

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Řízení vztahů se zákazníky ve velkoobchodu**

Vedoucí diplomové práce  
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor  
Bc. Jitka Dvořáková

2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka DVOŘÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10449**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky ve velkoobchodu**  
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

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

#### **Cíl práce:**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení vztahů se zákazníky na příkladu konkrétního velkoobchodního řetězce. Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v managementu včetně hodnocení výstupů vzhledem ke konkurenceschopnosti nabídky z pohledu zákazníků. Pro sledovaný velkoobchod budou navržena opatření a zlepšení manažerských přístupů do budoucna, která povedou k efektivnější produkci, vztahů se zákazníky a zachování konkurenceschopnosti.

#### **Metodika práce:**

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění produkce, vztahů se zákazníky a zachování konkurenceschopnosti.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Diskuse, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran, dle možností**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Storbacka, K., Lehtinen, J. R.: Řízení vztahů se zákazníky (customer relationship management); 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.

Veber, J. a kol.: Management: základy, prosperita, globalizace... 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

Kotler, P.: Marketing Management. 12. vyd. Praha Grada 2007. 720 s. ISBN 80-247-1359-4.

Jirásek, J. A.: Benchmarking a konkurenční zpravodajství - Souměření a soupeření. Praha Profess Consulting 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.

Kadeřábková, A.: Růst, stabilita a konkurenceschopnost III - Česká republika v globalizované a znalostí ekonomice. Praha LINDE 2007. 370 s. ISBN 80-86131-71-8.

Moderní řízení (časopis)

Vedoucí diplomové práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 29. března 2011

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 30. 4. 2012

---

Bc. Jitka Dvořáková

### **Poděkování**

Děkuji Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za pomoc při zpracování mé diplomové práce, odborné připomínky a metodické vedení.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD</b> .....	1
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	3
2.1. Customer relationship management .....	3
2.1.1. Vymezení pojmu CRM .....	3
2.1.2. Historie CRM .....	5
2.1.3. Současný vývoj CRM .....	6
2.1.4. Vývoj informačních nástrojů CRM .....	8
2.1.5. Prvky CRM .....	9
2.1.6. Moduly CRM .....	12
2.1.7. Přínosy CRM .....	14
2.1.8. Nevýhody CRM .....	16
2.2. Vztah se zákazníky .....	18
2.2.1. Fáze vztahu se zákazníkem .....	18
2.2.2. Strategie vztahu .....	21
2.3. Spokojenost zákazníka .....	24
2.3.1. Metody měření spokojenosti zákazníka .....	24
2.3.2. Indexy spokojenosti .....	27
<b>3. CÍLE A METODIKA</b> .....	29
3.1. Cíle diplomové práce .....	29
3.2. Metoda sběru dat .....	29
3.3. Metodika zpracování .....	30
<b>4. CHARAKTERISTIKA A PORTFOLIO PODNIKU</b> .....	31
4.1. Charakteristika podniku .....	31
4.2. Portfolio podniku .....	33
<b>5. PRVKY CRM</b> .....	35
5.1. Zaměstnanci (Lidé) .....	35
5.2. Obchodní procesy .....	36

5.3. Informační technologie.....	37
5.4. Data (obsah).....	38
<b>6. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....</b>	<b>39</b>
<b>7. ZHODNOCENÍ PRVKŮ CRM A ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>54</b>
7.1. Zaměstnanci (lidé).....	54
7.2. Obchodní procesy.....	54
7.3. Informační technologie.....	55
7.4. Data (obsah).....	56
7.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	57
7.6. Ekonomická kalkulace navrhovaných doporučení.....	59
<b>8. ZÁVĚR.....</b>	<b>60</b>
<b>9. SUMMARY.....</b>	<b>64</b>
<b>10. POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>66</b>
<b>11. PŘÍLOHY.....</b>	<b>69</b>

# 1. ÚVOD

V posledních letech se marketing významně změnil. Značnou měrou k tomu přispěl dynamický vývoj na trhu. V posledních desetiletích se začaly stále více objevovat globalizace a internacionalizace trhů, nové trendy v technologiích, vzrůstající informovanost a nároky zákazníků a růst a síla konkurence.

I zákazník je dnes velmi náročný. Produkty a služby, které spotřebovává, má k dispozici ve značném množství od různých výrobců a často jsou si velmi podobné až identické. Spotřebitel nežadá už jen pouhý produkt, ale vyžaduje též následnou péči, individuální přístup, příznivé ceny nebo moderní design. Proto každý podnik musí znát své zákazníky, jejich přání a potřeby. Ten, kdo je nezná a nerespektuje, riskuje, že v nasyceném trhu a silné konkurenci neobstojí.

V současnosti je tedy, i vzhledem ke zvyšující se konkurenci, pro podniky důležité zvyšovat přidanou hodnotu svých výrobků a služeb. V době nasycenosti, někdy i přesycenosti trhů a boje o zákazníka se musí snažit o vytváření lepší nabídky, poskytování kvalitnějších služeb a tím získání konkurenční výhody. Zároveň se musí snažit o vybudování a koordinaci vztahů mezi dodavateli a odběrateli tak, aby míra udržení zákazníka byla co možná nejvyšší. Znamená to nutně nový přístup k marketingu, nové marketingové strategie a aktivity, které přispějí k úspěchu podniků v konkurenčním prostředí.

Aktuální situace a udržení se na trhu pro podniky znamená také nutnost vysoké míry flexibility, zajištění co nejrychlejší návratnosti vynaložených investic a vybudování a udržení si důvěry zákazníka. To vedlo k vývoji nové strategie – CRM (Customer Relationship Management), která má za úkol aktivně řídit vztahy se zákazníky podle jejich přínosu pro podnik.

CRM pomáhá podnikům dosahovat lepších ekonomických výsledků, získat a udržovat loajalitu zákazníků a tím maximalizovat svůj zisk, tržní podíl i spokojenost zákazníků.



V této práci bude analyzován vztah se zákazníky ve velkoobchodu HAIR SERVIS s.r.o, který se zabývá distribucí a prodejem profesionální vlasové kosmetiky v celé České republice. I v tomto odvětví trhu v posledních pěti letech konkurence rapidně vzrostla a začal tvrdý boj o zákazníka. Proto je pro podnik klíčové, aby si vytvořil a udržel přízeň svých zákazníků, neboť jeho zákazníky jsou profesionální kadeřnice a jejich salony, konečný spotřebitel v tomto případě není hlavní cílová skupina.

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1. Customer relationship management

Dnešní firmy se potýkají se silnou konkurencí a bude to stále těžší. K úspěchu na dnešním vysoce konkurenčním trhu musí firmy upustit od produktové a prodejní filozofie a obrátit se k filozofii zákazníka a marketingu. Po dlouhou dobu nebylo nutné zabývat se vztahy se zákazníky nebo jejich spokojeností. Na trhu prodávajícího – který je charakterizován nedostatkem a skoro-monopoly – se firmy nemusí nijak zvlášť snažit, aby zákazníky potěšily. Naproti tomu na trhu kupujícího si mohou spotřebitelé vybírat z široké nabídky zboží a služeb. Pokud na těchto trzích prodávající nedokáže poskytnout přijatelnou kvalitu zboží a služeb, rychle ztratí zákazníky, které převezme konkurence. Aby firmy uspěly nebo i jen přežily, potřebují novou filozofii. Aby na dnešním trhu zvítězily, musí být zákaznický orientované – tj. cílovým zákazníkům poskytovat vyšší hodnoty. Musí se stát experty na tvorbu vztahů se zákazníky, nejen na tvorbu produktů. (Kotler, 2007)

#### 2.1.1. Vymezení pojmu CRM

Pro vysvětlení termínu CRM neexistuje žádná jednoznačná definice. Různí autoři tento termín různě interpretují. Vždy se ale shodují v názoru, že centrem pozornosti podniků již není produkt a jeho postavení na trhu, firemní orientace se více zaměřuje na zákazníka a jeho potřeby. Jde tedy o cílené řízení vztahů se zákazníky tak, aby byla maximalizována hodnota pro zákazníka i podnik.

„Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobě perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjádřitelnou hodnotu. (Chlebovský, 2004)

Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) je manažerský přístup, který zvýšení spatřuje ve vztazích se zákazníky. Charakteristickými rysy CRM je:

- ✓ Respektování principu **win-win** – výhody z daného obchodního vztahu pro obě strany;
- ✓ Důraz je kladen na **vztahy** – komplex aktivit, jejichž smyslem je obsloužit zákazníka, podstatou jsou epizody (setkání) – osobní, telefonické, dodání zboží;
- ✓ Hodnoty – přínosy, prospěch pro zákazníka i pro dodavatele. (**Veber, Srpová, 2005**).

**Barua, Udo (2010)** definují CRM jako:

- (a) obchodní proces, který vytváří a využívá vztahy se zákazníky a dalšími externími subjekty na trhu;
- (b) obchodní strategii, která investuje do klíčových zákazníků;
- (c) obchodní filozofie, která je zaměřená na zákazníka;
- (d) obchodní schopnost porozumět zákazníkům a předvídat jejich budoucí potřeby;
- (e) technologie založená na bázi systému pro integraci prodeje, marketingu a služeb, důležitá pro budování partnerství mezi firmou a jejími zákazníky.

CRM je přístup jak identifikovat, získat a udržet si zákazníka. Tato metoda totiž dovoluje firmám spravovat a sladit *interakce*, tj. vzájemné vztahy, *se zákazníkem*. CRM pomáhá firmám zvýšit hodnotu každé takové interakce, vzájemné vztahy se zákazníky a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků. (**Vaculík a kol., 2005**)

**Kotler (2007)** definuje CRM takto:

Jedná se o proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků.

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje společně poskytovat zákazníkům výtečný a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících.

Společnosti na základě toho, co vědí o každém váženém zákazníkovi, mohou přizpůsobovat tržní nabídky, služby, programy, sdělení a mediální strategii. CRM je důležitý, protože hlavním faktorem ziskovosti společnosti je úhrnná hodnota zákaznické základny společnosti.

Úspěšná CRM strategie rozvoje a implementace vyžaduje mimo jiné hluboké pochopení toho, kdo jsou nejcennější zákazníci, jaké výhody si cení nejvíce, jaké konkrétní výrobky a služby si chtějí koupit a jak nejradyji komunikují a obchodují s daným podnikem. Kritickým bodem úspěšného CRM systému je získávání a sdílení informací o současných i potenciálních zákaznících ve všech oblastech podnikání prodávajícího. **(Kothandaraman, 2011)**

### 2.1.2. Historie CRM

Již od středověku lidé hledali různé způsoby jak úspěšně obchodovat se svými výrobky a službami. Řemeslníci i obchodníci se snažili se svými zákazníky udržovat přátelské a trvalé obchodní vztahy. Svě zákaznicky dobře znali, proto měli představu o tom, o co má jejich zákazník zájem. Tímto způsobem obchodní vztahy fungovali až do druhé poloviny 20. století.

Jak uvádí **Parmová (2004)**, v roce 1962 byl poprvé použit termín marketing, tím pádem dostává řízení vztahů se zákazníkem novou dimenzi: přichází éra ovlivňování chování zákazníka. Neboť nový postup jednání se zákazníky – marketing – užívá nových:

- ✓ režimů;
- ✓ metod;
- ✓ strategií;
- ✓ taktik,

stává se z trhu řízeného výrobce a jeho nabídkou trh, kde rozhoduje zákazník. Ten se stává jako stěžejní prvek předmětem různých analýz. Zákazník je poznáván na základě znaků; dělen do segmentů, které mají společné motivy koupě a hodnoty.

Jak autorka uvádí dále, v roce 1969 přichází 1. páteční systém internetu, je položen základní kámen využívání informačních technologií (nejdříve pro vědecké účely, posléze pro komerční sféru). Nejdůležitějším faktorem úspěchu se stává informace a komunikace. Tok informací probíhá obousměrně od výrobce k zákazníkovi a naopak, informace jsou zpracovávány na všech stupních distribučního řetězce.

V osmdesátých letech minulého století se mezi marketingovými odborníky začalo hovořit o firmě orientované na zákazníka, resp. začaly se uplatňovat postupy řízených vztahů se zákazníky. Pro tuto marketingovou filozofii se vžila zkratka CRM (Customer Relationship Management). Hovoří se o moderním vztahovém (relačním) marketingu. **(Havlíček, Kašík, 2005)**

Již od roku 1996 se začíná hovořit o globalizovaném tržním hospodářství. Proto došlo i v CRM k tvorbě nové idey: řízení hodnot pro adresovaný trh v režimu trvale udržitelného ekonomického a ekologického rozvoje planety. Firmy přistupují na myšlenku řízení hodnot VM (Value Management) a dále na trend globálního řízení kvality GQVM (Global Quality Value Management) a na myšlenky již starší teorie a praxe TQM (Total Quality Management). Na to následovalo další „vynucené“ doplnění koncepce CRM a podniky se začaly orientovat na tvorbu a řízení adresných hodnot pro zákazníka.

Další vývojová změna nastala v roce 2000, kdy se začíná hovořit o ITVCRM (Information Technology Value Customer Relationship Management). Jedná se o řízení vztahů producentů a prodejců se zákazníky, odvíjí se na bázi hodnotového pojetí s využíváním informačních technologií. **(Parmová, 2004)**

### **2.1.3. Současný vývoj CRM**

CRM iniciativy se nejvíce uplatňují ve Spojených státech. Většina hlavních dodavatelů systémů CRM řešení pochází z USA, podobně jako u konceptu ECR. Tato skupina dodavatelů nabízí aplikace podporující především procesy automatizace prodejní síly, automatizace marketingu a zákaznických služeb. Dnešní praxe musí ve vyšší míře obsahovat podporu pro bezdrátové komunikace, hlasové technologie, webový chat a další progresivní technologie vytvářející zázemí pro koncept zákaznického řízení. **(Hesková, 2006)**

Objem světového CRM softwarového trhu vzrostl v loňském roce o 23% a dosáhl tak celkové hodnoty 8,1 miliard amerických dolarů. Příjmy na trhu CRM softwaru rostou podobným tempem již od roku 2004 a v současné době jsou generovány zejména poptávkou v zemích s rozvíjející se ekonomikou, rychlou expanzí modelu SaaS (Software jako služba; model SaaS měl v loňském roce již 15 procentní podíl na celkovém trhu CRM) a také díky investicím firem do oblasti udržování a rozvoje vztahu se zákazníky.

Vedoucí postavení v prodeji CRM softwaru si udržela firma SAP, ovšem významnou dynamiku vzestupu hlásí společnosti Microsoft a Salesforce.com (89% resp. 49%). Nezanedbatelný růst vykázal i Oracle (téměř 30%). Celkově se v Severní Americe prodalo přibližně 53% CRM softwaru, na západní Evropu pak podle zdroje IDC připadá zhruba třetina. **(CRM portál, 2011)**

**Chlebovský (2010)** trendy vývoje CRM shrnuje následovně:

- ✓ Vysoký růst trhu i přes ochlazení odvětví informačních technologií;
- ✓ Maximální otevřenost systémů s možností provázání s důležitými aplikacemi (finanční, komunikační, editační);
- ✓ Vyšší modulárnost systémů – k modulu zajišťujícímu základní funkce je možné připojit další moduly zaměřené na doplňkové související aktivity (např. e-business);
- ✓ Prosazuje se nabídka CRM systémů jako placené služby. Dodavatel funguje zároveň jako trvalý správce zodpovědný za funkčnost. Na jeho serverech jsou uloženy všechny databáze. Zákazník má k databázím přístup přes internet. Tato varianta vyžaduje vysokou míru důvěry zákazníka k dodavateli a zároveň správci systému (riziko zneužití dat);
- ✓ Nejdůležitějším trendem je bouřlivý rozvoj CRM aplikací postavených na bázi internetu: umožňuje rychlý, efektivní a flexibilní přístup k databázím systémů.

## 2.1.4. Vývoj informačních nástrojů CRM

Fungující informační nástroje jsou nepostradatelnou součástí CRM. Zde se ukládají a zpracovávají získané informace. **Chlebovský (2010) a Keřt (2006)** je z hlediska historického vývoje a stupně pokročilosti dělí 4 stupně:

- ✓ systém papírové databáze – kartotéka;
- ✓ řešení postavené na balíku programů typu Office – elektronická kartotéka;
- ✓ programy pro správu kontaktu a management času;
- ✓ komplexní CRM e-systémy.

### **1. Systém papírové databáze – kartotéka**

Je to nejstarší způsob, jak evidovat veškeré informace a kontakty se zákazníkem. Jde o klasickou kartotéku, kde jedna složka obsahuje všechny dostupné údaje o konkrétním zákazníkovi. Výhodou je nezávislost na výpočetní technice. Práce s touto databází je však velmi pracná, neexistuje žádná automatizace, veškeré statistiky, vyhledávání či tvorba zpráv se dělá ručně.

Druhým nástrojem je diář, který obsahuje časové plány, termíny schůzek apod. Se systémem papírové databáze se můžeme ještě dnes setkat u lékařů v jejich ordinacích.

### **2. Řešení postavené na balíku programů typu Office – elektronická kartotéka**

V této etapě CRM již začíná využívat jednoduchých systémů informačních technologií. Je zde zavedena možnost vytvoření elektronické databáze nebo nastavení upozornění na důležité termíny. Toto řešení také nabízí možnost tvorby jednoduchých tabulek, či vyplňování formulářů. Nejvíce využívanými systémy jsou Microsoft Office (Outlook, Excel, Word, Access) a Lotus Smart Suite.

Výhodou tohoto systému CRM je nízká pořizovací cena, možnost automatického nastavení nejčastěji opakujících se operací (např. vyplňování údajů).

### **3. Programy pro správu kontaktů a management času**

Jsou to aplikace, které se již dají zařadit mezi skutečné elektronické CRM systémy. Umožňují vytvořit zákaznickou databázi a ukládat do ní veškeré kontakty a údaje o zákazníkovi a jeho požadavcích, provádět rychlé a efektivní vyhledávání a třídění dle zadaných požadavků. Tyto systémy jsou propojeny s dalšími programy, např. Outlook, Excel, Word.

Tyto systémy jsou vhodné pro použití v malých a středních podnicích. Je zde možnost sdíleného přístupu pro více uživatelů, přičemž každý uživatel může mít nastavena přístupová práva dle požadované úrovně. Fungují na principu centrální databáze uložené na serveru nebo principu lokálně umístěných databází, které se vzájemně propojují a synchronizují po interních sítích.

### **4. Komplexní CRM e-systémy**

Technologický vrchol tvoří rozsáhlé elektronické systémy zahrnující všechny čtyři základní moduly pro CRM: Automatizaci prodejních činností, Automatizaci marketingových činností, Automatizaci servisních činností a zákaznické podpory a elektronické obchodování. (Chlebovský, 2010)

Tyto moduly využívají zpravidla velké a nadnárodní podniky, pro které jsou většinou upraveny dodavatelem do podoby, která plně odpovídá probíhajícím procesům v podniku a žádané komunikaci.

Nevýhodou těchto systémů je vysoká pořizovací cena, nutnost pravidelné údržby a úprav a zajištění proškolených uživatelů.

