

Projekt na zlepšení péče o zákazníka firmy Zdravé stravování s.r.o.

Bc. Andrea Zemčiková

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea Zemčíková**
Osobní číslo: **M120067**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt na zlepšení péče o zákazníka firmy Zdravé stravování s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Z dostupných zdrojů prostudujte a zpracujte oblast péče o zákazníka.

II. Praktická část

- Stručně představte společnost Zdravé stravování s.r.o. a charakterizujte její činnost.
- Proveďte analýzu současné péče o zákazníka společnosti Zdravé stravování s.r.o.
- Vytvořte vhodný projekt pro zlepšení péče o zákazníka společnosti Zdravé stravování s.r.o. a podrobte ho časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12th Ed. New Jersey: Pearson Education, 2006, 816 s. ISBN 0131457578.
LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
MARKET, Tom. You can't win a fight with your client: and 49 other rules for providing great service. 1st Ed. United States of America: Harper Collins, 2007, 128 s. ISBN 9780061228551.
SPÁČIL, Aleš. Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2.5.2014

Jenčičková

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou péče o zákazníka ve společnosti Zdravé stravování s.r.o. Předložená práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V první části práce jsou obsaženy poznatky z odborné literatury a internetových serverů vztahující se k oblasti péče o zákazníky. Praktická část je rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická část obsahuje charakteristiku společnosti Zdravé stravování s.r.o., analýzu současného stavu péče o zákazníky a z ní vyplývající nedostatky. Závěrečná část je věnována řešení jednotlivých nedostatků prostřednictvím navržených projektů, které jsou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Navržené projekty by měly přispět k zlepšení péče o zákazníky ve společnosti Zdravé stravování s.r.o.

Klíčová slova:

Zákazník, typologie zákazníků, Customer Relationship Management, hodnota pro zákazníka, spokojenost zákazníka, péče o zákazníka, hodnocení spokojenosti zákazníka.

ABSTRACT

The thesis deals with the customer care in the company Zdravé stravování s.r.o. The presented work is divided into theoretical and practical parts. The first part contains information from literature and web sites related to the care of the customers. The practical part is divided into analytical and project. The analytical part contains the characteristics of the company Zdravé stravování s.r.o, the analysis of the current state of customer care and the resulting deficiencies. The final section is devoted to addressing the various weaknesses by proposed projects that are subject to time, cost and risk analysis. Proposed projects should contribute to the improvement of customer care in the company Zdravé stravování s.r.o.

Keywords:

Customer, typology of customers, Customer Relationship Management, customer value, customer satisfaction, Customer Care, evaluation of customer satisfaction.

Ráda bych poděkovala všem osobám, které přispěly k vytvoření mé práce. Mé poděkování patří panu Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D. (vedoucímu diplomové práce) za poskytování cenných rad, odborných připomínek a přínosných podnětů při konzultacích a také mé rodině za jejich trpělivost, silnou podporu během studia a za důvěru v jeho zdárné ukončení.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1 KDO JE ZÁKAZNÍK?.....	13
1.2 TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ	14
2 FIRMA ORIENTO VANÁ NA ZÁKAZNÍKY	18
2.1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)	19
2.2 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	21
2.3 ZVYŠOVÁNÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA	22
2.4 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	23
3 PÉČE O ZÁKAZNÍKY	26
3.1 SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZÁKAZNÍKŮM	27
3.2 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	29
3.3 PÉČE O ZÁKAZNÍKY Z DLOUHODOBÉHO HLEDISKA.....	31
3.4 PLÝTVÁNÍ V PÉČI O ZÁKAZNÍKY	32
4 HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	33
4.1 MĚŘENÍ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....	34
4.1.1 Vysvědčení od zákazníků.....	34
4.1.2 Index spokojenosti.....	35
4.1.3 Pouze-spokojenost.....	37
4.1.4 Diferenční analýza.....	37
4.1.5 Model důležitost-spokojenost (D-S)	38
4.1.6 Multiplikativní přístup	38
4.1.7 Dotazování	38
4.1.8 Experiment	39
4.1.9 Pozorování.....	40
4.1.10 Individuální hloubkový rozhovor	41
4.1.11 Skupinový rozhovor	41
4.1.12 Projektivní techniky	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
5 ZDRAVÉ STRAVOVÁNÍ S.R.O	44
5.1 HISTORIE ZDRAVÉHO STRAVOVÁNÍ S.R.O.	44
5.2 DISTRIBUCE.....	44
5.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	45
5.4 CENÍK PRODUKTŮ	47
5.5 PROPAGACE.....	48

5.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	49
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PÉČE O ZÁKAZNÍKY	50
6.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	50
6.1.1	Definování problému.....	50
6.1.2	Charakteristika cíle výzkumu.....	50
6.1.3	Stanovení hypotéz	51
6.1.4	Plán výzkumu.....	51
6.1.5	Pilotáž.....	52
6.2	REALIZAČNÍ FÁZE.....	53
6.2.1	Zpracování dat.....	53
7	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	54
7.1	STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE IDENTIFIKAČNÍCH OTÁZEK.....	54
7.2	VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK	55
7.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	71
7.4	VERIFIKACE HYPOTÉZ.....	73
8	MYSTERY CALLING NA ZDRAVÉ STRAVOVÁNÍ S.R.O.....	81
8.1	PŘÍPRAVA MYSTERY CALLINGU	81
8.2	SCÉNÁŘ METODY MYSTERY CALLING (MYSTERY STORY).....	82
8.3	ÚKOL FIKTIVNÍHO TELEFONISTY	82
8.4	REALIZACE MYSTERY CALLINGU	82
8.5	VYHODNOCENÍ METODY MYSTERY CALLING	83
9	SWOT ANALÝZA	85
9.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	87
10	ZÁVĚRY Z VYPRACOVANÝCH ANALÝZ	88
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	89
11.1	CÍL PROJEKTU.....	89
11.2	CÍLOVÁ SKUPINA	89
11.3	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ INFORMOVANOSTI ZÁKAZNÍKŮ	90
11.3.1	Finanční náročnost návrhu	91
11.3.2	Časová analýza.....	93
11.3.3	Riziková analýza	95
11.4	NÁVRH NA ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ VÝŽIVOVÉHO PORADENSTVÍ	97
11.4.1	Finanční náročnost návrhu	99
11.4.2	Časová analýza.....	100
11.4.3	Riziková analýza	102
11.5	NÁVRH NA VÝVOJ MOBILNÍ APLIKACE	104
11.5.1	Finanční náročnost návrhu	106
11.5.2	Časová analýza návrhu.....	109
11.5.3	Riziková analýza	111

11.6	VYHODNOCENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU	113
11.7	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	114
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	118
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ	123
	SEZNAM ROVNIC	125
	SEZNAM TABULEK.....	126
	SEZNAM PŘÍLOH.....	127

ÚVOD

Změny tržního prostředí vyvolané globalizací a rozvojem nových technologií zvyšují podobnost nabízených produktů, a tím i rozsah konkurence. Podniky jsou proto nuceny k hledání nových možností získání konkurenční výhody. Společnosti, které chtějí vytvořit vyšší přidanou hodnotu ke svým produktům a službám, a získat tak konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem, by se měly zaměřit na kvalitu vztahů se svými zákazníky a zvolit k nim jiný přístup. Organizace působící v jakékoliv oblasti podnikání mohou tedy v současné době vykazovat prodejní úspěch pouze tehdy, pokud se místo na výrobu orientují na zákazníky. Všechny organizace nabízející produkty či služby by si měly uvědomit, že důležitější, než samotné získávání nových zákazníků, je udržení si stávajících zákazníků, a to zejména z důvodu mnohonásobně vyšších nákladů na získání nového zákazníka. Každá organizace by měla plnit přání zákazníka na základě jeho skutečných potřeb a tužeb, a zvyšovat tak jeho spokojenost. Zároveň by si měla být vědoma toho, která z poskytovaných služeb je pro zákazníka natolik významná, že organizaci zachová svou přízeň. Bez spokojených zákazníků nemůže být dlouhodobě úspěšná žádná společnost, a proto se oblast péče o zákazníky stává pro podniky stále důležitější. Je určitě výstižné tvrzení, že zákazník je nejdůležitějším zdrojem konkurenční výhody současné doby. Každá společnost by měla mít na paměti slova Tomáše Bati „Náš zákazník – náš pán“ a řídit se jimi.

Tato diplomová práce bude zkoumat právě problematiku péče o zákazníka, a to ve společnosti Zdravé stravování s.r.o. Cílem mé práce je navrhnout projekt na zlepšení péče o zákazníka v dané společnosti. Navržený projekt by měl pomoci zajistit spokojené a věrné zákazníky, což je nezbytné pro dlouhodobou prosperitu organizace. V teoretické části budou z odborné literatury a z internetových serverů zpracovány poznatky z oblasti péče o zákazníky. Vymežím zde pojmy: zákazník, typologie zákazníků, řízení vztahů se zákazníky, hodnota pro zákazníka a jeho spokojenost, péče o zákazníka a její náležitosti či hodnocení spokojenosti zákazníka. Analytická část bude zaměřena na představení společnosti Zdravé stravování s.r.o. Za pomoci dotazníkového šetření a metody mystery calling bude zmapován současný stav péče o zákazníky a následně je zpracována SWOT analýza. V závěru práce jsou na základě provedených analýz navrženy projekty vedoucí ke zlepšení zákaznické péče společnosti Zdravé stravování s.r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V úvodní kapitole jsou z různých úhlů pohledu definovány pojmy zákazník a typologie zákazníků. Tyto pojmy hrají podstatnou roli v oblasti péče o zákazníky a pro porozumění dané problematice je zcela nezbytné vědět, kdo je náš zákazník.

1.1 Kdo je zákazník?

Zákazníka lze definovat například jako člověka, který nakupuje. Ve skutečnosti však není charakteristika daného pojmu tak jednoznačná, proto existuje několik možných výkladů, které jsou obsáhlejší a vzájemně se mohou od sebe více, či méně lišit. Dle názoru autorky diplomové práce by dobrý prodejce měl vidět zákazníka ze všech možných úhlů. Níže je uvedeno několik výstižných popisů, které by měl mít každý dobrý obchodník na paměti.

Boučková (2003, s. 329) považuje za zákazníka každého, kdo libovolným způsobem naváže kontakt s obchodníkem. Tím je myšleno, že zákazníkem není jen ten, kdo realizuje nákup, ale i ten, kdo vstoupí do prodejny, prohlíží si vystavené zboží, nebo se jen informuje u prodáváče na vlastnosti zboží. V běžném vyjadřování často dochází k záměně termínu zákazník a spotřebitel. Za spotřebitele je označován ten, kdo zboží, nebo výrobky spotřebovává, přitom se ale nemusí přímo účastnit samotného nákupu. Obstarat zakoupení zboží může i jiná osoba než spotřebitel, a to kupující. Z toho vyplývá, že zákazník může být současně kupujícím i spotřebitelem, zároveň spotřebitel nemusí být kupujícím, ani zákazníkem a kupující zase nemusí výrobky přímo spotřebovávat.

Vzájemný vztah spotřebitele a zákazníka může být vnímán i z jiného hlediska. Zákazníci se podle Spáčila (2003, s. 21) dělí na spotřebitele a firemní zákazníky (rozdíl spočívá především v odlišných potřebách). Spotřebitelem je v tomto případě označován zákazník, který produkt potřebuje pro uspokojení své individuální potřeby, či potřeby své rodiny, přičemž firemní zákazník kupuje produkt přímo, nebo nepřímo pro potřebu lépe vyrábět, poskytovat služby nebo obchodovat. I když jsou zřejmé rozdílné důvody nákupu, obě skupiny zákazníků vykazují stejné atributy, které hrají roli v rozhodnutí, zda obchod bude uzavřen, nebo ne.

Zákazníci mohou být definováni i z dalšího hlediska, které neřeší, zda se zároveň jedná i o spotřebitele, nebo nikoliv. Foster (2002, s. 1) charakterizuje zákazníky jako:

- ty nejdůležitější lidi, bez ohledu na to, jestli jsou v kanceláři, přijdou-li osobně, zavolají-li nebo pošlou-li dopis;
- součást naší práce (nestojí mimo ni);
- smysl naší práce (při jejich obsluhování jim neprokazujeme laskavost, ale tím, že nám dávají možnost je obsluhovat, prokazují oni laskavost nám);
- osoby na firmě nezávislé (naopak společnost vykazuje závislost na nich);
- určující faktor při rozhodování o úspěšnosti firmy a zaměstnanců.

Mezi další podstatné věci, které by obchodníci o svých zákaznících měli vědět, patří i uvědomění si, že zákazníci nejsou jen statistickými čísly, ale skuteční lidé z masa a kostí, kteří mají podobné předsudky a náklonnosti a cítí a prožívají věci jako ostatní lidé. Také to nejsou osoby, se kterými chce společnost vést spory, protože konflikt se zákazníkem vyhrává jen málokdo. Organizace proto vytváří snahu naložit s touhami zákazníků k oboustranné spokojenosti. (Foster, 2002, s. 1)

1.2 Typologie zákazníků

Stejně jako se liší lidé svým charakterem, liší se od sebe i zákazníci. Z tohoto důvodu se prodejce nemůže chovat ke všem zákazníkům stejně. Přizpůsobení se každému typu zákazníka je nutné pro úspěch z prodeje a především pro uspokojení potřeb zákazníka. I když jsou zákazníci různí, lze je přiřadit k určitým typům a podle nich se s nimi pokusit jednat. (Nový a Petzold, 2006, s. 29)

Neexistuje jedno správné rozdělení zákazníků, tak jako neexistuje jednoznačná charakteristika daného pojmu, proto je na uvážení podnikatele, pro kterou typologii se rozhodne nebo zda si zvolí vlastní nejvíce vyhovující. Důležité je, aby podle ní jednal s jednotlivými skupinami zákazníků a uspokojoval jejich potřeby.

Whiteley (1991, s. 37) tvrdí, že výrobky a služby jsou většinou poskytovány třem skupinám zákazníků:

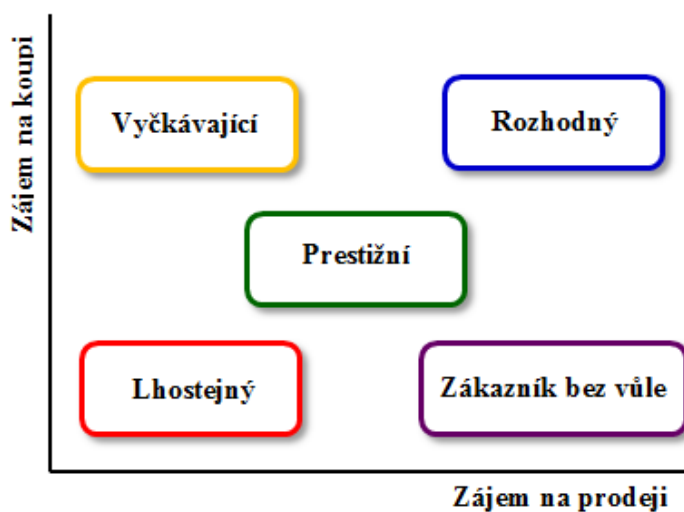
- **koneční zákazníci, uživatelé** (lidé, kterými jsou výrobky a služby využívány k jejich spokojenosti v každodenním životě);
- **prostředníci** (distributoři nebo dealeři, zabezpečující dostupnost zboží pro konečné zákazníky. Je na ně kladen velký důraz, protože jsou stejně cenní jako koneční zákazníci);
- **vnitřní zákazníci** (osoby ve firmě, odebírající práci jiných lidí poté, co byla dokončena a vykonávající další funkci na cestě k prostředníkovi nebo ke konečnému zákazníkovi).

Zákazníci mohou být rozděleni také na externí a interní. **Externími zákazníky** jsou míněni lidé mimo firmu, kteří kupují její výrobky nebo služby, a kteří přímo ovlivňují hlavně zdroj zisků firmy, proto je starost o to, aby se zde cítili dobře a chtěli se sem vracet, základem budování zákaznické věrnosti. **Interním zákazníkem** je označován člověk uvnitř organizace, který potřebuje práci jiného člověka k tomu, aby vykonal svoji práci. Jak si lze povšimnout, existuje zřejmá podobnost mezi interními zákazníky a zákazníky vnitřními, kteří jsou popsáni výše. (Glanz, 1996, s. 21, 22)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 40) objasňují kdo a proč produkty firem nakupuje. Jinými slovy charakterizují představitele zákazníka:

- **spotřebitelé** (osoby, domácnosti nakupující pro vlastní spotřebu);
- **výrobci** (firmy nakupující pro další použití);
- **obchodníci** (jednotlivci či organizace znovu prodávající nabyté zboží);
- **stát** (státní instituce, orgány, neziskové organizace nakupující pro plnění veřejných služeb);
- **zahraniční zákazníci** (kdokoli z výše uvedených, jenž má místo podnikání, bydliště či sídlo v cizině).

Zákazníky lze rozčlenit i na základě jejich zájmu na koupi. V níže uvedeném obrázku (Obr. 1) je zobrazeno rozdělení podle Blake-Moutonové.



Obr. 1. Rozdělení zákazníků podle Blake-Moutonové (Jednání se zákazníkem II, © 2011)

Lhostejný zákazník nemá zájem ani na prodejci, ani na zboží, proto se vyhýbá jakýmkoli rozhovorům (například manžel, který je donucen koupit něco k večeři). Prodejce jej potřebuje vyburcovat a dobře odhadnout jeho motivaci ke koupi. Nejvhodnější je apelovat na jeho ego a potřebu jeho uznání. Vhodné je užití frází typu: „Jak víte, tento výrobek...“, nebo „Vzhledem k tomu, že věci rozumíte...“. **Vyčkávající zákazník** má silný zájem na koupi, ale nulový zájem na prodávajícím (nedůvěřuje mu). Je nutné vzbudit jeho důvěru uplatněním apelace na jeho znalosti a ocenění. Prodejce uspěje se zdravím sebevědomím, snahou vzbudit dojem stejných problémů a s poukázáním na výhodnou cenu. Nejvhodnější je začít se slovy: „My oba přece víme...“, „Rád jednám se zákazníky, kteří vědí, co chtějí...“, „Z vlastní zkušenosti vám mohu doporučit...“ apod. Průměrným zájmem na prodávajícím, a také průměrným zájmem na koupi se vyznačuje tzv. **prestižní zákazník**, pro kterého jsou nejlepším vodítkem zkušenosti jiných. Daný typ zákazníka se slučuje s pocitem, že prestiž zboží může povznést jeho prestiž. S tímto zákazníkem je spojováno málo problémů, proto je kladen důraz na kvalitu, světové parametry, prodejnost zboží. **Zákazník bez vlastní vůle** kupuje zboží, které tak moc nepotřebuje, například z důvodu sympatického prodávajícího. Jeho existence je méně častá a při jednání s ním je třeba zdůraznit, že právě tento výrobek je ten pravý. Nejvhodnějším typem pro firmu je **rozhodný zákazník**, který

má vysoký zájem na koupi i prodeji, zná své potřeby a hledá přesné zboží, které mu vyhovuje i za vysokou cenu. V tomto případě není vhodné útočit na jeho emoce, protože je velmi racionální. Naopak je přiměřené argumentovat parametry či vlastnostmi výrobku a nechat na jeho posouzení, zda je výrobek pro něj vhodný. Doporučuje se asertivní a sebevědomé jednání prodejce. (Jednání se zákazníkem II, © 2011)

Obtížní zákazníci

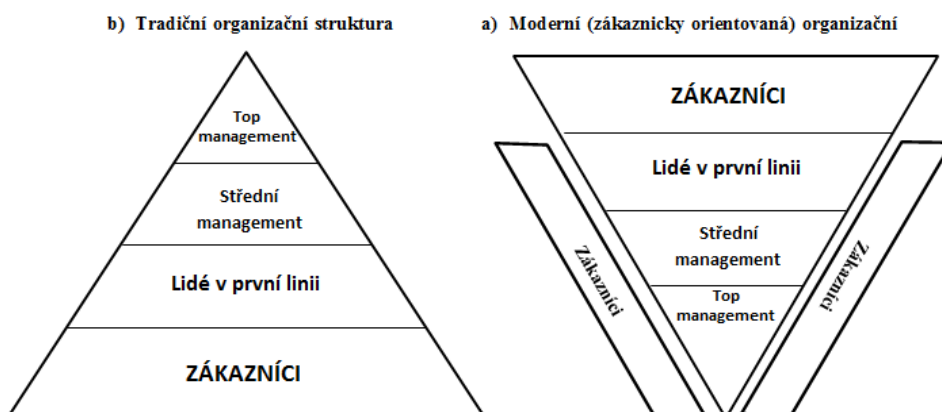
Klienty lze podle Nového a Petzolda (2006, s. 30–36) přiřadit do několika skupin vystihujících obtížné (problémové) zákazníky. Porozumění následujícím typům je pro podnikatele mnohokrát klíčové:

- **nerozhodný zákazník** – základním motivem je jistota, viditelná potřeba vedení od prodejce, bezradnost a bezmocnost při rozhodnutí (potřeba pocitu správného rozhodnutí), nejasné vyjadřování;
- **rozumbrada** – ví vždy všechno lépe než ostatní a dává to také najevo, používá často slovo „já“, arogantní úsměv a hanlivá gesta, je to osoba se sklonem neustálého přerušování a skákání do řeči prodavači, nemá smysl pro humor;
- **agresivní zákazník** – emocionální a neovládající se zákazník zvyšující hlas, schopnost hlasitého křiku před skupinou lidí, agresivní až vulgární mluva, nevlídné a neohleduplné chování vůči prodavači;
- **emocionální zákazník** – je vlídný a citlivý s potřebou mluvit o potřebách a pozitivních pocitech, ne o ceně a materiálu, výrazné užití mimiky, možný sklon k předsudkům;
- **uzavřený zákazník** – zdrženlivý a nespontánní zákazník, velmi nevýrazná mimika bez očního kontaktu, monotónní pomalá mluva s přestávkami;
- **nedůvěřivý zákazník** – velice kritický a nedůvěřivý klient, časté užívání pohybů rukou při odrážení argumentů (vyjadřuje nedůvěru), pesimistické a velmi kritické vyjadřování, odmítavé chování, vyvracení argumentů prodavače.

2 FIRMA ORIENTOVANÁ NA ZÁKAZNÍKY

V současných podmínkách společnosti, kde je moc přesunuta směrem k zákazníkům, se musí podnik změnit v zákaznický orientovanou organizaci a ne se ztotožňovat s tradičními podniky, které jsou orientovány na výrobu a výrobky. Je zcela zásadní věnovat pozornost vidění podniku zvnějšku dovnitř, ne pouze zevnitř ven, což dříve převládalo. Zákaznický orientovaná firma se vyznačuje tím, že se nejprve snaží zjistit, co potřebují existující i potenciální zákazníci a všechny vnitřní procesy a struktury potom orientuje na splnění těchto potřeb. (CRM – klíčová součást informační strategie finanční instituce, © 2001–2014)

Manažeři, kteří věří, že zákazník je jediným opravdovým centrem zisku společnosti, považují tradiční strukturu organizace, která umísťuje zákazníky do spodní pyramidy (viz obrázek níže) za zastaralou. Úspěšné marketingové společnosti pyramidu převrací. Ve vrchní části se nachází zákazníci, kteří jsou nejdůležitější, pak jsou v rámci důležitosti podstatní lidé v přední (tzv. první) linii, kteří slouží, splňují a uspokojují požadavky zákazníků. Na další úrovni jsou umístěni střední manažeři, jejichž úkolem je podporovat osoby v první linii tak, aby mohli dobře sloužit zákazníkům. Na nejnižší (základní) pozici se nachází top management, který má za úkol přijímat a podporovat dobré manažeři ze střední úrovně. Zákazníci, kteří jsou zakresleni po stranách pyramidy, vyjadřují, že manažeři na všech úrovních musí být osobně zainteresováni v poznávání svých zákazníků, náležitě jim sloužit a setkávat se s nimi. Společnosti, které jsou zákaznický orientované, nezískávají jen samotnou strategii zaměřenou na zákazníky, ale i konkurenční výhodu. (Kotler a Keller, 2006, s. 140, 141)



Obr. 2. Rozdíl mezi tradiční a zákaznický orientovanou strukturou firmy (Kotler a Keller, 2006, s. 140)

2.1 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

Zákazník, který má firmu, její prostředí či prodejce opravdu rád, mnohem ochotněji nakupuje, a také rád sděluje své pocity lidem kolem sebe. Proto je řízení vztahů se zákazníky a péče o dobré vztahy s nimi vnímána jako jedna z nejdůležitějších výzev, které dnes před firmami stojí. Účelem řízení vztahů se zákazníky není jednou prodat, ale vytvořit skutečnou obousměrnou vazbu a vytvořit tím zákaznický orientovanou organizaci. (Péče o zákazníky a věrnostní programy, © 2009–2011)

Vztah se zákazníkem je třeba chápat z pohledu zákazníka. Pokud mezi zákazníkem a firmou nějaký vztah existuje, lze ho nazvat důvěrou. Firma se totiž pro svého klienta stává poradcem, někým, na koho se v případě potřeby člověk obrátí s důvěrou, že jeho hlas bude vyslyšen. Využívat již vybudovaného vztahu se zákazníkem lze v několika směrech. Je možné vhodně nabízet nové produkty a služby vyplývající ze zjištěných preferencí, posilovat loajalitu klienta průběžným odměňováním pro firmu výhodného chování (např. systémem slev nebo bonusů) nebo předcházet odchodu klienta. (Jak poznat své zákazníky dříve, než to udělá konkurence, © 2001–2014)

Vztahy se zákazníky lze lépe zvládat, pokud se všichni, kteří přicházejí se zákazníky do jakéhokoliv kontaktu, řídí následujícími pravidly:

- rychlé odpovídání na poptávku po inzerovaném zboží;
- naslouchání zákazníkům;
- vycházení vstříc;
- usnadňování podávání stížností;
- patřičné reagování na stížnosti;
- analyzování stížností;
- vyznávání úcty k zavedeným zákazníkům;
- učinění zákazníků firemními nejlepšími vyslanci;
- nestačí být jen milý;
- podporování zákaznické věrnosti;
- zákazníci by měli cítit péči příslušné firmy;

- vztahy nejsou samozřejmé;
- nutnost být pro zákazníky důležití;
- v případě ztráty zákazníka je nutné zjistit proč. (Foster, 2002, s. 39–51)

Oblast řízení vztahů se zákazníky, kterou zákaznický orientovaná organizace využívá, je označována obecnou zkratkou CRM (Customer Relationship Management). (Lehtinen, 2007, s. 120)

Podstatou řízení vztahů se zákazníky neboli **CRM** je snaha o dosažení co nejlepších vztahů se zákazníky za účelem jejich udržení, případně snaha o zvyšování objemu vzájemného obchodu. Je důležité, aby si organizace uvědomily, že získávání nových zákazníků je stojí značné finanční prostředky, a je proto účinnější udržet si ty, které již má, v čemž jim může pomoci právě CRM. Velké množství společností využívá systém CRM, aniž by o tom vědělo. Základy CRM jsou položeny ve vytváření si poznámek o svých zákaznících, o jejich nákupech, objednávkách a v nejlepším případě i o jejich plánech, aby se vědělo, co jim firmy můžou nabídnout navíc. Tyto poznámky mohou být firmami vedeny v diáři, ve kterém jsou těžce vyhledávány a nepřehledně uspořádány, nebo v textovém souboru v počítači, který také není často ideální. Prostřednictvím konkrétních nástrojů pro řízení vztahů se zákazníky však mohou být informace o jednotlivých zákaznících shromažďovány, tříděny a zpracovány přehledně a systematicky (zejména jejich kontakty, probíhající obchodní procesy a dosahované tržby). (CRM aneb začněte pečovat o své zákazníky, © 2014)

Systém CRM nepředstavuje pouze soubor softwarových a hardwarových technologií, programů a nástrojů, ale především dlouhodobou strategii přizpůsobovanou aktuálním podmínkám a požadavkům zákazníků. Zavedení systému CRM se projevuje zejména ve schopnosti organizace poznat zákazníky a umožnit jim porozumět nabízeným produktům a službám. (Jak poznat své zákazníky dříve, než to udělá konkurence, © 2001–2014)

V současné době se často hovoří také o řízení vztahů s klíčovými zákazníky, tzv. **KCRM** (Key Customer Relationship Management), které navazuje na výše zmínované CRM. Myšlenka řízení vztahů s klíčovými zákazníky je založena na koncepci segmentace trhu, podle které představuje každý potenciální zákazník tržní segment. V praxi se podniky musí zaměřit na konkrétní tržní segmenty, ve kterých mohou do-

sáhnout trvalé konkurenční výhody a u kterých zároveň věří, že zde mohou prokázat odlišné schopnosti. Cílové segmenty by měly mít potenciál splňovat podnikové cíle v rámci racionálních nákladových parametrů a podnik by k nim měl mít reálný přístup. Primárním účelem koncepce KCRM je reagovat na nové tržní prostředí, kterému dominují zákazníci, a obecně vybudovat takový podnik, který by maximalizoval návratnost investic. (Burnett, 2002, s. 7, 9)

Hlavním rozdílem mezi KCRM a CRM je, že CRM není zaměřeno pouze na klíčové zákazníky, ale jeho zavedení má mnoho pozitivních dopadů na celou klientskou základnu. Z toho plyne, že z přístupu CRM může každý jednotlivý zákazník získat své výhody. (Jak poznat své zákazníky dříve, než to udělá konkurence, © 2001–2014)

2.2 Hodnota pro zákazníka

Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, který lze popsat jako proces, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Společnost orientovaná na vztah se zákazníky disponuje snahou dozvědět se více o tom, jak zákazníci pro sebe vytvářejí hodnotu, protože je pak snadnější vyhodnotit, jak společnost v rámci svých schopností může zákazníkovi pomoci. Rozvinout vztah se zákazníkem bez řádného pochopení tvorby hodnoty je obtížné jak pro zákazníka, tak pro společnost. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 17)

V současnosti se hodnota pro zákazníka stala nejen významnou dimenzí určující výkonnost CRM, ale i klíčovým nástrojem pro získávání konkurenční výhody a důležitým faktorem pro získávání a udržení zákazníků. Pokud se chtějí organizace stát úspěšnými, měly by využívat této strategické zbraně, která se zaměřuje na všechny marketingové aktivity. (Lošťáková, 2009, s. 42)

Hodnota pro zákazníka je Schiffmanem a Kanukem (2004, s. 20) konkrétně definována jako poměr mezi přínosy (ekonomickými, psychologickými a funkčními), jak je vnímá zákazník, a prostředky (finančními, časovými, psychologickými a výkonovými), vynaloženými na dosažení těchto přínosů. Původně však byla hodnota pro zákazníka vztahována pouze ke kvalitě produktu a k relativní ceně.

Mezi těmito pojmy často dochází k záměně, protože neexistuje jejich přesné vymezení v literatuře, avšak podle Lošťákové (2009, s. 44) lze kvalitu a cenu charakterizovat jako složku celkové hodnoty pro zákazníka, která přispívá k jejímu formování.

Z pohledu přínosů je možné rozdělit hodnotu do tří komponentů:

- **hodnota produktu** – zákazník objektivně a subjektivně zhodnocuje užitečnost výrobku či služby, a to na základě individuálního posouzení jeho kvality, ale i jeho vhodnosti z hlediska předpokládaného účelu; kritickým faktorem je zde tedy „vhodnost“ produktů pro zákaznickou životní či podnikatelskou situaci;
- **hodnota značky** – zákazník posuzuje značku ze subjektivního hlediska jako něco nehmotného, především její vnímanou hodnotu; pro dané hodnocení je klíčová informovanost zákazníka o značce, postoj zákazníka ke značce a jeho vnímání etiky značky;
- **hodnota vztahu** – hodnotu vztahu z hlediska zákazníka lze samostatně vnímat jako sklon zákazníka zůstat u jedné značky či dodavatele i za hranicí objektivních a subjektivních hodnocení produktu. Ke vnímání tohoto typu hodnoty přispívají například věrnostní programy, programy budování komunity značky, programy budování znalosti značky, speciální uznání a programy jednání se zákazníkem. (Lošťáková, 2009, s. 74)

2.3 Zvyšování hodnoty pro zákazníka

Zvyšování hodnoty pro zákazníka, tzv. hodnotový management, je obor speciálního managementu, jednoznačně zaměřeného na zvyšování hodnoty pro zákazníka. Tento nástroj je podle Vlčka (2002, s. 105–106) orientován na zvyšování výkonnosti, efektivnosti, prosperity, komerční úspěšnosti a konkurenceschopnosti ve všech oblastech ekonomiky, správy a řízení. Hodnotový management se zaměřuje zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace. Tento specifický manažerský nástroj je zaměřený výhradně na zvyšování hodnoty pro zákazníka, které provádí prostřednictvím třech rolí. První lze označit jako stimulační roli, která je zaměřena na vytvoření silné motivace všech pracovníků organizace vyvíjet zcela konkrétní osobní úsilí v procesu maximalizace hodnoty pro zákazníka. Předpokladem druhé role, tzv. harmonizační, je úspěšné

plnění role stimulační. Tím, že se hodnotový management soustřeďuje primárně na trvalé zvyšování hodnoty pro zákazníka, stává se managementem zajišťujícím dostatek finančních prostředků pro maximalizaci hodnoty pro vlastníky i pro dosažení co nejvyšší hodnoty ostatních, na podnikání zainteresovaných subjektů. Třetí analyzovanou rolí hodnotového managementu je role znalostní.

2.4 Spokojenost zákazníka

Podniky by měly věnovat velkou pozornost vztahu hodnoty pro zákazníka a spokojenosti zákazníka. I když oba koncepty spolu souvisí, nejsou stejné. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že hodnota pro zákazníka je spojována se všemi fázemi kupního procesu včetně předkupní, zatímco spokojenost je výsledkem po-nákupní fáze a fáze užití. Spokojenost je výsledkem zkušenosti získané užíváním produktu (co zákazník cítí), přičemž hodnotu pro zákazníka lze generovat bez výrobku či služby (souvisí s jeho chováním). (Lošťáková, 2009, s. 44, 45)

V dnešní době existují lidé, kteří jsou nenároční a spokojení téměř vždy se vším, ale i ti, kteří nejsou spokojeni nikdy s ničím. Mezi těmito dvěma protiklady je možné nalézt širokou škálu dalších variant spokojeností. Není neobvyklé, že mnohdy ani sám jedinec neumí určit příčiny své spokojenosti nebo nespokojenosti, a už vůbec ne kritéria, podle kterých svoji spokojenost poměřuje. Z toho plyne, že spokojenost se službou či výrobkem je velmi komplexní kategorií. (Nový a Petzold, 2006, s. 37).

Spokojenost zákazníka je Schiffmanem a Kanukem (2004, s. 20) popisována tím, jak jednotlivec vnímá provedení výrobku a služeb vzhledem ke svému očekávání. Spokojenost zákazníka je tedy závislá na jeho očekávání. Pokud zákazníkova zkušenost neodpovídá jeho očekávání, klient se stává nespokojeným, naopak jestli zkušenosti jsou odpovídající jeho očekáváním, stává se z něj zákazník spokojený. Dále je možno charakterizovat zákazníka velmi spokojeného neboli potěšeného, jehož očekávání je překonáno. Spojením spotřebitelského chování se stupněm spokojenosti zákazníků lze rozlišit několik typů zákazníků (níže uvedené rozdělení podle spokojenosti je možno přiřadit k ostatním typologiím zákazníků, viz podkapitola 1.2):

- **loajalisté** – naprosto spokojení zákazníci, kteří budou pokračovat v nákupech;
- **apoštolové** – jejich zkušenosti překonaly očekávání a o firmě se vyjadřují velmi pozitivně;
- **odpadlíci** – pravděpodobně přestanou obchodovat s firmou, protože pocít'ují neutrální nebo pouhé uspokojení;
- **spotřebitelští „teroristé“** – šíří nepříznivé informace o firmě, protože s ní mají negativní zkušenosti;
- **„rukojmí“** – u firmy zůstávají kvůli jejímu monopolnímu postavení nebo nízkým cenám a je s nimi obtížné a nákladné jednání z důvodu častého stěžování si (jsou nešťastní);
- **„žoldáci“** – velmi spokojení zákazníci bez skutečné loajality k firmě (mohou impulzivně nebo kvůli nižší ceně přeběhnout jinam).

