VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY
INSTITUTE OF ECONOMICS


# ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS


AUTOR PRÁCE
AUTHOR
Michal Dydek

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR
doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA



BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

| | |
|---|---|
| Ústav: | Ústav ekonomiky |
| Student: | **Michal Dydek** |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | **doc. Ing. Vladimír Chalupský , CSc., MBA** |
| Akademický rok: | 2017/18 |

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

## Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

**Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

**Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit spokojenost zákazníků společnosti Spedice-Future s.r.o. a navrhnout opatření na zvýšení její úrovně.

**Základní literální prameny:**

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum : Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. 1.vydání. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/2018.

V Brně, dne 28.02.2018

L.S.

| | |
|---|---|
| _____ | _____ |
| doc. Ing. Tomáš Meluzín Ph.D. | doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. |
| ředitel | děkan |

**Abstrakt**

Moje bakalářská práce pojednává o problematice analýzy spokojenosti zákazníků ve společnosti Spedice-Future s.r.o., která je zaměřena na logistickou a dopravní podporu dalším společnostem. Práce vychází z dostupných teoretických východisek týkajících se zákazníka, metod měření jeho spokojenosti a provedených analýz, které představují klíčovou část mé práce. V praktické části je společnost analyzována a na základě výzkumu jsou v práci vyhodnoceny a zpracovány výsledky spokojenosti. V závěru jsou dané návrhy na zdokonalení celkové úrovně spokojenosti zákazníka.

**Abstrakt**

My thesis deals with the problems of measurement and analysis of customer satisfaction in the company-Future Forwarding Ltd., which is focused on logistical andtransportation support to other companies. The work is based on the available theoretical principles of customer satisfaction measurement methods and the analyzes carried out, which are a key part of my job. In the practical part of the company is first characterized and analyzed on the basis of a question naire are evaluated and processed the work of the results of customer satisfaction. The conclusion containssuggestions for improving the overall level of customer satisfaction.

**Klíčová slova**

Analýza, spokojenost zákazníků, analýza marketingového prostředí, opatření

**Key words**

Analysis, customer satisfaction analysis of the marketing environment, measures

**Bibliografická citace**

DYDEK, M. Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 73 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

## Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 20. května 2018 Podpis…… .

**Poděkování**

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc. MBA za cenné rady a účinnou pedagogickou, metodickou a odbornou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Chtěl bych také poděkovat zaměstnancům a především vedení firmy Spedice-Future s.r.o. za jejich ochotu, hodnotné rady, vzácný čas při konzultacích a interní materiály podniku, které byly velmi důležité pro zpracování této práce.

# Obsah

ÚVOD ..... 11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ ..... 12
1.1 Vymezení problému ..... 12
1.2 Stanovení cílů ..... 12
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE ..... 13
2.1 Marketing ..... 13
2.2 Marketing v dopravě ..... 13
2.3 Služba ..... 14
2.4 Marketingový mix ..... 14
2.4.1 Rozdělení marketingového mixu ..... 14
2.4.2 Produkt (Product) ..... 15
2.4.3 Cena (Price) ..... 16
2.4.4 Distribuce (Place) ..... 16
2.4.5 Propagace (Promotion) ..... 17
2.5 Analýzy marketingového prostředí ..... 17
2.5.1 Mikroprostředí ..... 18
2.5.2 Makroprostředí ..... 21
2.5.3 Strategické analýzy ..... 22
2.5.4 SWOT analýza ..... 23
2.5.5 Porterova analýza ..... 24
2.5.6 SLEPT analýza ..... 25
2.6 Zákazník ..... 26
2.6.1 Key Account Management ..... 27
2.6.2 Spokojenost zákazníka ..... 27
2.6.3 Měření zákaznické spokojenosti ..... 27
2.6.4. Definování zákazníků a znaků spokojenosti ..... 28
3 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU PODNIKU SPEDICE-FUTURE s.r.o ..... 31
3.1 Základní údaje o společnosti ..... 31
3.2 Historie podniku ..... 32
3.3 Organizační struktura ..... 32

3.4 Informační systém firmy, informační toky ve firmě....33
3.5 Marketingový mix společnosti....34
3.5.1 Produkt....34
3.5.2 Cena....35
3.5.3 Distribuce....35
3.5.4 Propagace společnosti Spedice-Future s.r.o....35
3.6 SWOT analýza....36
3.6.1 Vyhodnocení silných stránek....37
3.6.2 Vyhodnocení slabých stránek....37
3.6.3 Příležitosti....37
3.6.4 Hrozby....38
3.7 Porterova analýza pěti sil....38
3.7.1 Vyjednávací sílá zákazníků....38
3.7.2 Hrozba substitutů....38
3.7.3 Potenciální konkurenti....39
3.7.4 Stávající konkurenti....39
3.7.5Vyjednávací síla dodavatelů....39
3.8 SLEPT analýza....39
3.8.1 Sociální hledisko....39
3.8.2 Legislativní hledisko....40
3.8.3 Ekonomické hledisko....40
3.8.4 Politické hledisko....41
3.8.5 Technologické hledisko....41
4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ....42
4.1 Cíl výzkumu....42
4.2 Plánování výzkumu....42
4.3 Způsob dotazování....42
4.4 Sestavení dotazníku....43
4.6 Sběr dat....45
4.7 Kontrola dat....46
4.8 Interpretace výsledků....46
4.9 Shrnutí výzkumu....56

4.9.1 Spokojenost zákazníků s procesem přepravy.....56
4.9.2 Spokojenost zákazníků s logistickou znalostí, komunikací a reklamací..57
4.9.3 Spokojenost zákazníků s šíří a aktualizací nabízených služeb.....57
4.9.4 Spokojenost zákazníků s řešením paletových dluhů a víkendů řidičů.....58
5 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....60
5.1 Zaměstnání nového dispečera.....60
5.2 Obnova a doplnění internetových stránek.....61
5.3 Zavedení fixních transportů.....61
6 ZÁVĚR.....63
SEZNAM LITERATURY.....65
SEZNAM OBRÁZKŮ.....67
SEZNAM GRAFŮ.....68
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK , ZNAČEK A SYMBOLŮ.....69
SEZNAM PŘÍLOH.....70

# ÚVOD

Na dnešním trhu, kde nabídka mnohonásobně převyšuje poptávku, je velmi důležité znát přání a potřeby zákazníka, neboť právě zákazník udává směr, kterým se musí společnosti, pokud chtějí dobře a efektivně čelit konkurenci, řídit. Čím je zákazník spokojenější a jeho loajalita k dané společnosti větší, tím společnost může lépe dosahovat zisku, zlepšovat svoje jméno na trhu a být celkově konkurenceschopnější.
Analýza spokojenosti zákazníků je právě jedna z prostředků jak zjistit tuto úroveň konkurenceschopnosti.

V první části mé bakalářské práce tedy detailně popíši teoretická východiska pro danou oblast. Budu se zaměřovat především na pojmy jako jsou (zákazník, makroprostředí, mikroprostředí, analýza, znaky zákaznické spokojenosti, tvorba dotazníku, metody sběru informací atd.).

Každý zákazník si v dnešní době přeje rychle a efektivně uspokojit svá přání a proto vybraná společnost Spedice-Future s.r.o., která představuje část nepřímé distribuční cesty je velmi důležitým článkem, který se spolupodílí na uspokojení těchto přání a potřeb. Společnost není sice v kontaktu s koncovými zákazníky, ale neustále komunikuje s okolními subjekty distribuční sítě, kterými pro ni jsou jak dopravci, spedice, tak i odběratelé zboží a produktů. Proto je velmi důležité, aby společnost Spedice-Future s.r.o., na kterou se tato práce zaměřuje, zjistila, jaké faktory jsou pro tyto zákazníky důležité, co chtějí a co preferují. Společnost doposud žádný marketingový výzkum ani analýzu spokojenosti zákazníka, která by ověřila jak jsou okolní zákazníci se službami společnosti spokojeni, neprováděla.
V druhé části jsem se tedy rozhodl zjistit spokojenost zákazníků s podnikem na základě dotazníkového průzkumu a interních analýz podniku, a tak tedy určit nejen úroveň spokojenosti zákazníka, ale i přispět ke zlepšení poskytovaných služeb této firmy a zvýšit tak její konkurenceschopnost.
V závěru práce navrhnu určitá řešení, která pomůžou ke zvýšení úrovně spokojenosti u zákazníků.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ

## *1.1 Vymezení problému*

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu spokojenosti zákazníků spediční společnosti Spedice-Future s.r.o. Společnost byla založena 13. dubna 2011 se sídlem v Brně na ulici Kaštanova zakladatelem, jednatelem a ředitelem Miroslavem Dydkem. Jde tedy o poměrně mladou firmu založenou na dřívějších znalostech a zkušenostech. Jak lze z názvu společnosti vyčíst, firma vykonává spediční činnost na trhu mezinárodní kamionové dopravy. V nynější době je tento trh přesycený a subjektů poskytujících stejnou nebo podobnou činnost je velmi mnoho. Spedice-Future s.r.o. musí tedy umět vzdorovat veliké konkurenci a přizpůsobovat se neustále měnícím se požadavkům trhu. Bakalářskou práci s tématem analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně jsem si vybral, protože v této společnosti již dlouhou dobu pracuji a touto cestou bych ji chtěl pomocí díky získaným výsledkům z návrhů této práce.

## *1.2 Stanovení cílů*

Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit spokojenost zákazníků, kteří jsou v kontaktu se společností Spedice-Future s.r.o. a navrhnout opatření na zvýšení její úrovně. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím průzkumu zákazníků, zaměřeného na odhalení faktorů vedoucích k jejich spokojenosti resp. nespokojenosti na základě mnoha dílčích cílů, kterými jsou:

- Vykonání analýz makroprostředí a mikroprostředí podniku.
- Definování průzkumného plánu.
- Analyzování a vyhodnocení posbíraných dat.
- Vytvoření doporučených opatření ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníka.

# 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## *2.1 Marketing*

Tento pojem můžeme chápat jako soubor aktivit, jehož cílem je potřeby zákazníka předvídat, stimulovat, zjišťovat a především uspokojovat. Hlavní úkol marketingu je tedy najít rovnováhu mezi zájmem podnikatelského subjektu a zájmem zákazníka. Jde tedy o proces, který začíná u analýzy potřeb zákazníka a končí jeho plným uspokojením. Další jeho významný cíl je zajištění zisku podniku, který vzniká při prodeji díky spokojenosti zákazníka a je neodlučitelnou vlastností úspěšného podnikání.

## *2.2 Marketing v dopravě*

Jak již výše bylo zmíněno je přepravní společnost, společností poskytující služby a platí tedy pro ni tyto obecné charakteristiky:

- **Charakter podnikání** – Vyplývá z rozdílu výrobku (produktu) a služby. Službu musíme nejprve zkusit, potom získáváme zkušenost s jejím fungováním. Neodpovídá-li služba požadavkům zákazníků, žádná reklama ani cenové úpravy je nepřimějí k tomu, aby službu požadovali více než jednou.
- **Pomíjivost** – Výrobek se vyrábí na sklad, kdežto službu nelze skladovat. Pomíjivost se sníží v případě vyrovnání nabídky s poptávkou. Nerealizované služby např. v podobě neobsazených hotelových lůžek, prázdných míst v dopravních prostředcích či neprodaných zájezdů jsou definitivně ztracené.
- **Distribuční cesty** – Nákup služeb je realizován např. prostřednictvím zprostředkovatelů služeb, na veletrzích a výstavách. Neexistuje fyzický systém distribuce.
- **Vázanost služeb na jejich poskytovatele** – Většina služeb a jejich kvalita jsou vázány na poskytovatele. Typickým příkladem jsou dobré restaurace, kde spokojenost hostů, a tím i existence restaurace, je podmíněna uměním zdejšího kuchaře. Obdobně je tomu i se službami přepravců, cestovních kanceláří nebo průvodců.

## 2.3 Služba

Každá služba má svoje vlastnosti, které ji jednoznačně dělí od produktů. Jedná se o vlastnosti, kterými jsou: nehmotnost, neskladovatelnost, neoddělitelnost a nestálost. Jsou to tedy všechno vlastnosti, kterými se liší nehmotné látky od těch hmotných.

- **Nehmotnost** -Vlastnost, která je pro službu nejcharakterističtější. Nelze ji chytnout, ochutnat, ohmatat či jakkoliv jinak hmotně odzkoušet.
- **Neskladovatelnost** -Službu nemůžeme nikterak skladovat.
- **Neoddělitelnost**-Téměř vždy službu nemůžeme oddělit od osoby poskytovatele a místa poskytování. Nedělitelnost je typická tím, že její výroba spolu s spotřebou probíhá ve stejném čase.
- **Nestálost**- Nestálost ke službě patří protože ve velké míře závisí na člověku a proto nelze očekávat, že služby od společností pro zákazníka budou prováděny vždy stejným způsobem a ve stejné kvalitě.

Je důležité také zmínit, že kvalita služeb není přesně definovatelná. Závisí především na očekávání zákazníků. Zejména u komplexních služeb tato očekávání mohou být u každého člověka jiná.

## 2.4 Marketingový mix

Marketingový mix bývá označován jako nejdůležitější nástroj v marketingovém řízení. Jeho úkol a cíl je jasný a to dosáhnutí podnikových marketingových cílů. Marketingový mix můžeme označit jako marketingový mix 4P, který je marketingovým mixem z pohledu podniku. Jeho alternativou je potom marketingový mix - 4C, který zase vychází z pohledu zákazníka. [1]

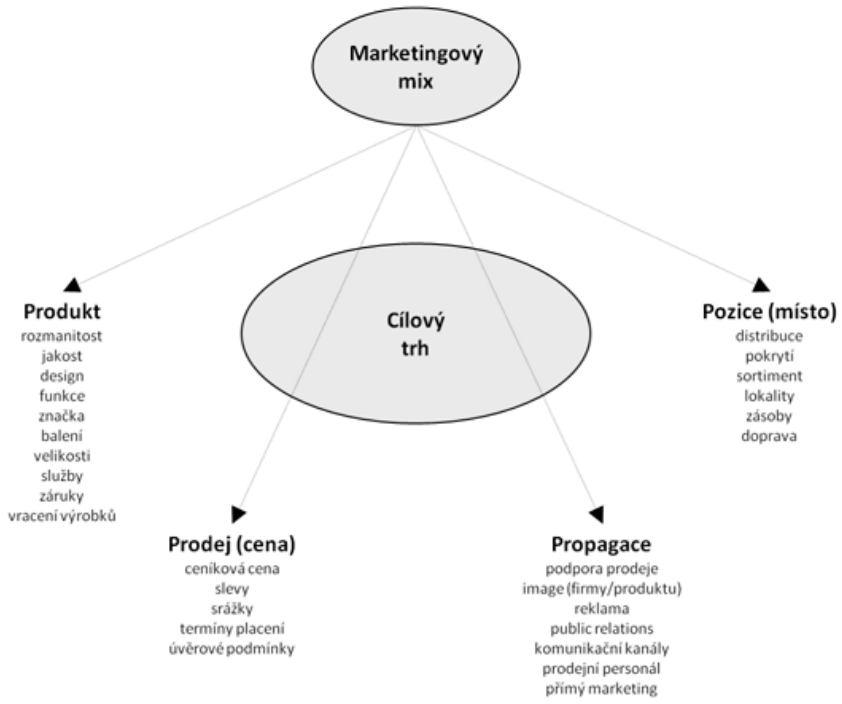
### 2.4.1 Rozdělení marketingového mixu

- Marketingový mix 4P
    - Produkt
    - Cena
    - Distribuce
    - Propagace

[1] Zamazalová, M., Marketing obchodní firmy, Grada, Praha, 2012, ISBN 978-80-247-2049-4

- Marketingový mix 4C
    - Hodnota pro zákazníka
    - Komunikace
    - Pohodlí
    - Náklad pro zákazníka

V rámci své práce zde podrobněji uvedu Marketingový mix 4P.




Obrázek č. 1: Marketingový mix 4p (managementmania.com, 2014)

### 2.4.2 Produkt (Product)

Produkt je bezesporu velmi důležitou složkou marketingového mixu. Podnik chce na trhu tento produkt prodat či směnit. Pod pojmem produkt se může jednat jak o hmotné, tak i nehmotné produkty, které slouží k uspokojování firemních přání a potřeb. Za produkt můžeme považovat výrobky, místa, služby, osoby, myšlenky atd.

### 2.4.3 Cena (Price)

Jde o hodnotu vyjádřenou v penězích, za kterou se produkt prodává. Cena zahrnuje i termíny, slevy, podmínky placení, možnosti úvěru nebo náhrady.

### 2.4.4 Distribuce (Place)

Tento faktor můžeme chápat jako proces, ve kterém produkt putuje od místa vzniku do místa jeho prodeje k zákazníkovi. Cílem distribuce je tedy poskytovat zákazníkům požadované produkty, na požadované místo, ve správný čas a v množství jaké zákazník potřebuje.

Spedice-Future s.r.o. tvoří pouze část v celkové distribuční cestě a patří tedy do nepřímých distribučních cest. Pro výrobce to může představovat následující výhody a nevýhody:

**Výhody nepřímých distribučních cest:**

- Výrobce přenechává část úkonů distribučním mezičlánkům
- Využití zkušeností, specializace a kontaktů distribučních mezičlánků ve styku se zákazníkem.