#### **2.1.5. Prvky CRM**

Úspěšné řízení vztahů se zákazníky má čtyři pilíře:

- ✓ změna myšlení všech zaměstnanců;
- ✓ nahlížení na vztah se zákazníky jako na proces;
- ✓ informace o zákazníkovi a jeho požadavcích;
- ✓ využívání moderních nástrojů, zejména z oblasti informačních technologií.

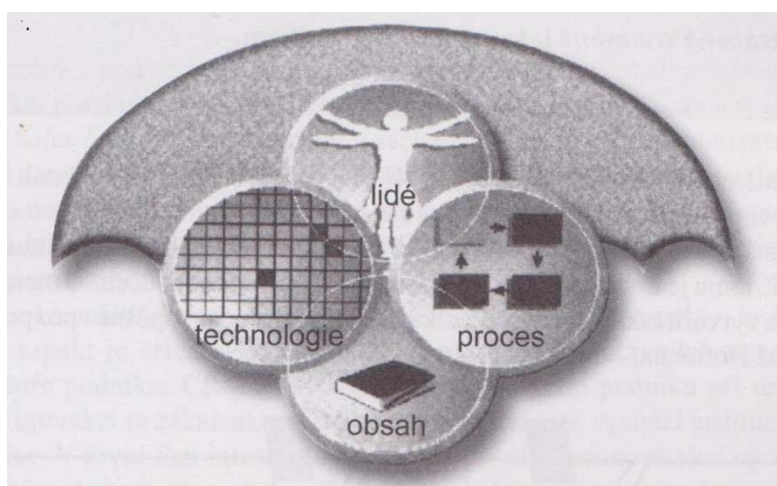


Z těchto pilířů vycházejí čtyři základní prvky CRM:

- ✓ lidé;
- ✓ obchodní procesy;
- ✓ technologie;
- ✓ obsahy.

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. (Wessling, 2002)

Obrázek 1: Prvky CRM



(Zdroj: Wessling H., Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 2002)

## 1. Lidé

Jestliže příslušní pracovníci nedisponují znalostmi, které zákazník očekává a považuje za potřebné pro vyřešení svého individuálního problému, pak ani sebelepší kvalifikace nevede k růstu kvality vztahu k tomuto zákazníkovi. Rozhodující je, aby kontaktovaný pracovník skutečně měl konkrétní požadované znalosti. Je proto důležité zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím pomocí vhodných nástrojů CRM, aby bylo možné co nejrychleji vyhovět požadavku zákazníka a zajistit tak dobrou kvalitu CRM. (Wessling, 2002)

## **2. Obchodní procesy**

Zákazník se obvykle neobrací přímo na pracoviště, které mu může samo o sobě ihned poskytnout požadovanou pomoc. Je proto důležité, aby jeho požadavky byly na kontaktním místě okamžitě interně zpracovány, předány na příslušné pracoviště a tam co nejrychleji vyřízeny. Kvalita je obvykle hodnocena vysoko tehdy, když podnik zákazníka po zpracování požadavku sám kontaktuje a vylíčí mu možné způsoby řešení, místo aby od něj požadoval nové zavolání, až bude požadavek zpracován. Obchodní procesy je třeba koncipovat tak, aby zákazníkovi usnadňovaly život, ulehčovaly mu práci a příjemně jej překvapovaly. (**Wessling, 2002**)

**Dohnal a Kučera (2000)** tvrdí že: Hlavním úkolem CRM je podpora obchodních procesů a v tomto smyslu vytváření vztahů se zákazníky. Mezi hlavní funkce patří:

- ✓ spojité sledování zákaznických požadavků a chování;
- ✓ tvorba nové hodnoty s využitím zmíněných zákaznických informací;
- ✓ zaměřování obchodních zdrojů na aktivity, vedoucí k vytváření dlouhodobých a ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky.

Proces je již konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin. Jsou to procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem. Zkušenost ukazuje, že největšího úspěchu dosáhne ten dodavatel, který svým zákazníkům nabídne podporu při vytváření jejich vlastní přidané hodnoty, pro kterou hledají uplatnění na trhu. (**Dohnal, 2002**)

## **3. Technologie**

Zákazník může získat přístup k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých médií. Těmito médii mohou být call centra, internet, e-mail, fax, obchod nebo třeba wapové služby. Jestliže chce mít zákazník přístup ke zboží nebo službě prostřednictvím

internetu a podnik tento kanál nenabízí, pak pro tohoto zákazníka není uspokojivou alternativou ani sebelepší call centrum. V tomto případě zákazník hodnotí služby podniku nízko, neboť nebylo dosaženo požadované kvality a nevznikla shoda mezi nárokem a poskytnutou službou. (Wessling, 2002)

Z pohledu informačních technologií je CRM chápán jako komplex softwarů a technologií, automatizace a provádění obchodní procesů v oblastech obchodu, marketingu, servisu a zákaznické podpory. Tento software pomáhá nejen koordinovat činnost jednotlivých oddělení v interakcích se zákazníky, ale také přispívá ke koordinaci různých komunikačních kanálů (např. telefon, internet). Software přináší důležité informace o zákazníkovi pro jednotlivá oddělení, která tak mohou lépe plnit své úkoly. V drtivé většině organizací fungují informační technologie jako samostatná oddělení. Společná činnost všech oddělení však není často koordinována. V tomto případě CRM vytváří společnou platformou komunikace se zákazníky. (Urbanskiené, 2008)

#### **4. Data (obsah)**

Aby bylo možné vytvářet a udržovat kvalitní vztahy se zákazníky, je třeba podrobně znát zákazníka, který podnik kontaktuje. Zákazník bude hodnotit kvalitu vysoce jen tehdy, když budou mít pracovníci požadované údaje rychle k dispozici. Termín „obsahy dat“ se vztahuje jak na údaje o samotném zákazníkovi, tak i na informace, které tento zákazník požaduje.

Tento seznam je možné libovolně rozšiřovat. Rozhodující však nejsou jednotlivé prvky kvality ale to, jak kvalitu hodnotí zákazník. (Wessling, 2002)

#### **2.1.6. Moduly CRM**

Modely řízení vztahů se zákazníky se dělí na následující subsystémy - moduly, které se vzájemně prolínají a doplňují:

## 1. Operativní CRM

Operativní CRM tvoří zejména zákaznická centra a call centra, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníky prostřednictvím osobní návštěvy, e-mailu, telefonu apod. Zde odpovědní pracovníci zpracovávají a ukládají do databází všechny kontakty s určitým zákazníkem. Jednoznačnou výhodou pro zákazníka i podnik je fakt, že pomocí uchování a sledování historie kontaktů se zákazníkem, může jakýkoliv zaměstnanec se zákazníkem komunikovat, aniž by zákazník musel svůj požadavek nebo problém opakovat každému zaměstnanci zvlášť.

Lze sem zařadit několik Front office systémů (systémy, ve kterých pracovníci ukládají a zpracovávají informace o zákazníkovi), např:

- ✓ EMA (Enterprise Marketing Automation) - podpora marketingových aktivit;
- ✓ SFA (Sales Force Automation) - podpora prodejních aktivit;
- ✓ CSS (Customer Servis and Support) - podpora servisních aktivit.

## 2. Analytický CRM

Výsledkem subsystému analytického je stanovení charakteristik zákazníka, poznání a podchycení jeho potřeb a přání. Jedná se o soubor nástrojů pro hledání souvislostí mezi získanými informacemi, jejich analýzou a stanovení predikce chování klientů. V této etapě se provádí segmentace zákazníků do skupin s podobným chováním a potřebami. Typickým příkladem je zjišťování náklonnosti zákazníka pro nákup určitého zboží. Pro odhalování závislostí a souvislostí využívá databáze – datový sklad. Pro tyto účely jsou k dispozici moderní nástroje jako např. data mining (proces automatizovaného hledání dosud neznámých závislostí v informacích datového skladu). Z hlediska potřeb CRM jde o odhalování vzorů a trendů v chování zákazníka. Subsystém analytický je využíván také pro stanovení nejvhodnějšího způsobu prodeje a podpory prodeje (časově omezená sleva, možnost dalšího produktu zdarma apod.) (**Hesková, 2006**)

Tato část CRM se považuje za nejdůležitější, proto by jí podniky měly věnovat zvýšenou pozornost a zajistit důkladné proškolení zaměstnanců, kteří s databází pracují.

### **3. Kooperativní CRM**

Kooperativní část systému modulu CRM se zaměřuje na samotnou komunikaci se zákazníkem (kontaktní centra, web, e-mail), ale také s vnějším okolím firmy, tj. např. sdílení informací o společných zákaznících se svými obchodními partnery. (Keřt, 2006)

#### **2.1.7. Přínosy CRM**

Výhody databázového marketingu se neprojevují bez vysokých nákladů, a to nejen na shromažďování původních údajů o zákaznících, ale rovněž na jejich udržování a využívání. Pokud však databázový marketing funguje správně, pak přínosy data warehouse převažují nad náklady. Jedna studie společnosti DWI z roku 1996 odhadla, že průměrná návratnost investic do data warehouse je 400% v průběhu tří let, ale údaje musí být v dobrém stavu a zjištěné vztahy musí být platné. (Kotler, 2007)

**Wessling (2002)** uvádí deset přínosů CRM:

##### 1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Díky CRM systému jsou všechny informace o zákaznících v jedné databázi a to přináší omezení problémů a zefektivnění zpracovávání obchodních procesů v úsecích marketingu, odbytu, služeb i mezi nimi. Tím také klesají náklady na tyto procesy, což pro podnik znamená další pozitivní účinek.

##### 2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Správné využívání CRM přináší možnost vyjít vstříc velkému množství zákazníků, získat kvalitní data o jednotlivých kontaktech a používat k individuálním účelům. Přínosem je tedy kvalita kontaktů a možnost obsloužit v daném čase více zákazníků.

##### 3. Více času na zákazníka

CRM přináší také nárůst kvality vztahu se zákazníkem. Zvláště v odbytu je možné díky úspoře administrativních úkonů více se věnovat zákazníkovi, což se následně projeví růstem obrátu a zisku.

#### 4. Odlišení od konkurence

Zavedením CRM do podniku se otevírá možnost odlišit se od konkurence díky výraznému zlepšení vztahů se zákazníky. Bohužel tento potenciál ještě není dostatečně využit a ve většině podniků čeká na své objevení.

#### 5. Vylepšení image

Podniky, ve kterých jsou zavedené CRM systémy, jsou pro zákazníka důvěryhodné. Pro podnik to znamená možnost osvobodit se od cenových tlaků a vytvářet tak vlastní cenovou politiku.

#### 6. Přístup k informacím v reálném čase

CRM je nepostradatelný pro management, marketing, odbyt a servis. Díky této databázi může podnik rychleji reagovat na změny na trhu, případně předcházet nebo včas odhalit související problémy.

#### 7. Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje vytváření různých přehledů či statistik. Management podniku má tak neustálý přehled o činnosti úseku odbytu a podle definovaných pravidel pro stanovení pravděpodobnosti prodeje může výrazně eliminovat riziko chybného odhadu.

#### 8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

V podniku mají úseky marketingu a odbytu stejný cíl. Je tedy důležité, aby mezi těmito úseky byla bezproblémová komunikace. Proto je třeba v těchto úsecích při implementaci CRM věnovat zvláštní pozornost při školení personálu. Pokud tato spolupráce funguje, mají oba úseky v CRM skvělé postavení, což se odráží v celkovém zisku a postavení podniku na trhu.

#### 9. Nárůst efektivity týmové spolupráce

Urychlení průběhu obchodních procesů při používání CRM přispívá ke zvýšení efektivity týmové práce. Nově uložených informací mohou využívat okamžitě pracovníci z jiných oddělení např. marketingu, servisu nebo managementu.

## 10. Růst motivace pracovníků

Implementací CRM do podniku vzrůstá konkurenční výhoda podniku, marketing může rychle reagovat na změny na trhu, servis má k dispozici potřebné informace o zákaznících a odbyt je zbaven přebytečné administrativy. CRM systémy tímto pomáhají ke spokojenosti zaměstnanců, která se odráží ve větší loajalitě a nízké fluktuaci. Základním předpokladem, nikoliv však jediným, pro tuto motivaci pracovníka je jeho komplexní proškolení.

### **2.1.8. Nevýhody CRM**

CRM systémy mají bohužel také své nevýhody. **Kotler (2007)** definuje čtyři problémy efektivního využívání CRM:

#### 1. Vysoké náklady

Vytvoření a udržování CRM systému vyžaduje značné investice v podobě zejména nákladů na vývoj systému a jeho údržby, nákladů na pořízení hardwaru nebo vyškolení kvalifikovaných pracovníků.

#### 2. Problém přesvědčit pracovníky, aby využívali dostupné informace.

Pro účinné a fungující řízení vztahů se zákazníky je nutné zapojit do tohoto systému nejen zaměstnance, ale i obchodní partnery a dodavatele.

#### 3. Všichni zákazníci si nepřejí „mít vztah“ se společností

Někteří zákazníci pocítují strach ze ztráty soukromí a bezpečnosti, pokud o nich podnik shromažďuje informace.

#### 4. Předpoklady, na nichž je CRM založen, nemusí být vždy pravdivé

Věrní zákazníci vědí, jak významní pro podnik jsou, a žádají vyšší slevy, bonusy či zvláštní výhody. Mohou se tak stát pro podnik nákladnějšími.

**Nguyen (2011)** uvádí další problémy spojené s CRM:

### 1. One-to-one dilema

CRM má za cíl splnit požadavky zákazníků, které jsou založeny na individuální bázi. Znamená to, že různí zákazníci dostávají různé nabídky. Proto může být rozdělení zákazníků na základě individuálního přístupu vnímáno jako nespravedlivé, neboť má za následek nerovné rozdělení firemních výstupů.

### 2. Vybírání a zvýhodňování zákazníků založené na pevných hodnotách

Ve zvýhodnění některých zákazníků před ostatními vytváří CRM potenciál pro vznik negativních pocitů, vznikajících v důsledku rozdílného zacházení se zákazníky. Podniky musí proto pečlivě zvážit a vybrat taková segmentační kritéria, která mají pozitivní vliv na růst firmy a zároveň eliminují vznik negativních pocitů ze strany zákazníků.

### 3. Symetrie ve vztahu

Úspěšné vztahy vyžadují, aby se podniky zabývaly otázkou symetrie. Asymetrické vztahy mohou narušit rovnováhu sil a vytvořit příležitost oportunistického jednání pro silnější stranu, jejímž výsledkem by mohl být konflikt a posléze ukončení vztahu.

### 4. Monitorování, sledování a používání zákaznických dat

V CRM je nutné důkladně zvážit monitorování, sledování a shromažďování zákaznických dat. Firmy, které shromažďují příliš mnoho dat, mohou být v budoucnosti poškozeny v důsledku větší regulace dle Zákona o ochraně osobních údajů a neochoty zákazníků citlivé data sdělovat.

### 5. Zanedbání důvěry ve vztahu

Nedůvěra mezi zákazníkem a firmou může mít fatální následky. Pokud zákazník necítí v podnik důvěru, nebude ochotný poskytovat důvěrné informace nebo bude nakupovat jinde. Proto musí být důvěra posilována v každé fázi marketingového úsilí, včetně oblasti CRM.



## **2.2. Vztah se zákazníky**

Budování vztahů se zákazníkem je dlouhodobý proces. Když chce podnik zákazníka získat, je schopen investovat vysoké finanční prostředky za reklamní kampaně, tisk barevných katalogů nebo zaměstnávání obchodních zástupců. Když se však zákazník stane pravidelným odběratelem, často podnik dělá chybu, že považuje jejich objednávky za samozřejmost a věnuje se hledání nových zákazníků. Tak může dojít k situaci, že stávající zákazník odejde ke konkurenci, neboť se mu jeho dodavatel dostatečně nevěnuje. Proto je vždy výhodnější investovat do rozvoje a dlouhodobého trvání vztahu se zákazníkem, neboť tím firma získá konkurenční výhodu, loajálního zákazníka a ušetří nemalé finanční prostředky investované do získání nových zákazníků.

### **2.2.1. Fáze vztahu se zákazníkem**

Vztah se zákazníkem prochází několika fázemi. Začíná fází hledání vztahu, následuje fáze navázání vztahu, rozvíjení vztahu, stabilita vztahu a poslední fází je ukončení vztahu.

#### **1. Hledání vztahu**

Představuje fázi, kdy firma hledá vhodné partnery pro navázání hodnotných dlouhodobých vztahů a koncipuje odpovídající nabídku. Již v této fázi musí firma přemýšlet o hodnotě potenciálních zákazníků pro firmu a zaměřit se na oslovování zákazníků perspektivně nejhodnotnějších. Po akceptaci nabídky zákazníkem dochází ke vzniku vlastního dodavatelsko-odběratelského vztahu. (Lošťáková a kol., 2006)

#### **2. Navázání vztahu**

Navázání vztahu se zákazníkem zahrnuje období, kdy se sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Dohody často vznikají zcela neformálně, například když vrátný v restauraci pozdraví zákazníka pokynutím hlavy. Někdy dohody představují psané smlouvy, jako je tomu třeba u dohod o pojištění. Svým obsahem jsou tyto smlouvy velmi specifické a podrobné.

Při započetí vztahu si zákazník dobrovolně zvolil omezit svůj výběr. Zákazník „prodává“ svoji svobodu, ale na oplátku dostává jistotu a možnost kontroly a snižuje svá rizika.

Výměna informací a emocí má zvláštní důležitost ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem. Zda společnost při navazování tohoto vztahu uspěje nebo ne, závisí na tom, zda si získá místo v zákaznickově srdci a mysli. Je také důležité, aby úsilí investované do navázání vztahu bylo v souladu s očekávanou hodnotou vztahu. **(Storbacka, Lethinen, 2002)**

## **Nástroje vytváření vztahů se zákazníky**

### Marketing spřízněné skupiny

Podnik se snaží získat nového zákazníka prostřednictvím rozpoznání vhodné skupiny, do které by potenciální zákazník mohl patřit.

Jedním z možných způsobů, jak proniknout „zdí“ potenciálních zákazníků je přesvědčit zákazníky, aby vystupovali jako doporučení společnosti a hovořili o přednostech vztahu s ní. Taková „ústní“ reklama prováděná zákazníkem je nejefektivnější způsob komunikace s dalšími možnými zákazníky. Lidé obvykle považují tento druh informace za spolehlivější. Tak mohou mít společnosti užitek ze svých zákazníků. **(Storbacka, Lehtinen, 2002)**

### Nosné produkty

Podniky, které hledají nové zákazníky, musí přimět nového zákazníka, aby produkt vyzkoušel. Tímto impulzem mohou být nosné produkty nebo schopnosti a znalosti podniku. Zákazník je ve většině případů opatrný a nedůvěřivý, zvláště pokud nemá dostatek času na rozhodnutí. Proto je důležité, aby podnik nabízel produkty, které zákazník žádá a tím získal zákaznickovu důvěru.

Nosný produkt musí být jednoduchý, aby byl pro zákazníka atraktivní a komplexní, aby přinesl zákazníkovi vyšší hodnotu.

### System podpory nových zákazníků

Pro podnik i zákazníka je nejdůležitější první setkání. Zákazník musí vědět, že je pro něj tento začínající vztah výhodný a že si vybral správný podnik. Podnik však musí zákazníka informovat o možnostech zlepšení.

Zde je důležité a výhodné používat CRM systémy zvláště v situacích, kdy se zákazníkem jedná více pracovníků.

