Vysoká škola logistiky o.p.s.

Hodnocení zákaznického servisu e-shopu

(Diplomová práce)

Přerov 2022 Bc. Danny Frydrychů

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Zadání diplomové práce

student	**Bc. Danny Frydrychů**
studijní program	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Hodnocení zákaznického servisu e-shopu**

Cíl práce:

Na základě provedené analýzy nabízených produktů a poskytovaného zákaznického servisu tuzemským i zahraničním zákazníkům u vybrané společnosti předložit návrhy na zkvalitnění procesů, které povedou ke snižování reklamací.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod
1. Teoretický přístup k řešení problému
2. Charakteristika vybrané společnosti
3. Poskytovaný zákaznický servis, portfolio tuzemských i zahraničních zákazníků
4. Zlepšení procesů spojených s vrácením zboží a řešením reklamací
5. Zhodnocení návrhů

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

CEMPÍREK, Václav. Logistická centra. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2010. ISBN 978-80-86530-70-3.

GROS, Ivan a kol. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století (1. - 3. díl.) 1. vyd. Praha: Radix 2005. ISBN 80-86031-59-4.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., DBA

Datum zadání diplomové práce: 31. 10. 2021
Datum odevzdání diplomové práce: 12. 5. 2022

Přerov 31. 10. 2021

Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb.; o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat předtím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysoké školy logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 12. 5. 2022 .....

podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Václavu Cempírkovi, Ph.D., DBA za jeho cenné rady, doporučení a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Taktéž bych chtěl poděkovat zaměstnancům a vedení společnosti Lipoelastic a.s. za vstřícnost, ochotu a pomoc při získávání potřebných informací a podkladů.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem zákaznického servisu e-shopu a procesů souvisejících s řešením vrácených produktů a reklamací u vybrané společnosti. Oblast elektronického obchodování zaznamenala v posledních letech významný nárůst. Se zvyšujícím se počtem realizovaných objednávek však také rostou počty vrácených produktů a zvyšuje se tlak na řízení procesu vrácených zásilek. Hlavní část práce je zaměřena na analýzu vrácených položek a nalezení problémových oblastí v procesech přímo souvisejících s vratkami a reklamacemi. Provedená analýza tvoří základ pro následná návrhová řešení zjištěných problémů a nedostatků ve zmíněných procesech. Cílem navržených řešení je snížení počtu vracených či reklamovaných produktů, snížení administrativní náročnosti a zlepšení informačního toku.

Klíčová slova

zákazník, objednávka, e-shop, vrácená zásilka, produkt

Annotation

The diploma thesis deals with the topic of e-shop customer service and processes related to solving the returned products and complaints at a selected company. The area of e-commerce has seen a significant increase in recent years. However, with the increasing number of realized orders, the number of returned products also increases together with pressure on the process of returned shipments. The main part of the thesis is focused on the analysis of returned products and the search for problem areas in the processes directly related to returns and complaints. The proposed solutions are based on the performed analysis. The aim of the proposed solutions is to reduce the number of returned or claimed products, reduce administrative complexity and improve information flow.

Keywords

customer, order, e-shop, return of shipment, product

Obsah

Úvod ... 9

1 Teoretický přístup k řešení problému ... 11

1.1 Dodavatelský řetězec ... 12

1.1.1 Toky v dodavatelském řetězci ... 14

1.2 Zákaznický servis ... 15

1.2.1 Složky zákaznického servisu ... 16

1.2.2 Ukazatele úrovně služeb zákazníkům ... 19

1.2.3 Vyřizování vratek a reklamací ... 21

1.3 E-commerce ... 23

1.3.1 Modely e-commerce ... 25

2 Charakteristika vybrané společnosti ... 30

2.1 Organizační struktura společnosti ... 31

2.2 Nabízené produkty ... 33

2.2.1 Certifikace produktů ... 34

2.3 Logistické centrum společnosti ... 35

2.4 Distribuce ... 37

2.4.1 Nasmlouvané přepravní společnosti ... 39

2.5 E-shop ... 40

2.5.1 Vývoj objednávek ... 41

2.5.2 Výkyvy v objemech objednávek ... 42

2.5.3 Prostředí e-shopu ... 43

2.6 Používaný ERP systém ABRA Gen ... 45

3 Poskytovaný zákaznický servis, portfolio tuzemských i zahraničních zákazníků ... 47

3.1 Činnosti pracovníků zákaznického servisu ... 47

3.1.1 Komunikace se zákazníkem ... 48

3.2 Portfolio zákazníků (E-shop) ... 50

3.2.1 Akce a bonusy pro zákazníky ... 52
4 Zlepšení procesů spojených s vrácením zboží a řešením reklamací ... 53
4.1 Postup při vrácení zboží od zákazníka ... 53
4.1.1 Formulář pro odstoupení od smlouvy ... 58
4.2 Postup při reklamaci zboží ... 60
4.3 Analýza vrácených produktů ... 63
4.3.1 Sledované období a množství vratek ... 64
4.3.2 Důvody vrácení ... 66
4.3.3 Nejčastěji vracené produkty ... 68
4.3.4 Časová náročnost zpracování vratek ... 70
4.4 Shrnutí a návrhy pro zlepšení procesů ... 71
4.4.1 Návrh implementace on-line formuláře pro správu reklamací a vratek ... 71
4.4.2 Návrh pro rozšíření možností pro vrácení zboží ... 74
4.4.3 Opatření pro snížení počtu vratek ... 75
5 Zhodnocení návrhů ... 78
Závěr ... 81
Seznam zdrojů ... 83
Seznam obrázků ... 85
Seznam tabulek ... 86
Seznam grafů ... 87
Seznam zkratek ... 88
Seznam příloh ... 89

Úvod

V posledních letech byl zaznamenán významný růst v oblasti elektronického obchodování. Mnoho organizací a společností již nabízí své produkty nebo služby prostřednictvím internetu, a snaží se tak oslovit větší množství potenciálních zákazníků. Pro většinu zákazníků je samozřejmě mnohem výhodnější a pohodlnější objednat si produkt z pohodlí svého domova kdykoliv a nebýt limitován časem nebo přesně daným místem.

Rozvoj elektronického obchodování a samotných e-shopů s sebou nese také důležitou složku, bez které by tato oblast nemohla náležitým způsobem fungovat. Jedná se o zákaznickou podporu neboli zákaznický servis, o němž pojednává tato diplomová práce. Zákaznický servis je velmi důležitou součástí každé organizace, ať už na trhu nabízí své produkty či služby. Zároveň tvoří významnou přidanou hodnotu pro zákazníka.

Cílem této diplomové práce je analýza a zhodnocení procesů souvisejících se zpracováváním vrácených produktů a reklamací ve vybrané společnosti Lipoelastic a.s. Těmito činnostmi se ve společnosti zabývá právě oddělení zákaznického servisu. Podnětem ke zpracování této diplomové práce byly zvyšující se počty vrácených produktů od zákazníků a s tím související administrativní a časová náročnost pro odpovědné pracovníky.

Úvodní část práce obsahuje teoretická východiska zaměřená na téma této práce. Obsahuje obecný popis dodavatelského řetězce, zákaznický servis včetně jeho hlavních složek a také oblast související s elektronickým obchodováním a poskytováním produktů či služeb pomocí internetu – oblast e-commerce a její hlavní typy modelů.

Následující kapitola je zaměřena na charakteristiku vybrané společnosti včetně popisu její organizační struktury. Jsou zde také popsány základní kategorie nabízených produktů, e-shop společnosti, vývoj objednávek v minulých letech nebo také způsoby distribuce v rámci České republiky i zahraničí.

Třetí kapitola se zabývá popisem činností souvisejících s poskytováním zákaznického servisu a také portfoliem tuzemských i zahraničních zákazníků. Kapitola obsahuje také stručný popis postupu komunikace se zákazníkem včetně nejčastěji zodpovídaných dotazů.

Hlavní část práce se zabývá především analýzou, která je rozdělena do dvou částí – a to na analýzu procesů souvisejících s vrácením zboží a reklamacemi, a následně na samotnou analýzu vrácených produktů. Vstupními daty pro analýzu vrácených produktů bylo sledování a následné zpracování sto kusů po sobě jdoucích vrácených produktů. Cílem provedené analýzy je zjištění nejčastěji vracených produktů a také, jaké jsou hlavní důvody pro jejich vracení. Provedená analýza a její zhodnocení je podkladem pro návrhová řešení směřující ke snížení počtu vratek a eliminaci zjištěných nedostatků a problémů v souvisejících procesech. Navržená řešení by měla pomoci snížit administrativní a časovou náročnost pro pracovníky zákaznického servisu a také výrazně zlepšit a automatizovat informační tok mezi společností a zákazníkem.

Věřím, že tato práce pomůže společnosti získat potřebná data a navržená řešení pomohou stabilizovat procesy v rámci zákaznického servisu.

1 Teoretický přístup k řešení problému

Logistika je velmi dynamická oblast, která se v současné době neustále rozvíjí.

Původně hrála logistika zásadní roli při přesunu vojenského personálu, vybavení a zboží. Zatím-co v armádě je logistika stejně důležitá jako kdykoli předtím, tento termín se dnes častěji používá v souvislosti s přesunem komerčního zboží – z jednoho místa A do požadovaného místa určení B, v rámci dodavatelského řetězce.

„Logistika je souhrn činností systematicky zaměřených na získání materiálů z primárních zdrojů a všechny mezivstupy pro zhotovení konečného výrobku až po ukončení jeho životnosti včetně jeho likvidace nebo recyklace, s výjimkou vlastních výrobních procesů a procesů směny.“ [1, s. 9]

Cílem logistiky je především uspokojení potřeb konečného zákazníka, s ohledem na efektivně vynaložené náklady. Splnění těchto cílů je však poměrně komplikované, protože požadavky konečných zákazníků na služby se neustále zvyšují, což vyžaduje vynaložení dodatečných finančních prostředků na zabezpečení vyšší úrovně zákaznického servisu. [2, s. 191]

Mezi klíčové logistické činnosti, které významně ovlivňují logistický proces, patří:

- doprava a přeprava – přesun materiálů a zboží nejen mezi výrobci a spotřebiteli,
- prognózování/plánování poptávky – odhadování požadavků zákazníků pro dané období,
- pořizování/nákup – reaguje na materiálové požadavky, zajišťuje vstupní materiály pro výrobu,
- řízení stavu zásob – udržování optimální výše zásob,
- logistická komunikace – zajištění spolehlivé komunikace v rámci podniku a také mezi jednotlivými články dodavatelského řetězce,
- balení – obal produktu hraje důležitou roli při uskladnění a přepravě,
- skladování a manipulace s materiály – skladování a manipulace jako proces zahrnuje širokou škálu ručních, poloautomatických a automatizovaných zařízení a systémů, které podporují logistickou činnost a zajišťují fungování dodavatelského řetězce,

- zákaznický servis – dobré služby a profesionální komunikace podporují zákazníkovu spokojenost,
- zpětná logistika – řízení toku odpadového materiálu, jeho skladování a následný přesun do místa likvidace,
- manipulace s vráceným zbožím – vyřizování vratek a reklamací,
- vyřizování objednávek – velmi obsáhlá oblast, která zahrnuje procesy jako je příjem objednávky, kontrolu stavů objednávek a zásob až k samotnému vyřízení objednávky a splnění požadavku zákazníka,
- podpora servisu a náhradní díly – tato oblast zahrnuje poskytování poprodejního servisu a zajištění dostatečného množství náhradních dílů včetně zajištění přesunu vadných dílů,
- stanovení místa výroby a skladování – vhodné stanovení lokalit pro skladovací a výrobní prostory ovlivňuje následnou výši přepravních nákladů. [3, s. 15-20]

„V různé míře logistické funkce zahrnují také vyhledávání zdrojů a nákup, plánování a rozvrhování výroby, balení a kompletace a služby zákazníkům.“ [4, s. 25]

Zmíněné logistické činnosti se navzájem kombinují, vznikají mezi nimi vazby a společně plní cíle v dodavatelském řetězci.

1.1 Dodavatelský řetězec

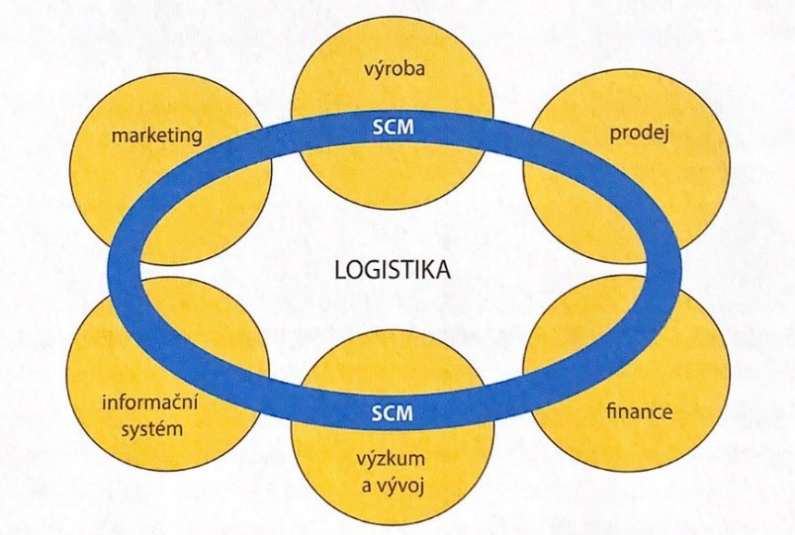
Dodavatelský řetězec (anglicky Supply Chain Management - SCM) je systém vzájemně svázaných a propojených procesů. Zahrnuje řadu kroků k tomu, aby se produkt nebo služba dostala ke správnému zákazníkovi. Jednotlivé kroky zahrnují přesun a přeměnu surovin na hotové výrobky, přepravu těchto výrobků a jejich distribuci ke koncovému uživateli. Zpravidla jsou jednotlivé procesy rozděleny mezi několik spolupracujících firem.

„Dodavatelský řetězec je síť organizací, které jsou zapojeny po i proti směru materiálového toku do různých procesů a aktivit, které přinášejí hodnotu ve formě výrobků a služeb podle požadavků konečného zákazníka“ [4, s. 26]

Mezi subjekty, které jsou do dodavatelského řetězce zapojeny, patří zejména výrobci, distributoři, prodejci, skladové prostory, distribuční centra, přepravní společnosti, velkoobchody, maloobchody nebo také e-shopy. [5]

Dodavatelské řetězce zahrnují vše od výroby přes vývoj produktu až po informační systémy potřebné k řízení podniku. Jednotlivé prvky dodavatelského řetězce zahrnují tyto klíčové oblasti:

- výzkum a vývoj,
- marketing,
- plánování výroby,
- prodej,
- finance,
- informační systém,
- služby zákazníkům. [4, s. 28]



Obr. 1.1 - Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů

Zdroj: [4, s. 28]

„Řízení logistického řetězce (supply chain management) znamená řízení toku přidané hodnoty spolu s přesunem materiálů, výrobků a souvisejících informací mezi dodavateli, podnikem, obchodními mezičlánky a konečnými zákazníky“ [2, s. 195]

Efektivní a důsledné řízení logistického řetězce přináší také mnoho výhod:

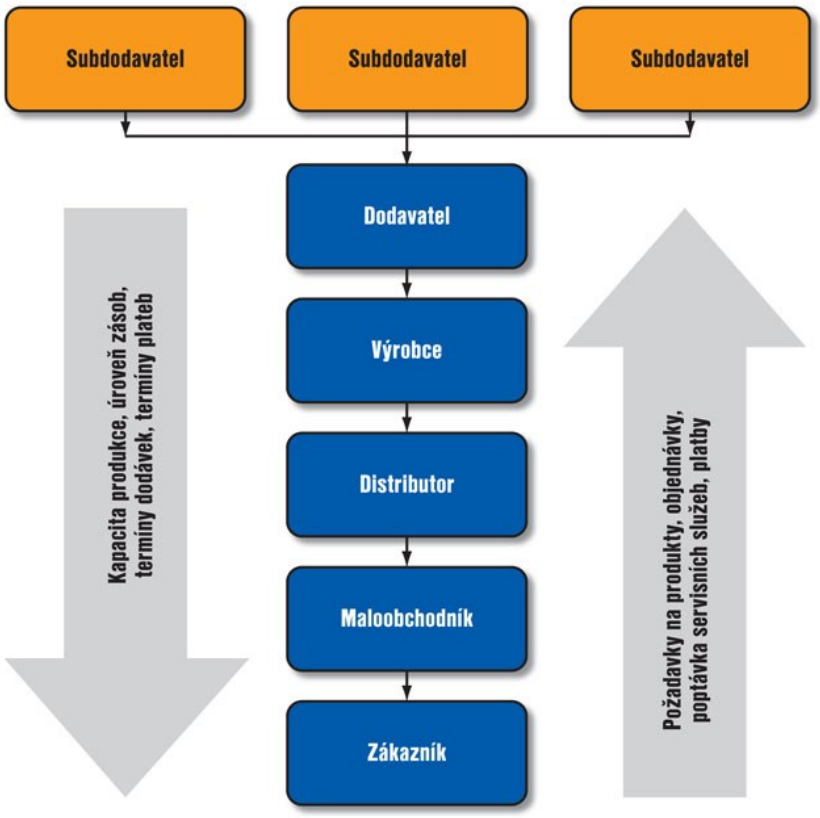
- rychlejší reakce na poptávku zákazníka,
- zvýšení úrovně zákaznických služeb,
- snížení doby dodání produktů,
- efektivnější řízení zásob,
- nabídka kvalitnějších produktů apod. [2, s. 195]

1.1.1 Toky v dodavatelském řetězci

K dodavatelskému řetězci patří také tři hlavní toky – jedná se o tok produktů, tok informací a tok financí. Tok produktů neboli hmotný tok označuje distribuci produktu ve směru od dodavatele k odběrateli. Hlavním cílem je předcházení zbytečnému hromadění zásob, z tohoto důvodu musí být odpovídajícím způsobem koordinován. [6, s. 12] Informační tok představuje důležité informace a údaje týkající se stavu objednávek. Právě objednávky konečného zákazníka jsou spouštěčem reakcí celého dodavatelského řetězce. [6, s. 14] Mezi finanční toky patří zejména platební informace, úvěry apod.

Tyto toky probíhají ve třech hlavních fázích – strategie, plánování a realizace. Oblast řízení dodavatelského řetězce zahrnuje koordinaci a integraci těchto toků nejen v rámci organizace, ale i mezi jednotlivými partnery. [7]

Efektivní řízení dodavatelského řetězce může snížit celkové náklady společnosti a zároveň zvýšit ziskovost. Jeden nefunkční prvek může ovlivnit zbylou část řetězce, což může být velmi nákladné na následnou nápravu vzniklých problémů.



Obr. 1.2 - Struktura dodavatelského řetězce

Zdroj: [7] https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/procesy-v-dodavatelskem-retezci.htm

1.2 Zákaznický servis

Cílem každé společnosti je udržet své zákazníky a nadále rozvíjet své podnikání. Z tohoto důvodu je důležité poskytovat kvalitní zákaznický servis. Zákaznický servis je jednou z nejdůležitějších součástí řízení celého dodavatelského řetězce. Tvoří důležitou funkci mezi marketingem a logistikou.

„Zákaznický servis lze definovat jako proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny.“ [3, s. 41]

Zákaznický servis je proces poskytování podpory potenciálním i stávajícím zákazníkům. V dnešní době se už nejedná pouze o telefonickou podporu nebo přímý osobní kontakt se zákazníkem. Profesionální přístup v oblasti zákaznického servisu využívá odpovědi na dotazy zákazníků také prostřednictvím e-mailu, on-line chatu nebo v dnešní době velmi oblíbené spojení přes sociální sítě jako je např. Facebook nebo Instagram.

Správný a profesionální zákaznický servis je pro společnosti zdrojem příjmů. Stal se tak základním kamenem pro úspěšnou konkurenceschopnost. V minulosti si zákazníci vybírali, od které společnosti nakoupí, hlavně podle ceny nebo nabízeného produktu, ale dnes často rozhoduje celková zkušenost a úroveň zákaznické podpory. Zákaznický servis je nyní klíčovým rozlišovacím znakem mezi společnostmi. Prostřednictvím zákaznického servisu získávají zákazníci představu o produktu a také samotné společnosti, která jej prodává. Již prvotní kontakt se zákazníkem ovlivňuje budoucí obchodní vztah.

Kvalitní zákaznický servis by měl splňovat následující vlastnosti:

- Rychlost – dodání produktů musí proběhnout včas. Je nutné se vyvarovat zpoždění. Stejně tak důležitá je rychlost reakce na požadavek zákazníka.
- Zdvořilost – dodržování slušného a ohleduplného chování k zákazníkovi.
- Profesionalita – ke všem zákazníkům by se mělo přistupovat profesionálně, tedy využívat znalosti a dovednosti, které se od profesionála očekávají. Profesionalita ukazuje zákazníkovi, že je o něj dobře postaráno.
- Personalizace – použití jména zákazníka je velmi efektivní při vytváření loajality. Zákazníkům se líbí myšlenka, že ten, s kým obchodují, je zná na osobní úrovni.

„Zákaznický servis hraje významnou úlohu při vytváření a udržování loajality a spokojenosti zákazníků.“ [8, s. 81]

Pro konkurenty je mnohem obtížnější napodobit kvalitu služeb než daný produkt, kvalitu nebo cenu. [6, s. 14] Poskytování kvalitního zákaznického servisu vyžaduje množství práce, úsilí a sladění napříč celou organizací. Je tedy důležité spolupracovat s profesionály, kteří skutečně chtějí zákazníkům pomoci a porozumět jejich potřebám a požadavkům.

Úspěšné plnění úkolů zákaznického servisu se řídí těmito nezbytnými kroky:

- identifikovat to, co zákazník očekává,
- určit významnost jeho požadavků,
- rozdělovat zákaznické skupiny podle jejich nároků na služby. [4, s. 37]

1.2.1 Složky zákaznického servisu

Z procesního hlediska lze zákaznický servis rozdělit na tři hlavní složky – předprodejní, prodejní a poprodejní. [9, s. 191] Každá složka plní důležitou roli v celém logistickém systému.

