

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M 4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Využití CRM v rámci udržení loajality zákazníků zvolené
firmy**

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Markéta Dvořáková

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Využití CRM v rámci udržení loajality zákazníků zvolené firmy“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Českých Budějovicích dne 24. dubna 2006

1. Úvod

Při současné konkurenci ve všech oblastech lidské činnosti je klíčovým faktorem úspěchu kvalita, a to kvalita produkce, ale i kvalita doprovodných služeb, včetně informačních. To vše je však ovlivněno kvalitou celé firmy a zejména jejího řízení. Kvalita řízení je dána především úrovní lidí, ale dnes stále více i úrovní informatiky. To znamená, že na informatiku se nemůžeme dívat pouze jako na provozní záležitost chodu firmy, ale jako na významný nástroj zvyšování kvality. V posledním desetiletí technologický vývoj, rozvoj komunikačních a informačních technologií napomáhá k postupnému rozvoji informační společnosti. Tato společnost vyžaduje nejen získávat nepřehrné množství informací, ale především dokázat tyto informace v zanedbatelném čase zpracovat a využít jako konkurenční výhodu.

Vlivem rozvoje technologie je možné zjišťovat potřeby zákazníků bez ohledu na jejich aktuální výskyt a informovat zákazníky o zboží bez ohledu na místo jeho aktuálního uložení. Zákazník navíc neočekává dodávku jednotlivých služeb, ale uspokojení jeho potřeby, tedy dodávku produktu, který obsahuje jednotlivé služby tak, aby produkt jako celek jeho potřebu uspokojil. Zjišťování by mělo sledovat nejenom krátkodobou perspektivistu současných potřeb, ale i dlouhodobou perspektivistu budoucích potřeb tak, aby společnost poznala své zákazníky co nejlépe.

Prokazatelným klíčovým faktorem úspěchu je efektivní péče o zákazníky, vytváření a dlouhodobé udržování vztahů se zákazníky. Toto podporuje řízení vztahů se zákazníky, které usiluje o loajalitu zákazníků a individuální přístup k nim. Díky efektivní koncepci řízení vztahů se zákazníky lze reagovat na tržní změny pružně a trvale si udržovat konkurenční výhodu a postavení na trhu.

Tato diplomová práce je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky neboli CRM a jeho praktické využití v rámci udržení loajality zákazníků reklamní společnosti WIP Reklama. Důsledné dodržování tohoto systému v podobě jasných pravidel v rámci firemních aktivit, dovolí lépe poznat zákazníka, odhadnout rychleji jeho chování a přání. A to vše při získání co největšího obratu, zachování zákaznické loajality a udržení minimálních nákladů.

2. Literární přehled

V teoretické části diplomové práce je předložen literární přehled, který je převážně zpracován z dostupné odborné literatury a poslouží k zpracování praktické části, která se o tento literární přehled opírá.

2.1 Služby

Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, které může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem (KOTLER, 1998).

Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem (PAYNE, 1996).

Tržní nabídka firmy zahrnuje i určité služby. Služby mohou tvořit podstatnou, nebo relativně malou část celkové tržní nabídky firmy. Z tohoto hlediska rozlišujeme pět kategorií tržní nabídky:

- *Čistě hmotné zboží:* Nabídka se sestává jen z hmotného produktu.
- *Hmotný produkt spolu se službou:* Hmotný produkt (zboží) je nabízen spolu se službami (jednou nebo více), aby se zvýšila přitažlivost produktu pro spotřebitele.
- *Hybrid:* Nabídka se skládá ze dvou stejných dílů – zboží a služeb.
- *Služba spolu s malým podílem hmotného produktu:* V nabídce převládá služba a spolu s ní je nabízen i malý doplněk ve formě zboží nebo další drobnější služba.
- *Čistá služba:* Nabídka se skládá pouze ze služby.

(KOTLER, 1998)

2.1.1 Vlastnosti služeb

Službám jsou obecně přisuzovány čtyři vlastnosti: nehmotnost, proměnlivost, nedělitelnost a pomíjivost. Můžeme však najít příklady služeb, které nějakou z uvedených vlastností postrádají. Vlastnosti služeb je proto vhodné zvažovat na

kontinuu: každá služba je specifickou kombinací vlastností, kterou jsou v ní zastoupeny v určitém poměru. Rozpoznat míru zastoupení jednotlivých vlastností u dané služby je velmi důležité pro stanovení celkové koncepce marketingové politiky (PAYNE, 1996).

Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti.

Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem – nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při podpoře prodeje zboží odvolává reklama a které zákazník může pouhým pohledem ověřit, zůstávají tak při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby (JENEČKOVÁ, VAŠTÍKOVÁ, 2001).

Nedělitelnost

Pro služby je typické, že jsou vytvářeny a konzumovány současně. Jestliže nějaká osoba poskytuje službu, stává se tato osoba součástí služby. Je-li při poskytování služby přítomen i zákazník, vzniká interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, která je speciálním rysem marketingu služeb. Na výsledek poskytované služby má potom vliv jak poskytovatel, tak zákazník (KOTLER, 1998).

Proměnlivost

Služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje. Firmy poskytující služby mohou učinit tři kroky směrem k řízení kvality. Prvním krokem je investice do lidských zdrojů, do výběru a vyškolení personálu. Druhým krokem je standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace. Je vhodné při přípravě na poskytnutí služby projít celý proces na zkoušku. Odhalí se tím za provozu plynulost procesu a místa, kde by mohly vzniknout problémy. Třetím krokem je sledování spokojenosti zákazníka, které probíhá na základě přání a stížností, průzkumu zákazníků, kontrolních nákupů atd. Na základě těchto údajů je možné zjistit špatné služby a postarat se o nápravu (KOTLER, 1998).

Pomíjivost

Z nehmotnosti služeb vyplývá též jejich pomíjivost, neboť po poskytnutí služby dochází k uspokojení zákazníka, které však po určité době odeznívá a zákazník službu požaduje opětovně. Pokud je služba poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací, naopak nekvalitně poskytnutá služba zákazníka odradí od dalších pokusů kontaktovat daného poskytovatele (PARMOVÁ, 2004).

2.2 Řízení vztahů se zákazníky

Tento typ řízení služeb (a prodeje výrobků) má za svůj cíl usilovat o loajalitu zákazníka a je charakteristický svou snahou o individuální přístup ke všem stálým zákazníkům (PARMOVÁ, 2004)

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/IT 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 (DOHNAL, 2002).

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

Customer Relation Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.

2.3 Historický vývoj vztahu k zákazníkům

Již od středověku se lidé zabývali hledáním různých metod a strategií úspěšného a efektivního obchodu s vyrobenými produkty. Řemeslníci i obchodníci se snažili navázat se svými zákazníky pozitivní a trvalý vztah, informace o svých „klientech“ a předchozích obchodních případech si uchovávali v hlavě, a proto i v budoucnu byli schopni odhadnout s jakou představou o koupi k nim stálý zákazník přichází. Tímto způsobem osobních vztahů tento systém fungovat až do druhé poloviny dvacátého století.

V roce 1962 byl poprvé použit termín marketing, tím pádem dostává řízení vztahů se zákazníkem novou dimenzi: přichází éra ovlivňování chování zákazníka. Neboť nový postup jednání se zákazníky – marketing – užívá nových: režimů, metod, strategií, taktik, se stává z trhu řízeného výrobcem a jeho nabídkou trh, kde rozhoduje zákazník. Ten se stává jako stěžejní prvek předmětem různých analýz. Zákazník je poznáván na základě znaků; dělen do segmentů, které mají společné motivy koupě a hodnoty.

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

Spolu s nárůstem významu komunikace došlo též ke zrodu CRM I, který byl charakteristický následujícími aspekty: orientovaný na technologii řízení, datamining a datahouses, efektivní reverzibilní komunikace se zákazníkem s cílem poznávat a ovlivňovat jeho nákupní chování a rozpoznávací procesy.

Osmdesátá léta 20. století přinesla rozvoj IT, který urychlil zdroj komunikačního CRM (typu I). Na konci osmdesátých let došlo v roce 1987 k vytvoření koncepce CRM II. Jednalo se o kombinovaný systém, ve kterém začala hrát roli hodnota produkce. Tato hodnota byla komunikována od producentů k zákazníkům a jako druhá dimenze působila marketingová komunikace, která měla za úkol ovlivňovat vztahy se zákazníky. Byla to též éra vzniku elektronického obchodu, který povýšil komunikaci informací o produktech na úroveň jejich elektronického prodeje. V tomto období se jednalo o marketingově komunikační typ CRM.

V polovině devadesátých let se začal projevovat další fenomén moderní ekonomiky. Již od roku 1996 se začíná hovořit o globalizovaném tržním hospodářství. Projevy globalizace, které lze nejjednodušeji rozpoznat a které mají význam pro řízení vztahů se zákazníky, jsou například: lokální hyperkonkurence na různých trzích (nabídka řádově přesahuje poptávku), existence nadnárodních firem, které přicházejí s novými přístupy v řízení.

Proto došlo i v CRM k tvorbě nové idey: řízení hodnot pro adresovaný trh v režimu trvale udržitelného ekonomického a ekologického rozvoje planety. Firmy přistupují na myšlenku řízení hodnot VM (Value Management) a dále na trend globálního řízení kvality GQVM (Global Quality Value Management) a na myšlenky již starší teorie a praxe TQM (Total Quality Management). Na to následovalo další „vynucené“ doplnění

koncepte CRM a podniky se začaly orientovat na tvorbu a řízení adresných hodnot pro zákazníka.

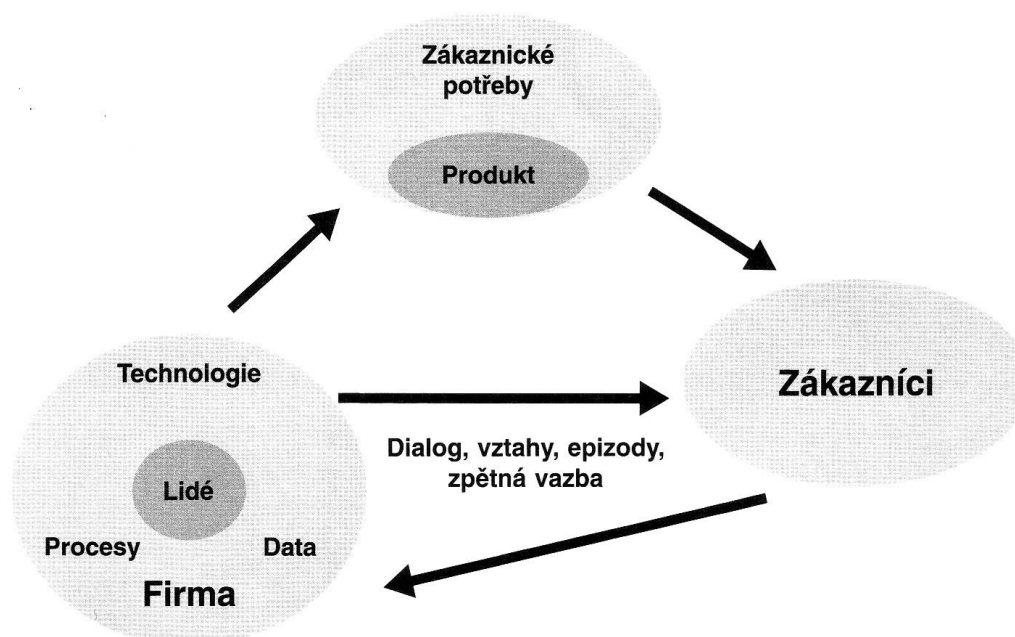
Další vývojová změna nastala v roce 2000, kdy se začíná hovořit o ITVCRM (Information Tehcnology Value Customer Relationship Management). Jedná se o řízení vztahů producentů a prodejců se zákazníky se odvíjí na bázi hodnotvorného pojetí s využíváním informačních technologií (PARMOVÁ, 2000).

2.4 Prvky řízení vztahů se zákazníky

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

1. *Lidé* (lidské kapitál, zákazníci)
2. *Obchodní procesy* (zaměření, prolínání)
3. *Technologie* (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
4. *Obsahy* (data, obsah)

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat (WESLLING, 2003).



Obr.1 Prvky CRM (Chlebovský, V., 2005)

2.4.1 Lidé

Každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoliv okolností a prostřednictvím kteréhokoliv zaměstnance, je součástí celkového obrazu, které si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit. To samozřejmě předpokládá, že každé oddělení a každá funkce musí splnit své úkoly, což však není konec, ale začátek úsilí o zlepšování kvality.

Z uvedené definice je zřejmé, jak zásadní podmínkou pro úspěch tohoto úsilí je aktivní účast všech zaměstnanců, a to od recepce přes administrativu, výrobu, servis, obchod až ke generálnímu řediteli. Od řídicích pracovníků se v této souvislosti očekává, že budou demonstrovat svými postoji a svými výkony to, že důvěřují týmu, že může výrazně zvýšit kvalitu a koncentraci na zákazníka a že vytváří pro takové úsilí atmosféru a prostor (DOHNAL, 2002).

2.4.2 Procesy

Cílem inovačních aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. Obchodní model má sloužit k porozumění logice vytvářené hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru. Obchodní model je tedy strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje celkovou obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů apod. Strategické cíl obchodního modelu je zřejmý, je to schopnost poskytnout požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

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

2.4.3 Technologie

Vlivem rozvoje technologie je možné zjišťovat potřeby zákazníků bez ohledu na jejich aktuální výskyt a informovat zákazníky o zboží bez ohledu na místo jeho aktuálního uložení. Zákazník navíc neočekává dodávku jednotlivých služeb, ale uspokojení jeho potřeby, tedy dodávku produktu, který obsahuje jednotlivé služby tak, aby produkt jako celek jeho potřebu uspokojil, Koncepce a využití informačních technologií musí přitom především reflektovat požadavky podniku, efektivní a moderní způsoby komunikace se zákazníky a neměla by být předem diktována schopnostmi použitých technických subsystémů (tedy nikoliv potřeby výrobce, či dodavatele hardwaru a softwaru).

Do operační části zjednodušené architektury CRM řadíme všechny softwarové aplikace, které se nějak dotknou zákazníka, a to provozované buď jako podpůrné aplikace (v literatuře je zaveden pojem Back Office), nebo aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (podobně je běžně užíván pojem Front Office) (DOHNAL, KUČERA, 2001).

2.5 Zásady řízení vztahů se zákazníky

Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve kterém zákazník vytváří hodnotu. Uvážíme-li celý proces, snižuje se význam jednotlivého nákupu. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahu se zákazníkem by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Podle této filozofie není konkurenční schopnost založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu.

Druhou zásadou je pohlížení na produkt jako na proces. V tomto kontextu je pak naprosto bezvýznamné tradiční dělení zboží a služeb. Produkt by měl být považován za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi společností a zákazníkem. Prostřednictvím této výměny jsou schopnosti a znalosti společnosti částečně transformovány do vytváření zákaznické hodnoty. Tím se výrobová diferenciace stává

diferenciací procesu a otvírá neomezené šance k vybudování různých typů vztahů se zákazníky. Dokonce i hromadné výroby mohou být diferencovány změnou procesů ve vztazích se zákazníky.

Třetí zásada se vztahuje k odpovědnosti společnosti. Podle této filozofie nestačí, uspokojuje-li společnost potřeby zákazníka. Nestačí ani, je-li zákazník spokojen. Společnost může vytvářet solidní vztah za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.6 Zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem

Zásadním cílem řízení vztahů se zákazníkem je zvyšování hodnoty tohoto vztahu. Společnost musí rozhodnout, jakým způsobem najde mezi zákaznickou základnou hodnotné vztahy, a veškerá práce, která bude pro rozvoj vztahu vykonána, by měla být hodnocena na základě toho, jak ovlivňuje vývoj hodnoty vztahu.

Co máme na mysli, když hovoříme o hodnotě vztahu se zákazníkem? Tento vztah může být pro společnost hodnotný z mnoha důvodů. Nejdůležitějším indikátorem je ziskovost vztahu. Jinými indikátory hodnoty vztahu mohou být: finanční vyjádření vztahu, ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu (včetně spokojenosti zákazníka), hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí.

Míra hodnoty vztahu souvisí s oborem podnikání a danou společností. Proto když se společnost rozhoduje pro strategii, musí se také rozhodnout, v jakých dimenzích bude měřena hodnota vztahů (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.6.1 Ziskovost vztahu se zákazníkem

Ziskovost vztahu se zákazníkem se vztahuje k ziskovosti specifického vztahu v určitém časovém období, tj. příjem ze vztahu – náklady na vztah = ziskovost. Doba po kterou se měření ziskovosti běžně provádí, je jeden rok. Ziskovost definována tímto způsobem je absolutní, nikoliv relativní hodnotou. Vztah se zákazníkem, který je výnosnější než ostatní, vytváří pro společnost pozitivnější cash flow, a to v absolutním vyjádření. To pochopitelně znamená, že rozsah vztahu v sobě zahrnuje rozměr ziskovosti. Při hodnocení ziskovosti vztahu se zákazníkem se musí přihlížet k investici,

kteřou bylo nutno vložit, aby vztah vůbec vznikl. Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení.

K tomu, aby vztah se zákazníkem zůstal v celém svém průběhu ziskový, je třeba znát jeho roční ziskovost a vyčísřit jeho současnou čistou hodnotu. Problém však je, že s určitostí nelze stanovit délku vztahu, takže je jeho současná hodnota určována na základě budoucích očekávání. V případě, že neznáme vývoj roční ziskovosti. Stežně stanovíme hodnotu vztahu (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.6.2 Trvání vztahu

Doba trvání vztahu se zákazníkem ovlivňuje tři věci. Za první, doba trvání vztahu spolu se ziskovostí vztahu představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti.

Za druhé, vztah, který trval po určitou dobu, má často daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly. Takový typ vztahu může být výhodně využit jako reference. Třetí pohled je pragmatický. Trvá-li vztah dlouhou dobu, nabízí se tím společnosti řada příležitostí rozvíjet tento vztah s pomocí řídicích nástrojů k tomu určených (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.6.3 Hodnota schopností a znalostí

V některých oblastech je hodnota vztahu se zákazníkem posuzována na základě způsobilosti zákazníka. Komplikovaní zákazníci a takoví, kteří nás stojí hodně času, jsou často hodnotní, protože do vztahu vnášejí schopnosti a znalosti, které společnost sama o sobě nemá. Nutí také společnosti k rozvoji nových schopností a znalostí a vyvolávají tak změny.

Aby se vztah vyvíjel pozitivním směrem, je často nutné, aby zákazníci aktivně sdíleli své schopnosti a znalosti. Někteří zákazníci mohou přinášet velmi málo z hlediska ziskovosti vztahu, nicméně současně mohou nutit společnost, aby se rozvíjela a učila. Společnost nemůže být lepší než její nejlepší zákazník. Z pohledu hodnoty vztahu se zákazníkem je vzájemné učení stěžejní (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.6.4 Referenční hodnota

Zákazník má často na trhu referenční hodnotu. Hodnota vztahu se zákazníkem je ovlivněna i tím, jaké kontakty lze jeho prostřednictvím získat. Silně oddaní zákazníci, kteří jsou připraveni doporučit společnost a pracovat z jejího pověření, jsou cenní, protože mohou významně přispět ke zrodu nových vztahů. Tito zákazníci jsou jakýmsi propojením v síti specifického obchodu. V ekonomickém a společenském světě je vytváření nejrůznějších spojení dnes obecným jevem, a proto má referenční hodnota zákazníka větší význam.

