

Projekt hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb

Bc. Petr Horehled'

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Petr Horehled'
Osobní číslo:	L22469
Studijní program:	N1032A020002 Bezpečnost společnosti
Specializace:	Bezpečnost logistických systémů
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb

Zásady pro vypracování

1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretickou část diplomové práce týkající se problematiky hodnocení zákazníků.
2. Popište stávající hodnocení zákazníků v přepravní společnosti.
3. Zpracujte projekt modelu hodnocení zákazníků s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb.
4. Zhodnotte navržený projekt z hlediska jeho implementace do praxe.

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

Seznam doporučené literatury:

1. AHIR, Abdul Haseeb; ADNAN, Muhammad and SAEED, Zobia. The Impact of Brand Image on Customer Satisfaction and Brand Loyalty: A Systematic Literature Review. Online. *Heliyon*. 2024 vol. 10, no. 16, ISSN 2405-8440.
2. DOLEŽAL, Jan. et al. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*, 2. vydání. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.
3. JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.
4. KULKARNI, J. Anand. *Multiple Criteria Decision Making*,. 1. vydání. Singapore: Springer Singapore. 2022. ISBN 978-981-16-7413-6.
5. ŠOCHOVÁ, Zuzana a KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího diplomové práce.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji 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. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu 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;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 25.4.2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá návrhem projektu hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšířit portfolio nabízených služeb. Hlavním cílem práce bylo vytvořit projekt, který představí efektivní a prakticky využitelný systém hodnocení zákazníků. Hlavním pilířem byla vícekriteriální metoda, jež slouží jako základní nástroj pro vyhodnocení zákaznické struktury. Na základě zjištěných výsledků jsou navrženy konkrétní kroky vedoucí k implementaci hodnoceního systému do praxe. Práce tak přináší komplexní řešení, které může firmě pomoci při strategickém rozhodování a rozvoji vztahů se zákazníky.

Klíčová slova: vícekriteriální metoda, projekt, hodnocení, zákaznická spokojenost, zákaznická loajalita

ABSTRACT

Master's thesis deals with the design of a customer evaluation project for a transport company with the aim of expanding the portfolio of services offered. The main objective of the thesis was to create a project that would present an effective and practically usable customer evaluation system. The main pillar was the multi-criteria method, which serves as a basic tool for evaluating the customer structure. Based on the results obtained, specific steps are proposed to implement the evaluation system into practice. The thesis thus brings a comprehensive solution that can help the company in strategic decision-making and development of customer relationships.

Keywords: multicriteria method, project, evaluation, customer satisfaction, customer loyalty

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za jeho čas, cenné poznámky a možnosti častých osobních konzultací. Dále bych chtěl poděkovat přepravní společnosti, která mi umožnila vytvoření diplomové práce na dané téma. V neposlední řadě patří obrovské poděkování mé rodině, bez které bych tuto práci nemohl dokončit.

OBSAH

I	TEORETICKÁ ČÁST	14
1	ZAKAZNICKÁ SPOKOJENOST A LOAJALITA.....	15
1.1	DEFINICE	15
1.2	MODELÝ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....	17
1.3	MODELÝ MĚŘENÍ ZÁKAZNICKÉ LOAJALITY	18
1.4	VZTAH ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY K ZISKOVOSTI.....	19
1.4.1	Důležitost zákaznické spokojenosti pro ziskovost.....	20
1.4.2	Vliv zákaznické loajality na ziskovost.....	20
1.4.3	Empirické studie a modely prokazující vztah mezi spokojeností, loajalitou a ziskovostí.....	21
2	MARKETING V PŘEPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH SLUŽBÁCH	22
2.1	SPECIFIKACE MARKETINGU V PŘEPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH SLUŽEB	22
2.2	TRENDY V MARKETINGU PŘEPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH SLUŽEB	24
2.3	MARKETINGOVÝ MIX	26
3	HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKA Z POHLEDU SPOLEČNOSTI	29
3.1	KRITÉRIA HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	29
3.2	METODY HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	30
3.3	NÁSTROJE PRO ANALÝZU ZÁKAZNÍKŮ V PŘEPRAVĚ.....	32
3.4	VÝZNAM HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ PRO ROZVOJ SPOLEČNOSTI.....	32
4	MOŽNOSTI ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB POMOCÍ METOD PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU	34
4.1	DŮVODY ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA NABÍZENÝCH SLUŽEB	34
4.2	STRATEGIE ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA NABÍZENÝCH SLUŽEB	34
4.3	MOŽNOSTI V PŘEPRAVĚ.....	35
4.4	RIZIKA ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA NABÍZENÝCH SLUŽEB	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.1	MEZINÁRODNÍ KAMIONOVÁ, LODNÍ A LETECKÁ DOPRAVA	38
5.2	KUSOVÁ SBĚRNÁ PŘEPRAVA	39
5.3	SKLADOVÁNÍ A POHONNÉ HMOTY	40
5.4	CELNÍ DEKLARACE	40
5.5	INDIVIDUÁLNÍ LOGISTIKA	41
5.6	E-SHOP	41
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	42
6.1	SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	42

6.2	SWOT ANALÝZA.....	43
7	NÁVRH NOVÉHO MODELU HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	46
7.1	FOCUS GROUP A STANOVENÍ VAH	46
7.2	VÍCEKRITERIÁLNÍ METODA.....	52
8	NÁVRH PROJEKTU HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ	55
8.1	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU.....	55
8.2	STANOVENÍ CÍLE PROJEKTU	56
8.3	DEKOMPOZICE CÍLE PROJEKTU	57
8.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	58
8.5	ANALÝZA A VÝHODNOCENÍ RIZIK PROJEKTU	60
8.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU A JEHO IMPLEMENTACE DO PRAXE	64

ÚVOD

V dnešní době je pro podniky klíčové nejen poskytovat kvalitní služby, ale také aktivně sledovat a reagovat na potřeby svých zákazníků. Nelze však přitom omezovat svůj vlastní zájem a možnosti. Tato diplomová práce se zaměřuje na projekt hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb. Cílem projektu je vytvořit nový model hodnocení zákazníků, který umožní lépe porozumět svým zákazníkům a co společnosti nabízejí. Využít tak vlastností, které jejich zákazníci mají. Idea tématu vznikla v souladu s transformací obchodního oddělení, kdy jsem chtěl nabídnout společnosti alternativní řešení práce se zákazníky.

Teoretická část práce bude vypracována ve čtyřech částech, kde v úvodu bude přibližovat zákaznickou spokojenost a loajalitu. Bude přibližovat modely měření a vztah mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou k ziskovosti. Dále se bude věnovat marketingu v přepravních a logistických službách. V dané kapitole budou přiblíženy především specifikace a trendy, které se dotýkají marketingu v logistice. Třetí část bude věnována hodnocení zákazníka z pohledu společnosti, která je teoretickým základem pro projekt. Bude identifikovat klasické pojetí hodnocení zákazníka. Závěrečná část bude popisovat možnosti rozšíření portfolia služeb pomocí projektové managementu, kde budou popsány důvody, strategie, možnosti v přepravě, a především rizika rozšíření portfolia.

Pro dosažení cíle této práce budou použity v průběhu studia metody a nástroje. Jednou z hlavních metod je vícekriteriální metoda, která umožňuje systematické hodnocení zákazníků z různých hledisek a kritérií. Dále bude využita bodovací metoda a Fullerova metoda pro získání vah, které budou srovnány mezi sebou společně se Saatyho metodou. Další důležitou metodou je Saatyho, která také pomáhá při stanovení vah a výsledky metody budou použity pro vícekriteriální metodu.

Praktická část práce bude rozdělena do čtyř kapitol, kde v úvodu bude popsána přepravní společnost a její portfolio nabízených služeb s menším kvantitativním srovnáním mezi roky 2022 a 2023. Poté práce přejde k analýze současného stavu hodnocení zákazníků. Pomocí SWOT analýzy bude současný stav podrobně rozebrán a popsán. Třetí část práce bude analytická, kde budou v praxi využity dříve popisované metody. Pomocí vícekriteriální metody budou vypočítány varianty a kritéria, které byly stanoveny metodou focus group a Saatyho metodou pro získání vah. Nakonec bude v práci popsán návrh projektu, ve kterém jsou implementovány prvky jako logický rámec projektu, WBS pro bližší upřesnění cíle a

výstupů, cíl bude ve smyslu SMART, bude vytyčena CPM a také bude provedena analýza rizik RIPRAN. Praktická část bude zakončena celkovým zhodnocení projektu a jeho možnost implementace do praxe.

Diplomová práce si také klade za cíl přispět k možnostem hodnocení zákazníků, a aby byla v budoucnu využívána jako hlavní nebo alternativní cesta, jak přistupovat k loajálním zákazníkům a využít informací, které o nich společnost má.

CÍLE A METODY

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu hodnocení zákazníků, kteří jsou nejvhodnější pro rozšíření nabízených služeb z portfolia společnosti. Dále identifikace klíčových faktorů zákazníků pro společnost a vytvoření seznamu nejvhodnějších zákazníků. Zhodnocení současného stavu hodnocení zákazníků a návrh prvků projektu. Očekává se, že výsledkem této práce bude projekt alternativního poskytnutí přístupu k zákazníkům a jak rozšířit jejich spolupráci.

Pro zhodnocení současného systému hodnocení a výběru zákazníků bude sloužit analýza SWOT. K dosažení vytyčených cílů bude primárně využita vícekriteriální metoda, díky které vytvoříme nástroj pro hodnocení zákazníků. Dále bude využita metoda focus group pro nalezení klíčových vlastností zákazníků, nejvhodnější zákazníky pro přepravní společnost a stanovení vah pro vícekriteriální metodu. V poslední části práce budou přiblíženy jednotlivé kroky návrhu projektu, kde nalezneme logický rámec projektu WBS, SMART, CPM a analýzu projektu RIPRAN.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZAKAZNICKÁ SPOKOJENOST A LOAJALITA

Společnosti věnují své zdroje na budování image své značky, včetně úsilí, času a peněz. Značky se rozhodují o stylu, který by si měly osvojit, a o tom, jak se zákazníci cítí při interakci se značkou, což vede k definované identitě značky. Tato identita dává značce význam, protože se s ní spotřebitelé spojují a dozvídají se o ní. Během několika posledních let se značky více přizpůsobily trendům trhu. Obraz značky, základní složka, výrazně ovlivňuje vnímání zákazníků. Image značky se stala významnou součástí brandingu. Odkazuje na představy, přesvědčení nebo vnímání entity. V konkurenčním prostředí podniky poskytují vysoce kvalitní služby s výjimečnými image značky, aby dosáhly spokojenosti a loajality zákazníků. Image značky ukazuje, jak zákazník o značce přemýšlí, a naznačuje, jak ji spotřebitelé vnímají, což se odráží v asociacích, které mají ve svých myslích. Ahir et al. (2025) také uvádí, že image značky zahrnuje skupinu organizovaných a smysluplných vjemů (Ahir et al.2025).

Image značky je aktivum, které formuje přesvědčení zákazníků o značce. Účetní dimenze image značky, jako je význam značky, atributy a asociace, utvářejí vnímání zákazníků a ovlivňují jejich přesvědčení o hodnotě značky. Populární značky mají významnou přítomnost na trhu a jejich pověst hraje v mysli zákazníka zásadní roli. Výhody image značky se týkají pěti aspektů: zkušenost, symbolika, funkčnost, sociální změny a změny vzhledu. Zákazníci se o produktu a značce dozvídají prostřednictvím reklamy, která posiluje image značky. Obraz ovlivňuje myšlenky, pocity a názory a může být rozhodující při výběru konkurentů (Ahir et al.2025).

1.1 Definice

Zákaznická spokojenost

Zákaznická spokojenost představuje komplexní pojem, který odráží míru, do jaké produkty nebo služby splňují či překračují očekávání zákazníků. Podle Kotlera a Kellera (2016) je spokojenost zákazníka výsledkem srovnání jeho očekávání s vnímaným výkonem produktu či služby. Pokud výkon odpovídá nebo převyšuje očekávání, zákazník je spokojen; pokud je výkon nižší než očekávání, dochází k nespokojenosti.

Spokojenost je emocionální reakce, která se objeví po konzumaci z porovnání očekávaného výkonu se zážitkem. Spokojenost zákazníků vyplývá z vnímaných výsledků oproti očekávání spotřebitelů. Komunikace se zákazníky závisí na spokojenosti, protože spokojení zákazníci šíří příznivé recenze. Spokojenost odráží postoj spotřebitele k poskytovateli služeb

a naznačuje jeho emocionální reakci na rozdíl mezi očekávaními a výsledky zákazníků. Současně lze konstatovat, že přijetí, štěstí, relaxace a očekávání mohou být ve vzájemném vztahu se spokojeností (Ahir et al.2025).

Faktory ovlivňující zákaznickou spokojenost:

- **Kvalita produktu/služby:** Vyšší kvalita často vede k vyšší spokojenosti zákazníků.
- **Cena:** Vnímání hodnoty za peníze může ovlivnit spokojenost; zákazníci hledají rovnováhu mezi cenou a kvalitou.
- **Očekávání:** Formována předchozími zkušenostmi, marketingovou komunikací a doporučeními; realistická očekávání mohou zvýšit spokojenost.
- **Vnímaná hodnota:** Subjektivní hodnocení celkové užité hodnoty produktu či služby ve vztahu k nákladům (Ahir et al.2025).

Důsledky zákaznické spokojenosti:

- **Opakované nákupy:** Spokojení zákazníci mají tendenci znovu nakupovat.
- **Pozitivní word-of-mouth:** Sdílení pozitivních zkušeností s ostatními může přilákat nové zákazníky.
- **Loajalita:** Dlouhodobá spokojenost může vést k loajalitě zákazníků (Ahir et al.2025).

Zákaznická loajalita

Zákaznická loajalita se týká dlouhodobého závazku zákazníka vůči konkrétní značce, produktu nebo službě, projevujícího se opakovanými nákupy a pozitivním vztahem k dané značce. Podle Sharpa (2018) je loajalita kombinací silného relativního postoje a vysoké míry opakovaného nákupního chování.

Ahir et al. (2025) uvádí, že zákazníci kupující mnoho produktů indikují marketingový úspěch. Při vytváření image produktu nebo služby lze vybrat jen několik nápadů z celkového počtu dojmů, které je obklopují. V procesu tvorby obrazu budou tyto vybrané dojmy zpřesňovány a organizovány tak, aby efektivně formovaly celkový vjem. Úspěch společnosti na trhu je založen na její schopnosti přilákat, uspokojit a udržet zákazníky tím, že pochopí jejich očekávání. Literatura uvádí, že ke spokojenosti dochází, když zpětná vazba od zákazníků splňuje očekávání zákazníků. Toto uspokojení má větší šanci přeměnit se na loajalitu.

Dimenze zákaznické loajality:

1. **Behaviorální loajalita:** Měří se frekvencí nákupů a podílem nákupů u dané značky.
2. **Postojová loajalita:** Zahrnuje pozitivní postoje, preference a emocionální vazby k značce.
3. **Kognitivní loajalita:** Založena na přesvědčení, že konkrétní značka nabízí nejlepší volbu mezi alternativami (Sharp 2018).

Faktory ovlivňující zákaznickou loajalitu:

- **Spokojenost zákazníka:** Přímý vliv na loajalitu; spokojení zákazníci jsou pravděpodobněji loajální.
- **Vnímání kvality:** Vyšší vnímaná kvalita může posílit loajalitu.
- **Důvěra:** Zákazníci, kteří důvěřují značce, jsou loajálnější.
- **Emocionální vazby:** Silné emocionální spojení se značkou podporuje loajalitu (Sharp 2018).

Důsledky zákaznické loajality:

- **Snížení nákladů na získání nových zákazníků:** Loajální zákazníci zůstávají, což snižuje potřebu neustále získávat nové zákazníky.
- **Vyšší ziskovost:** Loajální zákazníci často utrácí více a jsou méně citliví na ceny.
- **Konkurenční výhoda:** Silná zákaznická loajalita může být významnou konkurenční výhodou na trhu (Sharp 2018).

1.2 Modely měření spokojenosti zákazníka

SERVQUAL (Service Quality Model)

Posuzuje rozdíl mezi očekávanou a skutečně vnímanou kvalitou služby. Měří kvalitu v pěti dimenzích: hmatatelnost (tangibles), spolehlivost (reliability), ochota pomoci (responsiveness), jistota (assurance) a empatie (empathy). Používá se zejména v sektoru služeb k identifikaci oblastí pro zlepšení (Wilson et al. 2020).

Kano model

Zaměřuje se na různé úrovně zákaznických požadavků. Rozděluje vlastnosti produktu/služby do tří kategorií:

1. **Základní požadavky** (must-be attributes) – jejich splnění je samozřejmé, nesplnění vede k nespokojenosti.
2. **Výkonnostní požadavky** (performance attributes) – čím lépe jsou splněny, tím větší je spokojenost.
3. **Nadstandardní požadavky** (delighters) – zákazníci je nečekají, ale pokud jsou splněny, výrazně zvyšují spokojenost (Fotr et al. 2023).

