

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Řízení vztahů s B2B zákazníky ve vybraném podniku

Bakalářská práce

2024

Tereza Viková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Tereza Viková**
Osobní číslo: **E21344**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Řízení vztahů s B2B zákazníky ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh doporučení pro získávání a zlepšování vztahů s B2B zákazníky vybraného podniku na základě analýzy jeho současných aktivit v rámci CRM.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti marketingu a CRM.
- Specifika B2B marketingu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza metod řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku.
- Formulace závěrů a návrh doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2020. *Marketing: an introduction*. 14. vydání. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-29486-5.
CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0559-5.
KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0419-2.
PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem *Řízení vztahů s B2B zákazníky ve vybraném podniku* 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. 4. 2024

Tereza Viková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala panu Ing. Martinu Mlázovskému za odborné vedení mé bakalářské práce, vstřícnost, ochotu, věnovaný čas a věcné připomínky, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Další poděkování patří společnosti eBRÁNA s.r.o. za umožnění psaní bakalářské práce právě v jejich firmě. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za podporu po dobu mého studia.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá řízením vztahů se zákazníky (CRM, Customer relationship management) v segmentu B2B obchodních vztahů. Cílem bylo analyzovat řízení vztahů se zákazníky ve vybrané společnosti (eBRÁNA, s.r.o.), doporučit způsoby a cesty ke získání nových zákazníků a možnosti zlepšení vztahů ke stávajícím klientům. V teoretické části jsou popsány hlavní metody CRM s využitím odborné literatury jak českého, tak i zahraničního původu. Analytická část práce se nejprve věnuje představení společnosti eBRÁNA, s.r.o. a dále se zaměřuje na analýzu dat získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. V závěru práce jsou uvedena doporučení, která jsou zformulovaná na základě provedeného výzkumu.

KLÍČOVÁ SLOVA

B2B, eBRÁNA, s.r.o., marketing, marketingový výzkum, řízení vztahů se zákazníky

TITLE

The B2B Customer relations management in the selected company

ANNOTATION

The focus of this bachelor's thesis deals with customer relationship management (CRM, Customer relationship management) in the segment of B2B business relations. The goal was to analyse the management of customer relations in the selected company (eBRÁNA, s.r.o.), to recommend methods and ways to acquire new customers and the possibility of improving relations with existing clients. In the theoretical part, the main CRM methods are described using professional literature of both Czech and foreign origin. The analytical part of the work first deals with introduces the company eBRÁNA, s.r.o. and then focuses on analysing data obtained through semi-structured interviews and questionnaires. In the conclusion of the thesis, recommendations formulated based on the conducted research are given.

KEYWORDS

B2B, eBRÁNA, s.r.o., customer relationship management, marketing, marketing research

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD	11
1 MARKETING VE SLUŽBÁCH	12
1.1 Klasické nástroje marketingového mixu (4P).....	12
1.2 Rozšířený marketingový mix.....	16
1.3 Marketing B2B trhu a jeho specifika	20
1.4 Segmentace na trzích organizací.....	20
2 ZÁKAZNÍK A CRM SYSTÉMY	22
2.1 Hodnota zákazníka	22
2.2 Spokojenost zákazníka	23
2.3 Řízení vztahu se zákazníky (CRM).....	24
2.4 Druhy a prvky CRM.....	25
2.5 Strategie CRM	26
2.6 Technologické předpoklady podporující CRM	31
2.7 Integrace umělé inteligence do CRM.....	31
3 ANALÝZA ŘÍZENÍ VZTAHŮ S B2B ZÁKAZNÍKY VE VYBRANÉM PODNIKU	33
3.1 Analyzovaná společnost – eBRÁNA, s.r.o.....	33
3.2 Použité metody.....	35
3.3 Testovací fáze a sběr dat.....	37
4 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....	39
4.1 Analýza rozhovorů	39

4.2	Analýza online dotazníků	46
4.3	Doporučení k dalšímu rozvoji.....	55
ZÁVĚR	59
POUŽITÁ LITERATURA	61
SEZNAM PŘÍLOH	64

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Rozdělení investic v projektech implementace CRM	25
Obrázek 2: Strategie vztahů se zákazníky	28
Obrázek 3: Zdroje prvního kontaktu se společností eBRÁNA.....	47
Obrázek 4: Kvalita a rozsah produktů/služeb	48
Obrázek 5: Úroveň personalizace a individualizace služeb ve vztahu k potřebám	48
Obrázek 6: Spokojenost s procesem při tvorbě a následné realizaci zakázky	49
Obrázek 7: Komunikace se společností eBRÁNA s.r.o.	50
Obrázek 8: Znalosti zaměstnanců eBRÁNY o činnostech a produktech zákazníků...50	
Obrázek 9: Poměr cen služeb a poskytnutých výstupů	51
Obrázek 10: Spolehlivost dodání produktů/služeb v časovém horizontu.....	52
Obrázek 11: Oblasti ke zlepšení či rozšíření vzájemného obchodního vztahu.....	53
Obrázek 12: Postoj firem k budoucí spolupráci.....	53
Tabulka 1: Vliv materiálního prostředí na pocity zákazníka.....	19
Tabulka 2: Odpovědi na otázku 11-13 v dotazníku, relativní frekvence.....	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

3D	Trojdimenzionální
4P	Marketingový mix 4P
7P	Marketingový mix 7P
AI	Artificial intelligence
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
CEO	Chief executive officer
CRM	Customer relationship management
CSM	Customer solutions management
Č.	Číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ICT	Information and Communication Technologies
IS	Informační systém
Mj.	Mimo jiné
PPC	Pay per click
R1	Respondentka 1
R2	Respondentka 2
R3	Respondentka 3
S.	Strana
Tis.	Tisíc
Tj.	To je
Tzv.	Takzvaný
VIP	Very important person

ÚVOD

Pro firmy je nezbytné, aby kladly větší důraz na spokojenost svých zákazníků, neboť právě oni jsou základním pilířem pro úspěšné obchodní strategie. Je proto důležité, aby všechny organizační procesy a prakticky každý zaměstnanec byli orientováni na zákazníka a kladli důraz na efektivní komunikaci a pochopení jeho potřeb a preferencí. Koncept řízení vztahů se zákazníkem, známý pod anglickým termínem Customer Relationship management, se věnuje právě této problematice. Jeho podstatou je individuální přístup k zákazníkovi, což firmě přináší dlouhodobé a kvalitní vztahy s ním a zvyšuje jeho spokojenost. Tím, jak jsou zákazníci spokojeni, se mění i jejich loajalita, která se projevuje jejich ochotou doporučovat daný produkt, značku nebo samotnou firmu svým přátelům.

Cílem bakalářské práce je návrh doporučení pro získávání a zlepšování vztahů s B2B zákazníky vybraného podniku na základě analýzy jeho současných aktivit v rámci CRM. Prvním krokem tedy je provést zhodnocení současných aktivit CRM vybraného podniku. Tato analýza je rozdělena do dvou částí. První část zahrnuje výsledky z řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti eBRÁNA s.r.o. a druhá část hodnotí výsledky z dotazníkového šetření provedený mezi klienty této společnosti. Na základě získaných poznatků z výše zmíněných výzkumů jsou v závěru práce navržena doporučení pro případné zlepšení a rozvoj v rámci získávání a zlepšování vztahů s B2B zákazníky.

Bakalářská práce je strukturována do čtyř kapitol, přičemž první dvě kapitoly se zabývají teoretickým vymezením základních pojmů spojených s tématem práce. Je zde definován pojem marketing a marketingový mix ve službách (7P), následuje vymezení pojmů v oblasti zákazníka a CRM systémů. Poslední dvě kapitoly se nejprve věnují popisu vybraného podniku, a to společnosti eBRÁNA s.r.o. Poté následuje provedení analýzy současných aktivit v rámci CRM. Závěr práce se věnuje zhodnocení na základě provedených analýz a jsou navrženy doporučení k rozvoji aktuálních aktivit v rámci CRM.

1 MARKETING VE SLUŽBÁCH

Pojem marketing je obecně považován za komplexní oblast, která tvoří nedílnou součást každého podniku. Pro lepší porozumění následujících kapitol je nezbytné v úvodní části představit definici marketingu. Klíčovými pojmy této práce jsou marketingový mix, vymezení trhu, segmentace trhu, zákazník a řízení vztahu se zákazníky. Všechny tyto oblasti budou v následujících kapitolách popsány a vysvětleny.

Možností, jak definovat pojem marketing, existuje celá řada. Jedna ze známých definic představuje marketing jako činnost zahrnující soubor zavedených postupů a procesů, jež slouží k vytváření, komunikaci, dodání a výměně nabídek s cílem poskytovat hodnotu zákazníkům, partnerům, ale také samotné společnosti (Karlíček a kol., 2018).

Obecněji lze marketing popsat jako podnikatelskou činnost, která si klade za cíl najít vyváženost zájmů podniku a jejich zákazníků. Podle Kotlera (2007) je marketing založen na vytváření hodnot, které se předávají a komunikují zákazníkovi. Údělem marketingu je tedy dle jeho názoru identifikování potřeb zákazníků a následně jejich uspokojování. Všechny výše uvedené definice kladou důraz na význam zákazníka a jeho potřeb. Kromě toho také vyzdvihují fakt, že uspokojování zákaznických potřeb musí firmě přinášet zisk (Karlíček a kol., 2018).

Marketing je neopomenutelným faktorem každé směny. Dříve, než vznikl samotný pojem, byla tato aktivita součástí tehdejších obchodů, ať už si toho byli účastníci směny vědomi, či nikoliv. Právě tyto aktivity, které lidé a organizace uskutečňují, jsou klíčem k úspěchu. Je nutné aplikovat kvalitní moderní marketing, jenž se v rámci podnikání stává čím dál tím více nepostradatelným. Právě na těchto schopnostech společnosti je závislý její finanční úspěch (Kotler, 2013).

1.1 Klasické nástroje marketingového mixu (4P)

Marketingový mix tvoří soubor nástrojů, pomocí kterých je možné utvářet vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. (Armstrong a kol., 2020). Používání těchto prvků je možné nakombinovat v různé míře a v různém pořadí. Bez ohledu na to, jakým způsobem marketingoví manažeři používají tyto nástroje, mají všichni stejný cíl, a tedy uspokojit potřeby zákazníků a vygenerovat firmě zisk. Mezi nástroje klasického marketingového mixu (známého také jako 4P) se řadí čtyři prvky, které jsou níže podrobněji rozebrány. Jedná se o produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion).