Význam zákazníků pro doporučení byl obchodním marketingem vždy uznáván. Ale význam doporučení významně vzrostl i na straně zákazníka. Je to čistě záležitost komunikace. Zákazníci budou více důvěřovat sdělením ostatních zákazníků než sdělení společností (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.6.4 Potenciální hodnota

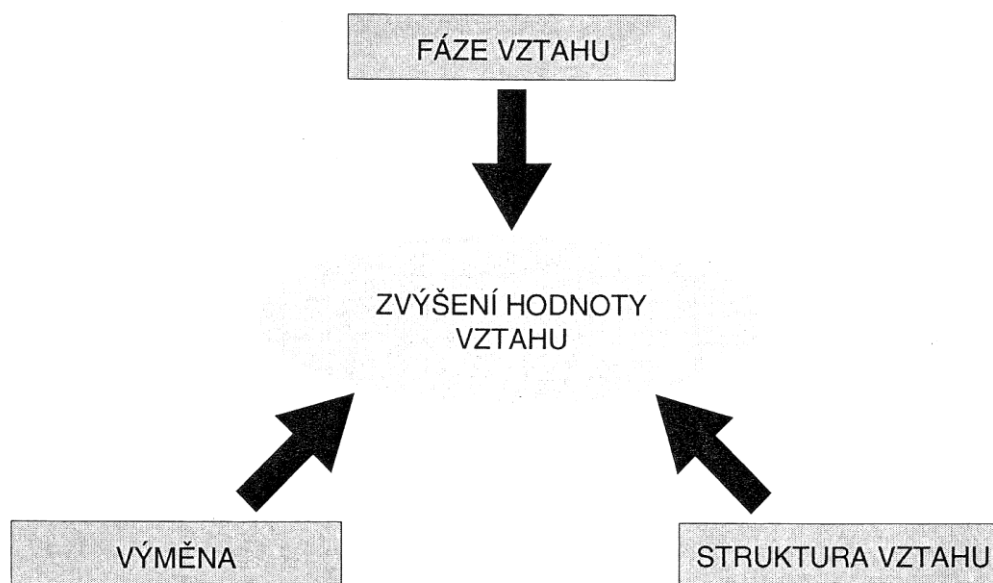
Výše uvedené rozměry hodnoty vztahu se zákazníkem lze posuzovat jak z hlediska současného, tak z hlediska požadovaného stavu. V podstatě ústředním momentem měření hodnoty vztahu není zjištění současné situace, nýbrž využití hodnoty jako nástroje pro tvorbu strategické orientace.

Stanovením potenciální hodnoty současných vztahů se zákazníky může společnost soustředit své úsilí na představu předpokládaných výnosů. Důraz by měl být kladen na rozvíjení současných vztahů spíše než na navazování vztahů spíše než na navazování vztahů nových (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.7 Dimenze řízení vztahů se zákazníky

Obrázek 2 představuje dimenze řízení vztahů, na jejichž základě mohou být vytvářeny vztahové strategie. V řízení vztahů se zákazníky existují tři veličiny: výměra, struktura vztahu, fáze vztahu.

Vztah se zákazníkem může být analyzován ve třech fázích: ve fázi navázání, ve fázi rozvíjení, a ve fázi ukončení. Každá z těchto fází zahrnuje výměnu emocí, informací a jednání. Řízení lze také pojmut .na úrovni zákaznické základny, na úrovni vztahu se zákazníkem nebo na úrovni epizod – výměn mezi společnostmi a zákazníkem.



Obr.2 Dimenze řízení vztahů (Storbacka, K., Lehtinen, J., 2002)

2.7.1 Výměna zdrojů ve vztazích se zákazníky

Obecně řečeno, vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Vztahy se zákazníky se různí podle rozsahu a způsobu výměny těchto informací. Definovat emoce, informace a jednání je pro rozvoj vztahů zásadní.

Vyměněné zdroje lze hierarchicky prověřit. Pořadí důležitosti těchto zdrojů je stejné jak pro společnost, tak pro zákazníka. Za prvé, emoce ovlivňují informace. Zvyšování toku informací nepomůže samo o sobě zákazníkovi ani společnosti efektivně z něj těžit. Aby to bylo možné, musí se zapojit emoce a hodnoty, neboť pouze na jejich základě jsou lidé schopni rozhodnout, které informace jsou důležité pro jejich hodnototvorný proces. 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.

K zajištění svého úspěchu musí společnosti zvládnout výměny v rámci svých vztahů se zákazníky, a to takovým způsobem, aby si získala jejich srdce, jejich mysl a jejich peněženku. Řízený vztah se zákazníky se nemůže omezit jen na peněženku zákazníka. Jakýkoliv nový zdroj ve vztahu se zákazníkem může být počátkem růstu zákazníkovi zainteresovanosti, nicméně často je to právě ono „srdce“ zákazníka, které je

velmi důležité. Bez něj totiž nelze v rámci silné konkurence získat svůj podíl a zákaznickově smýšlení ani na jeho peněženice (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Místo v zákaznickově srdci

Čím silnější a pozitivnější jsou vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím je tento vztah trvalejší. Loajalita zákazníka získává prostřednictvím emocionální dimenze vztahu nový význam.

Z pohledu zákazníka znamenají pozitivní emoce jistotu, že vztah je pod kontrolou. Společnost se zákazníkovi jeví jako důvěryhodná, cítí, že se může spolehnout na ni i na vztah, který existuje. Na dovršení toho společnost získává zákazníka, který je angažovaný a loajální. Na emocionálním základě je vytvořena trvalá vazba mezi zákazníkem a společností a společnost se zapíše do zákaznickova srdce. Vzájemná důvěra je, jak bylo zjištěno, rozhodujícím faktorem v trvalých vztazích mezi společnostmi (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Místo v zákaznickově mysli

Základem role informací je rozvoj schopností a znalostí obou stran. Bez schopnosti a znalosti by neexistovala výměna jednání, ani by nevznikl vztah se zákazníkem. Je také důležité stanovit přesně, co vlastně tvoří schopnosti a znalosti a jak mohou přispět k zákaznickovu hodnototvornému procesu.

Čím je vztah složitější, tím více musí zákazník do vztahu investovat. Zákazník se například může podílet na plánování procesů souvisejících se vztahem. Toto vzájemné sdílení informací významně podporuje smysluplnost vztahu. Čím větší přidanou hodnotu zákazník ze vztahu získá, tím je tento vztah pro společnost cennější (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Podíl na zákaznickově peněženice

Vztahy se zákazníky vyžadují činnosti, kterým je tradičně věnována největší pozornost. Výměna v tom nejužším smyslu předpokládá, že společnost zajišťuje zákazníkovi zboží výměnou za peníze. Tato definice by však mohla být rozšířena a zahrnovat také jednání, K výměně často dochází během epizod (setkání se zákazníkem) a pak se naskytá otázka jaká by měla být dělba práce mezi zákazníkem a společností.

Souhlas a dělba práce je důležitý pro ziskovost společnosti a rozvoj vztahu se zákazníkem. Zákazníci rovněž investují čas, úsilí a peníze do provádění úkolů, které se

vtahem souvisejí. Role zákazníka se tak neomezuje pouze na nákup zboží, nýbrž se týká i jeho účasti na rozvoji vztahů mezi ním a společností.

Otázka dělby práce může být zvažována z hlediska dvou strategií:

- Dávající zákazníkovi možnosti vykonávat tolik úkonů spojených se vztahem, kolik zvládne.
- Zbavující zákazníka plnění úkolů, které namísto něho plní společnost (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.7.2 Struktura vztahu

Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod – setkání se zákazníkem, v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří strukturu vztahu. Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních: na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod a na úrovni operací. Vývojové problémy, příležitosti a nástroje se liší podle příslušné úrovně.

Mnoho problémů vznikajících v rámci vztahu se zákazníky je způsobeno neschopností vztahy přesně analyzovat a jednotně zavádět opatření na různých úrovních vztahu.

Řídit veškeré vztahy se zákazníky stejným způsobem není možné. 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. V případě některých zákazníků postačí jednoduchý proces založený na výměně jednání. Jiní zákazníci naproti tomu vyžadují komplexní proces, který nemůže fungovat bez výměny informací a emocí.

Zákaznickou základnu lze zpravidla rozdělit do tří portfolií: portfolia ochrany, portfolia rozvoje a portfolia změny.

Portfolio ochrany zahrnuje takové vztahy, jejichž hodnota pro společnost je velká. Pro tyto vztahy se zákazníky by měly být vytvořeny takové strategie, které by uchránily zákazníky před „svody“ jiných společností.

Portfolio rozvoje zahrnuje vztahy významné potenciály růstu objemu i zisku. Způsob, jakým budou tyto vztahy rozvíjeny, by měl přinést zvýšení podílu zákazníka a/nebo zjednodušení struktury vztahu (např. snížením počtu epizod)

Portfolio změny zahrnuje vztahy, které jsou jasně neziskové. Jestliže je nelze výrazně změnit, je jejich hodnota pro společnost nevýznamná. Nepřinese-li změna žádoucí obrát v tvorbě hodnoty, přechází vztah do fáze „závěrečné péče“ (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Největší potenciál ziskovosti zpravidla nenalezneme ve fázích, které je třeba chránit. Tyto vztahy jsou obvykle na vysoké úrovni a další významnou změnu nelze očekávat. Programy pro preferované zákazníky mohou být nebezpečné, pokud fungují jako stroje na automatické slevy nebo jsou v rámci přístupu k zákazníkům náročné na zdroje.

Největší potenciál se obvykle nachází ve vztazích v portfoliu rozvoje a změny. Protože počet zákazníků, kteří nepřinášejí zisk, je mnohdy velký, je možné docílit výrazného zlepšení ziskovosti zavedením třeba i drobných změn.

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. Pomůže nám také vyhnout se nežádoucím vztahům. Jestliže se o přínosu vztahu se zákazníkem uvažuje hned od začátku, je velmi pravděpodobné, že se vztah bude vyvíjet pozitivním směrem (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Epizody

Jakmile je analýza vztahu provedena, jsou zaznamenány druhy epizod, které se na jeho základě uskuteční. To je třeba provést, protože každý vztah je jiný. Pro různé zákazníky se použijí odlišné typy a různý počet epizod.

Epizody zahrnují řadu činností, a proto jejich řízení vyžaduje včasné rozhodnutí, zda se jedná o činnost potřebnou nebo nepotřebnou, jak se tato činnost rozdělí mezi funkce a v neposlední řadě i pořadí činností v průběhu epizody.

Na úspěch epizody mají zásadní vliv tři faktory: emoce zákazníka, jednání a informace. Jednání personálu společnosti ovlivňuje realizaci strategie vztahu. Každá epizoda se odehrává v určitém prostředí. Toto prostředí budeme nazývat scenerie epizody.

Celkové pojetí scenerie k epizody by mělo být interpretováno velmi široce. Je to v podstatě styčná plocha mezi zákazníkem a společností, která umožňuje jejich interakce. Patří sem i vše, co zákazník vnímá svými smysly.

Scenerie epizody ovlivňuje možnosti zákazníka dosáhnout v průběhu epizody cílů, které si stanovil. Mechanismus ovlivňování je založen jak na informaci, tak na emoci, a to buď explicitně, nebo implicitně.

Řídit epizodu znamená mít pod kontrolou zákazníka, personál a scenerii epizody tak, aby každý detail podporoval realizaci strategie vztahu se zákazníkem.

Hodnota vztahu se zákazníkem spočívá v činnostech prováděných v rámci vztahu, zvláště v detailech. Řízení detailů scénáře může být někdy považováno za plýtvání časem, nicméně pokud je cílem dlouhodobý vztah, význam detailu roste (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Společný scénář

Činnosti, které se vyskytnou v průběhu vztahu, jsou vedeny zásadami, vtělenými do vztahu se zákazníkem. Tyto zásady mohou mít podobu informace či mohou být ve formě instrukce nebo dohody. Mohou se ale zakládat i na emocích, například v podobě hodnot a norem, kterými se činnosti řídí.

Tyto zásady jsou základem chování zákazníka a kontaktní osoby během epizod. Můžeme je označit jako společný scénář vztahu se zákazníkem.

Aby se zvýšila hodnota vztahu se zákazníkem, je třeba věnovat pozornost jak efektivitě, tak i ziskovosti během epizod. Aby obě strany dosáhly svých cílů, je nutné, aby zástupce společnosti i zákazník měli scénář, který povede jejich chování v průběhu epizod. Navíc je důležité, aby oba četli scénář ve stejném místě a neppletli si řádky.

Otázkou, kterou je třeba zodpovědět, má-li být vyhotoven dobrý scénář, je, jak veliký má být vlastní vklad zákazníka, jinými slovy, v jakém rozsahu má být účast zákazníka na zavedené službě. Dalším bodem je rozsah a srozumitelnost scénáře. Některé vztahy se zákazníky jsou silně kodifikovány a nedovolují příliš mnoho situačních variací. Jiné jsou svou povahou volnější a umožňují změny ve vztahu i produktu (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.7.3 Fáze vztahu

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází. Obecně představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Tyto různé fáze vztahu vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.

Navázání vztahu

Co vlastně podnítl vznik vztahu se zákazníkem? Co představuje ten počáteční zájem?

Každý podnět je založen pravděpodobně na nějaké informaci, protože bez informace vztah nemůže vzniknout. Informace však musí současně být zajímavá nebo její zprostředkovatel musí působit věrohodně. Takže k tomu, aby jiskry vzplála, jsou zapotřebí nějaké informace a emoce. Konkrétní interakce přijde později.

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

Zvládnout první setkání je na začátku rozvoje nového vztahu nejdůležitější. Obzvláště první nová setkání musí být úspěšná. Je důležité, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a cítil, že vztah má pro něj cenu. Zákazník potřebuje mít jistotu, že si vybral správnou společnost.

Je také neméně důležité neustále informovat zákazníka o tom, jak lze vztah zlepšit. Společnost musí připravit pro vztah jasný scénář, který povede chování zákazníka. Zákazník by se neměl dostat do situace, kdy si nebude jist tím, co se od něj očekává nebo jaká bude dělba práce v průběhu epizody.

Podpůrné systémy pro nové zákazníky jsou velice důležité, pokud jsou do různých fází vztahu zapojeny odlišné osoby. Může nastat situace, při které bude zákazník jednoduše přehlédnut (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

Rozvíjení vztahu

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

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

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

Ukončení vztahu

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

Nemyslíme často na to, že vztah jednou skončí, ale je tomu tak, a pokud na to dojde, měla by jej společnost ukončit velmi elegantně. Je to důležité z mnoho důvodů. Všichni zákazníci jsou do jisté míry zdroji referencí a často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost. Cílem společnosti by měl být elegantní konec, bez ohledu na to, z čí iniciativy k němu dochází.

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

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

Řízení vztahu

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje. Tabulka 1 stručně popisuje, s čím je třeba v různých stádiích vztahu počítat.

Tab.1 Řízení zákaznických vztahů (Storbacka, K., Lehtinen, J., 2002)

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň zákaznické základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat (např. marketing spřízněné skupiny). Základní moment v komunikaci: místo v zákaznickově mysli 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 emoci při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšování efektivnosti 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.

2.8 Strategie vztahu

Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjí se odlišně i vztahy s nimi. Je tudíž nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Většina společností však řídí své vztahy se zákazníky s použitím jednoho procesu, ať už zákazníky roztřídí do skupin podle příslušných kritérií či nikoliv.

Společnosti by si měly volit strategii vztahů na základě kritérií popsaných v předchozí kapitole. Měly by stanovit různé fáze ve svých vztazích se zákazníky, struktury, které jsou potřebné k řízení procesů v každé fázi, a typy výměn, které různé vztahy vyžadují.

Jakmile se společnost rozhodne, jakou strategii vztahu bude uplatňovat, měla by stanovit rozsah adaptace, který různé strategie vyžadují. Procesy by se měly navzájem přizpůsobit ještě před začátkem vztahu. Buď se zákazník přizpůsobí procesům společnosti, nebo společnost přizpůsobí svoje procesy zákaznickovým, nebo se procesy přizpůsobí sobě navzájem. K adaptaci může dojít v různých vztazích vztahu. Pokud k ní nedojde, vztah buď nezačne, nebo rychle skončí.

Ústřední roli v adaptačním procesu hraje scénář vztahu. Buď se zákazník přizpůsobí scénáři společnosti, nebo se společnost přizpůsobí scénáři zákazníka. Třetí možností je spoluautorství scénáře (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.8.1 Kategorie vztahu

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

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

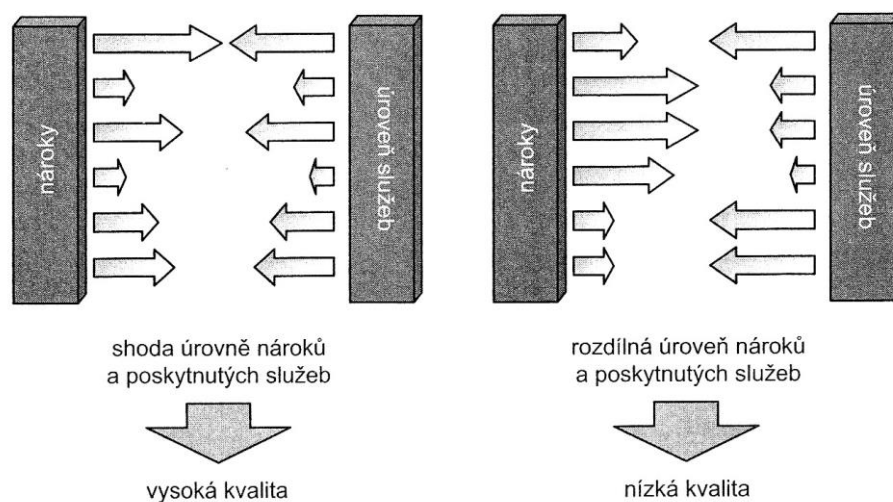
Strategie suchého zipu – přimknutí: Společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

2.9 Kvalita řízení vztahů se zákazníky

Vyjít vstříc individuálním potřebám zákazníka na masových trzích znamená přesně vědět, co si zákazník přeje, jak si to přeje a kdy a jakou cestou si to přeje obdržet. Zákazník sdělí podniku svůj přesný požadavek jakožto vzor nároku. Pro zákazníka se jedná pouze o uspokojení potřeby, zatímco z pohledu podniku jde o komplexní vzor nároku, který je třeba splnit. Kvalita CRM je dána šancí zákazníka dosáhnout stavu, kdy se nárok a úroveň poskytovaných služeb rovnají. Jestliže nároky odpovídají poskytnutým službám, pak je kvalita CRM vysoká. Pokud tomu tak není, je kvalita nízká.

Ideálního stavu, kdy je shoda stoprocentní, lze dosáhnout jen zřídka, lze se mu však přiblížit metodou iradiace. Iradiace spočívá ve zřetelném zdůraznění významu poskytovaných služeb, které zákazník považuje za zvlášť důležité, na úkor méně důležitých služeb tak, že služby považované za důležité jsou mnohem více zviditelněny.

Dobré kvality CRM je dosaženo tehdy, když má zákazník k dispozici požadované služby v požadovaném rozsahu. Nabídka příliš mnoha služeb (resp. Příliš rozsáhlých) se může ve vztahu k zákazníkům odrazit stejně negativně jako chybějící služba nebo příliš nízká kvalita poskytovaných služeb (WESSLING, 2003).



Obr.3 Kvalita CRM (Wessling, H., 2003)

2.9.1 Prvky kvality

V minulosti byla do popředí stavěna kvalita produktu. Zlepšování kvality bylo realizováno jednak ve výrobě pomocí tzv. kroužků kvality, a dále v marketingu, kde byl produkt upravován v souvislosti se změnami designu nebo některých komponent. Kvalita CRM se naproti tomu koncentruje na prvky kvality s ohledem na vztah k zákazníkovi, nikoliv ke kvalitě produktu. Kvalita CRM se může skládat například z následujících prvků:

Přístup (technologie)

Zákazník může získat přístup k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých médií. Těmito médii mohou být call centra, Internet, e-mail, fax, obchod nebo třeba wapové služby. Jestliže chce mít zákazník přístup ke zboží nebo službě prostřednictvím Internetu a podnik tento kanál nenabízí, pak pro tohoto zákazníka není uspokojivou alternativou ani sebelepší call centrum. V tomto případě zákazník hodnotí služby podniku nízko, neboť nebylo dosaženo požadované kvality a nevznikla shoda mezi nárokem a poskytnutou službou (WESSLING, 2003).

Kompetentnost (kvalifikace personálu)

Jestliže příslušní pracovníci nedisponují znalostmi, které zákazník očekává a považuje za potřebné pro vyřešení svého individuálního problému, pak ani sebelepší kvalifikace nevede k růstu kvality vztahu k tomuto zákazníkovi. Rozhodující je, aby kontaktovaný pracovník skutečně měl konkrétně požadované znalosti. Je proto důležité zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím pomocí vhodných nástrojů CRM, aby bylo možné co nejrychleji vyhovět požadavku zákazníka a zajistit tak dobrou kvalitu CRM (WESSLING, 2003).

Obchodní procesy (rychlost)

Zákazník se obvykle neobrací přímo na pracoviště, které mu může samo o sobě ihned poskytnout požadovanou pomoc. Je proto důležité, aby jeho požadavky byly na kontaktním místě okamžitě interně zpracovány, předány na příslušné pracoviště a tam co nejrychleji vyřízeny. Kvalita je obvykle hodnocena vysoko tehdy, když podnik zákazníkovi po zpracování požadavku sám kontaktuje a vylicí mu možné způsoby řešení, místo aby od něj požadoval nové zavolání, až bude požadavek zpracován. Obchodní procesy je třeba koncipovat tak, aby zákazníkovi usnadňovali život, ulehčovaly mu práci a příjemně jej překvapovaly (WESSLING, 2003).