Pomáhá firmám zaměřit se na faktory, které mohou nejvíce ovlivnit spokojenost (Fotr et al. 2023).

Customer Satisfaction Index (CSI)

Používán v různých národních a mezinárodních modelech, např. American Customer Satisfaction Index (ACSI), European Customer Satisfaction Index (ECSI). Měří celkovou spokojenost zákazníků a jejich ochotu opakovaně nakupovat. Využívá vážené skóre různých faktorů, jako jsou kvalita, cena, očekávání a loajalita. Výsledkem je číselné skóre, které umožňuje porovnání mezi firmami a odvětvími (Rainsberger 2023).

Net Promoter Score (NPS) – použití pro spokojenost

Používá jednoduchou otázku: „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučili naši firmu/produkt/službu příteli nebo kolegovi?*“ (škála 0–10). Respondenti se rozdělí do tří skupin:

1. **Promotéři** (9–10) - loajální a spokojení zákazníci, kteří aktivně doporučují.
2. **Pasivně spokojení** (7–8) – neutrální zákazníci, kteří nejsou nadšení, ale ani nespokojení.
3. **Detractoři** (0–6) – nespokojení zákazníci, kteří mohou šířit negativní word-of-mouth (Kendrick 2024).

Celkové skóre se vypočítá jako podíl promotérů mínus podíl detraktorů (Kendrick 2024).

1.3 Modely měření zákaznické loajality

Behaviorální vs. postojová loajalita

- **Behaviorální loajalita** – měří se frekvencí nákupů a podílem výdajů u jedné značky.

- **Postojová loajalita** – souvisí s emocionálním vztahem ke značce, důvěrou a preferencí (Kendrick 2024).

V praxi je ideální kombinovat obě dimenze, protože zákazník může opakovaně nakupovat ze zvyku (behaviorální), ale nemusí mít pozitivní vztah k firmě (nízká postojová loajalita) (Helus 2018).

Net Promoter Score (NPS) – použití pro loajalitu

Kromě měření spokojenosti lze NPS využít i pro hodnocení loajality, protože otázka o doporučení značky indikuje emocionální vazbu zákazníka na firmu. Vysoké NPS skóre je často spojeno s vyšší zákaznickou retencí a vyšším růstem firmy (Kendrick 2024).

Model Dicka a Basua

Analyzuje zákaznickou loajalitu na základě dvou os: **relativní postoj vůči značce a opakované nákupní chování**. Vytváří čtyři kategorie zákazníků:

1. **Skutečná loajalita (True Loyalty)** – vysoký pozitivní postoj a časté nákupy.
2. **Falešná loajalita (Spurious Loyalty)** – časté nákupy, ale slabý postoj k značce (např. kvůli nedostatku alternativ).
3. **Latentní loajalita (Latent Loyalty)** – silný postoj k značce, ale nízká frekvence nákupů (např. u drahých produktů).
4. **Absence loajality (No Loyalty)** – nízký postoj i nízká frekvence nákupů (Jesenský 2018).

Pomáhá firmám segmentovat zákazníky a přizpůsobit strategie udržení loajality (Jesenský 2018).

1.4 Vztah zákaznické spokojenosti a loajality k ziskovosti

Zákaznická spokojenost a loajalita patří mezi klíčové faktory ovlivňující dlouhodobou ziskovost podniku. Spokojený zákazník má vyšší pravděpodobnost opakovaného nákupu, pozitivní komunikace o značce (word-of-mouth) a nižší cenové citlivosti. Loajální zákazníci jsou cenným aktivem společnosti, protože jejich akviziční náklady jsou výrazně nižší než u nových zákazníků. Tento vztah je podložen řadou empirických studií a modelů, které demonstrují, že investice do zákaznické spokojenosti a loajality se firmám dlouhodobě vyplatí (Mychell 2021).

1.4.1 Důležitost zákaznické spokojenosti pro ziskovost

Opakované nákupy a vyšší životní hodnota zákazníka (Customer Lifetime Value – CLV). Spokojený zákazník má tendenci se vracet a opakovaně nakupovat produkty či služby dané společnosti. Opakované nákupy zvyšují celkovou životní hodnotu zákazníka (CLV – Customer Lifetime Value), což je metrika měřící celkový příjem, který firma získá od jednoho zákazníka během celého trvání obchodního vztahu. Vyšší CLV znamená stabilnější cash flow a vyšší dlouhodobé příjmy (Fader et al. 2024).

Dopad word-of-mouth a doporučení, která přináší. Spokojení zákazníci nejenže zůstávají věrní, ale také aktivně doporučují značku svému okolí. Pozitivní word-of-mouth (WOM) má větší dopad než tradiční reklama, protože spotřebitelé více důvěřují doporučením od známých. Studie ukazují, že nový zákazník získaný na základě doporučení má vyšší pravděpodobnost loajality než zákazník získaný standardní reklamou (Mychell 2021).

Snížení nákladů na získávání nových zákazníků. Udržení stávajícího zákazníka je levnější než akvizice nového. Podle studií stojí získání nového zákazníka pětikrát více než udržení stávajícího. Vysoká míra spokojenosti snižuje odliv zákazníků (churn rate), což přispívá k větší stabilitě podnikání (Fader et al. 2024).

1.4.2 Vliv zákaznické loajality na ziskovost

Větší odolnost vůči konkurenčním nabídkám. Loajální zákazníci jsou méně citliví na konkurenční nabídky a cenové změny. Firmy s vysokou úrovní zákaznické loajality mohou účinněji udržovat ceny a dosahovat vyšších marží (Collin et al 2023).

Zvýšení podílu na trhu a dlouhodobá stabilita. Loajální zákazníci často rozšiřují své nákupy u dané společnosti a přecházejí k vyšším produktovým řadám (upselling). Firmy s vysokou mírou loajality mají stabilnější finanční výkonnost a lépe zvládají ekonomické výkyvy (Collin et al 2023).

Přímý dopad na finanční výkonnost (Customer Profitability Segmentation – CPS). Model Customer Profitability Segmentation umožňuje firmám rozdělit zákazníky na základě jejich dlouhodobého přínosu pro firmu. Firmy mohou investovat více do segmentů s vysokou loajalitou a profitabilitou, zatímco méně výnosné segmenty mohou být obsluhovány jinými strategiemi (Collin et al 2023).

1.4.3 Empirické studie a modely prokazující vztah mezi spokojeností, loajalitou a ziskovostí

American Customer Satisfaction Index (ACSI). Tento index měří spokojenost zákazníků ve Spojených státech napříč různými odvětvími. Data z ACSI ukazují, že společnosti s vyšším skóre spokojenosti dosahují lepších finančních výsledků. Např. výzkum Fornella (2020) ukázal, že firmy s vysokým ACSI skóre mají vyšší akciovou hodnotu a nižší riziko poklesu příjmů (Fornell 2020)..

Service Profit Chain Model. Tento model ukazuje, jak se zlepšení kvality služeb a spokojenosti zákazníků přeměňuje na zisk. Klíčové prvky modelu:

- **Spokojenost zaměstnanců** → Vyšší kvalita služeb
- **Vyšší kvalita služeb** → Vyšší spokojenost zákazníků
- **Vyšší spokojenost zákazníků** → Zvýšená loajalita
- **Zvýšená loajalita** → Vyšší ziskovost (Fornell 2020).

Model Customer Satisfaction – Profitability Link. Tento model ukazuje, jak zvyšování spokojenosti zákazníků vede ke zvýšení ziskovosti. Ukazuje, že nárůst spokojenosti o 1 bod na 10bodové škále může vést ke zvýšení zisku o 5–10 % v závislosti na odvětví (Fornell 2020).

2 MARKETING V PŘEPRAVNÍCH A LOGISTICKÝCH SLUŽBÁCH

Marketing v oblasti logistiky a přepravy se výrazně liší od marketingu spotřebitelských produktů či jiných služeb. Zatímco v běžném marketingu se klade důraz na emocionální propojení se zákazníkem a vytváření značkové identity, v logistice a přepravě hraje klíčovou roli efektivita, spolehlivost a schopnost přizpůsobit se individuálním potřebám klienta (Christopher 2023).

V přepravních službách je zákazníkem často nejen koncový spotřebitel, ale i firmy, které přepravu využívají jako součást svého dodavatelského řetězce. To znamená, že marketingové strategie musí být orientovány nejen na B2C segment (business-to-customer), ale také na B2B segment (business-to-business), který se řídí odlišnými principy (Christopher 2023).

Tato kapitola bude zaměřena na **specifika marketingu v přepravě a logistice**, představí **aktuální trendy** v tomto odvětví a ukáže, jak lze aplikovat **marketingový mix** na logistické a přepravní služby (Christopher 2023).

2.1 Specifikace marketingu v přepravních a logistických službách

Marketing v logistice a přepravě má svá specifika, která jej odlišují od tradičního marketingu zaměřeného na prodej produktů nebo služeb koncovým zákazníkům. Přepravní a logistické služby jsou často neviditelné a jejich úspěch se hodnotí především na základě spolehlivosti, rychlosti a efektivity. Tato podkapitola se zaměřuje na hlavní charakteristiky marketingu v tomto odvětví, rozdíly oproti jiným sektorům a klíčové požadavky zákazníků.

Charakteristika marketingu v přepravě a logistických službách je zaměřena:

- **Neviditelnost služby** – zákazník nevidí samotný přepravní proces, ale hodnotí jeho výsledek, tj. včasnost doručení, kvalitu přepravy a úroveň zákaznického servisu.
- **Důraz na efektivitu a spolehlivost** – klíčovou roli hraje schopnost dodržovat termíny a zajistit bezpečnost přepravovaného zboží.
- **Zákaznická orientace** – služby musí být přizpůsobeny individuálním potřebám zákazníků, včetně flexibilních možností doručení, skladování nebo doplňkových služeb.

- **B2B a B2C zaměření** – logistické firmy pracují jak s firemními zákazníky (výrobci, distributoři, e-commerce platformy), tak i s koncovými zákazníky využívajícími kurýrní služby.
- **Silná konkurence** – trh je vysoce konkurenční, proto firmy musí hledat způsoby, jak se odlišit prostřednictvím inovací, udržitelnosti nebo lepší zákaznické zkušenosti (Christopher 2023).

Marketing v přepravě se liší od tradičního produktového nebo službového marketingu v několika aspektech:

Tabulka 1 Aspekty marketingu logistiky a přepravy

Oblast	Marketing produktů	Marketing logistických a přepravních služeb
Hmatatelnost	Produkty jsou viditelné a fyzicky dostupné	Přepravní služby jsou nehmotné, hodnoceny na základě výkonu
Rozhodovací proces	Emoční rozhodování, značková preference	Racionální rozhodování, důraz na cenu a spolehlivost
Cílová skupina	Především koncoví zákazníci (B2C)	Firemní zákazníci i koncoví spotřebitelé (B2B + B2C)
Důležité faktory	Design, kvalita, značka	Rychlost, cena, flexibilita, udržitelnost

(Zdroj: vlastní dle Christopher 2023)

V přepravním sektoru existují různé typy zákazníků s odlišnými požadavky:

- **Firemní zákazníci (B2B)** - požadují efektivní logistická řešení, která optimalizují jejich dodavatelský řetězec. Očekávají nízké náklady, vysokou spolehlivost a možnost individuálního přizpůsobení služeb. Chtějí transparentní komunikaci a sledování zásilek v reálném čase.

- **E-commerce společnosti** – hledají rychlé a cenově dostupné doručovací služby pro své zákazníky. Požadují možnost flexibilního doručování a snadných vrátek. Klíčovým faktorem je pozitivní zákaznická zkušenost s přepravní službou.
- **Koncoví zákazníci (B2C)** - požadují pohodlí, rychlé doručení a spolehlivé informace o stavu zásilky. Často dávají přednost ekologickým přepravním řešením a udržitelným službám (Lukoszová 2020).

2.2 Trendy v marketingu přepravních a logistických služeb

Marketing v oblasti přepravních a logistických služeb se neustále vyvíjí v reakci na technologický pokrok, změny v chování zákazníků a nové ekonomické a ekologické výzvy. Firmy musí sledovat aktuální trendy, aby si udržely konkurenceschopnost, zvýšily efektivitu a poskytovaly kvalitnější služby zákazníkům. Mezi hlavní trendy v tomto odvětví patří digitalizace a automatizace, udržitelnost a ekologické přístupy, personalizace služeb a rostoucí vliv e-commerce (Lukoszová 2020).

Digitalizace zásadně mění způsob, jakým fungují přepravní a logistické společnosti. Využití moderních technologií umožňuje optimalizovat procesy, snižovat náklady a zlepšovat zákaznickou zkušenost. Mezi hlavní prvky digitalizace patří:

- **Internet věcí (IoT)** – sledování zásilek v reálném čase pomocí senzorů, což zvyšuje transparentnost dodavatelského řetězce.
- **Big Data a analytika** – umožňuje lepší plánování tras, optimalizaci skladových zásob a předvídání poptávky.
- **Automatizace skladování a dopravy** – využití robotických systémů ve skladech a autonomních vozidel pro efektivnější přepravu.
- **Blockchain** – technologie pro zajištění bezpečnosti a transparentnosti logistických operací (Světlík 2018).

Příkladem využití digitalizace je sledování zásilek v reálném čase, které poskytuje zákazníkům přesné informace o doručení a umožňuje firmám lépe řídit své logistické procesy (Světlík 2018).

Ekologická udržitelnost se stává klíčovým faktorem v marketingu logistických a přepravních služeb. Rostoucí tlak na snižování uhlíkové stopy a zájem zákazníků o ekologicky šetrné alternativy vedou k implementaci **green logistics**, která zahrnuje:

- **Použití alternativních paliv** – elektrická a vodíková vozidla snižují emise skleníkových plynů.
- **Optimalizace tras** – inteligentní plánování tras minimalizuje spotřebu paliva a snižuje dopad na životní prostředí.
- **Ekologické obaly** – využívání recyklovatelných a biologicky rozložitelných obalových materiálů.
- **Sdílená logistika** – efektivnější využití přepravních kapacit snížením počtu prázdných jízd (Lukoszová 2020).

Firmy, které implementují ekologické strategie, získávají konkurenční výhodu a zvyšují svou atraktivitu u zákazníků, kteří preferují udržitelné služby (Lukoszová 2020).

Personalizace se stává důležitým faktorem pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Moderní technologie umožňují firmám přizpůsobit služby individuálním potřebám zákazníků prostřednictvím:

- **Flexibilních doručovacích možností** – zákazníci si mohou vybrat čas doručení, způsob převzetí nebo změnit adresu v průběhu přepravy.
- **Dynamického stanovování cen** – ceny přepravních služeb se mohou měnit podle poptávky, sezóny nebo naléhavosti doručení.
- **Lepší zákaznické komunikace** – firmy využívají chatovací roboty (chatboty), mobilní aplikace a personalizované e-maily ke zlepšení komunikace.
- **Lojalitních programů** – odměňování stálých zákazníků pomocí slev a výhodných nabídek (Lošťáková 2017).

Personalizace přispívá ke zlepšení zákaznické spokojenosti a loajality, což vede k vyšší konkurenceschopnosti přepravních firem.

Rozvoj e-commerce má zásadní dopad na logistické a přepravní služby. Rostoucí objem online objednávek klade vysoké nároky na rychlost doručení a flexibilitu služeb. Klíčové aspekty tohoto trendu zahrnují:

- **Expanzi služeb last-mile delivery** – důraz na rychlé a efektivní doručení přímo ke koncovému zákazníkovi.
- **Automatizované výdejní boxy** – umožňují zákazníkům vyzvednout si zásilku kdykoliv, čímž snižují tlak na kurýry.
- **Same-day a next-day delivery** – rychlá přeprava se stává standardem v konkurenčním prostředí e-commerce.
- **Zpetné procesy (reverse logistics)** – optimalizace procesu vracení zboží je důležitým faktorem v zákaznické spokojenosti (Lošťáková 2017).

E-commerce neustále zvyšuje požadavky na logistické společnosti, které musí investovat do inovací, aby byly schopny zvládnout rostoucí poptávku po rychlém a spolehlivém doručování (Lošťáková 2017).

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje základní rámec pro řízení marketingových strategií v každém odvětví, včetně logistiky a přepravních služeb. Klasický koncept 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) se v průběhu času rozšířil o další prvky, zejména v oblasti služeb, kde se používá rozšířený model 7P. V kontextu logistiky a přepravy hrají tyto složky klíčovou roli při získávání a udržení zákazníků a optimalizaci nabídky (Kotler a Keller 2016).

Produkt – v přepravních a logistických službách je produktem samotná přepravní či logistická služba. Tyto služby mohou zahrnovat:

- **Nákladní dopravu** (silniční, železniční, leteckou, námořní),
- **Skladování a distribuci,**
- **Zasílatelské služby,**
- **Expresní doručování (kurýrní služby),**
- **Přidané služby,** jako je celní odbavení, pojištění zásilek nebo monitoring přeprav.