Produkt

Produkt je cokoliv, co si může zákazník koupit či spotřebovat při směně za peníze nebo za jiný produkt, přičemž uspokojuje touhy, přání či potřeby. Mezi produkty jsou řazeny na prvním místě fyzické předměty, dále služby, myšlenky, úzkou souvislost mají také osoby, organizace a místa. Marketingově orientovaná firma pohlíží na produkt jako na způsob, prostřednictvím kterého uspokojí potřeby a touhy zákazníků a pomocí uspokojení zákazníků pak docílí naplnění svých cílů (Jakubíková, 2013).

Kotler a Keller (2007) rozlišují produkt do pěti úrovní:

- **Samotná výhoda (přínos produktu)** – produkt představuje hodnotu, kterou zákazník skutečně získává. Například návštěvníci hotelu platí za „relaxaci a spánek“, zatímco kupující vrtačky si ve skutečnosti pořizují „díry ve stěnách“.
- **Základní (generický) produkt** – obchodník musí převést první úroveň produktu na úroveň druhou. To může zahrnovat například postel, sprchu či ručníky v hotelovém pokoji.
- **Očekávaný produkt** – obchodník má možnost povýšit nižší úroveň na třetí úroveň, kde jsou často očekávány dodatečné požadavky ze strany zákazníků, které se týkají kupovaného produktu. To může zahrnovat například udržovanou čistotu v koupelně a čistou postel v hotelovém pokoji nebo nízká úroveň hluku v prostoru.
- **Vylepšený (rozšířený) produkt** – čtvrtý stupeň zahrnuje překonání očekávání zákazníka. Jako ilustrace může sloužit situace, kdy zákazníci hotelu uvítají dostupnost televize s dálkovým ovládním a rychlé připojení k internetu.
- **Potenciální produkt** – pátý stupeň představují produkty zahrnující veškerá možná zdokonalení stávajících produktů v budoucnosti. Firmy pořád hledají nové metody, jak zaujmout a uspokojit zákazníky.

Každý výrobek nebo služba si projde dříve či později pěti fázemi modelu **životního cyklu produktu**. Ve chvíli, kdy začne produkt zastarávat, je potřeba přistoupit k inovacím a vylepšením, aby nebyl nahrazen produktem jiným. Fáze vývoje produktu je stádium předcházející uvedení produktu na trh. Jakmile je produkt vyvinut, začíná druhá fáze zavádění, kde je růst tržeb pomalý. Příčinou jsou vysoké náklady způsobené uváděním produktu na trh. Třetí fází cyklu je růst, v rámci něhož roste rychleji poptávka, a v návaznosti na to i tržby a zisk. Předposlední fází je zralost produktu, typicky nejdelší stádium z celého životního cyklu. V tomto momentě dochází k nasycení trhu z důvodu vstupu konkurence, proto dochází ke

zpomalení tempa růstu tržeb a zisk začíná klesat. Firmy reagují na konkurenci, zvyšují náklady na modifikaci a inovaci svého produktu a investují do marketingové komunikace. Poslední fází je úpadek, během kterého významně klesá ziskovost produktu (Karlíček a kol., 2018; Gandhi, 2022).

Cena

Cena je jediný prvek v rámci marketingového mixu, který tvoří firmě příjmy, všechny ostatní „P“ marketingového mixu představují výhradně náklady. V rámci prodeje zboží je cena velmi důležitá, neboť má pro firmu existenční význam. Je tedy zásadní stanovit takovou cenu, která nejen pokryje náklady, ale zároveň dokáže úspěšně generovat příjmy. Při určování té správné ceny musí firma důkladně zanalyzovat, jakou cenu jsou zákazníci ochotni zaplatit, a prozkoumat, jaká je po dané službě či produktu na trhu poptávka.

Vzhledem k faktu, že má cena tak velký význam, lze ji využít jako ukazatele postavení na trhu, nalákat tím zákazníky a odlišit produkt od konkurence. Například vyšší cena ve skutečnosti může zvýšit exkluzivitu produktu a společnost tím přirozeně garantuje mimořádnost produktu a také jeho kvalitu.

Tvorba ceny je velmi náročná manažerská činnost a závisí nejen na celkovém množství prodaného zboží, ale má také zásadní dopad na celkovou ziskovost společnosti. Pokud cenotvorba určí moc vysokou cenu, výsledkem bude malá poptávka zákazníků a firma nebude generovat dostatečný zisk. V opačném případě je to obdobné, pokud se určí cena nízká, podnik prodá velké množství produktů, ale ani v tomto případě nebude schopen generovat dostatečný zisk. Cenové úpravy je možné provádět i během prodeje, a tím podpořit prodej produktů. Takové úpravy mohou mít například podobu slevové akce nebo akčního zboží (Jaderná a Volfová, 2021).

Cenová strategie určuje tři základní metody stanovení ceny:

- **Cena orientovaná na hodnotu pro zákazníka** – metoda je založena na vnímání hodnoty zákazníkem, nikoli na základě nákladovosti prodávajícího. Nejprve se zjistí hodnota pro zákazníka, která stanoví cílovou cenu, poté se zjišťují akceptovatelné náklady v rámci této hodnoty. Na základě toho se pak vytvoří produkt za cílovou cenu,
- **Cena založená na nákladech** – tato strategie je ve firmách nejběžnější. Nejprve se sečtou náklady potřebné na výrobu produktu a k vytvoření celkové ceny se započítá požadovaná zisková marže,

- **Cena zohledňující konkurenci** – cena se určuje na základě cen a produktů konkurenta, které se firma snaží napodobit. V této metodě se nepohlíží na skutečné náklady (iPodnikatel, 2020b).

Komunikace

Marketingová komunikace je významný nástroj, základ všech komunikačních aktivit. Je nutné, aby se všechny nástroje kombinovaly, vzájemně spolu harmonizovaly a doplňovaly se tak, aby bylo vždy co nejefektivněji dosaženo požadovaného cíle u dané cílové skupiny.

Mezi nejužívanější nástroje komunikačního mixu, nejen na B2B trzích, jsou řazeny (Lošťáková, 2017):

- **Osobní prodej** – jedná se o přímý kontakt mezi prodejcem a současnými či potenciálními zákazníky. Patří k nejúčinnějšímu a nejčastějšímu nástroji propagace,
- **Přímý marketing** – též direct marketing, zahrnuje všechny tržní aktivity, které slouží k přímému kontaktování cílové skupiny. Může napomáhat k budování pozitivních vztahů se zákazníky,
- **Public relations (PR)** – je budování vztahů se skupinami stakeholderů, jež mají podíl na úspěchu nebo neúspěchu firmy. Zároveň je propagováno firemní image, což při budování vztahů hraje podstatnou roli,
- **Podpora prodeje** – krátkodobé činnosti podporující zákazníky k nákupu produktu,
- **Reklama** – sdělení, které má za úkol prostřednictvím daného komunikačního média informovat a prezentovat zákazníkům určitý produkt. Na trzích B2B se klasická reklama příliš nevyužívá a je spíše nahrazena přímou reklamou (Lošťáková, 2017; Přikrylová a kol., 2019).

Distribuce

Distribuce je posledním nástrojem marketingového mixu v takzvané základním „4P“. Prostřednictvím distribuce se produkt dostává k zákazníkovi. Cílem distribuce je zajistit, aby se k zákazníkovi produkt či služba dostala ve správný čas na správném místě a v souladu s firemní marketingovou strategií při co nejmenších nákladech to lze (Karlíček a kol., 2018).

Místo distribuce, kde zákazníci nakupují, má několik podob. Jednou z možností, kde je možné nakupovat, je fyzický, tzv. „kamenný“ obchod, ale nákup lze realizovat také prostřednictvím webových stránek nebo podobných elektronických aplikací. Některé firmy

disponují pro předání výrobku a služeb zákazníkovi fyzickým nebo online prostorem a realizují tak distribuci vlastními silami, aniž by využívaly takzvaných distribučních mezičlánků. Taková distribuce se nazývá přímá. Nepřímá cesta pak nastává v momentě, kdy organizace musí spolupracovat s distribuční mezičlánky, kteří disponují skladovacími místy nebo mohou poskytnout odborné znalosti pro pomoc s distribucí (Allen, 2020).

1.2 Rozšířený marketingový mix

Původně byl marketingový mix tvořen pouze čtyřmi prvky, které byly popsány výše a tedy: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). Při používání těchto čtyřech marketingových prvků ve firmách, které poskytují služby, se ukázalo, že nejsou dostatečně účinné při vytváření marketingových plánů. Příčinou jsou především vlastnosti služeb, které jsou zmíněné v odstavci níže. Výsledkem této skutečnosti bylo připojení dalších tří "P" k základnímu marketingovému mixu a tím vytvoření marketingového mixu 7P. Procesy (processes) napomáhají k řízení a usnadnění poskytování služeb, materiální prostředí (physical evidence) slouží k zhmotnění služby a lidé (people) zjednodušují vzájemnou komunikaci mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb (Vašítková, 2014).

Pojem služba definuje Kotler (2007, s. 710) takto: *„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“*

Na služby se z hlediska marketingu pohlíží odlišně než na hmotné produkty. Služby jsou činnosti, které mají nehmotnou podobu a jsou poskytovány jednou stranou té druhé. U služeb není možné oddělit spotřebu od poskytnutí služby. Jelikož u služeb je jen stěží možné odhadnout předem její kvalitu, zákazníci jsou opatrní při koupi služby bez předchozího doporučení. Služby jsou specifické díky několika vlastnostem, kam se řadí například již zmíněná nehmotnost. Další vlastností je rozdílná podoba a kvalita služby, která se nazývá heterogenita. Jinými slovy, ačkoliv se vykonavatel služby snaží u stejné služby o co největší shodnou kvalitu, bude každému zákazníkovi provedena s mírně odlišnou kvalitou. Mezi dvě nejzásadnější nevýhody služeb se řadí pomíjivost a neoddělitelnost. Pomíjivost znamená, že službu na rozdíl od produktu nelze dopředu vyrobit a uskladnit. Neoddělitelnost znamená, že zákazník je neoddělitelnou součástí realizace služby. To může mít za následek znemožnění rychlého růstu podnikajících ve službách, neboť služba musí být provedena v určitém čase a na určitém místě (iPodnikatel, 2020a).

