

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku



PÉČE O KLÍČOVÉ ZÁKAZNÍKY MOBILNÍCH OPERÁTORŮ V ČESKÉ REPUBLICE

Vedoucí bakalářské práce

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autorka práce

Anežka Jandová

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anežka JANDOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Péče o klíčové zákazníky mobilních operátorů v ČR**

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

Cíl práce:

Cílem práce bude zanalyzování současných i historických přístupů a trendů v CRM sledovaných firem včetně zhodnocení výstupů zpětnou vazbou od klíčových zákazníků.

Metodika:

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu komponent řízení vztahů se zákazníky mobilních operátorů v České republice. Postup činností vedoucí k vypracování diplomové práce bude následující:

1. Na základě prostudování odborné literatury provést analýzy sekundárních a primárních dat vztahujících se k zadané problematice.
2. V syntetické části navrhnout možná řešení vedoucí ke zkvalitnění péče o klíčové zákazníky vzhledem k produkci služeb.
3. Kalkulace ekonomických dopadů navržených opatření.

Rámcová osnova

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

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

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

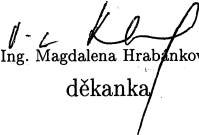
Keller, K. L.: *Strategické řízení značky: positioning a hodnota značky, plánování a implementace marketingových programů, měření a interpretace výkonnosti značky, budování a udržení hodnoty značky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3

Moderní řízení (časopis)

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra řízení

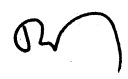
Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice (26)


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 26. března 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Péče o klíčové zákazníky mobilních operátorů v ČR“ vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů uvedených v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b zákona č 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích a na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 7. Dubna. 2010

Anežka Jandová

Děkuji vedoucí bakalářské práce za odborné vedení, drahocenné rady, připomínky k mé bakalářské práci a trpělivost se mnou.

Dále děkuji pracovníkům firmy Sklofine s.r.o., zejména Dr. Martině Zemanové, za poskytnutí informací a materiálů nezbytných pro realizaci práce.

Obsah

Úvod.....	3
1. Cíle a metodika práce	5
1.1. Cíle práce.....	5
1.2. Metodika teoretické části práce	5
1.3. Metodika prvního oddílu praktické části – spolupráce s nepřímý prodejci mobilních operátorů	5
1.4. Metodika druhého oddílu praktické části – výzkum spokojenosti zákazníků mobilních operátorů	6
2. Teoretická část.....	8
2.1. Vývoj CRM.....	8
2.2. Výchozí body vztahu se zákazníkem	9
2.2.1. Oblasti 9E	10
2.2.1.1. Ekonomie	11
2.2.1.2. Efektivita.....	12
2.2.1.3. Energie.....	13
2.2.1.4. Entuziazmus.....	13
2.2.1.5. Edukace	13
2.2.1.6. Etika	13
2.2.1.7. Estetika.....	14
2.2.1.8. Emoce	14
2.2.1.9. Epika	14
2.3. Hodnota vztahu se zákazníkem	15
2.3.1. Potenciální hodnota vztahu se zákazníkem.....	15
2.3.2. Ekonomická stanoviska vztahu se zákazníkem	15
2.3.3. Posuzovatelné hodnoty	15
2.4. Síla vztahu se zákazníkem	16
2.4.1. Ekonomická síla	17
2.5. Oblasti rozvoje vztahu se zákazníkem	18
2.5.1. Rozvoj a strategie zákaznických vztahů	18
2.6. Technologie CRM	20
2.6.1. Aplikační architektura.....	20
2.6.2. Operační část.....	21
2.6.3. Analytická část	22

2.6.4. Kooperativní část	22
3. Praktická část.....	24
3.1. Historie operátora Vodafone	24
3.2. Organizační struktura a lokalizace nepřímého prodeje služeb Vodafone firmám.....	25
3.3. Popis přímého a nepřímého prodeje	6
3.3.1. Přímý prodej	6
3.3.2. Nepřímý prodej	6
3.3.2.1. Charakteristika firem	6
3.3.2.2. Charakteristika nepřímého prodejce	7
3.3.2.3. Charakteristika telefonistky	7
3.4. Péče o zákazníka v jednotlivých fázích vztahu.....	8
3.5. Systém LMS	9
3.6. Kanály komunikace nepřímých prodejců a operátora Vodafone.....	10
4. Vyhodnocení výzkumu spokojenosti zákazníků mobilních operátorů.....	11
4.1. Shrnutí výzkumu.....	30
4.1.2. Rozložení firem v krajích	30
4.1.2. Počty SIM karet u jednotlivých předmětů podnikání	30
4.1.3. Dealeři mobilních služeb – jejich služby a jak je vnímají zákazníci	32
4.1.4. Tarify a dodatečné služby	32
4.1.5. Přechody mezi operátory a jejich důvody	33
5. Diskuze	34
5.1. Skupiny 9E.....	34
5.2. Rozšíření nabídky obchodníků s mobilními službami	34
5.3. Kontakt zákazníka a klienta během vztahu	35
5.4. Změny v systému LMS.....	36
5.5. Shrnutí	36
Závěr	38
Summary	39
Seznam literatury	40
Seznam zkratk.....	41
Seznam příloh	0

Úvod

Customer relationship management, tedy řízení vztahů se zákazníky usiluje o loajalitu zákazníka. Snaží se proto o individuální přístup ke každému z klientů, protože právě oni platí podniku za produkty a služby a tím přináší podniku ekonomické efekty.

Aby podnik získal loajalitu zákazníků, měl by mít propracovanou oblast 9E, která se dělí na tři síly - ekonomickou, lidskou a na sílu značky. Dále by měl umět velmi pečlivě stanovit hodnotu vztahu se zákazníkem. Tato hodnota je rozdílná podle fáze vztahu, ve které podnik a zákazník jsou v daný okamžik. Pomocí hodnoty vztahu a jeho fáze podnik určuje vhodnou strategii rozvoje tohoto vztahu. Na všechny tyto činnosti potřebuje podnik dokonalé softwarové vybavení. Proto je kladena velká náročnost na sběr dat, jejich doplnění, inovaci a uchovávání. To vše se děje ve velmi náročných databázích.

V bakalářské práci je problematika péče o zákazníky směřována na trh s mobilními komunikacemi. Autorka zde tedy řeší otázky péče o zákazníky mobilních operátorů. Za klíčové zákazníky jsou považovány společnosti se zaměřením na reality, reklamy, logistiku, stavebnictví a poradenskou činnost. Protože všichni mobilní operátoři pokrývající ČR prodávají své služby těmto subjektům pomocí sítě nepřímých prodejců, je práce zaměřena na jejich péči o zákazníky.

Problematika CRM je v praktické části práce řešena dvěma přístupy a to konkrétně z pohledu obou zainteresovaných stran, tedy z pohledu mobilního operátora a z pohledu zákazníka.

Byli osloveni všichni tři mobilní operátoři, kteří se dělí o český trh. Autorce se ovšem podařilo navázat spolupráci pouze s jedním z nepřímých prodejců služeb operátora Vodafone s jihočeskou firmou Sklofine s.r.o. S obchodní manažerkou této společnosti vedla řízené rozhovory o problematice péče o zákazníky mobilních operátorů a informace a data z těchto rozhovor zpracovala do prvního oddílu praktické části bakalářské práce.

V druhém oddílu praktické části byli na danou problematiku dotazováni přímo zákazníci mobilních operátorů. Za zákazníka je zde považovány podniky s předmětem podnikáním obchod s realitami, reklamní agentury, logistické společnosti, stavebnictví společnosti a firmy poskytující poradenskou činnost. Firmy byly dotazovány formou on-line výzkumu, kdy zástupci oslovených firem vyplňovaly dotazník čítající 19 otázek.

Autorka zjistila, že není přímo ideálně vyřešena komunikace zaměstnanců mobilního operátora Vodafone, kteří se starají o zákazníka. Vznikají tedy komplikace, nedorozumění a časové prodlevy. To celkově snižuje efektivitu a v krajním případě odrazuje potencionální zákazníky. Tyto problémy se autorka snaží vyřešit v diskuzi, která je řazena ke konci celé práce.

Díky provedenému výzkumu autorka také zmapovala, o jaké služby mobilních operátorů mají české firmy největší zájem. Ptala se na zvýhodněné služby, které mobilní operátoři nabízejí a které zákazníci odebírají a také zjišťovala, jaké bonusy, výhody a balíčky mobilní operátoři svým klientům poskytují. Dále zjistila důvody, které vedou firmy k opuštění stávajícího operátora a přechodu k jinému mobilnímu operátoru a dotazovala se samozřejmě i na doby těchto cyklů.

V případném pokračování řešení uvedené problematiky by bylo velmi zajímavé neoslovit nepřímé prodejce služeb mobilních operátorů, ale oslovit přímo samotné operátory. V takovéto práci by byly porovnávány jejich přístupy k CRM a to jak z hlediska marketingového a obchodního, tak z hlediska informačního. Záleželo by na vstřícnosti mobilních operátorů sdělovat tyto informace, protože bývají velmi citlivé z hlediska obchodních strategií. Díky tomu by bylo zjištěno, proč jsou mobilní služby v České republice jedny z nejdražších v celé Evropě, i když jejich úroveň není tak vysoká, jako jinde.

1. Cíle a metodika práce

1.1. Cíle práce

Cílem práce je představit historické přístupy a analyzovat současné trendy v řízení vztahů se zákazníky a poté tyto teoretické poznatky aplikovat na oslovené mobilní operátory.

Práce má zhodnotit přístup mobilních operátorů ke svým klíčovým zákazníkům a zjistit zpětnou vazbu od těchto klientů.

Dále má navrhnout opatření ke zlepšení v řízení vztahů se zákazníky.

1.2. Metodika teoretické části práce

Teoretická část práce shrnuje a rozvádí poznatky z odborné literatury, která je uvedena v seznamu použité literatury.

Zaměřuje se především na oblast 9E. Představuje a rozebírá všechny její jednotlivé prvky a jejich význam pro zákazníka a firmu.

V návaznosti na tento popis je v této části práce rozebrána hodnota vztahu se zákazníkem a to hned z několika úhlů pohledu. Konkrétně z pohledu faktů, kdy se jedná o profitabilitu zákazníka, a o jeho objem. A dále z pohledu odhadů, které jsou zaměřeny na referenční hodnotu zákazníka, sítě kontaktů a jiné.

Dále jsou v teoretické části práce popsány fáze vztahů se zákazníky. Konkrétně CCM (Customer Creation Management), CRM (Customer Relationship Management) a CTM (Customer Termination Management).

Závěr teoretické části práce je věnován technologiím v CRM. Je zde uvedena aplikační architektura CRM a popis jejích jednotlivých částí - operativní, analytické a kooperativní.

1.3. Metodika prvního oddílu praktické části – spolupráce s nepřímým prodejci mobilních operátorů

V praktické části práce jsou dva oddíly.

První oddíl je věnován informacím o operátoru Vodafone. Je zde velmi stručně popsána jeho historie, především důležité milníky, jako je nákup Oskar Mobil světovým gigantem Vodafone, zavedení nepřímého prodeje služeb českým podnikům a zpřístupnění internetu v mobilním telefonu.

Dále je zde popsáno zařazení nepřímého prodeje do organizační struktury operátora, jednotlivé rozdělení České republiky na regiony dle potřeb operátora a jejich pokrytí službami nepřímých prodejců.

Následuje rozlišení přímého a nepřímého prodeje s popisem jednotlivých zainteresovaných zaměstnaneckých míst.

Další kapitola popisuje péči o zákazníka v jednotlivých fázích vztahů se zákazníky. Je zde uvedeno, jaký pracovník z předešlého popisu pracovních pozic v jaké fázi se zákazníkem komunikuje, jaké od něj zjišťuje informace a co mu nabízí.

V tomto oddílu teoretické práce je samozřejmě věnována kapitola technologiím, které nepřímý prodejci používají. Je zde popsán systém LMS, jeho vlastnosti a komunikace s jinými systémy operátora Vodafone.

Poslední kapitola prvního oddílu praktické části práce je věnována formám a užitým kanálům komunikace mezi nepřímými prodejci a samotným operátorem.

Tato část byla vypracována díky informacím, které poskytla obchodní manažerka firmy Sklofine s.r.o., což je firma, která prodává služby operátora Vodafone.

Navázání spolupráce proběhlo tak, že autorka vytvořila rámec, který je uveden v teoretické části práce. Poté na internetu vyhledala jednotlivé firmy zabývající se prodejem služeb mobilních operátorů a napsala jim e-mail s žádostí o spolupráci a s dokumentem obsahujícím oblast informací, které autorka chtěla získat. Tento mail zaslala šesti firmám – od každého operátora dvěma.

Nepřímý prodejci operátorů T-Mobile a O2 na zasláný e-mail ani neodpověděli. Od operátora Vodafone naopak odpověděli obě dvě oslovené firmy. Autorka na práci spolupracovala s výše uvedenou jihočeskou firmou.

1.4. Metodika druhého oddílu praktické části – výzkum spokojenosti zákazníků mobilních operátorů

Druhá část je tvořena grafickým vyhodnocením výzkumu provedeného mezi firmami. Výzkum byl dělán formou on-line dotazníku, který byl elektronickou poštou zaslán 120 firmám s předmětem podnikáním obchod s realitami, reklamní agentury, logistické společnosti, stavebnictví společnosti a firmy poskytující poradenskou činnost. Celkově se vrátila rovná polovina zasláných dotazníků, tedy 60.

Dotazník měl za úkol zmapovat spokojenost oslovených firem s poskytovanými službami a péčí.

Výzkum byl proveden formou dotazníku, který byl respondentům přístupný on-line. Vybraným firmám byl tedy zaslán e-mail, kde byl aktivní odkaz přímo na dotazník. Dotazník byl publikován na serveru www.vyplinto.cz, který slouží přesně těmto účelům.

Samotný dotazník se skládal z 18 otázek, které byly uzavřené, otevřené či polootevřené. Celkově byl strukturován na filtrační, zahřívací, specifické a identifikační otázky.

Ve třech filtračních otázkách byli respondenti rozděleni dle počtu SIM karet, mobilního operátora a dle délky trvání smlouvy, kterou s ním mají uzavřenou.

V následujících čtyřech zahřívacích otázkách se respondenti vyjadřovali k tématu dealerů mobilních služeb.

Specifických otázek bylo v dotazníku celkem devět. Respondenti odpovídali na otázky týkající se smluv, tarifů, služeb a výhod. Také se v této části vyjádřili k tomu, zda někdy měnili mobilního operátora a pokud ano, tak z jakých důvodů.

Na konci dotazníku byly zařazeny dvě identifikační otázky. Respondenti byli identifikováni dle názvů firem, předmětu podnikání a kraje, ve kterém svou činnost provozují.

2. Teoretická část

2.1. Vývoj CRM

Řízení vztahů se zákazníky začalo spolu s vývojem marketingu, tedy po konci průmyslové revoluce. Svůj rozvoj zažilo v osmdesátých letech minulého století, kdy začaly být k dispozici informační technologie. Právě tyto technologie umožňují plnění úkolů, které jsou řízením zákazníků požadovány. Řízení vztahů se zákazníky vychází převážně z vybudování a udržování zákaznických databází.

V devadesátých letech začaly firmy investovat do CRM. Mnoho společností uvádí, že investice do této oblasti se začaly na jejich zisku projevovat až po dvou letech implementace CRM. Po tomto bodu zvratu se prospěch zvyšoval rychleji než náklady.

Historický vývoj a přístup k CRM – tedy řízení vztahů se zákazníky je shrnut v tabulce níže.

Tab. č. 1.: Vývoj přístupů k CRM

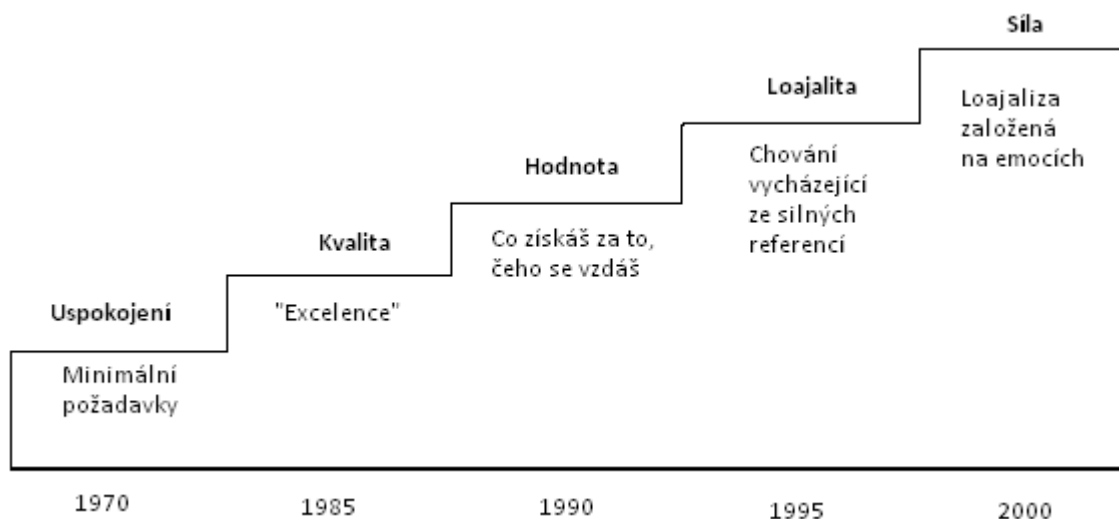
Stadium CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980 – 1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím užívání call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990 – 1995 Záznamy informací o zákaznických vztazích	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995 – 2000 Tvorba hodnot pro zákazníky	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2000 – 2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů (LCR)
2005 – současnost Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnující zákazníky: partnerská organizace

Zdroj: Lehtinen, Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2007

Dřívější cíle společností spočívaly především v efektivní realizaci jednotlivých podnikatelských úkonů s cílem získat zákazníkovi zdroje. V současnosti se společnosti snaží vést zákazníky pomocí myšlení a nadšení. A je jasné, že moderní CRM jsou nedostatečné pro realizaci budoucích změn.

Měřit přínosy, které jsou zavedení CRM dodány, je složité. Nelze je totiž oddělit od celkových výsledků podnikání. S tím je spojené i to, že se těžko hledají různé příčné souvislosti. Na grafu níže je uveden vývoj CRM podle výzkumu zákazníků.

Obr. č. 1.: Vývojové stupně CRM podle Lawrence Crosbyho



Zdroj: Lehtinen, Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2007

Měření spokojenosti zákazníků začalo v sedmdesátých letech minulého století. Jeho popularita velmi vzrostla v průběhu osmdesátých let. V devadesátých letech se měření spokojenosti zákazníků rozrostlo o měření kvality a její vnímání ze stran zákazníků. Po významném tomto kroku se pozornost přesunula ke vnímání hodnot a loajality zákazníka.

2.2. Výchozí body vztahu se zákazníkem

Síla vztahu se zákazníkem a jeho loajalita jsou si velmi blízké. Zákazníková loajalita je reprezentována jako emociální složka vztahu. Síla vztahu v sobě zahrnuje rozumové pochody. Bylo zjištěno, že silný vztah se zákazníkem přináší společnosti významný prospěch hned v několika ohledech.

Mezi nejvýznamnější fakt patří, že pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, tedy i k větším nákupům s vyššími cenami. Pokud má společnost se svými zákazníky silný vztah, je tato společnost tímto zákazníkem upřednostňována. Zákazník také předává kladné reference dále a to přitahuje další zákazníky. Silné vztahy také ztěžují vstup nové konkurence na trh.

Když firma zákazníka ztratí, vzniknou s tím jisté náklady. Dá se například předpokládat úbytek budoucího cash-flow. Nespokojení zákazníci velmi často předávají své negativní zkušenosti. Bylo zjištěno, že až 75% zákazníků informuje své okolí o změnách

dodavatelů. A konečně náklady na získání nového zákazníka bývají z pravidla vyšší než náklady na udržení si stávajícího zákazníka.