Hlavním cílem je nabídnout zákazníkům řešení, která odpovídají jejich potřebám a zajišťují efektivní dodavatelský řetězec (Janouch 2020).

Cena – cenotvorba v logistice a přepravě je komplexní a závisí na několika faktorech:

- **Typ služby** – expresní doručení bývá dražší než standardní přeprava,

- **Vzdálenost a objem přepravy** – větší objemy často umožňují množstevní slevy,
- **Tržní podmínky a konkurence**,
- **Dynamická cenotvorba** – využívání flexibilních cen na základě poptávky a sezónních výkyvů (Janouch 2020).

Firmy často využívají strategii **ceny za hodnotu (value-based pricing)**, kde cena odráží kvalitu, rychlost a spolehlivost služby (Janouch 2020).

Distribuce – v logistice představuje způsob, jakým je služba doručena zákazníkovi. Klíčovými aspekty jsou:

- **Efektivní logistické sítě** – skladová centra, huby a distribuční body,
- **Optimalizace tras** – využití digitalizace a analýzy dat pro minimalizaci nákladů,
- **E-commerce a last-mile delivery** – zajištění rychlého doručení zákazníkům v městských oblastech,
- **Multimodální přeprava** – kombinace více druhů dopravy pro efektivní doručování (Janouch 2020).

Důležitou roli hraje **logistický outsourcing**, kdy firmy využívají služeb třetích stran (3PL a 4PL poskytovatelé), čímž zvyšují flexibilitu a snižují náklady (Janouch 2020).

Propagace – marketingová komunikace je zásadní pro budování značky a získávání nových zákazníků. Mezi hlavní nástroje patří:

- **Digitální marketing** – PPC reklamy, SEO, sociální sítě,
- **Osobní prodej** – klíčový v B2B segmentu, kde vztahy se zákazníky hrají zásadní roli,
- **Podpora prodeje** – slevy, akce, loajalitní programy,
- **PR a CSR aktivity** – ekologické iniciativy, charitativní projekty (Lukoszová 2020).

Firmy často investují do marketingové strategie, která kombinuje online a offline komunikaci pro dosažení co největšího dosahu (Lukoszová 2020).

Lidé – v přepravě a logistice jsou zaměstnanci klíčovým prvkem poskytování kvalitních služeb. Faktory ovlivňující kvalitu služeb:

- **Školení a kvalifikace řidičů a logistických specialistů,**
- **Zákaznický servis a jeho dostupnost,**
- **Motivace zaměstnanců** – benefity, odměny, pracovní prostředí.

Dobře vyškolený personál přispívá k vyšší spokojenosti zákazníků a k lepšímu vnímání značky (Lukoszová 2020).

Procesy – efektivní řízení procesů je klíčové pro poskytování kvalitních služeb v logistice. Hlavními aspekty jsou:

- **Automatizace objednávek a sledování zásilek,**
- **Optimalizace skladových procesů,**
- **Rychlé a flexibilní řešení problémů** – reklamace, změny v doručení.

Firmy investují do moderních IT systémů a procesních inovací pro zvýšení efektivity (Lukoszová 2020).

Fyzické důkazy – v marketingu služeb je důležité, aby zákazníci měli důvěru v kvalitu služeb. To zahrnuje:

- **Viditelnost a značka** – jednotné označení vozidel, zaměstnanců, skladů,
- **Digitální prostředí** – uživatelsky přívětivé webové stránky a mobilní aplikace,
- **Reference a recenze** – zákaznické zkušenosti, hodnocení, případové studie.

Důvěryhodnost a vizuální identita firmy pomáhá budovat loajalitu zákazníků (Lukoszová 2020).

Marketingový mix v logistice a přepravě se neustále vyvíjí v reakci na technologické změny a potřeby zákazníků. Efektivní řízení 7P modelu pomáhá firmám posilovat svou konkurenceschopnost a nabízet služby s přidanou hodnotou (Lukoszová 2020).

3 HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKA Z POHLEDU SPOLEČNOSTI

Hodnocení zákazníků je klíčovým prvkem řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) a pomáhá společnostem v přepravním sektoru identifikovat jejich nejdůležitější klienty, optimalizovat nabízené služby a zvyšovat efektivitu obchodních strategií. Díky systematickému hodnocení mohou firmy nejen předvídat budoucí chování zákazníků, ale také cíleně přizpůsobovat své služby, cenové strategie a marketingové aktivity (Wirtz a Lovelock 2022).

V přepravních společnostech, kde je spektrum zákazníků široké – od jednotlivců až po velké podniky – je nezbytné stanovit jasná kritéria hodnocení a využívat vhodné analytické metody. Tato kapitola se zabývá různými přístupy k hodnocení zákazníků, metodami analýzy jejich chování a nástroji, které společnosti v tomto procesu využívají (Wirtz a Lovelock 2022).

3.1 Kritéria hodnocení zákazníků

Hodnocení zákazníků je zásadní součástí řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM). Pomáhá společnostem identifikovat jejich nejdůležitější zákazníky a přizpůsobit služby tak, aby byly co nejefektivnější a zároveň odpovídaly potřebám klientů. V přepravní logistice se hodnocení zákazníků zaměřuje nejen na ekonomické faktory, ale také na spolehlivost, frekvenci využívání služeb, strategický význam zákazníka a délku obchodního vztahu. Společnosti mohou na základě těchto kritérií lépe alokovat své zdroje a optimalizovat nabídku služeb tak, aby maximalizovaly svůj zisk a zároveň udržely konkurenceschopnost (Wirtz a Lovelock 2022).

Kritéria hodnocení zákazníků se mohou lišit v závislosti na konkrétním odvětví, ale v přepravní logistice mezi ně nejčastěji patří:

- **Obrat a ziskovost zákazníka** – Analýza finančního přínosu zákazníka pro firmu umožňuje stanovit jeho obchodní význam. Zákazníci s vyšším obratem mohou být považováni za strategicky důležité. Důležité je nejen sledovat celkové výdaje zákazníka, ale také analyzovat jeho vývoj v čase.
- **Platební morálka a spolehlivost** – Důležité je sledovat historii plateb zákazníka, zda hradí faktury včas nebo zda s ním vznikají problémy s pohledávkami. Firmy často nastavují interní kreditní limity na základě platební historie zákazníka.

- **Frekvence využívání služeb** – Čím častěji zákazník využívá přepravní služby, tím stabilnější může být spolupráce s ním. Důležité je také sledovat sezónní výkyvy a faktory ovlivňující pravidelnost objednávek.
- **Strategický význam zákazníka** – Někteří zákazníci mohou být klíčoví z hlediska dlouhodobého růstu firmy, například pokud přinášejí nové obchodní příležitosti nebo mají specifické požadavky, které mohou podnítit inovace.
- **Délka vztahu se společností** – Dlouhodobí zákazníci obvykle vykazují vyšší míru loajality a méně často přecházejí ke konkurenci. Sledování zákaznické historie pomáhá lépe předpovídat chování klientů (Wirtz a Lovelock 2022).

3.2 Metody hodnocení zákazníků

Existuje řada metod pro hodnocení zákazníků, které umožňují společností segmentovat zákaznickou základnu a přizpůsobit služby jejich individuálním potřebám. Mezi nejčastější metody patří ABC analýza, která rozděluje zákazníky do tří kategorií podle jejich důležitosti, RFM analýza zaměřená na frekvenci, hodnotu a aktuálnost transakcí zákazníka, a Customer Lifetime Value (CLV), která vyhodnocuje celkovou hodnotu zákazníka pro firmu v dlouhodobém horizontu. Další metodou je Net Promoter Score (NPS), který měří spokojenost a loajalitu zákazníků. Každá z těchto metod poskytuje odlišné pohledy na zákaznickou základnu a umožňuje společnosti přijímat informovaná rozhodnutí o tom, jak s jednotlivými zákazníky pracovat (Kotler et al. 2022).

- **ABC analýza** – Zákazníci jsou rozděleni do tří kategorií: A (nejvýznamnější s největším podílem na obratu), B (středně významní) a C (méně významní). Tato metoda umožňuje alokaci zdrojů podle důležitosti jednotlivých klientů. Často se využívá v kombinaci s dalšími metodami pro lepší přehled o hodnotě zákazníků.
- **RFM analýza (Recency, Frequency, Monetary)** – Zaměřuje se na tři klíčové faktory: kdy zákazník naposledy nakoupil (Recency), jak často nakupuje (Frequency) a jakou hodnotu jeho nákupy představují (Monetary). Tento model pomáhá segmentovat zákazníky podle jejich aktivity a predikovat jejich budoucí chování.
- **Customer Lifetime Value (CLV)** – Představuje celkovou hodnotu zákazníka pro firmu v průběhu jeho vztahu se společností. Umožňuje identifikovat zákazníky, do kterých se vyplatí investovat. Výpočet CLV se často používá v kombinaci s

marketingovými strategiemi pro maximalizaci dlouhodobé hodnoty zákazníka (Kotler et al.2022).

- **Net Promoter Score (NPS)** – Měří spokojenost a loajalitu zákazníků na základě otázky: „Doporučil byste naši společnost svým známým?“ Výsledky lze využít k identifikaci loajálních zákazníků a také těch, kteří by mohli být náchylní k odchodu (Kotler et al.2022).
- **Multikriteriální hodnocení zákazníků** – Multikriteriální hodnocení zákazníků je sofistikovaná metoda, která kombinuje více faktorů s cílem vytvořit komplexní obraz zákazníka. Tato metoda zohledňuje jak kvantitativní, tak kvalitativní ukazatele a umožňuje detailní segmentaci zákaznické základny. Mezi klíčové faktory, které mohou být zahrnuty do multikriteriálního hodnocení, patří:
 1. **Obrat a ziskovost** – Výše příjmů, které zákazník generuje pro firmu, je jedním z hlavních ukazatelů jeho hodnoty. Důležité je však sledovat nejen celkový obrat, ale také hrubou a čistou marži.
 2. **Platební spolehlivost** – Hodnocení platební morálky zákazníka na základě jeho historie plateb, případných prodlení a využívání obchodních úvěrů.
 3. **Frekvence nákupů** – Pravidelnost objednávek umožňuje firmě lépe plánovat své kapacity a optimalizovat provozní náklady.
 4. **Délka spolupráce** – Zákazníci, kteří s firmou spolupracují dlouhodobě, mají vyšší pravděpodobnost loajality a nižší sklon ke změně dodavatele.
 5. **Spokojenost zákazníka** – Výsledky průzkumů spokojenosti, hodnocení zákaznického servisu a zpětná vazba mohou ovlivnit celkové hodnocení klienta.
 6. **Potenciál pro budoucí růst** – Někteří zákazníci mají potenciál rozšiřovat své objednávky, což může přinést firmě nové obchodní příležitosti (Kulkarni 2022).

Multikriteriální hodnocení umožňuje firmám detailně porozumět své zákaznické základně a přijímat strategická rozhodnutí o alokaci zdrojů. V přepravní logistice může být využito k optimalizaci flotily, efektivnějšímu plánování tras nebo k personalizaci nabízených služeb na základě specifických potřeb jednotlivých zákazníků (Kulkarni 2022).

3.3 Nástroje pro analýzu zákazníků v přepravě

Využití moderních technologických nástrojů je nezbytné pro efektivní analýzu zákazníků v přepravním sektoru. CRM systémy umožňují sledování zákaznické historie a usnadňují personalizaci služeb. Business Intelligence (BI) nástroje zpracovávají velké objemy dat a identifikují klíčové trendy v zákaznickém chování. Big Data analýza pak pomáhá přepravním společnostem lépe pochopit potřeby jejich klientů a předvídat budoucí poptávku. Umělá inteligence a strojové učení umožňují automatizaci analýzy zákaznických dat, což vede k efektivnějšímu rozhodování a lepší zákaznické zkušenosti (Kotler et al.2022).

K efektivní analýze zákazníků přepravní společnosti využívají moderní technologické nástroje:

- **CRM systémy** – Softwarové řešení umožňující sledování historie objednávek, komunikaci se zákazníky a jejich spokojenost. Umožňují personalizaci služeb a cílené marketingové kampaně.
- **Business Intelligence (BI)** – Analytické nástroje poskytující detailní pohled na chování zákazníků a jejich preference. Využívají pokročilé datové analýzy k identifikaci klíčových trendů.
- **Big Data** – Analýza velkého množství dat umožňuje firmám identifikovat vzorce v chování zákazníků a predikovat budoucí trendy. Firmy mohou na základě těchto dat lépe řídit skladové zásoby a přepravní kapacity.
- **AI a strojové učení** – Pokročilé algoritmy umožňují předvídat potřeby zákazníků a personalizovat nabídku služeb. Například pomocí algoritmů lze analyzovat, jaké přepravní služby budou pro konkrétní zákazníky nejvýhodnější (Rust & Huang 2021).

3.4 Význam hodnocení zákazníků pro rozvoj společnosti

Hodnocení zákazníků přináší společnosti řadu výhod, včetně možnosti personalizace služeb, optimalizace cenové politiky a efektivního plánování kapacit. Firmy, které systematicky analyzují své zákazníky, mohou lépe předvídat jejich potřeby a tím zvýšit jejich loajalitu. Identifikace klíčových zákazníků umožňuje zaměřit se na udržení dlouhodobých obchodních vztahů, což vede k stabilnějším příjmům a vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Efektivní řízení zákaznické základny pomáhá také optimalizovat interní procesy a snižovat provozní náklady.

Systematické hodnocení zákazníků přináší firmám několik klíčových výhod:

- **Personalizace služeb** – Firmy mohou přizpůsobit nabídku konkrétním zákazníkům, čímž zvyšují jejich spokojenost a loajalitu. Důležitým aspektem je také individualizovaná komunikace a cílené marketingové kampaně.
- **Optimalizace cenové politiky** – Diferencované cenové modely podle hodnoty zákazníka mohou přinést vyšší zisk. Například loajální zákazníci mohou získat výhodnější podmínky v rámci dlouhodobé spolupráce.
- **Predikce poptávky** – Na základě analýzy zákaznického chování lze lépe plánovat kapacity a předcházet výkyvům v poptávce. To umožňuje efektivnější řízení přepravních kapacit a snižování provozních nákladů.
- **Identifikace klíčových zákazníků** – Udržení klíčových zákazníků přináší firmě dlouhodobý profit. Firmy mohou investovat do programů zákaznické věrnosti, které podporují opakované využívání jejich služeb (Kotler et al.2022).

Díky těmto procesům se přepravní společnosti mohou efektivně přizpůsobit dynamickým podmínkám trhu a zajistit si udržitelný růst. Moderní metody hodnocení zákazníků jim pomáhají optimalizovat své služby, zvyšovat efektivitu a poskytovat vyšší hodnotu svým klientům (Kotler et al.2022).

4 MOŽNOSTI ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA SLUŽEB POMOCÍ METOD PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

Moderní přepravní společnosti čelí stále větší konkurenci, rostoucím nárokům zákazníků a technologickým změnám. Pro udržení své konkurenceschopnosti musí neustále inovovat a rozšiřovat portfolio svých služeb. To lze dosáhnout systematickým a strategickým přístupem, který nabízí projektový management. Tento přístup pomáhá nejen identifikovat příležitosti, ale také minimalizovat rizika a zajistit efektivní implementaci nových služeb (Doležal et al 2023).

Rozšíření portfolia služeb může přinést významné přínosy, jako je zvýšení loajality zákazníků, optimalizace provozu, vstup na nové trhy či posílení značky. Každé rozšíření je však spojeno s určitými výzvami a riziky, které je třeba správně řídit. V této kapitole se proto zaměříme na důvody, strategie, konkrétní možnosti v přepravě a na potenciální rizika spojená s rozšiřováním nabídky služeb (Doležal et al 2023).

4.1 Důvody rozšíření portfolia nabízených služeb

Hlavním motivem pro rozšíření portfolia služeb jsou změny v poptávce zákazníků, technologický pokrok, rostoucí konkurence a snaha o efektivnější využití zdrojů. Zákazníci dnes očekávají vyšší flexibilitu, rychlost doručení a digitální inovace, které jim umožní snadnější přístup ke službám. Firmy se tak musí přizpůsobovat jejich požadavkům, aby si udržely konkurenceschopnost a dlouhodobou loajalitu.

Dalším významným faktorem je tlak konkurence, která neustále přichází s novými inovacemi a efektivnějšími řešeními. Pokud firma neinvestuje do rozvoje nových služeb, může se stát, že ji konkurence postupně vytlačí z trhu. Rozšíření služeb také často souvisí s optimalizací provozních nákladů – diverzifikace nabídky může pomoci efektivněji využívat stávající kapacity, čímž se zvyšuje ziskovost podnikání (Kerzner 2022).

4.2 Strategie rozšíření portfolia nabízených služeb

Při rozšiřování portfolia je nutné zvolit správnou strategii, která zajistí efektivní implementaci nových služeb a minimalizuje potenciální rizika. Mezi základní strategie patří diversifikace, personalizace nabídky, využívání strategických partnerství a digitalizace procesů.