Lidé

Podle Vašítkové (2014) v rozšířeném marketingovém mixu služeb hrají klíčovou roli lidé, kteří zásadně ovlivňují kvalitu produktu. Lze je rozčlenit do tří hlavních skupin na základě participace v poskytovaných službách. Do těchto třech skupin se řadí zaměstnanci, zákazníci (viz kapitola 2) a veřejnost či rodiny a známí zákazníků, jež tvoří referenční trh. Tito účastníci referenčního trhu aktivně přispívají tzv. ústní reklamou na formování image produktu a celé organizaci, která službu nabízí.

Zaměstnance lze dělit do různých skupin na základě jejich role vůči zákazníkům a podle způsobu, jakým zákazníka ovlivňují. První kategorií jsou **kontaktní zaměstnanci**, kteří pravidelně komunikují se zákazníky a zapojují se do marketingových aktivit. Od těchto pracovníků se vyžaduje dostatečná míra mentálních a fyzických schopností a dovednost řešit konflikty jak mezi lidmi, tak mezi organizacemi. Druhou skupinou jsou **koncepční pracovníci**, kteří nejsou v kontaktu s klienty nebo pouze výjimečně, ale mají vliv na tvorbu marketingových strategií. Třetí skupinou jsou **obsluhující zaměstnanci**, jež běžně interagují se zákazníky. Musí mít dobré komunikační dovednosti a být schopni citlivě reagovat na požadavky klientů. Nejsou zapojeni do marketingových aktivit. Poslední kategorií jsou **podpůrní zaměstnanci**, kteří nemají pravidelný styk s klienty a jejich účast na běžných marketingových aktivitách je minimální (Vašítková, 2014).

Lidé v zaměstnaneckých pozicích významně ovlivňují úroveň kvality poskytovaných služeb jak přímým, tak nepřímým způsobem. V podniku mají jednotliví pracovníci různá postavení. Pracovní síly jsou děleny na specializované, středně specializované a vysoce specializované. Cílem organizace by mělo být udržování si kvalitních pracovníků a jejich motivování k nejlepším výsledkům (Jakubíková, 2009).

Procesy

Dalším nástrojem marketingového mixu služeb jsou procesy. Představují všechny činnosti, mechanismy, postupy a kroky, na jejichž základě dochází k výrobě služby a jejímu poskytnutí zákazníkovi. Procesy jsou zajišťovány a řízeny samotnými pracovníky a je klíčové, aby je pracovníci plně respektovali, neboť jejich kvalitním naplněním se zvyšuje celková kvalita poskytovaných služeb (Vašítková, 2014).

Procesy lze rozlišovat podle dvou aspektů, komplexnosti a rozmanitosti. Komplexnost je chápána jako složitost činností, které proces tvoří, kdežto rozmanitost vyjadřuje rozsah

a variabilitu těchto činností. Payne (1996) tvrdí, že v průběhu času lze změnit charakter procesů, a to čtyřmi způsoby:

- snížením rozmanitosti – způsob umožňující standardizovat služby, zlepšit jejich dostupnost, zjednodušit distribuci a snižovat náklady,
- zvýšením rozmanitosti – vede k možnosti přizpůsobovat služby požadavkům klienta, avšak s možností nárůstu nákladů,
- snížení komplexnosti – výsledkem je specializovaná služba, přinášející zjednodušenou distribuci a kontrolu,
- zvýšení komplexnosti – vznikne komplexní služba s rozšířeným spektrem nabízených služeb.

Procesy lze dále klasifikovat na základě interakce mezi zákazníkem. Pokud je služba spotřebována v průběhu interakce, během níž je poskytnuta, označuje se jako **služba s vysokým kontaktem se zákazníkem**. V opačném případě, pokud během procesu poskytování služby není zapotřebí přímé zapojení zákazníka, jedná se o **služby s nízkým kontaktem se zákazníkem** (Vašítková, 2014).

Jakubíková (2009) charakterizuje tři systémy procesů poskytování služeb. Prvním jsou **masové služby**, které se vyznačují nízkým osobním kontaktem mezi příjemcem a poskytovatelem služby. Do určité míry je možné nahradit pracovníky, kteří poskytují služby, mechanizací a automatizací. Druhým systémem procesů jsou **služby na zakázku** charakteristické vysokou mírou schopnosti přizpůsobit službu potřebám svých zákazníků. Posledním systémem jsou **profesionální služby** poskytované lidmi s vysokou úrovní odbornosti a kvalifikovanosti. Zákazníci jsou aktivně zapojeni do procesů.

Materiální prostředí

Fyzické prostředí, v němž je zákazníkovi služba poskytována, představuje významný prvek, který zákazník po vstupu do prostoru vnímá jako první. Do materiálního prostředí je zahrnuto například uspořádání prostoru, použití barev, vybavení interiéru, osvětlení, označení apod. Všechny tyto faktory společně vytvářejí konkrétní atmosféru, jež následně ovlivňuje počínání zákazníka a jeho emocionální prožitky. V tabulce č. 1 je znázorněno, jaký vliv má materiální prostředí na pocity zákazníka (Vašítková, 2014).

Tabulka 1: Vliv materiálního prostředí na pocity zákazníka

Navozená atmosféra	Zákaznické reakce
elegance	úroveň, styl
odbornost	důvěra, pocit bezpečí
vstřícnost	pocit radosti
pochmurnost	smutek, pocit omezování
laskavost	pohodlí, pocit vítaného hosta
luxus	výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

Zdroj: vlastní zpracování dle (Vašítková, 2014, s. 168)

Na základě prvků ve fyzickém prostředí si zákazníci formují dojmy a pocity, jež mohou být pozitivní nebo negativní. Existuje řada podnětů, které mohou ovlivnit reakce klientů. Aspekty, jako je hluk, hudba, vůně, zápach apod., ovlivňují sluchové a čichové smysly zákazníků a jsou označovány jako nehmotné stimuly prostředí. Lidé dále reagují na velikost a uspořádání prostoru, ale také na vybavení nezbytné k poskytování služby. Jedná se o stimuly spojené s prostorem. Dalšími prvky jsou značky a symboly, včetně firemního loga. Všechny tyto faktory ovlivňují dojmy zákazníka, vyvolávají emocionální reakce a ovlivňují jeho chování. Negativní reakce mohou vyvolat nespokojenost, neochotu komunikovat či chuť odejít. Naopak podněty vyvolávající kladné reakce zahrnují spokojenost, ochotu komunikovat nebo ochotu vracet se. Materiální prostředí jakožto poslední součást marketingového mixu služeb nemá vliv pouze na zákazníky, ale i na samotné zaměstnance. Pozitivní dojmy z prostředí mohou zvýšit komunikativnost a produktivitu, naopak negativní reakce mohou být spojeny se špatnou pracovní kázní a fluktuací pracovníků (Janečková a Vašítková, 2001).

Vašítková (2014) rozlišuje dva druhy materiálního prostředí, periferní a základní materiální prostředí. První skupina, periferní prostředí, představuje hmatatelné prvky služby, které si může zákazník ponechat, jako jsou například jízdenky nebo vstupenky. Opakem je základní materiální prostředí, které nelze zahrnout do vlastnictví klienta. Příkladem je celkový vzhled budovy, úroveň technického vybavení, moderní zařízení, počet parkovacích míst a další. Oba druhy hrají roli při vytváření image firmy.

1.3 Marketing B2B trhu a jeho specifika

Existují dva základní typy trhů. Trh spotřební a průmyslový, též označovaný jako obchod mezi firmami neboli B2B (business-to-business). I přestože je cílem marketingu na obou trzích uspokojovat potřeby zákazníků, na průmyslovém trhu jde výhradně o potřeby firem, nikoliv potřeby jednotlivých spotřebitelů. Společnosti mohou buď zboží prodávat konečným spotřebitelům, nebo je využívat k vlastní výrobě či poskytování služeb. Oba trhy jsou vzájemně propojeny (Křížka, 2020).

Jak již bylo zmíněno výše, spotřební trh neboli B2C (business-to-consumer) se věnuje obchodu s koncovými zákazníky, zatímco trh B2B je obecně definuje jako obchod mezi firmami. Podle Kotlera a Kellera (2013) lze přesněji definovat B2B trh jako souhrn všech firem, které nakupují zboží a služby za účelem využití při výrobě dalších výrobků či služeb, které jsou následně prodávány nebo dodávány jiným subjektům.

Mezi společné rysy, které se řeší na obou trzích, patří hluboké porozumění potřebám zákazníků, identifikace nových příležitostí, zdokonalování technik a nástrojů, konkurenceschopnost a růst na světových trzích. Dalším společným rysem je také úsilí o přesvědčení firmy, aby přijala marketingový koncept.

B2B trhy se v některých aspektech výrazně liší od trhů spotřebních. Mají menší počet větších kupujících, těsné dodavatelsko-odběratelské vztahy, odborný přístup k nákupu, jsou nuceny akceptovat více nákupních vlivů, geografická koncentrovanost jejich zákazníků je větší. Na rozdíl od klasických spotřebních trhů zde dominuje odvozená poptávka, neelastická poptávka a kolísající poptávka (Kotler a Keller, 2013; Kincl, 2004).

1.4 Segmentace na trzích organizací

Významným prvkem v oblasti marketingu je segmentace trhu, neboť součástí trhu je široké spektrum zákazníků s různými potřebami. S ohledem na množství kupujících, kteří mají rozdílné preference, finanční možnosti a odlišný vztah k nákupu, není možné uspokojit všechny kupující jednotným způsobem. Pojetí hromadného marketingu, kdy se využívá tentýž produkt, distribuce a komunikace pro všechny typy zákazníků, bylo v minulosti běžné, avšak v dnešní době je méně účinné a používá ho jen malé množství firem.

V současnosti se podniky soustředí na segmentaci trhu, což znamená rozdělení trhu do různých skupin kupujících s odlišnými potřebami a chováním. Firmy tak mohou lépe odpovídat na specifické potřeby svých zákazníků tím, že přizpůsobí své produkty a marketingový mix

podle jednotlivých skupin (Kotler, 2007). Při segmentaci trhu společnost provede analýzu celkového trhu, a následně vybere konkrétní segmenty, které může obsloužit efektivněji, než zvládne konkurence (Foret, 2011).

Tabulka 2, viz příloha 1, obsahuje kritéria pro určení segmentu B2B trhu, která uvádí Kotler a Keller (2013). V této tabulce jsou vymezeny hlavní segmentační proměnné B2B trhů zahrnující demografii, provozní proměnné, přístup k nákupu, situační faktory a osobní charakteristiky. Největší význam mají demografické faktory, poté se uplatňují provozní proměnné a až na posledním místě jsou charakteristiky nákupčích.