Je samozřejmé, že každý zákazník je jiný a má tedy jiné požadavky, podle kterých se odvíjí i síla vztahu s tímto zákazníkem. Zákazníky lze obecně dělit do tří skupin:

1. Cenově orientovaní zákazníci:

- Tito zákazníci pečlivě sledují, co zaplatí a co za danou hodnotu získají.
Hlavním bodem tohoto vztahu je tedy cena.

2. Zákazníci s omezeními:

Tento typ zákazníků bývá pasivní a jejich chování lze měnit pouze omezeně.
Většinou mají překážky, které jim brání ve změně dodavatele nebo nemají alternativy.

3. Emocionálně vázaní zákazníci:

- Tito zákazníci se cítí být respektováni dodavatelem. Dlouhodobě s ním spolupracují a vztah vnímají jako výhodný a cítí se v něm dobře.

Dobrý vztah se zákazníkem nemůže být kopírován ani převzat, protože je jedinečný.
Lze ho tedy považovat za silnou konkurenční výhodu.

2.2.1. Oblasti 9E

Oblasti 9E je tvořena faktory, které jsou základem pro tvorbu pout mezi zákazníkem a podnikem. Všechny prvky budou dále v práci podrobně vysvětleny a rozebrány (Lehtinen, 2007).

- Etika
- Estetika
- Emoce
- Epika
- Energie
- Edukace
- Entuziazmus
- Ekonomie
- Efektivita

Všech devět prvků je dále členěno do tří skupin, ze kterých se vztah skládá.

1. Skupina: Lidská síla

Skládá se z lidské energie, lidského nadšení, tedy entuziazmu a vzdělávání.
Tyto tři faktory lidé používají při poznávání, které je nezbytnou složkou pro

zkoumání chování zákazníků. Bez toho je vývoj vztahu se zákazníkem nepravděpodobný.

2. Skupina: Ekonomická síla

Tato skupina je složena z ekonomie a efektivity. V oblasti ekonomie je především sledována konkurenceschopnost na základě ceny a přizpůsobení požadavkům zákazníka. Efektivita vztahu je dále rozebírána na efektivitu zákazníka, efektivitu podniku a na efektivitu jejich vztahu. Základním problémem v oblasti efektivity bývá v zamezení nadbytečným činnostem.

3. Skupina: Síla značky

Síla značky je založena na čtyřech faktorech: emocích, estetice, epice a etice. Předpokládá se, že svět hodnot bude v budoucnu nabírat na velké síle a důležitosti.

U všech těchto oblastí je nutné si uvědomit, že je podnik a zákazník vnímají z rozdílných úhlů pohledu. Zákazník sám sebe svěřuje podniku a podnik s ním tvoří vazby. V tabulce níže jsou tyto pohledy shrnuty.

Tab. č. 2.: Porovnání oblastí 9E z pohledu zákazníka a podniku

	Zákazník	Podnik
Energie	Vynaložená námaha	Údržba vztahu se zákazníkem
Entuziazmus	Sebeprofilace	Prohlubování, další prodeje
Edukace	Znalosti a schopnosti	Poznávání zákazníka
Ekonomie	Slevy, hodnota za peníze	Zákaznická základna
Efektivita	Dostupnost a jednoduchost	Efektivita nákladů
Epika	Reference	Metody komunikace
Etika	Ve vztahu s vlastní etikou	Příslušnost podniku
Emoce	Přizpůsobení hodnot	Spolehlivost
Estetika	Krása, sebeidentifikace	Řízení vývoje

Zdroj: Lehtinen, Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2007

2.2.1.1. Ekonomie

Ekonomie v zákaznických vztazích se skládá z ceny a cenové konkurence, objemu zákaznických vztahů a z podílu zákazníka.

Cena a cenová konkurence

Cena bývá analyzována jako hodnota získaná za peníze. Zákazník zaplatí za produkt takovou cenu, která dovolí získání určité přidané hodnoty sama o sobě. Proto může být cena pro různé zákazníky odlišná, protože vychází z různě přidané hodnoty, kterou tito zákazníci získají.

Cenová konkurence je schopnost podniku odpovědět na konkurující cenu. Pro podnik je důležité definovat oblast, ve které konkuruje – musí vědět, jaká přidaná hodnota je generována jeho zákazníky. Vezmeme-li v potaz dokonalou konkurenci, cenové výhody lze dosáhnout pouze zřídka kdy a trvání této výhody je velmi krátkodobé.

Objem zákaznických vztahů

Význam tohoto faktoru je pro různé podniky velmi rozdílný. Čím více je výrobek jedinečný, tím má objem menší význam. Objem vztahů je spojen s koeficientem využití, který si každý podnik určuje sám. Čím nižší je přidaná hodnota, tím důležitější koeficient je.

Podíl zákazníka

Jedná se o klíčový faktor v ziskovosti vztahů se zákazníky. Analyzuje se zde ziskovost celého vztahu s příslušným zákazníkem. Určuje se zde, jak velký podíl činí zákazníkovi nákupy ve výstupech, které podnik realizuje.

2.2.1.2. Efektivita

Je klíčovým faktorem při používání zdrojů. Celková efektivita vztahu se zákazníkem se odvíjí od tří úhlů pohledu na tuto problematiku. Všechny tři jsou popsány níže:

Efektivita podniku

Vzniká s vlastním podnikem a společně s ním se i vyvíjí. Měla by být nastavena tak, aby bylo užíváno přiměřeně produktivních nástrojů zároveň s lidskou energií, jejich nadšením a správným přístupem. Identifikátorem efektivit podniku může být například počet uzavřených smluv měsíčně.

Efektivita zákazníka

Spočívá v tom, že zákazník zná podnikové procesy. Měl by tedy umět co nejefektivněji pracovat jak se svými tak s podnikovými procesy, které se k němu vztahují.

Efektivita zákaznického vztahu

Tato efektivita je tvořena flexibilitou obou stran vztahu. Znamená to, že jak podnik, tak zákazník jsou připraveni změnit svůj operační model v zájmu zvýšení efektivit jejich vzájemného vztahu. Zvýšení této efektivit lze zajistit například dělbou práce mezi podnik a zákazníka (tedy spoluúčastí zákazníka), vhodným využitím technologií a hlavně vyvarování se nadbytečným činnostem. Vývoj této efektivit je tedy založen na tom, že se jedná o oboustranně přínosnou situaci, ve které mohou obě strany něco získat.

2.2.1.3. Energie

Lidé jsou díky své energii schopni zajistit a podpořit svůj setrvalý postup k danému cíli a jeho plnění. Ačkoliv každý z nás má dostatek energie, využíváme ji rozdílnými způsoby. Její udržování může být značně náročný úkol. Právě zvýšení podílu spoluúčasti zákazníka lze ušetřit jak jeho tak podnikovou energii.

2.2.1.4. Entuziazmus

Nadšení nás motivuje a nabíjí energií k vynakládání úsilí, které směřuje k vytyčenému cíli. Nadšení vyžaduje společnou řeč a většinou platí, že gesta a neverbální komunikace hrají důležitější roli než to co je vysloveno. Bylo dokázáno, že žerty a smích aktivují mozkovou část, která souvisí s pohodou a potěšením. Humor je způsob, kterým jedinci dokazují svou sociální převahu. Je tedy významným partnerem v konkurenci. Velmi zajímavý je fakt, že lidé se průměrně smějí patnáctkrát za den. Děti se smějí mnohem více než dospělí a muži se smějí více než ženy.

2.2.1.5. Edukace

Vzdělávání je především o výzvách. Čím větší mají lidé výzvy, tím rychleji rostou jejich znalosti. Když se člověk naučí dosahovat špičkové úrovně, není už žádná jiná pro něj přípustitelná. Zaměstnanci by měli být v získávání znalostí podporováni a to jak různými školeními, která vedou ke zvyšování kvalifikace, tak i uznáním, pochvalou a různými benefity.

Jedním z cílů společnosti by mělo být jak poznání zákazníka tak umožnění zákazníkovi poznat podnik. Je dobré, když zákazník pozná provozní model podniku a jeho procesy. Tím se vztah podniku a zákazníka stane efektivnější a zákazníci budou více nezávislí. Dalším přínosným faktem je, že čím více se tyto subjekty znají, tím vytvářejí silnější emocionální pouta – takže posilují svůj vzájemný vztah.

2.2.1.6. Etika

Ve vztazích se zákazníky je etika založena na principech, které jsou všeobecně společensky akceptovány. Respekt a dobré zacházení s lidmi jsou vysoce ekonomické hodnoty, protože pomsta je nákladná.¹ Každá společnost by měla mít definovaný etický kód, který by měl být volně přístupný široké veřejnosti a mělo by být zřejmé a viditelné, že se jím podnik řídí. Vzhledem ke změně paradigmatu, kdy se z informační společnosti stává BIO společnost je velkým trendem přidávat do etického kódu environmentální postoj společnosti.

2.2.1.7. Estetika

Krása je nedefinovatelná, protože pro estetiku má každý individuální cit. Do určité míry lze některé výtvořiny považovat za pěkné. Estetika je také dána rozdílnými kulturami, ve kterých ovšem lze hledat společné rysy. Estetika je jedním z klíčových faktorů tvorby podnikové značky.

Je dobré do estetického vnímání zapojit i ostatní lidské smyly než jen zrak, který je dominantním lidským smyslem. Například hudba je nejúčinnější tvůrce nálady. Bylo dokázáno, že hraje-li v obchodě energická hudba, kterou zákazníci můžou znát a broukat si jí, tak nakupují více zboží. Je také dobré mít v obchodě vždy připravené vzorky zboží, které si zákazníci budou moci ohmatat a očíhat. Jednak jim to pomůže k výběru zboží, které chtějí a také nebudou rozbalovat zabalené zboží, aby si zboží mohli důkladně prohlédnout.

2.2.1.8. Emoce

Zákazníky emoce k podniku jsou spojené s podnikovou značkou. Značka má pro podnik velký význam, protože jak je značka vryta do mysli zákazníků, takové mají ponětí zákazníci o podniku. Budování značky znamená dlouhodobou vytrvalou práci. Existují podniky, jejichž značka je dražší než jejich účetní hodnota. Takovými značkami jsou například Coca – Cola, Microsoft či IBM.

2.2.1.9. Epika

Lidé mají rádi příběhy od nepaměti. Pro podnik jsou příběhy, které mají vliv na rozvoj značky nedocenitelné. Je dobré, pokud jsou tyto příběhy vztaženy k světu a denní realitě zákazníků. Měly by být zajímavé a fascinující. Většinou se takové příběhy vztahují k tomu, co podnik dělal, čím je a podobně.

Řízení značky podniku bude v budoucnu nabírat na důležitosti a vážnosti. Z toho plyne, že bude růst význam řízení emocí a porozumění hodnotám a faktorům, které se podílí na řízení zákaznických vztahů. Také vytváření etických principů, jejich komunikace a transparentnost budou zvyšovat svůj podíl na řízení podnikání. (Lehtinen, Aktivní CRM, 2007)

2.3. Hodnota vztahu se zákazníkem

Hodnota vztahu se zákazníkem spočívá v tom, jak velké zdroje může podnik z konkrétního vztahu získat. Tato hodnota se pro každého zákazníka liší. Aby byl podnik schopen odhadnout hodnotu vztahu se zákazníkem, musí stanovit taková kritéria, která jsou pro hodnocení vztahů vhodná.

2.3.1. Potenciální hodnota vztahu se zákazníkem

Každý zákazník má svou hodnotu. Její posouzení bývá velmi obtížné a je pro to důležité znát zákaznickou hospodářskou oblast a porozumět jí. Je samozřejmé, že čím větší je zákaznický podíl, tím ziskovější zákazník je. To dává větší volnost cenové tvorbě a zvyšuje nákladovou efektivitu.

Potenciální hodnotu zákazníka můžeme brát ze dvou pohledů a to z pohledu skutečného a potenciálního podílu zákazníka a z pohledu růstu zákazníka v jeho oblasti podnikání.

2.3.2. Ekonomická stanoviska vztahu se zákazníkem

K posouzení ekonomických hledisek vztahu se zákazníkem se užívá dvou indikátorů. Prvním je podíl objemu určitého zákazníka na celkovém objemu prodeje podniku. Z toho vyplývá, že z pohledu produktů jsou někteří zákazníci strategičtější než jiní. V extrémních případech může ztráta opravdu důležitého zákazníka podnik zničit nebo mu způsobit nemalé potíže.

Druhým ukazatelem je profitabilita vztahu se zákazníkem. Ta je založena na odhadu zisku, který bude u daného zákazníka dosažen. Ziskovost zákaznického vztahu je zjišťována úplně stejně jako jakékoliv jiné ziskovosti. Náklady vztažené k danému vztahu se odečtou od příjmů, které zisk přinesl.

Pokud potřebuje podnik do zákaznického vztahu investovat a tyto investice odepisovat v průběhu nadcházejících časových období je vhodné uzavřít na tuto dobu se zákazníkem kontrakt. Právě délka vztahu se zákazníkem je klíčovým aspektem v profitabilitě zákaznického vztahu. Po skončení vztahu lze sestavit kompletní bilanci, která ukáže profitabilitu vztahu po celou dobu jeho trvání.

2.3.3. Posuzovatelné hodnoty

Posuzování zákaznické hodnoty je prováděno osobami, které ho dobře znají. Hodnocení většinou probíhá tak, že jsou uvedeny hodnoty, které zákazníci přinášejí a ty jsou

poté u jednotlivých zákazníků obodovány na určité stupnici. Kritérii, které se u zákazníka budují, může být například jeho referenční hodnota, jeho strategická pozice a podobné. Ty nejčastější jsou rozebrány níže.

Referenční hodnota

U této hodnoty jde použít pořekadlo „vrána k vráně sedá“ – podnik je takový, jací jsou jeho zákazníci. Prestiž zákazníků ovlivňuje podnik samotný. Čím více má hodnotných zákazníků, tím lépe je oceňován a tím silnější se stává jeho značka.

Hodnota kontaktu

Svět je čím dál tím více globalizován a tím roste úloha zákazníka jako zprostředkovatele pro ostatní potenciální zákazníky. Podniky často své klienty motivují k tomu, aby se právě těmito zprostředkovateli stávali. Při hodnocení sítě kontaktů zákazníka je důležité brát v úvahu jeho vztahy plynoucí ze zákona, vztahy se spolupracujícími podniky a samozřejmě i vztahy s jeho vlastními zákazníky.

Emocionální hodnota

Posouzení této hodnoty je nejobtížnější, protože při jejím vyhodnocování hraje roli osobní vztah aktérů. Emocionální hodnota je spojována se spolehlivostí a důvěrou a to jak podniku, tak zákazníka. Spolupráce také bude příjemná a efektivní, budou-li mít obě strany stejné nebo aspoň slučitelné hodnoty. Nejklíčovější složkou je v této problematice vcítění se do zákazníka a poznání jeho světa.

Hodnota pravidelnosti

Pravidelnost se dá snadno vyhodnotit pomocí podnikové dokumentace. Tato hodnota je důležitá zejména v procesně orientované výrobě, kde je vhodné, aby zákaznickovy objednávky byly pravidelné. Pomocí pravidelnosti objednávek se snadněji plánuje výroba a jsou tedy efektivněji využity výrobní kapacity.

2.4. Síla vztahu se zákazníkem

Z pohledu managementu spočívá hodnocení síly vztahu se zákazníkem v osobním rozhovoru s klíčovými zástupci zákazníka, kteří mají s těmito vazbami dočinění. V těchto rozhovorech je diskutována oblast 9E.

Pravdou je, že o síle vztahu rozhoduje jedině sám zákazník. Od něj proto měla vzejít informace, na čem bude vztah založen. Z výše uvedeného vyplývá, že síla vztahu se

zákazníkem je reprezentována subjektivním pohledem zákazníka, kde je nejvíce brán ohled na jeho závaznost.

Nejnázřejší lze sílu vztahu testovat prostřednictvím aktivit konkurence, protože je relativní. Dalším pohledem na hodnocení vztahu lze provést z pohledu podniku, tedy sebehodnocením. Jako u každého sebehodnocení i zde podnik přemýšlí o hlavních proměnných pro každou z oblastí, které hodnotí. Tyto proměnné jsou obodovány a podobně jako ve SWOT analýze vyjde najevo, kde by měl podnik na sobě zapracovat. Velmi zjednodušený model takovéto sebereflexe navazující na 9E ukazuje tabulka níže.

Tab. č. 3.: Zjednodušený pohled na sebehodnocení

	Závaznost	Hodnota	Povaha vazby	Hodnota
Ekonomie	Hodnota za peníze		Smlouvy a loajální zákazníci	
Efektivita	Bezproblémovost		Nákladová efektivita	
Estetika	Krása a identifikace		Řízení vývoje	
Epika	Reference		Příběhy o úspěchu	
Etika	Vlastní etika		Sdělování etických hodnot	
Emoce	Shodnost hodnot		Spolehlivost	
Edukace	Informace a schopnosti		Znalost zákazníka	
Energie	Nasazení		Udržování vztahů a vytíženost zdrojů	
Entuziasmus	Určení vlastního příspěvku do spolupráce		Prohlubování a nové navazování vztahů	

Zdroj: Lehtinen, Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2007

2.4.1. Ekonomická síla

V této části síly vztahu se zákazníkem jsou soustředěna ekonomická témata a to cena, rizika, která zákazník nese, a produkt samotný.

Tato oblast má, podobně jako předešlé oblasti, dva klíčové faktory. První z nich je cena a druhá je efektivita.

Cena musí být konkurenční a jejím základem by měla být hodnota, kterou produkt zákazníkovi poskytuje v jeho vlastních procesech. V souvislosti s efektivitou je důležité, aby podnik uměl posoudit efektivnost vztahu. Ta se nejlépe pozná při řešení problémů, které by mělo být rychlé a účinné.

Oba tyto aspekty ekonomické síly do jisté míry zabezpečují smlouvy, které jsou se zákazníky uzavírány. Ve smlouvách je dobré uvádět sankce, které mohou vyplynout

z různých situací. Součástí smluv jsou také oboustranné systémy, do kterých obě strany nějak investovaly – časově, kapitálově a jinak.

2.5. Oblasti rozvoje vztahu se zákazníkem

Obecně bývají v procesu rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem tři oblasti, které slouží jako základna. Jsou jimi – struktura vztahu se zákazníkem, stupně vývoje vztahu se zákazníkem a výměna zdrojů v rámci zákaznického vztahu.

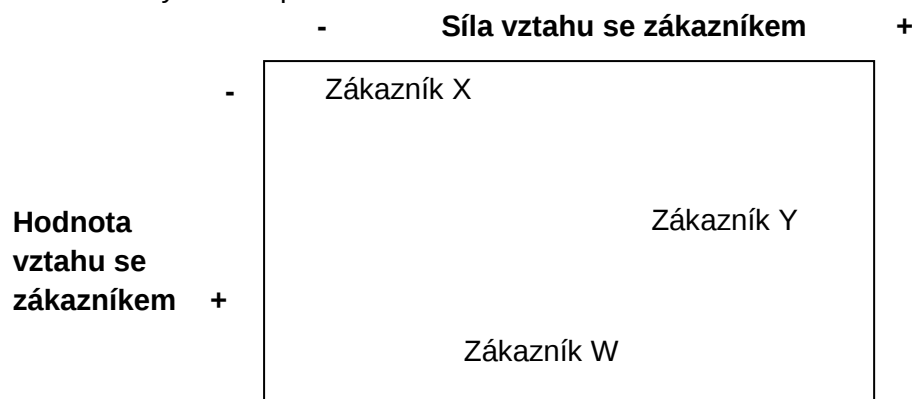
Rozvoj vztahu má fáze založení, rozvinutí a ukončení. Logické je, že nejprve se vztah musí vytvořit. Zde hraje velkou a podstatnou roli první dojem, který firma udělá. Právě tento akt byl velmi podrobně zkoumán především v mezilidských vztazích a zjistilo se, že velmi obtížné ho měnit, i když byl milný. V této oblasti jsou na klíčové pozice estetika, emoce a etika. Estetika v případech, kdy nedochází k osobním kontaktům. Tam, kde k těmto kontaktům dochází, hrají prim zbývající dvě složky. Etika a emoce jsou také podstatné při ukončování vztahů, kdy musí být ukončeny příjemně a v pořádku aby tím otevřely dveře dalším případným vztahům.