**Nevýhody nepřímých distribučních cest:**

- Ztráta kontroly výrobce nad zbožím
- Problémy při získávání informací o konečném spotřebiteli
- Nezbytná periodická motivace distribučních mezičlánků
- Závislost výrobce na marketingové strategii mezičlánků
- Riziko neplnění plateb
- Zvýšení nákladů distribuční cesty

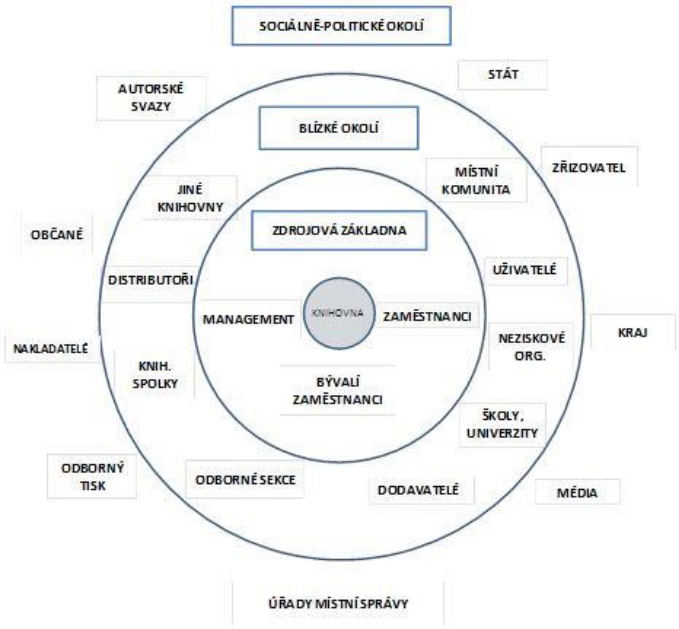
Naše společnost si nevýhody nepřímých distribučních cest uvědomuje a snaží se, ty které může, maximálně eliminovat. Jde tedy nejen o samozřejmost v dodržování plateb bez zpoždění, ale i o snahu neustále informovat výrobce o pohybu zboží a co nejvíce snížit náklady distribuční cesty.

### 2.4.5 Propagace (Promotion)

Propagace je také velmi důležitou částí marketingového mixu, protože díky ní sděluje společnost informace o svých produktech, místech prodeje, cenách, a to jak obchodním partnerům, zákazníkům, tak i široké veřejnosti.

## *2.5 Analýzy marketingového prostředí*

Podnik samostatně nemůže existovat, protože ho obklopuje prostředí, které má na něho ať už kladný nebo záporný vliv. Marketingové prostředí má podstatný vliv na cenu výrobku, výběr komunikace se zákazníkem, zvolení distribuční cesty, ale i na volby marketingových strategií a cílů a charakter produktu. Všechny tyto vlivy jsou úzce spojené se zákazníkem a mají vliv na jeho spokojenost, protože pokud podnik v tomto prostředí tápe má to vliv i na jeho poskytované služby a výrobky. Pokud manažeři neumí dané vlivy správně odhadovat, může se podnik následně potýkat s nedostatkem času na reakci a díky tomu se zvyšují spíše rizika než naděje na úspěch. Marketingové prostředí rozdělujeme na mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí podniku zařazujeme vlivy, které mají bezprostřední vliv na možnosti podniku uspokojit potřeby zákazníka. U makroprostředí podniku se jedná o širší okolí podniku . Jde o vlivy, které nejsou podnikem zcela ovlivnitelné. [2]




Obrázek č. 2: Vnější a vnitřní prostředí (duha.mzk.cz/clanky/knihovny-stakeholders, 2013)

[2] Kotler, P., Armstrong, G. Marketing, Grada, Praha, 2003, ISBN 80-247-0513-3

### 2.5.1 Mikroprostředí

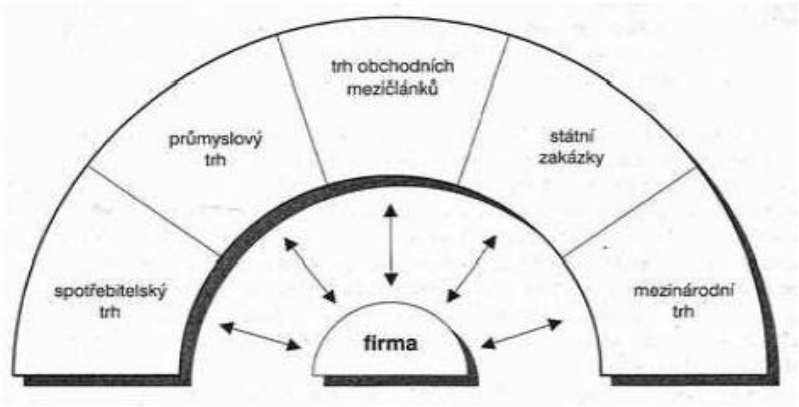
Prostředí, které působí v blízkosti firmy a přímo ovlivňuje podnikání v daném odvětví. Hlavní faktory v mikroprostředí jsou: podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a prostředníci, konkurence a veřejnost.

- **Podnik-** Existence a vývoj každého podniku je závislý na fungování jeho jednotlivých útvarů a jejich celkové spolupráce, která by měla přinést kýžený synergický efekt. „ Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat.“[3]

- **Zákazníci** Zákazník je považován za jednoho z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí marketingu. Zkráceně můžeme zákazníka definovat jako osobu, organizaci nebo domácnost, která nějakou formou platí za služby nebo zboží, aby z nich získala určitý požadovaný užitek. Typy cílových trhů:

    - Spotřebitelské trhy
    - Průmyslové trhy
    - Překupnické trhy
    - Vládní a nevýdělečné trhy
    - Mezinárodní trhy

[3] Boučková, J. a kol, Marketing, C.H. Beck, Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1




Obrázek č. 3: Typy cílových trhů (http://slideplayer.cz/slide/11253068/, 2013)

Tématu zákazník se budu věnovat více a podrobněji později.

- **Dodavatelé-** Jako dodavatele můžeme dát subjekt, který určitým způsobem ovlivňuje přístup podniku k jeho zdrojům potřebným k podnikání a naplnění funkce. Je velmi důležité, aby se management marketingu z důvodu včasné reakce na nepříznivou skutečnost, která může podnik zasáhnout, zabýval vyhodnocováním a sledováním situace a možnostmi dodavatelů. Je nutné si i uvědomit, že dodavatelé neposkytují zdroje pouze naší společnosti, ale jsou dodavatelem také jiným společnostem. Proto je nutné si s dodavateli vytvořit dlouhodobý vztah a nespoléhat se pouze na jednoho dodavatele.

- **Distribuční články a prostředníci-** Na trhu kromě konkurentů, které můžeme označit za jakési protihráče, se vyskytují také organizace, jednotlivci či trhy, které společnosti pomáhají se prosadit a vstupují mezi společnost a zákazníka. Mezi marketingové prostředníky můžeme zařadit:

    - Zprostředkovatelé
    - Společnosti pro fyzickou distribuci
    - Agentury marketingových služeb
    - Finanční zprostředkovatelé

- **Konkurence-** Na každém trhu můžeme většinou najít několik společností, které zákazníkům nabízejí podobné výrobky. Jde o konkurenční prostředí v rámci

daného odvětví. V tomto odvětví se kolem jedné společnosti vyskytuje několik dalších společností, které mají stejný cíl. Úspěšný podnik na trhu musí znát své konkurenty a neustále se snažit být krok před nimi a působit na zákazníka tedy lépe než oni. Na konkurenci nemůžeme nahlížet pouze jako společnosti, které produkují stejné produkty či služby, pouze pod jinou značkou. Konkurence lze rozdělit i podle nahraditelnosti produktu:

- Konkurenční varianty výrobku v rámci značky
- Konkurenční značky v rámci výrobkové formy
- Konkurenční formy výrobku v rámci výrobkové třídy
- Konkurenční výrobkové třídy v rámci základní potřeby

Konkurenci můžeme také rozdělit na komoditní a substituční. Komoditní se dále může rozdělit na konkurenci homogenní a konkurenci heterogenní podle stejných nebo odlišných vlastností výrobků a služeb. Protože se každá společnost s každým produktem chce lišit od konkurence, najdeme homogenní konkurenci na trhu jen velmi v malém zastoupení, přesto jako homogenní konkurenci můžeme stanovit konkurenty v rámci zemědělských surovin a plodin. Heterogení konkurenci může byt typicky automobilový průmysl.

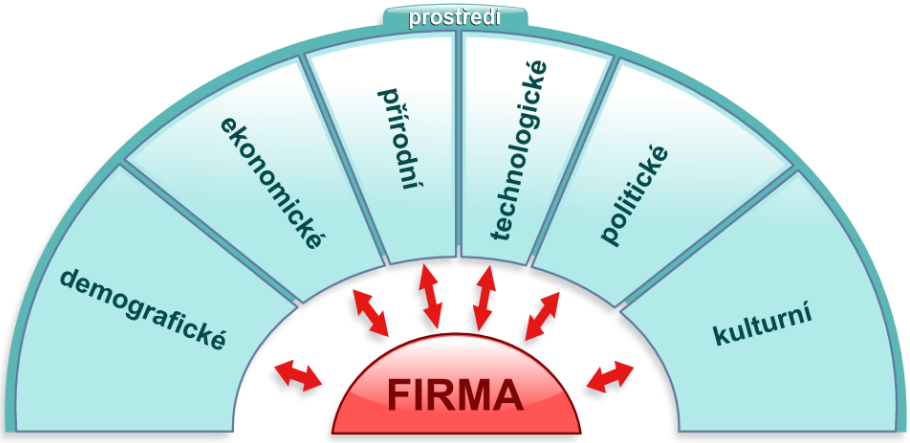
**Veřejnost**- Veřejnost je skupina, která má potenciální nebo skutečný zájem a vliv na schopnost firmy dosahovat daných cílů. Veřejnost si můžeme představit jako zájmovou skupinu, schopnou ovlivnit aktivity firmy. Veřejnost se skládá z:

- Finanční instituce
- Média
- Vládní instituce
- Občanské sdružení a organizace
- Všeobecná veřejnost
- Vnitřní veřejnost

### 2.5.2 Makroprostředí

Do určité míry můžeme říct, že makroprostředí nařizuje podnikům co můžou a co nemůžou dělat. Makroprostředí nejenže ovlivňuje chování a postavení podniku, ale ovlivňuje i jeho obchodní a výrobní neúspěchy nebo úspěchy. Podnik musí svoje prostředí perfektně poznat, analyzovat a snažit se využívat klady pro svůj rozvoj. Podnik se tedy musí makroprostředím neustále zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Makroprostředí má tyto následující faktory:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologické prostředí
- politické prostředí
- kulturní prostředí




Obrázek č. 4: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy
(halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=03, 2017)

- **Demografické prostředí-** Studium lidské populace z hlediska velikosti, hustoty, rozmístění, věk, pohlaví, rasy, zaměstnání a dalších strategických údajů
  - samostatně žijící lidé - poptávka po malých bytech, autech atd.
  - větší vzdělanost (poptávka po trávení volného času, pořady TV) - mění se složení domácností
  - velké přesuny obyvatel (tepleji, dostatek práce)

- **Ekonomické prostředí-** Zahrnuje takové činitele, kteří ovlivňují strukturu výdajů a kupní sílu spotřebitele.

- **Přírodní prostředí-** Přírodní zdroje vstupující do výrobního procesu. Jsou to např.: omezené zdroje surovin a hledání nových obnovitelných zdrojů. I stále se zhoršující podmínky v přírodě znečištěním a hlavně snaha tento trend odvrátit přimělo společnosti zabývat se ekologičností a ekologií vlastních výrobků a celkové výroby.

- **Technologické prostředí-** Přináší nové příležitosti v marketingu. Jedná se o nové technologie, které umožňují stále modernější a dokonalejší postupy ve výrobě a nové možnosti výrobků. Příkladem mohou být počítače, pilulky na hubnutí, přehrávače, jídlo, po kterém se netloustne atd.

- **Politické prostředí-** Jedno z nejdůležitějších pro rozhodnutí zda vstoupit na daný trh či nikoliv. Prostředí, které zahrnuje nátlakové skupiny, zákony, byrokracie, pozice zájmových skupin, korupce, postoj k cizincům, vazby na další země, členství země v mezinárodních organizacích, politickou stabilitu a politický systém a spousty dalších.

- **Kulturní prostředí-** Sem patří základní kulturní hodnoty, které na spotřebitele působí ve společnosti stále stejnými názory a zvyklostmi, které formují jejich názor. Jde o nutnost práce, víra, sport, manželství, fandovství. Jsou to všechno názory ke kterým je člověk vychován, které se dědí a jsou většinou neměnné.

### 2.5.3 Strategické analýzy

Při analýze podniku se obvykle využívají následující analýzy:

#### Analýzy mikroprostředí

- Porterova analýza
- analýza konkurence
- SWOT analýza

- analýza marketingového mixu
- analýza interních zdrojů

- **Analýzy makroprostředí**
  - SLEPT analýza

  V rámci své bakalářské práce zde více rozvedu z mikroprostředí SWOT analýzu a Porterovu analýzu a z makroprostředí SLEPT analýzu, jelikož je potom použiji i v praktické části.

### 2.5.4 SWOT analýza

SWOT analýzu řadíme do základních metod strategické analýzy, a to díky její integrující vlastností získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. SWOT je anglická zkratka, která znamená:

- S = Strenghts (Silné stránky),
- W = Weaknesses (Slabé stránky),
- O = Opportunities (Příležitosti),
- T = Threats (Hrozby).

SWOT tedy představuje zkratku pro vnitřní silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti.

- **Silné stránky-** Při analýze silných stránek se jedná o určení vnitřních sil firmy. Důležité je se zamyslet, co společnost dělá lépe než konkurence. Zvažujeme silné stránky jak z vnitřního pohledu, tak z vnějšího pohledu. Tedy jak je společnost vnímána zákazníky nebo konkurencí a jak ji vidí zaměstnanci.

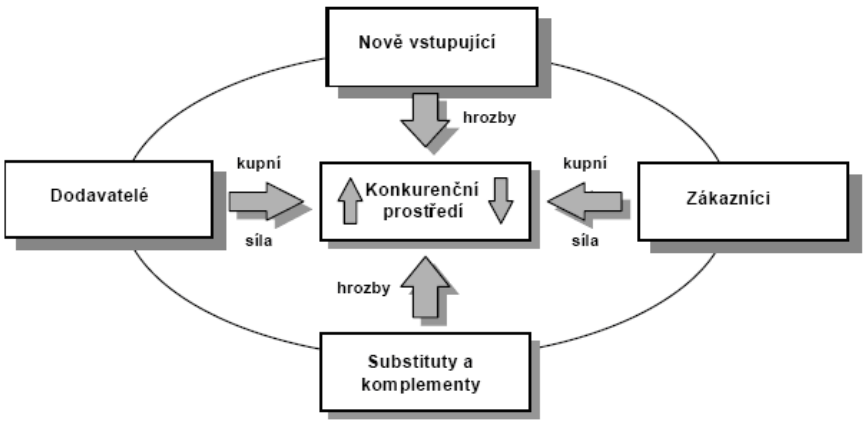
- **Slabé stránky-** U slabých stránek firmy sledujeme vnitřní slabiny firmy. Jedná se o to, kde konkurence dosahuje lepších výsledků. Opět je důležité se na firmu podívat jak očima zaměstnanců tak z vnějšího pohledu zákazníků. Je dobré uvádět všechny slabiny.

- **Příležitosti-** Příležitosti přinášejí firmě potenciální užitek. Jejich využitím může podnik získat finanční prostředky nebo konkurenční výhodu. Příležitosti přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd.

- **Hrozby- F**aktory vnějšího prostředí a leží tedy mimo kontrolu společnosti. Hrozby představují pro společnost možná rizika, která ji ohrožují k dosažení cílů nebo ohrožují její samotnou existenci. Cílem analýzy je sledovat, identifikovat, a případně eliminovat.

### 2.5.5 Porterova analýza

Porterovu analýzu můžeme zařadit jako nejvýznamnější nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí. Podle Porterovy analýzy závisí v odvětví úroveň konkurence na pěti konkurenčních silách. Jedná se o vyjednávací síly dodavatelů a kupujících, hrozby nových potenciálních konkurentů a substitutů a intenzitu stávajících konkurentů v soupeření.




Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil (http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/, 2015)

- **Potenciální noví konkurenti-** Nový konkurenti, kteří vstupují do odvětví se prvotně snaží získat podíl na trhu. Tento vstup potenciálních nových konkurentů však může zvýšit náklady společnosti, nebo zatlačit ceny dolů. Nové konkurenty

však ze začátku čeká mnoho překážek, které musí překonat, aby do odvětví vstoupili efektivně a staly se tak hrozbou pro danou společnost.

- **Stávající konkurenti v odvětví-** Jedná se o konkurenty, kteří představují subjekty, se kterými společnost na trhu soutěží s cenami, reklamou, službami, technologickými inovacemi atd. Aby společnost v této konkurenci mohla obstát, musí provádět defenzivní i ofenzivní kroky k udržení a rozvoje své pozice na trhu.