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, tak i na informace, které tento zákazník požaduje (WESSLING, 2003).

2.9.2 Spokojenost zákazníka

Produkce výrobků a služeb poskytovaných podnikem by měla být vytvářena na základě poznání potřeb svých zákazníků (myslí se tím nejenom současných potřeb, ale i potřeb skrytých, budoucích). Všechny aktivity podniku by měly být řízeny z perspektivy vytváření vyšší hodnoty pro zákazníka, která je charakterizována jako vztah mezi uspokojováním potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení (VLČEK, 2002).

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 (DOHNAL, POUR, 1999).

Spokojenost zákazníka je pojem velmi relativní a záleží na zkušenostech každého z nich, s čím bude spokojen (BUREŠ, ŘEHULKA, 2001).

Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s výkonností očekávanou. Podle této definice je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekáváním. Jestliže skutečná výkonnost pokulhává za očekáváním, je zákazník nespokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, zákazník je navýsost spokojen a má z výrobku radost (KOTLER, 1998).

Když dojmy zákazníků překonávají jejich očekávání, jsou potěšeni nebo nadšeni. Jsou-li jejich dojmy zhruba stejné jako to, co očekávali, jsou spokojeni. Jestliže jejich dojmy neodpovídají očekávání, je výsledkem nespokojenost a v závislosti na konkrétní situaci se zákazník může cítit jako oběť a dává najevo své rozhořčení (GLANZ, 1996).

Zákazník, který si alespoň podvědomě uvědomuje svou spokojenost a užitečnost své spokojenosti, zůstává u společnosti. Tento druh zákazníků reaguje transparentně a víme jasně, že je-li na straně vstupu „kvalita“, tedy dodání produktu zcela v souladu s očekáváním, tak výstup lze také predikovat. Daří se nám pracovat s jeho loajalitou (SPÁČIL, 2003).

Spokojenost zákazníka není nutně zárukou loajality. V určitých oborech až 75% zákazníků, kteří změnilo společnost, říká, že byli „spokojeni“ nebo dokonce „velmi spokojeni“ se starou společností. Zákazníci mění společnost kvůli ceně nebo proto, že konkurence nabízí nový druh vztahu, nebo jednoduše proto, že chtějí v životě změnu (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

To vedlo k přehodnocení předpokládaného vztahu mezi spokojeností zákazníka a jeho loajalitou. Je zřejmé, že loajalita je konečný výsledek mnoha různých vazeb. Tyto vazby mohou být strukturální, např. zákonné, ekonomické, technické, geografické nebo spřízněné v čase. Některé z těchto vazeb jsou takové, které už zákazník zažil (poznání vazby) a vztahují se například ke schopnostem a znalostem, kultuře, ideologii nebo psychologickým faktorům. Zákaznickova spokojenost se tak stává poznáním vazby, ale pokud společnost opravdu chce získat zákaznickou loajalitu, musí rozpoznat další typy vazeb, které ovlivňují chování zákazníků a pravděpodobnost, že by mohli chtít

změnit distributora. Nejnovější poznatky naznačují, že význam zákaznické spokojenosti se v různých odvětvích výrazně liší (STORBACKA, LEHTINEN, 2002).

3. Cíle a metodika

Zpracování cílů a metodik je stěžejní částí diplomové práce, na kterou navazuje a opírá se o ní i praktická část této práce.

3.1 Cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je jednak analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu služeb a pracovníků, kteří je poskytují. Dalším cílem je zjištění požadavků zákazníků následované vzájemnou komparací těchto dvou úhlů pohledu.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh určitých zlepšení ve smyslu CRM (řízení vztahů se zákazníky) vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb respektive zvýšení konkurenceschopnosti.

3.2 Metodika zpracování

Při zpracování praktické části diplomové práce bylo využito teoretických poznatků nastudovaných z odborné literatury a uvedených v literárním přehledu diplomové práce.

Analyzování historie a současného vývoje podniku bude provedeno pomocí historické metody, sběru dat z interních zdrojů a z webových stránek společnosti. Tyto údaje budou doplněny o informace získané při řízeném dotazování a pohovorech s finančním ředitelem, vedoucím produkčního oddělení a obchodními zástupci společnosti.

Pro zhodnocení kvality služeb a pracovníků, kteří je poskytují bude použit dotazník spokojenosti zákazníků. Vyplněním tohoto dotazníku budou také získány informace a názory o vztazích mezi zákazníkem a společností. Respondenty budou zákazníci, kteří budou spolupracovat se společností WIP Reklama v Českých Budějovicích v období únor – březen 2006. Předpokládaný počet respondentů je stanoven na 100 zákazníků, kteří budou rozděleni do čtyř skupin podle obchodních zástupců společnosti. Dotazník bude osobně předkládán obchodními zástupci, kteří budou seznámeni s obsahem otázek.

Dotazník je sestaven autorem diplomové práce a bude přiložen v příloze této práce. Při přípravě dotazníku byly pečlivě voleny otázky, jejich forma, stylizace a sled. Pilotní testování dotazníku na vzorku respondentů pomohl ke korekcím a jeho úpravám tak,

aby bylo zabráněno nedorozuměním, které by mohly nastat při vyplňování tohoto dotazníku.

Řízení vztahů se zákazníky bude zhodnoceno pomocí dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky, který je přílohou odborné literatury s názvem CRM – Řízení vztahů se zákazníky (Chlebovský, 2005). Dotazník bude předložen a vyplněn finančním ředitelem a obchodními zástupci společnosti WIP Reklama.

4. Analýza a zhodnocení výsledků

Následující část této diplomové práce se zabývá analýzou chování společnosti vůči zákazníkům a zhodnocením jednotlivých dotazníkových otázek, které napomohou učinit závěry a vhodná doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

4.1 Společnost WIP Reklama

WIP Reklama spol. s r.o nabízí zákazníkům vlastní síť reklamních nosičů zahrnující více než 800 zařízení nejrůznějších typů (billboardy, citylight panely, štítové plochy, přemostění atd.) a zároveň rozšířené výrobní zázemí o tiskové a laminovací stroje včetně technologií pro signmaking, disponuje vlastním grafickým studiem a kvalitním produkčním zázemím. Díky novým technologiím a zkušeným pracovníkům je schopna poskytnout klientům skutečně komplexní reklamní služby v té nejvyšší kvalitě.

Společnost WIP Reklama je členem Asociace pro venkovní reklamu, Asociace výleповých služeb ČR, aktivní člen Jihočeské hospodářské komory a člen mezinárodní reklamní sítě Gutenberg – Werbering.

4.1.1 Charakteristika společnosti

Obchodní jméno: WIP Reklama spol. s r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Školní 3, 370 10 České Budějovice

Základní jmění: 200 000 Kč

IČO: 00511099

DIČ: 077-00511099

Předmět podnikání: Reklamní činnost všeho druhu na komerční bázi

Datum vzniku: 05. 12. 1990

Orgány společnosti

Statutární orgán

Funkce: jednatel

Jméno: Zdeněk Holeček

Datum narození: 06. 03. 1964

Bydliště: Plzeňská 39, 370 04 České Budějovice

Společníci s vkladem

Obchodní jméno: Gutenberg-Werbering spol. s r.o.

Sídlo: Linec, Wischerstr. 2, Rakousko

Vklad: 200 000 Kč

Splaceno: 200 000 Kč

4.1.2 Historie společnosti

Společnost WIP Reklama spol. s r.o. byla založena již 5. prosince 1990 s původním názvem Interplakát spol. s r.o. rakouskou reklamní společností Gutenberg–Werbering se sídlem v Linci. Od založení společnosti došlo k řadě podstatných událostí. V souvislosti s technickým vývojem, změnami trhu v oblasti venkovní reklamy a v chování klientů i samotných spotřebitelů, byla společnost nucena přehodnotit svoji strategii a ustoupit od specializace pouze na venkovní reklamu.

Technologickými investicemi rozšířila značně své výrobní zázemí o kvalitně vybavené grafické studio, o tiskové a řezací plottery. Rovněž rozšířila služby nabízené klientům o tiskové služby, reklamní předměty, inzerci v médiích a další komplexní reklamní služby. WIP Reklama spol. s r.o. se rozhodla zaměřit na celorepublikové klienty s působností v jednotlivých regionech České republiky a z toho důvodu se snažila postupně vybudovat pobočky společnosti ve všech krajských městech republiky.

Toto rozšiřování bylo provázeno jednak změnou v obchodním názvu společnosti z původního Interplakát spol. s r.o. (poskytující pouze služby v oblasti venkovní reklamy) na IP reklama spol. s r.o., společnost nabízející všechny reklamní služby. Zároveň řadou organizačních změn, ve velmi krátké době společnost disponovala pobočky v Táboře, Plzni, Praze, Ústí nad Labem, Brně, Hradci Králové a Ostravě.

Při vyhodnocování hospodářských výsledků společnosti a zároveň účinnosti zvolené strategie, vedení společnosti muselo konstatovat, že zvolený trend v rozvoji nabízených služeb byl krokem správným. Bohužel některé pobočky nesplňovaly ne ně kladené, hlavně v oblasti svého rozvoje, získávání klientů a dlouhodobé stabilizace. Rovněž díky technickým pokrokům v oblasti komunikace a přenosu dat odpadla nutnost mít v regionu velice nákladné obchodní zastoupení. Z těchto důvodů se vedení společnosti rozhodlo neziskové a nestabilní pobočky společnosti v průběhu 1998, 1999,

2000 postupně uzavřít. V současné době společnost WIP Reklama spol. s r.o. má pobočky v Táboře, Praze, Brně a Prachaticích, které jsou plnohodnotnou součástí společnosti.

4.1.3 Portfolio společnosti

Díky vlastnímu výrobnímu zázemí a vlastní síti reklamních nosičů po celé české republice může společnost zakázku realizovat přímou cestou bez nepříjemných překvapení a časových prodlev. Realizuje reklamní kampaně na vlastní síti 1 200 ks venkovních reklamních ploch, které jsou měřené metodou OSCAR (opportunity to see). Výrobní zázemí společnosti obsahuje všechny významné technologie, které současný trh nabízí.

Společnost WIP Reklama nabízí svým klientům kompletní servis tzn. Veškeré služby v rámci jednotné marketingové komunikace.

Agenturní činnost

- Poradenství v oblasti marketingové komunikace.
- Vypracování celkové reklamní kampaně na klíč včetně reklamní strategie, harmonogramu a finančního rozpočtu.
- Analýza reklamního trhu, konkurence a účinnosti reklamy.
- Nákup médií a realizace reklamy v rozhlase, tisku a televizi.
- Organizace prezentačních a společenských akcí pořádaných klientem.
- Zajištění veletrhů a výstav.
- Kreativní práce.
- Zhotovení grafického návrhu včetně jeho realizace.
- Vypracování návrhu obchodních jmen a označení ochranných známek a obalů, firemních grafických manuálů CI.
- Direct marketing.
- Obrazová a zvuková reklama v kinech.

Venkovní reklama

Společnost WIP Reklama spol. s r.o. je členem Asociace pro venkovní reklamu, Asociace výleповých služeb ČR a provozujeme vlastní síť více než 800 ks venkovních

reklamních ploch po celé ČR, což jí umožňuje naplánovat a realizovat reklamní kampaň i pro toho nejnáročnějšího klienta, a to s maximální efektivností a užitekem.

Nabídka:

- Plánování a sestavování kampaní na plochách venkovní reklamy, a to jak krátkodobých tak i dlouhodobých, po celé republice ale i v zahraničí.
- Realizaci kampaní nejen v rámci vlastní sítě nosičů (možnost výhodného nákupu reklamních ploch od ostatních provozovatelů).
- Výrobu nosičů venkovní reklamy dle požadavků zákazníka včetně montáže.
- Distribuci a instalaci velkoplošné reklamy.
- Distribuci a výlep plakátů do formátů A0.

Média:

- Billboardy euroformátu (5,10 x 2,40m);
- Bigboardy (9,60 x 3,60m);
- Citylight panely (1,10 x 1,66m);
- Shopping boardy (1,05 x 1,65m);
- Mostní panely (individuální rozměry);
- Štítové stěny (individuální rozměry);
- Nástavby nad billboardy (5,10 x 0,60m);
- Výlepové plochy pro plakáty (formát A4, A3, A2, A1, A0);
- Výlepové válce (sektor A0);

Naváděcí systémy

Městské orientační systémy

Komerční Orientační Informační Systém (OIS) je soubor nosičů, vyznačujících směr k určenému cíli (sídlo firmy, provozovna, prodejna apod.). Reklamní poutače na sebe v systému OIS navazují a směřují zákazníky k hledanému objektu. Velikost jednotlivých směrových nosičů je vždy podmíněna konkrétním požadavkům jednotlivých měst.

Komunální orientační informační systémy

Komunální orientační informační systémy - dokonalá a snadná orientace ve městě je základem spokojenosti jeho obyvatel a návštěvníků, tj. zahrnuje značení cílů významných pro funkci obce či města (např. nádraží ČD, Policie ČR, hasiči, záchranná zdravotní služba, nemocnice), státní instituce, úřady místní samosprávy, školní zařízení, značení ulic a značení domů. Společnost WIP Reklama spol. s r.o. realizovala komunální orientační informační systémy v Litoměřicích, Lovosicích, Kladně, Ostravě a pro řadu měst zhotovila studie celkového zpracování městského orientačního systému.

Navigační systémy v budovách

Navigační systém v budovách je souborem vnitřního a venkovního značení objektů a komunikačních prostor. Vnitřní systémy se používají pro označení vstupních hal, administrativních budov, chodeb a schodišť, pro jmenovky na dveřích, pro označení nouzových a únikových cest atd. Venkovní systémy jsou vhodné zejména pro označení prostorů před vchody do budov, parkoviště, průmyslové zóny atd.

Reklama na dopravních prostředcích

Dopravní prostředky jsou součástí běžného života lidí. Reklama na dopravních prostředcích dokáže netradiční, nenásilnou, ale zároveň účelnou formou přiblížit produkty zákazníkům, a proto již není jen otázkou posílení „image“ určité firmy.

Nabídka:

- Pronájem dopravních prostředků na celém území České republiky (vozidla MHD, meziměstské i příměstské linkové spoje).
- Zpracování grafického návrhu, realizace celoplošných polepů i celonástříků.
- Možnosti realizace krátkodobých kampaní formou maloplošné fólie 220 x 60cm, mobilboardů, kompletních podokenních pásů či jiných nestandardních formátů.
- Pronájem vnitřních ploch dopravních prostředků vhodných pro umístění letáků formátu A5, A4, A3, či samolepek 50 x 12cm.

Velkoplošný tisk

Vývoj digitálního tisku (nové druhy materiálu, kvalitnější tisk, speciální inkousty) dnes umožňuje zvolit skutečně netradiční a alternativní formy prezentace, jak v interiérech firem, tak v exteriérech. Lze proto zákazníky neotřelým grafickým ztvárněním příjemně překvapit i ohromit.

Nabídka:

Velkoplošný tisk pro použití v interiéru

- Fotografie a prospekty;
- Plakáty;
- Samolepky libovolného tvaru;
- Poutače;
- Prezentační stojany;
- Reprodukce;

Velkoplošný tisk pro použití v exteriéru

- Billboardy, bigboardy;
- Velkoplošné plachty a síťoviny;
- Grafika na dopravní prostředky;
- Prosvětlené vitríny a světelné reklamy;
- Podlahová grafika;
- Mapy a plány měst;
- Firemní vlajky a transparenty;

Nejčastěji používané materiály:

- Billboardový papír Blue Back Side;
- Fotopapír, citylight papír;
- Samolepící fólie (exteriér, interiér, lesk, mat, transparent);
- Samolepící fólie pro grafiku na vozidla;
- PVC plachtovina;
- PVC síťovina;
- Polyester vlajkovina;
- Perforovaná fólie pro okenní grafiku;

- Translucentní fólie pro světelnou reklamu;
- Polyester tkanina;
- PVC lamino (lesk, mat);

Tiskové služby a DTP studio

Ať už reklamní tiskoviny slouží k přímé komunikaci se zákazníky, či ke komunikaci s vnějším okolím, vždy by měly splňovat základní pravidlo: skvělý a neotřelý kreativní nápad podpořený výjimečnou grafikou a precizním tiskovým zpracováním. Tento přístup umožní, že tiskovina bude zákazníky snadno vnímatelná, identifikovatelná a nezapadne mezi ostatní.

Nabídka:

Grafické studio

- Vytvoření Corporate Identity, grafických firemních manuálů.
- Tvorbu logotypů.
- Zhotovení grafických návrhů včetně barevných náhledů.
- Fotografické práce (fotoaparáty Sony, Canon).
- Výrobu scanů a jejich úpravu.
- Návrh a realizaci dynamických a statických internetových stránek.
- Návrh a realizaci multimediálních prezentací, flash animací.

Tiskové služby

- Předtisková příprava;
- Ofsetový tisk;
- Rotační tisk;
- Velkoplošný digitální tisk;
- Barevné kopírování do formátu A3 na různé gramáže papírů a na různé materiály;

Vybavení grafického studia:

- Počítače PC, Macintosh;
- Programy QuarkXPress, Adobe Indesign, Photoshop, Illustrator, PageMaker, Corel Draw;

Signmaking

Díky vlastnímu výrobnímu zázemí je společnost schopna nabídnout celou škálu služeb z oblasti signmakingu.

Nabídka:

- Výroba řezané reklamy ze samolepicích fólií se širokou paletou barevnosti, kvality a způsobu použití, včetně speciálních samolepicích fólií: fluorescentních, reflexních, transparentních, magnetických.
- Nalepení fólií na podkladové desky z různých druhů materiálu.
- Aranžérské práce.
- Malba na fasády, airbrush.
- Sítotisk různý potiskovaný materiál (papír, PVC fólie, síťovina, plachtovina, textil, kartony, lepenky, tvrzené PVC, sklo, plexisklo, dřevo).

Příklady použití:

- Dopravní prostředky – auta, autobusy;
- Autoplachty;
- Reklamní tabule do interiéru, exteriéru;
- Firemní štíty;
- Orientační systémy, informační tabule;
- Samolepky;
- Reklamní transparenty a plachty;
- Stojany a vlajky;
- Podlahová grafika;
- Polep světelných tabulí a vitrín;
- Polep výloh, okenní grafika;

3D reklama – světelná reklama

Trojrozměrné propagační a reklamní předměty slouží k prezentaci firmy i přímé podpoře prodeje. Škála těchto reklamních prvků se neustále rozvíjí s objevováním nových technik a s možností zpracování. 3D reklama je možnost, jak se zákazníkovi každý den připomenout a zároveň pomůže zabezpečit dlouhodobý efekt a účinnost.

Další způsob, jak upoutat pozornost, je dát reklamě světelný efekt. Mnoho lidí chodí za tmy do práce i z práce, jezdí v noci autem nebo žije nočním životem. Za tmy je pozornost lidí přímo přitahována světlem reklamy. I tito lidé si všimnou světelné reklamy, která bude vidět 24 hodin denně.

Nabídka:

- 3D nápisy loga a cedule do interiéru, exteriéru, tvarování dle přání zákazníka (používané materiály: PVC, dřevo, polyester, hliník, mosaz, nerez apod.).
- Mobilní prezentační systémy.
- Figuríny, kulisy a 3D předměty v různých velikostech.
- Pneumatická reklama: balóny, nafukovala.
- Chodící reklama.
- Reklamní předměty: katalogové (psací potřeby, dárkové sady, zapalovače, kancelářské potřeby, přívěsky, trička, čepice, kalendáře, diáře, hrnky, cestovní potřeby atd.).
- Výroba reklamních předmětů na míru.

Používané technologie:

- Tampónový tisk;
- Sítotisk;
- Flexotisk;
- Ražba, ražba fólií;
- Nažehlovací fólie;
- Gravírování laserem;
- Pískování;
- Výšivky;

4.1.3 Organizační struktura

Každá organizace na jejíchž úkolech se podílí více pracovníků musí být řízena. Musí mít vytvořena „pravidla hry“ pomocí jmenování osobní zodpovědnosti řídicích pracovníků a současně vytvořeny postupy pro delegování pravomocí v rámci skupin spolupracovníků.

