

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení
konkurenceschopnosti podniku**

**Customer relationship management and its importance for
strengthening for the competitiveness of the company**

Markéta Králíková

Cheb 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta KRÁLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K13B0482P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Zamyslete se nad významem řízení vztahů se zákazníkem z hlediska posilování konkurenceschopnosti podniku.
3. Analyzujte metody CRM uplatňované u konkrétního podniku.
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek v oblasti CRM u konkrétního podniku.
5. Vyhodnoťte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **BETTENCOURT, Lance.** *Service innovation: how to go from customer needs.* New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-171300-9.
- **DOHNAL, Jan.** *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- **HOMMEROVÁ, Dita.** *CRM v podnikových procesech.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **KINCL, Jan a kol.** *Chování zákazníka.* 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.
- **LEHTINEN, Jarmo.** *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

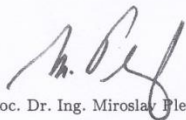
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

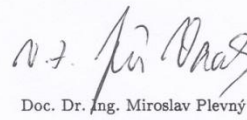
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti
podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Při této příležitosti bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za odborné vedení, ochotu a cenné informace při zpracování této bakalářské práce.

Dále bych také chtěla poděkovat pracovníkům ekonomického oddělení společnosti Tritia, spol. s r. o. za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

Ráda bych poděkovala i své rodině a přátelům, kteří mi byli oporou po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod	7
1. Co představuje CRM a jaký je jeho význam	9
1.1 Přínosy CRM.....	9
1.2 Definice CRM	12
1.3 Fáze CRM	12
1.4 Strategie CRM.....	13
1.4.1 Interní strategická analýza CRM	14
1.4.2 Externí strategická analýza CRM	14
1.5 Datový sklad.....	14
2. Prvky kvality CRM	15
2.1 Přístup (technologie)	15
2.2 Kompetentnost (kvalifikace personálu)	16
2.3 Obchodní procesy (rychlost)	16
2.4 Data (obsah)	16
3. Zákazník.....	17
3.1 Dělení zákazníků.....	17
3.1.1 Cenově orientovaní zákazníci.....	17
3.1.2 Zákazníci s omezeními	17
3.1.3 Emocionálně vázaní zákazníci.....	18
3.2 Zákazník při nákupu.....	18
3.3 Zákaznické role	18
4. Marketing v rámci CRM	20
4.1 Historický marketing.....	20
4.2 Klasický marketing	20
4.3 Moderní marketing.....	20
5. Konkurence	21
5.1 Druhy konkurence a CRM	21
5.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup.....	21
5.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů	21
5.1.3 Konkurence v oblasti image	21
5.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb.....	22
5.1.5 Konkurence v oblasti způsobu prodeje.....	22

6. Tritia, spol. s r. o.	23
6.1 Základní informace o podniku	23
6.2 Modernizace a certifikace	24
6.3 Organizační struktura společnosti	25
6.3.1 Obchodní jednotky společnosti.....	25
6.4 Odběratelé	26
6.5 Výrobní sortiment	28
7. Konkurenční pekárny	29
7.1 PENAM, a. s.	29
7.2 DELTA PEKÁRNY, a. s.	29
7.3 Pekařství Mr. Baker	30
8. Metodika dotazníkového šetření	31
8.1 Tvorba dotazníku	31
8.2 Způsob dotazování	31
8.3 Sběr dat a vyhodnocení	32
9. Analýza spokojenosti zákazníků společnosti Tritia, spol. s r. o.	33
9.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření vnějších zákazníků	33
9.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření vnitřních zákazníků	39
9.3 Silné stránky podniku.....	43
9.4 Slabé stránky podniku	45
10. Návrhy na posílení konkurenceschopnosti podniku	46
10.1 Vytvoření akčních letáků do pekařských prodejen	46
10.2 Rozhlasová reklama	48
10.3 Kurzy pro vzdělávání zaměstnanců	49
Závěr	52
Seznam tabulek	54
Seznam obrázků	55
Seznam použitých zkratk	56
Seznam použité literatury	57
Seznam příloh	60

Úvod

Bakalářskou práci musí vytvořit a obhájit každý student závěrečného ročníku bakalářského studia na vysoké škole. Student by měl prokázat, že umí pracovat s odbornou literaturou a uplatnit své schopnosti a dovednosti získané během studia.

Tématem bakalářské práce je *„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“*. Téma bylo autorkou vybráno zejména proto, že je v současné době pro podnikatele velmi důležité posilovat a udržovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Většina podnikatelů si uvědomuje, že základem úspěchu je spokojený zákazník, a proto se autorka rozhodla zjistit, jak o své zákazníky pečuje společnost Tritia, spol. s r. o.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje celkem pět kapitol a je zpracována na základě bibliografické rešerše, zahrnující teorii vypracovanou převážně ze současné odborné literatury související s tématem práce. První a druhá kapitola je zaměřena převážně na definování pojmu CRM, jeho význam a přínosy pro podnik. Třetí kapitola zahrnuje oblast zákazníka, proces rozhodování o nákupu a definuje zákaznické role. Ve čtvrté kapitole se autorka věnuje definování marketingu v rámci uplatňování systému CRM v podniku a pátá kapitola teoretické části se zabývá jednotlivými typy konkurence v oblasti CRM.

V praktické části autorka popisuje českého výrobce a dodavatele tradičního pečiva a cukrovinek Tritia, spol. s r. o. Praktická část zahrnuje celkem pět kapitol a je zpracována na základě analýzy spokojenosti vnějších a vnitřních zákazníků podniku prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů. Autorka využívá dedukci k vytvoření ekonomicky výhodných opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Šestá kapitola zahrnuje základní informace o podniku a sedmá kapitola představuje nejvýznamnější konkurenty společnosti. Osmá kapitola vysvětluje metodiku dotazníkového šetření. V deváté kapitole se autorka věnuje analýze spokojenosti vnějších a vnitřních zákazníků a následnému vyhodnocení silných a slabých stránek podniku na základě provedeného dotazníkového šetření. Desátá kapitola obsahuje návrhy na inovace, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout ekonomicky výhodná opatření, která posílí image a zvýší konkurenceschopnost podniku v rámci posilování vztahů se svými vnitřními a vnějšími zákazníky.

Dílčím cílem práce je identifikovat silné a slabé stránky podniku v rámci spokojenosti jejich zákazníků (vnitřních i vnějších) a to pomocí dotazníkového šetření.

1. Co představuje CRM a jaký je jeho význam

Zkratka CRM (Customer relationship management) v překladu znamená řízení vztahů se zákazníky. CRM se aktivně podílí na získání a udržení dlouhodobého vztahu se svými zákazníky. Pevný vztah se zákazníkem přispívá k posílení podílu na trhu a podporuje dobrou pověst podniku.

CRM můžeme také chápat pouze jen jako informační systém, který zahrnuje marketingové a prodejní činnosti, ale řízení vztahů se zákazníky zahrnuje mnohem více. Informační systém zde funguje jako podpůrný systém, který usnadňuje jednak orientaci při řízení vztahů se zákazníky, ale také práci se získanými informacemi. (Chlebovský, 2005)

Řízení vztahů se zákazníky začíná hledáním potenciálních zákazníků a přizpůsobení se jejich hodnotám a potřebám. Poté následuje proces udržení a posilování vztahů se zákazníky. Pro firmy je mnohem levnější si zákazníka udržet, než získávat nového. Je proto nezbytné, aby podnik neustále pracoval na vzniklém vztahu, do té doby, dokud je vztah výhodný pro obě strany, jak pro podnik, tak pro zákazníka.

Na fungování CRM systému se podílejí všechna oddělení ve firmě. Nutným předpokladem pro využívání filozofie CRM je zapojení interního marketingu, tedy zapojení všech zaměstnanců. Důležité je, aby všichni zaměstnanci podniku chápali smysl využití CRM systému, aby tak i oni mohli svou prací přispět k uspokojení potřeb zákazníka a zároveň naplňovali vytyčené cíle podniku. Toho ovšem podnik dosáhne pouze tehdy, pokud bude správně komunikovat se svými zaměstnanci.

1.1 Přínosy CRM

Pokud podnik již využívá nebo teprve uvažuje o zavedení CRM systému, předpokládá se, že používáním CRM systému vznikají podniku značné výhody. Jedná se převážně o kvalitnější zpracování a ukládání informací o svých zákaznících, konkurenční výhody na trhu, ale také může podniku zvýšit jeho obrat. Nyní si uvedeme deset výhod, které se objevují ihned po zavedení CRM. (Wessling, 2003)

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

CRM obsahuje informace o svých zákaznících v jednotné databázi a díky tomu umožňuje efektivní a bezproblémový průběh obchodních procesů v marketingu, odbytu i ve službách. CRM se orientuje pouze na ty prvky, které jsou

pro zákazníka přínosné, a proto je zde také značný pokles nákladů na řízení obchodních procesů.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Používáním nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu či webové stránky, může podnik získat více individuálních vztahů se zákazníky. Je možné obsluhovat velký počet zákazníků s individuálními požadavky. Typické nástroje marketingové komunikace, jako je například reklama nebo podpora prodeje, podniku zaručí získání zákazníka, ale bez využívání CRM není snadné vytvořit pevné vztahy se svými zákazníky.

3. Více času na zákazníka

Využívání CRM umožňuje rozdělit jednotlivé zákazníky a identifikovat jejich potřeby, usnadnit a urychlit tak komunikační kanály mezi podnikem a zákazníkem a převážně šetří čas, který oba účastníci do vztahu investují. Časové úspory podnik využívá k posílení kvality vztahu se svým zákazníkem. Úkolem managementu podniku je správně čas organizovat, jelikož zlepšení vztahů se zákazníky vede k růstu obrátu a zisku.

4. Odlišnost vůči konkurenci

Výraznější výhodu má podnik, který používá CRM, jelikož má mnohem lepší vztahy se svými zákazníky, než konkurence, která CRM nevyužívá. Získat konkurenční výhodu může i malý nebo střední podnik, který pomocí CRM zlepšit vztahy se zákazníky. Zásadním předpokladem pro úspěch je jedinečná nabídka služeb, která uspokojí potřeby a přání zákazníka lepším způsobem, než konkurence.

5. Vylepšení image

Podnik svou image vytváří uspokojováním individuálních potřeb svých zákazníků, kteří propagují své pocity a dojmy z nákupu ostatním a ti mají také zájem o speciální servis. Kladný vztah a loajální přístup k zákazníkovi nám zaručí jeho důvěru, díky které se na nás bude znovu obracet. Vzniká tak dlouhodobý a pevný vztah se zákazníkem, který vylepšuje image podniku.

6. Informace v reálném čase

Z přecházejících kapitol už víme, že CRM nám umožňuje získávat, uchovávat a analyzovat informace o zákazníkovi, jeho potřebách a požadavcích. Management podniku může s informacemi pracovat rychle a prakticky kdykoliv je potřeba, což příznivě ovlivňuje jeho reakci na aktuální požadavky (změny) trhu. Dokáže včas reagovat a přizpůsobit se.

7. Spolehlivé a rychlé odpovědi

CRM umožňuje sledovat a vyhodnocovat předpověď budoucího vývoje prodeje. Správně zvolená kritéria pravděpodobnosti prodeje mohou vést k omezení chybného odhadu. Průběh jakékoliv změny systém identifikuje a poskytne informace všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovníkům i vedení podniku.

8. Zlepšení komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Pro úspěšnou komunikaci mezi pracovníky jednotlivých oddělení musí podnik v rámci CRM proškolit veškerý personál. Základním předpokladem jsou výhody plynoucí ze vzájemné spolupráce. Díky jednotné databázi mohou marketing, odbyt i služby přistupovat k informacím společně, což posiluje jejich vzájemnou komunikaci.

9. Zvýšení efektivity týmově spolupráce

Zrychlení průběhu obchodních procesů přispívá k nárůstu efektivity týmové spolupráce. Rychle dostupné informace umožňují týmovým pracovníkům rychleji připravovat další prodejní akce.

10. Růst motivace pracovníků

V rámci využívání CRM mají pracovníci podniku mnohem méně práce s administrativou a papírováním. Marketing, odbyt i servis mají k dispozici informace v krátkém čase a mohou tak rychle reagovat na požadavky a poskytovat vysokou úroveň služeb. Usnadnění práce a viditelné výsledky vedou pracovníky podniku k lepším výkonům, zvyšuje se jejich motivace k práci a také jejich spokojenost.

1.2 Definice CRM

„Customer Relationship Management znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.“ (Wessling, 2003, s. 16)

„CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů.“ (Hommerová, 2012, s. 15)

„Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je deaminováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chlebovský, 2005, s. 23)

Nejdůležitějším předpokladem je tedy vytvoření dlouhodobých a perspektivních vztahů se svými zákazníky. Pokud podnik využívá CRM, stává se tedy tato filozofie součástí podnikatelské kultury a strategie podniku, jehož cílem je získat a udržet si věrné a ziskové zákazníky. Jeho strategie je zaměřená převážně na zákazníka a jeho potřeby.

1.3 Fáze CRM

Než podnik vytvoří dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, musí uskutečnit proces, který se skládá ze čtyř fází: (Dohnal, 2002)

V první fázi „Oslovení zákazníka“ podnik hledá své potenciální zákazníky. Jde o první oslovení zákazníka, které bývá nejdůležitější. Podnik usiluje o navázání kontaktů se zákazníky a vytvořit tak nové vztahy. Důležitá je zde správně provedená segmentace trhu, kdy se podnik zaměřuje převážně na zákazníky, kteří mají o výrobky či služby zájem.

V druhé fázi „Obchodní transakce“ už podnik zná své nové zákazníky, kteří mají zájem o produkty či služby a podnik tak usiluje o navázání vztahu. Můžeme také hovořit o přípravné fázi, ve které se obě zúčastněné strany připravují na uzavření kontraktu.

Ve třetí fázi „Plnění objednávek“ podnik dodá objednaný produkt či službu, přičemž využívá všech činností, které souvisí s dodávkou produktů či služeb.

Čtvrtá fáze „*Zákaznický servis*“ je velmi důležitá pro budoucí vývoj nového vztahu. Podnik zde poskytuje veškeré servisní služby, které souvisí se záručními službami. Dále svým zákazníkům nabízí možnost dalších produktů či služeb a prohlubuje vztah se svými zákazníky, tak aby přidaná hodnota byla pro zákazníka co největší.

Veškeré získané informace o zákazníkovi mají velký význam pro obě zúčastněné strany a to především tak, že s nimi může podnik v budoucnu pracovat a komunikace se zákazníkem je mnohem rychlejší a účinnější. Důležitá je ovšem neustálá práce na vzniklém vztahu a upevňování tak společných cílů a zájmů.

