

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Petr Řehoř, Ph. D.

Autor

Denisa Šestáková

2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa ŠESTÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E10188**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je analýza řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku a stanovení návrhů na zlepšení.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika daného podniku,
3. Provedení analýzy spokojenosti zákazníků se vztahy s podnikem,
4. Navržení zefektivnění řízení vztahu se zákazníky.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika,
4. Charakteristika vybraného podniku: historický vývoj, zaměření,
5. Zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse (komparace a syntéza údajů), návrh zefektivnění řízení vztahu se zákazníky,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BUREŠ I. & ŽEHULKA P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 80-7261-056-2.

DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie.

1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164s., ISBN 80-247-0401-3

SPÁČIL A. Péče o zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

WESSLING H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

KOTLER, P. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (20)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně, poznatky jsem čerpala z dostupných pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním mé bakalářské 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 č. 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 rámci bakalářské práce budu respektovat ustanovení zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů vybraných zákazníků vybraného podniku, s kterými budu pracovat v rámci analýzy spokojenosti zákazníků.

České Budějovice, dne 5.3.2013

.....

Denisa Šestáková

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce, ing. Petrovi Řehořovi, Ph. D., za ochotnou spolupráci a odbornou pomoc při zpracování této práce. Dále bych ráda poděkovala ing. Ivetě Pavezové z katedry obchodu a cestovního ruchu za odbornou asistenci při vytváření dotazníku.

Současně také děkuji vedení společnosti Porsche České Budějovice, ing. Josefovi Kiselicovi, za poskytnutí potřebných informací, které jsem využila pro moji bakalářskou práci, a také za vstřícnost během celého studia.

Mé rodině děkuji za jejich pochopení a vytrvalou podporu při mém studiu.

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	5
2.1	CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY SLUŽBY.....	5
2.2	KATEGORIE MIXU SLUŽEB.....	5
2.3	ZÁKAZNÍK.....	6
2.3.1	VYMEZENÍ POJMU.....	6
2.3.2	ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA A VYTVOŘENÍ VAZBY.....	6
2.3.3	UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA.....	7
2.3.4	PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	7
2.4	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY („CRM“)......	8
2.4.1	DEFINICE CRM.....	8
2.4.2	CRM JAKO ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA.....	9
2.4.3	PRVKY KVALITY CRM.....	9
2.4.4	ČINNOSTI A DRUHY CRM.....	10
2.4.5	PROCESNÍ ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	11
2.4.6	CRM SYSTÉMY.....	11
2.4.7	VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM.....	12
2.4.8	ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA.....	16
2.4.9	CRM JAKO INTERAKCE - UŽITEČNOST VZTAHU.....	17
2.4.10	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA.....	18
2.4.11	DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ.....	20
2.4.12	ZÁKAZNICKÁ ZÁKLADNA.....	22
2.4.13	ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	23
2.4.14	IMPLEMENTACE CRM.....	23

2.4.15	PŘÍNOSY CRM	24
2.4.16	NEVÝHODY CRM.....	25
2.4.17	DŮVODY PROBLÉMŮ V PROJEKTECH CRM	25
3	CÍL A METODIKA.....	26
3.1	CÍL PRÁCE	26
3.2	METODIKA	26
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU: HISTORICKÝ VÝVOJ, ZAMĚŘENÍ.....	30
4.1	HISTORIE	30
4.2	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	30
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	31
4.4	ZAMĚŘENÍ.....	31
5	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CRM.....	33
5.1	ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	33
5.1.1	OSOBNÍ KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM.....	33
5.1.2	DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ VS. ZÁKAZNICKÁ ZÁKLADNA.....	33
5.1.3	ŘÍZENÍ PROCESŮ	34
5.1.4	PERSONÁL V CRM.....	36
5.1.5	PÉČE O ZÁKAZNÍKA	37
5.1.6	CRM VS. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	41
5.2	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	42
6	DISKUSE, NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ CRM	55
6.1	DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ	55
6.2	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	57
6.2.1	METODY DOTAZOVÁNÍ	57
6.2.2	MÍRA SPOKOJENOSTI	60

6.3	MOTIVACE PERSONÁLU PRVNÍ LINIE	61
6.4	ANALÝZA STRUKTURY ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY	61
6.5	PÉČE O ZÁKAZNÍKA	63
7	ZÁVĚR.....	64
8	SUMMARY.....	65
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	66
9.1	SEZNAM TABULEK	68
9.2	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	69
9.3	SEZNAM PŘÍLOH.....	69
10	SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ.....	71

1 ÚVOD

Čím větší portfolio zákazníků podnik eviduje, tím složitější je shromažďovat veškeré informace o přáních, preferencích a potřebách každého jednotlivého zákazníka a tyto také ke spokojenosti zákazníka uspokojovat. Za tímto účelem je nevyhnutelné optimálně využívat **informační technologie**, které jsou pro řízení vztahu se zákazníkem naprosto nepostradatelné. Pokud chce být podnik konkurenceschopný a umět reagovat pružně na měnící se požadavky zákazníků, je důležité řídit aktivně vztahy se svými zákazníky, vytvářet si vazbu a zvyšovat jejich loajalitu k vlastnímu podniku, produktu či poskytované službě. Tím posiluje průběžně svoji pozici na trhu a vytváří si ochranný štít před konkurencí.

CRM představuje revoluci ve vztahu se zákazníkem. Prostřednictvím bakalářské práce se mohou čtenáři blíže seznámit s tématem **CRM (=řízení vztahů se zákazníky)**. Teoretická část se zaměřuje na informace dostupné v odborné literatuře popř. časopisech, které se vztahují k danému tématu. Tato část bude mimo jiné věnována i důležitým aspektům **oblasti „péče o zákazníka“**. Zmíněná oblast totiž hraje ve vybraném podniku klíčovou roli. Bakalářská práce nabízí jejím čtenářům i tipy ke zkvalitnění kontaktu zaměstnanců první linie se zákazníky.

Pro praktickou část bakalářské práce byl vybrán podnik PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE, který se řadí díky profesionálnímu přístupu svých pracovníků a špičkovému zázemí mezi nejvýznamnější obchodníky v automobilové branži v jižních Čechách. Zde je zákazník ve středu zájmu všech oddělení. Praktická část bude zahrnovat **charakteristiku vybraného podniku, popis a zhodnocení současného stavu CRM** stejně tak i **analýzu spokojenosti zákazníků** vybraného podniku za účelem zjištění, které aspekty nabízených služeb a do jaké míry uspokojují zákazníky vybraného podniku. Průběžné sledování spokojenosti zákazníka pomáhá udržovat informace o zákazníkovi aktuální, a s předstihem informuje o případných změnách v preferencích zákazníků, které budou také předmětem analýzy spokojenosti. Závěrem praktické části budou učiněny návrhy, jak eventuálně zefektivnit CRM ve vybraném podniku. S ohledem na dosud aplikovanou metodu zjišťování spokojenosti zákazníků bude vyhodnocen její přínos pro vybraný podnik a případně navržen alternativní způsob, jak zjišťovat spokojenost zákazníků efektivnějším způsobem z pohledu organizace i zákazníka.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY SLUŽBY

Služba je definována jako jakýkoliv **akt** nebo **výkon**, který může **jedna strana nabídnout jiné straně** a který je svojí podstatou *nehmotný a nevede ke změně vlastnictví* čehokoliv. Výrobci, distributoři a maloobchodníci mohou nabízet zákazníkům služby přidávající hodnotu nebo služby na výborné úrovni za účelem odlišení. [1]

Rozdílnost mezi nabídkou výrobků a služeb lze charakterizovat též na následujících faktorech: *nehmotnost, neskladovatelnost, nedělitelnost, neoddělitelnost od poskytovatele, pomíjivost*. [2]

2.2 KATEGORIE MIXU SLUŽEB

Nabídky společností se často skládají z několika služeb. Složka služeb může být více či méně důležitou součástí celkové nabídky. Lze rozlišit pět kategorií nabídek:

1. **ryze hmotné zboží**
2. **hmotné zboží s doprovodnými službami**
3. **hybridní**
4. **převažující služba s doprovodným menším zbožím a službami**
5. **ryzí služba** [1]

Marketing služeb, který se rozvinul zejména v 80. letech, pohlíží na celou organizaci jako na marketingovou organizaci, jejímž úkolem je uvádět na trh výrobky organizace. Tato filozofie umožnila lépe **porozumět vztahu se zákazníkem** a přispěla k tomu, že **řada oddělení organizace je se zákazníky v kontaktu** – alespoň do té míry, že jejich výkon může ovlivnit to, jak zákazník vnímá vztah se společností. [3]

2.3 ZÁKAZNÍK

2.3.1 VYMEZENÍ POJMU

Východiskem všech snah o dosahování a prokazování kvality jsou jednoznačně *požadavky zákazníků*.

Každý produkt má jakožto výsledek činností a procesů své interní a externí zákazníky. Interním zákazníkem je každý zaměstnanec. Pro své aktivity přebírá jako vstupy výsledky aktivit svých spolupracovníků. Výsledky své práce předává dalším. Externím zákazníkem je subjekt mimo organizaci. [4]

Spotřebitelem označujeme zákazníka, který produkt potřebuje pro uspokojení své individuální potřeby, potřeby své rodiny, zatímco **firemní zákazník** buď přímo, nebo nepřímo kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět, obchodovat nebo poskytovat služby. [5]

Zákazník není mechanismus, nýbrž **množina živých lidí**, kteří dokáží zareagovat s pořádnou radikálností, přestane-li být nakupovaný produkt službou, která byla původním motivačním faktorem pro vstup do obchodního vztahu s dodavatelem. [6]

2.3.2 ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA A VYTVOŘENÍ VAZBY

V životním cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky, které mají klíčový význam: **přijetí role zákazníka a setrvání v této roli**. *Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu*, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím převzetím (očekávání důsledků).

Musí-li daná osoba vynaložit příliš velké úsilí na vyhledání potřebných informací, než může vlastní nákup uskutečnit, pak roli zákazníka odmítne. Pokud je však prospěch ve formě uspokojení požadavků dostatečně vysoký, mohou jím být vložené náklady vykompenzovány.

Náklady a prospěch tvoří poměr, který je porovnáván s nabídkami konkurence. Náklady ovšem neznamenají pouze vlastní cenu, ale také vynaložené úsilí ve formě vyhledávání informací, času potřebného k cestě za nákupem apod. V budoucnu budou mít výhodu ty podniky, které svým zákazníkům *dokážou rychle, jednoduše a pohodlně po-*

skytnout požadované informace. Pro podnik z toho vyplývá, že *nízké náklady* (např. úsilí spojené se získáním informací) je třeba zajistit *nejen pro potenciální zákazníky, ale také pro zákazníky současné*, aby tito byli ochotni nadále setrvat ve své roli. [7]

2.3.3 UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA

Základními kameny strategie pro udržení zákazníků bývají:

1. Programy loajality

Principem programů loajality má být vždy vnímaná ztráta při opuštění původního dodavatele, nebo snížení odběru. Všechny lze v podstatě shrnout do těchto dvou kategorií: 1. množstevní slevy, 2. časové slevy.

2. Křížové nabídky

Pomocí křížových nabídek více produktů lze efektivně omezit pravděpodobnost odchodu. Čím více produktů zákazník takto odebírá za výhodnějších podmínek, tím více klesá pravděpodobnost, že zákazník odejde za stejným produktem ke konkurenci, protože by ztratil výhodu, která pro něj plyne z celého „balíku“.

3. Vytváření aliancí

Zákazník získává výhodu u dodavatele z úplně jiné oblasti. Například užívání služeb jedné letecké společnosti vyústí ve slevu na půjčovném automobilu nebo slevu na ubytování v hotelu.

4. Vytváření bariér

Ostatní „kameny“ spíše pozitivně motivují, zatímco pomocí tohoto přístupu může dodavatel zákazníka nutit k tomu, aby odchod zvažoval déle. Některé firmy používají dlouhé výpovědní procedury nebo sankce při ukončení dlouhodobější smlouvy. [5]

2.3.4 PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky má svá pevná pravidla, která je užitečné znát a respektovat:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.
2. Zákazník je především člověk.
3. Vztah se buduje komunikací.
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti. [6]

ZÁKLADNÍ PRINCIPY PÉČE O ZÁKAZNÍKA

- **otevřenost** (zákazník se na Vás obrací jako na nejlepšího, v horším případě na jediného možného, dodavatele služby);
- **proaktivita** (součástí zásady proaktivity je pravidlo prvního kontaktu dodavatelem – tedy pravidlo, že vyskytne-li se jakákoli objektivní věc mezi dodavatelem a zákazníkem, obrací se dodavatel na zákazníka jako první);
- **férovost;**
- **znalost zákazníka.** [5]

2.4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY („CRM“)

2.4.1 DEFINICE CRM

V literatuře lze nalézt různé definice CRM, nicméně je zřejmé, že na jednotné definici CRM se trh ani teoretická pracoviště dosud neshodly. Jako příklad různých přístupů k CRM poslouží následující definice:

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje **pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT** (informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu. [8, 11]

Customer Relationship Management znamená **aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky**. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře a zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. [7, 8]

2.4.2 CRM JAKO ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA

Pro úspěšné zavedení CRM je třeba **vytvořit novou organizační jednotku** odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení.

CRM jako nová organizační jednotka musí splňovat dva základní úkoly: kromě své *manažerské funkce* musí zvládnout *práci s komplexními nástroji z oblasti IT*, které slouží jako podpora pro vlastní management. Manažerská funkce CRM spočívá v tvorbě interakcí mezi zákazníkem a organizací. [7]

2.4.3 PRVKY KVALITY CRM

V minulosti byla do popředí stavěna kvalita produktu. *Kvalita CRM* se naproti tomu koncentruje na *prvky kvality s ohledem na vztah k zákazníkovi*, nikoli ke kvalitě produktu.

Kvalita CRM se může skládat například z následujících prvků:

- **přístup (technologie)**
- **kompetentnost (kvalifikace personálu)**
- **obchodní procesy (rychlost)**
- **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. [7, 8]

2.4.4 ČINNOSTI A DRUHY CRM

Mezi tři nejtypičtější činnosti CRM patří:

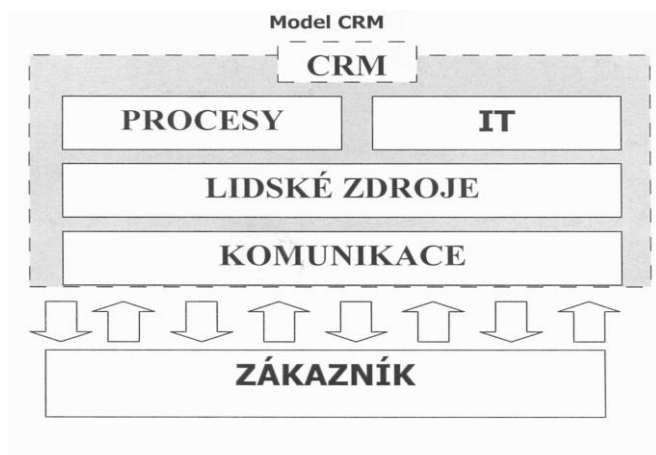
- **sběr dat** o obchodních případech a klientech a **uchovávání** těchto dat v datových skladech;
- **propojování** těchto dat (produktů, zákazníků a obchodních případů) a **analyzování** chování zákazníků;
- udržování **pružného kontaktu s klientem**.

Podle těchto činností je možné rozlišovat též druhy CRM:

- **operativní CRM** (se zabývá právě sběrem dat a uchováváním dat)
- **analytický CRM** (propojuje informace navzájem a na tomto základě formuluje typické chování jednotlivých zákazníků)
- **kolaborativní CRM** (se stará o pružné vztahy se zákazníky a o jejich utužení).

Fungování CRM v podniku je podmíněno existencí správného **procesního řízení**, **kvalifikovanými lidskými zdroji**, které chápou podstatu řízení vztahů se **zákazníky** a které jsou otevřené **komunikaci**, a v neposlední řadě je nutná výbava podniku **informačními technologiemi a softwarem**, který by umožňoval analyzovat a sdružovat data pro účely CRM viz Obrázek 1. [2]

Obrázek 1: Model CRM



Zdroj: [2]

2.4.5 PROCESNÍ ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Pro úspěšné použití procesního přístupu a následné procesní řízení organizace je nezbytné **identifikovat celý proces**. Přechod na procesní organizaci by neměl sloužit pouze ke zvyšování produktivity, to znamená v podstatě zkracování časů hlavních operací. Měl by se širěji zaměřit na to, jak nová procesní organizace přispívá ke **spokojenosti zákazníka**, jak **zvýší hodnotu pro zákazníka**. [9]

V moderní společnosti nelze jednoduše odtrhnout efektivitu vztahu se zákazníkem od procesního řízení a procesní řízení od podpory informačními systémy. V moderní, *na zákazníky orientované společnosti* nemůže být řeči o velkém množství individualizovaných a přitom zvládaných transakcí bez softwarové podpory. [5]

2.4.6 CRM SYSTÉMY

Nejmenší systémy obsahují adresáře firem a jejich kontaktních osob včetně napojení funkcionality kancelářských aplikací, jako jsou správa e-mailů, evidence kontaktních záznamů či kalendář. CRM systémy tohoto typu zpravidla představují „krabicová řešení“ nebo nově vznikající aplikace, jež mají potenciál se v budoucnosti rozrůst do velikosti ekonomických či podnikových informačních systémů.

Na rozdíl od výše jmenované skupiny řešení se na trhu CRM systémů, orientujících se směrem k malým firmám, vyskytují standardně produkty, jejichž nabídka obsahuje navíc funkce typu

- *správy obchodních příležitostí,*
- *nástroje pro podporu hromadného oslovení zákazníků,*
- *kategorizace partnerů s možností hodnocení jejich vzájemného vztahu či pro potřeby filtrace do hromadné korespondence.*

A nechybí ani *call centrum s napojením na ústřednu* (s identifikací volajícího a se statistikami telefonních hovorů) a *seznam kompletní ekonomické agendy pro daného partnera* (obsahuje seznam objednávek, faktur, skladových dokladů či kompletní korespondenci v rámci komunikace s daným partnerem). [10]

2.4.7 VZTAH SE ZÁKAZNÍKEM

CRM zkráceně znamená **interakci se zákazníkem**. Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi. Vnímání hodnot, které podnik nabízí ve formě zboží nebo služeb, musí být řízeno. K tomu je třeba vyvinout značné úsilí. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné i pro podnik. [7]

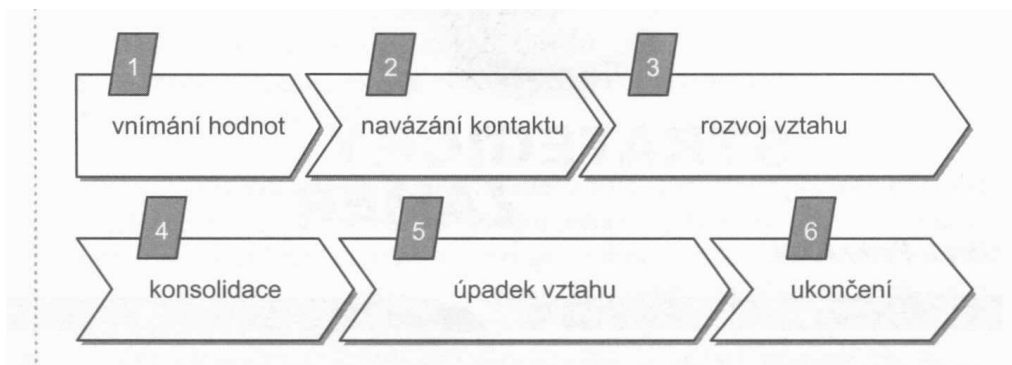
Vztah se zákazníkem není přirozeně statický. Tak, jak se **vztah se zákazníkem** v průběhu **jednotlivých fází CRM vyvíjí, mění se také znalosti zákazníka** o nabízených produktech. Proto také poukazují výsledky teoretických prací na **důležitost propojení procesů CRM, technologie CRM a znalostí aktualizovaných v jednotlivých fázích CRM**. [11]

FÁZE VZTAHU

Vztah k zákazníkovi prochází několika fázemi viz Obrázek 2. Vnímání hodnot, které podnik nabízí ve formě zboží nebo služeb, musí být řízeno. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné i pro podnik. Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. To platí i tehdy, když se zákazník na podnik obrací prostřednictvím webových stránek. Podnik totiž webové stránky vytváří právě za tímto

účelem. Jestliže byl kontakt navázán, dochází v následující fázi k jeho dalšímu rozvíjení a konsolidaci. Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníky, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, nebo ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta neznamena žádný další újem. Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu. Pokud zákazník nepřináší podniku zisk, není udržování vztahu z ekonomického hlediska smysluplné. Výjimkou je situace, kdy se jedná o reprezentativní zákazníky. [7]

Obrázek 2: Jednotlivé fáze vztahu



Zdroj: [7]

STRATEGIE VZTAHU

Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjejí se odlišně i vztahy s nimi. Je tudíž nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Jakmile se společnost rozhodne, jakou strategii vztahu bude uplatňovat, měla by *stanovit rozsah adaptace, který různé strategie vyžadují*. [3, 7, 8, 11]

Existuje tolik strategií vztahů se zákazníky, kolik je průmyslových oborů a společností. Strategie lze rozdělit do tří kategorií:

- **strategie sponky – sepnutí:** zákazník se adaptuje na procesy společnosti;
- **strategie zdrhovadla – propojení:** oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly;

- **strategie suchého zipu – přimknutí:** společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. [3, 8]

ŘÍZENÍ VZTAHU

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje. Jedná se o soustavné úsilí inovovat procesy, cílevědomě pěstovat podnikovou kulturu zaměřenou na zákazníka a v tomto smyslu systematicky obnovovat skladbu právě potřebných profilů pracovních pozic k nim pak pečlivě vybírat pracovníky a k podpoře těchto procesů použít odpovídající informační a komunikační technologii. Následující Tabulka 1 stručně popisuje, s čím je třeba v různých stadiích vztahu počítat. [11]

Tabulka 1: Řízení zákaznických vztahů

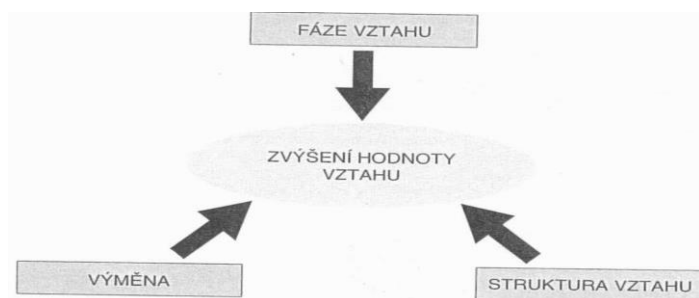
	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat (např. marketing spřízněné skupiny). Základní moment v komunikaci: místo v zákaznickově myslí a srdci (důvěryhodnost).	Seskupování zákaznické základny. Simulace potenciálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získání zpětné vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebo přímé odezvě.	Rostoucí výnosy vztahu (rostoucí podíl zákazníků a cenová politika), snižování nákladů na vztah rozvíjením struktury vztahu. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout a zajištěním spokojenosti zákazníka.	Výklad včasných signálů. Profil ztraceného vztahu.
Úroveň epizod (setkání)	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšování efektivity epizod: (1) sdělení scénáře vztahu, (2) vytvoření scenerie epizod. Hodnocení a zlepšování zákaznickovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu kterých jsou shromažďovány informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn „elegantní odchod“. Nápravná opatření v rámci snahy o revitalizaci vztahu.

Zdroj: autorka, data [3, 8]

DIMENZE ŘÍZENÍ VZTAHU

Vztahy se zákazníky představují důležitou součást jmění společnosti. **Čím více vztahů může společnost rozvinout, tím větší je její bohatství**, které má k dispozici. Cílem řízení vztahů je zvýšovat jejich hodnotu. [3]

Obrázek 3: Hodnota vztahu se zákazníkem může být zvýšena v oblasti: výměny, struktury a fází vztahu



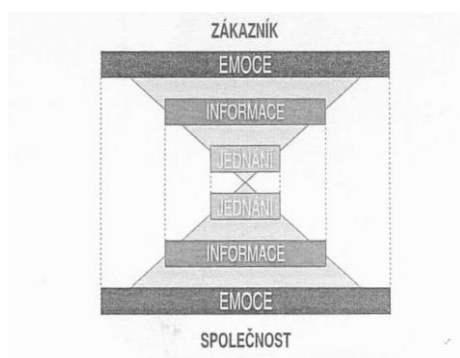
Zdroj: [3, 8]

VÝMĚNA ZDROJŮ VE VZTAZÍCH SE ZÁKAZNÍKY

Obecně řečeno, vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou **emoce, informace a jednání** viz Obrázek 4. *Definovat emoce, informace a jednání* je pro rozvoj vztahů zásadní. Za prvé, emoce ovlivňují informace. Informace potom rozhodují o tom, jaké jednání bude následovat. Zákazník může jednat efektivně jen tehdy, má-li dostatečné množství informací. Vzhledem k tomu, že se výrobky a služby stávají komplexnější, roste význam informací jako takových. [7, 8]

Proces tvorby hodnoty zákazníkem by měl být analyzován na základě informací, jednání a emocí. Hodnotí-li společnosti možnosti rozvoje hodnotového procesu zákazníka, měly by také hodnotit předpoklady zákazníků změnit jejich procesy. Aby se kruh úspěšně uzavřel, musí být společnost i zákazník připraveni změnit své vlastní pracovní modely a překonat překážky v zavádění nových modelů. [3]

Obrázek 4: Hierarchie výměny z pohledu zákazníka a společnosti



Zdroj: [3]

STRUKTURA VZTAHU

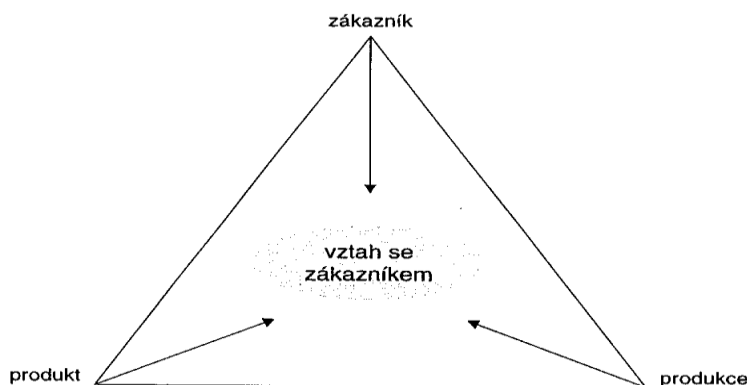
Vztah se zákazníkem je tvořen přinejmenším jednou **epizodou** – což je situace, kdy se **zákazník dostává do interakce se společností**. V průběhu epizody dochází **k výměně emocí, informací a jednání mezi zákazníkem a společností**. Tato výměna vyžaduje účast obou zúčastněných stran. Každá epizoda představuje odlišný proces.