Diversifikace služeb znamená rozšíření nabídky o nové produkty nebo služby, které souvisejí s hlavní činností firmy. Může se jednat například o rozšíření dopravy o expresní doručování, skladovací služby či nabídku specializované logistiky pro konkrétní segmenty zákazníků. Personalizace služeb je dalším klíčovým aspektem – stále více zákazníků oceňuje možnost přizpůsobit si parametry přepravy podle svých individuálních potřeb.

Využívání strategických partnerství a aliancí umožňuje firmám snížit náklady a zvýšit efektivitu svých služeb. Spolupráce s lokálními či mezinárodními partnery může pomoci firmám lépe pokrýt určité regiony nebo nabízet nové služby bez nutnosti vlastních rozsáhlých investic. Digitalizace a automatizace procesů pak přispívají k efektivnějšímu řízení služeb, snížení provozních nákladů a vyšší spokojenosti zákazníků (Doležal et al 2023).

4.3 Možnosti v přepravě

V přepravním průmyslu existuje mnoho konkrétních možností, jak rozšířit portfolio služeb. Jedním z klíčových trendů je zavádění nových přepravních tras a destinací, které umožňují firmám oslovit širší zákaznickou základnu. Tím se nejen zvyšuje objem přepraveného zboží, ale také se otevírají nové tržní příležitosti (Kerzner 2022).

Další možností je rozvoj ekologických a udržitelných přepravních řešení. Rostoucí důraz na udržitelnost vede k poptávce po ekologických alternativách, jako jsou elektromobily, vodíková vozidla nebo optimalizace tras pro snížení emisí CO₂. Zákazníci jsou stále ochotnější platit za služby, které jsou šetrné k životnímu prostředí, což firmám umožňuje diferencovat se od konkurence (Kerzner 2022).

Integrace digitálních služeb představuje další významnou příležitost. Online sledování zásilek, využití blockchainu pro transparentní a bezpečné transakce či využití umělé inteligence pro predikci doručovacích časů jsou příklady technologií, které mohou firmám pomoci zlepšit zákaznickou zkušenost a zvýšit efektivitu přepravních procesů (Kerzner 2022).

4.4 Rizika rozšíření portfolia nabízených služeb

Každé rozšíření portfolia služeb je spojeno s určitými riziky, která je nutné pečlivě řídit. Jedním z hlavních rizik jsou vysoké počáteční investice, které mohou zatížit finanční stabilitu firmy. Zavedení nových služeb často vyžaduje nákup nových technologií, školení

zaměstnanců a úpravy stávajících logistických procesů, což může být finančně i časově náročné (Šochová a Kunc 2019).

Dalším rizikem jsou provozní a logistická omezení. Pokud firma nemá dostatek kvalifikovaných zaměstnanců nebo pokud nejsou nové služby dostatečně integrovány do stávajících systémů, může dojít ke zpožděním a narušení provozu. Také může nastat riziko, že nově zavedené služby nenaleznou dostatečnou poptávku na trhu, což může vést k nízké návratnosti investic (Šochová a Kunc 2019).

Nezanedbatelným rizikem jsou i právní a regulační překážky. Změny v legislativě, environmentální normy či celní předpisy mohou komplikovat implementaci nových služeb a zvýšit provozní náklady. Firmy se proto musí pečlivě připravit a zajistit, že jejich nové služby splňují veškeré požadavky dané legislativou (Šochová a Kunc 2019).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Přepravní společnost je na ekonomickém trhu již od roku 1992 a byla založena 3 spolumajiteli. Sídlo společnosti se v minulosti několikrát měnilo, ale dnes již 15 let sídlí ve Starém Městě u Uherské Hradiště. Pod přepravní společnost spadají i další 3 společnosti, které vzájemně úzce spolupracují. Nalezneme zde také pracoviště v Trenčíně a v Praze. Dále pod sebou vede depo sběrného přepravního systému ve Starém Městě a depo v Trenčíně, které jsou provozovány na základě franšízi. V celkovém součtu zde nalezneme téměř 150 zaměstnanců (K A M E X, spol. s r.o., 2025a).

Původní činnost společnosti byla zaměřena na nákladní kamionovou dopravu a celní deklaraci. Později se přidalo i depo sběrného přepravního systému. S přibývajícími roky narůstal i objem služeb, který společnost nabízí. Dnes již nabízí širokou škálu logistických služeb a můžeme ji také pojmenovat jako 3PL společnost (K A M E X, spol. s r.o., 2025a).

V dnešních dnech společnost nabízí široké portfolio služeb. Od zakládající kamionové dopravy přes leteckou a námořní dopravu, kusovou přepravní dopravu, skladování, PHM, celní deklaraci, montáže nábytku a kuchyní, stěhování a výnosy těžkých břemen, hodinového manžela až po e-shop zaměřený na interiér a exteriér. V následujících kapitolách budou podrobně popsány všechny služby, které společnost nabízí (K A M E X, spol. s r.o., 2025a).

Společnost si vždy zakládala na vysoké úrovni logistických služeb a přání zákazníků. Vždy se snažila jít s moderními trendy a neváhala s implementací nových možností (K A M E X, spol. s r.o., 2025a).

5.1 Mezinárodní kamionová, lodní a letecká doprava

První položkou na kartě portfolio je mezinárodní kamionová, lodní a letecká doprava, která má ve společnosti již letitou tradici. Zakládající službou byla právě mezinárodní kamionová doprava, která je i dnes stěžejní součástí ekonomického koláče společnosti. Později společnost začala nabízet i přepravu lodní a leteckou, aby uspokojila požadavky svých zákazníků a rozšířila si tak stávající portfolio služeb. Lodní a letecká doprava se obecně zaměřuje na celý svět, ale kamionová přeprava se více snaží soustředit na země západní Evropy. Největší soustředěnost přeprav je do Německa, dále Nizozemí, Belgie, Francie, Švýcarska, Norska, Švédska, Dánska nebo Velké Británie. Společnost je však schopná zajistit přepravu po celé Evropě (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Ve svém vozovém parku společnost vlastní různé typy nákladních vozidel. Od plachtových návěsů, plachtových sál, skříňových sál s hydraulickým čelem až po speciální návěsy pro přepravu bazénů. U společnosti nalezneme také interní dílnu k menším a středním opravám. Zároveň slouží i jako místo s vybavením pro údržbu areálu a vozového parku (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Přeprava bazénů je pro přepravní společnost specializace, kterou si drží již téměř 10 let. Jedná se o speciální plastové bazény, které jsou vyráběny v celku na zakázku dle přání zákazníka. Za rok 2022 bylo odvezeno 675 bazénů a za rok 2023 byl přepraven nižší objem bazénů a to 397 (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Realizované přepravy jsou ve větší míře formou spedice, tedy přeprava není realizována vlastním nákladním autem, ale pomocí jiné přepravní společnosti. V řech čísel bylo za rok 2022 realizovaných 5 181 přeprav z toho bylo 1431 přeprav realizováno vlastními nákladními auty a zbylých 3 750 přeprav bylo realizováno spedičně. V následujícím roce 2023 bylo celkem realizováno 4 755 přeprav. Spedičně bylo uskutečněno 3 143 a vlastními nákladními vozidly 1 612 přeprav (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

5.2 Kusová sběrná přeprava

Systém sběrné kusové přepravy je založen na svozech a rozvozech z depa, která jsou strategicky rozmístěna po České a Slovenské republice. Jedná se tedy o přepravu, která není bez překládky zboží. V rámci České republiky je zboží doručeno do 24 hodin a všechna rozvozová auta jsou vybavena paletovým vozíkem a hydraulickým čelem. U mezistátní přepravy z České republiky na Slovensko nebo naopak, je zboží doručeno do 48 hodin (TOPTRANS EU a.s., 2025).

Výhodou tohoto typu přepravy je variabilita a flexibilita pro zákazníka. Dále cenová politika, která je kladně nakloněna zákazníkovi, protože auta jezdí v okruzích a sbírají nebo rozvázejí zboží. Limity nalezneme ve váze a objemu zboží. Zboží je přepravováno od 0,1 kg po 3 000 kg a objem může být maximálně 8 m³. Maximální délka jednoho kusu nesmí přesahovat 3,5 m. Pro standardní přepravu zboží, které je vhodné pro takový typ přepravy, ony limity nepředstavují velký problém. Přeprava zboží nad rámcem zmíněných limitů je vhodnější pro kamionovou přepravu zboží (TOPTRANS EU a.s., 2025).

Při nahlédnutí do statistik zjistíme, že v roce 2022 na depu ve Starém Městě proběhlo 306 124 přeprav a v roce 2023 bylo 285 491 přeprav. Jak je z čísel zřejmé, tak jde o hojně

využívanou službu. Pro depo v Trenčíně jsou čísla násobně nižší. V roce 2022 bylo zrealizováno 3683 přepravy a v roce následujícím 3435 přeprav (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

5.3 Skladování a pohonné hmoty

Další dvě položky, které se nachází na portfoliu společnosti je služba skladování a čerpací stanice, kde lze natankovat naftu a AdBlue. Skladování je primárně určeno pro zboží zákazníků. Společnost je schopna zajistit krátkodobé i dlouhodobé skladování, a také má k dispozici potřebnou techniku pro naložení a vyložení zboží. K dispozici má paletové i vysokozdvizné vozíky. Pro skladování je vyhrazeno téměř 2 000 m² prostoru v krytých halách a má v zájmu prostory ještě rozšířit. V roce 2022 byly prostory využity na 82 % a v roce 2023 dokonce na 85% (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Čerpací stanice společnosti je v provozu 15 let a denně je hodně využívána. Mohou zde tankovat jak vozidla nákladní, tak i osobní. Stanice je k dispozici pro zaměstnance, firemní vozidla a také pro zákazníky. Čerpat zde můžeme naftu a AdBlue, které bylo přidáno později než nafta. V roce 2022 zde bylo natankováno 1 752 641 litrů nafty a z toho 670 039 litrů bylo natankováno do vozidel společnosti. AdBlue bylo natankováno 47 901 litrů a z toho 3 662 litrů pro vozidla společnosti. V roce následujícím se čísla lehce snížily a vyteklo celkem 1 451 052 litrů nafty a z toho 660 194 litrů šlo do vozidel společnosti. AdBlue se naopak navýšilo a celkem vyteklo 52 689 litrů a z toho 3 493 litrů šlo do vozidel společnosti (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

5.4 Celní deklarace

Společně s mezinárodní kamionovou dopravou byla celní deklarace zakládající službou přepravní společnosti, která je dodnes hojně využívána a má ve společnosti tradici. Celní deklarace se zabývá odbavováním zboží z a do Evropské Unie. Spolu s odbavením také vede statistiku Intrastat. Rukami celního deklaranta projde rozličné zboží do rozličných zemí celého světa. Nejčastěji však řeší odbavení do Velké Británie, Číny a Švýcarska (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Když nahlédneme do statistik, tak zjistíme, že za rok 2022 bylo vykázáno celní deklarací celkem 503 případů celního řízení a z toho bylo 410 vývozních případů a 93 dovozních. V roce 2023 pak celkem bylo odbaveno 565 případů. Ve vývozním řízení proběhlo 460

případů a v řízení dovozním 105 případů. Ve statistice Intrastat je zasíláno přibližně 20 hlášení měsíčně a zpracovává se na 450 faktur (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Celní deklarace měla a má své výsostné místo ve společnosti a bude tomu tak i v budoucnosti. Po Brexitu přibyla další část Evropy, kterou je nutné řešit přes celní deklaraci. Uvidíme, co nám budoucnost nabídne a jestli celní deklarace bude ještě více využívána, než je dnes (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

5.5 Individuální logistika

Druhou nejmladší a zároveň předposlední službou, kterou má společnost v portfoliu je individuální logistika. Pod tímto názvem nalezneme spoustu činností jako např. montáže nábytku a kuchyní, výnosy zboží a těžkých břemen, stěhování, montáže světelných reklam, hodinový manžel a odvoz a likvidace zboží. Služba je nabízena téměř 10 let a již si našla své zákazníky (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Služba je vhodná jak pro firmy, tak i pro fyzické osoby. Jak již vyplývá z názvu je tato služba velmi individuální, flexibilní a variabilní pro potřeby a přání zákazníků. Od montáže malé kuchyně v garsonce po komplikovanou na míru vytvořenou kuchyni ve velkém rodinném domě. Od jednoho stolu po kompletaci celého patra kanceláří. Služba je hodně využívána jednotlivci i velkými prodejci nábytku (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

Od začátku po současnost bylo namontováno téměř 4 000 kuchyní a přes 1 000 kanceláří po celé České a Slovenské republice. Jen v roce 2022 bylo zrealizováno 1 489 zakázek a v roce 2023 po menším snížení 1 149 zakázek (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

5.6 E-shop

Nejmladší a poslední služba, která je nabízena přepravní společností je e-shop s převážně nábytkem do exteriérů a interiérů, ale nalezneme zde také doplňky do bytů a kanceláří. Služba byla jako doplněk pro montáže nábytku, aby měl zákazník vše na jednom místě. Zboží je nabízeno od kvalitních českých a slovenských výrobců nábytku a doplňků. Služba je stále v rozvoji a dynamicky se vyvíjí (K A M E X, spol. s r.o., 2025b).

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ

Následující kapitola bude věnována analýze současného stavu hodnocení zákazníků v přepravní firmě. Vymezíme si systém, který je používán pro výběr vhodných zákazníků pro kontaktování a nabídnutí služeb, které jsou společností nabízeny.

Dále bude vytvořena analýza SWOT pro přehlednost. Samotná analýza bude sloužit jako porovnání pro další kapitoly, které budou věnovány vytvoření nového systému a implementace projektu s novým systémem hodnocení zákazníků.

Po dobu mého působení ve společnosti, které je již 8 let, jsem si vyzkoušel různé způsoby, koho a proč kontaktovat. Z toho důvodu jsem schopen, díky svým zkušenostem, popsat a zhodnotit daný systém.

6.1 Současný systém hodnocení zákazníků

Již několik let se využívá systém systematického kontaktování zákazníků na několika bázích. Kdy je vytvořen seznam zákazníků, kteří budou kontaktováni. Nejde však o nikterak sofistikovaný systém, který by zohledňoval více proměnných a reflektoval vývoj daných zákazníků. Spíše se zaměřuje na využití služby, kterou společnost potřebuje podpořit. Pro přiblížení si níže popíšeme jednotlivé postupy, které se v minulosti využívaly a jsou přeneseny až do současnosti. Po dobu mého působení ve společnosti, které je již 8 let, jsem si vyzkoušel různé způsoby, koho a proč kontaktovat. Z toho důvodu jsem schopen, díky svým zkušenostem, popsat a zhodnotit daný systém.

Nejčastějším způsob přístupu k hodnocení zákazníků, kteří budou kontaktováni je, že se projdou interní informace a hledají se zákazníci, kteří v minulosti využili některou z nabízených služeb společnosti. Zpravidla ji využili pouze jednou nebo dvakrát a zároveň nebyli kontaktováni obchodním oddělením více než 3 roky. Daný systém sice přináší příležitost v podobě vývoje zákazníka a změny jeho situace nebo zjištění informací o konkurenci, ale je taky velmi neefektivní v poměru kontaktovaných zákazníků a zákazníků, kteří pošlou alespoň poptávku nebo dokonce objednávku. V podstatě je to taková hra naslepo a pokus omyl, jestli se náhodou nenajde zákazník, který by chtěl mít s přepravní společností obchodní zájem.

Další způsob je, že se jen lehce mění parametry pro hodnocení zákazníků. Tedy se jedná pouze o lehkou úpravu parametru pro vytvoření seznamu. Kdy se hodnotí a kontaktují pouze

zákazníci, kteří byli kontaktováni více než rok a méně než 2 roky nebo měli do 10 realizovaných objednávek.

Třetí způsob spíše reflektuje pokles v celkové roční fakturaci a probíhá zjištění aktuální situace u zákazníka nebo změny na trhu s jeho produkty či služby. Přihlíží se k aktuálnosti na trhu a čím je daný pokles způsoben. Následuje vyhodnocení a kontaktování zákazníka a podrobnější rozbor situace.

Výše byly popsány různé způsoby hodnocení a výběru zákazníků, kteří jsou vhodní pro vytvoření nebo rozšíření spolupráce s přepravní společností. Ze zkušenosti tedy subjektivně lze říci, že dané způsoby se jeví jako neefektivní a náročné na vytvoření nové nebo rozšířené spolupráce. Je tedy na místě navrhnout a vyzkoušet v praxi jiný nástroj, který bude více efektivní a přinese společnosti více přidané obchodní hodnoty za nižší ekonomické náklady v kratším časovém úseku.

6.2 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy bude shrnut současný stav hodnocení zákazníků za účelem rozšíření spolupráce, který přepravní společnosti aktuálně využívá. Dále bude sloužit jako hrubé porovnání s novým systémem hodnocení zákazníků.