- **Hrozba substitutů-** Jedná se o produkty, které dokáží nahradit svými vlastnostmi konkrétní potřebu svého uživatele. Jsou-li na trhu snadno dostupné náhradní subjekty, může docházet ke snížení zájmu o dané výrobky či služby podniku.

- **Vyjednávací síla dodavatelů-** Dodavateli rozumíme obchodní partnery poskytující za úplatu zdroje, pokud poskytují firmě zdroje vzácné, stoupá jejich význam i síla. Pokud nejsou spokojeni s podmínkami, které jim firma nabízí, začnou je nabízet jiným konkurentům, začnou si účtovat vyšší ceny nebo budou naléhat na získání výhodnějších podmínek.

- **Vyjednávací síla kupujících-** Kupující neboli odběratelé usilují o co možná nejvýhodnější podmínky nákupu, tedy o co nejnižší ceny, nejvyšší kvalitu, nerychlejší dodací lhůty a další. Kupující jsou ve výhodě, pokud nakupují běžný produkt, který je lehce nahraditelný.

### 2.5.6 SLEPT analýza

Analýza SLEPT se používá hlavně k odhalení budoucího vývoje vnějšího prostředí společnosti. SLEPT analýza je vysoce důležitým nástrojem k poznání ekonomického prostředí, které velice ovlivňuje každou společnost. Název SLEPT se skládá z prvních písmen anglických slov:

- Social – společenské faktory
- Legal – právní faktory

- Economic – ekonomické faktory
- Political – politické faktory
- Technological – technologické faktory

V mnoha odborných publikacích se můžeme setkat s označením – STEEP analýza. Jedná se, ale o totožnou analýzu.

## *2.6 Zákazník*

Důležitým základem je nejprve zákazníka si jasně definovat. Uživatele našich produktů můžeme rozdělit na dvě skupiny.

- **Spotřebitelé (consumers)-** Používají služby a výrobky, nemusí je však nutně nakupovat a platit za ně.

- **Zákazníky ( customers)-** Nakupují, platí za služby a výrobky, ale nemusí je používat (mohou pro někoho nakupovat)

Nás tedy jako poskytovatele služeb zajímá skupina druhá.

Pojem zákazník, může představovat jakoukoliv právnickou nebo fyzickou osobu, která užívá nebo nakupuje služby, výrobky, statky, produkty nebo nápady které nabízíme.
Zákazníky můžeme také rozdělit podle vnitřního či vnějšího vlivu působnosti:

- **Interní zákazníci-** Pod pojmem interní zákazníci rozumíme zaměstnance podniku. Podnik stanoví cenu za provádění pracovní funkce, zákazník se následně rozhodne, zda nabídku může přijmout.

- **Externí zákazníci-** Skupiny lidí, se kterými je prováděna externí komunikace a které od společnosti můžou nakupovat. Vždy je nutné najít vhodný a promyšlený způsob, jak s těmito skupinami komunikovat. Do externích

zákazníků můžeme zahrnout člověka s úmyslem nakoupit naše produkty či služby nebo ostatní podniky.

Důležité je ovšem si také uvědomit, že interní, nebo externí zákazník také někdy není konečným uživatelem. Zákazníka můžeme dále rozdělit na zprostředkovatele (velkoobchody, sklady, dealeři, a jiné subjekty) a konečného uživatelé (finální spotřebitelé našich výrobků nebo služeb).

### 2.6.1 Key Account Management

Pojem, který je velmi důležitý pro každou společnost. Jedná se o schopnost určit své klíčové zákazníky a starat se o jejich spokojenost. Platí zde pravidlo 20/80. Neboli 20 % zákazníků přináší společnosti 80 % zisku. Jde o tzv. Paretovo pravidlo. Společnost by se tedy měla hlavně zacílit na tuto početně slabší, ale o to také neméně důležitou skupinu jejich zákazníků. Nesmí zde ovšem dojit k zanedbání ostatních zákazníků, ze kterých se můžou časem stát klíčoví zákazníci. Proto je velmi důležité i přes veškerou snahu udržení klíčových zákazníků nezanedbat i zákazníky ostatní a věnovat jim také pozornost.

### 2.6.2 Spokojenost zákazníka

Bez spokojeného zákazníka nemůže být podnikání úspěšné. Mezi spokojeným zákazníkem a úspěšností podnikání existuje přímá úměra. Čím je zákazník spokojenější tím se podniku více daří. Proto se musí zákaznická spokojenost řídit proaktivně.

Protože pokud společnost ztratí zákazníka, může to znamenat to nižší potenciální výnos a následné zvýšené náklady s jeho náhradou. Navíc zákazník, který byl u nás nespokojený, může tyto jeho negativní zkušenosti říci svému okolí a tím zapřičínit dodatečné a značné škody v podobě odchodu zákazníků ke konkurenci. Je tedy vždy důležité mít na paměti, že udělat si dobré jméno může trvat velmi dlouhou dobu, ke ztrátě reputace však může dojít během chvilky.

### 2.6.3 Měření zákaznické spokojenosti

Zde je důležité se zaměřit na tzv. zpětnou vazbu. Tyto zpětné vazby jsou základním principem všech efektivních systémů managementu a vytváří informační kanály, které

budou sloužit k účelu, aby do organizace soustavně přicházely informace o očekávaných potřebách zákazníků. Informace získávané měřením spokojenosti a jejich vyhodnocování umožňuje vrcholovému vedení společností sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, kterými jsou:

- Ukazatele zásob
- Ukazatele kvality
- Ekonomické ukazatele
- Ukazatele výkonnosti procesů
- Ukazatele IT služeb
- Systém provázaných ukazatelů (BSC)

Pro každý management v podniku tyto informace musí mít strategickou důležitost a zdroje poskytované pro toto měření loajality a spokojenosti by měly tomu také odpovídat. Velikost loajality a spokojenosti zákazníka by mělo být jedno z nejdůležitějších impulsů pro neustálé zlepšování.

### 2.6.4. Definování zákazníků a znaků spokojenosti

U definování zákazníků a znaků zákaznické spokojenosti je velmi důležité definovat skupinu zákazníků, jejichž spokojenost je pro nás cílová. Ze základního souboru zákazníků musíme tedy vytvořit výběrový vzorek. Výběrový soubor můžeme vytvořit dvěma způsoby, buď vědomým výběrem, nebo náhodným výběrem. Důvodů pro první či druhý výběr může být např.: nedostatečná kapacita, aktuální množství zdrojů, zákazníci nechtějí být kontaktováni apod. Při velkém základním souboru se může výběr nechat na počítači, který dokáže uskutečnit náhodný výběr daného počtu zákazníků. Dalším důležitým krokem je definovat znaky spokojenosti.

Znaky spokojenosti je podle Nenadála[4] možné definovat následovně.

- Metoda naslouchání zákazníka
- Metoda rozvoje znaků jakosti

[4]Nenadál, Jaroslav, et al. "Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků." *Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha* (2004).

Znaků spokojenosti je podle Mateidese[5] možné definovat následovně

- Metody orientované na prožité zkušenosti
- Znakově orientované metody

Metoda naslouchání zákazníka se zakládá na názorech externích zákazníků. Při dostačujícím počtu zákazníků je možné touto metodou identifikovat stěžejní znaky spokojenosti. Metodu rozvoje znaků lze použít pouze v případě, kdy nemůžeme získat názory externích zákazníků. Místo zákazníků se zde pracuje s interními zaměstnanci. Nevýhoda této metody bývá zkreslený pohled zaměstnanců a zaujatost. Metoda orientovaná na prožité zkušenosti vychází ze zážitků a prvních dojmů z kvality poskytovaných slůžeb.

- **Pozorování-** Způsobem jak můžeme získat primární informace je pozorování, které provádějí tzv. pozorovatelé. Pozorovatelé zaznamenávají způsoby chování a sledované reakce. Nezbytnost pro objektivní výsledek je ten, aby byl pozorovatel sám objektivní a průběh pozorování byl bez účasti pozorovaného. Důležitým pravidlem také je, aby všechny charakteristiky pozorování byly kontrolovatelné, a to především z hlediska objektivnosti, spolehlivosti a validity. V marketingových výzkumech se používají různé varianty pozorování, a to:

    - Pozorování v uměle vyvolaných nebo v přirozených podmínkách
    - skryté nebo zřejmé
    - nestandardizované nebo pozorování standardizované,
    - nepřímé nebo přímé,
    - s využitím technických zařízení nebo pozorování osobní .

[5]Mateides, Alexander, and Jaroslav Ďaďo. *Služby: teória služieb: marketing služieb: kvalita v službách: služby zákazníkom a meranie spokojnosti s nimi*. Miroslav Mračko, (2002).

Jako příklady pozorování v přirozených podmínkách může být: Přítomnost daného zboží v prodejně, chování lidí před výlohou, co lidé konzumují v restauracích apod. Je patrné, že pozorování skryté se z hlediska objektivity zdá jako lepší. Při nestandardizovaném pozorování je vždy určen pouze cíl pozorování. Pozorovatel má volnou ruku rozhodovat sám o jeho průběhu i jeho hlediscích. To však znemožňuje porovnávat výsledky od různých pozorovatelů. Naopak u standardizovaného pozorování jsou přesně definovány jevy, které mají být pozorovány, kategorie a dále je stanoven způsob, jakým bude pozorování prováděno.

# *3 ANALÝZA AKTUÁLNÍHO STAVU PODNIKU SPEDICE-FUTURE s.r.o.*

## *3.1 Základní údaje o společnosti*

| | |
|---|---|
| **Datum zápisu:** | 13. dubna 2011 |
| **Obchodní firma:** | SPEDICE - FUTURE, s.r.o. |
| **Sídlo:** | Kaštanová 617/141b, Horní Heršpice, 617 00 Brno |
| **Právní forma:** | Společnost s ručením omezeným |
| **Základní kapitál:** | 200 000 Kč |
| **Předmět podnikání:** | Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí |

Obrázek č. 6: Administrativní budova Spedice-Future (Zdroj: Vlastní zpracování)

\Společnost byla založena 13. dubna 2011 se sídlem v Brně na ulici Kaštanova zakladatelem, jednatelem a ředitelem Miroslavem Dydkem. Jde tedy o poměrně mladou firmu založenou především na dřívějších znalostech a zkušenostech. Jak výše bylo zmíněno, firma působí na trhu mezinárodní kamionové dopravy. Jedná se zejména o státy, jako jsou: Německo, Rakousko, Česká Republika, Dánsko a Maďarsko. Nabídka služeb se tedy vztahuje na vytěžování velkotonážních vozidel v těchto oblastech jak klasickým zbožím, tak i zbožím nebezpečným označovaným pod označením ADR.

Procentuelní zastoupení zakázek do jednotlivých zemí:

- Rakousko- 40 %
- Německo- 40 %
- Česká republika- 15 %
- Dánsko- 2 %
- Maďarsko- 3%

## 3.2 Historie podniku

2011 – Založení podniku, zakládání nových partnerských vztahů

2012 – Expanze do dalších zemí. Rozšíření působnosti o země Německo, Rakousko.

2013 – Z důvodů vysokého vytížení nabíraní nových zaměstnanců. Zvětšení pracovního prostředí o novou kancelář.

2014 – Navazování nových kontaktů a rozšíření o zemi o Dánsko a Maďarsko

2015 – Opětovné nabírání nových posil a budování nové kanceláře.

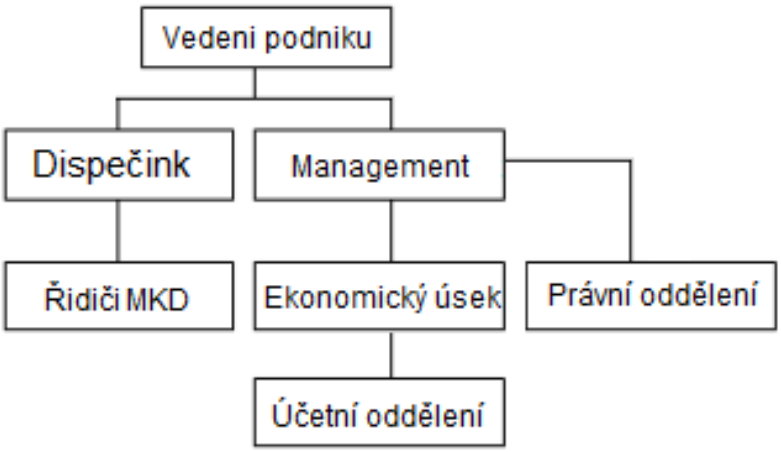
2016 – Upevňování pozice na trhu. Zakládání nových spoluprácí.

2017 – Upevňování pozice na trhu. Zakládání nových spoluprácí.

## 3.3 Organizační struktura

V našem případě se jedná o velmi malý podnik a proto i o jeho organizační struktuře mluvíme jako o liniové organizační struktuře, která je typická pro podniky do cca 50 zaměstnanců. Organizační struktura podniku je složena ze 7 zaměstnanců (tři dispečeři, ředitel, dvě účetní, manager) a dalších cca šedesáti řidičů, kteří, ale nejsou přímo zaměstnanci společnosti. Je zde dán jeden řídící stupeň, na kterém můžeme najít majitele, jednatele a ředitele podniku pana Miroslava Dydka. Jeho činností je kromě

dohledu nad celkovým provozem společnosti převážně shánění nových a udržováních stálých zákazníků. V případě potřeby vypomáhá a zastává i dispečerskou činnost. Organizační struktura se následně rozděluje do dvou linií. První linii tvoří dispečer s řidičem, kde probíhá nepřetržitá komunikace. Řidiči jsou povinni se řídit instrukcemi dispečera a dispečeři jednou za měsíc vykazují výsledky dosáhnutých úspěchů i neúspěchů, které předávají vedení firmy. Druhá linie je části managementu, kde se zase řeší hlavně ekonomické a právnické záležitosti společnosti.




Obrázek č. 7: Organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

## *3.4 Informační systém firmy, informační toky ve firmě*

Zde je důležité zmínit, že společnost je mladá a poměrně i malá. Od toho se odvíjí i využití potřebných informačních technologií. V naši firmě se nacházejí moderní přístroje a nejnověji aktualizované programy. Každý dispečer pracuje na dobře zabezpečeném počítači vybaveném základními komunikačními programy (MS, Outlook) a programy pro práci, ukládaní a archivování informací (Ms. Word, Excel). Krom těchto základních programu se v PC nacházejí i programy gps pro sledování vozidel a programy ulehčující plánování tras (Route66). Všechny tyto počítače jsou spojené sdíleným prostorem, o který se stará firemní cloud úložiště. Pouze pc určené pro účetnictví je nepropojené a pracuje samostatně s účetním program, kterým je program (Pohoda).

Informační tok v naší firmě bych rozdělil na dva druhy, které jsou ale spolu úzce propojené. Jedná se o informační tok, kde dochází k předávaní informací mezi naši společností a zákazníkem nebo řidičem a na informační tok kde dochází k předávání

informací mezi dispečery a mezi dispečinkem a vedením podniku nebo managementem. Jádro interního informačního systému naší firmy tvoří mimo jiné tzv. dispečerský deník. Jedná se o soubor vytvořený tabulkou ve sdíleném prostoru. Dispečerský deník je sdílený mezi všechny dispečery a poskytuje jim jak komunikaci mezi sebou a s vedením tak všechny potřebné údaje k vozidlům a transportům, které dispečer mezinárodní kamionové dopravy potřebuje tak i samostatnou přímou komunikaci k řidičům. Kromě dispečerského deníku, můžeme ve sdíleném informačním prostoru také najít příkazy, objednávky a ostatní podklady k provozu, které se zase posílají externím informačním tokem zákazníkům.

## *3.5 Marketingový mix společnosti*

Marketingový mix bývá označován jako nejdůležitější nástroj v marketingovém řízení. Jeho cíl je jasný a to dosáhnutí podnikových marketingových cílů. V našem případě to bylo získat do konce roku 2017 deset nových zákazníků pro naší stávající nabídku služeb v stávajících zemích a také získat nového zákazníka pro Francouzský trh při udržení ostatních stávajících zákazníků. Těchto cílů se společnosti podařilo dosáhnout v podobě jedenácti nových zákazníků v stávajících zemích a třech zákazníků pro Francouzský trh. Nový stanovený marketingový cíl do konce roku 2018 je v cílové skupině " malé firmy do 50 zaměstnanců" zvýšit povědomí a informovanost o naší nabídce o 50 %, získat dalších pět pravidelných linek z oblastí Německa do Rakouska, zdvojnásobit objem transportů, tento nárůst realizovat z 25 % v tuzemsku a ze 75 % na zahraničním trhu.

Marketingový mix v sobě zahrnuje: produkt, cenu, distribuci a propagaci. Všechny prvky zkráceně pod označením 4 P.

### 3.5.1 Produkt

Výsledným produktem společnosti Spedice-Future s.r.o. je nejenom spediční služba, kterou firma poskytuje svým klientům, kde náplní je soustavné hledání transportů a poskytování práce svým nasmlouvaným zákazníkům, ale i přímá logistická podpora řidičům dopravních firem. Společnost se tedy po získání zakázky od zákazníka a její poskytnutí dopravci snaží dohlédnout i na její hladký a bezproblémový průběh během transportu.