Předprodejní složky

Předprodejní složky zákaznického servisu se obvykle zabývají zjišťováním a monitorováním toho, co zákazník skutečně hledá a jaké jsou jeho potřeby. Tyto informace jsou zásadní pro obchodní i prodejní tým za účelem pochopení, jak nejlépe prezentovat svůj produkt, nebo poskytovanou službu, aby odrážela veškeré požadavky a očekávání konečných zákazníků. Zároveň by měly být dodrženy cíle podniku v oblasti konkurenceschopnosti.

„Předprodejní fáze tedy úzce souvisí se strategií podniku a může zásadně ovlivnit vnímání podniku zákazníky a spokojenost zákazníků s poskytovanými službami.“ [9, s. 191]

Mezi předprodejní složky zákaznického servisu patří následující body:

- **Písemné prohlášení politiky zákaznického servisu** – každé prohlášení obsahuje předem určené, a především reálně měřitelné cíle včetně stanovených termínů pro reporting výsledků.
- **Předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkům** – jedná se o důležitý dokument, který by měl zákazníka informovat o pravidlech zákaznického servisu.

- **Organizační struktura** – definuje zodpovědnou skupinu pracovníků, kteří se přímo podílejí na uspokojování potřeb konečných zákazníků organizace.
- **Pružnost systému** – cílem je stanovit v organizaci pravidla chování a řešení při vzniku nepředvídatelných situací či problémů.
- **Manažerské služby** – poskytování odborného poradenství prostřednictvím různých seminářů nebo příruček. [3, s. 44]

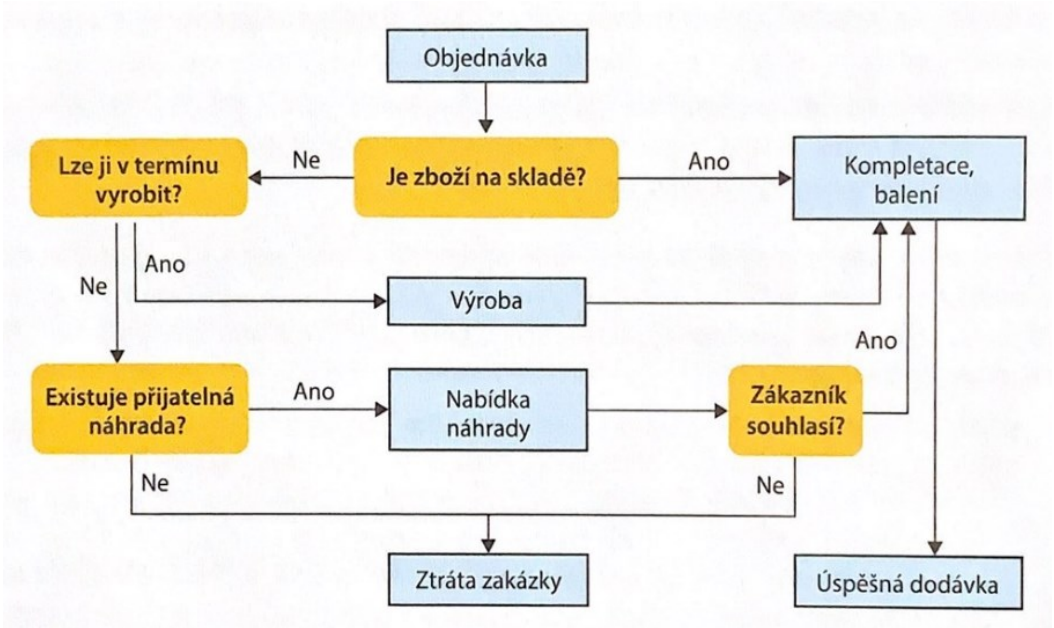
Prodejní složky

Prodejní složky zákaznického servisu mají přímý vztah k běžnému fungování logistického systému. Obvykle jsou tyto složky označovány přímo jako zákaznický servis a jsou zaměřeny zejména na následující aktivity: [3, s. 44]

- **Úroveň vyčerpání zásob** – důležitá informace, která udává zákazníkovi aktuální stav a dostupnost určitého produktu na skladě. Stav zásob by měl být pravidelně monitorován, aby nedošlo k jejich vyčerpání a potenciálnímu riziku ohrožení dodávky pro konečného zákazníka.
- **Informace o stavu objednávky** – každý zákazník očekává přehledné, rychlé, a především pravdivé informace o své objednávce. Jedná se např. o informace týkající se stavu zboží na skladě, průběh vyřizování objednávky, předpokládané datum dodání, ale také sledování stavu nedokončených objednávek, kterým obvykle zákazníci věnují zvýšenou pozornost.
- **Složky cyklu objednávky** – objednávkový cyklus zahrnuje dobu od objednání produktu nebo služby ze strany zákazníka u dodavatele až po jeho přijetí zákazníkem. Do složek cyklu objednávky spadá vytvoření objednávky, zaevidování objednávky do systému, vyřízení objednávky, kompletace a balení zboží k expedici, čas přepravy a samotný proces doručení zboží.
- **Urychlení dodávek** – schopnost zajištění rychlého a spolehlivého dodání objednaného zboží. Z pohledu zákazníka je tomuto bodu věnována zvýšená pozornost a často rozhoduje o celkové spokojenosti zákazníka a jeho dojmu z realizované objednávky.
- **Přesuny zboží** – hlavním cílem přesunu zboží mezi jednotlivými sklady nebo distribučními centry je eliminace vzniku rizika vyčerpání zásob. Přesuny neboli

redistribuce se uskutečňují především u potenciálních problémových produktů. Dodavatel může tímto pokrýt potřebu zákazníka z více distribučních center.

- **Přesnost systému** – kromě rychlosti hraje také důležitou roli přesnost požadovaných informací. Ať už se jedná o informace o stavu objednávky, termínu dodání nebo stavu zboží na skladě, je kladen důraz na to, aby tyto informace byly pravdivé a spolehlivé. V případě odhalení nesrovnalostí je nutné je v co nejkratším čase napravit.
- **Jednoduchý objednávkový systém** – zákazníci dávají přednost především jednoduchým, intuitivním a uživatelsky přívětivým způsobům objednávání. Naopak nepřehlednost objednávkového systému, či neúplné, nepřesné nebo až zavádějící informace mohou vést k odrazení zákazníka a narušení jeho důvěry.
- **Možnost substituce produktů** – substituce neboli náhrada je stav, kdy objednaný produkt není skladem a je nutno ho nahradit jiným dostupným produktem s podobnými parametry (např. funkční vlastnosti, balení, barva nebo velikost). Zákazník musí být o náhradě standardního produktu předem informován a s náhradou musí souhlasit. [3, s. 44] Zde je vhodné vytvořit systém náhradních řešení, kde budou definovány substituční výrobky, díly, suroviny, obaly, které mohou zákazníkovi nahradit objednané. [4, s. 40]



Obr. 1.3 - Funkce systému náhradních řešení

Zdroj: [4, s. 40]

Poprodejní složky

„Poprodejní složky zákaznického servisu zabezpečují podporu produktu nebo služby poté, co je zákazník obdržel.“ [3, s. 48] Cílem poprodejního servisu je vybudovat loajalitu a důvěru zákazníků, což vede k budoucím podnikatelským úspěchům.

Poprodejní servis zahrnuje různé aktivity, které určují, zda je zákazník s produkty spokojen, či nikoliv. Hraje klíčovou roli při tvorbě vazby mezi organizací a zákazníky. Zajišťuje, že produkty a služby splňují, nebo případně dokonce i předčí očekávání zákazníků. Jedná se o klíčový aspekt řízení prodeje a neměl být v organizacích přehlížen.

K poprodejním složkám patří především tyto činnosti:

- **Instalace, záruční i pozáruční opravy, dodatečné úpravy výrobků** – velmi důležitá část poprodejního servisu zejména v případě nákupu fyzického zboží či produktů.
- **Vedení evidence o prodeji produktů** – přehled a data o prodaných výrobcích a jejich kupujících. Přehledná evidence ulehčuje v případě potřeby rychlé dohledání požadovaných údajů.
- **Zavedení funkčního systému pro vyřizování reklamací, stížností a vrácení zboží** – v případě nespokojenosti zákazníka se zakoupeným produktem je nutno vyřídit reklamaci či vrácení zboží v co nejkratším možném čase. Rychlost a způsob vyřízení ovlivňuje úroveň spokojenosti zákazníka a jeho celkový pohled na organizaci.
- **Zabezpečení dostatečného počtu náhradních dílů** – nedostupnost či dlouhé dodací lhůty jsou pro každého zákazníka nepřípustné. Je tedy nutné disponovat vhodným náhradním řešením, možností kompenzace nebo zajistit produkty s podobnými vlastnostmi jako požadovaný produkt.
- **Dostupnost inženýrských služeb pro zákazníky**. [4, s. 40]

1.2.2 Ukazatele úrovně služeb zákazníkům

Ukazatele úrovně služeb lze rozdělit na ukazatele rozsahu služeb a ukazatele kvality služeb.

„Ukazatele rozsahu služeb jsou využívané zejména pro navrhování výkonnosti jednotlivých článků dodavatelského systému. Patří k nim např. počet objednávek, počet

výdejů ze skladu, požadavky na dopravu, ve výrobě velikost výrobních dávek apod.“ [4, s. 41]

Největší pozornost zákazníci věnují ukazatelům kvality služeb. *„Umožňují jim zhodnotit kvalitu konkrétního dodavatele ve srovnání s nabídkou konkurence“* [4, s. 41]

V rámci evropského trhu hodnotí zákazníci služby především podle následujících ukazatelů:

- **Spolehlivost služeb** – hodnocení spolehlivosti v dodržování smluvených termínů. Ukazatel, kterému zákazníci věnují největší pozornost. Stupeň spolehlivosti dodání – S_s lze vypočítat z následujícího vztahu [8, s. 73]:

$$S_s = \frac{Q_{sd}}{Q_{vd}} \text{ x } 100 \text{ [\%]}$$

  Q_{sd} = počet splněných dodávek v termínu [ks]

  Q_{vd} = počet všech dodávek [ks]

- **Dostupnost a úplnost služeb –** často využívaný ukazatel s dobrou vypovídající hodnotou. Podle vztahu níže lze vypočítat procento splněných objednávek za sledované období – PSO.

$$PSO = \frac{Q_{vo}}{Q_{po}} \text{ x } 100 \text{ [\%]}$$

  Q_{vo} = počet vyřízených objednávek [ks]

  Q_{po} = počet přijatých objednávek [ks]

- **Rychlost služeb** – schopnost dodání zboží v požadovaném termínu. Za významný ukazatel je především považována dodací lhůta, dodací cyklus a průběžná doba objednávky zákazníka.
- **Pružnost služeb** – schopnost reagovat na změny v termínech, sortimentu a množství.
- **Frekvence služeb** – určuje schopnost opakovat potřebné úkony dle požadavků zákazníka. Jedná se zejména o ukazatele počtu dodávek ve sledovaném časovém intervalu a průměrná délka dodacího cyklu.

- **Poskytování informací** – průběžné informování zákazníka ohledně stavu jeho objednávky a zodpovídání dotazů.
- **Kvalita servisu –** poskytované předprodejní a poprodejní služby. K významným ukazatelům patří trvání opravy a interval od zadání požadavku po jeho vyřešení.
- **Zákaznický servis** – vyřizování reklamací a vrácených produktů. [4, s. 41-54]

Nedostatečná úroveň technické podpory může výrazně ovlivnit pohled zákazníka na společnost i přes jinak bezproblémové plnění objednávek. Bezchybná dodávka bez zabezpečení servisních služeb výrazně snižuje konkurenceschopnost celého dodavatelského systému. [4, s. 54] *„Prioritní pro zákazníka i dodavatele je dosažení souladu mezi očekávanou úrovní služby a tím, jak ji nakonec zákazník vnímá.“* [4, s. 55]

Pernica (2005) hovoří o tom, že *„získat jednoho nového zákazníka je pětkrát nákladnější než udržet jednoho již existujícího zákazníka.“* [9, s. 207]

Celková spokojenost zákazníka následně vede k větším objemům nákupů v budoucnosti. Stálý a spokojený zákazník také často přivádí další nové zákazníky.

1.2.3 Vyřizování vratek a reklamací

Proces vyřizování vratek a reklamací je nedílnou součástí každé organizace, která na trhu nabízí a prodává své produkty. Přestože se jedná o poměrně časově a administrativně náročnou činnost, je nutné jí věnovat náležitou pozornost.

Reklamace

Reklamací se rozumí jakékoli vyjádření nespokojenosti či zjištění vady u zakoupeného produktu či služby. Zákazník má právo reklamovat jakýkoliv produkt či službu, pokud se domnívá, že nebylo plněno podle uzavřené smlouvy a produkt trpí nějakou vadou. [10]

Zákazník může reklamaci uplatnit následující formou:

- telefonicky,
- e-mailem,
- písemně – dopisem,
- osobně – v jakékoliv prodejně či provozovně prodávajícího.

Reklamaci lze podat pouze za splnění určitých podmínek:

- pokud vada nebyla způsobena spotřebitelem, tedy zákazníkem, který daný produkt zakoupil,
- pokud zákazník o dané vadě při koupi nevěděl,
- pokud nebyla dohodnuta sleva z kupní ceny,
- pokud nejde o běžné opotřebení věci,
- reklamaci je nutné stihnout podat v záruční době (pro spotřební zboží platí doba 24 měsíců). [10]

Prodávající má povinnost reklamaci přijmout, a to za každých okolností. To, zda je reklamace oprávněná či neoprávněná je nutné prodávajícím důkladně prošetřit. Lhůta na vyřízení případu činí 30 dní od podání reklamace. [10]

„Snahou dodavatelských systémů je zřejmě snaha omezit reklamace na nejnižší možnou míru, protože jsou zdrojem dalších nákladů spojených s přepravou vráceného zboží, odstraňováním závad, s likvidací výrobků, nutností udržovat přiměřené přepravní, výrobní a skladovací kapacity aj.“ [4, s. 54,55]

Vrácení zboží

Pojem vrácení zboží neboli vratka označuje obecně odstoupení od smlouvy. Zákazník má právo od uzavřené smlouvy odstoupit bez udání důvodu do 14 dnů od převzetí zakoupeného zboží. Typickým příkladem z každodenního života je situace zakoupení oblečení, kdy zákazník následně dané oblečení vrátí např. s odůvodněním, že nesedí velikost.

I vrácení zboží musí splňovat určitá pravidla. Jedná se zejména o oznámení prodávajícímu, že zákazník odstupuje od smlouvy, ať už z jakéhokoliv důvodu. Nejspolehlivější a nejpoužívanější formou je písemné odstoupení od smlouvy. Zákazník pro tento účel může využít připravený formulář od prodávajícího.

Stejně jako u reklamací má i odstoupení od smlouvy dané podmínky, které produkty nelze vrátit:

- z hygienických důvodů – např. zboží zabalené v uzavřeném sterilním balení, které bylo již rozbaleno,
- produkty upravené a vyráběné speciálně na míru,

- produkty podléhající rychlé zkáze – např. potraviny nebo květiny.

Zákazník obvykle zasílá produkt na své náklady zpět prodávajícímu. Prodávající je povinen kupujícího informovat o obdržení vratky a následně za daný vrácený produkt vrací peníze. To, jakým způsobem proběhne refundace, určuje kupující (na bankovní účet, platební kartou apod.). [11]

„Vrácené zboží totiž znamená pro podnik zvýšení nákladů, jde o zasílání malých dodávek, což není efektivní. Navíc toto zboží postupuje logistickým procesem v opačném směru, proto se používá v této souvislosti pojem zpětná logistika.“ [12, s. 119]

S každým vráceným zbožím však musí každý podnik počítat:

- s převzetím nákladů za zpáteční zásilku,
- s vyhrazeným prostorem a časem na zpracování,
- s možnou likvidací vráceného zboží v případě jeho poškození,
- s možnou ztrátou zákazníka,
- s rizikem negativního hodnocení zákazníka.

1.3 E-commerce

Oblast e-commerce se začala vyvíjet již v 90. letech 20. století. Již v roce 1994 se ukázalo, že nakupování v on-line prostoru patří budoucnost. Mnoho organizací postupně přesouvalo svou podnikatelskou činnost právě na internet. Jasnou vizí bylo oslovení velkého okruhu zákazníků a maximalizace zisku. *„Internet nabízí spotřebitelům i výrobcům nové možnosti.“* [13, s. 10]

Většina lidí si pod pojmem e-commerce představí prodej nebo nákup fyzického produktu online. Elektronický obchod však také zahrnuje prodej a nákup nefyzického zboží, jako jsou služby nebo digitální produkty (produkty ke stažení – např. e-booky, mobilní aplikace nebo hry).

„Elektronickou komerci lze obecně definovat jako prodej zboží a služeb prostřednictvím internetu. Slovem elektronická byl označen tento typ prodeje proto, že zákazníci využívají k objednání a zaplacení produktu či služby elektronické médium.“ [14, s. 374]

Ceny zboží jsou na internetu obecně nižší – což je odraz nejen nižších nákladů na provoz e-shopu, ale také snadnost a rychlost cenového srovnání jednotlivých produktů.

Oblast e-commerce byla v posledních letech také začleněna do známých sociálních médií (např. Facebook). Tímto umožňuje zákazníkům objevovat různé produkty prostřednictvím sociálního obsahu a najít tak produkty, které by běžně v e-shopu či kamenné prodejně nehledali. Menším organizacím to poskytuje více možností jak přilákat a udržet si nové zákazníky.

E-commerce s sebou přináší nespočet výhod jak pro zákazníky, tak i pro organizace nabízející své produkty prostřednictvím internetu. Hlavní výhody, ale i nevýhody jsou shrnuty níže.

Výhody elektronického nakupování pro zákazníky:

- široká působnost a neomezená časová dostupnost – zákazníci nejsou limitováni časem, ani žádným konkrétním místem. Nakoupit produkty lze jednoduše odkudkoliv a kdykoliv. Internetové obchody jsou dostupné 24 hodin denně po celý rok. Nakupování z domova je pro zákazníka pohodlnější.
- široká nabídka zboží na jednom místě,
- bohaté informace o daném produktu,
- bezhotovostní platby,
- možnost cenového porovnání,
- rychlé vyhledání požadovaného produktu.

Výhody elektronického obchodování pro organizace/prodejce:

- rychlejší nákupní proces,
- oslovení většího počtu zákazníků,
- nízké náklady – nejsou např. nutné prodejní prostory,
- rychlejší reakce na požadavky kupujících,
- cenově dostupná reklama a marketing.

Nevýhody elektronického obchodování:

I přesto, že existuje mnoho výhod elektronického obchodování, existují také některé potenciální nevýhody. Běžné nevýhody jsou uvedeny níže:

- vysoké náklady na spuštění e-shopu – nastavení hardwaru a softwaru, náklady na školení zaměstnanců, neustálá údržba systému,

- vysoké riziko neúspěchu na trhu – velká konkurence,
- žádná přímá interakce mezi prodavačem a zákazníkem – nedostatek osobního kontaktu,
- delší doba dodání produktu,
- poplatky za dopravu,
- nemožnost prohlédnout si produkt před nákupem,
- nepříjemnosti s vrácením zboží nebo reklamacemi,
- bezpečnostní rizika na internetu – mohou být ohrozeny nebo zneužity informace o zákazníkovi.

Elektronické obchodování za posledních 25 let vývoje utvořilo nebývalé možnosti v nakupování. On-line obchody, které mohou nahradit klasické kamenné prodejny, virtuální realita nebo umělá inteligence. Všechny tyto moderní technologie jsou toho součástí. Vývoj této oblasti stále roste a firmy neustále usilují o zdokonalování nákupních procesů. Hlavní cíl je zaměřen na spokojenost zákazníků. [15]

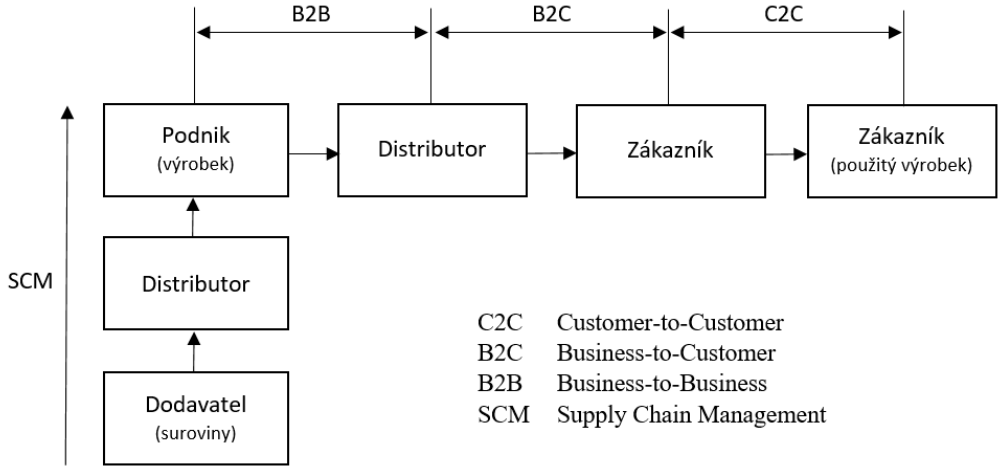
Níže v podkapitole 1.3.1 jsou uvedeny hlavní modely elektronického obchodování, jež lze využít téměř pro každou transakci, která se odehrává mezi podniky nebo organizacemi a jednotlivými spotřebiteli.

1.3.1 Modely e-commerce

Elektronických obchodů existuje celá řada. Mohou fungovat jako digitální odnož velkoobchodů nebo fyzických kamenných prodejen. Může se také jednat o jednu osobu, která prodává své produkty online na různých bazarech nebo tržištích.

V této podkapitole jsou uvedeny nejčastější modely elektronických obchodů, se kterými se lze běžně setkat v každodenním životě.