1.4 Strategie CRM

„Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie nahrazují aktivity směřující ke zvýšení podílu na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifikovaného zákazníka.“ (Chlebovský, 2005, s. 105)

Každý podnik by měl vědět, že nejdůležitějším bodem každého podnikání je vždy zákazník. Při tvorbě CRM strategie je proto důležité vědět, kdo jsou naši zákazníci a kteří zákazníci jsou pro nás ziskoví. Při stanovení strategie CRM musíme dodržovat šest hlavních zásad: (Wessling, 2003)

- proces zpracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu
- přesná analýza stávající situace, na jejímž základě se realizují strategická rozhodnutí
- strategické projekty zpracovává vrcholový management podniku, kdy řídicí tým strategického projektu tvoří manažeři první linie daného podniku
- jednoduchost metodiky vypracování strategie CRM z důvodu praktické použitelnosti
- strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v této oblasti
- formulace strategie CRM musí být prakticky proveditelná

Pokud chce firma úspěšně zvolit strategii odpovídající jejím cílům, doporučuje se použít analýzu SWOT. Tato metoda pomůže podniku identifikovat jeho silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Přičemž silné a slabé stránky se objevují ve vnitřním prostředí

firmy a příležitosti a hrozby se týkají vnějších vlivů. Rozeznáváme dva typy strategické analýzy CRM. (Wessling, 2003)

1.4.1 Interní strategická analýza CRM

Interní strategická analýza se zaměřuje převážně na vnitřní vlivy podniku, kdy jsou posuzovány silné a slabé stránky v oblasti řízení vztahů se zákazníky oproti svým konkurentům. Nejprve je potřeba, aby podnik dobře identifikoval, v čem vyniká a v čem naopak zaostává (silné a slabé stránky). Výsledkem této analýzy je tedy posílení silných stránek a odstranění slabých stránek podniku. Informace může podnik získávat i od svých dlouholetých zaměstnanců, kteří dobře vědí, jak podnik funguje. Silnou stránkou podniku může být například zkušený a kvalifikovaný personál nebo kvalitní sortiment a naopak slabou stránkou můžou být některé zastaralé stroje.

1.4.2 Externí strategická analýza CRM

Externí strategická analýza se týká vnějšího prostředí podniku a vnějších vlivů, které na podnik působí. Poskytuje informace o příležitostech a hrozbách (ohrožení) podniku, které bohužel nemá podnik tak snadno k dispozici. Důležité je proto neustále přijímat a zpracovávat veškeré informace získané z vnějšího okolí firmy o příležitostech a hrozbách podniku. Jako příklad příležitosti si můžeme uvést využití nových technologií a velkou hrozbou může být pro podnik například konkurence.

1.5 Datový sklad

Pro úspěšné fungování dlouhodobého vztahu se zákazníky je potřeba získat zásadní informace o svých zákaznících, tak aby s nimi mohl podnik později opět pracovat a komunikace se zákazníkem byla co nejrychlejší. Podnik může využít funkcí datového skladu, který zpracovává získaná data a umožňuje podniku snazší manipulaci se získanými informacemi.

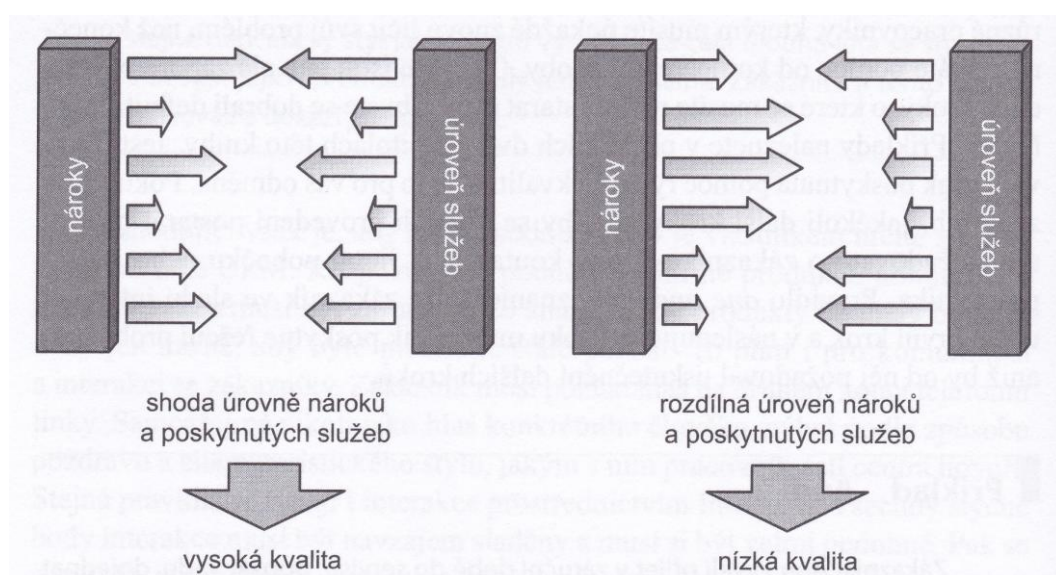
„Datový sklad je základní technologie pro implementaci CRM strategie. Jedná se o systém datové banky, kde jsou data uložena a mohou být ve všech podnikových oblastech nabídnuta k dispozici při každém kontaktu se zákazníky.“ (Hommerová, 2012, s. 48)

Datový sklad poskytuje informace rychle a kdykoliv je potřebujeme, díky tomu usnadňuje práci a šetří čas při řešení určitých problémů. Analyzuje data tak, aby měl podnik přehled o všech důležitých informacích, které charakterizují jednotlivé zákazníky. (Hommerová, 2012)

2. Prvky kvality CRM

Pokud hovoříme o kvalitě CRM, mluvíme převážně o kvalitě vztahu k zákazníkovi, nikoli ke kvalitě produktu. Kvalita CRM může být ohodnocena jako vysoká nebo nízká. Vysoká bude, pokud budou nabízené služby uspokojovat potřeby a přání zákazníka. Je tedy velmi důležité znát konkrétní požadavky konkrétních zákazníků. Prvky kvality CRM tvoří přístup, kompetentnost, obchodní procesy a data. (Wessling, 2003)

Obr. č. 1: Kvalita CRM



Zdroj: Wessling, 2003, s. 30

V levé části obrázku vidíme vysokou kvalitu CRM, kdy nároky zákazníka se shodují s úrovní poskytovaných služeb. Můžeme tedy říci, že zákazníkovo očekávání bylo naplněno a jedná se o spokojeného zákazníka. Ovšem pravá strana zobrazuje nízkou kvalitu CRM, kdy nároky zákazníka nejsou uspokojeny, a podnik poskytuje služby, které zákazník nevyžaduje, nebo nepotřebuje.

2.1 Přístup (technologie)

Tento prvek kvality CRM určuje, jakým způsobem zákazník uspokojí své potřeby, neboli jaký systém (technologie) k tomu využije. Těmito systémy mohou být např. call centra, Internet, e-mail apod. Podnik by měl mít ve své nabídce takový přístup (systém), který zákazník vyžaduje.

2.2 Kompetentnost (kvalifikace personálu)

Dobrou kvalitu CRM vytváří mimo jiné i zkušený a kvalifikovaný personál podniku. Pokud chce firma posilovat vztah se zákazníkem a podpořit tak kvalitu CRM musí být znalostí pracovníků takové, aby uspokojili zákazníkovo očekávání.

2.3 Obchodní procesy (rychlost)

Obchodní procesy je potřeba navrhovat tak, aby veškeré požadavky zákazníků byly vyřízeny co nejrychleji. Pro podnik je také výhodou pokud zákazníka sám kontaktuje a navrhně mu možné způsoby řešení. Zákazník bude hodnotit kvalitu vysoce, pokud bude jeho požadavek zpracovaný rychle a jemu tak usnadní práci.

2.4 Data (obsah)

Vysoce kvalitní vztahy se zákazníky lze vytvářet pouze tehdy, jestliže má podnik dostatek informací o svých zákaznících a také o jejich konkrétních požadavcích. Významnou roli zde hrají jednak podrobný popis zákazníka, ale také informace o tom, co zákazník očekává a co požaduje.

3. Zákazník

Každý podnik by měl brát v úvahu, že zákazník je klíčovým bodem každého podnikání a že právě názor zákazníka je prvořadý. Je to právě zákazník, kdo využívá a hodnotí kvalitu výrobků či služeb a vyžaduje jejich neustálé zlepšování.

„The customer doesn't value any particular service solution; what the customer value is the ability to get the job done well. The customer job therefore offers a stable, long-term focal point for either the improvement to current services or the creation of new-to-the-world services. Ultimately, customers are loyal to the job, and they will migrate to whatever solutions help them to get the job done better.“ (Bettencourt, 2010, s. 2)

Zákazník si necení žádného konkrétního řešení služby, čeho si ovšem cenní, je schopnost, jakou je práce odvedena. Nezbytné je neustálé zkvalitňování stávajících výrobků či služeb nebo vytváření nových. Spokojený zákazník je věrný a k firmě loajální. Pro kvalitní službu je zákazník ochoten cestovat a hledat pro něj nejvhodnější řešení. Abychom mohli zákazníkům nabídnout právě to, co očekávají, je proto podstatná správná identifikace zákazníka a jeho potřeb.

3.1 Dělení zákazníků

Každý zákazník má svá kritéria, podle kterých se rozhoduje, zda využije služeb podniku či nikoliv. Jednotlivé požadavky zákazníků jsou různorodé a každý zákazník preferuje něco jiného. Rozlišujeme tři základní skupiny zákazníků. (Lehtinen, 2007)

3.1.1 Cenově orientovaní zákazníci

Cenově orientovaní zákazníci posuzují převážně cenu výrobků a služeb. Tito zákazníci porovnávají, hodnotu nakoupeného zboží s výsledným efektem. Preferují dostupné a jednoduché zboží za nízké ceny. Cena je rozhodujícím faktorem, podle kterého se rozhodují.

3.1.2 Zákazníci s omezeními

Tito zákazníci mají vytvořené určité překážky, které jim nedovolí změnit svého dodavatele. Většinou jsou pasivními zákazníky, kteří nemají zájem o změnu nebo neznají další možné způsoby, jak změnit svého dodavatele.

3.1.3 Emocionálně vázaní zákazníci

Emocionálně vázaný zákazník je spokojený zákazník, který se v podniku cítí jako doma. S podnikem dlouhodobě spolupracuje a existuje mezi nimi velmi dobrý a kladný vztah. Takový vztah je pro zákazníka výhodný, má pocit nadstandardní péče a jeho potřeby či očekávání jsou uspokojeny.

3.2 Zákazník při nákupu

Současné trendy a možnosti trhu nás vedou k vyšším nárokům a požadavkům. Lidé jsou více nároční, chtějí mnohem více a hlavně vyšší kvalitu zboží a služeb. Nároky zákazníka se neustále zvyšují a pro úspěch podniku je nutné, aby bylo požadavkům zákazníka vyhověno. Je to právě zákazník, kdo hodnotí kvalitu nabízených služeb. Dobrá kvalita zaručí podniku, že u něj zákazník nakoupí a bude se rád vracet. Proces rozhodování o nákupu rozdělujeme do pěti etap: (Vysekalová a kolektiv, 2011)

- **poznání problému** – zákazník zjišťuje, jaké jsou jeho potřeby. V první řadě se upřednostňují potřeby aktuální a nezbytně nutné;
- **hledání informací** – v této etapě zákazník hledá dostatek informací, které mu pomohou v rozhodnutí o nákupu. Informace může zákazník získat jednak z osobních zdrojů, ale také formou sdělovacích prostředků;
- **zhodnocení alternativ** – zákazník porovnává již shromážděné informace a snaží se vybrat nejvýhodnější řešení, zhodnocuje vzniklé alternativy;
- **rozhodnutí o nákupu** – poté co si zákazník vybere produkt, následuje rozhodnutí o tom, kdy bude nákup uskutečněn;
- **vyhodnocení nákupu** – zákazník vyjádří svou spokojenost či nespokojenost s nákupem.

3.3 Zákaznické role

Zákaznická sféra je považována za jednu z nejdůležitějších oblastí marketingového mikroprostředí. (Kincl a kolektiv, 2004). Každý zákazník má jiné potřeby, jiné představy, a proto je důležité, aby podnik dobře znal své zákazníky a mohl tak uspokojit jejich potřeby. Abychom při nákupním procesu lépe poznali zákazníka a jeho požadavky, rozlišujeme pět zákaznických rolí: (Kincl a kolektiv, 2004)

- **Iniciátor** – osoba, kterou jako první napadlo nakoupit výrobek či službu. Většinou jde o zákazníka, který sbírá původní informace, které ovlivní rozhodování o koupi.
- **Ovlivňovatel** – osoba, která svým vlivem přesvědčí ostatní ve skupině a může tak ovlivnit rozhodnutí o nákupu
- **Rozhodovatel** – osoba, která zastává určité postavení, díky kterému rozhoduje o výsledném nákupu, tedy co se bude kupovat, kolik se toho bude kupovat apod.
- **Kupující** – člověk, který osobně realizuje nákupní proces
- **Uživatel** – osoba, která výrobek či službu skutečně užívá

4. Marketing v rámci CRM

Marketing můžeme definovat jako proces, jehož cílem je odhalit a uspokojit potřeby a přání zákazníka tak, aby byly zároveň splněny cíle podniku. Marketing zahrnuje celou řadu aktivit, díky kterým může podnik lépe poznat své zákazníky a uspokojit jejich potřeby. Můžeme říci, že výsledkem CRM je personalizace marketingu, kdy se podnik přizpůsobí potřebám zákazníka. Chlebovský, 2005 ve své publikaci uvádí tři základní etapy marketingu, které mohou firmy uplatňovat.

4.1 Historický marketing

Podnik, který využívá prvky historického marketingu, se zaměřuje převážně na výrobu těch výrobků, které umí vyrobit, nikoli na výrobky, které vyžaduje trh. Výslednou cenu svých výrobků stanovují pomocí kalkulace. Firmy, které využívají historický marketing, nejsou na trhu příliš úspěšní a hrozí jim brzký krach.

4.2 Klasický marketing

S klasickým marketingem se mnozí z nás už setkali. Jedná se o známé 4P neboli marketingový mix podniku, který tvoří čtyři důležité nástroje a to: výrobek, cena, místo a propagace. Klasický marketing v dnešní době využívá mnoho firem, jelikož může v praxi zaručit funkčnost.

4.3 Moderní marketing

Cílem moderního marketingu je udržet dlouhodobé a kvalitní vztahy se svými zákazníky, přičemž se snaží o co největší zákazníkovo pohodlí za přijatelné náklady pro podnik. Dále vyžaduje pravidelný osobní kontakt a komunikaci se svými zákazníky. Jde o vytvoření oboustranně prospěšného vztahu mezi podnikem a zákazníkem. Oproti ostatním typům marketingu se právě tento vyznačuje silnou orientací na zákazníka.

5. Konkurence

Zákazníci po uskutečnění nákupu v podniku poskytují reference ostatním lidem a mluví tak o svých zkušenostech s podnikem, zlepšuje se tak image podniku a tím se i posiluje konkurenceschopnost podniku na trhu. Podnik se tak snaží neustále zlepšovat své odborné znalosti a poskytovat svým zákazníkům nové a lepší služby. Existence konkurenčního prostředí nutí podniky „bojovat“ o zákazníky a předhánějí se tak v nabízeném sortimentu výrobků či služeb.

5.1 Druhy konkurence a CRM

Každý zákazník má své potřeby a právě zákazník rozhoduje o tom, zda u konkrétního podniku nakoupí či využije jeho služeb. Pokud zákazníkovi nabídka podniku nevyhovuje, předpokládá se, že bude hledat možnosti jinde. Aby firma nepřišla o své zákazníky, je důležité, aby znala dobře své konkurenty a mohla tak své zákazníky uspokojit lépe, než konkurence. Existuje několik druhů konkurence v rámci CRM: (Wessling, 2003)

5.1.1 Konkurence v oblasti volných financí na nákup

V této oblasti se objevují zákazníci, kteří ještě nevědí, za co utratí své peníze. Výsledek záleží na samotném zákazníkovi, který se může rozhodnout, u kterého podniku nakoupí. Jednotlivé firmy se snaží upoutat zákaznickovu pozornost a „přitáhnout“ tak zákazníka na svoji stranu. Výhodu zde mají firmy, které využívají systém CRM, jelikož už mají vytvořené vztahy se svými zákazníky a mohou tak ovlivnit jejich nákupní chování.