### 3.5.2 Cena

Nabízená a poskytovaná cena není jednotná. Výše ceny závisí na délce transportu, na typu transportru (ADR – nebezpečný převoz), na lokalizaci transportu, na ceně pohonných hmot, na době kdy se transport uskutečňuje a mnoha dalších aspektech. Zkraceně se dá tedy říci, že co transport to jiná cena. Přesto základním měřítkem ceny může být zvolen jeden kilometr, který dopravce dostává proplacen. Průměrně se cena za jeden kilometr pohybuje okolo 0,94€ na km. Společnost Spedice-Future s.r.o. se i zde snaží být v oblasti cen napřed a poskytovat tedy oproti konkurenci výhodnější nabídky. Společnost nabízí varianty spolupráce, které jsou podrobně uvedeny v příloze.

### 3.5.3 Distribuce

U společnosti Spedice-Future se praktikuje tzv. Cross-dock. Jde o strategii v logistice, která se používá z důvodu urychlení distribučních a dodavatelských řetězců., Hlavní účel této strategie je snížení nákladů na distribuci. Podstatou této strategie je minimální manipulace u přepravy zboží a skladování. V dnešní době lze rozlišit tyto strategie cross-dock: Dodavatelský nebo také výrobní cross-docking. Tato technologie zahrnuje vyzvednutí polotovarů a materiálu a doručení do závodu. V rámci této technologie mohou být i služby správného uspořádání či předmontáže pro výrobu tzv. just in sequence. Druhý je tzv. distribuční cross-docking. Ten nabízí přepravu konsolidovaných zásilek do HUB centra od více či jednoho dodavatele, kde jsou zásilky, rozděleny do různých směrů a následně doručeny konečnému spotřebiteli. Hlavními výhody Cross-dock:

- Velmi nízké nebo žádné náklady na skladování
- Zkrácení dodavatelského řetězce
- Zrychlení distribuce

### 3.5.4 Propagace společnosti Spedice-Future s.r.o.

Propagační mix zde donedávna byl zastoupen velmi málo a to pouze v podobě lepené reklamy na nákladních kamionech. Dopravci na svých návěsech vozí logo společnosti Spedice-Future spolu s kontaktem na její vedení. V poslední době jsme však svoji reklamu rozšířili i o sociální sítě jako např: Facebook. I tak jde o malé využití propagačního mixu o čemž bych se rád rozepsal více v doporučení.

- **Internetové stránky-** Stránky nejsou textově rozsáhlé, ale jsou přehledné, vždy rychle načtené a vždy aktuální. Nenajdou se zde reklamy jiných firem a veškerý obsah tedy souvísí pouze s naší společností. Při jejich návrhu, byl kladen především důraz na uživatelskou srozumitelnost a skutečnost, aby se zákazník rychlou a snadnou cestou dostal k informacím, které potřebuje. Jelikož jak již výše bylo zmíněno naše firma, dělá jakýsi mezičlánek mezi dopravci a poskytovateli přeprav, můžeme na stránkách najít kromě hlavní strany, aktualit, galerie naších přepravních kamionů a kontaktu také záložky určené zvlášť pro zákazníky a zvlášť pro dopravce. Kromě informací zde lze i najít certifikáty, které firma obdržela, aby měl zákazník jistotu kvality odváděných služeb.Internetové stránky je možné zhlédnout na adrese www.spedicefuture.com.

## *3.6 SWOT analýza*

Níže jsou rozepsané, jaké jsou silné a slabé stránky společnosti Spedice- Future a jaké jsou její příležitosti nebo naopak hrozby. Podnik by měl využívat naskytnuté příležitosti ke svému prospěchu a případné hrozby se pokusit eliminovat.

| **Silné stránky (Strengths)** | **Slabé stránky (Weaknesses)** |
|---|---|
| Zavedená služba<br>Výborné vztahy s partnery a zákazníky<br>Kladné reference zákazníků<br>Škálovatelnost služby (schopnost přizpůsobit se rychle a pružně požadavkům zákazníka)<br>Technologické know-how<br>Loajalita zaměstnanců | Věk managementu, vysoký věkový průměr<br>Nedostatečná zaškolení<br>Nezastupitelnost lidí a kapacity<br>Nedostatečná motivace lidí, spíše metoda postihů |
| **Příležitosti (Opportunities)** | **Hrozby (Threats)** |
| Nové trhy, pokračování v expanzi do dalších zemí.<br>Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků<br>Spolupráce s partnery na vývoji<br>Nové dopravní technologie | Vstup nové konkurence na trh<br>Investiční prostředky bohatších firem<br>Hrozba minimální úrovně mezd |

Obrázek č. 8: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.6.1 Vyhodnocení silných stránek

Jako hlavní silnou stránku vidím vztahy společnosti se zákazníky. Tato skutečnost je také i díky schopnosti společnosti rychle a efektivně reagovat na změny na trhu a na přání zákazníka. Jinými slovy firma nabízí služby, které jsou vždy jak pro nové zákazníky tak i pro stále atraktivní a má jim vždy co nabídnout.

- Zavedená služba
- Výborné vztahy s partnery a zákazníky
- Kladné reference zákazníků
- Škálovatelnost služby (přizpůsobit se rychle a pružně požadavkům zákazníka)
- Technologické know-how
- Loajalita zaměstnanců

### 3.6.2 Vyhodnocení slabých stránek

Slabou stránku podniku bych viděl ve dvou podstatných věcech. Společnost zaměstnává více lidí s vyšším věkem a je zde tedy absence mladších následovníků. Jinými slovy zkušeností těchto lidí se nemají momentálně kam předat a v případě zdravotního problému některého z nich by nebylo rychlé zastoupení těchto pracovníků.

Druhým problémem je špatná motivace zaměstnanců. I přes vysoký plat zaměstnanci takřka pracují dlouho po pracovní době a neustále řeší pracovní problémy.

- Věk managementu, vysoký věkový průměr
- Absence cizích jazyků na internetových stránkách
- Nedostatečná zaškolení
- Nezastupitelnost lidí a kapacity
- Nedostatečná motivace lidí, spíše metoda postihů

### 3.6.3 Příležitosti společnosti

Jednoznačnými příležitostmi jsou expanze na nové trhy a s tím spojení noví zákazníci.

- Nové trhy, pokračování v expanzi do dalších zemí.
- Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků
- Spolupráce s partnery na vývoji
- Nové dopravní technologie

### 3.6.4 Hrozby

Velikou hrozbou je zajisté vstup dalších konkurentů na trh a vytvoření tzv. přesyceného trhu. Velkým problémem také může rozšíření aktivit stávajících konkurentů a tedy vzrůst atraktivity pro zákazníky. V obou případech by musela společnost vynaložit vyšší finanční prostředky, aby tento boj s konkurencí ustála a zajistila si i nadále spokojenost svého zákazníka.

- Vstup nové konkurence na trh
- Investiční prostředky bohatších firem
- Hrozba minimální úrovně mezd

## *3.7 Porterova analýza pěti sil*

Porterův model pěti sil patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení.. Právě střet základních pěti konkurenčních sil nám ukazuje jaká bude ziskovost daného odvětví. Jaký skýtá potenciál a prostor pro růst a naopak, které kroky nejsou pro firmu vhodné a je lepší je eliminovat. Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá klíčové vlivy, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují. Tento model se tedy skládá z následujících prvků:

### 3.7.1 Vyjednávající síla zákazníků

V období převážně kolem Vánočních svátku a Nového roku je jejich vyjednávací síla poměrně slabá, neboť na trhu je velké množství práce k přepravě a zákazníci výrobních linek se snaží najit spedice, které toto zboží mohou naložit. Je to dáno velkým množstvím dovolené u řidičů. Jinak je to ovšem po zbytek roku, kdy se spedice musí snažit nabízet na přilákání zákazníků výhodné nabídky.

### 3.7.2 Hrozba substitutů

Hrozbou substitutů zde mohou být různé druhy přepravních služeb a dalších činností, které naše společnost nabízí také.

### 3.7.3 Potenciální konkurenti

Hrozba vstupu dalších nových konkurentů je poměrně vysoká. Přepravní služby jsou v dnešní době velmi populární a každý z nás je využívá téměř denně. Je tedy velmi pravděpodobné, že hrozba ze strany dalších nových konkurentů bude neustále se zvyšovat. Barieru vstupu na tento trh v dnešní době představuje akorát nízký zájem lidí tuto přepravní práci vykonávat

### 3.7.4 Stávající konkurenti

Stávající konkurenti trhu, udržují se svými distribučními kanály určitý kontakt založený na dlouhodobém vztahu, exkluzivitě, nebo vysoce kvalitních službách. Někdy tato překážka muže být natolik nepřekonatelná, že je společnost nucena vytvořit další, zcela nový distribuční kanál. V dopravě představují konkurenční spedice překážku v podobě dlouhodobých spoluprácí se svými zákazníky na transportech, kam se pak ostatní společnosti nemohou dostat.

### 3.7.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Spedice-Future s.r.o. neodebírá statky, které by byly nějak zvláště specifické a nabízel je jenom jeden dodavatel, proto může své dodavatele kdykoliv vyměnit za nové. Dodavatelé jsou si tohoto faktu vědomi a chtějí si své odběratele udržet pomocí slev, bonusů atd.

## *3.8 SLEPT analýza*

K hodnocení vnějšího prostředí společnosti, tedy makroprostředí společnosti používáme analýzu SLEPT. SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktoru: social – sociální hledisko legal – právní a legislativní hledisko economic – ekonomické hledisko policy – politické hledisko technology – technické hledisko. Tuto analýzu rozeberu podrobněji níže.

### 3.8.1 Sociální hledisko

Díky Vstupu do Evropské unie se České Republice následně otevřel i evropský trh, a tím se také zvýšil vývoz českých produktů do dalších zemí na světě. V posledních několika letech se sociální situace velmi zlepšila. Otevřeli se nové možnosti jak pro

vývoz tak i dovoz a došlo ke zlepšení mezinárodních spoluprácí. Trendem i poslední doby je vysoké utrácení občanů a tedy i zvýšení poptávky po statcích. Dokazuje to i neustálý růst produkce ( nové pobočky, investice do dalších pracovních linek a strojů). Tam kde dříve stačilo jedno nákladní auto jich dnes musí být na lince několik, aby byla poptávka stále uspokojena.

### 3.8.2 Legislativní hledisko

Společnost Spedice-Future s.r.o. má sídlo na území České republiky, proto také musí dodržovat její zákony. Podnikatelská činnost je upravována zejména obchodním, občanským a živnostenský zákoníkem, kterými se musí podnikatelský subjekt striktně řídit. Legislativní hledisko a tedy platné zákony konkrétního státu řeší kamionová doprava velice často. Jde o tzv. zákazy řízení. Z pohledu České republiky jsou na tom spedice, zákazníci i dopravci o mnoho lépe než okolní země (Rakousko, Německo). V České republice se jedná pouze o zákazy řízení v neděli od 13:00 do 22:00h. Pokud nepočítáme prázdninový provoz, kde je zákaz provozu v pátek od 17:00- 21:00h a v sobotu od 7:00-13:00 jde o pouhých 9 hodin za celý týden. O prázdninách 19 hodin. V porovnání s Rakouskem ( 31 hodin celoročně) a Německem (22 hodin a 35 hodin o prázdninách) je na tom Česká republika opravdu velmi dobře protože dopravce, spedice a zákazníka nebrzdí zákazy řízení a mohou lépe stíhat termíny doručení.

### 3.8.3 Ekonomické hledisko

Situaci společnosti neovlivňuje pouze ekonomická situace v naší republice, ale ovlivňují ji i situace v zahraničí. Analýza SLEPT se zabývá především z ekonomického hlediska makroekonomickými ukazateli, které jsou ovlivňovány vnějším okolím společnosti. Sem řadíme např. nezaměstnanost, hrubý domácí produkt (HDP), měnová stabilita nebo míra inflace. Zde bych chtěl poukázat hlavně na míru nezaměstnanosti a měnovou stabilitu. Míra nezaměstnanosti je v dopravě extrémně nízká a řidičů potřebných pro tuto práci je opravdu velice málo. Je to zejména diky faktu, že ať už dispečeři nebo řidiči dopravních kamionů odejdou pracovat do zahraničních firem, kde dostanou za svoji odvedenou práci daleko lépe zaplaceno. Dalším problémem je problém směnných kurzů. Jak jsem výše zmínil šly ceny pohonných hmot i síla koruny nahoru. Jelikož naše spedice a i dopravci spolupracují převážně se společnostmi v zahraničí dostávají

zaplaceno v eurech. Při směně tedy dochází ke ztrátě a tedy k dalším nákladům. Spedice-Future s.r.o. v rámci tohohle problému pomohla dopravcům vyřídit leasingy na placení v eurech a domluvit nejen tankování v Rakousku, ale i za zvýhodněné ceny. Ovšem pořád se jedná o mírnění tohoto problému a pro spoustu společností bude v dohledné době těžké se na trhu udržet.

### 3.8.4 Politické hledisko

Spedice-Future s.r.o. má v Německu procentuelní zastoupení transportů kolem 40%. A právě zde se politika této země snaží uzákonit hodinovou minimální mzdu pro zahraniční řidiče jako je ta u nich. Toto uzákonění by mělo díky mnoha neporovnatelných skutečností jako je např. rozdílné HDP drtivý dopad na většinu dopravních firem. Z tohoto důvodu je politické hledisko velmi důležitým hlediskem pro mezinárodní dopravu.

### 3.8.5 Technologické hledisko

V tomto odvětví dochází v dopravě k překotným technologickým změnám. Logistika a doprava se neustále posunuje dopředu a proto i společnost Spedice-Future s.r.o. musí neustále zdokonalovat své technologie. Jako klasický případ pro spedice můžeme zmínit aktualizace map např. v programu Map and Guide, v posledních dvou letech přechod na elektronickou fakturací, tedy nutná koupě programu ISDOCreader apod. Každý mobilní telefon denně pošle cca 500sms a provede 69 hovorů. Díky tomu dochází každé 3 roky k obnově všech stolních pc včetně všech programů a telefonů a každých 5 let k obnově ostatních informačních technologií. Ročně vychází investice do těchto technologii na cca 30 – 40 000 Kč.

# 4 Dotazníkové šetření

## 4.1 Cíl výzkumu

Marketingový průzkum budu provádět s cílem zjistit spokojenost zákazníků s nabízenými službami u společnosti Spedice-Future s.r.o. Následně na základě poznatků vypracuji soubor návrhů ke zvýšení celkové úrovně spokojenosti všech zákazníků společnosti. Výsledky tohoto výzkumu budou také sloužit jako podklady pro další rozhodování v oblasti strategického rozhodování. V neposlední řadě by měl výzkum také ukázat zpětnou vazbu zaměstnancům společnosti týkající se jejich vystupování k zákazníkům.

## 4.2 Plánování výzkumu

Primární průzkum se jeví jako nejvhodnější metoda pro analýzu současného stavu. V tomto případě se bude jednat o dotazování, tedy o získávání dat přímo od stávajících zákazníků společnosti Spedice-Future s.r.o. Podstata této metody je ve využití dotazníku předkládaného zákazníkům, kde získaná data jsou poté tříděna a zpracována do grafů.

Výhody této metody jsou:

- Možnost přímého styku s tazatelem
- Možnost přípravy dotazníku
- Možnost srovnání mezi respondenty

Objektem výzkumu jsou pouze stalí zákazníci společnosti, kteří jsou u společnosti déle jak 2 roky. Jedná se tedy o všech 20 zákazníků z Německa a Rakouska, kde máme dohromady, jak jsem psal již dříve 80% zastoupení zakázek. Tito zákazníci vlastní svůj vozový park, naše společnost jim vykonává pouze spediční služby. Výzkum je zacílen pouze na spokojenost zákazníků u společnosti Spedice-Future s.r.o., jeho součástí tedy není srovnání se službami konkurencí.

## 4.3 Způsob dotazování

Zde jsem se rozhodl použít přímou metodu, kdy jsem každého vedoucího zákazníka pobočky kontaktoval s prosbou o vyplnění dotazníku a následně na základě domluvené schůzky jsme metodou rozhovoru dotazník vyplnili. Dotazníky se podařilo vyplnit v průběhu měsíce listopadu.

## *4.4 Sestavení dotazníku*

K výzkumu jsem použil dotazník, který obsahuje jak otevřené tak uzavřené otázky, které umožňují respondentovi vyjádřit co nejpřesněji svůj názor na problematiku. Otázky uzavřené umožňují výběr ze čtyř variant. Pro přesnější dosažení cíle v čase se výzkum skládá ze dvou stejných dotazníků. První dotazník byl vytvořen v říjnu 2016 s 8 respondenty, druhý v listopadu 2017 s 20 respondenty.

Před sestavením dotazníku bylo velmi důležité zjistit, které činnosti podniku by měly být zkoumány. Stanovení těchto aspektů bylo vytvořeno s ředitelem společnosti, s osobou jehož vizemi se společnost řídí. Na základě rozhovoru bylo najít oblasti, které jsou pro spokojenost zákazníka nejdůležitější z hlediska dalšího rozvoje a snahy o zvýšení jejich spokojenosti. Jednotlivé otázky byly následně sestaveny na základě zjištěných oblastí.

