

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní
Ústav ekonomiky a managementu**

**Řízení vztahů se zákazníkem
ve firmě Stavebniny Zámečnick, a.s.**

Bc. Veronika Vítková

**Diplomová práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Vítková**
Osobní číslo: **E10152**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníkem ve firmě Stavebniny Zámečnick,
a.s.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod


1. Vymezení pojmů
2. Podniková kultura a vztahy se zákazníky
3. Stavebniny Zámečnick, a.s.
4. Řízení vztahů se zákazníky ve firmě Stavebniny Zámečnick, a.s.
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


- DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
FORET, Miroslav. Marketing : Základy a postupy. Business books, Praxe manažera. 2001. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X.
KOTLER, Philip, KALOVÁ, Jana. Marketing v otázkách a odpovědích: Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky : moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
VACULÍK, Josef. Marketingové řízení. Vyd. 1. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2002. 235 s. ISBN 80-7194-498-X.
VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing, 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 10. listopadu 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2012


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 11. listopadu 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své práce, doc. Ing. Vaculíkovi, za jeho odbornou pomoc. Dále děkuji zaměstnancům firmy Stavebniny Zámečnick, a.s. za jejich pomoc při zpracování praktické části diplomové práce, a vedení firmy za to, že mi umožnili psát diplomovou práci na jejich firmu.

ANOTACE

Práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky. Práce zmiňuje, co by firma měla udělat pro to, aby byl zákazník spokojený, jak by měla směřovat vztahy s nimi a jak lze vztahy se zákazníky měřit.

KLÍČOVÁ SLOVA

vztahy se zákazníky, marketingové řízení, spokojenost zákazníků

TITLE

Management of customer relations in firm Stavebniny Zamecnik, a.s.

ANOTTATION

Work deal with drive relations consumers. Work allude, that would firm be to make therefore, to was consumer satisfied, how would had direct terms with them and how it is possible terms consumers mete.

KEYWORDS

customer relations, marketing drive, drisatisfaction consumers

OBSAH

ÚVOD	11
1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	12
2 FIRMA A ZÁKAZNÍCI	14
2.1 <i>Základní principy dobré péče o zákazníka</i>	14
2.2 <i>Tři části cyklu</i>	15
2.3 <i>Faktory ovlivňující očekávání zákazníků</i>	16
2.4 <i>Zaměstnanci</i>	18
2.4.1 Druhy rolí v týmu	18
2.4.2 Výběr zaměstnanců jednajících se s zákazníky	19
2.4.3 Klíčové body při výběru zaměstnance	20
2.4.4 Školení zaměstnanců	21
2.4.5 Seznámení se s přístupem podniku k trhu	22
2.4.6 Posílení loajality	22
3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	23
3.1 <i>Zásady řízení vztahů se zákazníky</i>	23
3.2 <i>Produkt jako proces</i>	25
3.3 <i>Zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem jako měřítko</i>	25
3.4 <i>Dimenze řízení vztahů se zákazníky</i>	27
3.5 <i>Fáze vztahu</i>	30
3.5.1 Navázání vztahu	30
3.5.2 Kritické střety se zákazníkem	33
3.5.3 Ukončení vztahu	34
3.5.4 Řízení vztahu	35
3.6 <i>Strategie vztahů se zákazníky</i>	39
3.7 <i>Obchodní přístup</i>	42
3.8 <i>Faktory důležité pro správný výběr CRM</i>	44
3.9 <i>Produkty CRM</i>	47
4 STAVEBNINY ZÁMEČNÍK, A.S.	49
4.1 <i>Představení firmy</i>	49
4.2 <i>Historie společnosti</i>	49
4.3 <i>Dnešní podoba společnosti</i>	50
4.4 <i>Současná tržní situace</i>	55
4.5 <i>Současná finanční situace</i>	56
4.6 <i>SWOT analýza</i>	58
4.7 <i>Strategie podniku</i>	59
4.8 <i>Zaměstnanci společnosti</i>	59
4.9 <i>Proces dokumentace ve společnosti</i>	61
5 ZHODNOCENÍ KVALITY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ STAVEBNINY ZÁMEČNÍK, A.S.	65
6 NÁVRHY ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI	68
ZÁVĚR	71
POUŽITÁ LITERATURA	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vazby vztahů se zákazníky vznikají na základě výměny jednání, informací a emocí	33
Tabulka 2: Řízení vztahů	36
Tabulka 3: Řízení fáze ukončení vztahu	39
Tabulka 4: Hodnocení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti	41
Tabulka 5: Hodnocení databáze řízení vztahů se zákazníky ve společnosti	44
Tabulka 6: Tržby za prodej zboží v %, podle hlavních odběratelů	53
Tabulka 7: Přehled krátkodobých závazků po splatnosti z obchodního styku k 31.12.2011 ...	57
Tabulka 8: Přehled krátkodobých pohledávek po splatnosti z obchodního styku k 31.12.2011	57
Tabulka 9: Řízení vztahů ve společnosti	65
Tabulka 10: Ukončení vztahů se zákazníky ve společnosti	66
Tabulka 11: Hodnocení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti	67

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces marketingového řízení.....	12
Obrázek 2: Ústřední pohled na vztah se zákazníkem.....	24
Obrázek 3: Hodnota vztahu se zákazníkem může být zvýšena v oblasti: výměny, struktury a fází vztahu	28
Obrázek 4: Hierarchie výměny z pohledu zákazníka a společnosti	29
Obrázek 5: Zdroje vztahu se zákazníkem.....	30
Obrázek 6: Trvání zákaznického vztahu v souvislosti s pevností vztahu za předpokladu, že společnost je schopna zvládnout konkurenci a kritické epizody.....	34
Obrázek 7: Alternativní strategie vztahů z pohledu požadavků na přizpůsobení.....	40
Obrázek 8: Organizační schéma.....	54

SEZNAM ZKRATEK

a. s. akciová společnost

např.například

popř.popřípadě

CRM.....řízení vztahů se zákazníky

ÚVOD

Marketingové řízení je podstatnou složkou vedení malých a středních firem. Dělí se na tři fáze, a to plánování, realizaci a kontrolu. Ve fázi plánování si podnik stanovuje cíle a strategii, kterou těchto cílů dosáhne. Ve fázi realizace se pak snaží pomocí určené strategie těchto cílů dosáhnout. Kontrolní fáze zjišťuje, zda bylo určených cílů dosaženo, popř. měří, o kolik se skutečnost s plánovaným cílem liší.

Jedním z klíčových problémů marketingového řízení je řízení vztahů se zákazníky. Na toto téma jsem se zaměřila ve své diplomové práci.

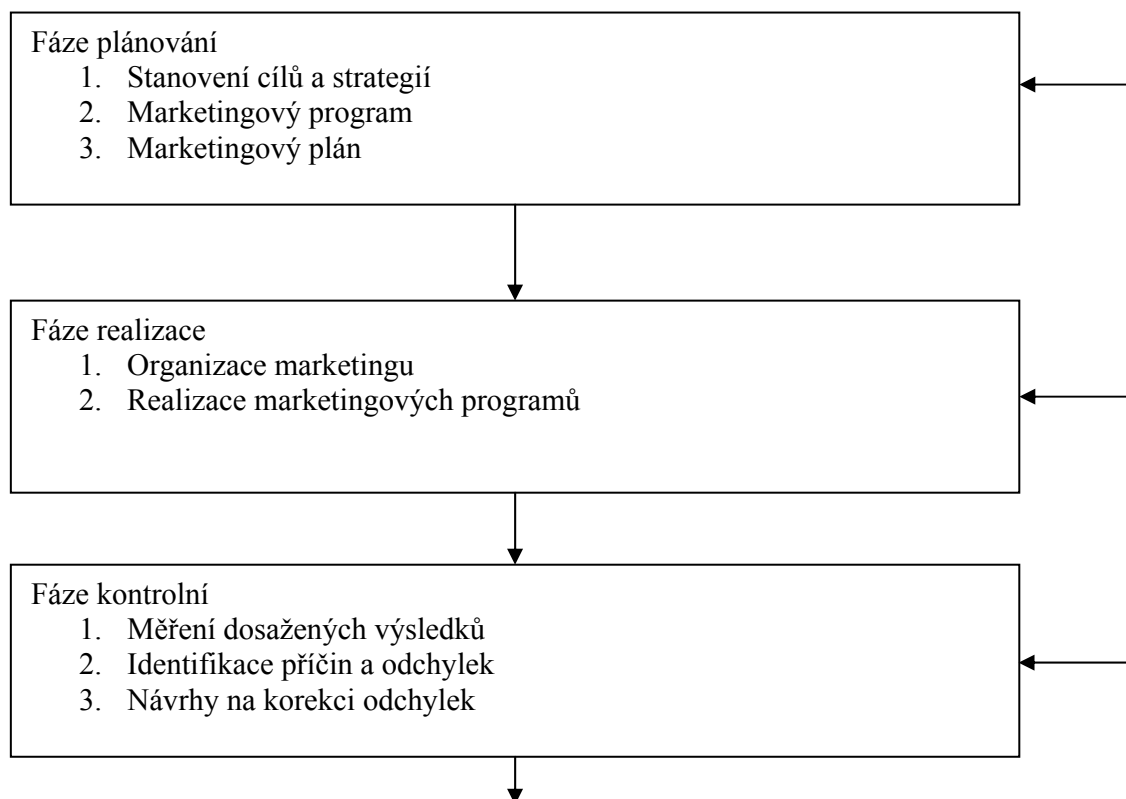
V teoretické části diplomové práce jsem rozebrala základní pojmy, které se k tématu vztahují. V první kapitole se zabývám tématem marketingového řízení, od kterého se řízení vztahů se zákazníky a odběrateli odvíjí. V druhé kapitole jsem se soustředila na vztahy mezi zákazníky a firmou, opatření pro větší spokojenost zákazníků s nabídkou a službami firmy, a péči o zákazníka. Ve třetí kapitole se zmiňuji o tom, co je pro vztah se zákazníkem důležité, jak probíhají jednotlivé fáze vztahů se zákazníky a jak by je firma měla koordinovat a řídit.

V praktické části jsem popsala historii společnosti a její současnou nabídku. Soustředila jsem se na tržní a finanční situaci podniku, vytvořila SWOT analýzu, podrobně popsala procesní řízení a organizační strukturu. V předposlední části diplomové práce jsem rozebrala momentální přístup k zákazníkům, který je později vyhodnocen. V konečné fázi diplomové práce uvádím možnosti zlepšení řízení vztahů ve společnosti a případně nápravy řízení vztahů k zákazníkům.

Cílem této práce je zhodnotit řízení vztahů se zákazníky ve firmě Stavebniny Zámečnick, a.s., a v případě potřeby navrhnout opatření pro zlepšení vztahů a větší spokojenost zákazníků.

1 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Do řízení podniku nepochybně patří marketingové řízení, které zahrnuje tři fáze, tj. plánování, realizaci a kontrolu.



Obrázek 1: Proces marketingového řízení

Zdroj: [8, s.33]

Proces marketingového řízení se dále dělí podle času na strategické řízení, taktické řízení a operativní řízení, přičemž strategické řízení zahrnuje horizont několika let a operativní řízení probíhá každý den.

Než začne podnik vyrábět výrobky, prochází fází plánování, kdy musí analyzovat vnější a vnitřní prostředí podniku, zaměřit se na konkrétního zákazníka a jeho specifické požadavky a potřeby. Potom následuje vytvoření marketingového plánu. Ten obsahuje několik částí, nejběžnější jsou:

- *shrnutí*
- *běžná marketingová situace*
- *akční programy*
- *rozbor příležitostí a výsledků*
- *předpokládané finanční výsledky*
- *náklady na jednotlivé části plánu*

Pro úspěšnou organizaci marketingového plánu jsou důležité zkušenosti, kvalifikace, odborné zkušenosti a dovednosti lidí, kteří se na marketingovém plánu podílí, dále prostředí, ve kterém tyto lidé pracují (tj. atmosféra mezi pracovníky, finanční a společenské motivátory, pocit sounáležitosti s podnikem), správné pochopení podnikových cílů a jejich časové a finanční body, atd. Základem je ale to, aby organizace byla vytvořena podle marketingového plánu, na základě jeho potřeb a fází výroby produktu.

Základní dělení organizačního uspořádání

- podle hlavních funkcí – základní funkce jako distribuce, vývoj, marketingový výzkum a prodej jsou spojeny
- podle produktů – volí se v případě, že podnik vyrábí velké množství produktů
- podle trhů – volí se v případě, že podnik obchoduje na různých trzích
- podle teritorií – používá se, pokud podnik prodává v odlišných geografických podmínkách

Aby podnik zjistil, jak byla jeho strategie, vytvoření marketingového plánu a následná realizace úspěšná, používá pět nástrojů pro kontrolu:

- analýzu prodeje – zaměřuje se na objem prodaných výrobků a vhodnost používané prodejní strategie
- analýzu podílu na trhu – porovnává objem svých prodaných výrobků s objemem prodaných srovnatelných výrobků konkurence
- analýzu marketingových výdajů – zaměřuje se na tržby a procento vynaložených výdajů na jejich dosažení
- finanční analýzu – porovnává výdaje s celkovým obrátem
- srovnávací analýzu – sledují změny v nákupech zákazníků při případných prodejních změnách
- analýzu marketingové rentability – měří skupiny zákazníků, tržní segmenty, atd. [8]

2 FIRMA A ZÁKAZNÍCI

Základem pro spokojeného zákazníka je vytvořit pracovní prostředí, kde bude zákazník tím nejdůležitějším, pro něhož tu pracovníci vždy budou, budou se ze všech sil snažit vyhovět jeho potřebám, které ve spoustě případů budou nejdříve muset sami odhadnout. Zákazník totiž ne vždy své potřeby řekne či dá najevo, už jen z toho důvodu, že když zaměstnanci sami odhadnou, co zákazník chce a nabídnou mu to, má to pro něj daleko větší hodnotu.

2.1 Základní principy dobré péče o zákazníka

Otevřenost

- tento princip zdůrazňuje, že zákazník začíná být zpravidla otevřený až tehdy, když začne být zaměstnanec otevřený k němu. Tím je myšlena situace podniku. Pokud jsou k sobě obě strany upřímné, může to vést k dlouhodobé spolupráci mezi nimi, v některých případech dokonce ke sdílení informací o třetích stranách, společné dohodě o nákladových cenách, dočasnými výpomocemi v době krize atd.

Proaktivita

- ač je lehčí reagovat na to, o co si zákazník sám řekne, pro zákazníka je daleko cennější to, co podnik zákazníkovi nabídne na základě svého nápadu, předpokladu či intuice. Úspěch ve vztahu podnik – zákazník je tvořen pravidlem, že objeví – li se jakákoli věc mezi podnikem a zákazníkem, kontaktuje podnik zákazníka první.