Každý podnik vytváří vlastní prostředí pro řízení pracovníků pomocí účelného seskupení jednotlivců do organizačních jednotek, které jsou různě strukturovány. Organizační struktury vychází z počtu úkolů, schopností a množství disponibilních pracovníků, rozsahu předávaných informací, a podobně.

V počátečním období činnosti společnosti (tehdy ještě IP Reklamy) by se organizační struktura dala charakterizovat v teorii managementu používaným termínem „průkopnická“, kdy jednatel společnosti řídil prakticky všechny funkční oblasti. S rychlým rozvojem a růstem společnosti samozřejmě došlo k nezbytné změně organizační struktury a přestože jednatel rozhoduje ve všech strategických otázkách, řada rozhodovacích pravomocí přešla do působnosti a odpovědnosti příslušných ředitelů poboček, obchodního a finančního ředitele.

Kolem roku 1997 již měla IP Reklama, s centrálou v Českých Budějovicích, 8 poboček a to v Praze, Brně, Ostravě, Plzni, Ústí nad Labem, Táboře, Hradci Králové a v Prachaticích.

S výměnou jednatelů v roce 1998 (pana Doc. Ing. Plačka nahradil na postu jednatele pan Zdeněk Holeček) se expanze a rozvoj nových poboček zastavil a v současné době dochází k určité centralizaci a tendenci omezení počtu poboček. V současné době má společnost WIP Reklama 4 pobočky a to v Praze, Brně, Táboře a Prachaticích.

Organizační schéma

Na schématu obsaženém v příloze diplomové práce je znázorněna organizační struktura společnosti WIP Reklamy v Českých Budějovicích.

Organizační schéma ukazuje především organizační a informační vazby ve společnosti, které jsou základem pro dobré fungování systému řízení vztahů se zákazníky.

4.1.4 Zaměstnanci

Společnost WIP Reklama má v současné době ve stálém pracovním poměru 23 zaměstnanců. Dále pro tuto společnost pracují na dohodu o provedení práce dva pracovníci jejichž náplní jsou drobné výleповé práce.

Z organizační struktury je zřejmé, že jednatel společnosti WIP Reklama je přímým nadřízeným obchodního oddělení, které je nejdůležitějším prvkem v řízení vztahů se zákazníky v této společnosti. Součástí obchodního týmu jsou čtyři obchodní zástupci, kteří mají mezi sebou rozděleny zákazníky společnosti. Tyto skupiny nejsou konkrétně rozděleny podle zákaznických požadavků, ani na základě hodnoty, kterou mají pro společnost.

Pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky, ale i pro jakékoliv podnikové aktivity, bude rozhodujícím způsobem záležet na profesionálním přístupu k práci příslušných pracovníků podniku, na jejich motivaci. Obchodní zástupci společnosti WIP Reklama jsou nejvíce motivováni prostřednictvím finančního ohodnocení, které je vyhodnoceno především z plnění plánů obrátu.

V obchodním týmu společnosti chybí manažer neboli obchodní ředitel, který by zodpovídal za prodej produktů, služeb a jeho cílem by bylo vybudování týmu obchodníků, kteří budou nejen plnit plán obrátu, ale kteří vidí v prodeji a v obchodní činnosti svojí profesionální realizaci.

Hlavní náplní práce obchodních zástupců je osobní prodej, který lze charakterizovat jako proces, při kterém se prodejce snaží ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí o uskutečněním nákupu zboží nebo služby. Obchodní zástupci společnosti WIP Reklama přistupují k zákazníkovi prostřednictvím vztahového a přizpůsobivého prodeje, které jsou kombinované tradičním transakčním prodejem. Jejich snahou je vytvořit dlouhodobě oboustranně prospěšné vazby mezi společností a zákazníkem, přizpůsobit své chování a přístup, jak v průběhu jednotlivých vyjednávacích epizod, tak celého vztahu se zákazníkem.

Zákaznická zpětná vazba je prováděna průběžně a náhodně prostřednictvím obchodních zástupců, kteří bohužel tyto informace nezpracovávají dále do elektronické podoby v technologickém systému společnosti.

4.1.5 Obchodní procesy

Obecný obchodní proces společnosti WIP Reklama začíná při kontaktu obchodního zástupce a zákazníka. Společnost komunikuje se zákazníky prostřednictvím všech dostupných komunikačních kanálů tak, aby sdělení, požadavky a přání zákazníka byly co nejefektivněji nalezeny.

Obchodní zástupce do informačního systému společnosti vloží zakázku, kterou naplánuje pro jednotlivá oddělení a poskytne veškeré informace a podklady od zákazníka pro realizaci zakázky. Průběžně informuje zákazníka o stavu zakázky, předkládá návrhy zakázky, faktury a popřípadě zajišťuje její odvoz

Návrhy jsou zpracovány zaměstnanci DTP studia a produkce na základě získaných informací od obchodních zástupců nebo informací z realizovaných zakázek uložených v systému společnosti.

Samotná realizace zakázky probíhá zprostředkováním produkce, DTP studia, výroby, oddělení venkovní reklamy a technického úseku.

Finanční oddělení zpracovává smlouvy a faktury, které jsou předkládány zákazníkům. Sekretariát společnosti zajišťuje rychlou komunikaci prostřednictvím telefonní ústředny a je nedílnou součástí prvního kontaktu se zákazníky, kteří navštíví společnost WIP Reklama.

Jednatel společnosti do obchodního procesu zasahuje je-li to nezbytně nutné, soustředí se především na péči o klíčové zákazníky.

4.1.6 Technologie

Společnost WIP Reklama s.r.o. používá informační systém od společnosti BM Servis s.r.o. s názvem IS Bílý Motýl. Implementace tohoto informačního systému probíhala během roku 2001, spuštění ostré verze bylo v prosinci 2001, ale v průběhu roku 2002 byly ještě dokončovány důležité výstupní a kontrolní funkce systému.

IS Bílý Motýl podporuje informačně a znalostně manažerské řízení a účetnictví firmy, umožňuje definici zavedených pracovních procesů. Postihuje a řídí veškeré firemní aktivity, harmonizuje vnitropodnikovou komunikaci pracovních týmů a komunikaci firmy s okolím s využitím moderních forem komunikace.

Pro manažerské řízení ve strategické a taktické rovině je informační podpora orientována na kvalitu analýzy již dříve získaných informací s důrazem na kvalitu prezentace a variantnost pohledů.

Funkce marketingového řízení se prolínají celým informačním systémem Bílý Motýl, čímž umožňují organizaci, aby byla řízena marketingově. Podporují uživatele v manažerských i operativních činnostech v oblasti primárních procesů, kde zejména přispívají k získání významných konkurenčních výhod oproti svým rivalům, i v oblasti podpůrných procesů.

Zaměstnanci společnosti WIP Reklama nejvíce využívají IS Bílý Motýl pro realizování obchodních procesů ve složce oblíbené činnosti, ve které pracují s adresářem a zakázkami zákazníků.

Adresář obsahuje důležité informace o zákazníkovi, kterému je přidělen číselný kód během jeho celého životního cyklu. Jsou zde také uvedeny další identifikační informace: IČO, DIČ, adresa, spojení adresáta, bankovní spojení, kategorie, obchodní rejstřík, výběr a další informace.

Zakázkám jsou také přidělovány identifikační kódy, které se vztahují k určitému výrobku či službě a jsou rozděleny do více složek: vložení nové zakázky, hlavička zakázek – vše, hlavička zakázek – vyfakturované, hlavička zakázek – nefakturované a hlavička zakázek – interní. Obchodní zástupci společnosti do složky vložení nové zakázky vkládají požadavky zákazníka na zakázku a časově ji naplánují pro jednotlivá oddělení. Veškeré zrealizované zakázky lze nalézt ve složce hlavička zakázek – vše, která umožňuje vyhledání podrobností o zakázkách.

4.1.7 Zákazníci

Pro každou společnost je velmi důležité znát své zákazníky natolik dobře, aby s nimi mohli efektivně komunikovat a spolupracovat. Systémy digitální evidence informací o zákaznících je nutno pravidelně aktualizovat, jelikož umožňují rychle a aktuálně vyhodnocovat údaje potřebné k rozdělování zákaznické základny.

Zaměstnanci společnosti WIP Reklama znají své klíčové zákazníky, ale nemají rozděleny ostatní klienty do skupin podle různých charakteristik, které by jim pomohly určit strategii a strukturu vztahů.

Obchodní zástupci společnosti získávají velmi významné informace od svých zákazníků, které jsou využívány k splnění jejich přání a požadavků, ale bohužel nejsou

dostatečně vkládány do informačního systému, který podporuje řízení vztahů se zákazníky.

Mezi nejvýznamnější klienty společnosti WIP Reklama patří:

- ACR auto, a.s.
- ART 4 Promotion Agency, s.r.o.
- Auto Future, s.r.o.
- Baumax ČR, s.r.o.
- Budějovický Budvar, n.p.
- Český Caparol, spol. s r.o.
- ČMSS, a.s.
- Lumen, a.s.
- Madeta, a.s.
- Mane Stavební, s.r.o.
- Porsche Inter Auto CZ, s.r.o.
- Požární Uzávěry, s.r.o.
- Reko Media, s.r.o.
- Repam, v.o.s.
- Robert Bosh, spol. s r.o.
- Siko CB, a.s.
- Zeelendia, spol. s r.o.

4.2 Dotazník spokojenosti zákazníků

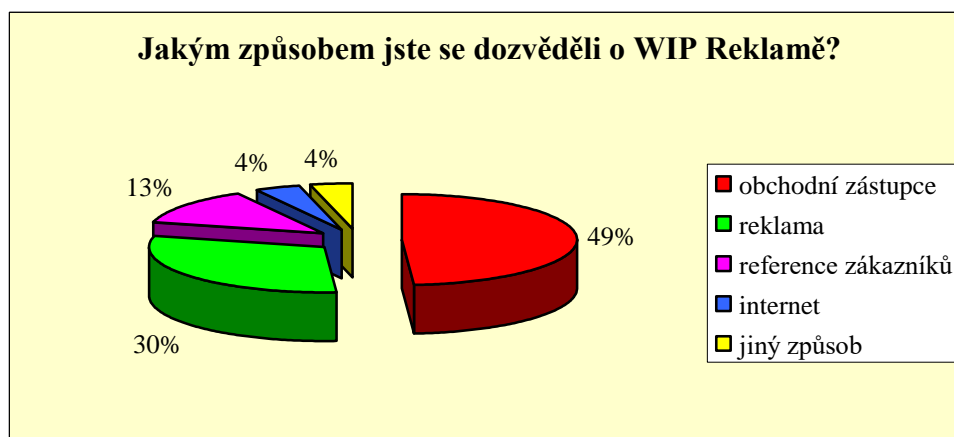
Mít spokojené a loajální zákazníky je jednou z podmínek pro dosažení dlouhodobé prosperity společnosti. K dosažení tohoto stavu je třeba znát požadavky a názory zákazníků, které lze získat prostřednictvím průzkumu jejich spokojenosti.

Znění otázky číslo 1:

„Jakým způsobem jste se dozvěděli o společnosti WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 1:

Graf 1 – Jakým způsobem jste se dozvěděli o WIP Reklamě



Zdroj: autor

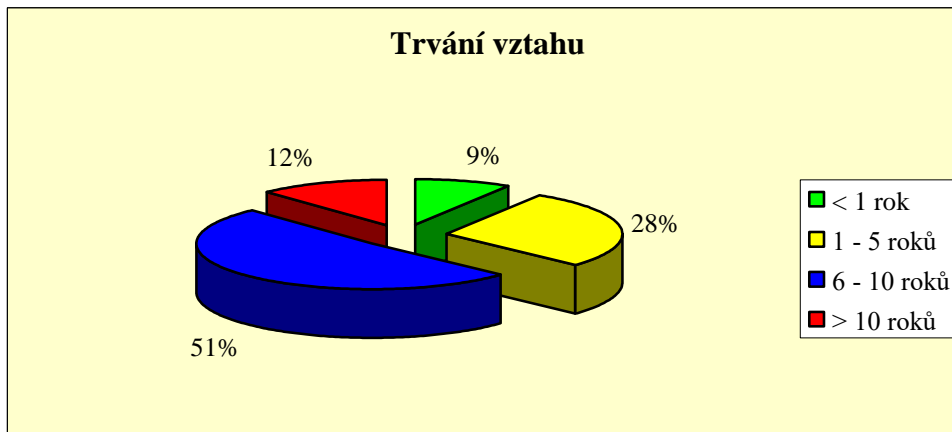
Dle grafu 1 se téměř polovina oslovených respondentů (49%) dozvědělo o společnosti WIP Reklama prostřednictvím kontaktu obchodního zástupce, 30% respondentů bylo osloveno reklamními kampaněmi firmy, 13% oslovených zaregistrovalo společnost díky referencím spokojených zákazníků, pouze 4% dotázaných se dozvědělo o firmě formou jejích webových stránek a 4% respondentů získalo informace o společnosti na výstavách a veletrzích.

Znění otázky číslo 2:

„Jak dlouho spolupracujete se společností WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 2:

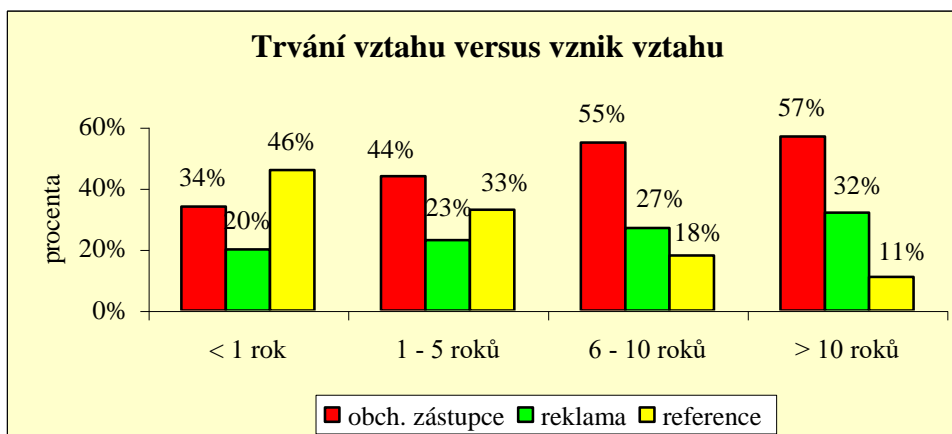
Graf 2 – Trvání vztahu



Zdroj: autor

Z grafu 2 je zřejmé, že celých 51% oslovených respondentů spolupracuje s WIP Reklamou mezi 6 až 10 roky, 28% dotázaných má vztah s firmou v rozmezí 1 až 5 let, 12% respondentů využívá služeb WIP Reklamy více jak 10 let a poslední skupinou oslovených byli zákazníci, kteří spolupracují se společností WIP Reklama méně jak 1 rok (9%).

Graf 3 – Trvání vztahu versus vznik vztahu



Zdroj: autor

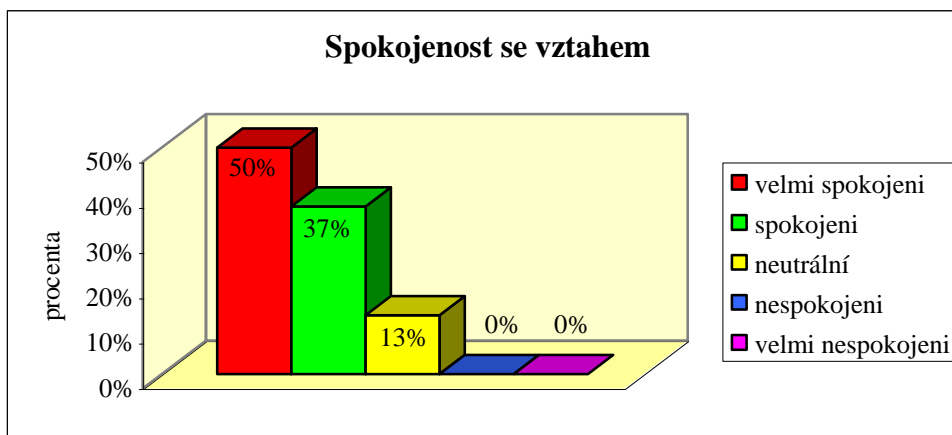
Z výše uvedeného grafu 3 je patrné, že déle trvající vztahy byly nejvíce navázány prostřednictvím obchodních zástupců (57%) na rozdíl od krátce trvajících vztahů, které vznikly na základě referencí zákazníků společnosti (46%).

Znění otázky číslo 3:

„Jak hodnotíte vztah se společností WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 3:

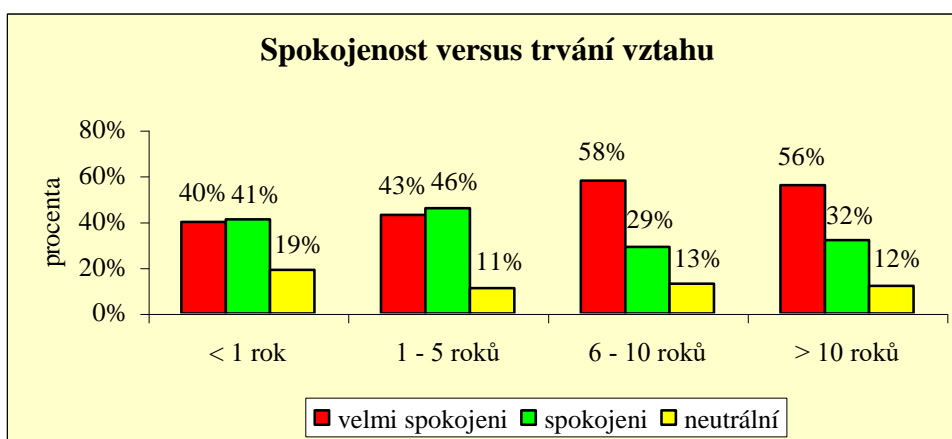
Graf 4 – Spokojenost se vztahem



Zdroj: autor

50% oslovených respondentů hodnotí svůj vztah s WIP Reklamou jako velmi pozitivní a jsou velmi spokojeni. U 37% oslovených je vztah s firmou ohodnocen jako uspokojivý. Naproti tomu 13% respondentů vnímá vztah k reklamní agentuře WIP Reklama jako neutrální (viz. graf 4).

Graf 5 – Spokojenost se vztahem versus trvání vztahu



Zdroj: autor

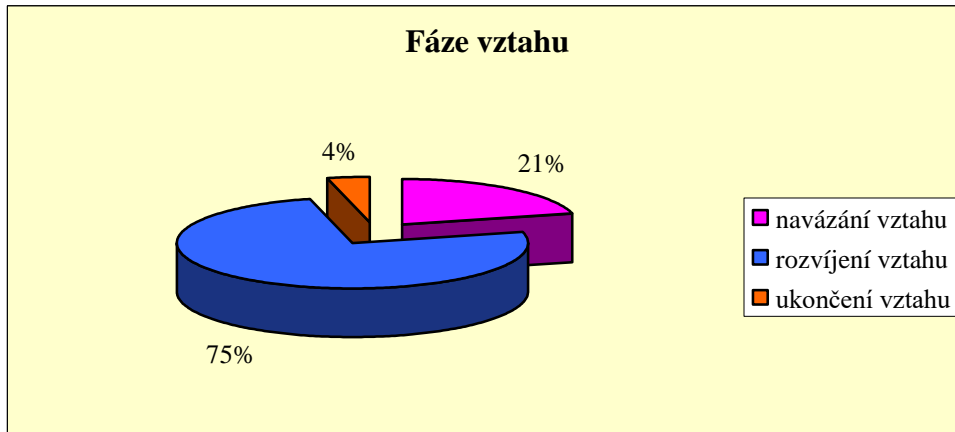
Při pohledu na graf 5 je zřejmé, že při dlouhotrvajícím vztahu je spokojenost zákazníků daleko větší (58% respondentů spolupracující s firmou WIP Reklama 6 až 10 let je velmi spokojeno ve vztahu) než u klientů, kteří mají s reklamní společností krátkodobý vztah (19% respondentů spolupracující s WIP Reklamou do 1 roku má vztah pouze neutrální).