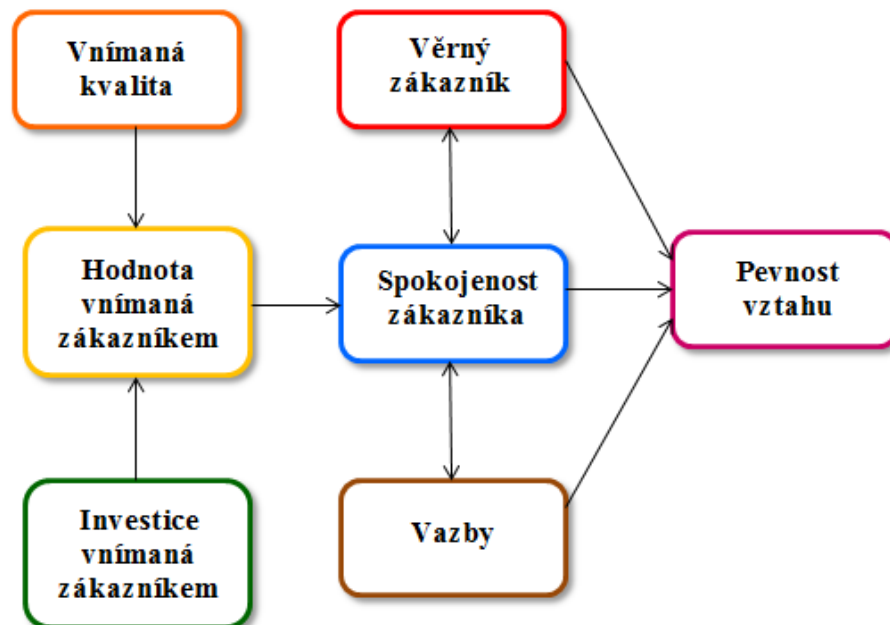
Odbornými výzkumnými pracovníky je navrhováno, aby firmy usilovaly o vytváření „apoštolů“, zvyšovali spokojenost „odpadlíků“ a obraceli je na „loajalisty“. Zároveň by se měly zbavit „teroristů“ a „rukojmích“ a snížit „počet žoldáků“. (Schiffman a Kanuk, 2004, s. 20)

Nespokojený zákazník

Foret (2008, s. 76) uvádí, že se stížnosti od nespokojených zákazníků vyskytují velmi vzácně (stěžují si pouze 4 % nespokojených zákazníků). Daným stížnostem by firmy měly věnovat maximální pozornost, protože velká většina zbývajících nespokojených zákazníků ji dříve nebo později může opustit. Důvodem ztráty těchto zákazníků mohou být včetně samotné nespokojenosti i důvody jiné (např. stěhování, navázání jiné spolupráce). Nejčastěji je prvořadou příčinou právě nespokojenost s produktem (14%) a hlavně s firemním a zaměstnaneckým přístupem (68%). Stížnosti nespokojených zákazníků by měla firma dokázat vyřešit v jejich prospěch. Pokud je problém vyřešen bez zbytečného odkladu a na místě, zůstanou zákazníci společnosti i nadále nakloněni a věrni. O kladně vyřízených reklamacích řekne původně nespokojený zákazník pěti dalším lidem.

Spokojenost vs. pevný vztah

Zákazníková spokojenost ovlivňuje především pevnost vztahu mezi zákazníkem a společností, na to upozorňuje Storbacka a Lehtinen (2002, s. 86), kteří dále tvrdí, že zmiňovaná pevnost vztahu se zákazníkem je prověřována při každém setkání. Samotná spokojenost však nevytváří pevný vztah. Zákazník totiž nehodnotí jednotlivé setkání, ale vnímá vztah jako celek. Je důležité, aby byla rozlišována spokojenost zákazníka v rámci konkrétního setkání (epizody) a spokojenost zákazníka se vztahem jako celkem, protože klient nemusí být spokojen s některým setkáním, ale může být celkově spokojen se vztahem. Postavení spokojenosti a pevného vztahu je znázorněno v následujícím obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Spokojenost jako součást pevného vztahu (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 87)

Bez spokojených zákazníků nemůže být dlouhodobě úspěšné žádné podnikání, proto je důležité uspokojovat zákazníky péčí o ně.

3 PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Získat nového zákazníka stojí čas i hodně peněz. Jak ale prodávat, a přitom investovat do marketingu méně prostředků? Odpovědí je využívat efektivní metody nazvané „péče o stávající zákazníky“. Věrný zákazník či prodejce si v každém případě zaslouží pozornost společnosti, zájem o jedince a odpovídající péči. (Péče o zákazníky a věrnostní programy, © 2009–2011)

Péče o zákazníky přináší firmám podle Brabce (2004, s. 102) tři důležitá pozitiva:

1. **spokojeného zákazníka** (díky slušnosti, solidaritě a důslednosti je firma úspěšná);
2. **konkurenční výhodu** (dokonalá evidence, nezištná poradna, odborníci v podniku a klidné vyřešení reklamací zajišťuje konkurenční výhodu);
3. **vyšší zisky** (firma získává důvěru spokojených zákazníků, kteří jí přivádí další zákazníky a zároveň od ní odchází méně klientů než od konkurence).

V dobré péči o zákazníky je podstatné zabývat se vytvořením základních principů, mezi které patří otevřenost, pro-aktivita, férovost a znalost zákazníka.

Otevřenost

Čím otevřeněji nás zákazník informuje o své potřebě, tím snadněji jde této potřebě vyhovět. Na základě vzájemné otevřenosti vzniká prostor pro tvorbu dlouhodobého partnerství, které lze nadále prohlubovat sdílením obchodních informací, společnou dohodou nad nákladovými cenami, výpomocemi v období krizí apod. Společnosti chápající podstatu otevřenosti nechávají například své zákazníky sledovat putování zboží prostřednictvím webových stránek, čímž vytvářejí pocit zákazníka, že má věci pod kontrolou. (Spáčil, 2003, s. 18)

Pro-aktivita

Podstatou principu pro-aktivity není jen reagovat na podněty od zákazníka, naopak by měl být zaměstnanec předvídavý a odhalit, co zákazníka může trápit a co od firmy očekává. Součástí zásady je i pravidlo prvního kontaktu dodavatelem, které říká, že v případě výskytu jakékoliv objektivní věci mezi dodavatelem a zákazníkem, obrací

se dodavatel na zákazníka jako první. Zákazník zmiňované jednání ocení několikanásobně více než snazší cestu pouhého reagování. (Spáčil, 2003, s. 18)

Férovost

V obchodních vztazích dochází často k situacím, ve kterých může dodavatel vytěžit na úkor zákazníka (např. zatajování informací, kličky v obchodních podmínkách, dočasná krize u zákazníka). Využití takové výhody má krátkodobou působnost, ale zákazník ho vnímá nefér a velmi dobře si ho zapamatuje. Nedodržením zásady férovosti přichází dodavatel o možnost vzniku nového partnerství. Pokud ji neporuší, zákazník v obdobné situaci nezneužije dodavatelova nevýhodného postavení. (Spáčil, 2003, s. 18)

Znalost zákazníka

Spáčil (2003, s. 18) tvrdí, že bez znalosti zákazníka o něj nelze dobře pečovat.

3.1 Služby poskytované zákazníkům

Firma pečuje o své zákazníky prostřednictvím mnoha atributů a aktivit, které lze komplexně nazvat službami, které jsou poskytované zákazníkům.

Služby poskytované zákazníkům lze charakterizovat jako soubor aktivit orientovaný na zákazníka, který je daný především povahou výrobku a typem zákazníka. Jsou to aktivity nezbytné k zajištění zákaznické objednávky, k zabezpečení včasného dodání objednaného zboží na správné místo, a to v požadované kvalitě a kvantitě. Do komplexu zákaznických orientovaných aktivit spadá například přijetí objednávky a její zpracování, dodání zboží a jeho vyúčtování, komunikace se zákazníkem, sledování celého procesu, zjišťování jeho nedostatků a jejich náprava. (Boučková, 2003, s. 217)

Zákazník vyžaduje čtyři základní věci, které by měly zahrnovat zákaznické služby:

- 1. přátelské a pečlivé služby** (zákazníci chtějí být obsluhováni uctivě a zdvořile a chtějí mít pocit, že oni jsou důležití);
- 2. pružnost** (zákazníky je vyžadováno přizpůsobení se systému jejich individuálním potřebám, i když je to zdánlivě nemožné);
- 3. vyřešení klientova problému** (poškozená osoba chce, aby její problém vyřešil hned první pracovník, se kterým přijde do styku, a ne vedoucí nebo ředitel);

4. **nápravu** (rychlé vyřízení chyby ze strany organizace či zaměstnance vedoucí k zákaznickově spokojenosti je očekáváno každým klientem, který navíc požaduje omluvu, napravení chyby a poskytnutí nějaké výhody). (Glanz, 1996, s. 36)

Služby, které jsou poskytovány zákazníkům, rozděluje (podle času jejich poskytování) Boučková (2003, s. 218) do tří skupin, jejichž rozsah se různí:

- **předprodejní služby** – jedná se o služby poskytované před realizací transakce vytvářející příhodné prostředí pro skutečné poskytnutí konkrétní služby (např. poradenské činnosti umožňující správnou volbu výrobku, dokumentace informující o poskytovaných službách);
- **prodejní služby** – tyto služby souvisí s prodejem a přechodem užitku od poskytovatele k zákazníkovi. Řadí se sem služby spojené s profesionálním vyřízením samotného prodeje spolu se všemi nezbytnými informacemi;
- **poprodejní služby** – poprodejními službami jsou označovány všechny aktivity, které podporují výrobek ve fázi jeho používání a zabezpečují faktickou realizaci (tj. poskytování záručních lhůt, instalace a úpravy výrobku, záruční a pozáruční opravy, pohotové dodání náhradních dílů, vyřizování reklamací a stížností, možné vrácení výrobků a vyřizování vzniklých příslušných náhrad.

Podle Fostera (2002, s. 3) by měly mít na péči o zákazníka vliv tyto fakta o službách poskytovaných zákazníkům:

- klienti řeknou o špatné zkušenosti dvakrát toliko lidem, než kolika řeknou o zkušenosti dobré;
- typický nespokojený zákazník se svěří se svými problémy osmi až deseti lidem;
- pokud bude klientům vyřešena reklamáce k jejich spokojenosti, opětovně zde nakoupí až sedm z deseti zákazníků;
- v případě, že bude reklamáce vyřešena přímo na místě, nakoupí v obchodě znovu až 95 % reklamujících zákazníků;
- je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka, než si udržet zákazníka současného (starého);

- je těžší rozšířit zákaznickou základnu o 10 % než přimět současné zákazníky, aby nakupovali o 10 % více;
- firmy poskytující služby jsou na svých současných zákaznících závisle z 85 % až 95 % vlastních příjmů;
- 80 % úspěšných nápadů na nové služby či výrobky pochází přímo od klientů;
- nadprůměrné služby zákazníkům jsou v obchodech nezbytně důležité vzhledem k tomu, jak roste obliba katalogů, sítí nákupů z domova a dalších maloobchodních řetězců, které nabízejí zboží za snížené ceny.

3.2 Komunikace se zákazníky

Komunikace je klíčovou složkou v jakémkoli vztahu, především to platí mezi úspěšnými manažery a jejich klienty, tzn. v péči o zákazníky. Jelikož existuje mnoho typů zákazníků, je nutné přizpůsobovat míněné sdělení konkrétní osobě na míru a dbát na způsob sdělování. (Markert, 2007, s. 50)

Nedostatek komunikace nebo špatná komunikace bývají příčinou všech nedorozumění a sporů mezi lidmi, a také v oblasti obchodu. Komunikací se nerozumí jen mluvené slovo při jednáních, ale i veškerá reklama, propagace a další záležitosti. (Brabec, 2004, s. 89)

Spáčil (2003, s. 64–65) se zabývá komunikací vůči zákazníkovi, kterou pro účely jejich péče rozděluje na komunikaci produktu, hodnot společnosti a značky.

Komunikace produktu

Stejně jako obchodníci musí i pracovníci zabývající se péčí o zákazníky mít pro účely komunikace s klienty soubor interních informací o produktu, tzv. produktový manuál a kompletní sérii externích komunikačních materiálů o produktu (produktové listy a dokumentace). V produktovém manuálu by mělo být obsaženo vše, na co byli zaměstnanci vyškoleni, a také popis produktu, popis obdobných konkurenčních produktů, výhody produktu, často kladené dotazy týkající se produktu, popis cílových segmentů produktu i jejich citlivosti, základní nákladovou kalkulaci, rámec pro cenová jednání a popis procesů obsluhy a dodávky. (Spáčil, 2003, s. 64)

Komunikace hodnot společnosti

Hodnotami společnosti jsou nazývány její vlastnosti, které jsou v rámci určitých mezí unikátní. Podstatné je uvědomění si jejich existence uvnitř společnosti, protože představují konkurenční výhodu a každá aktivita vůči zákazníkovi musí v sobě mít praktický odraz těchto kvalit. Za takovou hodnotu lze považovat například pružnost. Pokud ji aplikujeme na krabičkovou dietu, bylo by v rozporu s touto zásadou (v případě, že by si identifikoval pružnost jako hodnotu), pokud by si zákazník nemohl změnit stravovací program domluvený na celý měsíc. (Spáčil, 2003, s. 64–65)

Komunikace značky

V každodenním jednání zaměstnanců vůči zákazníkům se projevuje také tvář, kterou má společnost navenek, její značka neboli brand image. Brand image má velmi blízko k produktu, který je dodáván a zároveň je ovlivňován i soustavou hodnot společnosti. Činnosti zaměstnanců musí tuto image značky podporovat a být s ní sladění (např. znalost jednotné nabídky, dodržování standardu uniforem, žádné dlouhé dohady). (Spáčil, 2003, s. 65)

Zlepšení komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky je všeobecně chápána jako nejdůležitější část péče o klienty, protože bez účelné komunikace nelze patřičně pečovat o své zákazníky. Z tohoto důvodu by měla každá společnost pracovat na zlepšení zákaznické komunikace.

Návod jak lépe komunikovat se zákazníky je nabízen Fosterem (2002, s. 81–92), kterého myšlenky lze shrnout do následujících třinácti pravidel:

- být k zastižení;
- vytvářet návrhy, kterými se prodejci budou zabývat a jednat podle nich;
- učinit důležitým i ten nejmenší článek služeb;
- naslouchat;
- neslibovat modré z nebe;
- dodržovat sliby;
- nikdy nelhat;

- blahopřát si pouze tehdy, když si to firma skutečně zaslouží;
- nezveřejňování klamavé reklamy;
- považovat reklamu za víc než za pouhé „vylepení plakátu“;
- mít vždy na paměti styk s veřejností;
- zadávat jasné pokyny;
- jasné vysvětlení návodu k použití.

3.3 Péče o zákazníky z dlouhodobého hlediska

Dlouhodobou péčí o zákazníky lze dosáhnout cestou pečlivě vedené evidence zákazníků, která umožňuje prohlubování důvěry a úspěšného podnikání s ohledem na dobré jméno i blaho zákazníků, a zároveň pomocí ní zvyšovat svůj zisk i spokojenost zákazníků. Možností vedení evidence a jejího využití je bezpočet. Níže je vybráno několik osvědčených postupů, které může podnikatel dodržovat:

- **testování novinek** – zkoumání novinek a následné testování na stálých zákaznících, kteří poskytnou zpětnou vazbu (v případě přijetí novinky je vhodné přiklonit se k jejímu trvalému zavedení);
- **děkovné dopisy** – nenásilně se připomenout lze dosáhnout zasíláním osobně laděným děkovným dopisem spojeným s malou pozorností (alespoň jednou za rok);
- **novoročenky a blahopřání** – v České republice je častým zvykem rozesílání novoročenek, proto je vhodné dát si práci s jejich provedením, jinak zapadnou (je doporučeno posílat svým nejlepším zákazníkům také blahopřání k různým výročím, narozeninám, svátkům apod.);
- **hromadné emaily** – občasné rozesílání emailů se zajímavou nabídkou je v pořádku, avšak pozor na příliš časté zasílání a na nezajímavý obsah;
- **adresné nabídky** – při dostatečných informacích o jednotlivých zákaznících je možné předkládat výhodné nabídky, které přesně odpovídají tomu, co klienty zajímá (výhodou je mnohem vyšší pravděpodobnost, že na ni zareagují, než u běžné reklamy);

- **akce a setkání** – pořádání různých setkání či akcí pro stálé zákazníky může být organizačně náročné, ale výsledek za to obvykle stojí (pořadatelovi se nabízí široká škála možností, od neformálních zahradních sešlostí s grilováním, až po profesionálně vedené kurzy či konference);
- **provizní systémy** – poměrně rozvětvený provizní systém odměňuje ty zákazníky, jejichž doporučení vedlo k nějaké nové zakázce;
- **věrnostní programy** – různé výhody či slevy jsou poskytovány především věrným zákazníkům, přičemž výše slevy nebo míra zvýhodnění může být odvozena od celkové výše objednávek zákazníka nebo délky spolupráce; mnoho podnikatelů činí chybu ve zvýhodňování pouze nových klientů, čím zároveň podkopávají důvěru svých stálých zákazníků. (Vlach, 2007)

3.4 Plýtvání v péči o zákazníky

V praxi nebývá plýtvání v této oblasti typickým jevem, důvodem jeho vzniku je nejčastěji rozpor mezi očekáváním zákazníka a představou managementu o tomto očekávání, které se projevuje snahou uspokojit zákazníka za všech okolností. Pro vyvarování se plýtvání je doporučeno postupovat podle následujících zásad:

- poznání potřeby segmentu - šetření nákladů na nedůležitých věcech;
- uspokojení zákazníka v tom, co je pro něj důležité a zamezení plýtvání finančních prostředků na méně podstatné záležitosti (šetření na „slepých uličkách“);
- schopnost realizace toho, co je slíbeno - šetření na nápravě pošramocené pověsti. (Spáčil, 2003, s. 72)

4 HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

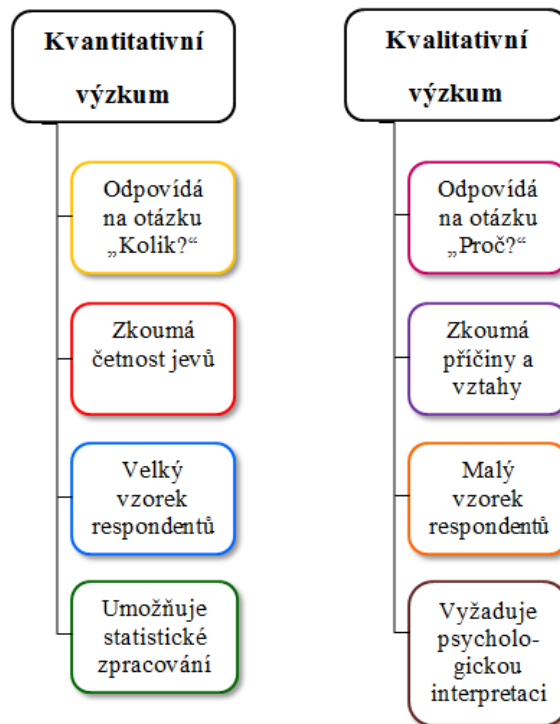
Zjišťování potřeb zákazníka, a tím i jeho spokojenosti je velmi důležitou součástí péče o zákazníky. Nestačí provádět zjišťování pouze při zavádění produktu, ale během celého cyklu jeho životnosti. Protože se potřeba a přání zákazníka neustále mění, musí probíhat zjišťování spokojenosti v pravidelných intervalech, které závisí na příslušném odvětví. Průzkum spokojenosti zákazníka by měl být určován smysluplně a cíleně (např. při změně obalu výrobku či zavádění zcela nového produktu), a zároveň by měl probíhat systematicky (zjištěné údaje by měly být sdělovány v rámci celé firmy, ne je vyhrazovat jen pro oddělení marketingu). (Nový a Petzold, 2006, s. 130–131)

Prostřednictvím měření spokojenosti zákazníků lze odhalit, v čem tkví rozdíl mezi očekáváním zákazníků a skutečnou kupní situací. Spokojenost zákazníků a její měření dnes není jen základním stavebním kamenem pro řízení vztahů se zákazníky, ale také významným krokem v péči o ně. Dané měření zároveň odhaluje pozitivní skutečnosti a nedostatky produktů, iniciuje další rozvoj firem, slouží také jako součást efektivního řízení kvality a zakládají se na něm systémy hodnocení a motivace zaměstnanců. Ve veškerých výzkumech spokojenosti zákazníka je nutné sledovat nejen spokojenost, ale i loajalitu a retenci (celkový vztah zákazníka k výrobku, službě, provozovateli). Mezi vlivy, které působí na míru spokojenosti, patří především funkční atributy produktu, vnímání ceny (hodnoty), image, prodej, servis, události a zkušenosti (s vyřízením reklamací apod.), působení konkurence a komunikace. (Marketingový výzkum – Měření spokojenosti zákazníků, © 2014)

Nejběžněji využívanou metodou zjišťování spokojenosti zákazníka je písemné dotazování analyzující úroveň zákaznické spokojenosti s jednotlivými vlastnostmi produktu. Výhodou písemného dotazování je nižší finanční náročnost, možnost kontaktování osob jinak nedosažitelných, vyloučení jakéhokoliv vlivu tazatele na odpovědi, soukromí respondentů při vyplňování dotazníků (zvyšuje upřímnost odpovědí a umožňuje kladení důvěrnějších otázek) a dostatek času na zodpovězení otázek. Nevýhodou této metody je nízká návratnost, která může ohrozit výzkum. Nízkému návratu dotazníků lze předejít například použitím vhodných stimulů či učinit dané téma zajímavým. (Kvantitativní výzkum, © 2014)

4.1 Měření hodnocení spokojenosti zákazníka

Metod pro měření hodnocení spokojenosti zákazníka existuje bezpočet (nejen výše zmíněné písemné dotazování) a v rámci výzkumu spokojenosti zákazníků je lze obecně rozdělit, stejně jako při běžném marketingovém výzkumu, na kvantitativní a kvalitativní výzkumné metody, které se vzájemně odlišují.








Obr. 4. Kvantitativní a kvalitativní výzkum
(Karlíček, 2013, s. 86)

Spokojenost lze měřit mnoha metodami, proto je níže popsáno několik vybraných nejčastěji prováděných či nejznámějších metod (jak kvalitativních, tak kvantitativních), které slouží k tomuto účelu. Některé níže formulované metody také zjišťují, proč a s čím nejsou zákazníci spokojeni.

4.1.1 Vysvědčení od zákazníků

V každém okamžiku, k němuž dochází ke styku zákazníka a společnosti, vytváří této organizaci zákazník (ve své mysli) tzv. vysvědčení, ve kterém uděluje známku za kvalitu obsluhy při určitém vzájemném kontaktu. Stupeň známky lze odvodit od kvality základních a zákaznických služeb, kterých hranice jsou znázorněné v obrázku níže.

V případě, že by organizace poskytla podobné vysvědčení, s možností zakroužkování či jiného způsobu vyznačení známky, každému již obslouženému zákazníkovi, dosáhla by okamžité zpětné vazby a zjistila tak stupeň spokojenosti s obsluhou. Nevýhodou je, že touto metodou není zkoumán důvod vyšší či nižší spokojenosti zákazníka. (Glanz, 1996, s. 37)

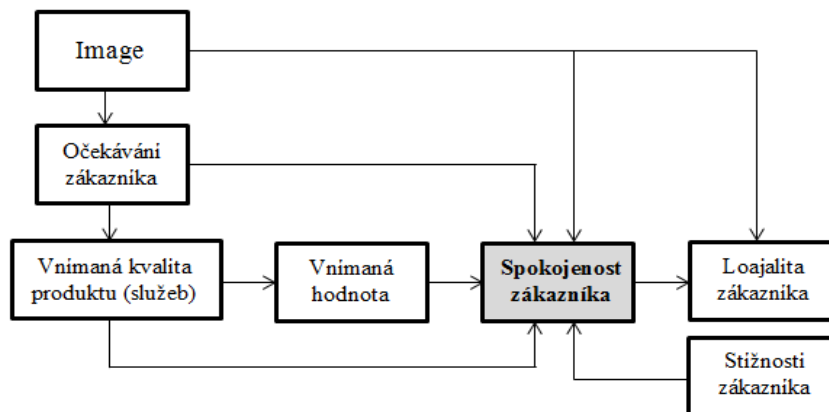
Zákaznické vysvědčení		
Zážitek	Zákazník	Stupeň
Vyrážející dech	 Nadšený	A
Nad očekávání	 Potěšený	B
Podle očekávání	 Neutrální	C
Závady na nichž není zákazník závislý	 Rozzlobený, rozčilený	D
Závady na nichž je zákazník závislý.	 Podvedený	E

Vertical arrows on the left indicate 'ZÁKAZNICKÉ SLUŽBY' (upward) and 'ZÁKLADNÍ' (downward). Vertical arrows on the right indicate downward direction for each row.

Obr. 5. Zákaznické vysvědčení (Glanz, 1996, s. 38)

4.1.2 Index spokojenosti

Měření spokojenosti zákazníka lze provést pomocí indexu spokojenosti zákazníka (Customer Satisfaction Index – CSI). Jedná se o model, který definuje celkem sedm hypotetických proměnných, z nichž každá je determinovaná určitým počtem měřitelných proměnných. Vztahy mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými jsou vyjádřeny v následujícím grafickém modelu (Foret a Stávková, 2003, s. 107–108):



Obr. 6. Vztah proměnných při výzkumu spokojenosti zákazníka
(Foret a Stávková, 2003, s. 108)

Image se jako hypotetická proměnná vztahuje k produktu, značce a firmě a představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka. **Očekávání zákazníků** je proměnná vztahující se k očekávání produktu individuálním zákazníkem. Je výsledkem propagace výrobku či služby a předešlých zkušeností (má přímý vliv na spokojenost zákazníka). Zákaznické **vnímání kvality** se týká samotného produktu, a také doprovodných služeb (např. servisu, předvedení, kvality personálu). **Vnímání hodnoty** se váže k ceně výrobku (služby) a k očekávané kvalitě. Lze ji vyjádřit jako poměr ceny a vnímané kvality. **Stížnosti** zákazníka vyjadřují důsledek porovnání výkonu a očekávání (vznikají v případě negativní neshody očekávání). **Loajalita** (věrnost) zákazníka je vytvářena v případě pozitivní neshody. Věrnost je projevoována opakovanými nákupy a cenovou tolerancí. (Foret a Stávková, 2003, s. 108)

Index spokojenosti zákazníka lze vyjádřit vztahem:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} * x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (1)$$

ε_j – index spokojenosti zákazníka j

v_{ij} – váha i -té měřitelné proměnné pro j -tou hodnotu, která se stanoví jako kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka (y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j -tého zákazníka)

x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné

číslo 10 – vztahuje se k použité škále (zde stupnice od 1 do 10)

n – počet měřitelných proměnných

I když jsou americké a evropské indexy spokojenosti zákazníka běžně používanou metrikou, slouží spíše jako výkaz o zákaznickově spokojenosti nebo orientační testování než jako nástroje pro označení oblastí vyžadujících zlepšení (stejně jako zákaznicko vysvědčení). Pro společnost je po skončení průzkumu spokojenosti důležité vědět, co musí udělat pro to, aby zlepšila bodové hodnocení či index spokojenosti, a tím i čistý zisk. Mezi následujícími modely, jsou uvedeny metody běžně používané nejen ke zjištění míry spokojenosti zákazníka, ale i jako pomůcka vedení ke stanovení opatření, která musí ke zlepšení svého podniku vedení přijmout. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005, s. 34)

4.1.3 Pouze-spokojenost

Metoda zkoumá spokojenost zákazníka pomocí vyznačování, jak dobře si podnik vede v řadě vlastností, na sedmibodové nebo pětibodové Likertově škále (první bod odpovídá naprosté nespokojenosti a poslední naprostému nadšení). Průměrná skóre u každé vlastnosti jsou následně sečtena, přičemž položky s nejnižším hodnocením spokojenosti jsou pokládány za ty, které je třeba zlepšit. Nevýhodou dané metody je nezohledňování důležitosti vlastností pro zákazníka, protože vedení nemá k dispozici žádné údaje, které mu mohou pomoci stanovit akční priority nebo rozsoudit stejné skóre spokojenosti. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005)

4.1.4 Diferenční analýza

Tato analýza posunuje průzkum o krok dále tím, že u každého respondenta počítá rozdíl mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je také měřeno na Likertově škále, avšak číslo jedna odpovídá zcela nedůležitému a číslo sedm odpovídá velice důležitému. Důležitost je zde náhradní jednotkou za zákaznicko očekávání toho, jak by si společnost měla u každé vlastnosti vést (vlastnosti s největšími rozdíly jsou ty, které je třeba zlepšit). Aby analytická metoda byla co nejúčinnější, měly by se seřadit podle důležitosti i jednotlivé vlastnosti, a metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený rozdíl. Vlastnosti s podobným nebo stejným rozdílem nemusí být pro zákazníky stejně důležité a nemusí mít na jejich spokojenost stejný dopad. V takovém případě by měly být přednostně řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005)

4.1.5 Model důležitost-spokojenost (D-S)

Model D-S využívá kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které jsou zákazníci pokládány za nejdůležitější, vedle těch, v nichž podnik dosahuje špatných výsledků. Na rozdíl od diferenční analýzy, která zkoumá rozdíl mezi důležitostmi a spokojeností, zkoumá tento model vztah mezi oběma jevy. Akční priority jsou určovány grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční priorita je získána položkami s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Cílem modelu je nalézt vlastnosti nacházející se v druhém kvadrantu. Jestliže se ve druhém kvadrantu nachází více vlastností a společnost nemá prostředky k tomu, aby je všechny zlepšila, měla by vlastnosti seřadit podle priority a zaměřit se na vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005)

4.1.6 Multiplikatívni přístup

Čtvrtý model využívá důležitost jako váženou proměnou a vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákazníkovo očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílu mezi nejvyšším možným zákaznickovým hodnocením spokojenosti a jeho vnímáním výkonnosti podniku se vypočítá skóre nespokojenosti, které se váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k hierarchizaci oblastí vyžadujících zlepšení. Vlastnosti jsou řazeny sestupně, podle nespokojenosti a platí, že by měly být seřazeny podle důležitosti, aby bylo možné určit akční prioritu. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005)

4.1.7 Dotazování

Dotazování je jednou z nejvíce a nejdéle používaných metod výzkumu trhu. Provádí se různými technikami a v různých segmentech. Odpovědi respondentů se zaznamenávají různými způsoby a následně se analyzují. Otázky v dotazníku mají různou podobu i funkci. Je možno použít otázky otevřené (žádná varianta odpovědi), uzavřené (nabízejí varianty odpovědi), přímý dotaz (otázka se týká podstaty věci a nemá skrytý význam) či nepřímý dotaz (otázka se ptá na něco jiného a svou formulací zastírá vlastní smysl dotazu). (Boučková, 2003, s. 63, 65)

Osobní dotazování (face to face)

Tento typ dotazování je založen na rozhovoru tazatele s respondentem na základě předem připraveného formuláře dotazníku s přesně předepsanými otázkami a většinou také možnostmi odpovědí. Osobní zapojení tazatelů do sběru dat přináší zejména vysokou kontrolu situace dotazování (to není možné u ostatních typů dotazování), možnost realizace časově náročnějších rozhovorů, které přináší více informací, využití složitějších formátů a technik dotazování. (Osobní dotazování - face to face, 2012)

Telefonické dotazování

U telefonického dotazování je výhodou jeho rychlost, cena a jistá anonymita respondenta, prostřednictvím které respondent poskytuje upřímnější a otevřenější odpovědi. Nevýhodou je stručnost telefonického rozhovoru oproti rozhovoru osobnímu z očí do očí. (Boučková, 2003, s. 46)

Online dotazování

Jedná se o dotazování s využitím internetu, webových stránek. Je to nejrychlejší a cenově nejdostupnější metoda dotazování. Dotazování probíhá přes internet, kde respondent vyplňuje dotazník přímo na webových stránkách. Po vyplnění jsou odpovědi automaticky odesílány na server, kde mohou být v průběhu sběru dat průběžně kontrolovány. Hlavními výhodami jsou rychlost, nízká finanční náročnost, snadná korekce chyb a možnost zahrnout do dotazníku multimediální materiály. V současnosti lze využít i bleskové výzkumy s výsledky do 48 hodin. (Kvantitativní výzkum, © 2014)

4.1.8 Experiment

Při experimentu je testován určitý faktor (tzv. nezávislá proměnná), kterým může být např. cena, obal, reklama, samotný produkt či služby, přičemž jsou zároveň měřeny dopady daného faktoru na faktor jiný (tzv. závisle proměnná), například prodej nebo zisk. Experiment může probíhat v přirozeném prostředí (terénní experiment), v laboratoři (laboratorní experiment) nebo také online. Výhodou terénních experimentů je testování subjektů bez vědění o jejich účasti na nich (chovají se přirozeně). V případě laboratorních experimentů, mohou výzkumníci velmi dobře kontrolovat veškeré externí vlivy, což nebývá v případě terénních experimentů možné. (Karlíček, 2013, s. 95)

Současná doba umožňuje provádět simulace nejrůznějších výrobků i služeb prostřednictvím internetu. Firmy na svých webových stránkách mají možnost simulovat určité situace (předvádějí demoverze), týkající se například 3D projekce produktů a služeb, simulace výběru a objednání zboží, online plateb apod. Účelem je, aby firma sledovala chování návštěvníků těchto simulací a získané informace vyhodnocovala pro další rozhodování. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2001, s. 183)

4.1.9 Pozorování

Metoda pozorování umožňuje zachytit a analyzovat reálné jevy a procesy, které by se pomocí dotazování nedaly nikdy odhalit, a to z důvodu disproporce mezi tím, co lidé tvrdí nebo co si myslí a tím, co skutečně dělají a jak se chovají. Pozorování lze rozdělit na zúčastněné (pozorovatel je jedním z aktérů procesů a jevů, které pozoruje) a nezúčastněné (pozorovatel z odstupů nezaujatě sleduje jevy v jejich přirozeném prostředí). (Metody sběru dat, © 2012)

Mystery shopping/calling

Jedná se o pozorovací techniku sběru dat eliminující únik informací, která představuje výzkum měřící maloobchodní kvalitu služeb nebo získávající informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Fiktivní zákazník, neboli mystery shopper, je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Úkolem fiktivního zákazníka je nakupování výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. O svých zkušenostech podává zpětnou vazbu. Mystery shopping může být použit v každém odvětví. Ne každý fiktivní nakupující zkoumá pouze nákup. Často je tak zkoumána kvalita a poskytování služeb, rychlost dodávek či vyřízení reklamací. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2001, s. 180)

Mystery calling je nástrojem sloužícím k mapování úrovně komunikace a péče o zákazníka. Mystery calling je založen na fiktivním telefonátu, kdy vyškolený pracovník postupuje podle zadaného scénáře, aby zjistil úroveň poradenských služeb, dobu čekání na spojení, ochotu a odbornost pracovníka či celkovou efektivitu pracovníka zvolené společnosti. Výsledkem mystery hovoru může být celkové zhodnocení pracovníka na lince (např. operátor infolinky, obchodní zástupce). Mystery hovor může být zvukově zaznamenáván a lze jej použít jak ve veřejné správě, bankovníctví, pojišťovnictví, tak i v cestovním ruchu, logistice či jiné oblasti. (Mystery calling, © 2014)

Online pozorování

Stále větší význam je připisován elektronickému online pozorování, pomocí kterého mohou firmy získávat a zpracovávat zejména počet zhlédnutých firemních stránek v daném období, počty IP adres uživatelů v daném období, počty zhlédnutých stránek na jednoho návštěvníka, návštěvnost konkrétních stránek a sledování, odkud uživatel přišel na firemní web. Rozmach online pozorování se váže k stále masivnějšímu rozvoji internetu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2001, s. 181)