Férovost

- i přesto, že mezi podnikem a zaměstnancem vzniknou občas situace, ze kterých by podnik mohl mít prospěch, neboli mohl by je nějak využít, doporučuje se neporušovat dohodu a vztahy mezi podnikem a zákazníkem, neboť tato situace nastává pouze na přechodnou dobu, a její přínos by byl rozhodně menší než pozdější ztráta z budoucí spolupráce. K další spolupráci už by zřejmě ani nikdy nedošlo, protože zákazník si velmi dobře pamatuje, kdo ho využil a podvedl.

Znalost zákazníka

- pro úspěch v podnikání je velice důležité, aby podnik své zákazníky velmi dobře znal, tj. znal jeho potřeby, zvyky, atd. a to nejen u jednotlivých lidí, ale i u segmentů a mikrosegmentů. Teprve tehdy může vyrábět a nabízet zboží, které bude zákazníkem žádáno a chtěno. Pokud podnik zákazníka zná, a je schopen poskytnout mu to, co chce, může očekávat zisk a úspěch.

I když by se mohlo zdát, že společnost, která se zabývá spokojeností zákazníka, se pozná podle tržeb, segmentu, na který je zaměřena, nebo podle druhu vlastnictví (s.r.o., a.s., veřejná obchodní společnost, atd.), není tomu tak. Zaměření na spokojenost zákazníka vychází z marketingového plánu od managementu společnosti, který si to dá jako svůj cíl.

Pokud se společnost spokojeností zákazníků nezabývala, ale chtěla by to v budoucnu změnit, měla by se zaměřit především na tyto body:

Poznání zákazníka

- zde je důležité, aby podnik svého zákazníka znal z pohledu sociálně-psychologických principů, znal jeho potřeby a očekávání, a toto poznání zaměřil na konkrétní segment nebo zákazníka.

2.2 Tři části cyklu

- hledání – zákazníkovi vznikla potřeba a on se nyní bude snažit ji uspokojit. Nejprve ale musí potřebu identifikovat, neboli přesněji popsat. Když je potřeba přesněji definována, sepíše si zákazník seznam vyhovujících dodavatelů, kteří jsou schopni jeho potřebu uspokojit. Výběr toho pravého dodavatele probíhá na základě postupných otázek a vyřazování nevhodných dodavatelů (např. na základě otevírací doby).
- konzumace – v této fázi zákazník zpravidla dojde k závěru, zda byl s poskytnutými službami a zbožím spokojený, a zda je ochoten si tuto službu dopřát u stejného dodavatele znovu.
- hodnocení – v poslední části cyklu většinou zákazník hodnotí, zda služba a výběr dodavatele splnily jeho očekávání, zjišťuje, zda jeho očekávání nebylo příliš vysoké, hodnotí, zda byly případné nedostatky včas napraveny a dochází ke konečnému hodnocení: Zda se k dodavateli ještě někdy vrátí.

- zajištění personálu - personál je prostředek pro uspokojování potřeb zákazníka v oblasti služeb přímo, v oblasti zboží jako poskytovatel tohoto zboží. V této oblasti je důležité stanovit odměňování, motivaci a způsoby školení personálu, který by na základě těchto podmínek měl být schopen uspokojit potřeby zákazníka.
- nastavení procesů - v této oblasti se nastavují standardy kvality, které jsou zohledněny potřebami a očekáváními zákazníků, principy, na základě kterých by se mělo pečovat o zákazníky, schopnosti a vědomosti zaměstnanců, atd.

Řízení očekávání zákazníka

- i přesto, že se podnik snaží uspokojit potřeby zákazníka v plné míře, jsou tyto potřeby a očekávání (od zboží, služeb, dodávky, instalace, následného servisu, ..) ovlivňovány.

Zajištění vybavení

- k této oblasti je přiřazeno zajišťování pracovního prostředí a technologií pro zaměstnance. Technické zabezpečení by mělo sloužit k vytvoření základních pracovních podmínek pro zaměstnance. Základními pracovními podmínkami je myšlena situace, za které konečně mohou zaměstnanci v práci vůbec fungovat a plnit úkoly. Technologie by také měla usnadňovat práci zaměstnanců, provádění aktivit a realizaci procesů oproti dřívější manuální práci.

Očekávání zákazníků

Na základě zkušeností podniků bylo zjištěno, že zákazník vlastně nehodnotí skutečně poskytnutou službu, ale její obraz. Před poskytnutím služby si tento obraz může vytvořit na základě zkušeností, sdělených od ostatních uživatelů služby, podle zkušeností s jinou službou od podniku, nebo podle toho, jak na něj podnik svým marketingem působí. Podle toho, jak moc je podnik schopen obrazy ovlivňovat, je více či méně úspěšný.

2.3 Faktory ovlivňující očekávání zákazníků

- logický přístup – zákazník si určí podle důležitosti podmínky, které musí podnik splňovat a pak jednotlivé podmínky hodnotí. Vítězí ten podnik, který jich splňuje nejvíce. Dalším hodnocením je určení nejdůležitějšího atributu pro zákazníka a hledání podniku, který ho splňuje.

- obava z rizika – zákazníkovo rozhodování také velmi omezuje obava z rizika. Pro úspěch podniku je velice důležité toto riziko co nejvíce minimalizovat. Důležité je, aby zákazník dle této minimalizace věřil, že žádné riziko nenastane.
- druhy rizik, očekávaných zákazníky:
- finanční riziko – riziko dodatečných nákladů, které přináší různé opravy, výměny, náhrady, atd.
- výkonnostní riziko – riziko, které nastane v případě, že zboží nebo služba nebude splňovat požadavky zákazníka
- riziko škody – vyjadřuje obavu, že poskytnutá služba bude nebezpečná
- sociální riziko – riziko, které vyjadřuje obavu z toho, že služba nebude přijata okolím
- možné eliminace rizika ze strany podniku:
- brand – pokud má podnik silnou značku, nebojí se zákazníci tolik rizika, ale ne vždy tato eliminace funguje, protože pro spoustu zákazníků je dnes již silná značka podmínkou v rozhodování
- práce s testimoniály – pro snížení obavy z rizika slouží velmi dobře spokojenost a dobrá zkušenost jiných zákazníků
- nákupy na zkoušku, pilotní projekty – když má zákazník možnost vyzkoušet si danou službu, odpadnou jeho obavy

Snaha mít věci pod kontrolou

- pro zákazníka není cílem řídit věci, ale chce mít možnost kontrolovat je. Pokud bude podnik otevřený, bude v průběhu spolupráce informovat zákazníka o změnách a inovacích, bude k němu otevřený a popřípadě mu bude i ukazovat dílčí výsledky své práce, nebude mít zákazník důvod mu nevěřit a jejich spolupráce bude fungovat.

Typizovaná role

- každý zákazník má nějakou roli v životě. Podnik by měl vzít tyto role v úvahu a naučit se jinak jednat se zákazníkem, který je majitel malé firmy, s majitelem velké firmy, a se zákazníkem, který pro firmu nenakupuje a ani ji nevlastní. Každý z těchto typů zákazníků má totiž jiné potřeby a jiné představy.

2.4 Zaměstnanci

Pro aktivní ovlivňování zákazníků zaměstnanci je důležité, aby byli zaměstnanci vhodně vybráni, školeni a motivováni. Dalším důležitým faktorem pro kvalitní práci zaměstnanců je vhodné pracovní prostředí, potřebné technické a technologické vybavení a dobré vztahy s managementem podniku. Nejvíce ale pracovníci dokáží, když jsou dobrý a sehraný tým, přesto, že mají k dispozici jen základní vybavení (např. tužku a papír).

Tým tvoří zaměstnanci, který se dají rozdělit dle chování, vystupování, vnímání a komunikace s okolím na jednotlivé role. Tyto role jsou tvořeny genetikou a výchovou. Samozřejmě, že nikdo nehraje tu samou roli celý život, ale mění je podle potřeby a situace.

2.4.1 Druhy rolí v týmu

- inovátoři – neustále vymýšlí nové a nové nápady, s očekáváním, že některé z nich budou geniální, introverti, potřebují chválit
- vyhledávači – přivlastňují si myšlenky jiných lidí, hledají pro ni zdroje a cesty k uplatnění
- koordinátoři – vedou tým k cíli, dobře znají úlohy jednotlivých členů a vedou je, v mnoha případech jsou autoritou týmu
- formovači – silní jedinci, vedou tým k cíli za každou cenu, protože jsou k tomu motivováni, většinou bývají dobří manažeři
- vyhodnocovači – umí dobře odhadnout, který nápad je reálný a který ne, bývají ti, kteří ruší nereálné nápady, mohou být v týmu neoblíbení pro svou pozici
- týmoví pracovníci – rádi a dobře komunikují, jsou vnímaví a oblíbení, dobří pro rovnání konfliktů v týmu
- realizátoři – jsou to dobří organizátoři, nezabývají se vztahy, jsou tvrdě a systematicky za cílem
- dotahovači – pracují systematicky vyrovnáváním a dotahováním nedostatků
- specialisté – pomáhají týmu po odborné stránce

Pracovat v oddělení péče o zákazníka může být časově velice náročné. Někteří zákazníci jsou schopni volat i v noci, a jsou čísla, na kterých zaměstnanci musí fungovat neustále. Většina zákazníků ale volá v tuto hodinu opravdu jen proto, že už si neví rady. Tato práce musí zaměstnance bavit, nemůže ji dělat s nechutí, protože jinak nebude nikdy spokojen on, zákazník,

ani zaměstnavatel. Pokud nějaký zaměstnanec nespĺňuje předpoklady dobrého komunikátora, nemůžte v tomto oddělení pracovat a opravdu je lepší jej vyměnit za někoho jiného. Tito zaměstnanci jsou v podstatě také reklamou podniku, a ta nemůžte utrpět poškození dobrého jména.

Přístup zaměstnanců k zákazníkům je v každém podniku jiný. Ve společnostech s dlouhou historií většinou dbají na přátelské chování, na vyhovění požadavků zákazníků ve většině případů, nejsou náladoví a jsou velice ochotní. V jiných společnostech ale na tento přístup nedbají a vztahy se zákazníky tolik neřeší. Jde většinou o společnosti nové. Tyto společnosti se ve většině případů ale pomalu přizpůsobí, protože bez toho mohou jen těžko na trhu uspět.

2.4.2 Výběr zaměstnanců jednajících se zákazníky

Zaměstnanci, kteří jednají se zákazníky jsou velmi často obměňováni, a to ne společností, ale sami sebou. Většinou je na vině stres, který je způsoben jak externími, tak interními vlivy. Externími vlivy jsou myšleny stížnosti zákazníků na neposkytnuté, nebo špatně poskytnuté služby, za které zaměstnanci oddělení péče o zákazníky nemohou, ale kolikrát působí jako štít. Interními vlivy jsou služby, které nebyly poskytnuty a které závisí na ostatních zaměstnancích. Ti nemusí řešit stížnosti přímo se zákazníkem, i když za ně mohou.

Popis pracovního místa by měl být jasný a obsahovat:

- druh pracovního poměru
- požadované vzdělání
- požadovanou délku praxe
- požadované vlastnosti a znalosti
- popis odpovědnosti a pravomocí
- možnosti budoucího vývoje

Popis pracovního místa je důležitý jak v případě výběru zaměstnance agenturou, tak pro výběr zaměstnance podle doporučení, pomocí inzerátu nebo v případě povýšení nebo přeřazení stávajícího zaměstnance. Když proběhne výběrové řízení a jsou vyřazeni nevyhovující uchazeči, přijde čas na konečné rozhodování. Tomu je třeba se náležitě věnovat a rozhodně ho nepodceňovat.

2.4.3 Klíčové body při výběru zaměstnance

Pečovatelská charakteristika

- uchazeč by si měl moc dobře uvědomovat, že bude v neustálém kontaktu se zákazníkem. Měl by pochopit, že jeho funkce mu nebude nadřazena, ale podřazena. Měl by ve všech případech zákazníka respektovat, chovat se slušně, snažit se mu vyjít vstříc a nebýt nepříjemný. Jsou možnosti, jak takového uchazeče otestovat. Manažer může předstírat výměnu názorů a pozorovat reakce uchazeče, může se ho zeptat na konfliktní situace a na to, jak je řešil, přecházet po místnosti a zkontrolovat, jestli uchazeč mluví k němu nebo ke zdi. Měl by také rozhodně zmínit nějaké historky z této práce, protože pokud uchazeč nebude na tuto pozici a situaci připravený, sám si rozmyslí, zda tuto pozici chce.

Extrémní povahy

- mělo by být v podstatě jedno, zda je uchazeč sangvinik, melancholik, extrovert či introvert, či jakou roli v týmu bude představovat. V žádném případě by ale neměl být extrémista. Extrémistu žádné školení či motivace nepředělá, jinak má ale velice dobré výsledky.

Problémy v minulosti

- každý podnik by mělo zajímat, jakou pracovní minulost uchazeč má. Zda byl dobrý zaměstnanec, jen chtěl dělat něco jiného, nebo byl po nesrovnalostech či konfliktech vyhozen. Tyto údaje se velice špatně zjišťují, ale pokud je pohovor veden správně, dá se leccos odhalit dobře mířenými otázkami v průběhu konverzace. Manažer by se měl zeptat uchazeče, proč jeho zaměstnání na sebe nenavazují, proč odešel z posledního zaměstnání, proč neukončil studium, atd. Pokud se manažer dostane znepokojující odpovědi, nemusí to nutně znamenat, že je uchazeč nepřijatelný. Je potřeba vědět, jak vážné jeho odpovědi jsou, jak dlouhá doba utekla od této znepokojivé situace a posoudit, zda je neslučitelná s prací na vybrané pozici.

Osobní pocit

- nejdůležitějším při konečném rozhodování je stejně osobní pocit. Pokud manažerovi žádný z kandidátů nesedne, nemá cenu s ním uzavírat pracovní poměr. S tímto člověkem bude v každodenním styku a proto je třeba vybrat někoho, kdo mu opravdu vyhovuje.

2.4.4 Školení zaměstnanců

Existují dva přístupy k výběru nového zaměstnance. Jde o nábor absolventa vysoké školy nebo o přijetí již zkušeného pracovníka od konkurence. Lze těžko určit, která možnost je lepší. Absolventa je potřeba zaškolit od základních pracovních předpokladů, kdežto pracovník od konkurence již zkušenosti má. Podnik chce ale vždy být lepší, a tak i zkušené pracovníky bude muset přeškolit a naučit je novým, pro něj „lepšími“ pracovními metodám a přístupům. Školení probíhá ve třech základních bodech, a to:

Dosažení konkrétních provozních dovedností – zaměřuje se na školení v oblasti, ve které bude uchazeč pracovat, tyto oblasti se dělí na:

- produktové – zde se uchazeči seznamují s tím, jaké výrobky podnik nabízí, jaké bude nabízet v dohledné době, s funkcemi výrobků, s tím, kdo je připravuje, s cenovými nabídkami, podmínky jejich koupě, atd.
- procesní – pracovní oddělení péče o zákazníky by měl být také dobře informován o tom, čím se jaké oddělení zabývá, kdo v něm má jakou funkci, kam přesně poslat jakou stížnost, aby byla řešena, a to včas a správně. Zákazníka to ujistí o tom, že opravdu bude zjednána náprava, že jeho stížnost měla svůj účel a bude spokojen, zaměstnanec bude mít jistotu, že mu zákazník nebude rozčarován volat za týden znovu, že se nic neděje.
- komunikační – toto školení je zaměřeno na zvyšování komunikačních dovedností, na asertivní techniky, na zvládání stresu, atd. Mělo by zvyšovat výdrž zaměstnanců a posilovat odolnost vůči nepříjemnému chování a stresu. Dobře prováděné školení prodlužuje dobu, kterou jsou schopni zaměstnanci na takovémto oddělení pracovat. Mělo by se provádět minimálně každé tři měsíce, aby neztrácelo svůj účinek.
- finanční – mělo by být poskytnuto některým zaměstnancům pro případ, že by bylo potřeba se zákazníkem řešit problémy či otázky typu placení a rozpisu faktur, placení záloh a splatností. Mělo by se opakovat jednou ročně.