5.1.2 Konkurence v oblasti řešení problémů

V této oblasti se nacházejí zákazníci, kteří mají určitý problém a firmy, které se snaží tento problém odstranit. Opět zde má značnou výhodu podnik, který využívá systém CRM, jelikož udržuje a pečuje o vztahy se svými zákazníky a je tedy schopen výrazně rychleji a pohotověji vyřešit vzniklé problémy.

5.1.3 Konkurence v oblasti image

Konkurence v oblasti image se projevuje u firem, které nabízejí výrobky či služby se stejnou nebo podobnou image. Image podniku může být na vysoké nebo zanedbatelné úrovni, a proto je důležité systém CRM přizpůsobit úrovni image. Pokud

se jedná o vysokou image, musí se podnik soustředit na nejaktuálnější komunikační kanály.

5.1.4 Konkurence v oblasti zboží a služeb

Tento typ konkurence je na trhu nejznámější. Jednotlivé výrobky či služby si navzájem konkurují svým vzhledem, kvalitou, parametry apod. Obvykle se jedná o podobné či stejné výrobky, které nabízí více firem. Podnik využívající systém CRM realizuje své obchody výrazně úspěšněji než konkurence.

5.1.5 Konkurence v oblasti způsobu prodeje

Do této oblasti řadíme firmy, které si konkurují způsobem prodeje. Jedná se převážně o používání obchodních a komunikačních kanálů, způsoby platby a další doplňkové služby. Systém CRM zde upevňuje a sjednocuje prvky prodejní koncepce, což vede k jisté výhodě oproti konkurenci, která CRM nevyužívá.

I když mnozí z nás vnímáme konkurenci jako „soupeření“, či „boj“ mezi firmami produkující stejné nebo podobné výrobky či služby, musíme vědět, že konkurenční tlak firem je pro podnikání důležitý. Nejenom, že vyrovnává dominantní postavení a tím i vliv některých firem, ale také nutí podniky neustále zdokonalovat svou nabídku a zlepšovat svou image. Úspěšný podnik musí dobře znát své současné i potenciální konkurenty, aby mohl získat jedinečnou konkurenční výhodu.

Konkurenceschopnost podniku značně ovlivňuje spokojenost vnějších a vnitřních zákazníků. Spokojenost zákazníka je pro podnik klíčová, poněvadž jen díky spokojenosti si může zákazníka nadále udržet. Je potřeba znát jaké výrobky a služby zákazník očekává, protože jenom tak může podnik odhalit mezery mezi nabídkou a očekáváním zákazníka. Konkurenční výhodou pro podnik je samozřejmě také kvalifikovaný a vstřícný personál, který zvyšuje význam a kvalitu podniku. Každý podnik by měl pro své zaměstnance vytvářet příjemné pracovní podmínky, možnosti kariérního růstu a také motivaci k lepším výkonům. Snaha posilovat vztahy se svými zákazníky a zaměstnanci vede k dlouhodobě příznivým výsledkům pro podnik jako celek.

6. Tritia, spol. s r. o.

V praktické části bakalářské práce se autorka věnuje společnosti Tritia, spol. s r. o., která se zabývá výrobou a prodejem tradičního českého pečiva a cukrovinek. Na základě provedeného dotazníkového šetření spokojenosti vnitřních a vnějších zákazníků se autorka pokusila odhalit silné a slabé stránky podniku. Dále autorka navrhuje ekonomicky výhodná opatření, která by pomohla zejména v posílení silných stránek a odstranění slabých stránek podniku.

6.1 Základní informace o podniku

<u>Obchodní název:</u>	Tritia, spol. s r. o.
<u>Vznik společnosti:</u>	26. září 1991
<u>Identifikační číslo:</u>	182 33 864
<u>Právní forma:</u>	společnost s ručením omezeným
<u>Předmět podnikání společnosti:</u>	<ul style="list-style-type: none">• hostinská činnost• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• pekařství, cukrářství
<u>Statutární orgán – jednatel:</u>	Ing. Rostislav Beran (obchodní podíl 75%) (jedná za společnost samostatně)
<u>Společník:</u>	Stanislav Doskočil (obchodní podíl 25%)
<u>Základní kapitál:</u>	13 600 000 Kč

Obr. č. 2: Logo společnosti Tritia, spol. s r. o.



Zdroj: Tritia, spol. s r. o., 2016

Společnost Tritia, spol. s r. o. se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků, které svým zákazníkům poskytuje již přes 24 let. Zpočátku společnost skladovala suroviny materiálu pouze pro vlastní výrobu, ale později začala zásobovat i drobné podnikatele. Společnost se zaměřuje převážně na výrobu tradičního českého pečiva. V současné době společnost zaměstnává celkem 199 zaměstnanců.

Společnost byla založena dne 26. září 1991 na základě uzavření společenské smlouvy ze dne 11. září 1991 se sídlem v Chebu, tř. Svobody 7, PSČ 35044. Společnosti byla založena v rámci privatizace (převedení státního majetku do vlastnictví jiných nestátních subjektů) pekařských provozů v Chebu a v Aši. Společnost je vedená u Krajského soudu v Plzni a od 11. prosince 2006 je sídlo společnosti v Chebu v ulici Truhlářská 7, PSČ 35002.

6.2 Modernizace a certifikace

Rekonstrukce společnosti probíhala ihned po jejím vzniku. Stavební a technický stav získaných objektů odpovídal tehdejší době, a proto se vedení společnosti rozhodlo investovat zejména do pekárny v Chebu, kde se dlouhodobě plánovala rekonstrukce, modernizace a výstavba nových prostor. Do budoucna chtěla společnost také obměnit celé výrobní technologie. Stávající prostory byly přeměněny na novou výrobní halu pro pečení jemného pečiva a celozrnného sortimentu. Společnost investovala do přístavby moderní expedice s expedičními boxy a hala byla vybavena moderní linkou a osazena boxovými pecemi. Společnost také zakoupila novou moderní linku na výrobu chleba. Modernizace se týkala také sociálního zázemí společnosti. Byla vyměněna okna a objekty dostaly novou fasádu. Pro své zaměstnance také vybudovala nové patro pro pánské a dámské šatny a zrekonstruovala sociální zařízení.

V rámci splnění požadavků Evropské unie a Nařízení Evropského parlamentu, musela společnost v roce 1998 zavést systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), který je určen pro všechny podniky zabývající se výrobou a distribucí potravin. Systém potvrzuje, že společnost pracuje s kvalitními a zdravotně nezávadnými potravinami. Společnost Tritia, s. r. o. zakládá svou činnost na kvalitě svých výrobků a převážně na dobré chuti cukrovinek a pečiva. V roce 2003 byl společnosti udělen certifikát jakosti dle normy ISO 9001:2001.

6.3 Organizační struktura společnosti

Územní provozní jednotka pekárna je tvořena výrobní jednotkou a středisky autodopravy, údržby a správy společnosti. Ostatní územní jednotky společnosti jsou oddělené od hlavní provozovny. Jedná se převážně o skladovací prostory a samostatné prodejny.

Územní provozní jednotka pekárna:

- Výrobní jednotka – provoz pekárny
- Středisko služeb – autodoprava
- Středisko služeb – údržba
- Správní jednotka – sídlo a správa společnosti

Další oddělené územní jednotky společnosti jsou:

- Výrobní jednotka – výroba cukrářských výrobků Aš Hlavní ul.
- Výrobní jednotka – výroba polotovarů a lahůdek (ulice Křížovnická Cheb)
- Obchodní a hlavní sklad surovin v Chebu, ul. B. Neumanna
- Obchodní jednotky – jednotlivé prodejny společnosti

6.3.1 Obchodní jednotky společnosti

Společnost Tritia, spol. s r. o. během své dlouholeté činnosti vytvořila síť vlastních specializovaných prodejen, které nabízejí široký sortiment pečiva, lahůdek a cukrovinek. Některé výrobky se na jednotlivých prodejnách dopékají, což zákazníkovi zaručuje jejich čerstvost. V současné době společnost vlastní celkem 22 prodejen, které se nacházejí hned v několika městech Karlovarského a Plzeňského kraje:

- Prodejna a správa společnosti Truhlářská ul. Cheb (podniková prodejna)
- Prodejna tř. Svobody Cheb
- Prodejna Májová Cheb
- Prodejna Cheb, nám. Krále Jiřího
- Prodejna sídliště Skalka Cheb
- Prodejna Planá u Mariánských Lázní, nám. Svobody
- Prodejna Mariánské Lázně Ušovice
- Prodejna Mariánské Lázně, Hlavní ul.

- Prodejna Sokolov, Mánesova ul.
- Prodejna Sokolov, Nádražní ul.
- Prodejna Aš, Kamenná ul.
- Cukrárna Aš, Hlavní ul.
- Prodejna Kynšperk nad Ohří
- Prodejna Tachov, Husitská ul.
- Prodejna Tachov, Bělojarská ul.
- Prodejna Bor u Tachova, Pivovarská ul.
- Prodejna Františkovy Lázně, Lidická ul.
- Prodejna Karlovy Vary, Varšavská ul.
- Prodejna Nýřany, Revoluční ul.
- Prodejna Plzeň, Riegrova ul.
- Prodejna Plzeň Denisovo nábřeží
- Prodejna Horní Slavkov, Dlouhá ul.

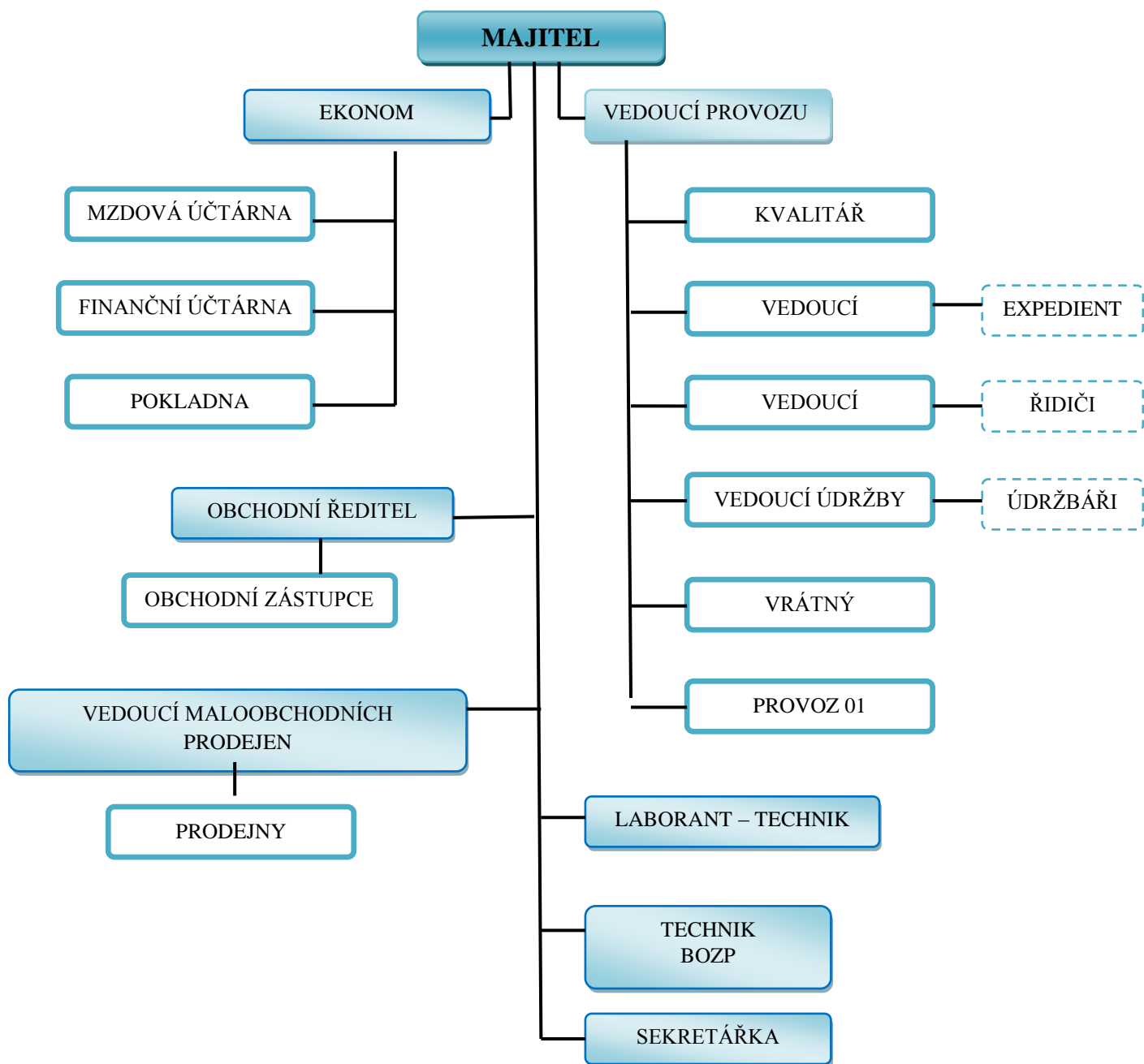
Zdroj: Účetní závěrka 2014, vlastní zpracování, 2016

Otevírací doba jednotlivých prodejen je různá. Obvykle jsou specializované prodejny společnosti ve všední dny otevřeny od 5:30 do 17:00 hodin a v sobotu od 6:30 do 12:00 hodin. Všechny prodejny mají v neděli zavřeno kromě jedné a to cukrárny v Aši, která má otevřeno od 10:00 do 17:00 hodin.

6.4 Odběratelé

Tritia, spol. s r. o. zásobuje svými výrobky více než 300 odběratelů. Hlavními odběrateli společnosti jsou obchodní řetězce (Kaufland, Tesco, Albert, Penny Market, Billa, Globus), regionální řetězce (COOP, Jednota Tachov) a také vlastní síť pekařských prodejen. Prodejny se zásobují každý den od pondělí do soboty. Přijímání objednávek probíhá telefonicky nebo e-mailem přes kanceláře expedice, kde vypracují sumář, podle kterého započne výroba.

Obr. č. 3: Struktura podniku



Zdroj: Tritia, spol. s r. o., vlastní zpracování, 2016

6.5 Výrobní sortiment

Společnost během své historie obdržela několik ocenění za své výrobky. V roce 1977 získala Zlatý pohár EX PLZEŇ (celostátní výstava výrobků potravinářského průmyslu), za kolekci lázeňský, slunečnicový a lněný chléb. Později byl Zlatým pohárem také oceněn dýňový chléb. Svaz pekařů a cukrářů v České republice udělil společnosti Tritia, spol. s r. o. několikrát diplom za účast ve finále o Chléb roku. Výrobky jako výběrový chléb krájený, kovářský chléb a chléb Evropa získali prestižní ocenění značkou KLASA (národní značka kvality potravin) a v roce 2013 se společnost zúčastnila soutěže o nejlepší regionální potravinu Karlovarského kraje, kterým byl oceněn výrobek „Zelňák“ (vícezrné pečivo).