Nedávno bylo zjištěno, že zákazníci prožívají na různých úrovních vztahu spokojenost různými způsoby. Proto **může být zákazník mimořádně nespokojen s konkrétní epizodou, ale současně spokojen s celkovým průběhem vztahu**. Naopak epizoda, dokonce *všechny epizody, mohou proběhnout dobře*, ale přesto zákazník přenesl svoji nakupování jinam, protože je *nespokojen s celkovým vztahem!* [3]

2.4.8 ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA

Organizace orientovaná na zákazníka pohlíží na svoji činnost z hlediska zákazníka. V takové organizaci má **každý zákazník k dispozici svoji kontaktní osobu**, která dohlíží na **vzájemný vztah mezi zákazníkem a společností** viz Obrázek 5. [3]

Obrázek 5: Ústřední pohled na vztah se zákazníkem - spojuje produkci, produkt a hledisko zákazníka



Zdroj: [3]

Management je ta část společnosti, která si **potřebu změny z orientace dovnitř na orientaci ven** – tedy na zákazníka – musí uvědomit jako **svůj úkol** a dát tomu plnou a zjevnou podporu. Cestou, jak změnit celkovou orientaci společnosti a nasměrovat ji k zákazníkovi čelem, může být jen dosažení excelentního přístupu v těchto oblastech:

- poznání zákazníka
- zajištění personálu
- nastavení procesů
- řízení očekávání zákazníka
- zajištění vybavení

[5]

2.4.9 CRM JAKO INTERAKCE - UŽITEČNOST VZTAHU

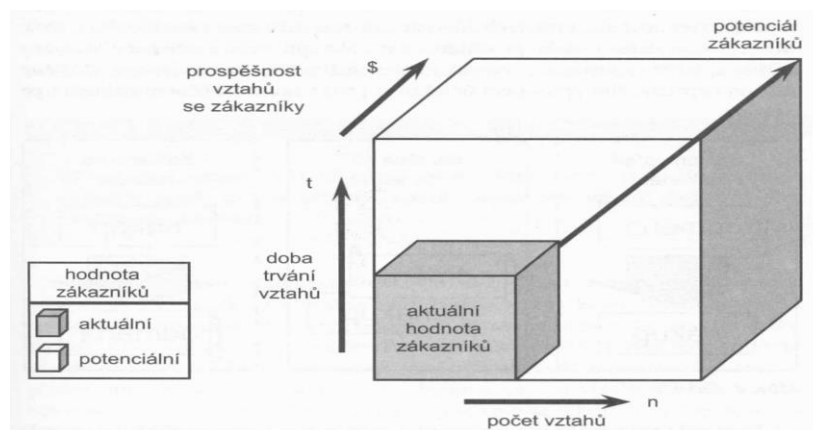
Má-li být vztah mezi organizací a zákazníkem utvářený pomocí CRM prospěšný, nabízí se otázka **hodnocení užitečnosti pro oba partnery**. Užitečnost vztahu pro podnik je možno měřit podle hodnoty zákazníků, která je určena třemi faktory:

1. **doba trvání vztahu**
2. **počet zákazníků**
3. **prospěšnost zákazníků**

Celková hodnota zákazníků může být odpovídajícím způsobem zvyšována regulací těchto tří faktorů, pokud se podnik koncentruje na prospěšné zákazníky, využívá jejich životní cyklus a rozšiřuje jejich základnu, a naopak snižuje počet nerentabilních zákazníků viz Obrázek 6. *Zákazník netrvá na vztahu k podniku tak jako např. na vztahu k přátelům.* Do kontaktu s podnikem vstupuje proto, že si od toho slibuje určitý užitek.

[7]

Obrázek 6: Hodnota vztahů se zákazníky



Zdroj: [7]

2.4.10 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

Zákaznická spokojenost je termín, který je spojován se *soustavnou péčí o kvalitu, se snahou podniku zákazníka si udržet, získat zákazníky nové a posilovat tak svoje postavení na trhu.* Spokojenost zákazníka je pojem velmi relativní a záleží na zkušenostech každého z nich, s čím bude spokojen.

[8]

Cena, stejně jako jiné konkurenční faktory, silně ovlivňuje spokojenost na úrovni vztahu, zatímco spokojenost na úrovni epizod je ovlivněna tím, jak zákazník vnímá interakci. **Z pohledu zákazníka je důležité, aby mu vztah dovoval vytvářet si větší hodnotu, než by mu dovolil vztah s jinou společností.**

[3]

Spokojenost zákazníka není nutně zárukou loajality. Zákazníci mění společnosti kvůli ceně nebo proto, že konkurence nabízí nový druh vztahu, nebo jednoduše proto, že chtějí v životě změnu. Je zřejmé, že loajalita je konečný výsledek mnoha různých vazeb.

[8]

ÚPLNÁ SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

Obecně lze říci, že spokojenost je *pocit radosti nebo zklamání* nějaké osoby vyvolaný porovnáním vnímaných výkonů (nebo vnímaného výsledku) k očekávání. Nedojde-li ke splnění očekávání, je zákazník nespokojený. Předčí-li výrobek nebo služba jeho očekávání, je zákazník vysoce spokojený nebo potěšený. [1]

OČEKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

Jak si kupující vytvářejí svá **očekávání**? Z minulých nákupních zkušeností, na základě rad přátel a kolegů, informací a slibů marketérů i konkurentů. Vzbudí-li marketéři příliš vysoká očekávání, je pravděpodobné, že kupující bude zklamán. Pokud však společnost stanoví příliš nízká očekávání, nepřiláká dostatečné množství kupujících (i když ti, kteří koupí, budou spokojeni). [1]

ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI

Moudrá společnost zjišťuje spokojenost zákazníků pravidelně, protože *jedním z klíčů, jak si udržet zákazníka, je jeho spokojenost.*

Vysoce spokojený zákazník zachovává déle věrnost, kupuje více zároveň s tím, jak společnost dává na trh nové výrobky a zlepšuje již existující, hovoří příznivě o společnosti a jejích výrobcích, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a je méně citlivý na cenu, poskytuje společnosti nápady na výrobky nebo služby a jeho obsluha je méně nákladná než obsluha nových zákazníků, protože se provádějí rutinní transakce.

Spojení mezi spokojeností a věrností zákazníků však není přímo úměrné. Předpokládejme, že budeme spokojenost zákazníků *hodnotit stupnicí 1-5*.

- Na velmi nízkém stupni spokojenosti zákazníků (*stupeň jedna*) je pravděpodobné, že **zákazníci od společnosti odejdou** a budou ji možná pomlouvat.
- Na *druhém až čtvrtém stupni* jsou zákazníci **poměrně spokojeni**, ale je pro ně **snadné přejít jinam**, pokud naleznou lepší nabídku.
- Na *pátém stupni* zákazník s velkou pravděpodobností **koupí znovu a navíc bude společnost chválit**. Vysoká spokojenost nebo potěšení vytváří emocionální pouto s e značkou nebo společností, a nejedná se proto jen o racionální preferenci.

Pro **společnosti s orientací na zákazníka** je spokojenost zákazníků jak cílem, tak marketingovým nástrojem. Společnosti dnes musí věnovat úrovni spokojenosti zákazníků mnohem více pozornosti než dříve, protože internet poskytuje spotřebitelům nástroj k šíření špatných zkušeností, stejně jako dobrých zkušeností – do celého světa. [1]

MYSTERY SHOPPING

Společnosti mohou sledovat **míru ztráty zákazníků** a kontaktovat zákazníky, kteří přestali nakupovat nebo přešli k jinému dodavateli, aby zjistily, proč k tomu došlo. A konečně, společnosti si mohou najmout odborníky na **mystery shopping**, kteří se tváří jako *potenciální zákazníci a hlásí silné a slabé stránky* zjištěné při nakupování výrobků společnosti a výrobků konkurentů. [1]

Tento způsob měření umožňuje udělat si představu o skutečném fungování konkrétního zákaznického rozhraní. Spočívá v tom, že *místo, které je takto zkoušeno*, je vystaveno **fiktivnímu zákaznickému kontaktu** (dotaz, koupě, stížnost, objednávka apod.) Odezva zkoušeného zákaznického rozhraní je pak rozebrána z hlediska splnění firemních standardů. [5]

Pozdrav, úsměv, ochota, vstřícnost. Zaměstnanci musejí umět s klientem jednat. Prověřit, co se skutečně děje za přepážkami vaší společnosti, když se zrovna nedíváte, pomůže **fiktivní zákazník**. Získat objektivní hodnocení toho, jak si vaše „první linie“ vede v komunikaci se zákazníky, umožňuje mystery shopping. Jeho smyslem by nemělo být „došlápnout“ si na konkrétní zaměstnance, ale odhalit chyby v prodejních a komunikačních procesech, a následně se je pokusit napravit. [12]

2.4.11 DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ

Databáze zákazníků je *uspořádaný soubor vyčerpávajících informací o jednotlivých současných nebo potenciálních zákaznících*, který je *aktuální, snadno přístupný* a použitelný k takovým marketingovým účelům, jako je vyhledávání příležitostí k prodeji, jejich využívání, prodej výrobku nebo služby či upevňování vztahů se zákazníky.

Mnoho společností si plete seznam adres zákazníků s databází zákazníků. Seznam adres zákazníků je jen soubor jmen, adres a telefonních čísel. Databáze zákazníků obsahuje mnohem více informací shromážděných v průběhu jejich transakcí, při jejich regis-

traci, z telefonního dotazování, získaných ze souborů cookies a z každého kontaktu se zákazníkem. V ideálním případě *obsahuje databáze zákazníků*

- záznamy o minulých nákupech zákazníků
- demografické údaje (věk, příjem, rodinné příslušníky, narozeniny)
- psychografické údaje (aktivity, zájmy a názory)
- médiografické údaje (preferovaná média) a další užitečné informace. [1]

SDÍLENÍ INFORMACÍ O ZÁKAZNÍKOVĚ VS. PRIVÁTNOST DAT

Význam softwarové podpory procesů tkví ve sjednocení procesů napříč organizací a větší výkonnosti zpracování transakcí. To vše je možné, jen jsou-li napříč organizací také sdíleny informace. **Obchodník správně vnímá vztah se zákazníkem jako základ pro dobrý obchod.** Tento vztah si buduje vlastní prací, což spolu s relativně čtenou fluktuací obchodníků poměrně často vede k tomu, že *nechce data o zákazníkovi sdílet a vnímá je jako data o „svých“ zákaznících.* [5]

DATOVÉ SKLADY A DOLOVÁNÍ DAT

Chytré společnosti zaznamenávají získané informace pokaždé, když se zákazník dostane do kontaktu s kterýmkoliv z jejich oddělení. Tyto údaje jsou shromažďovány kontaktním centrem společnosti a uspořádány v **datovém skladu** (data warehouse). Zaměstnanci společnosti zde uložená data získávají, dotazují a analyzují. [1]

VYUŽÍVÁNÍ DATABÁZE

Obecně lze říci, že společnosti mohou využívat své databáze pěti způsoby:

- k **identifikaci** potenciálních zákazníků
- k **rozhodování**, kterým zákazníkům poskytnout určitou nabídku
- k prohloubení **věrnosti** zákazníků
- k **reaktivaci nákupů** zákazníků
- k **zabránění vážných chyb** ve vztazích se zákazníky [1]

2.4.12 ZÁKAZNICKÁ ZÁKLADNA

ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY

Na úrovni zákaznické základny je *hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin* a zda pro ně mají být **vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky**. Je třeba vyhodnotit celkový počet vztahů, ať už existujících nebo potenciálních. [1]

ANALÝZA ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY

Existuje zcela *jasné spojení mezi objemem zákaznického vztahu a ziskovostí*. Pokud jde o ziskovost, je v rámci vztahů se zákazníky, kteří nakupují velká množství, značný rozptyl. Analýza zákaznické základny by měla *určit, který vztah by měl být ukončen*. Proto je **důležité identifikovat ty vztahy, které nepřinášejí žádnou hodnotu**. Společnost by však měla *uvážít ukončení vztahu s takovým neziskovým zákazníkem, kterého nelze přetvořit a jehož potenciální hodnota i referenční hodnota jsou nevýznamné*.

Hlavním smyslem analýzy zákaznické základny je zjistit, **proč některé vztahy jsou ziskové a jiné nikoliv**. Na základě tohoto zjištění lze **stanovit potenciál ziskovosti pro příslušnou zákaznickou základnu**. Aby bylo možno potenciál plně využít, je třeba změnit strategie vztahů se zákazníky. **Vztahy se zákazníky** by měly být **seskupeny do portfolií** a pro každé portfolio by měla být **vytvořena individuální strategie vztahu**, která zajistí maximální růst hodnoty. [3]

Zákaznickou základnu lze zpravidla rozdělit do tří portfolií:

- **portfolio ochrany**
- **portfolio rozvoje**
- **portfolio změny.**

Rozčlenění zákazníků do portfolií může mít i jiné **výhody**. Tím, že **určíme ziskové vztahy a poznáme důvody, proč přinášejí zisk** (nebo nepřinášejí), nám pomůže pochopit, o jaké vztahy bychom měli usilovat. Tento typ informace o profilu zákazníka je důležitý, zejména ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem. Taková informace může sloužit jako úvodní pro definici ideálních vztahů. [3, 8]

Potenciál hodnoty nenalezneme tím, že rozdělíme zákaznickou základnu do skupin např. na základě objemu, ale že **budeme preferovat zákazníky skupiny A**. Společnosti si představují, že činnosti orientované na zákazníka znamenají soustředění na vztahy s vysokým objemem nebo ziskem. *Zvyšování vztahu se zákazníkem* vyžaduje ale *promyšlenější přístup*. Orientace na rozvoj neziskových vztahů nebo vztahů s nízkým objemem výměny může vyústit ve větší nárůst hodnoty zákaznické základny. [3]

2.4.13 ZÁSADY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

- **vytváření hodnoty**: cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem;
- **produkt jako proces**: produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi společností a zákazníkem;
- **odpovědnost společnosti**: společnost má vytvářet solidní vztahy za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů, nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty. [3, 8]

2.4.14 IMPLEMENTACE CRM

Podmínkou úspěšné implementace CRM je, aby sled interakcí nebyl nikde přerušen. **Kontinuita** je však možná pouze tehdy, když je celý sled interakcí koncipován jako konsolidovaný celopodnikový systém řízení toku informací, do kterého jsou zahrnuta všechna kontaktní místa, a tehdy i všechny obchodní kanály.

Prvním úkolem je proto **shromáždění všech cenných informací do jedné databáze**. Druhý úkol spočívá v zajištění **přístupu k informacím** tam, kde je to zapotřebí. [7]

Když se i v českých společnostech začaly prosazovat specializované nástroje na řízení vztahů mezi prodejci, respektive poskytovateli služeb a jejich koncovými zákazníky, byl jedním z hlavních argumentů dodavatelů těchto systémů ten, že s pomocí jejich nástrojů mohou firmy shromažďovat a vyhodnocovat maximum informací o svých klientech.

Lze říct, že informace ve firmách již byly. To, co řízené CRM umožnilo, byla jejich koncentrace na jedno místo a využití jejich vzájemné kombinace. Systémy řízení komunikace s klienty umožnily

- stávající (a v jisté míře i nová) **data vložit do kontextu** a do historické perspektivy;
- **spojit je s konkrétním klientem** (z jeho pohledu například pomocí známých zákaznických karet a věrnostních programů);
- **přesnou analýzu požadavků klienta** a následnou **personalizaci** jak nabídky na klienta směřované, tak i celého procesu komunikace s ním.

Kvalitní řízení vztahů se zákazníky vyžaduje jejich jednoznačnou identifikaci. V maloobchodě, kde neexistují písemné a trvalé smluvní vztahy, je nejčastější cestou jednoznačné identifikace klienta zákaznická karta. [13]

2.4.15 PŘÍNOSY CRM

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k **udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku**. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití:

- bezproblémový průběh obchodních procesů
- více individuálních kontaktů se zákazníky
- více času na zákazníka
- odlišení se od konkurence
- vylepšení image
- přístup k informacím v reálném čase
- spolehlivé a rychlé předpovědi
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami
- nárůst efektivity týmové spolupráce, růst motivace pracovníků [7]

2.4.16 NEVÝHODY CRM

Firmu mohou odradit od účinného využívání CRM čtyři problémy.

- První spočívá v tom, že vytváření a udržování databáze zákazníků vyžaduje **značné investice** do počítačového hardwaru, databázového softwaru, analytických programů, komunikačních spojení a kvalifikovaných zaměstnanců.
- Druhý problém spočívá v **potížích přesvědčit všechny lidi ve společnosti**, aby se orientovali na zákazníka a využívali dostupné informace.
- Třetí problém spočívá v tom, že **nikoliv všichni zákazníci si přejí mít vztah se společností** a nemusí se jim zamlouvat, že společnost o nich nashromáždila tolik osobních informací.
- Čtvrtým problémem je skutečnost, že **předpoklady**, na nichž je CRM založen, **nemusí být vždy pravdivé**. Ne vždy například platí, že obsluha věrnějších zákazníků je méně nákladná. [1]

2.4.17 DŮVODY PROBLÉMŮ V PROJEKTECH CRM

Problém v řadě případů spočíval v tom, že došlo k základnímu nepochopení podstaty CRM. Jaké nedostatky se opakují?

- ❑ *CRM představuje jen jeden z řady vývojových projektů.*
- ❑ *CRM slouží jako softwarové řešení pro vedení databáze zákazníků.*
- ❑ *Zaměstnanci nebyli s to změnit své zavedené pracovní postupy.*
- ❑ *Vedení firem nebylo do věci zapojeno, pouze pověřilo oddělení informačních technologií, aby se zabývalo problematikou CRM.*

Zapojení vedení společností je klíčovým momentem, jedná se o proces řízení projektu a nikoliv o delegování pravomoci na jeho vyřízení. Je též zjevné, že jsou zapotřebí nové způsoby, jak provádět analýzu údajů. Na firemní úrovni potřebujeme vědět, jak důležitou hodnotu pro nás mají naši zákazníci a jak pevné jsou naše vztahy se zákazníkem, ale z pohledu zákazníka. Toto je nejzákladnější předpoklad pro vytvoření strategie vztahů se zákazníky. [14]

3 CÍL A METODIKA

3.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku a stanovit návrhy na zlepšení. Pro praktickou část bakalářské práce byl vybrán podnik PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE, kde je autorka práce zaměstnána od roku 1996 na pozici asistentky vedení. Jednou z jejích pracovních činností je zjišťování spokojenosti zákazníků po předání nového vozu značky Volkswagen a Audi.

Praktická část bakalářské práce zahrnuje i dílčí cíle:

- provedení analýzy spokojenosti zákazníků po předání nového vozu značky Volkswagen a Audi ve sledovaném období s cílem zjistit, do jaké míry jsou zákazníci těchto dvou vybraných segmentů spokojeni s výkonem a službami prodejců popř. s produktem samotným;
- prostřednictvím dotazníkového telefonického šetření bude zjišťováno a následně vyhodnoceno, jakou metodu kontaktu po předání vozu zákazníci upřednostňují; zjištěné výsledky budou předloženy vedení společnosti a následně použity ke zkvalitňování služeb zákazníkům.

3.2 METODIKA

Pro bližší pochopení vymezeného tématu je teoretická část zaměřena nejdříve na již známé poznatky, které byly čerpány z odborné literatury, odborných časopisů popř. z webových stránek. Literatura byla zapůjčena z Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích popř. byly využity vlastní zdroje.

Pro komplexní zpracování teoretické části byla vybrána sekundární data cíleně z následujících oblastí:

- charakteristické znaky služby
- zákazník, hodnota vztahu se zákazníkem, strategie vztahu
- procesní řízení, CRM systémy
- pojem CRM, prvky kvality CRM, druhy a činnosti CRM

- aktivní řízení vztahů se zákazníky, výměna zdrojů
- databáze zákazníků, problémy a přínosy CRM
- personál v oblasti CRM
- péče o zákazníka a spokojenost zákazníka

Oblast „péče o zákazníka“ je pro vybraný podnik klíčová. Představuje proto jedno z důležitých témat bakalářské práce. V teoretické části jsou uvedena nejdůležitější pravidla péče o zákazníka - jak zkvalitnit a zefektivnit jednání se zákazníkem. Čtenář bude dále odkázán na přílohu, kde budou tyto poznatky podrobněji popsány a mohou tak sloužit jako podpůrná příručka s užitečnými radami nejen pro personál první linie.

Praktická část blíže popisuje vybraný podnik z následujících hledisek: historický vývoj podniku, charakteristiku podniku, organizační strukturu, zaměření podnikatelské činnosti, popis současného stavu CRM, řízení procesů, personál v první linii a systematickou péči o zákazníka. Informace o podniku byly získány na základě vlastní zkušenosti dlouholetým působením ve společnosti popř. přímo od managementu společnosti.

Po dohodě s vedením společnosti bude provedena analýza spokojenosti zákazníků se zaměřením na dva segmenty - zákazníky nových vozů značek Volkswagen a Audi. Důvodem je zaznamenaný pokles prodeje u těchto dvou segmentů od začátku roku 2012. Za účelem měření spokojenosti zákazníků do větší hloubky bude zařazeno více hodnotících kritérií. Pro analýzu bude používán výstup oddělení „dispozic“ – seznam předaných vozů zákazníkům ve sledovaném období, který bude sloužit jako vzorkovací rámec. Tato výstupní listina obsahuje následující údaje:

- status „vydodaného“ vozu, datum předání vozu
- značka a model vozu, prodejní cena vozu
- jméno prodejce
- zákazník (jméno popř. obchodní název)

Oddělení dispozic poskytne tento seznam za každý uplynulý týden ve sledovaném období. Na základě tohoto seznamu budou kontaktováni všichni zákazníci, kteří si v uvedeném období zakoupili a následně také převzali nový vůz značky VW popř. AUDI. Zákazníci budou kontaktováni nejpozději do 7 dnů od převzetí nového vozu.

Pokud se nepodaří zákazníka kontaktovat napoprvé, bude kontakt zopakován ještě jednou po uplynutí 5 pracovních dní od prvního kontaktu. V případě, že bude zákazník v případě zastižení zaneprázdněn, ale ochotný poskytnout rozhovor, bude sjednán náhradní termín dle domluvy se zákazníkem. Bližší kontaktní údaje o zákazníkovi (telefonní číslo, počet dosud zakoupených vozů) budou čerpány z interní databáze zákazníků vybraného podniku.

Za sledované období byl vybrán měsíc **červen 2012**. V tomto období zakoupilo nový vůz značky Volkswagen 58 zákazníků a značky Audi 9 zákazníků (žádný velkoodběr tj. 1 vůz na jednoho zákazníka). Jedná se o **pravděpodobnostní vzorek 67 zákazníků**, z nichž každý má stejnou nenulovou šanci být vybrán z uvedeného vzorku.

Sběr primárních dat za účelem měření spokojenosti zákazníků bude realizován pro podnik obvyklým způsobem, prostřednictvím „dotazování po telefonu“. Teorie o této metodě byla nastudována z odborné literatury. Dále bylo využito znalostí, které byly získány během studia předmětu Marketingový výzkum na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

Vedení společnosti souhlasilo s tím, že bude vytvořen on-line dotazník (viz Příloha 1) jako podpůrný nástroj, do kterého budou zapisovány odpovědi zákazníků během telefonického rozhovoru. Vytvořený strukturovaný dotazník obsahuje standardizované otázky následujícího typu:

- uzavřené otázky viz č. 2, 4, 5, 7 (nabízí zákazníkovi konečný počet možných odpovědí);
- otevřené otázky viz č. 8 (nabízí zákazníkovi možnost odpovědi podle vlastního uvážení, napomohou lépe pochopit motivaci a postoj zákazníka);
- u otázek č. 1, 3, 6 byla využita technika škálování pro přiřazení číselných hodnot v případě, kdy nelze měřit charakteristiky přímo na intervalové či poměrové stupnici;

[15]

Před zahájením dotazníkového šetření bude provedena pilotáž se vzorkem 20 osob (s náhodně vybranými zaměstnanci podniku). Pilotáž pomůže odhalit případné nedostatky dotazníku (formální a obsahový aspekt, správná stylizace otázek).

Každý zákazník bude odpovídat na stejné otázky, tím je zaručena jistá míra objektivitu a žádný zákazník nebude tak znevýhodněn popř. privilegován. U této metody je nutné počítat s nižší mírou návratnosti oproti jiným metodám z důvodu případného nedosažení zákazníka popř. jeho nezájmu poskytnout rozhovor po telefonu. Zákazník může také rozhovor kdykoli ukončit během jeho trvání, aniž by to tazatel mohl nějak ovlivnit nebo tomu zabránit.