2 ZÁKAZNÍK A CRM SYSTÉMY

Podle Spáčila (2003) zákazník není králem, ale spíše diktátorem. Jeho existence může buďto zajistit úspěch společnosti nebo ji zničit. V zájmu firmy je vytvářet pracovní prostředí, kde je každý zaměstnanec oddaný uspokojení potřeb zákazníka. Zákazník by měl být vždy vnímán jako nejvyšší priorita, k zákazníkovi se zaměstnanci obracejí s úctou a ochotou naplnit jeho potřeby.

Každý zákazník je jedinečný, avšak všichni očekávají, že daný podnik a jím nabízené služby a produkty splní jejich konkrétní požadavky. V rámci samotného produktu hraje klíčovou roli kvalita, bezpečnost, a vizuální stránka včetně obalu. Cena produktu a efektivní distribuce jsou rovněž zásadními faktory. Důležitá je taktéž prezentace firmy, která musí splňovat vysoké standardy a odrážet potřeby a očekávání různorodých zákazníků (Kozel, 2006).

Veber, Srpová a kol. (2012) ve své knize zdůrazňují, že zákazník není pouze abstraktní entita, ale jedná se o jednotlivce s vlastními emocemi, náladami a předsudky. Na základě toho si vytváří vlastní názor ještě před uskutečněním nákupu. Pro podnik je důležité si uvědomit, že pro zákazníka nepředstavuje nutnost, ale naopak zákazník je pro podnik klíčovým prvkem. V obchodním prostředí není vhodné volit zákazníky jako partnery do konfliktních diskusí. Je nutné k nim přistupovat s respektem, snažit se jim vyjít vstříc a splnit jejich požadavky. Zákazník by měl být obslužen z jednoho místa, aniž by byl odkazován na další osoby, nebo oddělení ve firmě. Je vhodné mít v podniku jednu osobu pro jednání s VIP zákazníky, která se jim věnuje individuálně a poskytuje veškerou potřebnou pomoc.

2.1 Hodnota zákazníka

Pro každý podnik by měl být prioritou zákazník. Jak uvádí Kotler a Keller (2013), jedinou skutečnou hodnotou, kterou společnost vytvoří, je ta, kterou přináší zákazníkům – a to jak stávajícím, tak budoucím. Zákazníci jsou klíčovým impulsem pro veškeré podnikatelské aktivity, ať už se jedná o stavbu továren, zaměstnávání pracovníků, plánování schůzek nebo jakoukoli jinou obchodní činnost. Bez zákazníků není podnikání možné.

Hodnota zákazníka může být také interpretována jako čistá současná hodnota finančních přínosů, které podnik získává po celou dobu, kdy zákazník udržuje vztah s firmou. V oblasti řízení vztahů se zákazníky (CRM) je hodnota zákazníka na prvním místě. Je důležité, aby firma aktivně podporovala zdraví a bezpečnost svých zákazníků. Vytvořením pocitu bezpečí u zákazníka při interakci s produktem firmy stoupne celková reputace podniku v očích

zákazníka. Zároveň je důležité respektování soukromí zákazníků a přijímání odpovědnosti za produkty po celou dobu jejich životnosti. Dodržení těchto postupů zvýší hodnotu zákazníka pro podnik a přinese vyšší ekonomické přínosy ze strany zákazníků (Tetřevová a kol., 2017).

Karlíček a kol. (2018) uvádí příklad hodnoty pro zákazníka na příkladu japonské restaurace. Pokud se restaurace rozhoduje na základní taktické úrovni, zvažuje aspekty jako výběr surovin nebo rozsah nabízených jídel. Avšak pokud se zaměří na celkovou hodnotu zákazníka, je možné zahrnout mnoho dalších faktorů, například přípravu jídla před zraky zákazníků či dekorace ve formě umělého rybníčku.

2.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka má zásadní význam v oblasti podnikání, protože spokojený zákazník přispívá k celkové spokojenosti podnikatele. Podle Kotlera a Kellera (2013) spokojenost znamená, že zákazník pociťuje radost nebo zklamání na základě srovnání skutečného výkonu či výsledku produktu s jeho očekáváním. Jestliže výkon zaostává za očekáváním, zákazník projevuje nespokojenost. Naopak, pokud výkon odpovídá očekáváním, zákazník je spokojen.

Zamazalová (2008) uvádí, že spokojenost zákazníka patří mezi podstatné faktory ovlivňující fungování společnosti. Tento proces spočívá v porovnávání očekávání zákazníka se skutečným výkonem a splněním jeho požadavků. Důraz je kladen nejen na aspekty produktu, ale spíše na postavení zákazníka a jeho individuální způsob hodnocení.

V současné době dochází k několika společenským proměnám, které generují nové vzorce chování zákazníků a vyvolávají potřebu pečlivě monitorovat jejich spokojenost více než kdy dříve. Tyto změny zahrnují trendy jako je individualismus, důraz na vyšší kvalitu produktů, hledání nových způsobů nakupování a nárůst spotřebitelské hodnoty za zachování podobných finančních nákladů (Kozel, 2006).

Hodnocení a sledování spokojenosti zákazníků představuje klíčový nástroj pro udržení věrných a spokojených klientů. Zákazník, který je nadměrně spokojen, má zásadní vliv na úspěch podniku. Typicky platí, že zůstává věrný značce, která ho již přesvědčila svou kvalitou, pozitivně ji doporučuje mezi přáteli a zůstává u ní. Vykazuje také vyšší odolnost vůči vlivu konkurence. Vzhledem k subjektivní povaze spokojenosti je důležité průběžně monitorovat úroveň spokojenosti zákazníků, neboť jednotliví zákazníci mohou mít různá očekávání a vnímání kvality a přístupu firmy (Kotler a Keller, 2013).

2.3 Řízení vztahu se zákazníky (CRM)

„CRM zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu“ (Dohnal, 2002, s. 18). CRM představuje zkratku, která ovlivňuje fungování celého podniku a navrhuje různá opatření ve vedení podniku s cílem poskytovat kvalitní servis a udržovat tak stálé zákazníky. CRM integruje všechny procesy, které zahrnují jakýkoli kontakt se zákazníkem (Dohnal, 2002).

Chlebovský (2017) ve své knize přináší odlišný názor na řízení vztahů se zákazníky a zdůrazňuje důležitost komplexního přístupu pro úspěšné řízení podniku. Dle jeho názoru je nezbytné zdokonalit se i v dalších oblastech. Autor dále považuje za důležitější hovořit spíše o konceptu *Customer Solutions Management* (CSM), v překladu management zákaznických řešení, který lépe popisuje komplexní pojetí této problematiky v podniku.

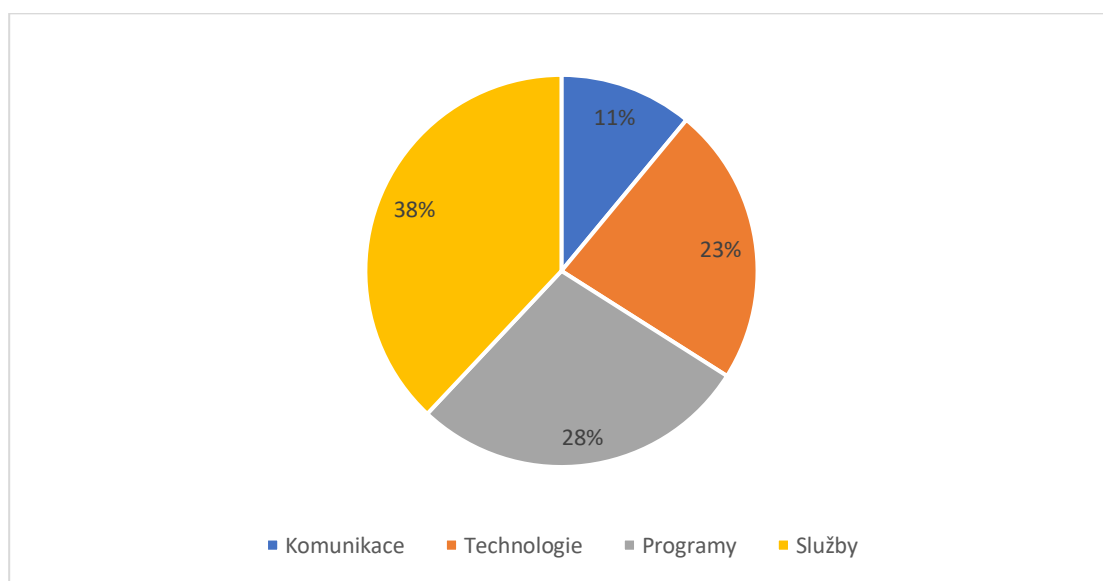
Hlavním cílem *Customer Relationship Management* (CRM) je uspokojení potřeb zákazníků, avšak je důležité mít na vědomí, že splnění potřeb zákazníků musí být dosaženo v souladu s ekonomickým profitem firmy. CRM vychází ze základu lidského kapitálu a pro dosažení úspěchu je nezbytné, aby celý podnik směřoval k jednotné vizi. Určení jasné vize a cílů představuje důležitý krok ve vývoji společnosti. Důraz na zákazníka je významný i v oblasti marketingu, a proto je možné zařadit CRM do marketingových strategií. Podle definice marketingu se jedná o proces identifikace a uspokojení lidských a společenských potřeb (Kotler a Keller, 2013).

Lehtinen (2007) zdůrazňuje význam udržování aktivního CRM jako nejdůležitějšího prvku v podnikání. Využitím CRM lze efektivně měřit zákaznické vztahy, což přináší potenciál pro zlepšení podnikatelských výsledků a umožňuje neustálé zdokonalování systému řízení vztahů se zákazníky. Autor dále zmiňuje podobnost mezi řízením vztahu se zákazníky a samotnou zákaznickou loajalitou. Zatímco loajalita zahrnuje zejména emocionální aspekty vztahu s firmou, řízení vztahu se zákazníky se snaží integrovat jak emocionální, tak racionální hledisko. Pevný vztah s klientem může vést k získání většího tržního podílu a umožňuje firmě zvyšovat ceny, jelikož zákazník vnímá kvalitu a je ochoten za ni zaplatit.

Lehtinen (2007) klade největší důraz na aktivní CRM a uvádí, že klíčovým prvkem pro úspěšné řízení vztahu se zákazníky není pouze komunikace, ale rovněž poskytované služby, jejich kvalita a cena. Dále upozorňuje na důležitost technologií v procesu výroby a používaných

programech ve firmě, včetně těch, které jsou dostupné i zákazníkům. I přes možné vysoké náklady na aktivní CRM výzkum ukazuje, že 72 % těchto nákladů se vrací ve formě vyšších zisků.