2.5.1. Rozvoj a strategie zákaznických vztahů

V rozvíjení vztahů se zákazníky jsou kritickými prvky analýzy prostředí a změn paradigmatu. Změny se musí analyzovat jak na makro, tak na mikro úrovni. Rozvoj také nemůže být realizován bez zohlednění okolí prostředí a jeho změny. Změnou paradigmatu v zákaznickově životě může být třeba fúze s jiným podnikem v případě B2B vztahu nebo narození dítěte v B2C vztahu. Změna mikroparadigmatu v B2B vztahu může být například omezení výroby a v případě B2C vztahu významný úbytek nákupů.

Pro analýzu hodnoty a síly vztahů se zákazníkem se dá použít modifikace Bostonské matice, která je uvedena na obrázku níže. Tato matice zjednodušeně vymezí situaci, ve které jsou jednotliví zákazníci rozmístěni v pozicích dle dostupných informací.

Obr. č. 2: Vymezení pozice zákazníků



Zdroj: Lehtinen, Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2007

Podle toho, kde se zákazník v matici nachází, se navrhuje jednotlivé strategie pro vedení vztahu. Úspěchy implementovaných strategií se měří snadno, a to tak, že je zjišťováno, nakolik strategie pomáhá podniku přitáhnout zdroje zákazníků. Základním předpokladem je fakt, že je čerpáno více zdrojů, než činí investice do vztahů. Příklady takových strategií jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. č. 4.: Příklady strategií vztahů se zákazníky

Hodnota zákazníka	Síla vztahu se zákazníkem			
	Slabá	Středně slabá	Silná	Velmi silná
Transakční	Žádná investice	Profitabilitnost	Sledování profitu	Sledování profitu
Potenciálně významný	Sledování cash flow	Sledování cash flow	Opatrné investice	Sledování situace
Přiměřeně významný	Opatrnost	Uchopení šance	Investice do rozšíření vztahu	Sledování konkurence
Velmi významný	Řízení škod	Investice do síly	Investice do obrany vztahu	Obrana vztahu

Zdroj: Lehtinen, Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2007

Je logické, že síla a hodnota vztahu se prvotně odvozují od fáze vztahu. Poté, co se podnik chopí šance a získá nového zákazníka, začíná opravdové vedení vztahu s ním. Toto vedení se dělí na tři fáze. První je CCM, tedy Customer Creation Management, druhou je CRM – zkrácené Customer Relationship Management a třetí je CTM, což je zkratka pro Customer Termination Management.

V každé fázi vztahu se jinak se zákazníkem zachází a jedná – jinak se na něj implementuje oblast 9E a vztahuje se na něj jiný model řízení. Při zakládání vztahu, tedy při CCM, se musí investovat do obecné vize a společného jazyka. Jde tedy především o investice času a energie. V druhé fázi vztahu, při jeho rozvoji jsou role a úkony v souladu

s oblastí 9E. A v závěrečné fázi – CTM – se investuje do příjemného konce vztahu a bere se z něj ponaučení. (Lehtinen, Řízení vztahů se zákazníky, 2002)

2.6. Technologie CRM

Technologie, které jsou pro CRM užívány, mají podporovat procesy CRM a je při jejich výběru je podstatné uvědomit si, že budou integrovány do informačního systému celého podniku.

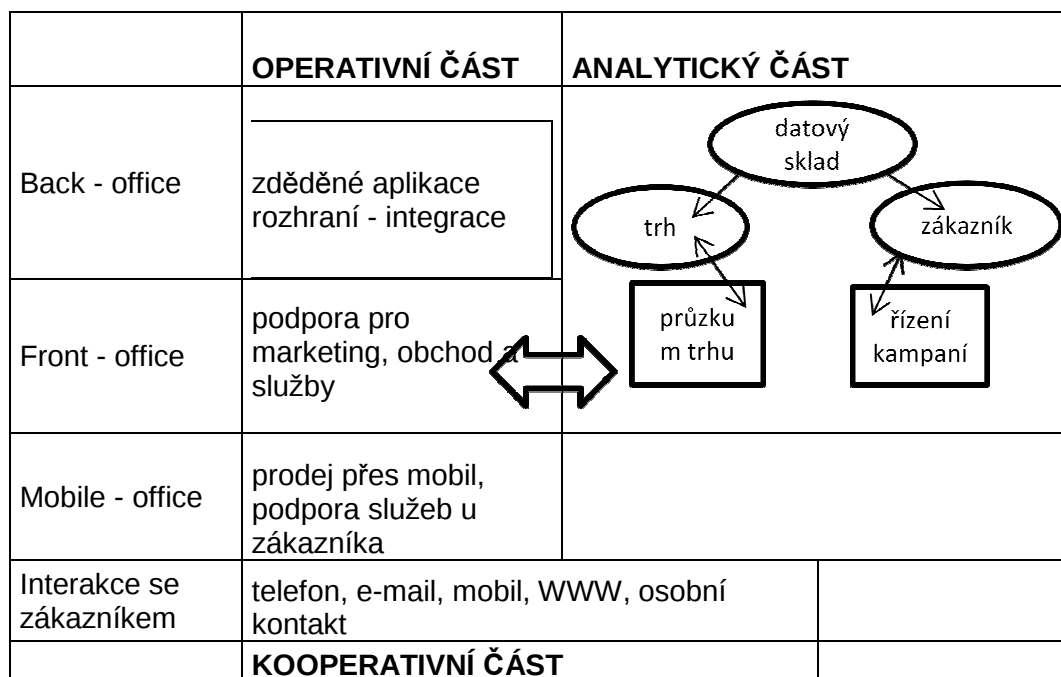
2.6.1. Aplikační architektura

Existuje více architektur informačních systémů, a proto je nutné rozlišovat příslušné oblasti, ke kterým se vztahují. Je nutné poznat a pochopit vzájemné vztahy těchto architektur. Mezi nejzákladnější architektury patří:

- **Architektura informačních služeb:** struktura poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů. Nejčastěji sleduje informační služby poskytované interním pracovníkům, zákazníkům a partnerům a obsah těchto sdělení
- **Aplikační architektura informačního systému:** je přehledem aplikací a úloh. Jde o jejich uspořádání a základní vztahy
- **Architektura technologická:** je celkové uspořádání širokého spektra informačních a komunikačních technologií
- **Architektura řízení IS/ICT:** definuje jednotlivé oblasti řízení IS/ICT a jejich vzájemné vztahy (Dohnal, 2002).

Z pohledu CRM je nejpodstatnější aplikační architektura, protože nejlépe vystihuje souvislosti a vazby mezi jednotlivými aplikacemi. Dobře navržené CRM má maximalizovat hodnotu informací o zákazníkovi a tím určovat směr vývoje produktů a služeb. Úvahy o aplikační architektuře CRM musí brát v úvahu to, že mají podpořit koncentraci úsilí všech pracovníků, aby byly co nejrychleji a nej přesněji zajištěny všechny potřeby zákazníka. Aplikační architektura se skládá ze tří základních částí – operační, analytické a kooperativní.

Tab. č. 5.: Aplikační architektura CRM



Zdroj: Dohnal, Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, 2002

2.6.2. Operační část

Je podporou business procesů pro "front office". Nejčastěji zahrnují prodej, marketing a služby. Všechna komunikace se zákazníkem je sledována a uchována v databázi a v případě potřeby je poskytnuta uživatelům. Jedním z hlavních přínosů pro zákazníka i pro společnost je díky sledování historie možnost komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů. Podnik také údaje z takové to databáze využívá při vytváření marketingových kampaní a sledování jejich účinků.

Aplikace, které Front – Office využívá při kontaktu se zákazníkem, nejčastěji bývají následující:

- Podpora prodejních aktivit SFA: např.: nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti
- Podpora marketingových aktivit EMA: např.: tvorba marketingového plánu, sledování obchodních případů, segmentace
- Podpora servisních aktivit CSS: např.: organizace servisu, informace o produktech a jejich opravách, spojení obchodních a marketingových aplikací

2.6.3. Analytická část

Analytické CRM analyzuje zákaznická data k dosažení marketingových krátkodobých a střednědobých cílů. Takovými cíly například jsou:

- Optimalizace efektivnosti marketingových kampaní a jejich vyhodnocování
- Hledání potenciálních prodejních kanálů
- Udržení zákazníka
- Analýza chování zákazníků – tvorba cen, vývoj nových výrobků
- Podpora pro rozhodování – předpovídání a analyzování zákaznické rentability

Využívá data o zákaznících získaná sledováním procesů jednotlivých systémů v operační části. Úspěšné využití je podmíněno centralizací informací o zákaznících. Obecně se tedy využívají kombinace dat o zákaznících z různých systémů k analytickým dotazům vztažených k vztahům se zákazníky, jejich zvykům a chování. Cílem je takto získaná data využít k detailnímu poznání zákaznických preferencí, zefektivnění služeb, marketingu a obchodní činnosti.

2.6.4. Kooperativní část

Tato část zajišťuje komunikaci se zákazníky a okolím podniku. Jako nejčastější příklad je uváděna spolupráce s obchodními partnery. Zde lze využít potenciálu sdílení dat a aplikací, které jsou vztaženy ke společným zákazníkům. V tomto případě již nejsou zdrojem dat pouze produkční databáze základních informačních systémů, ale mnoho dalších zdrojů např. informace z podnikových portálů, kontaktních center a marketingových průzkumů.

Nejtypičtějším příkladem úspěšné aplikace jsou služby založené na internetové samoobsluze, ve které podnik vylepšením svých webových stránek způsobu navigace dosáhne toho, že zákazník sám nalezne odpovědi na své otázky k produktům a službám a v nejlepším západě si sami služby nastaví dle svých potřeb. Takovouto kooperací se jak zvyšuje zákaznická spokojenost, tak snižují náklady, takže ceny služby jsou finančně přijatelnější.

Dalším příkladem kooperativní části CRM jsou kontaktní centra. Důvodem k jejich zřizování je individuální kontakt se zákazníkem a to prostřednictvím co největšího počtu kanálů, které technologie nabízejí.

Cílem investic to technologií CRM je tedy získat veškeré informace o historii vztahu se zákazníkem, o dalších obchodních plánech a samozřejmě o produktech a cenách. Podniky, které tyto investice dělají, jsou v budování vztahů se zákazníky nejdále. Jejich strategií bývá odlišení zákazníků mezi sebou a tedy poskytování individuálních služeb. Měřením úspěchu strategie je nejen podíl na trhu, ale také podíl na produktech, které si jednotliví zákazníci pořizují.

3. Praktická část

3.1. Historie operátora Vodafone

Akciová společnost Český Mobil získal v říjnu roku 1999 licenci na provozování mobilní sítě GSM 900/1800 a zahájil komerční provoz pod obchodní značkou Oskar.

Operátor Oskar na trh vstoupil 1. března 2000 a byl třetím operátorem na českém trhu. Další dva operátoři v té době byli Eurotel a Paegas. Díky nástupu nového konkurenta proběhli na tomto trhu radikální změny, které zpřístupnily mobilní telefony každému spotřebiteli.

Oskar vstoupil na trh s jasně vymezenou inovativní strategií přímého styku se zákazníkem. Tato strategie je základem úspěchů operátora.

V červnu roku 2005 Oskara koupil nadnárodní gigant Vodafone a o rok později se Oskar Mobil a.s. přejmenoval na Vodafone Czech Republic a.s. Díky této změně se značně rozšířila nabídka stávajících služeb o nové produkty. Asi nejzásadnější bylo nabídnutí celosvětově známého portálu Vodafone live! se služnou Vodafone Passport, která umožňovala volat ze zahraničí za domácí ceny. Dále jako první operátor na českém trhu zavádí službu VPN partner, která umožňuje volání v rámci firmy zcela zdarma. Tento významný rok byl zakončen jednou z nejúspěšnějších reklam toho roku vůbec a to Vánoční reklamou s čivavami.

V roce 2007 Vodafone začal nabízet první konvergovanou službu OneNet, kterou firmám nabízí přímý prodejci služeb Vodafone. Tato služby nabízí mobilní a pevné hlasové i datové služby včetně připojení k internetu v jedné síti. Také v tomto roce začaly být nabízeny služby zdarma výměnou za shlédnutí reklamy v mobilním telefonu.

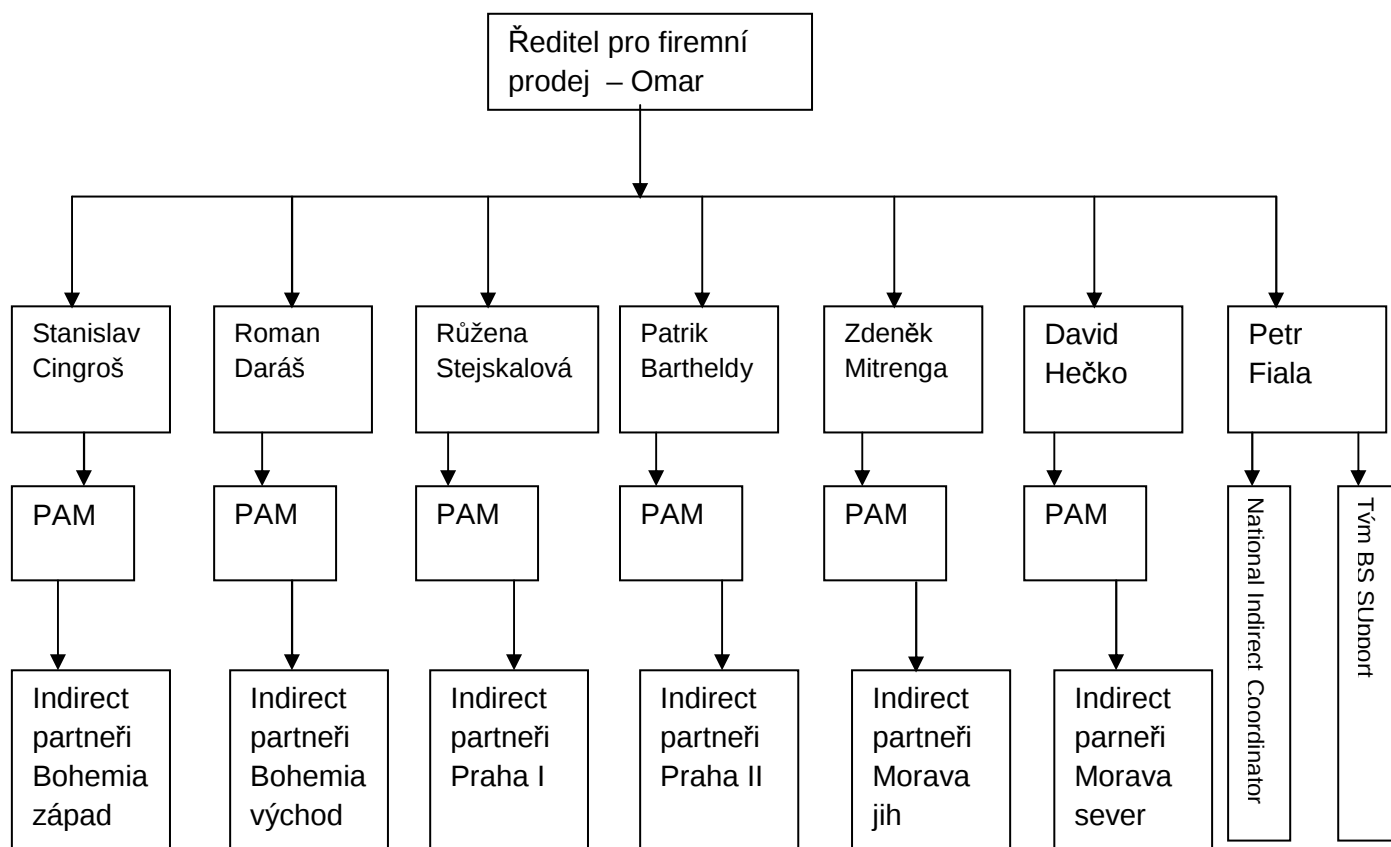
Rok na to Muriel Anton nahradila ve funkci generálního ředitele Vodafone ČR Grahama Mahera.

3.2. Organizační struktura a lokalizace nepřímého prodeje služeb Vodafone firmám

Vodafone prodává své služby firmám dvojím způsobem. První způsob je přímý prodej skrze přímé prodejce. Tito prodejci se specializují na službu OneNet a spadají přímo pod Vodafone. Druhý způsob je prodej přes nepřímé prodejce. Tito prodejci jsou běžnými obchodními společnostmi. Nepřímí prodejci nabízejí firmám v České republice všechny služby mimo OneNet.

Zařazení nepřímých prodejců do organizační struktury Vodafone je znázorněno na následujícím schématu.

Schéma č. 1.: Organizační struktura nepřímého prodeje Vodafone



Zdroj: Interní materiál Vodafone

Ze schématu je zřejmé, že má Vodafone rozdělenou Českou republiku na šest regionů. Toto rozdělení je znázorněno na mapě níže. Každý region má nestarosti PAM – partner area manager, který kooperuje veškeré firmy zabývající se nepřímým prodejem ve svém regionu.

Obr.č.2.: Rozdělení krajů České republiky na regiony dle ustanovené managementu Vodafone



Zdroj: Interní materiály Vodafone

3.3. Popis přímého a nepřímého prodeje

3.3.1. Přímý prodej

Přímí prodejci jsou zaměstnanci operátora. Jejich klíčovými zákazníky jsou firmy, které chtějí mít telefonní pevnou linku, internet a mobilní telefony v jedné síti.

Pokud chce firma zavést službu OneNet, udělá jí přímý prodejce kalkulaci, za telefonní linku, internet a mobilní telefony. Pokud náklady za všechny tyto služby dosahují minimálně 8000 Kč, může být tato služba firmě nabídnuta. Uvedená suma je dolní hranice pro zavedení této služby.

Z uvedeného lze snadno odvodit, že přímí prodejci nemají provize z počtu uzavřených smluv. Jejich provize se odvíjí od objemu faktur. Tedy od toho, kolik od firem inkasují za prodanou službu.

3.3.2. Nepřímý prodej

3.3.2.1. Charakteristika firem

Firmou, která zaměstnává nepřímé prodejce, může být jakákoliv společnost. Operátorovi Vodafone nezáleží na tom o jaký typ právnické či fyzické osoby se jedná. Ovšem, samozřejmě nějaké kritéria být splněna musí. Společnost by měla mít nějaké obchodní zástupce. Za ideální počet je považováno pět zástupců, kteří pracují na živnostenský list. Dále je vhodné, aby společnost už měla nějakou klientelu nebo databázi potencionálních klientů, kterou by mohla začít oslovovat s nabídkou. Je samozřejmé, že Vodafone si hlídá vytíženost regionů. Je-li nějaký ze šesti regionů dostatečně pokryt nepřímí prodejci, zavede na něj stop-stav a již žádným firmám svou licenci o prodeji služeb neposkytuje. Je důležité podotknout, že Vodafone nekontroluje finance.

Oficiálně jsou zákazníci nepřímého prodeje děleni na dvě skupiny. První je skupina SOHO – Small Office Home Office. Většinou se jedná o živnostníky nebo o mikropodniky, kteří mají do devíti firemních SIM karet. Druhou skupinou je SMI – Small and medium enterprises. To bývají střední podniky, které mívají od 10 do 200 firemních SIM karet.

Vodafone firmám, které sdružují nepřímé prodejce, neposkytuje žádné know-how. Pouze obchodníky školí ohledně nabídky. Je tedy na každé firmě, jakou metodu oslovení zákazníka

zvolí. Většina to dělá tak, že zaměstnává telefonistku, která obvolává firmy s nabídkou schůzky s obchodníkem. Samozřejmě, že si obchodníci mohou dohadovat schůzky i sami.

3.3.2.2. Charakteristika nepřímého prodejce

Jak již bylo řečeno, obchodníci pracují na živnostenský list. S firmou pro kterou pracují, mají uzavřenou zprostředkovatelskou smlouvu. Aby mohl obchodník prodávat služby Vodafone, musí absolvovat tří denní školení, které je ukončené testem a následným udělením certifikátu. Školení je zaměřeno na produkty, systémy a procesy. Zhruba po měsíci následuje školení na získání obchodních dovedností. Není kladen nijaký zvláštní požadavek ohledně vzdělání obchodníka. Stačí středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Obchodníci také nemusejí ovládat nějaký cizí jazyk.