Struktura telefonického rozhovoru je koncipována následovně:

- představení pracovníka CRM
- účel rozhovoru, v případě spolupráce zákazníka následuje „dotazování“
- poděkování za poskytnuté informace, rozloučení

Telefonní rozhovor se zákazníkem nebude nahráván. Délka telefonického rozhovoru je plánována na dobu v rozmezí 10-15 minut tak, aby zákazník neztratil během rozhovoru zájem o dané téma a byl ochoten odpovídat na příslušné otázky. Tento způsob provedení kvantitativního výzkumu umožňuje získání primárních dat rychle, levně, je zajištěno pravděpodobnostní vzorkování. Převážná většina zákazníků má k dispozici vlastní mobilní telefon popř. pevnou linku. Vzhledem k této skutečnosti je cílová skupina snadno dosažitelná, a tudíž sběr dat v terénu je snadno realizovatelný.

V rámci vyhodnocovací fáze bude nejdříve vytvořen kódovací rámeček – proces určení proměnných a přiřazení číselných kódů k jednotlivým odpovědím. Následně budou zjištěná data zaznamenána do matice hodnot do počítače (řádky představují jednotlivé dotazníky, sloupce proměnné). Poté bude provedena kontrola dat s ohledem na případný výskyt extrémních hodnot. Závěrem budou data přehledně zpracována pomocí tabulek a graficky znázorněna prostřednictvím výsečového, sloupcového a pruhového grafu. [15]

V praktické části bude také provedeno zhodnocení současného stavu „řízení vztahů se zákazníky“ ve společnosti PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE. Závěrem práce budou učiněny návrhy na zefektivnění CRM v tomto podniku. Na základě zjištěných výsledků bude managementu společnosti doporučena jiná metoda dotazování, která by mohla být efektivnější vzhledem k očekávanému přínosu pro podnik a s přihlédnutím k přání zákazníků. Bakalářská práce může být tudíž přínosem pro udržování dlouhodobě prospěšného vztahu mezi podnikem a jeho zákazníky.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU: HISTORICKÝ VÝVOJ, ZAMĚŘENÍ

4.1 HISTORIE

Podnik PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE zahájil svoji činnost v listopadu 1996 v Českých Budějovicích se zastoupením značek Volkswagen a AUDI v provizorních prostorách v ulici Karolíny Světlé. Od prosince 1997 působila společnost v Husově kolonii v Českých Budějovicích. V říjnu roku 1999 byla paralelně otevřena druhá samostatná provozovna zastupující značku ŠKODA v Hlinské ulici pod stejným obchodním názvem. V roce 2000 se přesunulo zastoupení značek Volkswagen a AUDI do nově vybudovaného autosalonu na Okružní ulici. Zde také došlo v roce 2008 ke sloučení obou provozoven Hlinská a Okružní. V současnosti funguje společnost PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE na adrese Okružní 2557 se zastoupením všech tří značek.

4.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Podnik PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE je součástí sítě Porsche Inter Auto CZ spol. s r.o. (dále jen „PIA CZ“) a je jednou z 9 provozoven se sídlem na území České republiky. Zbývající provozovny sídlí ve městech Praha, Plzeň, Brno, Olomouc a Hradec Králové. Každá provozovna má svůj autosalon vybavený dle požadovaných standardů výrobce.

Zastoupené značky VW, AUDI a ŠKODA jsou prezentovány separátně na vlastní prodejní ploše. Provozovna PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE disponuje v místě svého působení dvěma autosalony. V jednom autosalonu jsou prezentovány značky VW a AUDI pod jednou střechou. Značka ŠKODA je prezentována ve druhém autosalonu, který není nijak propojen s autosalonem VW a AUDI. Bližší charakteristiku uvedených autosalonů popisuje Příloha 7. Na značku Porsche jsou kladeny vysoké nároky ohledně prezentace produktu a vybavení autosalonu, které splňují pouze provozovny v Praze a Brně. Společnost PIA CZ je 100%ní dceřinou společností Porsche Holding, která zaměstnává přes 5500 zaměstnanců po celé Evropě. Společnost PIA CZ zajišťuje účetní oddělení, oddělení IT, personální oddělení a styk s veřejností – centrálně pro všechny uvedené provozovny na území České republiky.

4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

V podniku PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE je zaměstnáno ke dni 5. 3. 2013 celkem 105 zaměstnanců v následujících oblastech:

- Vedení společnosti (1,9 %)¹ - ředitel, vedoucí servisu, vedoucí prodeje, vedoucí skladu
- Administrativa (12,4 %) - asistentka, recepční, disponentky, pokladní, pracovníce marketingu, administrativní pracovníce recepce a pokladny
- Prodej (21 %) - prodejci nových a ojetých vozidel
- Servis (54,3 %) - servisní poradci, automechanici, karosáři, lakýrníci, přípraváři nových vozidel
- Sklad (10,5 %) – skladníci

Počtem zaměstnanců se řadí vybraný podnik mezi *podniky střední velikosti* (101 až 500 zaměstnanců). Stav zaměstnanců lze hodnotit jako dlouhodobě stabilní bez výrazné fluktuace. Každý zaměstnanec má jasně definovaný úkol, rozsah své odpovědnosti na základě vypracované pracovní náplně, a se svou pracovní náplní je také plně srozuměn.

4.4 ZAMĚŘENÍ

Podnikatelskou činnost společnosti PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE lze charakterizovat jako *prodej hmotného zboží s poskytováním doprovodných služeb*. Společnost se zabývá **prodejem a financováním nových osobních vozů** značek VOLKSWAGEN, ŠKODA a AUDI, **užitkových vozů** VOLKSWAGEN, **prodejem ojetých vozů** všech značek pod záštitou značky WELTAUTO včetně **prodeje originálních náhradních dílů a příslušenství**. Mimo jiné nabízí svým zákazníkům **kompletní servisní služby a poradenství** prostřednictvím kvalifikovaných servisních poradců.

¹ Percentuální podíl zaměstnanců vybrané provozovny v příslušné oblasti

Mezi další služby patří také například

- výkup ojetých vozů na protiúčet i za hotové
- záruční a pozáruční servis
- lakýrnické práce, karosářské práce a beauty servis², pneuservis
- pojištění vozů, přihlašování vozů
- expres servis, nonstop servis mobil³ a odtahová služba
- vyzvednutí vozu do opravy v sídle zákazníka po předchozí dohodě
- příprava vozidla pro STK a měření emisí, zajištění STK (pro zákazníky značky AUDI je tato služba poskytována zdarma)
- zapůjčení náhradních vozů atd.

Společnost je **certifikována od roku 2008 podle normy ISO 9001:2008**. Certifikace je obnovována každoročně a **splnění ISO norem je považováno za jistou nadstavbu** v oblasti řízení kvality. Organizace musí totiž prvotně plnit **standarty nastavené importérem**. Importér vykonával svoji činnost na českém trhu nejdříve pod obchodním názvem **Import Volkswagen Group s.r.o.** (dále jen „IVG“), a působil jako importér nových vozů značek VOLKSWAGEN, SEAT a AUDI do České republiky a zároveň jako dodavatel pro všechny dealery v ČR. Společnost IVG se v průběhu roku 2011 začlenila do rakouského obchodního holdingu Porsche, který je následně odpovědný za import značek skupiny VW do ČR. V rámci završení této etapy byla společnost IVG přejmenována dne 1. 8. 2012 na **Porsche Česká republika s.r.o.**

² mytí vozidel v místě provozovny

³ odborná pomoc při technické závadě přímo u zákazníka na zavolání (omezeno oblastní příslušností)

5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CRM

5.1 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

5.1.1 OSOBNÍ KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM

Ve vybraném podniku je preferován osobní kontakt se zákazníkem. Během obchodního jednání eviduje prodejce kontakt na zákazníka ve svém mobilním telefonu. V případě kontaktu je tak zákazník ihned identifikován. Zákazník nabývá dojem, že zaujímá u prodejce důležité postavení a dostává se mu osobní péče prodejce. Z dlouhodobého hlediska si pak prodejce ukládá **kontakty na klíčové zákazníky**.

Každému zákazníkovi je při předání nového vozu **představena jeho kontaktní osoba pro servisní služby**. Tato skutečnost je také prověřována při monitorování spokojenosti zákazníků po předání nového vozu.

Pro vybraný podnik nepředstavuje zřízení call centra patřičný přínos. Stávající zákazníci preferují „přímý kontakt“ s odpovědnou kontaktní osobou. V dnešní době, kdy jsme každý kontaktován z různých míst, tak příchozí hovor z neznámého čísla hodnotíme většinou negativně. To se potvrzuje i při jednání se zákazníky. U přímého kontaktu je zaručeno, že zákazník získává relevantní informace od kompetentní osoby prodejního popř. servisního oddělení, a cesta k těmto informacím je pro zákazníka pokud možno co nejkratší. Prostřednictvím call centra by se výše uvedená cesta spíše jen protahovala, zároveň by vznikaly další náklady spojené se zajištěním odbornosti a kvalifikace personálu call centra.

Každoročně jsou zasílány věrným zákazníkům novoročenky s poděkováním za přízeň a dlouholetou spolupráci. Každý prodejce **navštěvuje osobně své klíčové zákazníky** a předává vánoční dárek. Tato péče o zákazníky probíhá paralelně i v servisní oblasti.

5.1.2 DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ VS. ZÁKAZNICKÁ ZÁKLADNA

Překážku v úspěšném CRM však tvoří **roztříštěná data zákazníků v několika databázích popř. adresářích a neexistující jedna sdílená databáze**, která by umožňovala centrálně zaznamenávat data o zákaznících z prodejní i servisní oblasti, a všichni

účastníci firemních procesů (odbyt, servis, marketing, fakturace vozů, sklad, personál CRM) by tak měli rychlý a ucelený přehled o zákaznících společnosti. Jednotlivá oddělení disponují vlastní databází zákazníků.

Identifikace zákazníků je možná podle různých hledisek napříč odděleními. Identifikace probíhá shodně v prodejně, servisní oblasti a ve skladu podle registrační značky či podvozku vozidla, dále pak podle zákaznického čísla. Oddělení dispoziční, zabývající se fakturací vozů, má však k dispozici odlišné zákaznické číslo. Zákaznické číslo se ve všech obchodních případech objevuje na faktuře, takže zákazník má k tomuto údaji přístup. Data zákazníků jsou zadávána opakovaně na jednotlivých úrovních v podniku. Je poměrně náročné udržovat tato data aktuální a kompletní z pohledu opakovaných nákupů popř. návštěv na servisu. Tím se **komplikuje proces využívání těchto dat** ve vztahu se zákazníkem. Rovněž je **komplikované analyzovat strukturu zákaznické základny a její činnosti** vzhledem k opakovaným nebo naopak jednorázovým nákupům (duplicita popř. nesourodost údajů).

V prodejně je nutné zmínit i skutečnost, že každý prodejce spravuje databázi zákazníků individuálně. Tuto databázi pak sdílí s ostatními prodejci. Zde se zaznamenávají jak osobní údaje zákazníků tak i např. doba platnosti leasingové smlouvy. Tato databáze umožňuje efektivněji spravovat data zákazníků. Software vyhodnotí a upozorní prodejce např. na narozeniny zákazníka popř. doporučenou akviziční činnost. Správa databáze zákazníků samotnými prodejci skrývá „riziko privátních dat“. V případě ukončení zaměstnaneckého poměru s tímto prodejcem by mohla nastat situace, že s prodejcem „odejdou“ i jeho zákazníci a podnik tak ztratí cenné kontakty.

5.1.3 ŘÍZENÍ PROCESŮ

Podmínkou pro fungující CRM je existence procesního managementu. Ve vybraném podniku je tato podmínka splněna. Veškeré činnosti, které spolu úzce souvisí popř. jsou propojené, jsou řízeny systematicky a jejich kvalitní provádění je také důsledně kontrolováno. Všechna oddělení jsou „orientována na zákazníka“.

Prodejně oddělení úzce spolupracuje s **oddělením dispoziční**, které zpracovává objednávky zákazníků nových vozů do výroby popř. skladových vozů, a je následně v úzkém kontaktu s dodavatelem nových vozů. Disponentky získávají informace

z kupních smluv zpracovaných prodejci, provádí důslednou kontrolu specifikace vozu a sestavenou kalkulaci vozu, realizují dodatečné změny v objednávkách a provádí fakturaci nových popř. předváděcích a ojetých vozů. V případě, kdy si zákazník přeje dodatečně změnit specifikaci vozu, a ten není dosud zaplánován do výroby, komunikuje disponentka tento individuální požadavek přímo s výrobcem prostřednictvím systému NEWADA. Disponentky tak fungují jako cílená podpora prodejců při těchto administrativních úkonech. Prodejce má tak dostatečný prostor věnovat se svému zákazníkovi. Prodejce provádí fyzickou i dokladovou kontrolu dodaných vozů, informuje zákazníka o dodání vozu a domlouvá s ním požadovaný termín předání vozu.

Následuje zakázka pro **servisní oddělení**, které zajistí přípravu vozu pro předání zákazníkovi. Servisní oddělení je propojeno se skladem, odkud mechanici čerpají přípravky a prostředky nutné k přípravě nového popř. předváděcího vozu.

V případě servisních oprav sepisuje servisní poradce před přijetím vozu do opravy se zákazníkem nejdříve zakázku, kterou zákazník podepisuje a tím vyjadřuje souhlas s provedením naplánovaných úkonů. Součástí zakázky je také odhad ceny za opravu vozu. Pokud mechanik během opravy dodatečně zjistí další technické závady popř. jsou nutné vícepráce, informuje o tom servisního poradce, který následně kontaktuje zákazníka obratem telefonicky, aby ho okamžitě informoval a odsouhlasil si případné navýšení ceny. Dodatečně jsou pak provedené vícepráce zaznamenány na zakázce. Následuje fakturace provedených servisních úkonů, a zákazník svým podpisem akceptuje vystavenou fakturu.

Fakturace nových, předváděcích a ojetých vozů probíhá současně s předáním vozu popř. před předáním vozu je vystavena zálohová faktura. Dle interních předpisů je prodejce oprávněn předat vůz zákazníkovi až v momentě úplného zaplacení vozu. V případě financování se závazky leasingové společnosti řídí platnou smlouvou uzavřenou mezi podnikem a leasingovou společností. Provedené servisní úkony jsou fakturovány okamžitě, platba je sjednána hotově, kartou či převodem. V případě pojistných událostí hradí likvidovanou částku pojišťovna, zákazník hradí spoluúčasť. Závazek pojišťovny se řídí dle uzavřené platné smlouvy. Pro platbu převodem musí mít zákazník servisní vedením akceptovanou objednávku na provádění servisních služeb v příslušném období s možností platby převodem. Tímto postupem se snaží management společnosti eliminovat nezaplacené pohledávky.

Upomínky jsou řízeny centrálně prostřednictvím účetního oddělení společnosti PIA CZ, kde jsou upomínky tištěny a následně pak zasílány na příslušnou pobočku. Administrativní pracovníce na pobočce pak zajišťuje zasílání 1. upomínky. V případě nezaplacení následuje 2. upomínka s opisem faktury. Před 3. upomínkou je zákazník telefonicky kontaktován a vyzván k úhradě nezaplacené částky. Pokud neuhradí ani v tomto případě, předává administrativní pracovníce pohledávku právníkovi. Za tímto účelem vyžaduje právník doložení, že zákazník byl písemně dvakrát vyzván k úhradě, dále doložení faktury a zakázkového listu. V případě 3. upomínky tak přechází vymáhání pohledávky plně do rukou právníka.

Reklamační řízení je ve vybraném podniku nastaveno tak, že od přijetí reklamace ze strany zákazníka (osobně, písemně, elektronicky) se snaží vedení společnosti vyřídit stížnost zákazníka nejpozději do 7 pracovních dní. Během této lhůty je zákazník informován příslušným zaměstnancem, že se jeho stížnost řeší a že bude během 7denní lhůty informován o jejím stavu řešení. Vedení společnosti mezitím shromažďuje podklady nutné k objektivnímu posouzení stížnosti. Pokud to situace vyžaduje, následuje osobní projednání případu se zákazníkem a závěrem pak vždy písemné stanovisko společnosti. Počet přijatých stížností, způsob jejich vyřízení a počet vyřízených stížností ke spokojenosti zákazníka je evidován a je také nedílnou součástí zprávy manažera kvality, která slouží jako vstupní kritérium pro certifikaci.

5.1.4 PERSONÁL V CRM

ODBORNOST A KVALIFIKACE

Podnik PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE je možné charakterizovat jako „**učící se organizaci**“, kde **odbornost a kvalifikovaný personál** patří mezi další prvek, který je důležitý pro oblast CRM. **Pravidelná školení personálu** jsou plánována a organizována ve spolupráci s výhradním dodavatelem. Týkají se převážně zaměstnanců první linie (prodejců, servisních poradců, skladníků přicházejících do kontaktu se zákazníky při prodeji za pultem, marketingové oddělení, koordinátora pro stížnosti zákazníků, recepční, pokladní). Školení jsou tematicky zaměřena na nové produktové informace, zahrnují také jednání se zákazníkem a péči o zákazníka. Absolvovaná školení jsou zakončena

závěrečnou zkouškou a vydáním příslušného certifikátu, jehož prokázání je jedním z kritérií při certifikaci.

Dodavatel popř. výrobce dbá na udržování vysoké úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. Na základě mystery shoppingu⁴ v prodejní oblasti (prováděn 2x za čtvrtletí) a náhodného dílenského testu⁵ v servisní oblasti jsou **prověřovány odborné znalosti personálu první linie přímo v praxi**. Následné vyhodnocení je pak projednáno s vedením společnosti a v případě úspěšných výsledků je společnost odměněna bonusy.

MOTIVACE PERSONÁLU

Management společnosti by neměl podceňovat také spokojenost svých zaměstnanců, převážně pak zaměstnanců v první linii, kteří jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky, protože **spokojený a loajální zaměstnanec** má ty nejlepší předpoklady působit pozitivně a věrohodně na zákazníky, pomáhat budovat a rozvíjet dlouhodobý vztah s patřičným potenciálem pro obě zúčastněné strany. Ve vybraném podniku podléhají prodejci a servisní poradci proviznímu popř. prémiovému systému, čímž je řízena jejich motivace k lepším pracovním výsledkům.

5.1.5 PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Prostředí a zákaznická zóna

Atributy, které jsou pro podnik PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE na prvním místě:

- profesionální přístup pracovníků
- reakce na individuální požadavky zákazníka
- odbornost a vstřícnost personálu

Péče o zákazníka začíná **dostatečnou parkovací plochou pro zákazníky** a zpříjemněním návštěvy v klimatizovaném autosalonu během letních měsíců. Primární a

⁴ utajený nákup

⁵ test znalostí z oblastí objednání na servis, příjem vozidla do opravy, vyzvednutí vozidla po opravě, fakturace provedených výkonů – prováděn min. jednou ročně

sekundární identifikace napomáhá zákazníkovi snadno a rychle se zorientovat při návštěvě autosalonu. Přístup do obou autosalonů je **bezbariérový**.

Filozofie společnosti je taková, že **zákazník je vždy vítán**. Úsměv zaměstnanců, přivítání se zákazníkem a předepsaný oděv personálu první linie patří k základním pravidlům firemní etikety.

Pobyt zákazníků zpříjemňuje **kavárna** na saloně Škoda, která nabízí rychlé občerstvení, připojení k internetu WI-FI zdarma, denní tisk nebo možnost sledovat televizi. Rodiny s dětmi mohou využívat **dětský koutek** v obou salonech. Na salonu VW a Audi je k dispozici v zákaznické zóně další televize ke zpříjemnění čekání.

Kontakt s podnikem

Zákazníci mohou navázat kontakt s podnikem **písemně, telefonicky, mailem** nebo prostřednictvím **webových stránek**. Personál se snaží vyjít zákazníkům maximálně vstříc způsobem „*one and done*“, kdy personál zjistí přání nebo potřebu zákazníka, postará se o případné delegování žádosti na příslušná oddělení a konečný odpovědný pracovník pak zpět zavolá zákazníkovi a informuje ho o stavu zpracování nebo vyřízení žádosti.

Podnik disponuje vlastními webovými stránkami s produktovými informacemi, informacemi o akčních nabídkách a soutěžích pro zákazníky, lze je také využít pro objednání na servis. Zákazníci mají možnost získat **aktuální produktové informace a přehled o novinkách díky Volkswagen a Audi magazínu**. Tento časopis je zákazníkům k dispozici na salonech a je jim poskytován čtvrtletně zdarma.

Zákaznická základna

Zákaznickou základnu tvoří **soukromé osoby a podnikatelské subjekty**. Ve vybraném podniku jsou sledovány následující zákaznická portfolia:

- zákazníci nových a předváděcích vozů značky Volkswagen
- zákazníci nových a předváděcích vozů značky Audi
- zákazníci nových a předváděcích vozů značky Škoda
- zákazníci ojetých vozů všech značek pod záštitou značky WELTAUTO
- zákazníci servisu a zákazníci nakupující náhradní díly a příslušenství

Vzhledem ke skutečnosti, že každé oddělení má k dispozici vlastní databázi zákazníků, které nejsou navzájem propojené, lze zákaznické skupiny analyzovat a vztahy s těmito zákazníky strategicky rozvíjet pouze cíleně za danou oblast a dle předem stanovených kritérií.

Prodejní oblast

Prodejce vyvíjí svoji činnost vůči zákazníkovi tak, aby si zákazníka získal a následně i udržel. V případě, kdy zákazník předloží prodejci písemnou konkurenční nabídku, kde jsou zřejmé rozdílné náklady a prospěch pro zákazníka, snaží se prodejce tuto nabídku dorovnat popř. předčit dodatečnými službami. Loajální zákazníci jsou motivováni slevami na nákup dalších nových vozů popř. slevou na servis.

Předání vozu

Jako podpůrný nástroj při rozhodování zákazníka slouží sklad nových a předváděcích vozidel, kde má zákazník možnost využít testovací jízdy a vyzkoušet si tak vůz na „vlastní kůži“. Zákazník může využít i příležitost **zapůjčení předváděcího vozidla na víkend**, aby se s vozidlem lépe seznámil a zjistil jeho přednosti, než učiní konečné rozhodnutí o nákupu. V případě přání zákazníka je možné **předávat nový vůz v místě odlišném než je sídlo provozovny** po předchozí dohodě se zákazníkem.

Servisní oblast

Počátkem roku 2011 byla provedena v servisní oblasti segmentace zákazníků značky Volkswagen a Audi v oblasti příjmu oprav. **Zákazníci Audi jsou tak obsluhováni separátně**, mají k dispozici **vlastní příjem oprav a servisního poradce přímo na salonu Audi**. Tím se podařilo vyjít vstříc této zákaznické skupině individuálním způsobem a zajistit pro ni „**osobní servis**“. Zároveň se podařilo zpružnit obsluhu zákazníků VW, která probíhá odděleně na saloně VW. K dispozici je zde také nové pracoviště „**expres servis**“, kde jsou přijímáni zákazníci značky VW „bez objednání“. Jedná se zpravidla o rychle proveditelné servisní úkony jako výměna brzdových destiček, žárovek apod.

Pro zákazníky značky AUDI je připravena od 1. 1. 2012 atraktivní **nabídka servisních balíčků AUDI**. Balíčky jsou určeny pro nové vozy, platné po dobu 3 až 5 let od jejich uvedení do provozu a s limitem až 150 000 ujetých kilometrů. Každý zákazník si tak může zvolit variantu ušitou přesně na míru svých potřeb. Kromě variability je dalším důležitým aspektem servisních balíčků AUDI **transparentnost nákladů**, protože

servisní balíčky mají **pro každou modelovou řadu pevnou cenu nezávisle na zvolené variantě motoru, převodovky a modelu**. Tato cena je navíc výhodnější než souhrn úhrad za jednotlivé servisní úkony.

Při sjednání termínu opravy získává každý objednaný zákazník **zpětné potvrzení na svůj mobilní telefon s detaily o plánované opravě** a následně je také personálem informován, kdy je vůz připraven k vyzvednutí. Zákazník si **přebírá opravený vůz po opravě umytý**. Tato služba je poskytována zákazníkům zdarma. V letních měsících získává každý zákazník servisu po provedené opravě **chlazený nápoj zdarma**.

Stávající zákazníci servisu jsou s předstihem informováni o blížící se expiraci technické kontroly s nabídkou objednání a zajištění této služby.

Platební styk

Zákazník může využít několik forem placení (platba v hotovosti, platba převodem, platba kartou, finanční a operativní leasing).

Ve vybraném podniku se používá systém MULTICASH, který umožňuje on-line propojení s bankou. Kompetentní personál je tak schopen identifikovat platby zákazníků nejen na základě výpisů z účtu z předchozího dne, ale také přijaté platby „na cestě“ z téhož dne. Tím je zajištěn pružný kontakt mezi podnikem, jeho bankou a zákazníkem.

Zákazníci skladu

NORA zákazníci, tj. zákazníci, kteří odebírají patřičný objem náhradních dílů, jsou **zavázeni objednanými náhradními díly až do domu**. Sklad je dostatečně dimenzován, což umožňuje **možnost úschovny pneumatik pro zákazníky**, kteří mají o tuto službu zájem.

Styk s veřejností

Společnost je mimo jiné aktivní v oblasti „public relations“ – každoročně pořádá den otevřených dveří, akce pro rodiny s dětmi, jarní a podzimní servisní prohlídky za symbolickou cenu. Tyto akce jsou přístupné všem zákazníkům bez výjimky. Akce u příležitosti uvedení nového modelu na trh jsou spojené se zajímavým doprovodným programem, bohatým pohoštěním a cíleně zaměřené na vybrané zákazníky po dohodě s prodejním oddělením. Společnost také přispívá na charitativní akce a poskytuje sponzorské dary.