Informační technologie – jejich zavádění sebou sice přináší řadu problémů a stres, ale jsou velice důležité, a to hlavně pokud podnik má velkou klientelu, popřípadě ji neustále rozšiřuje. Uspodňuje orientaci, komunikaci a práci zaměstnanců.

2.4.5 Seznámení se s přístupem podniku k trhu

Pro to, aby zaměstnanci pochopili a řídili se vizemi podniku, jsou používány různé pomůcky, jako třeba nápisy na spořičích obrazovkách, hesla napsaná nad stoly, příručky se zlatými pravidly a to, že manažer firmy občas projde podnik a promluví s nimi na téma vize. Vize by měla být vedením podniku neustále připomínána, ale tak, aby ji vzali za svou, protože jsou její součástí. Pokud ji budou uznávat jen jako povinnost a nutné „zlo“, nebude mít jejich práce správný účinek.

2.4.6 Posílení loajality

Pro posílení loajality zaměstnanců k podniku a jejich sžitím se s vizí podniku slouží tyto nástroje:

- Možnost kariérního rozvoje – pokud zaměstnanec vidí možnost postupu, v podobě dalších vzdělávacích programů, atd., bude jeho práce odváděna s větším nasazením, protože bude usilovat o dobré výsledky a ne jen splnění svých povinností. Jde o postupy i do jiných oddělení, ne pouze v oddělení péče o zákazníka.
- Možnost rozvoje vzdělání – pokud jsou zaměstnanci dále vzděláváni v nějakém programu, přináší jim to pocit, že s nimi podnik počítá i v budoucnu, a mají k podniku určitý vztah.
- K periodicitě – ve většině podniků jsou zaměstnanci školeni mimo podnik třeba po dobu tří dnů, a tím péče o ně končí. Má se ale za to, že ideální je přístup amerických podniků, kteří věnují školení nových zaměstnanců tři týdny, ve kterých je jim představen produkt, proces a prodej. Pro naše společnosti je toto školení stále hodně nákladné, takže se u nás většinou nevede.
- K personálnímu mixu – za ideální moderní školení je považován nový přístup, kdy jsou na jednom termínu přítomni noví zaměstnanci různých oddělení, a až dále jsou děleni do skupin. Mají tak možnost se poznat sami mezi sebou, utvořit nějaké přátelské vztahy a ty jsou pro podnik důležité.
- Řízení vzdělávání – správně by měla v podniku existovat centrální alokace zdrojů na školení a jejich vedení a řízení, ale podmínky ke školení by měl dávat liniový manažer.[7]

3 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Než se z marketingu stalo řízení vztahů se zákazníky, uplynulo mnoho etap jeho vývoje. Marketing se posunul od řemeslníků a dělníků, kteří osobně obcházeli své zákazníky na vesnicích a u každého z nich si pamatovali potřeby, přání a chování, k řízení vztahů se zákazníky pomocí distribučních a prodejních oddělení. I v počátcích marketingu se řemeslníci zabývali řízením vztahů, a to osobně, svým vystupováním. Tito řemeslníci pak z osobního styku se zákazníkem věděli, co pro něj mají vyrobit a jak s ním jednat. Po tom, co přišla masová a sériová výroba, se řízením vztahů začaly zabývat speciálně vytvořená oddělení. Dnes už se také nehledají zákazníci, kteří by si koupily výrobek podniku, ale hledají se výrobky, o které bude stát zákazník, a ve spoustě případů se mu vyrábí „na míru“.

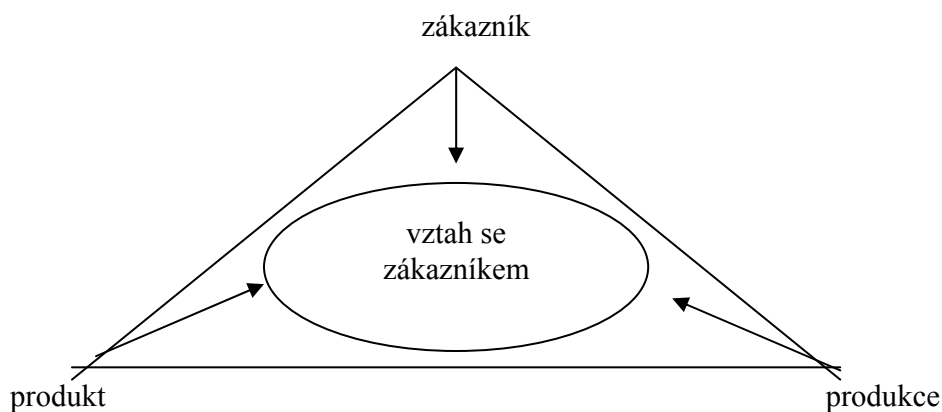
3.1 Zásady řízení vztahů se zákazníky

Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Společnost orientovaná na vztah se zákazníky má snahu dozvědět se více o tom, jak zákazníci vytvářejí pro sebe hodnotu. Je pak snadnější vyhodnotit, jak společnost v rámci svých schopností může zákazníkovi pomoci. Bez řádného pochopení tvorby hodnoty je obtížné rozvinout vztah se zákazníkem, ať už z hlediska zákazníka, nebo z hlediska společnosti.¹

- vztah se zákazníkem jako proces
 - vztah se zákazníkem je proces mnoha setkání a vytváření vztahů při těchto setkáních. Zákazník se setkává se prodejci, pracovníky informací, reklamací, popř. vedoucími prodeje a jednání a chování každého z nich ovlivňuje jeho vztah k podniku, to, jestli si příště koupí výrobek stejného podniku, atd.

¹ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s. 17

- od obchodu ke vztahu se zákazníkem
 - zatímco v obchodě se cena plně přizpůsobuje požadavkům zákazníka, ve vztahu se zákazníkem se hledá optimální řešení, které uspokojí obě zúčastněné strany, a to jak zákazníka, tak podnik. To znamená, že se hodnota má vytvářet na obou stranách.
- na stejné straně
 - tímto pojetím je myšleno, že už nevyhrává jedna nebo druhá strana, neboli zákazník nebo podnik, jako tomu bylo dříve, kdy výhra jednoho znamenala prohru druhého. Tj. vyjednání lepších nákupních podmínek pro zákazníka znamenalo horší prodejní podmínky pro podnik. Dnes se od tradičního myšlení pokročilo k řízení vztahů se zákazníky, což znamená, že vyhrávají obě strany, neboť rozvinutím svého vztahu obě získávají výhody.
- od produkce k tvorbě hodnoty
 - pro vysvětlení vztahů podniku se zákazníkem je používán trojúhelník, jehož vrcholy tvoří organizace, zákazník a produkt. Organizace, jejímž zaměřením je produkt, ho neustále inovuje a mění, zatímco organizace, jejímž zaměřením je zákazník, bude mít pro každého ze svých zákazníků kontaktní osobu, která bude zákazníkovi k dispozici.



Obrázek 2: Ústřední pohled na vztah se zákazníkem

Zdroj: [7, s.20]

3.2 Produkt jako proces

- od diferenciacie produktu k diferenciaci vztahů se zákazníky
 - dříve byla hlavní konkurenční výhodou podniku diferenciacie produktu. Pokud je produkt proces, je dnes za konkurenční výhodou považována diferenciacie vztahů k zákazníkům oproti konkurenci. Pokud podnik najde lepší formu řízení vztahů se zákazníky, získal konkurenční výhodou. Stejně tak jako je produkt proces, je i řízení vztahů se zákazníky proces, kdy se vztahy navazují, jsou určitým způsobem ovlivňovány a řízeny.
- nabídka jako vyjádření schopností a znalostí podniku
 - další změna, ke které od tradičního marketingu došlo, je to, že i znalosti, schopnosti a dovednosti podniku, neboli jeho zaměstnanců, jsou formou nabídky, která může být zákazníkovi předložena. I schopnosti podniku jsou přidanou hodnotou a konkurenční výhodou. Jinou formou můžou být dovednosti zákazníka, které nabídne ve vztahu zákazník-podnik při tvorbě hodnoty.

3.3 Zvýšená hodnota vztahu se zákazníkem jako měřítko

- ziskovost vztahu se zákazníkem
 - *mezi ziskovostí zákazníka a procesem vztahu se zákazníkem existuje úzké propojení. Neziskové vztahy se zákazníky jsou často velmi komplikované a skládají se z řady epizod – výměn mezi společností a zákazníkem, a činností, které žádné straně nepřinášejí hodnotu. A proto snaha o zvýšení hodnoty vztahu často vyžaduje přehodnocení celého vztahu.*
 - *vztahuje se k ziskovosti specifického vztahu v určitém časovém období, tj. příjem ze vztahu – náklady na vztah = ziskovost. Doba, po kterou se měření ziskovosti běžně provádí je jeden rok. Ziskovost definovaná tímto způsobem je absolutní, nikoliv relativní hodnotou. Vztah se zákazníkem, který je výnosnější než ostatní, vytváří pro společnost pozitivnější cash flow, a to v absolutním vyjádření. To pochopitelně znamená, že rozsah vztahu v sobě zahrnuje rozměr ziskovosti. Při hodnocení ziskovosti vztahu se zákazníkem se musí přihlížet k investici, kterou bylo nutno vložit, aby vztah vůbec vznikl. Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení.*

- *-všechny vztahy se zákazníky by měly dlouhodobém pohledu přinášet zisk. Taková dlouhodobá ziskovost vyžaduje dvojitý přístup. Za prvé by ziskovost vztahu měla být analyzována po uplynutí jednoho roku. Je však třeba dát pozor, aby na základě této analýzy jednoletého období nebyly učiněny chybné závěry. Zákazník, který není ziskový tento rok, může být mezi ziskovými v budoucnosti.*
 - *k tomu, aby vztah se zákazníkem zůstal v celém svém průběhu ziskový, je třeba znát jeho roční ziskovost a vyčíslit jeho současnou čistou hodnotu. Problém však je, že s určitostí nelze stanovit délku vztahu, takže je jeho současná hodnota určována na základě budoucích očekávání. V případě, že neznáme vývoj roční ziskovosti, stěží stanovíme současnou hodnotu vztahu.²*
- **trvání vztahu**
 - i s délkou vztahu mezi zákazníkem a podnikem se dá dále pracovat, tzv. ho využít. Pokud trvá vztah již dlouhou dobu, je dobré ho využít jako reference pro ostatní potenciální zákazníky. Pokud trvá delší dobu, je vhodné ho dále rozvíjet, nabídnout zákazníkovi další produkty a inovace. Délka trvání vztahu závisí na schopnostech zákazníka vztah zachovat, ne na jeho spokojenosti.
- **hodnota schopností a znalostí**
 - zde se zaměřujeme na zákazníky, kteří nejsou pro podnik extrémně ziskoví, ale obohacují ho o své schopnosti a znalosti. Podnik je tak dobrý, jak schopný je jeho nejlepší zákazník. Z tohoto důvodu jsou velice důležití zákazníci, kteří jsou komplikovaní a nároční, ale nutí tím společnost se vyvíjet a zlepšovat, protože stále kladou větší a větší požadavky.
- **referenční hodnota**
 - je pro podnik nejlepší propagací, protože spokojený zákazník přesvědčí o koupi produktu jiného zákazníka daleko lépe, než reklama, které potenciální zákazníci mohou a nemusí věřit. Spokojený zákazník je pro firmu k nezaplacení. Dělá jí dobrou reklamu, vždy se k podniku vrátí s dalším požadavkem na koupi a je pro podnik ziskový.

² STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s.24

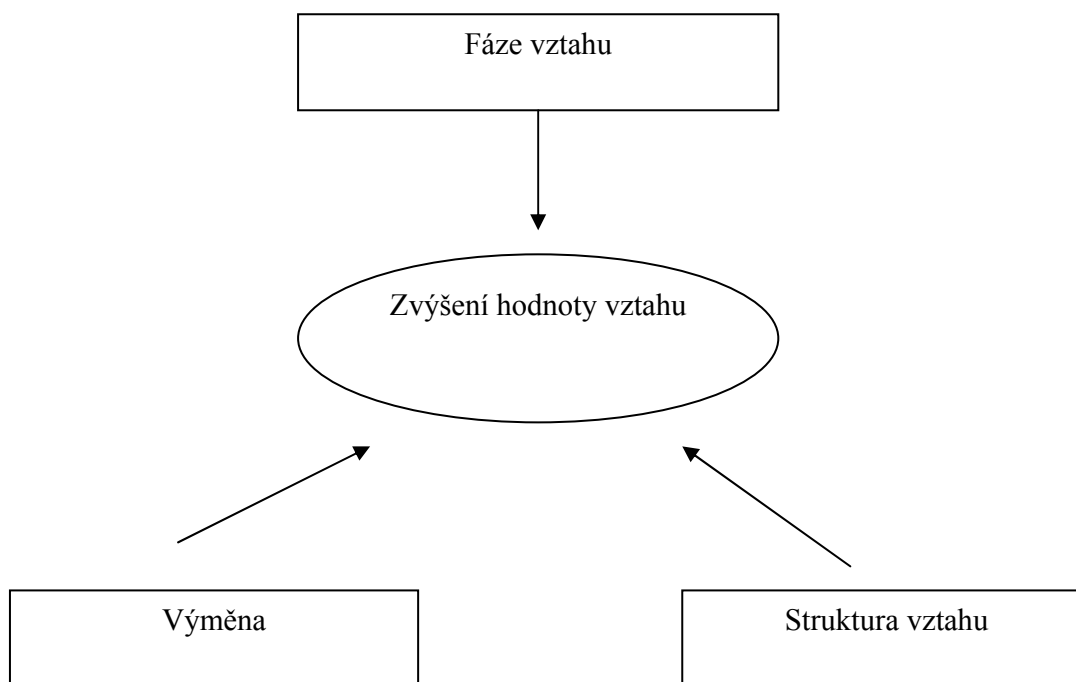
- potenciální hodnota

- díky této hodnotě se podnik snaží odhadnout předpokládané budoucí výnosy, a to pomocí stávajících zákazníků a rozvíjení vztahů s nimi, oproti hledání zákazníků nových, jejich přesvědčování o správnosti koupě, atd.