Co se týče odměňování, jsou obchodníci placeni provizemi za počty SIM karet, na které uzavrou smlouvy. Jako bonusy dostávají mobilní telefony, datové připojení a marketingové propagační materiály – různé informační letáky, vizitky apod. Náklady na dopravu si obchodníci hradí sami.

3.3.2.3. Charakteristika telefonistky

Telefonistka bývá nejčastěji zaměstnávána na poloviční pracovní úvazek. Má stejné školení o produktech Vodafone jako obchodníci, ovšem není certifikována. Jejím hlavním úkolem je kontaktování potencionálních zákazníků po telefonu. Průměrný hovor trvá kolem pěti minut. Během tohoto hovoru telefonistka od potencionálního zákazníka zjistí, jakého má současného operátora, kolik je v dané firmě služebních SIM karet, jaké mají od mobilního operátora jiné služby a hlavně se zaměřuje na údaj o vypršení smlouvy s dosavadním operátorem. Pokud má kontaktovaná firma zájem, domluví jí telefonistka návštěvu obchodníka, který firmě učiní konkrétní nabídku.

Operátorka by během jedné hodiny měla stihnout kontaktovat deset potencionálních zákazníků. Má nadefinovaný call skript, podle kterého se během telefonního hovoru řídí. Průměrná odvolatelnost – tedy stav, kdy není hovor odmítnut 60%. Plná úspěšnost, tedy stav, kdy je operátorka přijata a podaří se jí s firmou sjednat návštěvu obchodníka je 40%. Byl zjištěn fakt, že pokud si obchodní zástupce sám kontaktuje potencionální zákazníky, je o deset procent úspěšnější ve sjednání schůzky než telefonistka. Při zdůvodňování tohoto faktu se dospělo k tomu, že se klienti baví raději rovnou s někým zainteresovaným než s někým, kdo jim pouze sjedná schůzku.

3.4. Péče o zákazníka v jednotlivých fázích vztahu

Jak již bylo naznačeno, šance začátku vztahu je na telefonistce, která se zákazníkem naváže kontakt.

Jakmile zákazník souhlasí s návštěvou prodejce, stává se potencionálním zákazníkem. Během své návštěvy učiní obchodník zástupci firmy nabídku, která ho má přesvědčit, aby se stal zákazníkem operátora Vodafone. Obvykle se na také schůzce jedná o tom, jaké služby má firma zavedené, kolik za ně platí a jak se spokojena se servisem a komunikací s operátorem. Také při této schůzce obchodník nabídne služby Vodafone. Pokud má firma zájem, vezme si od ní podklady (nejčastěji v podobě předchozích faktur za mobilní komunikace) a sestaví firmě konkrétní kalkulační nabídku. Na další návštěvě tuto nabídku firmě představí. Ukáže, kde se kolik ušetřilo, kde se rozšířila nabídka služeb a případně jaké jsou možné změny a varianty v nabídce služeb a jejich kalkulacích. Pokud je zákazník s nabídkou spokojen, uzavře s ním obchodník rámcovou smlouvu. Ta bývá nejčastěji uzavírána na 2 roky, maximálně na 60 měsíců. Na rozdíl od jiných operátorů Vodafone své smlouvy automaticky neprodlužuje. Ve smlouvě je podrobný rozpis služeb a zboží, který konkrétně obsahuje seznam zakoupených mobilních telefonů, přehled čísel se zvolenými službami u každého čísla a kompletní VPN přehled. Jakmile je smlouva uzavřena stává se z potencionálního klienta zákazník, o kterého je třeba pečovat.

Následná péče o zákazníky už není v obchodnickových kompetencích. Každý zákazník má vstup do internetové samoobsluhy na webových stránkách Vodafone. V této samoobsluze klienti mohou měnit nastavení svých služeb, objednávat nové mobilní telefony, zjistit aktuální účtovanou částku za služby a jiné. Prakticky se dá říci, že o sebe zákazník pečuje sám, což velmi zvyšuje efektivitu vztahu.

Pokud si zákazník neví se samoobsluhou rady, může zavolat operátorovi na klientskou linku. Operátoři této linky mají zákazníky rozděleny dle výše fakturace. Pokud má firma faktury za mobilní služby kolem 7000 Kč, může volat pouze na obyčejnou zákaznickou linku. Firmy, jejichž výše faktur se pohybuje od 7000 Kč do 20 000 Kč, mají přiděleného operátora – specialistu na lince osobní péče. Tento specialista se vyznačuje tím, že má na starosti svůj okruh firem, kterým je k dispozici. Pokud mu tedy firma zavolá, nejedná s cizím anonymním operátorem, ale přímo s tím svým. Převyšuje-li výše fakturace za mobilní služby částku 20 000 Kč, dostává podnik svého osobního poradce. Ten v případě potřeby dorazí za firmou a jedná s ní o přáních firmy.

Tito pracovníci také ukončují vtaž se zákazníky. Pracovníci kontaktují své svěřené zákazníky před termínem vypršení smlouvy. Zeptají se, jak se službami a péčí spokojen a navrhnout prodloužení smlouvy s možnými úpravami dle přání klienta.

Z uvedeného vychází najevo, že nepřímý prodejci nemají na péči o zákazníky téměř žádný vliv. Veškeré záležitosti této problematiky si řeší operátor sám.

3.5. Systém LMS

LMS nebo-li Lead Manager System je jedním ze zhruba 200 systémů, kterými operátor Vodafone disponuje. Tento systém je vyhrazen pouze pro nepřímé prodejce. Samozřejmě komunikuje i s jinými systémy Vodafone. Primárně se systémy Siebel a Arbetina, které jsou určeny přímým prodejcům Vodafone. LMS těmto dvěma systémům podává informace o blokováných firmách. Systémy Siebel a Arbetina nekomunikují mezi s sebou, ale jen z LMS s tím, že LMS posílá data jim, ale oni jemu ne.

V tomto systému si obchodníci blokují potenciální zákazníky, aby se o ně nezačal zajímat jiný nepřímý prodejce. Blokace vypadá tak, že si obchodník vyhledá v tomto systému firmu, kterou má v plánu oslovit. Systém vyhledává pomocí IČ firem nebo dle prvních pěti znaků názvů firem. Pokud firma v databázi není, oznámí to obchodník koordinátorce, který ji tam doplní. Prodejce si tedy firmu zablokuje, poté ji osloví a dle reakce firmy ji v LMS přiřadí status. Tento status jej buďto „lost“, v případě, že firma nemá zájem, nebo „in progress“ v případě, že firma souhlasila s návštěvou prodejce. Když firma se schůzkou souhlasí, vyplní prodejce v systému LMS předpokládané datum uzavření smlouvy. Firma může být v systému blokována maximálně 90 dní, aniž by byly doplněny údaje o dalším jednání. Poté je obchodník elektronickou poštou informován, že má firmu blokovanou a nic se s blokací neděje. Pokud nejsou informace o zákazníkovi doplněny do 200 dní od blokace, je zákazník odblokován a stává se volným pro oslovení od všech nepřímým prodejcům.

Je-li obchodník na schůzce úspěšný a vyplňuje v systému LMS objednávkový list zákazníka. V tomto listě vyplňuje dodací adresu klienta, jméno oprávněné osoby, se kterou je smlouva uzavírána, dobu na kterou je smlouva uzavírána, rozpis objednaných mobilních telefonů a objednaných služeb na jednotlivá čísla. Objednací list je kontrovan skoringem, který má na kontrolu pouze 24 hodin. Pokud jsou v objednacím listě nějaké nedostatky či chybné údaje, vrací jej zpět nepřímému prodejci, který je musí uvést do pořádku. Je-li v objednacím listě vše v pořádku, generuje oddělení syringu smlouvu, kterou zasílá obchodníkovi a ten ji s danou firmou podepíše.

Po uzavření smlouvy ji nepřímý prodejce odfaxuje oddělení objednávek. Po splnění objednávky dostane manažer nepřímého prodejce aktivační report. Tyto reporty dostává manažer každý týden a jsou základem firem prodávajících služby Vodafone pro fakturaci za uzavřené smlouvy. Manažer v reportu zjišťuje, zda jsou všechny prodané služby v registraci Vodafone. Dále kontroluje, zda zákazníkovi byla poštou doručena objednávka – mobilní telefony se SIM kartami a zda zákazník svá telefonní čísla aktivoval. Pokud nalezne při kontrole reportu nějakou chybu, kontaktuje koordinátorku, která chybu opraví.

3.6. Kanály komunikace nepřímých prodejců a operátora Vodafone

Nepřímý operátoři komunikují s Vodafone prostřednictvím několika kanálů. Mezi elektronické kanály patří systém LMS, e-mail a extra net. Systém LMS je popsán v předešlé kapitole. E-mail, je vytvořen každému nepřímému prodejci a má formát jmeno.prijmeni@partneri.vodafone.cz. Na tuto adresu je prodejcům zasílán informační mail, který má název Tamtam a shrnuje novinky a změny u operátora. Extra net je informační portál, který je teprve ve výstavbě. Bude se jednat o stránku, kde budou uvedené pracovní postupy a důležitá telefonní čísla.

Pomocí telefonických kanálů nepřímí prodejci komunikují s operátory Vodafone, kteří pečují o zákazníky. Jedná se o VBC linku, na které se obchodník dovolá operátorovi a jeho číslo je upřednostňováno před jinými volajícími čísly. Této služby obchodníci využívají při jednání s potencionálními zákazníky, pokud si zrovna nejsou jisti nějakou informací nebo potřebují zjistit dodatečnou informaci, která třeba nespadá do jejich kompetence. Dále telefonicky komunikují s koordinátorkami. Umístění koordinátorek v organizační struktuře je znázorněno v šesté kapitole. Tyto koordinátorky jsou pouze dvě – jedna pro Čechy a druhá pro Moravu a Slezsko. Koordinátorky doplňují do systému LMS chybějící firmy, vybírají pro zákazníky lepší telefonní čísla (např. čísla obsahující samé jedničky apod.) a zasílají manažerům nepřímých prodejců propagační materiály, které potom obchodníci užívají při tvorbě nabídek a jejich prezentování. Vzhledem k tomu, že jsou na veškeré tyto činnosti pouze dvě osoby, jsou velmi vytížené. Proto je komunikace s nimi vedená přes manažery nepřímých prodejců, kteří nahromadí potřebné informace a problémy a poté je s koordinátorkami vyřeší. Kdyby koordinátorkám volal každý nepřímý prodejce zvlášť, vznikl by chaos, vyskytovaly by se problémy a vázl by tok informací a propagačních materiálů.

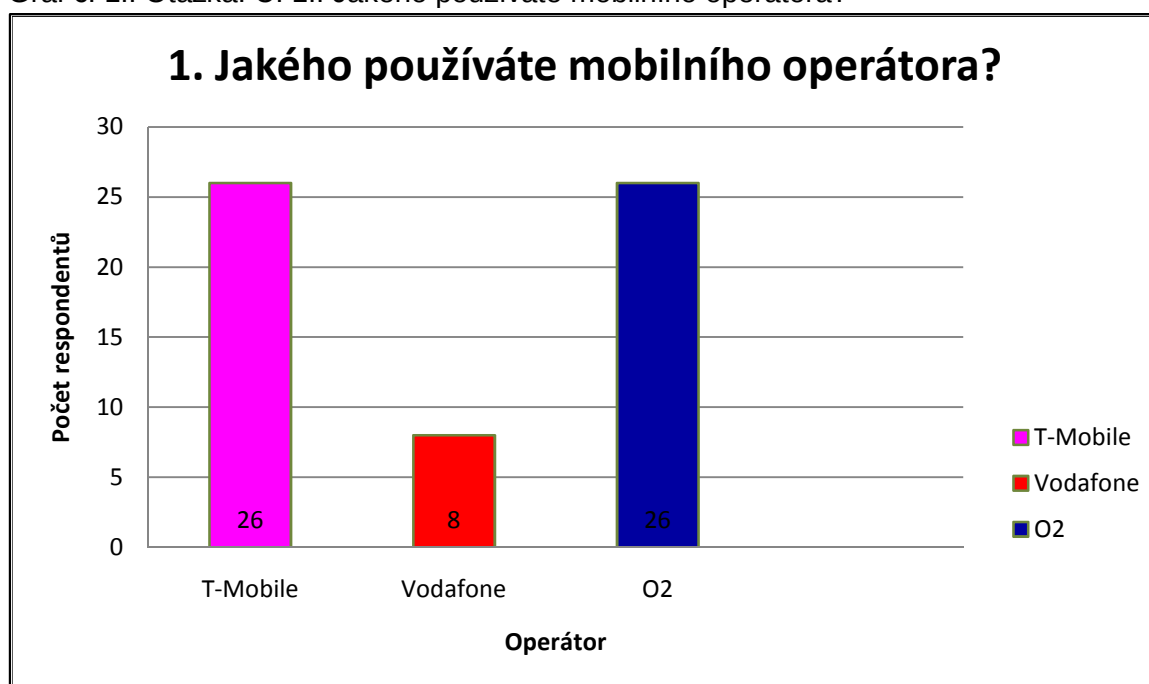
Jako osobní kontakt mají firmy poskytující nepřímý prodej služeb svého PAMa – Partner Area Managera. Ten s nepřímými prodejci a jejich manažery jedná každý týden. Dává jim povolení nestandardních nabídek a vyžaduje reporty o jejich práci.

4. Vyhodnocení výzkumu spokojenosti zákazníků mobilních operátorů

V této kapitole jsou pomocí grafů a tabulek interpretovány výsledky provedeného výzkumu. Průvodní dopis k dotazníku a samotný dotazník jsou uvedeny v přílohách.

Jak tabulky, tak grafy jsou písemně okomentovány. Celkové shrnutí výzkumu je v následující kapitole.

Graf č. 1.: Otázka. Č. 1.: Jakého používáte mobilního operátora?

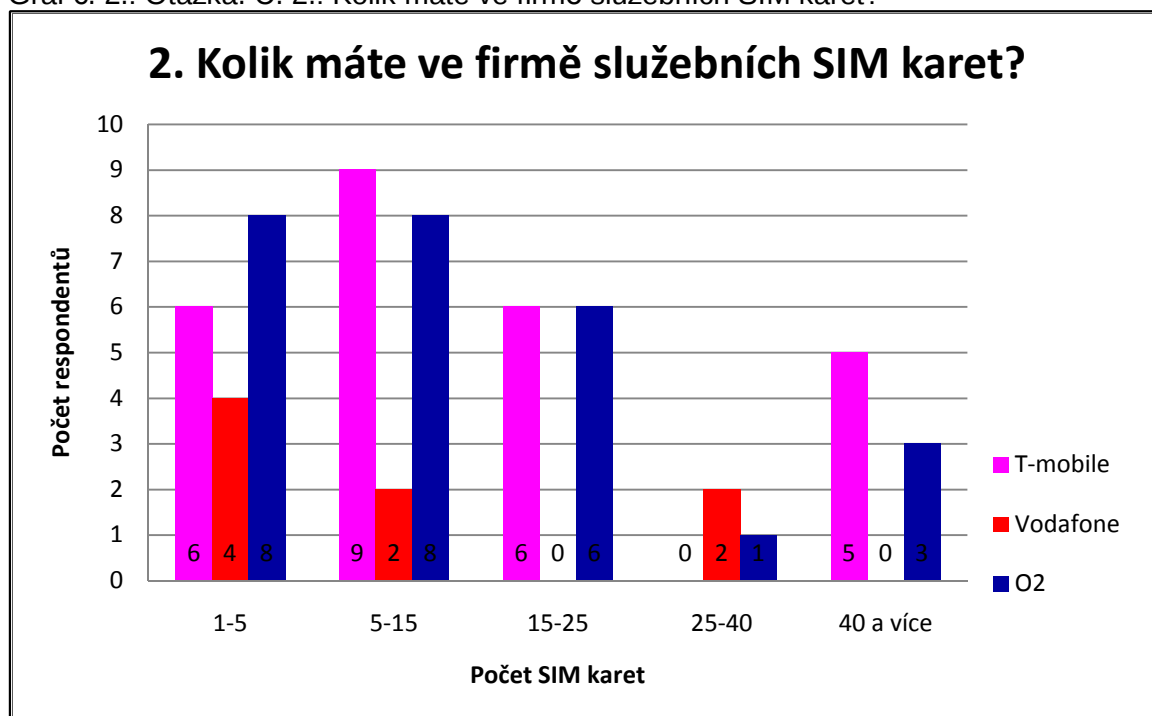


Zdroj: Autorka

Z celkového počtu 120 dotazovaných firem jich 60, tedy přesně jedna polovina, zaslaný dotazník vyplnilo. Z toho je po šestadvaceti firmách zákazníky operátorů T-mobile a O2 a pouze osm z firem, které na dotazník reagovaly je zákazníky operátora Vodafone.

Tedy 43% firem je zákazníky T-mobile, 13% firem využívá služeb operátora Vodafone a zbylým 43% podniků poskytuje služby operátor O2.

Graf č. 2.: Otázka. Č. 2.: Kolik máte ve firmě služebních SIM karet?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 6.: Otázka. Č. 2.: Kolik máte ve firmě služebních SIM karet?

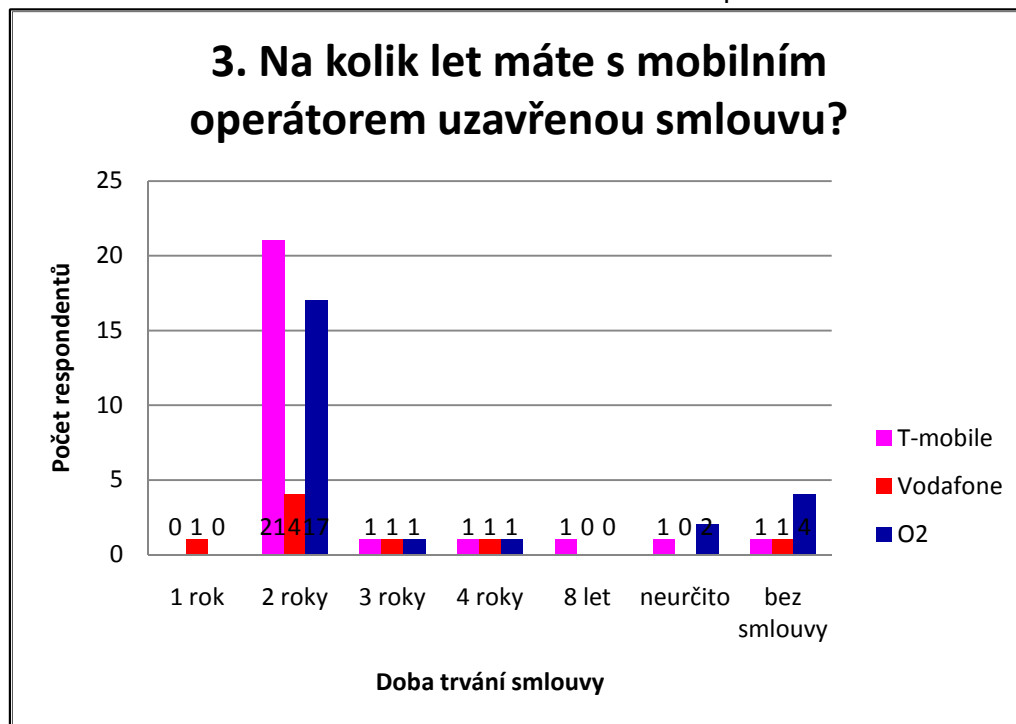
	T-mobile	Vodafone	O2
1-5	23%	50%	30,70%
5-15	34,60%	25%	30,70%
15-25	23%	0	23%
25-40	0%	25%	3,80%
40 a více	19.2%	0%	11%

Zdroj: Autorka

Z grafu a tabulky je zřejmé, že Vodafone, se zatím se svými službami nedostal k podnikům s větším počtem SIM karet. Ovšem u mikro a malých podniků již zvládá konkurovat dvěma větším operátorům.