Zákazník jako obchodní partner

S několika klíčovými zákazníky funguje **aktivní vztah se zákazníkem i na obchodní bázi** např. v oblasti dodávání kancelářského materiálu, reklamy, úklidu, střežení firemních prostor či zajištění občerstvení v kavárně nebo pořádání rautů. Ve vzájemné interakci tak dochází k podpoře a hlubší spolupráci.

Z uvedeného vyplývá, že veškeré činnosti probíhají v zájmu a v souladu s individuálním přáním zákazníka.

5.1.6 CRM VS. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

V podniku PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE nebyla dosud zřízena samostatná organizační jednotka CRM. Vytváření a rozvoj vztahu se zákazníkem, následné **zjišťování zpětné vazby** probíhá napříč prodejním a servisním oddělením a není sjednoceno pod jednu jednotku s využitím centrální databáze. Prioritou vybraného podniku je **mimořádně spokojený a loajální zákazník**. Od roku 2008 je zjišťována spokojenost zákazníků po prodeji nového vozu značky Volkswagen a Audi na základě telefonického kontaktu v pravidelných intervalech, nejpozději do 7 dnů od převzetí nového vozu. Průběh této činnosti je kontrolováno výrobcem a je jedním z kritérií certifikace. Spokojenost zákazníků značky Škoda je sledována přímo výrobcem. Spokojenost zákazníků, kteří si zakoupili ojetý vůz, není nijak monitorována. Pravidelné měření spokojenosti zákazníků probíhá na základě těchto hledisek:

- spokojenost zákazníka s výkonem prodejce
- spokojenost zákazníka s předáním vozu
- spokojenost zákazníka s vozem po předání
- představení kontaktní osoby pro servis

V případě nesrovnalostí či reklamace je vyhotoven písemný záznam o rozhovoru se zákazníkem, který je předkládán odpovědnému pracovníkovi k posouzení či vyřešení požadavku. Pracovník vrací podepsaný protokol se stanoviskem o stavu vyřízení zpět pracovníkovi, který kontaktuje zákazníky. Analogicky za servisní oblast kontaktuje odpovědná administrativní pracovnice zákazníky, kteří navštívili servis, zpravidla do 5 dnů od návštěvy servisu.

5.2 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Dílčím cílem bakalářské práce bylo provedení analýzy spokojenosti zákazníků po předání nového vozu se zaměřením na značky Volkswagen a Audi. Primární data byla získána formou dotazníkového šetření na základě telefonického kontaktu s využitím on-line dotazníku. Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány formou tabulek v Příloze 2 a slouží jako výchozí bod pro grafické zpracování.

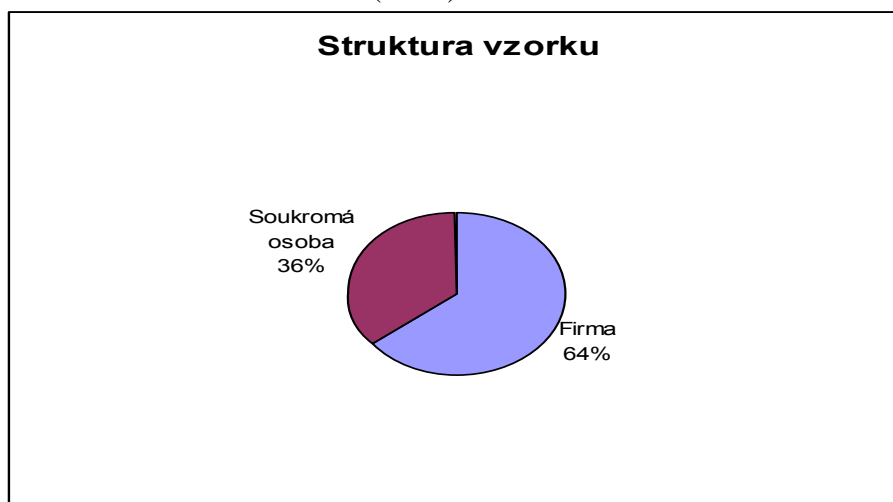
Sledované období

Po dohodě s managementem vybraného podniku byla zjišťována spokojenost zákazníků za období: **červen 2012**.

Struktura respondentů

Z celkového počtu 67 předaných vozů bylo ve sledovaném období předáno 24 vozů soukromým osobám (tj. 36 % předaných vozů) a 43 vozů firemním subjektům (tj. 64 % předaných vozů) viz Obrázek 7.

Obrázek 7: Struktura vzorku (n=67)



Zdroj: vlastní zpracování

Data o struktuře respondentů podle místa původu poskytuje Příloha 3. Převážná část respondentů, tj. 24 %, má své bydliště popř. sídlo firmy v Českých Budějovicích, zbývající část respondentů je rozptýlena po území České republiky. Respondenti mimo oblast Českých Budějovic navazují první kontakt s podnikem zpravidla prostřednictvím emailu či internetu, kde vzdálenost nehraje zásadní roli.

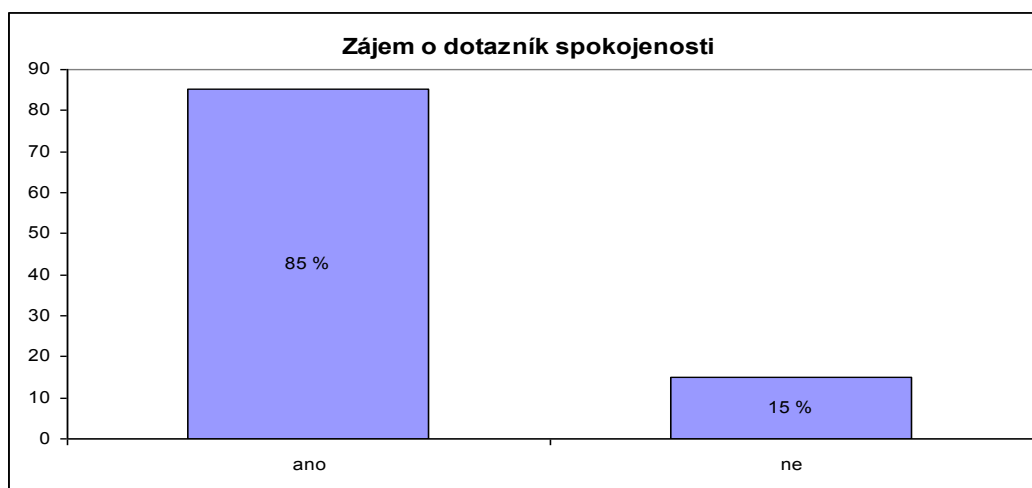
Mix prodaných vozů

Ve sledovaném období bylo prodáno celkem 67 vozů, z toho 58 vozů značky Volkswagen (tj. 87 % předaných vozů) a 9 vozů značky Audi (tj. 13 % předaných vozů). Mezi nejprodávanější modely značky Volkswagen patří GOLF s počtem 11 ks a TIGUAN s počtem 16 kusů ve sledovaném období. U značky Audi se nejvíce prodával model Q3 s počtem 4 kusů ve sledovaném období viz Příloha 5.

Zájem respondentů o dotazník spokojenosti

Úspěšně se podařilo realizovat telefonický rozhovor s 57 respondenty z 67 (tj. s 85 % respondentů ve sledovaném období) viz Obrázek 8.

Obrázek 8: Zájem respondentů o dotazník spokojenosti (n=67)

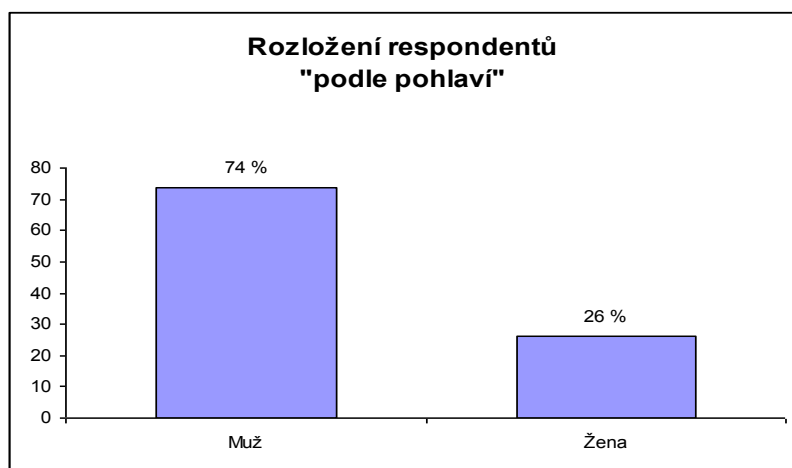


Zdroj: vlastní zpracování

U segmentu Audi poskytli součinnost s vyplňováním dotazníku 4 respondenti z 9 (tj. 44 %). Zbývajících 5 (tj. 56 %) odůvodnilo své odmítnutí tím, že nemají čas na vyplňování dotazníku po telefonu nebo nemají zájem o dotazník. U segmentu Volkswagen souhlasilo s vyplňováním dotazníku po telefonu 53 respondentů z 58 (tj. 91 %). Zbývajících 5 (tj. 9 %) nespolupracovalo z různých důvodů (opakovaně nezastižení, zaneprázdnění či nezájem o dotazník).

Vzorek respondentů, kteří spolupracovali při vyplňování dotazníku, je zastoupen 42 muži a 15 ženami, procentuální rozdělení znázorňuje Obrázek 9.

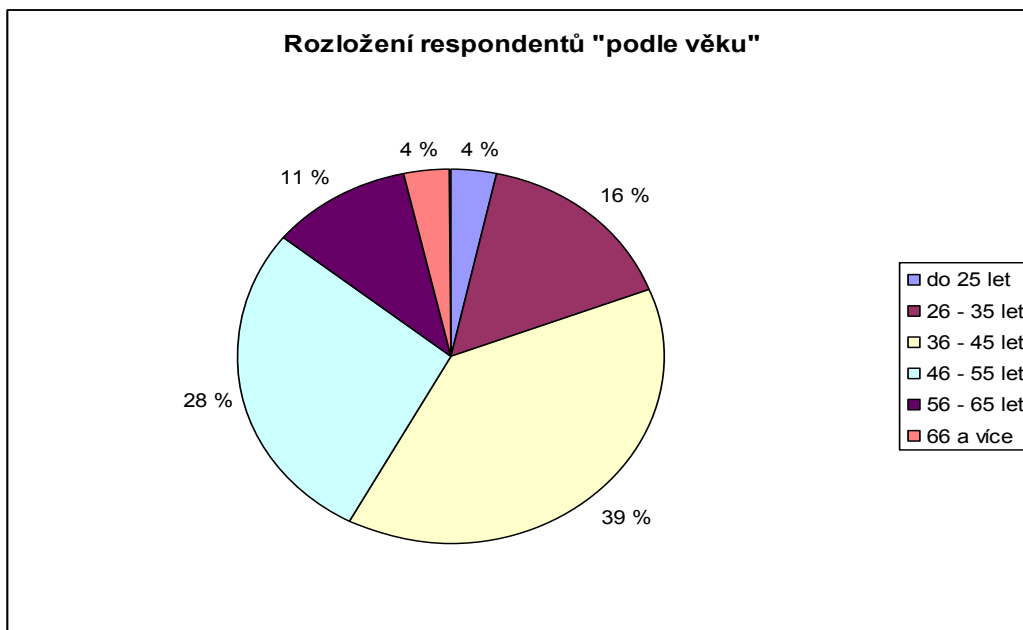
Obrázek 9: Rozložení respondentů podle pohlaví (n=57)



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti, kteří spolupracovali s dotazníkem, byli dále rozděleni podle jejich věku do věkových kategorií viz Obrázek 10. Nejvíce odpovědí se podařilo shromáždit od věkové kategorie 36 – 45 let (tj. 38 % spolupracujících respondentů). Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti z věkové kategorie 46 – 55 let (tj. 27 % respondentů). Věková kategorie 26 – 35 let poskytla 16 % odpovědí, z věkové kategorie 56 – 65 let odpovídalo 11 % respondentů. Nejméně odpovědí jsem získala od věkové kategorie do 25 let, dále 66 a více let (tj. 4 % odpovědí od obou věkových kategorií). Mezi mírou získaných odpovědí a příslušnou věkovou kategorií je zřejmá závislost, a to počet prodaných vozů. Protože nejvíce vozů ve sledovaném období bylo prodáno právě věkové kategorii 36 – 45 let. Ostatní výsledky lze pak usuzovat analogicky.

Obrázek 10: Rozložení respondentů podle věku (n=57)



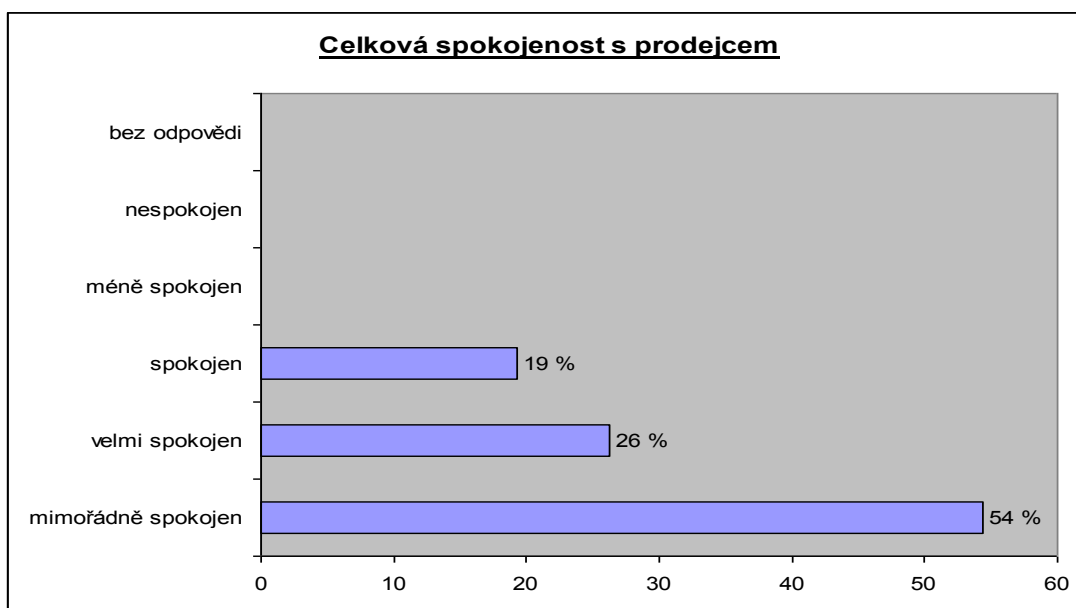
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření odpovídali všichni respondenti bez rozdílu pohlaví a věku na stejné otázky. Celkem bylo respondentům položeno 8 otázek, na které se podařilo získat následující odpovědi od 57 respondentů (tj. n=57).

- **Otázka č. 1 - Na základě Vaší poslední zkušenosti s nákupem nového vozu, jak jste byl(a) z celkového hlediska spokojen(a) s prodejcem vozu?**

Z Obrázku 11 je zřejmá odpověď na první otázku: 54 % respondentů je „mimořádně spokojeno“ s prodejcem vozu, 26 % respondentů bylo „velmi spokojeno“ a 19 % respondentů „spokojeno“. Odpověď „méně spokojen“ a „nespokojen“ nebyla zaznamenána u této otázky během dotazníkového šetření.

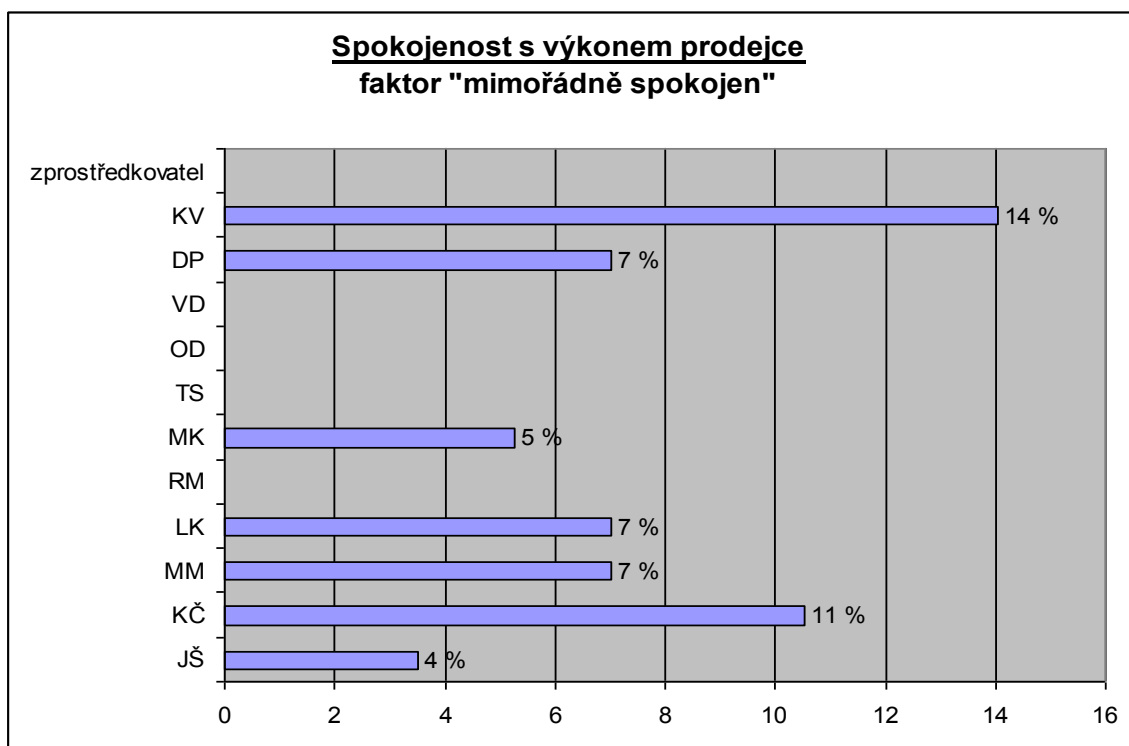
Obrázek 11: Celková spokojenost s prodejcem (n=57)



Zdroj: vlastní zpracování

Za účelem zjištění spokojenosti respondenta s konkrétním prodejcem vozu, bylo během rozhovoru pravidelně zmiňováno jméno příslušného prodejce. Obrázek 12 znázorňuje detailně, jak respondenti hodnotili svoji spokojenost s výkonem konkrétního prodejce. Za účelem zachování osobních dat byly použity pouze symboly místo úplných jmen prodejců. Zpráva pro management vybraného podniku již obsahuje konkrétní jména a příjmení stejně tak i vyhodnocení spokojenosti na všech jejích stupních 1 až 5 pro další zpracování výsledků managementem. Praktická část bakalářské práce se omezuje na dosaženou úroveň „mimořádně spokojen“, která představuje vrcholný cíl společnosti. 14 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“ s prodejcem KV, 11 % s prodejcem KČ, 7 % respondentů ohodnotilo „mimořádnou spokojenost“ s prodejci DP, LK a MM. U prodejce MK byla zaznamenána „mimořádná spokojenost“ u 5 % respondentů. 4 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“ s prodejcem JŠ. Míru plnění tohoto cíle je opět třeba diskutovat v závislosti na počtu prodaných vozů podle prodejce viz Příloha 6. Prodejci KV, KČ a LK prodali podstatně více vozů ve sledovaném období v porovnání s ostatními prodejci (tzn. větší základna pro měření spokojenosti). Další roli také hraje návratnost dotazníku popř. součinnost respondentů s dotazníkem.

Obrázek 12: Spokojenost s výkonem prodejce (n=57)

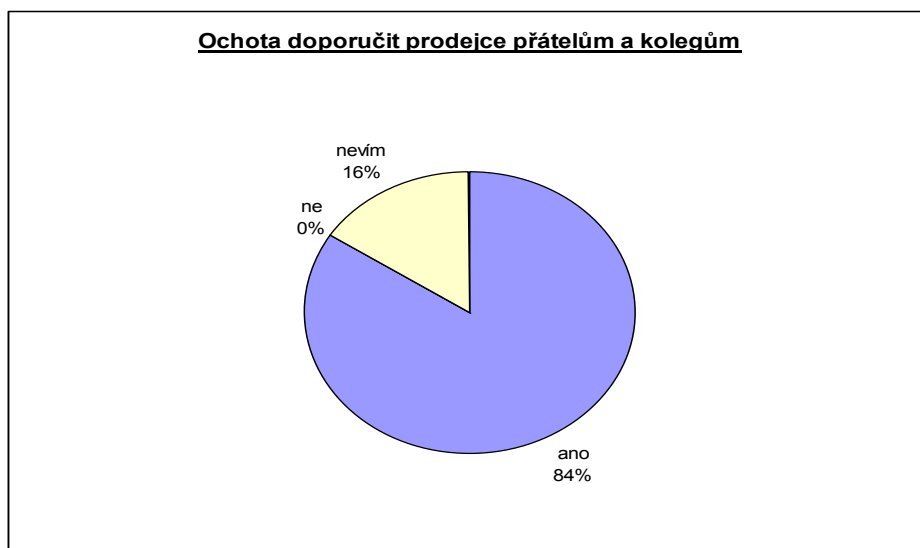


Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č. 2 - Doporučil(a) byste tohoto prodejce svým přátelům a kolegům?**

Obrázek 13 nabízí odpověď na druhou otázku. Převážná část dotazovaných respondentů, tj. 84 %, by jednoznačně doporučila prodejce svým přátelům a kolegům. 16 % respondentů reagovalo odpovědí „nevím“ s odůvodněním, že kupovali teprve první vůz u jmenovaného prodejce a nemají zatím dostatek informací ohledně další spolupráce s prodejcem popř. užívají vůz teprve krátce a pro další doporučení je z jejich pohledu i důležitá spokojenost s produktem jako takovým.

Obrázek 13: Doporučení prodejce přátelům a kolegům (n=57)



Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č. 3 - Jak jste byl(a) spokojen(a) se službami prodejce v následujících ohledech:**

U třetí otázky hodnotili respondenti svoji spokojenost se službami prodejce podle několika hledisek. Zde nebyla umožněna respondentům úniková cesta prostřednictvím varianty „bez odpovědi“ s jednoduchým záměrem, aby respondenti zaujali v každém případě určité stanovisko a podnik tak získal jednoznačné hodnocení kvality nabízených služeb.

Tabulka 11 (faktor „přivítání a přijetí v podniku“) ukazuje, že nadpoloviční většina respondentů, tj. 56 %, byla „mimořádně spokojena s přivítáním a přijetím v podniku. „Velmi spokojeno“ bylo 33 % respondentů a 9 % spokojeno. Jeden respondent, tj. 2 % respondentů, byl „méně spokojen“. Tento respondent odůvodnil svoji odpověď tím, že se mu prodejce ihned nevěnoval, jakmile vstoupil na salon. Rozhovorem s dotyčným prodejcem bylo zjištěno, že prodejce vyřizoval požadavek předchozího zákazníka, jakmile záležitost vyřídil, věnoval svoji patřičnou pozornost nově příchozímu zákazníkovi a skutečnost mu také osvětlil.

Tabulka 12 (faktor „přátelský přístup“) podává informaci, že 56 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“, 35 % „velmi spokojeno“ a 9 % „spokojeno“ s přátelským

přístupem prodejce. V tomto případě nebyla zaznamenána žádná odpověď „méně spokojen“ a „nespokojen“.

Tabulka 13 (faktor „odborné znalosti prodejce“) poskytuje informaci o tom, že 68 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“ s odbornými znalostmi prodejce, 26 % „velmi spokojeno“ a 5 % „spokojeno“.

Tabulka 14 (faktor „nabídnutí vozu podle individuálních potřeb zákazníka“) znázorňuje, že 70 % respondentů vyjádřilo svoji „mimořádnou spokojenost“ s nabídkou vozu podle jejich individuálních potřeb. 25 % bylo ze stejného hlediska „velmi spokojeno“ a 5 % „spokojeno“.

Tabulka 15 (faktor „vysvětlení vlastností vozu při jednání o prodeji“) názorně ukazuje, že 67 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“ s vysvětlením vlastností vozu, 26 % „velmi spokojeno“ a 7 % respondentů „spokojeno“. Žádný z respondentů však nevyjádřil svoji nespokojenost.

Tabulka 16 (faktor „vysvětlení kupní resp. leasingové smlouvy Vaším prodejcem“) dokládá, že z tohoto hlediska bylo 68 % respondentů „mimořádně spokojeno“, 26 % „velmi spokojeno“ a 5 % „spokojeno“ z hlediska vysvětlení kupní resp. leasingové smlouvy. Opět žádný nespokojený respondent.

Tabulka 17 (faktor „kvalita vozidla při předání“) prezentuje následovně míru spokojenosti respondentů s kvalitou připraveného vozu na předání. 63 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“, 23 % „velmi spokojeno“. 7 % vyjádřilo svoji „spokojenost“. U tohoto hlediska však byli 4 respondenti, tj. 7 % respondentů, „méně spokojeni“. Jako důvod uvedli následující skutečnosti:

- při předání vozu byly zjištěny drobné vady laku;
- ve voze nebyly připraveny textilní koberce dle objednávky;
- vůz dodán s jinou barvou čalounění než původně objednáno;
- vůz polepen reklamou Porsche ČB, zákazník požadoval vůz bez polepu.