3.4 Dimenze řízení vztahů se zákazníky

Vztahy se zákazníky musí být řízeny a jejich úspěšné řízení vyžaduje inovační myšlení. Vztahy se zákazníky představují důležitou součást jmění společnosti. Lze mluvit o bohatství, které pro společnost představuje, a o jeho vývoji. Čím více vztahů může společnost rozvinout, tím větší je její bohatství, které má k dispozici. Cílem řízení vztahů je zvyšovat jejich hodnotu. Provádí se to pomocí analýzy vztahů z nejrůznějších pohledů a vytvářením strategií pro jejich rozvoj.³

³ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s.28



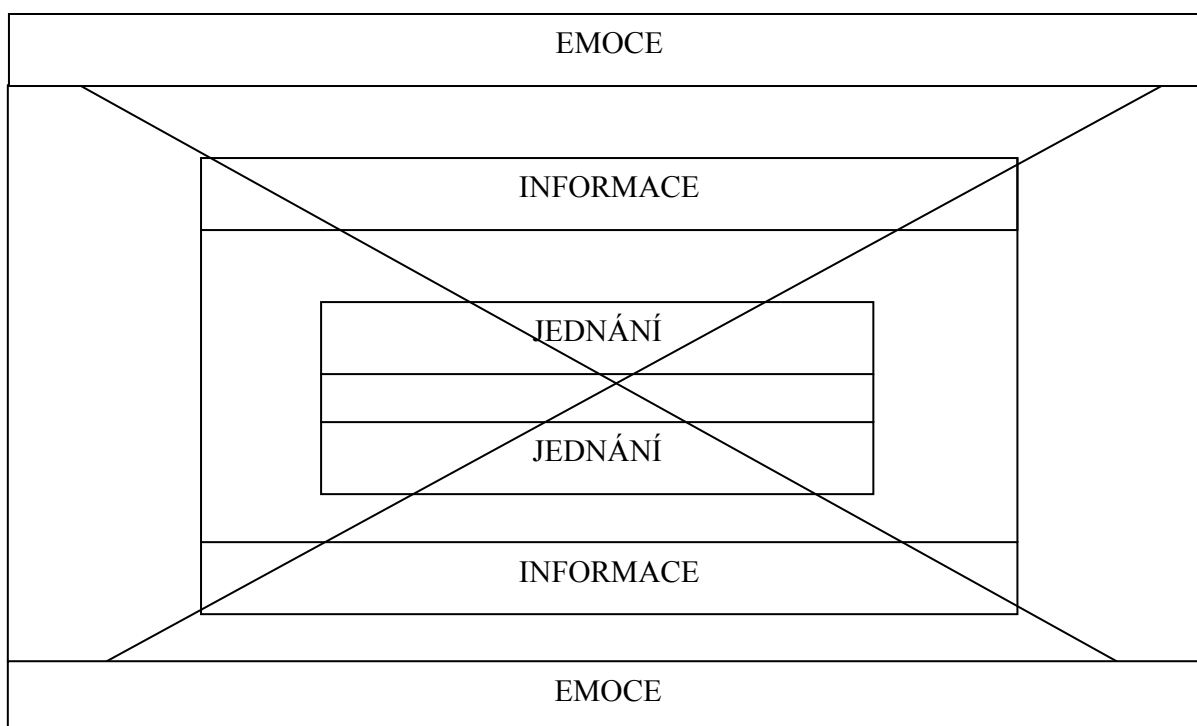
Obrázek 3: Hodnota vztahu se zákazníkem může být zvýšena v oblasti: výměny, struktury a fází vztahu

Zdroj. [7,s.28]

Výměna zdrojů

S tím, jak se vyvíjí marketing, se již pro lepší pozici na trhu nezdokonaluje pouze produkt, ale další velkou konkurenční výhodou se stává i řízení vztahů se zákazníky. V tomto vztahu je důležité nejen to, aby měly obě strany, zákazník i podnik, informace, ale aby je také uměly emočně vyhodnotit. Z informací by si strana měla vzít to, co je pro ni důležité, zhodnotit, co to pro ni znamená, a pak na základě výsledků jednat se stranou druhou.

ZÁKAZNÍK

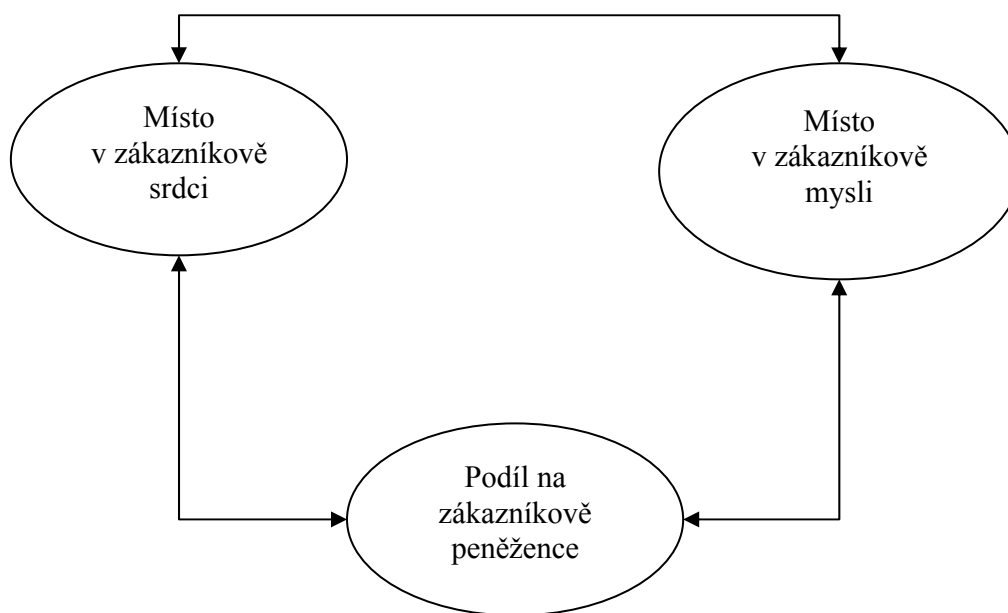


SPOLEČNOST

Obrázek 4: Hierarchie výměny z pohledu zákazníka a společnosti

Zdroj: [7, s. 33]

Důležité je, aby se společnost zaměřila při prodeji produktu na to, co zákazník chce a po čem touží a ne jen na to, co si může dovolit. Pokud se společnost zaměří na zákazníkovo srdce, mysl i peněženku, má šanci, že v dnešní silné konkurenci uspěje. Pokud ho však ničím nezaujme, nebude mít zákazník důvod, vybrat si opět tuto společnost při dalším nákupu, tj. nestane se jejím dlouhodobým, neboli stálým zákazníkem.



Obrázek 5: Zdroje vztahu se zákazníkem

Zdroj: [7,s.35]

3.5 Fáze vztahu

3.5.1 Navázání vztahu

- často probíhá zcela neformálně při nečekaných setkáních či při rozhovoru o něčem zcela jiném. Mohou také ale vzniknout na základě doporučení, písemných dohod, pokud se jedná o formálně právní akt, atd. Navázání vztahu znamená pro zákazníka vzdání se určité svobody, ale zároveň nabytí jistot. Na začátku každého vztahu je informace a emoce, které může vznítit třeba zprostředkovatel navázání vztahu mezi zákazníkem a podnikem. Pokud společnost při navázání vztahu uspěje, získá si místo v zákaznickově srdci.

Hovořit k těm, kdo naslouchají

Tradiční myšlení vedlo marketingová oddělení k tomu, že se soustředila na kampaně jako prostředky k přilákání pozornosti zákazníka. Hodně marketingových oddělení měří úspěch svých činností a ospravedlňují své kampaně čísly nebo mediálním pokrytím.

Do této kultury pronikla řada domněnek, na jejichž základě se kampaně vytvářejí. Např.:

- pojem značky je třeba vytvořit ve všech průmyslových oborech a ve všech vztazích se zákazníky.*
- je obtížné změřit efektivitu propagace a skutečností je, že „polovina prostředků přijde nazmar, bohužel však nevíme, která polovina“.*
- má smysl investovat do přímých marketingových kampaní s účinností v rozsahu 1 %, protože není jiná možnost?*
- nejdůležitější věcí, kterou je třeba v reklamě sledovat, jsou mediální pokrytí a ceny za oslovení.*
- je třeba vyhodnotit postoj zákazníka k určité kampani.*
- velikost mediálního pokrytí je ekvivalentní velikosti podílu na trhu.*
- úspěšná kampaň se musí odlišovat, být kreativní, „sexy“ nebo musí poutat pozornost jiným způsobem.*
- zákazníkům se nemusí líbit reklama společnosti, hlavní je, že je přímo nerozčiluje.⁴*

Toto myšlení způsobuje masivní propagaci v televizích, rádiích a na billboardech. Zaměřuje se na to, že sice nepozná, kdy se zákazník rozhodne nakupovat, ale musí se mu neustále připomínat, aby až ten moment přijde, byl na jeho potenciálním seznamu společností, u kterých si může určitý produkt koupit.

Pro řízení vztahů se zákazníky to není přístup vhodný, protože při takovém řízení by společnost měla své potenciální zákazníky znát, umět odhadnout moment jejich koupě a být v tu chvíli nablízku, aby jim mohla nabídnout nějaký svůj produkt, a byla na zákaznickově seznamu jako první.

Reklamní kampaně jsou pro reklamní agentury alfou a omegou jejich existence. Proto je inovace myšlení v marketingu obtížnou bitvou. Kampaněmi se živí reklamní agentur, firmy, které

⁴ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s.75

plánují mediální reklamu, firmy, které mediální reklamu prodávají a další. Jinými slovy, existuje zde silná motivace zachovat status.

Při tvorbě reklamní kampaně obě strany, agentura i společnost, která kampaň kupuje, často chybují. V 80. letech odpovídaly agentury za to, že kampaně budou v souladu se strategií společnosti a že povedou k hospodářskému zisku. V období recese řada agentur vyloučila nadbytečné činnosti a soustředila se pouze na tvůrčí práci. Mnohé úspěšné agentury oznámily, že je zajímavá výhradně „hledání kreativních řešení“. V těchto podmínkách se nejdůležitějším měřítkem hodnocení různých řešení stalo mediální pokrytí reklamy. Je zajímavé, že strategie reklamních agentur zůstala stejná. Kde je tedy ona kreativita?⁵

Nástroje vytváření vztahů se zákazníky

- marketing spřízněné skupiny – používá k přesvědčování nových potenciálních zákazníků stálé zákazníky, kteří představují po dohodě s podnikem jeho doporučení a vyzdvihují kvality podniku.

O tomto marketingu hovoříme tehdy, jestliže společnost prodává své výrobky prostřednictvím organizace členům organizace. Odbory, různé společnosti, etnické skupiny apod. jsou typickými spřízněnými skupinami. Členy takové skupiny váže citové pouto. Cílem je využít citového spojení zákazníka se skupinou jako nástroje pro prodej výrobků. Bez emočního spojení není ale tato činnost dobře možná.⁶

- řízení vztahů se zákazníky - stejně tak není možná, pokud skupina není na úrovni regionu a nemá své vedení, a pokud není vzájemné sociální cítění ve skupině.
- nosné produkty – za první podnět ke vztahu s novým zákazníkem je požadován kvalitní výrobek, který potenciálního zákazníka zaujme, a ačkoli předtím neměl čas na zkoumání svých nákupních možností, nyní, protože ho výrobek zaujal, má podnik šanci upoutat jeho pozornost i v jiných směrech a nabídnout mu své další výrobky, které budou novému zákazníkovi užitečné

⁵ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s.77

⁶ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s.78

- systém podpory nových zákazníků – v této fázi je velice důležité, aby zákazník stále cítil vzájemnou vazbu mezi ním a podnikem, podnik by měl mít časový rozvrh, kde bude napsáno kdy a co má zákazníkovi nabídnout, kdy mu má zavolat na marketingový výzkum, aby zákazník věděl, že je stále důležitý.

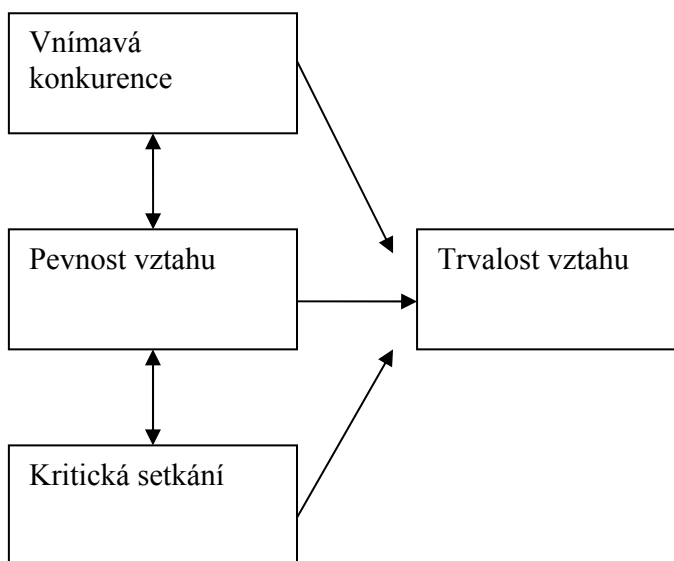
Tabulka 1: Vazby vztahů se zákazníky vznikají na základě výměny jednání, informací a emocí.

Vazby vznikající na základě jednání	Vazby vznikající na základě informací	Vazby vznikající na základě emocí
<ul style="list-style-type: none"> - vztahující se k produktu nebo procesu • geografické umístění • časová omezení 	<ul style="list-style-type: none"> - zákony a smlouvy • technologie • know-how 	<ul style="list-style-type: none"> - sociální vztahy • hodnotová kompatibilita • ideologická kompatibilita
„Podíl na zákaznickově peněženec“	„Místo v zákaznickově mysli“	„Místo v zákaznickově srdci“

Zdroj: [7, s.88]

3.5.2 Kritické střety se zákazníkem

Ne všechna jednání se zákazníkem mohou proběhnout správně a bez problémů. Pokud tomu tak není, měl by příslušný zprostředkovatel společnosti takový výsledek ihned hlásit vedení, protože takovéto momenty mohou být klíčové střety společnosti a zákazníka, a záleží jen na společnosti, zda v nich obstojí, či selže a o zákazníka přijde.



Obrázek 6: Trvání zákaznického vztahu v souvislosti s pevností vztahu za předpokladu, že společnost je schopna zvládnout konkurenci a kritické epizody.

Zdroj: [7, s.90]

3.5.3 Ukončení vztahu

K ukončení vztahu mezi podnikem a zákazníkem může dojít z různých důvodů, např. zákazník nebyl pro společnost ziskový, několik posledních setkání se zákazníkem bylo kritických, nebo zákazník našel jinou společnost, která lépe uspokojí jeho požadavky.