Lze také vyčíst, že firmy nejčastěji využívají služeb operátora T-Mobile, který je nejvyužívanější u všech mimo podniků s počtem firemních telefonních čísel do pěti SIM karet. Tato oblast je doménou operátora O2, který z ní má celých 45%, což je 30,76% jeho veškeré působnosti.

Graf č. 3.: Otázka. Č. 3.: Na kolik let máte s mobilním operátorem uzavřenou smlouvu?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 7.: Otázka. Č. 3.: Na kolik let máte s mobilním operátorem uzavřenou smlouvu?

	T-mobile	Vodafone	O2
1 rok	0%	12,50%	0%
2 roky	80,76%	50%	65,38%
3 roky	3,80%	12,50%	3,80%
4 roky	3,80%	12,50%	3,80%
8 let	3,80%	0,00%	0,00%
neurčito	3,80%	0,00%	7,60%
bez smlouvy	3,80%	12,50%	15,38%

Zdroj: Autorka

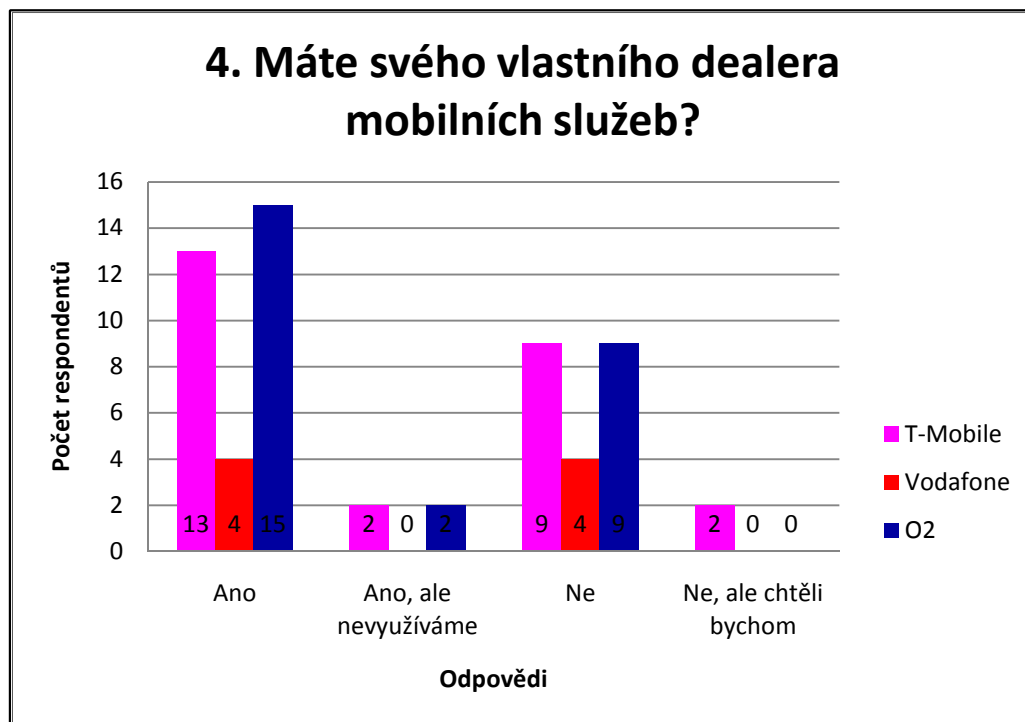
Z grafu, který znázorňuje odpovědi na třetí otázku dotazníku, jasně vyplývá, že firmy s operátory nejčastěji uzavírají smlouvy o poskytování služeb na dobu dvou let.

Mezi dobou trvání smlouvy nejsou závislosti mezi počtem SIM karet, na které je vázána ani se službami, které je zavazuje poskytovat.

Zákazníci operátorů smí smlouvy vypovědět před jejich vypršením, ovšem musí zaplatit různě vysoké odstupné, které se již odvíjí od počtu SIM karet a od poskytovaných smlouvaných služeb.

Operátoři T-Mobile a O2 také smlouvy automaticky prodlužují, neozvou-li se sami firmy, že je chtějí změnit, či zrušit. Operátor Vodafone se zákazníkovi ozve před vypršením smlouvy a jedná s klientem o jejím prodloužení a optimalizaci.

Graf č. 4.: Otázka č. 4.: Máte vlastního dealera mobilních služeb?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 8.: Otázka č. 4.: Máte vlastního dealera mobilních služeb?

	T-Mobile	Vodafone	O2
Ano	50%	50%	57,69%
Ano, ale nevyužíváme	7,69%	0	7,69%
Ne	34,61%	50%	34,61%
Ne, ale chtěli bychom	7,69%	0	0,00%

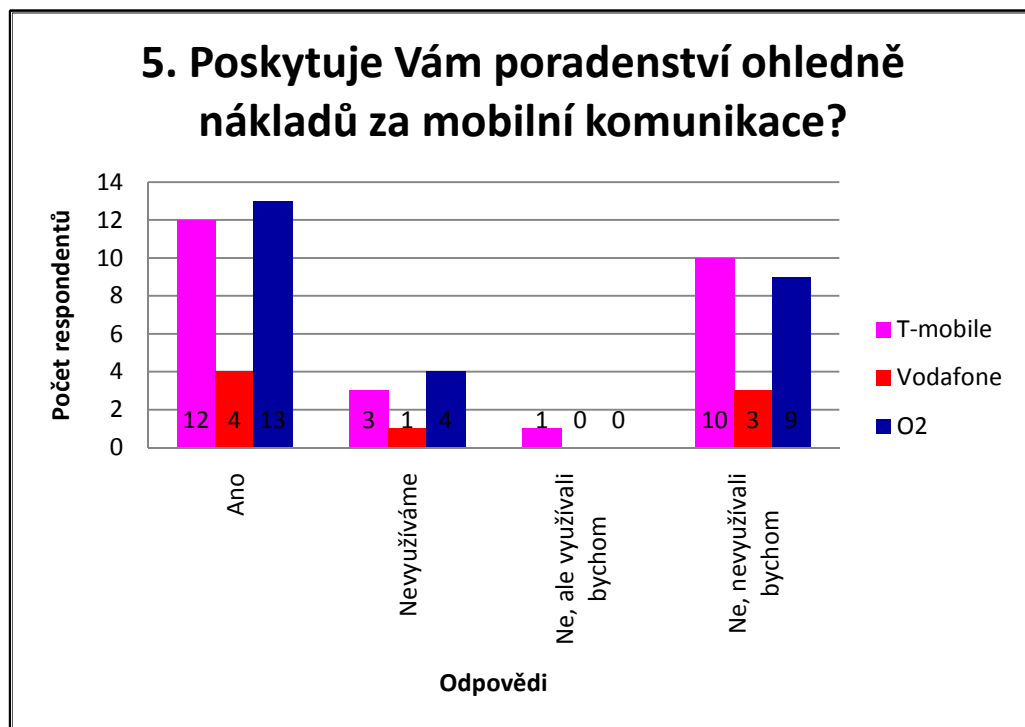
Zdroj: Autorka

Všichni tři operátoři poskytují své služby přes nepřímý prodej, který je zprostředkován právě dealery mobilních služeb.

Služby toho dealera jsou rozdílné dle operátora.

Dealeři Vodafone pouze se zákazníkem uzavřou smlouvu a dále ho má v péči telefonista nebo se zákazníci sami o sebe starají ve službě „Samoobsluha“ na internetových stránkách Vodafone. Pokud dealer pečuje o své zákazníky sám, dělá to pouze ze své vlastní vůle a nemá za to žádné bonusy či výhody.

Graf č. 5.: Otázka č. 5.: Poskytuje Vám poradenství ohledně nákladů za mobilní komunikace?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 9.: Otázka č. 5.: Poskytuje Vám poradenství ohledně nákladů za mobilní komunikace?

	T-mobile	Vodafone	O2
Ano	46,15%	50%	50%
Nevyužíváme	11,53%	12,50%	15,38%
Ne, ale využívali bychom	3,84%	0	0
Ne, nevyužívali bychom	38,46%	37,50%	34,61%

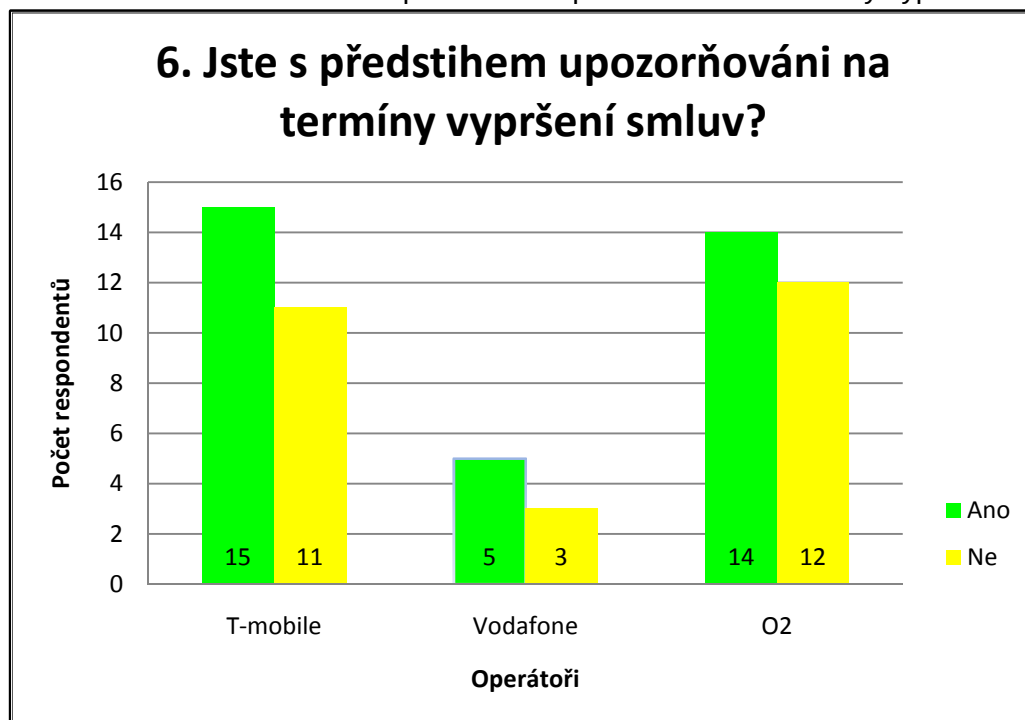
Zdroj: Autorka

Firmy, které mají svého dealera mobilních služeb, s ním jednájí o svých nákladech za tyto služby, ovšem pouze při uzavření smlouvy.

Pokud zákazníci potřebují optimalizovat náklady po uzavření smlouvy, jednájí s telefonistou na lince operátora, nebo musí vydržet do ukončení smlouvy. V případě Vodafone mohou své služby měnit v internetové samoobsluze.

Pokud chtějí zákazníci svou smlouvu vyreklamovat, jednájí se svým dealerem.

Graf č. 6.: Otázka č. 6.: Jste s předstihem upozorňování na termíny vypršení smluv?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 10.: Otázka č. 6.: Jste s předstihem upozorňování na termíny vypršení smluv?

	T-mobile	Vodafone	O2
Ano	57,69%	62,50%	53,84%
Ne	42,30%	37,50%	46,15%

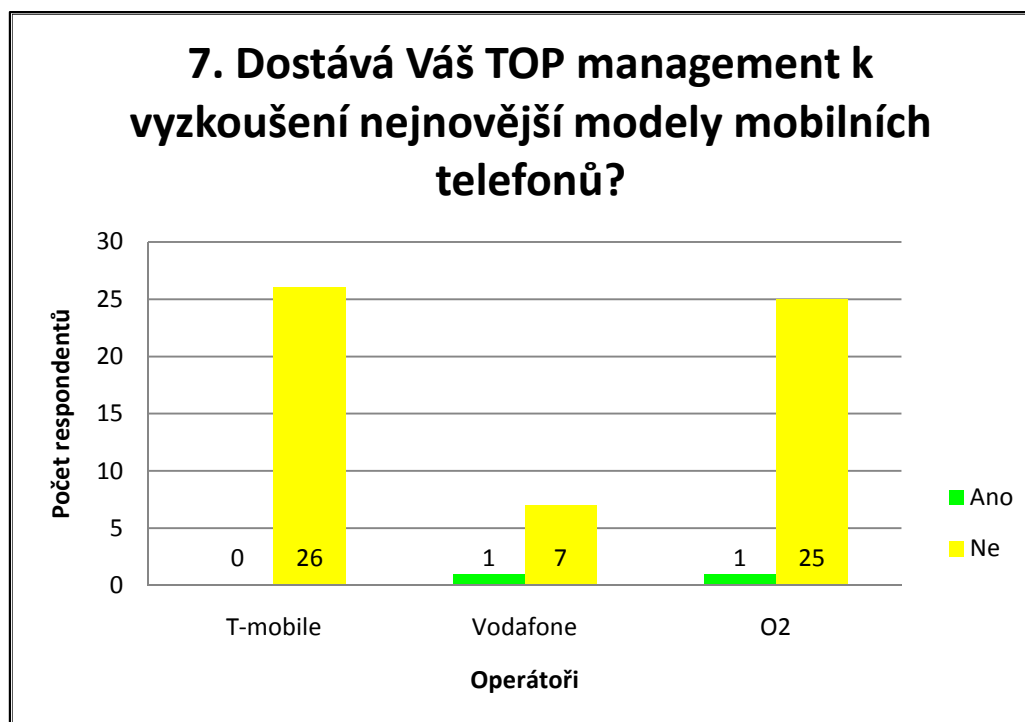
Zdroj: Autorka

Poměry u této otázky jsou velmi vyrovnané.

Upozornění na ukončení smlouvy dostávají u O2 a T-Mobile spíše větší zákazníci. U ostatních firem se tímto tito dva operátoři nezabývají - dokonce smlouvy bývají automaticky prodlouženy s těmi samými podmínkami, aniž by byl zákazník nějak uvědoměn.

Jedná se tedy o velmi slabou stránku, kterou je při tom tak snadné napravit dokonce i s nízkými náklady – stačilo by zaslat automaticky generovanou SMS.

Graf č. 7.: Otázka č. 7.: Dostává Váš TOP management k vyzkoušení nejnovější modely mobilních telefonů?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 11.: Otázka č. 7.: Dostává Váš TOP management k vyzkoušení nejnovější modely mobilních telefonů?

	T-mobile	Vodafone	O2
Ano	0%	12,50%	3,84%
Ne	100%	87,50%	96,15%

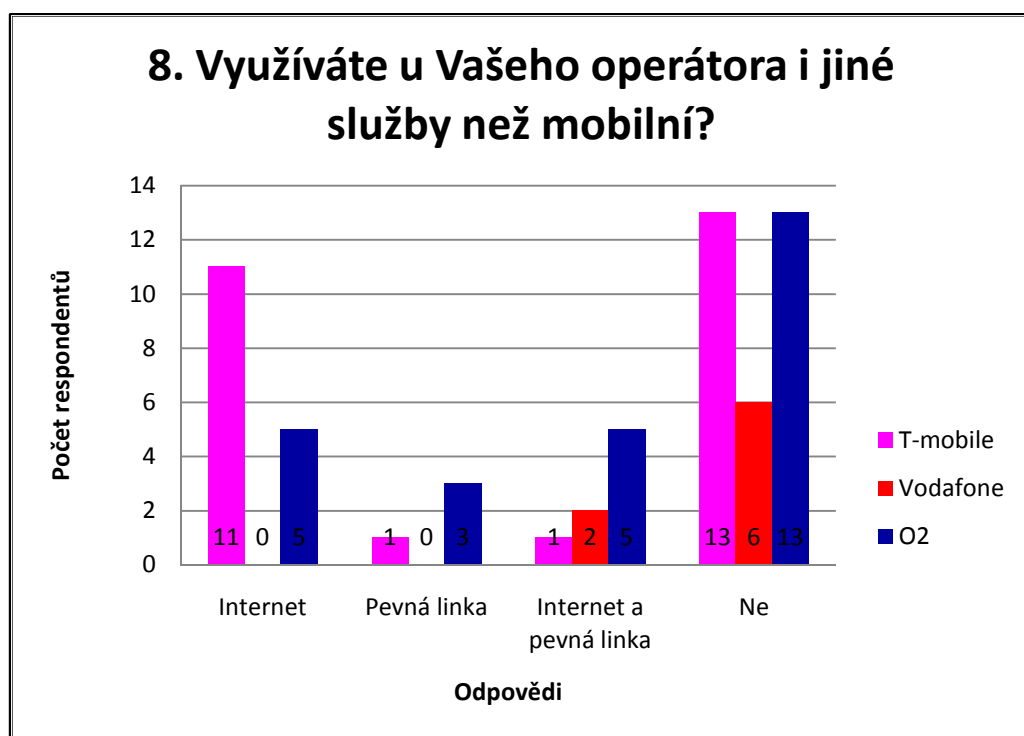
Zdroj: Autorka

Pouze O2 a Vodafone dávají TOP managementu svých zákazníků k ozkoušení nové modely mobilních telefonů, které teprve mají být uvedeny na trh.

Tyto firmy mají 40 a více SIM karet. Obě jsou loajálními zákazníky a patří mezi stavební společnosti.

Z celkového počtu projevilo 36 firem, tedy 60% zájem o tuto službu.

Graf č. 8.: Otázka č. 8.: Využíváte u Vašeho operátora i jiné služby než mobilní?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 12.: Otázka č. 8.: Využíváte u Vašeho operátora i jiné služby než mobilní?

	T-mobile	Vodafone	O2
Internet	42,30%	0	19,23%
Pevná linka	3,84%	0	11,53%
Internet a pevná linka	3,84%	25%	19,23%
Ne	50%	75%	50%

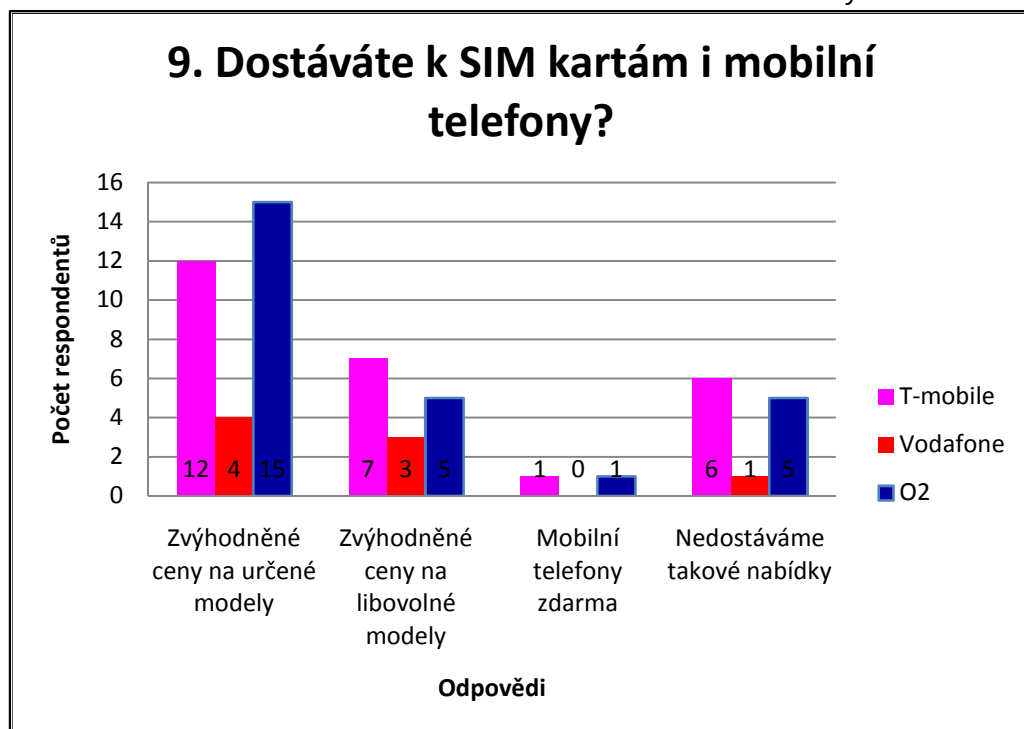
Zdroj: Autorka

Většina firem využívá své mobilní operátory pouze za účelem telefonování. Internet a pevnou linku mívají od různých jiných poskytovatelů.