### **3. Rozvíjení vztahu**

V průběhu rozvíjení vztahů dochází k výraznému růstu hodnoty vztahu. V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu vztahu.

Poté, co je vztah navázán, může společnost začít pracovat na systematickém zvyšování hodnoty vztahu. K tomuto úkolu může pak přistupovat z více pohledů: z pohledu ziskovosti vztahu, referenční hodnoty vztahu, přínosů ze schopností apod. Výsledek této práce je ale převážně závislý na době trvání vztahu. Dlouhodobé vztahy jsou zpravidla hodnotnější nežli krátkodobé.

Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Pevný vztah přežije i menší problémy. Je-li vztah pevný, existuje výrazně více příležitostí ke zvýšení hodnoty. Čím větší místo v zákaznickově mysli, srdci a peněženke může společnost získat, tím je vztah obvykle pevnější. **(Storbacka, Lehtinen, 2002)**

### Trvalost a pevnost vztahu

Při navázání nového vztahu se zákazníkem podnik předpokládá, že tento vztah bude dlouhodobý. Pokud ale nezvládá poskytovat zákazníkům jeho přidanou hodnotu, může tento vztah, i když je velmi pevný, ztroskotat.

Spokojenost zákazníka prověřuje každý kontakt s podnikem. Zákazník většinou nehodnotí každý kontakt s podnikem, ale celý vztah. Proto se může stát, že s jedním kontaktem nemusí být spokojen, ale s celým vztahem ano. I když není zákazník ve vztahu zcela spokojený, je ochoten tento stav tolerovat, neboť nechce investovat do navazování nového vztahu. Pevnost vztahu je dána zejména zákaznickovou spokojeností, oddaností, vnímanou kvalitou a hodnotou.

#### **4. Stabilita vztahu**

Počet interakcí se v této fázi již udržuje na stabilní oboustranně efektivní úrovni. Obrat a míra ziskovosti pro prodejce vrcholí právě v tomto období. Úkolem pro prodejce v této fázi vztahu je udržet ho. **(Lošťáková a kol., 2006)**

#### **5. Ukončení vztahu**

Vztah se zákazníkem jednou skončí. Lidé se obecně domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Není to však pravda. Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod: jedním může být skutečnost, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností. Vztah také může skončit z iniciativy společnosti.

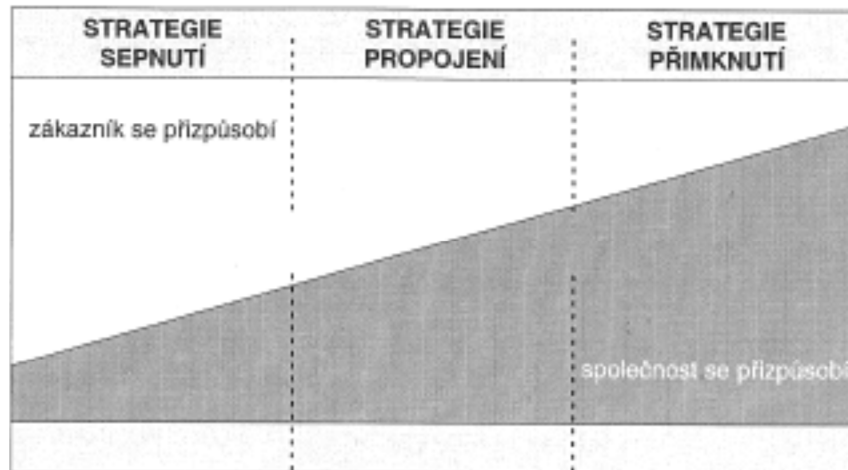
Elegantní ukončení vztahu vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodu jeho skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí. Vztah by neměl končit nedobrymi pocity pro kteroukoliv stranu. Je moudré nechat dvířka pootevřená. Pak bude pro zákazníka snadnější změnit názor, pokud bude mít s další společností špatnou zkušenost.

Končí-li vztah, končí i výměna činností. Nicméně i po ukončení této výměny informace a emoce zůstávají. A ztrácejí se pomalu. Pokud jsou negativní, pak lze vztahu přiřadit výraznou negativní hodnotu. Končící nebo ukončený vztah by neměl fungovat jako negativní reference! **(Storbacka, Lehtinen, 2002)**

### **2.2.2. Strategie vztahu**

Role společnosti a zákazníka ve vztahu by měla být v rámci strategie vztahu se zákazníky jasně a souvisle definována. Aby společnost mohla zvolit vhodnou strategii, musí vědět, jak vypadá hodnototvorný proces zákazníka, a musí mít jasnou představu, jakým způsobem aplikovat své schopnosti a znalosti, aby tento hodnototvorný proces podpořila. **(Storbacka, Lehtinen, 2002)**

Obrázek 2: Strategie vztahů se zákazníky



(Zdroj: Řízení vztahů se zákazníky, Storbacka K., Lehtinen J.R., 2002)

### **Strategie sponky – sepnutí**

Zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy tak, aby bylo možno uskutečnit epizody. Epizody ale nemusí vyžadovat velkou spolupráci nebo kompatibilitu procesů. Dochází zejména k výměně jednání; pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

### **Strategie zdrhovadla – propojení**

Oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla neustále zlepšovat. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

## **Strategie suchého zipu – přimknutí**

Společnost, která rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů. **(Storbacka, Lehtinen, 2002)**

## 2.3. Spokojenost zákazníka

Zákazník si vytváří hodnocení marketingových nabídek a na nich staví svá nákupní rozhodnutí. Spokojenost zákazníka s nákupem závisí na přínosu produktu v porovnání s očekáváním zákazníka. Zákazník může dosáhnout různých stupňů spokojenosti. Pokud přínos produktu nedosáhne očekávání, je zákazník nespokojen. Pokud očekávání splní, zákazník je spokojen. Pokud je předčí, je velmi spokojen nebo nadšen. (Kotler, 2007)

Jak uvádí Bureš a Řehulka (2002), spokojenost zákazníka pramení z těchto pěti základních předpokladů:

1. kvalitní produkt – zákazník musí být se zakoupeným produktem spokojen;
2.  dodržení termínu a ceny – patří mezi nejdůležitější sliby, které je třeba vůči zákazníkovi dodržet;
3. servis bez diskuzí – bezproblémové a rychlé řešení reklamací a servisu;
4. konzistentní úroveň služeb – služby na vysoké úrovni po celou dobu trvání vztahů vztahu se zákazníkem;
5. osobní zájem – spokojený zákazník vyžaduje osobní a individuální přístup;

### 2.3.1. Metody měření spokojenosti zákazníka

Mezi nejběžnější metody měření spokojenosti zákazníka patří:

- ✓ Pouze-spokojenost;
- ✓ Diferenční analýza;
- ✓ Model důležitost-spokojenost;
- ✓ Multiplikativní přístup.

## **Pouze-spokojenost**

Je průzkumová metoda spokojenosti zákazníka. Od respondentů žádá, aby vyznačili, jak dobře si organizace vede v řadě vlastností, na sedmibodové škále (běžná je i škála pětibodová), na níž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm odpovídá naprostému nadšení. Průměrná skóre u každé vlastnosti se sečtou, přičemž položky s nejnižším hodnocením spokojenosti se pokládají za ty, které je třeba zlepšit. (**Metody měření spokojenosti zákazníka, 2012**)

## **Diferenční analýza**

Posunuje průzkum o krok dále tím, že u každého respondenta se počítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je měřeno na škále, tentokrát však jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému.

Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti a metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený rozdíl. Např. vlastnost s hodnocením důležitosti 6.2, hodnocením spokojenosti 5.0 a rozdílem 1.2 by měla získat vyšší akční prioritu než vlastnost se stejným rozdílem, avšak s hodnocením důležitosti 4.5 a hodnocením spokojenosti 3.3. Vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít na jejich spokojenost stejný dopad. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné nebo blízké, měly by být přednostně řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí. (**Metody měření spokojenosti zákazníka, 2012**)

## **Model důležitost-spokojenost (D-S)**

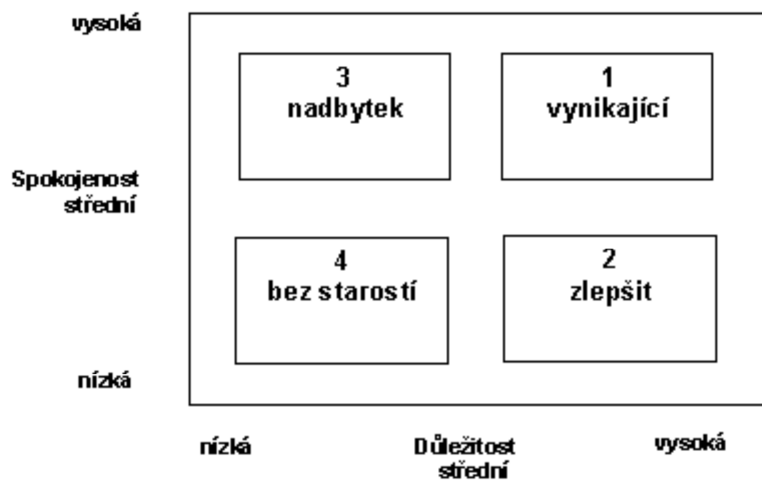
Podobně jako diferenční analýza využívá model D-S kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž podnik dosahuje špatných výsledků.

Na rozdíl od diferenční analýzy, která zkoumá rozdíl mezi důležitostí a spokojeností, zkoumá model D-S vztah mezi oběma jevy. Akční priority se spíše než na základě vypočtené numerické hodnoty určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají



položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. (Fontenotová, Henkeová, Carson, 2005)

Obrázek 3: Model důležitost-spokojenost



(Zdroj: Jednejte ke spokojenosti zákazníka., Fontenotová G., Henkeová L., Carson K., 2005)

Cílem je nalézt vlastnosti nacházející se v kvadrantu 2 „zlepšit“ (viz obrázek). Jestliže se v tomto kvadrantu nachází více vlastností a společnost nemá prostředky k tomu, aby je zlepšila všechny, měla by vlastnosti seřadit podle priority tím, že se zaměří na vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti. (Fontenotová, Henkeová, Carson, 2005)

### Multiplikativní přístup

Využívá důležitost jako váženou proměnou a vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákaznicko očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti („naprosto nadšený“) a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku (hodnocením spokojenosti) se vypočítá skóre nespokojenosti. Skóre nespokojenosti se pak váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k hierarchizaci oblastí vyžadujících zlepšení. Platí, že vlastnosti by měly být seřazeny podle důležitosti, aby bylo možné určit, která z nich má akční prioritu. (Fontenotová, Henkeová, Carson, 2005)

### 2.3.2. Indexy spokojenosti

Výsledky měření spokojenosti zákazníka jsou většinou interpretovány pomocí indexů. Jedná se zejména o americký American Customers Satisfaction Index (ACSI) a jeho evropský model European Customers Satisfaction Index (ECSI).

#### Model ACSI

ACSI představuje pro národy a podniky významný krok vpřed v měření výkonnosti. Poskytuje nezávislý a jednotný způsob hodnocení kvality produktů a služeb, které jsou v ekonomice spotřebovávány. Zaplňuje tak mezeru v chápání zdraví ekonomiky a jednotlivých podniků, které na konkurenčním trhu soutěží. Model ACSI představuje jednotný systém pro hodnocení, srovnávání a zvýšení spokojenosti zákazníků v rámci celých firem, průmyslu a národů. Další a další národy nyní zavádějí stejný přístup. Argumentem je, že celosvětová síť národních indexů spokojenosti zákazníků na základě společné metodiky je nejen žádoucí, ale v současné době se stává nutností. **(Anderson, Fornell, 2000)**

Model ACSI zahrnuje příčinné vztahy od zákaznického očekávání přes vnímanou kvalitu a očekávanou hodnotu k uspokojení zákazníka, a tím následně směřuje k výsledkům v podobě zákaznické loajality (měřeno cenovou tolerancí, „návratností“ zákazníků) přes zákaznické stížnosti. Model ACSI je považován za velmi silný ekonometrický model. **(Šimberová, 2003)**

#### Model ECSI

Model ECSI úzce navazuje na model American Customer Satisfaction Index (ACSI). Model ESCI byl vytvořen až v posledních letech za účelem získání užitečných informací o zákaznickém chování, které se využívá k měření evropské ekonomiky. European Customers Satisfaction Index (ECSI) poskytuje makroekonomické ukazatele a statistické výsledky o

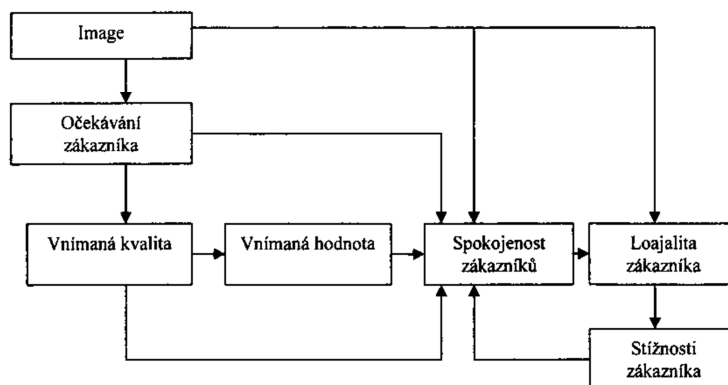
zákazníkem vnímaném uspokojení a jeho měření kvality zboží a služeb ve vybraných průmyslových odvětvích. (Šimberová, 2003)

Metoda **ECSI** (European Customer Satisfaction Index) definuje sedm základních oblastí, které mají značný vliv na spokojenost zákazníka. Tyto oblasti mohou být stanoveny rozdílně pro různé oblasti nebo podniky. V ECSI metodě se jedná o:

- Image
- Očekávání
- Vnímání kvality
- Vnímání hodnoty
- Spokojenost zákazníka
- Stížnosti zákazníka
- Loajalitu zákazníka

Výzkum je založen na propracované a osvědčené metodice, která přináší měřitelné a porovnatelné výsledky, jejichž význam a hodnota roste s délkou časové řady, po kterou se měření spokojenosti zákazníka ve firmě provádí. (Spokojenost online, 2012)

Obrázek 4: Vztahy mezi hypotetickými proměnnými v rámci metody ECSI



(Zdroj: Marketingové řízení, Vaculík a kol, 2005)

### 3. CÍLE A METODIKA

Tato diplomová práce je zaměřena na téma „Řízení vztahů se zákazníky ve velkoobchodu“.

#### 3.1. Cíle diplomové práce

**Hlavním cílem** této práce je zanalyzování historických i současných přístupů a trendů v managementu včetně hodnocení výstupů ke konkurenceschopnosti nabídky z pohledu zákazníků.

**Vedlejším cílem** bude návrh opatření a zlepšení manažerských přístupů do budoucna, která povedou k efektivnější produkci, vztahů se zákazníky a zachování konkurenceschopnosti.

#### 3.2. Metoda sběru dat

V rámci této diplomové práce bude zpracováno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zákazníků se službami poskytovanými firmou HAIR SERVIS. Dotazníky obecně slouží ke zjišťování informací v určité skupině osob. V tomto případě bude vybráno 100 zákazníků HAIR SERVIS podnikajících a pracujících v Jihočeském kraji. Součástí vyplňování dotazníků budou i rozhovory doplňující odpovědi na dané otázky. Dotazník bude sestaven autorkou a bude obsahovat 13 otázek. Dotazník budou se zákazníky vyplňovat obchodní reprezentanti a prodavačky v prodejně v Českých Budějovicích. Všichni budou seznámeni s otázkami, které bude dotazník obsahovat a budou tak nápomocni zákazníkům, pokud jim bude něco nejasné. Dotazování bude probíhat v období února a března 2012. Přínosem tohoto výzkumu bude zjištění úrovně zákaznické spokojenosti v oblastech kvality poskytovaných služeb, dostupnosti sortimentu a uspokojení zákaznických preferencí.

### 3.3. Metodika zpracování

První část tvoří literární přehled. Jsou zde uvedena základní fakta a teorie vztahující se k CRM, vztahu se zákazníky a spokojenosti zákazníka. Této části předcházelo studium odborné literatury, která byla vypůjčena především z knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Jihočeské vědecké knihovny. Čerpáno bylo též ze zahraničních periodik a odborných zdrojů dostupných na internetu.

Druhá, praktická část, bude zaměřena na řízení vztahů se zákazníky ve vybraném velkoobchodu.

V úvodu této části bude představena společnost HAIR SERVIS, její struktura, historie a vývoj. Zde bude čerpáno z mé bakalářské práce, která byla zaměřena na analýzu marketingového mixu v HAIR SERVIS.

V další kapitole praktické části budou popsány využívané prvky CRM (procesy, zaměstnanci, technologie, data) tak, jak je firma HAIR SERVIS používá. Zde bude čerpáno především z interních materiálů společnosti a z internetu.

Dále bude proveden marketingový výzkum týkající se spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb poskytovaných firmou HAIR SERVIS. Sestaven bude dotazník, který bude přiložen v příloze této diplomové práce. Výsledky dotazníku budou vyhodnoceny a zpracovány do přehledných grafů, jejichž součástí budou i komentáře. K vyhodnocení dotazníku bude využita i komparativní metoda, autorka bude srovnávat a porovnávat odpovědi na otázky mezi sebou.

Třetí, závěrečnou část, bude tvořit zhodnocení využívaných CRM prvků a výsledků dotazníků. Následovat budou doporučení pro zlepšení manažerských přístupů a zachování konkurenceschopnosti společnosti do budoucna. Součástí této části práce bude i ekonomická kalkulace dopadu těchto doporučení.

## 4. CHARAKTERISTIKA A PORTFOLIO PODNIKU

Tato diplomová práce zkoumá vztahy se zákazníky společnosti HAIR SERVIS, spol. s r.o. Firma se zabývá distribucí a obchodem s profesionální vlasovou kosmetikou. Má působnost po celé České republice.

### 4.1. Charakteristika podniku

Jak uvádí **Dvořáková (2010)**:

Firma HAIR SERVIS byla založena 23. prosince 2002 a svou činnost začala provozovat v roce 2003. Vznikla na základě iniciativy osmi nezávislých velkoobchodů s kadeřnickými potřebami a dnes plošně pokrývá celou Českou republiku. Stala se tak prvním velkoobchodním kadeřnickým řetězcem působícím v České republice. Tento řetězec vznikl jako logická reakce na překotný vývoj trhu s profesionální vlasovou kosmetikou v České republice. Většina velkoobchodů, které jsou dnes společníky HAIR SERVIS, působí na trhu od začátku devadesátých let. Vstupem do řetězce si vzájemně rozdělily oblasti působnosti a distribuční síť.

Jedná se o tyto členy a jejich oblasti působnosti:

- ✓ KADEŘNICKÝ SERVIS, spol. s r.o. – Praha a Středočeský kraj;
- ✓ ZOPAS v.o.s. – Karlovarský, Ústecký a Liberecký kraj;
- ✓ Ilona Kolářová – KAMAK – Moravskoslezský kraj;
- ✓ Vorlíčkovi – kadeřnické potřeby s.r.o. – Plzeňský a Jihočeský kraj;
- ✓ POHNER – kadeřnické potřeby s.r.o. – Pardubický kraj a Vysočina;
- ✓ Marie Zatloukalová – TRIO – Olomoucký kraj;
- ✓ BEMA CZ, s.r.o. – Jihomoravský a Zlínský kraj;
- ✓ Kadeřnický velkoobchod Tomáš Drobný, s.r.o – Královéhradecký kraj.