Obrázek 1 graficky znázorňuje procentuální rozdělení, které vyjadřuje doporučenou alokaci investic a času do jednotlivých oblastí CRM, aby bylo dosaženo optimálního fungování. Dodržení dělby investic uvedené v grafu by mělo vést k dosažení maximální účinnosti v oblasti CRM ve firmě.



Obrázek 1: Rozdělení investic v projektech implementace CRM

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lehtinen, 2007)

2.4 Druhy a prvky CRM

Podle Lošťákové (2017) se samotný CRM tradičně rozděluje na tři základní složky. Jednotlivé komponenty tohoto systému by měly být propojeny a vytvářet tak integrovaný a efektivní systém, který slouží jako nástroj pro každodenní fungování. První částí je *operační CRM*, který zahrnuje automatizaci obchodních činností v odděleních přímo v kontaktu se zákazníky. To zahrnuje automatizaci marketingových aktivit, prodejních procesů a také činností spojených se zákaznickým servisem. Tato oblast je ve firmách rozvinuta nejvíce. Druhou složkou je *analytický CRM*, který se zabývá sběrem, uchováváním, zpracováním, analýzou, interpretací a využitím dat, automaticky shromažďovaných v operačním systému, což vede k lepšímu porozumění zákazníkům. Třetí, a tedy poslední složkou je *kooperující CRM*, který zahrnuje spolupráci a interakci mezi firmou, zaměstnanci a všemi partnery v rámci

kooperujících institucí od přímých zákazníků po konečné spotřebitele (tito všichni jsou nazýváni *subjekty hodnotové sítě*) při uspokojování jejich potřeb a požadavků.

Dohnal (2002) uvádí, že celý systém řízení vztahů se zákazníky je postaven na čtyřech základních prvcích, které formují strukturu systému CRM. Jsou to *lidé, procesy, technologie* a *data*. Prvním pilířem jsou lidé, kteří jsou neodmyslitelnou součástí tvorby a udržování vztahů se zákazníky. Tento pilíř je považován za základní prvek CRM strategie, přičemž lidé v oblasti CRM mohou představovat jak zákazníky, tak i zaměstnance jednotlivých podniků. Systém CRM by měl přinášet výhody pro obě strany. Aktivní zapojení pracovníků do implementace CRM je klíčové a vyžaduje informování o plánovaných změnách (Lošťáková a kol., 2009).

Druhým prvkem jsou procesy, během kterých se optimálně nastavují vnitrofiremní procesy pro efektivní fungování CRM. Integrují se zde tři skupiny: procesy marketingu, obchodu a služeb. Marketingové procesy mají za cíl porozumět zákazníkům a jejich segmentaci, a tím zvýšit šance na získání většího okruhu potenciálních klientů. Obchodní procesy se zaměřují na to, jak zaujmout zákazníky daným produktem a následně tento produkt prodat. Procesy služeb mají za cíl identifikovat vhodné služby pro zákazníky a zajistit, aby se zákazník opakovaně vracel k danému produktu (Dohnal, 2002).

Součástí systému CRM jsou také technologie, které posouvají celý CRM kupředu. Vývoj nových technologií a jejich implementace do CRM nabízí rozšířené možnosti a podporuje a usnadňuje řízení vztahů. Umožňuje také účinně řídit větší počet vztahů současně. V současné době si nelze efektivní CRM bez technologické podpory ani představit (Dohnal, 2002).

Posledním pilířem jsou data. K vytváření a dlouhodobému udržení kvalitních vztahů se zákazníky je nezbytné detailně porozumět každému zákazníkovi. S různorodostí každého z nich přichází velké množství dat, které podnik shromažďuje. Získaná data zaměstnanci transformují na informace a následně je komunikují a jsou schopni je efektivně využívat ke splnění zákaznických požadavků. Pokud pracovníci firmy znají přání a požadavky svých zákazníků, zákazníci kvalitu podniku pak kladně hodnotí a s velkou pravděpodobností budou pokračovat v dalším nákupu (Váchal, Vochozka a kol., 2013).

2.5 Strategie CRM

Storbacka a Lehtinen (2002) uvádějí, že existuje široká škála strategií, které lze rozčlenit do tří hlavních kategorií. Vycházejí z konstatování, že CRM je způsob, jak umožnit společnosti,

resp. zaměstnancům společnosti, efektivně pracovat se zákazníky. Smyslem je získat sympatie a přízeň zákazníků a zabudovat do vzájemných vztahů vytrvalost a stabilitu. Dobrý CRM by podle Storbacké a Lehtinena (2002) měl iniciovat strategické marketingové myšlení a inovativní praxi, která by měla vést k rozšíření všech druhů vzájemných výhod a dlouhodobých úspor nákladů, nejen k realizaci opakujících se prodejů. Tím se napomůže pevnému a interaktivnímu vztahu mezi zákazníkem a společností, což ve svém důsledku vede k win-win situaci.

Klíčovým prvkem ideální strategie je tedy vytvořit vztah, který je výhodný pro zákazníka i společnost. Prvním krokem pro společnost je odpovědět si na otázku – co se můj zákazník snaží dělat a jak mu mohu pomoci? Jinými slovy, prvním principem je orientace na konkrétního zákazníka, druhým je součinnost se zákazníky a třetím principem je udržení vyrovnaného dlouhodobého vztahu, který obsahuje vše, co firma a zákazník mohou realizovat společně (Ballantyne, 2006).

Je třeba počítat s tím, že dosavadní spokojenost zákazníků není adekvátním ukazatelem budoucí loajality zákazníků, protože vždy existuje riziko, že zákazníka osloví lepší konkurenční nabídka. Storbacka a Lehtinen (2002) poznamenávají, že vztah firmy se zákazníkem může samozřejmě čas od času vykazovat určitou míru nespokojenosti, aniž by byla podstata vztahu ohrožena. Zákazníci mohou vysílat včasné signály, jako jsou stížnosti, snížený zájem o interakce a změny v nákupním chování. Se stěžujícími si zákazníky může být obtížné se vypořádat, ale taková situace je příležitostí analyzovat zdroj potíží a podniknout systémová nápravná opatření – ostatní zákazníci mohou mít stejné potíže a existuje šance, že tyto vztahy bude možno na základě předchozích zkušeností a opatření udržet.

Storbacka a Lehtinen (2002) tvrdí, že nejúčinnější strategie vztahů se vyvíjejí z detailní znalosti procesů, jakými zákazník vytváří hodnotu (resp. své hmotné i nehmotné produkty). Tuto znalost lze klasifikovat jako filozofii „strategického přizpůsobení“. Úspěšná společnost by měla vyvinout a implementovat obchodní strategii, aby si vybudovala dlouhodobé pozitivní vztahy se zákazníky. Existuje několik typů strategií vztahů se zákazníky, Storbacka a Lehtinen (2002) je rozčlenili na tři skupiny, jak znázorňuje obrázek 2: strategie spony (*Clasp*, česky také sepnutí), strategie zipu (*Zipper*, česky také propojení), strategie suchého zipu (*Velcro*, česky také přimknutí).

STRATEGIE SEPNUTÍ	STRATEGIE PROPOJENÍ	STRATEGIE PŘIMKNUTÍ
Zákazník se přizpůsobí		Společnost se přizpůsobí

Obrázek 2: Strategie vztahů se zákazníky

Zdroj: vlastní zpracování dle (Storbacka a Lehtinen, 2002)

Při aplikaci strategie spony / Clasp společnost nabízí určité standardy s ohledem na produkty nebo služby a očekává, že zákazníci přizpůsobí své potřeby návrhu. V tomto typu strategie podnik nabízí nabídku a přesvědčuje potenciální zákazníky o svých produktech nebo službách, přičemž zákazníci nabídku buď přijmou, nebo odmítnou. Tato strategie nepracuje s případnou spoluprací, či se sladěním očekáváníí obou stran, omezuje se pouze na dodání nabízeného produktu (služby).

Strategie, ve které se firma a zákazník snaží jeden druhému přizpůsobit a procesy implementují společně tak, aby všechny drobné prvky do sebe zapadaly jako zoubky krejčovského zdrhovadla, se nazývá zip / Zipper. V tomto typu strategie jsou všechny procesy prováděné oběma stranami pečlivě analyzovány a toto hodnocení pomáhá eliminovat zbytečné aktivity a implementovat pravidla spolupráce, která jsou založena na vzájemné důvěře. Ve strategii zipu jsou vztahy mezi stranami složité nebo dokonce obtížné a pro udržení dobrých vztahů je nutná oboustranná vůle a vzájemná angažovanost.

Strategie suchého zipu / Velcro je zaměřena na zákazníka, který má specifické potřeby a určitý model jednání. Společnost bezvýhradně přizpůsobuje svoje interní procesy zákazníkovi. Vztahy mezi zákazníkem a firmou jsou těsné, ale umožňují stranám těžit ze spolupráce.

Toto rozdělení do tří typů je založeno na posuzovaném stupni požadované adaptace zákazníka vzhledem k míře přizpůsobení poskytovatele (firmy). Strategie Clasp je nejběžnější, protože zahrnuje jednostranné přizpůsobení zákazníka procesu poskytovatele. Zipper je založen na vzájemném přizpůsobování a je vhodný zvláště pro různá B2B partnerství. Třetí strategie, Velcro, zahrnuje maximální přizpůsobení firmy zákaznickým procesům. Je třeba poznamenat, že široké používání (myšleno ve vztahu k více zákazníkům) tohoto náročného přístupu může

firmě z důvodu zvýšených nákladů a kvůli složitosti řízení způsobit určité obtíže (Krawczyk-Sokołowska, Ziołkowska 2013).

Utváření vztahů se zákazníkem je složitý proces, který vyžaduje průběžné korekce a modifikace v závislosti na aktuální pozici a image podniku v jeho přirozeném obchodním prostředí. Storbacka a Lehtinen (2002) zdůrazňují, že firmy by se měly vědomě rozhodovat o tom, jaké druhy strategií vztahů chtějí uplatňovat a srozumitelným způsobem tyto strategie sdělovat zákazníkovi.