Žádný vztah nemá celou dobu hladký průběh bez výkyvů. Stejně tak, jako se mění ekonomika, tak se mění i vztahy. Vzdělání a zkušenosti podniku stárnou rychleji než vztahy se zákazníky, proto se podniky musí zaměřit na vzdělávání zaměstnanců, na zkušené a náročné zákazníky, kteří budou na firmu klást stále větší požadavky, a tím ji k dalšímu vzdělávání motivovat.

Důležitý je pro podnik také optimální poměr zákaznické základny. Zde se počítá, kolik zákazníků a jak dlouho u společnosti je, neboli počet let, které zákazník u společnosti je. Pro podnik se samozřejmě lepší, když má stále zákazníky, kteří ji neopouští a má s nimi pevné vazby, ale občasná výměna, a tím pádem i nové zkušenosti zákazníků a zároveň požadavky, posouvají společnost dál, motivují ji a pozdvihují na lepší úroveň.

Pokud chce zákazník skončit svůj vztah s podnikem, dá se to poznat na jeho vyjadřování a chování. Může mít například více stížností než dříve a než ostatní zákazníci, nemá zájem s podnikem komunikovat, snižují se objemy jeho nákupů a podniku z něj klesají zisky. Tyto náznaky by měl podnik poznat a definovat. Potom je potřeba, aby podnik posoudil, zda je pro něj vztah užitečný či nikoli a přistoupil k vyjadřování zákazníka na základě svého rozhodnutí tak, že buď zapracuje na vztahu a vylepší ho, což mu přinese zkušenosti i do dalších vztahů, nebo, pokud je vztah nedůležitý a nemá z něj zisk, ho elegantně a šetrně ukončit.

Elegantně proto, že i když bude vztah se zákazníkem rozvázán, stále je zákazník pro podnik jakási „reklama“, a proto je důležité, aby ani při ukončování vztahu nevznikly žádné problémy či „špatné vzpomínky“ a emociální zážitky.

3.5.4 Řízení vztahu

Následující tabulka dává přehled o tom, jak se na různých úrovních vztahu mění nástroje řízení a jejich použití. Hlavním cílem při práci na úrovni zákaznické základny je identifikovat vhodné zákaznické základny, které budou splňovat dvě kritéria:

- *hodnototvorný proces zákazníka bude takového charakteru, aby mohl být podporován společností,*
- *vztahy se zákazníky musí obsahovat potenciál pro budoucí zhodnocení⁷*

⁷ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s. 88

Tabulka 2: Řízení vztahů

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

Zdroj: [7, s.90]

Řízení fáze navázání vztahu

Společnosti musí hledat cesty pro efektivní přístup k novým skupinám zákazníků. Způsoby tohoto přístupu jsou různé v závislosti na strategii vztahu. Jestliže je cílem společnosti strategie sepnutí, vztah obvykle začne tím, že zákazník koupí nosný produkt. Pokud společnost chce spíše praktikovat strategii propojení, měla by v počáteční fázi vztahu proběhnout široká výměna informací a emocí.

Společnosti také musí zajistit, aby komunikace v rámci vztahu byla v souladu se zvolenou strategií. Hlavním cílem komunikace musí být vytvoření důvěryhodného obrazu společnosti, v očích zákazníka a její schopnosti podpořit zákazníkův hodnototvorný proces.

Plánování nosných produktů je jedním z těch úkolů, které musí být realizovány, aby vztah mohl začít. Nosné produkty jsou různé v závislosti na strategii vztahu. Někdy je to otázka svazování jednoduchých výrobků, někdy může jít o tvorbu důležitých informačních balíčků a hledání kanálů, jejichž prostřednictvím se společnost může dostat k zákazníkovi.⁸

Řízení fáze rozvíjení vztahu

Jakmile začne být vztah rozvíjen, je hlavním cílem seskupit na úrovni zákaznické základny existující vztahy a stanovit jejich potenciální hodnotu. K rozpoutání potenciální hodnoty se využívá analýz, při kterých se napodobují účinky řízení vztahu na jeho hodnotu.

Trvání vztahu lze ovlivnit vytvořením vazeb mezi zákazníkem a společností, které budou schopny zvětšit místo společnosti v zákaznickově mysli a srdci. Společnost může dále těžit ze vztahu rozvojem vlastních schopností a znalostí v důsledku požadavků a očekávání zákazníka, při hodnocení pozitiv nelze opominout ani jeho referenční roli.

Jednání na úrovni epizod, které mají za cíl vztah rozvíjet, se zaměřují na zlepšení celkové účinnosti epizod. Epizody jsou tím účinnější, čím je scénář vztahu srozumitelnější a jasnější. Svou podpůrnou roli hraje i scenerie epizod. Spokojenost zákazníka na úrovni epizod je významný faktor, který je třeba rozvíjet.⁹

Řízení fáze ukončení vztahu

V době, kdy vztah končí, jsou činnosti na úrovni zákaznické základny zejména mechanismem pro fungování zpětné vazby. Strategie vztahu se zákazníkem by měly obsahovat různé mechanismy fungování zpětných vazeb, které by umožnily získávat přehled o situaci

⁸ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s. 92

⁹ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s. 94

zákaznických skupin. Zákaznické skupiny mají také svůj podíl změn a jeho sledování patří k důležitým nástrojům řízení.

Na úrovni vztahu je podstatné včas rozpoznat varování, která vedou často k jeho ukončení. Pokud je poznáme, lze na záchranu vztahu provést nápravné akce. Když vztahy skončí, musí společnost podrobně prověřit profil těchto ukončených vztahů. Jen tak se může ujistit, že si udržela ty nejhodnotnější zákazníky.¹⁰

Hodnocení řízení vztahů se zákazníky

Následující tabulka je pro hodnocení společnosti a její schopnosti řídit své vztahy se zákazníky. Pokud v ní společnost ve většině případů zaškrtně ne, doporučuje se zamyslet, proč tomu tak je a jak se to dá napravit.

¹⁰ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s.97

Tabulka 3: Řízení fáze ukončení vztahu

Tvrzení	ANO	NE
1. Marketingové aktivity jsou zaměřeny spíše na rozvíjení současných vztahů se zákazníky nežli na tvorbu nových vztahů		
2. Noví zákazníci jsou pečlivě vybíráni		
3. Při výběru zákazníka je posuzována kompatibilita hodnot		
4. Pro získání vztahů jsou rozvíjeny nosné produkty		
5. Pro řízení prvních setkání s novými zákazníky existuje zvláštní program		
6. Při hodnocení zákaznické spokojenosti je rozlišováno, jde-li o spokojenost na úrovni setkání nebo vztahu		
7. Je sledována hodnota, kterou zákazník dostává		
8. Je hodnocena pevnost vztahů se zákazníky		
9. Přesně se ví, který vztah skončí		
10. Ví se, jak dlouho trvají vztahy se zákazníky		
11. Řeší se příčiny, proč vztah končí		
12. Vazby se zákazníky jsou systematicky vytvářeny		
13. Je určeno, která setkání jsou pro vztah kritická		
14. Vztah, který nemá hodnotu, je ukončen elegantně		

Zdroj: [7, s. 101]

3.6 Strategie vztahů se zákazníky

Existuje spousta strategií, protože je mnoho oborů a společností, ale nejčastěji jsou děleny do následujících tří skupin:

- strategie sponky – sepnutí

V této strategii se zákazník přizpůsobuje procesům společnosti, navazuje na ně tak, aby mohlo docházet k epizodám. Aby si společnost zákazníka udržela, je vhodné ho některým z komunikačních nástrojů utvrzovat ve výhodách vztahu.

- strategie zdrhovadla – propojení

Zde se přizpůsobuje jak zákazník, tak společnost. K přizpůsobení dochází tak, aby do sebe jejich procesy zapadaly. Jsou vypouštěny nepotřebné procesy, a ty zbylé analyzovány v určitých časových intervalech tak, aby docházelo k jejich neustálému zlepšování. Pro tuto strategii je důležitá dlouhodobá spolupráce.

- strategie suchého zipu – přimknutí

Tento typ je pro zákazníka nejvýhodnější. Dochází zde k úplnému přizpůsobení společnosti zákazníkovi. Pro zákazníka je výhodou hlavně ušetřený čas a náklady.

Strategie sepnutí	Strategie propojení	Strategie přimknutí
Zákazník se přizpůsobí		
		Společnost se přizpůsobí

Obrázek 7: Alternativní strategie vztahů z pohledu požadavků na přizpůsobení

Zdroj: [7,s. 103]

Tabulka 4: Hodnocení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

Tvrzení	ANO	NE
1. Strategie vztahů se zákazníky jsou plánovány podle skupin zákazníků		
2. Při plánování strategie vztahů se zákazníky jsou zvažovány všechny rozměry výměny (emoce, informace, jednání)		
3. Účelná realizace strategií vztahů se zákazníky zlepšuje konkurenční schopnost		
4. V poslední době vzrostl ve strategiích vztahů se zákazníky význam emocí		
5. Úspěšná realizace strategií vztahů se zákazníky je měřitelná růstem hodnoty vztahu		
6. Cílem strategie je zvětšovat místo společnosti v nákupním košíku zákazníka		
7. Strategie, které jsou realizovány, byly zvoleny na základě existující zákaznické základny		
8. Je známo, že úspěch společnosti je do velké míry závislý na zavedení strategií vztahů se zákazníky		
9. V případě nutnosti je společnost připravena své strategie vztahů se zákazníky měnit a rozvíjet		

Zdroj: [7,s. 112]

Překážky na cestě k řízení vztahů se zákazníky

Filozofie společnosti se s ohledem na zákazníky a vztahy se zákazníky samozřejmě odráží v samotné organizaci a její struktuře. Produktové řízení, odbytová oddělení, nákupní oddělení, provizní oddělení atd., to vše jsou odrazy základního předpokladu, resp. Názoru na to, co je pro společnost důležité.

Pokud se k zákaznické základně přistupuje jako ke kapitálu a organizace se soustředí na zvyšování hodnoty svých vztahů se zákazníky, je třeba použít nové způsoby organizace, aby úsilí směřovalo správným směrem.

Obchodní mentalita, způsob, jakým jsou organizována odbytová a nákupní oddělení, stejně jako čistá decentralizace odpovědnosti a pravomoci mohou proti řízení vztahů se zákazníky postavit překážky.¹¹

3.7 Obchodní přístup

Je třeba, aby organizace přenesly své myšlení ze světa obchodních transakcí do světa řízení vztahů se zákazníky. Tyto světy jsou ve své podstatě velmi odlišné a potřebný posun není snadný.

Když jsou cílem obchodní transakce, je celá organizace vyladěna na provádění jednotlivých obchodních operací. Základní premisa je v takové společnosti odvozena od tzv. povahy nákladovosti transakcí. Podle tohoto myšlení se konkurenční schopnost společnosti zakládá na její schopnosti dosáhnout co nejefektivnější transakce. Cena (náklady) této transakce určuje její efektivnost, nicméně v úvahu přicházejí i další momenty. Mezi jinými musí společnost zajistit, aby obě strany měly o sobě navzájem dostatek informací aby výměna byla skutečně efektivní.

Ve světě obchodních transakcí je cílem prodat co nejvíce stejného produktu co možná největšímu počtu zákazníků. V takovém světě je potom logická organizace kolem produktu. Přirozenou nástavbou toho je pak organizace zaměřená na produkt.

Odbytová a nákupní oddělení

Společnosti, které působí v odvětvích s obchodní činností, jsou často konfrontovány s názorem, že zákazníkům není možné prodat nové myšlení, protože v cestě stojí nákupní oddělení. Účelem nákupního oddělení je získat zboží nebo služby za co nejnižší ceny, a to na základě informací, které organizace získá. Dochází k tomu, že spolu jednotliví subdodavatelé soutěží, aby obchod získali. V této situaci se cena stává rozhodujícím kritériem. Cílem je mít natolik přesné informace, které umožní vyjednat výhodnou cenu.

¹¹ STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s. 120

Decentralizace v reálném obrazu

V posledních deseti letech převládá u vedoucích pracovníků názor, že pravomoc a odpovědnost by měly být delegovány a že se tak stane, pokud bude organizace decentralizována a rozdrobena do malých jednotek.

Aby decentralizované jednotky fungovaly nezávisle a byly odpovědné za odchodní výsledky, potřebují značnou svobodu k provádění obchodu způsobem, který se jim jeví vhodným. V tom případě je ale třeba přijmout skutečnost, že tyto jednotky si budou navzájem konkurovat a usilovat o stejné klienty.¹²

¹² STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. s. 122

Tabulka 5: Hodnocení databáze řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

Tvrzení	ANO	NE
1. Všichni, kdo se zabývají řízením vztahů se zákazníky, chápou svoji odpovědnost v rámci marketingu		
2. Zákaznická základna byla rozdělena do portfolií na základě hodnoty		
3. Existuje vedoucí řízení vztahů se zákazníky, kteří mají vlastní portfolia se zákazníky		
4. Za zvyšování hodnoty každého portfolia odpovídá tým složený z různých funkcí		
5. Bylo investováno do paměti společnosti pro ukládání údajů o zákaznících		
6. Každý, kdo je v přímém kontaktu se zákazníkem, má k databázi přístup		
7. Rozvíjení vztahů se zákazníky probíhá na základě nashromážděných dat		
8. Jak zákazníci, tak zaměstnanci, jsou stimulováni rozvíjením vztahů		
9. Celá činnost společnosti je vedena celkovou vizí		
10. Vedle finančního úspěchu je společnost schopna zajistit zákazníkům i jinou hodnotu a změřit ji		
11. Systémy společnosti hodnotí její schopnost vlastní obnovy a učení jako dodatek finančního úspěchu		

Zdroj: [7,s.129]

3.8 Faktory důležité pro správný výběr CRM

Výběr vhodného CRM informačního systému (CRM IS) pro daný subjekt je silně individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech. Obecně zle však doporučit postupovat dle následujícího desetibodového rozhodovacího klíče:

1. Zkušenosti podniku s problematikou CRM a příslušnými CRM IS

Je třeba si uvědomit, že zavádění CRM IS bez propracované CRM informační strategie je obvykle nejen časovou, ale především finanční ztrátou. Toto tvrzení podkládá chmurná statistika stovek ztroskotaných CRM implementačních projektů, zmařené kariéry a rozbité sny těch, kteří si vsadili na nesprávné pořadí, tedy implementaci CRM IS bez prvotně definované strategie. Zmiňme na tomto místě studii od společnosti AMR Research a Forrester. Studie AMR 2004 uvádí, že 28 % CRM projektů se vůbec nedokončí a 33 % dokončených projektů představuje velký problém pro

osvojení uživateli. Studie Forrester 2005 udává, že dvě třetiny respondentů jsou nespokojeni se složitostí svého CRM a více než polovina respondentů je nespokojena s návratností investic (ROI) do CRM.

Pokud je k dispozici kvalitní vize, resp. strategie, lze celý implementační projekt zvládnout bez větších problémů. Jestliže subjekt nemá žádné či velmi slabé zkušenosti s problematikou CRM, lze jednoznačně doporučit využití služeb externího poradce. Spolupráce s ním pak může probíhat na poradenské či komplexně dodavatelské úrovni.