„Modely jsou definovány pomocí směru marketingové komunikace – od koho vychází a komu je určena.“ [16]



Obr. 1.4 - Typy trhů

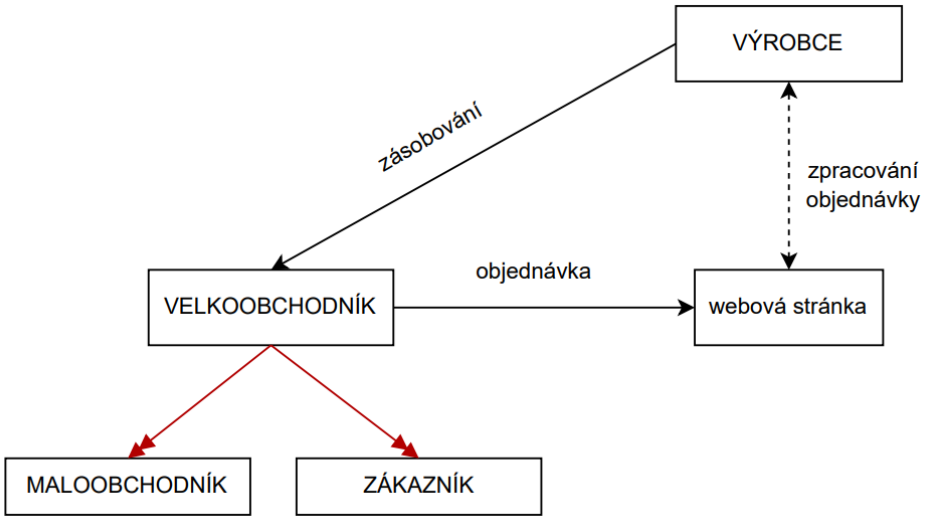
Zdroj: [14, s. 376]

B2B (Business to Business)

B2B model se zaměřuje na poskytování produktů z jednoho podniku do druhého. Tento model se tedy obvykle odehrává v dodavatelském řetězci, kde jedna společnost nakupuje suroviny od druhé, aby je použila ve svém výrobním procesu.

„Trh B2B je charakteristický menším počtem subjektů, většími objemy realizovaných obchodů a větší průměrnou cenou zrealizované objednávky.“ [14, s. 375,376]

Příkladem může být nákup vstupního materiálu do výroby nebo pořízení podnikového informačního systému od softwarové společnosti.



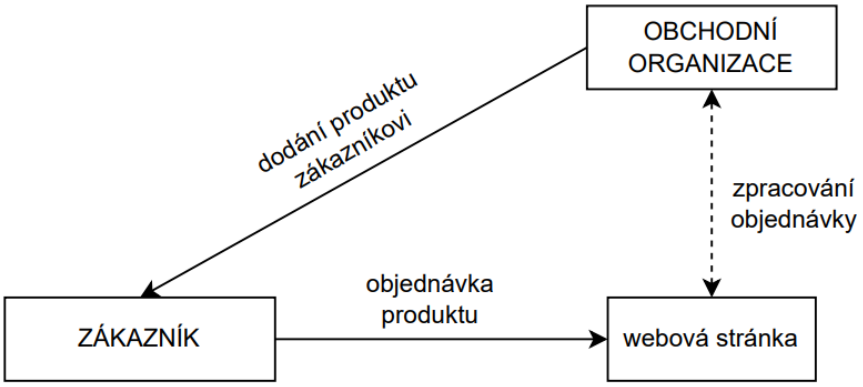
Obr. 1.5 - Model B2B

Zdroj: vlastní zpracování

B2C (Business to Customer)

Zkratka B2C znamená interakci a obchodní vztah firmy či organizace s konečným zákazníkem. Jedná se o model, ve kterém společnost prodává službu nebo produkt přímo spotřebiteli, tedy koncovému zákazníkovi. [17, s. 19] Typickým příkladem je jeden z největších zasilatelských obchodních řetězců na světě – americký Amazon.

„Na rozdíl od B2B vystupuje na B2C trhu obvykle větší množství subjektů (koncových zákazníků), kteří nakupují zboží v menších objemech a s menší průměrnou cenou. Obchodní marže bývá naopak vyšší než na trhu B2B.“ [14, s. 376]



Obr. 1.6 - Model B2C

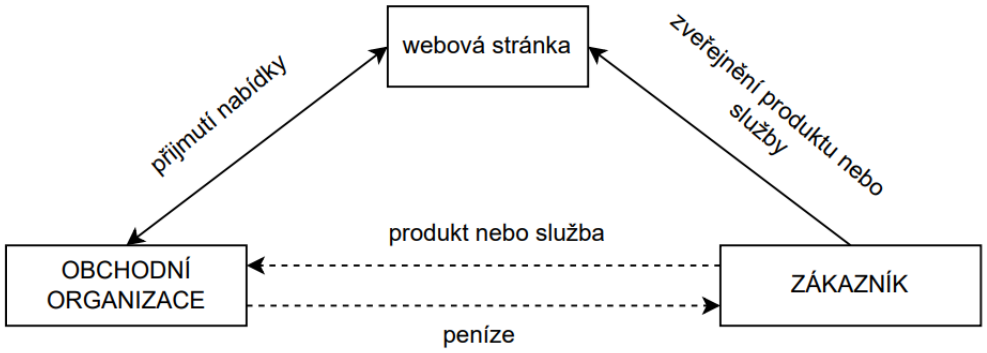
Zdroj: vlastní zpracování

C2C (Customer to Customer)

„Customer to Customer je specifickým typem trhů, na kterém dochází k výměně zboží a služeb mezi koncovými zákazníky. Dobrou ukázkou C2C trhu jsou bazary nebo osobní inzerce typu koupím/prodám v tisku.“ [14, s. 376]

C2B (Customer to Business)

„Zákazníci prostřednictvím internetu aktivně kontaktují firmy a vznášejí dotazy, podněty a náměty, které lze využít například pro inovace výrobků nebo služeb firem. Firmy mohou model C2B podpořit například zřizováním diskusních fór na svých webech nebo svých stránek na sociálních sítích.“ [18]



Obr. 1.7 - Model C2B

Zdroj: vlastní zpracování

B2G (Business to Government)

Zkratka B2G označuje vztah mezi podniky a státními institucemi. Jedná se o prodejní model, kdy společnosti prodávají produkty, služby a informace vládám nebo vládním agenturám. Na rozdíl od jiných prodejních modelů je model elektronického obchodování B2G složitý a vyžaduje přísné dodržování obchodních zákonů a podmínek. V modelu B2G obvykle působí podniky z oblasti telekomunikací a infrastruktury.

G2B (Government to Business)

Government to Business je vztah mezi podniky a státními institucemi různých úrovní, které poskytují služby nebo informace podnikatelskému subjektu prostřednictvím různých portálů nebo pomocí jiných online služeb.

Podniky hrají v modelu G2B roli zákazníků a státní instituce jsou, obrazně řečeno, službou zákaznické podpory.

Rozsah G2B služeb je široký. Zde je uvedena pouze část hlavních činností:

- online informační a poradenské služby,
- státní zakázky,
- vydávání obchodních licencí, povolení a předpisů,
- platby daní a sociálního pojištění,
- elektronické formuláře.

C2G (Citizen to Government)

Model C2G označuje vztah mezi občanem a správou. Typickým příkladem je podání daňového přiznání elektronickou formou. Často je tento model spojován také s elektronickým podpisem.

G2C (Government to Consumer)

G2C popisuje transakce mezi správou a občanem. Oblast modelu G2C zahrnuje činnosti jako je placení daní, registrace vozidel a poskytování informací a služeb pomocí elektronického systému veřejné správy.

2 Charakteristika vybrané společnosti

Rodinná společnost Lipoelastic a.s. (dále jen Lipoelastic) působí na trhu již od roku 2002. Sídlo společnosti se nachází v Praze 5. Hlavním zaměřením společnosti je výroba kompresního pooperačního prádla k použití především po plastických a estetických zákrocích. Veškeré produkty se šijí ve výrobních prostorách provozovny ve Valašském Meziříčí, odkud jsou dále z vlastního logistického centra expedovány zákazníkům nejen v rámci České republiky, ale také do zahraničí. Aktuálně společnost exportuje do 75 zemí světa. Díky tak širokému dosahu společnost od roku 2014 postupně otevírala vlastní dceřiné společnosti v Německu (Berlín), Velké Británii (Londýn), Nizozemsku (Hedel), Itálii (Agrate Brianza) a nyní nově také na Slovensku (Púchov) a v Rakousku (Vídeň). V blízké době společnost plánuje také založení další dceřiné společnosti ve Francii, konkrétně v hlavní metropoli – v Paříži.

Obr. 2.1 - Rozmístění dceřiných společností v Evropě

Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Organizační struktura společnosti

Společnost Lipoelastic zaměstnává v současné době celkem 220 zaměstnanců a neustále se rozrůstá. Na obrázku 2.2 je znázorněna organizační struktura společnosti. Tato struktura zobrazuje především aktuální stav v hlavní provozovně ve Valašském Meziříčí.

Společnost zastupuje představenstvo, v jehož čele stojí majitelé/zakladatelé společnosti, kteří mají hlavní rozhodovací pravomoci. Stanovují strategické cíle společnosti a kontrolují jejich postupné plnění.

Dosahování cílů, dodržování stanovených pravidel a řízení svěřených procesů mají na starosti vedoucí jednotlivých úseků – jedná se např. o Manažera výroby, Manažera logistiky nebo Obchodní manažera. Každý manažer se zodpovědně podílí na chodu celé společnosti.

Rozsáhlá výrobní činnost spadá pod Manažera výroby, který organizuje, plánuje a řídí celý výrobní proces. Plánuje výrobní náklady a kapacity s ohledem na splnění termínů objednávek v požadovaném množství a kvalitě. Zodpovídá za hospodářské výsledky výroby a také dodržování výrobních plánů. K přímým podřízeným patří Mistr výroby, manipulanti výroby, techničtí pracovníci a Vedoucí výstupní kontroly.

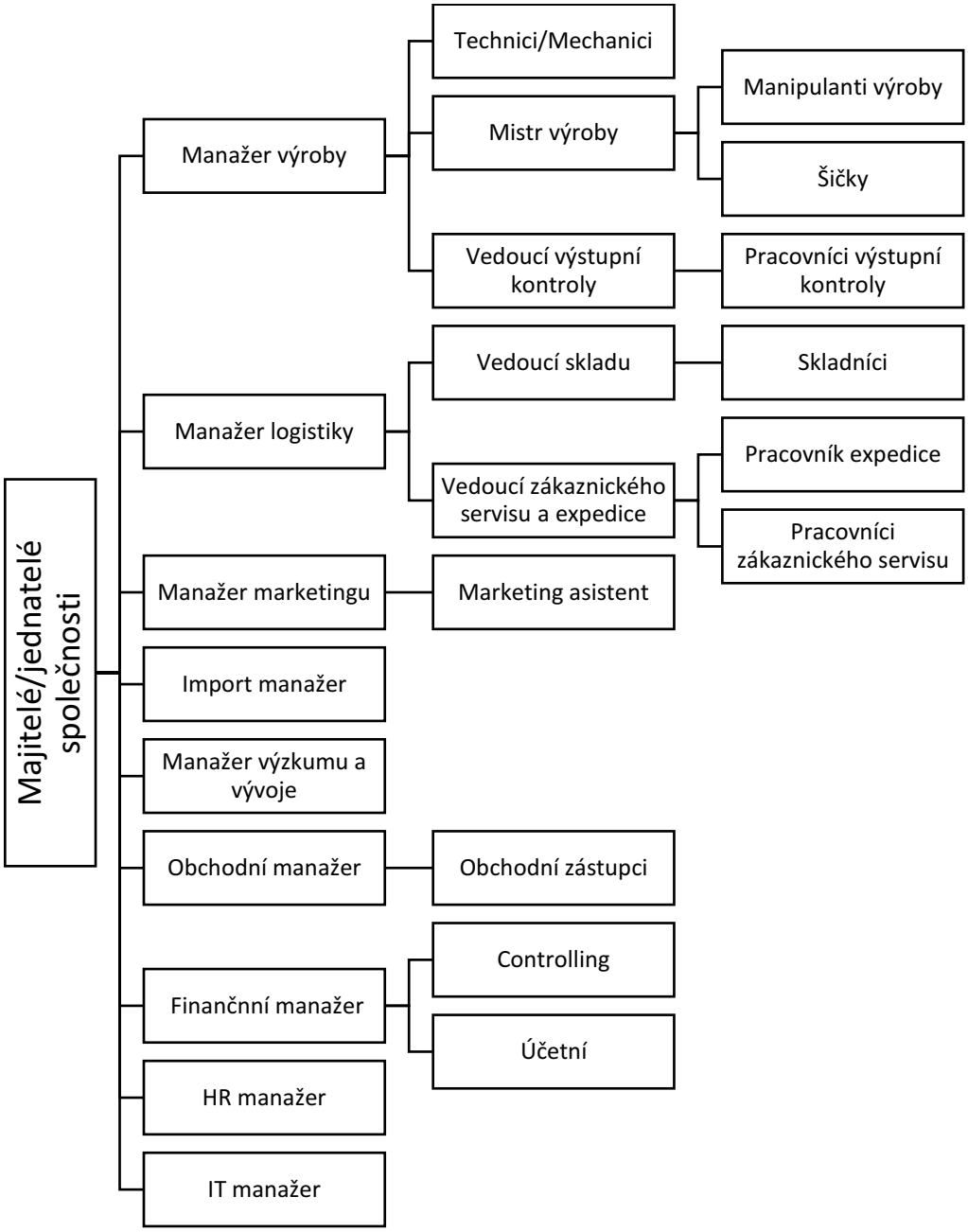
Důležitou oblast v rámci celé organizace společnosti tvoří také oddělení logistiky v čele s manažerem. Manažer logistiky zodpovídá za řízení a organizování veškerých činností směrem k zákazníkovi. Přímým podřízeným je Vedoucí zákaznického servisu a expedice a také Vedoucí skladu.

Manažer marketingu tvoří podpůrnou část obchodního procesu. Vytváří image společnosti, zodpovídá za propagaci produktů nejen na internetu a sociálních sítích. Spolupracuje na tvorbě produktových katalogů, brožur, letáků, slevových voucherů apod. Podílí se také na organizaci různých kongresů a prezentací. Významně tak ovlivňuje zákazníkův pohled na produkty a také na celou společnost Lipoelastic. S veškerou činností a administrativou vypomáhá Asistent marketingu.

Import manažer zodpovídá zejména za včasné objednání a dodání materiálů pro výrobu. Komunikuje s dodavateli, zajišťuje potřebnou dokumentaci a certifikaci k používaným materiálům. Spolupracuje převážně s manažerem i mistrem výroby a společně se podílí na tvorbě plánů výroby.

Neméně důležitou roli zastává v rámci společnosti také manažer oddělení výzkumu a vývoje, který podává podněty k inovacím produktů nebo tvorbě zcela nových produktů. Řídí také proces výroby specifických nestandartních produktů.

Každý manažer svěřeného úseku se aktivně podílí na plnění cílů napříč celou společností.



Obr. 2.2 - Organizační struktura společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

2.2 Nabízené produkty

Hlavním zaměřením společnosti je výroba a distribuce vlastního pooperačního prádla značky LIPOELASTIC určeného především pro pooperační péči. Od roku 2010 byl sortiment rozšířen také o anti-embolické punčochy s označením LIPOTHROMBO. Na českém trhu však společnost poskytuje například také produkty pro péči o jizvy (gely a silikonové náplasti), dermální výplně a kosmeceutiku švýcarské značky Teoxane, liposukční přístroje BodyJet včetně příslušenství, a také prsní a ostatní implantáty od společnosti GC Aesthetics. Dermální výplně, liposukční přístroje a prsní implantáty jsou určeny pouze pro specializované lékaře spolupracujících klinik a nemocnic, tudíž nejsou dostupné pro volný prodej zákazníkům na e-shopu.

Všechny bandáže jsou výsledkem kvalitní ruční práce zkušených pracovníků. Společnost vyrábí více než 100 druhů pooperačního prádla s širokou nabídkou materiálů, střihů a zapínání tak, aby splňovalo veškeré potřeby a přání svých zákazníků.

„Všechny bandáže LIPOEASTIC® byly navrženy ve spolupráci se špičkovými lékaři z oblasti plastické chirurgie a na základě zpětné vazby pacientů, kteří plastický zákrok podstoupili.“ [19]

Kompresní pooperační bandáže minimalizují otoky a podlitiny, urychlují proces hojení a minimalizují vznik keloidních jizev.

V tabulce č. 2.1 jsou uvedeny základní kategorie nabízených produktů, které se dále ještě dělí na různé typy podle absolvovaných operačních zákroků (krátké nebo dlouhé verze bandáží, různé barevné varianty, způsoby zapínání apod.). Je nutno uvést, že plasticko-estetické zákroky už nejsou jen záležitostí pouze pro ženy, ale čím dál častěji tyto zákroky podstupují už i muži. Proto společnost Lipoelastic nabízí také řadu produktů určených přímo pro pooperační péči pro muže. Vybrané nabízené produkty jsou vyobrazeny v Příloze A.

Tab. 2.1 - Nabízené kategorie produktů

Kategorie	Nabízené produkty
Dámské pooperační prádlo	kompresní podprsenky a stabilizační pásy
	pooperační kalhoty
	vesty
	body
Pánské pooperační prádlo	vesty
	pooperační kalhoty
	body
Ostatní pooperační prádlo	obličejové bandáže
	pažní návleky
	břišní pásy
	anti-embolické punčochy LIPOTHROBMO
Péče o pleť	kosmeceutické produkty TEOXANE
Péče o jizvy	silikonové gely a náplasti

Zdroj: vlastní zpracování

Svým dceřiným společnostem a partnerským distributorům poskytuje společnost kromě standartních nabízených produktů také produkty šité přímo na míru dle požadavků a potřeb daného zákazníka/pacienta a ošetřujícího lékaře. Pro tyto účely je využíván M2M[1] portál, kde se udávají potřebné míry a jméno pacienta. Takto vyplněný formulář umožňuje po importu do informačního systému vytvořit automaticky střihovou šablonu bez nutného zásahu člověka. Formulář vytvořený pomocí M2M portálu lze vidět v Příloze B. M2M portál umožňuje společnosti vyrobit téměř jakýkoliv produkt dle přání konečného zákazníka. Tímto si společnost zajišťuje významnou konkurenceschopnost.

2.2.1 Certifikace produktů

Kompresní bandáže jsou důležitým prvkem pooperační péče. Průběh rekonvalescence bez použití kompresní bandáže může výrazným způsobem ovlivnit výsledek operačního zákroku a také míru spokojenosti zákazníka či pacienta.

Kompresní pooperační bandáže značky LIPOELASTIC splňují požadavky na zdravotnický prostředek. Díky této skutečnosti jsou opatřeny značkou CE[2]. Značka CE je

[1] M2M – Made to Measure – vyrobeno na míru
[2] CE – Conformité Européenne (certifikát prohlášení o shodě – značí, že výrobek je ve shodě s normami Evropské unie a je tedy bezpečný a šetrný k životnímu prostředí)

definována jako povinné označení produktů prodávaných v rámci Evropské unie a dokládá jejich bezpečnost a nezávadnost k životnímu prostředí.

Kromě značky CE splňují produkty společnosti také certifikaci OEKO-TEX[3], dokladující kvalitu a zdravotní nezávadnost textilních produktů. Produkty procházejí přísnými testy na přítomnost nežádoucích látek, které představují pro zákazníka zdravotní riziko. Všechny produkty jsou každoročně testovány německým institutem HOHENSTEIN. [20]

Obr. 2.3 - Certifikát OEKO-TEX

Zdroj: [20] https://www.lipoelastic.cz/vseobecne-informace-o-pooperacnim-pradle

2.3 Logistické centrum společnosti

Jak již bylo uvedeno výše, součástí společnosti Lipoelastic je vlastní logistické centrum ve Valašském Meziříčí, odkud jsou denně expedovány zásilky ke svým zákazníkům. Logistické centrum je situováno přímo naproti hlavní budově, kde se nachází výrobní prostory a kanceláře vedení společnosti. Aby byl ulehčen materiálový tok mezi oběma budovami, byly propojeny spojovacím mostem, který lze vidět na obrázku 2.4.

[3] OEKO-TEX – mezinárodní certifikační systém pro kontrolu zdravotně nezávadných textilií

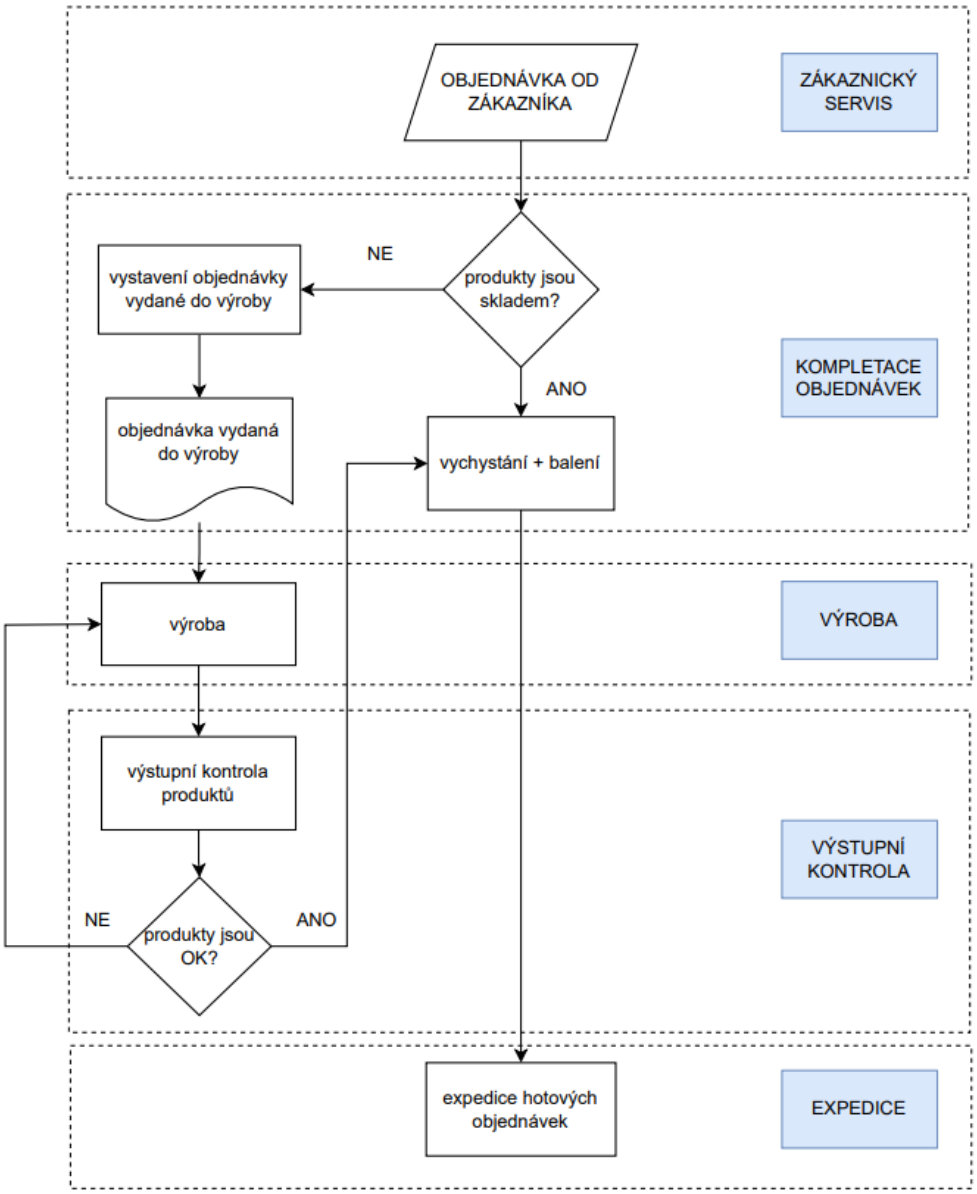
Obr. 2.4 - Budova logistického centra společnosti Lipoelastic a.s.