Strategie Clasp je vhodná především pro menší klienty, kteří ale ve svém důsledku přinášejí firmě největší tržby. Realizace této strategie není obtížná, je ale nutno stále mít na paměti, že špatně vedená strategie Clasp může vést k tomu, že zákazník, pokud se musí přizpůsobit, vnímá firmu jako arogantního, neflexibilního poskytovatele, což může vést ke konci obchodního vztahu. Strategie Zipper se využívá u významných obchodních partnerů, kterým je firma ochotna nabídnout vyšší komfort, strategie Velcro je pak realizována u nejvýznamnějších zákazníků firmy, kterým je ze strany firmy poskytován maximální servis (Tišlerová, Martíšková, 2016).

Jiné členění CRM strategií používá Lošťáková a kol. (2009), která je dělí do tří typů. První kategorií CRM strategie je **masová personalizace**, kde firma získá od zákazníka údaje jako jméno, adresa a informace o jeho nákupech, které uloží do své databáze. Následně naváže se zákazníkem komunikaci takovým způsobem, aby nabyl dojmu, že se s ním zachází jedinečně, i když organizace komunikuje stejným způsobem i s ostatními zákazníky. Firma zákazníkovi v podstatě nabízí standardní produkty či služby, nicméně zákazník se domnívá, že o něj pečuje s nadstandardní snahou. Příkladem firem uplatňujících masovou personalizaci mohou být například kurýrní služby, banky, či zásilkové obchody.

Masová (hromadná) kastomizace spočívá v tom, že umožňuje zákazníkovi aktivně přispívat k utváření svých vlastních produktů. Společnost disponuje portfoliem produktů, ze kterého má zákazník možnost vybrat si a vytvořit svůj jedinečný produkt, přestože základní sada produktů v portfoliu zůstává pro každého stejná. V konečném důsledku je přizpůsobení produktu uměním firmy umožnit zákazníkovi upravit charakteristiky a vlastnosti produktu tak, aby – v rámci omezení daných firmou – vyhovovaly jeho jedinečným preferencím a potřebám. Kromě pozitivní zkušenosti zákazníka je to také zisková strategie pro společnosti. Poptávka po těchto personalizovaných produktech roste a firma, která má tyto možnosti v nabídce, disponuje značnou konkurenční výhodou. Existuje mnoho různých způsobů, jak přizpůsobit produkt. Do

nabídkového portfolia se řadí typicky výběr komponentů pro sestavení vlastního počítače, ale také například automobilový nebo nábytkový průmysl. Jako obecné příklady lze dále uvést například přizpůsobení barvy a designu, kdy si zákazníci mohou vybrat z různých barev a vzorů pro mnoho produktů, jako je oblečení, sportovní zboží, boty, šperky, elektronika, domácí dekorace a auta. Existuje i možnost volby specifických vlastností a funkcí, kdy si zákazník může vybrat, které funkce chce zahrnout do svého produktu. Například při nákupu nového smartphonu si lze vybrat velikost obrazovky, velikost úložiště a typ fotoaparátu. Výběr se může týkat také funkčnosti, kdy si zákazník navolí a přizpůsobí funkčnost, typicky u kuchyní – kuchyňské vybavení zvolí podle svých preferencí, vybere si typ a množství dřezů, skříněk a další.

Chlebovský (2017) upozorňuje, že pokud se týče individualizace produktů fyzických, byly takové výrobky donedávna výhradně modulového typu a zákazník mohl pouze volit jejich kombinace (například konfigurátory při nákupu osobních automobilů), přidávat (=dokupovat) a sestavovat určité předem firmou dané moduly. Rychlý vývoj technologií v posledních letech dává stále více možností ke zvýšení flexibility výroby ve stále více výrobních odvětvích. To brzy povede ke zvýšení úrovně přizpůsobení produktu (Chlebovský, 2016). Tento trend je do značné míry umožněn rozvojem robotiky a 3D tisku (Chlebovský, 2017).

Posledním typem je **diferencovaná kastomizace** využívaná společnostmi, které vytvářejí své statky a služby tak, aby byly plně přizpůsobeny individuálním potřebám každého zákazníka. Kromě toho se snaží přistupovat k zákazníkům individuálně nejen ve výrobě, ale i v komunikaci a distribuci. Tímto způsobem organizace a zákazník společně utvářejí všechny hodnoty. Jako příklad firmy praktikující tento typ může sloužit truhlářská firma. Tento třetí stupeň CRM strategie, individualizovaný one-to-one marketing, předpokládá výrazně individuální práci s každým klientem (zákazníkem), jejíž součástí je individualizovaná nabídka, spočívající v nadstandardních službách a v přizpůsobení produktu dle požadavků a přání zákazníka (Lošťáková a kol., 2009). Negativem této strategie je, že se projeví ve vyšších nákladech, což by při využívání této strategie ve vztahu s více zákazníky mohlo působit zvláště menším společnostem problémy.

Po formulaci strategie následuje implementace CRM do firemního prostředí. Pro úspěšnou realizaci této implementace je nezbytná aktivní spolupráce všech oddělení ve firmě. Tento proces se týká celé organizace a není omezen pouze na marketingové oddělení, jak může být někdy nesprávně předpokládáno. Je nezbytné získat přehled o všech činnostech a procesech,

kteřé budou podléhat změnám v důsledkú zavedení CRM a stanovit konkrétní úkoly nezbytné k jejich úspěšnému zavedení (Lošťáková, 2017).

2.6 Technologické předpoklady podporující CRM

Dynamický technologický pokrok v posledních desetiletích přináší nové a rozmanité příležitosti, ale současně však klade na organizace nároky, aby udržely krok s aktuálními trendy. Diskutuje se o nástupu průmyslu 4.0, což znamená ještě větší digitalizaci a změny v konfiguraci strojů, umožňující jejich samostatnou autokonfiguraci a autodiagnostiku. Tyto transformace, podobně jako během předchozích průmyslových revolucí, přinesou také změny na trhu práce. Brynjolfsson a McAfee (2015) tento technologický vývoj popisují třemi vlastnostmi, kterými jsou digitalizace, exponenciálnost a kombinatorika.

Donedávna byla schopnost personalizace fyzických statků s ohledem na preference a charakter konkrétního zákazníka poměrně omezená. V nejlepší případě šlo o možnost konfigurace modulárních produktů, kde si zákazník mohl vybrat a složit konečný produkt z dostupných modulů podle svých preferencí. Se současným pokrokem v oblasti robotiky a technologie 3D se objevují možnosti pro realizaci individuálních úprav i fyzických statků, a to efektivním dostupným způsobem.

Digitalizace představuje neustálý rozvoj dostupného informačního obsahu ve formě digitálních dat. Mezi významná pozitiva digitálního obsahu patří jednoduchost jeho šíření. Vytvoření jakékoli další kopie je téměř bez nákladů a kvalita je zcela srovnatelná s originálem. Zásluhou propojeného světa internetem je možné poskytnout kopii prakticky ihned, a to s minimálními náklady. Když firma provede pro daného zákazníka specifickou výrobní úpravu, získá tak všechny potřebné informace rychle a snadno dostupné i pro ostatní zákazníky s podobnými požadavky. Organizace si tak vytvářejí takzvané knihovny možných modifikací a úprav svých produktů pro zákazníky. Každá následující úprava je tak ekonomičtější a rychlejší než ty předchozí (Chlebovský, 2017).

2.7 Integrace umělé inteligence do CRM

Integrace umělé inteligence (AI) do řízení vztahů se zákazníky má velký potenciál v oblasti zvýšení efektivity společnosti / firmy. Jak již bylo výše v textu naznačeno, CRM je strategický přístup, který se týká shromažďování, správy a inteligentního využívání dat s podporou technologických řešení k rozvoji vztahů s klíčovými zákazníky. Dalším krokem směrem k jedinečnému a efektivnějšímu CRM může být (a v mnoha případech už je) umělá

inteligence. Umělá inteligence, zejména pokud jde o CRM, zahrnuje využití technik strojového učení (ML, *machine learning*) a hlubokého učení (DL, *deep learning*) k excerpci poznatků ze shromážděných dat, k rozpoznávání vzorců a k přijímání rozhodnutí s omezeným, či dokonce nulovým lidským zásahem. Společnosti mohou efektivně využívat AI v CRM pro analýzu zákaznických dat, chatboty a virtuální asistenty, pro personalizovaná doporučení, k rozpoznávání hlasu a řeči, nebo pro prediktivní analytiku (Ledro a kol., 2023).

Kromě okamžitých výhod má integrace AI do CRM také dlouhodobé strategické důsledky, které společností umožňují přizpůsobit se a prosperovat v neustále se měnícím tržním prostředí. Ledro a kol. (2023) upozorňují, že v současné době zdaleka ne všichni zcela rozumí organizačním a manažerským prvkům, které by měly být brány v úvahu při návrhu a realizaci těchto špičkových systémů v kontextu CRM. Vedoucí pracovníci se potýkají nejen se složitostí technologie, ale zejména s organizačními, manažerskými a personálními výzvami integrace umělé inteligence do zavedených organizačních rutin (Ledro a kol., 2023).

Pro úspěšnou integraci AI-CRM je nezbytný posun směrem k rozhodování řízenému daty, jinými slovy, integrace vyžaduje, aby podniky shromažďovaly, ukládaly a analyzovaly velké množství zákaznických dat. To ale může být pro řadu podniků a firem poměrně obtížné, protože mnoho podniků stále využívá tradiční způsoby práce.

Implementace AI do CRM rovněž vyžaduje specialistu IT/ICT. Datové prostředí je složité kvůli shromažďování rozsáhlých údajů o zákaznících, toto množství může znesnadnit následné další efektivní využívání dat. Podniky musí nejprve vyvinout jasné zásady a postupy pro správu dat. Systémy CRM s umělou inteligencí musí být schopny bezproblémově komunikovat a vyměňovat si data s jinými systémy a platformami. To může být problém, protože jsou časté případy, kdy podnik používá řadu různých (mnohdy navzájem nekompatibilních) systémů. Podniky musí vyvinout jasnou integrační strategii, aby zajistily, že systémy AI-CRM budou moci efektivně fungovat s jejich stávajícími systémy.

3 ANALÝZA ŘÍZENÍ VZTAHŮ S B2B ZÁKAZNÍKY VE VYBRANÉM PODNIKU

Základem analytické části jsou data získaná za pomoci dvou metod – polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Využity byly i doplňkové identifikační dotazy, jejichž cílem bylo upřesnit pozice tří analytiček – specialistek, které byly respondentkami rozhovorů. Smyslem těchto identifikačních doplňkových rozhovorů bylo specifikovat přístup společnosti eBRÁNA k otázce personálního obsazení těchto pozic; resp. zjistit kompetence a odbornou kvalifikaci těchto tří zaměstnankyň. K vyhodnocení analýzy a k interpretaci zjištěných výsledků byly vytvořeny grafy a tabulky, které jsou částečně přímou součástí textu nebo jsou uvedeny v přílohách této práce.