2. Velikost podniku

Tato otázka nemá zásadní význam na výběr CRM IS nebo vypracování strategie, ovšem významně ovlivňuje samotný průběh implementačního procesu CRM IS a celkové firemní CRM strategie. Je zřejmé, že u větší organizace bude proces delší, složitější a dražší než u organizace menší.

3. Rozpočet pro CRM

Pokud firma nemá dostatek finančních prostředků pro nákup, implementaci, následný provoz a údržbu nutného rozsáhlého CRM řešení, je pochopitelně vhodné použít alespoň jednodušší variantu CRM IS (především primárně moduly pro operativní činnosti řízení vztahů se zákazníky). Daný subjekt tímto získá provozní zkušenosti se CRM a vzhledem k tomu, že většina CRM IS je stavěna modulárně, má možnost následně systém postupně rozšiřovat o další CRM funkcionality.

4. Velikost cílové skupiny

Z hlediska požadavků na výkonnost CRM IS je důležité znát, v jakém řádu (stovky, tisíce, desetitisíce, atd.) se bude pohybovat počet oslovovaných zákazníků firmy. Obecně platí pravidlo, že čím větší počet potenciálních zákazníků, tím rozsáhlejší a sofistikovanější CRM IS musí být. Rostou také požadavky na systémovou integraci s dalšími podnikovými aplikacemi a hierarchii přístupových práv k datovým zdrojům na jednotlivých úrovních řízení.

4. Požadavky návratnosti investic

Obecně nelze očekávat, že by se vynaložené investice vrátily do jednoho roku. Nejde totiž jen o implementaci systému a zaškolení práce s ním. Musíme brát také v potaz dlouhý časový horizont spojený s plněním databází informacemi a osvojení si zaměstnanci efektivní využívání CRM IS. Praxe ukazuje, že obvykle uplyne minimálně 9 měsíců (spíše jeden rok) od vynaložení první koruny po uvedení systému do jeho plného a přínosného provozu.

5. Existence informačního systému pro konkrétní firemní odvětví

Vzhledem k tomu, že existuje celá řada oborů (bankovníctví, telekomunikace, farmacie atd.) kde má využívání CRM dlouholetou tradici, je přínosné si při hledání optimálního CRM IS položit také tuto otázku. Díky tomuto faktu jsou totiž na trhu k dispozici specializované CRM IS či alespoň jejich moduly. Je vhodné proto zvážit, zda existující systémy nebudou mít pro firmu kvalitativně vyšší přidanou hodnotu.

6. Úspěch využívání CRM u jiných firem obdobné ekonomické činnosti

Při zavádění CRM IS management firmy obvykle nemá dostatek vlastních zkušeností s takovou formou implementačního projektu. Ovšem není důvod opakovat již dříve identifikované problémy a opakující se chyby. Určitě je možné najít firmy (např. mezi fy. dodavateli, odběrateli či poradenskými subjekty), se kterými je možné se o nabyté zkušenosti podělit a z dřívějších chyb se poučit.

7. Podnikové činnosti, které by měli být automatizovány

Jaké jsou nejdůležitější moduly IS pro firmu, které oblasti jsou esenciální z pohledu tvorby CRM strategie?

9. Automatizační činnosti – operativní či analytická úroveň

V tomto bodě musí management firmy rozhodnout, zda je pro podnik dostačující systém disponující funkcionalitou pro management času, správu osob a kontaktů (operativní CRM), či je důležitá také analytická část systému – potřeba roste především s množstvím potenciálních zákazníků (analytické CRM). V každém případě lze doporučit adekvátní implementaci v postupném iteračním cyklu.

10. Vazba CRM IS na další firemní informační systémy

Posledním krokem rozhodovacího procesu je otázka včasné a promyšlené systémové integrace CRM IS na další podnikové systémy. Včasná analýza této problematiky zamezí celé řadě následných integračních problémů. Intuitivně cítíme danou zásadu, že čím více je CRM IS otevřený, tím je vhodnější pro jakoukoliv budoucí konfiguraci propojení firemních informačních systémů.¹³

Doba návratnosti

Řízení vztahů nám zajistí spokojenost zákazníků, tj. opakování jejich nákupů, zajištění reklamy mezi zákaznickovými známými a příbuznými, posílení image firmy a značky. Vede k rozšíření dobrého jména firmy.¹⁴

3.9 Produkty CRM

ACT!

- tento produkt patří mezi nejprodávanější produkty CRM
- jedná se o systém správy a komunikace se zákazníky
- je schopen organizovat činnost podniku každý den
- eviduje veškeré informace o zákazníkovi
- zvládá organizovat telefonáty, obchodní jednání, úkoly pracovníků
- všechny tyto aktivity eviduje do kalendáře, ke kterému má přístup každý pracovník, a které jsou každý den podle aktuálnosti zobrazovány
- program převádí informace do Microsoft Excel
- na zadání úkonu předvídá budoucí prodeje
- jako systém ovládá komunikaci e-mailem, faxem, atd. , a to jak jednotlivou, tak hromadnou
- umožňuje vypracovávat záznamy z jednání a šablony pro dokumentaci
- podporuje vytváření segmentů zákazníků podle jejich potřeb

¹³ [11] CRM portál: zpravodajství z oblasti CRM. VŠETIČKA, Martin. *CRM portál* [online]. 2009 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm>

¹⁴ vlastní názor

AWIS

- eviduje obchodní případy, vytváří nabídky a smlouvy, eviduje a spravuje informace o zákaznících
- vystavuje faktury, dodací listy, objednávky a pokud je potřeba, obnovuje jejich evidenci
- uchovává údaje o zaměstnancích, zvládá počítat srážkové a zálohové daně zaměstnanců
- vede záznamy o dodavatelích a zboží na skladě
- při prodeji zboží a jeho vydání ze skladu zboží v systému vyskladňuje

Business Report

- vede adresář společností a kontaktů na osoby zodpovědné za prodej
- eviduje obchodní případ od poptávky až po prodej
- eviduje a spravuje dokumenty – faktury, objednávky, dodací listy
- spravuje reklamace zákazníků [12]

4 STAVEBNINY ZÁMEČNÍK, A.S.

4.1 Představení firmy

Firma STAVEBNINY ZÁMEČNÍK a.s. se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem stavebního materiálu a rozhodně není v oboru zdaleka neznámým pojmem.

Cílem této firmy je poskytnutí komplexních služeb v oblasti dodávek stavebních materiálů s důrazem na maximální spokojenost zákazníků. Zajišťuje prodej a dodávky stavebních materiálů pro stavby, rekonstrukce a opravy rodinných domů, bytů i velkých stavebních celků a ostatních staveb. V nabízeném sortimentu se nachází velký výběr materiálů pro použití nejen v oblasti stavebnictví, zahradní architektury, stavebních doplňků, nářadí, kotevní techniky a ochranných pomůcek, ale i potřeby pro opravy a přestavby bytů. Nemalou část sortimentu tvoří také prodej a dodávka hutních materiálů, včetně jejich dělení dle přání zákazníků.

Odborně proškolení pracovníci poskytují bezplatné poradenství, pomáhají s kalkulací a výběrem těch správných materiálů pro stavbu. Vlastními nákladními a dodávkovými auty zajišťuje dopravu materiálu dle požadavků zákazníka a poskytuje služby s tím spojené tak, aby uspokojila požadavky zákazníků.¹⁵

4.2 Historie společnosti

Svoji tradici začala rozvíjet již v roce 1991, kdy pod hlavičkou volného sdružení podnikatelů Josef Zámečník – UNISTAV Městec Králové, vstoupila na český trh se stavebním a hutním materiálem. O hospodaření „Unistavu“ vypovídá nejlépe skutečnost, že na východním okraji sídelního města vyrostl areál poskytující široký sortiment, dobré zázemí a příjemné prostředí pro zákazníky.

Od poloviny roku 2003 do konce roku 2005 byla činnost současné společnosti Stavebniny Zámečník, a.s. realizována v rámci společnosti s ručením omezeným FERTISTAV CZ s.r.o.

¹⁵ Stavebniny Zámečník, a.s. MARVAR, Richard. *Stavebniny Zámečník* [online]. 2008 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.stavebninyzamecnik.cz/>

Rok 2005 se stal dalším významným mezníkem v historii firmy. Z úseku prodeje stavebního materiálu vzniká nová společnost - Stavebniny Zámečnick a.s. , která s úspěchem navázala na již vybudovanou tradici prodeje stavebních materiálů nejen v místním regionu.

Za účelem rozšíření nabízeného sortimentu nabízí zákazníkům samoobslužnou prodejnu s elektronářadím, ručním nářadím, spojovacím materiálem, nátěrovými hmotami a dalšími druhy drobného zboží.

Pro zvýšení komfortu nákupu nabízí zákazníkům možnost úhrady ceny zakoupeného zboží prostřednictvím platebních karet.

Nedílnou součástí nabízených služeb se od roku 2008 staly odvoz stavební suti s možností přistavení kontejneru zákazníkovi a prodej volně ložených materiálů (písku, betonu a drtí).

V letošním roce bude společnost nadále podporovat rozšiřování sortimentu nabízeného zboží a zvyšování kvality poskytovaných služeb.¹⁶

4.3 Dnešní podoba společnosti

Skupiny nabízeného zboží

- hutní materiál
- zdící materiál
- cement, vápno, omítkovina
- střešní krytiny, okapy
- obklady, dlažby
- dveře, okna, zárubně, prahy
- izolační materiály
- řezivo, palubky, podlaha
- sádrokarton, nářadí, chemie
- spojovací materiál, el. nářadí, ostatní zboží

¹⁶ Stavebniny Zámečnick, a.s. MARVAR, Richard. *Stavebniny Zámečnick* [online]. 2008 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.stavebninyzamecnik.cz/>

Hlavní dodavatelé firmy

- hutní materiál, pletiva, plechové střešní krytiny
- Feron
- Pilecký
- Satjam
- Arcelor Mittal
- zdicí materiály, dlažby, betonové stavební prvky
- Wienerberger
- Xella
- Ytong
- Best
- Klimatherm
- Qpor
- CS-beton
- TopTeramo
- Schiedel
- Poroton
- cement, vápno, malty, omítky, fasády, stavební chemie
- Holcim
- KVK
- Basf
- Prince color
- Weber
- Baumit
- Cemix
- Maxit
- Hasoft

- střešní krytiny, doplňky, podstřešní folie

- Tondach
- Besk
- Onduline
- Cembrit
- Juta

- tepelněizolační a hydroizolační materiály

- Rigips
- Penopol
- Fibrin
- Orsil
- Isover
- Bitumax

Hlavní odběratelé firmy

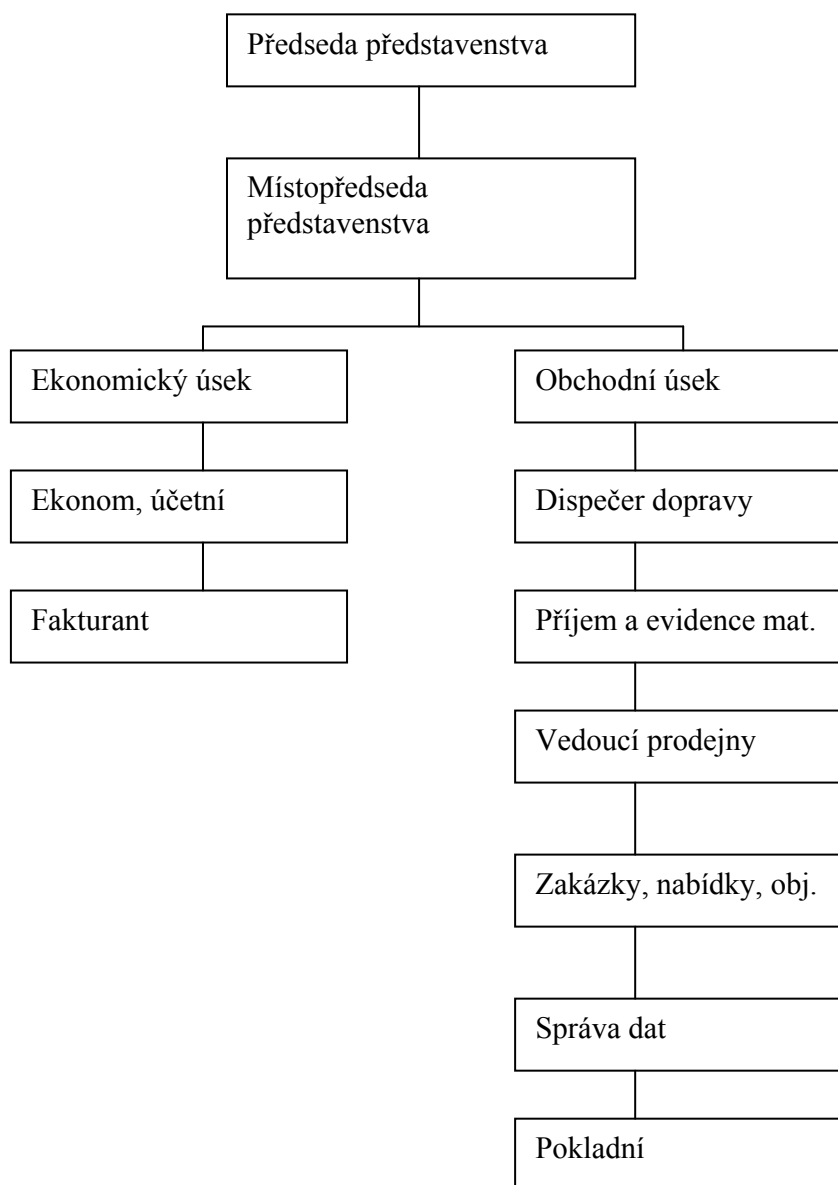
- Rodinné domy Ruda
- Izomat
- Polabsá stavební
- Wienerberger
- Filinger
- Jokas
- Vladislav Špaček
- PMS
- Stavmat In
- Tradic
- Miloslav Mizera
- Urbi

Tabulka 6: Tržby za prodej zboží v %, podle hlavních odběratelů

Rodinné domy Ruda	30
Izomat	16
Polabská stavební	11
Wienerberger	8
Fillinger	6
Holas	5
Vladislav Špaček	5
PMS	5
Stavmat In	5
Tradic	3
Miloslav Mizera	3
Urbi	3

Zdroj: [vlastní]

Obrázek 8: Organizační schéma



Zdroj: [vlastní]

Ekonom

- má na starost účetnictví podniku, jeho evidenci, komunikuje s finančním úřadem a Správou sociálního zabezpečení, se zdravotními pojišťovnami zaměstnanců, provádí účetní uzávěrku, zakládá účetní doklady

Fakturant

- fakturuje zboží na základě objednávky

Dispečer dopravy

- koordinuje dopravu zboží k zákazníkům, má na starost zúčtování cesty

Příjem a evidence materiálu

- kontroluje došlé zboží na dodacím listě s objednávkou, kompletuje všechny dodací listy na konkrétní objednávku, zodpovídá za zboží na skladě, vyplňuje skladové karty

Pokladní

- prodává zboží, přítomné na prodejně, přijímá platby v hotovosti za faktury, propočítává ceny za zboží na zákaznickovy požadavky

Zakázky, nabídky, objednávky

- zařizují řemeslníci z obchodního úseku, na konkrétní žádost zákazníka, popř. jeho projekt, propočítají množství a cenu zboží, doporučují nejvhodnější zboží

Správa dat

- příjem a vyřizování, popř. převádění telefonických hovorů, e-mailů a přání zákazníků

Vedoucí prodejny

- zodpovídá za úplnost zboží na prodejně, za kvalifikaci prodejců a přítomnost obchodních řemeslníků, dále za správnost a úplnost ceníku

4.4 Současná tržní situace

Společností, podnikajících v oboru stavebnictví je spousta, a to platí i v okolí sídla Stavebniny Zámečnick, a. s. Konkurence se nachází v Chlumci nad Cidlinou, v Novém Bydžově i v Nymburce. Přímou konkurencí je ale stavební firma Stylstav, která sídlí také v Městci Králové. Tato firma, zabývající se nejen prodejem materiálu, ale i stavbou jako takovou, je nepochybně obrovským konkurentem.