Výrobní sortiment pekárny je zaměřen na tradiční české pečivo, lahůdky a cukrovinky. Tritia, spol. s r. o. vyrábí 50 druhů chleba, 50 druhů běžného a celozrného pečiva a více než 150 druhů jemného pečiva. Společnost se také specializuje na pečení sezónních a speciálních výrobků na Velikonoce a Vánoce, jako například velikonoční beránci, vánočky, vánoční cukroví, mazance apod. Nejvíce si zakládá na kvalitě svých výrobků a to zejména v jejich jedinečné chuti.

Výrobní sortiment pekárny zahrnuje:

- chleby (konzumní, kovářský, žitný, kmínový, bramborový, ořechový),
- bílé pečivo (veky, housky, rohlíky, kaiserky),
- vícezrné pečivo (cereální bagety, housky, rohlíky),
- jemné pečivo plněné (buchty, záviny, koláče, koblihy),
- jemné pečivo neplněné (vánočky, makovky, bábovky),
- lahůdky (chlebičky, plněné bagety, obložené mísy),
- zákusky (věneček, větrník, rolády, řezy),
- dorty,
- a ostatní pečivo (sezónní výrobky).

7. Konkurenční pekárny

Každý podnik, který chce úspěšně provozovat svou činnost, musí dobře znát své konkurenty a neustále pracovat na svém zlepšování. Za poslední dobu nezaznamenala pekárna Tritia žádný významný konkurenční vliv, který by ohrozil fungování společnosti. Neočekává ani příliv nových konkurenčních výrobců a prodejců pečiva, jelikož je trh těmito produkty dostatečně nasycen. Největším konkurentem firmy je společnost PENAM, a. s., která ve velkém množství zásobuje stejné řetězce jako pekárna Tritia. Mezi další konkurenty bychom zařadili DELTA PEKÁRNY, a. s. nebo pekařství Mr. Baker.

7.1 PENAM, a. s.

Společnost PENAM, a. s. vznikla dne 11. srpna 1992 se sídlem v Brně jako PENAM, spol. s r. o. V roce 2004 se stal vlastníkem společnosti AGROFERT HOLDING, a. s. V roce 2005 došlo ke změně právní formy společnosti na akciovou společnost s obchodním názvem PENAM, a. s. V roce 2006 byla založena dceřiná společnost PENAM SLOVAKIA, a. s. a v roce 2010 společnost vstoupila i na maďarský trh. Společnost PENAM, a. s. patří k předním pekárenským a mlynářským výrobcům ve střední Evropě. V roce 2011 se společnost umístila mezi stovku nejobdivovanějších společností v České republice. Je držitelem značky KLASA, certifikace ISO, HACCP a IFS. Získala také oprávněné užívat logo „Český výrobek“, které uděluje Potravinářská komora ČR.

Zabývá se výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků. Produkce je tvořena slaným, sladkým, cereálním a bezlepkovým pečivem. Nabízí také širokou škálu mouk a mlýnských produktů. Pečivo je produkováno na 12 pekárnách v rámci České republiky. Veškeré produkty dodává do desítek vlastních prodejen pečiva a zásobuje také většinu nadnárodních řetězců.

7.2 DELTA PEKÁRNY, a. s.

Společnost DELTA PEKÁRNY, a. s. vznikla dne 31. srpna 1997 v Brně. Zabývá se výrobou pekařských a cukrářských výrobků. V roce 2006 se společnost stala součástí koncernu, kdy došlo k převodu části podniku na společnost UNITED BAKERIES, a. s. Veškerá produkce je dodávána do obchodních řetězců po celé České republice. Pekárny

ve skupině United Bakeries se nacházejí hned v několika místech České republiky, např. Plzeň, Strakonice, Znojmo, Praha, Pardubice, Liberec apod.

Pekárna společnosti Delta se nachází v Brně v Horních Heršpicích. Pekárna peče podle místní jihomoravské receptury a vyrábí několik druhů chleba, běžného a jemného pečiva. Hlavními výrobky pekárny jsou chleby, rohlíky, vánočky, koblihy, koláče a cereální pečivo. Delta Pekárna Brno je držitelem mezinárodního certifikátu IFS (International Featured Standards), který garantuje zdravotní nezávadnost a bezpečnost potravin.

7.3 Pekařství Mr. Baker

Pekařství Mr. Baker je součástí prodejního konceptu, který od roku 2012 vlastní společnost HDS Retail Czech Republic, a. s. Pekařství Mr. Baker se soustřeďuje na prodej pekařských výrobků zejména v důležitých místech dopravní infrastruktury, jako jsou železniční stanice, autobusová nádraží nebo stanice metra. Své výrobky nabízí po celé České republice, kde má již více než 30 poboček. Jedna z těchto poboček je umístěna i na chebském vlakovém nádraží.

Konkurenční vliv tohoto prodejního konceptu není příliš silný. Oproti pekárně Tritia se zaměřuje převážně na určitou cílovou skupinu lidí pohybující se na hlavních místech dopravní infrastruktury. Zřetelným rozdílem je ovšem otevírací doba prodejny Mr. Baker, která poskytuje své výrobky ve všední dny až do 19:00 hodin a v neděli do 20:00 hodin. I když může být otevírací doba určitou výhodou, neznamena to ovšem výrazný pokles tržeb pro společnost Tritia, spol. s r. o. Pekárna Tritia nabízí své výrobky hned v několika prodejnách ve městě a také ve velkých obchodních řetězcích, což zákazníkům umožňuje dostupnost zboží a pohodlí při nákupu.

8. Metodika dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost či nespokojenost vnějších a vnitřních zákazníků společnosti na základě vyjádření jejich názorů. Výstupem dotazníkového šetření bylo zjištění silných a slabých stránek podniku.

8.1 Tvorba dotazníku

Pro provedení analýzy autorka vybrala dotazníkové šetření z důvodu rychlého získání informací a relativně nízké náročnosti na počet respondentů. Volila jednoduché, srozumitelné, převážně uzavřené otázky, které zajistily rychlost a efektivnost získání dat.

Před zahájením dotazníkového šetření provedla autorka kontrolu a dotazník si sama zkusila vyplnit. Požádala i několik svých přátel, aby ohodnotili vytvořené dotazníky a vyslovili případné nedostatky.

Otázky pro vnější zákazníky byly koncipovány tak, aby zjistily, zda se jedná o stálé zákazníky či nikoliv, jaká je znalost a využití konkurenčních pekáren a jaká je celková spokojenost s nabízeným sortimentem a kvalitou výrobků. V případě těchto dotazníků autorka využila osobních rozhovorů s respondenty, což zajistilo případné vysvětlení či doplnění získaných informací. Otázek bylo celkem 10 a doba vyplňování trvala přibližně 4 minuty.

Pro vnitřní zákazníky byly připraveny otázky, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců. Jelikož nebyla autorka přítomna u vyplňování těchto dotazníků, vysvětlila v úvodu význam jejich vyplňování, stručné pokyny a na závěr respondentům poděkovala. Pomocí dotazníků zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, pracovními podmínkami, s vedením společnosti a zda jsou motivováni k lepším pracovním výkonům. Otázek bylo celkem 25 a doba vyplňování trvala přibližně 10 minut.

8.2 Způsob dotazování

Dotazníkové šetření spokojenosti vnějších zákazníků autorka prováděla v rámci rozhovorů se zákazníky, kterým kladla předem připravené otázky a následně zaznamenala jejich odpovědi. Otázky v dotazníku byly převážně uzavřené, ve kterých si respondenti měli vybrat jednu z odpovědí, a pouze dvě otázky byly otevřené, kde měli zákazníci říci, co si v prodejně koupili a zda by uvítali nějaké změny či zlepšení.

Dotazníky pro vnitřní zákazníky autorka umístila do firmy jednotlivým pracovníkům, kteří je následně vyplnili. Otázky byly škálové a respondenti zakroužkovali míru souhlasu s tvrzením nabízených možností hodnotící stupnice. Šetření bylo anonymní a získané informace sloužily pouze k vyhodnocení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

8.3 Sběr dat a vyhodnocení

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 125 respondentů, z nichž 85 tvořili vnější zákazníci a 40 zaměstnanci podniku. Šetření probíhalo od ledna 2015 do února 2016.

Získané informace autorka zaznamenala a pro přehlednost výsledky vyhodnotila prostřednictvím obrázků a tabulek.

9. Analýza spokojenosti zákazníků společnosti Tritia, spol. s r. o.

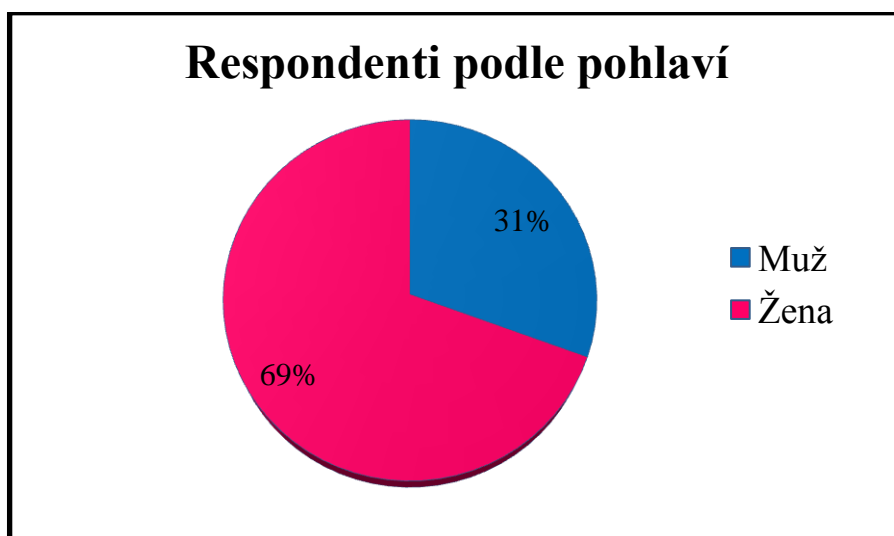
Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na dvě skupiny zákazníků. První skupinu tvořili vnější zákazníci neboli koneční spotřebitelé a druhý dotazník byl vytvořen pro vnitřní zákazníky společnosti, tedy pro zaměstnance. Hlavním úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost vnitřních a vnějších zákazníků a cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky společnosti Tritia, spol. s r. o.

Dotazník spokojenosti vnějších zákazníků společnosti Tritia, spol. s r. o. celkem vyplnilo 85 respondentů a jeho vzor je uveden v příloze A. Dotazník spokojenosti vnitřních zákazníků společnosti Tritia, spol. s r. o. celkem vyplnilo 40 zaměstnanců a jeho vzor je uveden v příloze B.

9.1 Vyhodnocení dotazníkové šetření vnějších zákazníků

Dotazník spokojenosti vnějších zákazníků společnosti Tritia, spol. s r. o. vyplnilo celkem 85 respondentů. Zákazníci odpovídali na jednoduché převážně uzavřené otázky. Byly koncipovány tak, aby zjistili hlavní důvod nákupu, jeho pravidelnost a spokojenost zákazníků například s cenou a kvalitou nabízených výrobků. Dále také odpovídali na otázky týkající se znalosti konkurenčních prodejců a jejich nákupu u nich. Závěrečné otázky zjišťovaly, zda by zákazníci doporučili nákup svým známým a zda by uvítali nějakou změnu či zlepšení. Dotazníkové šetření probíhalo od prosince 2015 do ledna 2016 v prodejnách společnosti Tritia, spol. s r. o.

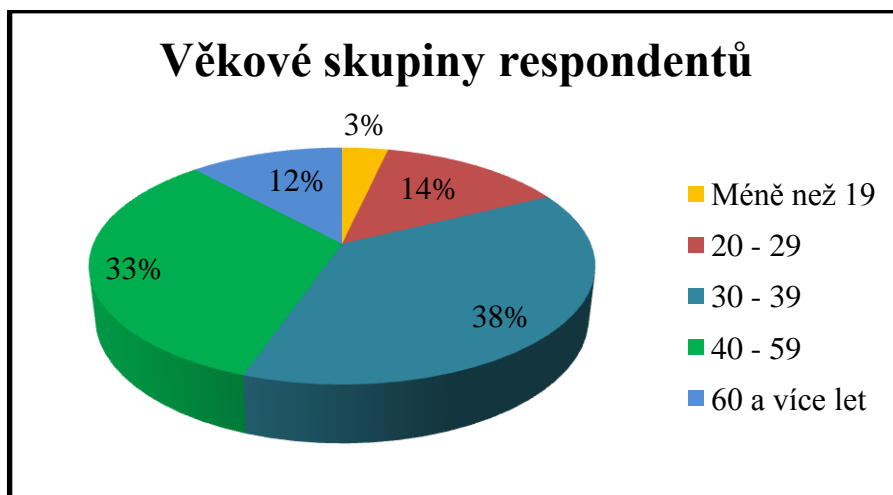
Obr. č. 4: Vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

První otázka v dotazníku rozdělila dotazované respondenty podle pohlaví. Z celkového počtu respondentů se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 59 žen, tedy 69 % a 26 mužů, tedy 31 %.

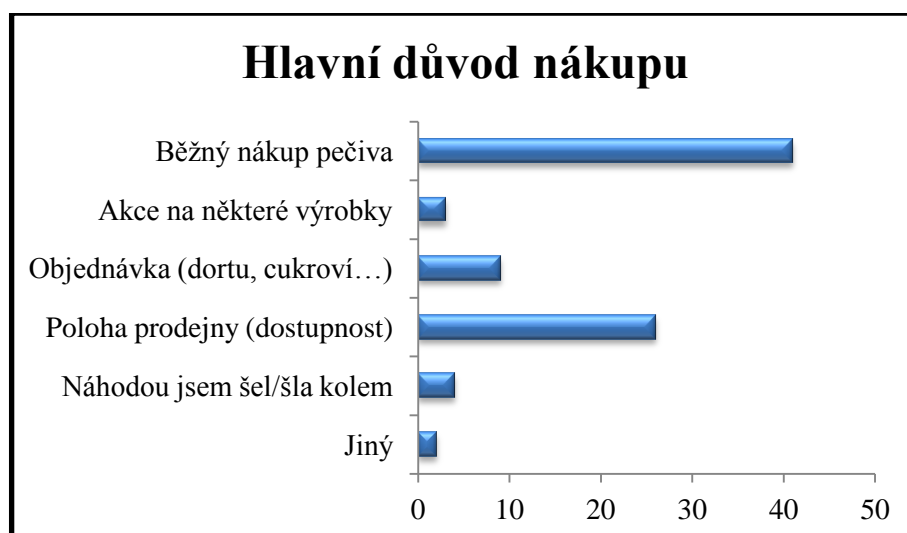
Obr. č. 5: Vyhodnocení otázky č. 2



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Největší zastoupení v dotazníkovém šetření měla věková skupina od 30 do 39 let, která tvořila celkem 38 % z celkového počtu dotazovaných. Další významnou část a to 33 % tvořila věková skupina od 40 do 59 let. Celkem 14 % všech dotazovaných zastávali mladí lidé ve věku od 20 do 29 let. Přibližně stejný podíl měli zákazníci ve věku 60 a více let, kteří se podíleli 12 % na celkovém počtu. Nejmenší zastoupení měla věková kategorie méně než 19 let, která se podílela 3 % na celkovém počtu dotazovaných.