Kapitola je věnována popisu výzkumného souboru a použitým výzkumným metodám, sběru a následné analýze dat (Machková, Machek, 2021). Výzkumné metody byly zvoleny s ohledem na splnění určeného cíle práce, což je návrh doporučení pro získávání (dílčí cíl 1) a pro zlepšování vztahů (dílčí cíl 2) s B2B zákazníky vybraného podniku na základě analýzy jeho současných aktivit v rámci CRM. Ke splnění těchto záměrů byl výzkum rozdělen na část první – realizace polostrukturovaných rozhovorů a část druhou – elektronický dotazník.

Analyzovanou společností je digitální agentura eBRÁNA, s.r.o., která na trhu působí od roku 2003. Společnost se zaměřuje na malé a středně velké firmy a jejím cílem je prostřednictvím vhodných internetových řešení outsourcovat marketing zákazníka. Tím společnost umožňuje zákazníkovi, aby se orientoval jen na svůj vlastní byznys. eBRÁNA nabízí kompletní internetový marketing. Zajišťuje služby v oblasti celostní správy online marketingu, auditu PPC, zbožových srovnávačů, budování značky nebo správy sociálních sítí aj. Vytváří webové stránky s redakčním systémem a e-shopy s napojením na informační systémy. Dále poskytuje služby v rozvoji podnikání, pomůže s tvorbou byznys plánu, průzkumem spokojenosti zaměstnanců nebo průzkumem spokojenosti zákazníků.

3.1 Analyzovaná společnost – eBRÁNA, s.r.o.

Firma byla založena dvěma spoluzakladateli, dnes společníky Jiřím Janků a Martinem Semerádem, který je současně i výkonným ředitelem. Firma sídlí v Pardubicích, má právní formu společnost s ručením omezeným. Je vedena u Krajského soudu v Hradci Králové. Oba společníci mají vklad 50 %. Základní kapitál tvoří 200 000 Kč, který je 100 % splacen. Oba společníci mají též obchodní podíl 50 %. Hlavou společnosti je výkonný ředitel, který má

pod sebou pět samostatných oddělení (divize vedení, divize obchodu, divize vývoje, divize produkce a divize provoz a administrativa). Společnost má (leden 2024) cca 130 zaměstnanců a 1700 klientů.¹

Společnost eviduje aktuálně (leden 2024) okolo 1 700 klientů. Hlavními zákazníky jsou soukromé společnosti, investiční developerské společnosti, městské a krajské samosprávy, i některé státní instituce a na druhé straně, i menší, soukromí podnikatelé napříč celým podnikatelským spektrem podnikání a státní správy v České republice. Portfolio zakázek a zákazníků bylo diverzifikováno tak, že v roce 2022 byla část obratu 18 % rozložena mírně nerovnoměrně mezi 12 nezávislých obchodních partnerů, ostatní, drobní zákazníci se v součtu podíleli na 82% ročního obratu. Maximální podíl největšího obchodního partnera na portfoliu byl v úrovni 4,0 % objemu všech prodejů (eBRÁNA, 2022).

Společnost, která působí na trhu přes dvacet let, disponuje hlubokými znalostmi a zkušenostmi v oblasti interakce se zákazníky. Během této doby firma vyvinula osvědčené postupy a strategie pro efektivní komunikaci a řízení vztahů se zákazníky. Pro společnost s takto dlouhou historií na trhu je nepostradatelným nástrojem k posílení vztahů se zákazníky a zlepšení celkového výkonu firmy implementace kvalitního CRM. Z rozhovorů s CEO² společnosti, které byly vedeny během vypracovávání této práce vyplynulo, že si tuto skutečnost uvědomili již před lety a rozhodli se, že mj. vytvoří vlastní elektronický systém, který jim umožní efektivně spravovat všechny aspekty CRM interakce se zákazníky včetně centralizace dat, hlubší informovanosti o zákaznících s o jejich preferencích, zlepšení zákaznického servisu, budování dlouhodobých vztahů a v neposlední míře včetně analytických nástrojů.

Je-li porovnáváno členění CRM na jednotlivé složky (viz Lošťáková, 2017, kap. 2.4) s praxí ve společnosti eBRÁNA, je zřejmé, že jednotlivé prvky, které Lošťáková uvádí (operační CRM, analytický CRM, kooperující CRM), jakkoliv se v praxi eBRÁNY nedělí exaktně na tyto tři součásti, jsou v eBRÁNĚ optimálním způsobem integrovány do jednoho interního elektronického systému, který se nazývá Imes. Jedná se o intranetovou platformu, vyvinutou ve společnosti eBRÁNA. Systém je centralizovaným přístupovým bodem a je využíván všemi zaměstnanci společnosti. Funkce Imesu je možné modulově měnit. Imes je využíván primárně k evidenci firem, kde se zaznamenává veškerá komunikace s nimi. Dále se

¹ Podle údajů v systému Imes (viz dále v textu).

² Chief Executive Officer, výkonný / generální ředitel společnosti.

využívá pro statistiky, vystavování faktur, finanční přehledy, evidence poskytovaných služeb. Mimo to jsou v Imesu další doplňkové moduly (např. rezervace místností, evidence pracovních cest), zaměstnanci v systému vidí své výplatnice, mohou se přihlásit na interní školení a v neposlední řadě se v Imesu vytvářejí tzv. úkolové aktivity, které vedoucí úseků předávají podle zařazení zaměstnanců k danému úkolu.

eBRÁNA aplikuje také promyšlené CRM strategie, které se liší podle základní segmentace zákazníků společnosti. Ti jsou rozčleněni na čtyři skupiny – *pasivní klient*, *aktivní klient*, *stříbrný klient* a *zlatý klient*. Pasivní klient v uplynulých 12 měsících utratil u společnosti eBRÁNA částku nižší než 5.000 Kč bez DPH; s těmito klienty je interakce minimální. Aktivní klient utratil ve stejném období minimálně 5.000 Kč bez DPH, stříbrný klient v uplynulých 12 měsících utratil u společnosti eBRÁNA 240-600 tis. bez DPH) a zlatý klient 600 tis. Kč. U stříbrných klientů musí příslušný zaměstnanec –konzultant eBRÁNY dohodnout a realizovat minimálně jednou za 6 měsíců jednání a průběžně se zákazníkem udržovat kontakt a rozvíjet spolupráci. Pokud klient utratí více jak 600 tis. za rok, konzultant s nimi musí uskutečnit jednání alespoň jednou za 3 měsíce. eBRÁNA se však neomezuje na výhradní používání jednoho typu strategie (viz kap. 2.5) v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Pokud kategorizujeme strategie podle Lošťákové a kol. (2009), pak strategie masové personalizace je uplatňována u méně významných klientů (v klasifikaci eBRÁNY je to aktivní klient), pro vyšší segment zákazníků, tzn. stříbrné klienty, eBRÁNA využívá strategii masové kastomizace, pro zlaté klienty je určena diferencovaná kastomizace.

3.2 Použité metody

Optimálním metodickým přístupem k podobnému studentskému výzkumu a vhodným způsobem naplnění dílčích cílů se jevila realizace primárního výzkumu, jak kvantitativního (dotazníkové šetření mezi firmami – zákazníky společnosti eBRÁNA, s.r.o.), tak kvalitativního (řízené polostrukturované rozhovory se zaměstnanci, kteří se ve společnosti eBRÁNA, s.r.o., zabývají CRM).

Polostrukturovaný rozhovor

Předpokladem je kladení otázek v předem stanovené struktuře, přičemž ale otázky nejsou (nemusí být) pevně seřazeny podle pořadí (Chráska, 2016). K tomu je třeba poznamenat, že v tomto typu výzkumu mají polostrukturované rozhovory zpravidla kvalitativní charakter. Obecně se používají jako průzkumný nástroj v marketingu (Kozel, 2006).

Polostrukturovaný rozhovor je založen na přímém kladení shodných otázek respondentům, přičemž charakterem se jedná o otevřené otázky, i když autorce bylo jasné, že takovýto typ otázek je složitější na vyhodnocení odpovědí. Polostrukturované rozhovory s respondentkami nebudou realizovány technikou *focus group* (skupinově), neboť by mohlo hrozit určité riziko, že by respondentky navzájem opakovaly své odpovědi jinými slovy a případně doplňovaly již vyřčené nepravdivými tvrzeními, aby před kolegyněmi „nevypadaly hloupě“. Individuální rozhovory se jevily jako vhodnější varianta (Kozel, 2006).

Prvním dílčím cílem práce je zformulovat doporučení, jak na základě analýzy činnosti vybrané společnosti (eBRÁNA, s.r.o.) by tato společnost mohla získat nové zákazníky. K naplnění tohoto cíle budou využity informace pořízené z odpovědí, získaných z polostrukturovaných rozhovorů, a jejich následná analýza. Forma polostrukturovaného rozhovoru byla zvolena proto, aby bylo možno porovnat odpovědi jednotlivých respondentů a aby bylo případně možno reagovat flexibilně během vývoje rozhovoru. Příloha 2 ukazuje osnovu polostrukturovaných rozhovorů.

Dotazník

Dotazníky jsou nástrojem, které využívá formuláře obsahující sérii otázek, na které mají tázání odpovídat. Tyto otázky by měly být navrženy tak, aby byly pro respondenta srozumitelné, jednoduché a smysluplné. Existují různé typy otázek, které mohou být otevřené, kdy respondenti formulují vlastní odpověď, uzavřené, respondenti vybírají z nabízených možností odpovědí nebo polouzavřené, což umožňuje respondentům vybrat mezi předem stanovenými variantami nebo formulovat vlastní odpovědi. Dále můžeme dotazníky dělit na elektronické nebo papírové formuláře (Kozel a kol., 2011).

Způsob dotazování prostřednictvím online formuláře je na rozdíl od dotazníku v psané (papírové) podobě mnohem praktičtější (pro respondenta i z hlediska vyhodnocení údajů) a vyžaduje výrazně nižší finanční i časové nároky (Machková, Machek, 2021). Eger a Egerová (2022) upozorňují, že k nevýhodám dotazníku při použití otevřených otázek patří velké množství dat, která se mohou obtížně vyhodnocovat. Proto bylo přistoupeno k použití hodnotící škály (přiřazování hodnocení na číselné škále podle stupně spokojenosti respondenta; Eger a Egerová (2022) hovoří o tzv. škálovacích otázkách) anebo k alternativním typům polootevřených otázek – odpovědi na otázky bylo možno zaznamenat formou výběru z možností, případně doplněním u možnosti „jiné, uveďte:“.