Zdroj: [21] https://www.montkovo.cz/reference/vyrobni-hala-lipoelastic

V logistickém centru probíhají všechny důležité logistické činnosti od příjmu objednávky od zákazníka až po její vyexpedování.

V přízemí budovy se nachází kancelář expedice společně s oddělením zákaznického servisu. Součástí je také sklad obalových materiálů a sklad marketingu. V prvním patře se dále nachází oddělení výstupní kontroly, sklad hotových produktů připravených k vychystávání a prostor pro kompletaci a balení objednávek. Po vychystání, finální kompletaci a zabalení přijatých objednávek se připravené balíky přesouvají výtahem z prvního patra do přízemí k následné expedici.

Schéma na obrázku č. 2.5 znázorňuje datové a informační toky mezi jednotlivými odděleními v procesu vyřízení přijaté objednávky od zákazníka.



Obr. 2.5 - Schéma procesu vyřízení objednávky

Zdroj: vlastní zpracování

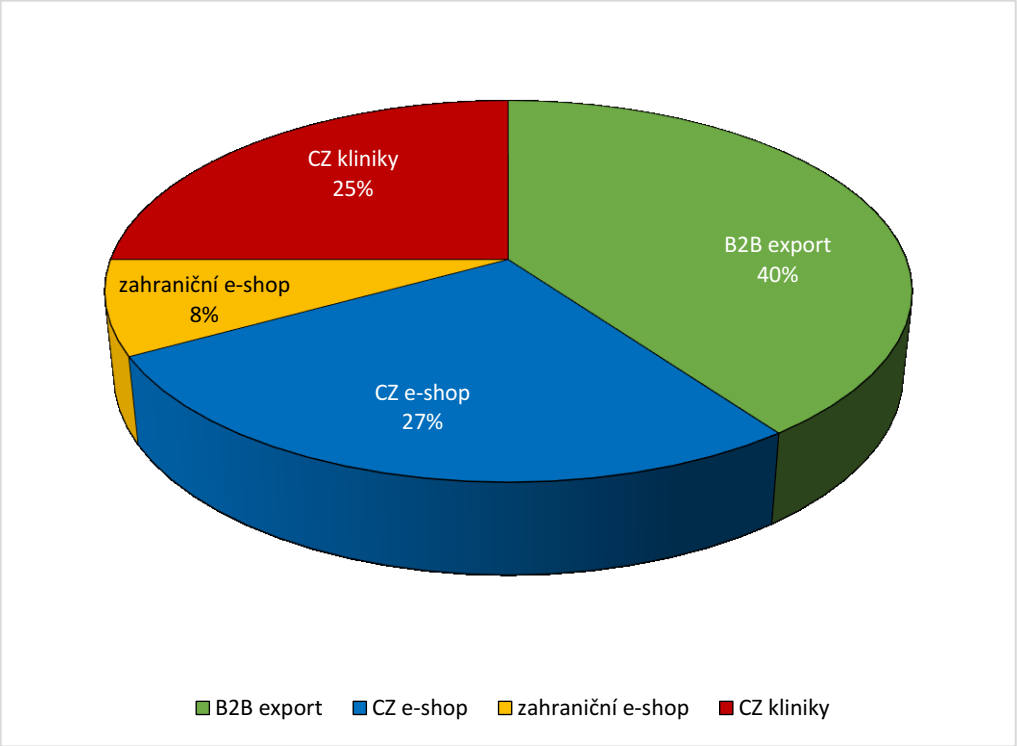
2.4 Distribuce

Společnost Lipoelastic zajišťuje zásobování pooperačním kompresním prádlem téměř 90 % klinik a nemocnic v České republice. Jednotlivé kliniky (dle regionu) obhospodařují obchodní zástupci, kteří poskytují odbornou podporu a proaktivně zajišťují bezproblémovou komunikaci. Celkově tak přispívají k vzájemné spokojenosti, rozvoji a udržení obchodní spolupráce.

Ve většině případů fungují kliniky v režimu konsignačních skladů, to znamená, že dodané bandáže na klinice zůstávají majetkem společnosti Lipoelastic až do té doby, než jsou na klinice spotřebovány a nahlášeny pro fakturaci a případné další doplnění. K významným zákazníkům z řad spolupracujících klinik patří např. klinika YES VISAGE (Praha, Brno), Perfect Clinic (Praha, Brno, Liberec), Medicom Clinic (Praha, Brno) nebo Klinika plastické chirurgie GermanMed Clinic (Karlovy Vary).

Kromě českého a zahraničního e-shopu společnost provozuje také B2B portál pro své partnerské distributory téměř po celém světě. Jak již bylo zmíněno výše, společnost v současné době exportuje do více jak 75 zemí světa. Významnými B2B odběrateli jsou například partneři z Blízkého východu (Spojené arabské emiráty nebo Katar), dále také Kostarika, Austrálie, Nový Zéland, Tunisko nebo Jihoafrická republika. B2B objednávky znamenají pro společnost největší ziskovou část celého obsluhovaného trhu. Objemy B2B objednávek tvoří převážnou většinu – a to přibližně 40 % (v Grafu 2.1 znázorněno jako B2B export).

Graf 2.1 - Rozdělení trhu dle počtů objednávek



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

2.4.1 Nasmlouvané přepravní společnosti

Důležitou roli pro rychlé a bezchybné dodání objednaného zboží zákazníkovi hraje především vhodně zvolený a spolehlivý typ dopravy. Na trhu se nyní pohybuje velké množství společností poskytujících přepravní služby. S několika z nich již dlouhodobě společnost Lipoelastic spolupracuje.

V rámci České republiky si zákazníci velmi oblíbili přepravní společnost Zásilkovna, zejména pro velice příznivou cenu za přepravu zásilky, skvělou úroveň informovanosti a rychlé doručení. Nelze však také opomenout Českou poštu, DPD nebo PPL.

Pro odesílání zásilek do zahraničí společnost využívá převážně přepravní společnost TNT, FedEx, DHL, UPS nebo DACHSER. Volba přepravní společnosti se vždy odvíjí od cílové destinace, aktuální cenové nabídky, doby přepravy a zvyklostí daného zákazníka.

Tab. 2.2 - Přehled nasmlouvaných přepravních společností

Druh objednávek	Přepravní společnost
CZ e-shop	Zásilkovna, Česká pošta, DPD
CZ kliniky	PPL, DPD
Zahraniční e-shop	DHL, TNT, FedEx
B2B export	DHL, TNT, FedEx, UPS, DPD, DACHSER

Zdroj: vlastní zpracování

Ve většině případů se jedná o standardní balíkovou přepravu. Pro představu lze vidět na obrázku 2.6 připravené a řádně označené balíky před expedicí do zahraničí. Paletová přeprava je využívána velmi zřídka, převážně pro expedici velkých objednávek, kdy celkový počet balení přesahuje 50 kusů. S vyšším počtem jednotlivých balení roste také riziko ztráty a nedodání kompletní zásilky.

Obr. 2.6 - Připravené a označené balíky před expedicí

Zdroj: vlastní zpracování

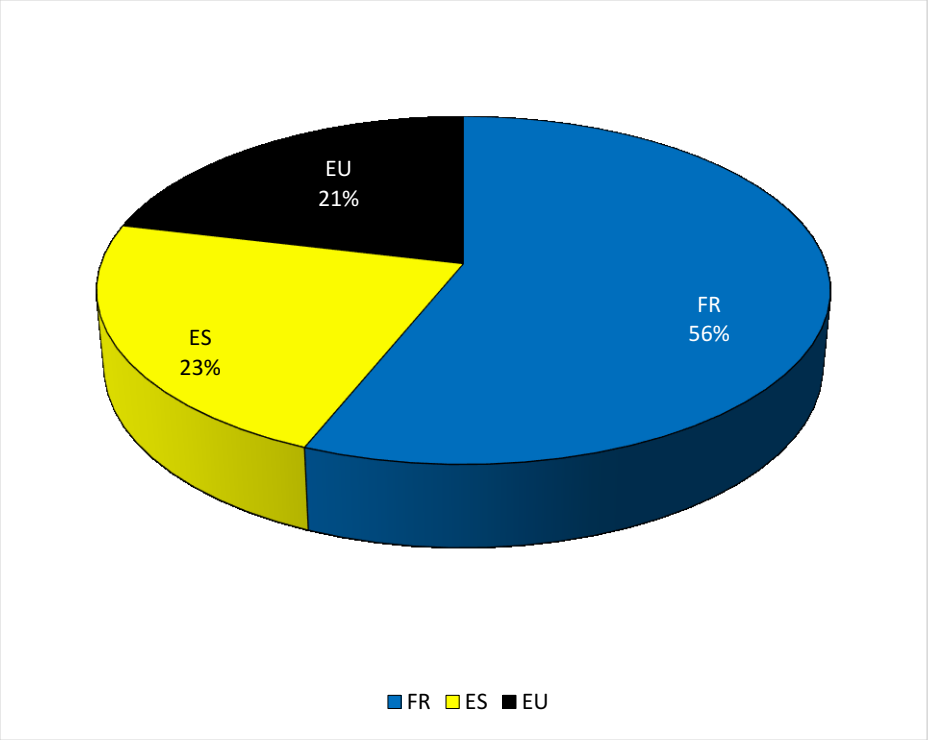
2.5 E-shop

Druhý největší podíl na trhu tvoří objednávky realizované prostřednictvím e-shopu – tvoří celkem 35 % (sečteno dohromady české a zahraniční). Z velké části však převažují objednávky v rámci českého e-shopu (27 %).

Z provozovny ve Valašském Meziříčí jsou obsluhovány také zahraniční e-shopy v rámci EU, především francouzské a španělské. Mezi další obsluhované evropské země se řadí např. Finsko, Švédsko, Dánsko nebo Slovinsko.

Poměr objednávek zajišťovaných z Valašského Meziříčí je znázorněn v Grafu 2.2. Zbylé e-shopové objednávky si již v příslušné zemi zajišťují dceřiné společnosti samostatně.

Graf 2.2 - Zahraniční e-shop zajišťovaný z Valašského Meziříčí



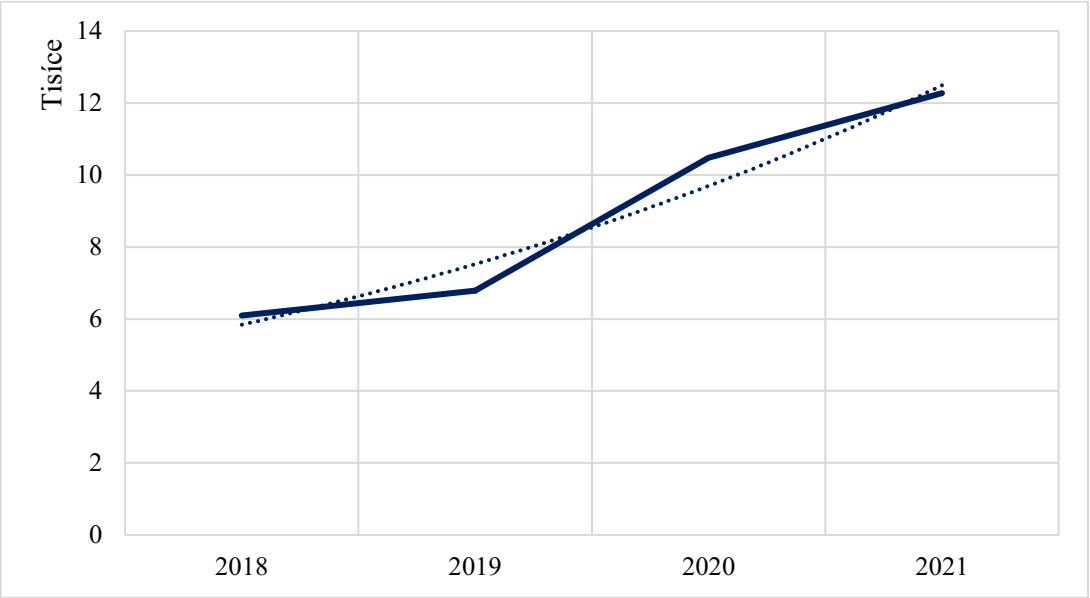
Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

2.5.1 Vývoj objednávek

Následující graf č. 2.3 znázorňuje vývoj objemů e-shop objednávek v letech 2018–2021. Je zde viditelný rostoucí trend. Výrazný nárůst objednávek provedených právě na e-shopu proběhl v roce 2020, kdy počet objednávek vzrostl až o 35 % oproti roku předchozímu. Tomuto navýšení objednávek částečně pomohla také pandemická situace, kdy se společnost zaměřila mimo jiné i na šití ochranných roušek.

Nárůst počtu objednávek dále pokračoval i v roce 2021, a to o téměř 15 % oproti roku 2020.

Graf 2.3 - Vývoj objemů e-shop objednávek od roku 2018



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

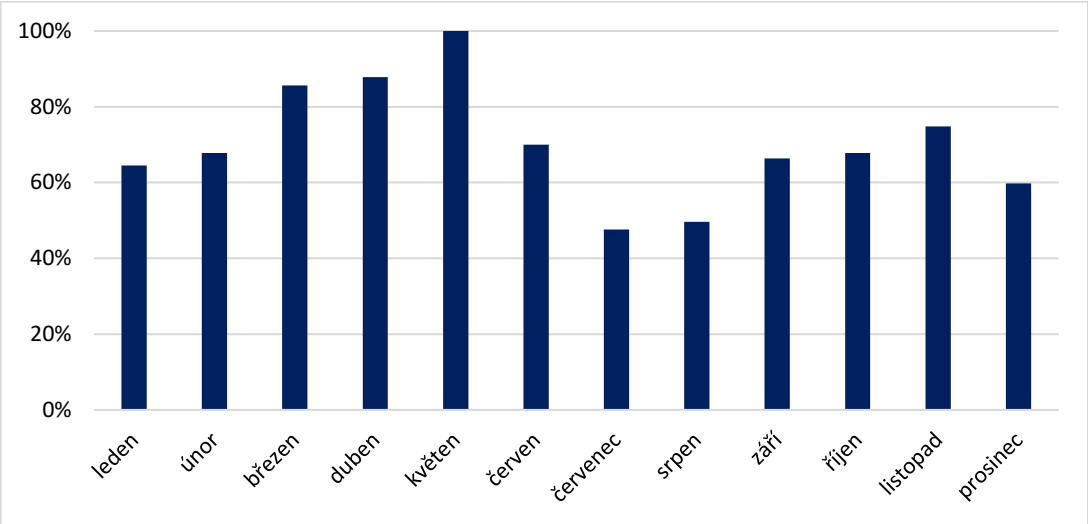
Trend vývoje e-shop objednávek je stále rostoucí. Společnost Lipoelastic očekává vysoké objemy objednávek i v následujících letech. Z tohoto důvodu je důležité věnovat pozornost celkovému chodu a administraci e-shopu a s tím spojenému zákaznickému servisu, který je v tomto případě klíčovým oddělením.

2.5.2 Výkyvy v objemech objednávek

Množství objednávek v průběhu roku je také z velké části ovlivňováno aktuálním ročním obdobím. Největší pokles množství objednávek je každoročně pociťován v období letních měsíců (od června do konce srpna), kdy je značně omezen provoz klinik a počet prováděných i plánovaných operačních zákroků je snížen na nutné minimum. Hlavním důvodem je především špatná hojivost a riziko komplikací v období rekonvalescence pacientů v teplých letních měsících.

Hlavní operační sezóna probíhá zejména v chladnějším období – jaro, podzim a zima. Po skončení léta začínají během září objemy objednávek opět postupně narůstat.

Graf 2.4 - Výkyvy v objemech objednávek v průběhu roku



Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

2.5.3 Prostředí e-shopu

Vzhled i samotné prostředí e-shopu působí velmi intuitivním a přehledným dojmem.

Prostředí e-shopu je dostupné v několika jazykových mutacích. To poskytuje široký rozsah pro zákazníky z různých konců světa. Volba jazykové mutace ovlivňuje přesměrování na zodpovědné partnerské distributory či dceřiné společnosti.

Obr. 2.7 - Dostupné jazykové mutace e-shopu Lipoelastic

Zdroj: vlastní zpracování dle https://www.lipoelastic.cz/

Úvodní stránka nabízí přehledně zobrazené hlavní kategorie pro jednotlivé produkty. V případě, že si daný zákazník není jistý, který produkt zvolit, může využít rozdělovník pro výběr kompresního prádla podle typu absolvovaného zákroku.

Každý publikovaný produkt obsahuje podrobný popis včetně všech důležitých parametrů a velikostních tabulek. Kromě klasické velikostní tabulky je pro zákazníka připraven také video návod, jak se při výběru velikosti správně změřit nebo jak bandáž správně obléci tak, aby splňovala všechny potřebné funkce kompresní terapie.

Velikostní tabulka

CM

Velikost	OBVODOVÉ MÍRY V CM			
	Pas	Boky	Stehna	Nad kolenem
XS	58-63	84-88	48-50	32-34
S	64-69	89-94	51-55	35-39
M	70-76	95-101	56-60	40-44
L	77-85	102-110	61-65	45-49
XL	86-94	111-119	66-70	50-54
XXL	95-103	120-128	71-75	55-59
3XL	104-112	129-137	76-80	60-64

Obr. 2.8 - Velikostní tabulka pro nabízený typ kalhotových bandáží

Zdroj: [22] https://www.lipoelastic.cz/tf-leggings

E-shop nabízí zákazníkům také důležitou sekci Poradna, kde mohou zákazníci nalézt odpovědi na nejčastější dotazy týkající se různých kategorií nabízených produktů nebo informace vztahující se k pooperační péči. Pro případ, že zde zákazník nenalezne odpověď na svoji otázku nebo požaduje podrobnější informace, je zde uveden telefonický i e-mailový kontakt přímo na zákaznický servis. Zákazník může také využít oblíbený on-line chat, který je dostupný v pravém dolním rohu obrazovky.

Obr. 2.9 - Rozcestník v sekci – Poradna

Zdroj: vlastní zpracování dle https://www.lipoelastic.cz/poradna

2.6 Používaný ERP systém ABRA Gen

Společnost Lipoelastic využívá ke správě a řízení veškerých podnikových procesů podnikový informační systém (ERP) ABRA Gen od společnosti ABRA Software. ABRA Gen v sobě spojuje veškeré funkce, které jsou pro řízení podniku nutností. Tento ERP systém lze přizpůsobit na míru každému oboru podnikání.

Zaměstnanci společnosti Lipoelastic denně využívají různé agendy ABRA Gen k záznamům a správě dat. Jedná se např. o evidenci objednávek, plánování výroby, zpracování výsledků výroby, tvorbu příjemek, dodacích listů nebo faktur vydaných. Pro vedoucí pracovníky společnosti jsou výhodou přehledné reporty a statistiky.

Seznam nejpoužívanějších modulů a jejich základních agend nejen v rámci logistiky a zákaznického servisu ve společnosti je uveden v bodech níže.

- modul skladové hospodářství – skladové karty, skladové pohyby, převodky výdeje, převodky příjmy, příjemky, dodací listy, vratky dodacích listů, inventury, výdej materiálu do výroby, záměny výdeje/příjmy, polohované sklady (pro efektivní ukládání zboží na skladové pozice) – aktuálně v procesu zavádění, evidence a číselníky skladů, práce s umístěním, skladové reporty,
- modul výroba – výrobní příkazy, plán výroby, TPV (technická příprava výroby), kusovníky, požadavky na výdej materiálu, kapacity, pracoviště, neshody, rozpracovaná výroba, výrobní reporty,

- nákup – faktury přijaté, daňové zálohové listy přijaté, dobropisy faktur přijatých, reporty nákupu, poptávky vydané, objednávky vydané,
- prodej – objednávky přijaté, pohyby na objednávkách přijatých, zálohové listy vydané, faktury vydané, dobropisy faktur vydaných, reporty prodeje, ceníky,
- účetnictví a finance – pokladna, účetní výkazy, reporty INTRASTAT,
- CRM – řízení vztahu se zákazníky – adresář firem, projekty.

3 Poskytovaný zákaznický servis, portfolio tuzemských i zahraničních zákazníků

Pro spokojenost svých zákazníků poskytuje společnost Lipoelastic kvalitní a proaktivní zákaznický servis. Proškolení pracovníci jsou schopni zodpovědět dotazy a poskytnout odborné rady ohledně volby vhodné velikosti a modelu pooperační bandáže, pomoci s vytvořením objednávky nebo také řešit požadavky ohledně reklamací a vrácení zboží.

Zákazníci mohou využít několik možností, jak zákaznický servis kontaktovat. Jedním z nejčastějších je telefonický a písemný (e-mailový) kontakt. Zákazníci po celém světě také často využívají on-line chat nebo kontakt přes sociální sítě (Facebook, Instagram apod.).

Malou nevýhodou společnosti je, že neprovozuje vlastní kamennou prodejnu. Nicméně pro své zákazníky nabízí možnost osobního vyzvednutí objednávky přímo na provozovně ve Valašském Meziříčí, kde je také možné si po předchozí domluvě přijít danou bandáž i vyzkoušet. Pro tyto účely se v provozovně nachází koutek pro zákazníky včetně posezení a zkušební kabinky.