Cílem firmy HAIR SERVIS bylo sladit obchodní politiku všech členských firem ve vztahu k zahraničním distributorům značek a konkurenci ostatních velkoobchodů na trhu. Zároveň se chtěla stát seriózním partnerem distribučních firem při prodeji jejich výrobků. Dalším cílem bylo vytvořit vlastní marketing a rozšířit portfolio značek. Začátkem roku 2007 se HAIR SERVIS stal součástí velkoobchodního řetězce EURO FRIWA, který působí již přes osmdesát let v několika státech Evropy, a v současnosti sídlí v Německu. HAIR SERVIS se tak stal výhradním distributorem značky DUSY Professional v České republice.

Firma HAIR SERVIS pro jednotlivé pobočky funguje jako nákupní centrála. Každá ze členských firem podniká na svou vlastní odpovědnost, HAIR SERVIS zajišťuje jednotnou marketingovou politiku, centrální objednávání zboží, lepší pozici při vyjednávání s dodavateli a zároveň funguje jako výhradní distributor několika značek vlasové kosmetiky.

V současné době je HAIR SERVIS největším velkoobchodem v České republice zajišťující distribuci kadeřnických potřeb do jednotlivých salonů a ve své databázi má více než 18.000 zákazníků. Svou pozici si upevnil nejen pořádáním kadeřnického veletrhu Hair Max, ale také propracovaným systémem školení, distribucí kvalitních přípravků, působením v celé České republice a vstřícným přístupem k zákazníkům. Dokáže tak konkurovat i velkým distributorům známých značek jako jsou např. L'oreal Professional, Schwarzkopf Professional, Goldwell Cosmetics apod. Jeho největší výhodou je však distribuce produktů všech kvalitních a známých značek dostupných na českém trhu.

Zákazníky firmy jsou především kadeřnické salony a studia. Na jednotlivých pobočkách mají možnost registrace, podmínkou je výuční list v oboru kadeřnice, popř. IČO. Prodej konečným spotřebitelům je omezen, firma neprodává široké veřejnosti chemické přípravky pro barvení a preparaci. Tyto produkty jsou určeny pouze pro profesionální použití a neodborné zacházení by mohlo poškodit zákazníka i dobré jméno společnosti HAIR SERVIS.

## 4.2. Portfolio podniku

Společnost HAIR SERVIS funguje jako výhradní distributor nebo jako partner velkých a známých společností distribuující profesionální vlasovou kosmetiku na český trh. Cílem společnosti je poskytnout svým zákazníkům široké spektrum produktů, potřebných pro jejich práci.

Obchodní sortiment firmy obsahuje tyto řady:

- ✓ Vlasovou péči (šampony, kondicionéry, masky, lotiony);
- ✓ Vlasový styling (laky, tužidla, gely, vosky, fluidy);
- ✓ Přípravky pro barvení (barvy, vyvíječe, odbarvovače);
- ✓ Přípravky pro preparaci (preparace, ustalovače);
- ✓ Přípravky pro systém prodlužování vlasů (přístroje a pomůcky na prodlužování vlasů, vlasy);
- ✓ Kadeřnické pomůcky (nůžky, natáčky, kartáče, hřebeny, misky, štětce, kadeřnická obuv apod.);
- ✓ Kadeřnické elektro (fény, žehličky, kulmy, natáčky, strojky pro stříhání vlasů);
- ✓ Kadeřnický nábytek (mycí mísy, křesla, obsluhy, vozíky). (Dvořáková, 2010)

V posledních letech rozšířila firma HAIR SERVIS svůj sortiment o přípravky nehtové kosmetiky. Jedná se zejména o:

- ✓ Výrobky pro péči o nehty (laky, odlakovače, výživy, krémy);
- ✓ Výrobky určené pro nehtovou modeláž (gely, akryly, nehtové ozdoby, pomůcky).

### Značka

Firma nabízí ve svém portfoliu řady zavedených i poměrně nových značek.

**Řady péče, stylingu, barvení a preparace** tvoří kompletní portfolio značek L'oreal Professional, Wella Professionals, Schwarzkopf Professional, Selective Professional, ING, Vitality's, Subrina Professional, Londa Professional, Indola, DAVINES, Matrix a DUSY



Professional. Pro doplnění požadavků svých zákazníků firma nabízí i levnější značky jakou jsou značky Black, Cronvel, Profisilk, Hessler a Symphony. U těchto značek však již firma nedisponuje celými produktovými řadami, ale pouze výběrem nejžádanějších výrobků.

**Systém prodlužování vlasů** je zastoupen značkou BALMAIN Paris.

**Kadeřnické pomůcky** zastupují značky Jaguar, Efalock, Bratt Trading a Cerena.

**Kadeřnické elektro** dodávají značky Valera, Remington, Moser, Hair Majesty, Bratt Trading, Efalock a Babyliiss.

**Kadeřnický nábytek** vyrábí na zakázku dle přání zákaznic firma Ayala. Firma HAIR SERVIS vydává každý rok aktualizovaný katalog nábytku, kde jsou vyobrazené nabízené modely a jejich modifikace, zákaznice si pak může vybrat barvu dle vzorníků, které jsou k dispozici na pobočkách a u obchodních reprezentantů. Sortiment firmy Ayala doplňuje nabídka firmy Efalock a Bellazi. Zde se jedná o levnější značky, kde většinou není možnost výběru barvy. (Dvořáková, 2010)

**Nehtovou kosmetiku** tvoří značky Peggy Sage, Enii-nails, Expa nails a Trosani.

HAIR SERVIS funguje jako výhradní distributor značek DUSY Professional, Indola, ING, BALMAIN Paris, DAVINES a Ayala.

## 5. PRVKY CRM

### 5.1. Zaměstnanci (Lidé)

Zaměření firmy HAIR SERVIS s.r.o. vyžaduje speciálně vyškolené pracovníky. Prodavačky na prodejnách jsou většinou vyučené kadeřnice, které dokážou svým zákazníkům odborně poradit. Do kontaktu přicházejí jak s kadeřníky – profesionály, tak i s konečnými spotřebiteli, pro které je odborné poradenství obzvláště důležité.

HAIR SERVIS zaměstnává 27 obchodních reprezentantů, kteří se specializují na prodej určitých značek sortimentu. Jejich práce spočívá v návštěvách a péči o profesionální kadeřníky a jejich salony. Jsou školeni v oblastech technologických postupů a prodejních technik zastupovaných značek. Každé dva měsíce se konají pravidelné obchodní meetingy, na nichž mají reprezentanti možnost interpretovat přání svých klientů, vyměnit si zkušenosti z terénu nebo řešit vzniklé problémy. Tito zaměstnanci ve většině případů nemají kadeřnické vzdělání, rozhodující je u nich obchodní talent, empatie a vstřícnost. Nestandardní dotazy svých klientů jsou schopni okamžitě telefonicky konzultovat buď s personálem v prodejnách, nebo speciálně vyškolenými technologi. Všichni reprezentanti mají k dispozici vzorky výrobků značek, které zastupují, takže si je jejich zákazníci mohou ihned vyzkoušet. Obchodní vztahy mezi reprezentanty a jejich klienty jsou založeny převážně na dlouhodobé spolupráci, proto lze u řady z nich pozorovat nadstandardní vztahy, které přerůstají v osobní přátelství. Předpokladem pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky jsou spokojení a motivovaní zaměstnanci. Obchodní reprezentanti jsou motivováni především prostřednictvím finančního ohodnocení, které je závislé na plnění prodejního obratu.

Distribuci přijatých objednávek zajišťuje HAIR SERVIS ve většině případů pomocí vlastní distribuční sítě. Řidiči, kteří zásilky rozvázejí, jsou také odborně proškoleni a i oni dokážou do jisté míry zákazníkům pomoci s případnými dotazy. Jednotlivé pobočky HAIR SERVIS mají stanovené pravidelné trasy rozvozů zboží tak, aby byly pokryty všechny vymezené oblasti. Ve výjimečných případech nebo v případech okrajových či velmi vzdálených oblastí, kde je jen velmi málo zákazníků, zajišťují pobočky distribuci zboží pomocí balíkové služby České pošty.

V neposlední řadě do styku se zákazníky přicházejí i manažeři jednotlivých poboček. Starají se o VIP zákazníky a výjimečné požadavky těchto zákazníků

## 5.2. Obchodní procesy

Obchodní procesy v HAIR SERVIS jsou uskutečňovány třemi způsoby. Registrovaní zákazníci mohou zboží nakoupit osobně přímo v prodejnách nebo objednat u obchodního reprezentanta. Především pro širokou veřejnost a konečné zákazníky je určeno pohodlné nakupování zboží on-line prostřednictvím e-shopu.

V prodejnách, které jsou ve většině případů organizovány jako samoobsluhy, si zákazníci sami mohou zboží vybrat a ihned také vyzkoušet. Poté pracovníce prodejny vybrané zboží namarkují do pokladního systému a spolu se zakoupeným zbožím předají zákazníkovi doklad o koupi. Zákazníci mohou platit hotovými penězi nebo platebními kartami prostřednictvím platebních terminálů. Registrovaní a stálí zákazníci mohou využít možnosti odběru zboží na fakturu, jejíž splatnost činí obvykle 14 dní.

Obchodní proces zprostředkovaný reprezentantem začíná osobní návštěvou reprezentanta u zákazníka. V průběhu této návštěvy zákazníci objednávají zboží, které si reprezentanti zapisují do předem připravených archů. V případech potřeby mohou zákazníci zboží objednat telefonicky. Reprezentanti shromažďují přijaté objednávky dle předem stanovených plánů rozvozu, které zasílají s patřičným předstihem e-mailem na prodejny. Tam jsou objednávky expedovány a řidiči je v určené dny rozváží. Zde bohužel dochází k problémům např. nepředaných objednávek, kdy obchodní reprezentant zapomene určitou objednávku k expedici poslat nebo ke špatnému sepsání zákaznické objednávky, následkem pak je expedice jiného než požadovaného zboží.

Posledním typem obchodního procesu v HAIR SERVIS je objednávání on-line. Zákazníci mohou objednávky provést na [www.mameradivlasy.cz](http://www.mameradivlasy.cz) v pohodlí svých domovů, ty jsou následně automatickým nastavením rozesílány na pobočky – prodejny, které danou oblast obsluhují. Pokud jsou objednávané položky skladem, jsou v prodejnách do 48 hodin

expedovány a rozesílány prostřednictvím České pošty. V opačném případě se pracovníci prodejen se zákazníkem telefonicky dohodnou na dalším postupu a předpokládané době vykrytí objednávky.

### **5.3. Informační technologie**

Vzhledem k tomu, že HAIR SERVIS nefunguje v oblasti prodeje zboží jako jedna firma, ale jednotlivé pobočky podnikají na svou odpovědnost, není ani oblast informačních technologií stoprocentně jednotná. Pobočky používají více systémů, záleží na velikosti pobočky a velikosti prodejního obratu.

Většina poboček HAIR SERVIS používá informační systém Altus VARIO, který se řadí do kategorie all-in-one ERP/CRM systémů. Je to software určený pro malé a střední podniky, používat ho však mohou i velké nadnárodní firmy. Výhodou je variabilita systému a možnost využívání pouze zvolených modulů. Zároveň tento systém umožňuje tvorbu dalších modulů či doplňků ušitých „na míru“. Altus VARIO postihuje a řídí všechny vnitropodnikové procesy, koordinuje firemní komunikaci s komunikací se zákazníky pomocí dostupných moderních komunikačních metod.

HAIR SERVIS používá Altus VARIO zhruba od roku 2004. V současné době v pobočkách končí přechod na vyšší verzi tohoto systému. Hlavním důvodem je vyšší kvalita komunikace se zákazníky. Cílem je snadnější orientace zákazníků ve sledování a využívání věrnostních programů a benefitů. Potřebné informace o aktuálním stavu kont jednotlivých věrnostních programů pak naleznou zákazníci vytištěné na svých prodejních dokladech a fakturách.

Systém Altus VARIO je využíván hlavně prodavači v prodejnách, kteří vystavují prodejní doklady, faktury, případně dobropisy. Pro skladníky je nepostradatelný modul skladu a skladových dokladů (příjemky, výdejky) s možností tvorby objednávek a její odeslání online a podsekcí modulu - zpracovávání inventur jednotlivých skladů. Nedílnou a velmi důležitou součástí systému je modul adresáře, kam jsou pořizována veškerá zákaznická data.

Pro potřeby účetnictví slouží moduly přijatých faktur, banky, personalistiky či evidence majetku. Tyto sekce jsou využívány především účetní firmou, zaměstnanci do nich nemají umožněný přístup.

## 5.4. Data (obsah)

Pro HAIR SERVIS jsou informace o zákaznících a jejich uchování velmi důležité. Zpracovávají se především základní údaje o zákazníkovi, které jsou dány Zákonem o účetnictví.

V modulu adresáře v informačním systému Altus VARIO jsou ukládána osobní data zákazníků – tzn. jméno, popř. název firmy, adresa místa podnikání, adresa provozovny, IČO, DIČ, telefon a v některých případech e-mailová adresa zákazníků. Dále zde mohou být definovány osoby oprávněné k nákupu zboží, speciální požadavky a přání zákazníků. Modul adresáře je propojený s moduly pokladny a faktur – proto je možné v adresáři najít zároveň i veškeré záznamy o nákupech určitého zákazníka. Největším nedostatkem ukládání těchto dat je nejednoznačný postup. U zákazníků často některé údaje, zejména IČO, chybí nebo jsou chybně zadávány adresy. Velmi často vyskytující se problém je situace, kdy zákazníci změni své působiště a přesunou se do jiného salonu. Často tento fakt HAIR SERVIS nenahlásí, na prodejních dokladech a v další dokumentaci pak zůstane stará adresa. Následkem toho se propagační materiály HAIR SERVIS, zasílané zákazníkům poštou, vrací jako nedoručené.

Zákazníci jsou dále tříděni do skupin podle využívání různých věrnostních programů, podle absolvovaných školení a podle obchodních reprezentantů, kterým dle oblasti působnosti náleží. Bohužel toto řazení není dostatečně precizně zpracováváno, často se vyskytují chybná zařazení zákazníků, popř. zákazníci nejsou do daných kategorií zařazování vůbec. Dále chybí efektivní využívání těchto zařazení v marketingových plánech a procesech.

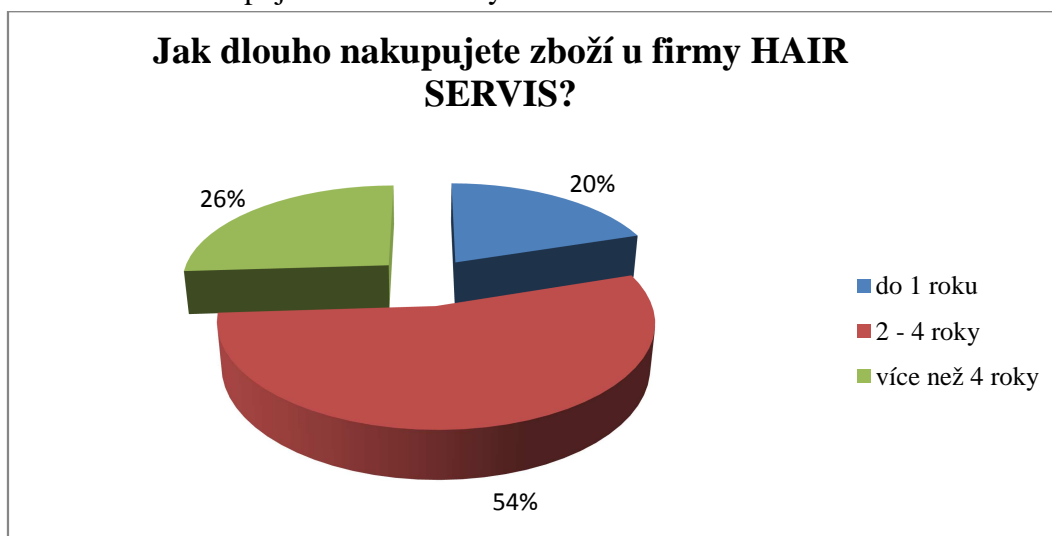
## 6. VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky je důležité zabývat se úrovní spokojenosti zákazníků. Pro tento účel byl sestaven dotazník, který obsahoval 13 otázek, týkajících se spokojenosti zákazníků s firmou HAIR SERVIS a službami, které poskytuje. Dotazování probíhalo v rámci Jihočeského kraje, kde pobočka HAIR SERVIS funguje od listopadu roku 2006.

### Otázka č. 1:

„Jak dlouho nakupujete zboží u firmy HAIR SERVIS?“

Graf 1: Jak dlouho nakupujete zboží u firmy HAIR SERVIS



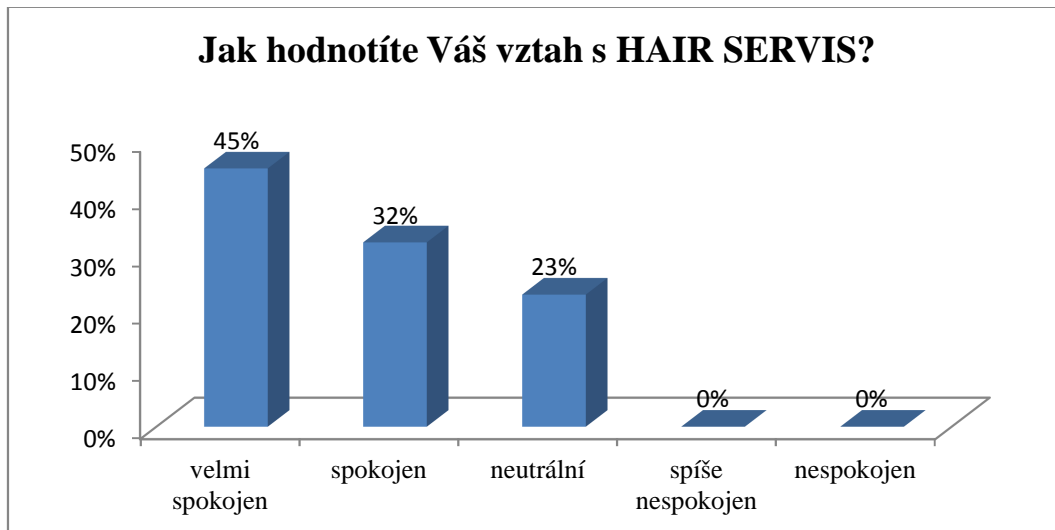
Zdroj: autor

Z grafu 1 je patrné, že 54 % dotázaných nakupuje u HAIR SERVIS 2 – 4 roky, 26 % nakupuje více než 4 roky a 20 % nakupuje zboží u HAIR SERVIS méně než 1 rok. Z výše uvedeného lze usuzovat, že HAIR SERVIS pěstuje se svými zákazníky dlouhodobé vztahy. Skupina dotázaných, která nakupuje u HAIR SERVIS méně než 1 rok, se skládá převážně z učňů a začínajících kadeřníků. Vzhledem k tomu, že pobočka v Českých Budějovicích funguje teprve 5 let, je tedy zřejmé, že většina vztahů se zákazníky je tedy založena na dlouhodobém oboustranně výhodném trvání.