Co se týká nabídky operátorů je většinou stejná a čítá internet, pevnou linku a dodatečné ne tolik žádané služby jako je vzdálený přístup do kanceláře a carcontrol. Tyto služby mívají také operátoři nasmlouvané s externími dodavateli.

Největší nabídku takových to služeb má O2, nejmenší zase Vodafone.

Graf č. 9.: Otázka č. 9.: Dostáváte k SIM kartám i mobilní telefony?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 13.: Otázka č. 9.: Dostáváte k SIM kartám i mobilní telefony?

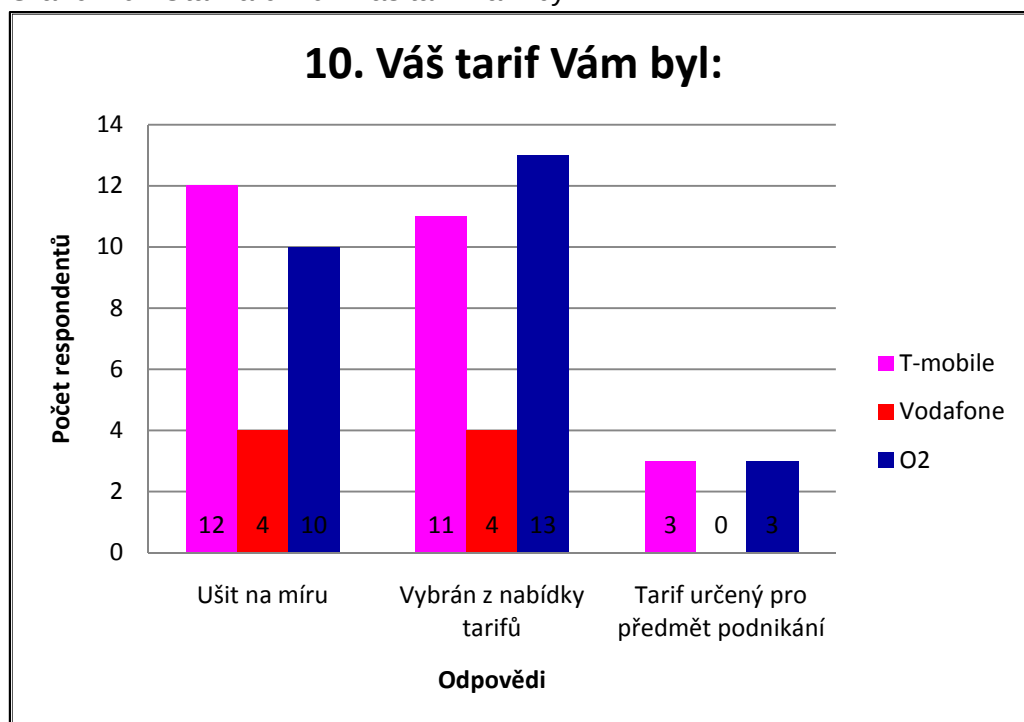
	T-mobile	Vodafone	O2
Zvýhodněné ceny na určené modely	46,15%	50%	57,69%
Zvýhodněné ceny na libovolné modely	26,92%	11,53%	19,23%
Mobilní telefony zdarma	3,84%	0	3,84%
Nedostáváme takové nabídky	13%	12,50%	19,23%

Zdroj: Autorka

Operátoři nejčastěji poskytují mobilní telefony ke smlouvám za zvýhodněné ceny.

Tyto mobilní telefony většinou nemají nejnovější a vyspělé technologie. Jejich počet nebývá nějak omezen.

Graf č. 10.: Otázka č. 10.: Váš tarif Vám byl:



Zdroj: Autorka

Tab. č. 14.: Otázka č. 10.: Váš tarif Vám byl:

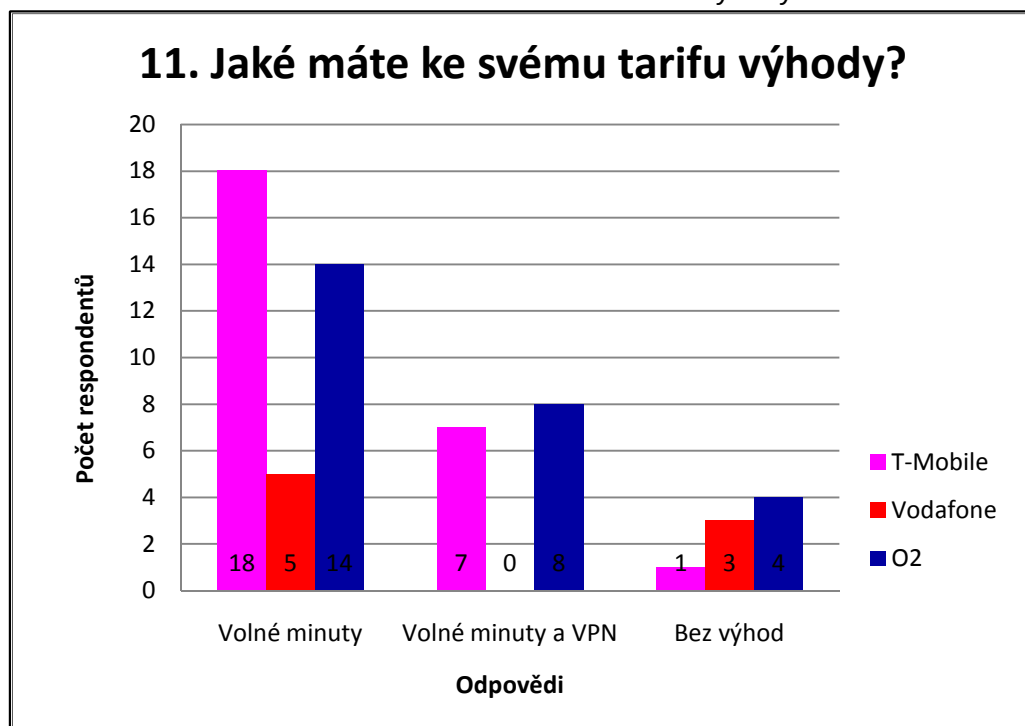
	Ušit na míru	Vybrán z nabídky tarifů	Tarif určený pro předmět podnikání
T-mobile	38,46%	42,30%	11,53%
Vodafone	50,00%	50%	0
O2	42,69%	50%	11,53%

Zdroj: Autorka

Firmy si u operátorů musí nejčastěji vybírat z nabídky tarifů, které operátor nabízí.

K vybranému tarifu si potom zákazník vybírá a upravuje služby dle svých potřeb.

Graf č. 11.: Otázka č. 11.: Jaké máte ke svému tarifu výhody?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 15.: Otázka č. 11.: Jaké máte ke svému tarifu výhody?

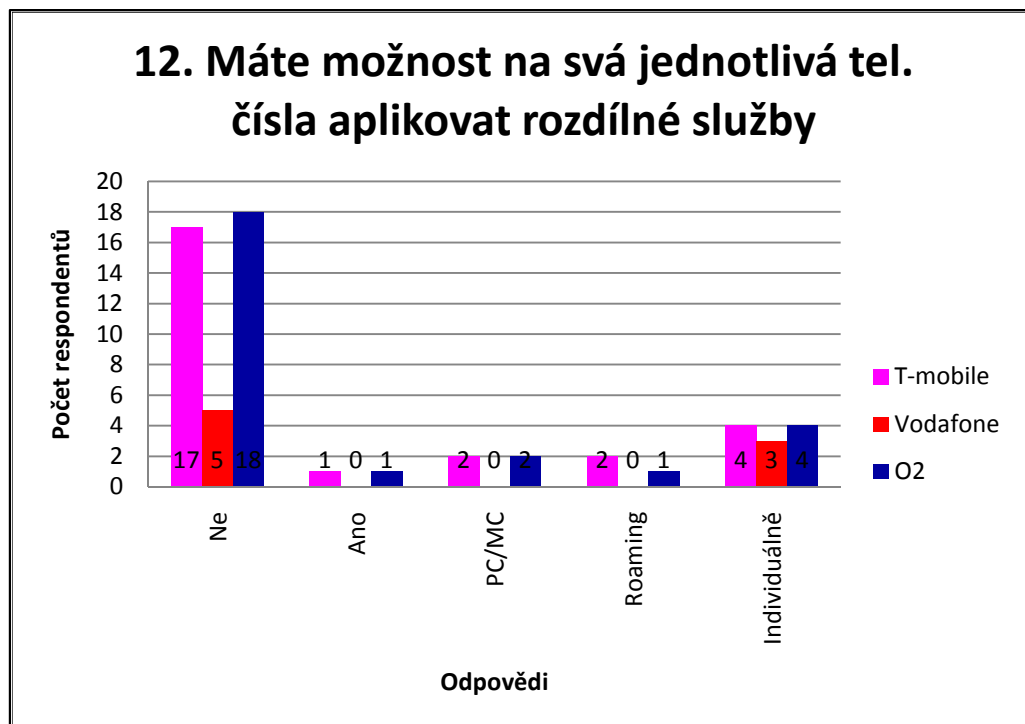
	Volné minuty	Volné minuty a VPN	Bez výhod
T-Mobile	69,23%	26,92%	3,80%
Vodafone	62,50%	0	37,50%
O2	53,84%	30,76%	15,38%

Zdroj: Autorka

Mezi nejčastěji využívané výhody patří volné minuty a VPN tedy volání v rámci firmy zdarma.

Velice překvapující je, že někteří zákazníci nemají o výhody vůbec zájem nebo jim nejsou nabízeny. Takové firmy jsou zejména zákazníci operátora O2 a patří do kategorie firem s nejnižším počtem SIM karet tedy do pěti kusů, což je zároveň oblast, ve které je tento operátor nejsilnější.

Graf č. 12.: Otázka č. 12.: Máte možnost na svá jednotlivá tel. čísla aplikovat rozdílné služby?



Zdroj: Autorka

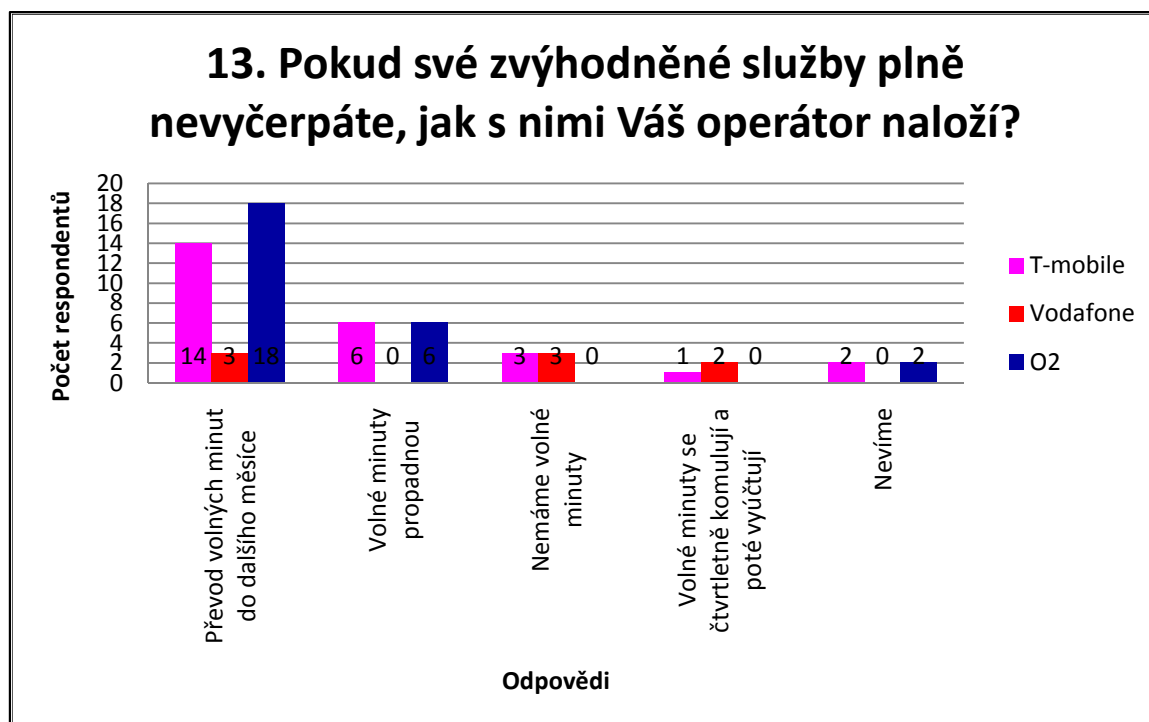
Tab. č. 16. Otázka č. 12.: Máte možnost na svá jednotlivá tel. čísla aplikovat rozdílné služby?

	Ne	Ano	PC/MC	Roaming	Individuálně
T-mobile	68,38%	3,84%	7,69%	7,69%	15,38%
Vodafone	62,50%	0	0	0	37,50%
O2	69,23%	3,84%	7,69%	3,84%	15,38%

Zdroj: Autorka

Tyto údaje platí, jsou – li všechna čísla vázána jednou smlouvou. Není jasné, proč to tak operátoři mají zařízeno, protože to snižuje efektivitu, zvyšuje náklady, zhoršuje komunikaci a přehled. Tím vyšla najevo další slabá stránka operátorů, kterou by bylo třeba zlepšit.

Graf č. 13.: Otázka č. 13.: Pokud své zvýhodněné služby plně nevyčerpáte, jak s nimi Váš operátor naloží?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 17.: Otázka č. 13.: Pokud své zvýhodněné služby plně nevyčerpáte, jak s nimi Váš operátor naloží?

	Převod volných minut do dalšího měsíce	Volné minuty propadnou	Nemáme volné minuty	Volné minuty se čtvrtletně kumulují a poté vyúčtují	Nevíme
T-mobile	53,84%	23%	11,53%	3,84%	7,69%
Vodafone	37,50%	0	37,50%	25%	0
O2	69,23%	23%	0	0	7,69%

Zdroj: Autorka

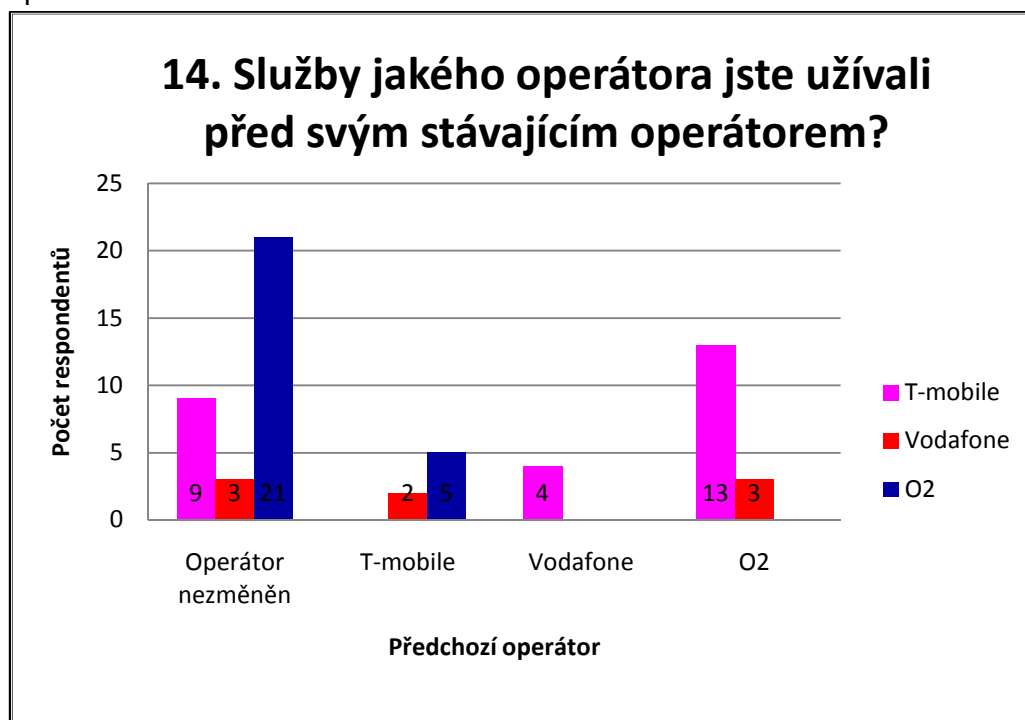
Z uvedeného vyplývá, že nejčastěji využívaná služba – volné minuty – je při svém nevyčerpání přesunuta do dalšího měsíce.

Je jasné, že každý netelefonuje vždy stejně a dle objemu svých hovorů si nastavuje služby a výhody.

Ovšem pokud jsou k nějakému tarifu fixně přidělené volné minuty například do stejné sítě a klient volá nejvíce do jiné sítě bez možnosti zvýhodněného volání, tak má tato nádech zbytečnosti.

Je poměrně zarážející, že někteří klienti vůbec nevědí, co se s jejich zvýhodněnými službami děje. Vyplývá z toho, že tito klienti plně netuší, za co platí. Operátoři by tedy měli zapracovat na informovanosti svých klientů v oblasti nabízených služeb.

Graf č. 14.: Otázka č. 14.: Služby jakého operátora jste užívali před svým stávajícím operátorem?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 18.: Otázka č. 14.: Služby jakého operátora jste užívali před svým stávajícím operátorem?

	Operátor nezměněn	T-mobile	Vodafone	O2	Předešlí
T-mobile	34,61%	-	15,38%	50%	
Vodafone	37,50%	25%	-	37,50%	
O2	80,76%	19,32%	0%	-	

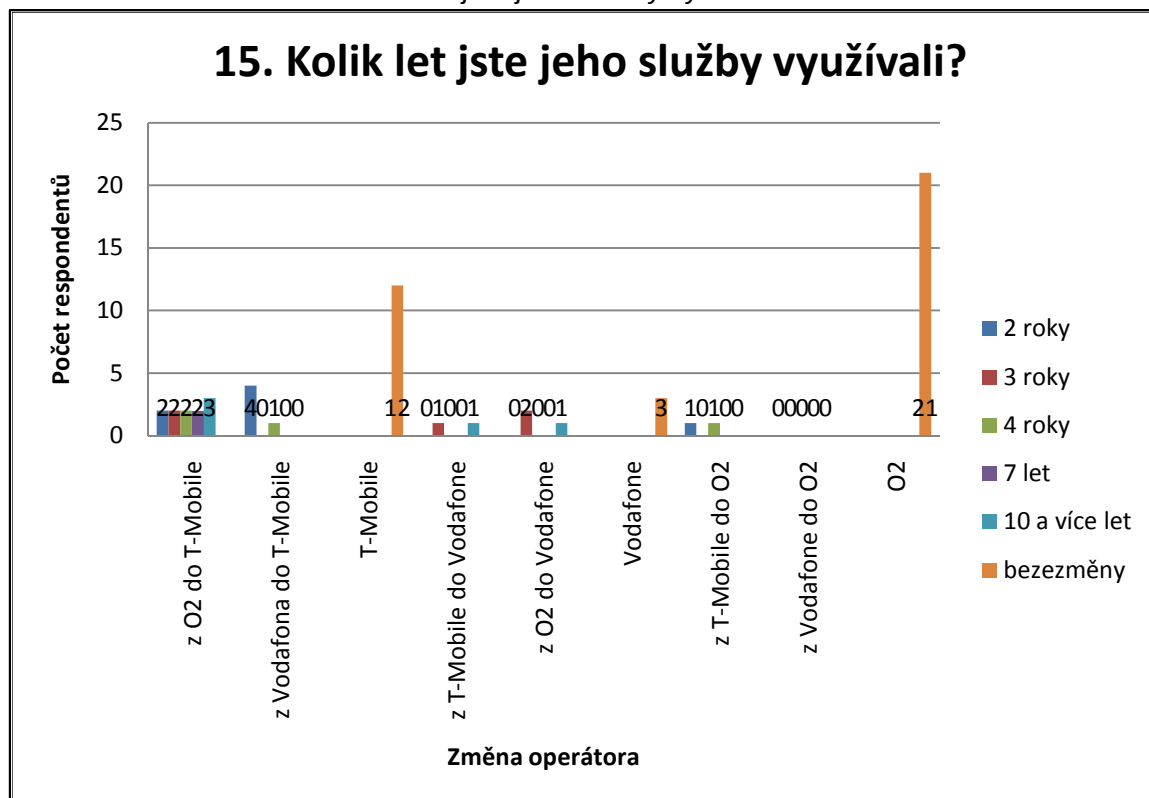
Zdroj: Autorka

Nejloajálnější klienty má operátor T-Mobile.