3.1 Činnosti pracovníků zákaznického servisu

Oddělení zákaznického servisu společnosti Lipoelastic je rozděleno na dvě části – a to na poskytování podpory pro tuzemský (český) a pro zahraniční trh. Celkem se na činnostech zákaznického servisu podílí 7 zaměstnanců – 3 jsou určeni pro český trh a 4 pro zahraniční.

Vedení a celkovou organizaci zákaznického servisu zaštiťuje Vedoucí zákaznického servisu a expedice, který je přímým podřízeným Manažera logistiky. Kromě samotných pracovníků zákaznického servisu je součástí týmu také Vedoucí skladu a pracovník expedice, kteří poskytují odbornou a především i fyzickou podporu celému oddělení.

Vedoucí zákaznického servisu a expedice je odpovědný za celkový chod oddělení. Je schopen díky znalostem jednotlivých procesů zastoupit své podřízené pracovníky v případě nemocnosti či nenadálých situací.

Mezi hlavní činnosti zákaznického servisu (jak pro zahraniční tak i pro český trh) patří zejména:

- zodpovídání dotazů od zákazníků prostřednictvím on-line chatu,
- call centrum - telefonická i e-mailová komunikace se zákazníky,
- přijímání objednávek a jejich zavedení do podnikového informačního systému Abra,
- vystavování faktur k hotovým, vychystaným objednávkám (na základě vytvořených dodacích listů,
- spolupráce s oddělením výroby a balení (vychystávání objednávek),
- spolupráce s obchodními zástupci,
- tvorba přepravních štítků pro hotové zásilky připravené k odeslání,
- komunikace s dopravci, objednávání dopravy,
- zpracování a evidence vrácených produktů,
- zpracování a evidence reklamací,
- péče o zákazníka při osobním odběru zboží – pomoc s výběrem velikosti a typu produktu přímo na provozovně ve Valašském Meziříčí (vždy po předchozí domluvě).

3.1.1 Komunikace se zákazníkem

Odpovědní pracovníci zákaznického servisu jsou připraveni zodpovídat dotazy zákazníků po telefonu, pomocí e-mailové komunikace, on-line chatu přímo na e-shopu nebo také prostřednictvím sociálních sítí jako je Instagram nebo Facebook. Cílem je poskytnout zákazníkovi v co nejkratším čase požadované a pravdivé informace týkající se jeho dotazu.

Telefonický kontakt je pro zákazníka obvykle nejrychlejší volbou. V případě pracovníka zákaznického servisu to však znamená větší úsilí a časovou náročnost pro získání relevantních informací od zákazníka a případné dohledávání informací v systému. Pokaždé však záleží na povaze dotazu a komunikačních schopnostech jednotlivých zákazníků.

Jak již bylo zmíněno výše, velmi oblíbený je v současné době on-line chat, který využívají zákazníci z celého světa. On-line chat poskytuje pohodlné a efektivní prostředí pro pokládání i zodpovídání dotazů. Zákazník tak může položit dotaz odkudkoliv a není tak limitován např. hlučným či jinak rušivým prostředím pro telefonát apod. Velkou výhodou on-line chatu oproti telefonátu je možnost zasílání odkazů přímo na produkty, o které má zákazník zájem.

Ať už se jedná o kontakt prostřednictvím telefonu, on-line chatu nebo e-mailu, vždy platí pro kontakt a jednání se zákazníkem tyto základní pravidla:

- identifikace zákazníka – sdělení jména a příjmení, případně i čísla objednávky (v případě dotazu na stav objednávky),
- analýza požadavku – zjištění a pochopení předmětu dotazu, případné vyhledání potřebných informací v systému,
- sdělení požadovaných informací nebo rad,
- poděkování za objednávku či telefonát a popřání hezkého dne.

Základem každé komunikace se zákazníkem je především otevřená komunikace, slušnost a profesionalita.

I přes to, že spousta nejčastějších dotazů je již zodpovězených a publikovaných na e-shopu v sekci Poradna, stále se ze strany zákazníků objevují opakující se podobné otázky.

Mezi nejčastější dotazy zákazníků patří:

- Jakou zvolit velikost?
- Jaký zvolit typ nebo provedení bandáže?
- V jakém stavu je má objednávka?
- Kdy obdržím svou objednávku?
- Byla moje objednávka již vyexpedována?
- Chci vrátit zboží, ale nevím jak.
- Neumím si objednat na e-shopu, můžete mi pomoci s objednáním po telefonu? - Jedná se o poměrně častý dotaz zejména u starších zákazníků, kteří nemají znalosti výpočetní techniky a objednávání produktů pomocí internetu.

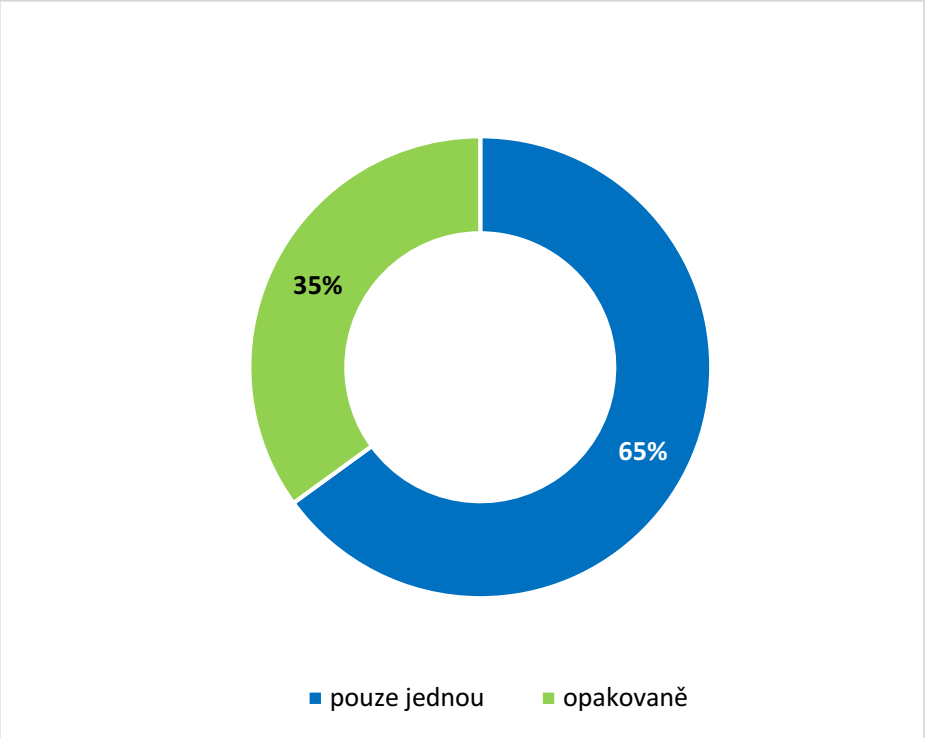
3.2 Portfolio zákazníků (E-shop)

Zákazníci společnosti Lipoelastic přicházejí zejména za účelem nákupu produktu před nebo i po plánovaném operačním zákroku. V mnoha případech přicházejí na doporučení ošetřujícího lékaře, který má již s produkty společnosti Lipoelastic dobré zkušenosti.

Většinou se však jedná o jednorázové nákupy. Nepředpokládá se, že zákazník bude pravidelně podstupovat např. plastické operace, kde by kompresní pooperační péče byla nutností.

V případě opakujících se nákupů, které tvoří přibližně 35 %, se zákazníci nejčastěji vrací za účelem nákupu velmi oblíbených kosmeceutických produktů švýcarské značky Teoxane. Patří sem také skupina zákazníků, kteří vrátili produkt z důvodu výběru špatné velikosti a objednávají si nyní správnou velikost s větší jistotou. Spokojení zákazníci se rádi vrací i za účelem opakovaných nákupů z důvodu spokojenosti s produktem, který se osvědčil i při běžném nošení a nejen v průběhu rekonvalescence po operačním zákroku.

Graf 3.1 - Poměr jednorázových a opakovaných nákupů



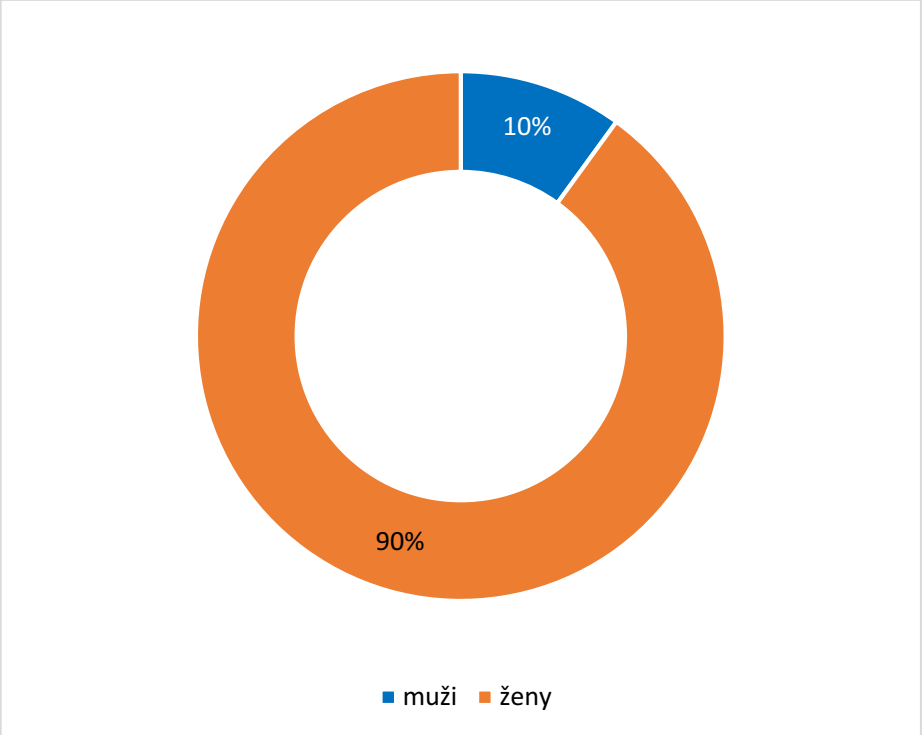
Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

Zde je uvedeno několik typů operačních zákroků, které zákazníci společnosti Lipoelastic podstupují a pro svou rekonvalescenci využívají právě kompresní pooperační bandáže.

- augmentace (zvětšení), modelace nebo rekonstrukce prsou,
- přenos tuku,
- liposukce břicha, boků, stehen, lýtek, zad nebo paží,
- abdominoplastika (odstranění přebytečného tuku a kůže z oblasti břicha u mužů po výrazné redukci hmotnosti),
- gynekomastie (redukce prsou u mužů),
- operace obličeje, krku a rtů,
- otoplastika (operace ušních boltců),
- různé rekonstrukce a plastické zákroky u onkologických pacientů.

Vzhledem k zaměření společnosti je zřejmé, že převážnou většinu nakupujících tvoří ženy (90 %) než muži (10 %).

Graf 3.2 - Poměr zákazníků dle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti

3.2.1 Akce a bonusy pro zákazníky

Péče o zákazníka je pro společnost velmi důležitou aktivitou. Je tedy nutné proaktivně vytvářet prostor pro oslovení zákazníka a neustále budovat jeho přízeň. Společnost Lipoelastic si velmi zakládá na profesionálním a individuálním přístupu pro každého zákazníka.

Pro zákazníky, kteří již na e-shopu společnosti Lipoelastic jednou nakoupili, jsou několikrát v průběhu roku připravovány slevové akce na různý sortiment produktů. Nejčastěji se jedná o slevové akce na kosmeceutické produkty. Slevové kódy jsou zákazníkům rozesílány na e-mailové adresy a mají omezenou platnost.

Druhou skupinou zákazníků jsou zákazníci klinik a nemocnic, kteří na e-shopu společnosti ještě nikdy nenakoupili. Pro každou kliniku, která odebírá kompresní bandáže od společnosti Lipoelastic, jsou připravovány speciální slevové vouchery. V případě, že zákazník na klinice obdrží pooperační kompresní bandáž značky Lipoelastic, automaticky k bandáži obdrží i slevový voucher určený na nákup různého sortimentu produktů na e-shopu společnosti.

Opomíjeny však nejsou ani samotné spolupracující kliniky a nemocnice. Obchodní zástupci společnosti Lipoelastic často pořádají pro vybrané kliniky různá školení, workshopy, prezentace ale také společenské akce, čímž upevňují důležitou obchodní spolupráci.

4 Zlepšení procesů spojených s vrácením zboží a řešením reklamací

Úvod této kapitoly se zabývá popisem stávajících procesů týkajících se vrácení zboží a reklamací. Jednotlivé procesy jsou následně zhodnoceny a vyvozeny nedostatky. V obou procesech se naskýtá možnost optimalizace a zjednodušení činností pro přetížené pracovníky zákaznického servisu.

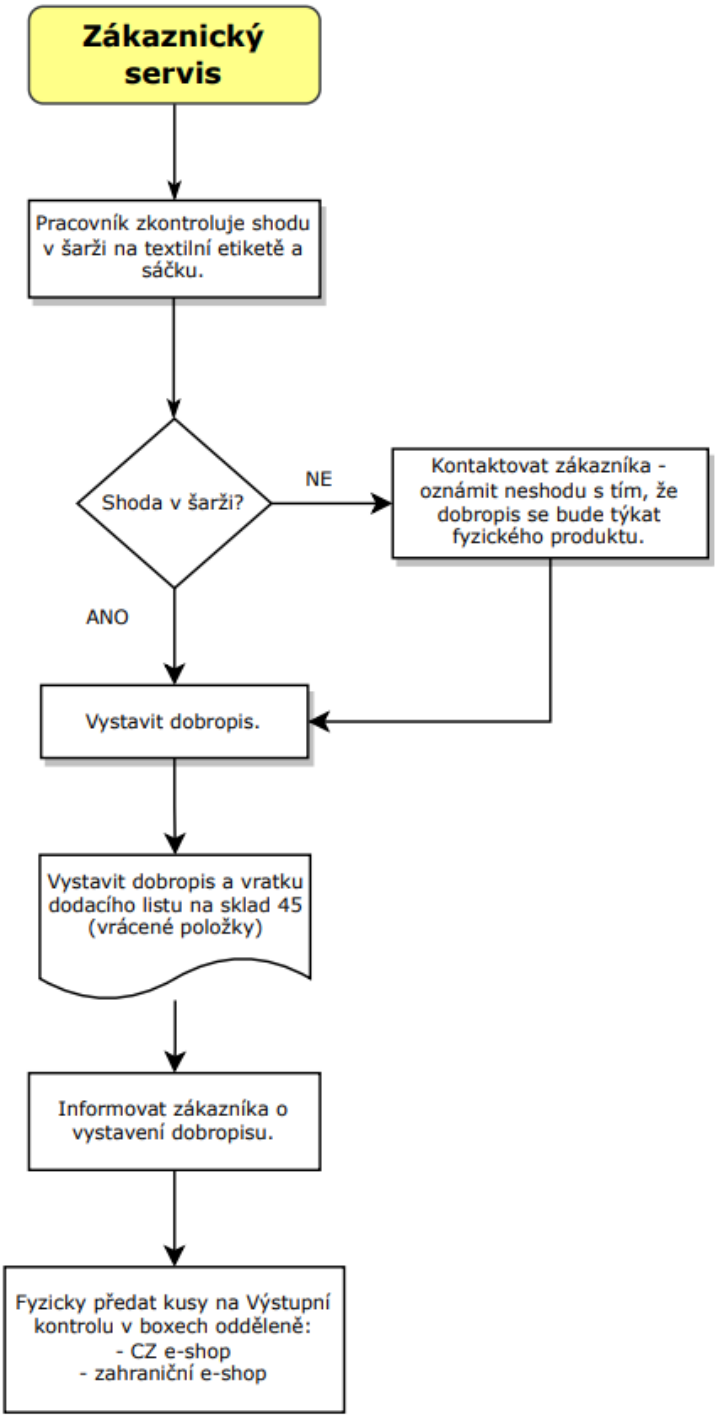
Popis jednotlivých procesů tvoří informativní základ pro následnou analýzu vrácených zásilek, která tvoří jeden z hlavních bodů této diplomové práce. Analýza je zaměřena na zhodnocení a pochopení potřeb zákazníků, a hlavně k nalezení najčastějších důvodů k vrácení u problémových produktů. Ze zjištěných výsledků jsou následně navrženy body, které by počty vrácených položek mohly v budoucnu z velké části eliminovat.

4.1 Postup při vrácení zboží od zákazníka

V následujících odstavcích je popsán samotný postup řešení vrácené zásilky, od okamžiku jejího převzetí od přepravce až po její vyřešení. Na celém procesu vyřešení vratky se podílí několik oddělení, mezi kterými jsou nastavena pravidla vzájemné spolupráce. Jednotlivá zainteresovaná oddělení jsou uvedena níže:

- Zákaznický servis,
- Výstupní kontrola – vedoucí výstupní kontroly/zástupce vedoucího,
- Expedice – vedoucí skladu hotových produktů,
- Účetní oddělení.

Následující diagram na obrázku 4.1 znázorňuje jednotlivé kroky, které jsou prováděny po převzetí vrácené zásilky od zákazníka až po předání vrácených produktů vedoucímu výstupní kontroly k fyzickému posouzení.



Obr. 4.1 - Proces řešení vratky z pohledu zákaznického servisu

Zdroj: vlastní zpracování

Vrácené zásilky zpracovávají pracovníci zákaznického servisu vždy podle časových možností v průběhu pracovního dne. Vratky z českého e-shopu zpracovává vždy pracovník, který má na starosti český trh. Stejně tak zahraniční vratky zpracovává pracovník obsluhující zahraniční trh.

Příslušný pracovník skladu případně expedice přebírá vrácené zásilky od přepravců (nejčastěji Česká pošta) a následně je předává na oddělení zákaznického servisu ke zpracování. Pracovník zákaznického servisu zásilky rozbalí a zkontroluje, zda je v balíčku s vráceným produktem také přiložen vyplněný formulář pro odstoupení od smlouvy. Bez vyplněného formuláře není možné vratku zpracovat. Následně zkontroluje, zda souhlasí číslo šarže na štítku na krabičce, sáčku a textilní etiketě přímo na produktu (kontrola probíhá z toho důvodu, že zákazník může vložit do krabičky jiný typ produktu s jiným číslem šarže např. ze své jiné objednávky). Když je vše v pořádku, vyhledá v informačním systému číslo faktury vydané vystavené na daného zákazníka a následně vytvoří dobropis. S vytvořením dobropisu se také automaticky vytvoří vratka dodacího listu, na sklad určený právě pro vratky (sklad má interní označení 45). Je důležité zmínit, že v případě, že zákazník vrací celou objednávku, a ne pouze její část, má nárok na vrácení celé hodnoty objednávky včetně přepravného, popřípadě i dobírečné. O vystavení dobropisu a vrácení peněz informuje pracovník zákaznického servisu zákazníka písemně pomocí e-mailu. Následně vrácený produkt zařadí do příslušné označené přepravky podle toho, zda se jedná o český nebo zahraniční e-shop (označené přepravky lze vidět na obrázku 4.2). Takto roztříděné produkty v přepravkách následně předává na oddělení výstupní kontroly. Originál vyplněného formuláře pro odstoupení od smlouvy včetně vytištěného dobropisu, obvykle jednou za den, předává účetnímu oddělení, které zajistí refundaci.

Veškeré vytvořené dobropisy v systému denně sledují pracovníci účetního oddělení a podle data vytvoření (aby byla dodržena lhůta pro vrácení peněz dle obchodních podmínek) vrací zákazníkům peníze za vrácené produkty. Obvykle se tak děje nejpozději do tří pracovních dnů. Peníze jsou vraceny na číslo bankovního účtu, které zákazník řádně vyplnil ve formuláři pro odstoupení od smlouvy.

Obr. 4.2 - Označené přepravky pro roztřídění produktů ke kontrole

Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí výstupní kontroly převezme tyto řádně označené přepravky a pečlivě zkontroluje každý produkt, zda nejeví nějaké známky poškození nebo ušpinění po vyzkoušení od zákazníka. V případě, že je vše v pořádku, produkt přebalí do nového sáčku a vytiskne ze systému novou etiketu s čárovým kódem. Následně vloží takto zkontrolovaný produkt do přepravky určené pro zařazení na sklad. Zkontrolované produkty, které jsou v pořádku, převezme vedoucí skladu hotových produktů a pomocí čtečky účetně převede jednotlivé produkty ze skladu vratek (sklad 45) na sklad hotových produktů připravených k dalšímu prodeji. Obr. 4.3 znázorňuje balení produktů včetně označení etiketou s čárovým kódem (každý produkt je řádně zabalen v uzavíratelném sáčku, který je následně vložen do růžové papírové krabičky).

Obr. 4.3 - Balení produktu včetně etikety

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že je produkt ušpiněn, poškozen nebo jinak znehodnocen, vedoucí výstupní kontroly jej vloží do přepravky pro neshodné produkty určené k fyzické likvidaci. Fyzickou i účetní likvidaci průběžně provádí vedoucí skladu hotových produktů pravidelně jednou týdně vždy v pátek. Fyzickou likvidací se rozumí jakékoliv mechanické poškození či znehodnocení – tedy rozstřižení nebo roztržení.

Nepřevzaté nebo odmítnuté zásilky vyžadují rozdílný přístup k řešení. Vzhledem k tomu, že balíčky bývají nerozbaleny, tudíž neobsahují vyplněný formulář pro odstoupení od smlouvy, odpadá z procesu řešení výstupní kontrola. Po vytvoření dobropisu v systému je produkt zařazen zpět na sklad. Nepřevzaté zásilky bývají v 99 % případů zásilky na dobírku. Z tohoto důvodu je při tvorbě dobropisu uváděn způsob úhrady – vzájemný zápočet.