Stavební firma Jiří Školník – Stylstav

Stavební firma působící v okolí Poděbrad, Kolína a Nymburku, byla založena v roce 1991. Od tohoto roku se firma zabývá stavebními pracemi a rekonstrukcemi. Od roku 1995 sídlí v nově vybudovaném areálu v ulici T.G.Masaryka 948 v Městci Králové. V areálu je prodejna stavebnin se širokým výběrem stavebního materiálu, dále nabízí ve fasádním studiu natónování fasádních barev a omítek.

Stavební divize nabízí veškeré stavební práce, staví rodinné domy na klíč, provádí rekonstrukce objektů, zateplení fasád objektů, zpevněné plochy, demolice objektů, zemní práce atd. Disponuje kvalitním technickým a technologickým zázemím. Má kvalitní, zkušený, kvalifikovaný tým zaměstnanců. Požadované práce nacení v přehledném položkovém rozpočtu.¹⁷

4.5 Současná finanční situace

Současná finanční situace firmy není nijak povzbudivá. Přestože za minulý rok vykázala zisk, v roce 2010 uzavřela účetnictví se ztrátou. Její krátkodobé závazky jsou o třetinu nižší, než krátkodobé pohledávky, ale dnešní situace na trhu je taková, že odběratelé nemají své závazky z čeho zaplatit. Hotovost na bankovním účtu je dvacetkrát menší, než hodnota krátkodobých závazků. Společnost se dostala do platební neschopnosti, tím pádem se zvýšila i nákladovost jejího finančního kapitálu. Již v roce 2010 musela zpeněžit polovinu krátkodobého finančního majetku.

¹⁷ Stavební firma Jiří Školník - Stylstav - Městec Králové. *Stylstav* [online]. Copyright, 1995 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.stylstav.cz/>

Tabulka 7: Přehled krátkodobých závazků po splatnosti z obchodního styku k 31.12.2011

Uvedené údaje jsou v %.

Přijaté zálohy	0
Závazky do splatnosti	60,6
Do 30 dnů	14
Od 31 do 60 dnů	5,5
Od 61 do 90 dnů	7,2
Od 91 do 180 dnů	12,7
Od 180 do 360 dnů	0
Nad 360 dnů	0
Závazky po splatnosti celkem	39,4
Celkem = do splatnosti, zálohy, po splatnosti	100

Zdroj: [vlastní]

Z uvedené tabulky je zřejmé, že společnost 40 % svých závazků není schopna zaplatit, to je způsobeno především nedostatkem hotovosti z důvodu nezaplacených pohledávek od odběratelů a výsledkem hospodaření za rok 2010, který vykazoval ztrátu. Její závazky zatím nepřekračují splatnost 180 dní.

Tabulka 8: Přehled krátkodobých pohledávek po splatnosti z obchodního styku k 31.12.2011

Uvedené údaje jsou v %.

Poskytnuté zálohy	0,2
Pohledávky do splatnosti	79,4
Do 30 dnů	4,2
Od 31 do 60 dnů	2,3
Od 61 do 90 dnů	1,6
Od 91 do 180 dnů	1,5
Od 180 do 360 dnů	0,8
Nad 360 dnů	10,1
Pohledávky po splatnosti celkem	20,4
Celkem = do splatnosti, zálohy, po splatnosti	100

Zdroj: [vlastní]

Tato tabulka ukazuje, že za 20 % svých pohledávek firma zřejmě již nedostane zapláceno. V případě splatnosti je 10 % pohledávek již minimálně rok po své splatnosti.

4.6 SWOT analýza

Silné stránky podniku

- dlouhodobě budovaná klientela
- kvalifikovanost a odbornost zaměstnanců
- dobře sehraný tým
- flexibilita
- lokalita podniku

Slabé stránky podniku

- nesolventnost
- nedostatek prodejních míst
- obchodní vztahy budované na základě dlouhodobé spolupráce - ne podle momentální finanční situace
- nemá zákaznickou linku zdarma
- chybí direkt marketing
- malá propagace

Příležitosti

- rozšíření klientely na základě prováděných otevřených dnů
- možná propagace současnými klienty
- rozšíření sortimentu

Hrozby

- současná finanční krize
- nesolventnost odběratelů
- obrovská konkurence
- špatná finanční situace zákazníků

4.7 Strategie podniku

Jako cíl podniku byl ve výpisu z rejstříku trestů uveden pevný postoj na trhu. Přesto se podnik v současné situaci, ve které se nachází, orientuje hlavně na zisk. Podnik se soustředí na ziskovost proto, aby byl v případě nutnosti dobrým kandidátem na získání úvěru, a hlavně proto, aby byl schopen včas a v plné výši splatit své závazky, neboť si je moc dobře vědom toho, že solventnost je vizitkou podniku.

S tímto cílem jsou samozřejmě seznámeni jak zaměstnanci, tak manažeři podniku, a to z pravidelných porad.

4.8 Zaměstnanci společnosti

Výběr zaměstnanců

Zaměstnance podniku tvoří původní sdružení podnikatelů firmy Fertistav a jejich zedníků. Noví zaměstnanci jsou pak vybíráni mezi původními kolegy a zaučování současnými zaměstnanci.

Školení zaměstnanců, komunikujících se zákazníkem

Školení obchodních řemeslníků probíhá každý rok na jaře před zahájením sezóny. Školení jsou prováděna dodávajícími podniky, a to přímo ve firmě. Většinou se ho účastní všichni zaměstnanci, co přijdou do styku se zákazníkem, i ekonomický úsek a vedení. Na školení jsou probírány jak stávající produkty, tak produkty nové.

Propagace zboží

Nové produkty většinou podnik zavádí na základě přání zákazníků, nebo pokud jde o žádaný a důležitý výrobek. O zavedení nového výrobku jsou pak informováni vybraní hlavní odběratelé, a to na základě jejich obvyklých potřeb.

Pokud jde o běžnou reklamu, má podnik zřízen inzerát v Inzertních novinách Šance, dále reklamní billboard na náměstí v Městci Králové. Dále jsou zřízeny webové stránky, podnik se zúčastnil i tří výstav „Stavitel“ v Lysé nad Labem, která je každoročně pořádána v únoru. Na dvoře podniku probíhají několikrát do roka „ Dny otevřených dveří“,

kterých se účastní i dodavatelé podniku. V těchto dnech může zákazník získat vybrané zboží za zvýhodněnou cenu.

Hlavní odběratelé mají procentuální slevy z ceny, které jsou nyní dány smlouvou. Tato sleva je u každého odběratele individuální, tedy dle domluvy.

Komunikace se zákazníkem

Komunikace se zákazníkem probíhá povětšinou prostřednictvím telefonu, či e-mailové adresy. Každé oddělení má přidělenou telefonní linku, která je jak ve zlatých stránkách, tak na webové adrese podniku. E-mailová adresa je jedna na celý podnik. Přes tyto komunikační prostředky se zákazník poptává po zboží, pak většinou proběhne osobní schůzka, kdy zákazník předkládá plány stavby a obchodní řemeslníci mu podle plánu a typu zakázky doporučí zboží, které potřebuje a propočítají množství zboží a cenu. Tyto požadavky pak předají vedoucímu prodejny, který zboží objedná u dodavatele. Pokud jde o velkou objednávku, jde domluvit přímou dodávku zákazníkovi. Později je zákazníkovi prostřednictvím e-mailu zaslána faktura. Prostřednictvím těchto komunikačních prostředků mohou zákazníci ale i řešit případné reklamace a připomínky.

Šetření spokojenosti zákazníka

Spokojenost zákazníka se službami podniku je hodnocena pouze podle množství nákupů na jednoho zákazníka a podle množství a vážnosti reklamací. Podnik nemá oddělení, které by se zákazníkem zabývalo, a to z důvodu nedostatku lidských zdrojů a kvalifikace současných zaměstnanců.

Evidence zákazníka

Hlavní zákazníci neboli odběratelé, jsou evidováni na základě smluv, které s podnikem uzavřeli. Eviduje se název společnosti, město, ulice a PSČ, tržby na odběratele a pohledávky na odběratele.

Evidence malých zákazníků, kteří nakupují na prodejně, nebyla zřízena. Prodejnou má podnik pouze jednu, a nachází se v sídle podniku.

Využití evidence zákazníka

Evidence zákazníka slouží k přehledu pohledávek a tržeb, k jejich porovnání s jinými zákazníky. Dále jsou podle tohoto přehledu kontaktováni zákazníci při zavádění nového zboží. Vedení firmy využívá přehled pro konzultaci a případnou domluvu slevy na zboží na základě přínosu odběratele pro podnik.

4.9 Proces dokumentace ve společnosti

1. Nabídka zboží

Na základě poptávky zákazníka po zboží je zpracována nabídka v elektronické podobě. Pokud není zpracování v elektronické podobě možné, je nabídka zpracována na tiskopis „Nabídka zboží a služeb“.

Originál nabídky zboží je předán poptávajícímu, první kopii si potom nechá pracovník, pověřený zpracováním nabídky, druhou kopii předá pracovník vedoucímu obchodu.

2. Prodejní objednávka

Nabídka, která je poptávajícím přijata, je zakončena objednávkou zboží. Objedávka se předává prodejně, která je zodpovědná za objednání zboží. Vedoucí prodejny zkontroluje, zda je objednané zboží skladem, nepřítomné zboží objedná a po příjmu zboží na sklad realizuje průběžné dodávky.

3. Nákupní objednávka

Vystavuje ji odpovědný pracovník, a to vždy elektronicky. Nejprve si vypočítá cenu nakupovaného zboží. Tuto cenu vyplní do objednávky.

Evidence nákupních objednávek je vedena v knize „Evidence nákupních objednávek“ v elektronické podobě. Za evidenci nákupních objednávek zodpovídá vedoucí obchodně provozního úseku firmy.

4. Příjem zboží

Fyzický příjem zboží provádí pracovník skladu, neboli prodejny, účetní příjem zboží provádí skladová účetní. Při fyzickém příjmu zboží kontroluje vedoucí prodejny počet dodaného zboží

s dodacím listem, a zároveň provádí kontrolu technického stavu zboží (kontroluje, zda není zboží poškozeno). Pokud zboží nesouhlasí s dodacím listem, zapíše tyto nesrovnalosti do dodacího listu a nechá si tuto skutečnost potvrdit od řidiče dodávky. Na základě těchto nesrovnalostí provede vedoucí prodejny reklamaci dodaného zboží.

5. Účetní příjem zboží

Dodací list, již potvrzený vedoucím prodejny, je zkontrolován pracovníkem odpovědným za nákup zboží k příslušné objednávce. Tento pracovník kontroluje stav zboží na dodacím listě se zbožím na nákupní objednávce. Pokud zjistí rozdíl, neprodleně informuje dodavatele a prodejnu o nesrovnalostech. Prodejna informuje zákazníka o vývoji jeho zakázky. Je sjednána náprava, přičemž náklady, spojené se zdržením zakázky a novou dodávkou, hradí viník vzniklé situace.

Skladová účetní zadá v elektronickém systému příjem zboží na sklad.

6. Pošta

Pracovnice recepce zpracovává všechnu došlou poštu. Pracovnice poštu otevře a zapíše do elektronické evidence. V evidenci je ke každé faktuře vytvořena průvodka.

7. Údržba a zakládání karet

Pokud pracovník, zodpovědný za nákup zboží, kupuje zboží, které není v katalogu nabízeného zboží, vyplňuje „Žádanku o zařazení výrobku do katalogu“, ve které se vyplňují následující údaje:

- název výrobku – podle katalogu výrobce
- skupina – čtyřmístné číslo
- katalogové číslo – dvacetimístné číslo, které je navrhováno pracovníkem
- rozměr
- měrná jednotka – návrh měrné jednotky dané do prodeje
- ceníková cena – cena v ceníku výrobce k navrhované měrné jednotce
- obchodní podmínky – procentní sleva z ceníkové ceny
- nákupní cena – již vypočítaná cena za nákup
- balení na paletě – např. počet pytlů či krabic jedn. Zboží
- popis výrobku – druh, účel použití a jméno výrobce
- datum a podpis žádajícího

Vyplněná žádanka je předána vedoucímu prodejny. Ta vyplní zbylé údaje a prodejní ceny a dá žádanku potvrdit řediteli společnosti.

8. Prodej na fakturu, na dodací list, za hotové

- fakturace za zboží prodané na prodejně
 - zboží prodané na prodejně fakturuje prodejna dle obchodních podmínek, které jsou dané pro každého konkrétního zákazníka
- fakturace přímých dodávek na stavbu
 - toto zboží fakturuje prodejna dle nabídkových listů na konkrétní zakázku
 - prodejna přijme objednávku a potom zařídí dle požadavků zákazníka dodávku na stavbu v daném termínu a čase
 - vedoucí prodejny je zodpovědný za včasné dodání zboží i jeho vyfakturování zákazníkovi
- fakturace přímých dodávek do jiné stavební společnosti
 - zboží je fakturováno skladovou účetní, a to podle obchodních podmínek, které byly s daným zákazníkem sjednány na určité kalendářní období
 - za objednávku, její včasné vyřízení a vyfakturování je odpovědný pověřený pracovník, který objednávku přijímal
- fakturace autodopravy za dodávku zboží na stavbu
 - fakturace je provedena vedoucím prodejny na základě nabídky
 - cena je stanovena společností
 - kontrola vyfakturování všech realizovaných doprav je prováděna podle „Záznamu o provozu motorového vozidla“
 - pokud není možné stanovit cenu dopravy na prodejně, počítá ji dle kalkulace pověřený pracovník společnosti

9. Reklamace

Pokud zákazník reklamuje došlé zboží, sepíše s ním vedoucí prodejny „Reklamační list“. V tomto listě vypíše důvody reklamace a sepíše způsob vyřízení reklamace. Tuto reklamaci zapíše

do knihy spotřebitelských reklamací. Tato kniha je na podnikovém serveru. Reklamáce je postoupena pracovníkovi, nakupujícímu zboží. Tento pracovník kontaktuje výrobce zboží k posouzení reklamovaného zboží. Po dobu vyřizování reklamáce má prodejna za zboží hmotnou odpovědnost.