Dotazník jsem sestavil s důrazem na logickou návaznost každé otázky. Tím by jeho vzniklá struktura měla být přijatelnější respondentům při jeho vyplňování. První část dotazníku je zaměřena na zjištění spokojenosti zákazníku s nabízenými službami. Tato část se dále rozděluje na čtyři části, kterými jsou:

- Komunikace ze strany společnosti
- Poskytované služby
- Zaměstnanci společnosti
- Společnost

Uzavřené otázky se rozděluji na dvě skupiny. První skupina zahrnuje otázky, kde je zákazníkům nabídnuta škála spokojenosti, která zobrazuje stupně spokojenosti zákazníka. Na základě dohody s ředitelem jsme zvolili čtyřstupňovou škálu, kde je absence neutrální odpovědi. Je zde tedy snaha, aby se zákazník přiklonil buď ke kladné, nebo k záporné odpovědi.

Škála pro hodnocení otázek č.1-10

1- velmi spokojený/á

2- spokojený/á

3- nespokojený/á

4- velmi nespokojený/á

Na základě této čtyřstupňové škály bylo vyhotoveno celkem deset otázek. Následné čtyři dichotomické otázky mají možnost odpovědi ano/ne. Předposlední otázka je otázkou otevřenou kde, může respondent vyjádřit další návrhy na lepší spolupráci, které v předešlých otázkách nezazněly. Poslední otázka je zásadní pro zjištění, s kterými vedlejšími aspekty jsou klienti spokojeni a se kterými ne. Otázka obsahuje 10 podotázek, které respondenti hodnotili z hlediska spokojenosti a z hlediska důležitosti.

Škála poslední 16. otázky vypadá následovně:
Odpovídání v rozmezí 1-5, kde
1 –velmi spokojen / velmi důležité
2 –spokojen / důležité
3 –ani spokojen, ani nespokojen / ani důležité, ani nedůležité
4 –nespokojen / není důležité
5 –velmi nespokojen / není vůbec důležité.

V dotazníku jsem položil tyto otázky:
1. Jak jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti?
2. Jak jste spokojený/á s dodržením termínů?
3. Jak jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti?
4. Jak jste spokojený/á s kvalitou dokumentace?
5. Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy?
6. Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti?
7. Jak jste spokojený/á s rychlosti a pružnosti zaměstnance při výskytu problému?
8. Jak jste spokojený/á s kvalitou přepravních služeb?
9. Jak jste spokojený/á s šíří a aktualizací nabízených služeb?
10. Jak jste spokojený/á se stavem doručeného zboží?
11. Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci?
12. Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamace rychle vyřešena?
13. Jsou Vám nabízené nové nabídky?
14. Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále?
15. Jakou další věc byste uvítal/a ze strany společnosti?
16. Jak posuzujete následující aspekty z hlediska spokojenosti a důležitosti?

Otázka č.16 se skládá z dalších 10 podotázek. Jedná se o otázky doplňující otázky hlavní, které jsou uvedeny výše.

| | Spokojenost | | | | | Důležitost | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Vztah mezi zaměstnanci společností | | | | | | | | | | |
| 2.Doba splatnosti faktury | | | | | | | | | | |
| 3.Přizpůsobení pracovní doby | | | | | | | | | | |
| 4.Dodržování pracovní doby | | | | | | | | | | |
| 5.Chování vedení | | | | | | | | | | |
| 6.Chování dispečerů k řidičům | | | | | | | | | | |
| 7.Chování dispečerů k zákazníkům | | | | | | | | | | |
| 8.Přehlednost webových stránek | | | | | | | | | | |
| 9.Kvalifikace disponentů | | | | | | | | | | |
| 10.Přizpůsobení se individuálním požadavkům | | | | | | | | | | |

K vyplnění dotazníku, jak již bylo výše zmíněno, docházelo při osobním setkání. Po získání potřebných dat byly odpovědi jednotlivých otázek vyhodnoceny a výsledky poté v grafech znázorněny. Získaná data byla poté analyzována a ze získaných odpovědí byly vyvozeny návrhy na zlepšení spokojenosti zákazníků.

K vyplnění dotazníku stačilo v průměru 15-20minut. Zvolené otázky byly zvoleny tak aby co nejvíce znemožňovaly výskyt nejasností a případná nepochopení smyslu otázky bylo eliminováno při vyplňování dotazníku.

## *4.6 Sběr dat*

Na stávající zákazníky společnosti jsem si nejdříve zjistil kontakt. Následně jsem každého zákazníka jednotlivě kontaktoval a domluvil si s ním schůzku. Osloveno bylo, jak jsem již výše zmínil celkem 8 a v následujícím roce 20 zákazníků a celková doba sběru dat, díky nutnosti sejít se osobně, trvala 39 dní.

## 4.7 Kontrola dat

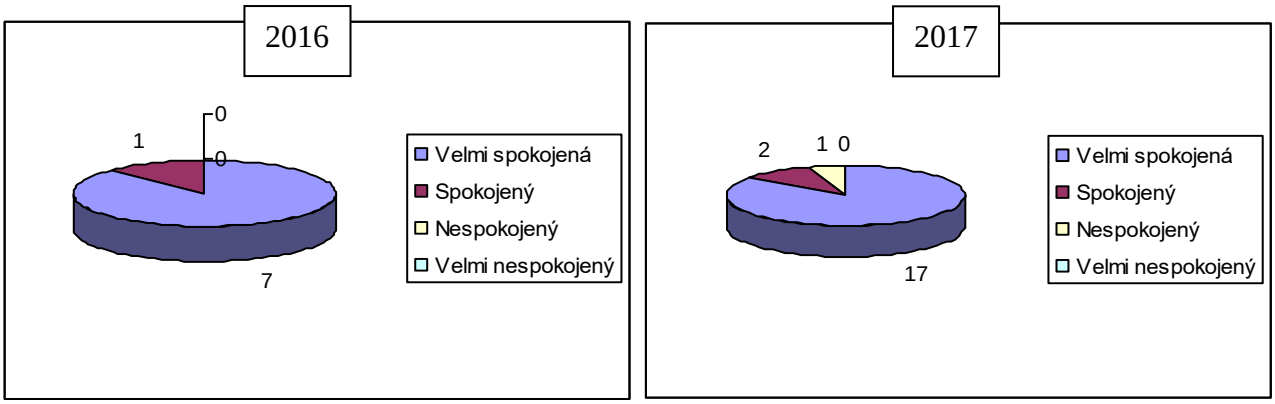
Při kontrole dat jsem se zaměřil na jejich úplnost při vyplňování. Všechny dotazníky se vyplnily správně a měly v sobě potřebné údaje. Získaná data jsem následně zpracoval v programu Microsoft Excel a k vyhodnocení a zpřehlednění jsem vytvořil sloupcový a koláčový graf.

## 4.8 Interpretace výsledků

V první části otázek se analyzuje spokojenost zákazníka s procesem přepravy. V této části je 10 otázek a každá prověřuje určitou část tohoto procesu. Nejdůležitější roli zde budou hrát termíny dodání a stav zboží. Včasnost a stav přepravovaného výrobku jsou pro zákazníka nejdůležitější. Velmi důležitý fakt zde hraje následně také komunikace. Položka komunikace je velmi důležitá jak pro zákazníka, tak i pro samotnou společnost, protože dobře informovaný dispečer může pružně reagovat při výskytu problému a tím odvádět dobrou a kvalitní práci. Druhá část je orientovaná více na obecnější vztah zákazníka ke společnosti. Jde tedy o názory na společnost mimo přepravní proces.

**1) Jak jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti?**

Graf1: Spokojenost s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti




Zdroj: Vlastní zpracování

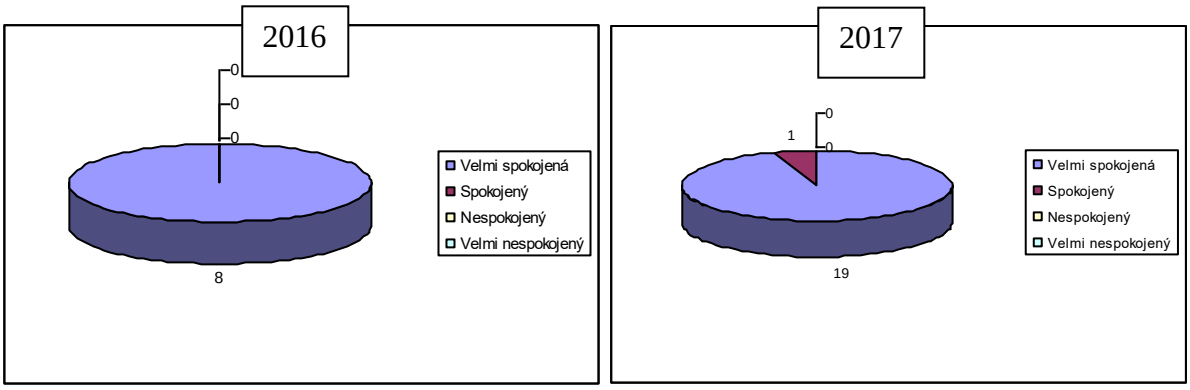
Rok 2016: S komunikací je velmi spokojeno 7 zákazníků, tedy 87,5 % dotazovaných. Dobrou komunikaci označil 1 zákazník, tedy 12,5 % dotazovaných.

Špatná komunikace a velmi špatná komunikace nebyla označena ani jednou.

Rok 2017 : Komunikaci označilo za „výbornou“ 17 dotazovaných, tedy 85 %. Dva zákaznici považuji komunikaci za dobrou, ale jsou tam již nepatrné drobnosti pro zlepšení. Špatná komunikace se zde již také objevuje a graf tedy procentuelně vychází hůř než v předchozím roce.

**2) Jak jste spokojený/á s dodržením termínů?**

Graf2: Spokojenost s dodržením termínů



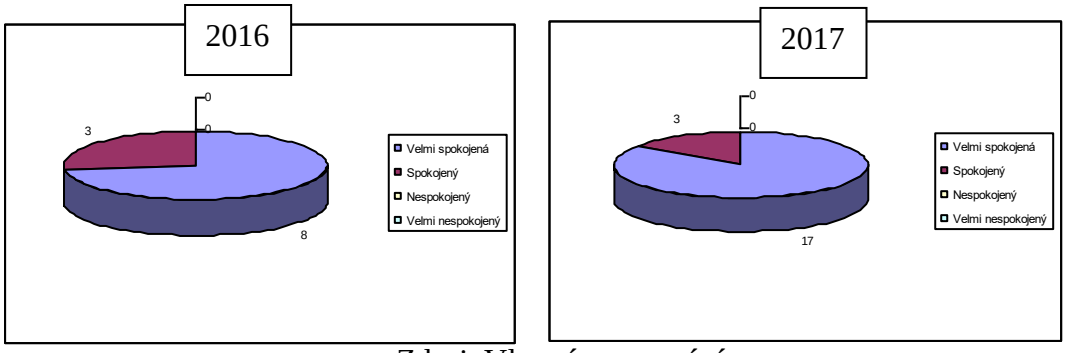

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Z uvedených dat je patrné, že všichni zákazníci jsou spokojeni s dodržením termínů. Toto je velmi pozitivní poznatek, protože se jedná o věc, která dělá společnosti dobré jméno.

Rok 2017 : I zde jsou všichni zákazníci až na jednoho respondenta velmi spokojeni a je tedy patrné, že společnost dopravuje zboží vždy dle časové dohody.

**3) Jak jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti?**

Graf3: Spokojenost s dodržováním ceny ze strany společnosti



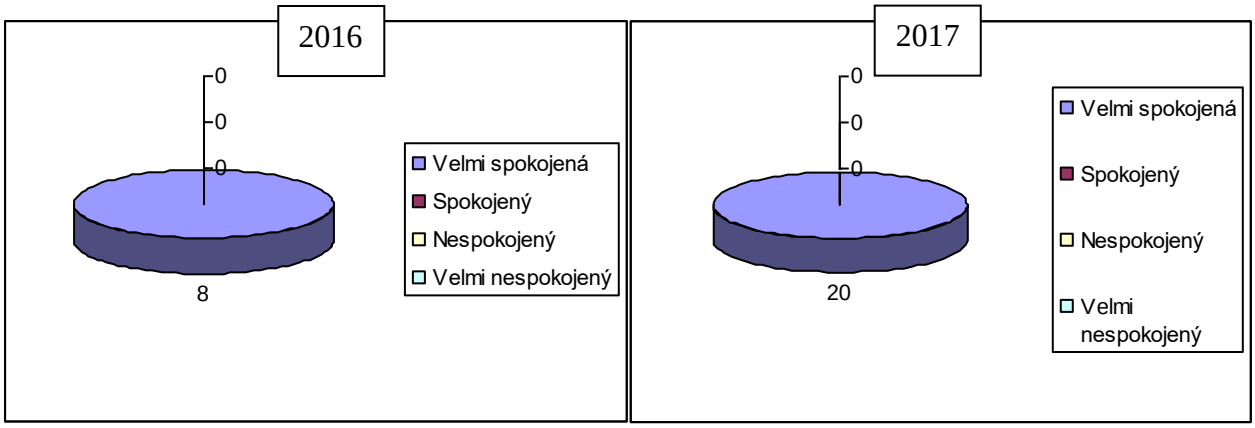

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: V této otázce, už není vysoká spokojenost v takovém počtu jako u otázky předešlé. Řekl bych, že je to následkem toho, že společnost aktuálně vždy promítá do svých přeprav měnící se hodnoty cen pohonných hmot a výsledná částka s aktuálním růstem pohonných hmot může tedy stoupat. Nikdo z dotázaných, ale neodpověděl, že by byl nespokojen. Díky tomu tedy usuzuji, že je to zákazníky respektováno.

Rok 2017: Výsledná suma spokojených zákazníků je stejná jako v předešlém roce, ovšem velmi spokojených zákazníků razantně přibylo. Společnost tedy svoji spokojenost u svých zákazníků velmi navýšila.

**4) Jak jste spokojený/á s kvalitou dokumentace?**

Graf4: Spokojenost s kvalitou dokumentace



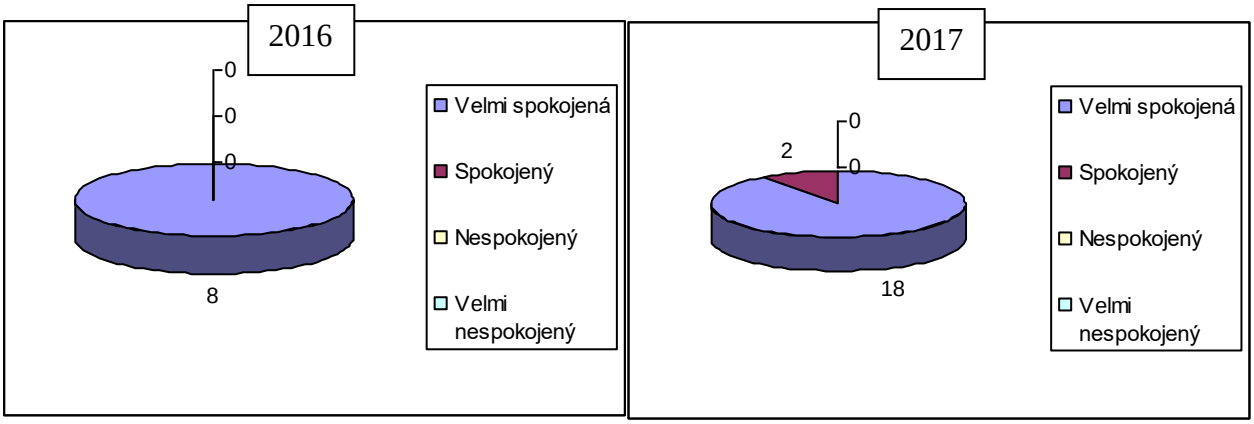

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: I zde jsou zákaznici velmi spokojeni. Přepravní dokumentace je velmi důležitá a je velmi důležité mít všechny přepravní doklady řádně vyplněné. Špatná kvalita dokumentace má za následek návazné problémy např. neproplacení transportu.

Rok 2017: Stále 100 % velmi spokojených zákazníků. V oblasti kvality dokumentace tedy nemá společnost sebemenší problémy.

**5) Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy?**

Graf5: Spokojenost s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy



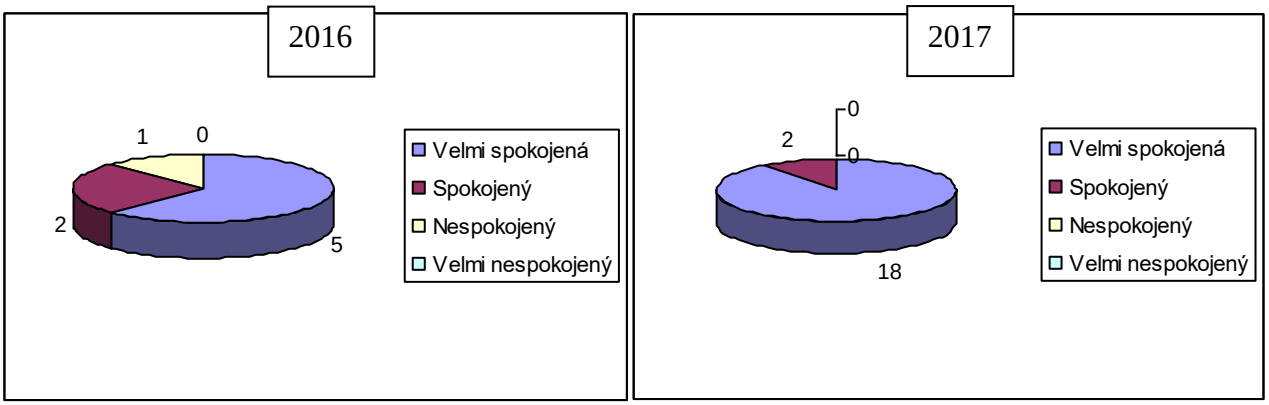

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Tyto hodnoty spokojenosti jsou lehce rozdílné od grafu prvního. Tento graf vystihuje také komunikaci, ale pouze komunikaci dispečera během přepravy, kdežto první graf ukazuje na komunikaci celkovou.