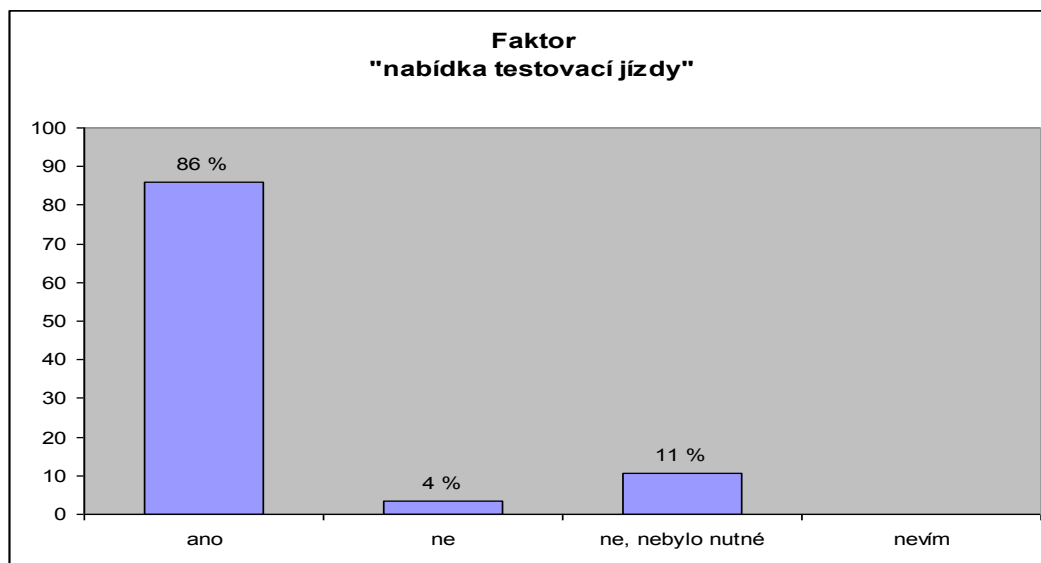
Následně vyřešil prodejce každý uvedený případ vždy k úplné spokojenosti zákazníka.

Tabulka 18 (faktor „dodací lhůta Vašeho vozu“) vyjadřuje stav spokojenosti respondentů následovně: 46 % respondentů bylo „mimořádně spokojeno“, 40 % „velmi spokojeno“ a 11 % respondentů „spokojeno“. Dva respondenti, tj. 4 %, byli „méně spokojeni“ s dodací lhůtou, naopak by očekávali výrazně kratší lhůtu dodání. Tuto skutečnost však prodejce nemůže vůbec ovlivnit, protože dodací lhůta je závislá na počtu kvót, které přiděluje výrobce každému obchodníkovi podle modelů a motorizace. Prodejce se proto snaží kompenzovat případnou delší dodací lhůtu dodatečným dárkem či poskytnutím slevy na vůz.

- **Otázka č. 4 - Nabídl Vám prodejce testovací jízdu?**

Z Obrázku 14 jednoznačně vyplývá, že ve většině případů nabídl prodejce ve sledovaném období testovací jízdu – ověřeno u 86 % respondentů. 11 % respondentů odpovědělo, že testovací jízda nebyla nutná. Tato situace nastává v případě opakovaných nákupů popř. velkoodběratelských smluv. Dva respondenti, tj. 4 %, reagovali odpovědí „ne“. V prvním případě se jednalo o situaci, kdy požadovaný vůz nebyl skladem, prodejce nabídl náhradní termín testovací jízdy. Při dalším jednání o prodeji respondent již neměl o testovací jízdu zájem, protože ji absolvoval u jiného obchodníka, nicméně produkt zakoupil u vybraného podniku. V druhém případě byl vůz zapůjčen na víkend k testování, respondent si tuto službu však nespojil s nabídkou testovací jízdy.

Obrázek 14: Nabídka testovací jízdy (n=57)

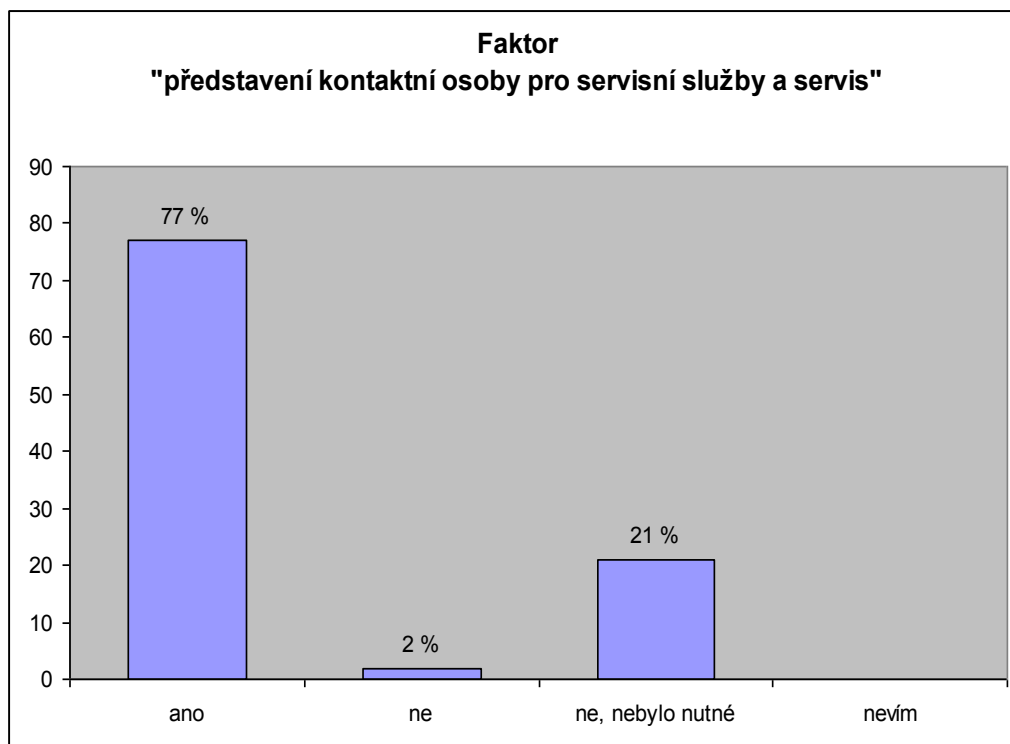


Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č. 5 - Byla Vám představena Vaše kontaktní osoba pro servisní služby a servis?**

Z Obrázku 15 vyplývá, že prodejce představil kontaktní osobu pro servisní služby a servis 77 % respondentům. Pro 21 % respondentů nebylo představení kontaktní osoby již nutné (kontaktní osobu již znali z dřívějšího vztahu). U jednoho respondenta, tj. 2 %, byla zaznamenána odpověď „ne“. Následnou kontrolou bylo zjištěno, že vůz byl zakoupen jako dárek pro manželku. Obchodní jednání vedl manžel, jako kontaktní osobu pro následný kontakt uvedl však svoji manželku, která bude v kontaktu s podnikem později. Osobní předání proběhlo mimo podnik.

Obrázek 15: Představení kontaktní osoby pro servisní služby a servis (n=57)



Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č. 6 – Jak jste spokojený s vozem po předání?**

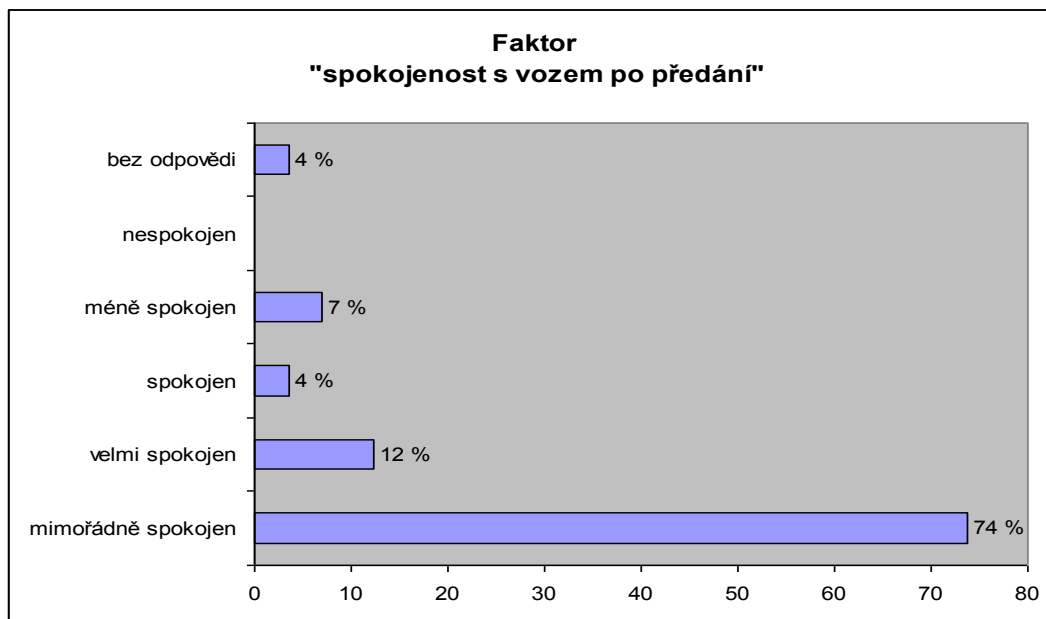
Obrázek 16 poskytuje informaci o tom, že 74 % respondentů vyjádřilo svoji „mimořádnou spokojenost“ s vozem po předání. 12 % respondentů bylo „velmi spokojeno“, 4 % respondentů odpovědělo, že jsou „spokojeni“. Čtyři respondenti, tj. 7 % dotazova-

ných respondentů bylo „méně spokojeno“ s vozem po předání a to s následujícím vysvětlením:

- technická závada se sedadlem (v návaznosti na telefonický kontakt byl domluven termín návštěvy v servisu)
- objednané tažné zařízení bylo namontováno až po předání vozu
- zákazník potřebuje dodatečně vysvětlit obsluhu vozu (při předání neobsáhl příliš nových informací a má tudíž problémy s ovládáním vozu)
- již byla nutná návštěva servisu vzhledem k problémům s elektronickým ovládáním oken

Dále 4 % respondentů ponechalo otázku bez odpovědi. U žádného respondenta nebyla zaznamenána „nespokojenost“.

Obrázek 16: Spokojenost s vozem po předání (n=57)



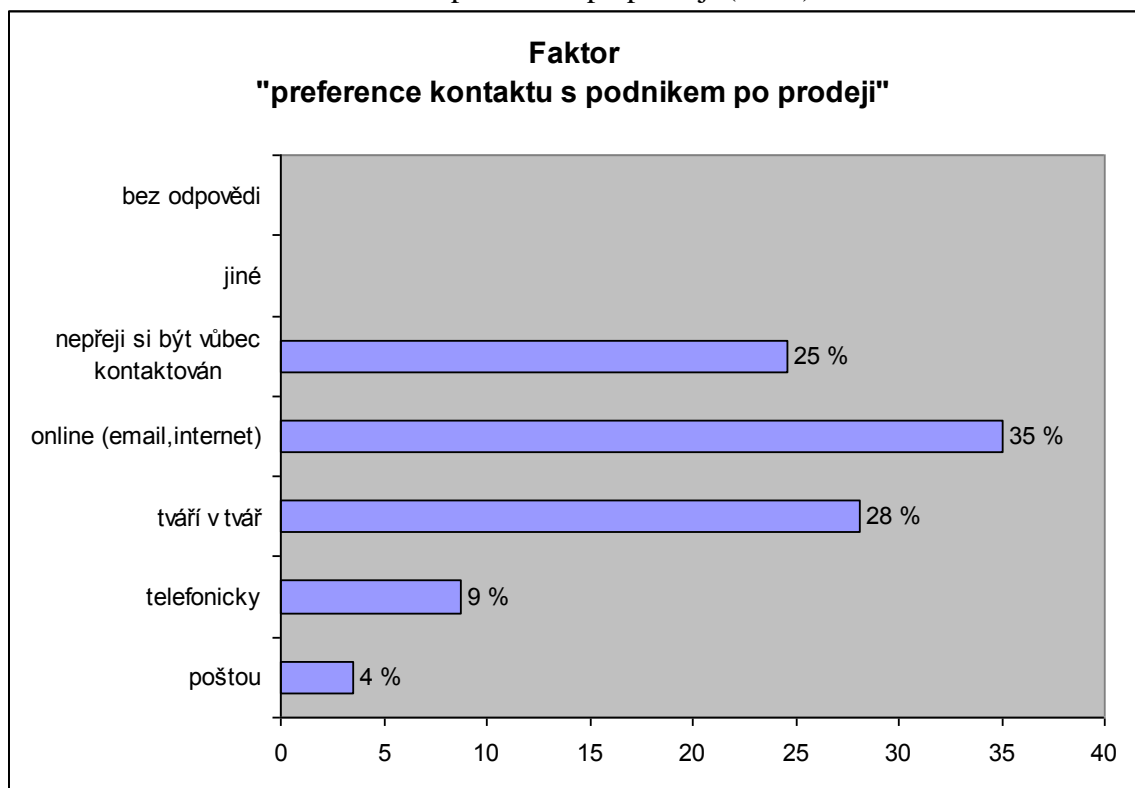
Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č. 7 – Který způsob kontaktu po prodeji preferujete?**

U této otázky si mohli respondenti vybrat z několika variant. Výsledkem jsou odpovědi, podle kterých by oslovení respondenti do budoucna upřednostňovali jiné metody kontaktu s podnikem než je stávající telefonický kontakt viz Obrázek 17. Konkrétně 35

% respondentů preferuje kontakt „on-line“, 28 % respondentů by uvítalo kontakt „tváří v tvář“. Jako protipól této zjištěné skutečnosti 25 % respondentů si nepřeje být kontaktováno vůbec. Poměrně menší část respondentů, tj. 9 %, hodnotila kladně metodu telefonického kontaktu. Nejmenší část respondentů, tj. 4 %, by uvítala kontakt „poštou.“ Ze získaných odpovědí se dá usoudit závislost: čím větší aktivita je vyžadována ze strany respondenta při měření jeho spokojenosti, tím menší zájem o ni respondent má. Pokud si ale může respondent sám určit, kdy se bude dotazníkovému šetření věnovat, jeho zájem se zvyšuje. Vybraný podnik by měl vzít v úvahu preference svých zákazníků, jinak by se podíl těch, kteří si nepřejí být vůbec kontaktováni, mohl do budoucna navýšit.

Obrázek 17: Preference kontaktu s podnikem po prodeji (n=57)



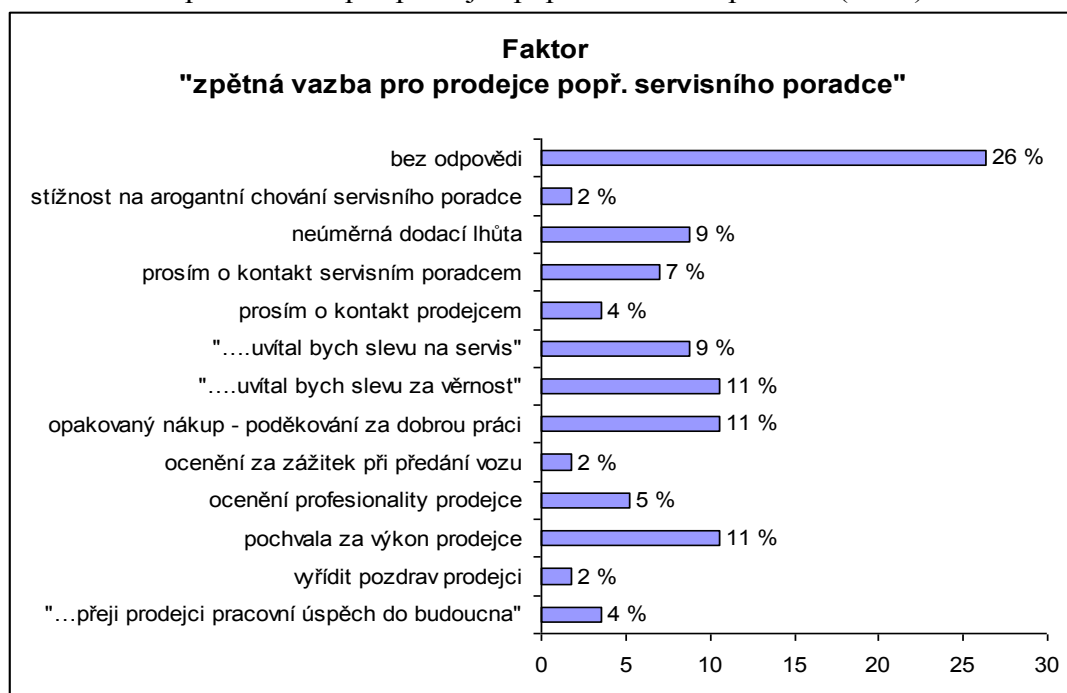
Zdroj: vlastní zpracování

- **Otázka č. 8 – Je něco, co byste rád(a) vzkázal(a) Vašemu prodejci popř. servisnímu poradci?**

U poslední a zároveň jediné otevřené otázky mohli respondenti využít možnosti poslat vzkaz svému prodejci nebo servisnímu poradci viz Obrázek 18. 26 % se vzdalo odpovědi, 11 % respondentů by uvítalo slevu za věrnost, dále vzkázalo pochvalu prodejci

za jeho dobrý výkon či poděkovalo za dobrou dlouholetou spolupráci. 9 % respondentů by však uvítalo rozhodně kratší dodací lhůtu či slevu na servis. 7 % respondentů požádalo, aby je kontaktoval servisní poradce. 5 % respondentů ocenilo profesionální výkon prodejce. 4 % respondentů požádalo, aby je prodejce kontaktoval či popřálo prodejci další pracovní úspěchy. Příklady zpětné vazby jsou uvedeny v Příloze 4. Na arogantní chování servisního poradce si stěžovalo 2 % respondentů, jako protipól tomu jiní vzkázali pozdrav prodejci či ocenili zajištění předání vozu jako zážitek.

Obrázek 18: Zpětná vazba pro prodejce popř. servisního poradce (n=57)



Zdroj: vlastní zpracování

6 DISKUSE, NÁVRH ZEFEKTIVNĚNÍ CRM

6.1 DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ

Během pravidelného telefonického kontaktu se zákazníky za účelem měření spokojenosti se oslovení zákazníci často odvolávají na jejich dosavadní obrat u společnosti a dožadují se slevy či jiných výhod. Nastávají i situace, kdy je zákazník dotčený, že je obtěžován s dotazníkem po telefonu. Z tohoto pohledu nejsou k dispozici ucelené informace o osobních preferencích zákazníka z hlediska kontaktu s podnikem stejně tak i o celkovém obratu zákazníka. Zákazník očekává, že kompetentní personál má přehled o nakoupených vozech stejně tak i obratu za servisní služby či nákup náhradních dílů.

Přínosem pro podnik by jednoznačně bylo sloučení roztržštěných dat zákazníků ze všech jednotlivých zdrojů prodejní a servisní oblasti stejně tak i oblasti skladu do **centrální databáze**. Aktuálnost a správnost dat je při kontaktu se zákazníkem přímo nevyhnutelná.

Výhody vytvoření centrální databáze:

- jednotná identifikace zákazníka (podle zákaznického čísla);
- analýza dosavadních obrátů zákazníka;
- sdílení dat prodejním, servisním a marketingovým oddělením;
- snadnější udržování aktuálních dat;
- eliminace duplicitní práce a rizika chyb;
- efektivní správa uživatelských práv pro práci s databází.

Nevýhody zavedení centrální databáze:

- časová náročnost na vytvoření společné databáze;
- management musí přesvědčit zaměstnance o nutnosti tohoto kroku a určit tým pracovníků pro tento projekt;
- technické problémy nutno řešit vzdáleně přes helpdesk během nepřítomnosti IT pracovníka (ten působí na provozovně pouze jeden den v týdnu).

V jednotlivých databázích lze identifikovat zákazníka podle různých kritérií. Například prodejním a servisním oddělením je při fakturaci využíváno zákaznické číslo. Pro zákazníka je tento údaj dostupný na faktuře. V současné době však pracují obě oddělení s odlišnými čísly zákazníků. Při vytváření nové databáze by bylo pro vybraný podnik dále přínosem **sjednocení evidence zákazníků podle jednotného zákaznického čísla**.

Identifikaci zákazníka lze využívat různě dle segmentu podnikání. Například recepce hotelu může využít vhodný software k tomu, aby urychlila proces identifikace a odbavení zákazníka s jeho osobními zvyklostmi (oblíbený pokoj, způsob platby). Požadavky zákazníka vybraného podniku se zpravidla mění (nákup jiného vozu nebo s jinou závadou na voze). Personál první linie může ale náležitě využít znalosti zákazníka. Získá si ho například tím, že se přeptá na jeho rodinu, zájmy nebo doporučí nějakou aktivitu, o které ví, že ji zákazník má rád, upozorní, že se mu blíží konec „leasingu“ a učiní novou nabídku. Tato veškerá data lze zaznamenávat do databáze, jejímž účelem není jen sledovat nákupy a analyzovat obrat, ale cíleně využívat demografické a psychologické charakteristiky zákazníka včetně informace, zda-li si přeje být zákazník kontaktován. Tímto krokem by se podařilo dosáhnout vrcholné úrovně zpracování dat našich zákazníků z úrovně pouhých adresářů.

V návaznosti na výše uvedené skutečnosti lze navrhnout také **vytvoření organizační jednotky**, schopné vykonávat funkce spojené s plánováním, řízením, kontrolou a správou databáze zákazníků v prodejní oblasti a servisní oblasti, s cílem eliminovat riziko „privátních dat“, neúplnost či únik dat. V ideálním případě se stává zákazník prodejního oddělení následně pak také zákazníkem servisního oddělení, proto představuje správa databáze velký potenciál i pro servisní oddělení. Uvedená jednotka by také převzala činnost spojenou s měřením spokojenosti zákazníků.

Projekt „**zavedení centrální databáze**“ by pomohl naplnit očekávání, že oprávnění pracovníci budou sdílet důležitá data, která využijí ve vztahu se zákazníkem. Práce se tím výrazně zjednoduší a komunikace se zákazníkem bude výrazně pružnější. Uživatelská práva by měla být nastavena tak, aby oprávnění pracovníci mohli data editovat a udržovat aktuální, ostatní pracovníci budou data využívat pouze k nahlédnutí během kontaktu se zákazníkem.

Nově vytvořená databáze by měla obsahovat následující data:

demografické údaje o zákazníkovi (jméno a příjmení popř. název firmy, bydliště popř. sídlo firmy, pohlaví popř. velikost firmy a branže, datum narození popř. založení firmy)

údaje o realizované činnosti zákazníka (kumulované nákupy vozů podle jednotlivých prodejců, datum předání vozů, datum nákupu posledního vozu, doba platnosti leasingu, poskytované bonusy, slevy a odměny za věrnost, počet reklamací a stav jejich vyřízení, forma platby u opakovaných činností, objednávka na servis ano/ne, servisní smlouva ano/ne, objednávka pro pravidelný odběr náhradních dílů)

psychografické údaje o zákazníkovi (životní styl, povahové rysy, záliby)

behaviorální údaje (nákupní příležitost, očekávaný užitek, uživatelský status, loajalita, postoj k produktu).

záznamy o zákazníkovi pro následný kontakt s podnikem (zákaznické číslo, telefon, emailová adresa, kontaktní osoba u firemních zákazníků, kontakt po předání vozu ano/ne, preferovaná metoda kontaktu)

Data o realizovaném objemu v oblasti prodeje, servisu či skladu lze pak získávat již obvyklým způsobem pomocí vyhodnocení jednotlivých nákupů za příslušné období. Databáze zákazníků, která nabízí dosud nevyužívané nebo nedostupné informace o zákazníkovi by značně zefektivnila komunikaci se zákazníkem. Evidence zákazníků podle zákaznického čísla umožní předejít duplicitní evidenci zákazníků. Po zadání zákaznického čísla se zobrazí veškeré údaje o zákazníkovi a příslušný personál bude mít profil zákazníka přímo na dosah ruky.

6.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

6.2.1 METODY DOTAZOVÁNÍ

Analýza spokojenosti zákazníků pomohla nahlédnout do preferencí vzorku respondentů. 35 % dotazovaných zákazníků by uvítalo, aby je personál CRM kontaktoval online. U této metody je respektováno, že zákazník preferuje „neosobní“ kontakt, otázky může zodpovědět v klidu domova nebo kanceláře. Spolupráci při vyplňování dotazníku je třeba motivovat příjemnou odměnou pro zákazníka. Za vyplnění dotazníku lze nabídnout

nout např. občerstvení v kavárně zdarma (káva, čaj nebo chlazený nápoj) při jeho další návštěvě autosalonu. Osobně se přikláním k této variantě dotazování vzhledem k efektivnímu sběru dat a jejich následnému zpracování. Z hlediska návratnosti je sice nutné zmínit nutnost existence emailu popř. přístupu k internetu a problém se spamem. Nákup vozu však představuje větší investici, u mnohých zákazníků navíc spojenou s emocemi, email popř. internet je dostupný u většiny zákazníků (viz Analýza „Využití internetu v maloobchodě“ zpracovaná Českým statistickým úřadem za rok 2011, kde výsledky šetření ukázaly, že počítač a současně přístup k internetu má k dispozici více než 60 % domácností), proto se domnívám, že tím jsou nevýhody opět vyváženy.

Jako další alternativa dotazování přichází v úvahu dotazování „tváří v tvář“. S touto metodou souhlasilo 28 % dotazovaných zákazníků. V případě této metody lze navázat hlubší vztah se zákazníkem a prohlubovat tak osobní péči o zákazníka. Navíc lze získat více informací o zákazníkovi (postoje a názory, podněty, osobní zkušenosti). U této metody je ale nutné zvážit větší časovou náročnost pro obě zúčastněné strany, tazatele i respondenta. Tento způsob dotazování by mohl být realizován např. v prostoru kavárny nebo přímo na salonu. Zde by však bylo nutné respondenty mnohem více motivovat, aby byli ochotni věnovat podstatně více času hloubkovému rozhovoru. Tuto variantu volí vybraný podnik např. v případě soutěží pro zákazníky, kde je vyplnění dotazníku spojeno s přihlášením do soutěže.