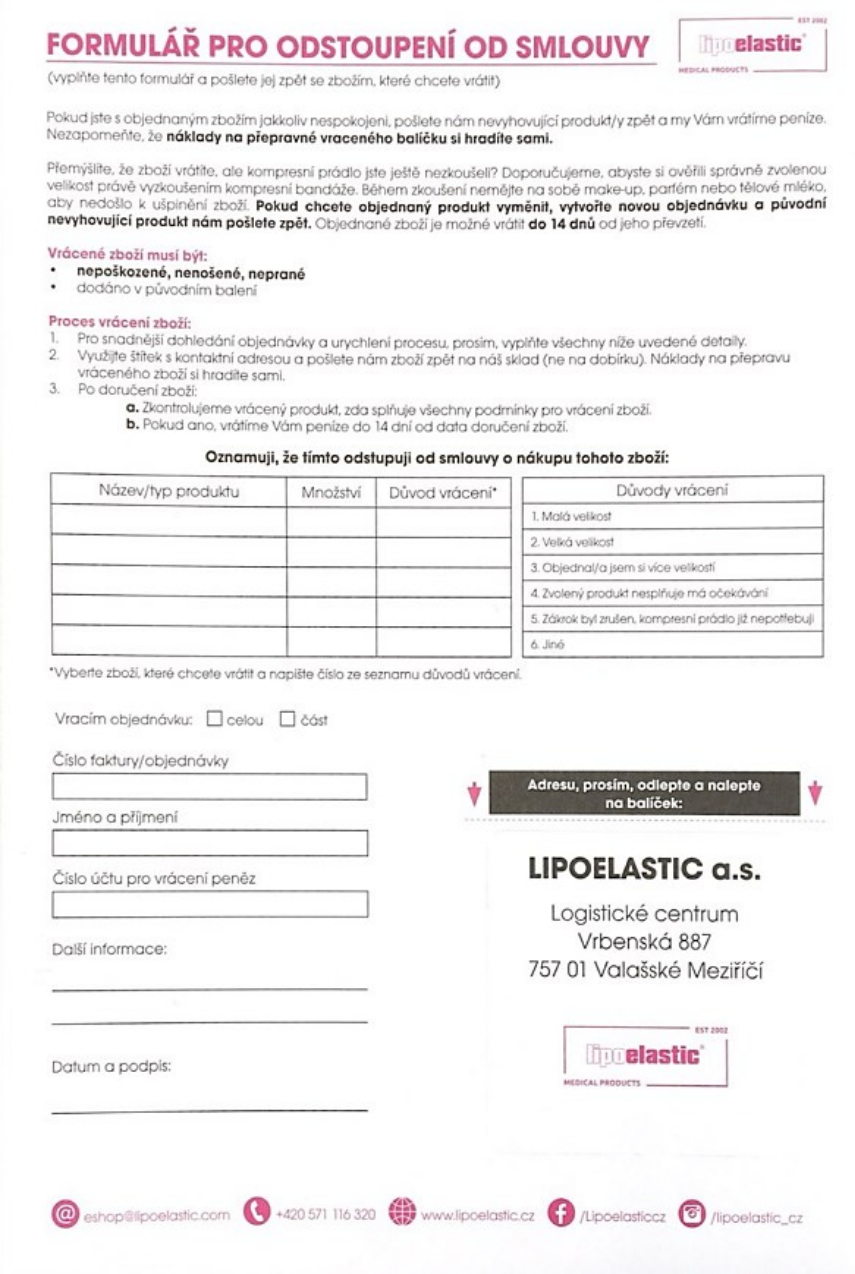
4.1.1 Formulář pro odstoupení od smlouvy

Dle obchodních podmínek má každý zákazník právo odstoupit od smlouvy do 14 dnů od převzetí produktu bez udání důvodu. Pro tento účel společnost aktuálně využívá předtištěný formulář, který je při balení přikládán do každého balíčku společně s objednanými produkty. Pro zahraniční objednávky je přikládán formulář v anglickém jazyce.

Z pohledu zákazníka je nutné vyplnit následující pole:

- Název/typ produktu a velikost – zákazník zde může uvést přesný název nebo EAN produktu.
- Množství – kolik kusů daného produktu zákazník vrací.
- Důvod vrácení – prostor pro uvedení kódu důvodu vrácení z uvedené tabulky,
- Zaškrtávací políčka – pro volbu, zda zákazník vrací celou objednávku nebo pouze její část.
- Číslo faktury/objednávky – pole pro uvedení čísla dokladu, na základě kterého byl produkt prodán. Slouží pro snadnější dohledání a urychlení procesu vyřízení vratky.
- Jméno a příjmení zákazníka.
- Číslo bankovního účtu pro vrácení peněz.
- Další informace – prostor pro vyjádření zákazníka, případně uvedení poznámky.
- Datum a podpis zákazníka.

Formulář obsahuje v pravém dolním rohu také předtištěnou samolepku s adresou pro vrácení. Zákazník tedy nemusí složitě vyhledávat adresu, kam má produkt zaslat a ručně popisovat zpětnou zásilku.



FORMULÁŘ PRO ODSTOUPENÍ OD SMLOUVY

(vyplňte tento formulář a pošlete jej zpět se zbožím, které chcete vrátit)

Pokud jste s objednaným zbožím jakkoliv nespokojeni, pošlete nám nevyhovující produkt/y zpět a my Vám vrátíme peníze. Nezapomeňte, že **náklady na přepravné vraceného balíčku si hradíte sami.**

Přemýšlíte, že zboží vrátíte, ale kompresní prádlo jste ještě nezkoušeli? Doporučujeme, abyste si ověřili správně zvolenou velikost právě vyzkoušením kompresní bandáže. Během zkoušení neměňte na sobě make-up, parfém nebo tělové mléko, aby nedošlo k ušpinění zboží. **Pokud chcete objednaný produkt vyměnit, vytvořte novou objednávku a původní nevyhovující produkt nám pošlete zpět.** Objednané zboží je možné vrátit **do 14 dnů** od jeho převzetí.

Vrácené zboží musí být:
- **nepoškozené, nenošené, neprané**
- dodáno v původním balení

Proces vrácení zboží:
1. Pro snadnější dohledání objednávky a urychlení procesu, prosím, vyplňte všechny níže uvedené detaily.
2. Využijte štítek s kontaktní adresou a pošlete nám zboží zpět na náš sklad (ne na dobírku). Náklady na přepravu vráceného zboží si hradíte sami.
3. Po doručení zboží:
   - **a.** Zkontrolujeme vrácený produkt, zda splňuje všechny podmínky pro vrácení zboží.
   - **b.** Pokud ano, vrátíme Vám peníze do 14 dní od data doručení zboží.

Oznamuji, že tímto odstupuji od smlouvy o nákupu tohoto zboží:

Název/typ produktu	Množství	Důvod vrácení*

Důvody vrácení
1. Malá velikost
2. Velká velikost
3. Objednal/a jsem si více velikostí
4. Zvolený produkt nesplňuje má očekávání
5. Zákrok byl zrušen, kompresní prádlo již nepotřebuji
6. Jiné

*Vyberte zboží, které chcete vrátit a napište číslo ze seznamu důvodů vrácení.

Vracím objednávku: ☐ celou ☐ část

Číslo faktury/objednávky

Jméno a příjmení

Číslo účtu pro vrácení peněz

Další informace:

Datum a podpis:

Adresu, prosím, odlepte a nalepte na balíček:

LIPOELASTIC a.s.
Logistické centrum
Vrbenská 887
757 01 Valašské Meziříčí

eshop@lipoelastic.com +420 571 116 320 www.lipoelastic.cz /Lipoelasticcz /lipoelastic_cz

Obr. 4.4 - Používaný formulář pro odstoupení od smlouvy

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

Zhodnocení procesu a prostor pro zlepšení

- Papírový formulář – využívání papírových formulářů se postupně s rozvojem informačních technologií stává historií.
- Nutnost ručního vyplnění informací od zákazníka vede často k nečitelnosti důležitých údajů, jako je číslo bankovního účtu, jméno zákazníka nebo číslo objednávky.

- Důležité pole pro uvedení čísla účtu pro vrácení peněž není dostatečně zvýrazněno.
- Nevhodně definované důvody vrácení a úzký výběr z definovaných možností – nemají dostatečnou vypovídající hodnotu pro následný proces vyhodnocování a analýzy problémových položek.
- Zaškrtávací políčka pro výběr, zda zákazník vrací celou objednávku, nebo jen její část, bývají často nevyplněna a přehlížena. Z pohledu zákazníka se nejedná o podstatnou informaci.
- Důležité informace o pravidlech vrácení zboží v úvodu formuláře jsou uvedeny malým a nedostatečně zvýrazněným písmem. Jedná se i o důležitou informaci týkající se výměny produktu, kterou společnost z důvodu administrativní náročnosti neprovádí.
- Na malém prostoru je uvedeno mnoho informací poměrně malým písmem.

4.2 Postup při reklamaci zboží

Reklamace produktů nebo služeb je pro každou společnost nepříjemnou situací, kterou je však nutno ihned řešit. Reklamaci zakoupeného produktu je nutno uplatnit ze strany zákazníka neprodleně po zjištění vady. Včasné oznámení vady poté, co se objeví, může zákazníkovi zajistit bezproblémové vyřízení reklamace.

Zákazník, který chce reklamovat zakoupený produkt, kontaktuje obvykle zákaznický servis telefonicky, e-mailem nebo pomocí on-line chatu. Oznámí zjištěnou vadu a dohodne se s pracovníkem zákaznického servisu na následném postupu řešení. Pro bližší informace je vhodné požádat zákazníka o zaslání fotografií zjištěné vady u zakoupeného produktu.

V každém případě je nutné, aby zákazník zaslal produkt, který chce reklamovat, zpět do společnosti Lipoelastic k fyzickému posouzení. Pro tento účel je nezbytné vyplnit Reklamační protokol, který je dostupný ke stažení na stránkách e-shopu společnosti. V reklamačním protokolu zákazník vyplní své iniciály, podrobně popíše zjištěnou vadu a způsob, kterým požaduje reklamaci vyřešit. Takto vyplněný formulář přiloží do balení k reklamovanému produktu a zašle zpět na adresu společnosti.

Po obdržení reklamovaného produktu pracovník zákaznického servisu rozbalí balení a podle vyplněného reklamačního protokolu zaeviduje případ do sdíleného souboru. Následně předá reklamovaný produkt reklamační komisi k fyzickému posouzení. Reklamační komise je složena z vedoucího výstupní kontroly, vedoucího výzkumu a vývoje a technického pracovníka oddělení střihárny. Nejpozději do dvou dnů vydá komise rozhodnutí o tom, zda je reklamace oprávněná či neoprávněná. Výsledek a konečné stanovisko je také zaznamenáno do sdíleného souboru. O výsledku a vyřešení reklamace informuje zákazníka pracovník zákaznického servisu písemně – prostřednictvím e-mailu.

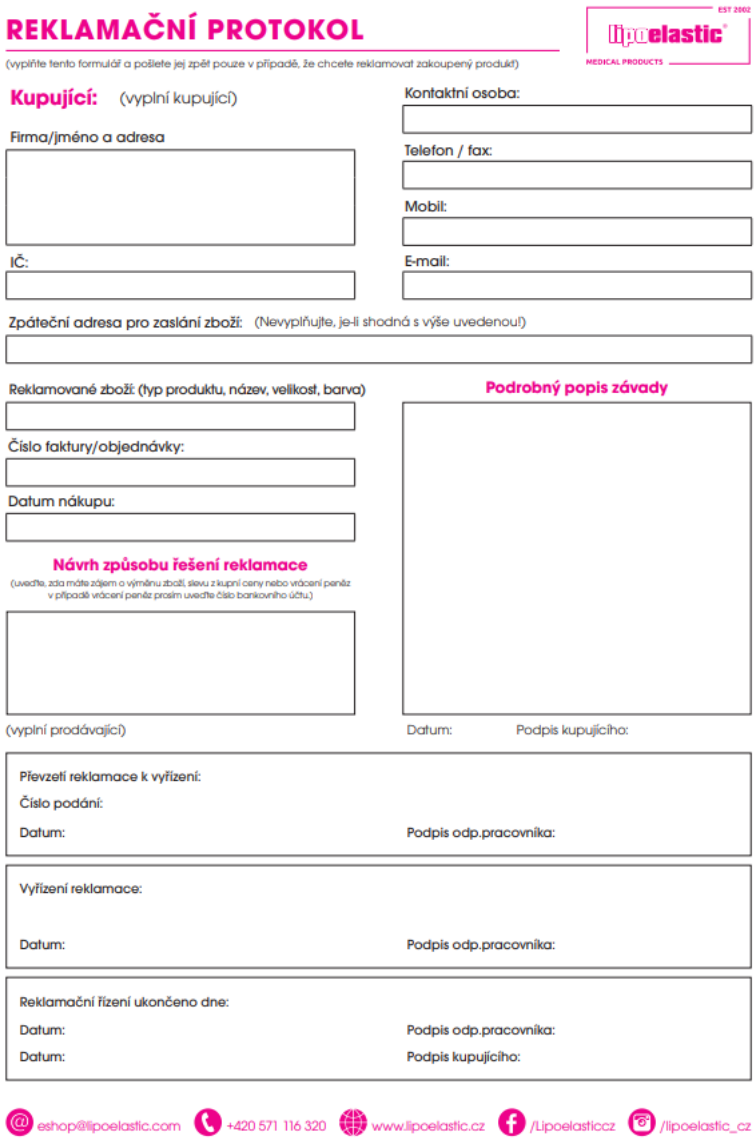
Obr. 4.5 - Postup při vyřizování reklamace produktu

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazník má nárok na:

- nový produkt,
- opravu produktu,
- slevu z kupní ceny na další nákup,
- vrácení peněz – odstoupení od smlouvy.

Volba způsobu uplatnění nároku je plně v rukou zákazníka. Nejčastěji je však zákazníkům zasílán nový produkt jako náhrada zdarma. Pokud zákazník o náhradu produktu již nemá zájem, jsou mu vráceny peníze.



REKLAMAČNÍ PROTOKOL

(vyplňte tento formulář a pošlete jej zpět pouze v případě, že chcete reklamovat zakoupený produkt)

lipoelastic EST 2002 MEDICAL PRODUCTS

Kupující: (vyplní kupující)

Firma/jméno a adresa

IČ:

Kontaktní osoba:

Telefon / fax:

Mobil:

E-mail:

Zpáteční adresa pro zaslání zboží: (Nevyplňujte, je-li shodná s výše uvedenou!)

Reklamované zboží: (typ produktu, název, velikost, barva)

Číslo faktury/objednávky:

Datum nákupu:

Podrobný popis závady

Návrh způsobu řešení reklamace

(uveďte, zda máte zájem o výměnu zboží, slevu z kupní ceny nebo vrácení peněz v případě vrácení peněz prosím uveďte číslo bankovního účtu)

(vyplní prodávající) Datum: Podpis kupujícího:

Převzetí reklamace k vyřízení:
Číslo podání:
Datum: Podpis odp.pracovníka:

Vyřízení reklamace:
Datum: Podpis odp.pracovníka:

Reklamační řízení ukončeno dne:
Datum: Podpis odp.pracovníka:
Datum: Podpis kupujícího:

eshop@lipoelastic.com +420 571 116 320 www.lipoelastic.cz /Lipoelasticcz /lipoelastic_cz

Obr. 4.6 - Používaný reklamační protokol

Zdroj: vlastní zpracování dle podkladů společnosti Lipoelastic

Zákazníci společnosti Lipoelastic reklamují produkty nejčastěji s těmito vadami:

- párající se švy,
- vady materiálu - látky,
- vady zipu,
- vady suchého zipu,
- vady háčků – nefunkční zapínání,

Reklamace jsou evidovány ve sdíleném Excel souboru na firemním portálu Microsoft Teams včetně veškeré fotodokumentace. Každé nově vzniklé reklamaci je přiřazeno jedinečné interní číslo, dle kterého ji lze v budoucnu jednoduše v případě potřeby dohledat.

Zhodnocení procesu a prostor pro zlepšení

- Zákazník si na e-shopu musí sám vyhledat dokument – Reklamační protokol, který si musí vytisknout, ručně vyplnit požadované údaje a následně přiložit do balíku společně s reklamovaným produktem.
- Na reklamačním protokolu nejsou vyznačeny povinná pole k vyplnění – riziko chybějících důležitých údajů a následné zpětné kontaktování zákazníka – nežádoucí prodlužování doby vyřízení případu.
- Založení případu probíhá opět přepisováním informací z papírového formuláře – zvýšené riziko chyby, riziko nečitelnosti potřebných informací, časová náročnost pro pracovníka zákaznického servisu.
- Veškeré reklamace jsou evidovány v Excel souboru ve sdílené složce – vysoké riziko ztráty dat, nepřehlednost, nejednotný systém v evidenci vratek a reklamací.

4.3 Analýza vrácených produktů

Vzhledem k narůstajícím objednávkám prostřednictvím e-shopu dochází také k nárůstu počtu vrácených zásilek. Za účelem pochopení potřeb zákazníků a zjištění, u kterých produktů dochází k častému vracení a jaké jsou především hlavní důvody k vracení, jsem stanovil za cíl sledování celkem 100 kusů po sobě jdoucích vrácených zásilek. Ze zjištěných výsledků jsem následně v podkapitole 4.4 navrhnul body, které by mohly počty

vrácených položek z velké části snížit, ulehčit administrativní zátěž oddělení zákaznického servisu, a pomoci tak k větší spokojenosti zákazníků.

Analýzu a následný proces zpracování všech vrácených zásilek jsem ve společnosti prováděl osobně. Zjištěná data a výsledky budou následně konzultovány s vedoucími pracovníky společnosti.

Hlavní informace týkající se analýzy obsahují tyto body:

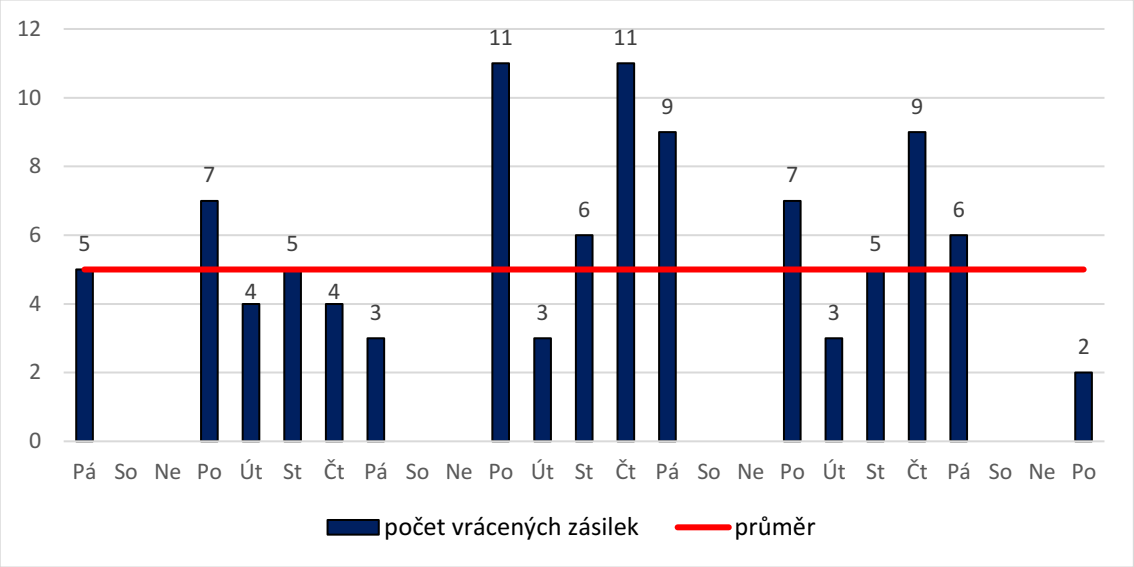
- cílem je sledování a zpracování celkem 100 kusů po sobě jdoucích vrácených zásilek,
- převzetí zásilek od přepravních společností a jejich následné zpracování probíhalo pouze v pracovní dny – od pondělí do pátku,
- ze získaných dat vyhodnotit nejčastější důvody pro vracení a tři nejčastěji vracené produkty z pohledu zákazníka,
- analyzovat časovou náročnost procesu zpracování vratek pro odpovědné pracovníky oddělení zákaznického servisu.

4.3.1 Sledované období a množství vratek

Sledování vrácených zásilek jsem zahájil na začátku měsíce října 2021 (1. 10. 2021). Za sledované období bylo vráceno v průměru 5 zásilek denně. Předem stanovených 100 kusů zásilek bylo vráceno v průběhu sedmnácti pracovních dnů.

Jednotlivé denní počty jsou znázorněny v Grafu 4.1. Je také zřejmé, že nejvíce zásilek se vracelo ihned po víkendu během pondělí – jednalo se o více jak 10 kusů. Druhý nejvyšší počet se vyskytoval obvykle koncem týdne - během čtvrtku.

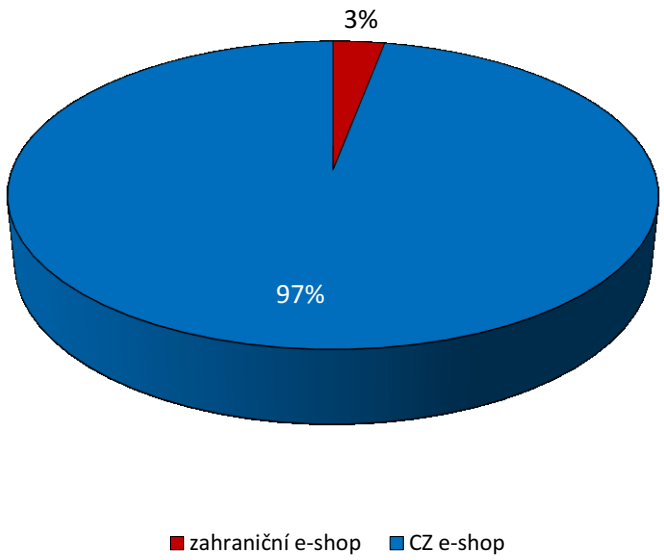
Graf 4.1 - Počty vrácených zásilek za sledované období



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možno vidět na Grafu č. 4.2 níže, pouze 3 % (3 kusy) z celkového sledovaného množství vrácených zásilek spadaly do kategorie zahraničního e-shopu. Jde o poměrně nízké číslo, které může být ovlivněno zdánlivou složitostí či vyšší cenou za zajištění zpětné přepravy do České republiky.

Graf 4.2 - Poměr vrácených zásilek z českého a zahraničního e-shopu



Zdroj: vlastní zpracování

Celkový počet expedovaných zásilek za sledované období (Q_e) činil 730 kusů. Z tohoto počtu bylo vráceno celkem 100 kusů zásilek (Q_v) - tedy 13,7 %.