Znění otázky číslo 4:

„V jaké fázi je Váš vztah se společností WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 4:

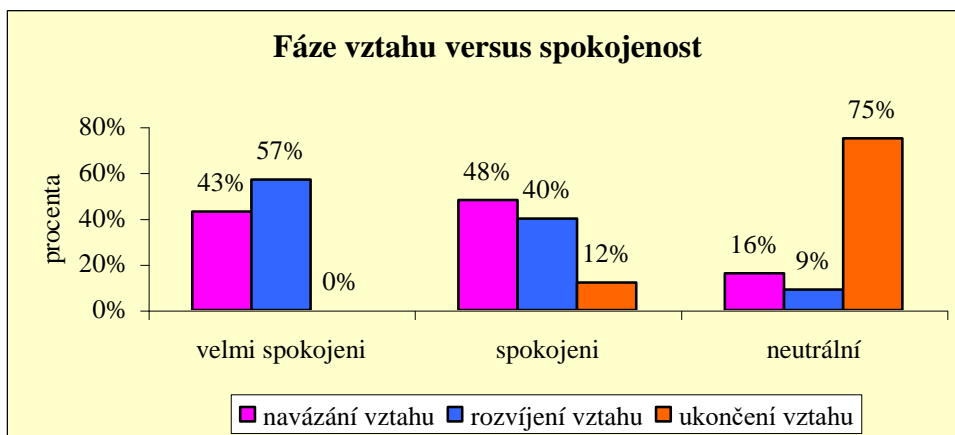
Graf 6 – Fáze vztahu



Zdroj: autor

Z celkového počtu oslovených respondentů, kteří spolupracují s reklamní agenturou WIP Reklama, jich je celých 75% ve fázi rozvoje vztahu, 21% dotázaných navazuje vztah a 4% oslovených právě ukončuje vztah se společností (viz. graf 6).

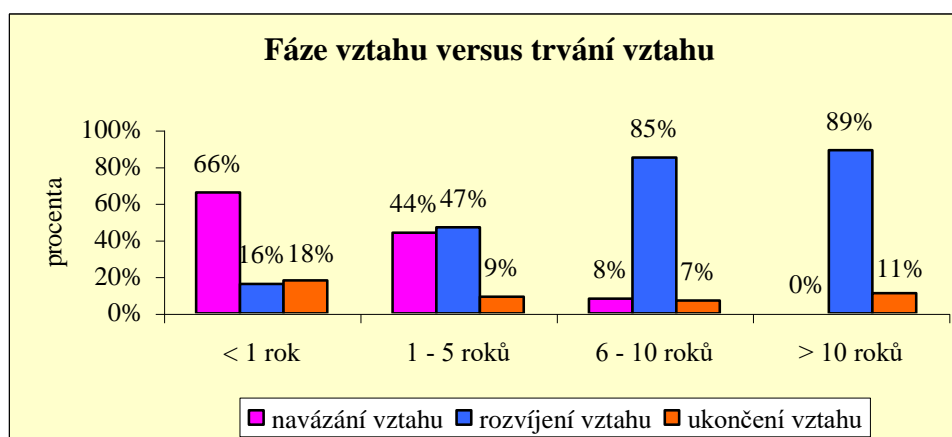
Graf 7 – Fáze vztahu versus spokojenost se vztahem



Zdroj: autor

Graf 7 názorně ukazuje, že oslovení respondenti jsou ve vztahu nejspokojenější ve fázi rozvoje, a to celých 57% dotázaných. Naproti tomu méně spokojeni ve vztahu (neboli neutrální je 75% dotázaných) jsou respondenti, kteří jsou ve fázi ukončení.

Graf 8 – Fáze vztahu versus trvání vztahu



Zdroj: autor

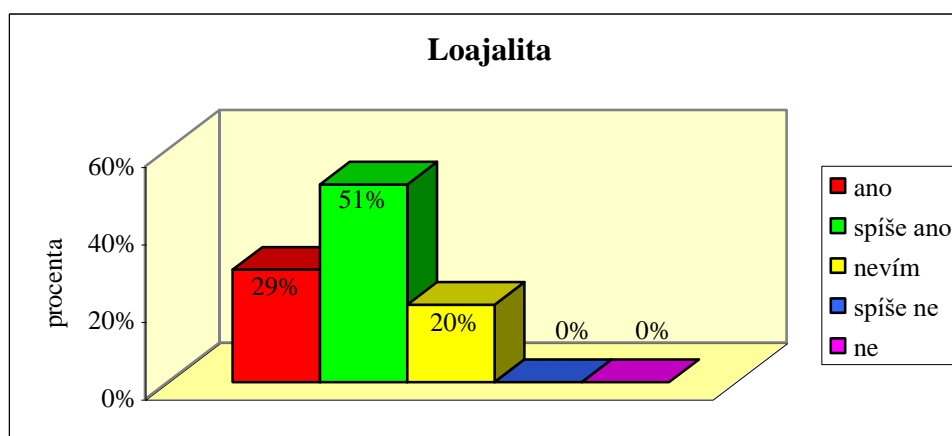
Graf 8 poukazuje na to, že vztah se nejvíce rozvíjí v období od 6 do 10 roku (85%) a nad 10 let (89%). Naopak k ukončení vztahu dochází nejčastěji v období do 1 roku vztahu (18% respondentů). Navazování vztahu probíhá do 1 roku (66%) a v období od 1 do 5 roku vztahu (44%).

Znění otázky číslo 5:

„Je Váš vztah loajální ke společnosti WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 5:

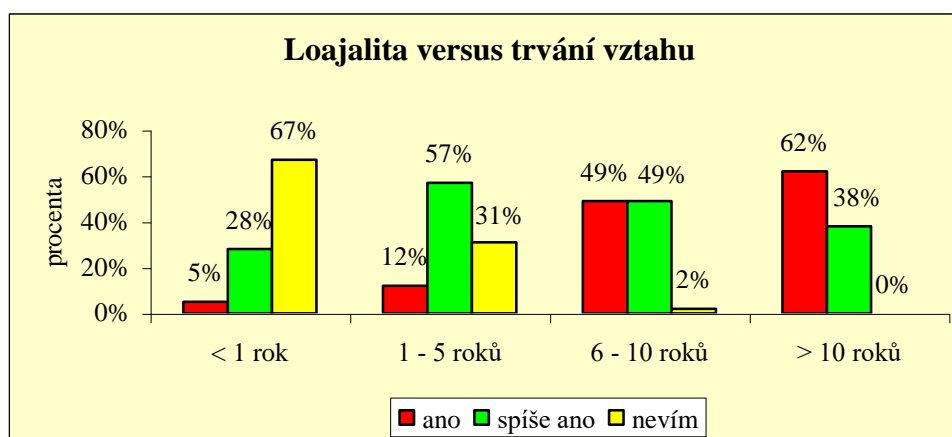
Graf 9 – Loajalita



Zdroj: autor

Z grafu 9 vyplývá, že celých 29% respondentů je absolutně loajální ke společnosti WIP Reklama, 51% dotázaných je ve své podstatě loajální a pouze 20% není schopno odpovědět, zda-li jsou loajální či nikoliv.

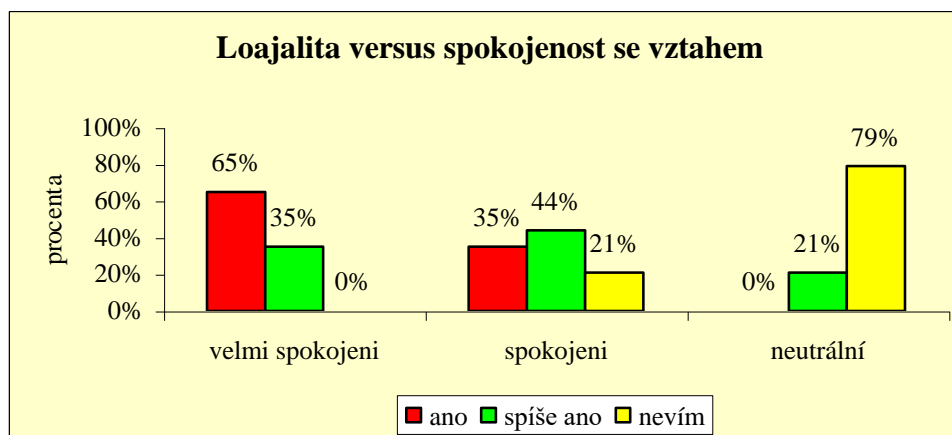
Graf 10 – Loajalita versus trvání vztahu



Zdroj: autor

Jak je patrné z výše uvedeného grafu 10, míra loajality přímo závisí na délce vztahu mezi reklamní agenturou WIP Reklama a klientem. Čím trvá vztah déle, tím je loajalita vyšší (62% dotázaných respondentů je loajální a mají plnou důvěru ve vztahu, který trvá déle jak 10 let). Na druhé straně pouze 5% dotázaných je loajální ve vztahu, který trvá do 1 roku.

Graf 11 – Loajalita versus spokojenost se vztahem



Zdroj: autor

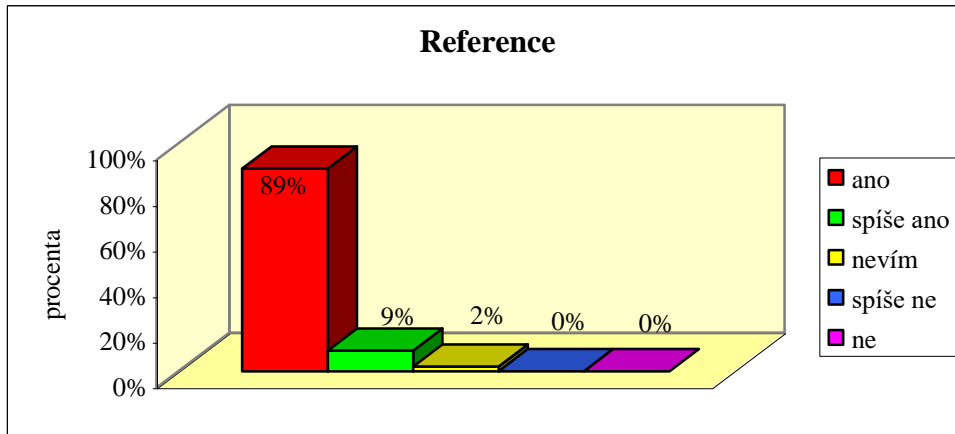
Z grafu 11 lze zjistit, že čím je větší spokojenost se vztahem, tím je větší míra loajality zákazníků vůči reklamní agentuře WIP Reklama. 65% dotázaných respondentů, kteří jsou velmi spokojeni ve vztahu, jsou maximálně loajální k reklamní agentuře. 44% dotázaných, kteří mluví o spokojenosti se vztahem k firmě WIP Reklama jsou spíše loajální. Na druhé straně 79% z těch, kteří nedokáží popsat vztah s agenturou jinak než neutrální, zároveň neví, zdali jsou loajální k této společnosti.

Znění otázky číslo 6:

„Doporučil by jste společnost WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 6:

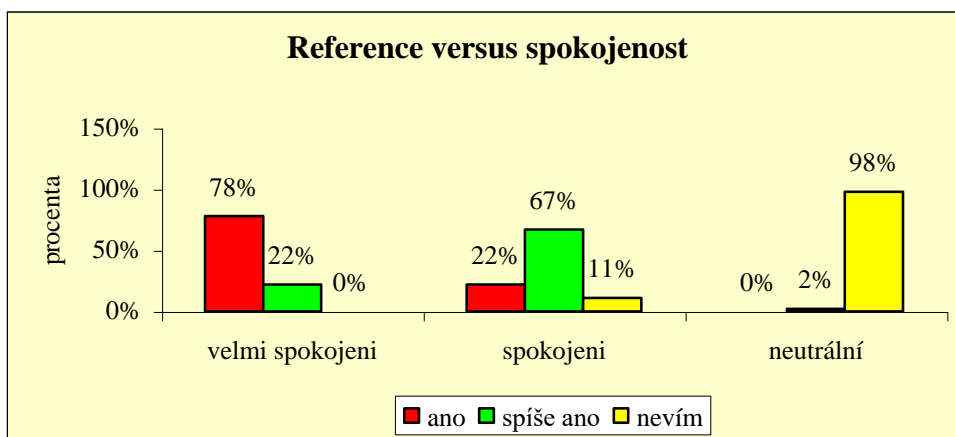
Graf 12 – Reference



Zdroj: autor

Graf 12 jasně ukazuje, že celých 89% dotázaných respondentů by vřele doporučilo společnost WIP Reklama a její služby ostatním, jenž se zajímají o služby reklamní společnosti. Dalších 9% by trochu váhalo, ale spíše by doporučilo firmu a pouze 2% dotázaných neví, jestli by doporučilo reklamní agenturu WIP Reklama.

Graf 13 – Reference versus spokojenost se vztahem



Zdroj: autor

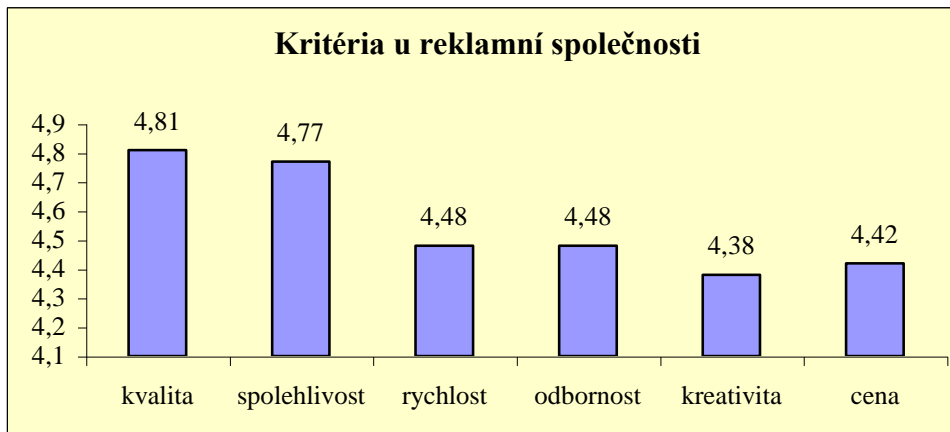
Ze srovnání v grafu 13 je patrné, jak souvisí spokojenost s referencemi. 78% dotázaných respondentů, kteří jsou velmi spokojeni ve vztahu s reklamní agenturou WIP Reklama by podalo velmi pozitivní reference o firmě. Oproti tomu celých 98% dotázaných, kteří mají neutrální vztah s agenturou neví, zda by ji doporučilo ostatním.

Znění otázky číslo 7:

„Které kritérium považujete za nejdůležitější u reklamní společnosti?“

Vyhodnocení otázky číslo 7:

Graf 14 – Kritéria u reklamní společnosti



Zdroj: autor

Hodnocení: 1 - naprosto nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - ani důležité, ani nedůležité, 4 - spíše důležité, 5 - velmi důležité

Za nejvíce důležité faktory považují respondenti kvalitu (4,81 bodů) a spolehlivost (4,77 bodů). Velmi překvapivá je skutečnost, že cena je na předposledním místě zákaznických kritérií s 4,42 body.

Jednotlivé faktory služeb společnosti WIP Reklama:

- *kvalita* – je dána dokonalým pochopením přání a potřeb zákazníka a samozřejmě také profesionálním, kreativním, rychlým a odborným zpracováním těchto přání a potřeb.
- *spolehlivost* – tento pojem souvisí s kvalitou a rychlostí vypracování zakázek a je jedním z priorit WIP Reklamy.
- *rychlost* – celý tým zaměstnanců se snaží, aby vyhotovení zakázky proběhlo v co nejkratší době a ve stanoveném termínu.
- *odbornost* – u zaměstnanců společnosti, hlavně u obchodních zástupců, kteří jednají s klienty, je požadavek na odbornost nezbytností. Musí se dobře orientovat nejen v reklamní průmyslu, ale i v oblastech, ve kterých působí klienti.

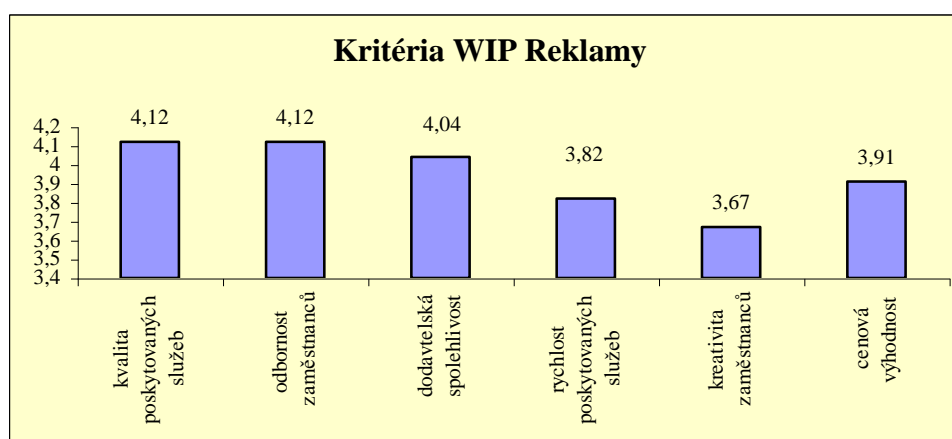
- *kreativita* – tento pojem hraje v reklamní společnosti velkou roli. Velké nároky na kreativitu jsou vyžadovány především na pracovníky DTP studia, kteří vytvářejí kreativní návrhy pro klienty.
- *cena* – služby jsou zákazníkům nabízené za ceny, které jsou stanoveny na bázi kalkulace nákladů a srovnání s cenou konkurence.

Znění otázky číslo 8:

„Ohodnořte úroveň následujících kritérií týkajících se společnosti WIP Reklama ve srovnání s konkurencí.“

Vyhodnocení otázky číslo 8:

Graf 15 – Kritéria společnosti WIP Reklama



Zdroj: autor

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

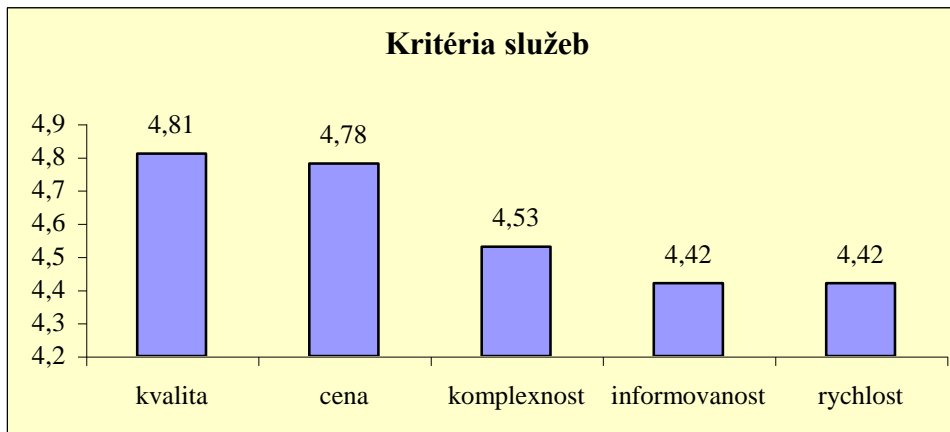
Oslovení respondenti nejlépe ohodnotili faktor kvality poskytovaných služeb, odbornost zaměstnanců a dodavatelskou spolehlivost. Je to velmi pozitivní zjištění, protože se jedná o faktory, které se objevily na prvních místech důležitosti jednotlivých kritérií reklamní společnosti. Hůře hodnoceným faktorem se stal faktor cenová výhodnost oproti konkurenci. Toto umístění však společnost nemusí znepokojoovat, vzhledem k tomu, že v pořadí důležitosti kritérií je cena méně důležitá.

Znění otázky číslo 9:

„Které kritérium považujete za nejdůležitější u poskytovaných služeb?“

Vyhodnocení otázky číslo 9:

Graf 16 – Kritéria služeb



Zdroj: autor

Hodnocení: 1 - naprosto nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - ani důležité, ani nedůležité, 4 - spíše důležité, 5 - velmi důležité

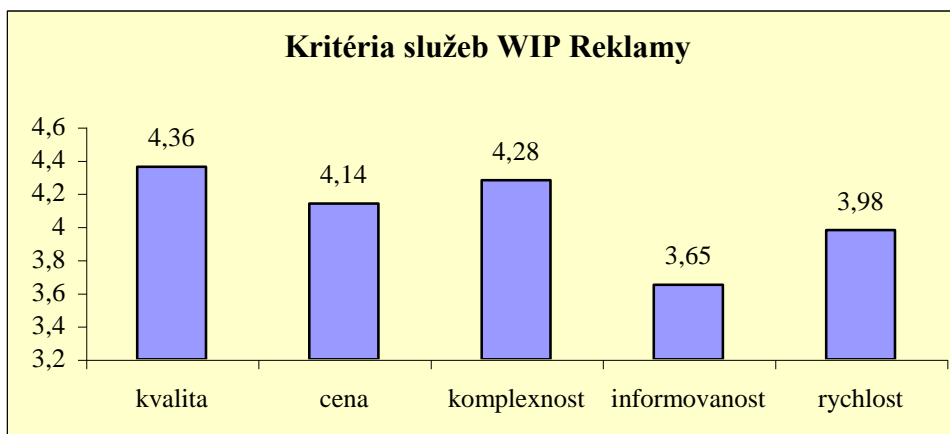
Jak je patrné z grafu 16, nejpodstatnější kritériem u poskytovaných služeb je kvalita s 4,81 bodů a cena s 4,78 bodů. Méně podstatným kritériem pro zákazníky je komplexnost a nejméně podstatná neinformovanost a rychlost (4,42 bodů).