4.1.10 Individuální hloubkový rozhovor

Jedná se o jednu z nejvýznamnějších kvalitativních metod, při které vede tazatel s respondentem nestrukturovaný individuální rozhovor. Daný rozhovor je možno zaměřit na určité téma (např. na příčiny spotřeby určitého produktu), při kterém se tazatel snaží proniknout do hloubi respondentovy mysli a objevit klíčové motivy, postoje či vztahy. Tazatelem často bývá zkušený psycholog či sociolog, který vede respondentem k volnému hovoru na příslušné téma. Pokud se v jeho výpovědi objeví zajímavá či důležitá informace, tazatel se věnuje povzbuzení respondentem k rozvinutí dané myšlenky. Hloubkový rozhovor se týká menšího počtu respondentů (např. skupiny o deseti osobách). Vzorek je vybírán tak, aby co nejvíce odpovídal cílové skupině. Při oslovení vyššího počtu respondentů se odpovědi mohou začínat opakovat a výzkum tak přestává být efektivní. (Karlíček, 2013, s. 88)

4.1.11 Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor, tzv. focus group, je další kvalitativní metoda, která se odehrává v kruhu deseti až dvaceti osob s marketingovým výzkumníkem nebo tazatelem (moderátorem). Moderátor by měl být zcela objektivní a měl by se vyznat v diskutované problematice, která se řeší, i v otázkách skupinového chování. Celá diskuze je zaznamenávána pomocí písemných poznámek či prostřednictvím nejrůznějších záznamových a nahrávacích zařízení. Výsledky záznamů jsou následně analyzovány a interpretovány. Metoda focus group je velmi účinná zejména před zahájením kvantitativního výzkumu, nebo naopak v závěrečné části, kdy chce společnost zjistit ještě další poznatky a odpovědět si na otázku „Proč?“. (Marketingový výzkum - Focus group, © 2014)

4.1.12 Projektivní techniky

Karlíček (2013, s. 88) tvrdí, že projektivními technikami se rozumí postupy, které umožňují odhalit skryté či nevědomé tržní motivy, postoje či představy. Respondenti nejsou v těchto případech dotazováni na určitý problém přímo, ale jsou vedeni k tomu, aby daný problém vystihli (např. kresbou). Takovými technikami může respondent prozradit právě nevědomé informace, které by se jinak zdráhal vyslovit nebo by je nedokázal verbalizovat. Asociační testy jsou specifickou projektivní technikou, kdy respondent uvádí první myšlenku, která ho napadne, je-li vystaven určitému stimulu. Jedná se například o techniku tzv. volných (či vázaných) slovních asociací, s jejíž pomocí je možné testovat vhodnost názvu nového produktu. Mezi projektivní techniky patří také dokončování vět a TAT (tematicko-apercepční test). Výzkumníci v případě TAT využívají nejednoznačné obrázky, které má respondent interpretovat, přičemž se vychází z toho, že respondenti projektují do obrázku své vlastní problémy a pocity, o kterých by jinak nechtěli přímo hovořit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZDRAVÉ STRAVOVÁNÍ S.R.O

5.1 Historie Zdravého stravování s.r.o.

Společnost Zdravé stravování s.r.o. má své počátky v roce 2008. V této době začala Mgr. Katka Šimková podnikat ve výrobě zdravého jídla. Nápad působit na trhu jako výživový poradce a vyrábět zdravá jídla dostala po dlouhém hledání pracovního místa v příslušném odborném sektoru. Firma vznikla v omezeném prostoru (v zázemí restaurace) jako domácí projekt určený pro malou skupinu lidí, kteří chtěli zdravě a chutně hubnout. Již od počátku působení firmy se dbalo na kvalitu a perfektní servis, díky čemu na sebe nenechaly dlouho čekat pozitivní ohlasy. S nárůstem objednávek tak přišla potřeba větších výrobních prostorů, a tak následovalo stěhování do prostor kuchyně bývalého učňovského střediska ve Veselí nad Moravou. Společnost se z důvodu nedostatečných prostorů stěhovala ještě několikrát. V dnešní době sídlí firma Zdravé stravování s.r.o. ve Strážnici. Začátky firmy byly úspěšné i v oblasti přípravy jídel, při kterém začali používat technologie (šokové chlazení jídla a využívání konvektomatu pro vaření v páře), které jsou základem pro vaření zdravého jídla dodnes. Firma nezažhálí a nadále uskutečňuje vlastní vývoj, kterým zkouší neustále nové suroviny připravovat netradičními, ale především zdravými způsoby. (O Zdravém stravování, © 2013)



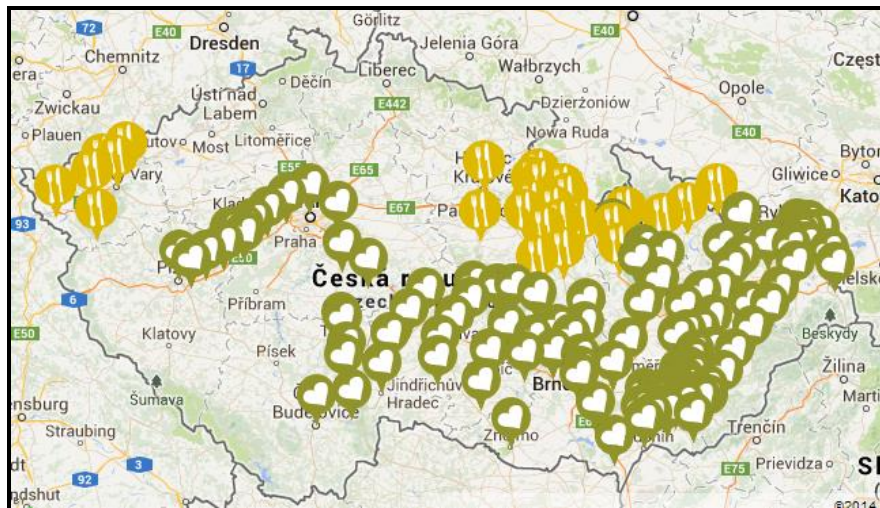
Obr. 7. Logo firmy Zdravé stravování s.r.o. (O Zdravém stravování, © 2013)

5.2 Distribuce

Zdravé stravování s.r.o. rozvází krabičkovou dietu po celé České republice, a také na západní část Slovenska. První rozvozevé okruhy této firmy však byly zacíleny pouze na města Veselí nad Moravou a Kyjov. Po výše zmiňovaném rozšíření výrobních prostorů přišlo i na zvětšení oblasti působení. V současnosti sídlí Zdravé stravování s.r.o. ve Strážnici a má dvacet vlastních linek a partnery, kteří obsluhují další regiony (Obr. 8). Strava je balena do speciálních vakuově uzavřených krabiček, které jsou roz-

váženy prostřednictvím chladicích boxů k jednotlivým zákazníkům přímo do domu, práce či na jinou předem smlouvenou adresu. Pro většinu zákazníků je rozvoz krabičkové diety zdarma (v případě, že se v odběrovém městě nebo jeho okolí nachází více zákazníků). Příprava, balení a rozvoz jídel je k nahlédnutí ve fotogalerii nacházející se v příloze P I. (O Zdravém stravování, © 2013)

Zdravé stravování s.r.o. má v současné době kolem 1750 zákazníků, kterými jsou z velké části koncoví zákazníci. Přibližně jedna pětina z celkového počtu zákazníků je tvořena partnery, kteří samostatně podnikají a krabičkovou dietu odebírají za účelem dalšího prodeje. (O Zdravém stravování, © 2013)



Obr. 8. Mapa působení firmy Zdravé stravování s.r.o. (Rozvoz, © 2013)

Na mapě působení jsou vyznačena aktuální nejpočetnější místa rozvozu krabičkové diety po České republice. „Srdíčko“ označuje místa, kde výrobu, objednávky i rozvoz diety zajišťuje Zdravé stravování s.r.o. vlastními auty a „příbor“ zde charakterizuje partnery, kteří zajišťují distribuci. Jídlo je i v tomto případě vyráběno firmou Zdravé stravování s.r.o. Podrobný seznam rozvážených měst je k dispozici v příloze P II.

5.3 Produktové portfolio

V současné době jsou společností Zdravé stravování s.r.o. nabízeny tři stravovací programy, jejichž jídelníček je zpracováván nutričním specialistou. Ten přepočítává stravu na určitou energetickou hodnotu odpovídající zvolenému programu. Všichni zájemci o krabičkovou dietu mají možnost využít tzv. zelenou infolinku, která není zpo-

platněna a na které jim bude poskytnuto odborné poradenství v oblasti zdravého stravování a výběru vhodného programu (taktéž zdarma). Níže jsou jednotlivé programy charakterizovány.

Program pro zdraví

Zdraví program je určen pro každého, kdo vyznává zdravý životní styl. Správně zvolený jídelníček je vhodný pro všechny, kteří chtějí zdravě a zároveň chutně jíst. (Programy a příprava, © 2013)

Program pro sport

Program pro sport je určen pro každého, kdo má zvýšenou aktivitu či sportuje a potřebuje adekvátní a vhodně zvolený jídelníček. Tento program zajišťuje vyváženou a sytou stravu s nižším podílem sacharidů a vyšším obsahem bílkovin. (Programy a příprava, © 2013)

Program bez masa

Pro zákazníky, kterým nevyhovuje jídelníček obsahující maso, je připraven program bez masa. Vegetariáni si tak mohou objednat vhodnou stravu, ve které je maso nahrazeno rostlinnými bílkoviny. (Programy a příprava, © 2013)

Všechny tři programy lze kombinovat s podprogramy „redukce“, „standard“ a s „aktivním programem“.

Program redukce

Redukční program je sestaven na 5000 kJ/den a je vhodný pro ženy, které chtějí rozumně a bez hladovění hubnout. U zdravých osob je možno dosáhnout váhového úbytku 4 – 6 kg/měsíc. (Programy a příprava, © 2013)

Program standard

Program zdravé stravování s.r.o. standard je sestaven na 7000 kJ/den a je určen pro ženy jako plnohodnotná strava pro každý den. Zároveň je tato denní energetická hodnota redukčním programem pro muže, kteří chtějí rozumně hubnout. (Programy a příprava, © 2013)

Aktivní program

Třetí program je plnohodnotnou stravou na každý den, určenou pro muže nebo ženy se zvýšenou fyzickou aktivitou. Obsahuje přibližně 10000 kJ/den. (Programy a příprava, © 2013)

Uvedené programy jsou nabízeny v různých variantách jako celodenní, dopolední či odpolední kombinace. Firma kromě balíčků umožňuje i odběr jednotlivých jídel nebo je opět možná jejich kombinace (např. snídaní, polévek, obědů, večeří či přílohových misek). Již třetím rokem rozšířilo Zdravé stravování s.r.o. své produktové portfolio o vánoční cukroví, které je stejně jako ostatní strava připravováno netradiční technologií zachovávající kvalitu zdravých a výživově hodnotných surovin. (Programy a příprava, © 2013)

Ukázky jednotlivých jídel jsou zobrazeny v příloze P III.

5.4 Ceník produktů

Ceny uvedené v následující tabulce zahrnují DPH a jsou platné pro objednávku na jeden měsíc (20 pracovních dnů a více) a je platný od 1. ledna 2014:

Tab. 1. Ceník produktů Zdravého stravování s.r.o. (Ceník, © 2013)

KOMBINACE	5 000 kJ	6 000 kJ	7 000 kJ	8 000 kJ	10 000kJ
Celodenní menu	230 Kč	245 Kč	260 Kč	275 Kč	300 Kč
CM bez jednoho jídla	210 Kč	220 Kč	230 Kč	240 Kč	260 Kč
Dopolední menu	200 Kč	205 Kč	210 Kč	215 Kč	240 Kč
Odpolední menu	200 Kč	205 Kč	210 Kč	215 Kč	240 Kč
Snídaně, oběd, večeře	200 Kč	205 Kč	210 Kč	215 Kč	240 Kč
Oběd + Večeře	160 Kč	165 Kč	170 Kč	175 Kč	200 Kč
Snídaně + Oběd	130 Kč	135 Kč	140 Kč	145 Kč	160 Kč
Oběd	90 Kč	90 Kč	90 Kč	90 Kč	100 Kč
Večeře	90 Kč	90 Kč	90 Kč	90 Kč	100 Kč

Společnost Zdravé stravování s.r.o. nabízí věrnostní slevy pro současné i nové klienty (viz následující tabulka). Tyto slevy se vztahují na všechny kombinace dvou a více jídel (neplatí tedy na samostatné obědy nebo večeře) a nelze je sčítat s jinými slevami.

Tab. 2. Slevy pro věrné klienty Zdravého stravování s.r.o. (Ceník, © 2013)

Sleva na den	Současný klient	Nový klient
- 5 Kč	odběr 30 dnů za 12 předcházejících měsíců	objednávka na 2 měsíce
- 10 Kč	odběr 90 dnů za 12 předcházejících měsíců	objednávka na 4 měsíce
- 15 Kč	odběr 150 dnů za 12 předcházejících měsíců	–

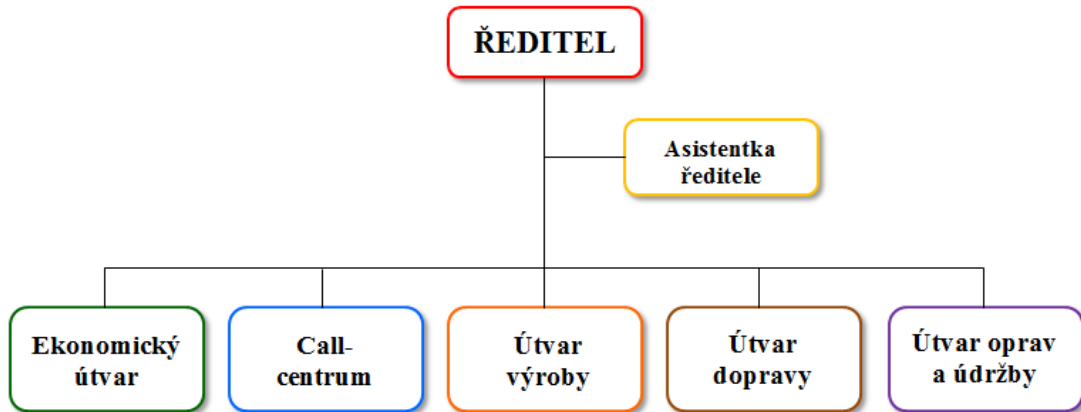
Daná společnost má pro své klienty, kteří nesplňují věrnostní podmínky také připravené slevy ale i příplatky. V případě, že si jakýkoliv zákazník objedná celodenní menu bez přílohy misky, je mu firmou Zdravé stravování s.r.o. uplatněna sleva 10 Kč na každý objednaný den. Pokud si však zákazníci objednají krabičkovou dietu na dobu kratší než 20 pracovních dnů, je jim na každý den přičteno 10 Kč. Zákazníci si připlatí i tehdy, pokud budou ke svému menu přiojednat polévku, za kterou se připlácí 20 Kč za den.

5.5 Propagace

Zdravé stravování s.r.o. se propaguje poměrně intenzivně. K propagaci využívá jak vlastních webových stránek, tak sociální síť Facebook, kde jsou umístěny aktuální informace. Veškeré přepravní prostředky (dodávky určené k rozvozu krabičkové diety) jsou opatřeny polepy s logem firmy, sloganem, a také kontaktem v barvách Zdravého stravování s.r.o. Prostřednictvím rádií je v měsíčních intervalech vysílána reklama informující posluchače o službách a produktech Zdravého stravování s.r.o. Nejvíce je využíváno služeb následujících rádií: Hitrádio Vysočina (Jihlava), Rádio Čas, Rádio Zlín, Rock Max a Kiss publikum. Nejčastěji se tato firma propaguje prostřednictvím tour, které každoročně pořádá. Momentálně probíhá tour po fitness centrech, součástí kterých jsou ochutnávky krabiček, ukázkové lekce cvičení, slevy na objednávky podané během trvání tour, přednášky na téma zdravé výživy, konzultace s odborníky na oblast zdravého hubnutí či cvičení, měření na přístroji InBody zdarma či jiný doprovodný program. V rámci pořádaných tour spolupracuje Zdravé stravování s.r.o. s mnoha fitness centry či jinými organizacemi, se kterými si navzájem vypomáhají v oblasti propagace prostřednictvím referencí.

5.6 Organizační struktura

Tým, který se podílí na chodu celé společnosti, je tvořen přibližně stovkou zaměstnanců, jejichž počet se mění podle velikosti zakázek. Organizační členění zaměstnanců do jednotlivých útvarů je zobrazeno v následujícím obrázku (Obr. 9).



Obr. 9. Organizační struktura firmy Zdravé stravování s.r.o. (vlastní zpracování)

Na vrcholu organizační struktury firmy Zdravé stravování s.r.o. je ředitel, který je zároveň jednatelem společnosti. Ten přímou cestou řídí ekonomický útvár, call-centrum, útvár výroby, útvár dopravy a útvár oprav a údržby. Jednotlivé útvary nemají žádného vedoucího (ředitele). Jedinými nadřízenými jsou majitelé společnosti.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Tato kapitola se věnuje metodice výzkumu, která je složena ze dvou částí. První část se zaměřuje na přípravnou fázi sběru dat a část druhá je věnována fázi realizační. Obě fáze jsou pro vyhodnocení marketingového výzkumu nepostradatelné.

6.1 Přípravná fáze

Fáze přípravy je stěžejní fází jakéhokoliv výzkumu. Lze ji charakterizovat jako posloupnost několika na sebe navazujících kroků. Dříve než se začne se samotnou formulací dotazníku, je důležité definovat výzkumný problém, stanovit si cíle výzkumu a následně i plán výzkumu a pilotáž.

6.1.1 Definování problému

Existuje mnoho důvodů, proč zákazníci ukončují se společnostmi obchodní vztahy. Tyto společnosti se často domnívají, že jim jejich zákazníky přetáhla konkurence, ale takových zákazníků odchází zhruba jenom 9 %. Daleko větším počet zákazníků, konkrétně 68 %, odchází proto, že věří, že se o ně firmy nezajímají. Aby společnost Zdravé stravování s.r.o. co nejvíce minimalizovala ukončení obchodních vztahů se zákazníky, měla by své klienty velmi dobře znát, a také by měla znát úroveň péče, kterou jim poskytuje. Výzkumným problémem je tedy neznalost úrovně péče o zákazníky. (Kolářová, 2013)

6.1.2 Charakteristika cíle výzkumu

Cílem daného marketingového výzkumu je zjistit nejen současnou úroveň péče o zákazníky Zdravého stravování s.r.o., ale i názory a postoje zákazníků na kvalitu produktů, komunikaci, doprovodné služby a další aspekty týkající se péče o zákazníky. Informace získané tímto výzkumem mohou společnosti Zdravé stravování s.r.o. pomoci určit, ve kterých směrech je nutné zapracovat na zlepšení. Zkvalitněním péče o zákazníky se zvýší věrnost klientů a udržení současných zákazníků bude snazší. Dílčím cílem je zjistit spokojenost zákazníků s nabízenými produkty a službami, preferenci komunikačních nástrojů, a také zjistit, o jaké další služby či produkty by zákazníci stáli.

6.1.3 Stanovení hypotéz

Po vymezení cílů výzkumu byly autorkou této diplomové práce stanoveny hypotézy (na základě subjektivního pocitu), které budou následně ověřovány. Tyto hypotézy byly odvozeny z názorů a pocitů majitele firmy týkající se současné úrovně péče o zákazníky Zdravého stravování s.r.o., které byly získávány na základě rozhovoru (z důvodu neexistence žádných výzkumů z předešlých let, ze kterých by se dalo vycházet).

Hypotézy určené k testování byly stanoveny následovně:

1. více než 65 % respondentů se při telefonickém objednávání krabičkové diety nebo dotazování se na její vhodnost cítí příjemně;
2. více než 30 % respondentů uvádí, že posledně zaznamenaná informace, kterou obdrželi od Zdravého stravování s.r.o., se týkala nových produktů či služeb;
3. respondenti jsou v rámci nabízených služeb a produktů nejvíce spokojeni s telefonickou dostupností poradenské linky;
4. existuje závislost mezi vnímáním cenové úrovně krabičkové diety a čistým příjmem domácnosti;
5. existuje závislost mezi potřebou pravidelného sledování a měření zákaznického servisu a věkem respondenta;
6. existuje závislost mezi vnímáním frekvence oslovování zákazníků a pohlavím respondenta.

6.1.4 Plán výzkumu

Typy a zdroje dat

Při zpracování této diplomové práce byla využita primární data, zdrojem kterých byly fiktivní hovory na infolinky společnosti Zdravé stravování s.r.o. (tzv. mystery calling) a dotazníkové šetření. Pro zpracování všech teoretických východisek byla využita odborná literatura. Veškeré zdroje dat jsou obsaženy v seznamu literatury.

Metoda analýzy dat

Součástí přípravné fáze je také zvolení nejvhodnější metody výzkumu. Na danou problematiku byl nejdříve zjišťován subjektivní názor autorky diplomové práce, a to prostřednictvím mystery callingu (více viz kapitola 8). Pro objektivnější hodnocení této problematiky byl proveden také marketingový výzkum pomocí dotazníkového šetření.

Výzkum byl zaměřen na zákazníky Zdravého stravování s.r.o., kteří se nachází na území České republiky i v západní části Slovenska. Pro efektivní distribuci se vhodným způsobem získávání informací stalo online elektronické dotazování. Velkou výhodou online elektronického dotazování je finanční a časová nenáročnost pro zadavatele a časová flexibilita pro dotazovaného. Nevýhodou však je nemožnost vysvětlení otázky či jiné nejasnosti. Z tohoto důvodu byla naplánována pilotáž, která měla za úkol minimalizovat možné nedokonalosti. Oslovení požadovaného souboru respondentů bylo naplánováno prostřednictvím internetového odkazu, který byl rozeslán přímo na emailové adresy zákazníků Zdravého stravování s.r.o. získané z firemního adresáře. Internetový link respondenta odkázal přímo na stránku, kde se nacházel strukturovaný dotazník. Dotazníkové šetření bylo naplánováno od 31. ledna do 16. února 2014 a to prostřednictvím internetového serveru VyplnTo.cz. Dotazník obsahoval maximálně 27 otázek (z toho 5 otázek mělo identifikační charakter), přičemž počet skutečně zodpovězených otázek závisel na respondentech a jimi zvolených odpovědích. Tyto odpovědi přesměřovávaly dotazované na další navazující otázky. Všechny otázky byly povinné, až na označení výše celkového příjmu domácností respondentů. Součástí dotazníku byl úvodní text, který respondenty seznámil s účelem dotazníkového šetření.

Na závěr byly oba výzkumy (mystery calling a dotazníkové šetření) srovnány pro objektivní zjištění skutečné úrovně péče o zákazníky ve firmě Zdravé stravování s.r.o.

6.1.5 Pilotáž

Z důvodu předcházení případným nejasnostem při dotazování, byl ve dnech od 27. ledna do 28. ledna 2014 uskutečněn předvýzkum. Pilotáž byla provedena na malém vzorku pěti lidí, kterých výběr byl podmíněn splněním nákupní podmínky, tzn., že museli alespoň jednou zakoupit krabičkovou dietu. Cílem předvýzkumu bylo zjistit, zda jsou otázky obsažené v dotazníku srozumitelné, správně sestavené a jestli jsou dotazovanému nabídnuty všechny varianty odpovědí, které mohou nastat. Na základě

předvýzkumu bylo u otázky č. 16 týkající se hodnocení spokojenosti s produkty/službami z pohledu respondenta doplněno jedno hodnotící kritérium. Pilotáž totiž odhalila, že zde chybí možnost odpovědi „Nemohu posoudit“.

6.2 Realizační fáze

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno formou online elektronického dotazníkového průzkumu realizovaného prostřednictvím internetového serveru Vyplnito.cz. Průzkum nesl název „Péče o zákazníka firmy Zdravé stravování s.r.o.“ a probíhal od 31. ledna do 16. února 2014. I když byl dotazník publikován na internetovém serveru, nebyl veřejnosti volně dostupný. Jednalo se o neveřejný průzkum, který se týkal pouze současných nebo bývalých zákazníků krabičkové diety. Proto byl na jejich emailové adresy (získané prostřednictvím adresáře společnosti Zdravé stravování s.r.o.) zaslán email obsahující průvodní dopis a internetový odkaz (link) odkazující je na stránku, na které se nacházel zmiňovaný dotazník. Dotazník byl sestaven jak z výběrových, výčtových, otevřených, polootevřených a škálových otázek, tak i z uzavřených dichotomických a trichotomických otázek. Dotazník celkem vyplnilo 579 respondentů, což lze považovat za dostatečnou velikost vzorku výběrového souboru. Při sběru dat nenastaly žádné komplikace, pouze u otázky týkající se celkového příjmu domácnosti respondenta neodpovědělo všech 579 dotazovaných (důvodem může být případná citlivost na danou otázku). Celková návratnost vyplněných dotazníků je 72,2 %.

6.2.1 Zpracování dat

Před zpracováním nashromážděných dat byla provedena jejich kontrola, která zabezpečila správnost a úplnost informací. Poté byla data pomocí programu Microsoft Excel graficky zpracována. Před ověřováním předem stanovených hypotéz byla data zpracována do datové matice, která byla dále převedena do statistického programu IBM SPSS Statistics 19. Data potřebná pro verifikaci hypotéz byla převedena také do statistického programu XLStatistics.

7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Vyhodnocení dotazníkového šetření, které obsahuje tato podkapitola, bylo doplněno o grafické zpracování údajů provedené v programu MS Excel.

7.1 Struktura respondentů dle identifikačních otázek

Prostřednictvím identifikačních otázek, které jsou obsaženy v příloze P V, byla zjištěna struktura respondentů, kteří se podíleli na dotazníkovém průzkumu. Tyto otázky zjišťovaly pohlaví, věkovou kategorii, ekonomický status, celkový měsíční příjem domácnosti a místo bydliště každého respondenta.

Dotazník byl vyplněn celkem 579 respondenty. Vzorek respondentů tak tvořilo 355 žen a 224 mužů, což znamená, že ženy byly zastoupeny více (56,13 %) než muži (43,87 %).¹

Podle věkové kategorie se do dotazování zapojilo 185 respondentů (31,95 %) ve věku 30–40 let, čímž vytvořili nejpočetnější věkovou kategorii. Druhou nejčetnější skupinou se staly osoby ve věku 41–51 let, kterých bylo 176 (30,40 %). Dále byl 109 respondentů uvedený věk 52–60 let (18,83 %) a 87 respondentů (15,03 %) označilo, že se nachází ve věkové kategorii 19–29 let. Pouze 22 osob se nacházelo v kategorii více než 60 let. Věková kategorie 18 a méně let nebyla v dotazníkovém šetření zastoupena vůbec. Z hlediska věkové kategorie je struktura respondentů nevyrovnaná.

Celkem 382 dotazovaných (65,98 %) uvedlo, že má ekonomický statut zaměstnance. Druhou nejčetnější skupinou se stala OSVČ, kterou označilo 129 osob (22,28 %). Na rodičovské dovolené, stejně jako v důchodu, se nachází 39 dotazovaných (6,74 %). Pouze 17 osob (2,94 %) z celkového vzorku respondentů vlastní ekonomický statut student a 16 respondentů bylo nezaměstnaných. Celkový počet odpovědí (622) je větší než počet respondentů z důvodu možnosti zvolení více jak jedné odpovědi.

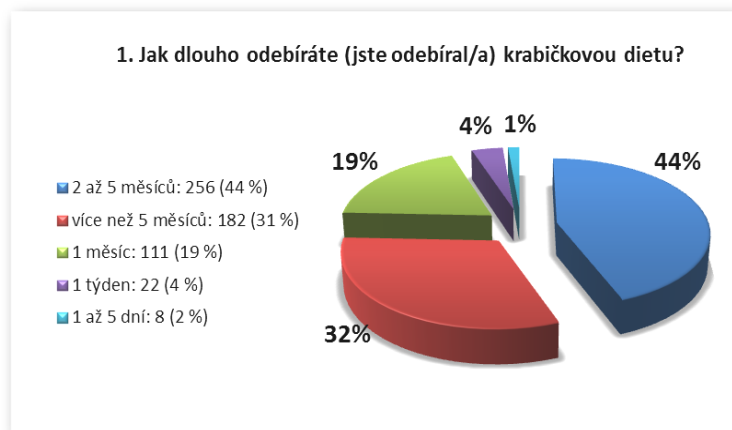
¹ Převaha žen mohla být způsobena větší ochotou zúčastnit se vyplňování nebo tím, že žen je jako zákaznic Zdravého stravování s.r.o. více než mužů.

Otázka týkající se celkového měsíčního příjmu domácnosti nebyla (jako jediná z celého dotazníku) povinná. Daná otázka tak byla zodpovězena 517 respondenty, z toho 199 osob (38,49 %) má čistý příjem 15–30 tis. Kč. Necelých 28 % respondentů (144 osob) uvedlo, že jejich měsíční příjem domácnosti je 30–50 tis. Kč a 82 dotazovaných (15,86 %) se nachází v kategorii 10–15 tis. Kč. Více než 50 tis. Kč označilo 74 osob (14,31 %) a méně než 4 % dotazovaných (18 lidí) uvedlo, že jejich čistý příjem je menší než 10 tis. Kč.

Zákazníci Zdravého stravování s.r.o. pochází z různých koutů České republiky, a také ze západní části Slovenska. Z důvodu velkého roztroušení respondentů, byla některá uvedená bydliště přiřazena k větším městům. Nejvíce respondentů (67; 11,57 %) označilo, že bydlí v Praze nebo jejím okolí. Druhou nejpočetnější skupinu v souvislosti s bydlištěm tvoří 63 respondentů (10,88 %), kteří uvedli jako místo svého bydliště Ostravu. Třetím nejčastěji voleným místem bydliště je Brno (58; 10,02 %). Výčet všech měst je obsažen v tabulce, která se nachází v příloze P V spolu s četností respondentů, kteří v nich nebo jejich okolí bydlí spolu s procentuálním vyjádřením.

7.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Úkolem první otázky bylo zjistit, zda vzorek zákazníků, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, má dostatečné zkušenosti s nabízenými produkty a službami Zdravého stravování s.r.o. Čím déle zákazníci odebírají krabičkovou dietu, tím objektivněji mohou odpovídat na následující otázky. Jednotlivé odpovědi byly shrnuty do následujícího grafu (obr. 10), podle kterého se dotazování zúčastnilo 256 respondentů (44 %), kteří odebírají či v minulosti odebírali krabičkovou dietu 2 až 5 měsíců. Celkem 182 dotazovaných (31 %) konzumuje zdravou stravu více než 5 měsíců a 111 zákazníků (19 %) ji odebírá 1 měsíc. Pouze 22 osob (4 %) odebírá krabičkovou dietu jeden týden a 8 respondentů v rozmezí 1 až 5 dní, z čeho lze usuzovat, že soubor respondentů o velikosti 579 osob je kvalitním vzorkem.



Obr. 10. Jak dlouho odebíráte (jste odebíral/a) krabičkovou dietu? (vlastní zpracování)

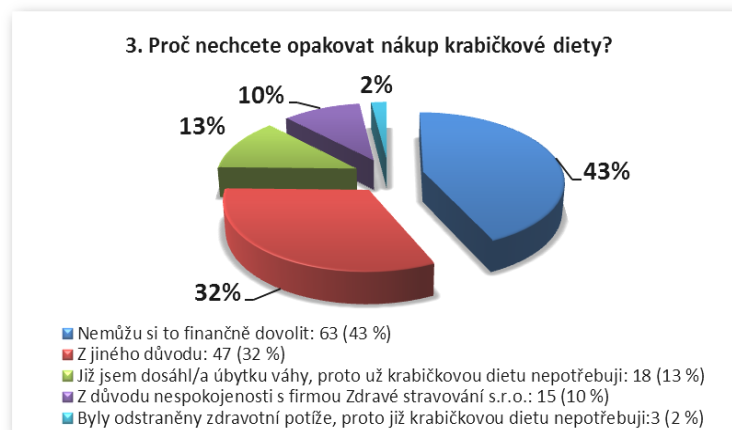
Na níže uvedeném obrázku (Obr. 11) je zaznamenáno, kolik respondentů chce nákup krabičkové diety zopakovat. Přesně 434 dotazovaných (75 %) má v plánu nákup zopakovat a 145 zákazníků již nemá zájem znovu nakoupit ve Zdravém stravování s.r.o.



Obr. 11. Máte v plánu nákup v blízké nebo vzdálené budoucnosti opakovat? (vlastní zpracování)

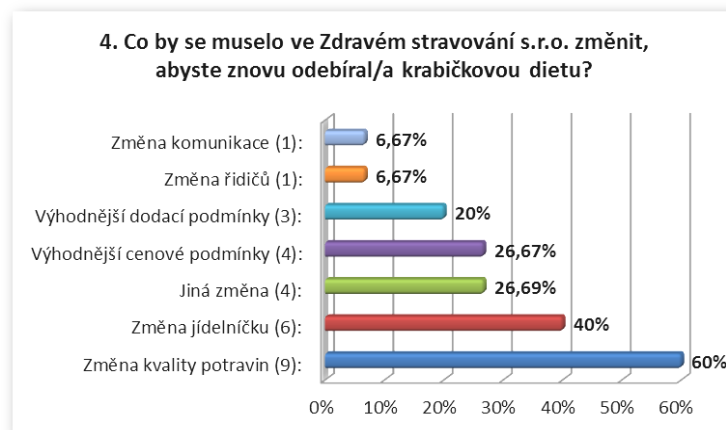
U osob, které uvedly, že ve Zdravém stravování s.r.o. již nebudou nakupovat (145 respondentů), byl zjišťován důvod tohoto rozhodnutí (viz Obr. 12). U 43 % (63 respondentů) bylo zjištěno, že si danou formu stravování nemůžou finančně dovolit. Možnost „z jiného důvodu“ označilo 47 dotazovaných (32 %). Většina z nich však konkrétní důvod nesdělila, a tak tato oblast nemohla být více prozkoumána. Z důvodu dosažení potřebného úbytku váhy se rozhodlo krabičkovou dietu dále nevyhledávat 13 % dotazovaných (18 osob) a z důvodu odstranění zdravotních potíží nepotřebují krabičkovou

diety 3 dotazovaní (2 %). Celkem 15 respondentů (10 %) nechce nákup zopakovat z důvodu nespokojenosti s firmou Zdravé stravování s.r.o. V následující otázce bylo zjišťováno, co by se v dané firmě muselo změnit, aby se respondenti rozhodli nákup znovu opakovat.



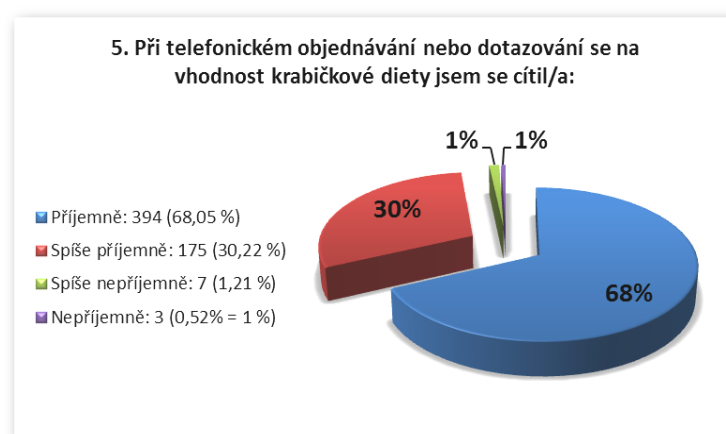
Obr. 12. Proč nechcete opakovat nákup krabičkové diety? (vlastní zpracování)

Jako změnu, která by musela nastat ve firmě Zdravé stravování s.r.o. uvedlo, 9 respondentů (60 % z 15 lidí) „změnu kvality potravin“. Dalších 6 osob (40 %) by požadovalo změnu jídelníčku. Výhodnější cenové podmínky označili, stejně jako jinou změnu, 4 respondenti, což je necelých 27 %. Výhodnější dodací podmínky by přijaly tři osoby (20 %) a změnu komunikace, stejně jako změnu řidičů, by přijal pouze jeden člověk (6,67 %). Součet všech odpovědí je roven číslu 28, i když respondentů, kteří nechtějí opakovat nákup z důvodu nespokojení s firmou Zdravé stravování s.r.o., bylo pouze 15. Tento rozdíl nenastal chybným výpočtem, nýbrž tím, že dotazovaní zde mohli zvolit více možností. Četnosti zvolených odpovědí jsou znázorněny v následujícím obrázku.