Telefonický kontakt zvolilo jen 9 % respondentů. Zde získává tazatel zpravidla jen odpovědi na kladené otázky, délka a hloubka rozhovoru je limitována časem. V současné době je ve vybraném podniku aplikována právě tato metoda. Nevýhodou této metody je, že respondent bývá zastižen v zaměstnání, na cestě nebo nemá zrovna čas a chuť věnovat se vyplňování dotazníku. To má pak samozřejmě negativní vliv na kvalitu zjištěných dat.

Písemné dotazování uvedlo jako vhodnou metodu jen 4 % respondentů. U této metody lze sice oslovit poměrně levně větší počet respondentů, ale celkově ji hodnotím jako nepřínosnou pro vybraný podnik vzhledem k nízké návratnosti, dlouhému sběru dat a větší účasti respondenta. Tato metoda byla ve vybraném podniku již v minulosti aplikována, neosvědčila se právě díky nízké návratnosti.

Data zjištěná v rámci dotazníkového šetření nelze jednoznačně zevšeobecnit na všechny zákazníky, které podnik pravidelně kontaktuje nebo bude v budoucnu kontak-

tovat. Je nutno podotknout, že se jedná o průřez preferencí vybraného vzorku. Získané poznatky se však opakovaně potvrzují během kontaktování zákazníků. Za tímto účelem jsem vypracovala porovnání relevantních metod, pomocí nichž lze sledovat spokojenost zákazníků viz Tabulka 2. Samozřejmě každá z uvedených metod s sebou přináší jisté výhody i nevýhody.

Tabulka 2: Metody dotazování

Metoda dotazování	Výhody	Nevýhody	Přínos pro vybraný podnik ⁶
Dotazování tváří v tvář	Vysoká návratnost Hloubka (doplňující otázky možné) Vyšší validita	Emoce vyvolané tazatelem (zkreslení) Časová náročnost	ANO (metodu preferuje 28 % dotazovaných respondentů)
Telefonické dotazování	Téměř každý má telefon Realizace levně a rychle	Nížeší míra odpovědí oproti „tváří v tvář“ Menší hloubka (jednodušší otázky, rozhovor limitován na max. 20 minut)	Spíše NE (metodu preferuje 9 % dotazovaných respondentů)
Online dotazování	Velmi levné Rychlé získání dat, zpracování i analýza Internet popř. email dostupný u většiny zákazníků	Nízká návratnost Není jisté, kdo dotazník vyplnil Problém se spamem (email)	ANO (metodu preferuje 35 % dotazovaných respondentů)
Písemné dotazování	Relativně levné pro velký počet respondentů Rozsáhlejší dotazník možný Respondent si vybere vhodný čas	Nízká návratnost Není jisté, kdo dotazník vyplnil Problém s nevyžádanou poštou Dlouhá doba sběru dat	NE (metodu preferuje jen 4 % dotazovaných respondentů)

Zdroj: autorka, data: [15]

⁶ Přínos pro podnik zjištěn na základě analýzy primárních dat viz Analýza spokojenosti 5.2

S ohledem na pravidelné monitorování spokojenosti zákazníků se domnívám, že by se měla spokojenost zákazníků sledovat nejen u segmentů, u kterých je tato činnost předmětem certifikace. Dle mého názoru by měli být **kontaktováni všichni zákazníci bez ohledu na jejich příslušnost ke značce**. U segmentů VW, Audi, Škoda a ojetých vozů je předáváno zákazníkům zhruba 170 vozů měsíčně. Velikost vzorku, metoda a hloubka dotazování ovlivňují vypovídací schopnost dat pro jejich další zpracování. U vybraného podniku přichází v úvahu dotazování on-line, dotazování „tváří v tvář“ popř. současně využívaný telefonický kontakt. Pokud si zákazník nepřeje být kontaktován, pak by nejspíš odmítl jakoukoli metodu kontaktu. Nicméně vzhledem k efektivnosti a náročnosti sběru dat od výše uvedených segmentů stejně tak i preferencím jednotlivých zákazníků doporučuji změnit dosavadní metodu telefonického kontaktu na metodu „**on-line**“ a zároveň rozšířit vzorek respondentů na všechny uvedené segmenty.

6.2.2 MÍRA SPOKOJENOSTI

Provedená analýza spokojenosti zákazníků odkrývá dále určité rezervy. Podnik si klade za cíl „mimořádně spokojené“ zákazníky. Analýza však dokládá jisté nedostatky přímo ve výkonu prodejců. Management společnosti by měl připomenout personálu první linie důležitost provádění výkonů bez vad popř. učinit nápravná opatření, aby se eliminoval počet „méně spokojených“ zákazníků. V převážné většině případů vyplývala nespokojenost zákazníků z činností, které může prodejce ovlivnit přímo svým výkonem, znalostmi či důslednější kontrolou vozů před předáním. To lze vyřešit například **vytvořením formuláře**, kde budou uvedeny kroky nutné pro bezvadné předání vozu. Splnění jednotlivých kroků zaznamená prodejce přímo do uvedeného formuláře. Tím lze do budoucna předejít nesrovnalostem, které by zákazník jinak mohl odhalit při předávání vozu a které mohou mít zásadní vliv na jeho spokojenost. Rozhodujícím faktorem pro spokojenost zákazníků bývá také cena. Pokud se chce vybraný podnik odlišovat od konkurence kvalitou služeb a tím si také odůvodnit ceny za nabízené produkty a služby, je třeba zajistit adekvátní úroveň nabízených služeb.

6.3 MOTIVACE PERSONÁLU PRVNÍ LINIE

Dostatečně kvalifikovaný a náležitě motivovaný personál první linie je předpokladem pro zajištění optimální úrovně služeb. Zavedením **prémie za úspěšně zvládnutý „mystery shopping“** lze motivovat prodejce k maximální péči o zákazníka, která se pak odráží v celkovém výsledku provozovny. Tato prémie by zároveň kompenzovala prodejcům skutečnost, že jim nejsou vypláceny pololetní prémie tak jako ostatním zaměstnancům. Pololetní prémie jsou vypláceny jako odměna za kvalitně odvedenou práci. Proto se domnívám, že i prodejci by měli mít možnost být motivováni dodatečnou prémie za kvalitní pracovní výkon.

6.4 ANALÝZA STRUKTURY ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY

V návaznosti na návrh vytvoření centrální databáze zákazníků doporučuji managementu společnosti využít tento projekt pro další rozvoj vztahu se zákazníkem. Centrální databázi lze využít při stanovení odlišných strategií zaměřených na různé zákaznické skupiny dle jejich preferencí, a tím snižovat náklady investované do vztahu se zákazníkem.

Využitím *Paretova zákona* by tak bylo možné do budoucna

- analyzovat strukturu zákaznické základny (vytvořit zákaznické skupiny A, B, C tak, že skupina A by měla zahrnovat zhruba 80 % ročního obratu, skupina B asi 15 % a skupina C asi 5 % obratu) viz Tabulka 3;
- stanovit hodnotový potenciál vztahu se zákazníkem (vyhodnotit realizovaný roční obrat zákazníka tj. ziskovost vztahu se zákazníkem minus náklady na udržování vztahu);
- na základě stanovených zákaznických skupin stimulovat příslušné skupiny zákazníků pomocí slev a služeb šitých na míru dané zákaznické skupiny;
- s přihlédnutím k „délce vztahu“ poskytovat věrnostní odměny podle příslušnosti k dané skupině; sledovat trvání vztahu a v intervalu 2-5 let oslovit zákazníka s

nabídkou na nákup nového vozu např. v souvislosti s ukončením leasingové smlouvy.

Tabulka 3: Znázornění rozdělení zákazníků do skupin metodou ABC

Podíl v %	Počet zákazníků (kumulovaně)	Roční obrát v Kč (% z celkového objemu)	
100	C	C	
90		B	
80		A	
70			
60			
50			
40			
30			B
20			A
10			

Zdroj: autorka, data [16]

Zákaznická skupina A („velmi důležitá“) tvoří segment 20 % klíčových zákazníků, který dosahuje 80 % obrátu. Této skupině by měla být věnována zvláštní péče s ohledem na hodnotový potenciál této skupiny. Analýza obrátu klíčových zákazníků pomocí této metody není ve vybraném podniku dosud realizována. Dlouhodobá spolupráce je řešena individuálně na základě velkoodběratelských smluv popř. servisních smluv s příslušnými slevami a následnými finančními bonusy za servisní činnost. V oblasti rozvoje vztahu by bylo účelné analyzovat dosažené obraty za uplynulý kalendářní rok za nákup vozů, náhradních dílů a servisní činnost. Následně loajalitu klíčových zákazníků odměňovat podle příslušnosti k zákaznické skupině např. poukazem na pohonné hmoty u partnerské čerpací stanice či dálniční známku, podporovat vazbu zákazníka ke značce hodnotnými dárky z VW popř. AUDI butiku.

Zákaznické skupiny B („středně důležitá“) představuje 10 % zákazníků realizujících cca. 15 % obrátu a skupina C („málo důležitá“) představuje 70 % zákazníků realizují-

cích zbývající 5 % obratu – obě si však zaslouží jistou pozornost. Při sledování spokojenosti zákazníků by bylo účelné zaměřit se právě na tyto dvě skupiny a zjistit příčiny, proč zákazníci realizují své obraty v menší míře než je tomu u skupiny A, a stanovit, co lze učinit pro další rozvoj vztahu s těmito cílovými skupinami. Cílem je nastartovat intenzivnější spolupráci, protože tito zákazníci již svoji prvotní důvěru v podnik, jeho personál a služby projevili, tím, že vstoupili do vztahu s vybraným podnikem. Management podniku by se měl pokusit využít tento potenciál a získat si zákazníka tak, aby se díky vyšším obrátům přesunul do lepší skupiny.

6.5 PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Pokud se bavíme o tématu CRM, neodmyslitelně musíme zmínit i oblast péče o zákazníka. Za tímto účelem jsem vypracovala **příručku pro „personál první linie“**, na základě teoretických poznatků z odborné literatury, která nabízí přehled nejdůležitějších pravidel – jak pečovat o zákazníka – viz Příloha 8. V příručce jsou zmíněny tipy, jak si získat důvěru zákazníka, jak posílit jeho pocit, že je v podniku vítaný a jeho loajalita k podniku je ceněna či jak loajalitu zákazníka využít ve prospěch podniku. Dále nabízí možná řešení, jak jednat se zákazníkem v běžných situacích popř. jak účelně řešit stížnosti zákazníků, v obou případech s cílem uspokojit požadavky zákazníka. Mimo jiné je zde uvedeno i řešení, jak testovat odbornost a přístup personálu první linie vůči zákazníkům. Zmíněna je i nutnost efektivního zpracování dat o zákaznících s jejich následným využíváním ve vzájemné interakci. Výše uvedené informace bych proto ráda nabídla managementu společnosti pro další využití ve vybraném podniku. Domnívám se, že by bylo účelné vložit tuto příručku na intranet vybraného podniku, kde by byla k dispozici jako podpůrný nástroj v péči o zákazníka jak pro stávající tak i nově přichozí personál.

Z celkového pohledu hodnotím „řízení vztahů se zákazníky“ v podniku PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE kladně. Podnik vykazuje nejlepší předpoklady pro úspěšně fungující CRM. Existují sice zjevné nedostatky v několika oblastech, ale i tyto lze postupně odstranit. Realizací doporučených návrhů očekávám vyšší efektivitu práce ve vztahu k zaměstnancům stejně tak lepší kvalitu nabízených služeb ve vztahu k zákazníkům.

7 ZÁVĚR

CRM nepředstavuje pouze softwarové řešení. Prioritou je vztah se zákazníkem. Během interakce zákazník-podnik by měla být zvyšována hodnota pro obě strany. Postavení zákazníka hraje ve vybraném podniku klíčovou roli, čemuž nasvědčuje vybudované zázemí pro zákazníky, stále se vzdělávající personál, péče o zákazníka a úroveň nabízených služeb.

Nicméně i v tomto podniku lze nalézt prostor ke zlepšení. Management společnosti může však tyto změny pojmout jako další krok, jak posunout laťku své konkurenci ještě výše. Pro úspěšnou implementaci návrhů na zefektivnění CRM je důležité, aby byl management přístupný a otevřený vůči inovacím a případným názorům svých zaměstnanců, uměl své zaměstnance přesvědčit a správně nadchnout pro případné změny.

Dobře promyšlená změna může být totiž přínosem nejen pro zákazníka, který je a měl by být vždy ve středu zájmu všech zaměstnanců, ale také pro zaměstnance - buď ve formě zefektivnění jejich práce nebo oceněním kvalitně odvedeného výkonu formou motivační složky k jejich mzdě.

Management společnost razí filozofii, kdy je **vztah se zákazníkem budován na základě osobního kontaktu**. Sledování spokojenosti zákazníka by rozhodně neměla být v rozporu s preferencí zákazníka, naopak by měla také korespondovat s osobním přístupem k zákazníkovi. Tím lze zajistit přísun relevantních informací od zákazníků, s kterými pak lze účinně pracovat a využívat je pro zkvalitňování nabízených služeb.

Nároky zákazníků na úroveň poskytovaných služeb jsou čím dál vyšší. Jejich uspokojování vyžaduje efektivní řízení procesů, kompetentní a vysoce kvalifikovaný personál, v neposlední řadě samozřejmě **aktivní vztah se zákazníkem po celou dobu trvání tohoto vztahu**. Za tímto účelem je více než účelné disponovat centrální databází zákazníků, která pomáhá analyzovat efektivnost vztahu se zákazníkem. Vztah mezi podnikem a zákazníkem by měl být prospěšný pro obě strany. Jedině tak lze zajistit dlouhodobou a fungující spolupráci obou zúčastněných stran.

8 SUMMARY

The main aim of this thesis was to analyze the customer relationship management in the selected company and to provide suggestions for its improvement. For the practical part was chosen PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE company, which ranks to the most important dealers in the automotive industry in South Bohemia thanks to the professional attitude of its staff and excellent facilities.

The selected company is concentrated on the customer in all respects. Therefore, important aspects of the „customer care“ are also mentioned in this work. Readers should find tips to improve the daily contact of touch points with customers.

In the practical part were performed an evaluation of the current CRM as well as a subsequent analysis of the customer satisfaction for the relevant period. From the evaluation follows that a central customer database is necessary. The newly created database will enable flexible customer contact, the CRM staff's work will be more effective and the management of this company will be able to better analyze the structure of the customer base and to carry out the evaluation of cumulative purchases with resulting bonuses for the key customers.

During the survey the selected sample of customers showed their preferences in methods of after sale contact. They are interested in the online contact more than in the present telephone contact. The management of the company should respect the preferences of their customers. Only then a relevant feedback from their customers can be expected.

Sufficiently qualified and properly motivated front-line staff is essential to ensure the optimum service level. Thanks to a bonus for successfully mastered „mystery shopping“ it is possible to motivate the sellers to an ultimate customer care.

The relationship between the company and the customer should be useful for both parties. This is the way how to ensure a long-term and functional cooperation.

Keywords: customer, customer satisfaction, customer relationship management, touch points, customer service

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- [1] **KOTLER, P. - KELLER K. L.** [přeložili Černá Št., Faktor V., Juppa T.]. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] **PARMOVÁ, D.** *Řízení služeb: přednášky*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2004, 93 s. ISBN 80-7040-673-9.
- [3] **STORBACKA, K. - LEHTINEN, J. R.** [přeložila Sedloňová B.]. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [4] **DOLEŽALOVÁ, H.** *Základy jakosti*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2012, 167 s. ISBN 978-80-7394-339-4.
- [5] **SPÁČIL, A.** *Péče o zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [6] **BUREŠ, I. - ŘEHULKA, P.** *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001, 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [7] **WESSLING, H.** *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [8] **ROLÍNEK, L. A KOLEKTIV.** *Procesní management: vybrané aspekty*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2008, 160 s. ISBN 978-80-7394-148-2.
- [9] **DĚDINA, J. - ODCHÁZEL, J.** *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [10] **FOUSEK, V.** CRM pro malé firmy: od krabicových řešení po analytické nástroje. [online] *Business World*, 21.3.2007 [cit. 2012-07-25]. Dostupné na: <http://businessworld.cz/produkty-a-sluzby/crm-pro-male-firmy-od-krabicovych-reseni-po-analyticke-nastroje-3191>.
- [11] **DOHNAL, J.** *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 164s. ISBN 80-247-0401-3.

- [12] **LICHTENEGEROVÁ, R.** Agent v roli zákazníka. [online] *Profit*, 11.3.2011 [cit. 2012-07-25]. Dostupné na: <http://profit.tyden.cz/clanek/agent-v-rolizakaznika/>.
- [13] **BEDNÁŘ, V.** CRM ve vztahu k zákazníkům: možnosti a meze. [online] *Corporate ICT nezávislý odborný on-line magazín*. [cit. 2012-07-25]. Dostupné na: <http://www.corporateict.cz/sk/odborne-clanky/crm-ve-vztahu-k-zakaznikum-moznosti-a-meze.html>.
- [14] **Dr. JARMO R. LEHTINEN.** Je obtížně zvládnout řízení vztahů se zákazníky. [online] *Hn.ihned.cz*, 19.3.2002 [cit. 2012-07-27]. Dostupné na: http://ihned.cz/1-10018640-10850290-000000_d-c7.
- [15] **KOZEL R. A KOLEKTIV.** *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvalitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [16] **SCHOLLEOVÁ, H.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [17] **PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE** *O nás*. [online] 2012 [cit. 2012-06-30]. Dostupné na: <http://www.porsche-cb.cz/o-nas/>.
- [18] **ABZ.cz** *Slovník cizích slov*. [online] 2012 [cit. 2012-06-30]. Dostupné na: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/o-slovníku>.
- [19] **ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD** *Analýza: Využití internetu v maloobchodě*. [online] 21.1.2013 [cit. 2013-01-25]. Dostupné na: [http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/9670c3fb22079be4c1257af7002c98ca/\\$FILE/c012113analyza.pdf](http://notes.czso.cz/csu/csu.nsf/1e01747a199f30f4c1256bd50038ab23/9670c3fb22079be4c1257af7002c98ca/$FILE/c012113analyza.pdf).

SEZNAMY A PŘÍLOHY

9.1 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Řízení zákaznických vztahů	14
Tabulka 2: Metody dotazování.....	59
Tabulka 3: Znázornění rozdělení zákazníků do skupin metodou ABC	62
Tabulka 4: Struktura vzorku.....	76
Tabulka 5: Rozložení respondentů podle pohlaví.....	76
Tabulka 6: Rozložení respondentů podle věku	76
Tabulka 7: Spolupráce respondentů při vyplňování dotazníku	76
Tabulka 8: Zájem o dotazník spokojenosti	76
Tabulka 9: Celková spokojenost s prodejcem.....	76
Tabulka 10: Doporučení prodejce.....	77
Tabulka 11: Spokojenost se službami prodejce ("přivítání a přijetí v podniku") .	77
Tabulka 12: Spokojenost se službami prodejce ("přátelský přístup").....	77
Tabulka 13: Spokojenost se službami prodejce ("odborné znalosti prodejce")	77
Tabulka 14: Spokojenost se službami prodejce ("nabídnutí vozu podle individuálních potřeb zákazníka").....	77
Tabulka 15: Spokojenost se službami prodejce ("vysvětlení vlastností vozu při jednání o prodeji").....	77
Tabulka 16: Spokojenost se službami prodejce ("vysvětlení kupní resp. leasingové smlouvy Vaším prodejcem").....	78
Tabulka 17: Spokojenost se službami prodejce ("kvalita vozidla při předání")....	78
Tabulka 18: Spokojenost se službami prodejce ("dodací lhůta Vašeho vozu")	78
Tabulka 19: Nabídka testovací jízdy.....	78
Tabulka 20: Představení kontaktní osoby pro servisní služby a servis	78
Tabulka 21: Spokojenost s vozem po předání.....	78
Tabulka 22: Preference kontaktu po prodeji	79
Tabulka 23: Zpětná vazba pro prodejce popř. servisního poradce	79
Tabulka 24: Spokojenost s výkonem prodejce ("mimořádní spokojen")	79
Tabulka 25: Spokojenost s výkonem prodejce ("velmi spokojen")	80
Tabulka 26: Spokojenost s výkonem prodejce ("spokojen")	80
Tabulka 27: Rozložení respondentů podle místa původu	80

Tabulka 28: Struktura prodaných vozů podle značek a modelů	82
Tabulka 29: Počet prodaných vozů podle prodejce.....	83

9.2 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model CRM.....	11
Obrázek 2: Jednotlivé fáze vztahu	13
Obrázek 3: Hodnota vztahu se zákazníkem může být zvýšena v oblasti: výměny, struktury a fází vztahu	15
Obrázek 4: Hierarchie výměny z pohledu zákazníka a společnosti.....	16
Obrázek 5: Ústřední pohled na vztah se zákazníkem - spojuje produkci, produkt a hledisko zákazníka	17
Obrázek 6: Hodnota vztahů se zákazníky	18
Obrázek 7: Struktura vzorku (n=67)	42
Obrázek 8: Zájem respondentů o dotazník spokojenosti (n=67)	43
Obrázek 9: Rozložení respondentů podle pohlaví (n=57)	44
Obrázek 10: Rozložení respondentů podle věku (n=57)	45
Obrázek 11: Celková spokojenost s prodejcem (n=57)	46
Obrázek 12: Spokojenost s výkonem prodejce (n=57)	47
Obrázek 13: Doporučení prodejce přátelům a kolegům (n=57).....	48
Obrázek 14: Nabídka testovací jízdy (n=57)	50
Obrázek 15: Představení kontaktní osoby pro servisní služby a servis (n=57).....	51
Obrázek 16: Spokojenost s vozem po předání (n=57)	52
Obrázek 17: Preference kontaktu s podnikem po prodeji (n=57).....	53
Obrázek 18: Zpětná vazba pro prodejce popř. servisního poradce (n=57).....	54
Obrázek 19: Rozložení respondentů podle místa původu (n=67)	81

9.3 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření - formulář.....	73
Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření	76
Příloha 3: Rozložení respondentů podle místa původu	80
Příloha 4: Příklady zpětné vazby	82

Příloha 5: Struktura prodaných vozů	82
Příloha 6: Počet prodaných vozů podle prodejce	83
Příloha 7: Charakteristika autosalonu VW, AUDI a ŠKODA společnosti PORSCHÉ ČESKÉ BUDĚJOVICE	83
Příloha 8: Pravidla péče o zákazníka	84

10 SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ

ADAPTACE

Přizpůsobení, přetvoření, úprava, přestavba.

BENEFITY

výhody např. pro zaměstnance (příspěvek na stravování, jazykové kurzy, penzijní připojištění apod.).

COOKIE

Malý soubor dat uložený na počítači uživatele, tato data prohlížeč přijímá z webového serveru a při opětovné návštěvě tohoto serveru tato data prohlížeč posílá zpět z důvodu rozlišení jednotlivých uživatelů.

CRM (customer relationship management)

Řízení vztahů se zákazníky.

ENTITA

Podstata dané věci.

IMPLEMENTACE

Uskutečnění, naplnění, realizace.

IMPROVIZACE

Výtvor bez předchozí přípravy.

INTERAKCE

Vzájemné působení dvou nebo více činitelů.

INTRANET

Uzavřená podniková počítačová síť podobná internetu.

KOMPATIBILITA

vzájemná slučitelnost, snášenlivost, schopnost volného křížení.

KONSOLIDACE

Sjednocení různých závazků v jeden závazek.

KONZISTENCE

Soudržnost, spojitost.

KOORDINACE

Uvedení do vzájemného souladu.

NEWSLETTER

Informační bulletin, zpravodaj.

POTENCIÁL

Souhrn schopností, celková možnost něco udělat.

PREFERENCE

Upřednostňování, zvýhodnění, výhoda, výsada, přednost.

PROCES

Vzájemné propojení dílčích činností v jeden celek, kdy jednotlivé činnosti ve své posloupnosti transformují dané vstupy na požadované výstupy.

PROCESNÍ MANAGEMENT

Moderní přístup k managementu kladoucí důraz na učící se organizaci, podnikový informační systém, vedení lidí, týmovou spolupráci, samofixení, samokontrolu a samoorganizaci.

RESPONDENT

dotazovaný; účastník ankety, dotazníkového průzkumu.

SAMOORGANIZACE

Probíhá pouze uvnitř procesních skupin, nikoliv mezi nimi; základní hierarchie v rámci podniku je rovněž zachována, i když je v extrémním případě redukována na vrcholový management a týmy.

SEGMENT

Část, díl, úsek.

SHOWROOM

Výstavní popř. předváděcí plocha.

STRATEGIE

Dlouhodobý záměr činnosti k dosažení určitého cíle.

UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Je organizační forma, která podporuje vzdělávání jednotlivců k tomu, aby vytvářela hodnoty, jakými jsou inovace, efektivnost, angažovanost vůči okolnímu prostředí a konkurenční výhoda.

VALIDITA

Platnost – do jaké míry opravdu zjišťujeme to, co máme zjistit.

VIP (VERY IMPORTANT PERSON)

Velmi důležitý člověk, zástupce klíčových zákazníků.

ZPĚTNÁ VAZBA

Kontrolní proces, kdy na základě jasných předem daných kritérií získáváme informaci o efektivitě probíhajících procesů.