<u>SWOT</u>	<u>Pozitivní</u>	<u>Negativní</u>
Interní faktory	<u>Silné stránky</u> systematické procházení všech firem obnovení obchodních vztahů práce s interní databází zákazníků	<u>Slabé stránky</u> časová náročnost ekonomická náročnost pracovníka přetěžování pracovníka
Externí faktory	<u>Příležitosti</u> tržní vývoj zákazníka poznání firmy vstup na nový trh	<u>Hrozby</u> promeškání potenciálu zákazníka změna trhu změna interního směřování společnosti

Obrázek 1 SWOT analýza

(Zdroj: vlastní dle Doležal et al 2023)

➤ Silné stránky

První částí SWOT analýzy jsou silné stránky jako jeden z interních faktorů, kde bylo stanoveno, že současný systém je systematický. Lze si tedy z toho odvodit, že není příliš

pravděpodobné, že by byla nějaká společnost přeskočena nebo vynechána. Je to z důvodu systematického procházení interních dat zákazníků. Další faktor je možnost obnovení obchodních vztahů, který byly v minulosti přínosné pro obě strany, ale vlivem vnějších nebo vnitřních faktorů se přerušily. Poslední část se věnuje práci s interní databází zákazníků, která je důsledně vytvářena všemi pracovníky společnosti a zaznamenávají se detaily o všech zákaznících. Jedná se tedy o pracovní i osobní poznámky, který byly uskutečněny za celou dobu společné obchodní aktivity.

➤ **Slabé stránky**

Druhá část interních faktorů ve SWOT analýze se věnuje slabým stránkám aktuálního systému. Prvním faktorem je časová náročnost ve smyslu kontaktování všech zákazníků, kteří se na daném seznamu vyskytují. Zpravidla daný pracovník neplní pouze činnost zpracování a kontaktování všech zákazníků, ale i svou další práci např. spediční činnosti. Dále v analýze nalezneme ekonomickou náročnost pracovníka, kdy poměr stráveného času a počtu poptávek spojených s kontaktováním zákazníků není ekonomicky úměrný. Poslední část se věnuje přetěžování pracovníků, aby dokončili celý seznam v krátkém čase. Není přihlédnuto k dalším činnostem, které je povinen realizovat.

➤ **Příležitosti**

Třetí část a zároveň první externí faktor jsou příležitosti, které daný systém nabízí. Tržní vývoj zákazníka je nechtěnou příležitostí, kdy může u zákazníka dojít k tržnímu a ekonomickému pozitivnímu posunu. Vzhledem k dlouhému časovému oknu, kdy jsou zákazníci kontaktováni nám tímto vzniká pozitivní jev, není však zaručen. Dále může dojít a také dochází k bližšímu poznání společnosti zákazníkem, který není obeznámen se všemi službami, které jsou společností nabízeny. Zpravidla proto, že chtěl využít pouze jednu službu a víc se nezajímal. V takovém případě má obchodní zástupce příležitost kvalitně představit celou společnost. Vstup na nový trh přímo souvisí s bodem poznání společnosti, protože ani přepravní společnost nemusí vědět vše o všech svých zákaznících. Hlavně u těch, kteří využili pouze jednou nebo dvakrát jednu službu.

➤ **Hrozby**

Poslední část SWOT analýzy byla využita pro hrozby, které současný systém přináší. Největší hrozbou je promeškání potenciálu zákazníka z důvodu časové náročnosti. Může tedy dojít k pozdnímu kontaktování, kdy již není možno plně využít potenciál zákazníka. Druhý bod úzce souvisí s prvním bodem a jsou vzájemně provázány, protože změna trhu je

neustálá a daný systém není plně schopen na trh včasné a flexibilně reagovat. Poslední bod je zaměřen za interní směřování firmy a jeho změny. Často se stává, že vytvořený seznam zákazníků již neodpovídá aktuálnosti potřeb přepravní společnosti a nejsou správně využity personální síly. I tento bod souvisí s výše zmíněnými a společně tvoří zásadní hrozby, které současný systém hodnocení zákazníků nabízí.

7 NÁVRH NOVÉHO MODELU HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ

Při návrhu nového modelu hodnocení zákazníků, kteří jsou nejvhodnější pro rozšíření portfolia nabízených služeb, bude využita kolektivní metoda focus group pro stanovení nejvhodnějších firem. Zároveň se pomocí této metody vytyčí nejdůležitější vlastnosti, které dané firmy mají a jsou pro přepravní společnost stěžejní v obchodních vztazích. V kapitole budou jmenováni členové skupiny hodnotitelů, a také bude přiblížena jejich firemní pozice pro potvrzení adekvátnosti výsledků. Dále bude věnována stanovení vah pro vícekritériální metodu, kde jsou využity tři metody a to bodovací, Fullerova a Saatyho metoda. Budou sloužit jako porovnání mezi sebou a pro finální výpočet vícekritériální metody se využijí vypočtené váhy ze Saatyho metody. Jedná se nejvíce komplexní metodu stanovení vah z výše zmiňovaných, a proto bude pro účely nového modelu nejvhodnější.

7.1 Focus group a stanovení vah

Skupina zainteresovaný členů neboli focus group byla sestavena ze 6 členů včetně moderátora diskuse, která proběhla 21.2.2025. Všichni členové jsou dlouholetí zaměstnanci společnosti, ba dokonce jedna z nich je spolumajitelka společnosti. Jako první člen skupiny je již 12 let aktivní ve společnosti, a kromě řízení společnosti, také zastává pozici obchodního zástupce pro sběrnou kusovou přepravu, ale v minulosti byla ve stejné pozici i pro všechny ostatní služby. Druhým členem je služebně nejmladší členka skupiny, ale také s blízkými rodinnými vztahy ke spolumajiteli a jednateři společnosti. Byla vybrána pro svůj aktivní zájem pro marketingové účely společnosti, tvorbu všech tabulek zákazníků a aktivní činnost v obchodních vztazích se zákazníky. V přepravní společnosti se aktivně nachází již 4 roky s výhledem pro vstup do řízení společnosti samotné. Třetím členem je obchodní zástupce pro služby montáží, skladování, PHM a v minulosti se věnoval obchodním činnostem pro mezinárodní kamionovou dopravu a kusovou sběrnou přepravu. Ve společnosti pracuje více než 10 let a prošel si všemi odděleními společnosti. Čtvrtým členem je vedoucí kusové sběrné přepravy a zároveň obchodní zástupce pro VIP zákazníky této služby. Ve společnosti je přes 6 let a jeho doménou je právě kusová sběrná přeprava, které se aktivně věnuje celé své působení ve společnosti. Pátým členem skupiny je koordinátor pro služby montáží, stěhování a skladování. Denně se potýká s problémy provozu a je v kontaktu nejen se zákazníky přepravní společnosti, ale také se zákazníky zákazníků přepravní společnosti. Ve společnosti je přes 6 let a po celou dobu se věnuje této činnosti. Poslední členem a zároveň moderátor celé skupiny je obchodní zástupce pro mezinárodní

kamionovou dopravu, celní deklaraci a také dispečer pro mezinárodní kamionovou dopravu. Zaměstnancem společnosti je více než 8 let a v minulosti si prošel všechny služby, které společnosti nabízí. Aktivně jedná nejen se zákazníky společnosti, ale také s jejich zákazníky. Dále zastává pozici styčného důstojníka mezi dispečinkem mezinárodní kamionové dopravy, obchodním oddělením společnosti a výkonným ředitelem. Všichni členové skupiny byly vybráni pro své schopnosti a zkušenosti, které prací ve společnosti nasbírali. Jsou tedy schopni adekvátně definovat potřeby přepravní společnosti, které hledáme pro další využití.

Pomocí focus group byly stanoveny nejdůležitější kritéria, tedy vlastnosti, které hledáme pro nový systém. Také byly vytyčeny varianty, tedy firmy, které budou hodnoceny pomocí vícekritériální metody. Kritéria vybrána metodou focus group jsou:

- k_1 – platební morálka,
- k_2 – nízká cenová náchylnost (akceptace mimoceníkové kalkulace při mimořádných situacích),
- k_3 – komunikace,
- k_4 – stabilní a predikovatelný obrat,
- k_5 – kvalitní produkt/služba,
- k_6 – společná centra zájmu (společná geografická místa trhu).

Poté byly vytyčeny firmy, které jsou aktuální pro rozšíření portfolia využívaných a nabízených služeb:

- v_1 – firma se zabývá kompletní vybaveností kanceláří,
- v_2 – solární panely a příslušenství,
- v_3 – výroba pásových dopravníků,
- v_4 – pokročilé strojírenství a výroba strojů,
- v_5 – sériová kovovýroba, výroba kuchyní a kování,
- v_6 – výroba ručně ohýbaného designového nábytku.

První metoda pro stanovení vah byla vybrána metoda bodovací, kdy každý hodnotitel skupiny dal určitý počet bodů v intervalu od 1 do 10 viz tabulka 3 níže.

Tabulka 2 Bodovací metoda

hodnotitel	kritéria					
	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆
h ₁	9	8	6	10	4	5
h ₂	9	7	5	8	5	4
h ₃	8	7	4	10	6	4
h ₄	9	8	7	9	5	4
h ₅	9	8	6	8	4	4
h ₆	7	9	5	10	7	3

(Zdroj: vlastní)

Po vytvoření tabulky 2 budou hodnoty sečteny a vznikne suma všech jednotlivých kritérií.

Tabulka 3 Suma významnosti hodnocených kritérií

Součty bodových hodnocení pro jednotlivá kritéria						Suma všech dobových součtů
k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆	
51	47	33	55	31	24	241

(Zdroj: vlastní)

Posledním krokem bodovací metody je výpočet vah a kontrola správnosti výpočtů viz níže.

$$w_1 = \frac{51}{241} \approx 0,212 \quad w_2 = \frac{47}{241} \approx 0,195 \quad w_3 = \frac{33}{241} \approx 0,137$$

$$w_4 = \frac{55}{241} \approx 0,228 \quad w_5 = \frac{31}{241} \approx 0,128 \quad w_6 = \frac{24}{241} \approx 0,100$$

$$\text{Kontrola: } \sum_{i=1}^n w = 0,212 + 0,195 + 0,137 + 0,228 + 0,128 + 0,100 = 1$$

Dle bodovací metody bylo zjištěno, že nejvyšší váha byla stanovena pro stabilní a predikovatelný obrat. Jedná se tedy o nejdůležitější vlastnost.

Následující Fullerovou metodou bude stanovovat váhy porovnáváním kritérií mezi sebou. Vyšší hodnota kritéria bude hodnocena 1 a nižší 0. Vznikne Fullerův trojúhelník, ze kterého bude vycházeno pro další krok metody, kdy bude opět probíhat výpočet vah. Bude

předpokládáno, že nejdůležitější kritérium pro společnost bude stejné jako u bodovací metody.

Tabulka 4 Fullerova metoda

Kritéria	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆	Suma S _i kritéria k _i
k ₁	X	1	1	0	1	1	4
k ₂	0	X	1	0	1	1	3
k ₃	0	0	X	0	1	1	2
k ₄	1	1	1	X	1	1	5
k ₅	0	0	0	0	X	0	0
k ₆	0	0	0	0	1	X	1

(Zdroj: vlastní)

Dle tabulky 4 budou vytvořeny výpočty pro stanovení vah, kdy se jedná o kombinace druhé třídy k = 2, neboť se srovnávají páry z n prvků, kdy $C(k, n) = 15$.

$$w_1 = \frac{4}{15} \approx 0,267 \quad w_2 = \frac{3}{15} = 0,200 \quad w_3 = \frac{2}{15} \approx 0,133$$

$$w_4 = \frac{5}{15} \approx 0,333 \quad w_5 = \frac{0}{15} = 0,000 \quad w_6 = \frac{1}{15} \approx 0,067$$

$$\text{Kontrola: } \sum_{i=1}^n w = 0,267 + 0,200 + 0,133 + 0,333 + 0,000 + 0,067 = 1$$

Nevýhodou Fullerovy metody je nulová hodnota váhy nejméně významného kritéria, byť nemusí jít o zcela bezvýznamné kritérium. To lze odstranit tak, že hodnota každého součtu preferencí S_i kritéria k_i se zvýší o jednotku a jmenovatel zlomku vzorce o 6, protože máme 6 kritérií.

$$w_1 = \frac{5}{21} \approx 0,238 \quad w_2 = \frac{4}{21} \approx 0,190 \quad w_3 = \frac{3}{21} \approx 0,143$$

$$w_4 = \frac{6}{21} \approx 0,286 \quad w_5 = \frac{1}{21} = 0,048 \quad w_6 = \frac{2}{21} \approx 0,095$$

$$\text{Kontrola: } \sum_{i=1}^n w = 0,238 + 0,190 + 0,143 + 0,286 + 0,048 + 0,095 = 1$$

Váhy w_i tedy více odpovídají realitě. Ze stanovení vah je zřejmé, že nejdůležitějším kritériem je opět stabilní a predikovatelný obrat. Následující kritéria jsou ve stejném pořadí až do

předposledního kritéria, kdy dochází ke změně. V bodovací metodě bylo na tomto místě kritérium kvalitního produktu/služby, ale nyní ve Fullerově metodě je na tomto místě společné centrum zájmu. Při porovnávání tedy vidíme lehkou odlišnost mezi metodami, a také lze vidět, že první čtyři pozice kritérií se shodují.

Poslední a nejvíce komplexní metoda pro stanovení vah je metoda Saatyho. Opět se jedná o porovnávání kritérií mezi sebou, ale hodnotíme také o jak moc důležitější dané kritérium je. Pro hodnocení máme stanoveny hodnoty 1, 3, 5, 7 a 9. Při porovnávání je vycházeno z pravidel, kdy hodnota 1 – posuzovaného kritéria je významem rovnocennou s kritériem srovnávaným. Na druhé straně škály hodnota 9 – je absolutně nejvýznamnější pro posuzované kritérium. Pomocí metody focus byla stanovena Saatyho matice viz níže. Z této matice se vychází pro následující výpočty, aby byl docíleno přesného výpočtu vah.

$$S = \begin{pmatrix} 1 & 3 & 5 & 3^{-1} & 7 & 7 \\ 3^{-1} & 1 & 5 & 5^{-1} & 5 & 7 \\ 5^{-1} & 5^{-1} & 1 & 5^{-1} & 7 & 3 \\ 3 & 5 & 5 & 1 & 9 & 9 \\ 7^{-1} & 5^{-1} & 7^{-1} & 9^{-1} & 1 & 3^{-1} \\ 7^{-1} & 7^{-1} & 3^{-1} & 9^{-1} & 3 & 1 \end{pmatrix}$$

Po vytvoření Saatyho matice se přechází k výpočtům součinů pro každý řádek Saatyho matice. K výpočtům byl užit logaritmus, načež byl získán výsledek delogarithmováním.