## Otázka č. 2:

„ Jak hodnotíte Váš vztah s HAIR SERVIS?“

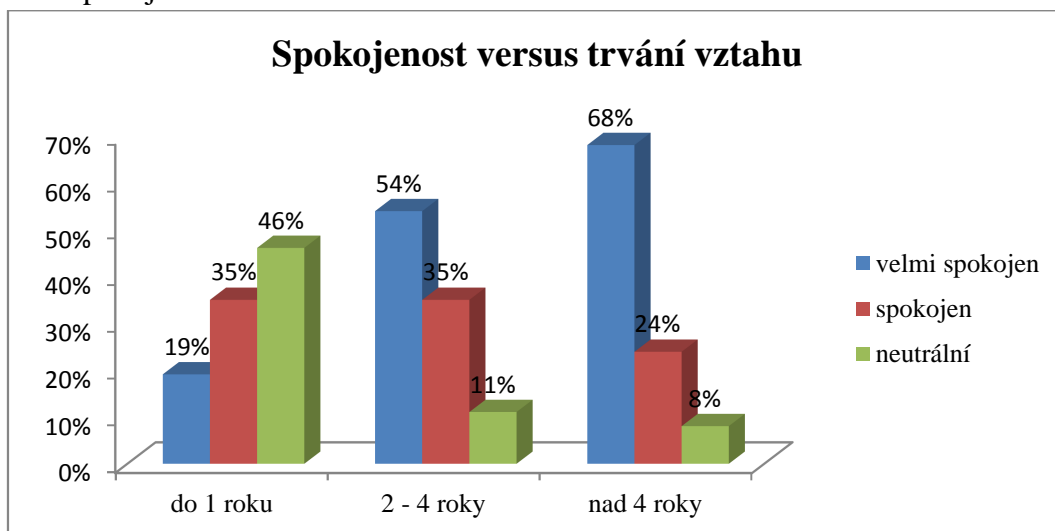
Graf č. 2: Jak hodnotíte Váš vztah s HAIR SERVIS



Zdroj: autor

Z grafu č. 2 lze vyčíst, že drtivá většina zákazníků je ve vztahu s HAIR SERVIS spokojena. 45 % zákazníků odpovědělo, že je velmi spokojeno, dalších 32 % dotázaných je v tomto vztahu spokojeno, 23 % hodnotí vztah s HAIR SERVIS jako neutrální. Z dotázaných nikdo nevedl, že by byl ve vztahu s HAIR SERVIS spíše nespokojen nebo nespokojen.

Graf č. 3: Spokojenost versus trvání vztahu



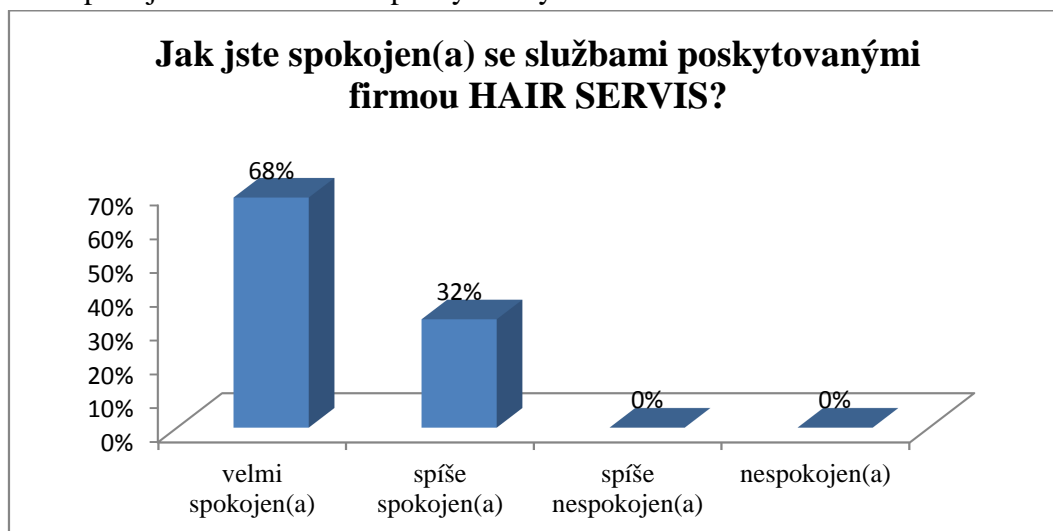
Zdroj: autor

Graf č. 3 ukazuje, že klienti, kteří s firmou spolupracují dlouhodobě, jsou v tomto vztahu spokojenější než klienti, kteří vztah s firmou teprve navazují. Velmi spokojeno je 68 % klientů spolupracujících s firmou déle než 4 roky, 54 % zákazníků spolupracujících v rozmezí 2 až 4 let a 19 % zákazníků, kteří navázali vztah s HAIR SERVIS v posledním roce. Naopak nejvíce - 46 % dotázaných spolupracujících s firmou méně než 1 rok hodnotí vztah s HAIR SERVIS jako neutrální.

### Otázka č. 3:

„ Jak jste spokojen(a) se službami poskytovanými firmou HAIR SERVIS?“

Graf č. 4: Spokojenost se službami poskytovanými HAIR SERVIS



Zdroj: autor

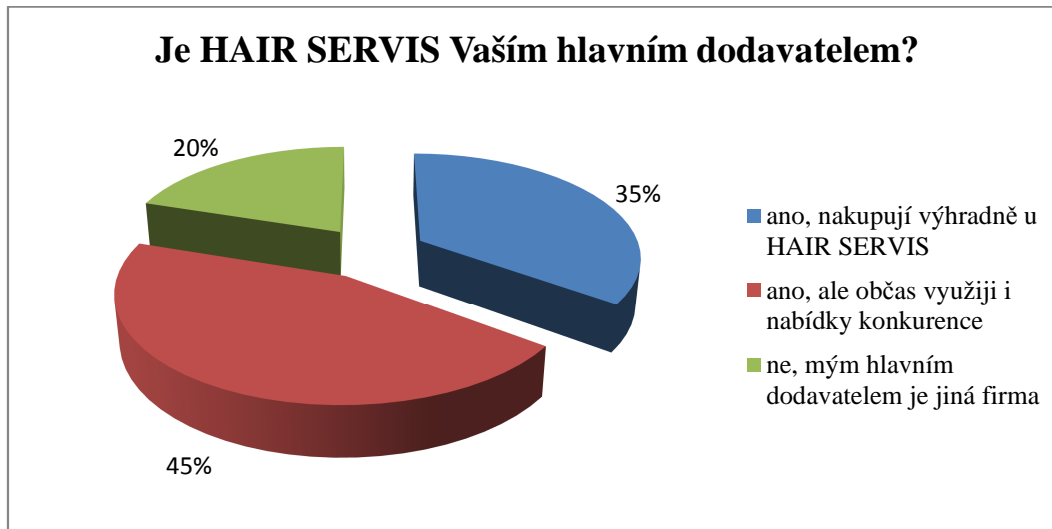
Z grafu č. 4 je zřejmé, že všichni respondenti jsou se službami poskytovanými firmou HAIR SERVIS spokojeni. Jedná se hlavně o prodejní a poprodejní služby. 68 % dotázaných je s těmito službami velmi spokojeno, 32 % je spíše spokojeno. Tito zákazníci mají určité výhrady k trasám a časům pravidelných rozvozů nebo úrovni plnění jejich objednávek. Nikdo z dotázaných však nevedl, že je s poskytovanými službami spíše nespokojen nebo nespokojen.



#### Otázka č. 4:

„Je HAIR SERVIS Vaším hlavním dodavatelem?“

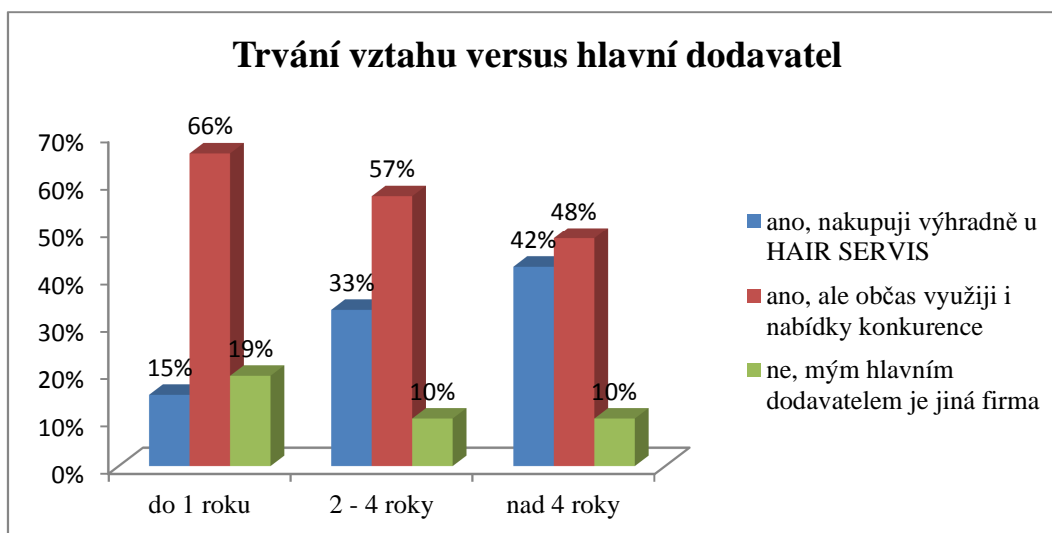
Graf č. 5: Je HAIR SERVIS Vaším hlavním dodavatelem



Zdroj: autor

Z grafu č. 5 je patrné, že pouze pro 35 % dotázaných je HAIR SERVIS výhradní dodavatel. 45% klientů nakupuje převážně u HAIR SERVIS, ale využívá i zajímavých akčních nabídek ostatních konkurentů a pro 20 % dotázaných funguje HAIR SERVIS jako dodavatel v případech výpadků jejich hlavních dodavatelů nebo v případech využití zajímavých akčních nabídek firmy HAIR SERVIS.

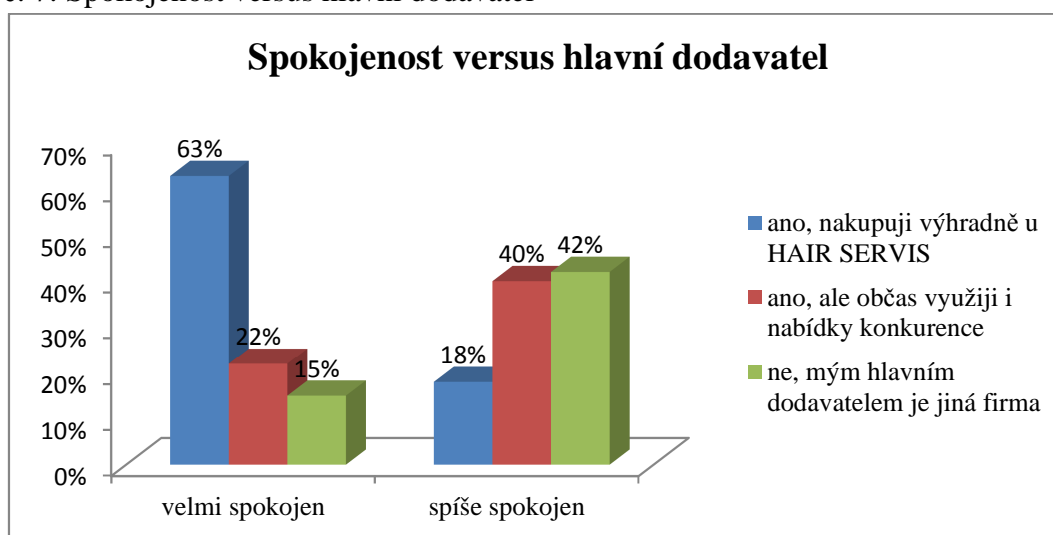
Graf č. 6: Trvání vztahu versus hlavní dodavatel



Zdroj: autor

Počet zákazníků z grafu č. 6, pro které je HAIR SERVIS výhradní dodavatel, roste s délkou trvání jejich vztahu. Pouze pro 15 % zákazníků, kteří nakupují u HAIR SERVIS první rok je to výhradní dodavatel, zatímco u zákazníků nakupujících u HAIR SERVIS nad 4 roky je to již 42 %. Zajímavých nabídek konkurence využívá většina – 66 % zákazníků se vztahem trvajícím do 1 roku, ale opět s prodlužující se spoluprací s HAIR SERVIS jejich počet klesá. U vztahů delších než 4 roky je to o 18 % méně, tj. 48 %. Přesto, vzhledem k silné konkurenci a nezávisle na délce trvání vztahu nabídek, konkurence využívá okolo 50 % dotázaných zákazníků.

Graf č. 7: Spokojenost versus hlavní dodavatel



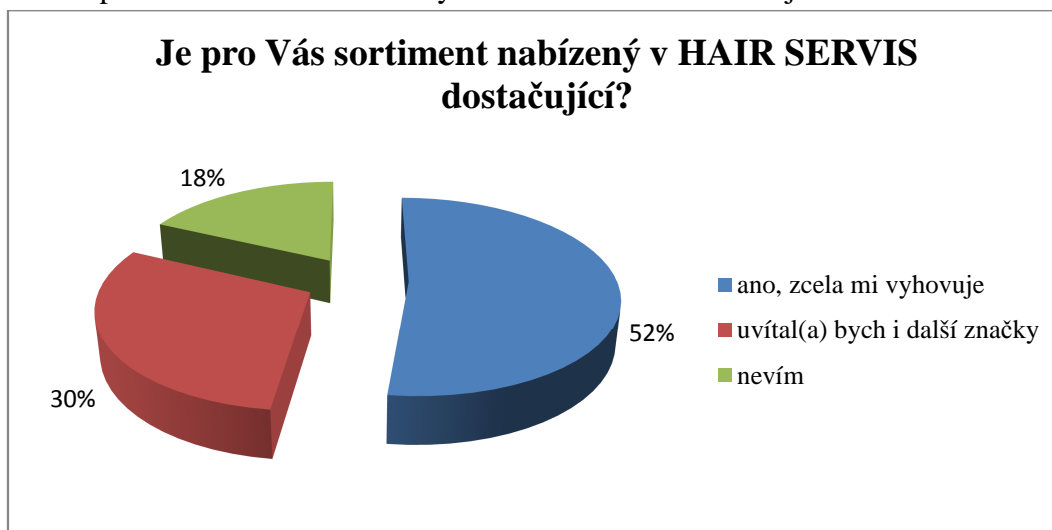
Zdroj: autor

Dle grafu č. 7 - 63 % klientů, kteří nakupují výhradně u HAIR SERVIS uvedlo, že je v tomto vztahu velmi spokojeno. Naopak spíše spokojeni je 42 % klientů, kteří uvedli, že jejich hlavním dodavatelem je jiná firma a 40 % klientů, kteří mimo HAIR SERVIS využívají i nabídek konkurence. Chybí zde navázání silného vztahu, který by zaručil firmě zákaznickou loajalitu.

### Otázka č. 5:

„ Je pro Vás sortiment nabízený v HAIR SERVIS dostačující?“

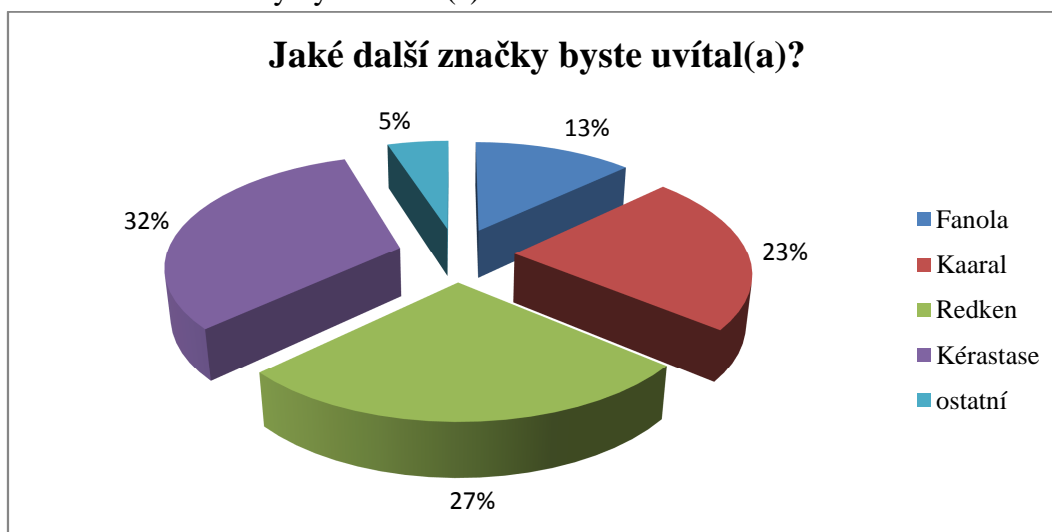
Graf č. 8: Je pro Vás sortiment nabízený v HAIR SERVIS dostačující?



Zdroj: autor

Z grafu č. 8 vyplývá, že polovině (52 %) dotázaných nabízený sortiment zcela vyhovuje. 30 % by uvítalo i další značky a 18 % neví, zda je pro ně tento sortiment dostačující. Zde se opět jednalo zejména o klienty, kteří HAIR SERVIS využívají pouze občas a nepravidelně.

Graf č. 9: Jaké další značky byste uvítal(a)?



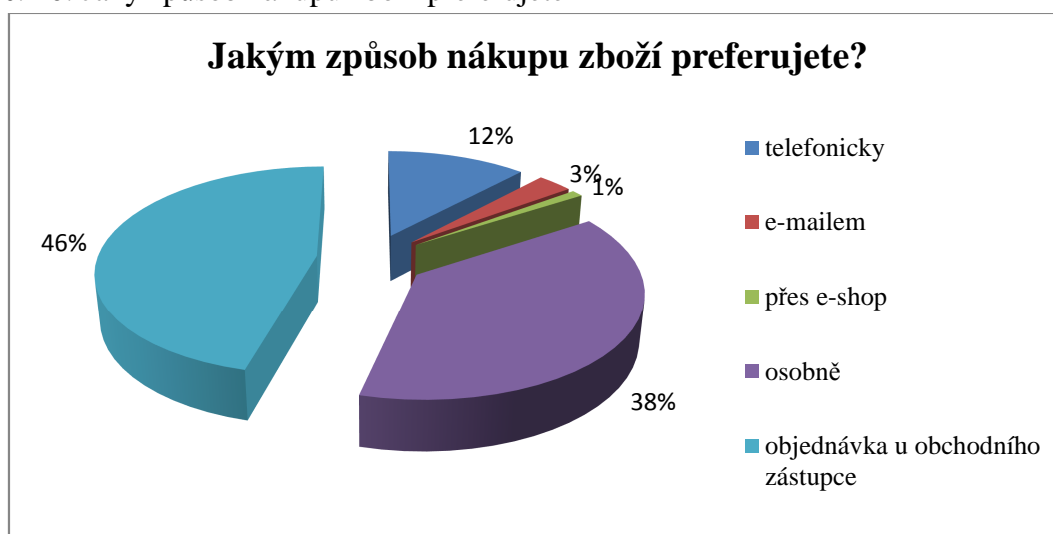
Zdroj: autor

Dle grafu č. 9 se ukazuje, že ze zákazníků, kteří odpověděli, že by uvítali v sortimentu firmy i další značky, by 32 % chtělo produkty značky Kérastase, 27 % výrobky značky Redken, 23 % výrobky značky Karaal, 13 % by uvítalo značku Fanola a 5 % by uvítalo ostatní značky. Zde se jednalo zejména o značky Echosline, Teotema a Primavera.