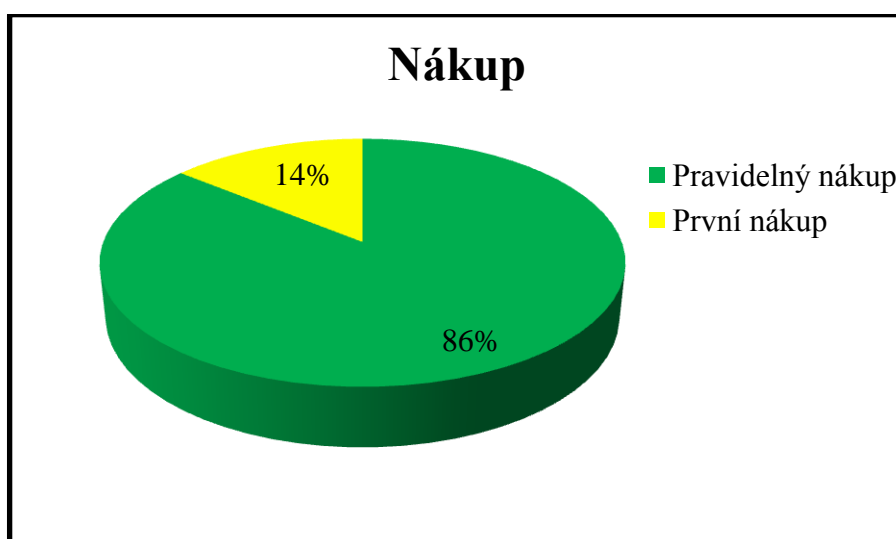
Obr. č. 6: Vyhodnocení otázky č. 3



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Přes 40 dotazovaných uvedlo, že hlavním důvodem jejich nákupu byl každodenní nákup pečiva. Celkem 26 respondentů ovlivnila poloha prodejny, čili její dostupnost. Většina z nich má prodejnu velmi blízko svého bydliště (prodejna na sídlišti Skalka v Chebu) nebo pracoviště, a proto je pro ně pohodlné zde každý den nakupovat. Dotazníkové šetření probíhalo i během Vánoc, a proto někteří zákazníci navštívili prodejnu z důvodu objednávky cukroví. Čtyři zákazníci uvedli, že navštívili prodejnu náhodou, protože měli cestu kolem a dva zákazníci měli jiný důvod, než byly uvedené možnosti.

Obr. č. 7: Vyhodnocení otázky č. 4

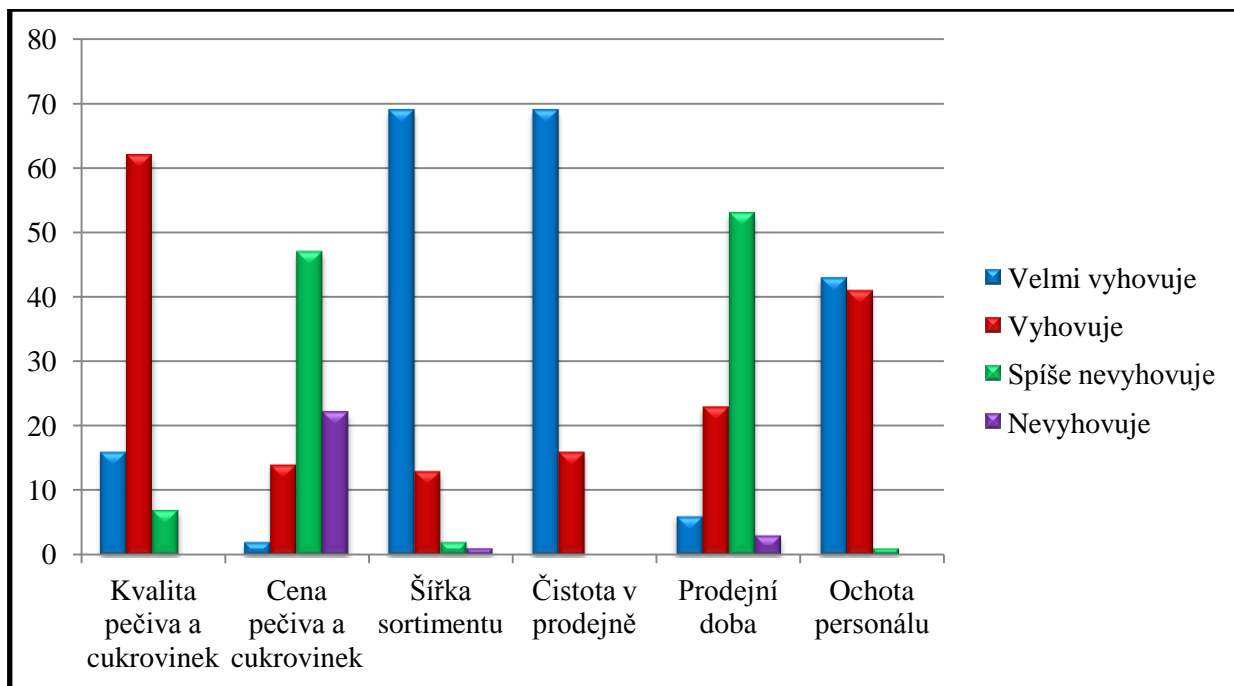


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Čtvrtá otázka v dotazníku rozdělila respondenty na zákazníky, kteří nakupují v prodejnách společnosti Tritia, spol. s r. o. pravidelně a pro které to byla první návštěva. Celkem 86 % dotazovaných nakupuje v prodejnách pravidelně a pro 14 % respondentů to byl první nákup.

Pátá otázka v dotazníku byla otevřená a zákazníci měli odpovědět, jaký produkt či produkty si v prodejně nakoupili. Nejvíce respondenti uváděli běžné pečivo – chleba, rohlíky, bagety, housky, kaiserky a večky, ale také sladké pečivo a zákusky – makové, povidlové a tvarohové koláčky, koblihy, vánočky, vánoční cukroví, špičky a punčové řezy.

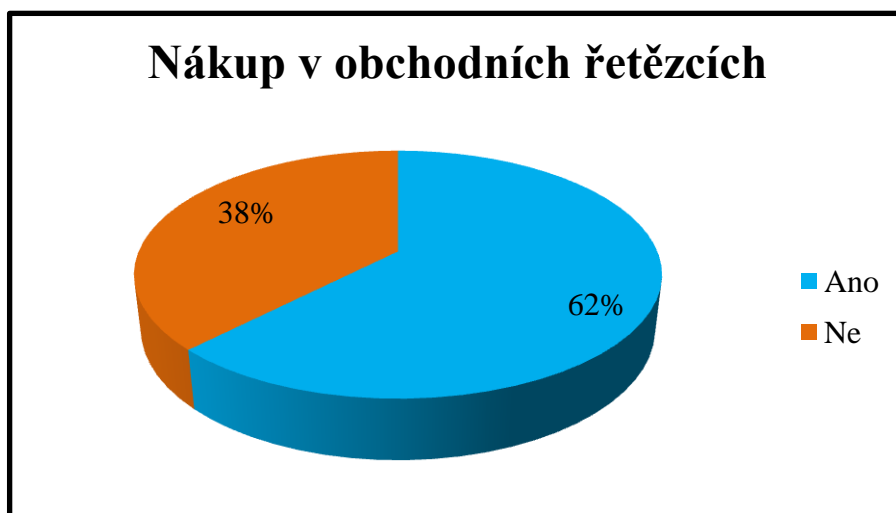
Obr. č. 8: Vyhodnocení otázky č. 6



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 6 byla zaměřená na spokojenost zákazníků s jednotlivými parametry nákupu, jako například kvalita a cena pečiva, šířka sortimentu nebo ochota personálu. Z výsledků můžeme vidět, že většině respondentům velmi vyhovuje šířka sortimentu, čistota v prodejnách a ochota personálu. Naopak s cenou pečiva a cukrovinek a prodejní dobou jsou zákazníci spíše nespokojeni.

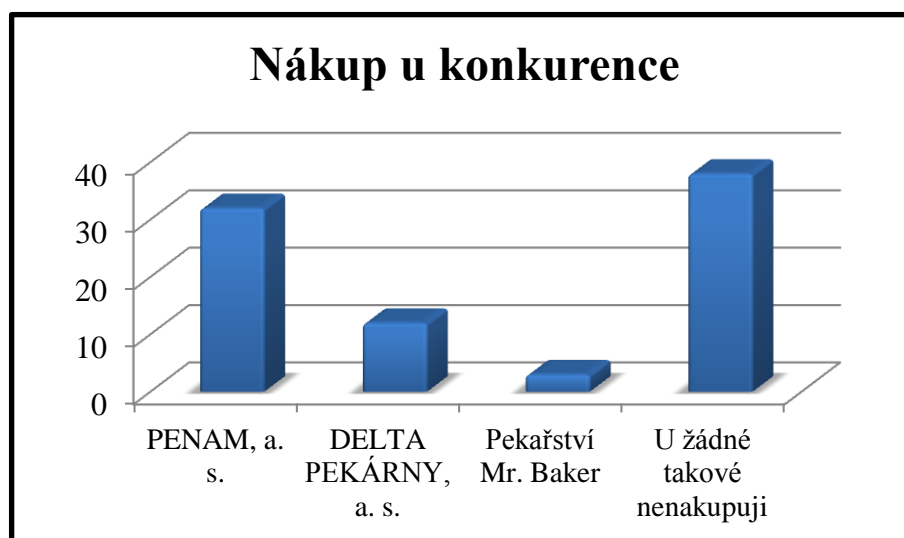
Obr. č. 9: Vyhodnocení otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Sedmá otázka v dotazníku zjišťovala, zda zákazníci nakupují výrobky společnosti Tritia, spol. s r. o. i v některých obchodních či regionálních řetězcích, které společnost samozřejmě svými výrobky zásobuje. Celkem 53 respondentů (62 %) uvedlo, že podobné či stejné výrobky nakupují také v obchodních domech jako např. Tesco, Albert nebo Kaufland, ve kterých současně nakoupí i jiné potřebné zboží do domácnosti. Ovšem 32 dotazovaných (38 %) uvedlo, že nakupují výhradně v prodejnách pekárny Tritia z důvodu čerstvosti produktů a dostupnosti prodejny.

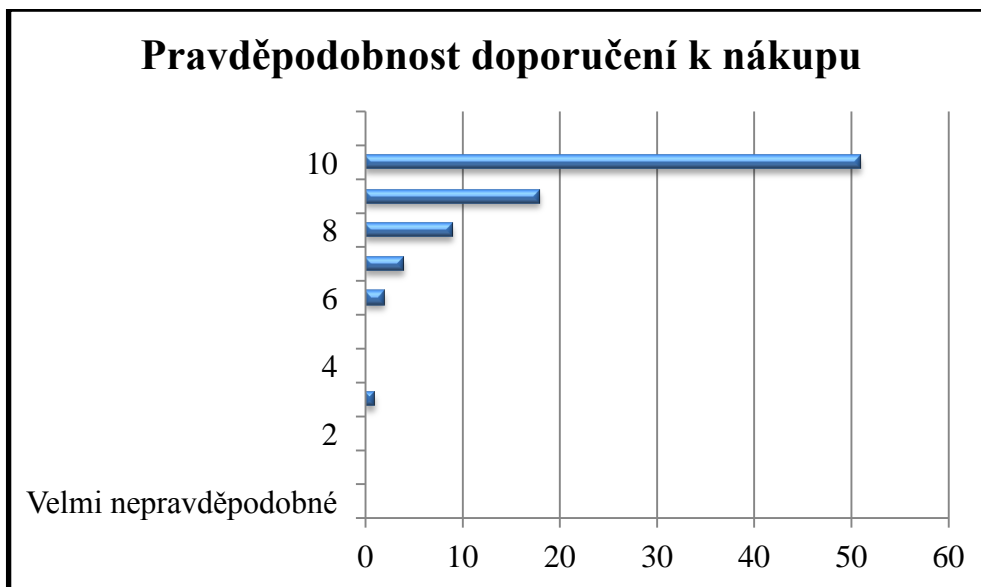
Obr. č. 10: Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

U osmé otázky, zda zákazníci nakupují výrobky i u konkurence pekárny Tritia, nejvíce respondentů uvedlo, že u žádné takové společnosti výrobky nenakupují. Celkem 38 zákazníků z celkového počtu dotazovaných nakupuje pečivo a cukrovinky pouze značky Tritia. Ovšem dalších 32 respondentů uvedlo, že v obchodních domech nakupují běžné pečivo značky Penam a 12 respondentů značky Delta. Pouze 3 zákazníci označili jako další místo nákupu pečiva Pekařství Mr. Baker a to převážně z důvodu častého cestování.

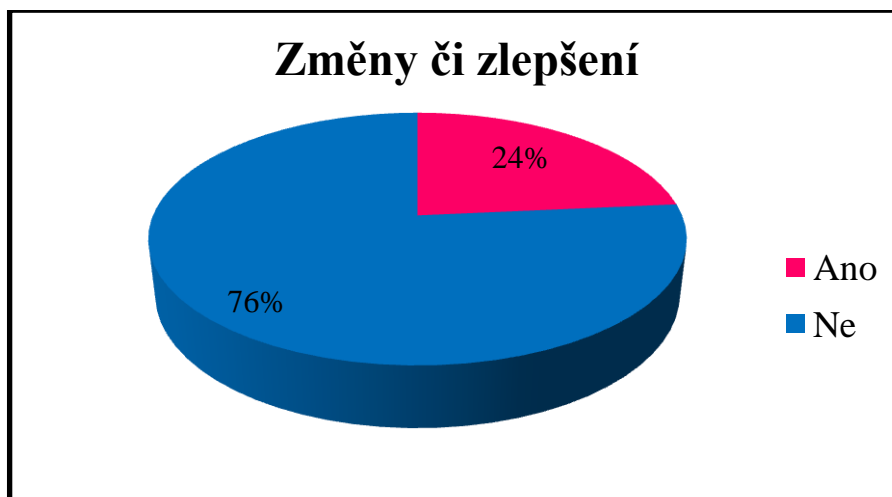
Obr. č. 11: Vyhodnocení otázky č. 9



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V deváté otázce měli respondenti zakroužkovat příslušné číslo na stupnici od 1 do 10, přičemž platilo, čím větší číslo, tím větší pravděpodobnost doporučení nákupu svým přátelům či známým. Z výsledků můžeme vidět, že více než padesát respondentů označilo číslo 10 a osmnáct dotazovaných označilo číslo 9. Jejich doporučení k nákupu pekařských a cukrářských výrobků dalším lidem je tak vysoce pravděpodobné. Dalších devět respondentů označilo číslo 8 a celkem čtyři označili číslo 7. Dva zákazníci zakroužkovali číslo 6 a pouze jeden označil číslo 3. Celkový efekt vychází velmi kladně, jelikož se výsledné hodnoty pohybují v oblasti vyšších čísel, které znamenají vysokou pravděpodobnost doporučení k dalšímu nákupu.