Rok 2017: Stejně jako graf první i zde vychází výsledky za rok 2017 nepatrně hůře. Domnívám se, že je to způsobeno začínajícím projevem kvantity nad kvalitou, o čemž bych se více rozepsal v doporučení této práce.

**6) Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti?**

Graf6: Spokojenost s logistickou znalostí zaměstnance společnosti



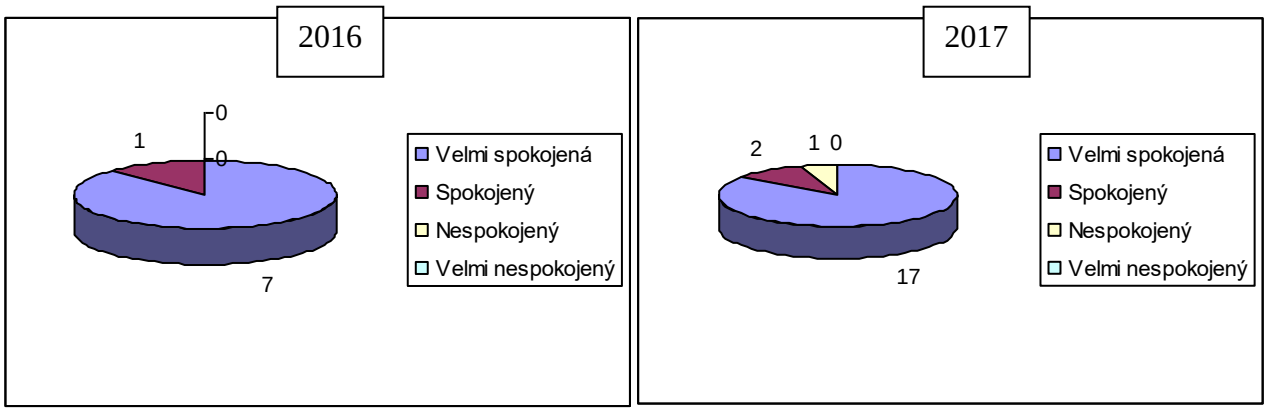

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Nejhorší výsledek z dotazování. I zde je stále veliká většina převažujících zákazníku s velmi spokojeným názorem, ale už se zde i vyskytuje nespokojenost. Je to dáno především nabíráním nových lidi, které je třeba zaučit.

Rok 2017: V tomto roce dopadl výsledek daleko lépe. Lze tedy usuzovat, že noví pracovníci si za uplynulý rok osvojili své znalosti a odvádí pro zákazníky přijatelnější práci.

**7) Jak jste spokojený/á s rychlosti a pružnosti zaměstnance při výskytu problému?**

Graf7: Spokojenost s rychlosti a pružnosti zaměstnance při výskytu problému



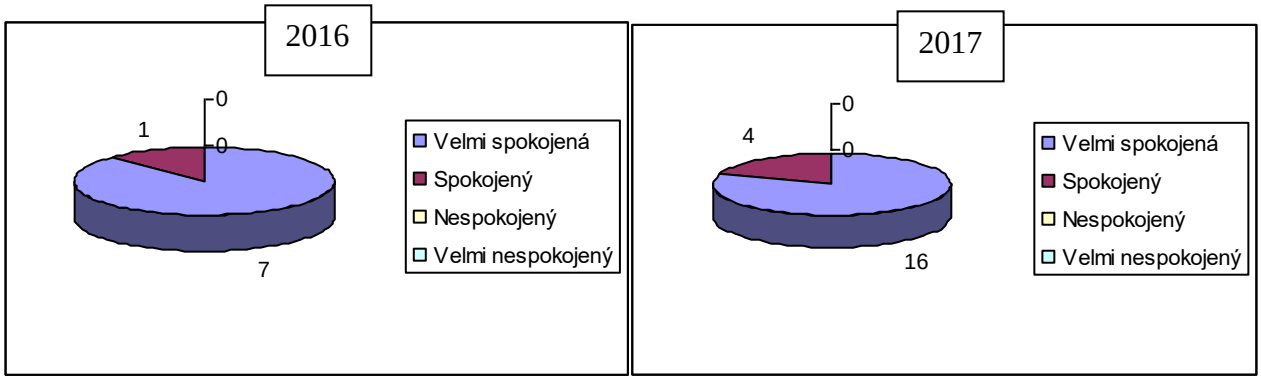

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Z tohoto grafu vyplývá, že i přes to, že někteří zaměstnanci mají pravděpodobně malé rezervy ve znalostech a snaží se na problémy reagovat pružně.

Rok 2017: I zde je dle mého názoru horší výsledek z důvodu vyššího počtu zákazníků. Zákazníci jsou rozdělováni mezi dispečery. Tedy s vyšším poměrem zákazníků na jednoho dispečera klesá kvalita odváděné práce. Stále se ale graf pohybuje na hranici dobrého výsledku. Společnost by měla ovšem do budoucna pokud zvažuje stále nabírat nové zákazníky zvážit přijetí dalšího pracovníka.

**8) Jak jste spokojený/á s kvalitou přepravních služeb?**

Graf8: Spokojenost s kvalitou přepravních služeb




Zdroj: Vlastní zpracování

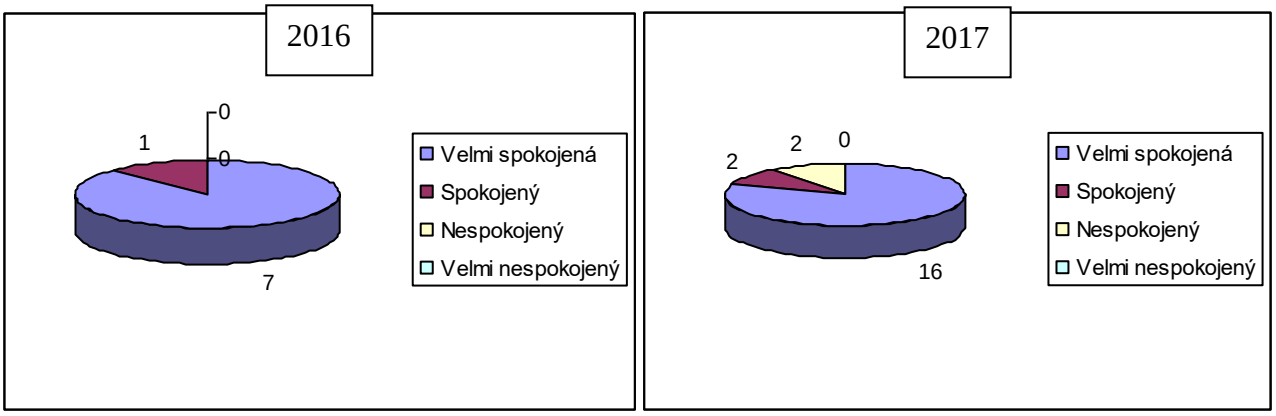
Rok 2016: Pod kvalitou přepravních služeb se všeobecně rozumí celkový dohled nejen během přepravy z bodu A do bodu B, ale i komunikace s lidmi na nakládkách a

vykládkách, zajištění pomocného materiálu pro naložení (ochranné rohy, zábrany atd.) a celkové zajištění bezproblémového transportu. V roce 2016 byly téměř všichni zákazníci velmi spokojeni. Pouze jeden respondent uvedl "pouze" spokojenost. Tento fakt vzhledem k neustálým nepředvídatelným problémům beru jako velmi pozitivní.

Rok 2017: I zde je velmi výrazné zastoupení velmi spokojených zákazníků. Zajímavá je na tom skutečnost, kdy v obou grafech se velmi spokojený a spokojený pohybuje v poměru 4:1. Kvalita přepravních služeb je oslovenými zákazníky vnímána na stejné úrovni. Pokud ovšem vezmeme fakt vlivu větší četnosti kvantity na kvalitu jako v předchozích grafech, lze říci, že společnost si na tom stojí lépe než v předchozím roce.

**9) Jak jste spokojený/á s šíří a aktualizací nabízených služeb?**

Graf9. Spokojenost s šíří a aktualizací nabízených služeb



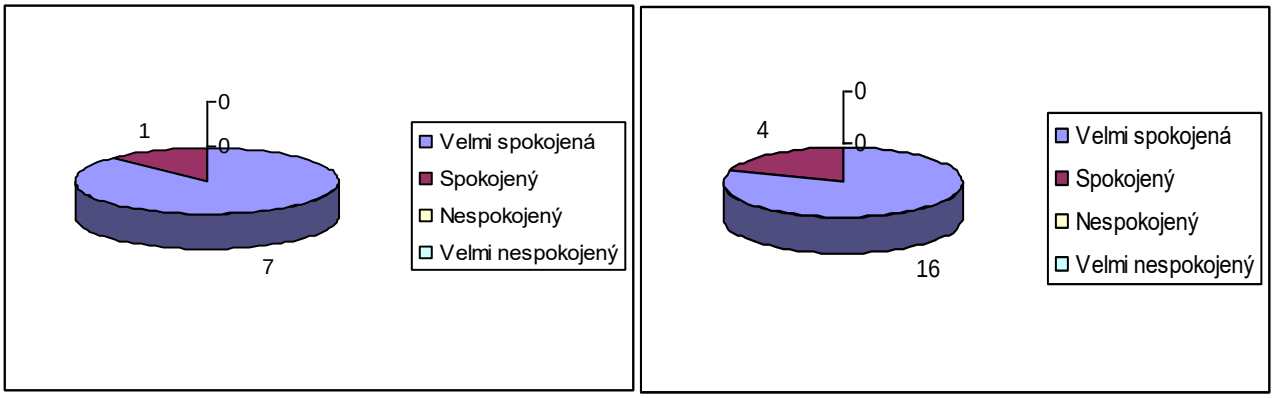

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: V roce 2016 se jeví rozsáhlost a aktualizace zákazníkům zajímavá a zákazníci byle celkově spokojeni

Rok 2017: Zde se nachází nejvíce kritických ohlasů této analýzy spokojenosti celkově. Negativní hodnocení zde není zastoupeno ve velkém počtu, ale je patrné, že právě zde má společnost určité rezervy, které je potřeba odstranit. Příčiny nespokojenosti u této otázky a návrhy na její odstranění rozeberu v analýze a v návrzích řešení.

**10) Jak jste spokojený/á se stavem doručeného zboží?**

Graf10. Spokojenost se stavem doručeného zboží



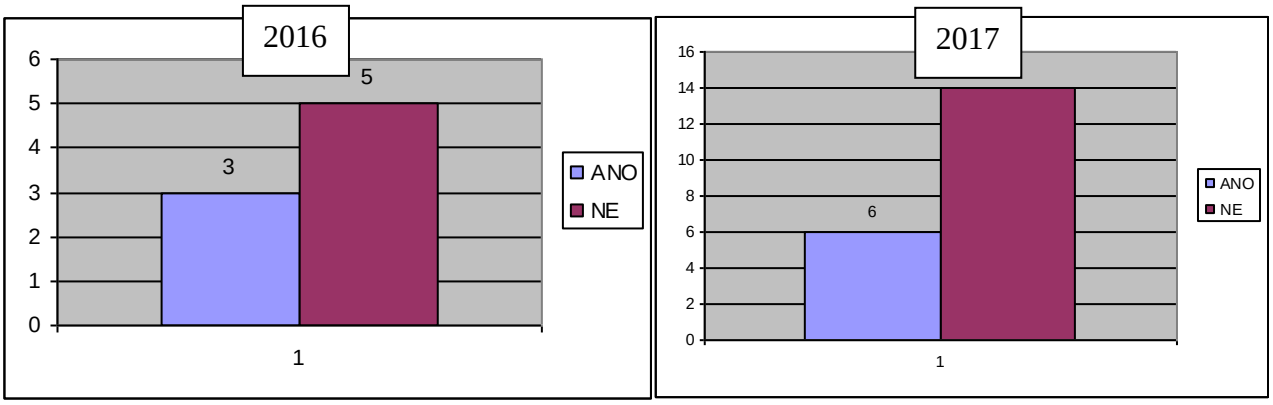

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Stav doručovaného zboží je podle výsledku na velmi dobré úrovni. Zde se musí také kalkulovat s nepředvídatelnými problémy jako je např. velmi prudké brzdění, kterému někdy nelze zabránit. Všeobecně, ale platí, že čím lepší stav a výbava nákladního vozidla tím menší výskyt doručení zboží ve špatném stavu. Velkou roli zde hraje stav plachty, výbava na zabezpečení posuvu zboží aj.

Rok 2017: opět srovnatelný výsledek s rokem 2016. Větší počet zákazníků má za následek i větší počet malých problému které drobně ovlivňují tuto celkovou spokojenost.

**11) Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci?**

Graf11: Uplatnění reklamací vůči společnosti

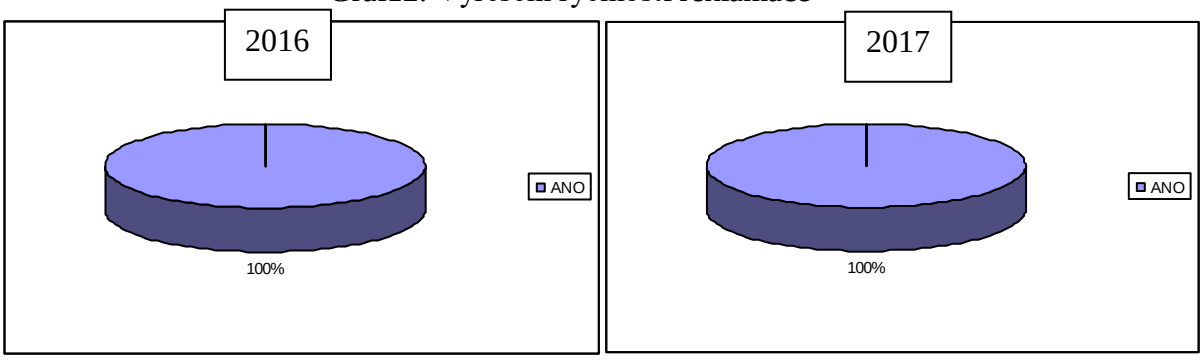



Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Z osmi oslovených zákazníků odpověděla necelá polovina, že v minulosti již nějaká reklamace se společností řešená byla. I když se stále nejedná o většinu, měla by se společnost na tuhle oblast zaměřit a snažit se reklamovost alespoň mírně snížit.
Rok 2017: Nepatrné zlepšení v oblasti předcházení reklamacím. Poměr zákazníků, kteří již někdy něco reklamovali, se oproti těm ostatním lehce snížil.

**12) Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamace rychle vyřešena?**

Graf12: Vyřešení rychlosti reklamace

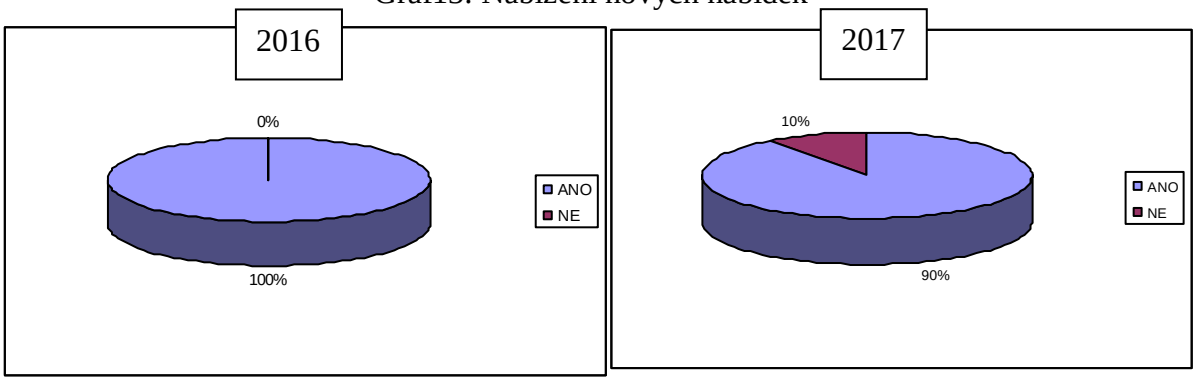



Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016 : Všichni tři zákaznici, tedy 100% zákazníků odpovědělo, že reklamace byla rychle a správně vyřešena. Tento fakt je velmi důležitý k celkové spokojenosti u zákazníka, protože zákazník ví, že i když už na reklamaci dojde, společnost se jí bude rychle zabývat a snažit se ji ke spokojenosti zákazníka vyřešit.
Rok 2017: I zde byly všechny reklamace rychle vyřešeny a i přes větší počet zákazníků a tedy větší kvantitu nedošlo v této oblasti poskytovaných služeb k žádnému zhoršení.