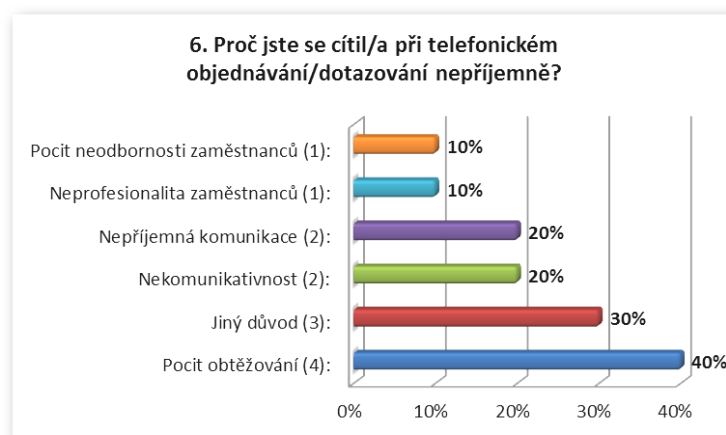
Obr. 13. Co by se muselo ve Zdravém stravování s.r.o. změnit, abyste znovu odebíral/a krabičkovou dietu? (vlastní zpracování)

Následující graf (Obr. 14) zobrazuje četnost odpovědí na otázku týkající se pocitu zákazníků při telefonické komunikaci se Zdravým stravováním s.r.o. Tato otázka je vzhledem preferované komunikaci zmiňované společnosti (především prostřednictvím telefonní linky a také emailové korespondence) velmi důležitá. Při telefonické komunikaci se příjemně cítilo celkem 384 respondentů, což je nadpoloviční většina (68 %) z dotazovaných. „Spíše příjemně“ se cítilo 175 osob (30 %). Pouze 7 respondentů (více než 1 %) uvedlo, že měli spíše nepříjemný pocit a 3 osoby (necelé 1 %) se cítily přímo nepříjemně.



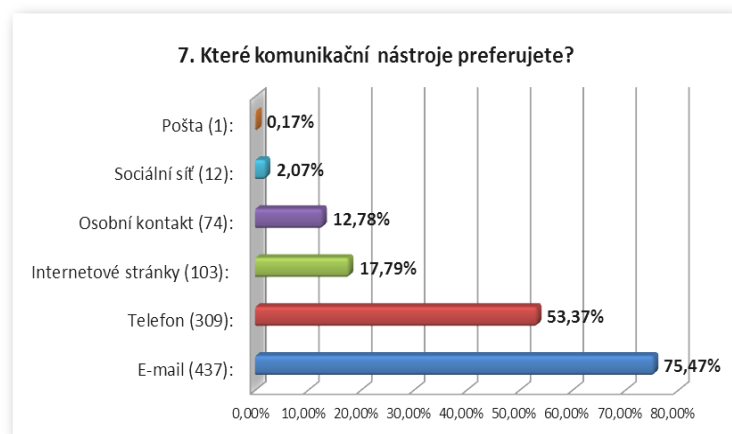
Obr. 14. Pocity zákazníků při telefonické komunikaci. (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří odpověděli, že se při telefonické komunikaci cítili „spíše nepříjemně“ nebo vyloženě „nepříjemně“, byli přesměrováni na otázku č. 6, ve které uvedli důvod tohoto pocitu. Jak je vidět na obr. 15 přesně 40 % respondentů se cítilo nepříjemně z důvodu pocitu obtěžování (4 osoby). „Z jiného důvodu“ bylo označeno 3 dotazovanými (30 %), avšak pravý důvod jimi nebyl specifikován. Pocit nekomunikativnosti byl označen 2 lidmi (20 %). Pouze jeden člověk (10 %) uvedl, že měl nepříjemný pocit z důvodu neodbornosti zaměstnanců. Stejný počet respondentů uvedl, že tento pocit vyplýval z neprofesionality zaměstnanců.



Obr. 15. Proč jste se cítil/a při telefonickém objednávání/dotazování nepříjemně? (vlastní zpracování)

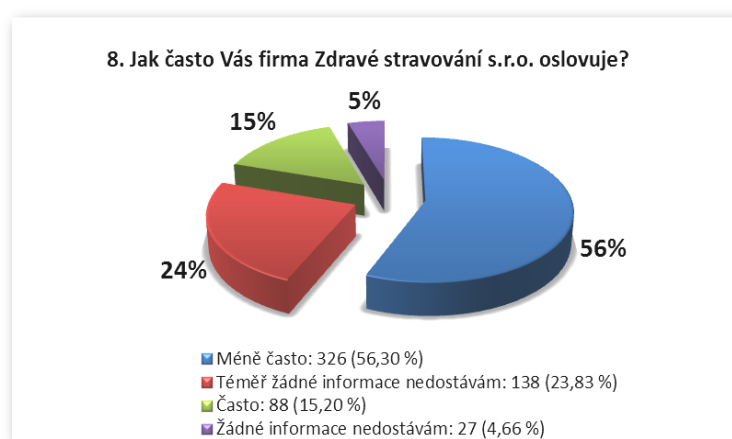
Ke zjištění komunikačního nástroje, který je zákazníky nejčastěji preferován a který je nepostradatelnou součástí péče o zákazníky, sloužila následující otázka. Mezi nejpreferovanější komunikační nástroje zákazníků Zdravého stravování s.r.o. patří jednoznačně emailová korespondence, kterou označilo 437 respondentů (75,47 %) následována telefonem, který preferuje 309 dotazovaných (53,37 %). Méně oblíbeným komunikačním nástrojem jsou internetové stránky, které uvedlo 103 osob (17,79 %), a také osobní kontakt (74 respondentů, téměř 13 %). Nejméně preferovaným nástrojem komunikace je klasická pošta, která byla označena pouze jedenkrát (0,17 %), kterou s počtem 12 respondentů následuje sociální síť (2,07 %). Součet všech odpovědí je zase vyšší než počet všech dotazovaných, a to z důvodu možného zvolení většího počtu odpovědí. Četnosti zvolených odpovědí jsou graficky zaznamenány v následujícím obrázku (Obr. 16).



Obr. 16. Které komunikační nástroje preferujete?

(vlastní zpracování)

Otázka č. 8 zkoumala frekvenci, jakou firma Zdravé stravování s.r.o. oslovuje své zákazníky (např. prostřednictvím emailové či telefonické komunikace). Z následujícího grafu (Obr. 17) lze vyčíst, že celkem 326 respondentů (56 %) má pocit, že jsou firmou oslovováni méně často a 138 dotazovaných (téměř 24 %) uvedlo, že téměř žádné informace od Zdravého stravování s.r.o. nedostává. Pouze 15 % (88 respondentů) má pocit, že jsou společností oslovováni často. Přesně 27 osob dokonce označilo, že žádné informace od dané společnosti nedostává.

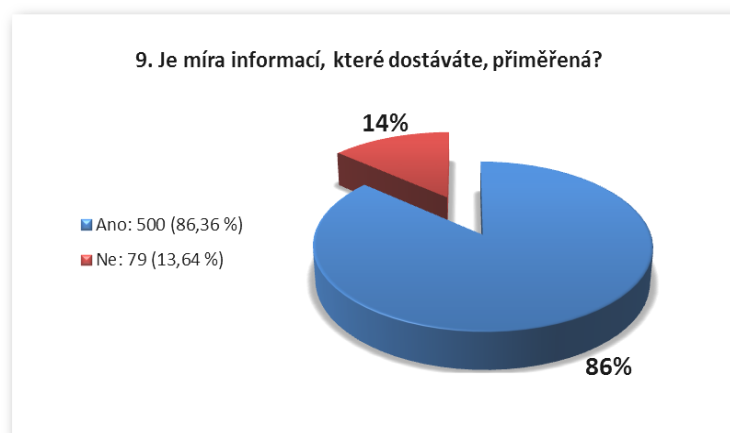


Obr. 17. Jak často Vás firma Zdravé stravování

s.r.o. oslovuje? (vlastní zpracování)

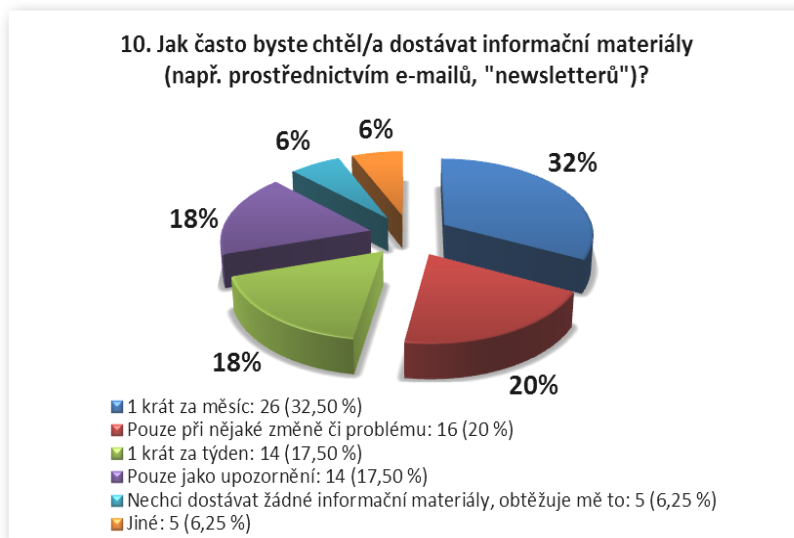
I když téměř 85 % respondentů má pocit méně časté či nulové frekvence oslovování ze strany Zdravého stravování s.r.o., neznamená to, že nejsou spokojeni s mírou informací, které od ní dostávají. Proto byla položena otázka č. 9, odpovědi, a také jejich čet-

nost je zobrazena v následujícím grafu (Obr. 18). Většina respondentů (500 osob, 86 %) vnímá míru informací, které dostávají od dané firmy za přiměřenou. Naopak 79 dotazovaných (13 %) tento pocit nemá a míra informací, která se jim dostává je tak nedostatečná.



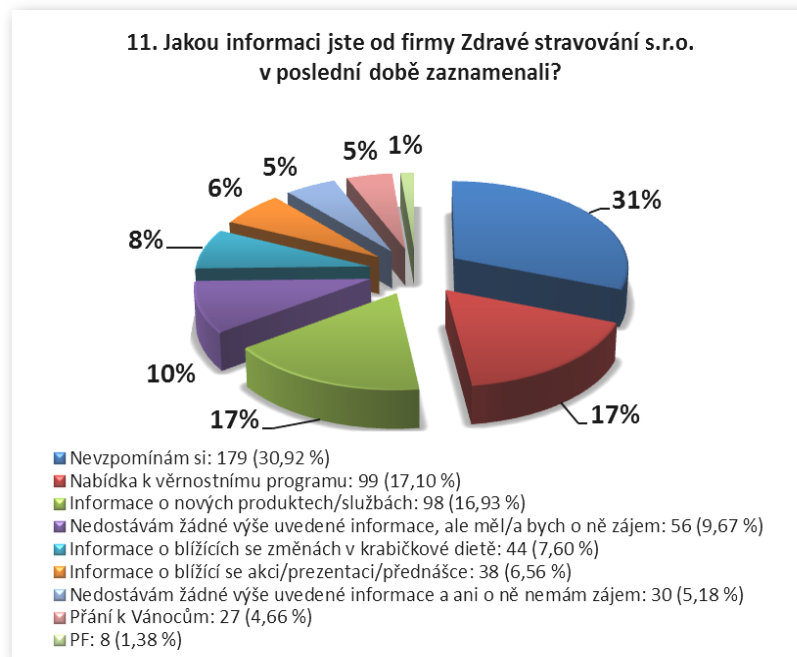
Obr. 18. Je míra informací, které dostáváte, přiměřená? (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří v předešlé otázce odpověděli, že míra informací od Zdravého stravování s.r.o. je nedostatečná, byli přesměrováni na otázku č. 10, která se ptala na požadovanou frekvenci informování či jejich náplň. Z níže uvedeného obrázku znázorňujícího možné odpovědi na tuto otázku vyplývá, že 26 respondentů (32 % ze 79 osob) by chtělo dostávat informace různého charakteru pravidelně 1 krát za měsíc. Pouze při nějaké změně (např. jídelníčku, dodací doby či platebních podmínek) by mělo zájem dostávat informační materiály 16 respondentů (20 %). Možnost „pouze jako upozornění“ (což znamená např. na možnost využití věrnostního programu či na fakturu po splatnosti) zvolilo stejně jako možnost „1 krát za týden“ 14 dotazovaných, tzn. téměř 18 %. Možnost „nechci dostávat žádné informační materiály, obtěžuje mě to“ zvolilo 5 respondentů, stejně jako možnost „jiné“. Odpověď „jiné“ byla blíže specifikována 3 respondenty. Ti uvedli, že by měli zájem dostávat informace jen o zdrojích potravin a jejich nezávadnosti, o jídelníčku na další týden či v podobě soutěží apod., ale nebylo objasněno, jak často by tyto informace požadovali.



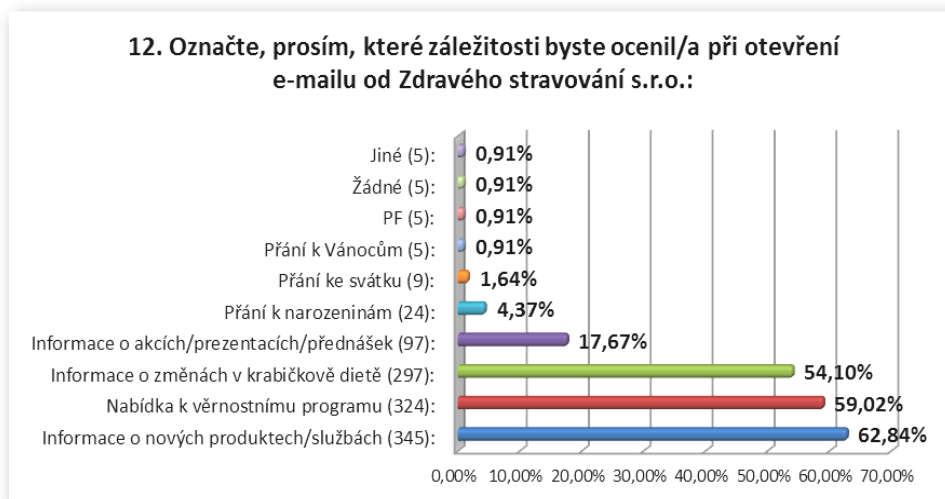
Obr. 19. Jak často byste chtěl/a dostávat informační materiály? (vlastní zpracování)

Podle následujícího obrázku (Obr. 20) si 179 respondentů (necelých 31 %) nemohlo při vyplňování dotazníků uvědomit, jakou informaci v poslední době od firmy Zdravé stravování s.r.o. zaznamenali. Ze všech 579 dotazovaných zaznamenalo nabídku věrnostního programu 99 osob, což je 17 %. Přibližně stejné procento (98 osob) uvedlo, že naposledy obdrželi informace o nových službách či produktech. Dalších 56 respondentů (téměř 10 %) uvedlo, žádné zmíněné informace od této společnosti nedostává, ale měli by o ně zájem. Informace o blížících se změnách v krabičkově dietě zaznamenalo celkem 44 dotazovaných (8 %) a o něco méně respondentů (38 osob, přibližně 6 %) označilo možnost „informace o blížící se akci/prezentaci/přednášce“. Objevili se i dotazovaní, kteří nedostávají žádné uvedené informace a ani o ně nemají zájem. Těchto lidí bylo celkem 5 % (30 osob). Přání k Vánocům zaznamenalo 27 lidí, což je necelých 5 %. Nejméně označovanou možností bylo „PF“, které uvedlo pouze 8 respondentů (1 %)



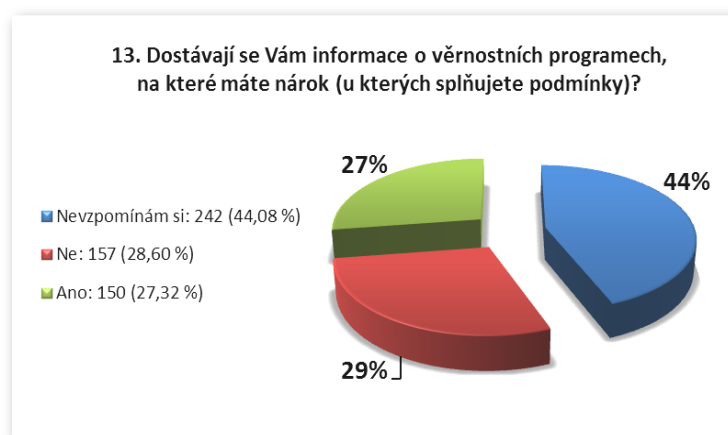
Obr. 20. Jakou informaci jste v poslední době zaznamenali? (vlastní zpracování)

Při následující otázce, která měla zjistit, jaký typ informací je pro zákazníky podstatný, měli respondenti možnost označit více odpovědí (Obr. 21). Nejvíce by zákazníci ocenili informace týkající se nových produktů/služeb. Tuto možnost zvolilo 345 respondentů, což je téměř 63 %. Druhou nejžádanější informací se stala nabídka věrnostního programu, kterou označilo 324 dotazovaných (59 %). Informace o případných změnách v krabičkové dietě by chtělo dostávat 297 zákazníků, tzn. 54 % z respondentů. O pozvánky či informace o připravovaných prezentacích, přednáškách či jiných akcích by mělo zájem 97 dotazovaných (téměř 18 %). O přání k narozeninám by stálo 24 osob (4 %). Přání ke svátku by chtělo dostávat pouze 9 dotazovaných (necele 2 procenta). Přání k Vánocům, PF, žádné informace nebo jiné informace by ocenilo právě 5 respondentů (téměř 1 %).



Obr. 21. Záležitosti/informace, které by zákazníci od firmy Zdravé stravování s.r.o. ocenili. (vlastní zpracování)

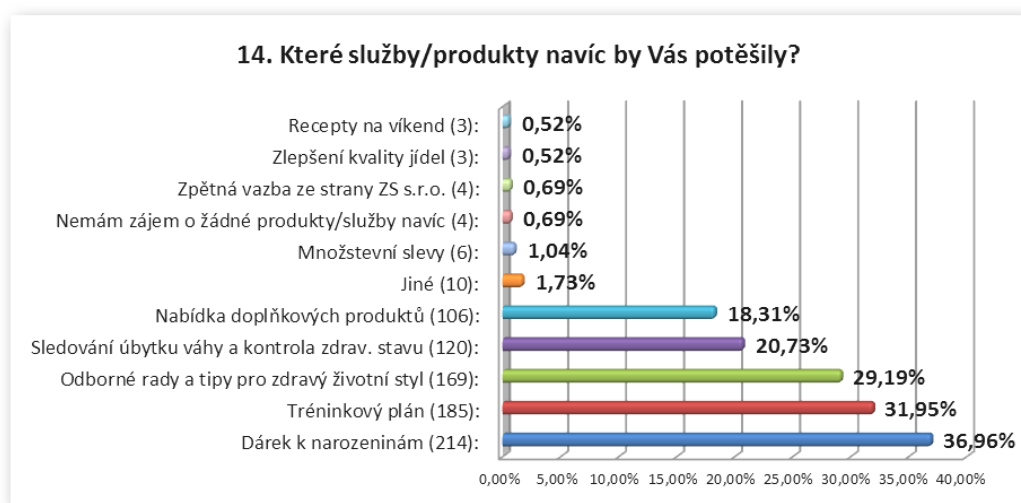
Na následujícím obrázku (Obr. 22) je zaznamenána četnost odpovědí týkajících se informování zákazníků o věrnostních programech či akcích, u kterých splňují požadavky, a tím na ně mají nárok. Celkem 242 respondentů (44 %) si nevzpomíná, že by je Zdravé stravování s.r.o. oslovilo v této záležitosti. Možnost „ne“ označilo 157 dotazovaných (téměř 29 %) a možnost „ano“ uvedlo nejméně z dotazovaných (150 osob, 27 %).



Obr. 22. Dostávají se Vám informace o věrnostních programech, na které máte nárok? (vlastní zpracování)

Otázka č. 14 zjišťovala, které služby či produkty společnosti Zdravé stravování s.r.o. navíc by zákazníkům potěšily. I v tomto případě mohli respondenti zvolit více než jednu

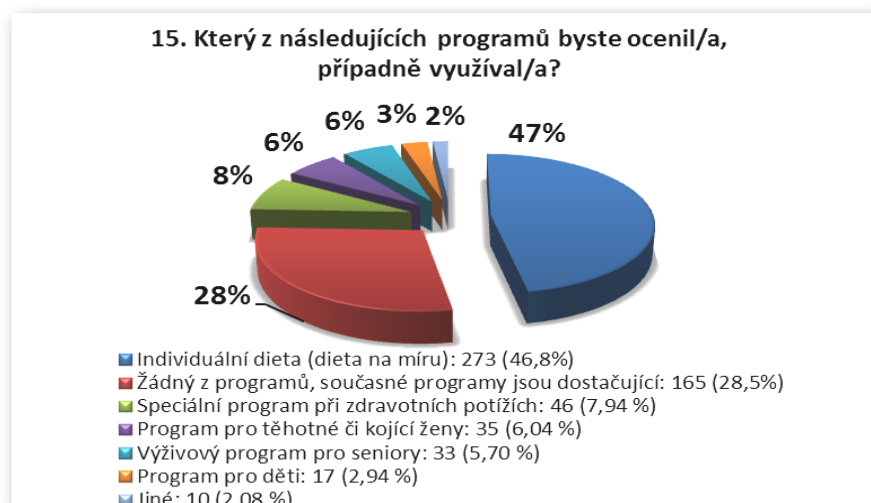
možnost. Nejvíce by byli zákazníci oceněni dárkem k narozeninám v podobě krabičky navíc nebo zdarma či jiného prezentu. Tuto odpověď zvolilo 214 dotazovaných (necelých 37 %). Tréninkový plán by potěšil 185 respondentů (téměř 32 %) a o odborné rady či tipy pro zdravý životní styl projevilo zájem 169 osob (29 %). Téměř 21 % respondentů (120 osob) by potěšilo, kdyby byl během konzumace krabičkové diety kontrolován jejich zdravotní stav, a také úbytek váhy. Celkem 106 dotazovaných (18 %) by uvítalo nabídku doplňkových produktů (vitamíny, nápoje, krémy podporující hubnutí apod.). Jiné produkty či služby, které ale nebyly zákazníci blíže popsány, označilo 10 respondentů (necelých 2 %). Ostatní „jiné produkty/služby“ byly podle stejného významu rozděleny do podskupin, ze kterých se každá pohybovala kolem 1 %. O množstevní slevy projevilo zájem 6 osob, o rychlou zpětnou vazbu ze strany firmy by stály 4 osoby, o zlepšení kvality jídel projevili zájem 3 dotazování a recepty na víkend by taktéž ocenili 3 respondenti. Mezi dotazovanými se našli dokonce takoví zákazníci, kteří nejevili zájem o žádné produkty/služby navíc (4 osoby, necelých 1 %).



Obr. 23. Které služby/produkty navíc by Vás potěšily? (vlastní zpracování)

Následující graf (Obr. 24) obsahuje četnosti odpovědí vázaných k otázce č. 15, prostřednictvím které bylo zjišťováno, zda zákazníkům stačí nabízené programy, nebo by si je přáli o nějaký program rozšířit. Nejvíce respondentů (273 lidí, téměř 47 %) by chtělo programy rozšířit o program týkající se diety na míru, tzv. individuální diety. Druhou nejpočetnější skupinou se stala možnost „žádný z programů, současné programy jsou dostačující“, kterou označilo 165 respondentů (28 %). Speciální program

při zdravotních potížích by využívalo 46 dotazovaných, což je téměř 8 % respondentů. O program pro těhotné či kojící ženy by mělo zájem 35 respondentů (6 %). Možnost „výživový program pro seniory“ uvedlo 33 dotazovaných (necelých 6 %). Pouze 17 respondentů (téměř 3 %) by ocenilo program vhodný pro děti a 10 osob by si přálo jiný program (2 %). Ani v tomto případě nebylo respondenty charakterizováno, o jakou jinou možnost by se mělo jednat.



Obr 24. Který z následujících programů byste ocenil/a, případně využíval/a? (vlastní zpracování)

Aby bylo možné zlepšit péči o zákazníky je potřeba zjistit oblasti, které toto zlepšení potřebují. Respondenti proto měli k dispozici bodově ohodnotit za pomoci škály 0–5 (popis významu čísel viz dotazník v příloze P IV) služby či produkty, které jim Zdravé stravování s.r.o. nabízí. Toto obodování bylo následně vyhodnoceno pomocí zprůměrování jednotlivých hodnot a zjištěním rozptylu, který zde nastal (viz následující tabulka). Z níže uvedené tabulky (Tab. 3) vyplývá, že nejlépe hodnocenou službou je kvalitní a rychlé zpracování objednávky ($\bar{X} = 4,193$). Na druhém nejlépe hodnoceném místě skončila emailová dostupnost s průměrem 4,105. Další službou, se kterou byli respondenti nejvíce spokojeni, se staly „platební podmínky“ (splatnost, způsob placení). Respondenti však nejméně spokojeni s předváděcími akcemi, prezentacemi/přednáškami či jiným doprovodným programem ($\bar{X} = 1,884$). Odborné výživové poradenství je druhou službou, která byla respondenty nejhůře ohodnocena. S nízkým rozdílem průměru se na třetím místě nejslaběji hodnocených služeb umístila dostup-

nost informací na sociální síti, a také získávání informací o nových produktech/službách.

Tab. 3. Bodové ohodnocení spokojenosti zákazníků s nabízenými službami a produkty Zdravého stravování s.r.o. (vlastní zpracování)

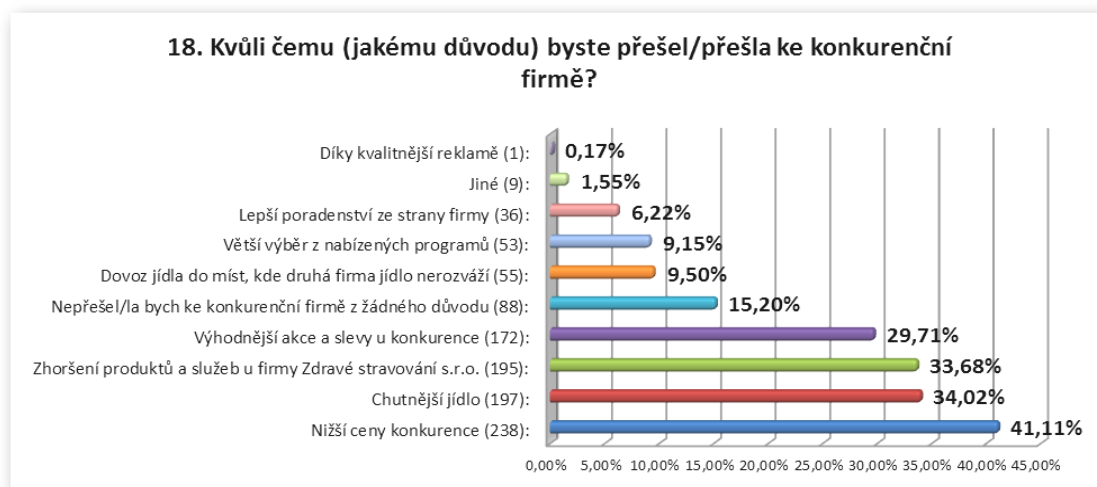
Hodnocené služby/produkty	Průměr (Ø)	Rozptyl
Nabídka produktů a služeb	3,772	1,074
Jakost produktů a služeb	3,817	1,068
Kvalita a rychlost zpracování objednávky	4,193	1,113
Řešení specifických požadavků	3,328	2,929
Rychlost a řešení stížností/reklamací	3,045	3,760
Rozvoz produktů	4,017	1,447
Design a praktičnost balení produktů	3,988	1,021
Odborné výživové poradenství	2,149	3,139
Komunikace a přístup zaměstnanců na poradenské lince	3,192	3,392
Komunikace a přístup řidičů dané firmy	3,940	1,877
Emailová dostupnost	4,105	1,376
Telefonická dostupnost poradenské linky	3,491	2,789
Telefonická dostupnost řidičů	3,527	2,916
Získávání informací o nových produktech/službách	2,929	2,580
Internetové stránky Zdravého stravování s.r.o.	3,902	1,260
Dostupnost informací na sociální síti	2,603	3,787
Platební podmínky (splatnost, způsob placení)	4,035	1,191
Předváděcí akce/prezentace či jiný doprovodný program	1,884	3,425

Z následujícího grafu (Obr. 25) lze vyčíst, že 242 respondentů (téměř 42 %) má pocit, že ceny krabičkové diety jsou sice vyšší, ale odpovídají kvalitě jídla a služeb. Přesně 164 dotazovaných (28 %) uvedlo, že ceny za zdravou stravu jsou přiměřené kvalitě jídel a služeb. Celkem 124 osob (necelých 22 %) se však domnívá, že jsou ceny příliš vysoké a odrazují je od další objednávky. Pocit, že ceny jsou vyšší, ale kvalita jídla, ani služeb jim neodpovídá, tvrdí 36 respondentů (6 %). Na ceně nezáleží pouze 8 dotazovaných (1 %). Zbýlých 5 respondentů (necelé 1 %) označilo možnost „ceny jsou nízké vzhledem k nabízené kvalitě jídla a služeb“.



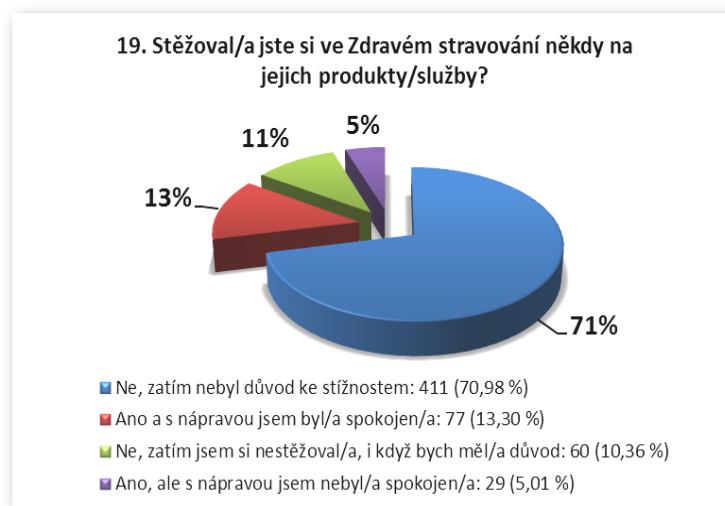
Obr. 25. Jak vnímáte cenovou úroveň krabičkové diety?
(vlastní zpracování)

Otázka č. 18 zkoumala situace, za kterých by zákazníci opustili Zdravé stravování s.r.o. a přešli ke konkurenční firmě. I v tomto případě mohli dotazovaní zvolit několik odpovědí. Nejvíce respondentů (238 lidí, 41 %) by přešlo ke konkurenci kvůli nižším cenám a 197 dotazovaných (34 %) zase kvůli chutnějšímu jídlu. O něco méně zákazníků (195, 33 %) by přešlo ke konkurenční firmě z důvodu zhoršení produktů a služeb u firmy Zdravé stravování s.r.o. Pokud by konkurence nabídla výhodnější akce či slevy, přešlo by k ní 172 respondentů (téměř 30 %). Naopak nejméně důležitá je pro ně reklama (1 osoba; 0,17 %). Grafické znázornění viz následující obrázek.



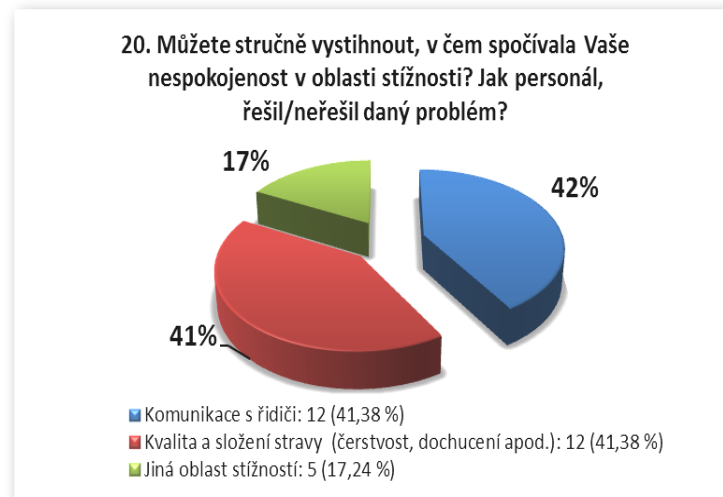
Obr. 26. Kvůli čemu byste přešel/přešla ke konkurenční firmě? (vlastní zpracování)

Jak je z níže uvedeného grafu (Obr. 27) zřejmé 411 respondentů (71 %) zatím nemělo důvod ke stížnostem. Celkem 77 dotazovaných (13 %) si již ve firmě stěžovalo, ale s nápravou byli spokojeni. Přesně 60 zákazníků (necelých 11 %) se zatím ještě nestěžovalo, ale uvedli, že by důvod ke stížnosti měli. S nápravou, která následovala po stížnosti, nebylo spokojených 29 osob (5 %).



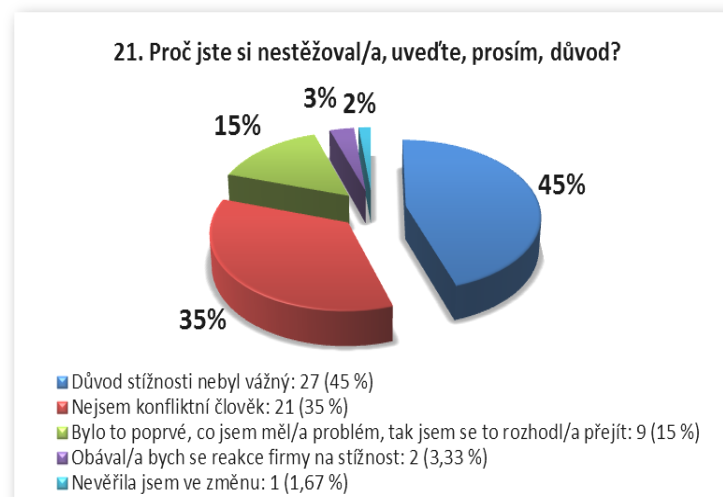
Obr. 27. Stěžoval/a jste si někdy ve Zdravém stravování s.r.o.? (vlastní zpracování)

Pokud respondent odpověděl v předchozí otázce, že byl nespokojen s nápravou, byl přesměrován na otázku č. 20. Ta měla za úkol zjistit, v čem tato nespokojenost spočívala. Protože se jednalo o otázku k rozepsání, byly jednotlivé odpovědi rozděleny do větších celků obsahujících stejné nebo podobné důvody. Všichni zmiňovaní respondenti uváděli, že jejich nespokojenost vycházela z toho, že nenastala požadovaná změna, příslušná kompenzace škody a často se nedočkali ani zpětné vazby na stížnost. V následujícím grafu jsou zaznamenány četnosti oblastí stížností, které byly respondenty uváděny při vyplňování dotazníku. Nejčastěji se nevyřízené stížnosti vztahovaly ke komunikaci s řidiči stejně jako ke kvalitě a složení stravy (12 respondentů). Zbylých 5 dotazovaných uvedlo jinou oblast stížnosti (např. opomenutí akčních krabiček, na které měl zákazník nárok či problém s doobjednáním krabiček).