Také k němu nejčastěji přecházejí firmy a to v nejvyšším počtu od operátora O2.

Jak dlouho byly klienti u svého předchozího operátora a proč od něj odešli, popisují grafy a tabulky níže.

Graf č. 15.: Otázka č. 15.: Kolik let jste jeho služby využívali?



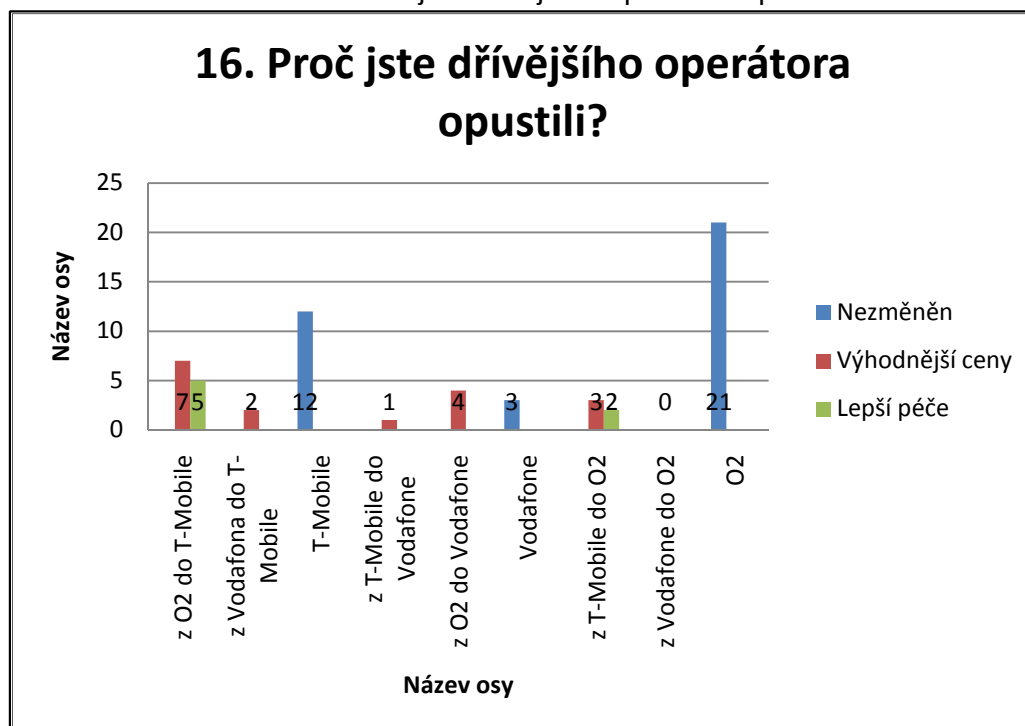
Zdroj: Autorka

Loajalita klientů byla uvedena výše.

Nejčastěji klienti odcházejí od svých operátorů po dvou letech, tedy po době, na kterou bývá nejvíce uzavírána smlouva.

Bylo by zajímavé podívat se dále do minulosti a zeptat se firem na operátora, kterého používali ještě dříve. Možná by vyplynulo, že klienti prostě jen cirkulují mezi operátory, čímž se stává tento trh takřka nevyčerpatelným.

Graf č. 16.: Otázka č. 16.: Proč jste dřívějšího operátora opustili?



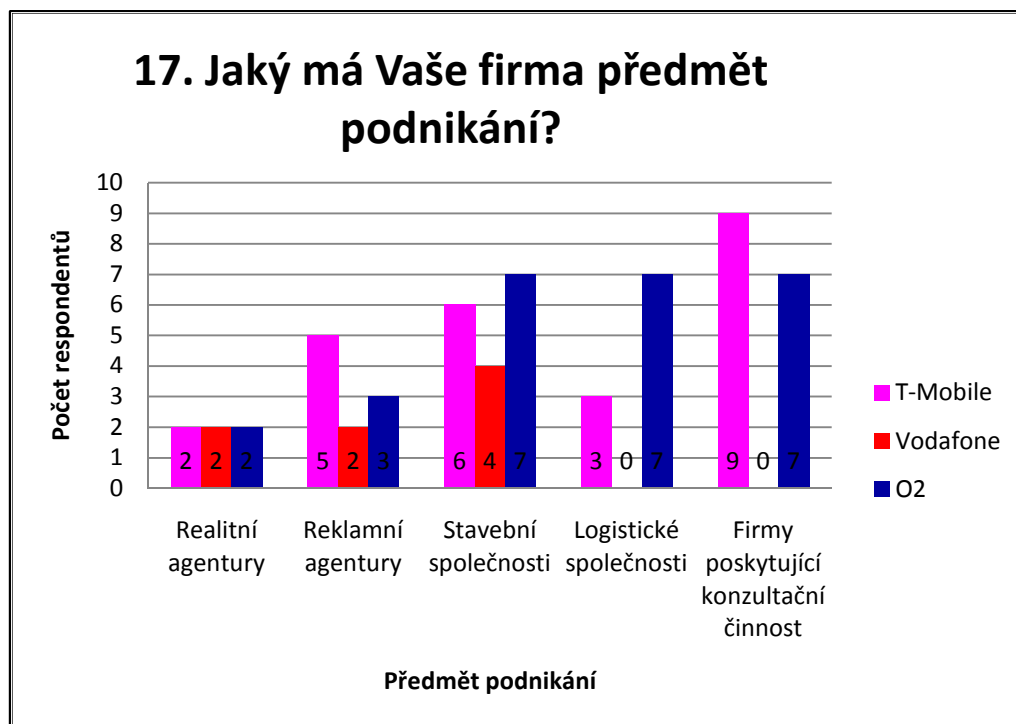
Zdroj: Autorka

Z dotazníků vyplynulo, že nejčastějšími důvody změny operátora je buď výhodnější cenová nabídka, nebo lepší péče o zákazníky.

Nejčastěji firmy mění operátora z O2 na T-Mobile a to z důvodu výhodnějších cen za poskytované služby. Druhým nejčastějším přechodem je opět z O2, ale k Vodafone a to ze stejného důvodu – tedy z důvodu lepší cenové nabídky.

I přesto, že O2 nejvíce klienty ztrácí, patří také jeho zákazníci k těm loajálnějším. Celkově 80% jeho klientů operátora nezměnilo.

Graf č. 17.: Otázka č. 17.: Jaký má Vaše firma předmět podnikání?



Zdroj: Autorka

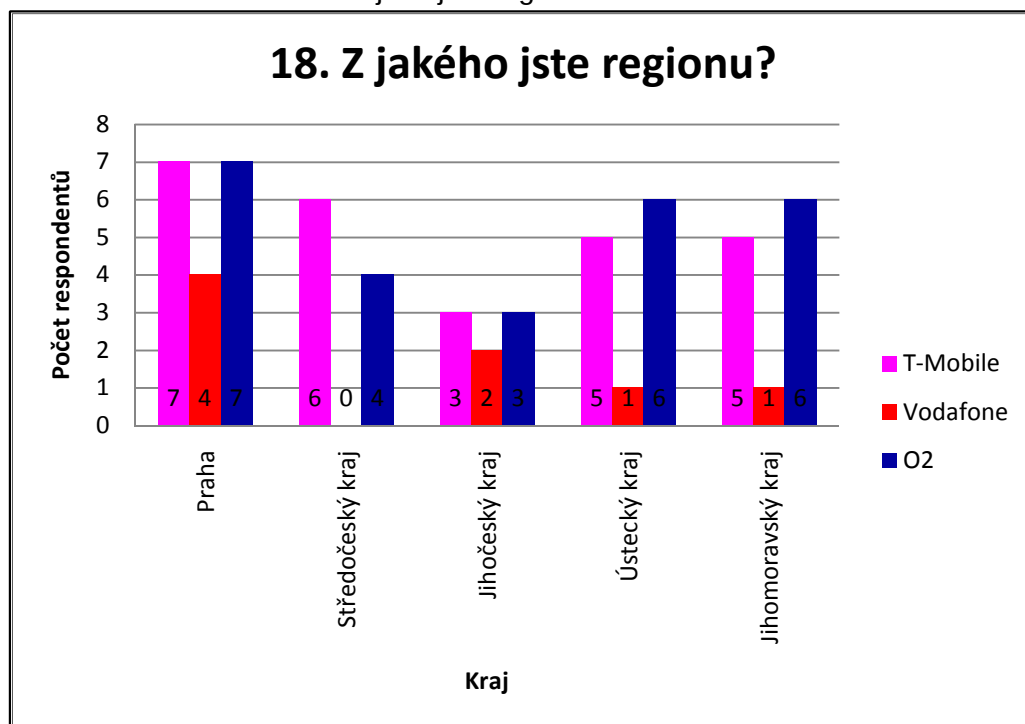
Tab. č. 19.: Otázka č. 17.: Jaký má Vaše firma předmět podnikání?

	Realitní agentury	Reklamní agentury	Stavební společnosti	Logistické společnosti	Firmy poskytující konzultační činnost
T-Mobile	7,69%	19,23%	23%	11,53%	34,61%
Vodafone	25,00%	25,00%	50%	0	0
O2	7,69%	11,53%	26,92%	26,92%	26,92%
	10,00%	16,67	28,30%	16,67%	26,67%

Zdroj: Autorka

Z celkového počtu firem, je 10% reklamních agentur, 16,67% stavebních společností, 16,67 společností zabývajících se logistikou a 26,67% je firem, které nabízejí konzultační činnosti ve finančních oblastech.

Graf č. 18.: Otázka č. 18.: Z jaké jste regionu?



Zdroj: Autorka

Tab. č. 20: Otázka č. 18.: Z jaké jste regionu?

	Praha	Středočeský kraj	Jihočeský kraj	Ústecký kraj	Jihomoravský kraj
T-Mobile	26,92%	23,07%	11,53%	19,23%	19,23%
Vodafone	50%	0	25%	12,50%	12,50%
O2	26,92%	15,38%	11,53%	23,07%	23,07%

Zdroj:Aut

orka

Z pěti regionů, ve kterých výzkum proběhl, firmy nejvíce odpovídaly z Prahy, odkud se vrátilo celkem 18 dotazníků, což je 30%. Dále firmy odpovídaly z Jihomoravského a Ústeckého kraje, v každém po dvanácti firmách tedy po 20%. Ze Středočeského kraje odpovědělo celkem 10 firem, které čítají 16,7% respondentů. Nejméně firmy odpovídaly z Jihočeského kraje, odkud se vrátilo pouze 8 dotazníků, tedy 13,3%.

4.1. Shrnutí výzkumu

Výzkum je shrnut v pěti ucelených logicky na sebe navazujících částí. Každá takováto část analyzuje určitou část výzkumu, která je ve výzkumu řešena.

4.1.2. Rozložení firem v krajích

Prvním takovou částí je analyzování, kolik firem z jakého oboru podniká v kterém kraji. Analýzu zobrazuje tabulka níže.

Tab. č. 21.: Zobrazení počtů získaných dotazníků z jednotlivých krajů

	Praha	Středočeský kraj	Jihočeský kraj	Ústecký kraj	Jihomoravský kraj
Realitní agentury (6)	2	1	1	1	1
Reklamní agentury (10)	2	3	2	1	2
Stavební společnosti (17)	4	5	2	2	4
Logistické společnosti (10)	2	2	3	1	2
Společnosti poskytující poradenskou činnost (16)	5	4	2	2	3

Zdroj: Autorka

Jak lze z tabulky snadno vyčíst, v Praze a ve Středočeském kraji odpovědělo stejně firem, a to 15. Z Jihomoravského kraje se vrátilo 12 dotazníků, z Jihočeského 10 a nejméně dotazníků přišlo z Ústeckého kraje, z kterého odpovědělo 7 firem.

4.1.2. Počty SIM karet u jednotlivých předmětů podnikání

Druhou částí je vyčíslení toho, jaký operátor je v kterém kraji u jakých podniků nejvíce zastoupen a toho, kolik SIM karet u jednotlivých podniků je.

Tab. č. 22.: Počty SIM karet ve stavebních společnostech

	1-5	5-15	15-25	25-40	40 a více
T-Mobile	2	1	2	0	2
Vodafone	1	1	0	1	0
O2	2	1	3	1	0

Zdroj: Autorka

Tab. č. 23.: Počty SIM karet v logistických společnostech

	1-5	5-15	15-25	25-40	40 a více
T-Mobile	1	3	4	0	2
Vodafone	0	0	0	0	0
O2	1	2	1	0	3

Zdroj: Autorka

Tab. č. 24.: Počty SIM karet v reklamních agenturách

	1-5	5-15	15-25	25-40	40 a více
T-Mobile	1	1	2	0	1
Vodafone	2	1	0	1	0
O2	2	2	1	0	0

Zdroj: Autorka

Tab. č. 25.: Počty SIM karet ve společnostech zabývajících se poradenstvím

	1-5	5-15	15-25	25-40	40 a více
T-Mobile	1	2	0	0	0
Vodafone	0	0	0	0	0
O2	1	2	1	0	0

Zdroj: Autorka

Tab. č. 26.: Počty SIM karet v realitních agenturách

	1-5	5-15	15-25	25-40	40 a více
T-Mobile	1	2	0	0	0
Vodafone	1	0	0	0	0
O2	2	1	0	0	0

Zdroj: Autorka

Naprostá většina firem uzavírá smlouvy s operátory na 2 roky. Na tuto dobu je uzavíráno 70% smluv. Zbýlých 30% je rozděleno mezi trváním smlouvy po dobu tří a čtyř let, mezi smlouvy na dobu neurčitou a mezi nesmluvní služby.

4.1.3. Dealeři mobilních služeb – jejich služby a jak je vnímají zákazníci

Třetím celkem analýzy je práce dealera mobilních služeb a to, jak jeho práci vnímají zákazníci. Všichni tři operátoři, své služby prodávají prostřednictvím dealerů, ti ovšem se zákazníkem pouze uzavřou smlouvu a dále s ním nekomunikují.

Uzavření smlouvy o poskytování služeb vypadá tak, že dealer několikrát navštíví potenciální zákaznickou firmu. Při první návštěvě prodiskutuje s ní služby, které by firma ráda využívala a nabídne jí vhodné mobilní telefony. Na druhé návštěvě firmě prezentuje kalkulaci za služby a přístroje. Pokud není oslovení firma spokojena, tak se tento koloběh tolikrát, kolikrát je potřeba, aby firmě nabídka vyhovovala a mohla být uzavřena smlouva. Pokud nelze poptávku firmy uspokojit je značena za ztracenou (konkrétně v informačním systému LMS, který užívají nepřímý prodejci Vodafone, je firmě přidělen status „lost“). Poté, co je smlouva uzavřena dealer už s firmou nekomunikuje.

Ve výzkumu se 53% dotazovaných firem vyjádřilo, že mají svého dealera mobilních služeb. Ovšem pouze takového, jehož služby jsou popsány v odstavci výše. Zbýlých 37% dotazovaných odpovědělo, že by mělo zájem o více pozornosti dealera. Tyto firmy by chtěly, aby to byl on, kdo je upozorní na blížící se vypršení smlouvy a případně s nimi projednal novou smlouvu.

4.1.4. Tarify a dodatečné služby

Více jak polovina z dotazovaných firem neodebírá od svého operátora jiné služby než mobilní. Pokud ano, tak se jedná o internet (27% z respondentů) nebo kombinaci internetu a pevné linky (13% z respondentů).

Všichni operátoři nabízejí svým klientům určité typy mobilních telefonů za zvýhodněné ceny. Těto služby při uzavření smlouvy využívá celkově 52% dotazovaných firem. Zákazníci s větším objemem dostávají výhodu nakoupit jakékoliv modely mobilních telefonů za zvýhodněné ceny. Takovýchto zákazníků je celkem 25% z dotazovaných firem. Nesmluvní zákazníci a zákazníci s malým objemem nemají nárok na žádné takovéto služby. Výzkumu se účastnilo 20% takových firem.

Operátoři mají předdefinované tarify, které zákazníkům nabízejí. Z těchto tarifů si muselo vybrat 46% z dotazovaných firem. Někteří operátoři své tarify zákazníkům upravují pomocí slev a výhod. O takových tarifech se říká, že jsou „šité na míru“. Tarify na míru má 44% respondentů.

Mezi nejčastěji užívané výhody patří volné minuty, které využívá 62% z dotazovaných firem. Druhou nejvyužívanější kombinací služeb je VPN a volné minuty. Tuto kombinaci si ve smlouvě dohodne celkem 25% dotazovaných firem. Zbýlých 13% respondentů nevyužívá žádné výhody.

Další otázkou v dotazníku bylo, zda si klienti mohou nastavovat služby na svá jednotlivá telefonní čísla individuálně. To je dovoleno pouze 13% dotazovaných firem.

4.1.5. Přechody mezi operátory a jejich důvody

Největší fluktuace zákazníků je mezi operátory O2 a T-Mobile. Je to zejména tím, že operátor Vodafone teprve s nepřímým prodejem svých služeb začíná, kdežto předešlí operátoři již mají zaběhnutý systém.

Jako nejčastější důvody přestupu k jinému operátorovi firmy uvádějí špatnou komunikaci, arogantní přístup a lepší cenové nabídky.

Klienti nejvíce mění své operátory po vypršení doby smlouvy, tedy po dvou letech. Z toho vyplývá, že mobilní operátoři téměř nejsou schopni si udržet klientelu a spoléhají tedy pouze na změny svých cenových nabídek.

5. Diskuze

Pro zlepšení péče o klíčové zákazníky mobilního operátora Vodafone je rozšířena pravomoc nepřímých prodejců jeho služeb. Zvětšením podílu péče nepřímého prodejce během celého vztahu se zákazníkem rozšiřuje potenciální hodnotu vztahu a zvyšují se posuzovatelné hodnoty vztahu se zákazníky.

Tyto změny mají být provedeny rozšířením portfolia, které mohou nepřímí prodejci potencionálním zákazníkům nabízet o službu One-net, která v sobě zahrnuje internet spolu s voláním přes pevnou a mobilní telefonní linku u Vodafone.

Také by se zvýšil podíl nepřímého prodejce na komunikaci se zákazníkem. Obchodník by byl v přímém kontaktu se zákazníkem ve všech fázích vztahu s tímto zákazníkem.

5.1. Skupiny 9E

Skupinu 9E zaopatrauje sám operátor Vodafone. Skupina síly značky (emoce, estetika, epika a etika) je řízena marketingem operátora.

U skupiny ekonomické síly (ekonomie, efektivita) je třeba vyzdvihnout efektivitu zákazníka. Ta je v tomto případě velmi podpořena službou „Samoobsluha“. Každý klient operátora má přístup k této službě. Prostřednictvím této on-line služby si zákazníci mohou objednávat nové mobilní telefony, měnit nastavení svých služeb (např. „Flexi strop“ a „Flexi limit“) nebo prohlížet své proplacené faktury a aktuální dlužnou částku.

Skupinu lidské síly (entuziazmus, energie, edukace) si Vodafone řídí pomocí politiky řízení lidských zdrojů.