Znění otázky číslo 10:

„Ohodnoťte úroveň následujících kritérií týkajících se poskytovaných služeb společnosti WIP Reklama ve srovnání s konkurencí.“

Vyhodnocení otázky číslo 10:

Graf 17 – Kritéria služeb WIP Reklamy



Zdroj: autor

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

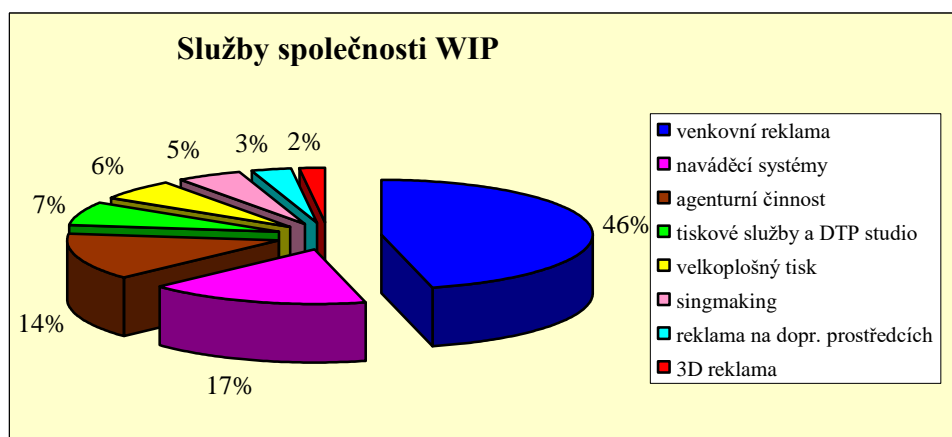
Respondenti nejlépe ohodnotili kvalitu poskytovaných služeb společnosti WIP Reklama. Tento fakt je velice kladný, jelikož kvalita byla hodnocena jako nejdůležitější u kritérií služeb. Méně pozitivní je fakt, že cena služeb společnosti WIP Reklama nekoresponduje s požadavky zákazníků na služby. Toto zjištění nesouhlasí předcházejícím grafem 14, který zjišťovali kritéria zákazníků na reklamní agentury, kde byla cena hodnocena jako druhá méně podstatná. Dobře je hodnocena komplexnost služeb a nejhůře rychlost.

Znění otázky číslo 11:

„Které služby společnosti WIP využíváte?“

Vyhodnocení otázky číslo 11:

Graf 18 Využívání služeb společnosti WIP Reklama



Zdroj: autor

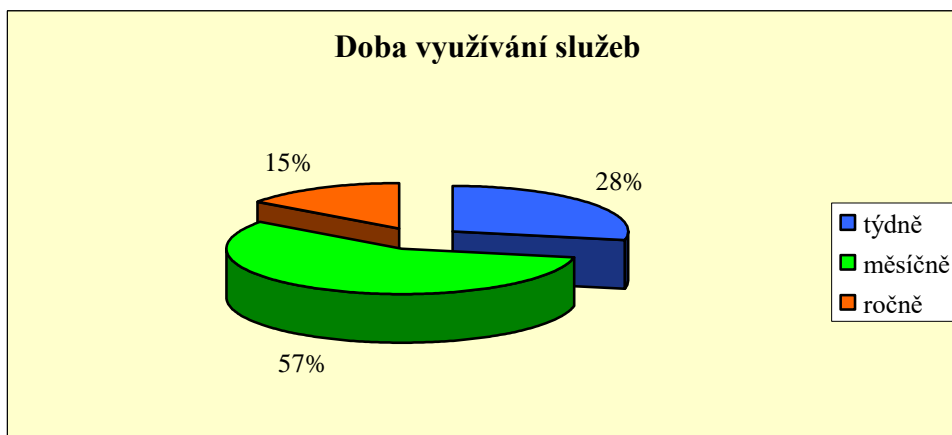
Jak je patrné z grafu 18, téměř polovina dotázaných respondentů (46%) využívá v rámci nabízených služeb WIP Reklamy venkovní reklamu a to především díky vlastní, poměrně husté síti reklamních ploch (především billboardů), které firma nabízí pro své zákazníky. 17% dotázaných spolupracuje s reklamní společností díky naváděcím systémům a 14% respondentů využívá agenturní činnost společnosti WIP Reklama. Svě nezastupitelné místo v portfoliu nabízených služeb mají také tiskové služby a velkoplošný tisk, které jsou využívány u 7% respektive 6% dotazovaných respondentů . Ostatních 10% respondentů zadalo zakázku v singmakingu, reklamě na dopravních prostředcích a 3D reklamě.

Znění otázky číslo 12:

„Jak často využíváte služeb společnosti WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 12:

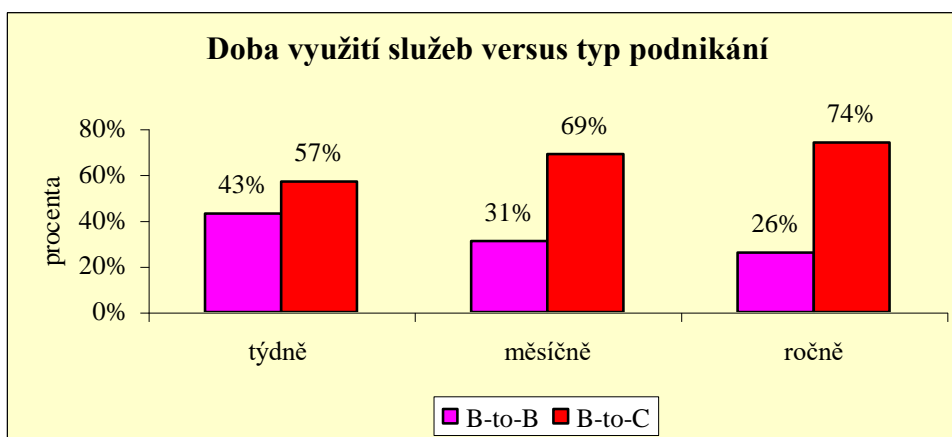
Graf 19 – Doba využívání služeb



Zdroj: autor

57% dotazovaných respondentů odpovědělo, že využívá služeb reklamní agentury WIP Reklama v měsíčních intervalech, 28% dotazovaných používá služby velmi často a to týdně a pouze 15% respondentů mají zkušenosti se službami jedenkrát ročně

Graf 20 – Doba využití služeb versus typ podnikání



Zdroj: autor

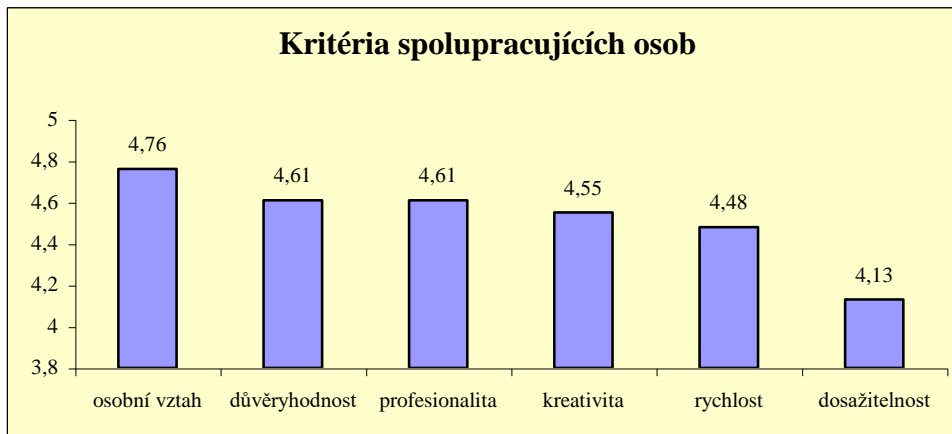
Graf 20 poukazuje na určitou spojitost mezi dobou využití služeb a typem podnikání. 43% dotazovaných, kteří využívají služeb společnosti WIP Reklama podnikají v oblasti business to business. Naproti tomu 74% respondentů využívajících služeb agentury jedenkrát ročně a zároveň jsou tyto služby určeny přímo pro koncového zákazníka.

Znění otázky číslo 13:

„Které kritérium považujete za nejdůležitější u osob, s kterými spolupracujete?“

Vyhodnocení otázky číslo 13:

Graf 21 – Kritéria u spolupracujících osob



Zdroj: autor

Hodnocení: 1 - naprosto nedůležité, 2 - spíše nedůležité, 3 - ani důležité, ani nedůležité, 4 - spíše důležité, 5 - velmi důležité

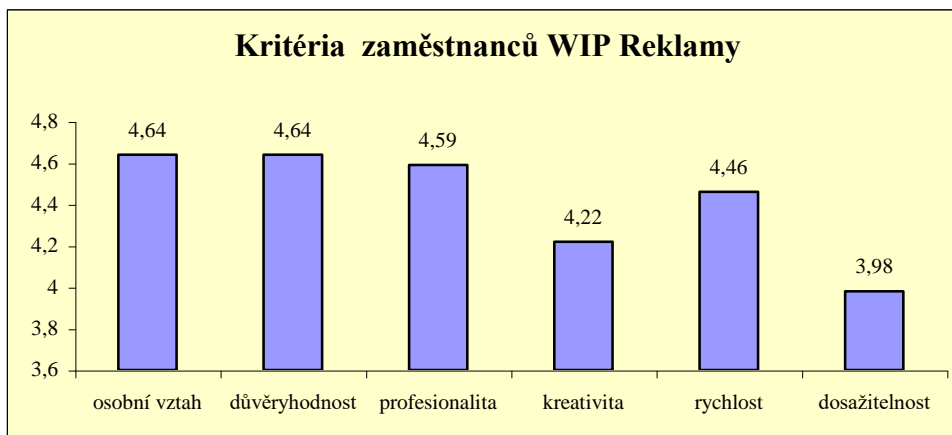
Graf 21 názorně ukazuje, která kritéria jsou důležitá při vzájemné spolupráci. Podle dotazovaných respondentů je nejdůležitější osobní vztah (získal 4,76 bodu z 5 možných). Na druhém místě jsou společně dvě kritéria a to důvěryhodnost a profesionalita, které získali stejný počet bodů a to 4,61. Méně důležitá je kreativita (4,55 bodů) a rychlost (4,48). Nejméně důležité kritérium při vzájemné spolupráci považují respondenti dosažitelnost, která obdržela pouze 4,13 bodu.

Znění otázky číslo 14:

„Ohodnoťte úroveň následujících kritérií týkajících se zaměstnanců společnosti WIP Reklama ve srovnání s konkurencí.“

Vyhodnocení otázky číslo 14:

Graf 22 – Kritéria zaměstnanců společnosti WIP Reklama



Zdroj: autor

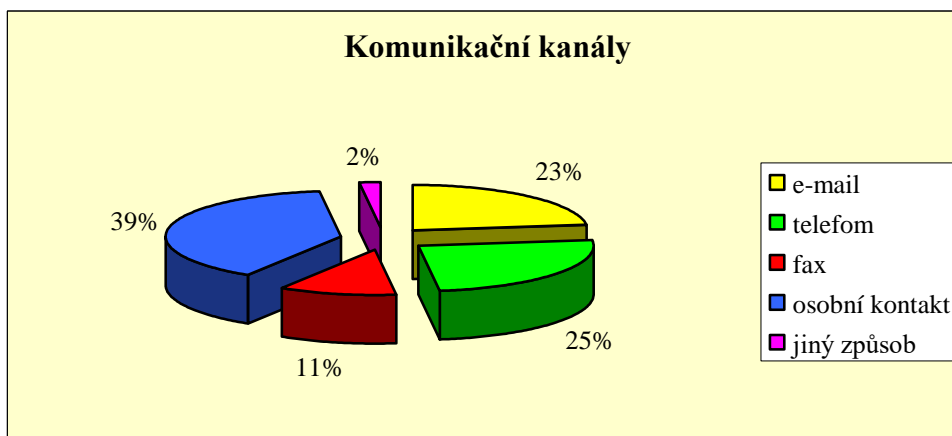
Graf 22 hodnotí úroveň kritérií zaměstnanců WIP Reklamy, se kterými se oslovení respondenti setkali v rámci společného vztahu. Nejvíce bodů obdrželi dvě kritéria a to osobní vztah a důvěryhodnost. Dále dotazovaní hodnotili velmi pozitivně profesionalitu, ale na druhou stranu hodnotí hůře míru kreativity (4,22) a dosažitelnost (3,98). Na těchto aspektech je potřeba v budoucnu se zaměřit, aby došlo ke značnému zlepšení.

Znění otázky číslo 15:

„Jakým způsobem komunikujete se společností WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 15:

Graf 23 – Komunikační kanály



Zdroj: autor

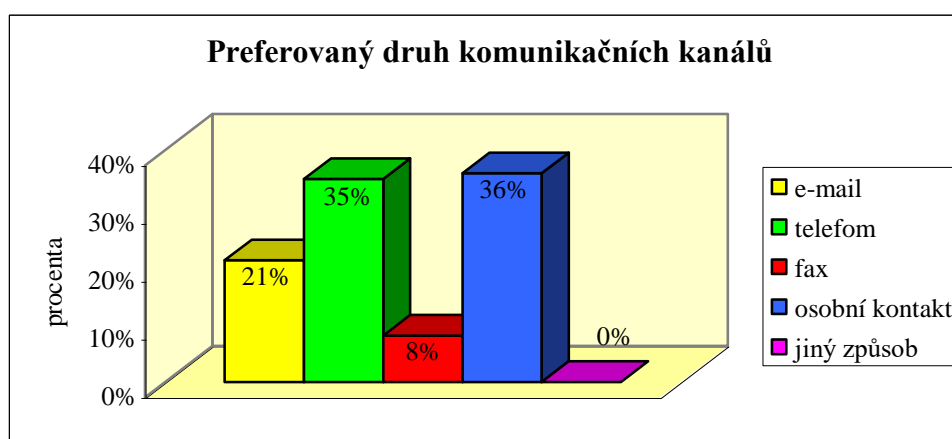
V grafu 23 je názorně zobrazeno procentuální vyjádření různých forem komunikačních kanálů, které jsou využívány při vzájemném kontaktu s reklamní společností WIP Reklama. Nejvíce využívaný je osobní kontakt s 39%, dále patří mezi používanější komunikačními kanály telefon a email, které jsou využívány dle dotazovaných z 25% respektive 23%. Naopak nejméně využívaným komunikačním kanálem jsou poštovní a kurýrní služby (2%).

Znění otázky číslo 16:

„Jaký druh komunikačních kanálů preferujete?“

Vyhodnocení otázky číslo 16:

Graf 24 – Preferovaný druh komunikačních kanálů



Zdroj: autor

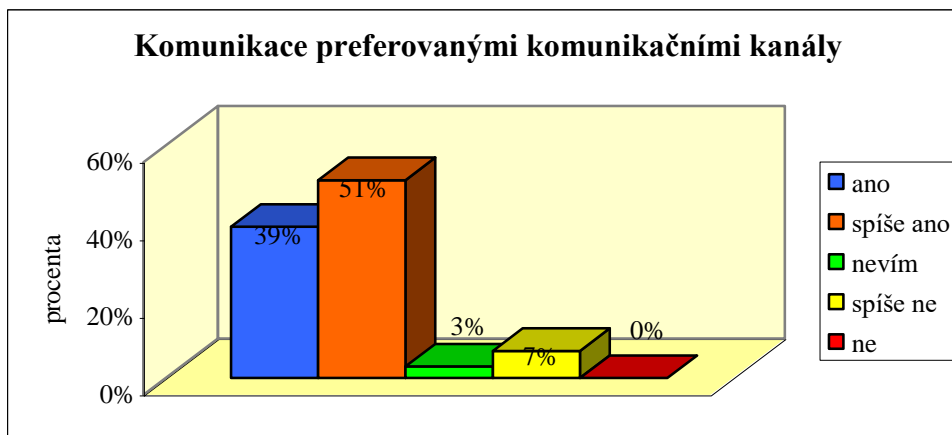
Na výše uvedeném grafu 24 je patrné, které komunikační kanály jsou pro dotazované důležité a které upřednostňují. Dotazovaní respondenti dávají přednost osobnímu kontaktu (36%) a za velmi podstatný komunikační kanál považují telefon (35%). Méně preferovaným je e-mail s 21% a fax s 8%.

Znění otázky číslo 17:

„Komunikuje společnost WIP Reklama s Vámi preferovaným komunikačním kanálem?“

Vyhodnocení otázky číslo 17:

Graf 25 –Komunikace preferovanými komunikačními kanály



Zdroj: autor

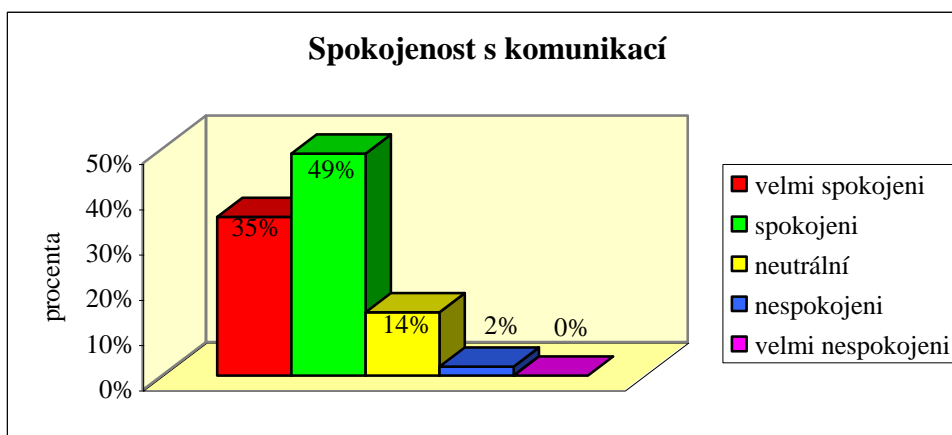
39% dotazovaných respondentů je absolutně spokojeno s výběrem komunikačního kanálu společnosti WIP Reklama. Dalších 51% tázaných je spíše spokojeno. Na druhé straně 7% respondentů není spokojeno s komunikačním kanálem, který je používán při kontaktu se společností.

Znění otázky číslo 18:

„Jak jste spokojeni s úrovní komunikace se společností WIP Reklama?“

Vyhodnocení otázky číslo 18:

Graf 26 –Spokojenost s komunikací



Zdroj: autor

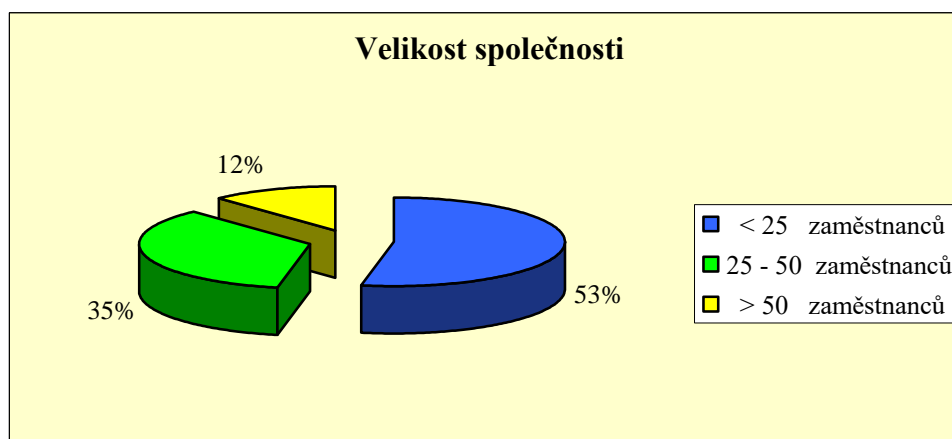
Graf 26 popisuje spokojenost s úrovní komunikace se společností WIP Reklama. Téměř polovina dotazovaných respondentů (49%) je spokojena a 35% dotázaných je dokonce velmi spokojeno s úrovní komunikace ze strany WIP Reklama. Naopak 2% respondentů je nespokojeno s úrovní komunikace.