Pro výpočet byl použit následující vztah:

$$\frac{Q_v}{Q_e} \text{ x } 100 = \frac{100}{730} \text{ x } 100 = 13{,}7\ \%$$

Jedná se o velmi vysoké procento vratek v krátkém období. To je důvodem k zavedení nápravných opatření vedoucích ke snížení počtů vrácených zásilek. Optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí od 8 % maximálně do 10 %.

4.3.2 Důvody vrácení

V tabulce 4.1 níže lze vidět zpracovaný přehled všech důvodů vrácení včetně celkových počtů jednotlivých vratek. Důvody vrácení vycházejí z formuláře pro odstoupení od smlouvy.

Tab. 4.1 - Souhrn důvodů vrácení

Důvod vrácení	Počet ks
1. Malá velikost	34
2. Velká velikost	16
3. Objednal/a jsem si více velikostí	4
4. Zvolený produkt nesplňuje má očekávání	19
5. Zákrok byl zrušen, kompresní prádlo již nepotřebuji	9
Jiné/bez důvodu	5
Nepřevzatá zásilka	13
celkový součet	**100**

Zdroj: vlastní zpracování

Problém se špatně zvolenou velikostí byl zaznamenán u celkem 50 kusů / 50 %. Z toho 34 kusů bylo vráceno z důvodu zvolení menší velikosti a 16 kusů bylo vráceno naopak z důvodu zvolení větší velikosti. Jedná se o nejčastější důvody pro vrácení produktu.

Pouze u 4 ks byl přiznán záměr nákupu za účelem výběru z více velikostí (zákazník při nákupu objednal více velikostí jednoho druhu produktu).

Vysoký počet vratek je evidován také u důvodu číslo 4. - Zvolený produkt nesplňuje má očekávání. Jedná se o 19 ks / 19 % z celkového počtu vratek. V tomto případě je však pro

společnost těžké specifikovat, jaké skutečné očekávání od zakoupeného produktu zákazník měl a co ho nakonec k vrácení vedlo.

Další možností pro vrácení zboží je vrácení z důvodu zrušeného zákroku – Zákrok byl zrušen, kompresní prádlo již nepotřebuji. Jde převážně o situace, kdy si zákazník objedná bandáž na plánovanou operaci, která je následně zrušená, ať už z jakýchkoliv důvodů, a nyní již bandáž nevyužije. Tyto situace se však nestávají příliš často. Z celkového počtu sledovaných vratek se jednalo pouze o 9 kusů / 9 % těchto případů. Tyto případy byly pravděpodobně ovlivněny pandemickou situací nejen v České republice a omezeným provozem určitých klinik.

Ze zákona náleží zákazníkovi právo na vrácení zboží do 14 dnů (od obdržení zboží) bez udání důvodu. Zde je nutno podotknout, že z vysledovaných dat se většina zákazníků snaží této variantě vyhnout a uvádí reálné důvody dle dostupných nabízených možností z přiloženého formuláře. Bez udání důvodu bylo vráceno pouze 5 kusů / 5 %.

V případě nepřevzatých zásilek se jednalo o celkem 13 kusů / 13 %. Jde poměrně o vysoký počet, bohužel tyto situace, kdy si zákazník objedná zboží (převážně při platbách na dobírku), nákup si např. následně rozmyslí a zásilku záměrně nepřevezme, lze stěží ovlivnit. Z tohoto důvodu mnohé e-shopy dobírkovné zpoplatňují, případně úplně vylučují z možných platebních metod. Každá nepřevzatá nebo odmítnutá zásilka znamená pro e-shop ztrátu několika stovek korun. Ztráta způsobená nepřevzatými zásilkami činí v tomto případě pro společnost 1 677 Kč (vypočteno dle ceníku České pošty). Tato částka vychází z následujících skutečností:

- cena za vrácení jednoho balíčku zpět odesílateli = 129 Kč
- celkem bylo vráceno 13 ks nepřevzatých balíčků = 13 x 129 Kč = 1 677 Kč

Tato částka však není konečnou sumou. Je k ní nutno přičíst náklady na získání zákazníka a také náklady na odpovědné pracovníky společnosti, kteří řeší veškerou administrativní agendu, kontrolu a naskladnění zboží.

U celkem 7 ks / 7 % se vyskytl problém se špatně vyplněným formulářem odstoupení od smlouvy. Jednalo se převážně o nečitelně vyplněné nebo i úplně chybějící číslo účtu pro vrácení peněz, nečitelné jméno zákazníka nebo nevyplněný důvod vrácení zboží. Tyto neúplné/chybějící informace znamenají pro pracovníka zákaznického servisu značné komplikace, kdy je nutné zpětně kontaktovat daného zákazníka a chybějící údaje upřesnit a doplnit.

4.3.3 Nejčastěji vracené produkty

Tabulka 4.2 níže obsahuje seznam nejčastěji vracených produktů vycházející z provedené analýzy. Pro lepší orientaci je ke každému produktu přiřazena odpovídající kategorie. Seznam je seřazen sestupně od nejčastěji vracených produktů (od nejvyššího počtu) po ty méně časté. Cílem je zaměřit se na ty produkty, kde celkový počet překročil 10 kusů.

Tab. 4.2 - Seznam sledovaných vrácených produktů

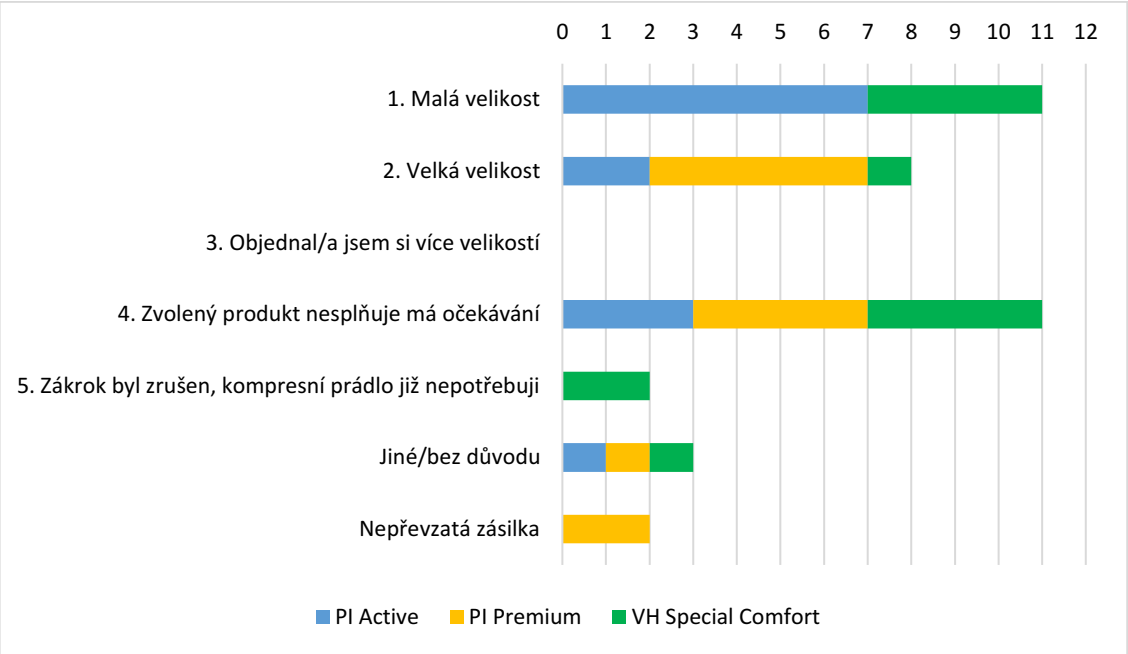
Kategorie	Název produktu	Počet vrácených ks
dámské pooperační podprsenky	PI active	13
dámské pooperační podprsenky	PI Premium	12
dámské pooperační kalhoty	VH special Comfort	12
dámské pooperační podprsenky	PI standart	7
dámské pooperační podprsenky	PI extra	6
dámské kompresní legíny	ACTIVE leggings	5
dámské pooperační podprsenky	PI special	5
břišní pásy	Kpress 24 cm	3
dámské pooperační podprsenky	PI super	3
dámské pooperační podprsenky	PI unique	3
obličejové bandáže	PU 01	3
dámské pooperační kalhoty	VF	3
dámské pooperační kalhoty	VH	3
břišní pásy	KP 31 cm	2
péče o jizvy	Lipoelastic gel	2
dámské pooperační podprsenky	PI ideal	2
dámské pooperační podprsenky	PI perfect	2
břišní pásy	Kplus 24 cm	1
břišní pásy	Kplus 32 cm	1
anti-embolické punčochy	LIPOTHROMBO AG	1
pánské vesty	MTmL Comfort	1
dámské pooperační podprsenky	PI plus	1
obličejové bandáže	PU 02	1
stabilizační prsní pásy	SI	1
dámské pooperační kalhoty	SK	1
dámské pooperační kalhoty	TB Variant	1
dámské pooperační kalhoty	VD unique Variant	1
dámské pooperační kalhoty	VH body Variant	1
dámské pooperační kalhoty	VH Comfort	1
dámské pooperační kalhoty	VH unique Variant	1
dámské pooperační kalhoty	VH Variant	1
Celkem		**100**

Zdroj: vlastní zpracování

Provedená analýza poukázala na vysoké počty vrácených produktů v kategorii dámských pooperačních podprsenek a pooperačních kalhot. Výrazně zde dominují tyto tři produkty, kde jejich počet překročil 10 kusů:

- PI Active – vráceno 13 kusů,
- PI Premium – vráceno 12 kusů,
- VH Special Comfort – vráceno 12 kusů.

Graf 4.3 - Nejčastější důvody vracení u problémových produktů



Zdroj: vlastní zpracování

Největším problémem se u všech tří produktů jeví špatně zvolená velikost a také důvod, kdy produkt nesplňuje zákazníkovo očekávání. Je pochopitelné, že zákazníkovi nemusí velikost přesně padnout a splnit jeho očekávání, avšak v tomto případě se vratky těchto produktů vyskytují poměrně ve vysokých číslech a často se opakují.

Rozhovory se zaměstnanci společnosti skutečně potvrdily dlouhodobou nespokojenost ze strany zákazníků právě s těmito třemi produkty, které se objevují v seznamu vracených produktů téměř každý den.

V tomto směru bude muset společnost přistoupit k určitým změnám, které pomohou do budoucna snížit počty vratek zejména u těchto problémových produktů.

4.3.4 Časová náročnost zpracování vratek

Pro zjištění časové náročnosti procesu zpracování vrácených zásilek jsem provedl měření u deseti náhodných vrácených balíčků. Naměřené údaje jsou zobrazeny v tabulce 4.3 níže.

Proces zahrnuje následující činnosti:

- rozbalení balíčku s vráceným zbožím,
- vizuální kontrolu a identifikaci produktu podle štítku na krabičce, sáčku i samotné textilní etiketě,
- vyhledání dokladu v informačním systému, na základě kterého byl produkt prodán příslušnému zákazníkovi (číslo objednávky, dodací list nebo faktura),
- kontrola, zda zákazník vrací produkt ve lhůtě 14 dnů od jeho obdržení,
- vystavení dobropisu,
- zaslání písemné informace (e-mail) zákazníkovi o obdržení vráceného zboží a oznámení, že mu v nejbližších dnech budou vráceny peníze zpět na bankovní účet. K e-mailu je přikládán vytvořený dobropis v elektronické podobě.
- vložení vráceného produktu do určené přepravky (rozdělení na český a zahraniční e-shop) a následné předání na oddělení výstupní kontroly.

Průměrný čas na zpracování jedné vrácené zásilky činí přibližně 9 minut.

Tab. 4.3 - Měření časové náročnosti zpracování vratek

Pořadí měření	**čas**	
1	9:30	min
2	8:15	min
3	8:30	min
4	8:45	min
5	8:55	min
6	10:10	min
7	8:40	min
8	7:20	min
9	9:40	min
10	10:25	min
průměr	**9:01**	**min**

Zdroj: vlastní zpracování

Provedené měření ukázalo poměrně časově náročnou činnost. V případě, že se v nejvytíženější pracovní den v týdnu vrátí např. 11 kusů zásilek (jak ukázala provedená analýza výše), znamená to pro pracovníka, který vratky aktuálně zpracovává, ztrátu přibližně 1 hodiny a 40 minut. Tento čas lze efektivněji využít např. pro péči o zákazníka, zpracování nově příchozí objednávky nebo jiným důležitým činnostem v rámci oddělení.

4.4 Shrnutí a návrhy pro zlepšení procesů

Provedená analýza poukázala na dva hlavní nedostatky. Prvním z nich je aktuální využívání papírových formulářů (jak pro odstoupení od smlouvy, tak i pro řešení reklamací) a následné manuální přepisování a zadávání dat do informačního systému. To způsobuje časovou náročnost jak pro samotného zákazníka, který musí ručně daný formulář vyplnit, tak také pro pracovníka zákaznického servisu, který následně vratky nebo reklamace zpracovává. Tímto se prodlužuje celý proces vyřešení každého případu a následné refundace.

Efektivním řešením se v tomto případě nabízí implementace on-line formuláře či portálu pro správu reklamací a vratek s přímou integrací s e-shopem společnosti včetně napojení na data v informačním systému. Cílem je vytvoření jednoduchého a přehledného prostředí pro zákazníka, který tak může na jednom místě pomocí pár kliknutí vyřešit všechny své požadavky a zbytečně tak nezatěžovat zákaznický servis. Návrhem pro implementaci on-line formuláře se zabývá podkapitola 4.4.1.

Druhým nedostatkem, který je nutno začít v co nejkratší době řešit, jsou tři nejčastěji vracené produkty – PI Active, PI Premium a VH special Comfort.

4.4.1 Návrh implementace on-line formuláře pro správu reklamací a vratek

Na českém trhu existuje mnoho společností, které se zabývají přímo implementací těchto efektivních doplňkových softwarů pro e-shopy a pomáhají tak usnadnit administrativní práci zákaznickému servisu i samotným zákazníkům.

Jako návrh pro možnou implementaci tohoto on-line formuláře pro společnost Lipoelastic jsem zpracoval výběr případného dodavatele pomocí bodovací metody.

Pro výběr vhodného dodavatele bylo stanoveno celkem pět hlavních kritérií:

- **Cena** – celková částka za realizaci implementace,
- **Doba implementace** – čas potřebný pro realizaci a spuštění zadaného požadavku,
- **Reference** – zkušenosti a hodnocení ostatních zákazníků,
- **Kvalita provedení** – jednoduchost, přehlednost, uživatelsky přívětivé ovládání a celková orientace v systému,
- **Kontrola a servis** – provádění pravidelných kontrol funkčnosti systému, aktualizace, rychlost a schopnost reakce na případné servisní požadavky.

Jako potenciální dodavatelé byly stanoveny následující tři subjekty:

- Softwarový doplněk pro e-shopy od společnosti **InspiShop**,
- on-line formulář/portál pro správu zpětných procesů v e-commerce od společnosti **Retino**,
- vlastní zaměstnanec společnosti – **IT programátor.**

Stupnice bodů byla stanovena v rozsahu 1 až 10. Číslo 1 znázorňuje nejhorší hodnocení, číslo 10 naopak nejlepší hodnocení.

Tab. 4.4 - Výběr vhodného dodavatele dle stanovených kritérií

č.	**Kritérium**	**InspiShop**	**Retino**	**vlastní IT programátor**
1	Cena	6	4	8
2	Doba implementace	7	9	1
3	Reference	6	10	2
4	Kvalita provedení	8	10	7
5	Kontrola a servis	9	9	10
Celkem		36	42	28
Pořadí		**2.**	**1.**	**3.**

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedeného výběru se nejvhodnějším dodavatelem jeví společnost Retino, jejíž softwarový doplněk pro efektivní správu vratek a reklamací určený speciálně pro e-shopy může splnit veškeré požadavky společnosti a odlehčit tak přetížené zákaznické podpoře.

Retino poskytuje uživatelsky velmi přívětivé prostředí a orientaci v celém systému. A to jak pro samotného zákazníka, tak také pro společnosti provozující e-shopy. Založení případu provede zákazník zcela samostatně bez nutnosti asistence zákaznického servisu. Zákazník v portálu přímo na e-shopu zadá své jméno a číslo objednávky, poté vybere položku, kterou chce z dané objednávky vrátit nebo reklamovat, důvod, proč produkt vrací nebo reklamuje, a číslo bankovního účtu kam mu budou zaslány peníze. Tyto položky jsou pro zadání povinné, tudíž zde neexistuje možnost, že některý důležitý údaj zákazník zapomene vyplnit. O každém nově založeném případu je ihned informován zákaznický servis. Stejně tak zákazník je v případě změny stavu svého požadavku vždy informován automaticky. Pro vedení i pracovníky společností je velkou výhodou přehlednost a vyhodnocování vratek i reklamací pro efektivnější chod e-shopu.

Podrobnější popis založení případu pomocí on-line formuláře z pohledu zákazníka je vysvětlen v odstavci níže.

Popis založení případu pomocí on-line formuláře z pohledu zákazníka

Na e-shopu společnosti bude k dispozici vedle tlačítka nákupního košíku také tlačítko s názvem – Chci vrátit nebo reklamovat zboží, které přesměruje zákazníka přímo do připraveného on-line formuláře. Každé založení případu zahrnuje určitý počet nezbytných kroků. Hlavní z nich jsou uvedeny níže:

- 1. krok – výběr mezi reklamací a vrácením zboží,
- 2. krok – zadání čísla objednávky, jméno, telefonní kontakt a e-mail (pod kterým byla objednávka zadána),
- 3. krok – na základě zadaného čísla objednávky systém nabídne všechny produkty obsažené v objednávce – zákazník vybere produkt nebo více produktů, které chce vrátit nebo reklamovat,
- 4. krok – udání důvodu vrácení nebo reklamace (výběr z přednastavených možností) a způsob jak si zákazník přeje situaci vyřešit,
- 5. krok – zadání čísla bankovního účtu pro vrácení peněz,
- 6. krok – kontrola zadaných údajů,
- 7. krok - potvrzení a založení případu.

Odhad nákladů implementace online formuláře

Každá implementace s sebou nese také potřebu vynaložení určitých nákladů.

Registrace a založení účtu u společnosti Retino je zdarma. K jednorázovým nákladům patří činnosti, jako je integrace dat a napojení portálu na informační systém společnosti a následné školení všech zainteresovaných zaměstnanců. Přehled jednorázových nákladů je zobrazen v Tab. 4.5 níže.

Tab. 4.5 - Přehled jednorázových nákladů implementace

Jednorázové náklady	
Integrace dat	3 000 Kč
Školení zaměstnanců	6 000 Kč
Celkem	**9 000 Kč**

Zdroj: vlastní zpracování

Měsíční náklady se odvíjejí zejména od počtu založených či vzniklých případů. Cena za jeden případ činí 20 Kč. V případě založení 200 případů za jeden měsíc lze odhadovat měsíční náklady na 4 000 Kč. K této částce je nutno započítat také poplatek za přístup k API[4], který činí 999 Kč/měsíc. Měsíční náklady pro společnost lze tedy odhadovat přibližně na 4 999 Kč. Vždy však záleží na počtu případů.

4.4.2 Návrh pro rozšíření možností pro vrácení zboží

V případě, že se společnost rozhodne pro implementaci on-line formuláře pro správu vratek a reklamací, nabízí se také prostor pro úpravu a rozšíření možností důvodů pro vrácení zboží. Společnost tak bude schopna lépe pochopit požadavky svých zákazníků a díky tomuto také včasně reagovat na případné změny a úpravy produktů.

Aktuální výběr možností na používaném formuláři pro odstoupení od smlouvy nemá dostatečnou vypovídající hodnotu. Nelze tedy jasně vyhodnotit a pochopit zákazníkovy požadavky a přání. Z tohoto důvodu jsem upravil a také rozšířil seznam možností – viz. Tab. 4.6.

[4] API - Application Programming Interface (programové rozhraní aplikace)

Z původních možností byl odstraněn důvod č. 4. - Zvolený produkt nesplňuje má očekávání. Naopak byly přidány možnosti – nelíbí se mi barva, nevyhovuje mi materiál, nevyhovuje mi střih a produkt vypadá na internetu jinak, než ve skutečnosti.

Tab. 4.6 - Návrh pro rozšíření a úpravu možností důvodů vrácení

Důvod vrácení
1. Malá velikost
2. Velká velikost
3. Objednáno více velikostí/na zkoušku
4. Zákrok byl zrušen, produkt již nepotřebuji
5. Nelíbí se mi barva
6. Nevyhovuje mi materiál
7. Nevyhovuje mi střih
8. Produkt vypadá na internetu jinak, než ve skutečnosti
9. Jiný důvod – prosím specifikujte v políčku Poznámka níže

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Opatření pro snížení počtu vratek

Vzhledem k tomu, že aktuální důvody vrácení nemají dostatečnou vypovídající hodnotu, bude nutné před realizací daných opatření provést důkladný průzkum očekávání a potřeb zákazníků. Tento průzkum může být veden např. formou dotazníku v aplikaci Microsoft Forms. V případě, že zákazník vrátí produkt s nespecifikovaným důvodem, obdrží do své e-mailové schránky od pracovníka zákaznického servisu dotazník s prosbou o vyplnění. Není však žádoucí zákazníka k této aktivitě nutit.

Tímto navrhuji vytvoření dotazníku spokojenosti s produktem, který bude obsahovat následující body:

- Na jaký produkt se vztahuje zpětná vazba? (Uveďte prosím přesný název produktu.)
- Po jakém chirurgickém zákroku byl / měl být produkt použit?
- Celkové hodnocení produktu (na stupnici 1 - 5, kdy 1 = nejhorší a 5 = nejlepší).
- Informace dodané s výrobkem jsou:

    - dostatečné pro správné užití produktu a jeho údržbu,
    - nedostatečné pro správné užití produktu a jeho údržbu.