Příloha 1: Dotazníkové šetření - formulář

Metoda dotazování: telefonický kontakt se zákazníkem

Osnova pro rozhovor řízený tazatelem

1. **Přivítání se zákazníkem, představení společnosti PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE a tazatele** (včetně jeho pozice ve firmě)
2. **Důvod kontaktu:**

V měsíci	červen 2012
Prodán nový vůz značky / model	
Prodejcem	<input type="checkbox"/> JŠ <input type="checkbox"/> KČ <input type="checkbox"/> MM <input type="checkbox"/> LK <input type="checkbox"/> RM <input type="checkbox"/> MK <input type="checkbox"/> TS <input type="checkbox"/> OD <input type="checkbox"/> VD <input type="checkbox"/> DP <input type="checkbox"/> KV <input type="checkbox"/> Zprostředkovatel

(během rozhovoru připomínat respondentovi, že hodnotí výkon konkrétního prodejce, který ho obsluhoval)

3. **Motivace zákazníka ke spolupráci**

Spokojenost zákazníka je pro společnost velmi důležitá

Zodpovězením našich dotazů nám pomůžete zkvalitnit naše služby a zlepšit přístup našich zaměstnanců k zákazníkovi

Zdůraznit, že rozhovor bude trvat max. 10 minut

4. **Vysvětlení typu otázek a instrukce k výběru odpovědi**

„oznámkujte jako ve škole na stupnici **1-5**“

(0=bez odpovědi, nominální vyjádření slouží pro tazatele pro vyhodnocení)

1=mimořádně spokojen

2=velmi spokojen

3=spokojen

4=méně spokojen

5=nespokojen

„u otázek typu **ano / ne / nebylo nutné / nevím** vyberte jednu z variant“

Otázka č. 1 - Na základě Vaší poslední zkušenosti s nákupem nového vozu, jak jste byl(a) z celkového hlediska spokojen(a) s prodejcem vozu?

0 **1** **2** **3** **4** **5**
O O O O O O

Otázka č. 2 - Doporučil(a) byste tohoto prodejce svým přátelům a kolegům?

O **ano**
O **ne**
O **nevím**

Otázka č. 3 - Jak jste byl spokojen(a) se službami prodejce v následujících ohledech:

„oznámkuje jako ve škole“

(pozn. pro tazatele: varianta „bez odpovědi“ vynechána, respondent si musí vybrat z nabídky odpovědí)

	(1) mimořádně spokojen	(2) velmi spo- kojen	(3) spokojen	(4) méně spo- kojen	(5) nespokojen
Přivítání a přijetí v podniku prodejce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přátelský přístup prodejce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborné znalosti prodejce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídnutí vozu dle individuálních potřeb zákazníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vysvětlení vlastností vozu při jednání o prodeji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vysvětlení kupní resp. leasingové smlouvy Vaším prodejcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita vozidla při předání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodací lhůta Vašeho vozu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otázka č. 4 - Nabídl Vám prodejce testovací jízdu?

- ano
- ne
- ne, nebylo nutné
- nevím

Otázka č. 5 - Byla Vám představena Vaše kontaktní osoba pro servisní služby a servis?

- ano
- ne
- ne, nebylo nutné
- nevím

Otázka č. 6 – Jak jste spokojený s vozem po předání?

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Otázka č. 7 – Který způsob kontaktu po prodeji preferujete?

„vyberte jednu z možností“

- poštou
- telefonicky
- tváří v tvář

- online (email, internet)
- nepřeji si být kontaktován
- nevím
- jiné.....

Otázka č. 8 – Je něco, co byste rád(a) vzkázal(a) Vašemu prodejci popř. servisnímu poradci?

5. Poděkování za spolupráci při vyplňování dotazníku a jako odměnu nabídnout „kávu nebo čaj“ zdarma v kavárně Porsche Café (poukaz bude vystavený na jméno/název firmy a připravený k vyzvednutí na recepci při jeho další návštěvě)

Struktura dotazovaného vzorku

Zákazník	Soukromá osoba	Firma
pohlaví	<input type="checkbox"/> žena <input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/>
věk	<input type="checkbox"/> do 25 let <input type="checkbox"/> 26 – 35 let <input type="checkbox"/> 36 – 45 let <input type="checkbox"/> 46 – 55 let <input type="checkbox"/> 56 – 65 let <input type="checkbox"/> 66 a více	
město		

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření

Tabulka 4: Struktura vzorku

	Počet respondentů	V %
Firma	43	64
Soukromá osoba	24	36
Celkem	67	

Tabulka 5: Rozložení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Počet respondentů	V %
Muž	42	74
Žena	15	26
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 6: Rozložení respondentů podle věku

Věk	Počet respondentů	V %
Do 25 let	2	4
26 – 35 let	9	16
36 – 45 let	22	39
46 – 55 let	16	28
56 – 65 let	6	11
66 a více	2	4
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 7: Spolupráce respondentů při vyplňování dotazníku

Značka	Důvod	Rozhovor uskutečněn	
		Ano	Ne
AUDI	Nezájem o dotaz-		2
	Zaneprázdněn		3
	Součinnost	4	
VOLKSWAGEN	Nezájem o dotaz-		1
	Opakovaně neza-		3
	Zaneprázdněn		1
	Součinnost	53	
Celkový počet		57	10

Tabulka 8: Zájem o dotazník spokojenosti

Rozhovor uskutečněn	Počet respondentů	V %
Ano	57	85
Ne	10	15
Celkem	67	

Tabulka 9: Celková spokojenost s prodejcem

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	31	54
Velmi spokojen	15	26
Spokojen	11	19
Méně spokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Bez odpovědi	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 10: Doporučení prodejce

Varianty odpovědí	Počet respondentů	V %
Ano	48	84
Ne	0	0
Nevím	9	16
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 11: Spokojenost se službami prodejce ("přivítání a přijetí v podniku")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	32	56
Velmi spokojen	19	33
Spokojen	5	9
Méně spokojen	1	2
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 12: Spokojenost se službami prodejce ("přátelský přístup")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	32	56
Velmi spokojen	20	35
Spokojen	5	9
Méně spokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 13: Spokojenost se službami prodejce ("odborné znalosti prodejce")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	39	68
Velmi spokojen	15	26
Spokojen	3	5
Méně spokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 14: Spokojenost se službami prodejce ("nabídnutí vozu podle individuálních potřeb zákazníka")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	40	70
Velmi spokojen	14	25
Spokojen	3	5
Méně spokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 15: Spokojenost se službami prodejce ("vysvětlení vlastností vozu při jednání o prodeji")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	38	67
Velmi spokojen	15	26
Spokojen	4	7
Méně spokojen	0	0
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 16: Spokojenost se službami prodejce ("vysvětlení kupní resp. leasingové smlouvy Vaším prodejcem")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	39	68
Velmi spokojen	15	26
Spokojen	73	5
Méně spokojen	2	0
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 17: Spokojenost se službami prodejce ("kvalita vozidla při předání")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	36	63
Velmi spokojen	13	23
Spokojen	4	7
Méně spokojen	4	7
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 18: Spokojenost se službami prodejce ("dodací lhůta Vašeho vozu")

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	26	46
Velmi spokojen	23	40
Spokojen	6	11
Méně spokojen	2	4
Nespokojen	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 19: Nabídka testovací jízdy

Varianty odpovědí	Počet respondentů	V %
Ano	49	86
Ne	2	4
Ne, nebylo nutné	6	11
Nevím	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 20: Představení kontaktní osoby pro servisní služby a servis

Varianty odpovědí	Počet respondentů	V %
Ano	44	77
Ne	1	2
Ne, nebylo nutné	12	21
Nevím	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 21: Spokojenost s vozem po předání

Míra spokojenosti	Počet respondentů	V %
Mimořádně spokojen	42	74
Velmi spokojen	7	12
Spokojen	2	4
Méně spokojen	4	7
Nespokojen	0	0
Bez odpovědi	2	4
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 22: Preference kontaktu po prodeji

Varianty kontaktu	Počet respondentů	V %
Poštou	2	4
Telefonicky	5	9
Tváří v tvář	16	28
Online (email, internet)	20	35
Nepřeji si být vůbec kontaktován	14	25
Jiné	0	0
Bez odpovědi	0	0
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 23: Zpětná vazba pro prodejce popř. servisního poradce

Kategorie odpovědi	Počet respondentů	V %
Přeji prodejci pracovní úspěch do	2	4
Vyřídít pozdrav prodejci	1	2
Pochvala za výkon prodejce	6	11
Ocenění profesionality prodejce	3	5
Ocenění za zážitek při předání	1	2
Opakovaný nákup – poděkování	6	11
Uvítal bych slevu za věrnost	6	11
Uvítal bych slevu na servis	5	9
Prosím o kontakt prodejcem	2	4
Prosím o kontakt servisním po-	4	7
Neúměrná dodací lhůta	5	9
Stížnost na arogantní chování	1	2
Bez odpovědi	15	26
Celkem odpovědělo	57	

Tabulka 24: Spokojenost s výkonem prodejce ("mimořádní spokojen")

Prodejce	„mimořádně spokojen“	V %
JŠ	2	4
KČ	6	11
MM	4	7
LK	4	7
RM		
MK	3	5
TS		
OD		
VD		
DP	4	7
KV	8	14
Zprostředkovatel		
Celkem	31 z 57	

Tabulka 25: Spokojenost s výkonem prodejce ("velmi spokojen")

Prodejce	„velmi spokojen“	V %
JŠ		
KČ	2	4
MM	1	2
LK	3	5
RM	1	2
MK	1	2
TS	2	4
OD		
VD		
DP		
KV	5	9
Zprostředkovatel		
Celkem odpovědí	15 z 57	

Tabulka 26: Spokojenost s výkonem prodejce ("spokojen")

Prodejce	„spokojen“	V %
JŠ		
KČ	3	5
MM	1	2
LK	1	2
RM	1	2
MK		
TS		
OD		
VD		
DP		
KV	2	4
Zprostředkovatel	3	5
Celkem odpovědí	11 z 57	

Příloha 3: Rozložení respondentů podle místa původu

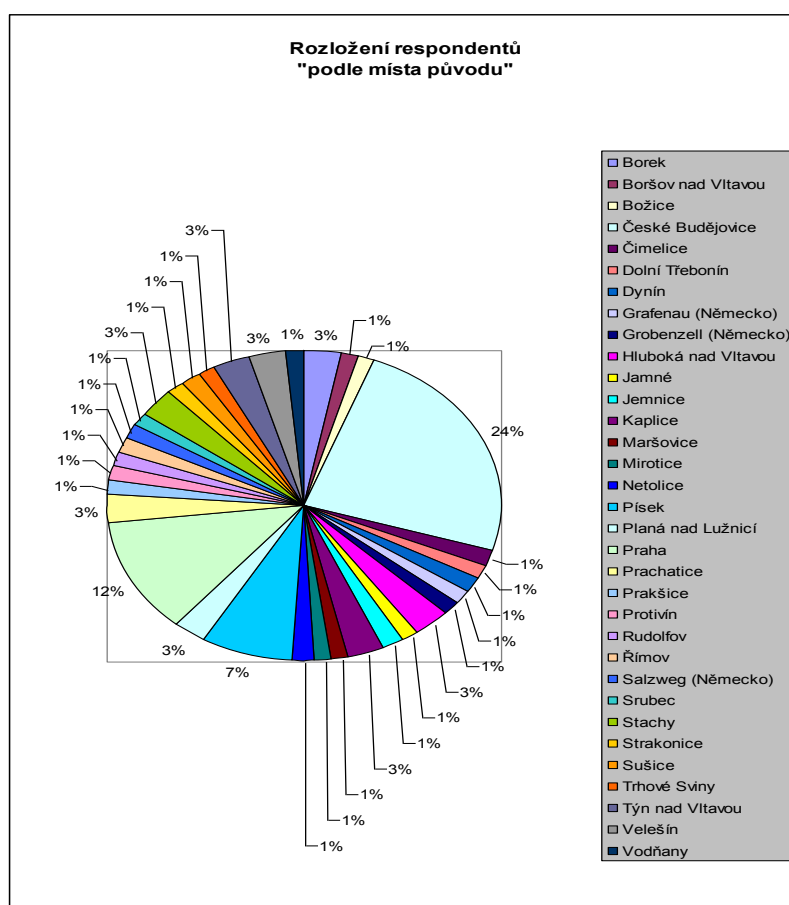
Tabulka 27: Rozložení respondentů podle místa původu

Město	Počet respondentů	V %
Borek	2	3
Boršov nad Vltavou	1	1
Božice	1	1
České Budějovice	16	24
Čimelice	1	1
Dolní Třebonín	1	1
Dynín	1	1
Grafenau (Německo)	1	1
Grobzell (Německo)	1	1
Hluboká nad Vltavou	2	3
Jamně	1	1
Jemnice	1	1
Kaplice	2	3
Maršovice	1	1
Mirotice	1	1
Netolice	1	1
Písek	5	7
Planá nad Lužnicí	2	3
Praha	8	12
Prachatice	2	3

Prakšice	1	1
Protivín	1	1
Rudolfov	1	1
Římov	1	1
Salzweg (Německo)	1	1
Srubec	1	1
Stachy	2	3
Strakonice	1	1
Sušice	1	1
Trhové Sviny	1	1
Týn nad Vltavou	2	3
Velešín	2	3
Vodňany	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 19: Rozložení respondentů podle místa původu (n=67)



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4: Příklady zpětné vazby

Otázka č. 8 – **Je něco, co byste rád(a) vzkázal(a) Vašemu prodejci popř. servisnímu poradci?**

Přání zákazníka být kontaktován servisním pracovníkem:

„Využiji našeho rozhovoru a řeknu Vám, proč nejsem spokojený s vozem po předání. Během jízdy se mi stává, že se posouvá sedadlo na straně řidiče. Je to nepříjemné a v určitých situacích během řízení i nebezpečné. Ptala jste se, co pro mě můžete udělat, tak bych Vás chtěl požádat, aby mě kontaktoval Váš servisní poradce a domluvili jsme si termín na servis. Takhle s autem nemůžu fungovat.“

Přání zákazníka být kontaktován prodejcem:

„Když jsem si přebíral můj první vůz Volkswagen Passat, který je nadupaný elektronikou, tak jsem asi všechny funkce nepobral. Prodejce dělal, co mohl a vše mi detailně vysvětlil. Nicméně můžete prosím vzkázat prodejci, aby se mi ozval, potřeboval bych se ještě na něco zeptat ohledně ovládání parkovacího asistenta.“

Příloha 5: Struktura prodaných vozů

Tabulka 28: Struktura prodaných vozů podle značek a modelů

Model	Značka AUDI (v ks)	Značka VOLKSWAGEN (v ks)
Q3	4	
A5 Sportback	1	
A6 Allroad	1	
A6 Avant	3	
Amarok		1
Caddy		2
CC		2
Golf		11
Golf Plus		3
Golf Variant		1
Multivan		2
Passat Variant		4
Polo		3
Sharan		1
Tiguan		16
Touareg		3
Touran		3
Transporter		4
Up!		2
Celkem	9	58

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6: Počet prodaných vozů podle prodejce

Tabulka 29: Počet prodaných vozů podle prodejce

Prodejce	Počet prodaných vozů	v %
JŠ	3	4
KČ	14	21
MM	6	9
LK	8	12
RM	2	3
MK	4	6
TS	3	4
OD	1	1
VD	2	3
DP	6	9
KV	15	22
Zprostředkovatel	3	4
Celkem	67	

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7: Charakteristika autosalonu VW, AUDI a ŠKODA společnosti PORSCHE ČESKÉ BUDĚJOVICE

Autosalon VW a AUDI

showroom pro značku VW - 678 m²

showroom pro značku AUDI - 329 m²

box pro předávání nových vozů - 182,70 m²

příjem oprav – 38,80 m², prostor servisních poradců součástí showroomu

zákaznická zóna – součástí showroomu

Autosalon ŠKODA

showroom pro značku ŠKODA - 374,75 m²

box pro předávání vozů - 123,25 m²

příjem oprav – 105,54 m², prostor servisních poradců součástí showroomu

zákaznická zóna v přízemí – 229,29 m²

prostor kavárny v 1. patře – 67 m²

Příloha 8: Pravidla péče o zákazníka

Budování a udržování dobrých vztahů se zákazníky má svá pevná pravidla, která je užitečné znát a respektovat. Níže uvedená pravidla mohou sloužit jako vodítko pro každodenní styk personálu první linie se zákazníkem.

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí

V první řadě musíme vědět, **kdo jsou naši klíčoví zákazníci**, a v druhé řadě je musíme natolik dobře znát, abychom s nimi mohli efektivně komunikovat. Platí tu totiž další téměř zákon: **komunikace je tím efektivnější, čím lépe známe svůj protějšek**.

Se zákazníky, nejen klíčovými, je v kontaktu „personál první linie“. Všichni tito lidé spadají do kategorie, které se začíná říkat „touch points“ neboli dotykové body. **Pěstování VIP instinktu** vyžaduje nejen trpělivost, ale i vytvoření takového informačního zázemí pro pracovníky první linie, které jim poskytuje možnost VIP zákazníka nejen okamžitě rozpoznat, ale i takových podmínek a pravomocí, které jim umožní ho také náležitě obsloužit.

2. Zákazník je především člověk

Efektivní prezentace produktu hraje v budování **emocionálně pozitivního vztahu** se zákazníkem jednu z klíčových rolí nejen v kamenném, ale i ve virtuálním obchodě. **Upoutání pozornosti** je naopak prvním krokem v jednání, jehož cílem je navázat vztah ať již za účelem uzavření obchodu, partnerství nebo přátelství. **Věrnost se dá naprogramovat**. Ve skutečnosti za ni však zákazník platí svou loajalitou ke svému dodavateli – a za to si odměnu právem zaslouží. Pokud je mu poskytnuta, ocení ji víc než sebevětší úplatek. Žádný, ani sebelépe koncipovaný věrnostní program nepřinese okamžité výsledky. Jeho síla je v dlouhodobém působení na zákazníka.

3. Vztah se buduje komunikací

Při setkání s člověkem, kterého neznáte, jsou **první čtyři minuty** podle průzkumů psychologů kritické. Zákazníci, kteří přicházejí do vaší prodejny, kanceláře nebo dílny, posuzují vaši firmu podobně.

Tipy, jak minimalizovat riziko neúspěchu a maximalizovat naopak šance, že vás budou považovat za solidní partii:

Po příchodu zákazníka do podniku

- **dejte zákazníkovi najevo, že víte o jeho příchodu**
- **pozdravte přátelským a otevřeným způsobem**
- **vyslechněte si zákazníkovo přání**
- **dejte zákazníkovi příležitost, aby se „zabydlel“**
- **ukážete zákazníkovi, kde co hledat**

Telefonní kontakt se zákazníkem

- **nenechávejte telefon dlouho vyzvánět**
- **představte sebe a svou firmu**
- **přepojujte hovory, jen když je to nutné**
- **snažte se, aby zákazníci měli z telefonátu dobrý pocit**
- **zavěšujte jako poslední**

Databáze zákazníků

Pečlivě vedená databáze nám umožní sledovat, co a kdy si zákazníci objednávají. Každá správně vedená databáze totiž kromě údajů o firmě obsahuje také postřehy o člověku, s kterým zde jednáme. A právě tyto údaje nám pomohou nejen příjemně našeho zákazníka potěšit, ale také mu ukázat, že pro nás není jen správcem firemní peněženky, ale člověkem, kterého si vážíme.

- **děkujeme, neodcházejte**

Zákazníci potřebují vědět, že si jich vážíme. Co takhle vzít si tužku, papír a napsat poděkování vašim nejdůležitějším a nejužšími zákazníkům?

- **najděte si důvod ke gratulaci**

Oslaví některý z vašich zákazníků v blízké době narozeniny? Zmiňoval se o tom, že jejich firma bude slavit deset let od svého založení? Pokud ano, máte ideální příležitost zákazníkově ukázat, že nevnímáte jen jeho peněženku.

- **newsletter s novinkami o firmě**

Newsletter na 4-8 stránkách obsahuje takové články a informace, aby zákazníky informoval o novinkách a vylepšeních, které jste pro ně připravili, oznamoval změny, slevy a speciální akce, informoval o úspěších vašich zákazníků, předával zákazníkům rady a informace, které jim samým pomohou lépe žít nebo podnikat.

Diplomatické jednání

Jednání se zákazníkem, který je současně dlužníkem, je nebezpečné. Nebezpečné proto, že nevíte, zda jsou jeho finanční problémy dočasné a zda vám bude za 14 dní schopen vše zaplatit a dále od vás odebírat nebo zda je to notorický neplatič, který má v plánu platbu oddalovat tak dlouho jak to jen bude možné. Obě formy upomenutí mají své výhody: při **telefonickém upomenutí** můžete **mluvit přímo s člověkem**, který je za odběr vašeho zboží odpovědný, a situaci si s ním vyjasnit.

Dopis vám naopak dává příležitost vyjádřit totéž, co osobní nebo telefonický kontakt, současně však také získáváte **důkaz o tom, že jste zákazníka upomenuli**.

- **vyvarujte se výhrůžek**
- **napište jednoduchou a jasnou upomínku**
- **fakturujte okamžitě**

4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník

K tomu, abychom mohli zákazníkovi něco prodat, o něm musíme nejdříve něco vědět. A k tomu, aby nám o sobě něco prozradil, musíme nejdříve **získat jeho důvěru**. Při jednání se zákazníky máme na budování vzájemné důvěry často jen několik minut. A musíme proto být **schopni navázat „kontakt“ během krátké chvíle**. Následující tři kroky vám toho pomohou dosáhnout:

- **projevte upřímný zájem**
- **nepřehánějte**
- **prozrad'te na sebe něco negativního**

Vaší snahou by mělo být **ukázat zákazníkovi přednosti i nevýhody jednotlivých variant** tak, aby si sám mohl vybrat tu, která je pro jeho účely nevhodnější.

Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je **napsat čas od času zákazníkovi kratičký dopis**. Dopis, ve kterém mu poděkujete za to, že s ním můžete pracovat.

Speciální požadavky? Není problém!

Mezi zákazníky najdeme ty, kteří se od toho hlavního proudu nijak neliší, ale také ty, kteří potřebují zvláštní péči. Sem patří například **zákazníci s malými dětmi, tělesně postižení zákazníci, zákazníci pracující na směny, nemocní zákazníci, zákazníci s vadou sluchu, zákazníci, kteří nerozumějí česky, zákazníci bez vlastní dopravy; zákazníci s vadou zraku**.

Každá z těchto podskupin zákazníků má své **speciální požadavky** a když přemýšlíme o tom, jak zákazníkům vyjít vstříc, musíme brát v úvahu také speciální požadavky právě těchto skupin zákazníků. Zákazníci s malými dětmi jistě ocení, pokud ve své prodejně zřídíte dětský koutek, kde si děti mohou hrát, zatímco rodiče budou nakupovat. Tělesně postižení zákazníci ocení, pokud jim pomůžete při nakládání zboží do auta. Zákazníci, kteří neumějí česky, možná nakoupí více, pokud jim budete schopni vysvětlit přednosti svých produktů v jejich jazyce. Obsluha **zákazníků s těmito speciálními požadavky** není většinou nijak finančně náročná. Jen je **potřeba s nimi strávit o něco více času**. Pokud však budete o takového zákazníka pečovat stejně kvalitně jako o ty ostatní, existuje vysoká pravděpodobnost, že se **k vám nejen vrátí, ale že také přivede své přátele**.

5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků

Důkladná znalost konkurenčních prodejců, jejich kvalit, jejich vztahů, jejich komunikační strategie, míry jejich agresivity a motivovanosti, to jsou **základní kameny obranného valu proti jejich nájezdům na vaše zákazníky**, který musí každý prodejce ve svém teritoriu bez přestání a neúnavně budovat.

I v digitálním věku musí někdo „prošoupat podrážky“

At' se technologie rozvíjí sebevětším tempem, nic nenahradí **osobní kontakt**. **Úspěšnost v prodeji stojí a padá s kvalitou vztahu mezi zákazníkem a prodejcem**, protože mezi sebou jednájí živí lidé z masa a kostí. Přílišné spoléhání se na vymoženosti moderní techniky může vést až k úplnému odosobnění obchodního vztahu a odtud je už jenom krůček ke ztrátě loajality jednotlivých zákazníků a k postupné erozi celé zákaznické základny.

Reklama není nutné zlo, ale příležitost

Největší příležitostí pro konkurenčního prodejce je situace, kdy se vám reklamační řízení prodlužuje. I když se nakonec třeba všechno vyřeší, může reklamační řízení, které se nešťastně začalo a ještě hůře pokračovalo, i když „nakonec“ se šťastným koncem, vážně ohrozit loajalitu i toho nejvěrnějšího zákazníka.

Nabízejí se ve skutečnosti hned dvě příležitosti. Za prvé, **prodejce převezme osobní odpovědnost za vyřízení reklamací** ve stylu „s naší podnikovou byrokracií budu za vás, pane zákazníku, bojovat já“ (a ne aby se za tuto byrokracií prodejce schovával, jak to mají prodejci ve zvyku), za druhé bude **okamžitě reagovat na stížnost zákazníka** a bude ho průběžně informovat o postupu jejího řešení.

6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok

Mezi základních pět standardů péče o zákazníka patří následující:

- **reagovat ihned**

Pokud **zákazník jasně vysloví své přání**, naším úkolem je **věnovat se mu co nejdříve, nejlépe ihned**. Pokud to není možné, můžeme mu **slíbit, že se jeho objednavce budeme věnovat později**. Pak ale musíme svůj slib splnit.