Znění otázky číslo 19:

„Jaká je velikost Vaší firmy dle počtu zaměstnanců?“

Vyhodnocení otázky číslo 19:

Graf 27 – Velikost společnosti



Zdroj: autor

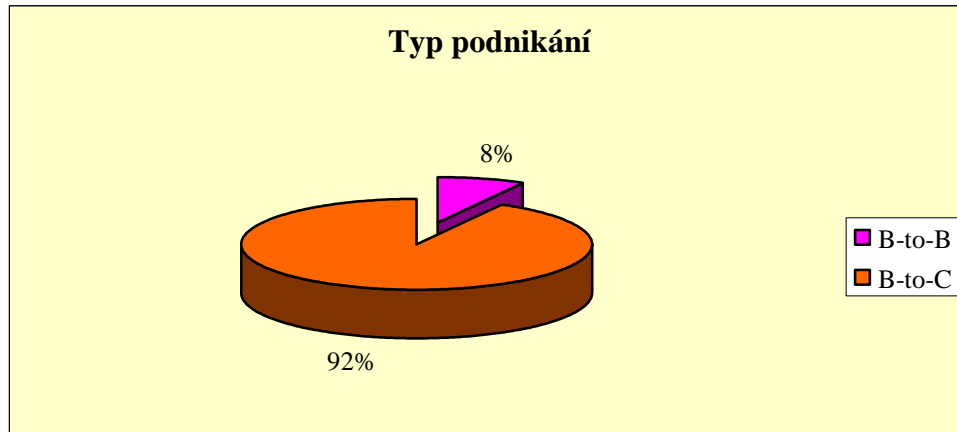
53% respondentů patří do skupiny zákazníků, kteří nemají více jak 24 zaměstnanců, 35% dotázaných má 25 až 50 zaměstnanců a pouze 12% oslovených zákazníků má více jak 50 zaměstnanců (viz. graf 27).

Znění otázky číslo 20:

„Jaký je typ vašeho podnikání?“

Vyhodnocení otázky číslo 20:

Graf 28 – Typ podnikání



Zdroj: autor

Graf 28 vystihuje rozdělení klientů WIP Reklamy podle typu podnikání. Celých 92% dotazovaných respondentů podniká směrem ke koncovému zákazníkovi. Naproti tomu pouze 8% dotázaných rozvíjí své podnikatelské aktivity v oblasti business to business.

4.3 Dotazník firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky

Dotazník firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky je sestaven pro základní průzkum stavu společnosti. Je rozdělen do čtyř sekcí, kterými lze zjistit organizační a informační vazby ve firmě, procesní toky, dostupnost dat a informací potřebných pro řízení vztahů se zákazníky, využívání podpůrných nástrojů a systémů, povědomí o řízení vztahů se zákazníky a celková atmosféra ve firmě.

4.3.1 Orientace firmy na zákazníky

Tato první sekce dotazníku je zaměřena na zvýšení porozumění individuálním zákazníkům a jejich potřebám, které se odráží ve všech aktivitách podniku.

Měl by být vytvořen systém sběru, třídění, uchovávání, vyhledávání a předávání informací tak, aby zákazník nemusel žádnou informaci předávat více než jedenkrát a zabránil tvorbě duplicitních záznamů o zákaznicích.

Zaměstnanci společnosti WIP Reklama ukládají získané informace o zákaznicích do informačního systému společnosti, ve kterém je vytvořena databáze zákaznické základny. Je zde možné nalézt potřebné identifikační údaje klientů a záznamy o jejich zakázkách.

Obchodní zástupci společnosti, kteří komunikují se zákazníky nejvíce, ukládají především do systému jejich požadavky a přání, které se týkají zakázek. Informace získané prostřednictvím vytvořeného osobního kontaktu nejsou evidovány v systému, ve kterém by mohly být dále zpracovány. Z tohoto důvodu společnost WIP Reklama nemá specificky rozdělenou zákaznickou základnu, která by umožňovala lépe řídit vztahy s jejich zákazníky.

Komunikace obchodního zástupce s klientem probíhá na základě jeho přesvědčení o správnosti výběru stylu a obsahu komunikace, který využívají k zjištění zákaznických potřeb a přání na služby, ale i také na vztah se společností. Snaží se používat zákaznický preferované komunikační kanály a přizpůsobovat své chování v různých epizodách vztahu.

Společnost WIP Reklama je schopna pružně reagovat a vytvořit speciální služby dle požadavků klienta a nabídnout individuální cenové programy, které podporují loajalitu zákazníků.

4.3.2 Využívané informační systémy

Druhá sekce dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky se orientuje na posouzení efektivnosti využívaného informačního systému firmy.

Společnost WIP Reklama s.r.o. používá informační systém od společnosti BM Servis s.r.o. s názvem IS Bílý Motýl, který podporuje informačně a znalostně manažerské řízení a účetnictví firmy.

Do systému jsou zaznamenávány identifikační údaje o klientech a potřebné informace pro realizování požadovaných zakázek. Bohužel tyto informace nepostačují k vytvoření skupin klientů ze zákaznické základny dle různých kritérií, které by napomohly vztahy se zákazníky řídit.

Informační systém společnosti WIP Reklama je nedostatečně využíván pro řízení vztahů se zákazníky. Z tohoto důvodu nejsou kladené na obchodní zástupce vysoké nároky na vkládání osobních informací o klientech získaných při jednání s nimi.

4.3.3 Organizační struktura a zpětná vazba

Tato sekce se zabývá rozborem vhodnosti zavedené organizační struktury firmy a fungování zpětné informační vazby od zákazníků.

Organizační struktura společnosti WIP Reklama má rysy lineární organizační struktury, která je typická pro malé podniky. Z pohledu řízení vztahů se zákazníky je obchodní oddělení společnosti nejdůležitější z organizační struktury.

Obchodní tým je složen ze čtyř obchodních zástupců a jejich přímým nadřízeným je jednatel společnosti. V současné době firma nemá obchodního ředitele, který by byl spojovacím článkem mezi obchodním oddělením a vedením společnosti WIP Reklama.

Zákaznická základna je rozdělena do čtyř skupin mezi obchodní zástupce. Tyto skupiny klientů nejsou konkrétně rozděleny podle zákaznických požadavků a ani na základě hodnoty, kterou mají pro společnost. Obchodní zástupci ale znají klíčové zákazníky firmy, kterým věnují speciální péči.

Komunikací se zákazníky se snaží zjistit obchodní zástupci společnosti přání a požadavky zákazníka, které napomáhají ke spokojenosti klienta se službami, ale i se společností jako takovou. Zpětná informační vazba od zákazníků je získávána náhodně při komunikaci se zaměstnanci společnosti WIP Reklama.

4.3.4 CRM

Poslední sekce dotazníku firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky je zaměřena na posouzení celkového CRM klimatu ve firmě a její schopnosti využívat moderních nástrojů a metod při řízení vztahů se zákazníky.

Společnost WIP Reklama je orientovaná na stále zákazníky, jelikož si je vědoma skutečnosti, že udržování stávajících zákazníků je podstatně méně nákladné, než získávání nových.

Poskytované služby a produkty společností jsou přizpůsobovány požadavkům a přáním klientů tak, aby co nejvíce podporovaly zákaznickou spokojenost a loajalitu. Takto vytvořené nabídky zákazníkům se v minulosti společnosti neobešly bez přizpůsobení jednotlivých interních procesů firmy a zavedení nového informačního systému společnosti.

Management společnosti WIP Reklama považuje CRM za důležité, ale bohužel neplánuje další investice do rozšíření informačního systému firmy, který by umožnil rozsáhlejší využívání řízení vztahů se zákazníky.

5. Závěr

Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno svojí dynamičností, která nutí firmy k neustálé reakci na měnící se podmínky. Zákazníci jsou zkušenější, vzdělanější a náročnější než dříve. V krátkosti lze říci, že daleko více očekávají kvalitní produkty a služby za přiměřenou konkurenční cenu. Očekávání zákazníků není statické, rychle se vyvíjí a tlačí na zlepšení výkonnosti firmy.

Požadavky a přání zákazníků lze efektivně získávat prostřednictvím řízení vztahů se zákazníky, které usiluje o vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky s cílem udržet jejich loajalitu.

Společnost WIP Reklama považuje řízení vztahů se zákazníky za důležité pro budoucí rozvoj firmy a je orientovaná na stále zákazníky, jelikož si je vědoma skutečnosti, že udržování stávajících zákazníků je podstatně méně nákladné, než získávání nových. Bohužel nedostatečně využívá svůj potenciál pro tento způsob řízení a jeho následné měření, které je možno provádět na základě zvýšené hodnoty vztahu se zákazníkem.

Z výsledků dotazníku spokojenosti lze získat dva měřitelné parametry v řízení vztahů se zákazníky, a sice trvání vztahu a referenční hodnotu. Více než polovina dotazovaných respondentů má vztah se společností WIP Reklama v rozmezí šesti až deseti let. Toto zjištění je velmi pozitivní neboť, společnost působí celých patnáct let na reklamním trhu. Na otázku „Doporučil by jste společnost WIP Reklama?“ celých 89% dotazovaných respondentů odpovědělo, že by vřele doporučilo tuto společnost ostatním potenciálním zákazníkům. Také Referenční hodnota byla sledována ve výsledcích první otázky dotazníku, ze kterých je zřejmé, že se 13% dotazovaných respondentů dozvědělo o společnosti WIP Reklama prostřednictvím referencí zákazníků. Tyto údaje jsou velmi překvapivé a dokazují, že společnost WIP Reklama úspěšně navazuje nové vztahy se zákazníky prostřednictvím referencí stálých klientů.

Poskytované služby a produkty společností WIP Reklama jsou přizpůsobovány požadavkům a přáním klientů tak, aby co nejvíce podporovaly zákaznickou spokojenost a loajalitu. V minulosti společnosti se takto vytvořené nabídky zákazníkům neobešly bez přizpůsobení jednotlivých interních procesů firmy a zavedení nového informačního systému. Společnost WIP Reklama využívá informační systém s názvem IS Bílý Motýl, který především podporuje informačně a znalostně manažerské řízení a účetnictví firmy. Řízení vztahů se zákazníky je v tomto informačním systému nedostatečně využíváno,

jelikož do něj nejsou vkládány potřebné údaje pro toto řízení. Zaměstnanci společnosti zaznamenávají do systému především požadavky a přání zákazníků týkající se zakázek a nikoli údajů získaných prostřednictvím vytvořeného osobního vztahu. Společnost WIP Reklama z tohoto důvodu nemá specificky rozdělenou zákaznickou základnu, která by umožňovala lépe řídit vztahy s jejich zákazníky.

Zákaznická základna je rozdělena do čtyř skupin mezi obchodní zástupce společnosti. Tyto skupiny klientů nejsou konkrétně rozděleny podle zákaznických požadavků, a ani na základě hodnoty, kterou mají pro společnost. Obchodní zástupci ale znají klíčové zákazníky firmy, kterým věnují speciální péči. Přímým nadřízeným obchodního týmu je jednatel společnosti. V současné době firma nemá obchodního ředitele, který by byl spojovacím článkem mezi obchodním oddělením a vedením společnosti WIP Reklama.

Komunikace obchodního zástupce s klientem probíhá na základě jeho přesvědčení o správnosti výběru stylu a obsahu komunikace. Snaží se používat zákaznický preferované komunikační kanály a přizpůsobovat své chování v různých epizodách vztahu. Z dotazníku spokojenosti bylo zjištěno, že s 51% dotazovaných respondentů společnost WIP Reklama spíše komunikuje prostřednictvím jejich preferovaného komunikačního kanálu. Respondenti považují za velmi podstatný komunikační kanál telefon (35%) a osobní kontakt (36%). Toto zjištění potvrdilo skutečnost, že obchodní tým společnosti je velmi důležitý pro řízení vztahů se zákazníky.

V dotazníku spokojenosti byla také posuzována úroveň kritérií zaměstnanců WIP Reklamy, se kterými se oslovení respondenti setkávají v rámci společného vztahu. Nejlépe hodnocenými je osobní vztah, důvěryhodnost a profesionalita, bohužel kreativita, rychlost a dosažitelnost neodpovídají zákaznickým nárokům, na které je potřeba se zaměřit v budoucnosti společnosti.

Z nabízených služeb WIP Reklamy je nejvíce využívána venkovní reklama (46%) a to především díky vlastní, poměrně husté síti reklamních ploch. Ze 17% jsou používány naváděcí systémy a ze 14% agenturní činnost společnosti WIP Reklama. Svě nezastupitelné místo v portfoliu nabízených služeb mají také tiskové služby a velkoplošný tisk, které jsou využívány ze 7% respektive 6%. Ostatních 10% je rozděleno mezi zakázky v singmakingu, reklamě na dopravních prostředcích a 3D reklamě.

Při posuzování kritérií služeb společnosti WIP Reklama respondenti nejlépe ohodnotili kvalitu a komplexnost jejich poskytovaných služeb. Méně pozitivní je

zjištění, že cena služeb společnosti WIP Reklama nekoresponduje se zákaznickými požadavky. Nejhuře hodnoceným kritériem je informovanost o službách. Společnost WIP Reklama je schopna pružně reagovat a vytvořit speciální služby dle požadavků, ale bohužel se to neobejde bez vyšších nákladů pro klienta. Na druhou stranu je společnost schopna nabídnout individuální cenové programy, které podporují loajalitu zákazníků.

Z dotazníku spokojenosti bylo zjištěno, že celých 29% dotazovaných respondentů je absolutně loajální ke společnosti WIP Reklama, 51% dotázaných je ve své podstatě loajální a pouze 20% není schopno odpovědět, zda-li jsou loajální či nikoliv. Pomocí dotazníku byly také měřeny závislosti loajality na délce trvání a spokojenosti vztahu. Tyto měření poskytly velmi překvapivé zjištění, že míra loajalita přímo závisí na délce a spokojenosti vztahu mezi reklamní agenturou a zákazníky.

Společnost WIP Reklama je jednou z úspěšných reklamních agentur, která má dlouhodobé a spokojené zákazníky. Bohužel řízení vztahů se zákazníky není dostatečně využíváno, i když tato společnost má určitý potenciál pro jeho řízení.

Vedení společnosti by mělo vytvořit systém povinností a práv zaměstnanců, které by měly dodržovat při řízení vztahů se zákazníky. Především nároky na zaměstnance obchodního týmu společnosti by měly být více sledovány a motivovány. K podpoře řízení obchodního oddělení by měla být znovu obnovena pracovní pozice obchodního ředitele, který by řídil a plánoval vztahy se zákazníky. Měly by se zvýšit požadavky na získávání a zaznamenávání údajů do informačního systému společnosti, který by musel být z tohoto důvodu rozšířen. Na druhou stranu by umožnil lepší zpracování těchto informací a jejich následné využití při marketinkových činnostech, které by napomohly řídit vztahy se zákazníky a zkvalitnit poskytované služby.

6. Summary

This diploma work is focus on Customer Relationship Management and practice using in framework the keeping of the loyalty customers advertising company WIP Reklama. The aim of this diploma work is analyzing the history and current progress company, quality providing services and finding out demands customers. The main aim is the proposal of certain improving, which should be provide more quality services and increase competition ability.

By means of the internal dates and web pages information company WIP Reklama was made the analysis of the history and current progress. Two different questionnaires were used for this research.

The history of the limited liability company WIP Reklama began in 1990. WIP Reklama Ltd. was established as a billboard company. Now this firm offers full advertising service. Full advertising service includes promotion market analyses, advertising campaigns a preparation and a realization, direct marketing, ensuring fairs and exhibitions and other ways of advertising for example billboards, radio, TV, newspaper, buses and so on.

100 customers WIP Reklama as respondents were chosen before the research. These customers were divided to 4 groups according to sales agent. The questionnaires were composed, so that it could be possible to obtain correct information. The first questionnaire was surveyed the level of the customer driven. The result was to obtain information about relationship between customers and company.

The level of the quality Customer Relationship Management was surveyed by means of the second questionnaire company capability.

The conclusion of this diploma work is very good for WIP Reklama. This company should be created the internal system of duties and rights employees, which should be to observe for Customer Relationship Management. The team of sales agent must be more motivating and monitoring by management company WIP Reklama.

Keywords: company capability, customer driven, Customer Relationship Management, customer loyalty, competition ability

7. Použitá literatura

Knižní publikace:

- BUREŠ, I., ŘEHULKA, P.: *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2001. 160s., 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
- DOHNAL, J., KUČERA, M.: *Úvod do CRM v informační společnosti*. 1.dotisk prvního vydání Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 102s., ISBN 80-245-0139-2
- DOHNAL, J., POUR, J.: *Řízení podniku a řízení IS/IT v informační společnosti*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 120s., ISBN 80-7079-023-7
- GLANZ, B., A.: *Jak získat věrné zákazníky*. Přel. M. Šálek, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 128s., ISBN 80-7169-318-9
- CHLEBOVSKÝ, V.: *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2005. 195s., ISBN 80-251-0798-1
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. : *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0
- KOTLER, P.: *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Přel. V. Dolanský, S. Jurečka, 1.vyd. (9.přepracovaného vydání) Praha: Grada Publishing, 1998. 712s., ISBN 80-7169-600-5
- PAYNE, A.: *Marketing služeb*. Přel. V. Dobešová, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248s., ISBN 80-7169-276-X
- PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb: přednášky*. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96s., ISBN 80-7040-673-9
- SPÁČIL, A.: *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116s., ISBN 80-247-0514-1
- STORBCKA, K., LEHTINEN, J.: *Řízení vztahů se zákazníky*. Přel. B. Sedloňová, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s., ISBN 80-7169-813-X

- VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2002. 443s., ISBN 80-7261-068-6
- WESSLING, H.: *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 196s., ISBN 80-247-0569-9

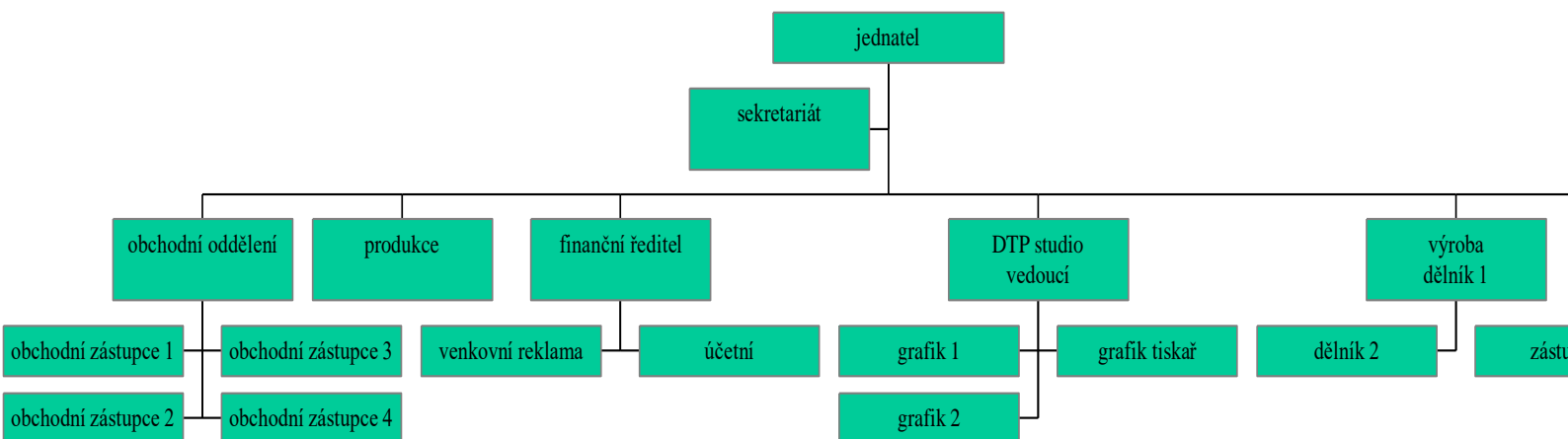
Internetové zdroje:

- www.bmservis.cz - internetové stránky společnosti BM Servis s.r.o. (1.4.2006).
- www.crmguru.com - mezinárodní portál CRM komunity (8.4.2006).
- www.crm-daily.com - mezinárodní portál CRM komunity (8.4.2006).
- www.crm2day.com - mezinárodní portál CRM komunity (8.4.2006).
- www.cssi.cz - internetové stránky České společnosti pro systémovou integraci (2.4.2006).
- www.destinationcrm.com - mezinárodní portál CRM komunity (9.4.2006).
- www.itsystems - zpravodajský portál časopisu IT Systems (1.4.2006).
- www.wipreklama.cz - internetové stránky společnosti WIP Reklama s.r.o. (25.3.2006).
- www.1to1.com - portál konzultační firmy zaměřené na zákaznický orientovaný marketing a CRM (8.4.2006).