5 ZHODNOCENÍ KVALITY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ STAVEBNINY ZÁMEČNÍK, A.S.

Tabulka 9: Řízení vztahů ve společnosti

Tvrzení	ANO	NE
1. Všichni, kdo se zabývají řízením vztahů se zákazníky, chápou svoji odpovědnost v rámci marketingu	x	
2. Zákaznická základna byla rozdělena do portfolií na základě hodnoty		x
3. Existuje vedoucí řízení vztahů se zákazníky, kteří mají vlastní portfolia se zákazníky		x
4. Za zvyšování hodnoty každého portfolia odpovídá tým složený z různých funkcí		x
5. Bylo investováno do paměti společnosti pro ukládání údajů o zákaznících	x	
6. Každý, kdo je v přímém kontaktu se zákazníkem, má k databázi přístup	x	
7. Rozvíjení vztahů se zákazníky probíhá na základě nashromážděných dat	x	
8. Jak zákazníci, tak zaměstnanci, jsou stimulováni rozvíjením vztahů	x	
9. Celá činnost společnosti je vedena celkovou vizí	x	
10. Vedle finančního úspěchu je společnost schopna zajistit zákazníkům i jinou hodnotu a změřit ji		x
11. Systémy společnosti hodnotí její schopnost vlastní obnovy a učení jako dodatek finančního úspěchu		x

Zdroj: [vlastní]

Z tabulky vyplývá, že jak společnost jako celek, tak vedení a zaměstnanci jako její součást, chápou důležitost dobrých vztahů se zákazníky, jde jim o jejich spokojenost jak se službami společnosti, tak s jednáním zaměstnanců. Ví, jak je pro ně důležitý přehled zákazníků a informace o nich, pouze nezavedl databázi. Stručný přehled slouží spíše pro možnost kontaktování, posouzení jejich důležitosti z hlediska tržeb, a odpovědnosti, vezmeme-li v úvahu včasnost plnění jejich pohledávek vůči podniku.

Tabulka 10: Ukončení vztahů se zákazníky ve společnosti

Tvrzení	ANO	NE
1. Strategie vztahů se zákazníky jsou plánovány podle skupin zákazníků		x
2. Při plánování strategie vztahů se zákazníky jsou zvažovány všechny rozměry výměny (emoce, informace, jednání)	x	
3. Účelná realizace strategií vztahů se zákazníky zlepšuje konkurenční schopnost	x	
4. V poslední době vzrostl ve strategiích vztahů se zákazníky význam emocí	x	
5. Úspěšná realizace strategií vztahů se zákazníky je měřitelná růstem hodnoty vztahu		x
6. Cílem strategie je zvětšovat místo společnosti v nákupním košíku zákazníka	x	
7. Strategie, které jsou realizovány, byly zvoleny na základě existující zákaznické základny		x
8. Je známo, že úspěch společnosti je do velké míry závislý na zavedení strategií vztahů se zákazníky	x	
9. V případě nutnosti je společnost připravena své strategie vztahů se zákazníky měnit a rozvíjet		x

Zdroj: [vlastní]

Podnik třídí zákazníky sice pouze na hlavní odběratele a příležitostné kupce drobného zboží, ale i to mu slouží k tomu, aby mohl posoudit, co je důležité pro hlavní odběratele a co pro drobné kupce. Ve svém jednání uplatňuje osobitý přístup a jednání úměrné situaci nákupu a zákazníka. Je si vědom toho, že pouze spokojený zákazník se příště vrátí a možná se i zmíní kamarádům, rodině, kolegům a jiným případným budoucím zákazníků. Vzhledem k tomu, že jeho hlavním cílem je maximalizace zisku, záleží mu na tom, aby zákazník nakupoval rád a velké množství.

Tabulka 11: Hodnocení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

Tvrzení	ANO	NE
1. Marketingové aktivity jsou zaměřeny spíše na rozvíjení současných vztahů se zákazníky nežli na tvorbu nových vztahů	x	
2. Noví zákazníci jsou pečlivě vybírání		x
3. Při výběru zákazníka je posuzována kompatibilita hodnot		x
4. Pro získání vztahů jsou rozvíjeny nosné produkty		x
5. Pro řízení prvních setkání s novými zákazníky existuje zvláštní program		x
6. Při hodnocení zákaznické spokojenosti je rozlišováno, jde-li o spokojenost na úrovni setkání nebo vztahu		x
7. Je sledována hodnota, kterou zákazník dostává		x
8. Je hodnocena pevnost vztahů se zákazníky		x
9. Přesně se ví, který vztah skončí		x
10. Ví se, jak dlouho trvají vztahy se zákazníky	x	
11. Řeší se příčiny, proč vztah končí	x	
12. Vazby se zákazníky jsou systematicky vytvářeny		x
13. Je určeno, která setkání jsou pro vztah kritická	x	
14. Vztah, který nemá hodnotu, je ukončen elegantně	x	

Zdroj: [vlastní]

Jedním z nedostatků řízení vztahů se zákazníky v podniku je soustředění se na stávající zákazníky, bez lákání a přitahování zákazníků nových. Noví zákazníci jsou další zisk, obsazení dalšího segmentu na trhu, zlepšování konkurenceschopnosti. U stávajících zákazníků je nedostatkem to, že zaměstnanci nedotazují spokojenost a nedostatky podniku. Výhodou podniku je, že zjišťuje důvod ukončení spolupráce s odběrateli a sjednává alespoň dodatečně jeho nápravu.

Elegantně pak ukončuje vztahy se zákazníky, kteří nejen, že nejsou výnosní, ale své pohledávky nejsou schopni splácet. Málo však tyto skutečnosti řeší dopředu, a proto se dostává do platební neschopnosti.

6 NÁVRHY ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI

Jako nejlepší řešení se vždy jeví zavedení informačního systému CRM. Toto zavedení je ale zdoluhavý proces, kterému by mělo předcházet vytvoření strategie CRM v podniku. Společnost Stavebniny Zámečnick, a.s., tuto strategii vytvořenou nemá, takže by ji v případě zájmu o informační systém musela nejprve vytvořit. Vytvoření takovéto strategie je ale časově náročné, a vyžaduje práci odborníka na CRM. Takového zaměstnance společnost nemá, takže by pro ni bylo řešením si najmout externího pracovníka. Ten by musel nejprve proniknout do chodu společnosti a seznámit se s jejími procesy. Takovéto seznámení také ale není otázkou dnů, ale minimálně měsíce.

Společnost nemá v současné finanční situaci ani finanční prostředky na takovouto investici. A řešit ji půjčkou, když nejbližší začátek „návrstnosti“ této investice se odhaduje po devíti měsících, není vhodným řešením. Vzhledem k velikosti podniku, pokud budeme brát v úvahu počet zaměstnanců a množství zákazníků, a pomineme-li velikost aktiv, by pro podnik nebylo zavedení systému složitou záležitostí, a to z toho důvodu, že dvacet zaměstnanců by se proškolilo daleko rychleji a efektivněji, než jejich větší počet.

Pokud by se podnik rozhodl v budoucnu, až bude mít propracovanou strategii a dostatek finančních prostředků, informační systém CRM pořídit, doporučila bych mu systém AWIS, a to z důvodu ulehčení práce účetní – vystavování faktur v programu je velkým ulehčením práce pro již tak dost vytíženou účetní, která účtuje veškeré případy, ve většině případů ve statistických částkách. Vedení informací o zaměstnancích a propočty daní je také velkým ulehčením práce, a to přesto, že společnost tolik zaměstnanců nemá. Správa informací a jejich evidence a aktualizace ušetří práci ekonomce, stejně tak jako vytváření smluv, které sepisuje na základě nabídek od řemeslníků. Skladníkovi by jistě velmi pomohla evidence zboží na skladě a jeho vyskladňování v případě fyzického výdaje na prodejnu či na zakázku zákazníkovi.

Otázku zavedení informačního systému CRM tedy zatím odložím. Bez zavedení tohoto programu by měla společnost věnovat pozornost komunikaci mezi zákazníky a zaměstnanci. Ačkoli jsou zaměstnanci proškoleni v oboru, ve kterém pracují, mají široký

přehled a velmi schopné vystupování, dokud se budou jejich funkce prolínat a nebudou mít kontakt a komunikaci se zákazníky funkčně organizovány, nebudou dosahovat požadovaných výsledků. Jako zásadní problém podniku vidím prolínání komunikace a zodpovědností. Např. vedoucí prodejny má velmi širokou zodpovědnost od objednávání a zajišťování zboží pro velké zakázky i zboží prodávané na prodejně, přes evidenci a zakládání důležitých nabídkových a prodejních dokumentů, po vyřizování reklamací a stížností. Její funkce by měly být rozloženy mezi podřízené na prodejně a řemeslníky.

Řemeslníci by při sestavování nabídek na základě projektů a jejich přijetím zákazníkem, měli sepsat potřebný materiál a zboží, a tento soupis odevzdat jejich přímému nadřízenému, který tento soupis zkontroluje se zbožím na skladě a nepřítomné zboží objedná.

Prodavačky by měly pravidelně sepisovat odprodané zboží, které je potřeba nakoupit, a tento soupis odevzdávat hlavnímu řemeslníkovi. Zodpovědnost vedoucí prodejny by byla vyřizování reklamací a pravidelné pořádání „Dnů otevřených dveří“. Tyto akce bych propagovala na webových stránkách, rozesláním hromadných e-mailů stálým zákazníkům a odběratelům, a letáky na příslušných místech na náměstí v Městci Králové a Novém Bydžově.

Ekonomka by si měla vzít na starost možnosti cenových zvýhodnění pro stálé zákazníky a jejich vyjednání s dodavateli. O těchto náležitostech by bylo vhodné stálé odběratele informovat také e-mailem, a to nejlépe ještě před zahájením jejich platnosti.

Je očekáváno, že by tato zlepšení měla pomoci rozšíření stávajících zákazníků o zákazníky nové, a tím by se měla postupem času i zlepšit finanční situace podniku. Pro její zlepšení je ale nezbytné i přezkoumání včasnosti plateb odběratelů, jejich rozdělení podle délky trvání pohledávek a následné kontaktování odběratelů za účelem domluvy další spolupráce či ukončení vztahu.

Pro vylepšení komunikace při poptávce zákazníka a následné nabídce řemeslníka bych navrhovala rozdělení zákazníků do segmentů, a to podle velikosti jejich zakázek. Tato segmentace ulehčí práci i zaměstnancům, a to proto, že se budou věnovat stále zhruba stejně velkým obchodům, budou se tedy lépe orientovat v nabídce a slevových zvýhodněních. Stálí

zákazníci tedy budou komunikovat s jedním zaměstnancem podniku a to přispěje k navázání vztahu mezi zákazníkem a podnikem.

Nejdůležitější pro podnik je neustálé zlepšování vztahů se zaměstnanci, dodavateli a odběrateli.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Stavebniny Zámečnick, a. s. a v případě potřeby navrhnout možnosti zlepšení.

Pro splnění cílů jsem vysvětlila základní pojmy, vztahující se k tématu marketingové řízení, vztahů mezi firmou a zákazníky, kde jsem zmínila například segmentaci, a fáze řízení vztahu, mezi které patří navázání vztahu, řízení vztahu a ukončení vztahu se zákazníkem.

U navázání vztahu se zákazníkem jsem zmínila, jak se dá navázat budoucí obchodní vztah, jakými prostředky zákazníka přilákat a jak ho zaujmout. Ve fázi řízení vztahu jsem rozebrala, čím má firma zákazníka udržovat ve vztahu, jak moc je důležitá komunikace a průběžné oslovování pomocí např. slevových nabídek či novinek na trhu. Ve fázi ukončení vztahu jsem zdůraznila, jakým způsobem by měla firma vztah se zákazníkem ukončit, a proč je vhodné zeptat se na důvod ukončení vztahu zákazníkem.

Do kapitoly řízení vztahu se zákazníkem jsem zařadila také článek o 10 faktorech, které jsou důležité při rozhodování o zavedení či nezavedení informačního systému CRM. Tyto faktory mi později pomohly při posouzení zavedení informačního systému CRM ve společnosti Stavebniny Zámečnick, a.s.

V praktické části jsem rozebrala současný stav společnosti – její nabídku, organizační strukturu, tržní a finanční situaci a řízení vztahů ve společnosti. Nabídka společnosti je vzhledem k oboru jejího podnikání dostačující. Organizační struktura se tvořila lehce, a to z důvodu malého počtu zaměstnanců. Již ta ale poukázala na nerozdělené role a kompetence ve společnosti, což bylo později dokázáno při popisu procesního řízení. Finanční situace společnosti není v současné situaci moc povzbudivá, a to proto, že má společnost velké množství neuhrazených pohledávek. Některé z těchto pohledávek jsou již dnes nedobytné.

V oblasti řízení vztahů se zákazníky nemá společnost žádné zkušenosti, ani odpovědného pracovníka, přesto její hodnocení nevyhází zas tak špatně. Je ale potřeba udělat spoustu změn. Dle mého návrhu by měly být hlavně správně a jasně vymezeny kompetence v souvislosti komunikace se zákazníkem a odpovědnosti za zakázky pro něj. Zákazníci by měli být rozděleni

do segmentů a ty přiřazeny jednotlivým řemeslníkům, kteří zpracovávají nabídky na projekty. Navrhla jsem také možnosti přilákání nových zákazníků a příležitosti k zviditelnění se.

Cíle diplomové práce jsem dle mého názoru dosáhla, na základě nedostatků řízení vztahů ve společnosti jsem navrhla možnosti pro jeho zlepšení.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3
- [2] FORET, Miroslav. Marketing : Základy a postupy. Business books, Praxe manažera. 2001. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- [3] KOTLER, Philip, KALOVÁ, Jana. Marketing v otázkách a odpovědích: Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0
- [4] KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [5] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky : moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [6] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: o od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [7] STORBACKA, Kaj, Jarmo LEHTINEN a Bohumila SEDLOŇOVÁ. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [8] VACULÍK, Josef, Zdeněk HAVRAN a Radim KEŘT. *Marketing: kombinovaná forma studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-661-3.
- [9] VLČEK, Radim. Hodnota pro zákazníka. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6
- [10] ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.
- [11] CRM portál: zpravodajství z oblasti CRM. VŠETIČKA, Martin. *CRM portál* [online]. 2009 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm>
- [12] CRM portál: zpravodajství z oblasti CRM. VŠETIČKA, Martin. *CRM portál* [online]. 2009 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/>
- [13] Stavebniny Zámečník, a.s. MARVAR, Richard. *Stavebniny Zámečník* [online]. 2008 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.stavebninyzamecnik.cz/>
- [14] Stavební firma Jiří Školník - Stylstav - Městec Králové. *Stylstav* [online]. Copyright, 1995 [cit. 2012-06-20]. Dostupné z: <http://www.stylstav.cz>