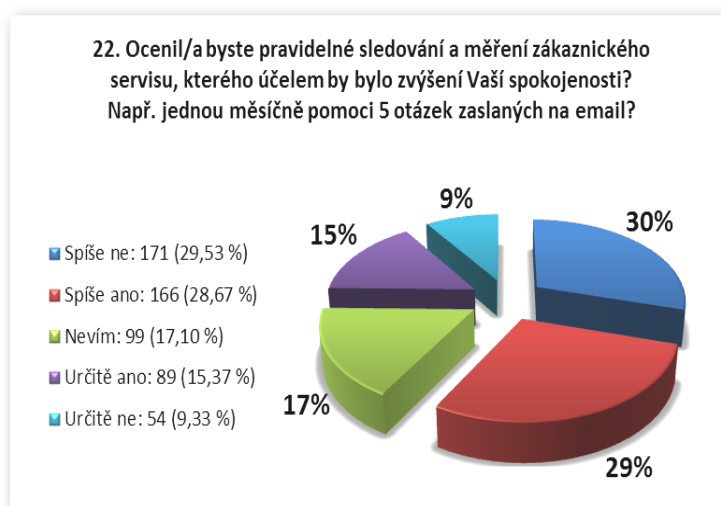
Obr. 28. V čem spočívala Vaše nespokojenost v oblasti stížnosti? (vlastní zpracování)

Respondenti, kteří v otázce č. 19 uvedli, že se zatím nestěžovali, ale důvod ke stížnosti by se našel, byli přesměrováni na otázku č. 21, kde byl zjišťován důvod nestěžování se (viz Obr. 29). Nejvíce bylo respondenty uváděno, že důvod stížnosti nebyl vážný (27 osob, 45%). Celkem 21 dotazovaných (35 %) označilo možnost „nejsem konfliktní člověk“. Pro 9 respondentů (15 %) to bylo poprvé, co měli problém, a tak se to rozhodli přejít. Dva respondenti (3 %) se nestěžovali z důvodu obavy reakce firmy na stížnost a jeden člověk (2 %) nevěřil ve změnu, a tak se nestěžoval (považoval to za zbytečné).



Obr. 29. Proč jste si nestěžoval/a? (vlastní zpracování)

V níže uvedeném grafu (Obr. 30) jsou zaznamenány četnosti odpovědí týkající se otázky, která zjišťovala, zda by zákazníci měli zájem o pravidelné sledování a měření zákaznického servisu. I když 171 respondentů (téměř 30 %) zvolilo možnost „spíše ne“ a 54 dotazovaných (9 %) si určitě nepřeje pravidelné měření spokojenosti, 166 osob (téměř 29 %) označilo, že by toto sledování spíše přijalo a 89 dotazovaných (15 %) uvedlo možnost „určitě ano“. Po sečtení kladných odpovědí, tzn. „spíše ano“ a „určitě ano“, je tento součet o něco větší (255 respondentů, 44 %) než součet negativních odpovědí (225 respondentů, téměř 39 %). Celkem 99 dotazovaných (17 %) neví, jestli by sledování vlastní spokojenosti za účelem jejího zvýšení ocenili.



Obr. 30. Ocenil/a byste pravidelné sledování a měření zákaznického servisu? (vlastní zpracování)

7.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Tato část diplomové práce obsahuje shrnutí všech poznatků, které byly získány online elektronickým dotazníkovým průzkumem, a prostřednictvím kterých byla zjištěna současná úroveň péče o zákazníky firmy Zdravé stravování s.r.o. Prvním dílčím cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zákazníků s nabízenými produkty a službami. Druhým dílčím cílem bylo zjistit preferenci komunikačních nástrojů a třetím, tedy i posledním, dílčím cílem bylo zjistit, o jaké další služby či produkty by měli zákazníci zájem.

Uskutečněným dotazníkovým výzkumem bylo získáno 579 názorů a postojů respondentů týkajících se spokojenosti, vztahů a celkové péče o zákazníky Zdravého stravování s.r.o. Mezi těmito respondenty byli jak obyvatelé ČR, kteří pocházeli téměř ze všech krajů, tak obyvatelé západní části Slovenska. Nejčastěji uváděným bydlištěm bylo město Praha (63 dotazovaných, 11 %). Krabičkovou dietu odebírá po dobu 2–5 měsíců celkem 44 % z respondentů a dalších 31 % ji konzumuje více než 5 měsíců, což vypovídá o schopnosti dotazovaných hodnotit tuto oblast. Pohlaví respondentů bylo zastoupeno celkem nerovnoměrně, protože v 61 % případech odpovídaly ženy. Dotazník byl nejčastěji vyplňován respondenty ve věku 30–40 let. Více než polovina dotazovaných (téměř 66 %) je zaměstnaná. Respondenti nejčastěji uváděli, že se jejich čistý měsíční příjem domácností pohybuje v rozmezí 15 až 30 tis. Kč.

Spokojenost zákazníků Zdravého stravování s.r.o. s nabízenými službami/produkty

Počáteční část dotazníkového šetření obsahovala otázku, zjišťující, zda má zákazník v úmyslu zopakovat nákup krabičkové diety a v případě negativní odpovědi, zjistit její důvod. Celkem 75 % respondentů chce nákup zopakovat a zbylých 25 % nákup již nezrealizuje, a to nejčastěji z finančních důvodů. Navazující otázka zjistila, že by někteří respondenti nákup přece jenom zopakovali, a to v případě změny kvality potravin či jídelníčku firmy, čímž poukázali na nespokojenost s produkty. Při telefonické komunikaci se příjemně cítilo celkem 98 % dotazovaných. Zbytek respondentů se cítil nepříjemně hlavně z důvodu pocitu obtěžování. Nejlépe ohodnoceným atributem byla kvalita a rychlost zpracování objednávky, hned za ní skončila emailová dostupnost či platební podmínky (splatnost, způsob placení). Naopak nejhůře bodovanou oblastí se staly předváděcí akce/prezentace či jiné doprovodné programy. Tato skutečnost nemusí nutně vyplývat z nezajímavosti nebo kvality těchto programů, ale spíše z neznalosti jejich konání či nemožnosti se jich účastnit (daná záležitost byla nejvíce ze všech bodována číslem 0 = nemohu posoudit). Druhou nejslaběji bodovanou službou se stalo odborné výživové poradenství. Dále byla zkoumána spokojenost s cenovou úrovní krabičkové diety. Podle necelých 42 % respondentů jsou sice ceny vyšší, ale odpovídají kvalitě jídla a služeb. Zároveň však necelých 42 % dotazovaných uvedlo, že by ke konkurenční firmě přešli právě kvůli nižším cenám. V rámci spokojenosti se službami byla zkoumána i oblast reklamačních služeb. Celkem 71 % respondentů zatím nemělo

důvod se stěžovat. U dotazovaných, kteří si sice ještě nestěžovali, byl zjišťován důvod, proč se tak nestalo. Nejčastější odpovědí bylo, že důvod stížnosti nebyl vážný.

Preference komunikačních nástrojů

Respondenti nejvíce uváděli, že preferují komunikaci prostřednictvím emailu a následně také telefonickou komunikaci. V souvislosti s komunikací byla zkoumána také frekvence, s jakou Zdravé stravování s.r.o. oslovuje své zákazníky. Podle více než 50 % respondentů je oslovování méně časté. Přesto, že respondenti jsou méně často informováni, nebo nedostávají téměř žádné informace, většina dotazovaných (86 %) uvedla, že je míra získávaných informací přiměřená. Respondenti, pro které je míra dostupných informací nedostatečná, by ve 32 % chtěli dostávat informační materiály jedenkrát za měsíc. Při dotazování se na poslední zaznamenanou informaci od Zdravého stravování s.r.o. si 31 % respondentů nemohlo žádnou vybavit a dalších 10 % dotazovaných uvedlo, že žádné informace nedostává. To vypovídá o opravdu nízké komunikační úrovni. Dotazované nejvíce zajímají informace o nových produktech či službách (63 %), nabídka věrnostního programu (59 %), a také informace o změnách v krabičkové dietě (54 %). Přitom 242 respondentů si vůbec nevzpomíná, že by někdy obdrželo informace o věrnostních programech a dalších 157 respondentů tyto informace nikdy nedostalo.

Doplňkové služby/produkty

Základníci by nevíce ocenili, kdyby od Zdravého stravování s.r.o. dostávali dárek k narozeninám. Potěšilo by je však také vytvoření tréninkového plánu či odborné rady a tipy pro zdravý životní styl. Také by rozšířili stávající stravovací programy o individuální dietu, která by byla vždy vytvořena na míru zákazníka. Respondenti také projeví zájem o pravidelné sledování a měření zákaznického servisu, které by probíhalo např. jedenkrát za měsíc.

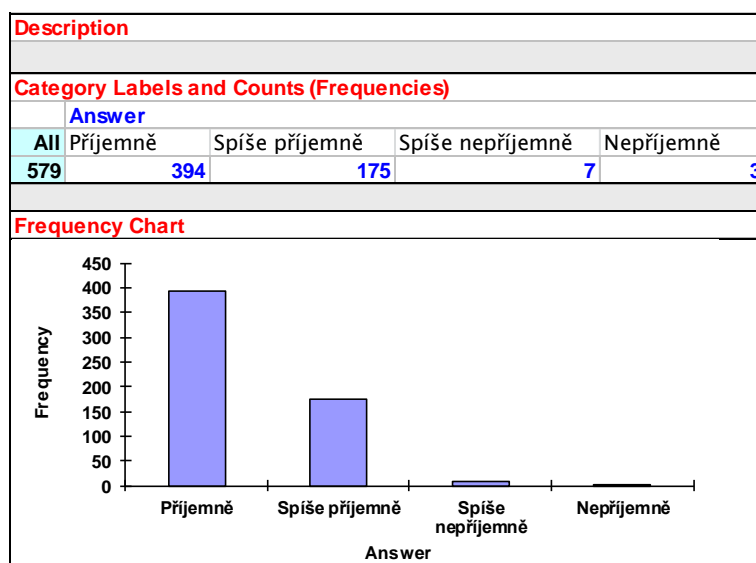
7.4 Verifikace hypotéz

Pro ověření některých předem stanovených hypotéz byl zvolen program Excel XLStatistics, avšak při zkoumání závislostí mezi proměnnými bylo pracováno s programem IBM SPSS Statistics. Všechny hypotézy jsou doplněny o tabulky, které byly výsled-

kem některého z programů, a které tak přibližují postup výpočtu. Každá hypotéza byla testována na hladině významnosti $\alpha = 0,05$.

Hypotéza č. 1

První hypotéza, která zní, že „Více než 65 % respondentů se při telefonickém objednávání krabičkové diety nebo dotazování se na její vhodnost cítí příjemně.“ byla subjektivně stanovena autorkou diplomové práce. V obrázku uvedeném níže je zobrazena četnost odpovědí na otázku č. 5. (obr. 31), která zjišťovala, jak se jednotliví respondenti cítili při telefonickém objednávání či dotazování se na vhodnost krabičkové diety. V případě, že respondent zvolil odpověď „spíše nepříjemně“ nebo „nepříjemně“, byl v následující otázce zjišťován důvod, proč se necítili příjemně. Z níže uvedeného obrázku tedy vyplývá, že se při komunikaci s call-centrem cítí „příjemně“ 394 respondentů (68 %). Stanovená hypotéza byla statisticky ověřena. Vyhodnocení probíhalo v programu XL Statistics, a to tak, že byla nejdříve stanovena hladina významnosti (označována jako α) určená hodnotou 0,05. Následně byla vypočítána hodnota (p-value), která byla porovnána právě s hladinou významnosti. Jak je zřejmé z níže uvedeného obrázku (Obr. 32), který byl vytvořen ve zmiňovaném programu, p-value je rovno číslu 0,937958, tudíž je větší než hladina významnosti α (tzn., že více než 65 % respondentů se při telefonickém dotazování cítí příjemně). **Hypotéza č. 1** je tak statisticky **potvrzena**.



Obr. 31. Hypotéza č. 1 - četnost odpovědí v XL Statistics (vlastní zpracování)

Large Sample Tests and Confidence Intervals for Proportions (π)		
Sample Data		
Answer:	Příjemně	
Sample size	579	
Sample proportion	0,680484	
SE proportion	0,019378	
Hypothesis Tests		Confidence Intervals for π
$H_0: \pi = 0,65$		Type (2,U,L) 2
Alternative <input type="radio"/> \neq <input checked="" type="radio"/> $>$ <input type="radio"/> $<$		Level 0,95
$H_1: \pi > 0,65$		ME
Z 1,537853		Lower
p-value = 0,062042		Upper
		0,038061
		0,642423
		0,718544

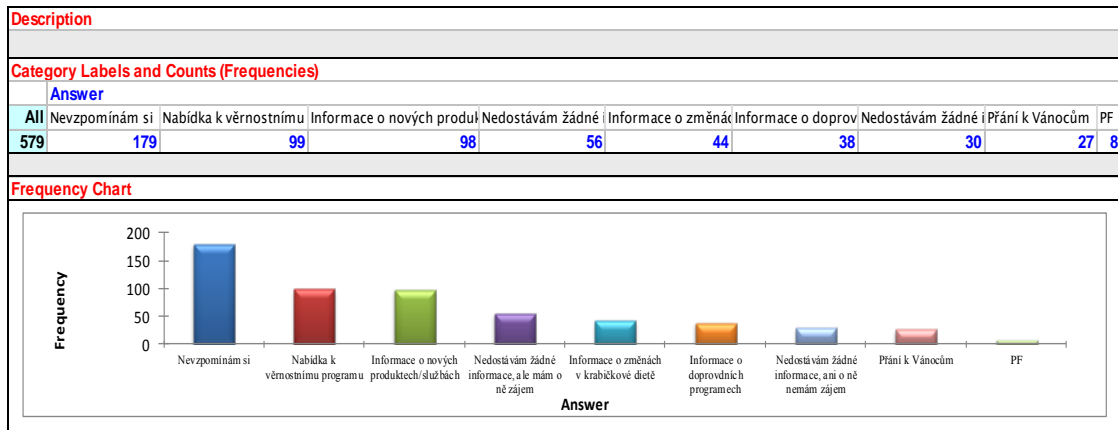
Obr. 32. Verifikace hypotézy č. 1 (vlastní zpracování)

Hypotéza č. 2

Hypotéza č. 2 zní „Více než 30 % respondentů uvádí, že poslední zaznamenaná informace, kterou obdrželi, se týkala nových produktů či služeb.“. Na posledně zaznamenanou informaci se dotazovala otázka č. 11. V následujícím grafu (Obr. 33) jsou zobrazeny odpovědi respondentů na tuto otázku, ze kterých vyplývá, že informace o nových produktech či službách obdrželo pouze 98 osob, tzn. necelých 17 %.

Vyhodnocení prostřednictvím programu XL Statistics, u kterého byla zase stanovena hladina významnosti (označována jako $\alpha=0,05$) ověřovalo platnost dané hypotézy.

P-value vypočtena tímto programem byla porovnána s hladinou významnosti. V následujícím grafu (Obr. 34) je tato hodnota zobrazena na posledním řádku (p-value = 3,32E-12). Protože je p-hodnota menší než hladina významnosti (α), není **hypotéza č. 2** statisticky potvrzena, tudíž je vyvrácena. Znamená to tedy, že méně než 30 % respondentů zaznamenalo informace o nových produktech/službách). Na obr. 33 lze vidět četnost jednotlivých odpovědí vyprodukovanou programem XL Statistics.



Obr. 33. Hypotéza č. 2 - četnost odpovědí v XL Statistics (vlastní zpracování)

Large Sample Tests and Confidence Intervals for Proportions (π)		
Sample Data		
Answer:	Informace o nových produktech/službách	
Sample size	579	
Sample proportion	0,169257	
SE proportion	0,015584	
Hypothesis Tests		
$H_0: \pi =$	0,3	
Alternative	<input type="radio"/> \neq <input type="radio"/> $>$ <input checked="" type="radio"/> $<$	
$H_1: \pi <$	0,3	
Z	-6,8651	
p-value	3,32E-12	
Confidence Intervals for π		
Type (2,U,L)	2	
Level	0,95	
ME	Lower	Upper
0,030607	0,13865	0,199865

Obr. 34. Verifikace hypotézy č. 2 (vlastní zpracování)

Hypotéza č. 3

Třetí hypotéza „Respondenti jsou v rámci nabízených služeb a produktů nejvíce spokojeni s telefonickou dostupností poradenské linky.“, byla vyhodnocena na základě hodnocení spokojenosti s produkty/se službami, které Zdravé stravování s.r.o. respondentům nabízí (viz dotazník, otázka č. 16). Jednotlivá hodnocení byla zprůměrována a zaznačena do následující tabulky (Tab. 4). Rozptyl, který je v této tabulce také zaznamenán, určuje rozmezí mezi hodnocením „jsem nespokojen“ a „jsem nadstandardně spokojen“. Podle zjištěného průměru byla nejlépe ohodnocena kvalita a rychlost zpracování objednávky ($\bar{X} = 4,193$). Telefonická dostupnost poradenské linky se umístila na 11. místě s průměrem 3,491. Z toho vyplývá, že **hypotéza č. 3** se nepotvrdila, proto je **vyvrácena**.

Tab. 4. Verifikace hypotézy č. 3 (vlastní zpracování)

Hodnocené služby/produkty	Průměr (\bar{X})	Rozptyl
Nabídka produktů a služeb	3,772	1,074
Jakost produktů a služeb	3,817	1,068
Kvalita a rychlost zpracování objednávky	4,193	1,113
Řešení specifických požadavků	3,328	2,929
Rychlost a řešení stížností/reklamací	3,045	3,760
Rozvoz produktů	4,017	1,447
Design a praktičnost balení produktů	3,988	1,021
Odborné výživové poradenství	2,149	3,139
Komunikace a přístup zaměstnanců na poradenské lince	3,192	3,392
Komunikace a přístup řidičů dané firmy	3,940	1,877
Emailová dostupnost	4,105	1,376
Telefonická dostupnost poradenské linky	3,491	2,789
Telefonická dostupnost řidičů	3,527	2,916
Získávání informací o nových produktech/službách	2,929	2,580
Internetové stránky Zdravého stravování s.r.o.	3,902	1,260
Dostupnost informací na sociální síti	2,603	3,787
Platební podmínky (splatnost, způsob placení)	4,035	1,191
Předváděcí akce/prezentace či jiný doprovodný program	1,884	3,425

Hypotéza č. 4

V rámci vyhodnocení hypotézy č. 4 nás zajímá, zda existuje závislost mezi dvěma proměnnými, konkrétně, zda existuje závislost mezi vnímáním cenové úrovně krabičkové diety a čistým příjmem domácnosti. Proto byla nejdříve stanovená nulová hypotéza (dále jen H_0) a hypotéza alternativní (dále jen H_A). H_0 zní: „Četnosti odpovědí respondentů u otázky týkající se vnímání cenové úrovně produktů Zdravého stravování s.r.o. **nejsou závislé** na čistém příjmu domácností“ a H_A zase, že „Četnosti odpovědí respondentů u otázky týkající se vnímání cenové úrovně produktů Zdravého stravování s.r.o. **jsou závislé** na čistém příjmu domácností.“. V tabulce uvedené níže jsou obsaženy pozorované četnosti jednotlivých odpovědí. Na základě Chí-kvadrát testu zkonstruovaného v programu IBM SPSS Statistics (Tab. 6) bylo zjištěno, že mezi zmiňovaný-

mi proměnnými existuje závislost, proto byla H_0 zamítnuta a přijata H_A . **Hypotéza č. 4** byla tedy **potvrzena**.

Tab. 5. Verifikace hypotézy č. 4 – četnosti (vlastní zpracování)

		Cenová úroveň						Total
		Ceny jsou příliš vysoké, odrazují mě od další objednávky	Ceny jsou vyšší, ale odpovídají kvalitě jídla a služeb	Ceny jsou vyšší a neodpovídají kvalitě jídla ani služeb	Ceny jsou přiměřené kvalitě jídla a služeb	Ceny jsou nízké vzhledem k nabízené kvalitě jídla a služeb	Nezáleží mi na ceně	
Čistý příjem	Nechci odpovědět	19	16	6	19	1	1	62
	Méně než 10. tis. Kč	7	4	2	5	0	0	18
	10 až 15 tis. Kč	25	38	3	15	0	1	82
	15 až 30 tis. Kč	44	84	11	59	0	1	199
	30 až 50 tis. Kč	23	68	8	40	4	1	144
	Více než 50 tis. Kč	6	32	6	26	0	4	74
Total		124	242	36	164	5	8	579

Tab. 6. Verifikace hypotézy č. 4 – Chí-kvadrát test (vlastní zpracování)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51,360 ^a	25	,001
Likelihood Ratio	51,217	25	,002
Linear-by-Linear Association	6,528	1	,011
N of Valid Cases	579		

a. 16 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count

Pomocí následující tabulky byla zjištěna síla popsané závislosti. Protože se hodnoty vyznačené v následující tabulce přibližují k nule, lze tvrdit, že zde existuje slabá závislost. Statisticky jsou tedy proměnné na sobě **slabě závislé**.

Tab. 7. Verifikace hypotézy č. 4 – síla závislosti (vlastní zpracování)

Symmetric Measures			
		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,298	,001
	Cramer's V	,133	,001
	Contingency Coefficient	,285	,001
N of Valid Cases		579	

Hypotéza č. 5

Pro ověření hypotézy č. 5 „Existuje závislost mezi potřebou pravidelného sledování/měření zákaznického servisu a věkem respondenta.“ byla charakterizována nulová hypotéza (H_0), která zní: „Potřeba pravidelného sledování a měření zákaznického servisu **není závislá** na věku respondenta.“ a také alternativní hypotéza (H_A): „Potřeba pravidelného sledování a měření zákaznického servisu **je závislá** na věku respondenta.“ Pozorované četnosti všech odpovědí jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 8).

Tab. 8. Verifikace hypotézy č. 5 – četnosti (vlastní zpracování)

		Sledování spokojenosti					Total
		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Nevím	
Věk	19 až 29 let	13	32	31	4	7	87
	30 až 40 let	32	51	50	21	31	185
	41 až 51 let	23	45	52	16	40	176
	52 až 62 let	19	30	34	11	15	109
	Více než 62 let	2	8	4	2	6	22
Total		89	166	171	54	99	579

Prostřednictvím Chí-kvadrát testu (viz označení v níže uvedené tabulce) bylo zjištěno, že mezi zmiňovanými proměnnými **neexistuje závislost**, tzn., byla přijata nulová hypotéza. **Hypotéza č. 5** je tak **vyvrácena**.

Tab. 9. Verifikace hypotézy č. 5 – Chí-kvadrát test (vlastní zpracování)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,115 ^a	16	,215
Likelihood Ratio	21,128	16	,174
Linear-by-Linear Association	2,911	1	,088
N of Valid Cases	579		

a. 3 cells (12,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is

Hypotéza č. 6

Poslední hypotéza, jejíž znění je: „Existuje závislost mezi vnímáním frekvence oslovení zákazníků a pohlavím respondenta.“, byla stejně jako dvě předešlé ověřována

pomocí Chí-kvadrát testu, přičemž byla určena H_0 „*Vnímání frekvence oslovování zákazníků není závislé na pohlaví respondenta.*“ a H_A „*Vnímání frekvence oslovování zákazníků je závislé na pohlaví respondenta.*“. Z následující tabulky vyplývá, že mezi vnímáním frekvence oslovování zákazníků a pohlavím respondentů existuje závislost, což vyvrací nulovou hypotézu. Tím je **hypotéza č. 6 potvrzena**.

Tab. 10. Verifikace hypotézy č. 6 – četnosti (vlastní zpracování)

		Frekvence oslovení				Total
		Často	Méně často	Téměř žádné informace nedostávám	Žádné informace nedostávám	
Pohlaví	Žena	45	198	91	21	355
	Muž	43	128	47	6	224
Total		88	326	138	27	579

Tab. 11. Verifikace hypotézy č. 6 – Chí-kvadrát test (vlastní zpracování)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,220 ^a	3	,042
Likelihood Ratio	8,399	3	,038
Linear-by-Linear Association	7,839	1	,005
N of Valid Cases	579		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is

Z důvodu existence závislosti mezi dvěma proměnnými, byla dále zjišťována síla této závislosti. Z níže označených údajů (Tab. 12) bylo vydedukováno, že i když zde nějaká závislost existuje, je velmi slabá. Statisticky jsou na sobě proměnné **slabě závislé**.

Tab. 12. Verifikace hypotézy č. 6 – Síla závislosti (vlastní zpracování)

Symmetric Measures			Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi		,119	,042
	Cramer's V		,119	,042
	Contingency Coefficient		,118	,042
N of Valid Cases			579	

8 MYSTERY CALLING NA ZDRAVÉ STRAVOVÁNÍ S.R.O.

Pomocí mystery callingu lze otestovat kvalitu zákaznického servisu na infolinkách jednotlivých společností, a zjistit tak odbornost poradců (operátorů), čekací dobu, úroveň komunikace či celkovou úroveň péče o zákazníka. Tento manažerský nástroj může identifikovat nedostatky na zákaznických linkách, a protože Zdravé stravování s.r.o. komunikuje se zákazníky především přes telefonní linky, je vhodné otestovat zaměstnance firemního call-centra.

8.1 Příprava mystery callingu

Dotazníkovým šetřením lze zjistit spokojenost bývalých či současných zákazníků společnosti, jejich názory a postoje v rámci jejich péče či jiné aspekty. Jak ale zjistit, jestli jsou tyto názory objektivní? Vhodným způsobem je doplnění dotazníkového výzkumu o tzv. mystery calling. Ten nastíní zmiňovanou objektivnost v rámci posuzování úrovně služeb call-centra. Cílem fiktivních hovorů je tedy zjistit subjektivní spokojenost s call-centrem Zdravého stravování s.r.o., která bude následně porovnána s výsledky vyplývajícími z dotazníkového šetření. Fiktivní hovory byly naplánovány na období od 3. března do 10. března 2014 v denní době od 8:00 hod do 16:00 hod. V tuto dobu byly uskutečněny hovory, které se odehrávaly podle předem stanoveného scénáře. Před samotnou realizací mystery callingu byl sestaven hodnoticí list s desetibodovou hodnotící škálou (Tab. 13), který byl vyplněn ihned po ukončení hovoru.

Tab. 13. Hodnoticí list fiktivních telefonátů (vlastní zpracování)

Hodnocená činnost/vlastnost	Hodnoticí škála										
Počet neúspěšných (nespojených) telefonátů*	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Délka čekání na lince**	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přijetí hovoru, přivítání a zjištění požadavků	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Způsob zodpovězení dotazu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Komunikační dovednosti a vyjadřovací schopnosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Odbornost/kompetence zaměstnanců	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zainteresovanost/ochota a vstřícnost zaměstnanců	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Přehled o současných slevách/věrnostních akcích	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rušivé vlivy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Způsob ukončení hovoru	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

*Při každém neúspěšném telefonátu bylo hodnocení sníženo o jeden bod (- 1 bod). Při více než 10 nespojených telefonátech bylo hodnoceno nulou.

**Za každou minutu čekání bylo hodnocení sníženo o jeden bod (- 1 bod). Při více než 10 minutách čekání bylo hodnoceno nulou.

8.2 Scénář metody mystery calling (mystery story)

Fiktivní zájemce o krabičkovou dietu zatelefonuje vždy na jednu z infolinek Zdravého stravování s.r.o. v různou denní dobu. Tento potenciální zákazník bude žena ve věku 24 – 34 let, která se domnívá, že trpí nadváhou a potřebovala by poradit, jak se zdravě stravovat a zda je pro ni krabičková dieta vhodná. Při každém telefonátu bude mystery caller předstírat jeden ze tří zdravotních problémů, který má ověřit odbornost telefonních poradců. V prvním případě se bude jednat o těhotnou nebo kojící ženu, ve druhém případě o ženu trpící cukrovkou a ve třetím případě o ženu s revmatickými problémy. Každá z postav bude mít jiné zaměstnání. Dvě postavy budou charakterizovány sedavým zaměstnáním a třetí z postav bude pracovat jako skladnice v hypermarketu. Fiktivní zájemce se bude ptát také na možné výjimky v jídelníčku. Na závěr bude zkoumán přehled o současných slevách či věrnostních akcích, na které se tajný telefonista bude vyptávat.

8.3 Úkol fiktivního telefonisty

Potenciální zákazník sdělí poradci na telefonu všechny informace potřebné k výběru správného programu na hubnutí. V případě doporučení jistého programu se zeptá na důvod, proč by nemohl využívat jiný z programů. Zároveň bude čekat, zda ho poradce sám informuje ohledně akčních slev (např. při dvouměsíčním odběru krabičkové diety bude cena denního menu snížena o 5 Kč). Pokud k tomu nedojde, sám se na možné slevy či věrnostní akce zeptá. Fiktivní telefonista bude pokládat otázky tak, aby zjistil co největší množství informací důležitých pro vyplnění hodnotícího listu. Úkolem telefonisty bude také zaměřit se na úroveň komunikace či rušivé vlivy během telefonátu. Po každém uskutečněném telefonátu bude vyplněn hodnotící list, který bude na závěr vyhodnocen.

8.4 Realizace mystery callingu

Prostřednictvím fiktivního telefonátu byla v období od 3. března do 10. března 2014 zaznamenávána odbornost, chování, ochota a vstřícnost pracovníků Zdravého stravování s.r.o. Podle předem stanoveného scénáře byla každý den oslovena jedna ze tří operátorek firemního call-centra (každá má na starosti jedno ze tří telefonních čí-

sel). Jednotlivé role fiktivního telefonisty (tzv. mystery story) jsou popsány v přípravné fázi. Každé z poradkyň během týdne střídavě telefonovali 3 potenciální (noví) zákazníci. Celkem bylo tedy uskutečněno 9 telefonátů. Hovor byl pokaždé učiněn v jinou hodinu, aby se tak ověřila telefonická dostupnost call-centra (všechny pracovní dny od 8:00 hod do 16:00 hod). V níže uvedené tabulce (Tab. 14) jsou zaznamenány dny, ve kterých byl proveden mystery calling, linka, na kterou se v ten den volalo, a také příslušná hodina. Po každém telefonátu byl vyplněn předem sestavený hodnoticí list, který obsahoval ohodnocení 10 předem určených atributů. Výsledné bodování každého hovoru bylo vyhodnoceno pro každou pracovníci call-centra zvlášť a zároveň byla vytvořena souhrnná zpráva zahrnující celkový posudek call-centra.

*Tab. 14. Časový plán uskutečněných hovorů
(vlastní zpracování)*

Datum	Linka	Hodina
03. 03. 2014	1	09:00
03. 03. 2014	2	12:00
03. 03. 2014	3	15:00
05. 03. 2014	1	14:00
05. 03. 2014	2	10:00
06. 03. 2014	3	08:00
07. 03. 2014	1	11:00
10. 03. 2014	2	13:00
10. 03. 2014	3	16:00

8.5 Vyhodnocení metody mystery calling

Z vyplněných hodnotících listů byly získány hodnoty, vyjadřující subjektivní pocity po realizovaném mystery callingu, které byly pro každou informační linku zprůměrované. Tyto průměry jsou uvedeny v následující tabulce, ve které je vyznačen také součet těchto průměrů, a to pro všechny tři telefonní linky. Z těchto součtů vyplývá, že nejlepší práci v call-centru vykonává linka č. 2. (pro zachování anonymity zaměstnanců poradenské linky jsou poradci označováni pouze jako linky, nikoliv pravými jmény). Z komplexního pohledu však poskytují kvalitní služby všechny tři linky, a to z důvodu získání nadprůměrného hodnocení. Z pravého součtového sloupce lze vyčíst, že nejlépe hodnoceným aspektem je přehled poradkyň o nabízených slevách či věrnostních akcích. Druhou nejlépe hodnocenou činností jsou komunikační dovednosti a vyjadřo-

vací schopnosti. Naopak činností, která získala mezi deseti stanovenými atributy nejmenší hodnocení, se stala odbornost zaměstnanců. I když byla odbornost hodnocena nejslaběji, neznamená to nízkou úroveň odbornosti. Na druhém místě nejslabšího ohodnocení se umístily rušivé vlivy, které byly zapříčiněny např. přerušováním hovoru jinými zaměstnanci. Počet neúspěšných telefonátů v tabulce označuje, kolikrát se fiktivní zákazník dovolal, či nedovolal na zákaznickou linku. I když v rámci hodnocení v této kategorii nebyl získán plný počet bodů, je kladně hodnoceno zpětné volání Zdravého stravování s.r.o. po zjištění zmeškaného hovoru.

Tab. 15. *Vyhodnocení metody mystery calling (vlastní zpracování)*

Hodnocená činnost/vlastnost	Průměr			Σ
	1.	2.	3.	
Počet neúspěšných (nespojených) telefonátů	9,0	8,6	8,3	26,00
Délka čekání na lince	9,6	10,	7,3	27,00
Přijetí hovoru, přivítání a zjištění požadavků	8,3	10,	8,0	26,33
Způsob zodpovězení dotazu	8,3	8,3	8,6	25,33
Komunikační dovednosti a vyjadřovací schop-	10,	10,	9,3	29,33
Odbornost/kompetence zaměstnanců	7,3	8,0	6,0	21,33
Zainteresovanost/ochota a vstřícnost zaměstnan-	7,6	10,	7,0	24,67
Přehled o současných slevách/věrnostních akcích	10,	10,	10,	30,00
Rušivé vlivy	5,6	9,0	7,3	23,00
Způsob ukončení hovoru	7,6	10,	7,6	25,33
Σ	84,	94,	79,	258,33

Průměrná spokojenost s call-centrem: $258,33 / 3 = 86,11$ bodů

Srovnání mystery callingu s dotazníkovým šetřením

Podle vzniklého průměru lze říct, že poradenská linka je na velmi dobré úrovni (přesně 86,11 bodů), i když by se zde našly jisté rezervy. Tyto výsledky byly srovnány s odpověďmi, vyplývajícími z dotazníku (otázka č. 3 a č. 16). Podle nich se 98 % respondentů cítí při telefonování s poradenskou linkou příjemně, nebo spíše příjemně a jsou s call-centrem nadprůměrně spokojeni. I když je subjektivní hodnocení o něco vyšší, než hodnocení respondentů, lze tvrdit, že daná hodnocení jsou téměř stejná, tudíž je lze hodnotit jako objektivní.

9 SWOT ANALÝZA

Pro jasné zobrazení situace společnosti Zdravé stravování s.r.o. byla na základě výsledků z výzkumu, ze zjištěných údajů a prostudované literatury sestavena SWOT analýza, která charakterizuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení společnosti Zdravé stravování s.r.o., se zaměřením na vztahy se zákazníky.

Silné stránky (Strengths)

Mezi silné stránky Zdravého stravování s.r.o. lze zařadit níže popsané atributy:

- 7 – letá praxe v oboru;
- rozsáhlá oblast rozvozu (celá Česká republika a západní část Slovenska);
- užívání speciálních technologických zařízení;
- vlastní vývoj v oblasti technologie přípravy jídla;
- silná marketingová propagace firmy;
- správně cílená komunikace na uživatele;
- odborně vzdělaný nutriční specialista pro sestavování jídelníčku;
- jazyková vybavenost zaměstnanců call-centra;
- vysoká úroveň komunikačních dovedností poradců;
- prezentace společnosti prostřednictvím předváděcích akcí.

Slabé stránky (Weaknesses)

Následující aspekty lze označit jako slabé stránky této firmy:

- vyšší ceny produktů odrazující zákazníky od dalšího zakoupení;
- proměnlivá kvalita připravovaných jídel;
- nedokonalá komunikace rozvozců se zákazníky;
- nízký stupeň zákaznické informovanosti v rámci emailové komunikace;
- nedostatečná informovanost o věrnostních programech;
- malá nabídka věrnostních programů;
- malá nabídka doplňkových produktů/služeb;

- úzká nabídka stravovacích služeb - nemožnost individuální diety;
- slabé odborné poradenství;
- nedodržování času rozvozu.

Příležitosti (Opportunities)

Daná společnost může využít několika příležitostí, které by posílily její místo na trhu:

- průnik na zahraniční trhy (např. Rakousko);
- rostoucí životní úroveň obyvatelstva;
- rozvoj znalostí a technologií v oblasti zdravého stravování;
- rozvoj znalostí v oblasti péče o zákazníky;
- vznik nových produktů či služeb;
- zvyšující se zájem o zdravý životní styl (vliv módy);
- budování prodejen s krabičkovou dietou;
- příbytek obézních lidí;
- růst pohodlnosti obyvatelstva/neochoty vařit si.