Obr. č. 12: Vyhodnocení otázky č. 10



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

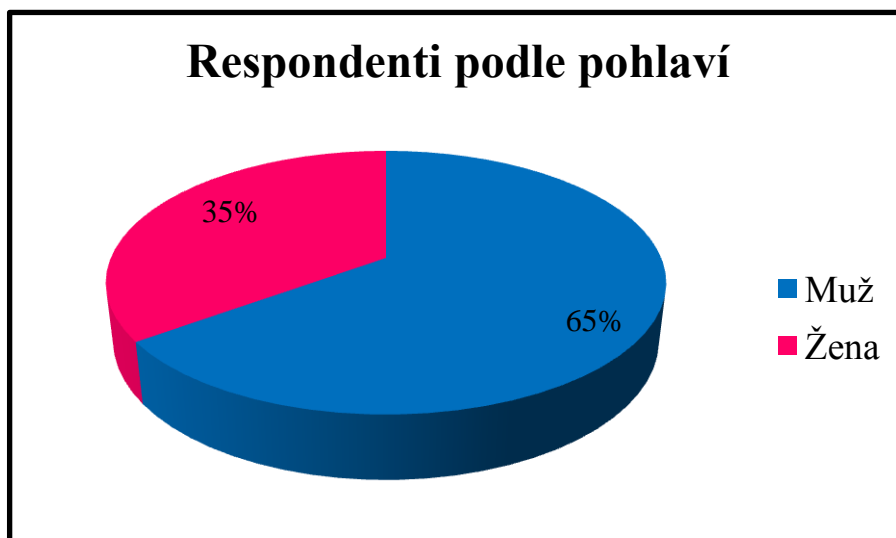
Poslední otázka v dotazníku byla zaměřena na případné změny či zlepšení, které by zákazníci uvítali. Celkem 76 % respondentů uvedlo, že žádné změny či zlepšení nevyžadují. Ovšem 24 % respondentů by určité zlepšení uvítalo a to například delší otevírací dobu a nižší ceny převážně u sladkého pečiva, které je podle některých příliš drahé.

9.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření vnitřních zákazníků

Dotazník spokojenosti vnitřních zákazníků společnosti Tritia, spol. s r. o. vyplnilo celkem 40 zaměstnanců. Nejprve respondenti vyplnili hlavičku dotazníku, která se týkala základních informací, jako např. věková skupina respondenta a na jakém pracovišti pracuje. Dotazník obsahoval celkem 25 tvrzení, u kterých zaměstnanci zaškrtovali vždy jednu z uvedených možností – rozhodně *souhlasím*, *souhlasím*, *nesouhlasím*, *rozhodně nesouhlasím*, na základě svého vlastního názoru.

Cílem dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci motivováni k práci a zda jsou se svou pracovní pozicí spokojeni. Dotazníkové šetření probíhalo od ledna do února 2016.

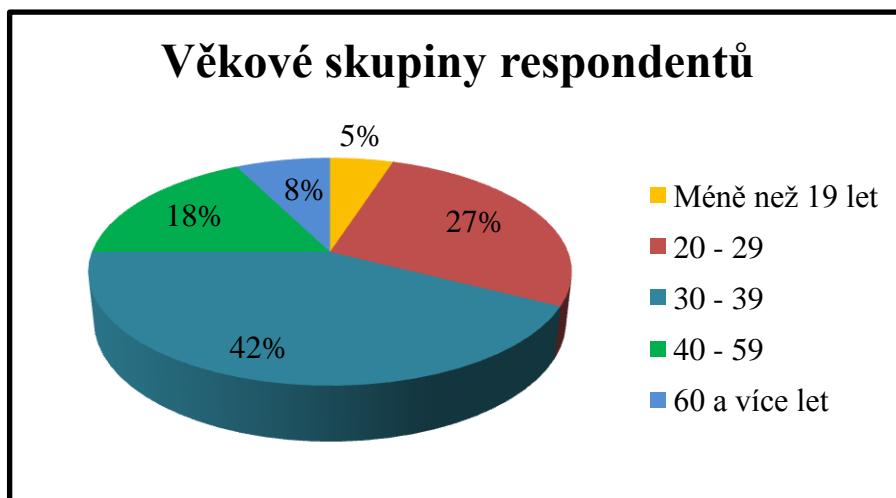
Obr. č. 13: Vyhodnocení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Prvním krokem respondentů bylo vyplnit hlavičku dotazníku, ve které se dotazovaní rozdělili například podle pohlaví. Z celkového počtu dotazovaných se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 26 (65 %) mužů a 14 (35 %) žen.

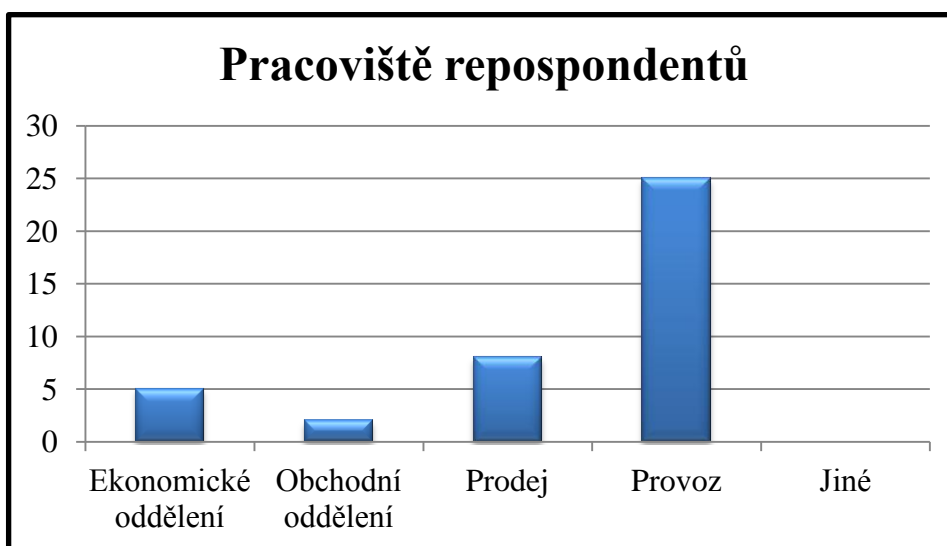
Obr. č. 14: Vyhodnocení věkové skupiny respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Dále se v hlavičce dotazníku respondenti rozdělili do pěti věkových skupin. Největší zastoupení v dotazníkovém šetření měla věková skupina od 30 do 39 let, která tvořila celkem 42 % z celkového počtu dotazovaných. Další podstatnou část tvořila věková skupina od 20 do 29 let, celkem 27 % z celkového počtu dotazovaných. Celkem 18 % dotazovaných tvořila věková skupina od 40 do 59 let a věková skupina 60 a více let se na dotazníkovém šetření podílela celkem 8 %. Nejmenší podíl zastoupení měla věková skupina méně než 19 let, která se na dotazníkovém šetření podílela celkem 5 %.

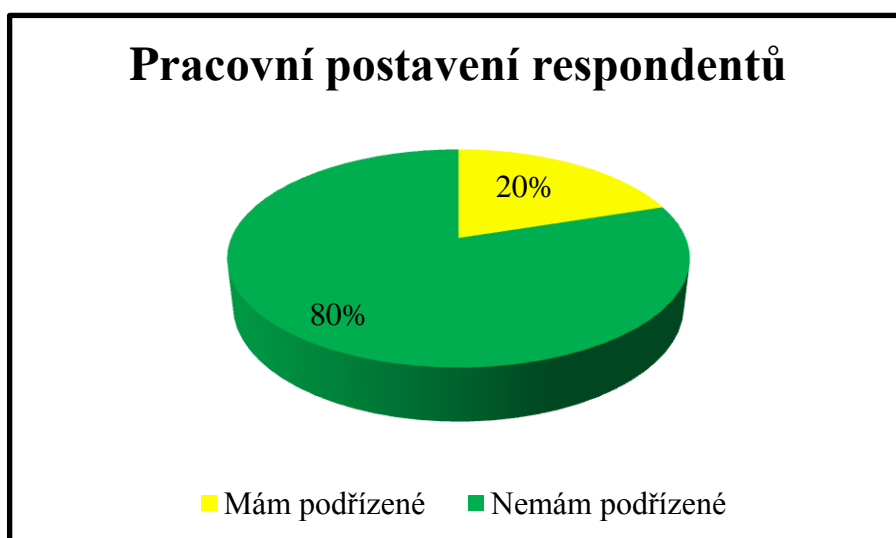
Obr. č. 15: Vyhodnocení respondentů podle pracoviště



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

V neposlední řadě se respondenti v hlavičce dotazníku rozdělili podle svého pracoviště. Z výsledků můžeme vidět, že nejvíce se dotazníkového šetření zúčastnili zaměstnanci z provozu a to s celkovým počtem 25 respondentů. Dalších 8 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, pracovali v oblasti prodeje. Celkem 5 dotazníků vyplnili zaměstnanci z ekonomického oddělení firmy a poslední 2 respondenti uvedli jako své pracoviště obchodní oddělení neboli expedici.

Obr. č. 16: Vyhodnocení respondentů podle pracovního postavení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Posledním krokem před vyplněním samotného dotazníku bylo zaškrtnout kolonku pracovní postavení, která respondenty rozdělila podle toho, zda mají podřízené či nikoliv. Celkem 32 (80 %) respondentů uvedlo, že pod sebou nemají žádné podřízené a 8 (20 %) respondentů zastávalo určitou vedoucí pozici.

Obř. ř. 17: Vyhodnocení dotazníkového řetřeni vnitřních řákazníků

ř.	Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1.	Vedení společnosti vynakládá dostatečné úsilí k zajištění dlouhodobého úspěchu.	10	28	2	0
2.	Vedení společnosti provádí dobrá obchodní rozhodnutí.	12	26	2	0
3.	Vedení společnosti se dostatečně stará o moje zdraví.	4	27	9	0
4.	Můj nadřizeny/á podporuje otevřenou komunikaci.	3	37	0	0
5.	Můj nadřizeny/á bere ohledy na moje nápady a návrhy.	5	34	1	0
6.	Můj nadřizeny/á mě podporuje, abych přinášel/a zlepšení pro řákazníky.	2	36	2	0
7.	Můj nadřizeny/á mě motivuje k lepším výsledkům.	4	31	5	0
8.	Můj nadřizeny/á mi naslouchá a ví, co je pro mě důležité.	3	32	5	0
9.	Můj nadřizeny/á stanovuje srozumitelné a jasné úkoly.	6	29	5	0
10.	Práce ve společnosti Tritia, spol. s r. o. mě baví.	8	31	0	1
11.	Při výkonu práce získávám užitečné zkušenosti a znalosti.	9	25	6	0
12.	Jsem spokojeny/á s pracovním prostředím.	7	28	5	0
13.	Jsem spokojeny/á jakým způsobem mě nadřizeny/á informuje o aktualitách.	4	30	6	0
14.	Jsem spokojeny/á se zaměstnaneckými výhodami.	4	28	7	1
15.	Na svém pracovišti mám veřkeré vybavení, které potřebuji k pracovnímu výkonu.	3	28	6	3
16.	Při práci využívám své schopnosti a dovednosti.	13	27	0	0
17.	Hodnocení mé práce je spravedlivé.	2	25	12	1
18.	Mzda, kterou dostávám za svou práci je spravedlivá.	2	11	23	4
19.	Využíváme zpětnou vazbu od řákazníků k dalšímu zlepřování.	11	26	3	0
20.	Mám dostatečné informace o nabízeném zboží a službách pro potřeby řákazníka.	8	32	0	0
21.	Jsem celkově spokojeny/á se zaměstnáním v naší společnosti.	5	33	2	0
22.	Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.	3	29	7	1
23.	Tritia, spol. s r. o. nabízí svým řákazníkům kvalitní zboží a služby.	5	34	1	0
24.	Tritia, spol. s r. o. bych doporučil/a jako pracovní místo.	3	32	5	0
25.	Tritia, spol. s r. o. bych doporučil/a jako místo k nakupování.	16	24	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Úvodní otázky v dotazníku spokojenosti vnitřních zákazníků se týkaly převážně hodnocení vedení společnosti a vedoucích pozic. Respondenti hodnotili, zda vedení společnosti provádí dobrá obchodní rozhodnutí, zda se dostatečně stará o zdraví svých zaměstnanců a motivuje je k lepším výsledkům. Následující otázky byly koncipovány tak, aby respondenti vyjádřili svou spokojenost či nespokojenost s pracovním prostředím, pracovními podmínkami nebo s podmínkami odměňování zaměstnanců. V posledních dvou otázkách se měli zaměstnanci rozhodnout, do jaké míry by společnost Tritia, spol. s r. o. doporučili jako pracovní místo a místo k nakupování.

Na základě zjištěných výsledků můžeme říci, že s uvedenými tvrzeními zaměstnanci pekárny Tritia spíše souhlasí a s některými dokonce rozhodně souhlasí. Ovšem nejvíce respondenti nesouhlasili s tvrzením, že hodnocení jejich práce či odměna, kterou dostávají za práci je spravedlivá. Převážná většina těchto zaměstnanců pracuje ve výrobním provozu jako dělník/dělnice v pekárně a průměrná měsíční mzda je v rozmezí od 12 000 – 15 000 Kč hrubého.

Značný souhlas zaměstnanci projevili s tvrzením, že při výkonu své práce uplatňují získané schopnosti a dovednosti a všichni dotazovaní by pekárnu Tritia doporučili jako místo k nakupování. Většina z nich by společnost doporučila i jako pracovní místo.

9.3 Silné stránky podniku

Na základě provedené analýzy pomocí dotazníkového šetření spokojenosti vnějších a vnitřních zákazníků bylo zjištěno několik silných a slabých stránek podniku. Nejprve si charakterizujeme silné stránky podniku a to jak z hlediska pohledu vnějších zákazníků, tak i z pohledu vnitřních zákazníků.

Tab. č. 1: Silné stránky podniku

	Vnější zákazník	Vnitřní zákazník
Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká kvalita výrobků - tradiční česká receptura - jedinečná chuť výrobků - šířka sortimentu - dostupnost specializovaných prodejen - kvalifikovaný a ochotný personál - čistota v prodejnách 	<ul style="list-style-type: none"> - dlouhodobý úspěch podniku - kvalifikovaný personál - motivace k lepším výkonům - včasná informovanost od vedení - zaměstnanecké výhody - čistota na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Mezi silnou stránku bychom určitě zařadili vysokou kvalitu pekařských a cukrářských výrobků, které jsou pro zákazníky vyráběny podle tradiční české receptury a výrobky se tak mohou pyšnit svou jedinečnou chutí.

Mezi další silné stránky patří šířka nabízeného sortimentu a dostupnost zboží. Nejenom, že firma zásobuje vlastní síť specializovaných prodejen, ale dodává zboží také do obchodních a regionálních řetězců.

Zákazníci kladně hodnotí i dostupnost jednotlivých prodejen pekárny, jelikož se nacházejí hned v několika městech Karlovarského a Plzeňského kraje. V Chebu jsou tři prodejny v oblasti pěší zóny a autobusového nádraží, jedna na sídlišti Skalka a jedna jako podniková prodejna.

Velmi silnou stránkou podniku je kvalifikovaný a ochotný personál v prodejnách společnosti, který svým vlídným přístupem posiluje vztahy se stálými zákazníky a vytváří dobré vztahy s novými. Třetí se také může pyšnit odborností a znalostmi svých zaměstnanců, kteří na základě dotazníku projeví svůj pozitivní vztah k práci a svou spokojenost. Kladným znakem pekárny je také čistota v jednotlivých prodejnách.

Tritia, spol. s r. o. investuje do moderních strojů a vylepšuje tím technologii výroby některých produktů. Silnou stránkou podniku je také množství certifikátů, které pekárna za svou existenci obdržela. Společnost se snaží provádět správná obchodní rozhodnutí a podporuje otevřenou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a zvyšuje tak svou konkurenceschopnost.