- Jak moc je pravděpodobné, že u nás opět nakoupíte? (velmi pravděpodobné / spíše pravděpodobné / nevím / spíše nepravděpodobné / velmi nepravděpodobné)
- Jaká je pravděpodobnost, že byste naše produkty doporučil/a známému nebo kolegovi? (na stupnici 0–10, kdy 0 = určitě nedoporučím a 10 = určitě doporučím)
- Jak byste ohodnotil/a následující ukazatele? (na stupnici 1 - 5, kdy 1 = nejhorší, 5 = nejlepší)
    - Zákaznický servis
    - Celková kvalita produktu
    - Cena
    - Rychlost dodání
- Jak hodnotíte kvalitu našeho zákaznického servisu? (velmi vysoká / spíše vysoká / průměrná / spíše nízká / velmi nízká)
- Uveďte stručné připomínky nebo návrhy k produktu/našim službám.

Častým problémem při nákupu na e-shopu je, že produkt na internetu vypadá jinak než ve skutečnosti. Proto často zákazníci vrací produkty z důvodu nesplnění očekávání. Společnost by se v tomto směru měla zaměřit na důkladnější online prezentaci nabízených produktů, která by efektivně přispěla ke snížení nesprávných očekávání a v konečném důsledku také ke snížení množství vratek. Mnohdy jen podrobný popis u produktu nestačí. Zákazník se zaměřuje především na vizuální stránku, tudíž navrhuji rozšířit fotodokumentaci, která se více zaměří na detaily produktu (např. způsoby zapínání, strukturu materiálu, způsoby zakončení, lemování apod.). Efektivním řešením se nabízí také video prezentace, díky které si zákazník může lépe produkt představit.

U nejčastěji vracených produktů může hrát roli více faktorů, díky kterým se zákazník rozhodne produkt vrátit. Navrhuji s pomocí oddělení výzkumu a vývoje a technickým oddělením revizi a případné úpravy střihů či technologických postupů právě u zjištěných problémových produktů. Důležité je také zvážení volby jiného vhodnějšího typu materiálu nebo barvy – oslovení více dodavatelů a následné testování. V tomto směru také vyvstává otázka návrhu zcela nového produktu.

Společnost by se také měla zaměřit na důkladnou informovanost a pravidelné školení zaměstnanců, které bude předcházet vzniku chyb při výrobě.

Shrnutí navržených opatření

- Rozšíření možností důvodů pro vrácení zboží,
- revize a úpravy střihů a případně i technologických postupů,
- zvážení volby jiného vhodnějšího typu materiálu,
- případně možný návrh zcela nového produktu,
- následné revize a aktualizace tabulek velikostí publikovaných na e-shopu,
- pravidelné školení pracovníků výroby a výstupní kontroly,
- revize a případné úpravy popisu produktů,
- zaměření na detaily produktů,
- rozšíření fotodokumentace,
- vytvoření a publikování video prezentací, možnost založení Youtube kanálu.

5 Zhodnocení návrhů

Navržená řešení vycházející z provedené analýzy vrácených položek mohou významným způsobem ulehčit práci a administrativní zátěž přetíženým pracovníkům zákaznického servisu, a zároveň také přispět k efektivnímu fungování celého e-shopu, a především k celkové spokojenosti zákazníků.

Hlavní přínos vidím zejména v časových úsporách v procesu zpracovávání vratek a reklamací. Implementace on-line formuláře/portálu může pomoci snížit časovou náročnost při zpracovávání jednotlivých případů o více jak 75 %.

Časovou úsporu lze stanovit následujícím výpočtem:

- aktuální průměrný čas na zpracování 1 vratky = 9 minut,
- uspořený čas (snížení časové náročnosti přibližně o 75 %) = 6,8 minut,
- čas potřebný ke zpracování 1 vratky s pomocí on-line formuláře/portálu = 2,2 minuty (9 – 6,8 min).

Z aktuálních sedmi prováděných činností lze následně jejich počet zredukovat na tři nejnutnější:

- Převzetí a rozbalení balíčku s vráceným nebo reklamovaným produktem.
- Vytvoření dobropisu – není nutné hledat původní doklady v informačním systému, veškeré informace potřebné k vytvoření dobropisu zadá zákazník do on-line formuláře. V prostředí portálu tak lze jedním kliknutím vytvořit dobropis se všemi náležitostmi. E-mail s informací o vytvoření dobropisu a následné refundaci bude odeslán zákazníkovi automaticky.
- Roztřídění a následné předání vrácených produktů ke kontrole.

Uspořený čas mohou pracovníci zákaznického servisu věnovat jiným důležitým činnostem v rámci oddělení.

Kromě výrazných časových úspor nelze opomenout také výrazné snížení chybovosti. Chyby často vznikají hlavně při evidování vratek a reklamací a jsou způsobovány nejčastěji při manuálním přepisování důležitých informací do informačního systému z papírových formulářů. Celý proces navíc mnohdy zdržují neúplné nebo úplně chybějící údaje od zákazníka. Tyto situace zbytečně prodlužují celý proces vyřízení vratky nebo

reklamace. On-line formulář zajistí, aby byly doplněny všechny potřebné údaje. Zákazník tak nemusí tisknout, hledat a ani ručně vyplňovat žádný papírový formulář. Pro odpovědné pracovníky zákaznického servisu tímto odpadá povinnost ručního zadávání informací do systému. Zadané informace u jednotlivých případů lze jednoduše a rychle vizuálně zkontrolovat.

Důležitým bodem je také vysoká úroveň informovanosti a automatizace komunikace. To platí jak pro samotného zákazníka, tak také pro společnost. O každé změně stavu vyřízení vratky či reklamace je zákazník ihned automaticky informován. Tímto lze také eliminovat případné zbytečné kontaktování a zatěžování zákaznického servisu s dotazy ohledně stavu vyřízení vratky nebo reklamace apod. Pro společnost jsou důležité rychlé přehledy a dostupné statistiky, díky kterým lze včasně reagovat na případné problémy. Příkladem může být přehledné zobrazení historie stavů jednotlivých případů, ať už se jedná o vratky nebo reklamace (viz. Obr. 5.1 níže).

Každý zákazník ocení rychlé a jednoduché vyřízení své vratky či reklamace. Spokojenost zákazníka významně ovlivňuje šanci opětovného nákupu v budoucnosti.

Obr. 5.1 - Zobrazení historie založeného případu v portálu Retino

Zdroj: [23] https://www.retino.com/cs/

Navržený dotazník spokojenosti s produktem může společnosti přinést podrobnější informace a statistiky, podle kterých lze v budoucnu řídit případné úpravy či změny produktů, eventuálně i změny v procesech týkajících se zákaznického servisu. Dotazník je velmi rozšířeným a efektivním řešením v získávání potřebných informací a dat. Pomáhá společnostem udržovat kontakt se zákazníkem, čímž dávají najevo, že názor zákazníka je velmi důležitý.

Obsah dotazníku je navržen tak, aby jeho vyplnění nebylo pro zákazníka časově náročnou činností. Vyplnění by nemělo trvat déle jak 5 minut. Jednotlivé otázky jsou formulovány stručným a jasným způsobem. Volby odpovědí jsou stanoveny jako výběr z možností, mezi kterými lze jednoduše překliknout. V závěru dotazníku je také navržen prostor pro širší vyjádření zákazníka, kde může uvést své připomínky, komentář či další doporučení pro společnost.

Dotazník je sestaven tak, aby jeho výstupem byly také informace týkající se zákazníkova pohledu na nákup na e-shopu společnosti, jak jej vnímá nebo jak hodnotí celkový přístup zákaznickému servisu.

Závěr

Cílem této předkládané diplomové práce byla analýza postupů při vrácení a při reklamacích zboží. Hlavním bodem práce je také analýza vrácených produktů, která si klade za cíl zjištění problémových, často vracených produktů a také nejčastějších uváděných důvodů k vracení.

V úvodní části práce byla popsána teoretická východiska související s tímto tématem. Jednalo se zejména o popis dodavatelského řetězce, zákaznického servisu a jeho důležitých složek. Pozornost je také věnována základním ukazatelům úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. Součástí kapitoly je také popis oblasti elektronického obchodování včetně hlavních modelů, se kterými se lze setkat v praxi.

Druhá kapitola se zabývá charakteristikou vybrané společnosti Lipoelastic a.s. Je zde popsána organizační struktura společnosti, hlavní zaměření a nabízené produkty, způsoby distribuce a také samotný e-shop a vývoj objednávek v posledních letech.

Následující kapitola je zaměřena na poskytovaný zákaznický servis a portfolio zákazníků společnosti. V této části práce jsou popsány hlavní činnosti a kompetence pracovníků v rámci oddělení zákaznického servisu včetně popisu procesu komunikace se zákazníkem. Následně jsou také zmíněny typy zákazníků a účel jejich nákupů.

Čtvrtá kapitola obsahuje hlavní část práce, která je zaměřena na zhodnocení a možnosti zlepšení procesů souvisejících s vrácením zboží a reklamacemi. Analýza jednotlivých procesů ukázala na společný nedostatek, kterým je především časová a administrativní náročnost způsobovaná přepisováním důležitých dat z používaných papírových formulářů. Následujícím bodem této kapitoly je samotná analýza vrácených položek. Z vysledovaných dat byly vyhodnoceny tři nejčastěji vracené produkty a zároveň také přehled a zhodnocení jednotlivých důvodů vrácení. Na základě těchto zjištěných dat byla navržena opatření ke snížení případů vrácených položek. Jedním z navržených řešení je implementace on-line portálu pro efektivní správu vratek a reklamací od společnosti Retino, který může pomoci výrazně snížit časovou i administrativní náročnost při zpracovávání vratek i reklamací a také zlepšit informovanost nejen v rámci společnosti, ale také směrem k zákazníkům. Vhodný dodavatel softwarového řešení byl stanoven pomocí bodovací metody. Stručně byly také popsány odhadované jednorázová a měsíční náklady spojené s implementací tohoto portálu. Tato část zahrnuje mimo jiné i popis

postupu a nutných kroků k založení případu pomocí navrženého on-line formuláře z pohledu zákazníka. Pro lepší pochopení přání a potřeb zákazníků byl také navržen dotazník spokojenosti s produktem, který může společnost využít nejen v rámci českého trhu.

Optimalizace procesů zpracování vratek a reklamací a navržená řešení obsažená v této diplomové práci mohou sloužit jako podklad k optimalizaci těchto činností v jednotlivých dceřiných společnostech Lipoelastic.

Návrhy na zlepšení zjištěných nedostatků a problémů, které ukázala provedená analýza, byly předloženy vedení společnosti. Setkal jsem se s velmi pozitivní zpětnou vazbou. Zejména v posledních měsících, kdy vedení společnosti pozorovalo problémy s narůstajícími počty vrácených zásilek, nemělo vedení k dispozici zpracovaná hmatatelná a potřebná data. Proto věřím, že tato práce je pro společnost přínosem.

V průběhu zpracovávání diplomové práce jsem během pozorování procesů zaznamenal problémy s tvorbou přepravních štítků pro připravené zásilky. Aktuálně jsou data k vytvoření přepravních štítků manuálně importována do systémů vybraných přepravců samostatně a to i několikrát denně. Proces lze automatizovat a ovládat jedním kliknutím přímo z podnikového informačního systému společnosti. Věřím, že i této oblasti se v blízké budoucnosti bude společnost věnovat.

Zpracovávání této diplomové práce mi pomohlo získat spoustu nových zkušeností a zjištění nejen v rámci procesů poskytování zákaznického servisu, ale také fungování celého e-shopu.

Seznam zdrojů

[1] CEMPÍREK, Václav. LOGISTICKÁ CENTRA. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2010. ISBN 978-80-86530-70-3.

[2] CIBÁKOVÁ, Viera a Gabriela BARTÁKOVÁ. Základy marketingu. Bratislava: Iura Edition, 2007. ISBN 978-80-8078-156-9.

[3] LAMBERT, Douglas, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. Logistika. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.

[4] GROS, Ivan. Velká kniha LOGISTIKY. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

[5] Dodavatelský řetězec (Supply Chain) - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/dodavatelsky-retezec-supply-chain

[6] HARRISON, Alan a Remko VAN HOEK. Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain. 3rd edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71276-3.

[7] KLČOVÁ, Hana. Procesy v dodavatelském řetězci: Jak správně rozumět procesům a fungování dodavatelského řetězce. Časopis IT systems [online]. 2012 cit. [16.04.2022]. Dostupné z: https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/procesy-v-dodavatelskem-retezci.htm

[8] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. Logistika: Teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

[9] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století - 1. díl. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

[10] dTest: Jak reklamovat vadné zboží. [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: https://www.dtest.cz/clanek-7304/jak-reklamovat-vadne-zbozi

[11] dTest: Jak správně vrátit zboží e-shopu. [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: https://www.dtest.cz/clanek-8627/jak-spravne-vratit-zbozi-e-shopu?gclid=CjwKCAjwrqqSBhBbEiwAlQeqGv2wGg03wrxAQlSwOgbncI_LggRmkAwu-W794i32ln8hvechIkYthxoCOmkQAvD_BwE

[12] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil ŘEZNÍČEK. Logistika - procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0.

[13] KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEE. Marketing v pohybu: Nový přístup k zisku, růstu a obnově. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-161-4.

[14] BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

[15] SystemOnline. Historie a budoucnost elektronického obchodování. [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: https://www.systemonline.cz/zpravy/historie-a-budoucnost-elektronickeho-obchodovani-z.htm

[16] ManagementMania.com. e-Commerce. [online]. [cit. 16.04.2022]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/e-commerce

[17] JANOUCH, Viktor. Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2795-7.

[18] ManagementMania.com. C2B (Customer to Business). [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/customer-to-business

[19] Pooperační kompresní prádlo a bandáže - Lipoelastic.cz. LIPOELASTIC. [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: https://www.lipoelastic.cz/pooperacni-stahovaci-pradlo

[20] Všeobecné informace o pooperačním prádle - Lipoelastic.cz. LIPOELASTIC. [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: https://www.lipoelastic.cz/vseobecne-informace-o-pooperacnim-pradle

[21] Výrobní hala Lipoelastic. MONT-KOVO [online]. [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: https://www.montkovo.cz/reference/vyrobni-hala-lipoelastic

[22] Kompresní dámské legíny nad kolena TF bez zapínání - Lipoelastic.cz. LIPOELASTIC. [online]. [cit. 17.04.2022] Dostupné z: https://www.lipoelastic.cz/tf-leggings

[23] Úvod – Retino. [online]. [cit. 18.04.2022]. Dostupné z: https://www.retino.com/cs/

Seznam obrázků

Obr. 1.1 - Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů 13
Obr. 1.2 - Struktura dodavatelského řetězce 14
Obr. 1.3 - Funkce systému náhradních řešení 18
Obr. 1.4 - Typy trhů 26
Obr. 1.5 - Model B2B 27
Obr. 1.6 - Model B2C 27
Obr. 1.7 - Model C2B 28
Obr. 2.1 - Rozmístění dceřiných společností v Evropě 30
Obr. 2.2 - Organizační struktura společnosti 32
Obr. 2.3 - Certifikát OEKO-TEX 35
Obr. 2.4 - Budova logistického centra společnosti Lipoelastic a.s. 36
Obr. 2.5 - Schéma procesu vyřízení objednávky 37
Obr. 2.6 - Připravené a označené balíky před expedicí 40
Obr. 2.7 - Dostupné jazykové mutace e-shopu Lipoelastic 43
Obr. 2.8 - Velikostní tabulka pro nabízený typ kalhotových bandáží 44
Obr. 2.9 - Rozcestník v sekci – Poradna 45
Obr. 4.1 - Proces řešení vratky z pohledu zákaznického servisu 54
Obr. 4.2 - Označené přepravky pro roztřídění produktů ke kontrole 56
Obr. 4.3 - Balení produktu včetně etikety 57
Obr. 4.4 - Používaný formulář pro odstoupení od smlouvy 59
Obr. 4.5 - Postup při vyřizování reklamace produktu 61
Obr. 4.6 - Používaný reklamační protokol 62
Obr. 5.1 - Zobrazení historie založeného případu v portálu Retino 79

Seznam tabulek

Tab. 2.1 - Nabízené kategorie produktů 34
Tab. 2.2 - Přehled nasmlouvaných přepravních společností 39
Tab. 4.1 - Souhrn důvodů vrácení 66
Tab. 4.2 - Seznam sledovaných vrácených produktů 68
Tab. 4.3 - Měření časové náročnosti zpracování vratek 70
Tab. 4.4 - Výběr vhodného dodavatele dle stanovených kritérií 72
Tab. 4.5 - Přehled jednorázových nákladů implementace 74
Tab. 4.6 - Návrh pro rozšíření a úpravu možností důvodů vrácení 75

Seznam grafů

Graf 2.1 - Rozdělení trhu dle počtů objednávek 38
Graf 2.2 - Zahraniční e-shop zajišťovaný z Valašského Meziříčí 41
Graf 2.3 - Vývoj objemů e-shop objednávek od roku 2018 42
Graf 2.4 - Výkyvy v objemech objednávek v průběhu roku 43
Graf 3.1 - Poměr jednorázových a opakovaných nákupů 50
Graf 3.2 - Poměr zákazníků dle pohlaví 51
Graf 4.1 - Počty vrácených zásilek za sledované období 65
Graf 4.2 - Poměr vrácených zásilek z českého a zahraničního e-shopu 65
Graf 4.3 - Nejčastější důvody vracení u problémových produktů 69

Seznam zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
API	Application Programming Interface (programové rozhraní aplikace)
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
B2G	Business to Government
C2C	Customer to Customer
C2B	Customer to Business
C2G	Citizen to Government
CE	Conformité Européenne (certifikát prohlášení o shodě)
CRM	Customer relationship management
DHL	Dalsey, Hillblom a Lynn (jména zakladatelů přepravní společnosti)
DPD	Direct Parcel Distribution
EAN	European Article Number
EU	Evropská unie
ERP	Enterprise Resource Planning
FedEx	Federal Express
G2B	Government to Business
G2C	Government to Citizen
IT	informační technologie
M2M	Made to Measure (vyrobeno na míru)
např.	například
PPL	Professional Parcel Logistic
SCM	Supply Chain Management
TNT	Thomas Nationwide Transport
TPV	Technická příprava výroby
UPS	United Parcel Service

Seznam příloh

Příloha A Vyobrazení vybraných produktů značky LIPOELASTIC

Příloha B Formulář objednávky na míru vytvořený pomocí M2M portálu

Příloha A

Příloha B

Číslo objednávky: 220150010

EAN: 8591846933376

Produkt: TBfLg high **Provedení:** Variant **Barva:** Černá **Hyg. otvor:** Ano **Výška:** 167 cm

Partner:

Lipoelastic GmbH

Fockygasse 29-31

Wien, 1120

Austria

Pacient:

Yasemin

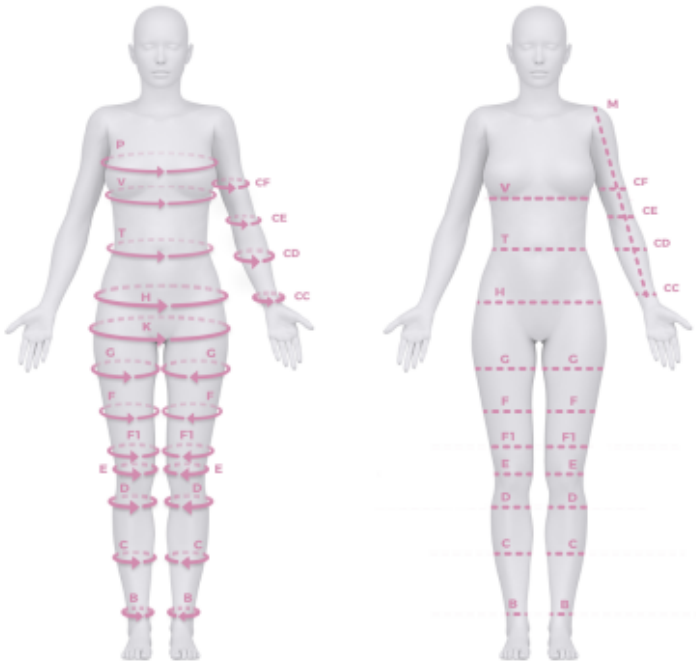
Doktor:

EMCO Privatklinik

Komentář:

operace 30.03.2022

Kusů: 1



Obvod:

T: 82 CM => (65.60)
H: 96 CM => (76.80)
K: 101 CM => (80.80)

Levá:

G: 56 CM => (44.80)
F: 53 CM => (42.40)
F1: 42 CM => (33.60)
E: 36 CM => (28.80)
D: 35 CM => (26.25)
C: 37 CM => (27.75)
B1: 28 CM => (21.00)
B: 23 CM => (17.25)
Y: 30 CM => (22.50)
A: 21 CM => (15.75)

Pravá:

G: 56 CM => (44.80)
F: 52 CM => (41.60)
F1: 44 CM => (35.20)
E: 36 CM => (28.80)
D: 35 CM => (26.25)
C: 38 CM => (28.50)
B1: 28 CM => (21.00)
B: 24 CM => (18.00)
Y: 30 CM => (22.50)
A: 21 CM => (15.75)

Délky:

YA: 19 CM
YB: 6 CM
YB1: 19 CM
YC: 31 CM
YD: 38 CM
YE: 43 CM
YF1: 50 CM
YF: 63 CM
YG: 75 CM
YK: 80 CM
YH: 90 CM
YT: 102 CM

Ostatní:

KT1: 29 CM
KT2: 52 CM

Autor	Bc. Danny Frydrychů
Název BP	Hodnocení zákaznického servisu e-shopu
Studijní obor	Logistika
Rok obhajoby BP	2022
Počet stran	55
Počet příloh	2
Vedoucí BP	prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D., DBA
Anotace	Diplomová práce se zabývá tématem zákaznického servisu e-shopu a procesů souvisejících s řešením vrácených produktů a reklamací u vybrané společnosti. Oblast elektronického obchodování zaznamenala v posledních letech významný nárůst. Se zvyšujícím se počtem realizovaných objednávek však také rostou počty vrácených produktů a zvyšuje se tlak na řízení procesu vrácených zásilek. Hlavní část práce je zaměřena na analýzu vrácených položek a nalezení problémových oblastí v procesech přímo souvisejících s vratkami a reklamacemi. Provedená analýza tvoří základ pro následná návrhová řešení zjištěných problémů a nedostatků ve zmíněných procesech. Cílem navržených řešení je snížení počtu vracených či reklamovaných produktů, snížení administrativní náročnosti a zlepšení informačního toku.
Klíčová slova	zákazník, objednávka, e-shop, vrácená zásilka, produkt
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	