Výpočet hodnoty součinu prvního řádku Saatyho metody:

$$\begin{aligned} \log\{\sqrt{\prod_{b=1}^n s_{1,b}}\} &= \frac{1}{6} \times (\log\{s_{1,1}\} + \log\{s_{1,2}\} + \log\{s_{1,3}\} + \log\{s_{1,4}\} + \log\{s_{1,5}\} + \\ \log\{s_{1,6}\}) &= \frac{1}{6} \times (\log 1 + \log 3 + \log 5 - \log 3 + \log 7 + \log 7) = \frac{1}{6} \times 2,3892 \approx 0,3982 \times \\ 10^x &\approx 2,5015 \end{aligned}$$

Výpočet hodnoty součinu druhého řádku Saatyho metody:

$$\begin{aligned} \log\{\sqrt{\prod_{b=1}^n s_{2,b}}\} &= \frac{1}{6} \times (\log\{s_{2,1}\} + \log\{s_{2,2}\} + \log\{s_{2,3}\} + \log\{s_{2,4}\} + \log\{s_{2,5}\} + \\ \log\{s_{2,6}\}) &= \frac{1}{6} \times (-\log 3 + \log 1 + \log 5 - \log 5 + \log 5 + \log 7) = \frac{1}{6} \times 1,0669 \approx 0,1778 \times \\ 10^x &\approx 1,5059 \end{aligned}$$

Výpočet hodnoty součinu třetího řádku Saatyho metody:

$$\begin{aligned} \log\{\sqrt{\prod_{b=1}^n s_{3,b}}\} &= \frac{1}{6} \times (\log\{s_{3,1}\} + \log\{s_{3,2}\} + \log\{s_{3,3}\} + \log\{s_{3,4}\} + \log\{s_{3,5}\} + \\ \log\{s_{3,6}\}) &= \frac{1}{6} \times (-\log 5 - \log 5 + \log 1 - \log 5 + \log 7 + \log 3) = \frac{1}{6} \times (-0,7747) \approx \\ -0,1291 \times 10^x &\approx 0,7428 \end{aligned}$$

Výpočet hodnoty součinu čtvrtého řádku Saatyho metody:

$$\log\{\sqrt[n]{\prod_{b=1}^n s_{4,b}}\} = \frac{1}{6} \times (\log\{s_{4,1}\} + \log\{s_{4,2}\} + \log\{s_{4,3}\} + \log\{s_{4,4}\} + \log\{s_{4,5}\} + \log\{s_{4,6}\}) = \frac{1}{6} \times (\log 3 + \log 5 + \log 5 + \log 1 + \log 9 + \log 9) = \frac{1}{6} \times 3,7835 \approx 0,6306 \times 10^x \approx 4,2717$$

Výpočet hodnoty součinu pátého řádku Saatyho metody:

$$\log\{\sqrt[n]{\prod_{b=1}^n s_{5,b}}\} = \frac{1}{6} \times (\log\{s_{5,1}\} + \log\{s_{5,2}\} + \log\{s_{5,3}\} + \log\{s_{5,4}\} + \log\{s_{5,5}\} + \log\{s_{5,6}\}) = \frac{1}{6} \times (-\log 7 - \log 5 - \log 7 - \log 9 + \log 9 - \log 3) = \frac{1}{6} \times (-3,8205) \approx -0,6368 \times 10^x \approx 0,2308$$

Výpočet hodnoty součinu šestého řádku Saatyho metody:

$$\log\{\sqrt[n]{\prod_{b=1}^n s_{6,b}}\} = \frac{1}{6} \times (\log\{s_{6,1}\} + \log\{s_{6,2}\} + \log\{s_{6,3}\} + \log\{s_{6,4}\} + \log\{s_{6,5}\} + \log\{s_{6,6}\}) = \frac{1}{6} \times (-\log 7 - \log 7 - \log 3 - \log 9 + \log 3 + \log 1) = \frac{1}{6} \times (-2,6444) \approx -0,4407 \times 10^x \approx 0,3625$$

V následujícím kroku se kalkuluje hodnota jmenovatele:

$$\sum_{a=1}^n \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{a,b}} = \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{1,b}} + \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{2,b}} + \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{3,b}} + \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{4,b}} + \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{5,b}} + \sqrt[k]{\prod_{b=1}^n s_{6,b}} = 2,5015 + 1,5059 + 0,7428 + 4,2717 + 0,2308 + 0,3625 = 9,6152$$

Nakonec se vypočtou hodnoty jednotlivých vah w_a :

$$w_1 = \frac{2,5015}{9,6152} \approx 0,260 \quad w_2 = \frac{1,5059}{9,6152} \approx 0,157 \quad w_3 = \frac{0,7428}{9,6152} \approx 0,077$$

$$w_4 = \frac{4,2717}{9,6152} \approx 0,444 \quad w_5 = \frac{0,2308}{9,6152} \approx 0,024 \quad w_6 = \frac{0,3625}{9,6152} \approx 0,038$$

$$\text{Kontrola: } \sum_{i=1}^n w = 0,260 + 0,157 + 0,077 + 0,444 + 0,024 + 0,038 = 1$$

Dle výsledků poslední metody užitá pro získání vah bylo zjištění, že nejdůležitějším kritériem je stabilní a predikovatelný obrat. Dané kritérium bylo potvrzeno všemi třemi metodami. Celé pořadí kritérií je ve shodě s metodou Fullerovou. Jediná odlišnost při získávání jednotlivých vah byla zjištěna u bodovací metody, kdy na posledním místě bylo kritérium společného centra zájmu. Pro následující výpočty vícekritériální metody budou užity váhy získány pomocí Saatyho metody.

7.2 Vícekriteriální metoda

Druhá část sedmé kapitoly je věnována vícekriteriální metodě, která je stěžejní pro návrh nového systému hodnocení zákazníka. V minulé kapitole jsme za pomoci focus group stanovili kritéria a varianty, kterou budou dále rozvíjeny a uplatňovány ve vícekriteriální metodě. Prvním krokem je vytvoření tabulky 5, kde bylo hodnoceno v intervalu od 1 do 10 dle jednotlivých variant a kritérií.

Tabulka 5 Hodnocení zvolených kritérií pro posuzované varianty řešení

Varianta	Kritérium					
	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆
	Platební morálka	Nízká cenová náchylnost	Komunikace	Stabilní obrat	Kvalitní produkt/služba	Společná centra zájmu
v ₁	8	7	6	5	5	2
v ₂	9	1	7	8	9	4
v ₃	9	9	8	8	7	8
v ₄	8	9	9	6	7	7
v ₅	9	3	8	9	8	5
v ₆	10	8	7	8	10	3

(Zdroj: vlastní)

Na základě hodnot kritérií uvedených v tabulce 5 byla sestavena kritériální matice Y . V jejích řádcích jsou prezentovány zkoumané varianty a ve sloupcích pak stanovená kritéria. Již se jedná o maximalizační matici a není ji třeba transformovat.

$$Y = \begin{pmatrix} 8 & 7 & 6 & 5 & 5 & 2 \\ 9 & 1 & 7 & 8 & 9 & 4 \\ 9 & 9 & 8 & 8 & 7 & 8 \\ 8 & 9 & 9 & 6 & 7 & 7 \\ 9 & 3 & 8 & 9 & 8 & 5 \\ 10 & 8 & 7 & 8 & 10 & 3 \end{pmatrix}$$

V dalším kroku je nezbytné vyjádřit ideální variantu h a bazální variantu b .

$$h = (10; 9; 9; 9; 10; 8)$$

$$b = (8; 1; 6; 5; 5; 2)$$

Následuje výpočet prvků $z_{j,i}$ normalizované matice Z dané vztahem $z_{j,i}$ využitím bazální, b_i a ideální h_i varianty a odpovídajícího prvku $Y_{j,i}$ matice Y .

$$z_{j,i} = \frac{y_{j,i} - b_i}{h_i - b_i}$$

$$Z = \begin{pmatrix} 0 & 0,75 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0,5 & 0 & 0,333 & 0,75 & 0,8 & 0,333 \\ 0,5 & 1 & 0,667 & 0,75 & 0,4 & 1 \\ 0 & 1 & 1 & 0,25 & 0,4 & 0,833 \\ 0,5 & 0,25 & 0,667 & 1 & 0,6 & 0,5 \\ 1 & 0,875 & 0,333 & 0,75 & 1 & 0,167 \end{pmatrix}$$

Využitím stanovených vah dle Saatyho metody w_i jednotlivých kritérií a prvků $z_{i,j}$ normalizované matice Z se vypočte hodnota váženého součtu $u(v_i)$ jednotlivých variant v_j výběru vhodné firmy podle rovnice:

$$u(v_j) = \sum_{i=1}^n w_i \times z_{j,i}$$

Výpočet hodnoty $u(v_1)$ první varianty výběru firmy:

$$u(v_1) = \sum_{i=1}^n w_1 \times z_{1,i} = 0,157 \times 0,75 \approx 0,1178$$

$$u(v_2) = \sum_{i=1}^n w_2 \times z_{2,i} = 0,260 \times 0,5 + 0,077 \times 0,333 + 0,444 \times 0,75 + 0,024 \times 0,8 \\ + 0,038 \times 0,333 \approx 0,5205$$

$$u(v_3) = \sum_{i=1}^n w_3 \times z_{3,i} = 0,260 \times 0,5 + 0,157 \times 1 + 0,077 \times 0,667 + 0,444 \times 0,75 \\ + 0,024 \times 0,4 + 0,038 \times 1 \approx 0,7190$$

$$u(v_4) = \sum_{i=1}^n w_4 \times z_{4,i} = 0,157 \times 1 + 0,077 \times 1 + 0,444 \times 0,25 + 0,024 \times 0,4 \\ + 0,038 \times 0,833 \approx 0,3793$$

$$u(v_5) = \sum_{i=1}^n w_5 \times z_{5,i} = 0,260 \times 0,5 + 0,157 \times 0,25 + 0,077 \times 0,667 + 0,444 \times 1 \\ + 0,024 \times 0,6 + 0,038 \times 0,5 \approx 0,6980$$

$$u(v_6) = \sum_{i=1}^n w_6 \times z_{6,i} = 0,260 \times 1 + 0,157 \times 0,875 + 0,077 \times 0,333 + 0,444 \times 0,75 \\ + 0,024 \times 1 + 0,038 \times 0,167 \approx 0,7864$$

Z vypočtených hodnot $u(v_i)$ je evidentní, že jako optimální firma se jeví varianta v_6 tedy firma vyrábějící ručně ohýbaný designový nábytek. Na druhém místě pak varianta v_3 , kterou představuje výroba pásových dopravníků. Na třetím místě varianta v_5 neboli firma zabývající se sériovou kovovýrobou a výrobou kuchyní. Čtvrtá varianta v_2 větším rozdílem je firma v odvětví solární energetiky a příslušenství pro dané systémy. Předposlední variantou v_4 je firma na výrobu strojů a zabývající se pokročilým strojírenstvím. Na posledním místě, a tedy nejhorší variantou v_1 je firma, která poskytuje kompletní vybavení kanceláří.

Návrh nového modelu hodnocení zákazníků nám ukázal, která z variant je nejvhodnější pro nabízení rozšíření portfolia služeb přepravní společnosti. Nový systém lze upravovat a vyvíjet dále, tak aby představoval komplexní alternativní řešení pro přepravní společnost. Návrh, kterým se zabývá diplomová práce je určen pro loajální zákazníky společnosti. Využívá hluboký souhrn informací pro společnost a lze jej pro takové účely využít. Je však limitován nedostatečným množstvím informací nebo v nepřesném definování hodnot daných kritérií. Z tohoto důvodu se jedná o alternativní možnost, k již současnému systému hodnocení zákazníků, který je přepravní společností využíván. Je tedy na místě uvažovat o implementaci nového systému do starého a využít benefity z obou, tak aby přepravní společnost naplno využila potenciál v podobě souhrnu informací a zároveň efektivně užila své personální a finanční zdroje.

8 NÁVRH PROJEKTU HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKŮ

V poslední kapitole bude prezentován návrh projektu, který si dává za cíl vytvoření novějšího a efektivnějšího modelu hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb. V základu se projekt bude opírat o logický rámec, který bude sloužit jako základní dokument projektu. Poté bude vypracován WBS, který představuje hierarchický rozklad cíle projektu, výstupy a také patří mezi klíčové dokumenty projektu. Následujícím krokem bude popis, že projekt bude vypracován ve smyslu SMARTi. Čtvrtá část kapitoly bude věnována metodě kritické cesty projektu, kde bude vypracován Ganttův diagram, časový harmonogram projektu a síťový graf. Bude se tedy jednat o časové rozložení projektu ve své celkové délce a bude reflektovat časový rozsah dle logického rámce projektu. Dále bude následovat analýza a zhodnocení rizik pomocí metodou RIPRAN. Poslední část kapitoly bude celkové zhodnocení návrhu projektu.

8.1 Logický rámec projektu

Základním dokumentem návrhu projektu, viz příloha II na straně **Chyba! Zálůžka není definována.Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, je logický rámec, který zároveň slouží jako podklad pro projektový tým. Usnadňuje komunikaci v týmu a zaručuje přehlednost pro tým a zainteresované skupiny. Hlavním přínosem je očekáváno zvýšení úspěšnosti obchodní činnosti o 20 % a zvýšení obsáhlosti informací o zákaznících o 40 %. Samotná databáze zákazníků bude zásadním přínosem pro společnost. Otevírá se tím výrazné navýšení know-how přepravní společnosti a bude moci z ní těžit i dlouho po ukončení projektu. Cíl a výstupy projektu budou blíže řešeny ve WBS a logický rámec je zmiňuje ve své nejzásadnější podobě. Poslední částí jsou klíčové aktivity, které představují hlavní aktivity projektu a slouží jako podklad pro vytvoření časového harmonogramu a pro Ganttův diagram. Veškeré klíčové aktivity budou prováděny tříčlenným projektovým týmem v čele s projektovým managerem. Zdroje pro projekt budou z řad zaměstnanců, kteří však nebudou ve 100% uvolnění pouze pro projekt, ale dle časové náročnosti klíčových aktivit. Celkový časový rozsah pro všechny klíčové aktivity byl stanoven na 3 měsíce a to začátkem 2. září 2024 a koncem 29. listopadu 2024.

8.2 Stanovení cíle projektu

Pro projekt je typické, že by měl být jeho cíl SMART, tedy cíl by měl být jasně specifikován, musí obsahovat měřitelné výstupy a cíl, na které přímo navazuje přijatelnost nebo dosažitelnost projektu. Dále by měl být projekt realistický, držet se nohama na zemi a neměl by obsahovat nedomyšlené a nerealistické plány. Posledním bodem je časová ukotvenost projektu, aby bylo zřejmé, kdy přesně začíná a končí, aby veškeré úsilí bylo efektivně využito. V tomto duchu je návrh projektu hodnocení zákazníků vytvořen.

➤ Specific (konkrétní)

Jasným cílem návrhu projektu hodnocení zákazníků přepravní společnosti je zefektivnění hodnocení zákazníků tak, aby bylo zřejmé, kteří mají největší potenciál pro přepravní společnost. Představují ideální zákazníky pro prohloubení obchodních vztahů.

➤ Measurable (měřitelný)

Měřitelnost hlavního cíle návrhu je snadno dosažitelná porovnáním s aktuálním systémem hodnocení zákazníků a jeho procentuální efektivitou úspěchu obchodní činnosti. Jedná se také o dílčí výstup, tedy samotný návrh projektu s tím počítá.

➤ Acceptable (přijatelný)

Dosažitelnost hlavního cíle se odvíjí nejen od dostatku zdrojů pro projekt, ale také od zhodnocení současného systému hodnocení zákazníků. Pro daný projekt bude vyčleněno dostatek lidských zdrojů pro zvládnutí všech klíčových aktivit, které byly stanoveny v logickém rámci návrhu projektu.

➤ Realistic (Realistický)

Realističnost cíle je dána umírněností a velikostí návrhu projektu. Projekt je navržen tak, aby byl zvládnutelný při klasickém provozu společnosti a neohrozil tak sám sebe nebo jiné činnosti společnosti. Proto byl dán dostatečný časový rozsah projektu i zdroje pro klíčové činnosti.

➤ Timely (časové ukotvený)

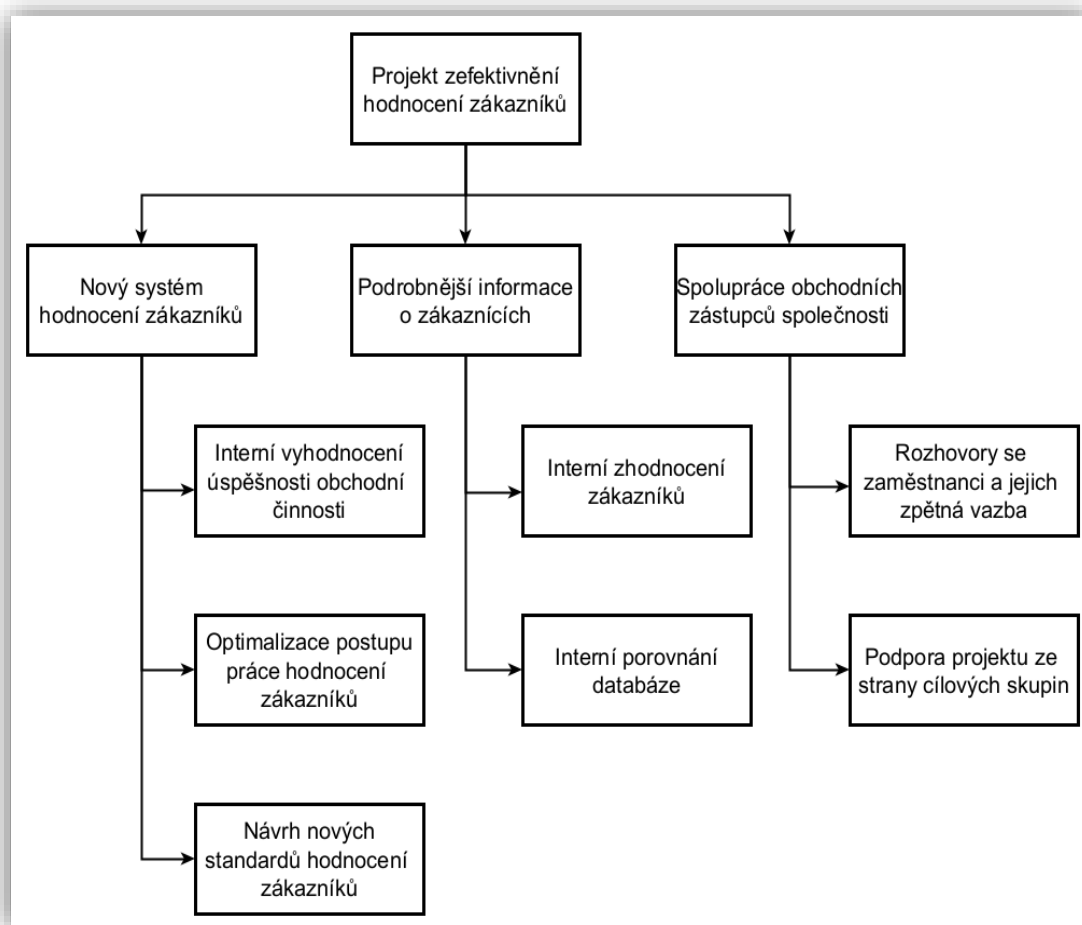
Posledním bodem je časové ukotvení projektu a stanovení dostatečného množství času pro realizaci daných výstupů a hlavního cíle. Všechny klíčové aktivity mají svůj časový rámec, který je blíže popsán na obrázku 8 a 9, který lze nalézt v následující podkapitole.