Tritia, spol. s r. o. vytváří také pracovní místa pro potenciální zaměstnance a to např. na pozici řidiče nákladních automobilů pro rozvoz pekařských výrobků, prodavač/ka potravinářského zboží, elektrikář, údržbář a v období prázdnin poskytuje možnost brigády pro studenty.

Pekárna Tritia pečuje také o své vnitřní zákazníky a to formou příspěvků na penzijní připojištění, řidičům poskytuje stravenky a zaměstnanci, kteří pracují v provozu, mají možnost využívat prádelnu k praní pracovního oděvu.

9.4 Slabé stránky podniku

Ze zjištěných výsledků z dotazníkového šetření vyplývá několik slabých stránek podniku.

Tab. č. 2: Slabé stránky podniku

Slabé stránky	Vnější zákazník	Vnitřní zákazník
	- krátká otevírací doba prodejen - drahé sladké pečivo a cukrovinky - nízká propagace společnosti	- malá možnost kariérního růstu - nízká mzda v oblasti provozu - minimální hodnocení pracovního výkonu

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Někteří zákazníci negativně hodnotili prodejní dobu jednotlivých prodejen. Většinou z důvodu jejich pracovní vytíženosti nestihnou zákazníci navštívit prodejny v otevírací době, a proto navštěvují obchodní řetězce, ve kterých si některé výrobky pekárny koupí.

Podle některých zákazníků je sladké pečivo a cukrovinky pekárny příliš drahé, ale podstatné je, že většina z nich upřednostňuje vysokou kvalitu těchto výrobků.

Slabou stránkou podniku je také její nízká propagace. Aktuální nabídku akčního zboží vytváří v rámci jednotlivých prodejen pouze prostřednictvím tabulí a v rámci obchodních řetězců se propagace nijak nevyužívá. Svou značku propagují pouze na obalech svých výrobků.

Někteří zaměstnanci v dotazníku uváděli, že na určitých pracovních pozicích je velmi nízká až minimální možnost kariérního růstu. Zaměstnanci uplatňují při své práci získané dovednosti a znalosti, ovšem nevzniká zde dostatečný prostor pro možnost vzdělávat se a zdokonalovat své dovednosti. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci z oblasti výrobního provozu na pracovní pozici dělník/dělnice nejsou spokojeni s odměnou, kterou dostávají za vykonanou práci. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené dostatečně motivovat k práci a ocenit jejich vysoké pracovní nasazení. Pokud nebude společnost pečovat o své zaměstnance, může dojít k odchodu zaměstnance ke konkurenci, která může nabízet lepší mzdové, ale i pracovní podmínky. Konkurenceschopný podnik je takový podnik, který vytváří pevné vztahy se svými zákazníky, tzv. zákaznickou základnu. Je proto nezbytné posilovat loajální vztahy se svými zaměstnanci, umět je pochválit za dobře odvedenou práci a vytvářet příjemné pracovní prostředí a podmínky k práci.

10. Návrhy na posílení konkurenceschopnosti podniku

Pekárna Tritia si uvědomuje, že pokud chce i nadále vystupovat jako kvalitní výrobce a dodavatel pekařských výrobků, musí neustále pracovat na svém zlepšování a posilovat vztahy se svými vnějšími a vnitřními zákazníky. Právě spokojenost zákazníků vytváří dlouhodobé fungující vztahy založené na věrnosti. V této kapitole autorka popisuje tři možnosti inovací, které by posílili image a konkurenceschopnosti společnosti.

První dva návrhy jsou zaměřeny na posílení marketingové komunikace podniku a třetí návrh je orientovaný na vzdělávání zaměstnanců. V současné době společnost využívá webové stránky, na kterých propaguje své pekařské a cukrářské výrobky a velmi zřídka zde můžeme najít informaci o připravovaných akcích. Dále jsou před jednotlivými pekařskými prodejny vystavené tabule, na kterých je napsaná aktuální nabídka zlevněných nebo akčních výrobků. V rámci posílení marketingové komunikace autorka vytvořila návrhy jako akční letáky do pekařských prodejen a rozhlasovou reklamu do regionálního rádia.

10.1 Vytvoření akčních letáků do pekařských prodejen

Cílem je vytvořit akční (slevové) letáky na zboží, které bude během následujících dní v akci. Zákazníci by letáky mohli odebírat ze stolních stojanů, které by společnost umístila na pulty jednotlivých pekařských prodejen. Jedná se o jednoduchou propagaci, kterou zákazníci jistě ocení.

Nejprve je zapotřebí zakoupit stolní stojany, ve kterých budou letáky umístěny a poté vyčíslit náklady na tisk příslušného počtu akčních letáků.

Letáky jsou určeny především na stůl či prodejní pult, ale mají také otvory pro případné připevnění na stěnu. Celkem je zapotřebí koupit 22 stolních stojánků na letáky ve formátu A5. Nákup bychom realizovali prostřednictvím e-shopu klapramy.eu.

Parametry stolního stojanu:

- Formát: A5
- Rozměry: 148 x 210 mm
- Cena za 1 ks: 63 Kč bez DPH

Nákup stolních stojanů:

1 ks bez DPH	63,00 Kč
1 ks bez DPH při množstevní slevě	59,22 Kč
22 ks bez DPH	1 302,84 Kč
DPH 21 %	273,60 Kč
Cena za dopravu	100,00 Kč
Cena celkem	1 676,00 Kč

Do každé specializované prodejny je potřeba vytisknout alespoň 40 akčních letáků, což znamená celkem 880 letáků (22 prodejen) ve formátu A5, bez lomu. Objednávka tisku letáků bude provedena prostřednictvím e-shopu Tiskdo1000.cz.

Parametry letáku:

- Formát: A5
- Materiál: 80g bílý
- Typ tisku: jednostranný, probarvený

Náklady na tisk letáků:

Cena za kus	1,24 Kč
Tisk 900 ks bez DPH	1 116,00 Kč
Tisk 900 ks s DPH	1 350,00 Kč
Cena za dopravu	100,00 Kč
Cena celkem	1 450,00 Kč

Cena za nákup 22 stolních stojanů činí 1 676 Kč a náklady na tisk 900 letáků činí 1 450 Kč. Celkem tedy společnost za propagaci formou akčních letáků v jednotlivých specializovaných prodejnách zaplatí **3 126 Kč**. Důležité je, aby pekárna Tritia upoutala pozornost zákazníků textovým a obrázkovým obsahem. Vhodně zvolené barvy a přijatelné nadpisy mohou zákazníky zaujmout. Leták by měl samozřejmě obsahovat důležité informace – logo společnosti, název akce (název akčního zboží), původní a zvýhodněná cena a platnost nabídky. Některé akce probíhají každý týden, některé se

týkají sezónního zboží, a proto záleží pouze na podniku, jak často bude tyto služby využívat.

10.2 Rozhlasová reklama

Dalším návrhem je vytvoření rozhlasové reklamy prostřednictvím regionálního rádia. Pro zákazníka je rozhlasová reklama efektivní a snadno si zapamatuje důležité informace. Velmi významně tak může vést k posílení image společnosti a povědomí o značce.

Jelikož firma působí převážně v regionálním prostředí, proto by mohla využít regionálního rádia k propagaci svého aktuálně cenově výhodného zboží. Návrhem je využít rozhlasové reklamy prostřednictvím regionálního rádia Egrensis, které vysílá v Karlovarském a částečně i v Plzeňském kraji. Rádio Egrensis vysílá každý den a týdně si ho naladí přes 77 000 posluchačů. Reklama by obsahovala důležité informace o aktuální nabídce v jednotlivých prodejnách a byla by vysílána pomocí spotů v různých časových intervalech. Reklamní sdělení by trvalo 30 vteřin a vysílalo by se 3 – 4 denně.

Nejprve je zapotřebí vyrobit audio reklamu prostřednictvím nahrávacího studia Rullete music Studio Cheb. Cena za vytvoření audio reklamy se pohybuje v rozmezí 1 000 až 1 500 Kč bez DPH, podle toho, zda se jedná pouze o sestřihání hudby nebo i o mluvené slovo s textem. V tomto případě je zapotřebí vytvořit audio reklamu s mluveným slovem a celková cena bude 1 815 Kč včetně DPH.

Rádio Egrensis nabízí 4 až 6 týdenní kampaně, dvou týdenní kampaně nebo týdenní propagaci. K propagaci akčního zboží je postačující volbou týdenní propagace, která je vysílána formou 30 vteřinového spotu od pondělí do pátku 3x denně. Za týden je tedy odvysíláno celkem 15 spotů a cena za spot je 290 Kč bez DPH. Za týdenní propagaci 15 spotů firma zaplatí 4 350 Kč bez DPH.

Náklady na vytvoření spotu bez DPH	1 500 Kč
Náklady na vysílání 15 spotů za týden bez DPH	4 350 Kč
Náklady na vysílání 15 spotů za týden s DPH	5 264 Kč
Celkové náklady rozhlasové reklamy vč. DPH	<u>7 079 Kč</u>

Prostřednictvím spotu je společnosti umožněno představit svou prodejnu, místo působení, slevové zboží, aktuální nabídku nebo pořadající akci. Pokud by společnost chtěla těchto služeb využívat, zaplatila by celkem za vytvoření rozhlasové reklamy 7 079 Kč včetně DPH. Během týdne si reklamu v rádiu poslechne přibližně 77 000 posluchačů, což je 11 000 denně. Je velmi pravděpodobné, že touto formou propagace pekárna Tritia přiláká potenciální zákazníky, kteří se v budoucnu mohou stát jejími stávajícími zákazníky.

10.3 Kurzy pro vzdělávání zaměstnanců

Silnou konkurenční výhodou mohou být motivovaní, vzdělaní a kvalifikovaní zaměstnanci, a proto je důležité, aby podnik investoval do vzdělávání svých zaměstnanců formou různých školení nebo kurzů. Výsledek určitě ocení samotní zaměstnanci, ale také přináší mnoho výhod pro zaměstnavatele.

V souvislosti se vzděláváním zaměstnanců podniku autorka navrhuje kurz pro zaměstnance v oblasti prodeje. Kurz je zaměřený na oblast komunikace se zákazníkem a rozvíjení obchodních dovedností pracovníků a je určen pro všechny, kteří při své práci jednají se zákazníky nebo obchodními partnery, a proto autorka navrhuje poskytnout tento kurz zaměstnancům, kteří pracují na vedoucí pozici v oblasti prodeje. Po absolvování kurzu by pak vedoucí pracovníci proškolili ostatní zaměstnance pracující na pozici prodavač/prodavačka a to prostřednictvím vnitropodnikového vzdělávání zaměstnanců formou např. schůzky, setkání či porady. Na pozici prodavač/prodavačka zaměstnává pekárna Tritia celkem 52 zaměstnanců, přičemž se jedná pouze o ženy.

Návštěva tohoto kurzu zajistí zaměstnancům zlepšení jejich dovedností a znalostí v oblasti komunikace se zákazníkem. Naučí je schopnosti vyjednávání nebo také zvládání připomínek zákazníků.

Objednávka kurzu proběhne elektronicky prostřednictvím internetové stránky společnosti PEFEK Training & Consulting, s. r. o. se sídlem v Praze, která poskytuje vzdělávací kurzy a poradenské služby. Nabízí nejenom firemní kurzy, ale také školení pro jednotlivce v rámci jejich osobního rozvoje.

Kurz je koncipován jako jednodenní trénink od 9:00 do 17:00 hodin v Praze a každý z účastníků obdrží certifikát o absolvování kurzu. Nutné je také zajistit dopravu a výši stravného. Níže jsou uvedeny důležité informace týkající se absolvování tohoto kurzu.

- Zaměření kurzu: Obchodní dovednosti
- Název kurzu: „Profesionální obchodník“
- Adresa provozovatele: Národní 138/10, Nové Město, 110 00 Praha 1

Náklady na absolvování kurzu:

Cena kurzu na osobu bez DPH	3 990 Kč
DPH 21 %	838 Kč
Cena kurzu na osobu včetně DPH	4 828 Kč
Cena kurzu pro 10 zaměstnanců včetně DPH	48 280 Kč

Doprava:

Úkolem je také zajistit dopravu zaměstnanců do místa určení a zpět. Tritia, spol. s r. o. může využít služeb autobusové nebo vlakové dopravy, přičemž v tomto případě bude využito služeb vlakové dopravy z důvodu pohodlí pro vícečlennou skupinu. Vzdálenost Cheb – Praha je 219 km a cesta potrvá přibližně 4 hodiny. Níže je zpracovaný itinerář cesty z Chebu do Prahy a zpět.

- Odjezd (nádraží v Chebu) 4:30 hod.
- Příjezd (Praha hlavní nádraží) 8:30 hod.
- Přesun na adresu provozovatele 8:50 hod.

Po příjezdu na nádraží v Praze je nutné provést přesun na adresu provozovatele, což je ve vzdálenosti 3 km, celkem 20 minut cesty.

- Začátek kurzu 9:00 hod.
- Konec kurzu 17:00 hod.
- Odjezd (Praha hlavní nádraží): 17:30 hod.
- Příjezd (nádraží v Chebu) 21:30 hod.

Náklady na dopravu:

Cena zpáteční jízdenky na osobu	570 Kč
Cena zpáteční jízdenky pro 10 osob	5 700 Kč

Stravné pro zaměstnance:

Za každý kalendářní den pracovní cesty je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci stravné podle doby trvání pracovní cesty.

- Celkový počet hodin strávených na pracovní cestě: 17 hodin

Výše stravného na osobu	106 Kč
Výše stravného pro 10 osob	1 060 Kč

Celkové náklady

Cena kurzu pro 10 osob vč. DPH	48 280 Kč
Cena zpáteční jízdenky pro 10 osob	5 700 Kč
Výše stravného pro 10 osob	1 060 Kč

Celkové náklady zaměstnavatele 55 040 Kč

Celkové náklady na vzdělávání 10 zaměstnanců formou absolvováním kurzu byly vyčísleny na 55 040 Kč. Školení či vzdělávací kurzy pro zaměstnance jsou pro podnik finančně nákladné, ale zefektivnění práce zaměstnanců přispívá k vyšším ziskům společnosti. Po vynaložení finančních prostředků do rozvoje a vzdělávání svých zaměstnanců, lze také očekávat zvýšení produktivity práce.

Aktuálně je firma v propadu a tak náklady navíc by rozhodně nebyli správnou volbou. Společnost eviduje ztrátu z provozního hospodářského výsledku převážně z důvodu poklesu obrátu a poklesu odbytových cen pekařských výrobků. Ovšem hlubším propadům společnost zabránila rozšířením a modernizací vlastních specializovaných prodejen a rozšířením sortimentu. S otevřením nových prodejen souvisí i růst nákladů na zvýšení počtu zaměstnanců. Dalším negativním důsledkem je, že společnost ztrácí své odběratele a koneční spotřebitelé nakupují jinde. Proto jsou návrhy zaměřeny převážně na posílení vztahů se svými stálými zákazníky a formou rozhlasové reklamy by společnost oslovila i své potenciální zákazníky. Společnost ale očekává jisté oživení a tak by připravené návrhy mohla uplatnit v budoucnu.