**13) Jsou Vám nabízený od společnosti nové nabídky?**

Graf13: Nabízení nových nabídek

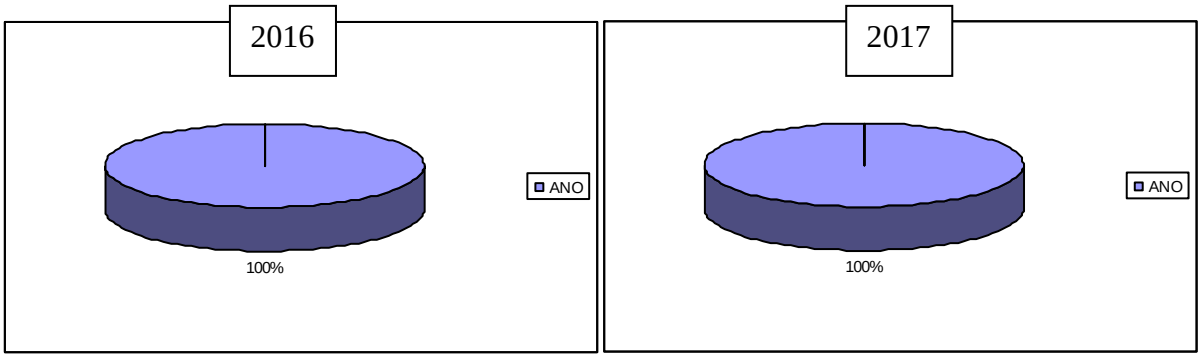



Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2016: Zde je jasně patrné, že všichni zákazníci jsou neustále informováni o nových nabídkách. Neustálá aktualizace nabídek zákazníka neustále udržuje v kontaktu a zákazník získává pocit, že je na něj myšleno a neustále se s ním počítá.
Rok 2017: V roce 2017 došlo k 10% poklesu informovanosti zákazníka o nových nabídkách. V praxi to tedy znamená, že dva zákazníci vyjádřili nespokojenost kolem nabízení nových možností či aktualizací těch stávajících.

**14) Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále?**

Graf14: Spolupráce se společností v budoucnu




Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka sice není úplně přesná pro určení spokojenosti zákazníka, protože neumožňuje možnost váhání či přiklánění se na určitou stranu. Není to, ale úplně důležité, protože graf jasně hovoří, že všichni zákazníci jsou natolik spokojeni, že chtějí i nadále se společností spolupracovat a podrobnější spokojenost nebo nespokojenost je vyjádřena v grafech ostatních.

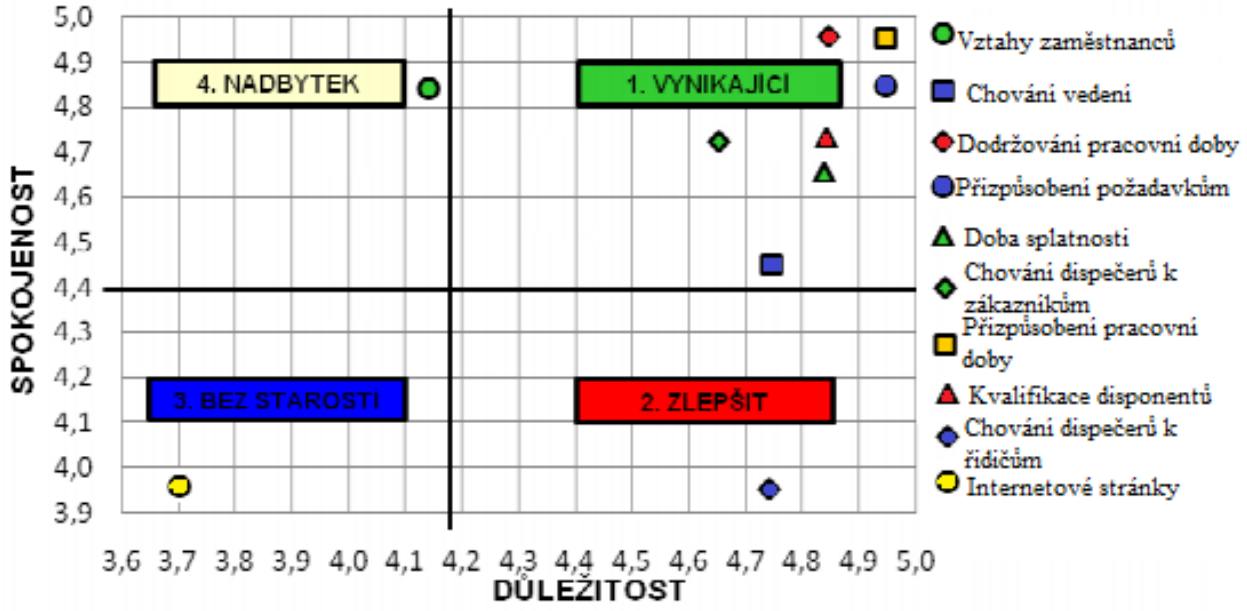
Všechny otázky byly poskládané tak, aby zmapovali co nejširší oblast zákazníkovi spokojenosti. Každý zákazník může mít svoje osobní připomínky. Proto se v dotazníku nachází i otázka č. 15, která je otázkou otevřenou a umožňuje zákazníkovi konkretizovat svoje přání k úplné spokojenosti u společnosti.

**15) Jakou další věc byste uvítal/a ze strany společnosti?**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Zákazník 1: | Bez připomínek | Zákazník 11: | Respektovat více víkendy řidičů |
| Zákazník 2: | Zkrátit dobu čekání na nak/vyk | Zákazník 12: | Bez připomínek |
| Zákazník 3: | Bez připomínek | Zákazník 13: | Více stabilních prací |
| Zákazník 4: | Lepší sazba €/km | Zákazník 14: | Zkrátit dobu čekání na nak/vyk |
| Zákazník 5: | Bez připomínek | Zákazník 15: | Bez připomínek |
| Zákazník 6: | Bez připomínek | Zákazník 16: | Bez připomínek |
| Zákazník 7: | Zlepšit řešení dluhů s paletami | Zákazník 17: | Zavedení elektronické fakturace |
| Zákazník 8: | Bez připomínek | Zákazník 18: | Lepší sazba €/km |
| Zákazník 9: | Větší četnost osobních setkání | Zákazník 19: | Respektovat více víkendy řidičů |
| Zákazník 10: | Zavedení elektronické fakturace | Zákazník 20: | Omezení přeprav s paletovou výměnou |

**16) Jak posuzujete následující aspekty z hlediska spokojenosti a důležitosti?**

Graf15: Posuzování aspektů hlediska spokojenosti a důležitosti?




Zdroj: Vlastní zpracování

Do grafu byly zaneseny průměry odpovědí u otázky č.16 všech dotazovaných respondentů. Ideální by bylo, kdyby se všechny odpovědi nacházely v pravém horním rohu grafu, kde je nejvyšší spokojenost. Z grafu vidíme, že v této části se nachází

opravdu hodně odpovědí, což je pro společnost dobrý impuls. Znamená to, že s většinou aspektů, které jsou pro klienty důležité, jsou také velmi spokojeni

Problem nastává, pokud se nějaká odpověď objeví v pravém dolním rohu grafu. Znamená to, že aspekty nacházející se v této části grafu jsou pro klienty velmi důležité, ale jejich spokojenost je nízká. Společnost by se těmito aspekty měla zabývat přednostně a snažit se spokojenost zvýšit. Jedná se o tyto aspekty:
Chování dispečerů k řidičům
Úplnost webových stránek

Naopak nejlépe dopadlo hodnocení aspektů:
Přizpůsobení pracovní doby
Dodržování pracovní doby
Přizpůsobení se individuálním požadavků.

## *4.9 Shrnutí výzkumu*

V této části práce jsem shrnul výsledky, které jsem získal provedením výzkumu. Zejména se zaměřím na ty otázky, ve kterých bylo zastoupení negativních odpovědí ve větší míře.

### 4.9.1 Spokojenost zákazníků s procesem přepravy

Otázky 2,4,5,8,10 se týkají samotného procesu přepravy zboží. Jsou to otázky vztahující se k dodržení termínů, kvalitou dokumentace, poskytování informací, kvalita přepravních služeb a stav doručeného zboží. U těchto otázek a také tím pádem v celém přepravním procesu je tedy patrné, že v této oblasti nemá společnost problémy. Zejména zjištěné výsledky kvality dokumentace by se mohly brát jako vzorové. Zde ani v jednom roce jediný zákazník neodpověděl jinak než velmi spokojen. Společnost si je dobře vědoma, že kvalitní dokumentace je určité zakončení dobře provedené přepravy zboží. Skutečnost, že s procesem přepravy nemá společnost sebemenší problém je velmi pozitivní, jelikož proces přepravy je prvním kontaktem společnosti s novým zákazníkem. Je zde tedy kladen důraz na její hladký průběh a jak i vyplývá z výsledku průzkumu, zákazníci jsou s průběhem přepravy spokojeni.

### 4.9.2 Spokojenost zákazníků s logistickou znalostí, komunikaci společnosti a reklamací

Logistická znalost zaměstnance Spedice-Future s.r.o. je pro zákazníka také zásadní. Ne vždy, se objeví transport který, je zcela bez problémů. Je důležité, aby dispečer byl znalý všech problémů, které se mohou objevit. Pokud nejsou problémy včas vyřešeny, vznikají v příčinné souvislosti problémy návazné. Pro představení lze jako příklad uvést častý problém s nákladem přepravovaném v tzv. Big-Bag obalu. Zde se jedná o veliké pytle, které nejsou lehce zafixovatelné jako např. zboží ve formě krabic a na paletách. Pokud dispečer pořádně nedohlédne na správné a řádné zajištění tohoto zboží dojde k jeho pohnutí a zákazník ho pak odmítne převzít. Problémů je ovšem v dopravě o mnoho více, na které si dispečer musí dávat pozor. Díky porovnání spokojenosti zákazníků s logistickou znalostí ve dvou dotaznících, tedy z dotazníku z roku 2016 a v dotazníku z roku 2017 lze zjistit, že se zde díky získaným zkušenostem nového dispečera situace zlepšila. Ovšem došlo k velkému zhoršení pružnosti, tedy rychlosti zaměstnance při výskytu problému, k zhoršení také došlo v oblasti celkové komunikace a počtu reklamací. Jak jsem již výše naznačoval, jedná se o projev, kdy kvantita se začíná odrážet na úkor kvality. Dispečer začíná být ze stále nových, přicházejících zákazníků zahlcen prací a nestíhá se zákazníkům věnovat tak rychle jak by si přáli. Z četnosti reklamací usuzuji, že začíná docházet i k přehlížení a začínají se objevovat chyby z uspěchání pracovního procesu. Společnost by se měla zaměřit na předcházení reklamacím, a rychlé vyřešení reklamací zde beru pouze jako polehčující okolnost. Z těchto výše uvedených problému je patrné, že problémem je nedostatek času provést kvalitně práci, jelikož dochází k pracovnímu přehlcení. Řešení těchto problémů se budu snažit rozebrat následně v návrzích na zlepšení.

### 4.9.3 Spokojenost zákazníků s šíří a aktualizací nabízených služeb

Spokojenost zákazníka s šíří a aktualizací nabízených služeb dopadla nejhůře. O aktualizaci a rozsah služeb nabízených zákazníkům se vždy staralo a stará vedení společnosti, které v poslední době, na sebe vzalo část práce dispečerů. Díky tomu přestalo docházet k vyhledávání a tím i tedy rozšiřování nových transportů v stávajících zemí a k rozšiřování nabídky v zemích nových, kde byla expanze naposled v roce 2015. Pokud tedy vezmeme v úvahu špatnou nabídku pro stávající a nové zákazníky a

nepřeložené internetové stránky do dalšího jazyka, kterým zákazníci udělili vysokou důležitost a nízkou spokojenost, je patrné, že zde společnost velmi zaostává a ztrácí zde velkou část svého potenciálu, který by mohla lépe využít.

### 4.9.4 Spokojenost zákazníků s řešením paletových dluhů a víkendů řidičů

Častým problémem, na který zákazníci poukazovali v otevřené otázce, bylo řešení paletových dluhů a chování k řidičům. Problémy s řešením paletových dluhů se stávají čím dál vážnějšími. Dle studie obalů společnosti EKUPAC GmbH, vzrostl počet používaných palet v evropské dopravě zboží za poslední 4 roky z 280 milionů na celých 550 milionů kusů a palety se tak staly téměř u každého transportu nezbytností. V Německu koluje každý rok cca 100 milionů těchto palet.

Problém každé palety spočívá ve vícenásobném použití. Vícenásobné použití zahrnuje výměnu zboží na paletě za paletu prázdnou. Princip výměny palet je následující: Zboží, které určitá společnost vyrábí, je nutné přepravit. Pro zabezpečení během přepravy nákladním vozidlem je zboží na paletě zafixováno a následně přepraveno. V takovémto ideálním případě jede prázdný nákladní automobil s paletami prázdnými na nakládku a ty zde vymění za palety, na kterých už je připravené zboží. Následně se uskuteční transport na místo vykládky a zboží s paletami se odevzdá zpět oproti prázdným paletám. Ovšem mohou se i vyskytnou problémy v podobě nedostatečného počtu palet ze strany řidiče či zákazníka, nedostatečné kvality na jedné z těchto stran a začínají vznikat tzv. paletové dluhy. I samotné vyřešení paletového dluhu je problematické, protože vozidlo musí opětovně jet kolem místa, kde daný dluh vznikl. Pokud nebereme v úvahu pravidelné transporty, kde se jezdí pořád mezi stejnými dvěma body, bývá toto řešení často zdlouhavé a složité. Řešením by mohlo být, jak jsem již sdělil právě nalezení těchto pravidelných transportů, nebo řešení pomocí paletových kont. Opět se budu snažit nalézt řešení v návrzích na zlepšení.

Víkendy řidičů, schválně jsem napsal chování k řidičům, se stalo v poslední době pro zákazníky daleko větším problémem jak řešení problémů s paletami. Tento problém nejenže vysoce souvisí, ale je i návazný na problém výše zmíněné minimální mzdy v Německu. Výsledek je takový, že každý řidič si je vědom, že v zahraničí by dostal za tu stejnou práci lépe zaplaceno a jejich počet v CZ se tedy snižuje. Následná reakce

majitelů těchto aut a zaměstnavatelů těchto řidičů, aby si je udrželi, je taková, že se jim snaží vyjít co nejvíce vstříc a tlačí tím pádem i na zákazníka a případně i na spedice, aby se řídili každým přáním, které si řidič bude přát. Konkrétně volné víkendy v mezinárodní dopravě je někdy složité řešit, protože stačí, aby se ve výrobně zasekl výrobní stroj, a řidič se někdy dostane domů až v sobotu ráno.

# 5 Návrhy na zlepšení

V části předchozí jsem shrnul výsledky průzkumu a také poukázal na oblasti, ve kterých se objevovala nespokojenost zákazníků ve velké míře. V části následující tedy budu uvádět doporučení a návrhy vedoucí ke zvýšení míry spokojenosti zákazníků se službami od společností Spedice-Future s.r.o.

## *5.1 Zaměstnání nového dispečera*

Jak ukazují data, zákazníci nejsou spokojeni s aktualizací nabízených služeb, rychlost a pružnost zaměstnance, četnost reklamací, celková komunikace. Řešením těchto problémů je nabrání dalšího pracovníka na pozici dispečer. Rozmělnění stávajícího počtu zákazníků mezi více dispečerů, by vedlo nejenom k usnadnění práce stávajících dispečerů, kteří by získali více času na svoje zbylé zákazníky, a zrychlila by se tedy jejich pružnost a snížil počet reklamací, ale i vedení by již nemuselo dělat část práce za tyto pracovníky a mohlo se věnovat aktualizací služeb a hledat nové podmínky s kterými by byla společnost Spedice-Future s.r.o. pro klienty se svoji nabídkou opět zajímavější. Společnost si zde ovšem musí dát pozor na zjištěný fakt spokojenosti zákazníků ohledně logistické znalosti zaměstnanců za rok 2016 a nově příchozího dispečera předem a řádně zaučit. Mohlo by pak docházet k uzavřenému kruhu a nespokojenost zákazníka se přenést na logistickou znalost. Nejedná se o dlouhý a nijak nákladný proces. Společnost ČESMAD-BOHEMIA a.s. nabízí přímo v Brně 2denní kurz pro začínající dispečery v hodnotě 4600 Kč a pravidelná dvouměsíční školení v hodnotě 3000 Kč. Jelikož ve firmě pracuje také již mnoho zkušených dispečerů včetně vedení, je možnost zavézt navíc pravidelná sezení, jejichž naplní, by bylo probírání a vysvětlení daných problému které se za ten den řešili.

Přijetí dalšího dispečera způsobí firmě zvýšení nákladů.