8.3 Dekompozice cíle projektu

Dalším neméně důležitým dokumentem k doplnění logického rámce je Work breakdown structure (WBS). Jedná se o bližší přiblížení základního cíle projektu, jeho výstupy a dílčí přidružené výstupy. Dle obrázku 6 a logického rámce bylo hlavním cílem projektu stanovení zefektivnění hodnocení zákazníků tak, abychom docílili jejich hlubšího propojení s přepravní společností pomocí využívání většího portofolia nabízených služeb. První výstup představuje nový systém hodnocení zákazníků, který byl vysvětlen a ukázán v předchozí kapitole diplomové práce a využívá primárně vícekritériální metodu. Dále z prvního výstupu vychází 3 dílčí výstupy v podobě interního vyhodnocení úspěšnosti obchodní činnosti, abychom byli schopni daný návrh porovnat s aktuálním systémem. Ruku v ruce jde i druhý dílčí výstup, který se soustředí na optimalizaci postupu práce hodnocení zákazníků tak, aby nový systém představoval inovativní přístup. Posledním dílčím výstupem je návrh nových standardů hodnocení zákazníků, aby bylo zjednodušeno školení nových zaměstnanců a bylo rychlejší jejich zapracování do systému přepravní společnosti.

Druhým důležitým výstupem dokumentu je podrobnější informace o zákaznících. Celý projekt hodnocení zákazníků představuje ucelený návrh na vyšší znalost svých loajálních zákazníků, ale lze jej uplatnit na všechny zákazníky. Návrh projektu tyto nová data zaznamenává pro pozdější porovnání s aktuální databází společnosti a předpokládá se, že dojde k 40% navýšení důležitých informací o zákaznících přepravní společnosti. Pro společnost tento postup představuje důležité know-how práce s daty o svých zákaznících a v budoucnu bude databáze představovat pro společnost unikátní pracovní podklad.

Posledním výstupem WBS je spolupráce obchodních zástupců společnosti. Výčet obchodních zástupců proběhl při metodě focus group, kde byli všichni blíže popsáni. Představují tak zásadní pilíř návrh projektu a jeho udržitelnost. Dílčím výstupem projektu jsou rozhovory a zpětná vazba, kde se předpokládá potvrzení zefektivnění hodnocení zákazníků, ale také zvýšená úspěšnost obchodní činnosti o 20 %. Spolupráce obchodních zástupců bude zároveň důležitá pro podporu projektu ze strany cílových skupin, kterou představuje výkonný ředitel a jednatel společnosti. Cílové skupiny projektu lze definovat jako základní stavební kámen návrhu projektu hodnocení zákazníků, protože jsou i investory projektu a zajišťují financování projektu v celém rozsahu.



Obrázek 2 WBS

(Zdroj: vlastní)

8.4 Časový harmonogram projektu

Následující podkapitola je věnována časovému harmonogramu projektu a jeho posloupnosti klíčových aktivit, kde určíme kritickou cestu. Tato cesta je pro návrh projektu stěžením a představuje nejdelší možný časový rozsah projektu. V případě, že by se některá z klíčových aktivit projektu časově protáhla, došlo by k celkovému nedodržení časového harmonogramu a projekt jako takový by nesplnil časový rozsah, který byl stanoven již v logickém rámci projektu.

Níže na obrázku 3 je vytvořen časový harmonogram všech klíčových aktivit projektu. Všechny aktivity mají předem daný časový rozsah trvání, počáteční a koncové datum.

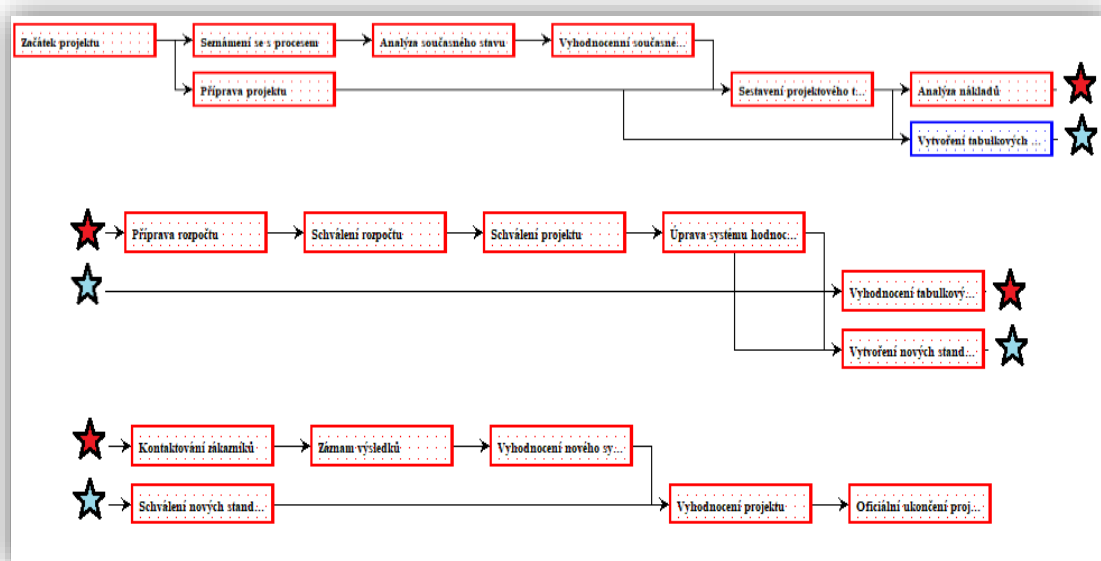
	📅	Jméno	Trvání	Začátek	Konec	Předchůdci
1	📅	Začátek projektu	1 den	2.9.24 8:00	2.9.24 17:00	
2	📅	Seznámení se s procesem	2 dny	3.9.24 8:00	4.9.24 17:00	1
3	📅	Analýza současného stavu	1 den	5.9.24 8:00	5.9.24 17:00	2
4		Vyhodnocení současného stavu	1 den	6.9.24 8:00	6.9.24 17:00	3
5	📅	Příprava projektu	4 dny	3.9.24 8:00	6.9.24 17:00	1
6	📅	Sestavení projektového týmu	2 dny	9.9.24 8:00	10.9.24 17:00	4;5
7	📅	Analýza nákladů	2 dny	11.9.24 8:00	12.9.24 17:00	6
8	📅	Příprava rozpočtu	1 den	13.9.24 8:00	13.9.24 17:00	7
9	📅	Schválení rozpočtu	1 den	16.9.24 8:00	16.9.24 17:00	8
10	📅	Schválení projektu	2 dny	17.9.24 8:00	18.9.24 17:00	9
11	📅	Úprava systému hodnocení zákazníků	3 dny	19.9.24 8:00	23.9.24 17:00	6;10
12	📅	Vytvoření tabulkových podkladů	5 dní	11.9.24 8:00	17.9.24 17:00	5;6
13	📅	Vyhodnocení tabulkových podkladů	14 dní	24.9.24 8:00	11.10.24 17:00	11;12
14	📅	Kontaktování zákazníků	21 dní	14.10.24 8:00	11.11.24 17:00	13
15	📅	Záznam výsledků	7 dní	12.11.24 8:00	20.11.24 17:00	14
16	📅	Vyhodnocení nového systému hodnocení zákazníků	3 dny	21.11.24 8:00	25.11.24 17:00	15
17	📅	Vytvoření nových standardů	35 dní	24.9.24 8:00	11.11.24 17:00	10;11
18	📅	Schválení nových standardů	7 dní	12.11.24 8:00	20.11.24 17:00	17
19		Vyhodnocení projektu	3 dny	26.11.24 8:00	28.11.24 17:00	16;18
20	📅	Oficiální ukončení projektu	1 den	29.11.24 8:00	29.11.24 17:00	19

Obrázek 3 Časový harmonogram projektu

(Zdroj: vlastní)

Na časový harmonogram projektu přímo navazuje Ganttův diagram, viz příloha III na straně 80, který graficky znázorňuje posloupnosti klíčových aktivit a jak jsou vzájemně provázány. Na obrázku 4 lze pozorovat červenou cestu posloupnosti, která představuje kritickou cestu projektu. Je tedy nezbytně nutné, aby návrh projektu obsahoval dostatek zdrojů, aby nedošlo ke konfliktu zdrojů a nebyl tak celý projekt prodloužen. Na obrázku 3 jsou zároveň vyobrazeny předchůdci klíčových aktivit pro lepší představu posloupnosti. Oba tyto obrázky slouží pro projektový tým jako podklad pro jejich práci a přesné rozvržení svých aktivit a zdrojů, které mohou projektu dát. Jedná se tedy o důležitý podklad, který slouží k orientaci v projektu nejen pro projektový tým, ale také pro zainteresované skupiny. Právě tyto skupiny nemusejí být neustále při aktivním vědomí, kde se projekt nachází.

Posledním grafickým znázorněním posloupnosti klíčových aktivit je síťový graf, který neuvádí přesné informace o délce nebo datu klíčové aktivity, ale představuje rychlý a ucelený podklad pro přehlednost, kde se právě projekt nachází. Stejně jako v předchozím diagramu je červenou barvou vyobrazena klíčová cesta projektu.



Obrázek 4 Sít'ový graf

(Zdroj: vlastní)

8.5 Analýza a vyhodnocení rizik projektu

Analýza a vyhodnocení rizik projektu, za pomoci metody RIPRAN, představuje pokročilou fází plánování. Je důležité myslet na rizika, která jsou spojena s každou lidskou činností a projektu nevyjímaje. Proto před zhodnocením projektu jako takové je nutno vytvořit analýzu a vyhodnocení rizik projektu. Komplexní proces bude probíhat ve 4 fázích, které byly řešeny již v metodě focus group. Skupina se shodla na pěti zásadních rizicích, a jejich dopadu na projekt, které budou dále zpracovány.

➤ Identifikace rizika

Dle skupiny odborníků projektu bylo identifikováno pět klíčových rizik, které by mohly negativně ovlivnit projekt. Prvním rizikem je zvýšená prioritní aktivita přepravní společnosti. Tím se rozumí, že projektový tým bude nucen věnovat svou pozornost jiným aktivitám ve společnosti, které jsou klíčové pro podnikatelskou činnost. Druhým rizikem je náhlá a nečekaná ztráta zájmu výkonného ředitele nebo jednatele přepravní společnosti o pokračování nebo dokončení projektu bez zjevného důvodu. Třetím rizikem je technická porucha IT zařízení jako PC, notebook nebo jejich periferie. Čtvrté riziko bylo stanoveno pro ztrátu dat, které již byly vytvořeny v průběhu projektu. Poslední riziko bylo skupinou definováno jako hackerský útok na přepravní společnost.

Tabulka 6 Identifikace rizika

Poř. č.	Hrozba	Scénář	Poznámka
1	Zvýšená prioritní aktivita společnosti	Přesunutí a prodloužení časového rozsahu projektu	X
2	Náhlá ztráta zájmu zájmové skupiny	Prodloužení nebo úplné zrušení projektu	X
3	Technická porucha IT zařízení	Prodloužení časového rozsahu projektu	X
4	Ztráta dat	Výrazné prodloužení rozsahu až předčasné ukončení projektu	X
5	Hackerský útok	Odcizení nebo znepřístupnění citlivých dat	X

(Zdroj: vlastní)

Po vymezení všech hrozeb projektu je dle tabulky 6 stanoven i scénář. Dle první hrozby by došlo k přesunutí zdrojů projektu mimo daný projekt. Tím by mohlo dojít k prodloužení časového rozsahu projektu a navýšení financování projektu. Druhý scénář, který vychází z druhé hrozby je prodloužení nebo úplné zrušení projektu. V případě takového scénáře je dopad pro projekt až fatální. Třetí scénář se opírá o technickou poruchu a vedl by k prodloužení časového rozsahu projektu. Čtvrtý scénář představuje výrazné prodloužení až předčasné ukončení projektu z důvodu opětovné činnosti v projektu. Poslední scénář vykresluje odcizení nebo znepřístupnění citlivých dat projektu pod útokem hackerů.

➤ Kvantifikace rizika

Další krokem práce s riziky je jejich kvantifikace. Vzhledem k tomu, že není možné využít tvrdá data, aby bylo možné vše spočítat, přistupuje se ke slovnímu hodnocení kvantifikace rizik. Kde pravděpodobnost rizika je stanovena ve třech parametrech. Vysoká pravděpodobnost je stanovena nad 66 %, střední od 34 % do 66 % a nízká do 33 % včetně. Malý dopad představuje škodu do 0,5 % z celkové hodnoty projektu a vyžaduje určité zásahy do projektu. V případě středního dopadu je to 0,5 % až 20 % z celkového rozpočtu projektu a vyplývají z něj mimořádné akční zásahy do projektu. Posledním dopadem je vysoký, který

stanovuje úroveň škody přes 20 % z celkového rozpočtu projektu. V poslední části se kvantifikovala hodnota rizika, která může být nízká, střední nebo vysoká dle tabulky 8.

Tabulka 7 Kvantifikace rizika

P.č.	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Pozn.
1	Zvýšená prioritní aktivita společnosti	Přesunutí a prodloužení časového rozsahu projektu	SP	SD	SHR	X
2	Náhlá ztráta zájmu zájmové skupiny	Prodloužení nebo úplné zrušení projektu	SP	VD	VHR	X
3	Technická porucha IT zařízení	Prodloužení časového rozsahu projektu	VP	MD	SHR	X
4	Ztráta dat	Výrazné prodloužení rozsahu až předčasné ukončení projektu	SP	SD	SHR	X
5	Hackerský útok	Odcizení citlivých dat	NP	VD	SHR	X

(Zdroj: vlastní)

➤ Snižování rizika

V předposledním kroku je nutné, aby se riziko snížilo a nedošlo tak k fatálním dopadům na projekt. Proto se přistupuje k návrhu na opatření pro snížení hodnoty rizika.

Tabulka 8 Hodnota rizika a reakce

Hodnota rizika		reakce
NHR	Nízká hodnota rizika	Akceptovat

SHR	Střední hodnota rizika	Snížit riziko
VHR	Vysoká hodnota rizika	Rizikový plán

(Zdroj: vlastní)

Pro první hrozbu byla hodnota rizika střední. Návrh na opatření tedy spíše formálně ukotvuje snížení rizika tak, že nebude možné odvolávat členy projektového týmu z projektu, aby nedošlo k nedostatečnému zdroji. Také by to mělo za následek konflikt zdrojů, který by vedl ke scénáři v tabulce 7 pro první hrozbu. Druhý návrh pro náhlou ztrátu zájmu zájmovou skupinou je cílený na dodatek, který by byl schválen jako součást schválení projektu. Pomocí opatření by došlo k nové hodnotě rizika pro druhou hrozbu. Hodnota rizika by se stala také nízkou. Třetí opatření by znamenalo možnost vyměnit IT zařízení. Vznikla by tedy malá rezerva pro možnost okamžité výměny a hodnota rizika by byla nízká. Čtvrté opatření sebou nese nastavení denního zálohování dat tak, aby nedošlo k jejich ztrátě při nečekaných výpadech nebo poškození zařízení. Poslední opatření cílí na aktuálnost kyber bezpečnosti a dodržování správného užití a přístupu k citlivým datům společnosti v souladu s nejmodernějšími předpisy. Pro všechna opatření jsou náklady nízké a zodpovědnost by sebou nesl projektový manager jako hlavní pracovník projektu.

Tabulka 9 Snižování rizika

P.č.	Návrh na opatření	Nová hodnota rizika	Náklady na opatření	Zodpovědnost	Pozn.
1	Nemožnost odvolání členů projektového týmu z projektu	NHR	Nízké	Projektový manager	X
2	Dodatek ke schválení o nemožnosti ukončení projektu	NHR	Nízké	Projektový manager	X
3	Možnost výměny IT zařízení	NHR	Nízké	Projektový manager	X
4	Denní zálohování dat	NHR	Nízké	Projektový manager	X
5	Aktuální kyberochrana	NHR	Nízké	Projektový manager	X

(Zdroj: vlastní)

➤ Celkové zhodnocení rizika

Závěrem analýzy a hodnocení rizik je jejich celkové zhodnocení, kdy byly stanoveny hrozby a scénáře. Dále proběhla kvantifikace rizik, kde byla stanovena pravděpodobnost výskytu, dopadu na projekt a hodnota rizika, která hrozí projektu. Vysoká a střední hodnota rizika byla slovně stanovena. Daná hodnota byla neakceptovatelná pro projekt a bylo nutné hodnotu rizika snížit. V následujícím postupu byly vytvořeny návrhy na opatření pro všechny hrozby. Nejzávažnější hodnota rizika byla stavena pro druhou hrozbu a za pomoci opatření, v podobě dodatku ke schválení o nemožnosti ukončení projektu, byla hodnota rizika snížena na akceptovatelnou. V případě, že se nejedná o závažné porušení základních dokumentů projektu nebo zneužití zdrojů finančních či lidských.