#### Otázka č. 6:

„Jaký způsob nákupu zboží preferujete?“

Graf č. 10: Jaký způsob nákupu zboží preferujete



Zdroj: autor

Z grafu č. 10 je zřejmé, že drtivá většina zákazníků preferuje osobní kontakt. Osobní návštěvu v prodejně upřednostňuje 46 % zákazníků. Zde mají možnost prohlédnout a vyzkoušet si vše osobně, popř. dozvědět se o novinkách uvedených na trh. Dalších 38 % respondentů objednává při pravidelné návštěvě obchodního zástupce. Jsou to zákazníci pracující především se značkami, které má HAIR SERVIS ve výhradní distribuci. Možnosti telefonických objednávek využívá 12 % dotázaných – hlavně v případě nutnosti využívají možnost expresního doručení po Českých Budějovicích. Prostřednictvím e-mailu nebo e-shopu objednává pouze 4 % zákazníků.

## Otázka č. 7:

### „ Jaký způsob dodávky zboží preferujete?“

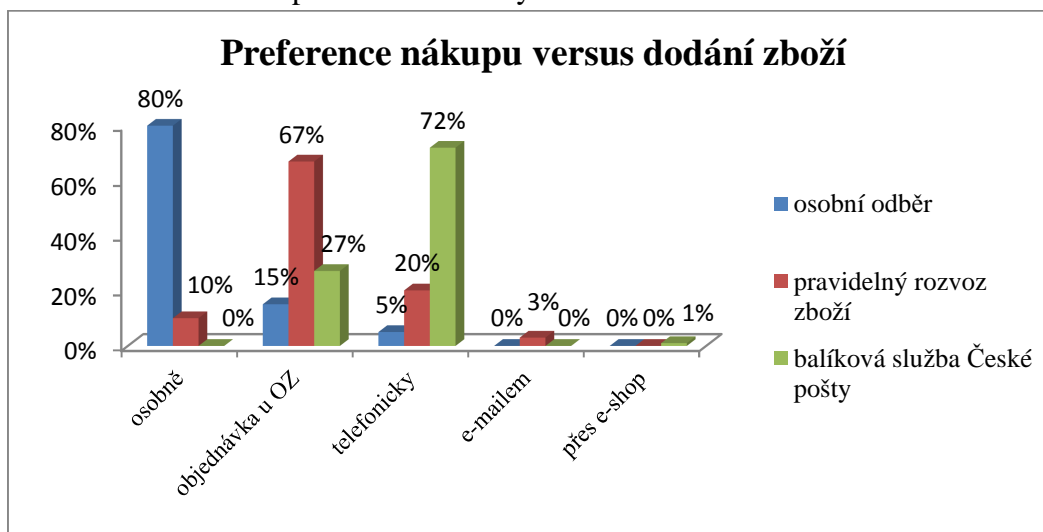
Graf č. 11: Jaký způsob dodávky zboží preferujete



Zdroj: autor

V grafu č. 11 je vidět, že 44 % respondentů uvedlo, že preferují pravidelný rozvoz zboží jako svou distribuční cestu. Jsou to zejména zákazníci z okresů mimo České Budějovice, kteří nemají možnost pravidelného dojíždění do prodejny v Českých Budějovicích. 39 % nejraději volí osobní odběr v prodejně a to zejména z důvodu neustálého doplňování a rozšiřování zboží o novinky. Mají zde také možnost osobní konzultace v případech problémů s aplikací výrobků nebo využití odborného poradenství značek, se kterými aktuálně nepracují. 17 % dotázaných volí dopravu zboží pomocí balíkové služby České pošty. Zde se jedná zejména o zákazníky z odlehlých oblastí, pro které je osobní odběr na pobočce nákladný, oblasti které HAIR SERVIS vlastními rozvozy neobsluhuje nebo o zákazníky, kteří objednávají zboží velmi nepravidelně.

Graf č. 12: Preference nákupu versus dodávky zboží



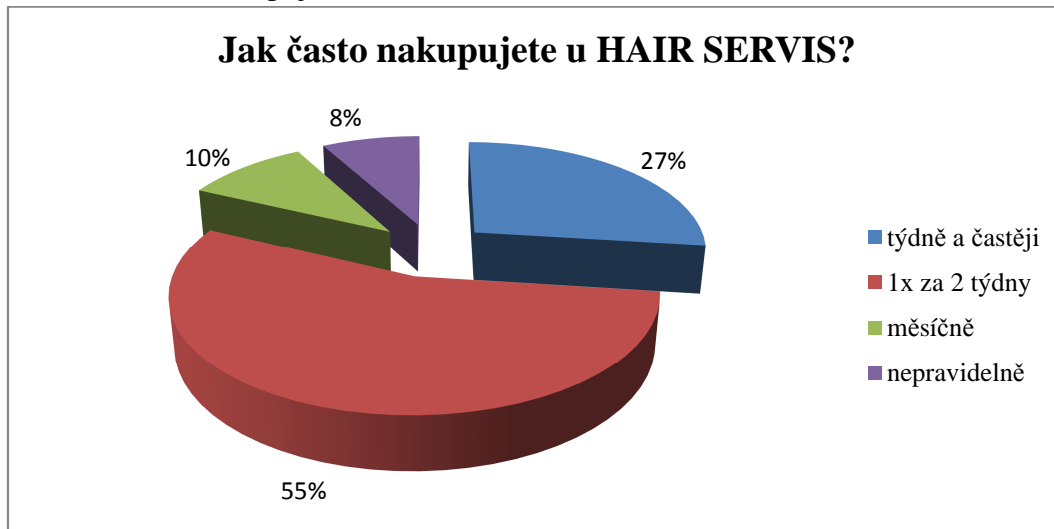
Zdroj: autor

Jak je vidět z grafu č. 12, osobní odběr spojený s osobní návštěvou prodejny upřednostňuje 80 % dotázaných, 10 % pak zakoupí zboží osobně v prodejně, ale využije možnost dodávky pravidelným rozvozem. Jedná se zejména o větší objednávky, které je potřeba odvézt autem. Možnost objednání zboží prostřednictvím návštěvy obchodního zástupce využívá 67 % zákazníků, 27 % pak v případě nutnosti mimo domluvenou návštěvu objednává zboží u obchodního zástupce po telefonu a 15 % objedná zboží u obchodního zástupce, ale osobně si ho vyzvedne v prodejně. Toto jsou většinou zákazníci z okresů Prachatice, Strakonice a Písek, kteří jedou do Českých Budějovic za jiným účelem a při té příležitosti chtějí mít připravenou objednávku ihned k vyzvednutí. Pomocí zelených linek objednává 72% zákazníků a k dopravě zboží využívá balíkovou službu České pošty. Jsou to zákazníci, kteří využívají právě probíhajících akčních nabídek, a objednávající nepravidelně. 20 % zákazníků pak zavolá a využije pravidelný rozvoz – zejména v urgentních případech využijí možnost expresního doručení v rámci Českých Budějovic a 5 % si pro telefonicky objednané zboží přijde do prodejny osobně. Možnost objednávání zboží e-mailem a přes e-shop jsou v současné době využívány jen velmi zřídka.

**Otázka č. 8:**

**„ Jak často nakupujete u HAIR SERVIS?“**

Graf č. 13: Jak často nakupujete u HAIR SERVIS



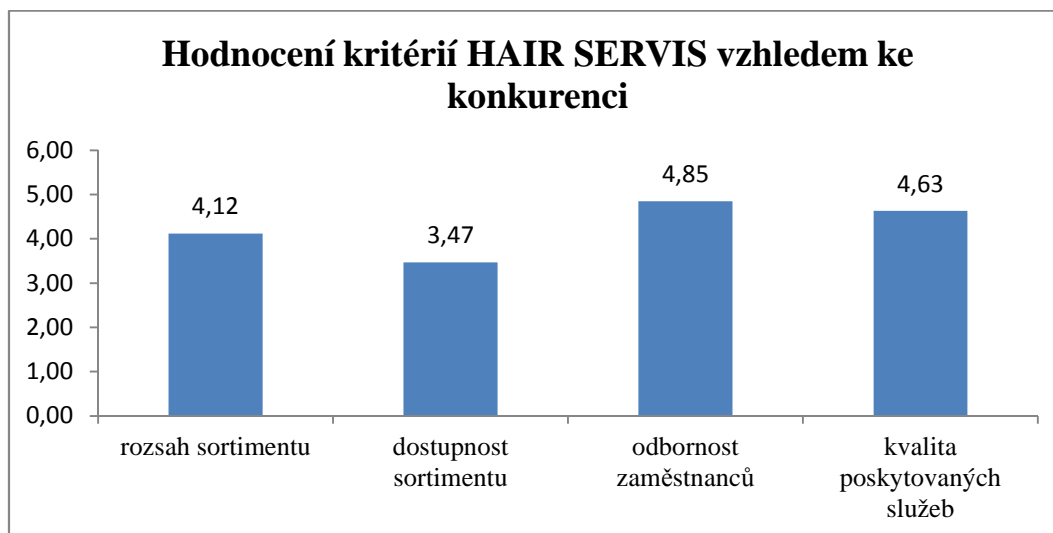
Zdroj: autor

55 % zákazníků nakupuje dle grafu č. 13 zboží u HAIR SERVIS ve čtrnáctidenních intervalech. 27 % pak nakupuje týdně a častěji, někteří dokonce denně dle počtu a typu objednaných zákazníků. 10 % zákazníků uvedlo, že nakupují zboží měsíčně a 8 % nepravidelně. Do této poslední skupiny respondentů patří hlavně učni, zákazníci, jejichž hlavním dodavatelem není HAIR SERVIS, ale jiná firma, dále pak vyučené kadeřnice, které v oboru nepodnikají, popř. maminky na mateřské dovolené, které tyto přípravky využívají pro svou osobní potřebu.

### Otázka č. 9:

„Ohodnoťte následující kritéria úrovně HAIR SERVIS ve vztahu ke konkurenci.“

Graf č. 14: Hodnocení kritérií HAIR SERVIS vzhledem ke konkurenci



Zdroj: autor

Kritéria hodnocení: 1 – nízká, 2 – spíše nízká, 3 – průměrná, 4 – spíše vysoká, 5 – vysoká

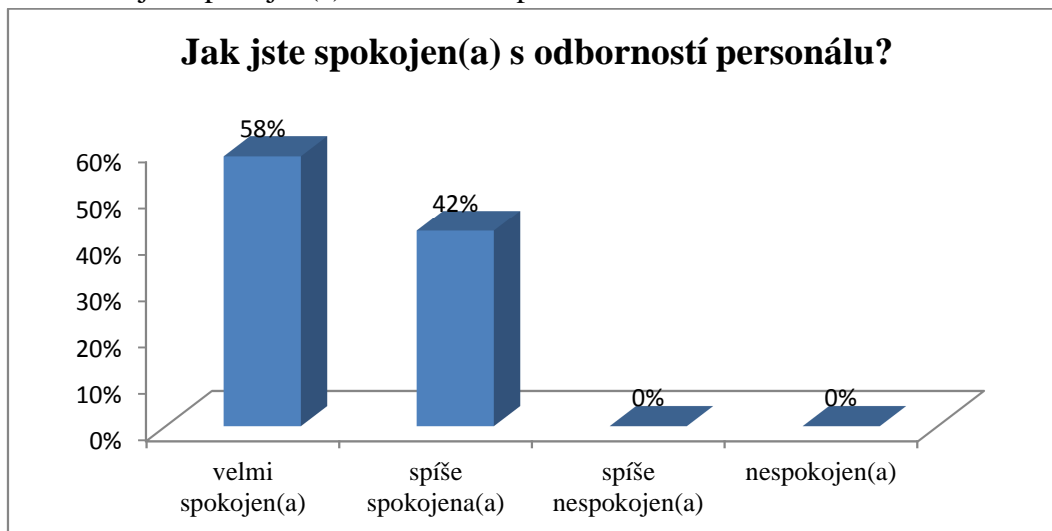
Zákazníci nejlépe hodnotili odbornost zaměstnanců firmy HAIR SERVIS. Toto zjištění je velmi pozitivní, neboť v oboru profesionální vlasové kosmetiky jsou odborné znalosti a poradenství velmi důležité. Velmi dobře byla hodnocena i kvalita poskytovaných služeb. Zde se jednalo zejména o prodejní a poprodejní služby. Co se rozsahu sortimentu týká, jak již bylo řečeno, zákazníci by nejvíce uvítali rozšíření portfolia o značky Kérastase, Redken, Kaaral a Fanola. Hůře již byla hodnocena dostupnost sortimentu, v prodejně dochází často k výpadkům zboží a tím neuspokojení zákaznických objednávek. Zároveň zařazení nových produktů různých značek do prodávaného sortimentu HAIR SERVIS se často vyznačuje zpožděním, zákazníci by v tomto případě uvítali pružnější a rychlejší dostupnost těchto produktů v prodejně.



## Otázka č. 10:

### „Jak jste spokojen(a) s odborností personálu?“

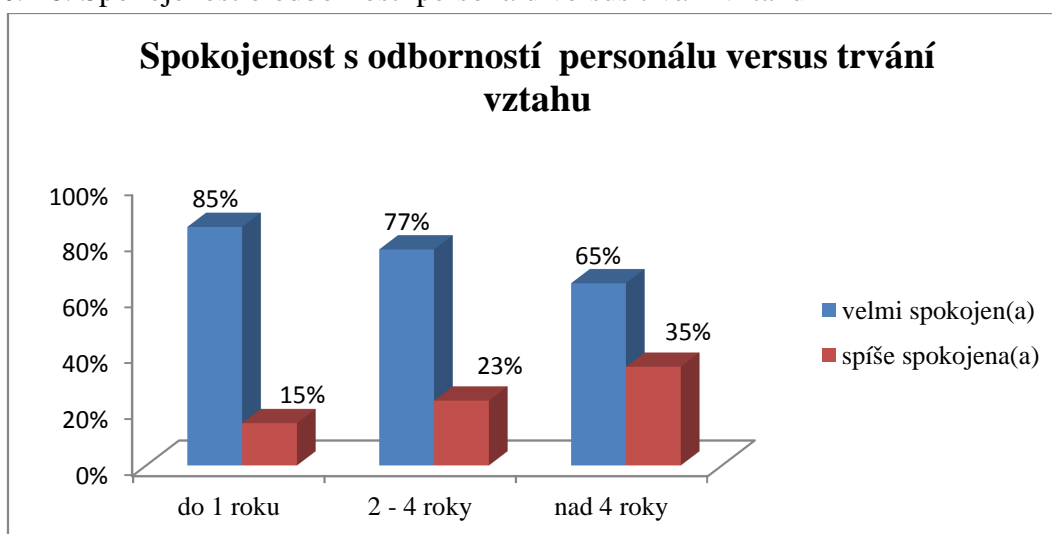
Graf č. 15: Jak jste spokojen(a) s odborností personálu



Zdroj: autor

Všichni zákazníci jsou spokojeni s úrovní odbornosti zaměstnanců firmy HAIR SERVIS. 58 % je velmi spokojeno, 42 % pak uvedlo, že je spíše spokojeno. Respondenti vyzdvihovali především dobrou znalost všech prodávaných značek, ochotu a vstřícnost všech zaměstnanců.

Graf č. 16: Spokojenost o odborností personálu versus trvání vztahu



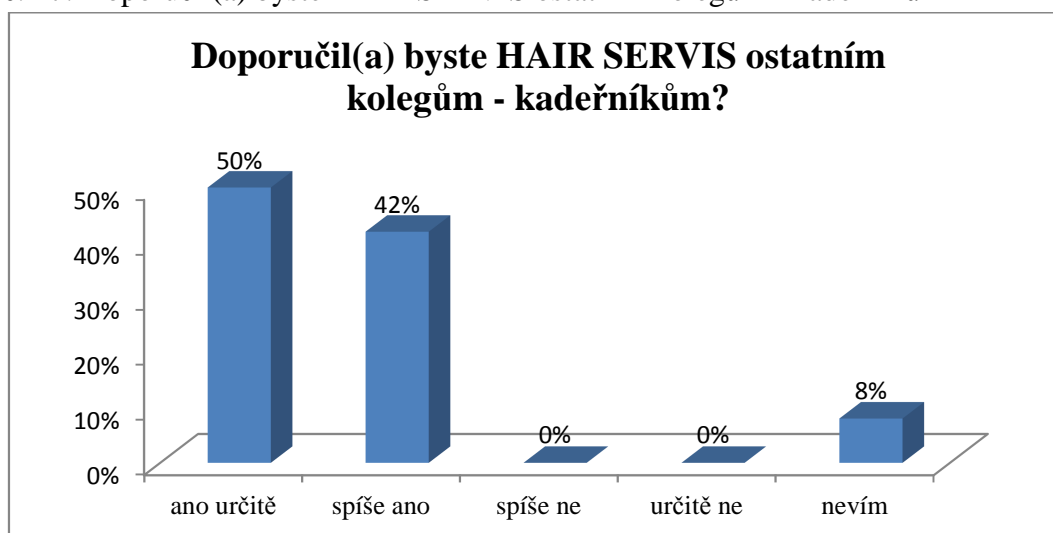
Zdroj: autor

Graf č. 15 ukazuje, že nejvíce s odbornými znalostmi personálu jsou spokojeni zákazníci, kteří navázali vztah s HAIR SEVIS v posledním roce. Jde zejména o začínající kadeřníky nebo vyučené kadeřníky, kteří se ovšem této profesi nevěnují. Ti ocenili zejména pomoc personálu při výběru značky pro jejich práci, technické informace, zkušenosti a servis. S prodlužující se dobou trvání vztahu spokojenost lehce klesá, je to dáno zejména tím, že tito zákazníci již nepotřebují takové množství informací jako jejich začínající kolegové.