Jedná se zejména o: mzdové náklady (hrubá mzda, sociální pojištění, zdravotní pojištění - cca 30 000 Kč / měsíc

Zaškolení - 4 600 Kč

pravidelné školení - 1500 Kč / měsíc

Zvýše je patrné že společnosti přijetím dalšího dispečera vzrostou náklady první měsíc o cca 34 600 Kč a následující měsíce do plného zaučení cca 31 500. Musíme také brát v úvahu, že ze začátku není možné novému dispečeru přidělit plný počet aut, ale musí docházet k určitému, postupnému navyšování. Je tedy patrné, že chvíli potrvá, než se společnosti její investice začne vracet. Společnost si, ale musí uvědomit, že i přes doposud žádného zákazníka, který by chtěl odejít, se zde začíná objevovat nespokojenost. Zejména díky šířce aktualizací nabídek se mohou nespokojeni zákazníci stát velmi nespokojenými a od toho už je jen kousek začít odcházet od sjednané spolupráce.

## *5.2 Obnova a doplnění internetových stránek*

Po rozřešení problému s nedostatečnou kapacitou je nutné vyřešit obnovu a doplnění internetových stránek. Společnost sice investuje pravidelnou částku, aby jejich stránky byly ve vyhledávání na předních pozicích, ale to je prakticky k ničemu, protože potenciální zájemce jim neporozumí a pokud ano, jejich obsah je starý, neaktuální a obsahově nedoplněný. Zde by mohlo být řešením svěřit vytvoření webových stránek společností nastartujto s.r.o. na stránkách www.elegantniweby.cz. Společnost zde nabízí nejenom vytvoření internetových stránek, ale i pravidelné a na první rok bezplatné aktualizace obsahu. Celý balíček s názvem Byznysweby vychází na 9990 Kč a je plně určen pro firmy a podnikatele s možností přeložení stránek až do 5 dalších jazyků v ceně. Obnova stránek je také důležitá z toho důvodu, že po úspěšném zaškolení dalšího pracovníka bude možnost opětovné expanze a s kvalitními internetovými stránkami, bude tato expanze rychlejší a produktivnější.

## *5.2 Zavedení fixních transportů*

Posledním problémem je problém s řidiči a problém s paletami. Tyto dva problémy jsou nejobtížněji řešitelné, protože na rozdíl od předcházejících problémů kde šlo o problémy interní a tedy pro společnost lehce řešitelné se tyto problémy vztahují na celý trh a jsou to problémy dané systémem. Nejlepším řešením pro oba problémy by bylo získání fixních transportů, nebo-li linek. U těchto transportu patří jako výhody absence paletových výměn, jelikož se transport provozuje stále mezi stejnými dvěmi

společnostmi a převážně na tzv low-deck kamionech, které mají vyšší nákladní výšku a je zde tedy absence paletových boxů. Díky pravidelnosti nakládek a vykládek, kde jsou řidiči těchto transportů řešeny přednostně, zde není ani problém se na víkendy vracet již v pátek večer domů. Společnost tuto možnost již nabízí. Jedná se o variantu č.6 v příloze. Je zde, ale nutné, aby tyto transporty prováděla tzv. dvojčlenná posádka. Dvojčlenná posádka je posádka o dvou řidičích, kteří mají dohromady větší počet jak jízdních hodin, tak hodin pracovních. Jelikož je těmto transportům věnována vysoká důležitost je nutné, aby vozidla těchto transportu byla na vykládkách včas a dvojčlenná posádka je pak nezbytnost.

Přijetí dalšího řidiče na vozidlo způsobí firmě zvýšení nákladů.

Jedná se zejména o: mzdové náklady - cca 45 000 Kč / měsíc

Vezme se li ovšem v potaz, že ostatní náklady jsou již pouze náklady variabilní a náklady fixní se již sem nezapočítávají, protože s těmi se počítalo už i při jednočlenné posádce jako např: leasing apod. Lze spočítat minimální nájezdnost, aby společnost na přidání druhého řidiče netratila.

Obvyklá cena za km je cca 0,94 € v přepočtu € = 25,50 k 4.1 2018

Společnost tedy obdrží za jeden km 23,97 Kč. Z této ceny musíme odečíst

3 Kč na km – první řidič

8 Kč na km – pohonné hmoty

1,50 Kč na km – amortizace

2 Kč na km – mýtné brány

23,97 - 3 - 8 - 1,50 - 2 = 9, 47kč

Po zaplacení všech věcí zbude majiteli 9,47 Kč. Musíme ovšem započítat i řidiče druhého. 45 000: 9,47 = 4 751 Km

Aby výnosy tedy převýšily náklady, je nutné, aby toto auto najelo alespoň o 4 760 km měsíčně více. Pokud u jednočlenné posádky počítáme, aby se vozidlo vyplatilo, alespoň 11 000 km za měsíc u dvojčlenné to je tedy minimálně cca 15 760 km. Pokud by se společnosti podařilo vyřešit problémy předchozí a opět získala čas na opětovné hledání nových nabídek, tato varianta s minimální nájezdností o 4 751 km více by ji zároveň vyřešila ke spokojenosti zákazníků, problém jak s řidiči, tak i s paletami. Nejpříznivější by tedy byla od společnosti tzv. nabízená varianta č.6, která vyhovuje všem výše zmíněným požadavkům. Všechny varianty v plném znění uvádím v přílohách.

# 6 ZÁVĚR

V mé bakalářské práci pojednávající na téma „Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně“ bylo hlavním cílem zjištění stávající úrovně spokojenosti zákazníků u společnosti Spedice-Future s.r.o. a určení návrhů opatření, které by vedly ke zvýšení její úrovně.

Práce se zabývala v teoretické části vysvětlením základních pojmů tohoto tématu. Bylo zde především vysvětleno, co je to zákazník, marketingové prostředí nebo marketing. V praktické části byla společnost Spedice-Future s.r.o. prvně představena a následně u ní byla prostřednictvím dotazníku provedena analýza spokojenosti. Analýzu současného stavu jsem prováděl formou marketingového výzkumu za pomocí dotazníku, který byl vždy vyplněn při osobním setkání se stávajícím zákazníkem dané společnosti. Pro lepší zjištění spokojenosti v čase se analýza skládá ze dvou průzkumů s ročním rozestupem.

Na základě výsledků jsem následně zjistil, že jsou zákazníci se službami od společnosti většinou velmi spokojeni nebo spokojeni. Vyskytly se i zde ovšem otázky, ve kterých byly již v jisté i když nepatrné míře zastoupeny odpovědi jako nespokojen. Tyto otázky pak zde posloužily pro návrhovou část práce jako podklad pro návrhy zlepšení. Jedná se především o nespokojenost s celkovou komunikací, četnost reklamací, respektování víkendů řidičů, řešení dluhu s paletami.

Návrhová část se potom tedy zabývá návrhy řešení na odstranění zmíněných problémů.
V prvních dvou případech je situace do určité míry způsobena velkým pracovním a časovým vytížením zaměstnance společnosti, které se v poslední době nabíráním dalších zákazníků dále zvyšuje. Jelikož i pro další a častý problém, kterým je reklamovost lze najít stejné řešení těchto problému je nutné se těmto problémům více věnovat. Z těchto důvodu jsem společnosti Spedice-Future s.r.o. navrhl přijetí dalšího dispečera s určitým časovým předstihem pro kvalitní zaškolení.

Druhá skupina problémů, které jsou více respektovat víkendy řidičů a zlepšit řešení dluhu s paletami je otázkou změny transportů. Bylo zde navrženo řešení přijetí fixních

transportů, které se tedy jezdí pravidelně a s absencí paletové výměny. Tyto transporty je ovšem možno realizovat pouze při dvojčlenné posádce a tedy přijetí dalšího řidiče.

Poznatky vyplývající z této bakalářské práce jsou pro společnost Spedice-Future s.r.o. velmi přínosné a společnost je schopna podle ní se zaměřit na určitou oblast zákaznické spokojenosti a ještě tuto spokojenost dále zlepšit.

# Seznam literatury

BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. Vydání. Praha: Management Press 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-

CRAINER, S. Moderní management: Základní myšlenkové směry. 1. Vydání. Praha: Management Press 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

FILIPOVÁ , A. Umění prodávat. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-247-1699-2. CHALUPSKÝ, Vladimír. 2001. Marketingový audit spokojenosti zákazníků: Customer satisfaction audit : teze habilitační práce. Brno : VUTIUM, 2001. Sv. 45. ISBN 80-214- 2005-7.

CHALUPSKÝ, Vladimír. 2007. Marketing: metodická příručka pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 29 s. ISBN 978-80-214-3367-0.

FORET, M. Jak komunikovat se zákazníkem. 1. Vydání. Praha: Computer Press 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9. FORET, M. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 1. Vydání. Brno: Computer Press 2008. 115 s. ISBN 978-80-251-2183. FOSTER, V., TIMOTHY, R. Jak získat a udržet zákazníka. 1. Vydání. Praha: Computer Press 2002. 112 s. ISBN 80-7226-663-2.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 1. Vydání Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9. MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5. 55

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ. 2009. Doprovodné služby - konkurenční výhoda?. Vyd. 1. Brno: CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 1. Vydání. Praha: Management Press. 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

NOVÝ, I., PETZOLD, J.(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7 83

RUSTOMJI, M. K., SAPRE, S. A. Umění managementu. 1. Vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda – Libertas 1993. 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

KAŇOVSKÁ, Lucie. 2009. Základy marketingu. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

SPÁČIL, A. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9. VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka . 1. Vydání. Praha: Management Press, a.s. 2002. 442 s. ISBN 80-7261-068-6.

VYSEKALOVÁ, J., Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemnství“černé skříňky“. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, J., Marketing. 1. Vydání. Praha: Fortuna, a.s. 2010. 247 s. ISBN 80-7168-979-3. 56 WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM . 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. 200 s. ISBN 80-247-0569-9. 57

# Seznam obrázků

Obrázek č.1: Marketingový mix 4p……...…13
Obrázek č.2: Vnější a vnitřní prostředí ……..15
Obrázek č.3: Typy cílových trhů ……..17
Obrázek č.4: Faktory ovlivňující vnější prostředí firmy……...….19
Obrázek č.5: Porterův model pěti sil……..22
Obrázek č.6: Administrativní budova Spedice-Future……...29
Obrázek č.7: Organizační struktura podniku ……..…..31
Obrázek č. 8: SWOT analýza……...……...……34

# Seznam Grafů

Graf 1. Jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti...43
Graf 2. Jste spokojený/á s dodržením termínů dodání a stavem zboží……....44
Graf 3. Jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti……...44
Graf 4. Jste spokojený/á s kvalitou dokumentace……..……45
Graf 5. Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy….46
Graf 6. Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti……46
Graf 7. Jste spokojený/á s rychlosti a pružnosti zaměstnance při výskytu problému….47
Graf 8. Jak jste spokojený/á s kvalitou přepravních služeb.....48
Graf 9. Jak jste spokojený/á s šíří a aktualizací nabízených služeb.....49
Graf 10. Jak jste spokojený/á se stavem doručeného zboží.....49
Graf 11. Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci…….50
Graf 12. Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamace rychle vyřešena..51
Graf 13. Jsou Vám nabízené nové nabídky od společnosti…….....51
Graf 14. Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále……52
Graf 15. Jak posuzujete následující aspekty z hlediska spokojenosti a důležitosti.....53

# Seznam použitých zkratek, značek a symbolů

| | |
|---|---|
| ČR | Česká republika |
| AT | Rakouská republika |
| DE | Německá republika |
| DPH | Daň přidané hodnoty |
| € | Euro |
| ADR | Nebezpečný odpad |
| 4C | Customer solution, Customer costs, Convenience, Communication (řešení potřeb zákazníka, celkové náklady, pohodlí, komunikace) |
| 4P | Product, Price, Place, Promotion (výrobek, cena, místo, propagace) |
| 4Q | Čtvrté čtvrtletí |
| 5P | Product, Price, Place, Promotion, People (výrobek, cena, místo, propagace, lidé) |
| 7P | Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence (výrobek, cena, místo, propagace, lidé, procesy, fyzický vzhled) |

# Seznam příloh

Příloha1:

Nabídka Společnosti.....70

Příloha2:

Dotazník.....72

**Přílohy**

Příloha 1: Nabídka společnosti

Varianta 1: Pro vozidla: Tautliner s paletovým košem. Celoroční stabilní práce na relaci AT-DE-AT / a AT-DK-AT převážně oblast Wien, Krems, St.Polten Brucku, Linz do obalsti Dresden- Hamburg, Bremen, Berlin. 30 dní splatnost, měsíční průměrný výkon 11-12000 km a více km. U relace AT-DE-AT víkendy volné, možnost tankování, cena za každý jetý km 0,94 E dle programu kilometrovníku Map-Quide,Google. Uvítáme i dvoučlenné posádky na přepravy typu Bielefeld / Hamburg - Wien a zpět.

Varianta 2: Pro vozidla: Tautlinner s paletovým košem. Relace AT/DE/CZ/Benelux . Splatnost 30 dní, nebo na sconto 14 dni, měsíčně okolo 11000 km, platba všech jetých km = až 1E/km + myto 0,35 E/Km. Od čtvrtého vykládky nebo nakládky za každou vykládku nebo nakládku + 20E do 200 km při sazbě 1,00 E /km + mýto do 400 km 0,95 E/km + mýto do 600km 0,90 E/km + mýto do 800 km 0,87 E/km +mýto nad 800 km 0,85 E/ km + mýto

Varianta 3: Pro vozidla: Low deck a Tautlinner Stabilní práce na relaci DE /AT/ IT splatnost 2% sconto 10 dni, možnost tankovacích karet, měsíčně 10-12000 km, platba všech km= 0,96-0,98 E/ km all in.

Varianta 4: Pro vozidla: Low deck Pravidelná práce: Graz - Wolfsburg + zpět relace: AT-DE-AT, plny + prázdny 0,95 E/km, splatnost 45 dni a víkendy doma!

Varianta 5: Pro vozidla: Low deck Jednostranně i v kolečku transporty z CZ do DE a AT. Velmi lehké zboží 3-6 t. Z AT zpět do oblasti Praha - Dresden - Leipzig, cena 1,0 E/km každý jetý kilometr. splatnost 45 dní, cena v exportu 1 E, cena v kolečku 0,95 E/km a víkendy doma.

Varianta 6: Pro vozidla: Low deck Pravidelné přepravy v kolečku na relaci: AT-DE-AT, dvoučlenná posádka. Měsíční plánovaná nájezdnost cca 15500- 17000 km, cena 0,95 E/km a víkendy doma.

Varianta 7: Pro vozidla: Low deck Stabilní práce v kolečku Wien-Bremen-Wien, Wien-Farnkfurt-Wien a Wien-StutgarttWien. Dle dohody jednočlenná i dvoučlenná posádka. Cena za každý jetý km 0,95 E/ km, splatnost 30 dní.

Varianta 8: Pro vozidla: Low deck a Tautlinner Vytížení z rakouské oblasti A3,4,5 do Nemecka, Švédska, Norska a Dánska. 7-14 denní cykly, splatnost 45 dní, ceny za každý km: Tautlinner bez ADR € 0,80/km + Mauten + Fähren + Brücken Tautlinner s ADR € 0,81/km + Mauten + Fähren + Brücken Low deck bez ADR € 0,81/km + Mauten + Fähren + Brücken Low deck s ADR € 0,82/KM + Mauten + Fähren + Brücken

Varianta 9: Stále vytěžování neustále opakujících se transportů CZ/AT hranice - České Velenice do Belgie, Německa a zpět do CZ /AT. Sazba na km 0,82 E+ mýto. Splatnost: 45 dní, vyšší nadprůměrná nájezdnost. Nutná spolehlivost a řádná komunikace.

Příloha 2:

Dotazník Vážená paní, Vážený pane, chtěla bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, jehož vypracování Vám zabere jen pár minut. Jeho úkolem je průzkum spokojenosti zákazníků společnosti Spedice-Future s.r.o. Mohu Vás ubezpečit, že všechny Vámi uvedené informace budou anonymní a budou použity pouze pro studijní účely při zpracování mé diplomové práce na Podnikatelské fakultě VUT Brno.

Způsob vyplnění: správnou odpověď zakroužkujte, popřípadě doplňte. Předem děkuji za čas strávený při vyplnění tohoto dotazníků a velice si budu vážit Vašich případných drahocenných námětů a připomínek.

1. Jak jste spokojený/á s celkovou komunikací poskytovanou ze strany společnosti? spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
2. Jste spokojený/á s dodržením termínů dodání a stavem zboží? velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
3. Jste spokojený/á s dodržováním ceny ze strany společnosti? velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
4. Jste spokojený/á s kvalitou dokumentace? velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
5. Jak jste spokojený/á s poskytováním informací o aktuálním stavu přepravy? velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
6. Jak jste spokojený/á s logistickou znalostí zaměstnance společnosti? velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
7. Jak jste spokojený/á s rychlosti a pružnosti zaměstnance při výskytu problému? velmi spokojený/á - spokojený/á- nespokojený/á- velmi nespokojený/á
8. Uplatňovali jste již vůči společnosti nějakou reklamaci?

Ano/Ne

9. Pokud předchozí otázka byla ve znění ano, byla reklamace rychle vyřešena?

Ano/Ne

10. Jsou Vám nabízené nové nabídky od společnosti?

Ano/Ne

11. Máte v plánu spolupracovat se společností i nadále?

Ano/Ne

12. Jakou další věc byste uvítal/a ze strany společnosti?