Pomocí těchto kroků bylo docíleno, že projekt obsahuje hrozby, ale žádná z hrozeb není pro projekt neakceptovatelná. Není tedy žádná překážka, která by velmi pravděpodobně a významně mohla narušit projekt a jeho celkový proces.

8.6 Zhodnocení projektu a jeho implementace do praxe

Finální podkapitola návrhu projektu hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb, která si dává za cíl kompletní zhodnocení projektu a jeho implementace do praxe, je zároveň i poslední podkapitolou diplomové práce.

Celkový proces návrhu byl řešen komplexně a vytvořil základní dokumenty v podobě logického rámce projektu a WBS. Oba dokumenty jsou fundamentální pro projekt z pohledu interní i externí perspektivy implementace do praxe. Byly vytyčeny a specifikovány klíčové aktivity projektu a hlavní cíl s jeho výstupy. Klíčové aktivity projektu byly později rozvíjeny a časově upřesňovány v Ganttově diagramu a časovém harmonogramu projektu.

Na základě těchto dokumentů by proběhlo první jednání s výkonným ředitelem a jednatelem přepravní společnosti o aktuálnosti a implementace projektu do praxe. Seznam všech možných členů projektu by odpovídal zaměstnancům, kteří se účastnili metody focus group. Byli by vybráni tři a další tři by zůstali v záloze pro možnou výměnu dle potřeb projektu nebo vedení společnosti. Také by byl jmenován projektový manager, který by se neměnil a odpovídal by za chod projektu ve svém celém životním cyklu. Nesl by zodpovědnost za všechny klíčové aktivity a jejich korektní zpracování v časovém rozsahu projektu.

Další částí projektu byla metoda SMART, kde se blíže upřesňovalo, že cíl projektu je v souladu s danou metodou a je tedy SMART. Konkretizací jednotlivých aspektů bylo zjištěno, že cíl projektu splňuje jednotlivá kritéria.

Pomocí logického rámce projektu a WBS byly graficky zpracovány další podklady projektu, kterými jsou časový harmonogram projektu, Ganttův diagram a síťový graf. Díky těmto dokumentům mohla být stanovena kritická cesta projektu, která představuje nejdelší možné trvání projektu. V našem případě je i dle ní vytyčen časový rozsah projektu, který byl zmíněn již v logickém rámci projektu.

Po vypracování daných podkladů by bylo vyvoláno další jednání s vedením společnosti, kde by se přiblížila časová náročnost jednotlivých klíčových aktivit a byla by představena kritická cesta projektu. Vedení společnosti by si udělalo ucelenější pohled na jednotlivé výstupy projektu v čase. Dále by byly představeny jednotlivé prvky SMART cíle, aby bylo docíleno především měřitelnosti a realističnosti projektu a mohlo se posunout k financování. Financování projektu by bylo navrženo ve výši platu třech zaměstnanců po dobu 3 měsíců a 10% navíc z této částky pro rezervu spojenou s projektem. Nejedná se tedy o výrazný výdaj navíc mimo běžné mandatorní výdaje společnosti. V případě, že by bylo nutné financování projektu navýšit, mimo předem stanovený rozsah, muselo by být vyvoláno jednání s vedením společnosti, které by dané navýšení odsouhlasovalo.

V návrhu projektu nemůže chybět analýza a vyhodnocení rizik projektu. Tento krok byl řešen pomocí metody RIPRAN, kdy bylo stanoveno pět hrozby, přičemž jedna z nich by měla vysokou hodnotu rizika na projekt. Pomocí dané metody bylo vytvořeno opatření, které snížilo hodnotu rizika dané hrozby na malou a projekt již neobsahuje žádné neakceptovatelné hrozby.

Po procesu analýzy a vyhodnocení rizik by bylo vyvoláno poslední jednání s vedením přepravní společnosti, kde by byly představeny rizika s projektem spojená. Analýza rizik by byla předvedena vedení a proběhla by prezentace možných hrozeb, jejich pravděpodobnost, dopad na projekt a scénář, který by probíhal v případě, že by byly hrozby uskutečněny. Dále by se přešlo k hodnocení rizik a snížení hodnoty rizika na akceptovatelnou úroveň pro projekt. Jednalo by se další důležitý podklad pro vedení společnosti v souvislosti s kladným vyřízením a odsouhlasením realizace projektu. Poslední částí, která by byla vedení společnosti představena je návratnost a hlavní přínosy pro přepravní společnost. Hlavním přínosem v podobě nového modelu hodnocení zákazníků s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb by představovalo o 20% úspěšnější obchodní činnost společnosti. Dalšími přínosy jsou

hlubší propojení obchodních zájmů se svými zákazníky a komplexní hodnocení loajálních zákazníků. Návratnost projektu by byla odhadována na 2 cykly projektu, tedy 6 měsíců a předpokládá se, že model hodnocení zákazníků bude implementován do obchodních procesů přepravní společnosti a zaměstnanci budou mít více možností, jak pracovat se zákazníky.

Návrh projektu prošel komplexním procesem projektového řízení. Má stanoveny všechny prvky, které pro svou realizaci potřebuje. Lze jej tedy považovat za proveditelný a přínosný pro dané účely přepravní společnosti. V tomto duchu by měl být také realizován. Předpokládá se, že na poslední poradě s vedením bude odsouhlasen a implementován do obchodních procesů. Vedení společnosti bude mít možnosti kdykoliv nahlédnout do projektu a v jaké fázi se bude nacházet. Projektový manager bude pravidelně informovat vedení společnosti o projektu na týdenní bázi. Finální ukončení projektu předpokládá, že model hodnocení zákazníků již nebude řešen jako projekt, ale v budoucnu dojde k jeho kompletní implementaci v přepravní společnosti a společnost tím bude obohacena o cenné know-how.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit projekt hodnocení zákazníků přepravní společnosti s cílem rozšíření portfolia nabízených služeb. Během práce byly použity metody jako vícekritériální metoda, bodovací metoda, Fullerova metoda, Saatyho metoda, SWOT analýza a návrh projektu s prvky jako logický rámec projektu, WBS, SMART, CPM a RIPRAN.

Z návrhu projektu bylo zjištěno, že implementace nového modelu hodnocení zákazníků má potenciál zlepšit porozumění potřebám a preferencím společnosti, a tím i efektivitu rozšíření využívaných služeb přepravní společnosti. Vícekritériální metoda a Saatyho metoda ukázaly svou hodnotu při rozhodování o prioritách a vážených rozhodnutích v procesu rozvoje nabízených služeb.

Jedním z klíčových výstupů práce je navržený projekt s detailními kroky a plány, které by měly být implementovány přepravní společností pro dosažení stanovených cílů. Také proběhla analýza a vyhodnocení rizik, aby byla zajištěno úspěšné odsouhlasení navrženého projektu.

V závěru lze říci, že v případě odsouhlasení projektu vedením společnosti dojde ke klíčovému kroku pro konkurenceschopnost přepravní společnosti v dnešním dynamickém obchodním prostředí. Doporučuje se další sledování vývoje a implementace navržených opatření pro dosažení optimálních výsledků a maximální spokojenost přepravní společnosti i jejich zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AHIR, Abdul Haseeb; ADNAN, Muhammad and SAEED, Zobia. The Impact of Brand Image on Customer Satisfaction and Brand Loyalty: A Systematic Literature Review. Online. *Heliyon*. 2024 vol. 10, no. 16, ISSN 2405-8440.

COLLIN, Jari. et al. *5G Innovations for Industry Transformation: Data-driven Use Cases*. Great Britain: Wiley, 2023. ISBN 978-139-41-8150-6.

DOLEŽAL, Jan. et al. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*, 2. vydání. Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

FADER, Peter et al. *The Customer Centricity Ebook Collection (3 Books): Customer Centricity, The Customer Centricity Playbook, and The Customer-Base Audit*. United States: University of Pennsylvania Press, Incorporated, 2024. ISBN 978-161-36-3183-6.

FORNELL, Claes et al. *The Reign of the Customer: Customer-Centric Approaches to Improving Satisfaction*. Germany: Springer International Publishing, 2020. ISBN 978-303-01-3562-1.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje rozhodování v dynamickém a jistém prostředí*. Čtvrté vydání. Jesenice: Ekopres, 2022. ISBN 978-80-87865-76-7.

FOTR, Jiří, et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-2499-2.

HELUS, Zdeněk. *Úvod do psychologie*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018. Psyché. ISBN 978-80-247-4675-3.

CHRISTOPHER, Martin. *Logistics & supply chain management*. Sixth edition. Harlow, England: Pearson, 2023. ISBN 978-1-292-41618-2.

JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.

JESENSKÝ, Daniel. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing*. Praha : Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0252-5.

K A M E X, spol. s r.o. Staré Město IČO 46342591 kontakty 13.2.2024 – Finance.cz. Obchodní rejstřík – Justice.cz, sbírka listin, živnostenský rejstřík, datové schránky,

registrace k DPH, adresy RÚIAN – Finance-rejstrik [online]. Copyright © 2025a [cit. 11.3.2025]. Dostupné z: <https://rejstriky.finance.cz/firma-k-a-m-e-x-spol-s-r-o-46342591>

K A M E X, spol. s r.o., Arisoft data. 2025b. [cit.11.3.2025].

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KENDRICK, Tom. *Identifying and Managing Project Risk*. 4th edition. United States: HarperCollins Focus. 2024. ISBN 978-140-02-3998-6.

KERZNER, Harold. *Project management: a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, [2022]. ISBN 978-1-119-80537-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th global edition. Boston: Pearson, [2016]. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip, et al. *Marketing management*. 16th edition,. Harlow: Pearson Education, [2022]. ISBN 978-1-292-40481-3.

KULKARNI, J. Anand. *Multiple Criteria Decision Making*,. 1. vydání. Singapore: Springer Singapore. 2022. ISBN 978-981-16-7413-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9799-6.

LUKOSZOVA, Xenie. *Logistika pro obchod a marketing*. Jesenice: Ekopress, 2020. ISBN 978-80-87865-59-0.

MYCHELL. *Business Research Dissertation the Factors Which Influence the Purchase Intention on Bubble Milk Tea Perceived by Youth in Selective Bubble Milk Tea Branches in Kuching, Sarawak, Malaysia: Bubble Milk Tea Perceived by Youth: Kuching, Sarawak, Malaysia*. Great Britain: Partridge Publishing Singapore, 2021. ISBN 978-154-37-6462-8.

RAINSBERBER, Livia. *The Modern Customer – The Phantom: Customers on the Run: How Sales Must Respond to Radically New Buying Behavior*. Germany: Springer Nature. 2023. ISBN 978-365-83-9195-9.

RUST, Roland T. and Ming-Hui HUANG. *The Feeling Economy: How Artificial Intelligence Is Creating the Era of Empathy*. Germany: Springer International Publishing, 2021. ISBN 978-303-05-2977-2.

SHARP, Byron. *Jak se budují značky: co obchodníci nevědí*. Praha : Dobrovský, 2018. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-618-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. 4. vydání. Praha: VŠPP, a.s., 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

TOPTRANS EU a.s., *Zasílatelské podmínky systému TOPTRANS*. [online]. 2022-10-01 [cit. 2025-03-11]. Dostupné z: <https://www.toptrans.cz/preprava/data/2022-09-23-01-45-21-Zasilatelske-podminky-systemu-TOPTRANS-platne-od-1.-10.-2022.pdf>

WILSON, Alan et al. *Services Marketing: Integrating Customer Service Across the Firm*. 4th edition. Great Britain: McGraw-Hill. 2020. ISBN 978-152-68-4780-5.

WIRTZ, Jochen and Christopher H. LOVELOCK. *Services marketing: people, technology, strategy*. Ninth edition. New Jersey: World Scientific, [2022]. ISBN 9781944659813.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT analýza.....	43
Obrázek 2 WBS	58
Obrázek 3 Časový harmonogram projektu	59
Obrázek 4 Síťový graf.....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Aspekty marketingu logistiky a přepravy	23
Tabulka 2 Bodovací metoda	48
Tabulka 3 Suma významnosti hodnocených kritérií.....	48
Tabulka 4 Fullerova metoda	49
Tabulka 5 Hodnocení zvolených kritérií pro posuzované varianty řešení.....	52
Tabulka 6 Identifikace rizika	61
Tabulka 7 Kvantifikace rizika.....	62
Tabulka 8 Hodnota rizika a reakce	62
Tabulka 9 Snižování rizika	63

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

např. Například

tzn. To znamená

kg Kilogram

m Metr

m Metr čtvrteční

m³ Metr krychlový

% Procento

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Znalostní a procesní skupiny dle standardu PMI

Příloha P II: Logický rámec projektu

Příloha P III: Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: ZNALOSTNÍ A PROCESNÍ SKUPINY DLE STANDARDU PMI

Znalostní skupina	Procesní skupiny projektového managementu				
	Procesní skupina Iniciace	Procesní skupina Plánování	Procesní skupina Realizace	Procesní skupina Monitoringu a kontroly	Procesní skupina Ukončení
Řízení integrace projektu	Sestavení projektového schéma	Vytvoření plánu řízení projektu	Vedení a řízení projektové činnosti	• Monitoring a kontrola prací na projektu • Integrovaná kontrola změn	Uzavření projektu nebo fáze
Řízení rozsahu projektu		• Plánované řízení rozsahu • Sběr požadavků • Definování rozsahu • Vytvoření struktury prací (WBS)		• Potvrzení rozsahu • Kontrola rozsahu	
Time management projektu		• Plánování harmonogramu • Definování aktivit • Seřazení aktivit • Odhad zdrojů na aktivity • Odhad doby trvání aktivity • Vytvoření harmonogramu		Kontrola harmonogramu	
Řízení nákladů projektu		• Plánování nákladů • Odhad nákladů • Sestavení rozpočtu		Kontrola nákladů	

Řízení kvality projektu		Plánování kvality	Zajistit kvalitu	Kontrola kvality	
Řízení lidských zdrojů projektu		Plánování lidských zdrojů	• Nábor projektového týmu • Rozvoj projektového týmu • Řízení projektového týmu		
Řízení komunikace projektu		Plánování komunikace	Řízení komunikace	Kontrola komunikace	
Řízení rizik projektu		• Plánování řízení rizik • Identifikace rizik • Kvalitativní analýza rizik • Kvantitativní analýza rizik • Plánovaná opatření proti rizikům		Kontrola rizik	
Řízení zájmových stran projektu	Identifikace zájmových skupin	Plánování řízení zájmových skupin	Řízení zapojení zájmových stran	Kontrola zapojení zájmových stran	
Řízení nákupu projektu		Plánování nákupů	Řízení nákupů	Kontrola nákupů	Uzavření nákupů

PŘÍLOHA P II: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady/rizika
Přínosy: - Zvýšení obchodní efektivity zaměstnanců - Komplexní zhodnocení zákazníků - Hlubší obchodní propojení se zákazníky	- Zvýšení úspěšnosti obchodní činnosti o 20% - Databáze zákazníků o 40% obsáhlejší - Využívaných služeb o 15% více	- Interní vyhodnocení úspěšnosti obchodní činnosti - Nový standard hodnocení zákazníků - Vyšší obrát zákazníků	X
Cíl: - Zefektivnění hodnocení zákazníků	- Vytvoření nového nástroje hodnocení zákazníků	- Interní standardy hodnocení zákazníků	- Zkušený projektový tým - Dostatečný zájem zaměstnanců
Výstupy: - Nový systém hodnocení zákazníků - Podrobnější informace o zákaznících - Spolupráce obchodních zástupců společnosti	- Efektivita postupu práce hodnocení zákazníků vyšší o 15 % - Rozhovory se zaměstnanci a jejich zpětná vazba - Návrh nových standardů hodnocení zákazníků	- Interní vyhodnocení úspěšnosti obchodní činnosti - Interní zhodnocení zákazníků - Interní porovnání databáze	- Podpora projektu ze strany cílových skupin
Klíčové činnosti: - Seznámení se s procesem - Analýza současného stavu - Vyhodnocení současného stavu - Příprava projektu - Sestavení projektového týmu - Analýza nákladů - Příprava rozpočtu	Zdroje: - Tříčlenný projektový tým - Projektová dokumentace - Finanční zdroje v podobě tříměsíčních platů třech zaměstnanců + 10 % rezervy	Časový rámec: Od 2.září 2024 do 29.listopadu 2024	Předpoklady: - Finanční prostředky na realizaci projektu budou k dispozici - Zkušený projektový tým - Kvalitně zpracovaná dokumentace

- Schválení rozpočtu - Schválení projektu - Úprava systému hodnocení zákazníků - Vytvoření tabulkových podkladů - Vyhodnocení tabulkových podkladů - Kontaktování zákazníků - Záznam výsledků - Vyhodnocení nového systému hodnocení zákazníků - Vytvoření nových standardů - Schválení nových standardů - Vyhodnocení projektu			
---	--	--	--

PŘÍLOHA P III: GANTTŮV DIAGRAM