Hrozby (Threats)

Tržní místo společnosti můžou ovlivnit některé z níže popsaných hrozeb:

- vznik nové konkurence v odvětví;
- zdokonalení vztahů se zákazníky u konkurence;
- snižování cen konkurence;
- růst cen vstupů (tzn. růst cen potravin/surovin, energie, ropy a plynu);
- podcenění odborného poradenství a profesionality;
- klesající zájem o krabičkovou dietu z důvodu „přejedení“;
- zhoršení dopravní dostupnosti rozvozu;
- výrazné zvýšení nezaměstnanosti/klesající životní úroveň obyvatelstva;
- ekonomická krize.

9.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza byla vytvořena tak, aby postihla všechny stránky společnosti, které mají větší, či menší vliv na vztahy se zákazníky a péči o ně. Jak z této analýzy vyplývá společnost Zdravé stravování s.r.o. má mnoho silných stránek, mezi které patří např. rozsáhlá oblast rozvozu, silná marketingová propagace, správně cílená komunikace na uživatele, vlastní nutriční specialista, užívání speciálních technologických zařízení na přípravu jídel či vlastní vývoj v této oblasti. Právě na těchto aspektech by si měla firma zakládat a zároveň zdůrazňovat jejich jedinečnost vůči konkurenčním firmám.

Mezi největší slabiny této společnosti se jednoznačně řadí slabší odborné poradenství v oblasti výživy, nedostatečná informovanost zákazníků, vyšší ceny produktů, které často odrazují zákazníky od dalšího zakoupení krabičkové diety a také proměnlivá kvalita připravovaných jídel. Kvalitu jídel spolu s odborným poradenstvím měli zákazníci možnost ohodnotit v dotazníkovém šetření (viz otázka č. 16). V rámci ověřování hypotéz byla také zkoumána závislost mezi vnímáním cenové úrovně „krabiček“ a celkovým domácím příjmem respondenta (závislost byla prokázána, viz hypotéza č. 4). Tyto slabé stránky by se daly potlačit např. změnou dodavatelů či kuchařů, zvýšením přidané hodnoty nebo pravidelným školením příslušných zaměstnanců v oblasti zdravé výživy či intenzivnější komunikací se zákazníky.

Příležitosti, které by Zdravé stravování s.r.o. mělo využít je např. možnost vstupu na zahraniční trhy (ideální vzhledem ke vzdálenosti by bylo Rakousko) nebo budování prodejen, ve kterých by se krabičková dieta prodávala.

Naopak hrozbou pro tuto společnost je vznik nové konkurence, která by měla stejnou oblast působení, zdokonalení vztahů se zákazníky v konkurenčních firmách, zvyšování cen potravin nebo energie, ropy a plynu (což by znamenalo zvýšení nákladů na výrobu, a tím také zvýšení prodejních cen všech jídel) nebo výrazné zvýšení nezaměstnanosti, které by se projevilo např. na nižší poptávce po krabičkové dietě (lidé by šetřili, protože by neměli potřebné finance). Velkou hrozbou by mohl být klesající zájem o krabičkovou dietu z důvodu „přejedení“. Tzn., že při stále stejném nebo často neobměňovaném jídelníčku, mohou lidé začít vyhledávat jiný druh chutí, důsledkem by byl úbytek zákazníků.

10 ZÁVĚRY Z VYPRACOVANÝCH ANALÝZ

Na základě provedených analýz zaměřených na péči o zákazníky společnosti Zdravé stravování s.r.o. lze konstatovat, že by zmiňovaná organizace měla zapracovat na jejím zlepšení. Prvním krokem vedoucím ke zvýšení spokojenosti zákazníků, a tím i ke zlepšení jejich péče by mělo být zdůraznění předností a potlačení slabých stránek společnosti.

Bylo zjištěno, že mnoho zákazníků považuje cenovou úroveň krabičkové diety za vyšší a velká část z nich dokonce tvrdí, že je to důvod, který je odrazuje od dalšího nákupu. Zároveň však téměř polovina respondentů uvedla, že vyšší cenová úroveň odpovídá kvalitě jídel a služeb. Z toho vyplývá, že Zdravé stravování s.r.o. by se mělo zamyslet nad stanovenými cenami, a popřípadě se je snažit snížit např. nalezením nových dodavatelů se surovinami ve stejné nebo vyšší kvalitě. Další možností by bylo vytvoření nových věrnostních programů, které by byly zaměřeny i na zákazníky odebírající delší dobu pouze část denního menu. Zákazníkům by tak připadala finanční náročnost krabičkové diety přijatelnější a neuvažovali by o přerušení odběru zdravé stravy.

Největší pozornost by měla být věnována odbornému výživovému poradenství, které je nejčastěji poskytováno prostřednictvím telefonní linky či emailové komunikace, a se kterým jsou zákazníci, podle bodového ohodnocení, nejméně spokojeni. Zároveň by neměla být opomíjena informovanost zákazníků, která je podle výsledků z dotazníkového šetření nedostatečná. Zákazníkům společnosti Zdravé stravování s.r.o. nejsou poskytovány téměř žádné informace nebo jsou poskytovány nevhodnou formou, např. prostřednictvím sociální sítě Facebook či na příslušných internetových stránkách, které však nejsou zákazníky sledovány pravidelně. Nejpreferovanějším komunikačním nástrojem se stala elektronická pošta (email). Další oblastí vyžadující zlepšení je osobitý přístup ke klientům. Zákazníci odebírající krabičkovou dietu by ocenili individuální dietu na míru, vytvoření vhodného tréninkového plánu, dárek v podobě jídla, nebo nápoje zdarma věnovaný k narozeninám či odborné rady a tipy pro zdravý životní styl.

Společnost Zdravé stravování s.r.o. by měla zjištěné nedostatky v péči o zákazníky začít co nejdříve odstraňovat, protože nevhodná péče o zákazníky vede k nespokojenosti klientů. Nespokojení zákazníci po určité době přecházejí ke konkurenčním společnostem, které jim zaručí požadovanou péči.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

Poslední část diplomové práce bude věnována projektu na zlepšení péče o zákazníka firmy Zdravé stravování s.r.o., který bude vycházet ze závěrů plynoucích z analytické části. Poznatky z analytické části práce poukázaly na skutečnost, že péče o zákazníky firmy Zdravé stravování s.r.o. vykazuje jisté nedostatky, a to především v oblasti frekvence oslovování zákazníků, v rámci odborné úrovně poradenské linky a v neexistujícím individuálním přístupu k zákazníkům. Východiska, ze kterých byly vytvořeny příslušné návrhy a doporučení, budou vždy konkretizována na začátku každého návrhu. Jednotlivé návrhy projektů budou popsány po časové, nákladové i rizikové stránce.

11.1 Cíl projektu

Na základě zjištěných nedostatků v péči o zákazníky společnosti Zdravé stravování s.r.o. budou vytvořeny návrhy projektů, které by mohly tyto nedostatky zmírnit a přispět tak ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení celkové péče o zákazníky Zdravého stravování s.r.o. Hlavním cílem projektů je tedy zvýšit úroveň péče o zákazníka společnosti Zdravé stravování s.r.o. Na základě zjištění, která byla vyvozena z analytické části, byly stanoveny následující dílčí cíle, které by měly vést ke splnění cíle hlavního:

- zlepšení v oblasti informovanosti zákazníků;
- zvýšení odbornosti zaměstnanců na poradenské lince;
- zajištění individuálního přístupu k zákazníkům.

11.2 Cílová skupina

Doporučení navržená níže budou zacílena především na současné zákazníky Zdravého stravování s.r.o. Cílovou skupinu budou zároveň tvořit bývalí i potenciální zákazníci. Na současné zákazníky budou návrhy směřovány pro upevnění vzájemných vztahů, a aby se zvýšila jak spokojenost klientů, tak i jejich péče (zákazníci by tak ztratili zájem přejít ke konkurenčním firmám a zůstali by věrní Zdravému stravování s.r.o.). Bývalé zákazníky by provedené změny mohly oslovit, čímž by je firma měla možnost opětovně získat a udržet si je (to platí i u potenciálních zákazníků).

11.3 Návrh na zlepšení informovanosti zákazníků

Z výsledků analýz vyplynulo, že více než polovina zákazníků je firmou Zdravé stravování s.r.o. oslovována méně často a téměř třetina klientů dokonce nedostává skoro žádné informace. Při dotazování se na poslední zaznamenanou informaci od této společnosti, byla nejčastější odpovědí možnost „nevzpomínám si“, stejně jako u otázky zjišťující informovanost o věrnostních programech, u kterých zákazníci splňují podmínky. Komunikace se zákazníky, a také jejich informovanost je nedílnou součástí péče o zákazníky, proto byl autorkou diplomové práce vytvořen návrh na zlepšení komunikace (informování) prostřednictvím pravidelného informačního newsletteru.

Firma Zdravé stravování s.r.o. by prostřednictvím pravidelného rozesílání newsletterů neustále připomínala svoji existenci, přinášela zákazníkům aktuální informace, zvyšovala důvěryhodnost značky, získávala zpětnou vazbu od zákazníků a zároveň by je motivovala k dalšímu objednání krabičkové diety.

Elektronický zpravodaj, tzv. **newsletter**, by byl zasílán jednou měsíčně (časový interval byl určen na základě výsledků z dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 10) na emailové adresy současných i bývalých zákazníků, kteří se nevyjádřili, že nechtějí informace o krabičkové dietě dostávat, resp. kteří při objednávání krabičkové diety souhlasili s rozesíláním newsletterů. Tento komunikační nástroj byl vybrán z důvodu jeho preference 437 respondenty (75 %). Obsahem těchto informačních materiálů by byly především informace o nových produktech, službách, nabídky věrnostních programů, aktuální slevy/bonusy, informace o nastávajících změnách v krabičkové dietě, podrobnosti o připravovaných předváděcích akcích, prezentacích či přenáškách apod. Součástí těchto newsletterů by bylo také pravidelné sledování a měření spokojenosti zákazníků, které by bylo prováděno např. pomocí 3–5 otázek, přičemž samotné vyplnění otázek by bylo dobrovolné.

Na tvorbu newsletterů lze využít služeb různých agentur, což však zvýší náklady společnosti. Proto by bylo Zdravému stravování s.r.o. doporučeno tvořit a rozesílat elektronické zpravodaje prostřednictvím **mailchimp**, tato služba je do 2000 kontaktů a 12 000 emailů měsíčně zcela zdarma (Zdravé stravování s.r.o. by v současnosti danou podmínku splňovalo). Samotná tvorba newsletterů je zde velmi jednoduchá, protože program nabízí několik předdefinovaných prostředí, se kterými je možné snadno

pracovat (firma si zde může vložit potřebné obrázky či text a poté je upravovat). V případě, že by dané společnosti nevyhovovali předdefinované možnosti, existuje také možnost importu vlastního newsletteru vytvořeného v externím html editoru. Jedinou negativní stránkou mailchimp je, že v rámci free verze není možné nastavit odeslání emailu dle data a času, aniž by rozesílatel musel být u počítače.

V současné době se ve firmě Zdravé stravování nenachází zaměstnaná osoba, která by ke své pracovní náplni mohla připojit také tvorbu a rozesílání newsletterů, a také vyhodnocení jednotlivých kampaní. Proto by zde muselo vzniknout nové pracovní místo. Nový zaměstnanec by byl přijat na poloviční úvazek či pouze na dohodu o provedení práce, (DPP), v rámci které by zaměstnanec mohl odpracovat max. 300 hodin. Aby měla společnost Zdravé stravování s.r.o. co nejnižší náklady, byla by jí doporučena druhá možnost (DPP), tzn., že by novému pracovníku nabídla max. 10 000 Kč/měsíc. V tomto případě by společnosti odpadla povinnost odvodu sociálního a zdravotního pojištění. V případě, že měl zaměstnanec v této organizaci podepsáno prohlášení poplatníka, uplatní mu zaměstnavatel slevu na dani na poplatníka (zálohová daň je tím pádem nulová, jinak 15 % ze mzdy).

11.3.1 Finanční náročnost návrhu

Jak bylo zmíněno výše, tento projekt předpokládá, že příslušnou pracovní činnost bude vykonávat pracovník na dohodu o provedení práce, tzn., **mzdové náklady** budou měsíčně tvořit max. **10 000 Kč** (povinnost odvodu sociálního a zdravotního pojištění tedy odpadá). Na zajištění potřebného pracovníka by nebyly vynaloženy žádné finanční náklady. Společnost Zdravé stravování by nabídku pracovního místa spolu s požadavky mohla zveřejnit na svých internetových stránkách a na sociální síti.

Pro kancelářské účely, respektive pro potřebu tvorby, rozesílání a vyhodnocování newsletterů, byla vybrána **počítačová sestava** Lenovo IdeaCentre H535 od společnosti Alza.cz a.s., která je pro danou činnost dostačující. V ceně **11 990 Kč** je včetně samotného hardwaru zahrnuta také klávesnice, myš, digitální předplatné Lidových novin a MF DNES na jeden rok a antivirový software Symantec Norton Internet Security také na jeden rok zdarma (již s tímto nákladem není nutno pracovat). Včetně počítačové sestavy je potřeba obstarat také monitor, který by mohl být zakoupen také prostřednictvím Alzy.cz. Konkrétně by se jednalo o **monitor** 21,5" Lenovo LS2223 (černý)

v ceně **3 606 Kč**. Doprava by byla zajištěna zásilkovou společností PPL, která si za tuto službu účtuje **151 Kč** (suma zahrnuje dopravné a dobírečné při platbě při dodání), avšak Alza.cz a.s. poskytuje tuto službu při nákupu nad 15 000 Kč zdarma. Náklady na pořízení PC jsou sečteny níže.

PC sestava = 11 999 + 3 606

PC sestava = 15 605 Kč

I když pro tvorbu a rozesílání newsletterů není balíček **Microsoft Office** potřebný, nelze jej postrádat při následném vyhodnocení jednotlivých kampaní, podávání informací nadřízenému či prezentaci jednotlivých výsledků. Zdravé stravování s.r.o. v současné době vlastní hromadnou licenci kancelářského balíčku Microsoft Office, tzn., že v této oblasti nebudou vynaloženy žádné další náklady.² Instalace či potřebná konfigurace nové počítačové sestavy bude provedena informatikem (jméno je z osobních důvodů dané osoby zamlčeno), který je Zdravím stravováním s.r.o. externě najímán. Tato jednorázová služba byla oceněna na **1 000 Kč**.

Náklady, včetně DPH, které by společnost Zdravé stravování s.r.o. musela vynaložit na realizaci výše popsaného návrhu, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 16. Předpokládané náklady na realizaci návrhu č. 1 (vlastní zpracování)

Činnost	Zajištění	Náklady
Nákup kompletní sestavy PC	Alza.cz	15 605 Kč
Nákup programu	Mailchip.com	0 Kč
Instalace a naprogramování PC	Externí informatik	1 000 Kč
Náklady celkem	–	16 605 Kč

V přecházející tabulce (Tab. 16) byly zjištěny celkové náklady potřebné na realizaci daného projektu, které činí **16 605 Kč**. Kromě nákladů vzniklých realizací projektu by společnost vynaložila měsíční náklady v podobě mzdy pracovníka, které byly vyčísleny na **10 000 Kč**.

² Kancelářský balíček Microsoft Office 2013 pro podnikatele CZ na jeden počítač lze v současnosti zakoupit např. prostřednictvím společnosti Alza.cz a.s. za 6 190 Kč.

11.3.2 Časová analýza

Návrh zaměřený na zlepšení komunikace není časově ohraničen, a lze jej tedy kdykoliv zrealizovat. Měly by však být brány v úvahu případné změny cen, které byly zjištěné pro vyčíslení nákladů projektu, a které mohou v budoucnu více či méně ovlivnit tyto náklady.

Pro představu celkového časového plánu daného návrhu byl použit program WinQSB. Časový harmonogram, který má analyzovat dobu potřebnou pro uskutečnění zmiňovaného návrhu, byl sestaven pomocí metody kritické cesty, neboli metody CPM (Critical Path Method). Metoda CPM je deterministická, protože doby trvání všech úkonů jsou pevně dané a není uvažováno o možnosti jejich změny. V následující tabulce (Tab. 17) jsou shrnuty hlavní činnosti projektu, kterým byla přidělena jednotlivá písmena. Těmto činnostem byla také přiřazena určitá doba trvání, která je vyjádřena ve dnech. Součástí tabulky jsou i jednotlivé posloupnosti aktivit, které jsou pro metodu CPM nepostradatelné.

Tab. 17. Analýza kritické cesty metodou CPM pro návrh č. 1 (vlastní zpracování)

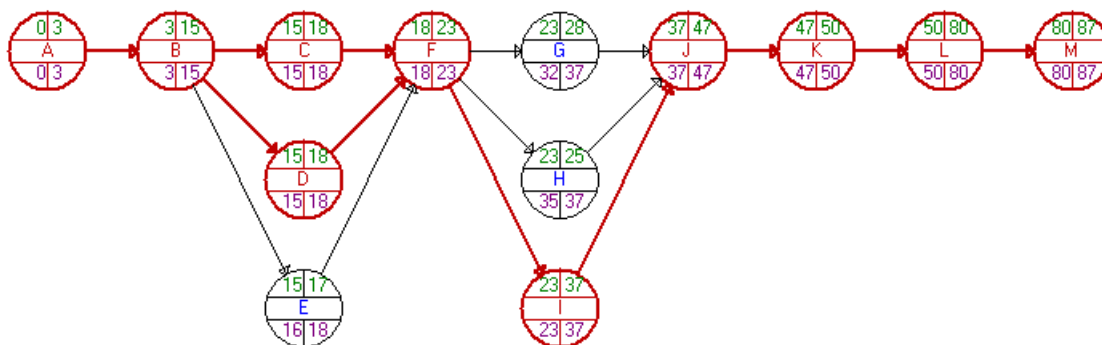
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Stanovení cílů projektu	3	-
B	Sběr informací a příprava projektu	12	A
C	Nákladová analýza projektu	3	A
D	Časová analýza projektu	3	A
E	Riziková analýza projektu	2	B
F	Schválení projektu	5	C, D, E
G	Nákup hmotného vybavení	5	F
H	Nákup softwarového vybavení	2	F
I	Zajištění nového pracovníka	14	F
J	Tvorba newsletterů	10	G, H, I
K	Rozesílání newsletterů	3	J
L	Zpětná vazba zákazníků	30	K
M	Vyhodnocení kampaně	7	L

Pomocí programu WinQSB bylo získáno následující řešení:

Tab. 18. Řešení získané pomocí programu WinQSB pro návrh č. 1 (vlastní zpracování)

04-23-2014 18:23:04	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	12	3	15	3	15	0
3	C	Yes	3	15	18	15	18	0
4	D	Yes	3	15	18	15	18	0
5	E	no	2	15	17	16	18	1
6	F	Yes	5	18	23	18	23	0
7	G	no	5	23	28	32	37	9
8	H	no	2	23	25	35	37	12
9	I	Yes	14	23	37	23	37	0
10	J	Yes	10	37	47	37	47	0
11	K	Yes	3	47	50	47	50	0
12	L	Yes	30	50	80	50	80	0
13	M	Yes	7	80	87	80	87	0
	Project	Completion	Time	=	87	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Ve výše uvedené tabulce (Tab. 18) je pro každou činnost vypočten nejdříve možný začátek, nejdříve možný konec, nejpozději přípustný začátek a nejpozději přípustný konec. Tabulka dále obsahuje informaci o nejkratší možné době realizace projektu, která je dána délkou kritické cesty. Prostřednictvím programu WinQSB bylo zjištěno, že v rámci daného projektu existují dvě kritické cesty, s trváním 87 dní. V případě, že by se změnila délka kterékoliv činnosti nacházející se na kritické cestě, byla by změněna také celková délka projektu. V následujícím grafu (Obr. 35) jsou červeně zobrazeny obě kritické cesty. Pro každou kritickou cestu existuje právě devět kritických činností. Čísla, která jsou v grafu zakreslena zeleně, identifikují nejdříve možný začátek a konec činností. Spodní čísla červené barvy, která jsou obsažena v každém uzlu, určují nejpozději přípustný začátek a konec činností.



Obr. 35. Grafické zobrazení kritických cest pro návrh č. 1 (vlastní zpracování)

11.3.3 Riziková analýza

Realizace návrhu na zlepšení komunikace může přinést řadu rizik. Znalost těchto úskalí umožní společnosti Zdravé stravování s.r.o. minimalizovat možnost jejich vzniku a přijmout příslušná opatření. V následujícím přehledu jsou uvedena nejvýznamnější rizika související s realizací návrhu:

1. neschválení projektu;
2. nedostatek financí k uskutečnění projektu;
3. zvýšení cen potřebných komponentů;
4. zvýšení cen služeb externího informatika;
5. zpoplatnění programu na tvorbu a rozesílání newsletterů;
6. nemožnost nalezení vhodného zaměstnance;
7. pracovní nezpůsobilost nového pracovníka;
8. nezájem zákazníků o danou formu komunikace (nesplnění očekávání projektu).

Na základě charakteristiky hlavních rizik lze provést analýzu hrozících rizik, tzn. určit pravděpodobnost vzniku rizika a také sílu jeho dopadu (Tab. 19).

Tab. 19. Analýza hrozících rizik pro návrh č. 1 (vlastní zpracování)

STUPEŇ RIZIKA	Závažný		R5, R9		R1
	Vysoký	R6	R2, R7		
	Střední			R3	
	Nízký		R4		
		0,25	0,5	0,75	1
		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU			

Pro již identifikována rizika je potřeba stanovit opatření, která je budou eliminovat.

Neschválení projektu

Riziko neschválení projektu je velmi závažné, a existuje zde také vysoká pravděpodobnost výskytu. Pro přijetí projektu, je důležité nepodcenit přípravu (např. sběr informací, časovou a nákladovou analýzu). Důsledné zpracování projektu podle pož-

dvaků Zdravého stravování s.r.o., přičemž by byly zdůrazněny všechny klady a přínosy projektu, by možnost zamítnutí projektu výrazně zredukovalo.

Nedostatek financí k uskutečnění projektu

Nedostatečné finanční zázemí pro uskutečnění projektu je riziko s vysokým stupněm. Možnost absence financí je pravděpodobná při každé realizaci projektu. Omezit dané riziko lze především podrobnou nákladovou analýzou. V případě nedostatku finančních prostředků lze projekt přepracovat na levnější variantu (např. nákup levnější počítačové sestavy apod.)

Zvýšení cen potřebných komponentů

Zvýšení cen všech komponentů, ať už hmotného či softwarového vybavení, lze předejít hlavně rozsáhlou analýzou okolí (především zmiňovaných obchodů) a včasným zakoupením doporučených produktů (čím delší doba otálení, tím větší změna cen).

Zvýšení cen služeb externího informatika

Riziko zvýšení cen nabízených služeb informatika externě zajišťovaného společností Zdravé stravování s.r.o., lze také eliminovat občasným průzkumem služeb ostatních odborníků (hlavně jejich cen). Zdravému stravování s.r.o. by bylo doporučeno smluvní stanovení cen s daným externistou.

Zpoplatnění programu na tvorbu a rozesílání newsletterů

Program, který byl zvolen pro účel tvorby a rozesílání newsletterů, je bez jakýchkoliv poplatků, tedy pokud je splněna podmínka max. 2 000 kontaktů a 12 000 odeslaných emailů měsíčně. K eliminaci rizika zpoplatnění programu, by měla společnost Zdravé stravování s.r.o. dodržovat podmínky free verze, tzn. nepřekročit max. povolené odesílání emailu. V současné době má tato společnost 1 750 zákazníků a tento počet je v průběhu existence organizace zároveň počtem nejvyšším, proto by splňování podmínky nemělo mít krátkodobý charakter.

Nemožnost nalezení vhodného zaměstnance

Z důvodu vyšší nezaměstnanosti na jižní Moravě je pravděpodobnost nenalezení odpovídajícího pracovníka velmi nízká. Toto riziko by mělo být i přesto eliminováno, a to následovně. Při hledání vhodného pracovníka na nově vzniklou pracovní pozici,

by neměly být na potenciálního uchazeče stanoveny příliš vysoké časové a pracovní nároky a zároveň by měla být nabízena mzda odpovídající pracovní náplni.

Pracovní nezpůsobilost nového pracovníka

Zdravé stravování s.r.o. by mělo riziko pracovní nezpůsobilosti nového pracovníka eliminovat již při přijímacím řízení na příslušnou pracovní pozici. Důkladné prověření jeho znalostí, dovedností a schopností a zároveň praktické ověření by mělo být dostatečným opatřením proti vzniku rizika. V případě, že by i tak podobná situace nastala, je doporučeno, aby si společnost Zdravé stravování s.r.o. uchovala v systému kontakty na další uchazeče, kteří se zúčastnili přijímacího řízení.

Nezájem zákazníků o danou formu komunikace (nesplnění očekávání)

Účelem zmiňovaného projektu je zlepšení komunikace (informovanosti) zákazníků Zdravého stravování s.r.o., proto je riziko nezájmu zákazníků, a tím i nesplnění očekávání této organizace závažné. Nesplnění očekávání lze eliminovat podrobnou analýzou potřeb a požadavků zákazníků, která bude sloužit jako podklad pro daný projekt. Pokud tato společnost bude přesně vědět, jakou formou chtějí dostávat informace (také jaký druh informací), nemělo by se očekávání nesplnit.

11.4 Návrh na zvýšení úrovně výživového poradenství

Při bodovém ohodnocení spokojenosti zákazníků s nabízenými službami a produkty Zdravého stravování s.r.o. bylo druhým nejhůře obodovaným aspektem „odborné výživové poradenství“. V rámci uskutečněného mystery callingu byla odbornost hodnocena také nejméně body. Z důvodů nespokojenosti s odborným poradenstvím, které by v oblasti zdravého stravování mělo být na co nejvyšší úrovni, byl vytvořen návrh na zvýšení úrovně odborného výživového poradenství prostřednictvím školení poradců v této oblasti. Důsledkem školení, respektive kurzu, by měla být vyšší spokojenost zákazníků, a tím i pocit klientů, že je o ně dobře postaráno a pečováno.

Poradenské linky firmy Zdravé stravování s.r.o. v současné době obsluhují tři pověřené pracovnice. Tyto poradkyně, které vyřizují veškeré objednávky, zodpovídají dotazy a doporučují vhodné programy, nemají vzdělání přímo v oblasti výživy a zdravého stravování. I když se díky dlouholeté praxi a počátečnímu zaškolení dokáží v tomto oboru celkem orientovat, zákazníci postrádají odbornost. Proto by bylo vhodné, aby

tyto poradkyně absolvovaly alespoň kurz (školení), který by obsahoval komplex přednášek o výživě na různá významná témata, která by měl poradce ovládat. Seminářů zaměřených na zdravou výživu existuje mnoho, ale kurzů, po jejichž absolvování by účastníci získali mezinárodně platný certifikát, který držitele opravňuje k vykonávání pracovní činnosti „Poradce pro výživu“ takové množství není (společnost Zdravé stravování s.r.o. by tak získala konkurenční výhodu). Kurzy nabízí specializovaná organizace Nutris, která je v rámci daného návrhu vybrána jako nejvhodnější adept pro zaškolení pracovníků Zdravého stravování s.r.o.³

Společnost Nutris je prvním a v ČR také největším pořadatelem kurzů a seminářů pro akreditované výživové poradce provozující profesi výživový poradce. Jako první v ČR začala pořádat rekvalifikační kurzy pro výživové poradce a poradenské semináře o výživě a sportovní výživě. Nabízí základní kurzy „Poradce pro výživu Nutris“, a také rozšiřující vzdělávání obsahující sestavování jídelníčků a nutričních doporučení, sportovní výživu a poradenství ve sportu, komplexní systém výživového poradenství v praxi a vzdělávací semináře. (Nutris je specialista na zdravou výživu, © 2007–2014)

Pro poradce firmy Zdravého stravování s.r.o. byl vybrán základní kurz „Poradce pro výživu Nutris“, který by je měl provést základními oblastmi zdravé výživy. Tento kurz se koná ve dnech od 20. do 25. června 2014 v Praze (Sport Hotel Vestec) a je možný výběr ze dvou cenových kategorií (viz níže).

Balíček A: 16 900 Kč

Zahrnuje: kurz, skripta, diplom, ubytování ve dvoulůžkovém pokoji s koupelnou a televizí, 5 x snídani, 6 x oběd, 5x večeři, vodu, saunu, whirlpool. Pro klienty Nutris je po dohodě vyhrazen jeden tenisový kurt. Parkování v uzavřeném areálu. Wifi připojení zdarma.

³ Další možností by bylo outsourcing poradenské činnosti k odborníkovi s živnostenským listem, avšak tato varianta by vyžadovala pravidelné měsíční náklady, které by byly v konečném důsledku vyšší než jednorázové náklady za absolvování kurzu.

Balíček B: 13 000 Kč

Zahrnuje: kurz, skripta, diplom, 6x oběd, vodu.

Za účelem zjištění finanční náročnosti daného kurzu bude brán v úvahu balíček B (levnější varianta pro firmu). V obou případech lze firmou stanovit částku, kterou by se zaměstnanci podíleli na úhradě vzniklých nákladů. Toto rozhodnutí však autorka nechává čistě na společnosti Zdravé stravování s.r.o.

Po absolvování základního kurzu se zaměstnanci na poradenské lince mohou zúčastnit také doplňujících kurzů, které probíhají v pravidelných intervalech, jako např. „Sporovní výživa“, „Dětská výživa a výživa seniorů“ či „Tvorba jídelniček“. Vhodné by bylo, aby se v budoucnu zúčastnila každá z poradkyň jednoho z těchto specifických kurzů, čím by byla zaručena odbornost v mnoha směrech zdravého stravování.

11.4.1 Finanční náročnost návrhu

Jak bylo zmíněno výše, pro účely výpočtu nákladů bude počítáno s výběrem balíčku B. Z důvodu časové náročnosti byla zamítnuta možnost cestování vlakem a poté metrem. Školení začíná dne 20. června 2014 v 9:00 hod a vlaková spojení, která by zaměstnanec firmy Zdravé stravování s.r.o. v ten den v čas dopravila na příslušnou adresu, neexistují. Poradkyně by tak musely cestovat do Prahy o den dříve, čím by vznikly nové náklady v podobě ubytování na jednu noc. Proto by zaměstnancům call-centra bylo poskytnuto firemní auto Škoda Roomster (5 l/100 km). V rámci výpočtu cestovních nákladů byly použity současné ceny nafty z těch nejlevnějších čerpacích stanic, které jsou dostupné v okolí sídla firmy Zdravé stravování s.r.o. (Strážnice). Trasa ze Strážnice do Prahy je dlouhá 282 km. Z provedeného výpočtu (viz níže) bylo zjištěno, že náklady na cestovné činí 962 Kč.

$$\text{Cestovné} = (2 * 282) / 100 * (5 * 34,10)$$

Každému zaměstnanci, který se účastní služební cesty, školení či kurzu, přísluší stravné, které musí zajistit zaměstnavatel. V tomto případě má zaměstnanec nárok na náhradu v rozmezí od 160 Kč až 191 Kč (podle výše sazeb tuzemského stravného určeného pro rok 2014), protože daná pracovní cesta bude trvat déle než 18 hodin. V tomto projektu je předpokládáno, že zaměstnavatel poskytne nejnižší možnou cestovní náhradu (160 Kč). Součástí balíčku B je však i oběd na každý den, proto se zmiňovaná

náhrada bude snižovat o 25 %. Celková cestovní náhrada na den pro jednoho zaměstnance tedy činí 120 Kč.

$$\text{Diety} = 3 * [(160 * 0,75) * 6]$$

Z důvodu účasti na kurzu všech tří zaměstnanců poradenské linky je potřeba zajistit externí zaměstnance, kteří by během průběhu školení vykonávali danou pracovní činnost. V rámci daného projektu bylo určeno, že tři příslušné pracovnice budou zastupovat dvě externí náhradníci a to po dobu 4 pracovních dnů. Těmto zástupcům bude poskytnuta standardní mzda jako v případě školících se zaměstnanců. Zároveň bude zaměstnancům, kteří se zúčastní zmiňovaného kurzu, také vyplacena mzda, která připadá na 4 pracovní dny.

$$\text{Mzda zaměstnanců} = 3 * (100 * 8 * 4)$$

$$\text{Mzda externích pracovníků} = 2 * (100 * 8 * 4)$$

Náklady (včetně DPH), které by společnost Zdravé stravování s.r.o. musela vynaložit na realizaci odborného školení, jsou uvedeny v níže uvedené tabulce (Tab. 20).

Tab. 20. Předpokládané náklady na realizaci návrhu č. 2 (vlastní zpracování)

Typ nákladu	Náklady za jednotku	Náklady celkem
Balíček B	13 000,00 Kč	39 000 Kč
Cestovné (pohonné hmoty)	34,10 Kč	961,62 Kč
Diety	120,00 Kč	2 160 Kč
Mzda zaměstnanců	100,00 Kč	9 600 Kč
Mzda externích pracovníků	100,00 Kč	6 400 Kč
Náklady celkem	–	58 121,62 Kč

Celkové náklady na realizaci by tedy činily **58 122 Kč**.

11.4.2 Časová analýza

Návrh zaměřený na zlepšení odborné úrovně poradců Zdravého stravování s.r.o. je na rozdíl od předešlého návrhu časově ohraničen, a to z toho důvodu, že výše konkretizovaný kurz je společností Nutris naplánován ve dnech od 20. do 25. června 2014. To znamená, že všechny činnosti, které předchází samotné účasti na kurzu, by měly být zrealizovány nejpozději do 19. června 2014. Nově (od 24. května 2014) byl na strán-

kách společnosti Nutris zveřejněn další cyklus kurzu na období od 12. do 28. srpna 2014, takže lze případně využít i tohoto termínu.

Celkový časový plán daného návrhu byl zase vytvořen prostřednictvím programu WinQSB. V následující tabulce (Tab. 21) jsou shrnuty hlavní činnosti projektu s příslušnou dobou trvání, která je vyjádřena ve dnech. Nepostradatelnou součástí tabulky jsou i jednotlivé posloupnosti všech činností.

Tab. 21. Analýza kritické cesty metodou CPM pro návrh č. 2 (vlastní zpracování)

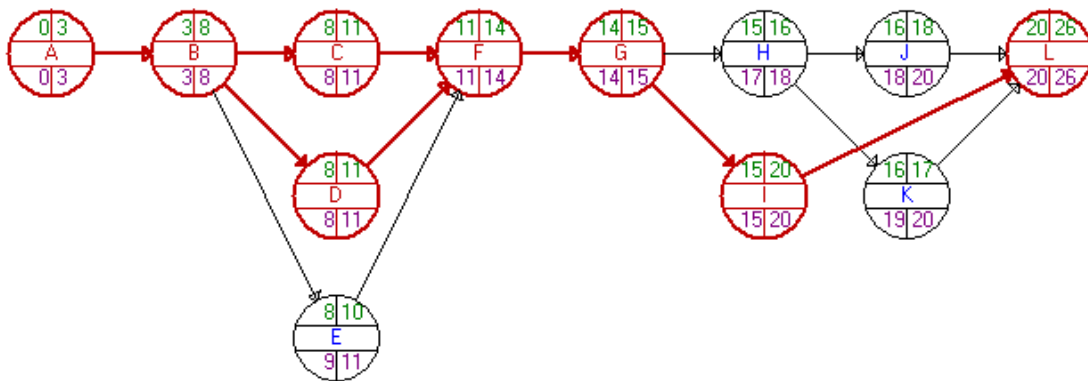
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Stanovení cílů projektu	3	-
B	Sběr informací a příprava projektu	5	A
C	Nákladová analýza projektu	3	A
D	Časová analýza projektu	3	A
E	Riziková analýza projektu	2	B
F	Schválení projektu	3	C, D, E
G	Objednávka kurzu pro 3 osoby	3	F
H	Platba za kurz	1	G
I	Zajištění pracovní výpomoci	5	G
J	Sestavení časového harmonogramu	2	H
K	Zajištění diet	1	H
L	Účast na kurzu	6	I, J, K

Pomocí programu WinQSB bylo získáno následující řešení:

Tab. 22. Řešení získané pomocí programu WinQSB pro návrh č. 2 (vlastní zpracování)

04-23-2014 18:47:21	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	5	3	8	3	8	0
3	C	Yes	3	8	11	8	11	0
4	D	Yes	3	8	11	8	11	0
5	E	no	2	8	10	9	11	1
6	F	Yes	3	11	14	11	14	0
7	G	Yes	1	14	15	14	15	0
8	H	no	1	15	16	17	18	2
9	I	Yes	5	15	20	15	20	0
10	J	no	2	16	18	18	20	2
11	K	no	1	16	17	19	20	3
12	L	Yes	6	20	26	20	26	0
	Project	Completion	Time	=	26	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	2			

Ve výše uvedené tabulce je (tak jako při předešlém návrhu) pro každou činnost vypočten nejdříve možný začátek, nejdříve možný konec, nejpozději přípustný začátek a nejpozději přípustný konec. Prostřednictvím programu WinQSB bylo zjištěno, že v rámci daného projektu existují dvě kritické cesty. Obě kritické cesty mají totožnou délku trvání, konkrétně 26 dní. Na následujícím grafu (Obr. 36) jsou červenou barvou zobrazeny obě kritické cesty. Pro každou kritickou cestu existuje právě sedm kritických činností.