### Otázka č. 11:

**„Doporučil(a) byste HAIR SEVIS ostatním kolegům – kadeřníkům?“**

Graf č. 17: Doporučil(a) byste HAIR SEVIS ostatním kolegům - kadeřníkům



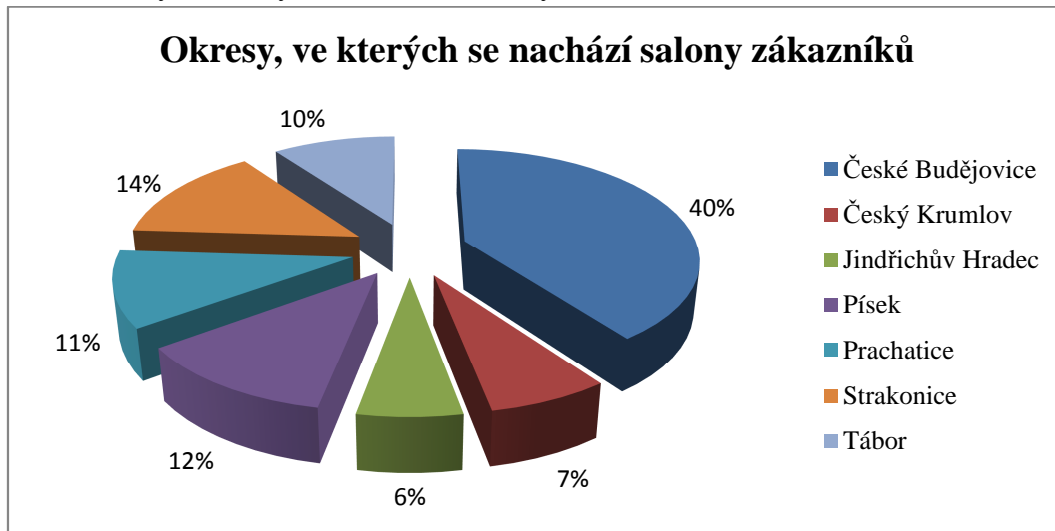
Zdroj: autor

Polovina dotázaných odpověděla, že by HAIR SEVIS určitě doporučila ostatním kolegům, 42 % by pak HAIR SEVIS spíše doporučilo, 8 % neví. Respondenti, kteří odpověděli, že neví, zda by HAIR SEVIS doporučili, uvedli jako důvod velmi krátké trvání jejich vztahu s HAIR SEVIS a dosud nedostatečné vyzkoušení systému poskytovaných služeb. Dále uvedli, že pokud budou se službami HAIR SEVIS v budoucnu spokojeni, rádi jej doporučí ostatním.

**Otázka č. 12:**

**„ Označte prosím okres, ve kterém se nachází Váš salon“**

Graf č. 18: Okresy, ve kterých se nachází salony zákazníků



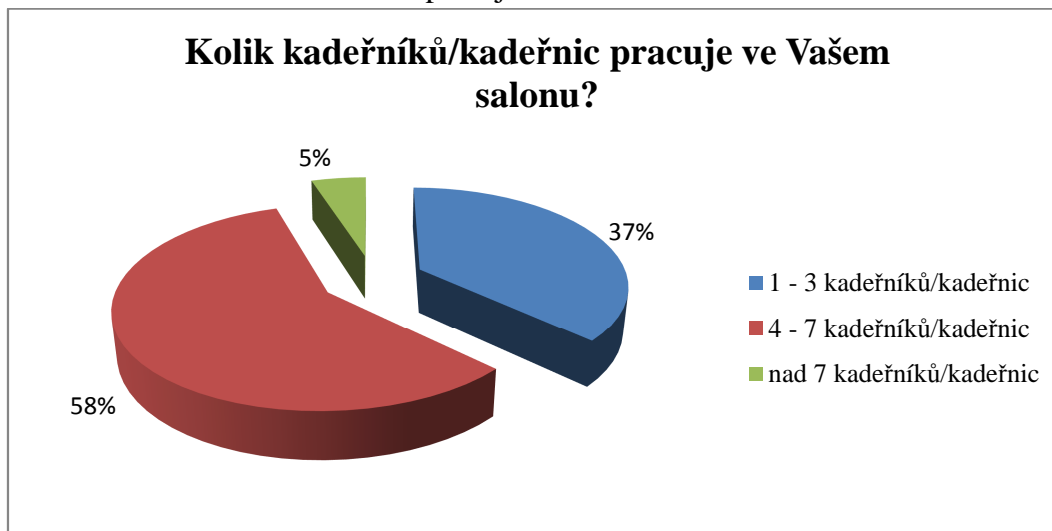
Zdroj: autor

Z grafu č. 18 je patrné, že většina zákazníků firmy HAIR SERVIS, které obsluhuje pobočka v Jihočeském kraji, pracuje v okrese České Budějovice. Okresy Písek, Prachatice, Strakonice a Tábor mají skoro stejně velké zastoupení kadeřníků – pohybují se v rozmezí 10 až 14 %. Nejmenší zastoupení mají zákazníci v okresech Český Krumlov a Jindřichův Hradec. Zde se nachází 7 %, resp. 6 % zákazníků, kteří vyplnili tento dotazník.

### Otázka č. 13:

#### „ Kolik kadeřníků/kadeřnic pracuje ve Vašem salonu?“

Graf: č. 19: Kolik kadeřníků/kadeřnic pracuje ve Vašem salonu



Zdroj: autor

Graf č. 19 ukazuje, že v 58 % kadeřnictví pracuje 4 – 7 kadeřníků. Jde o salony, kde se kadeřníci střídají na ranní a odpolední směny tak, aby personálně pokryli celou pracovní dobu. Ta je stanovena většinou ve všední dny v rozmezí 8 – 20 hod. Ve 37 % salonů pracují 1 – 3 kadeřníci. Pracovní doba je závislá na množství objednaných zákazníků. Pouze 5 % salonů zaměstnává více než 7 kadeřníků. Pro majitele salonů je tak velké kadeřnictví značné riziko, neboť personální zajištění takového salonu není v poslední době vůbec jednoduché. Spousta kadeřníků bohužel často migruje do salonů, které jim nabídnou výhodnější podmínky. Stálá klientela těchto kadeřníků pak odchází s nimi do místa jejich nového působiště.

## **7. ZHODNOCENÍ PRVKŮ CRM A ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

### **7.1. Zaměstnanci (lidé)**

Pro HAIR SERVIS, stejně jako pro ostatní podniky na trhu, jsou zaměstnanci, jejich odborné znalosti, vstřícný přístup a empatie klíčové. Pokud nebude zaměstnávat pracovníky s kvalitními charakterovými a profesními vlastnostmi, riskuje ztrátu nejen klíčových zákazníků. V odvětví profesionální vlasové kosmetiky je vysoká specializace a odborné znalosti na prvním místě.

Pracovníci, zaměstnávaní v HAIR SERVIS, lze rozdělit do několika skupin. Do první skupiny lze zařadit personál v prodejnách – prodavačky, skladníky, řidiče. V druhé skupině se nachází obchodní reprezentanti a ve třetí pak manažeři poboček. Pouze první dvě skupiny přicházejí do styku se zákazníky denně. U prodavaček jsou důležité odborné znalosti a vstřícný přístup, u obchodních reprezentantů je pak rozhodující obchodní talent, empatie a schopnost navázat se zákazníky dlouhodobý, oboustranně prospěšný vztah. Manažeři pak zajišťují péči o VIP zákazníky, popř. individuální přístup k těmto zákazníkům.

U tohoto prvku CRM by autorka doporučila dbát na lidské vlastnosti a profesní úroveň svých zaměstnanců. Na místě jsou pravidelná školení pro všechny pracovníky. Při výběru nových zaměstnanců se doporučuje, pokud je to možné, požadovat doporučení z předchozích zaměstnání.

### **7.2. Obchodní procesy**

Obchodní procesy jsou nedílnou součástí fungujícího podniku. Jsou to prostředky k uspokojení zákaznických potřeb a řešení jejich problémů. Velmi důležitá je funkčnost a provázanost těchto procesů ve všech odděleních a útvech podniku.

Obchodní procesy v HAIR SERVIS probíhají ve třech liniích. Je to prodej v prodejnách, prostřednictvím obchodních reprezentantů a prostřednictvím e-shopu.

V prodejnách si zákazníci vybírají a nakupují zboží sami. Vybrané zboží je posléze namarkováno do pokladního systému a zapláceno hotově nebo platební kartou. Úkolem obchodních zástupců je přijímání objednávek od svých zákazníků a následná péče o ně. Přijaté objednávky evidují a zasílají e-mailem do prodejny k přípravě a expedici. V dané dny jsou pak expedovány a rozváženy pravidelnými rozvozy. Koneční spotřebitelé mají možnost objednání zboží on-line přes [www.mameradivlasy.cz](http://www.mameradivlasy.cz). Objednávky jsou pak z příslušných poboček expedovány a zasílány prostřednictvím České pošty.

U probíhajících obchodních procesů autorka doporučuje dbát na perfektní předávání a bezchybné zpracovávání přijatých objednávek. Opakované chyby u klíčových zákazníků mohou mít fatální následky končící ztrátou zákazníka.

### **7.3. Informační technologie**

Bez informačních technologií se v současné době neobejde žádný fungující podnik. Patří sem využívání informačních systémů, telefony, e-maily, internet. Moderní podnik se snaží využívat moderní technologie tak, jak to zákazník žádá. Je tedy nutné neustále sledovat vývojové trendy v této oblasti a snažit se je využít co možná nejefektivněji.

Ve většině poboček HAIR SERVIS je využíván CRM systém Altus VARIO. Je to velmi variabilní systém umožňující využívat pouze vybrané moduly. Naopak velmi pružně reaguje na požadavky zákazníků, je možné další moduly přidat či zařadit různé nadstavbové doplňky, které usnadňují uživateli práci. V současné době ve firmě končí implementace nové vyšší verze toho systému. Jsou zde nově přidány moduly, které slouží zákazníkovi. Na všech prodejních dokladech lze nově najít bodový stav konta zákazníka, který využívá věrnostní program HAIR SERVIS nazvaný Dusy Rodina. Pro personál v prodejnách je nepostradatelný modul pokladny, faktur a skladu. Ostatní moduly, jako jsou moduly mezd, přijatých faktur,

banky nebo evidence majetku využívá pouze účetní firma, zaměstnancům je přístup do těchto modulů odepřen.

V oblasti informačních technologií autorka shledává využívaný systém Altus VARIO jako dostačující. Tvůrci systému pružně reagují na požadavky HAIR SERVIS. Lze pouze doporučit, aby byl stávající trend zachován.

## **7.4. Data (obsah)**

Pro podnik využívající CRM systémy jsou data a informace o zákaznících velmi důležité. Podle nich lze zákazníky třídit do určitých skupin, se kterými pak může management efektivně pracovat. Podniky musí nejen zákaznická data získat, ale také je pečlivě uschovat a zabezpečit před zneužitím. Zákazníci jsou dnes velmi citliví na sdělování osobních dat, proto by měla být vyžadována pouze data, která podnik potřebuje.

HAIR SERVIS zpracovává pouze základní data svých zákazníků, která jsou Zákonem o účetnictví vyžadována. Jde zejména o jméno a příjmení, popř. název firmy, adresu podnikání, adresu dodání, IČO, kontaktní telefon a nebo e-mail. Ostatní informace získává HAIR SERVIS z interních zdrojů, tj. z nákupů každého zákazníka. Bohužel data zákazníků nejsou dostatečně zadávána a aktualizována. Často chybí IČO, telefon nebo je zadána již neplatná adresa.

V tomto případě autorka doporučuje dbát na důsledné doplňování chybějících dat a průběžnou aktualizaci dat stávajících. Důležitá je také komunikace s obchodními reprezentanty, kteří by měli automaticky hlásit každou změnu v datech svých klientů. Dále autorka doporučuje lepší a důslednější segmentaci zákazníků a její následné využívání v marketingové komunikaci.

## 7.5. Vyhodnocení dotazníkového šetření

Efektivní řízení vztahů se zákazníky vyžaduje také provádění průzkumů spokojenosti zákazníků. Podnik tak může zjistit, jaké má silné a slabé stránky z pohledu zákazníka. Zároveň může zjistit, jaké mají zákazníci další přání a potřeby.

Součástí této diplomové práce bylo provedení výzkumu spokojenosti zákazníků v Jihočeském kraji. Autorka sestavila 13 otázek, které se týkaly obecné spokojenosti zákazníků se službami, které HAIR SERVIS poskytuje. Dotazník byl distribuován prostřednictvím 3 obchodních reprezentantů a prodejny v Českých Budějovicích. Součástí vyplňování dotazníků byly i rozhovory, doplňující dané otázky, kde měli zákazníci možnost v případě zájmu doplnit další informace a zdůvodnění, týkající se jejich odpovědí. Z celkového počtu cca 1. 500 zákazníků bylo vybráno 100 respondentů, kteří se výzkumu zúčastnili.

Z dotazníku vyplynulo, že čtvrtina dotázaných je klienty HAIR SERVIS déle než 4 roky, 54 % pak v rozmezí 2 – 4 let. Zbýlých 20 % je ve fázi navázání nebo krátce trvajícího vztahu, tzn. tito zákazníci nespolupracují s HAIR SERVIS déle než 1 rok. Všichni dotazovaní byli se vztahem k HAIR SERVIS spokojeni, necelá polovina uvedla, že je v tomto vztahu velmi spokojena. 23 % naopak hodnotí vztah s HAIR SERVIS jako neutrální. Nejvíce spokojeni byli klienti, kteří nakupují u HAIR SERVIS déle než 4 roky. To je pro HAIR SERVIS velmi pozitivní zjištění, neboť spokojený zákazník je základem úspěchu. 68 % zákazníků pak uvedlo, že je velmi spokojeno se službami, které HAIR SERVIS poskytuje. Jednalo se zejména o možnost rozvozu zboží, platby faktur se 14ti denní splatností, popř. možnost využití splátkového kalendáře. Dále zákazníci chválili poprodejní služby – např. servis a rychlost vyřizování reklamací. Pouze pro 35 % zákazníků je HAIR SERVIS výhradním dodavatelem, zbylých 65 % využívá ve větší či menší míře nabídek konkurenčních firem. Na otázku, zda je rozsah sortimentu prodávaného v HAIR SERVIS dostačující, odpovědělo kladně 52 % dotázaných. Ostatní by uvítali v sortimentu i další značky, mezi nejčastěji zmiňované patřily značky Redken, Kérastase, Kaaral nebo Fanola. Většina zákazníků využívá k nákupu osobního kontaktu, buď přímo v prodejně, nebo prostřednictvím obchodních reprezentantů a jako způsob dodání zboží preferují osobní odběr nebo pravidelný rozvoz zboží. 55 % zákazníků se zásobuje se 14ti denním předstihem, dalších 27 % pak týdně



a častěji. Zákazníci také hodnotili úroveň vzhledem ke konkurenci. Nejvíce spokojeni byli s kvalitou poskytovaných služeb a odborností zaměstnanců, hůře na tom byla dostupnost sortimentu, kde dochází poměrně často k výpadkům, zejména akčního zboží. Polovina respondentů by pak HAIR SERVIS a jeho služby určitě doporučila ostatním, dalších 42% by jej doporučili s určitými výhradami. 8 % pak uvedlo, že neví, neboť jejich zkušenosti s HAIR SERVIS jsou velmi krátké a nedovedou je posoudit. Pokud se však HAIR SERVIS osvědčí, rádi jej doporučí dál. Ze všech oslovených respondentů podniká 40 % v okrese České Budějovice, následují okresy Strakonice (14 %), Písek (12 %), Prachatice (10 %), Tábor (10 %). Nejmenší zastoupení má HAIR SERVIS v okresech Český Krumlov (7 %) a Jindřichův Hradec (6 %). Jedná se o okresy s nejmenším zastoupením kadeřnických salonů v Jihočeském kraji vůbec.

Z výše uvedeného vyplývá, že zákazníci jsou se službami, poskytovanými HAIR SERVIS spokojeni. Autorka doporučuje HAIR SERVIS za účelem zkvalitňování svých služeb častější provádění těchto výzkumů ve všech pobočkách. Určitě je nutné zlepšit zásobování pobočky, neboť dochází k výpadkům nejčastěji žádaného zboží.

Jak již bylo řečeno, řízení vztahů se zákazníky je v dnešní době fenomén. Efektivní využívání CRM umožňuje firmě flexibilní reakci na zákaznické požadavky. V současné době v HAIR SERVIS není systém CRM stoprocentně využit. Autorka doporučuje zvážit, zda by nebylo výhodné zaměstnat CRM referenta, který by měl na starosti doplnění a aktualizaci CRM databáze, její sjednocení, provádění a přípravu zákaznických dotazníků, sjednocení všech marketingových postupů, popř. sledování kadeřnických trendů a vyhledávání novinek, vhodných na zařazení do sortimentu.

## 7.6. Ekonomická kalkulace navrhovaných doporučení

V oblastech zaměstnanců, obchodních procesů a technologií nejsou kalkulovány žádné ekonomické dopady. Doporučení v těchto oblastech nemají ekonomický charakter, jsou pouze návodem na zkvalitnění práce stávajících zaměstnanců.

V oblasti sběru a udržování zákaznických dat a efektivního využívání CRM systému autorka doporučuje přijmout zaměstnance na pozici CRM referenta. Tato pozice zatím v HAIR SERVIS chybí, referent by měl mít na starosti úpravy v zákaznických databázích, segmentaci zákazníků, rozesílání propagačních materiálů, přípravu a vyhodnocení dotazníků spokojenosti a v neposlední řadě i aktivní sledování trendů v kadeřnické oblasti a vyhledávání nových produktů, vhodných k zařazení do prodávaného sortimentu. Zároveň by měl hlídat prodejnost stávajících produktů a navrhopat produkty vhodné k vyřazení ze sortimentu. Autorka doporučuje, zaměstnat CRM referenta ze začátku na 4 hodiny denně. Pokud by se tato pozice osvědčila, může HAIR SERVIS uvažovat o navýšení pracovního úvazku.

Kalkulace nákladů na CRM referenta – 4 hod denně

HM.....	20.000 Kč / měsíc
Mzdové náklady celkem.....	26.800 Kč / měsíc

Vzhledem k tomu, že HAIR SERVIS se skládá z 8 samostatně fungujících poboček, měla by být na každou pobočku měsíčně fakturována poměrná část mzdových nákladů CRM referenta. Při pracovním úvazku 4 hodiny denně, činí měsíční fakturovaná částka 3.350 Kč na každou pobočku. Tyto náklady jsou ve srovnání s možnými přínosy této pozice dle názoru autorky poměrně nízká částka. Pokud by CRM referent plnil správně své úkoly, měl jasně definované povinnosti a odpovědnosti, pak lze předpokládat, že kvalitnější řízení vztahů se zákazníky může přispět k dalšímu upevnění pozice HAIR SERVIS na již tak dosti nasyceném trhu. A protože spokojení zákazníci své zkušenosti rádi předávají ostatním, mohlo by efektivní CRM přitáhnout nové zákazníky od konkurenčních firem.

## 8. ZÁVĚR

Dnešní tržní a podnikatelské prostředí se vyznačuje zejména dynamičností, nestálostí a zrychlujícími se obchodními procesy. Cílem dnešních podniků již není pouze samotný prodej výrobků nebo služeb co nejširším masám zákazníků, ale stále více se obrací k cílené práci s individuálním zákazníkem. Je to zejména z důvodu zrychlující se doby, konkurenčního boje a zvyšující se vzdělanosti a nároků zákazníků. Řada podniků si totiž uvědomila, že je efektivnější věnovat úsilí a prostředky do péče o stávající zákazníky, než do hledání zákazníků nových.

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje firmám efektivně pracovat se svými klienty. Podniky se snaží znát přání a potřeby svých zákazníků a následně toto zjištění využít ve svém podnikání. Cílem je rozdělení zákazníků do určitých skupin, podle jejich přínosu pro podnik. Základním principem řízení vztahů se zákazníky je dlouhodobě oboustranně prospěšný vztah podniku s určitým zákazníkem. Tím, že dá podnik najevo, že mu na zákazníkovi záleží, si je schopen zajistit si zákaznickou loajalitu. Naopak se však může stát, že si je zákazník dobře vědom své ceny pro podnik, žádá lepší podmínky a tím se stane pro podnik spíše břemenem. Proto je důležité pečlivě vybírat, kterým zákazníkům se bude podnik věnovat individuálně.