5.2. Rozšíření nabídky obchodníků s mobilními službami

Jak je výše již několikrát zmíněno, nepřímým prodejcům by měla být poskytnuta možnost nabízet i službu One-net. Tato možnost by měla pozitivní dopad i na motivaci obchodníků, kdy by se zvýšil jejich pocit odpovědnosti a důležitosti. Zároveň by bylo možné zrušit pozice přímých prodejců, kteří prodávají danou službu nyní. Tím by se celkově zjednodušil systém prodeje služeb Vodafone. Je pravděpodobné, že se zlepšila i pracovní morálka obchodníků, protože by zmizela rivalita mezi přímými a nepřímými prodejci. Ovšem nebylo by rozumné umožnit prodávat tuto službu všem nepřímým prodejcům. Vstup do oblasti prodeje této služby by mohl být nastaven objemem uzavřených smluv a výší plateb zákazníků za služby. Samozřejmě i na tuto pravomoc by byly v jednotlivých regionech po celé republice nastavené stop stavy. U těchto prodejců by také musela být výrazně posílena

edukace ve způsobech prodeje, v nabídce služeb a kombinace různých balíčků a výhod a ve způsobech jednání s lidmi.

5.3. Kontakt zákazníka a klienta během vztahu

Obchodník by udržoval osobní kontakt se zákazníky, jejichž výše fakturací by byla nad 20.000 Kč a kteří přímo s ním uzavřeli smlouvu.

Komunikace obchodníka se zákazníkem by byla změněna již od začátku vztahu. Místo toho, aby tento úkon byl na telefonistce, nabídne první konzultaci vytipovanému podniku sám prodejce. Ten dostane tip právě od telefonistky, jejímž úkolem by bylo zjišťovat, kdy jakému podniku vyprší smlouva se stávajícím mobilním operátorem podniku.

Průběh vztahu ve fázi potencionálního zákazníka by zůstal neměnný.

Po té, co by vztah byl oficiálně smluvně založen, by se změnilo působení obchodníka na zákazníky nejvýrazněji. Zákazníkovy by dále byly zasílány automatické maily informující o změnách nabídek služeb a mobilních telefonů, které zákazníkům odesílá sám operátor. Ovšem navíc by se po uzavření smlouvy prodejce v průběhu trvání této smlouvy o zákazníka osobně zajímal. Chodil by za klientelou a tázal se jich na spokojenost s nastavením služeb a v případě nespokojenosti by jednotlivé problémy řešil. Četnost takových to návštěv by se odvíjela od délky doby, na kterou by byla smlouva uzavřená. Prodejce by však měl po nějaké době od začátku vztahu (tedy od uzavření smlouvy) navštívit klienta a tázat se ho nad tím, jak mu nakoupené služby sedí, jestli jsou kalkulace v pořádku, co by chtěl změnit a podobně. Ideální doba na takovou návštěvu by byla po třetí fakturaci, kdy se vyrovnává stav výhod, které nebyly vyčerpány v plné své míře. Stejná návštěva by se potom měla konat s roční periodou. Obchodník by také měl získávat informace o tom, jak si zákazník změnil nastavení služeb v on-line samoobsluze a tyto změny by měly evidovány v databázích CRM.

Také by se měl zvýšit podíl obchodníka na ukončení vztahu. A to tím způsobem, že by před vypršením smlouvy opět osobně navštívil zákaznickou firmu a vedl s ní dialog o tom, jak byl podnik spokojen se službami a servisem, co se mu nejvíce líbilo a kde viděl slabé stránky služeb. Také by podniku nabídl aktualizaci smlouvy s novými službami a cenami za ně.

Pokud by po tomto sezení neměl zákazník zájem pokračovat dále ve vztahu, poslal by mu prodejce mail, který by upozorňoval na ukončení vztahu dnem vypršení smlouvy. Obchodník by také měl podniku zanechat kontakt na sebe v případě, že by v budoucnu podnik projevil zájem o služby Vodafone.

V tomto místě by bylo možné do mailu také umístit on-line dotazník, který by se ptal zákazníka na důvody ukončení vztahu a na zkušenosti, které si podnik ze vztahu odnáší. Data z tohoto výzkumu by byla vyhodnocována samotným operátorem a pomáhala by mu zlepšovat péči o klíčové zákazníky.

V případě, že by obchodník přerušil spolupráci s operátorem, měl by o tom podnik být informován a měl by mu být přidělen nový prodejce. Ten by se nemusel se zástupci podniku setkávat, pouze by měl zástupcům dát na sebe kontakt a informovat je o změně. To pro případ, aby se zástupci firmy měli na koho obrátit, pokud by měli zájem obnovit nákup mobilních služeb od operátora Vodafone.

Péče o zákazníka po ukončení vztahu by byla čistě na operátorovi, kdy by zákazníkům posílal automatické maily se svou aktuální nabídkou.

5.4. Změny v systému LMS

Navržená opatření se neobejdou bez změn v informačním systému, který nepřímý prodejci využívají.

Pro vyšší efektivitu práce nepřímého prodejce by bylo dobré do systému LMS zavést funkci, která by prodejce informovala o vypršení smluv potencionálních i stávajících zákazníků.

Bylo by vhodné, aby tento systém nesloužil pouze jako systém rezervací zákazníků, ale aby se stal i databází, která by obsahovala veškeré informace o zákazníkovi. Díky této databázi by měl prodejce naprostý přehled o tom, kdo jeho zákazník je, jakou má hodnotu, jak je loajální, jaké služby a v jaké míře odebírá. Všechny tyto informace by vedly k lepším strategiím péče o zákazníka a zvýšení loajality vztahu.

Aby toto byl systém LMS schopný zabezpečit musely by být provedeny velké změny v jeho operačních a koordinačních oblastech.

5.5. Shrnutí

Navrhnutými opatřeními by byl prosazován nový, lidštější způsob prodeje služeb mobilního operátora klíčovým zákazníkům. Prodejce služeb operátora a zákazník by tím splynuli v jedno a dosáhli společného cíle, tedy spokojenosti a loajality zákazníka.

Mobilní operátor by měl spolupracovat s nepřímými prodejci svých služeb, aby lépe poznal své zákazníky, měl s nimi lepší spojení a tím se o nich více dozvěděl.

Zákazníci v informační době chtějí navazovat perspektivní vztahy založené na loajalitě a důvěře. Proto vyžadují, aby s nimi bylo zacházeno uctivě, transparentně a se vší pozorností. Tyto pocity by měl zajistit právě obchodník se službami operátora.

Uvedené změny by pro operátora Vodafone nepřinesly zvýšení nákladů. Operátor má vlastní pracovníky, kteří vyvíjejí jeho interní informační systémy, takže by změny v systému LMS nemusel zadávat nějaké softwarové společnosti jako zakázku.

Na přímých prodejcích jako svých zaměstnancích by operátor mohl ušetřit. Tyto pozice by šly úplně zrušit, když by pravomoce těchto zaměstnanců byly převedeny na nejlepší nepřímé prodejce. Při této operaci by vznikly pouze náklady na lepší školení nepřímých prodejců. Náklady na tato školení by však byla nižší než náklady na zaměstnance.

Závěr

Úkolem bakalářské práce bylo analyzovat péči mobilních operátorů o klíčové zákazníky. Na problematiku bylo pohlíženo ze strany prodejců služeb, tedy mobilních operátorů a ze strany zákazníků. V práci je navrhnuté řešení zlepšení prodeje služeb prostřednictvím nepřímých prodejců.

Jako první byl charakterizován prodej mobilních služeb operátora Vodafone. Ten je zprostředkováván nepřímými prodejci. V práci je popsána organizační struktura nepřímého prodeje ve Vodafone a rozdělení mapy České republiky na regiony, jak si je vymezil management operátora. Také je zde uvedena charakteristika nepřímého prodeje i samotných dealerů a popis péče o zákazníka v jednotlivých fázích vztahu se zákazníkem.

Za klíčové zákazníky byly považovány realitní a reklamní agentury, stavební a logistické společnosti a podniky poskytující poradenskou činnost. Tyto předměty podnikání byly vybrány z toho důvodu, protože se u nich počítalo s největším množstvím služebních telefonních čísel. Pro výzkum byly náhodně vybrány kraje Praha, Středočeský, Ústecký, Jihočeský a Jihomoravský kraj.

Prodej služeb byl analyzován metodou hloubkových rozhovorů s manažerkou prodeje nepřímých služeb partnerské firmy operátora Vodafone. Spolupráce byla navázána se Sklofine s.r.o., která zprostředkovává služby operátora v Jihočeském kraji.

Klíčoví zákazníci byly osloveni pomocí on-line dotazníku, který jim byl zaslán v e-mailu spolu s průvodním dopisem. Dotazník se skládal z uzavřených a polootevřených otázek, kterých celkově bylo 18. Ze zaslaných 120 dotazníků byla zodpovězena pouze polovina, proto se výsledky nedají považovat za statisticky významné.

Na závěr práce je navrženo řešení, které má zvýšit hodnotu vztahu se zákazníkem a posílit sílu tohoto vztahu. Tím má operátorovi umožnit přiblížit si oblasti rozvoje vztahu se zákazníkem a zabránit tak fluktuaci zákazníků mezi mobilními operátory.

Tyto řešení jsou navržena rozšířením portfolia služeb, které mohou nepřímý prodejci nabízet zákazníkům. Také je návrh zvýšit podíl osobního kontaktu dealera mobilních služeb se svými klienty.

Summary

The aim of this bachelor thesis is design changes in care about keys customers of mobile operator Vodafone. In the thesis are two analyses of problems about keys customers care. The first analyse is from indirect selling partner view and the second analyse is about keys customer view. The first is description of selling services by indirect selling partners. The second is analyse of customers meaning about services and their distribution.

In the bachelor thesis there are suggestions how to get better care about keys customers. The first of suggestions is increasing rate indirect selling partners about OneNet service. The second of suggestions is rate indirect selling partners on all relations stages. And the last suggestion is about changes in software LMS, using by indirect selling partners.

The suggestions get better the personal relations customers with mobile operator and they boost growth loyalty customers to mobile operator.

Key words: Customer Relationship Management - CRM, mobile operator, indirect selling

Seznam literatury

1. BUREŠ, ŘEHULKA: 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku; 1.vyd., Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2
2. DOHNAL: Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie; 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3
3. GLANZ: Jak získat věrné zákazníky; 1.vyd., Praha: Grada Publishing, 1996 ISBN 80-7169-318-9
4. CHLEBOVSKÝ: CRM – Řízení vztahů se zákazníky; Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2004.
ISBN 80-214-2757-4
5. KELLER: Strategické řízení značky; 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 97880-247-1481-3
6. PARMOVÁ: Řízení služeb; 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. ISBN 80-7040-673-9
7. SPÁČIL: Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti; 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0514-1
8. STORBCKA, LEHTINEN: Řízení vztahů se zákazníky; 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002.
ISBN 80-7169813-X
9. TRUNEČEK: Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí; 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-245-0246-1
10. WESSLING: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře; 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9

Seznam zkratek

CCM – Customer Creation Management

CRM – Customer Relationship Management

CSS – Customer Service and Support

CTM – Customer Termination Management

EMA – Enterprise Marketing Automation

LMS – Lead Manager System

PAM – Partner Area Manager

PRM – Partner Relationship Management

SFA – Sales Force Automation

SIM - Subscriber Information Module

SMI – Small and Medium Enterprises

SOHO – Small Office Home Office

Seznam příloh

Příloha č. 1.: Vzor dopisu zasílaného nepřímým prodejcům mobilních služeb a vzor přílohy..	2
Příloha č. 2.: Přehled témat „Péče o klíčové zákazníky mobilních operátorů ČR“	3
Příloha č. 3.: Vzor dopisu zasílaného respondentům a vzor dotazníku.....	4
Příloha č. 5.: Vzor zasílaného dotazníku.....	5

Příloha č. 1.: Vzor dopisu zasílaného nepřímým prodejcům mobilních služeb a vzor přílohy

Dobrý den,

jsem studentka bakalářského oboru Ekonomika a řízení podniku na Ekonomické fakultě JČU. Studuji poslední ročník a zpracovávám bakalářskou práci na téma "Péče o klíčové zákazníky mobilních operátorů ČR".

Chtěla bych vás poprosit o pomoc při zpracování tohoto tématu. Ráda bych s Vámi buď osobně nebo přes elektronickou korespondenci probrala témata uvedená v příloze "temata_bc.doc". Samozřejmě chápu, že se jedná o pro Vás choulostivé téma. Jde však pouze o bakalářskou práci, ve které není nutné řešit danou problematiku tak hluboce jako například v diplomové či dizertační práci. Jedná se pouze o orientační rámec.

Je možné, že o některých tématech se Vám nebude chtít hovořit, protože pro Vás mohou být klíčová. V tomto ohledu bych Vám ráda vyšla co nejvíce vstříc a upravila bych obsah témat, dle naší dohody, tak aby Vám co nejvíce vyhovoval. Je tedy možné něco upravit, vyškrtnout a případně nahradit.

K danému tématu jsem také provedla výzkum mezi firmami, jak jsou se službami, které jim poskytuje spokojeni. S výsledky Vás samozřejmě ráda seznámím.

Prosím, dejte mi na vědomí, i pokud se rozhodnete se mnou nespolupracovat.

Předem děkuji, s přáním příjemného dne

Anežka Jandová

mobil: 774 585 602

Příloha č. 2.: Přehled témat „Péče o klíčové zákazníky mobilních operátorů ČR“

A. Interakce mezi podnikem a zákazníkem dle 9E

	Zákazník	Podnik
Ekonomika		
Efektivita		
Estetika		
Epika		
Etika		
Emoce		
Edukace		
Energie		
Entuziasmus		

- Jak se Váš podnik staví k uvedeným 9E a jak je vnímají zákazníci.

B. Hodnota vztahu se zákazníkem (vztah B2B)

1. Hodnoty vycházející z faktů (profitabilita zákazníka, objem zákazníka)
2. Oblasti hodnoty vycházející z odhadů (referenční hodnota, hodnota sítě kontaktů, hodnota poznání...)
3. Hodnocení povahy vazeb zákazníka (viz 9E)
4. Oblasti rozvoje vztahu se zákazníkem (CCM, CRM, CTM)
5. Struktura vztahu se zákazníkem
6. Fáze vztahu (9E+ CCM, CRM, CTM) a jejich posouzení
7. Strategie vztahů

Příloha č. 3.: Vzor dopisu zasílaného respondentům a vzor dotazníku

Dobrý den,

jmenuji se Anežka Jandová a jsme studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Ekonomika a řízení podniku na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity.

Jako téma své závěrečné práce jsem vymyslela téma "Péče o klíčové zákazníky mobilních operátorů ČR". Téma bylo řádně schváleno a konzultantkou k práci je paní Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová.

K danému tématu mě vedl fakt, že ačkoliv operátoři působící na českém trhu patří ke světovým špičkám oboru, tak je zdejší trh velmi pozadu s nabídkou služeb a inovacemi. Zároveň jsou služby operátorů velmi drahé.

On-line dotazník, na který Vás přesměruje odkaz na konci dopisu, má zanalyzovat, jaké služby jsou firmám nejčastěji nabízeny, jaké jsou nejvíce využívány a které služby firmám chybí. Výsledky budou uvedeny a shrnuty v bakalářské práci. Budou také prodiskutovány s mými externími konzultanty s řad zástupců mobilních operátorů.

Uvědomuji si, že nemáte času nazbyt, proto je dotazník koncipován tak, že 20 uzavřených a otevřených otázek zabere 5 - 7 minut času. Stačí pouze zaškrtnat či doplnit odpovědi a kliknout na "odeslat dotazník" - technika se o zbytek postará sama. Pokud máte pocit, že Vaše pracovní pozice není kompetentní k vyplnění dotazníku, prosím přepošlete je kolegovi, který bude znát odpovědi na otázky (účetní odd., popř. vedení společnosti). Prosím vyplňte dotazník do 5. února 2010.

Odkaz na on-line dotazník: <http://pece-o-klicove-zakazniky-mobilnich-operatoru-cr.vyplnto.cz/>

Pokud odkaz nefunguje, zkopírujte ho prosím do panelu adres Vašeho prohlížeče.

Předem děkuji za Váš čas.

S úctou Anežka Jandová

e-mail: Anezka.Jandova@seznam.cz

Mobil: 774 585 602

Odborná konzultantka:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

e-mail: parmova@ef.jcu.cz

Příloha č. 5.: Vzor zasílaného dotazníku

Filtrační otázky

1. Jakého používáte mobilního operátora?
 - a. T-Mobile
 - b. Telefónica O2
 - c. Vodafone
2. Kolik máte ve firmě služebních SIM karet?
 - a. 1 - 5
 - b. 5 - 15
 - c. 15 – 25
 - d. 25 – 40
 - e. 40 a více
3. Na kolik let máte s mobilním operátorem uzavřenou smlouvu?
 - a. 1 rok
 - b. 2 roky
 - c. 3 roky
 - d. 4 roky
 - e. 8 let
 - f. Nemáme uzavřenou smlouvu

Zahřívací otázky

4. Máte svého vlastního dealera mobilních služeb?
 - a. Ano
 - b. Ano, ale jeho služeb nevyužíváme (přeskočte prosím na otázku č. 7)
 - c. Ne, ale o jeho služby bychom měli zájem (přeskočte prosím na otázku č. 7)
 - d. Ne (přeskočte prosím na otázku č. 7)
5. Poskytuje Vám zdarma poradenství ohledně Vašich nákladů za mobilní komunikace?
 - a. Ano, takových služeb využíváme
 - b. Ano, ale služeb nevyužíváme
 - c. Ano, ale využívali bychom
 - d. Ne
6. Jste s předstihem upozorňováni na termíny vypršení smluv?
 - a. Ano
 - b. Ne
7. Dostává Váš TOP management zdarma k vyzkoušení nejnovější modely mobilních telefonů?
 - a. Ano
 - b. Ano, bylo nám nabídnuto, ale nepřijali jsme (Uveďte prosím důvod odmítnutí)
 - c. Ne

Specifické otázky

8. Využíváte u Vašeho operátora i jiné služby než mobilní? (Lze označit více možností)
 - a. Internet
 - b. Pevnou linku
 - c. Internet a pevná linka dohromady
 - d. Žádné jiné služby nevyužíváme
9. Dostáváte k SIM kartám i mobilní telefony?
 - a. Ano, za zvýhodněné ceny si můžeme vybrat libovolné modely telefonů
 - b. Ano, za zvýhodněné ceny si můžeme vybrat z předem určených modelů telefonů
 - c. Ano, zdarma si můžeme vybrat z určených modelů telefonů
 - d. Ne, na telefony nám nejsou nabídky poskytovány
10. Váš tarif:
 - a. Nám byl „ušit na míru“
 - b. Museli jsme si vybrat z jednotné nabídky tarifů
 - c. Mohli jsme si vybrat z nabídky tarifů, které byly tvořeny pro náš účel podnikání
 - d. Jiná odpověď
11. Jaké máte ke svému tarifu výhody? (Lze označit více možností)
 - a. Volání, psaní SMS zpráv a užívání datových služeb v rámci firmy zdarma (VPN)
 - b. Volné minuty
 - c. Bez výhod
12. Máte možnost na svá jednotlivá tel. čísla aplikovat rozdílné služby? (Např. obchodní zástupce má službu poskytující dopravní informace)
 - a. Ano, doplňte prosím dané služby pro jednotlivé zaměstnance
 - b. Ne
 - c. PC/MC
 - d. Roaming
 - e. Individuálně
13. Pokud své zvýhodněné služby plně nevyčerpáte, jak s nimi Váš operátor naloží? (Např. neprovoláte všechny volné minuty)
14. Služby jakého operátora jste užívali před svým stávajícím operátorem?
 - a. T-Mobile
 - b. Telefónica O2
 - c. Vodafone
 - d. Operátor nezměněn
15. Kolik let jste jeho služby využívali?
 - a. 2 roky
 - b. 3 roky
 - c. 4 roky
 - d. Více, uveďte prosím počet
16. Proč jste dřívějšího operátora opustili?

Identifikační otázky

17. Jaký má vaše firma předmět podnikání?
 - a. Realitní agentura
 - b. Reklamní agentura
 - c. Stavební společnost
 - d. Logistická společnost
 - e. Firma poskytující poradenské služby
 18. Z jakého jste regionu?
 - a. Praha
 - b. Středočeský kraj
 - c. Ústecký kraj
 - d. Jihočeský kraj
 - e. Jihomoravský kraj
 19. Uvedte prosím Vaše obchodní jméno zapsané v obchodním rejstříku.
-