Obr. 36. Grafické zobrazení kritických cest pro návrh č. 2 (vlastní zpracování)

11.4.3 Riziková analýza

Stejně jako první návrh může i návrh na zvýšení odbornosti zaměstnanců Zdravého stravování s.r.o. sebou nést různá rizika. Přehled hlavních rizik spojených s tímto návrhem zahrnuje:

1. neschválení projektu;
2. nedostatek financí k uskutečnění projektu;
3. překročení stanovených nákladů;
4. absence náhradních zaměstnanců;
5. neúčast některého ze zaměstnanců na kurzu;
6. pracovní nezpůsobilost náhradních zaměstnanců.

Na základě charakteristiky hlavních rizik lze provést analýzu hrozících rizik, tzn. určit pravděpodobnost vzniku rizika, a také sílu jeho dopadu (Tab. 23).

Tab. 23. Analýza hrozících rizik pro návrh č. 2 (vlastní zpracování)

STUPEŇ RIZIKA	Závažný	R6		R4	R1
	Vysoký		R2		
	Střední	R5		R3	
	Nízký				
		0,25	0,5	0,75	1
		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU			

Pro identifikována rizika byla stanovena opatření, která by je měla eliminovat:

Neschválení projektu

Riziko neschválení projektu je velmi závažné, a existuje zde i vysoká pravděpodobnost výskytu (stejně jako u předchozího návrhu). Pro přijetí projektu je nutné provést podrobnou analýzu všech oblastí (např. časová, nákladová analýza, přínosy projektu apod.) Důkladné zpracování projektu podle požadavků společnosti Zdravého stravování s.r.o. by zamítnutí projektu značně eliminovalo.

Nedostatek financí k uskutečnění projektu

Eliminovat riziko nedostatku potřebných financí lze především kvalitně zpracovanou nákladovou analýzou. Společnost Zdravé stravování s.r.o. by měla dopředu počítat s výdaji na vybraný projekt a peníze určené na výdaje již částečně hromadit. Pokud by ani tak neměla dostatečné finanční zázemí, lze zvolit levnější variantu projektu (např. školení pouze jednoho ze tří zaměstnanců nebo výběr levnějšího kurzu).

Překročení stanovených nákladů

Překročení stanovených nákladů může nastat v rámci mnoha situací (např., nárůst ceny pohonných hmot). Aby se předešlo zvyšování předem stanovených nákladů, je potřeba analyzovat svoje okolí a vytvořit objektivní nákladovou analýzu. V případě, že je nákladová analýza založena na nejnižších současných cenách, měla by tato firma, pokud to lze, realizovat potřebný nákup v předstihu.

Absence náhradních zaměstnanců

Riziko absence náhradních zaměstnanců, respektive nenalezení náhrady za zaměstnance stálé, lze eliminovat včasným hledáním této náhrady. V případě, že potenciální zástupci zaměstnanců budou osloveni s velkým předstihem, bude dané riziko opatřeno.

Vhodné je také zajištění většího počtu osob, které by mohly být k dispozici v případě, že by některý firmou žádaný zástupce již neměl zájem.

Neúčast některého ze zaměstnanců na kurzu

Pokud by nastala situace, že jeden ze zaměstnanců, který se má účastnit školicího kurzu náhle onemocněl, či nastaly jiné zdravotní (popřípadě osobní) problémy, je důležité, aby se společnost Zdravé stravování s.r.o. předem smluvně dohodla se společností Nutris, na finanční náhradě, nebo na jiném termínu absolvování kurzu.

Pracovní nezpůsobilost náhradních zaměstnanců

Riziko pracovní nezpůsobilosti zaměstnanců, kteří budou po dobu nepřítomnosti zastupovat zaměstnance na trvalý úvazek lze eliminovat správným výběrem těchto pracovníků. Ideální by byla volba zaměstnanců, kteří zde již pracovali nebo mají v potřebném oboru zkušenosti. V případě, že by byli přijati zaměstnanci bez jakékoliv praxe, co se týče zdravého stravování, bylo by vhodné jejich zaškolení.

11.5 Návrh na vývoj mobilní aplikace

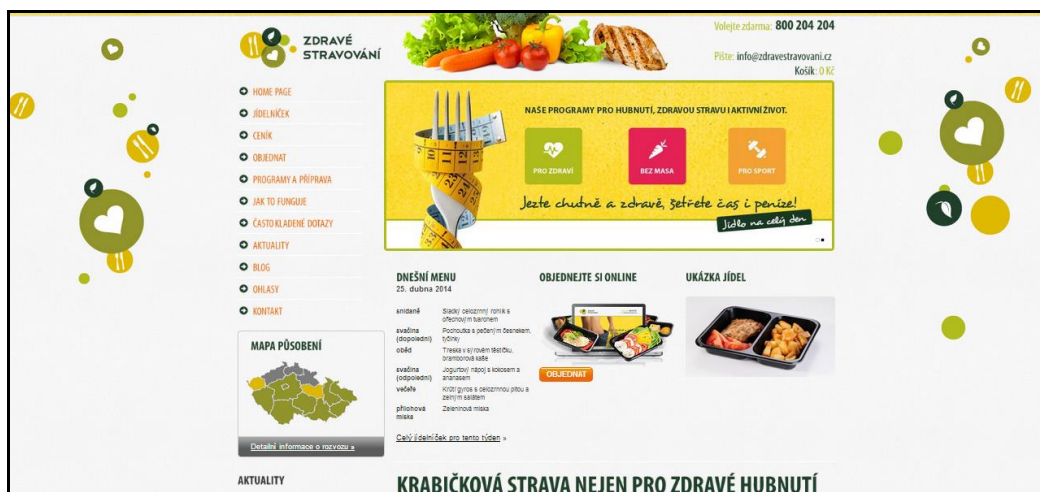
V analytické části bylo zjištěno, že 273 zákazníků (z 579 dotazovaných) Zdravého stravování s.r.o. by ocenilo individuální přístup k jejich dietě či stravování. Dieta na míru pro všechny současné zákazníky (1750 osob) nebo jejich část by však přivodila značné komplikace v sestavování jídelníčku, v objednávání surovin, a také v samotné oblasti vaření. Pokud by se společnost zaměřila na dietu na míru, musela by rozšířit výrobní prostory, investovat do dalších kuchyňských spotřebičů a výrobních strojů, najmout další zaměstnance atd. Je zřejmé, že by tato společnost musela do „individuálního přístupu k zákazníkům“ vložit mnoho investic. Z těchto důvodů byl vytvořen návrh na tvorbu mobilní aplikace, který by zákazníkům dodal pocit individuality a zároveň by nekomplikoval ostatní činnosti spojené s výrobou krabičkové diety.

V rámci daného návrhu by bylo společnosti doporučeno vytvoření mobilní aplikace pro chytré telefony, která by byla dostupná všem věrným zákazníkům. O tom, který zákazník je „věrný“ by si rozhodla společnost sama (např. po 3 objednávkových cyklech). Tato aplikace by byla pro věrné zákazníky zdarma. Zákazníkům, kteří by nesplňovali věrnostní podmínky, by byla zmiňovaná aplikace poskytnuta za poplatek, který by byl stanoven příslušnou organizací. Do aplikace by se jednotliví zákazníci přihlašo-

vali prostřednictvím svého číselného kódu či přihlašovacího jména a hesla, které by jim poskytlo právě Zdravé stravování s.r.o. Pro zákazníky bez chytrého telefonu by existovalo také propojení mobilní aplikace s aplikací webovou. V obou případech by si vytvořili vlastní účet, do kterého by si zadali osobní údaje (datum narození, pohlaví, výšku, váhu, kolik chtějí zhubnout, za jak dlouho apod.). Následně by pro ně byla vytvářena statistika o tom, kolik financí do krabičkové diety investovali, co všechno za den zkonzumovali (např. pomocí výběru z jídelníčku Zdravého stravování s.r.o. a předem sestaveného seznamu běžných potravin), kolik opravdu zhubli, za jaké časové období atd. Zákazníkům využívajícím tuto mobilní aplikaci by byl od společnosti Zdravé stravování s.r.o. věnován dárek k narozeninám, a to např. v podobě výživného nápoje, krabičky navíc nebo zdarma apod. Pozornost v podobě dárku by mohli obdržet i ti zákazníci, kteří zhubnou za určité období nejvíce kil.

Součástí aplikace by byly i informace o přípravě krabičkové diety, víkendové tipy na zdravé vaření, jídelníček na další týden, nutriční hodnoty jednotlivých potravin, série doporučených cvičebních poloh na příslušné partie (osobní tréninkový plán), diskuzní fórum pro uživatele dané aplikace. Jednou za určité období (např. jednou za týden či měsíc) by se zde vyskytla i anketní otázka, která by zjišťovala jednotlivé preference zákazníků (např. zda mají v krabičkové dietě raději mléčný nápoj jahodový či borůvkový, zelené jablko nebo červené) a po vyhodnocení této otázky by preferovaná potrava byla zařazen do jídelníčku, připravovaného na následující týden.

Prostředí mobilní aplikace Zdravého stravování s.r.o. by bylo vytvořeno v barvách společnosti (žlutá a zelená) a na každé záložce by bylo umístěno její logo. Celá aplikace by se graficky nesla v duchu webových stránek společnosti (Obr. 37). Ostatní požadavky by byly konkretizovány společností Zdravé stravování s.r.o.



Obr. 37. Webové stránky Zdravého stravování s.r.o. (vlastní zpracování)

V příloze P VI jsou umístěny ukázky prostředí mobilních aplikací zaměřených na zdravou výživu či hubnutí, které jsou v současnosti dostupné ke stažení.

11.5.1 Finanční náročnost návrhu

V současné době existuje mnoho společností, které se zabývají vývojem a tvorbou mobilních aplikací. Čím propracovanější a graficky náročnější mobilní aplikace je, tím vyšší jsou její pořizovací náklady. Pro tvorbu mobilní aplikace Zdravého stravování s.r.o. byla hledána organizace, která má s vývojem aplikací zkušenosti. Autorkou diplomové práce bylo osloveno celkem sedm společností zabývajících se tvorbou aplikací, avšak pouze od jedné z nich byly získány informace, týkající se nákladů a časové náročnosti. Ostatní společnosti neměly zájem prozrazovat informace tohoto typu, pokud se nejedná o skutečnou zakázku (pravděpodobně z důvodu časové náročnosti pro výpočet všech nákladů) nebo od nich nebyla zaznamenána žádná zpětná vazba. Ve všeobecnosti se vývoj mobilní aplikace pohybuje v cenovém rozmezí 50–300 tis. Kč a může trvat 1–3 měsíce. Pro daný projekt však bude použito nákladů, které byly vyčísleny společností Akcee, s.r.o.

Ani tato společnost však nedokázala vymezit přesný odhad (to by bylo možno až po osobním prodiskutování dané aplikace). Rámcově byly stanoveny náklady kolem **150 000 Kč**, zahrnující např. vývoj aplikace pro Android, iOS a Windows phone, propojení s webovou aplikací, návrh uživatelského rozhraní a přípravy grafických podkladů.

Zavedení této novinky by vyžadovalo řádnou propagaci. Zdravé stravování s.r.o. by mohlo v době realizace aplikace zveřejnit informace k ní se vztahující na svých webových stránkách, a také na stránkách sociální síti Facebook. Propagace touto formou by společnost Zdravé stravování s.r.o. nestálo žádné další finance. O mobilní aplikaci by zákazníci mohli zároveň informovat zaměstnanci na call-centru. Vhodné by bylo i hromadné rozeslání emailů (pokud by byl realizován první návrh tak i newsletterů).

V rámci propagace by byla doporučena také tvorba letáků (např. formát A5, 130 g křída lesk, jednostranný plnobarevný tisk). Letáky by byly přikládány do jednotlivých balíčků krabičkové diety, které budou dopraveny přímo do rukou zákazníků. Tato akce by proběhla celkem dvakrát, tzn. ihned po vyhotovení letáků a těště před uveřejněním mobilní aplikace. Grafická stránka letáku by byla vytvořena společností Zdravé stravování s.r.o. a následný tisk by byl realizován společností **Justprint.cz s.r.o.**, která by je byla schopná dodat za tři dny od zadání grafického návrhu. Celkové množství objednaných letáků v rozměru A5 by bylo 4 000 kusů za cenu 2 072 Kč včetně DPH. Společnost Justprint.cz s.r.o. nabízí 10 % slevu při prvním nákupu, tzn., že celková částka by byla ve výši **1 865 Kč**.

Zdravé stravování s.r.o. pravidelně využívá nabídek jednotlivých rádií na vysílání reklamního sdělení. V současné době je v měsíčních intervalech vysílána reklama informující posluchače o službách a produktech Zdravého stravování s.r.o. v pěti rádiích. Protože tato organizace pravidelně vynakládá finanční prostředky na vysílání reklamního sdělení, mohla by do něj zakomponovat také reklamu na novou mobilní aplikaci. Skutečným nákladem by tak byla pouze tvorba nového spotu, který by obsahoval kromě klasického sdělení i informaci týkající se mobilní aplikace. Tvorba reklamního spotu by byla uskutečněna v rádiu Kiss publikum a nadále šířena v ostatních rádiích. Cena tvorby reklamního sdělení v rádiu byla vyčíslena na **3 000 Kč**.

Náklady (včetně DPH), které by společnost Zdravé stravování s.r.o. musela vynaložit na realizaci mobilní aplikace, jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 24).

Tab. 24. Předpokládané náklady na realizaci návrhu č. 3 (vlastní zpracování)

Činnost	Zajištění	Předpokládané náklady
Tvorba a vývoj aplikace	Akcee, s.r.o.	150 000 Kč
Propagační letáky	Justprint.cz s.r.o.	1 865 Kč
Reklamní spot v rádiu	Kiss publikum	3 000 Kč
Náklady celkem	–	154 865 Kč

Celkové realizační náklady na tvorbu mobilní aplikace činí **154 865 Kč**.⁴

Vytvořená aplikace by se musela nadále spravovat (aktualizovat informace o životosprávě, vkládat nové články, jídelníček apod.), tzn., že by společnosti Zdravé stravování s.r.o. vznikly pravidelné měsíční náklady. Zmiňovanou správu by prováděl externě najímaný informatik Zdravého stravování s.r.o. (Mojmír Jaroš), který spravuje také její internetové stránky a příspěvky na sociální síti. Potřebná správa se může pohybovat od 1 000 Kč do 5 000 Kč za měsíc (konečná cena záleží na náročnosti aktualizace). Projekt počítá s průměrnými měsíčními náklady **3 000 Kč**.

Kromě těchto nákladů vzniknou dané společnosti také náklady vztahující se k přípravě materiálů (článků o výživě, potravinách, zdravém životním stylu apod.), které je potřeba pro správu mobilní aplikace připravovat. Materiály vztahující se k aplikaci by mohla zajišťovat majitelka společnosti Mgr. Katka Šimková, která je nutriční specialistkou, a tedy odborníkem na výživu. Náklady na přípravu materiálu obsahující část mzdy byly odhadnuty na **4 000 Kč/měsíc** (5 pracovních dní po 8 hodinách za 100 Kč/hod).

Souhrn měsíčních nákladů, které by bylo potřeba vynaložit na správu a aktualizaci aplikace, jsou uvedeny následující tabulce (Tab. 25).

⁴ Cenově výhodnější variantou vývoje mobilní aplikace by mohlo být oslovení studenta (např. prostřednictvím vyhlášení soutěže na UTB), který se o tvorbu a vývoj mobilních aplikací zajímá či tyto činnosti provádí.

Tab. 25. Přehled měsíčních nákladů na správu a aktualizaci mobilní aplikace (vlastní zpracování)

Činnost	Zajištění	Předpokládané náklady
Správa aplikace	Externí informatik	3 000 Kč
Příprava materiálů	Majitelka společnosti	4 000 Kč
Náklady celkem	–	7 000 Kč

11.5.2 Časová analýza návrhu

Vývoj mobilní aplikace, která by měla dodat zákazníkům pocit individuálního přístupu, není nijak časově ohraničen (k její realizaci může společnost Zdravé stravování s.r.o. přistoupit kdykoliv). Stejně jako předešlé dva návrhy, také tento návrh projektu byl podroben časové analýze prostřednictvím programu WinQSB. V níže uvedené tabulce jsou shrnuty hlavní činnosti projektu s příslušnou dobou trvání, která je opět vyjádřena ve dnech. Nepostradatelnou součástí tabulky jsou jednotlivé posloupnosti všech činností.

Tab. 26. Analýza kritické cesty metodou CPM pro návrh č. 3 (vlastní zpracování)

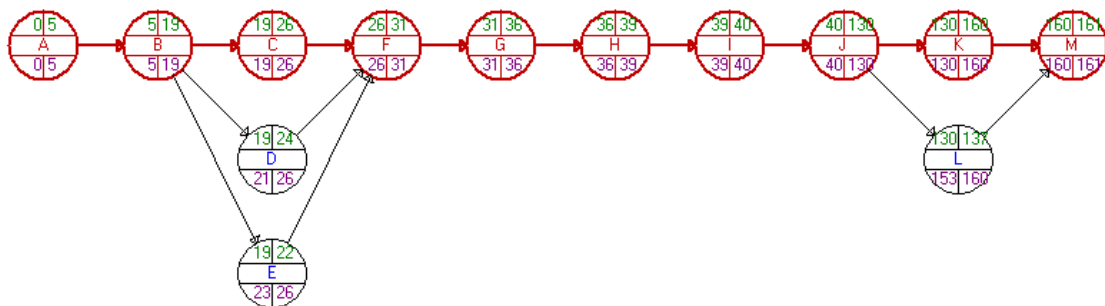
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Stanovení cílů projektu	5	-
B	Sběr informací a příprava projektu	14	A
C	Nákladová analýza projektu	7	A
D	Časová analýza projektu	5	A
E	Riziková analýza projektu	3	B
F	Schválení projektu	5	C, D, E
G	Zajištění firmy pro vývoj aplikace	5	F
H	Objednávka tvorby aplikace	3	G
I	Platba za vývoj mobilní aplikace	1	H
J	Realizace mobilní aplikace	90	I
K	Zajištění a realizace propagace	30	J
L	Zkušební doba aplikace	7	J
M	Zveřejnění aplikace pro zákazníky	1	L, K

Programem WinQSB bylo získáno řešení uvedené v následující tabulce:

Tab. 27. Řešení získané pomocí programu WinQSB pro návrh č. 3 (vlastní zpracování)

04-23-2014 18:55:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	14	5	19	5	19	0
3	C	Yes	7	19	26	19	26	0
4	D	no	5	19	24	21	26	2
5	E	no	3	19	22	23	26	4
6	F	Yes	5	26	31	26	31	0
7	G	Yes	5	31	36	31	36	0
8	H	Yes	3	36	39	36	39	0
9	I	Yes	1	39	40	39	40	0
10	J	Yes	90	40	130	40	130	0
11	K	Yes	30	130	160	130	160	0
12	L	no	7	130	137	153	160	23
13	M	Yes	1	160	161	160	161	0
	Project	Completion	Time	=	161	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Ve výše uvedené tabulce (Tab. 27) je stejně jako v předešlých návrzích vypočten pro každou činnost nejdříve možný začátek, nejdříve možný konec, nejpozději přípustný začátek a nejpozději přípustný konec. Prostřednictvím programu WinQSB bylo zjištěno, že v rámci daného projektu existuje pouze jedna kritická cesta s délkou 161 dní. V následujícím grafu (Obr. 38) je tato cesta vyznačena červeně. Pro zjištěnou kritickou cestu existuje právě deset kritických činností.



Obr. 38. Grafické zobrazení kritických cest pro návrh č. 3 (vlastní zpracování)

11.5.3 Riziková analýza

Projekt zaměřený na vývoj mobilní aplikace pro Zdravé stravování s.r.o. může vykazovat různé typy rizik. Hlavní rizika spojená s tímto návrhem jsou následující:

1. neschválení projektu;
2. nedostatek financí k uskutečnění projektu;
3. překročení stanovených nákladů;
4. nevhodná propagace mobilní aplikace;
5. nezájem zákazníků o aplikaci;
6. nekvalitně zpracovaný produkt;
7. překročení termínu dodání produktu.

Po identifikaci podstatných rizik lze provést jejich analýzu, tzn. určit pravděpodobnost vzniku rizika, a také sílu jeho dopadu, neboli stupeň rizika (Tab. 28).

Tab. 28. Analýza hrozících rizik pro návrh č. 3 (vlastní zpracování)

STUPEŇ RIZIKA	Závažný		R5, R6		R1
	Vysoký	R4	R2		
	Střední				
	Nízký			R3, R7	
		0,25	0,5	0,75	1
		PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU			

Pro zjištěná rizika je důležité stanovit patřičná opatření:

Zamítnutí projektu

I v tomto případě je nejzávažnějším rizikem zamítnutí projektu. Opatřením, které by eliminovalo možnost zamítnutí projektu, je stejně jako u předchozích návrhů podrobné rozpracování projektu.

Nedostatek financí k uskutečnění projektu

Nedostatku financí k realizaci daného projektu se lze vyhnout kvalitně zpracovanou nákladovou analýzou, která by počítala se všemi možnými náklady. Tvorba mobilní

aplikace je finančně náročnější návrh, proto je v případě nedostatku financí vhodné mít v záloze i levnější variantu realizace projektu (např. student informatiky).

Překročení stanovených nákladů

Náklady mohou být v daném případě velmi lehce překročeny (vývoj aplikace může být nákladnější, než se zdálo, a to až o 50 000 Kč). Z tohoto důvodu je podstatná analýza společností, které poskytují vývojové služby, smluvní zajištění předem domluvené ceny, a také podrobně rozpracovaný návrh vyvíjené aplikace.

Nevhodná propagace mobilní aplikace

Riziko nevhodné propagace vytvořené mobilní aplikace lze eliminovat analýzou dostupné propagace a její účinnosti a především správnou přípravou informačních materiálů. V případě, že letáky, newslettery či webové stránky společnosti Zdravé stravování s.r.o. budou kvalitně graficky zpracované a budou obsahovat důležité informace o připravované mobilní aplikaci (např. jaké výhody jednotlivým zákazníkům přinese), mělo by být toto riziko eliminováno.

Nezájem zákazníků o aplikaci

Nezájem zákazníků o zmiňovanou aplikaci lze minimalizovat její důslednou přípravou na základě názorů a požadavků zákazníků. Pokud tato aplikace bude obsahovat služby, které zákazníci zajímají a které postrádají, situace „nezájmu“ nenastane. Riziko lze eliminovat také vhodně zvolenou propagací.

Nekvalitně zpracovaný produkt

Hrozící riziko lze eliminovat podrobným rozpracováním návrhu mobilní aplikace a důkladnou specifikací jejich funkčních požadavků. Důležitá je také pravidelná komunikace se zvolenou společností během vývoje aplikace. Vhodná by byla i předem sestavená písemná dohoda o následcích nekvalitně zpracovaného produktu. V případě, že produkt nebude odpovídat předem domluveným požadavkům, bude následovat např. přepracování aplikace na náklady dodavatelské společnosti, částečná nebo celková finanční náhrada.

Překročení termínu dodání produktu

Stejně jako předešlé riziko lze i toto úskalí eliminovat podrobným rozpracováním návrhu mobilní aplikace a důkladnou specifikací jejich funkčních požadavků. Čím přes-

nější zadání mobilní aplikace obdrží dodavatelská organizace, tím menší bude odchylka od dodání produktu. Vhodné je také zavést určitý druh sankce za překročení termínu dodání produktu, které by byly zaznamenány v příslušné smlouvě.

11.6 Vyhodnocení účinnosti projektu

Účinnost každého výše navrženého projektu zaměřeného na zvýšení péče o zákazníky společnosti Zdravé stravování s.r.o. lze měřit a následně vyhodnotit především prostřednictvím názorů a postojů zákazníků. Spokojenost zákazníků s péčí o ně je možno zjistit pomocí kvantitativního marketingového výzkumu, konkrétně dotazníkovým šetřením. Průzkum by byl realizován měsíc po uskutečnění projektu a znovu po šesti měsících, tzn. ve dvou výzkumných etapách. Dotazník by zjišťoval současnou spokojenost zákazníků a obsahoval by podobné otázky jako dotazník v příloze P IV. Zároveň by byl rozšířen o otázky zkoumající, zda zákazníci zaznamenali nějaké změny v péči o ně a zda jsou tyto změny vnímány pozitivně či negativně. Výsledky by měly být po ukončení obou průzkumů vyhodnoceny pomocí srovnání s předcházejícím šetřením, měly by obsahovat slovní komentáře, a také grafické zpracování. Účinnost realizovaného projektu by měla být po té posouzena majitelem společnosti.

Zda byl uskutečněný projekt účinný lze zjistit také pomocí odhadu návratnosti investic, k čemu je možno využít ukazatele ROI (Return On Investment). Ukazatel ROI je možno vypočítat až v době, kdy bude společnost Zdravé stravování s.r.o. znát čistý zisk z projektu. Návratnost investic se vypočítá jako poměr čistého zisku a kapitálu vynaloženého k jeho dosažení, který je vynásobený stem (viz vzorec níže). Vypočítaný výsledek je vyjádřen v procentech.

$$ROI = \frac{Zisk}{Kapitál} * 100 \quad (2)$$

Z výsledku je pak možné odvodit, zda jsou zákazníci spokojeni, protože čím vyšší bude zjištěná návratnost investic, tím spokojenější jsou zákazníci (protože víc nakupují odebírající krabičkovou dietu. Spokojení zákazníci nemají důvod přerušit odebírání zdravé stravy a díky jejich referencím může počet klientů Zdravého stravování s.r.o. růst, čímž by se dala vysvětlit návratnost investic, která byla zkoumána.

11.7 Shrnutí projektové části

V projektové části byly autorkou diplomové práce navrženy tři varianty projektů (doporučení), které by svou realizací pomohly zvýšit úroveň péče o zákazníky ve společnosti Zdravé stravování s.r.o. Každý z návrhů byl orientován na oblast, která, jak vyplynulo z analytické části, vykazovala jisté nedostatky. Uskutečnění jednotlivých návrhů není závislé na realizaci návrhů ostatních.

První návrh byl zaměřen na zlepšení komunikace, resp. informovanosti zákazníků prostřednictvím pravidelného rozesílání elektronického zpravodaje, tzv. newsletteru. Newsletter by byl rozesílán jednou měsíčně na emailové adresy všech zákazníků, tedy pokud by neuvedli, že o přijímání informačních materiálů nemají zájem. Součástí elektronického zpravodaje by byly informace o nových produktech, službách, nabídky věrnostních programů, aktuální slevy/bonusy, informace o nastávajících změnách v krabičkové dietě, podrobnosti o budoucích doprovodných programech apod.

Druhý návrh spočívá v odborném školení zaměstnanců, kteří působí jako poradci pro zdravou výživu. Celkem tři zaměstnanci by byli určeni k absolvování kurzu „Poradce pro výživu Nutris“, který zahrnuje komplexní přednášky z oblasti zdravé výživy. Po absolvování kurzu by obdržel každý účastník mezinárodní certifikát opravňující držitele k vykonávání pracovní činnosti „Poradce pro výživu“. Do budoucna by byla zaměstnancům doporučena také účast na specifických kurzech typu „Sportovní výživa“, „Dětská výživa a výživa seniorů“ či „Tvorba jídelníčků“.

Poslední návrh byl orientován na vývoj mobilní aplikace pro Zdravé stravování s.r.o. Nově vytvořena aplikace by měla zajistit zákazníkům pocit individuálního přístupu. Pro věrné zákazníky by byla mobilní aplikace zdarma a pro ostatní klienty jevící zájem o využívání aplikace by byla zpřístupněna po zaplacení symbolického poplatku. Každý zákazník by měl vlastní přihlašovací jméno i heslo, na základě kterého by se do aplikace přihlašovali. Pro zákazníky bez chytrých telefonů by bylo připraveno propojení s webovou aplikací. Po zadání osobních údajů by byla vytvářena individuální statistika o tom, kolik finančních prostředků jednotliví zákazníci investovali do krabičkové diety, jaké potraviny za den zkonsumovali, kolik kil by chtěli zhubnout a kolik kil v konečném důsledku shodili, za jaké časové období atd. Součástí aplikace by byly informace o přípravě krabičkové diety, víkendové tipy na zdravé vaření, jídelníček na

další týden, nutriční hodnoty jednotlivých potravin, osobní tréninkový plán, diskuzní fórum pro uživatele dané aplikace apod.

Uskutečnění každého návrhu by mělo pozvednout úroveň péče o zákazníky společnosti Zdravé stravování s.r.o. a zabránit tak odchodu zákazníků. Největšího úspěchu by však, podle autorky diplomové práce, společnost docílila postupnou realizací všech tří projektů, a to z důvodu zacílení se na více oblastí souvisejících s péčí o zákazníky.

ZÁVĚR

Zdravé stravování s.r.o. je společnost zabývající se výrobou zdravého jídla, tzv. krabičkové diety, určenému k zdravému úbytku váhy bez pocitu hladu. Od počátku vzniku společnosti se dbalo na kvalitu jídla a perfektní servis, díky čemuž na sebe nenechaly dlouho čekat pozitivní ohlasy. S nárůstem pozitivních reakcí razantně vzrostl i počet zákazníků. V současné době odebírá krabičkovou dietu 1 750 klientů. S ohledem na poskytování kvalitních produktů a služeb si společnost uvědomuje důležitost přání a potřeb svých zákazníků. Prostřednictvím péče o zákazníky by chtěla daná organizace dlouhodobě posílit své místo na trhu a zajistit si tak prodejní úspěch.

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo tedy navrhnout projekt na zlepšení péče o zákazníka v dané společnosti, který by měl pomoci zajistit spokojené a věrné zákazníky, a tím i dlouhodobou prosperitu organizace.

Při vypracování teoretické části byly použity informace z odborné literatury a internetových serverů. Zjištěné poznatky byly následně využity pro praktickou část, ve které byl analytickou činností zmapován současný stav péče o zákazníky. Na základě výsledků plynoucích z provedeného mystery callingu a dotazníkového šetření byly zdůrazněny hlavní nedostatky zmiňované problematiky. Mezi ně patří zejména nedostatečná informovanost zákazníků, nízká úroveň odborného výživového poradenství a absence individuálního přístupu ke klientům. Zmiňované nedostatky byly použity jako podklady pro projektovou část mé diplomové práce.

Společnosti Zdravé stravování s.r.o. byly navrženy tři na sobě nezávislé druhy projektů. První návrh se vztahoval ke zlepšení oblasti informování zákazníků prostřednictvím pravidelného měsíčního rozesílání informačních newsletterů na emailové adresy klientů. Tento projekt není časově ohraničen, a tak jej může společnost kdykoliv realizovat. Výhodou realizace prvního návrhu je nízká finanční náročnost. Další navržený projekt řešil úroveň odborného výživového poradenství. Tu by bylo možné zvýšit školicím kurzem zaměřeným na komplexní zdravou výživu, který by absolvovali zaměstnanci působící na poradenské lince. Kurz je pořádán ve dnech od 20. do 25. června 2014, tzn., že je projekt časově ohraničen. Vyškolení pracovníci by po absolvování kurzu obdrželi certifikát „Poradce pro výživu“, který by jim mohl přinést konkurenční výhodu. Třetí projekt byl vytvořen na základě zjištění požadavků zákazníků na indivi-

duální přístup (dieta na míru). Klienti by ocenili osobité zacházení zahrnující např. vlastní tréninkový plán, dárek k narozeninám či tipy a recepty ohledně zdravého stravování. Proto byl navržen vývoj mobilní aplikace, která by byla zdarma přístupná všem věrným zákazníkům a zahrnovala by požadované individuální zacházení. Ostatní zájemci o aplikaci by museli zaplatit poplatek určený společností. Po zaregistrování se do aplikace a zadání osobních údajů by každý zákazník věděl, kolik financí do krabičkové diety investoval, jaké jídlo za den zkonsumoval, kolik ve skutečnosti s krabičkovou dietou zhubl a za jaké časové období. Tento projekt je charakteristický vyšší finanční náročností a časovou náročností (vývoj aplikace trvá cca tři měsíce).

Společnosti bych doporučila realizaci všech tří návrhů, protože by tím mohla minimalizovat velkou část nedostatků v oblasti péče o zákazníky. Po případném uskutečnění navrhovaných projektů by mohla vyhodnotit jejich účinnost např. kvantitativním marketingovým průzkumem, konkrétně dotazníkovým šetřením, které by obsahovalo otázky zkoumající spokojenost zákazníků, zda zákazníci zaznamenali nějaké změny v péči o ně a jestli jsou tyto změny vnímány klienty pozitivně či negativně.

Doufám, že návrhy projektů, které jsem v oblasti péče o zákazníky doporučila, budou pro společnost Zdravé stravování s.r.o. přínosem nebo alespoň námětem k zamyšlení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- BOUČKOVÁ, Jana et al., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- BRABEC, Jiří, 2004. *33 základních rad jak pečovat o zákazníka*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0325-0.
- BURNETT, Ken, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-655-1.
- FORET, Miroslav, 2008. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- FOSTER, Timothy R. V., 2002. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-663-2.
- GLANZ, Barbara A., 1996. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-318-9.
- KARLÍČEK, Miroslav et al., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER, 2006. *Marketing management*. 12th Ed. New Jersey: Pearson Education. ISBN 0131457578.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LEHTINEN, Jarmo R., 2007. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-800-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOV8, Hana et al., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.
- MARKERT, Tom, 2007. *You can't win a fight with your client: and 49 other rules for providing great service*. United States of America: Harper Collins. ISBN 978-0-06-122855-1.
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.

SCHIFFMAN, Leon G. a Leslie Lazar KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0094-4.

SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0514-1.

STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-813-X.

VLČEK, Radim, 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-068-6.

WHITELEY, Richard C., 1991. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-69-4.