HAIR SERVIS s.r.o. se zabývá distribucí a prodejem produktů v oblasti profesionální vlasové kosmetiky. Toto zaměření vyžaduje vysokou specializaci, neboť toto prostředí je velmi rychle měnící se, neustále jsou vyvíjeny nové produkty a pomůcky, které pomáhají uživatelům v péči o jejich vlasy. Současným trendem je produkce ekologických a uživatelsky nenáročných produktů. Hlavní cílovou skupinou jsou profesionální kadeřníci, proto je pro HAIR SERVIS znalost zákazníků klíčová. Na konečné spotřebitele se v současnosti firma nezaměřuje, přesto jim v omezené míře nákup profesionální vlasové kosmetiky umožňuje.

Velký důraz klade HAIR SERVIS na profesionální přístup a odborné znalosti svých zaměstnanců. Kromě prodavačů na 14 prodejnách má HAIR SERVIS k dispozici 27 obchodních reprezentantů, kteří jsou rozděleni podle působností svých poboček tak, aby byla servisem této společnosti pokryta celá Česká republika. Obchodní zástupci jsou vedeni k tomu, aby se svými zákazníky navazovali dlouhodobé vztahy, což se ve většině případů daří. Nedílnou součástí péče o zákazníky jsou pravidelné rozvozy objednaného zboží těmto

zákazníkům. K dalším službám poskytovaným HAIR SERVIS svým zákazníkům patří poprodejní servis – rychlé a kvalitní vyřizování reklamací, zprostředkování pozáručního servisu, možnost plateb faktur s odloženou splatností nebo možnost expresního rozvozu zboží v městech, kde mají jednotlivé pobočky HAIR SERVIS svá sídla.

Obchodní procesy jsou uskutečňovány třemi možnými způsoby. První možností je osobní nákup v prodejnách, kde si zákazníci mohou produkty vybrat a vyzkoušet. K zakoupenému zboží automaticky dostanou doklad o zakoupení, a pokud to vyžaduje povaha zboží, pak i záruční list. Platbu mohou zákazníci provést hotovými penězi nebo prostřednictvím platebních karet.

Dalším druhem obchodních procesů je objednávání zboží prostřednictvím obchodních reprezentantů. Objednávky jsou většinou uskutečňovány při osobních návštěvách těchto reprezentantů, v případech potřeby mohou zákazníci objednávat i telefonicky. Reprezentanti zaznamenávají přijaté objednávky do připravených archů a poté je posílají e-mailem do prodejen vyřízení a expedici. Vyřízené objednávky jsou vlastními řidiči rozváženy v předem určené dny.

Poslední možností obchodních procesů uskutečňovaných v HAIR SERVIS je on-line nákup prostřednictvím e-shopu. Ten je určen i konečným spotřebitelům a v současné době je také poměrně hodně využíván. Zákazníci provedou on-line objednávky, které jsou předem nastaveným systémem rozesílány na určené pobočky. Zde jsou ve většině případů do 48 hodin expedovány a zasílány zákazníkům prostřednictvím obchodních balíků České pošty.

HAIR SEVIS také disponuje vyspělými technologiemi. Zhruba od roku 2004 využívá informační systém Altus VARIO. Tento systém patří do kategorie ERP/CRM systémů a díky své variabilitě je dobře využíván. Velkou výhodou tohoto systému je základní nastavení modulů, potřebných pro fungování firmy, které je možné doplňovat o další moduly, doplňky a nadstavby dle požadavků zákazníka.

Pro HAIR SERVIS jsou data o zákaznících velmi důležitá. Vzhledem k tomu, že většina zákazníků jsou živnostníci nebo firmy, musí všechny prodejní doklady obsahovat údaje splňující podmínky a požadavky Zákona o účetnictví. V kartě zákazníka je tedy zadáváno jméno a příjmení zákazníka, popř. název firmy, adresa sídla podnikání, adresa pro doručování zboží, IČO, popř. DIČ, telefon a e-mail. Podle záznamů o uskutečněných nákupech zákazníka jsou pak děleni do předem určených skupin.

V rámci této diplomové práce bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni se službami, které HAIR SERVIS poskytuje. Toto dotazování bylo uskutečněno v rámci Jihočeského kraje. Zároveň bylo zjišťováno, zda HAIR SERVIS buduje se svými zákazníky dlouhodobé vztahy a jak jsou zákazníci v těchto vztazích zákazníci spokojeni.

Z výše uvedeného šetření vyplynulo, že zákazníci jsou se službami a vztahy, které s HAIR SERVIS mají, spokojeni. Celých 80 % zákazníků nakupuje u HAIR SERVIS déle než 2 roky a zároveň jsou v tomto vztahu spokojenější než zákazníci, kteří u HAIR SERVIS nakupují méně než 1 rok. Přesto dvě třetiny dotázaných využívají k zásobování i jiných firem. Je to zejména z důvodu využívání akčních nabídek konkurence. K nakupování zboží zákazníci využívají nejvíc osobní kontakt – osobní nákup nebo objednávku přes obchodního reprezentanta. Skoro polovina pak využívá služby rozvozu zboží, 39 % využívá možnost osobního odběru zboží v prodejně. 17 % zákazníků pak vítá možnost zaslání zboží prostřednictvím České pošty. Zároveň se ukázalo, že tři čtvrtiny dotázaných, kteří objednávají zboží prostřednictvím obchodních reprezentantů, využívá možnosti dovezení zboží do salonu a 80 % těch, kteří osobně nakoupí v prodejně, si zboží ihned odnese s sebou. Ostatní využijí možnosti zaplacení zboží v prodejně předem a jeho následné zavezení do salonu. Dále byla hodnocena kvalita služeb ve vztahu ke konkurenci. Zde byla nejvíce hodnocena odbornost zaměstnanců a kvalita poskytovaných služeb. Naopak si zákazníci stěžovali na dostupnost zboží, v prodejně dochází k výpadkům především akčního zboží. S odbornými znalostmi zaměstnanců jsou nejvíce spokojeni zákazníci, kteří v tomto oboru teprve začínají nebo aktivně nepůsobí. 40 % dotázaných působí v okrese České Budějovice, následují okresy Písek, Strakonice a Prachatice a Tábor. Nejslabšími regiony se pak ukázaly okresy Český Krumlov a Jindřichův Hradec.

Z výše uvedeného vyplývá, že HAIR SERVIS se snaží o dlouhodobé vztahy i individuální přístup ke svým zákazníkům. Firma také sází na kvalitní zaměstnance, profesionální přístup a kvalitu prodejních a poprodejních služeb. Jako první a zatím jediný velkoobchodní řetězec na našem trhu má výhodu silného marketingu, vyjednávací síly a prozákaznického přístupu. Přesto nesmí „usnout na vavřínech“, neboť přízeň zákazníků je nestálá a v současném turbulentním tržním prostředí jej může konkurence snadno předejhat. Bohužel současný CRM systém není dostatečně využíván. HAIR SERVIS by se tak měl

zaměřit na efektivnější využívání toho systému. Získané informace pak může použít i v oblasti marketingových aktivit a opět tak zkvalitnit poskytované služby.

## 9. SUMMARY

The topic of this diploma thesis is: Customers relationship management in the wholesale. The analyzed firm is HAIR SERVIS, which is engaged in distribution of professional hair care in the Czech Republic.

The main aim of this theses is to analyze historical and present approaches and trends in management, including evaluation outcomes of competitive offers from the perspective of customers. The second aim is to design arrangements and management approaches to improve the future.

The first part is a review of literature. Here are presented the basic facts and theories relating to CRM, relationship with customers and customer satisfaction. The information was obtained from subject- related literature, foreign periodicals and subject- related resources available on the Internet.

The practical part is focused on customer relationship management in the selected wholesale. Here is presented HAIR SERVIS company, its structure, history and development. Below are described the used elements of CRM (processes, personnel, technology, data) the way how they are used by the company HAIR SERVIS. There was also conducted a consumer satisfaction market research on the quality of services provided by HAIR SERVIS. The questionnaire was distributed in South Bohemian Region.

HAIR SERVIS deals with CRM. Information about customers is pivotal here. Based on customer buying behavior, HAIR SERVIS plans other marketing activities. HAIR SERVIS pays attention to the subject-related and professional level of services and it regularly trains its employees.

The survey shows that customers are satisfied with provided services of HAIR SERVIS. They especially appreciate the professional attitude, professional services and knowledge of employees. Availability of goods in the store was evaluated worse. There are also some mistakes in the processing of personal data of clients or in their updating. CRM

system is not sufficiently used. HAIR SERVIS should focus more consistent on processing of these data and their subsequent use for other activities.



## 10. POUŽITÁ LITERATURA

ANDERSON, EUGENE W. a Claes FORNELL. *Foundations of the American Customer Satisfaction Index. The Total Quality Management*, 2000, ročník 11, č. 7.

BARUA, Maria E a Godwin J. UDO. *Development and Diffusion Of Customer Relationship Management Across Disciplines: Fad Or Fashion?* [online]. Information Systems, 2010, ročník 11, č. 1. Dostupný z www: < [http://iacis.org/iis/2010/1-8\\_LV2010\\_1535.pdf](http://iacis.org/iis/2010/1-8_LV2010_1535.pdf) >

BUREŠ, Ivan a Pavel Řehulka, *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2001. 158s. ISBN 80-7261-056-2

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

DOHNAL, Jan a Miroslav KUČERA. *Úvod do CRM v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, 2000. 102 s. ISBN 80-245-0139-2

DVOŘÁKOVÁ, Jitka. *Analýza marketingového mixu ve vybraném podniku*. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Ekonomická fakulta, 2010.

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Převzato z časopisu Quality Progress s laskavým svolením ASQ, červenec 2005, In: SVĚT KVALITY, č.1/2006. [cit. dne 15. 2. 2012]. Dostupné z www: < [http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf) >

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8

HESKOVÁ, Marie. *Category Management*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9

Globální trendy prodeje CRM. *CRM portál / zpravodaj z oblasti CRM systémů* [online]. [cit. dne 22. 11. 2011]. Dostupný z www: < <http://www.crmportal.cz/novinky/globalni-trendy-prodeje-crm> >

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM): tvorba koncepce a její implementace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2004. 31 s. ISBN 80-214-2757-4

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3

Spokojenost online. *Index spokojenosti zákazníka* [online]. [cit. dne 15. 2. 2012]. Dostupný z www: < <http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html> >

Interní materiály firmy HAIR SERVIS s.r.o.

KEŘT, Radim. *Informační systémy v CRM (Řízení vztahů se zákazníky)*. [online]. [cit. dne 22. 11. 2011]. Dostupný z www: < <http://hdl.handle.net/10195/35137> >

KOTHANDARAMAN, Prabakar, Raj AGNIHOTRI a Rolph E. ANDERSON. *The salesperson's role in CRM success: Exploring the value of salesperson's mapping of buying centre structure*. The Marketing Review, 2011, č. 3.

KOTLER, Philip a Kevin Line KELLER, K.L., *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1.041s. ISBN 978-80-247-1542-2

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., *Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 96 s. ISBN 80-7194-919-1

*Metody měření spokojenosti zákazníka* [online]. [cit. dne 15. 2. 2012]. Dostupný z www: < [www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228](http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228) >

NGUYEN Bang. *The dark side of CRM*. The Marketing Review, 2011, ročník 11, č. 2, DOI: 10.1362/146934711X589372

PARMOVÁ, Dagmar. *Řízení služeb*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 93s. ISBN 80-7040-673-9

STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. 157s. ISBN 80-7169-813-X

ŠIMBEROVÁ Iveta. *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku*. Brno: Vědecké spisy Vysokého učení technického v Brně. 2003., 32s. ISBN 80-214-2350-1

URBANSKIENĖ, Rūta, Daiva ŽOSTAUTIENĖ a Virginija CHREPTAVIČIENĖ. *The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System*. Engineering Economics. 2008, č. 3.

VACULÍK, Josef a kol., *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice Fakulta ekonomicko-správní, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing 2005. 304 s. ISBN80-247-1069-2

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9

4 Profit s.r.o. [online]. Dostupný z < [www.4profit.cz](http://www.4profit.cz) >

## **11. PŘÍLOHY**

Příloha č. 1 – Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha č. 2 – Informační systém Altus VARIO – základní rozdělení

## Příloha č. 1 – dotazník spokojenosti

Vážený zákazníku,

jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tento dotazník, zaměřený na analýzu spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými firmou HAIR SERVIS s.r.o., je podkladem pro zpracování mé diplomové práce, která je zaměřena na téma: Řízení vztahů se zákazníky ve velkoobchodu.

Předem děkuji za poskytnuté informace a čas strávený vyplněním dotazníku.

Jitka Dvořáková

---

### **1. Jak dlouho nakupujete zboží u firmy HAIR SERVIS?**

- do 1 roku
- 2 - 4 roky
- více než 4 roky

### **2. Jak hodnotíte Váš vztah s HAIR SERVIS?**

- velmi spokojen
- spokojen
- neutrální
- spíše nespokojen
- nespokojen

### **3. Jak jste spokojen(a) se službami poskytovanými firmou HAIR SERVIS?**

- velmi spokojen(a)
- spíše spokojen(a)
- spíše nespokojen(a)
- nespokojen(a)

**4. Je HAIR SERVIS Vaším hlavním dodavatelem?**

ano, nakupuji výhradně u HAIR SERVIS,  
ano, ale občas využiji i nabídky konkurence  
ne, mým hlavním dodavatelem je jiná firma

**5. Je pro Vás sortiment nabízený v HAIR SERVIS dostačující?**

ano, zcela mi vyhovuje  
uvítal(a) bych i další značky, jaké: .....  
nevím

**6. Jaký způsob nákupu zboží preferujete?**

telefonicky  
e-mailem  
přes e-shop  
osobně  
objednávka u obchodního zástupce

**7. Jaký způsob dodávky zboží preferujete?**

osobní odběr  
pravidelný rozvoz zboží  
balíková služba České pošty

**8. Jak často nakupujete u HAIR SERVIS?**

týdně a častěji  
1x za 2 týdny  
měsíčně  
nepravidelně

**9. Ohodnot'te následující kritéria úrovně HAIR SERVIS ve vztahu ke konkurenci:**

1 – nízká, 2 – spíše nízká, 3 – průměrná, 4 – spíše vysoká, 5 – vysoká

Rozsah sortimentu	
Dostupnost sortimentu	
Odbornost zaměstnanců	
Kvalita poskytovaných služeb	

**10. Jak jste spokojen(a) s odborností personálu?**

velmi spokojen(a)  
spíše spokojen(a)  
spíše nespokojen(a)  
nespokojen(a)

**11. Doporučil(a) byste HAIR SERVIS ostatním kolegům - kadeřníkům?**

ano určitě  
spíše ano  
spíše ne  
určitě ne  
nevím

**12. Označte prosím okres, ve kterém se nachází Váš salon:**

České Budějovice  
Český Krumlov  
Jindřichův Hradec  
Písek  
Prachatice  
Strakonice  
Tábor

**13. Kolik kadeřníků/kadeřnic pracuje ve Vašem salonu?**

1 - 3 kadeřníků/kadeřnic

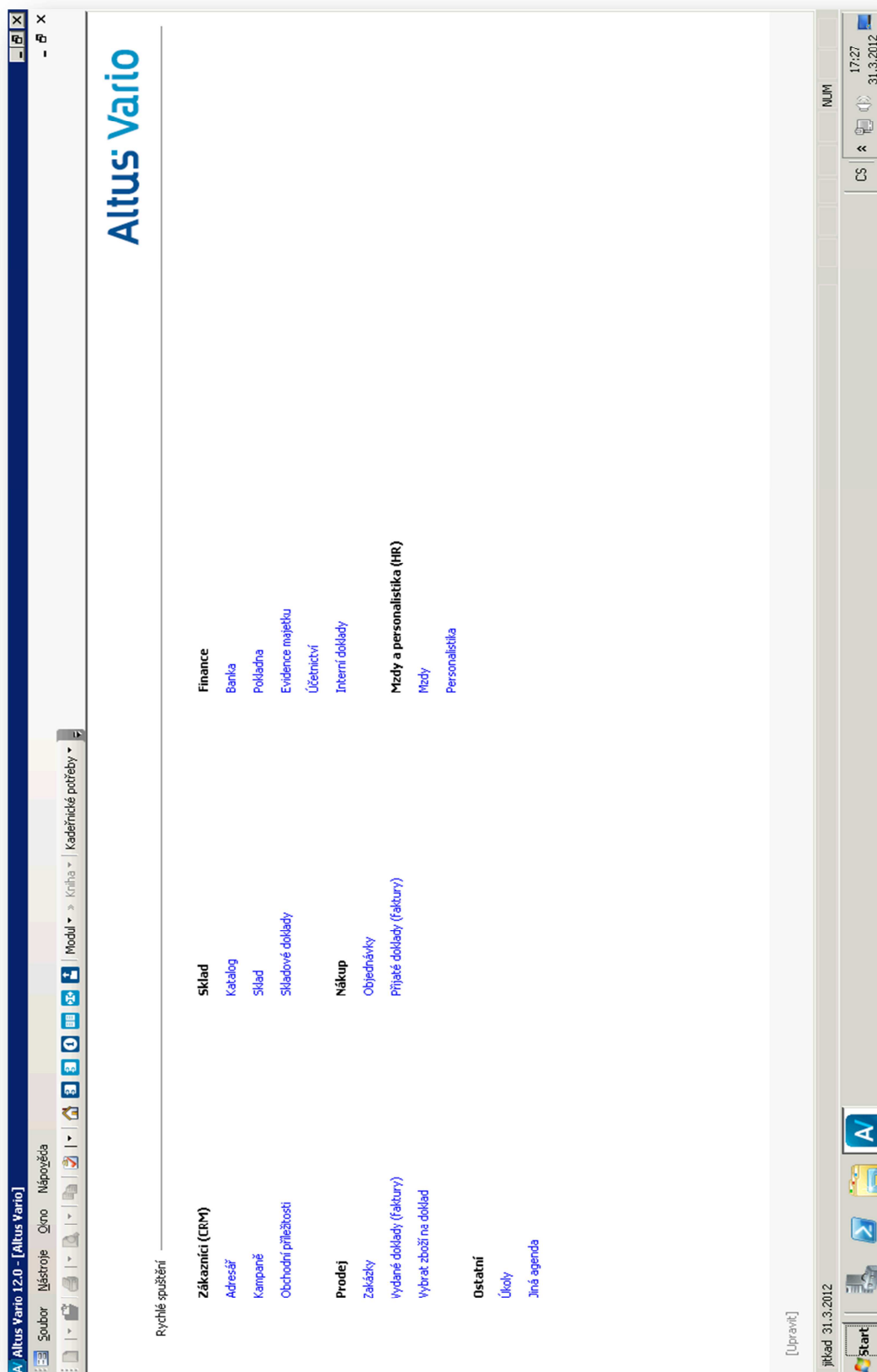
4 – 7 kadeřníků/kadeřnic

nad 7 kadeřníků/kadeřnic

Zdroj: autorka



Příloha č. 2 – Informační systém Altus VARIO – základní rozdělení



Zdroj: autor