Závěr

V teoretické části bakalářské práce autorka objasnila pojem CRM, jeho význam a přínosy pro podnik. V následujících kapitolách se zabývala prvky systému CRM, dělením zákazníků a významem konkurence v rámci uplatňování systému CRM. V praktické části této práce se autorka věnovala pekárně Tritia, spol. s r. o., která se zabývá výrobou a prodejem pekařských a cukrářských výrobků. Nejprve autorka objasnila základní informace o podniku, dále se věnovala organizační struktuře společnosti, výrobnímu sortimentu a současným konkurenčním prodejům. V osmé kapitole byla vysvětlena metodika dotazníkového šetření. V deváté kapitole byla provedena analýza spokojenosti vnějších a vnitřních zákazníků společnosti a to za pomoci dotazníkového šetření.

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že koneční spotřebitelé výrobků pekárny Tritia oceňují kvalitu produktů, širší nabízeného sortimentu, a kvalifikovaný personál. Velmi kladně respondenti hodnotili dostupnost produktů nejenom v jednotlivých prodejnách, ale také v obchodních domech. Naopak velmi nepříznivě zákazníci hodnotili nadměrně vysokou cenu u sladkého pečiva a krátkou otevírací dobu specializovaných prodejen.

Ze zjištěných výsledků můžeme konstatovat, že pokud Tritia, spol. s r. o. bude nadále vyrábět kvalitní pečivo a cukrovinky podle tradiční a chutné receptury a bude zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, potom se v budoucnosti očekává jejich neustálé zlepšování a o své jedinečné postavení na trhu se nemusí obávat.

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout ekonomicky výhodná opatření, která by posílila image podniku a zvýšila konkurenceschopnost podniku v rámci posilování vztahů se svými vnitřními a vnějšími zákazníky. Tyto inovace byly nalezeny tři. Dvě z nich byly zaměřeny převážně na posílení marketingové komunikace. Prvním návrhem bylo vytvoření akčních letáků a jejich umístění do jednotlivých prodejen společnosti a druhým návrhem bylo vytvořit rozhlasovou reklamu do regionálního rádia Egrensis. Třetí návrh byl zaměřený na vnitřní zákazníky podniku, ve kterém autorka doporučila investovat finanční prostředky do vzdělávacího kurzu pro vedoucí pracovníky podniku.

Dílčím cílem této práce bylo identifikovat silné a slabé stránky podniku v rámci spokojenosti konečných zákazníků a zaměstnanců společnosti a to provedením dotazníkového šetření.

Základním předpokladem je, že pekárna Tritia bude upřednostňovat kvalitu před cenou pekařských a cukrářských výrobků, bude posilovat vztahy se svými stávajícími zákazníky a bude investovat do vzdělávání svých zaměstnanců. Veškeré provedené změny musí v konečném důsledku vést ke zvýšené spokojenosti vnitřních a vnějších zákazníků společnosti a k posílení konkurenceschopnosti podniku.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Silné stránky podniku	str. 43
Tabulka č. 2:	Slabé stránky podniku	str. 45

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Kvalita CRM	str. 15
Obrázek č. 2:	Logo společnosti Tritia, spol. s r. o.	str. 23
Obrázek č. 3:	Struktura podniku	str. 27
Obrázek č. 4:	Vyhodnocení otázky č. 1	str. 33
Obrázek č. 5:	Vyhodnocení otázky č. 2	str. 34
Obrázek č. 6:	Vyhodnocení otázky č. 3	str. 34
Obrázek č. 7:	Vyhodnocení otázky č. 4	str. 35
Obrázek č. 8:	Vyhodnocení otázky č. 6	str. 36
Obrázek č. 9:	Vyhodnocení otázky č. 7	str. 36
Obrázek č. 10:	Vyhodnocení otázky č. 8	str. 37
Obrázek č. 11:	Vyhodnocení otázky č. 9	str. 38
Obrázek č. 12:	Vyhodnocení otázky č. 10	str. 38
Obrázek č. 13:	Vyhodnocení respondentů podle pohlaví	str. 39
Obrázek č. 14:	Vyhodnocení věkové skupiny respondentů	str. 40
Obrázek č. 15:	Vyhodnocení respondentů podle pracoviště	str. 40
Obrázek č. 16:	Vyhodnocení respondentů podle pracovního postavení	str. 41
Obrázek č. 17:	Vyhodnocení dotazníkového šetření vnitřních zákazníků	str. 42

Seznam použitých zkratek

4P	Product, Price, Place, Promotion
COOP	Consumer cooperatives
CRM	Customer relationship management
ČR	Česká republika
EX PLZEŇ	Celostátní výstava výrobků potravinářského průmyslu
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IFS	International Featured Standards
ISO	International Organization for Standardization
KLASA	Národní značka kvality potravin
PSČ	Poštovní směrovací číslo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Seznam použité literatury

Monografické publikace:

BETTENCOURT, Lance. *Service innovation : how to go from customer needs*. New York: McGraw-Hill, 2010. 255 s. ISBN 978-0-07-171300-9.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. Procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

KINCL, Jan. a kolektiv. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka. a kolektiv. *Chování zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje:

CZECHTRADE. Cestovní náhrady v roce 2016: Vše, co potřebujete vědět.

BusinessInfo. *Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, © 1997-2016 [cit. 05. 04. 2016]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cestovni-nahrady-v-roce-2016-vse-co-potrebuje-vedet-72546.html>

Delta Pekárna Brno. *Delta Pekárna Brno*. [online]. 03. 02. 2016 [cit. 03.02.2016]. Dostupné z: <http://www.deltapekarnabrno.cz/>

Dotazník motivace a spokojenosti zaměstnanců DSV. *DSV Global Transport & Logistics*. [online]. Praha: DSV Road a. s., © 2015 [cit. 15.12.2015]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/kariera/pro-zamestnance/dotaznik-motivace-a-spokojenost-zamestnancu-dsv/>

Historie a současnost. *Penam*. [online]. Brno: PENAM, a. s., © 2016 [cit. 04.02.2016]. Dostupné z: <http://www.penam.cz/cs/svet-penam/historie/>

Letáky Klasik řezané. *Tiskdo1000.cz*. [online]. TISK PĚTKA, © 2016 [cit. 01.04.2016]. Dostupné z: <http://www.tiskdo1000.cz/letaky-klasik-rezane>

O nás. *Tritia*. [online]. Tritia s. r. o., © 2015 [cit. 02.10.2015]. Dostupné z: <http://www.tritia.cz/pages/o-nas/>

Obchodní dovednosti. *PEFEK training & consulting*. [online]. Praha: Pefek.cz, © 2015 [cit. 05.04.2016]. Dostupné z: <http://www.pefek.cz/soft-skills/obchodni-dovednosti/>

Pekárny. *United Bakeries*. [online]. 03. 02. 2016 [cit. 03.02.2016]. Dostupné z: <http://www.united-bakeries.cz/united-bakeries/pekarny/info.html>

PENAM, a. s. *AGROFERT*. [online]. 04. 02. 2016 [cit. 04.02.2016]. Dostupné z: <http://www.agrofert.cz/nase-spolecnosti/92/penam-a-s>

Proč reklama v Radiu Egrensis?. *Egrensis Radio*. [online]. Radio Egrensis, © 2015 [cit. 24.03.2016]. Dostupné z: <http://www.radioegrensis.cz/reklama/proc-u-nas>

Prodejny. *Tritia*. [online]. Tritia s. r. o., © 2015 [cit. 07.10.2015]. Dostupné z: <http://www.tritia.cz/pages/prodejny>

Společnost. *United Bakeries*. [online]. 03. 02. 2016 [cit. 03.02.2016]. Dostupné z: <http://www.united-bakeries.cz/united-bakeries/spolecnost/info.html>

Profesionální obchodník. *PEFEK training & consulting*. [online]. Praha: Pefek.cz, © 2015 [cit. 05.04.2016]. Dostupné z: <http://www.pefek.cz/otevrene-kurzy/po.htm>

Profil Skupiny COOP. *COOP*. [online]. Praha: COOP, © 2015 [cit. 08.02.2016]. Dostupné z: <http://www.skupina.coop/profil-skupiny-coop>

Příběh Mr. Baker. *Pekařství Mr. Baker*. [online]. Praha: Pekařství Mr. Baker, © 2007-2016 [cit. 16.01.2016]. Dostupné z: http://www.mrbaker.cz/?page_id=5

Sbírka listin Tritia spol. s r. o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 07.10.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39660275&subjektId=48045&spis=474737>

Stojany na letáky. *Klapramy.eu: prezentační systémy*. [online]. Ostrava: CyberSoft s. r. o., © 2016 [cit. 01.04.2016]. Dostupné z: http://www.klapramy.eu/stojany-na-letaky_c4.html

Výpis z obchodního rejstříku DELTA PEKÁRNÝ, a. s. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 16.01.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=707388&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku Tritia spol. s r. o. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015 [cit. 07.10.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=48045&typ=PLATNY>

Získaná ocenění. *Penam*. [online]. Brno: PENAM, a. s., © 2016 [cit. 04.02.2016]. Dostupné z: <http://www.penam.cz/cs/svet-penam/ziskana-oceneni/>

Interní zdroje:

Interní informace poskytnuté ekonomickým oddělením společnosti Tritia, spol. s r. o.

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník spokojenosti vnějších zákazníků

Příloha B: Dotazník spokojenosti vnitřních zákazníků

Příloha A: Dotazník spokojenosti vnějších zákazníků

DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKY

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věková skupina

- méně než 19
- 20 – 29
- 30 – 39
- 40 – 59
- 60 a více let

3. Jaký byl hlavní důvod, proč jste nakoupil/a v prodejně společnosti Tritia, s. r. o.?

- Běžný nákup pečiva
- Akce na některé výrobky
- Objednávka (dortu, cukroví, zákusků...)
- Poloha prodejny (dostupnost)
- Náhodou jsem šel/šla kolem
- Jiné

4. Nakupujete zde pravidelně nebo to byl váš první nákup?

- Pravidelně
- První nákup

5. Co jste si koupil/a?

6. Ohodnoťte prosím, jak jste spokojen/a s následujícími parametry:

	Velmi vyhovuje	Vyhovuje	Spíše nevyhovuje	Nevyhovuje
Kvalita pečiva a cukrovinek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena pečiva a cukrovinek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šířka sortimentu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota v prodejně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prodejní doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ochota personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Nakupujete výrobky společnosti Tritia, spol. s r. o. i v obchodních řetězcích?

- Ano
- Ne

8. Nakupujete produkty u některé z těchto společností?

- PENAM, a. s.
- DELTA PEKÁRNY, a. s.
- Pekařství Mr. Baker
- U žádné takové nenakupuji

**9. Jak je pravděpodobné, že byste nákup doporučil/a svým přátelům či známým?
(zakroužkujte)**

Velmi nepravděpodobné	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Vysoce pravděpodobné
-----------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------

10. Uvítal/a byste nějakou změnu či zlepšení?

- Ano
Jakou? _____
- Ne

Příloha B: Dotazník spokojenosti vnitřních zákazníků

DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

jmenuji se Markéta Králíková a jsem studentka závěrečného ročníku Západočeské univerzity v Plzni, Fakulty ekonomické v Chebu. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude přínosem pro zpracování mé bakalářské práce, kterou vypracovávám o společnosti Tritia, spol. s r. o. Dotazník je zaměřen na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Odpovědi jsou anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Hlavička dotazníku

Pohlaví	Věk	Pracoviště	Pracovní postavení
<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> méně než 19 let	<input type="checkbox"/> Ekonomické oddělení	<input type="checkbox"/> mám podřízené
<input type="checkbox"/> žena	<input type="checkbox"/> 20 - 29	<input type="checkbox"/> Obchodní oddělení	<input type="checkbox"/> nemám podřízené
	<input type="checkbox"/> 30 - 39	<input type="checkbox"/> Prodej	
	<input type="checkbox"/> 40 - 59	<input type="checkbox"/> Provoz	
	<input type="checkbox"/> 60 a více let	<input type="checkbox"/> Jiné	

Dotazník

Dotazník obsahuje následující tvrzení a možnosti:

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Prosím vyplňujte dotazník zakroužkováním vybrané možnosti na základě svého vlastního názoru.

č.	Tvrzení	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1.	Vedení společnosti vynakládá dostatečné úsilí k zajištění dlouhodobého úspěchu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Vedení společnosti provádí dobrá obchodní rozhodnutí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Vedení společnosti se dostatečně stará o moje zdraví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Můj nadřízený/á podporuje otevřenou komunikaci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Můj nadřízený/á bere ohledy na moje nápady a návrhy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Můj nadřízený/á mě podporuje, abych přinášel/a zlepšení pro zákazníky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Můj nadřízený/á mě motivuje k lepším výsledkům.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Můj nadřízený/á mi naslouchá a ví, co je pro mě důležité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Můj nadřízený/á stanovuje srozumitelné a jasné úkoly.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Práce ve společnosti Tritia, spol. s r. o. mě baví.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Při výkonu práce získávám užitečné zkušenosti a znalosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Jsem spokojený/á s pracovním prostředím.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Jsem spokojený/á jakým způsobem mě nadřízený/á informuje o aktualitách.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Jsem spokojený/á se zaměstnaneckými výhodami.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Na svém pracovišti mám veškeré vybavení, které potřebuji k pracovnímu výkonu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Při práci využívám své schopnosti a dovednosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Hodnocení mé práce je spravedlivé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Mzda, kterou dostávám za svou práci je spravedlivá.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Využíváme zpětnou vazbu od zákazníků k dalšímu zlepšování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Mám dostatečné informace o nabízeném zboží a službách pro potřeby zákazníka.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Jsem celkově spokojený/á se zaměstnáním v naší společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Jsou zde dobré příležitosti pro rozvoj mé kariéry.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Tritia, spol. s r. o. nabízí svým zákazníkům kvalitní zboží a služby.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Tritia, spol. s r. o. bych doporučil/a jako pracovní místo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Tritia, spol. s r. o. bych doporučil/a jako místo k nakupování.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abstrakt

KRÁLÍKOVÁ, Markéta. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Cheb, 2016. 60 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: CRM, zákazník, konkurenceschopnost

Tématem bakalářské práce je „*Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*“. Předložená bakalářská práce se zaměřuje na spokojenost vnějších a vnitřních zákazníků a možnosti posílení konkurenceschopnosti českého výrobce a dodavatele pečiva a cukrovinek společnosti Tritia, spol. s r. o. Bakalářská práce obsahuje dvě části. První část je teoretická a zahrnuje celkem pět kapitol. Je zpracována na základě odborné literatury. Druhá část je praktická a zahrnuje celkem pět kapitol. Je zpracována na základě analýzy spokojenosti vnitřních a vnějších zákazníků podniku prostřednictvím dotazníkového šetření. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout ekonomicky výhodná opatření pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Dílčím cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku v rámci spokojenosti jejich vnějších a vnitřních zákazníků.

Abstract

KRÁLÍKOVÁ, Markéta. *Customer relationship management and its importance for strengthening for the competitiveness of the company*. Cheb, 2016. 60 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: CRM, customer, competitiveness

The theme of the Bachelor thesis is "*Customer relationship management and its importance for strengthening for the competitiveness of the company*". This Bachelor thesis is aimed to the internal and external customers' satisfaction as well as the possibility to increase the competitiveness of Czech manufacturer and supplier of the bakery and confectionery goods, Tritia, spol. s r. o. company. This Bachelor thesis consists of two parts. The first part is theoretical and includes five chapters. It is based on the professional literature. The second part is practical and includes five chapters. It is based on the analysis of the internal and external customer's satisfaction through company survey. The main objective of the Bachelor thesis is to devise economically advantageous measures to strengthen the competitiveness of the company. The partial objective is to identify the strong and weak aspects of the internal and external customers' satisfaction.