Internetové zdroje

Ceník, © 2013. *Zdravé stravování* [online]. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.zdravestravovani.cz/cenik/>

CRM aneb začněte pečovat o své zákazníky, © 2014. *A.B. Andersson* [online]. [cit. 2014-02-11]. Dostupné z: <http://www.abandersson.com/clanky/crm>

CRM – klíčová součást informační strategie finanční instituce, © 2001–2014. *SystemOnLine* [online]. [cit-2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-klicova-soucast-informacni-strategie-financi-instituce.htm>

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry Carson, 2005. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. In: *Eiso.cz* [online]. 01.06. 2005 [cit. 2014-02-24]. Dostupné z: <http://www.eiso.cz/informacni-servis/terminologie/detail-kvality/?contentId=1362>

Jak poznat své zákazníky dříve, než to udělá konkurence, © 2001–2014. *SystemOnLine* [online]. [cit-2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/jak-poznat-sve-zakazniky-drive-nez-to-udela-konkurence.htm>

Jednání se zákazníkem II, © 2011. *Joomla Slamow* [online]. [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: <http://www.joomla.slamow.com/komunikacni-dovednosti/prednasky/64-kdd-7-jednani-se-zakaznikem-ii-.html>

KOLÁŘOVÁ, Soňa, 2013. 10 tipů pro skutečnou péči o zákazníky aneb Jak si vybudovat skvělou zákaznickou podporu. In: *Ebrana* [online]. 12. 06. 2013 [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://ebrana.cz/magazin/10-tipu-pro-skutecnou-peci-o-zakazniky-aneb-jak-si-vybudovat-skvelou-zakaznickou-podporu>

Kvantitativní výzkum, © 2014. *AUGUR Consulting Brno* [online]. [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.augur-consulting.cz/metody/kvantitativni-vyzkum.html>

Marketingový výzkum - Focus group, © 2014. *Intel Marketing* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.intelmarketing.cz/marketingovy-vyzkum/focus-group.html>

Marketingový výzkum - Měření spokojenosti zákazníků, © 2014. *Intel Marketing* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.intelmarketing.cz/marketingovy-vyzkum/mereni-spokojenosti-zakazniku.html>

Metody sběru dat, © 2012. *Vyzkumy.knihovna* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://vyzkumy.knihovna.cz/ucebnice/metody-sberu-dat>

Mystery calling, © 2014. *DATA COLLECT Fieldwork Specialist* [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.datacollect.cz/produkty-sluzby/telefonicky-vyzkum-cati/mystery-calling>

Nutris je specialista na zdravou výživu, © 2007–2014. *Nutris* [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.nutris.net/index.php>

Osobní dotazování - face to face, 2012. *CVVM Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.* [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/nabidka-vyzkumu/osobni-dotazovani-face-to-face>

O Zdravém stravování, © 2013. *Zdravé stravování* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.zdravestravovani.cz/aktuality/o-zdravem-stravovani/21/>

Péče o zákazníky a věrnostní programy, © 2009–2011. *Provocado – progresivní marketing* [online]. [cit. 2014-02-26]. Dostupné z: <http://www.provocado.cz/prace/comumime/pece-o-zakazniky-a-vernostni-programy>

Programy a příprava, © 2013. *Zdravé stravování* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.zdravestravovani.cz/programy-a-priprava/>

Rozvoz, © 2013. *Zdravé stravování* [online]. [cit. 2014-03-9]. Dostupné z: <http://www.zdravestravovani.cz/rozvoz/>

VLACH, Robert, 2007. Péče o zákazníky. In: *Na volné noze* [online]. 7. 9. 2007 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/pece-o-zakazniky/>

Interní zdroje

Interní materiály společnosti Zdravé stravování s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CM	Celodenní menu.
CPM	Critical Path Method (Metoda kritické cesty).
CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky).
CSI	Customer Satisfaction Index (Index spokojenosti zákazníka).
DPP	Dohoda o provedení práce.
D – S	Model důležitost – spokojenost.
KCRM	Key Customer Relationship Management (Řízení vztahů s klíčovými zákazníky).
kJ	Kilojoule (jednotka práce a energie).
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
ROI	Return On Investment (Ukazatel návratnosti investice).
TAT	Tematicko-apercepční test.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozdělení zákazníků podle Blake-Moutonové.....	16
Obr. 2. Rozdíl mezi tradiční a zákaznický orientovanou strukturou firmy.....	18
Obr. 3. Spokojenost jako součást pevného vztahu.....	25
Obr. 4. Kvantitativní a kvalitativní výzkum	34
Obr. 5. Zákaznické vysvědčení	35
Obr. 6. Vztah proměnných při výzkumu spokojenosti zákazníka	36
Obr. 7. Logo firmy Zdravé stravování s.r.o.	44
Obr. 8. Mapa působení firmy Zdravé stravování s.r.o.	45
Obr. 9. Organizační struktura firmy Zdravé stravování s.r.o.	49
Obr. 10. Jak dlouho odebíráte (jste odebíral/a) krabičkovou dietu?.....	56
Obr. 11. Máte v plánu nákup v blízké nebo vzdálené budoucnosti opakovat?.....	56
Obr. 12. Proč nechcete opakovat nákup krabičkové diety?	57
Obr. 13. Co by se muselo ve Zdravém stravování s.r.o. změnit, abyste znovu odebíral/a krabičkovou dietu?	58
Obr. 14. Pocity zákazníků při telefonické komunikaci.....	58
Obr. 15. Proč jste se cítil při telefonickém objednávání/dotazování nepříjemně?.....	59
Obr. 16. Které komunikační nástroje preferujete?.....	60
Obr. 17. Jak často Vás firma Zdravé stravování s.r.o. oslovuje?.....	60
Obr. 18. Je míra informací, které dostáváte, přiměřená?	61
Obr. 19. Jak často byste chtěl/a dostávat informační materiály?	62
Obr. 20. Jakou informaci jste v poslední době zaznamenali?	63
Obr. 21. Záležitosti/informace, které by zákazníci od firmy Zdravé stravování s.r.o. ocenili.	64
Obr. 22. Dostávají se Vám informace o věrnostních programech, na které máte nárok?	64
Obr. 23. Které služby/produkty navíc by Vás potěšily?	65
Obr. 24. Který z následujících programů byste ocenil/a, případně využíval/a?.....	66
Obr. 25. Jak vnímáte cenovou úroveň krabičkové diety?.....	68
Obr. 26. Kvůli čemu byste přešel/přešla ke konkurenční firmě?.....	68
Obr. 27. Stěžoval/a jste si někdy ve Zdravém stravování s.r.o.?	69
Obr. 28. V čem spočívala Vaše nespokojenost v oblasti stížnosti?.....	70

Obr. 29. Proč jste si nestěžoval/a?	70
Obr. 30. Ocenil/a byste pravidelné sledování a měření zákaznického servisu?	71
Obr. 31. Hypotéza č. 1 - četnost odpovědí v XL Statistics	74
Obr. 32. Verifikace hypotézy č. 1	75
Obr. 33. Hypotéza č. 2 - četnost odpovědí v XL Statistics	76
Obr. 34. Verifikace hypotézy č. 2	76
Obr. 35. Grafické zobrazení kritických cest pro návrh č. 1	94
Obr. 36. Grafické zobrazení kritických cest pro návrh č. 2	102
Obr. 37. Webové stránky Zdravého stravování s.r.o.....	106
Obr. 38. Grafické zobrazení kritických cest pro návrh č. 3	110

SEZNAM ROVNIC

(1) Index spokojenosti zákazníka (CSI).....	36
(2) Vzorec pro výpočet ROI.....	113

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ceník produktů Zdravého stravování s.r.o.	47
Tab. 2. Slevy pro věrné klienty Zdravého stravování s.r.o.	48
Tab. 3. Bodové ohodnocení spokojenosti zákazníků s nabízenými službami a produkty Zdravého stravování s.r.o.	67
Tab. 4. Verifikace hypotézy č. 3	77
Tab. 5. Verifikace hypotézy č. 4 – četnosti.....	78
Tab. 6. Verifikace hypotézy č. 4 – Chí-kvadrát test.....	78
Tab. 7. Verifikace hypotézy č. 4 – síla závislosti.....	78
Tab. 8. Verifikace hypotézy č. 5 – četnosti.....	79
Tab. 9. Verifikace hypotézy č. 5 – Chí-kvadrát test.....	79
Tab. 10. Verifikace hypotézy č. 6 – četnosti.....	80
Tab. 11. Verifikace hypotézy č. 6 – Chí-kvadrát test.....	80
Tab. 12. Verifikace hypotézy č. 6 – Síla závislosti.....	80
Tab. 13. Hodnoticí list fiktivních telefonátů	81
Tab. 14. Časový plán uskutečněných hovorů.....	83
Tab. 15. Vyhodnocení metody mystery calling	84
Tab. 16. Předpokládané náklady na realizaci návrhu č. 1	92
Tab. 17. Analýza kritické cesty metodou CPM pro návrh č. 1	93
Tab. 18. Řešení získané pomocí programu WinQSB pro návrh č. 1	94
Tab. 19. Analýza hrozících rizik pro návrh č. 1	95
Tab. 20. Předpokládané náklady na realizaci návrhu č. 2.....	100
Tab. 21. Analýza kritické cesty metodou CPM pro návrh č. 2	101
Tab. 22. Řešení získané pomocí programu WinQSB pro návrh č. 2	101
Tab. 23. Analýza hrozících rizik pro návrh č. 2.....	103
Tab. 24. Předpokládané náklady na realizaci návrhu č. 3.....	107
Tab. 25. Přehled měsíčních nákladů na správu a aktualizaci mobilní aplikace.....	108
Tab. 26. Analýza kritické cesty metodou CPM pro návrh č. 3	109
Tab. 27. Řešení získané pomocí programu WinQSB pro návrh č. 3	110
Tab. 28. Analýza hrozících rizik pro návrh č. 3.....	111

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Fotogalerie – Příprava, balení a rozvoz krabičkové diety
- P II Seznam míst rozvozu
- P III Fotogalerie jídel
- P IV Dotazník
- P V Struktura respondentů dle identifikačních otázek
- P VI Prostředí mobilních aplikací
- P VII Seznam kritických činností jednotlivých návrhů

PŘÍLOHA P I: FOTOGALERIE – PŘÍPRAVA, BALENÍ A ROZVOZ KRABIČKOVÉ DIETY



<http://www.zdravestravovani.cz/aktuality/nakouknete-do-nasi-kuchyne/32/#!prettyPhoto>



<http://www.zdravestravovani.cz/aktuality/mame-nove-etikety/12/>



<http://www.zdravestravovani.cz/aktuality/nakouknete-do-nasi-kuchyne/32/#!prettyPhoto>

PŘÍLOHA P II: SEZNAM MÍST ROZVOZU

Seznam míst rozvozu – Zdravé stravování s.r.o.

Babice	Králov Dvůr	Rudná u Prahy
Benešov	Kroměříž	Říčany
Beroun	Kunovice	Sezimovo Ústí
Bílovice	Kuřim	Slavkov u Brna
Blatnice	Kyjov	Slušovice
Blansko	Luhačovice	Soběslav
Bohumín	Modrá u Velehradu	Staré Město
Boskovice	Modřice	Starý Plzenec
Brno	Moravské Budějovice	Strážnice
Břeclav	Moravský Písek	Šenov
Bystrice nad Pernštejnem	Mýto	Tábor
Bystrice pod Hostýnem	Napajedla	Tišnov
Bzenec	Náměšť nad Oslavou	Telč
České Budějovice	Nedakonice	Těmice
Český Těšín	Nové Město na Moravě	Třebíč
Dětmarovice	Olomouc	Třeboň
Dolní Němčí	Opava	Třešť
Dubňany	Orlová	Uherské Hradiště
Frenštát pod Radhoštěm	Ostrava	Uherský Brod
Frýdek Místek	Ostrožská Nová Ves	Uherský Ostroh
Haviřov	Otrokovice	Valašské Meziříčí
Hluk	Pelhřimov	Velká Bíteš
Hodonín	Petrov	Velká nad Veličkou
Holešov	Petřvald	Velké Meziříčí
Hořovice	Plzeň	Veselí nad Lužnicí
Hulín	Polná	Veselí nad Moravou
Humpolec	Praha	Vizovice
Hustopeče	Prostějov	Vracov
Hvozdná	Přerov	Vratimov
Javorník	Přibyslav	Vsetín
Jihlava	Rajhrad	Vyškov
Jindřichův Hradec	Ratíškovice	Zbiroh
Kamenice nad Lipou	Rohatec	Zdice
Karviná	Rokycany	Zlín
Klimkovice	Rovensko	Znojmo
Kněžpole	Rožnov pod Radhoštěm	Žďár nad Sázavou
	Rychvald	Žebrák

<http://www.zdravestravovani.cz/rozvoz/>

Seznam míst rozvozu – partneři

Bruntál Česká Třebová Hradec Králové Cheb Choceň Chrudim Karlovy Vary Kostelec nad Orlicí Krnov	Lanškroun Letohrad Litomyšl Mariánské Lázně Mohelnice Ostrov Polička Rychnov nad Kněžnou	Rýmařov Sokolov Svitavy Šumperk Ústí nad Orlicí Vamberk Vysoké Mýto Zábřeh Žamberk
---	---	--

<http://www.zdravestravovani.cz/rozvoz/>

Seznam míst rozvozu - SK

Bratislava Holíč Myjava Nové Mesto nad Váhom	Piešťany Skalica Trenčín Žilina
---	--

<http://www.zdravestravovani.cz/rozvoz/>

PŘÍLOHA P III: FOTOGALERIE JÍDEL



<http://www.zdravestravovani.cz/galerie/predvanocni-nasup-jidel/#!prettyPhoto>

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Dotazník na zjištění spokojenosti a péče o zákazníky firmy Zdravé stravování s.r.o. (krabičková dieta)

Vážený zákazníku,

firmě Zdravé stravování s.r.o. velmi záleží na Vaší spokojenosti. Proto se tato firma spojila, v rámci zkvalitňování služeb, se studentkou Univerzity Tomáše Bati - Andreou Zemčíkovou, která bude v rámci své diplomové práce zjišťovat Vaši spokojenost a péči o Vás. Aby však mohla tuto oblast kvalitně zpracovat, potřebuje Váš pohled na služby a produkty společnosti Zdravé stravování s.r.o. Tímto Vás tedy žádáme o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho vyplněním nám pomůžete nejen zkvalitnit naše služby, ale také zlepšovat vzájemné obchodní vztahy. Dotazník je zcela anonymní a časově nenáročný. Za vyplnění Vám předem děkujeme.

1. Jak dlouho odebíráte (jste odebíral/a) krabičkovou dietu?

- a) 1 až 5 dní
- b) 1 týden
- c) 1 měsíc
- d) 2 - 5 měsíců
- e) Více než 5 měsíců

2. Máte v plánu nákup v blízké nebo vzdálené budoucnosti opakovat?

- a) Ano
- b) Ne

(V případě kladné odpovědi, byli zákazníci přesměrováni na otázku č. 5 a v případě negativní odpovědi na otázku 3)

3. Proč nechcete opakovat nákup krabičkové diety?

- a) Byly odstraněny zdravotní potíže, proto již krabičkovou dietu nepotřebuji.
- b) Zhubnul/zhubla jsem, proto již nepotřebuji krabičkovou dietu.
- c) Nemůžu si to finančně dovolit.
- d) Z důvodu nespokojenosti s firmou Zdravé stravování s.r.o.
- e) Z jiného důvodu:

(Při zvolení odpovědi d), byli zákazníci přesměrováni na otázku č. 4, při zvolení jiné odpovědi, přešli na otázku č. 5)

4. Co by se muselo ve Zdravém stravování s.r.o. změnit, abyste znovu odebíral/a krabičkovou dietu? Označte max. 3 možnosti:

- Museli by mi nabídnout odškodnění nebo náhradu za vzniklou situaci.
- Museli by mi nabídnout výhodnější cenové podmínky.
- Museli by mi nabídnout výhodnější dodací podmínky.
- Změna komunikace.
- Změna jídelníčku.
- Změna kvality potravin.
- Změna řidičů.
- Změna odborných poradců.
- Ať by se změnilo cokoliv, již zde krabičkovou dietu odebírat nebudu (např. z důvodu nevhodného chování).
- Jiné:

5. Při telefonickém objednávání nebo dotazování se na vhodnost krabičkové diety jsem se cítil/a:

- a) Příjemně
- b) Spíše příjemně
- c) Spíše nepříjemně
- d) Nepříjemně

(V případě zvolení odpovědi c) nebo d) byli zákazníci přesměrováni na otázku č. 6, v ostatních případech na otázku č. 7)

6. Proč jste se cítil/a při telefonickém objednávání/dotazování nepříjemně? Označte max. 3 možnosti:

- a) Zaměstnanci se mnou nekomunikovali.
- b) Zaměstnanci nebyli při komunikaci příjemní.
- c) Měl/a jsem pocit ponižování.
- d) Měl/a jsem pocit neobdobnosti zaměstnanců.
- e) Měl/a jsem pocit obtěžování.
- f) Neprofesionalita zaměstnanců.
- g) Jiný důvod:

7. Které komunikační nástroje preferujete? Vyberte z následujících:

- a) E-mail
- b) Telefon
- c) Pošta
- d) FB a jiné sociální sítě
- e) Internetové stránky

- f) Osobní kontakt
- g) Jiné:

8. Jak často Vás firma Zdravé stravování s.r.o. oslovuje?

- a) Příliš často, obtěžuje mě to.
- b) Často
- c) Méně často
- d) Téměř žádné informace nedostávám.
- e) Žádné informace nedostávám.

9. Je míra informací, které dostáváte, přiměřená?

- a) Ano
- b) Ne

(V případě kladné odpovědi, byli zákazníci přesměrováni na otázku č. 11 a v případě negativní odpovědi na otázku 10)

10. Jak často byste chtěl/a dostávat informační materiály (např. prostřednictvím e-mailů, newsletterů)?

- a) 1 krát za týden
- b) 1 krát za měsíc
- c) Pouze při nějaké změně či problému (např. jídelníčku, času dodání krabiček ...)
- d) Pouze jako upozornění (např. na možnost využití věrnostního programu, na fakturu po splatnosti)
- e) Nechci dostávat žádné informační materiály, obtěžuje mě to.
- f) Jinou formou:

11. Jakou informaci jste od firmy Zdravé stravování s.r.o. v poslední době zaznamenali (označte max. 3 možnosti)?

- a) Přání k narozeninám
- b) Přání ke svátku
- c) Přání k Vánocům
- d) PF
- e) Nabídka k věrnostnímu programu
- f) Informace o nových produktech/sluzbách
- g) Informace o blížících se změnách v krabičkově dietě
- h) Nedostávám žádné výše uvedené informace a ani o ně nemám zájem.
- i) Nedostávám žádné výše uvedené informace, ale měl/a bych o ně zájem.
- j) Nevzpomínám si.
- k) Jiné:

(Pokud zákazníci zvolili možnost i), byli přesměrováni na otázku č. 12, jinak na otázku č. 13)

12. O které informace byste měl/a zájem (označte max. 2 možnosti)?

- a) Přání k narozeninám
- b) Přání ke svátku
- c) Přání k Vánocům
- d) PF
- e) Nabídka k věrnostnímu programu, u kterého splňujete všechna kritéria.
- f) Informace o nových produktech/službách
- g) Informace o blížících se změnách v krabičkově dietě
- h) Informace o blížící se akci/prezentaci/přednášce
- i) Jiné:

13. Dostávají se Vám informace o věrnostních programech, na které máte nárok (u kterých splňujete podmínky)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nemůžu si teď vzpomenout.

14. Které služby/produkty navíc byste ocenil/a? Označte, prosím, maximálně 2 možnosti:

- Odborné rady a tipy pro zdravý životní styl poskytované na webových stránkách či sociální síti.
- Možnost sledování úbytku váhy a kontrolu zdravotního stavu odbornými zaměstnanci firmy Zdravé stravování s.r.o.
- Nabídku doplňkových produktů (např. vitamíny, nápoje, krémy podporující hubnutí)
- Tréninkový plán (doporučení jak správně a efektivně cvičit)
- Dárek v podobě výživného nápoje nebo jiného produktu (např. krabičky navíc nebo zdarma či jiného prezentu) v den Vašich narozenin.
- Jiné:
.....

15. Který z následujících programů byste ocenil/a, případně využíval/a.

- a) Program pro děti.
- b) Program pro těhotné či kojící ženy.
- c) Výživový program pro seniory.
- d) Individuální dieta (dieta na míru).
- e) Speciální program při zdravotních potížích.

f) Žádný z programů, současné programy jsou dostačující.

g) Jiný program:

.....

16. Ohodnot'te spokojenost nabízených služeb a produktů ve Zdravém stravování.

0 = Nemohu posoudit 1 = jsem nespokojen/a, 2 = jsem spíše nespokojen/a, 3 = jsem spíše spokojen/a, 4 = jsem spokojen/a, 5 = jsem nadstandardně spokojen/a nabídka produktů a služeb

Jakost produktů a služeb	0	1	2	3	4	5
Kvalita a rychlost zpracování objednávky	0	1	2	3	4	5
Řešení specifických požadavků	0	1	2	3	4	5
Rychlost a řešení stížností/reklamací	0	1	2	3	4	5
Dovoz produktů	0	1	2	3	4	5
Design a praktičnost balení produktů	0	1	2	3	4	5
Odborné výživové poradenství	0	1	2	3	4	5
Komunikace a přístup zaměstnanců na poradenské lince	0	1	2	3	4	5
Komunikace a přístup řidičů dané firmy	0	1	2	3	4	5
Emailová dostupnost	0	1	2	3	4	5
Telefonická dostupnost poradenské linky	0	1	2	3	4	5
Telefonická dostupnost řidičů	0	1	2	3	4	5
Získávání informací o nových produktech/službách	0	1	2	3	4	5
Internetové stránky Zdravého stravování	0	1	2	3	4	5
Dostupnost informací na sociální síti	0	1	2	3	4	5
Platební podmínky (splatnost, způsob placení)	0	1	2	3	4	5
Předváděcí akce/prezentace/přednášky či jiný doprovodný program	0	1	2	3	4	5

17. Jak vnímáte cenovou úroveň krabičkové diety?

- a) Ceny jsou příliš vysoké, odrazují mě od další objednávky.
- b) Ceny jsou vyšší, ale odpovídají kvalitě jídla a služeb.
- c) Ceny jsou vyšší a neodpovídají kvalitě jídla, ani služeb.
- d) Ceny jsou přiměřené kvalitě jídel a služeb.
- e) Ceny jsou nízké vzhledem k nabízené kvalitě jídla a služeb.
- f) Nezáleží mi na ceně.

18. Kvůli čemu (jakému důvodu) byste přešel/přešla ke konkurenční firmě?

- a) Nižší ceny konkurence
- b) Výhodnější akce a slevy
- c) Chutnější jídlo
- d) Větší výběr z nabízených programů
- e) Díky kvalitnější reklamě
- f) Lepší poradenství ze strany firmy
- g) Dovoz jídla do míst, kde druhá firma jídlo nerozváží
- h) Zhoršení produktů a služeb u firmy Zdravé stravování s.r.o.
- i) Nepřešel/la bych ke konkurenční společnosti z žádného důvodu
- j) Jiný důvod:

19. Stěžoval/a jste si ve Zdravém stravování někdy na jejich produkty/slужby?

- a) Ano a s nápravou jsem byl/a spokojen/a
- b) Ano, ale s nápravou jsem nebyl/a spokojen/a
- c) Ne, zatím nebyl důvod ke stížnostem
- d) Ne, zatím jsem si nestěžoval/a, i když bych měl/a důvod

(V případě, že respondenti zvolili možnost a) nebo c), byli přesměrováni na otázku č. 22, pokud zvolili za b) byli přesměrováni na otázku č. 20 a u odpovědi d) na otázku č. 21)

20. Můžete stručně vystihnout, v čem spočívala Vaše nespokojenost v oblasti stížnosti? Jak personál, řešil/neřešil daný problém?

.....

21. Proč jste si nestěžoval/a, uveďte, prosím, důvod?

- a) Důvod stížnost nebyl vážný.
- b) Bá/a jsem se reakce na stížnost.
- c) Nejsem konfliktní člověk.
- d) Bylo to poprvé, co jsem měl/a problém s krabičkovou dietou, tak jsem se rozhodl/a to přejít.
- e) Jiný důvod:

22. Ocenil/a byste pravidelné sledování a měření zákaznického servisu, kterého účelem by bylo zvýšení Vaší spokojenosti? Např. jednou měsíčně pomocí 5 otázek zaslaných na e-mail?

- a) Spíše ano
- b) Určitě ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

23. Uveďte, prosím, Vaše pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

24. Označte, prosím, do které věkové kategorie spadáte:

- a) 18 a méně let
- b) 19 – 29
- c) 30 – 40
- d) 41 – 51
- e) 52 – 60
- f) Více než 60 let

25. Označte, prosím, Váš současný ekonomický stav:

- a) Zaměstnaný/á
- b) Podnikatel/ka
- c) Student/ka
- d) Nezaměstnaný/á
- e) Rodičovská dovolená
- f) V důchodu

26. Do které kategorie byste zařadil/a celkový čistý příjem Vaší domácnosti?

- a) Méně než 10 tis. Kč
- b) 10 až 15 tis. Kč
- c) 15 až 30 tis. Kč
- d) 30 až 50 tis. Kč
- e) Více než 50 tis. Kč

27. Uveďte, prosím, své bydliště (okres, popřípadě kraj):

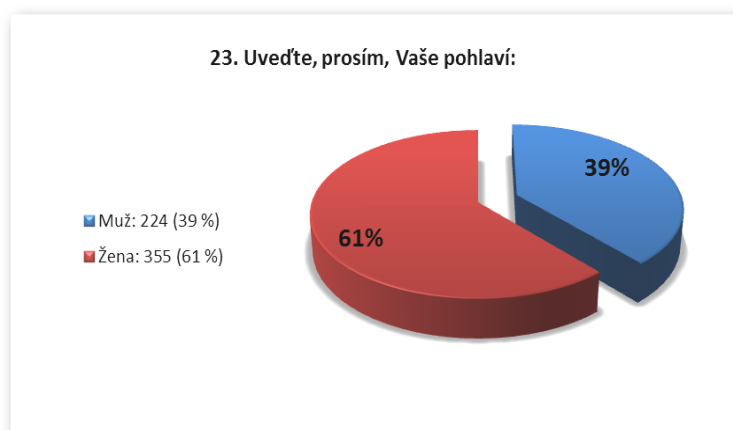
.....

**PŘÍLOHA P V: STRUKTURA RESPONDENTŮ DLE
IDENTIFIKAČNÍCH OTÁZEK**

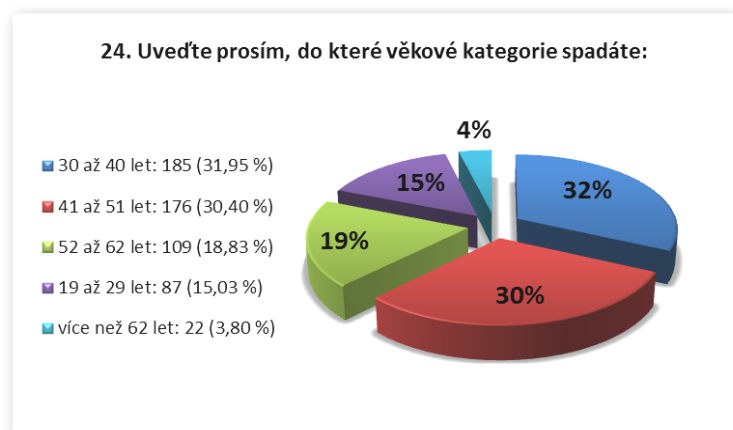
Identifikační otázka		Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Pohlaví	Žena	355	56,13%
	Muž	224	43,87%
Věková kategorie	18 a méně let	0	0%
	19 – 29 let	87	15,03%
	30 – 40 let	185	31,95%
	41 – 51 let	176	30,40%
	52 – 60 let	109	18,83%
	Více než 60 let	22	3,80%
Ekonomický status	Zaměstnanec	382	65,98%
	OSVČ	129	22,28%
	Student	17	2,94%
	Nezaměstnaný	16	2,76%
	Na rodičovské dovolené	39	6,74%
	V důchodu	39	6,74%
Příjem domácnosti	Méně než 10 tis. Kč	18	3,48%
	10 až 15 tis. Kč	199	38,49%
	15 až 30 tis. Kč	199	38,49%
	30 až 50 tis. Kč	144	27,85%
	Více než 50 tis. Kč	74	14,31%
Místo bydliště	Praha	63	10,88%
	Ostrava	57	9,84%
	Brno	56	9,67%
	Zlín	49	8,46%
	Uherské hradiště	46	7,94%
	Kroměříž	21	3,63%
	Opava	18	3,11%
	Jihlava	19	3,28%
	Olomouc	27	4,66%
	Hodonín	17	2,94%
	Plzeň	9	1,55%
	Vsetín	7	1,21%
	Frýdek Místek	7	1,21%
	Břeclav	7	1,21%
	Třebíč	6	1,04%
	Přerov	5	0,86%
	Karviná	5	0,86%
Nový Jičín	5	0,86%	

Místo bydliště	Vyškov	5	0,86%
	Velké meziříčí	4	0,69%
	České Budějovice	3	0,52%
	Tábor	3	0,52%
	Veselí nad Moravou	1	0,17%
	Bratislava	25	4,32%
	Trenčín	11	1,90%
	Myjava	9	1,55%
	Nové Mesto nad Váhom	7	1,21%
	Skalica	7	1,21%
	Piešťany	6	1,04%
	Holíč	3	0,52%
	Dubnica nad Váhom	2	0,35%
	Ostatní	69	11,92%

(vlastní zpracování)

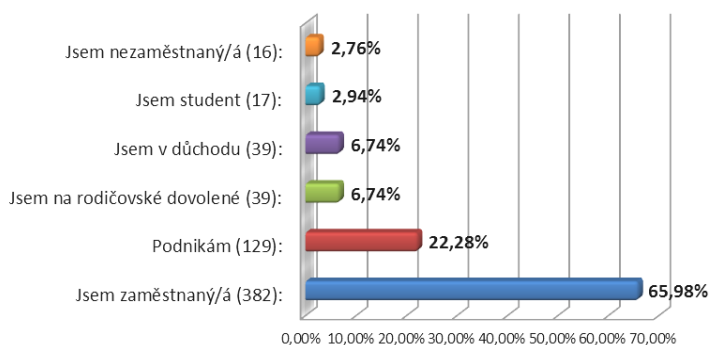


(vlastní zpracování)



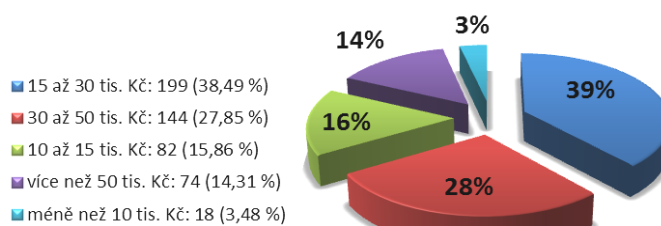
(vlastní zpracování)

25. Označte prosím Váš současný stav:



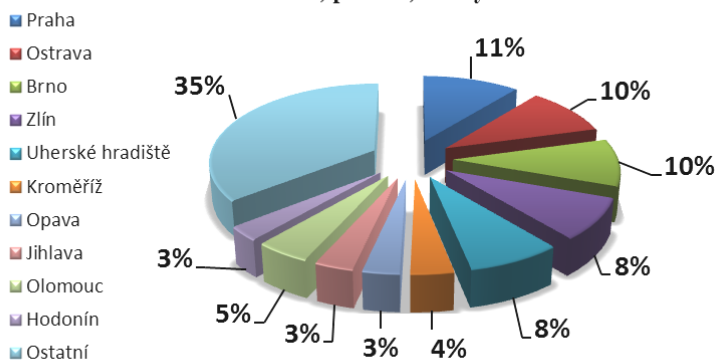
(vlastní zpracování)

26. Do které kategorie byste zařadil/a celkový čistý příjem Vaší domácnosti?



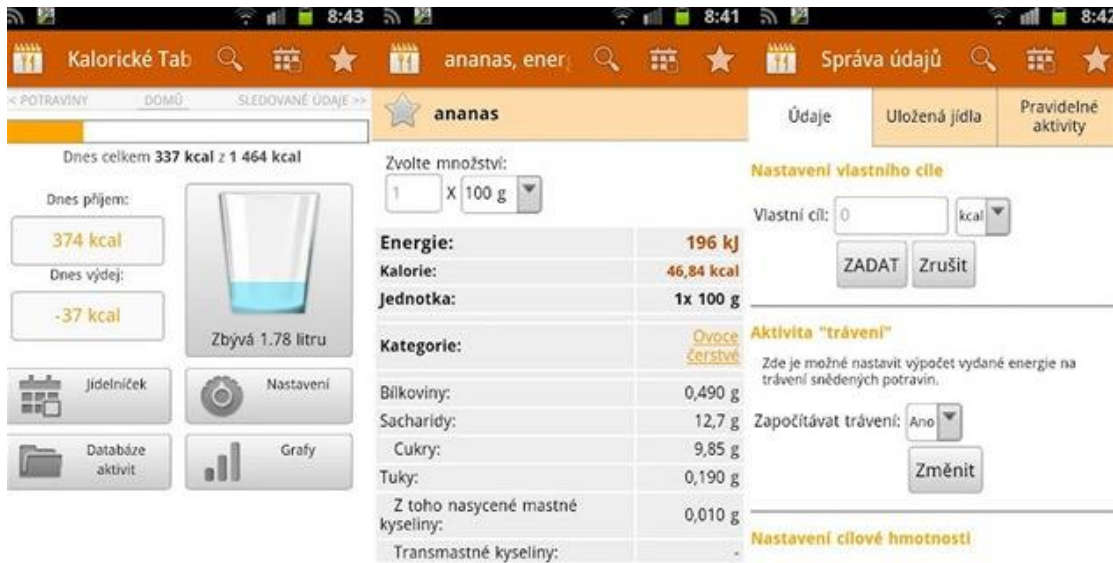
(vlastní zpracování)

27. Uveďte, prosím, své bydliště:

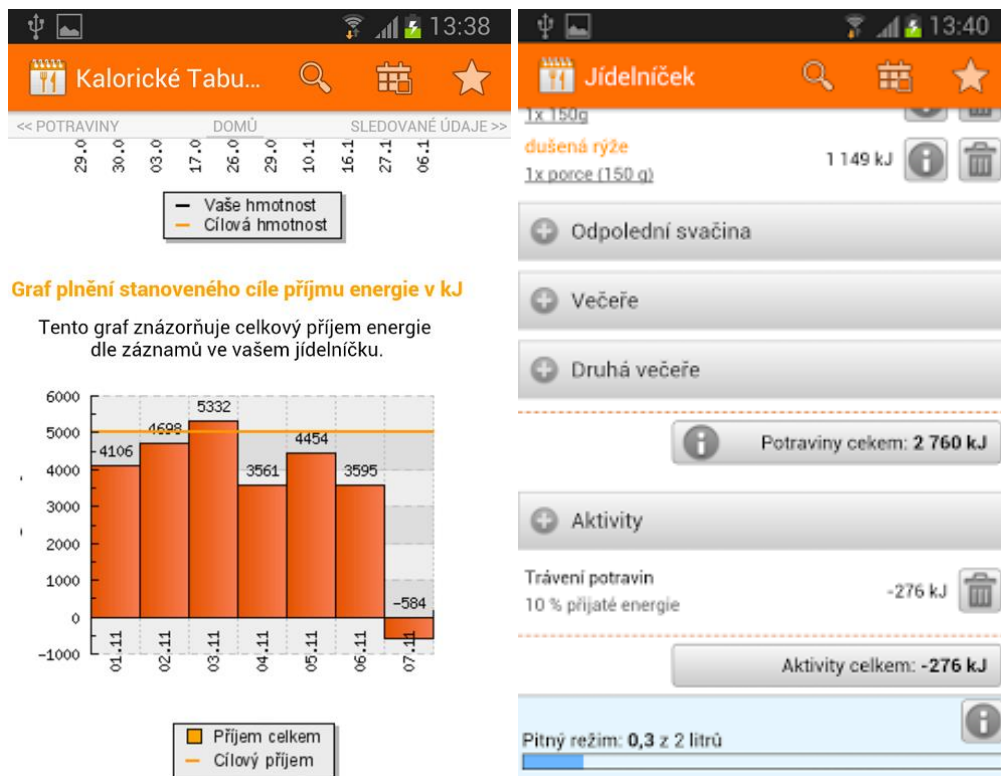


(vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: PROSTŘEDÍ MOBILNÍCH APLIKACÍ



http://ona.idnes.cz/foto.aspx?r=styl&c=A120329_144723_styl_ves&foto=VES4241a9_kaloricke_tabulky.jpg



<http://jahodavcokolade.blogspot.cz/2013/12/aplikace-kaloricke-tabulky.html>

PŘÍLOHA P VII: SEZNAM KRITICKÝCH ČINNOSTÍ JEDNOTLIVÝCH NÁVRHŮ

Seznam kritických činností pro návrh č. 1:

04-23-2014	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	B
3	C	D
4	F	F
5	I	I
6	J	J
7	K	K
8	L	L
9	M	M
Completion Time	87	87

(vlastní zpracování)

Seznam kritických činností pro návrh č. 2:

04-23-2014	Critical Path 1	Critical Path 2
1	A	A
2	B	B
3	C	D
4	F	F
5	G	G
6	I	I
7	L	L
Completion Time	26	26

(vlastní zpracování)

Seznam kritických činností pro návrh č. 3:

04-23-2014	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	F
5	G
6	H
7	I
8	J
9	K
10	M
Completion Time	161

(vlastní zpracování)