8. Přílohy

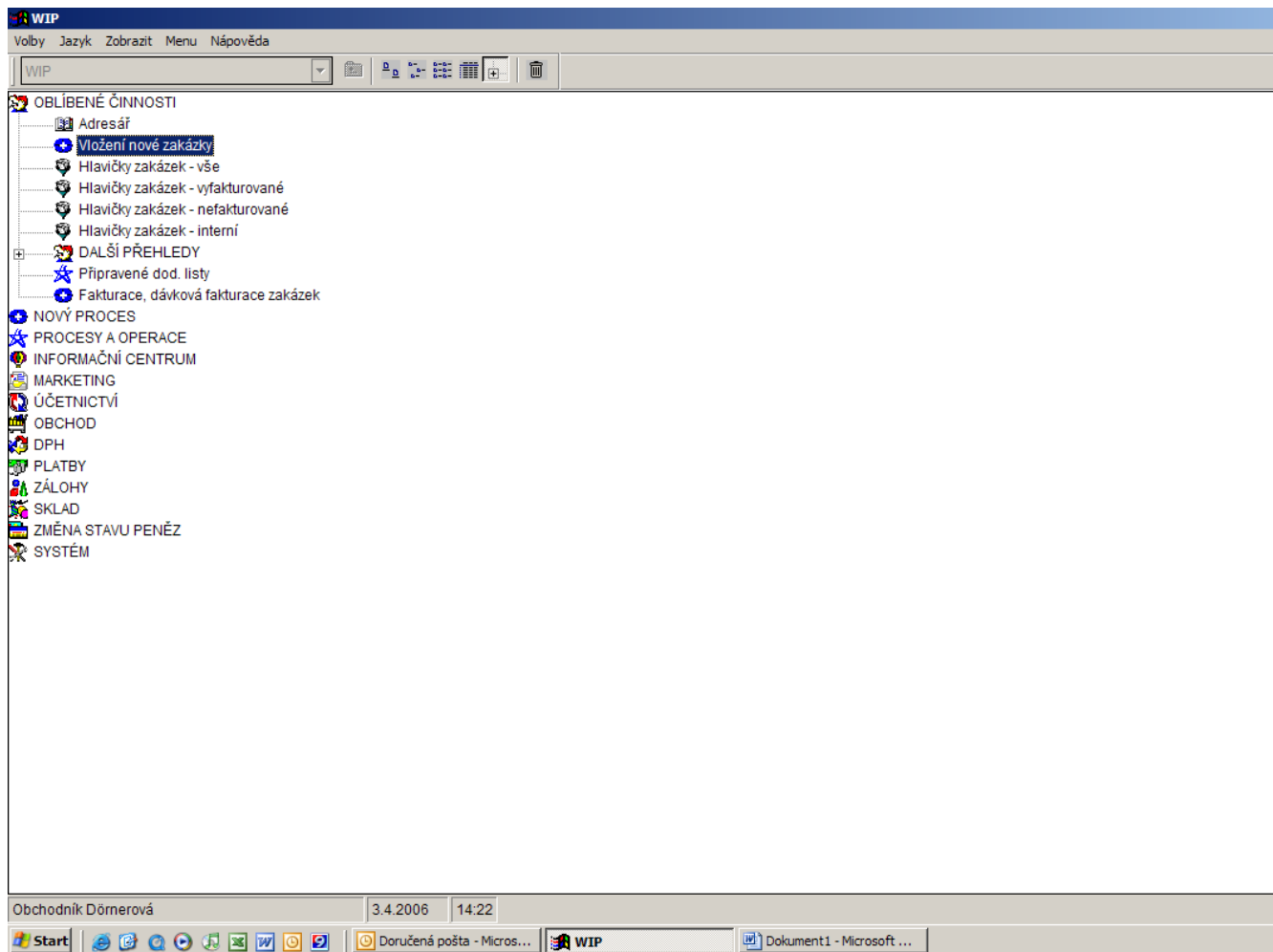
- Příloha č. 1 - Schéma organizační struktury společnosti WIP Reklama
- Příloha č. 2 - Informační systém společnosti WIP Reklama - hlavní kořen
- Příloha č. 3 - Informační systém společnosti WIP Reklama - adresář
- Příloha č. 4 - Informační systém společnosti WIP Reklama - hlavička zakázek
- Příloha č. 5 - Propagační materiály společnosti WIP Reklama
- Příloha č. 6 - Dotazník spokojenosti
- Příloha č. 7 - Dotazník firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky.

Příloha č.1 - Schéma organizační struktury společnosti WIP Reklama spol. s r.o.



Zdroj: autor

Příloha č.2 - Informační systém společnosti WIP Reklama - hlavní kořen



Zdroj: interní materiály společnosti WIP Reklama

Příloha č.3 - Informační systém společnosti WIP Reklama - adresář

WIP

Volby Obecné Jazyk Soubor Úpravy Okno Nápověda

Název adresáta

Adresář

Název adresáta	Ident	IČD
WIP Reklama spol. s r.o.	000001	00

Adresář: 000001 WIP Reklama spol. s r.o.

IČO: 00511099 DIČ: CZ00511099

Adresa: 01 Druh: -

Ulice: Školní 3

Město: 370 10 České Budějovice 10

Okres: České Budějovice

Stát: CZE Česká republika Tuzemsko

Spojení: 02 Subjekt Adresa

Jméno:

Telefon: 420 38

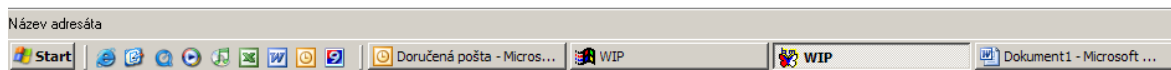
Mobil:

Fax: 74 363 35

e-mail:

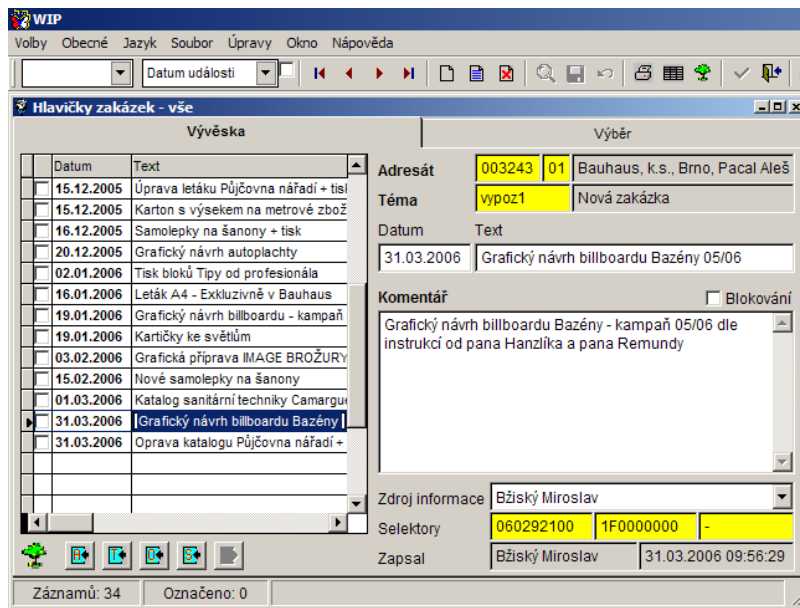
Obch. sel. - Zapsal: SPRÁVCE

Záznamů: 1 Označeno: 0



Zdroj: interní materiály společnosti WIP Reklama

Příloha č.4 - Informační systém společnosti WIP Reklama - hlavička zakázek



Zdroj: interní materiály společnosti WIP Reklama

Příloha č.6 - Dotazník spokojenost

Jmenuji se Markéta Dvořáková a jsem studentkou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, studijního programu Zemědělské inženýrství a studijního oboru Provozně podnikatelského. V rámci své diplomové práce provádím výzkum řízení vztahů se zákazníky ve společnosti WIP Reklama spol. s r.o. Ráda bych Vás poprosila o spolupráci pomocí vyplněním tohoto dotazníku. Své odpovědi prosím zaškrtněte, případně doplňte.

Veškeré Vámi uvedené informace budou samozřejmě použity pouze při zpracování této diplomové práce a nebudou veřejně přístupny ani poskytnuty dalším osobám.

Předem děkuji za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

1) Jakým způsobem jste se dozvěděli o společnosti WIP Reklama?

- obchodní zástupce
- reklama
- reference zákazníků
- internet
- jiný zdroj

2) Jak dlouho spolupracujete se společností WIP Reklama?

- < 1 rok
- 1 – 5 roků
- 6 – 10 roků
- > 10 roků

3) Jak hodnotíte vztah se společností WIP Reklama?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- neutrální
- nespokojeni
- velmi nespokojeni

4) V jaké fázi je Váš vztah se společností WIP Reklama?

- navázání vztahu
- rozvíjení vztahu
- ukončení vztahu

5) Je Váš vztah loajální ke společnosti WIP Reklama?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

6) Doporučil by jste společnost WIP Reklama?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

7) Které kritérium považujete za nejdůležitější u reklamní společnosti?

Hodnocení: 1 – naprosto nedůležité, 2- spíše nedůležité, 3- ani důležité, ani nedůležité, 4 – spíše důležité, 5 – velmi důležité

kritérium	hodnocení
kvalita	
spolehlivost	
rychlost	
odbornost	
kreativita	
cena	

8) Ohodnoťte úroveň následujících kritérií týkajících se společnosti WIP Reklama ve srovnání s konkurencí.

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

kritérium	hodnocení
kvalita poskytovaných služeb	
odbornost zaměstnanců	
dodavatelská spolehlivost	
rychlost poskytovaných služeb	
kreativita zaměstnanců	
cenová výhodnost	

9) Které kritérium považujete za nejdůležitější u poskytovaných služeb?

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

kritérium	hodnocení
kvalita	
komplexnost	
rychlost	
informovanost	
cena	

10) Ohodnoťte úroveň následujících kritérií týkajících se poskytovaných služeb společnosti WIP Reklama ve srovnání s konkurencí.

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

kritérium	hodnocení
kvalita	
komplexnost	
rychlost	
informovanost	

cena	
------	--

11) Které služby společnosti WIP využíváte ? (lze označit více odpovědí)

- Agenturní činnost
- Venkovní reklama
- Naváděcí systémy
- Reklama na dopravních prostředcích
- Velkoplošný tisk
- Tiskové služby a DTP studio
- Singmaking
- 3D reklama – světelná reklama

12) Jak často využíváte služeb společnosti WIP Reklama?

- týdně
- měsíčně
- ročně

13) Které kritérium považujete za nejdůležitější u osob, s kterými spolupracujete?

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

kritérium	hodnocení
osobní vztah	
důvěryhodnost	
profesionalita	
kreativita	
rychlost	
dosažitelnost	

14) Ohodnoťte úroveň následujících kritérií týkajících se zaměstnanců společnosti WIP Reklama ve srovnání s konkurencí.

Hodnocení: 1 - velmi nízké, 2 - spíše nízké, 3 - průměrné, 4 - spíše vysoké, 5 - velmi vysoké

kritérium	hodnocení
osobní vztah	
důvěryhodnost	
profesionalita	
kreativita	
rychlost	
dosažitelnost	

15) Jakým způsobem komunikujete se společností WIP Reklama?

- e-mail
- telefon
- fax
- osobní kontakt
- jiný způsob

16) Jaký druh komunikačních kanálů preferujete?

- e-mail
- telefon
- fax
- osobní kontakt
- jiný způsob

17) Komunikuje společnost WIP Reklama s Vámi preferovaným komunikačním kanálem?

- ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- ne

18) Jak jste spokojeni s úrovní komunikace se společností WIP Reklama?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- neutrální
- nespokojeni
- velmi nespokojeni

19) Jaká je velikost Vaší firmy dle počtu zaměstnanců?

- < 25 zaměstnanců
- 25 – 50 zaměstnanců
- > 50 zaměstnanců

20) Jaký je typ vašeho podnikání?

- business to business
- business to customers

Příloha č.7 - Dotazník firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky

Sekce 1 (Orientace firmy na zákazníky)

1. Zná firma identitu všech svých zákazníků? ano/ne
2. Umí firma zákazníka identifikovat kdykoliv a kdekoliv ji zákazník osloví? ano/ne
3. Má každý zákazník firmou přidělený identifikační kód? ano/ne
4. Je ke každému zákazníkovi k dispozici úplný a přesný záznam historie souvisejících událostí? ano/ne
5. Jsou tyto informace doplňovány ze všech míst, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu? ano/ne
6. Jsou informace získané od třetí strany integrovány do záznamu zákazníka? ano/ne
7. Mají všechna místa, která mohou být se zákazníkem v kontaktu, přístup k záznamu zákazníka? ano/ne
8. Má firma vypracovanou a odsouhlasenou definici dlouhodobé hodnoty zákazníka (Long Term Value – LTV) a podílu zákazníka (Share of Customer – SoC)? ano/ne
9. Lze zákazníky rozlišovat a rozdělovat dle LTV a SoC? ano/ne
10. Jsou zákazníci rozděleni do skupin dle různých hodnot LTV? ano/ne
11. Znají všechna místa, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu jeho hodnotu LTV? ano/ne
12. Ví firma jaké formě komunikace dává zákazník přednost? ano/ne
13. Komunikuje firma se zákazníkem jím preferovaným kanálem? ano/ne
14. Vystupuje firma při komunikaci se zákazníkem aktivně? ano/ne
15. Jsou budoucí interakce se zákazníkem součástí plánovaných akcí? ano/ne
16. Je komunikace se zákazníkem využívána pro ujištění jeho potřeb produktů a služeb? ano/ne
17. Bývají zákazníci tázáni na své potřeby? ano/ne
18. Bývá komunikace se zákazníky vedena v souladu s dostupnou znalostí zákaznických potřeb? ano/ne
19. Může firma získávat informace o zákaznických potřebách na všech kontaktních místech? ano/ne
20. Mají všechny týmy zaměstnanců přicházející do kontaktu se zákazníky schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb? ano/ne
21. Může být struktura komunikace se zákazníky pružně upravována tak, aby reflektovala změny zákaznických preferencí? ano/ne
22. Může být nový produkt připraven v rozumném časovém horizontu? ano/ne
23. Lze standardní produkt modifikovat a přizpůsobit změněným požadavkům? ano/ne
24. Lze přizpůsobit označování a balení produktů požadavkům zákazníka? ano/ne
25. Je firma schopna vyvinout a vyrobit speciální produkty dle požadavků zákazníka? ano/ne
26. Jsou firemní administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat vývoj a výrobu speciálních produktů? ano/ne
27. Jsou firemní administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat modifikace produktů? ano/ne
28. Jsou firemní finanční procesy schopny modifikovat fakturaci dle požadavků zákazníků? ano/ne
29. Je firma schopna nabídnout individuální cenové programy dle potřeb zákazníků? ano/ne
30. Je firma pružná v distribuci svých produktů a služeb? ano/ne
31. Je firma schopna podávat požadované informace v libovolné formě a libovolným komunikačním kanálem? ano/ne

Sekce 2 (Využívané informační systémy)

32. Jsou firemní informační systémy konfigurovány v souladu s firemními procesy? ano/ne
33. Jsou členové jednotlivých pracovních týmů schopni dostupnou technologii a systémy využívat efektivně? ano/ne
34. Využívá firma nové technologie k celkovému zefektivnění komunikace se zákazníky? ano/ne
35. Je firemní technologická infrastruktura dostatečně flexibilní a strukturovaná tak, aby podporovala interakce se zákazníky? ano/ne
36. Jsou informace o všech aktivitách a událostech souvisejících se zákazníky uloženy v systému? ano/ne
37. Lze v uložených informacích sledovat vývojové trendy v chování zákazníků? ano/ne
38. Mohou být výsledky zákaznických analýz snadno a rychle prezentovány jednotlivým týmům pracujícím se zákazníky? ano/ne
39. Jsou následné akce připravovány na základě výsledků zákaznických analýz? ano/ne
40. Existují v systému individuální záznamy o jednotlivých zákaznících? ano/ne
41. Jsou informace uchovávány ve formátu, který umožňuje snadný přístup a následné zpracování? ano/ne
42. Jsou zákaznické záznamy udržovány a pravidelně aktualizovány? ano/ne
43. Mohou být zákaznické informace v systému aktualizovány libovolným členem týmu na libovolném kontaktním místě? ano/ne
44. Jsou do systému zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi? ano/ne
45. Jsou do systému zaznamenávány informace o zákaznických potřebách? ano/ne
46. Je možné na základě analýz zákaznických informací předikovat chování zákazníků? ano/ne
47. Je znalost chování zákazníků využívána při vývoji a inovacích produktů? ano/ne
48. Probíhá zpracování velkého množství dat ve firmě efektivně? ano/ne
49. Lze informace o interakcích se zákazníky jednoduše a efektivně zachytit? ano/ne
50. Jsou zaznamenávány všechny fyzické transakce se zákazníkem? ano/ne
51. Mohou být veškeré informace o interakcích a komunikaci se zákazníky aktivně využity pro zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků? ano/ne
52. Je znalost zákaznických informací šířena a dostupná na všech úrovních ve firmě? ano/ne
53. Jsou informace o interakcích a fyzických transakcích integrovány do komplexního pohledu na zákazníka? ano/ne
54. Jsou všechny tyto informace dostupné všem firemním týmům přicházejícím se zákazníky do kontaktu? ano/ne

Sekce 3(Organizační struktura a zpětná vazba)

55. Je organizační struktura orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky? ano/ne
56. Jsou zákazníci s podobnými potřebami sdruženi do skupin? ano/ne
57. Je organizační struktura založena a orientována na skupiny zákazníků s podobnými potřebami? ano/ne
58. Jsou zákazníci průběžně zařazováni do jiných skupin na základě změny jejich hodnoty pro firmu? ano/ne
59. Jsou zákaznické potřeby neustále sledovány tak, aby jim mohly být přizpůsobeny nabízené produkty a služby? ano/ne
60. Ví jednotlivý členové týmu přicházejících do kontaktu se zákazníky, do které skupiny konkrétní zákazník patří? ano/ne
61. Je zpětná informační vazba od zákazníků aktivně požadována a přijímaná? ano/ne
62. Využívá firma třetích stran pro uspokojení zákaznických potřeb? ano/ne
63. Může být zpětná informační vazba od zákazníků přijata na kterémkoliv kontaktním místě a libovolným členem příslušných týmů? ano/ne
64. Může být zpětná vazba za všech okolností přesně zaznamenána? ano/ne
65. Bývají interní rozhodnutí přijata na základě zákaznické zpětné vazby? ano/ne
66. Jsou definovány standardy zákaznického servisu? ano/ne
67. Komunikuje firma se zákazníky při tvorbě zásad zákaznického servisu? ano/ne
68. Bývá kvalita zákaznického servisu pravidelně sledována a měřena? ano/ne

Sekce 4(CRM)

69. Je vrcholový management firmy dobře seznámen s principy CRM? ano/ne

70. Jsou zaměstnanci na všech úrovních dostatečně flexibilní pro přijímání nových myšlenek a využívání nových technologií? ano/ne
71. Jsou k dispozici dostatečné investiční zdroje pro implementaci změn? ano/ne
72. Provedla firma již v minulosti úspěšně implementaci rozsáhlých změn v řízení? ano/ne
73. Je měřena a zaznamenána míra spokojenosti zaměstnanců? ano/ne
74. Má firma vypracované směrnice pro výběr dodavatelů, produktů a služeb? ano/ne
75. Má firma vypracované směrnice pro posuzování kvality dodavatelů? ano/ne
76. Jsou příjmy dodavatele závislé na výsledcích a spokojenosti u finálních zákazníků? ano/ne
77. Účastní se dodavatelé procesu inovací a modifikací produktů a služeb? ano/ne
78. Má firma vypracovány směrnice pro volbu distributorů a distribučních kanálů? ano/ne
79. Má firma vypracovány směrnice pro sledování kvality distribuce? ano/ne
80. Je měření kvality a úspěšnosti distribučních kanálů svázáno s hodnocením spokojenosti zákazníků? ano/ne
81. Je firma schopna vytvářet strategická partnerství a aliance pro rozsáhlejší projekty uspokojování potřeb velkých zákazníků? ano/ne

Zdroj: Chlebovský, 2005