- **zachovat si profesionalitu**

Při jednání se zákazníky se čas od času dostanete do situace, kdy před vámi bude stát **zákazník, který řeší závažné osobní problémy**. Vaším úkolem je však zákazníkům pomoci... Za to jste placeni. Pokud tedy **zůstanete klidní a nenecháte se vyprovokovat, můžete zákazníkovi pomoc mnohem lépe a bez zbytečných emocí** – než kdybyste se nechali stáhnout na jeho úroveň komunikace. Pokud je chyba na straně zákazníka, dejte mu příležitost, aby si zachoval tvář. Výhra slovní potyčky je totiž současně ztrátou zákazníka.

- **převzít iniciativu**

Pokud přistoupíte k pracovníkovi a ten obrátí oči v sloup a koutkem úst prohodí znechucené „prosím...“, přejde vás okamžitě chuť po tomto člověku něco chtít. Pokud se k vám však po vašem příchodu pracovník přitochí a s úsměvem na tváři řekne: **„Dobrý den, co pro vás mohu udělat?“**, ihned víte, že vám zde bude příjemně. **Ukažte zákazníkům, že jim chcete pomoci**. A že jste připraveni na jejich požadavky reagovat.

- **nabídnout pomoc**

„Teď odešel, ale vrátí se za hodinu.“ Tato odpověď sice zákazníkovi vysvětlí, že tu pracovník, kterého hledá, není. Ale v ničem mu nepomůže a už vůbec mu nenavrhuje způsob, jak jeho nepřítomnost vyřešit. Jediná správná odpověď v takové situaci proto zní: **„On tu teď bohužel není a vrátí se až za hodinu. Možná bych vám ale mohla pomoci já...co pro vás mohu udělat?“** Vstřícnost a ochota jsou základními prvky péče o zákazníky.

Pokud pomoci nemůžeme, je naší povinností nabídnout alespoň předání vzkazu. Vzkaz musí obsahovat jméno volajícího, telefonní číslo a informaci o tom, v jaké věci volal. A v ideálním případě také dobu, kdy je nejhodnější mu zavolat nazpět. Pokud jste tím dotčeným, který potom na žádost o zavolání reaguje, můžete zahájit svůj telefonát následovně: **„Dobrý den, slečno..., kolegyně mi předala váš vzkaz a říkala, že si přejete, abych vám zatelefonoval ohledně té opravy, co u nás máte. Co pro vás mohu udělat?“**

- **převzít odpovědnost**

Zákazníci nenakupují od vás osobně, ale od celé firmy. **Nevnímají tedy vaši osobu v tomto prostředí jako jednotlivce, ale jako součást celku.** Pokud tedy odjíždíte na dovolenou, zákazník očekává, že potřebnou dokumentaci k jeho případu předáte kolegům, kteří vás budou zastupovat.

Pokud tedy **nebudete z nějakého důvodu schopni osobně vyřizovat** případy zákazníků, o které se osobně staráte, **předejte všechny důležité informace kolegům, kteří vás budou zastupovat.** A pokud odjíždíte na dovolenou vaši kolegové, získajte tyto informace naopak od nich. Zákazník, který si příští týden přijde vyzvednout hotovou zakázku, nechce slyšet, že dotyčná osoba onemocněla. To ho nezajímá a ani by zajímat nemělo, Pokud si jednou něco objednal a my jsme mu objednávku potvrdili, je na nás, abychom jakékoliv problémy vyřešili.

Počítač ve službách péče o zákazníka

Jednou z možností, jak urychlit služby zákazníkům, je mít po ruce veškerou dokumentaci k jejich nákupům. Pokud jste si vytvořili **databázi zákazníků**, která obsahuje i informace o jejich nákupech a objednávkách, můžete toho dosáhnout prostřednictvím propojení této databáze s telefonem. Systém, který tak vznikne, vám při přijetí telefonátu od zákazníka umožní zobrazit na monitoru základní záznamy o zákazníkovi, kterými se potom můžete probírat.

Každého zákazníka se totiž na začátku telefonního rozhovoru můžete zeptat, jaké má telefonní číslo nebo jaké je IČO firmy, z které volá. A když toto číslo vepíšete do správné kolonky databáze, kterou budete mít před sebou stále otevřenou, **během několika vteřin budete mít na obrazovce právě jeho záznamy.**

Se zákazníky vždy jen stejnou řečí

Základ úspěšné komunikace spočívá v tom, že mluvíme stejnou řečí jako zákazník. A pokud jde o odbornou stránku věci, musím **přizpůsobit svůj slovník slovníku zákazníka.** Pokud **před vámi stojí naprostý laik, nemá smysl používat odbornou hantýrku.** Můžete ze sebe sice udělat machra, který mluví velmi zasvěceně, pokud vám však druhá strana nebude rozumět, nic neprodáte.

Pokud to tedy ve vašem oboru bez odborných výrazů nejde, vždy je alespoň „přeložte“ do češtiny, které bude zákazník schopen porozumět. Kromě nevhodného používání odborné hantýrky však zákazníky můžete ztratit také dalším nešvarem, který se při jednání se zákazníky často vyskytuje. A tím je **negativní řeč.**

„Nemáme.“

„To si musíte přijít až za týden.“

„Nevedeme.“

Z vyjadřování pracovníka, který zastupuje naši firmu, musí být cítit nejen odbornost, ale také rozhodnost a jistota, že objednávku podle zákazníkova přání splní.

Existuje i jiná možnost, jak zákazníkovi sdělit, že jej hned teď neuspokojíte: *„Musím vám ten výběr pochválit, to je jeden z nejpobulárnějších modelů a právě jsme jej vyprodali. Ale dejte mi své telefonní číslo a já vám jej do příštího úterý seženu.“* Je to jen pár slov navíc, ale hned máte jako zákazník lepší dojem. A dojem je často to nejdůležitější, na základě čeho se zákazník rozhoduje mezi – v jeho očích – jinak stejnými nabídkami.

Jak reagovat na stížnosti

Žádný zákazník nemá pro nás větší hodnotu než zákazník, který si stěžuje. Pokud totiž jeho stížnost dokážeme bleskově vyřešit, pochopí, že to se svou péčí myslíme vážně a že se na nás může spolehnout.

Jednou z důležitých schopností pracovníků, kteří jednají se zákazníky, je proto **schopnost empatie – schopnost vidět situaci očima toho druhého.**

Zde je několik bodů, které vás krok za krokem provedou jednáním s nespokojeným zákazníkem a pomohou konfliktní situaci ke spokojenosti obou stran vyřešit.

- **vezměte hněv na vědomí**

Pokuste se vžít se do pocitů zákazníka a řekněte si: „Kdybych byl ve stejné situaci, jak bych si přál, aby se mnou jednali? Co bych chtěl slyšet?“ Teprve potom můžete zasvěceně říci: *„Chápu, že se zlobíte, a mrzí mě, že k této situaci došlo.“*

- **uznejte, že problém existuje**

Jedinou praktickou odpovědí je přistupovat ke každému zákazníkovi profesionálním a příjemným způsobem. To otevírá prostor k přímému jednání a zároveň dává jistotu, že nezačneme jednat chybně, nastanou-li neočekávané potíže.

- **projevte zájem**

Při jednání s rozhořčeným zákazníkem je kromě toho, co říkáme, někdy mnohem důležitější, jak to říkáme. Jakým tónem to vyslovujeme. Jak se na něj díváme. Jak se při tom tváříme. **Řeč našeho těla řekne zákazníkovi více než naše slova.** Tajemství spočívá v tom, že budeme i v myšlenkách projevovat zájem, neboť ten se pak promítne do našeho jednání.

- **ochlad'te situaci**

Ve většině případů skutečnost, že **projevíte nefalšovanou účast a ochotu pomoci**, dokáže „žár“ výrazně oslabit, ne-li zcela zlikvidovat. Pokud to nestačí, musíme přistoupit k dalším opatřením, např. **zeptat se zákazníka na jméno.**

Oslovujete-li zákazníka jménem, projevujete větší osobní zájem. Pokud je to možné, odved'te zákazníka na klidnější místo stranou od ostatních. Bude to pohodlnější jistě i pro vás. **Dejte zákazníkovi možnost se „vyventilovat“.**

Většina lidí se uklidní, jakmile se vymluví, a vy budete mít možnost dát z jeho řeči dohromady fakta. **Zůstaňte ale uvolnění a nerozptylujte se.** Kritika zákazníka není kritikou vaší osoby. Za žádných okolností se nesmíte přestat ovládat nebo jednat méně profesionálně.

- **zjistěte fakta**

Když mluvíte, dbejte, abyste naslouchali tomu, co druhá strana skutečně říká. **Stále se snažte pohlížet na problém z hlediska zákazníka.**

- **určete, zda jde skutečně o problém**

Někdy se stane, že **stížnost je neoprávněná nebo že zákazník chce pouze dělat potíže.** V takovém případě „hrajte o čas“. Nabízí to dvě výhody.

Předně, řeknete-li, že **musíte projednat záležitost s nadřízeným**, ukazujete, že se snažíte problém řešit. Dále pak, a to je ještě důležitější, **získáte čas věc si rozmyslet.**

Pokud musíte říci „ne“, pak dbejte, abyste svou odpověď podpořili správnými praktickými důvody.

- **udělejte, co je třeba**

Jde-li o **skutečný problém**, je naší povinností poskytnout řešení. Pokud to **nemůžeme udělat sami a musíme zákazníka „předat“ kolegovi**, můžeme to učinit jen poté, co **sami dotyčnému vyličíme, co zákazník požaduje.** A neposíláme za ním zákazníka samotného, aby vše musel zopakovat znovu.

Pokud není okamžité řešení možné, musíme nést odpovědnost sami. To nás však neopravňuje k tomu, abychom svalovali vinu na ostatní. **Zastupujeme firmu a naším nejvyšším cílem vždy musí být poskytnout zákazníkovi pozitivní obraz své osoby, firmy a produktu.**

Obujte si „zákaznickovy boty“

Pokud jste se svými pracovníky přímo „na place“, máte jistotu, že zákazníkům pomáhají podle vašich představ. Co když tam ale nejste?

Jednou z forem, jak to zjistit, je využití „**tajemného**“ **zákazníka.** „Tajemný“ zákazník je **člověk, který zhodnotí vaši firmu zvenčí.** A při tomto hodnocení bude postupovat tak, jak by postupoval skutečný zákazník.

Realizace „tajemného“ nákupu může mít několik forem.

- **osobně si zavolat do firmy** a sledovat, jak rychle a ochotně vaši pracovníci splní vaše přání;
- **požádat zákazníka**, který odchází z vaší prodejny nebo kanceláře, aby **vyplnil krátký dotazník** nebo můžete **požádat přítele, aby si u vás něco koupil.**

V každém případě je důležité, aby hodnocení mělo předem stanovený postup a ujasněné cíle, kterých chcete hodnocením dosáhnout. Jen tak budete schopni analyzovat poznatky, které vám „tajemný“ nákup přinese, a reagovat na ně.

7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka

Prvním krokem k tomu, abychom mohli **myslet za zákazníka**, je **pochopit to, co vlastně potřebuje**. **Výroky lidí** totiž často **skrývají informace**, které můžete pečlivým nasloucháním odhalit. Následující tipy vám v tom pomohou:

- **přestaňte mluvit a začněte více poslouchat**
- **neskákejte ostatním do řeči**
- **poslouchajte „mezi řádky“**
- **nebojte se ptát**

Pokud nerozumíte tomu, o čem druhá strana mluví, nebojte se zeptat. Jednoduchou technikou, jak nedorozuměním zabránit, je zopakovat svými slovy to, co jste právě slyšeli: „*Takže vy říkáte, že potřebujete vyřídit tuto zakázku do čtrnáctého, protože potom odjždíte na dovolenou?*“

- **poskytujte zpětnou vazbu**

„Aha“.

„Rozumím.“

„Ano.“

„Skutečně.“

Pronesení těchto slov na vašem porozumění nic nezmění, zákazníkovi však dáte najevo, že mu pečlivě nasloucháte.

Bezproblémovost nakupování

Jednou vlastností, kterou se vyznačují téměř všichni zákazníci, je **lenost**. Zákazníci ve své podstatě nechtějí rozhodovat. Nechtějí nést riziko. Nechtějí stát ve frontách. Nechtějí parkovat příliš daleko... Každý, kdo jim **nabídne zjednodušení nakupování a minimalizaci s tím spojených problémů, získá náskok před konkurencí**.

- **zjednodušené objednávání**

Zjednodušené objednávání však můžete využít i v případě, že vaše firma prodává hodnotné výrobky a jednáte se sofistikovanými odběrateli. Pokud např. po zákazníkovi požadujete objednávku, můžete jeho **údaje předtisknout** na patřičná místa. Pokud totiž jde o všeho **stálého zákazníka, je zbytečné, aby své údaje neustále opisoval**, když vy je už dávno máte.

- **zjednodušené užívání vašich výrobků**

Přemýšlení za zákazníka v tomto případě spočívá v tom, že zjistíme, jak bude výrobek používat. A pak uděláme vše, aby mezi nákupem a plnohodnotným využitím výrobku nestála žádná překážka.

- **zjednodušené využívání služeb**

Naším úkolem není posuzovat, jaká námaha je pro zákazníka ještě přijatelná a jaká už ne. **Oni nám to svým nákupním chováním a výběrem produktů řeknou sami**. Největší podíl na trhu získají ti, kteří jakoukoli námahu vyloučí.

- **zjednodušený servis**

Do této kategorie patří i „**balíčkování služeb**“. Mnoho motoristů má při odevzdávání svého plechového miláčku do servisu nepříjemný pocit z toho, že nevědí, kolik bude oprava vlastně stát. V tomto prostředí je pro motoristy vítanou nabídkou „**servis za pevnou cenu**“. Výměna tlumičů za pevnou cenu, výměna oleje za pevnou cenu, výměna brzdových destiček za pevnou cenu. Pro motoristy jsou výčet úkonů, které servis na vozidle provede, a pevná cena známkou toho, že za své peníze dostávají „**hmatatelný produkt** – „**balíček služeb**“. A že se nemusí bát toho, že odjedou s prázdnou peněženkou.

- **zjednodušené placení**

Každý jednorázový výdaj ve výši několika tisíc korun pro jednotlivce je náparem na peněženkou. A proto se vyplatí ukázat zákazníkovi, že vybraný produkt může také získat i přesto, že nemá tolik peněz v hotovosti. Tedy ukázat, že zákazník může platit i jinak než hotově.

Hotovostní platbu totiž můžeme nahradit například platbou na splátky bez navýšení ceny, platbou platební kartou, sjednáním spotřebitelského úvěru, odloženými splátkami, platbou úvěrovou kartou. Totéž platí

i u firemních zákazníků. V úvahu například přichází prodloužený termín splatnosti, splátkový kalendář, finanční leasing, bankovní půjčka, dlouhodobý pronájem.

Každá z těchto variant nabízí jinou **formu finančního závazku**. Všechny však směřují k jedinému: umožnit zákazníkovi, aby si **vybraný produkt mohl odnést domů ihned**.

Rychlost dodání

Jedním z požadavků zákazníků je nakupovat bez problémů, druhým požadavkem musí zákonitě být **okamžité výsledky**. Když se rozhodneme koupit si nové auto, velmi nás rozladí zjištění, že si na ně musíme počkat nehorázných šest měsíců. **Chceme mít všechno... a chceme to mít hned**. Z tohoto přístupu pro nás vyplývá při péči o zákazníky několik pravidel.

- **reagovat ihned**

Na **email se reaguje během jedné hodiny, na fax také a na klasický dopis během 24 hodin**. Tyto standardy nejsou nikde vyvěšené, pokud je ale porušíte, budou se na vás zákazníci obracet se stížnostmi.

- **mít dostatek zásob**
- **urychlit dodací lhůty/cesty**

Doplňkové produkty

Nabízení doplňkových produktů je vnucování pouze v případě, kdy produkt nabídnete zákazníkovi bez rozmyslu a jen za tím účelem, aby si něco dalšího – cokoliv – koupil. V momentě, kdy budete z hloubi duše přesvědčeni, že **doplňek je pro zákazníka nutný**, budete to **cítit jako svou povinnost mu jej nabídnout**.

Osobní servis

Každý z nás si například přeje, aby jej ostatní obdivovali, aby si jej vážili a aby k němu vzhlíželi. To vám však žádný zákazník neřekne. Bude ale velmi potěšen, pokud jej po příchodu do autoservisu přivítá servisní technik jménem. A bude přímo unesen, pokud z časopisu vystříhnete článek o rybaření, které tak miluje, a zašlete jej na jeho adresu s poznámkou, ať se mu tento víkend na rybách daří.

Osobní péče o zákazníka může mít různé formy a je jen na nás, abychom

- vysledovali, co vaši stálí zákazníci chtějí a potřebují;
- našli způsob, jak si to zapamatovat;
- zařídili to tak, aby si zákazník myslel, že tuto speciální pozornost věnujete jen jemu.

Do osobní péče o zákazníky může patřit např. to, že vybrané **zákazníky pozvete na speciální prohlídku nových výrobků „za zavřenými dveřmi“**, za které ostatní nepustíte. **Nejmilejším zvukem, kterému zákazník rád naslouchá, je zvuk jeho vlastního jména**.

8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry

Impulsem k tomu, že začal uvažovat o změně dodavatele, nemohlo být proto zákonitě nic jiného než to, že zákazník začal mít pocit, že tyto důvody se začínají pozvolna vytrácet. Služba, kterou od produktu a dodavatele očekává, přestává odpovídat jeho představě, na jejímž základě učinil své původní nákupní rozhodnutí. Každý produkt je služba, a cena nám pouze umožňuje posoudit, zda tato služba představuje hodnotu. Cena sama o sobě proto nemůže být v drtivé většině případů jediným faktorem v nákupním rozhodování. Celosvětově platí, že **výlučně na základě ceny kupuje jen 15 zákazníků**.

A proti si musíme nejprve **zopakovat důvody, proč ho vlastně od nás koupil**, a teprve ve světle těchto důvodů můžeme **přijít na kloub tomu, proč se rozhodl změnit dodavatele**. Když budete takto postupovat, zjistíte, že jen ve velmi malém procentu případů byla důvodem cena.

V angličtině existuje krásně výstižný výraz „**to take for granted**“, což volně znamená, že něco bereme jako samozřejmost. V tomto případě existuje nebezpečí, že začneme brát jako samozřejmost to, že stálý zákazník bude naším stálým zákazníkem navěky bez ohledu na to, jak se mu budeme věnovat a jak budeme reagovat na jeho pocity.

Nevracejí se jenom ztracení synové, ale i ztracení zákazníci

Stejně jako nikdy nemáte jistotu, že si udržíte klíčového zákazníka navěky, tak, a to je potěšující, žádný zákazník, kterého ztratíte, nemusí být ztracen navždy. V algoritmu ztráty zákazníka jsou jenom dvě možnosti:

- buď konkurence skutečně poskytne zákazníkovi lepší obsluhu než já, a potom musím podstatně zefektivnit svou dodavatelskou výkonnost, abych zákazníka získal zpět, nebo ovšem může dojít i k tomu, že konkurence nebude schopna splnit vše, co zákazníkovi naslibovala, a že zákazník se zpět vrátí sám.
- strategie alternativního dodavatele – second supplier
přiznat kající chybou, udržet se alespoň jako alternativa v případě, že konkurent, který nás vytlačil, selže (udrželi jsme plamének vztahu a ztížili jsme pozici „černého vzadu“ tj. dalšího konkurenta, který by mohl situace využít.

9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník

Každý ze zákazníků vstupuje do naší firmy s jinými zkušenostmi. A to, co jednoho rozčílí jako nekvalitní servis, je pro jiného mnohem více péče, než kdy zažil. Pokud bychom však měli spokojenost zákazníků shrnout do nějakých obecných pravidel, pramení z těchto 5 základních předpokladů:

- **kvalitní produkt**

Bez spokojenosti s výrobkem nebo službou, kterou vám zákazník zaplatil, to zkrátka nejde.

- **dodržení termínu a ceny**

Zákazníkovi spokojenost vyvěrá mimo jiné z toho, že splníte sliby, které jste dali. A dodržení termínu i rozpočtu patří mezi sliby nejdůležitější.

- **servis bez diskusí**

Zákazník nechce slyšet, kdo je za vadu odpovědný, kam se to musí posílat nebo jaké jsou s tím výrobcem potíže. Jednoduše chce, aby byla chyba co nejdříve napravena... a diskutovat o tom můžete později.

- **konzistentní úroveň služeb**

Aby se totiž vaše vysoká úroveň služeb stala legendární, musí se opakovat... při každém setkání.

- **osobní zájem**

A zákazník, který cítí, že je vaším přítelem, k vám bude mít mnohem vřelejší vztah než ten, pro kterého jste jen dalším dodavatelem.

Jak „léčbou šokem“ přimět zákazníky k tomu, aby o vás mluvili

Udělat ze zákazníka „spokojeného“ zákazníka je jedna věc. Aby se však ze spokojeného zákazníka stal „nadšený“ zákazník, který o vás bude přede všemi mluvit, **musíte jej svými službami přímo „šokovat“**..... cokoliv, co zákazníka příjemně překvapí, potěší a na základě čeho si řekne: **“Tady rád nakupuji, tady si mě váží”**.

Takový „šok“ ale nemusí být finančně náročný, ani komplikovaný. Jde nám jednoduše o to, aby zákazník získal pocit, že je pro nás natolik významnou osobou – a že si jeho návštěvy natolik vážíme – že se mu chceme nad rámec standartního obchodu také odvděčit (např. autoservis může zákazníkovi bezplatně vyluxovat auto, i když přijel jen vyměnit olej).

Jak ze svých zákazníků udělat „prodejce“

Každý obchodník ví, že nejlevnější způsob, jak získávat nové zákazníky, je podporovat ty současné, aby za ním posílali své přátele. Pokud si mám totiž jako zákazník vybrat mezi firmou, kterou znám jen z reklamy, a firmou, kterou mi doporučil přítel, **vždy vyhraje ta, která mi byla doporučena**. Pokud chcete, aby i vaši současní zákazníci do vaší firmy vodili své přátele, stačí udělat jediné: **požádat je o to**. Spokojený zákazník, s kterým jste si díky osobní péči vybudovali blízký vztah, je na poli prodeje vaším spojencem. Zná další potenciální zákazníky, ví, co jim můžete nabídnout, a dokáže zprostředkovat kontakt.

Dejte zákazníkům „horký brambor“

Jestliže jsou **zákazníci s naší péčí spokojeni** natolik, že o ní mluví se svými přáteli a **doporučují nás**, dosáhli jsme prvního kroku. Pokud ale chceme, aby nezůstalo jen u diskuse a **přátelé našich zákazníků nás také přišli navštívit**, musíme je k nám skutečně přivést. A to je ten druhý krok.

Jednoduchým způsobem, jak to udělat, je dát našim současným zákazníkům něco, čím mohou své přátele obdarovat. A co je následně přivede k nám. Zkrátka, dejte jim „**horký brambor**“. Horký brambor je zkrátka musí „pálit“ natolik, aby jej chtěli předat někomu dalšímu. Takový autoservis může například každému ze svých zákazníků věnovat speciální poukaz, který mohou předat svým přátelům a jenž je bude opravňovat k bezplatné letní prohlídce jejich vozidla.

Díky tomu, kdo u nás nakupuje pravidelně

U „**doporučených**“ **zákazníků** totiž získáváte nejen signál toho, že jejich zájem je skutečný, ale také nepřímou referenci o jejich platební morálce a loajalitě. Nestojí před vámi člověk, který šel náhodou kolem a přišel do vaší firmy zabít volný čas, ale **osoba, která má o vaši nabídku skutečný zájem**. A která byla o vašich „**legendárních službách**“ již informována.

- *napište tedy **na poukaz, kartičku nebo pozvánku**, kterou budou **zákazníci předávat svým známým, jejich jméno**.*
- sledujte, kteří ze **zákazníků**, jimž jste poukazy předali, se vaši firmu skutečně snaží propagovat, za tuto snahu si zaslouží speciální odměnu.

10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti

Celkem **20 % zákazníků dělá 80 % vašeho obratu**, ať podnikáte na Moravě nebo v Africe. Platnost Paretova zákona je univerzální.

Ovšem pokud zjistíte, že vám dělá **50 % zákazníků 50 % obratu**, tak je ve vašem prodeji něco fundamentálně špatného: *vaši prodejci nemají jasno v prioritách a věnují příliš mnoho času nevýznamným zákazníkům a ty klíčové zanedbávají*. Firma, která se dostane do této situace, je ve smrtelném nebezpečí. A to hned z dvojího důvodu:

- přenechává možnost využití růstového potenciálu u klíčových zákazníků konkurenci
- finanční efektivnost nákladů spojených s provozem jejího prodejního oddělení je na nízké úrovni.

V souvislosti s dvěma výše uvedenými body se nám dostává do slovníku prodejního manažera slovo: produktivita. Tady ovšem nejde o produktivitu výrobní, nýbrž o **produktivitu prodejní**.

Jde tedy o to, kolik korun obratu dokáže jednotlivých prodejce vyprodukovat na korunu nákladů, které musí firma investovat do jeho prodejních aktivit. Aby prodejní manažer mohl prodejní produktivitu přesně měřit, musí podrobně evidovat aktivity jednotlivých prodejních zástupců, ale také potenciální obrat, kterého lze u jednotlivých zákazníků dosáhnout.

Znalost zákazníka zvyšuje pohotovost reakce na prodejní příležitosti a snižuje riziko

Klíčovým bodem je tu **znalost zákazníka** a ta se odvíjí od **kvality vztahů**, které mezi dodavatelem a zákazníkem existují. **Riziko spojené s uváděním nových produktů na trh** samozřejmě nelze nikdy úplně odbourat, **znalost zákazníků toto riziko redukuje** na rozumnou míru. Díky těmto znalostem mohou prodejci vytipovat zákazníky, u nichž je nejvyšší míra pravděpodobnosti, že nový produkt příznivě přijmou.