Druhým dílčím cílem bakalářské práce je doporučení, jakým způsobem může společnost eBRÁNA zlepšit B2B vztahy se svými již existujícími zákazníky. Ke splnění tohoto cíle byl využit elektronický dotazník, který byl rozeslán na stávající zákazníky společnosti. Dotazované firmy, kterým byl dotazník rozeslán, sídlí po celé České republice. Dotazník byl distribuován zasláním elektronického odkazu. Plné znění elektronického dotazníku je k nahlédnutí v příloze 3. K základnímu vyhodnocení dat z elektronických dotazníků byla využita platforma Google Forms, která umožnila generování výstupních grafů.

3.3 Testovací fáze a sběr dat

Před rozesláním dotazníků respondentům byla spuštěna krátká testovací fáze, kdy se ověřoval obsah a formulace otázek a možnosti výběru odpovědí. Při realizaci testovací fáze bylo vycházeno ze zdůvodnění Ludvíka Egera (2022, s. 93), proč je dobré podobné pilotážní předvýzkumy realizovat: „... *na malém vzorku respondentů s cílem zjistit, zda výzkumný nástroj funguje a jak funguje.*“ Toto předběžné testování bylo provedeno s malou testovací skupinou, kterou tvořili čtyři kolegové – spoluzaměstnanci společnosti eBRÁNA, s.r.o. Testovací fáze proběhla koncem února 2024.

Projevily se dva problémy. Kolegové upozornili, že dvě z otázek nebyly formulovány zcela precizně, odpovědi na ně byly nejasné a v reálném průzkumu by pak mohly generovat potenciální zkreslení. Jiné dvě otázky byly zaměřením prakticky podobné, proto byly staženy do jedné. Upraveno bylo také logické řazení otázek. Testovací fáze měla svůj smysl a výrazně napomohla ke kvalitě vlastního průzkumu.

Sběr dat pomocí elektronických dotazníků probíhal na přelomu února a března 2024. Byl sestaven seznam vhodných firem (viz blíž kap. 4, celkem 95 firem) a seznam jejich e-mailových adres, na které byl odeslán odkaz na dotazník. Počet vyplněných dotazníků činil 61, což představuje v procentuálním vyjádření 64 % návratnosti vzhledem k počtu rozeslaných dotazníků.

Dotazník (Google Forms) byl sestaven jednoduše a díky webovému rozhraní jej respondenti mohli snadno vyplnit i na mobilních zařízeních. Vyplnění nebylo časově náročné, trvalo přibližně 10 min. Platforma Google Forms uchovává shromážděná data dle potřeby a usnadňuje práci s daty. Tato dotazníková platforma má v sobě implementovány nástroje pro základní analýzu. Součástí vyhodnocení je také analýza tří otevřených odpovědí 1f, 9g a 11h.

Polostrukturované rozhovory se v rámci kvalitativního primárního průzkumu realizovaly s pracovníci společnosti eBRÁNA separátně v rozmezí 27. – 29. února 2024. Každá respondentka byla informována o tom, že v práci nebude uvedeno její jméno (které je autorce práce známé). Se souhlasem respondentek byly rozhovory nahrávány na digitální přenosné médium, po ukončení rozhovorů byly přepsány a poskytnuty respondentkám k verifikaci. Při přepisu rozhovoru byly využity poznatky a doporučení Miroslava Vaňka a Pavla Mückeho (2022). Rozhovory nebyly přepsány doslova, tj. včetně např. přeráznutí, pauz, opakování slov (tzv. plevelná slova³), vsuvek (*eee*, *hm* apod.), nedokončených vět apod., v rámci přepisu autorka učinila redakční zásah, přičemž se snažila dodržet autenticitu a samozřejmě i obsahový smysl výroků respondentek.

³ R2 například používala téměř v každé větě slovo „normálně“, R2 inklinovala k zahajování vět frází, *No, nevím, no, takže jako...* . Všechny tato řečové nedostatky byly při přepisu odstraněny.

4 Vyhodnocení výsledků a návrh doporučení

K výzkumu v rámci této práce byly zvoleny dva výzkumné soubory. Prvním z nich byla skupina zaměstnanců společnosti eBRÁNA, s.r.o., jejichž primárním pracovním úkolem je provádění průzkumu trhu v České republice, výběr potenciálních budoucích zákazníků společnosti eBRÁNA, jejich kontaktů a jejich získání ke spolupráci. Tento výzkumný soubor měl poskytnout data k naplnění cíle práce, označeného výše jako dílčí cíl 1.

V případě výběru respondentů do výzkumného souboru byly možnosti omezené v tom smyslu, že ve zkoumané společnosti eBRÁNA jsou na adekvátních pozicích zaměstnány jen tři osoby, proto nebylo nutno (ani možno) provádět jakýkoliv filtrační výběr respondentů. Jedná se o tři analytičky – specialistky. Řízený polostrukturovaný rozhovor, který byl proveden s každou z nich zvlášť, by měl naznačit, jaké metody k získávání nových zákazníků používají a jaké jsou možnosti dalšího rozvoje společnosti eBRÁNA v segmentu získávání nových zákazníků.

Druhým, početně značně větším souborem je skupina firem a společností, které byly obeslány elektronickým dotazníkem. Autorka se ve společnosti eBRÁNA zabývá mj. stykem se zákazníky a má k dispozici elektronickou interní databázi klientů Imes (viz kap. 3.1). V rámci tohoto kvantitativního průzkumu bylo vytipováno mezi stávajícími zákazníky společnosti eBRÁNA, s.r.o., 95 firem. K dotazování, resp. k obeslání dotazníkem byly zvoleny ty firmy, jejichž výdaje za služby u společnosti eBRÁNA během posledních 12 měsíců přesáhly částku 240 000 Kč bez DPH.

4.1 Analýza rozhovorů

Před vlastní analýzou polostrukturovaných rozhovorů je nutno se alespoň stručně zastavit u výzkumného souboru (viz podrobněji kap. 4). Jak již bylo výše zmíněno, jedná se o tři respondentky, které jsou v dalším textu označeny zkratkou R1, R2 a R3. Identita respondentek je autorce známa.

Věk všech tří respondentek je relativně podobný (rozmezí 30-40 let). Všechny pracují ve společnosti eBRÁNA, s.r.o., na pozici akviziční specialista, přičemž R1 je vedoucí týmu Firemní péče a rovněž lektorka obchodního telefonování eBRÁNA, s.r.o. (jak správně a efektivně volat, jak hovor začít, jak představit eBRÁNU, jakým způsobem nabídnout služby apod.). R1 lze hodnotit jako vysoce kvalifikovanou specialistku, která nejen že má dobré výsledky v přímé komunikaci s potenciálními i stávajícími klienty, ale především disponuje

schopnostmi vyškolit a připravit k práci nové zaměstnance společnosti na těchto pozicích. Tyto schopnosti si ještě zdokonalila a rozvinula i studiem na Univerzitě Hradec Králové (Sociální a charitativní práce).

Respondentka R2 pracuje ve společnosti krátce (od listopadu 2023). Je absolventkou Střední odborné školy podnikatelské (obor Podnikatel pro obchod a služby). Respondentka R3 pracuje ve společnosti 13 měsíců, v rámci předchozí praxe pracovala tři roky mj. na pozici Péče o zákazníky na zákaznické lince. Vystudovala Střední uměleckoprůmyslovou školu hudebních nástrojů a nábytku, má uměleckého ducha a výtvarné ambice.

Respondentky R2 a R3 specializované vzdělání nemají. Ve společnosti v rámci nástupní praxe a interních mechanismů se povinně zúčastnily úvodního interního školení k jednotlivým službám, které eBRÁNA, s.r.o., poskytuje. Součástí dalších školení je také účast ve vybraných kurzech v rámci tzv. Digitální garáže Google⁴. Noví zaměstnanci se tak zorientují v digitálním marketingu a utřídí si poznatky a vědomosti o tomto oboru, které následně bohatě využijí ve své praxi.

R2 v rozhovoru zmínila, že by uvítala, kdyby zaměstnavatel poskytl větší časofond na vzdělávání. V rámci pracovní doby musí plnit základní povinnosti, především realizovat telefonní hovory a související příslušnou administrativu a na druhém místě se věnovat vyhledávání potenciálních nových akvizic. Na další vzdělání moc času nezbývá, v mimopracovní době je zaneprázdněna jinými povinnostmi (rodina, děti).

Je dobré připomenout, že smyslem rozhovoru bylo zjistit, jakým způsobem společnost (konkrétně tři zaměstnankyně, R1, R2 a R3) získávají společnosti nové zákazníky.

⁴ Český Google spustil bezplatnou online vzdělávací platformu pod názvem Digitální garáž Google (<https://grow.google/intl/cz/>) v roce 2016, kterou od roku 2016 prošlo už více než 300 000 českých jednotlivců a firem (<https://grow.google/intl/cz/about/>). Je zaměřena zejména na posilování digitálních dovedností potřebných pro podnikání nebo rozvoj kariéry. Iniciativa navazuje na celoevropský vzdělávací program Googlu. Absolventi kurzů snáze hledají pracovní uplatnění, zvyšují svou produktivitu, učí se bezpečnému chování na internetu a osvojují si digitální dovednosti, které jim pomáhají v podnikání. Google průběžně spolupracuje se zkušenými experty a podle toho pak vyvíjí digitální nástroje a kurzy, které lidem pomáhají využívat příležitosti digitální doby. Noví zaměstnanci společnosti eBRÁNA, s.r.o., v oblasti akvizic se soustředí na kurzy z oblasti online marketingu a na další související témata, která jsou rozdělena podle odlišných cílů výuky. Celkově je nutno absolvovat 106 lekcí, poté se lze účastnit závěrečného testu a obdržet certifikát. Kurzy poskytnou základní pohled na digitální marketing, k hloubkovému zvládnutí této problematiky je nutno k teoretickému základu přidat praxi a osvojit si některé znalosti a zkušenosti z denní praxe.

1. Jakým způsobem si vybíráte potenciálního klienta, podle čeho se řídí výběr?

Pomocnými otázkami byly dotazy, zdali respondentky provádějí vlastní rešerše, v kladném případě, jakým způsobem vyhledávají firmy: využívají nějaké databáze, seznamy, či aplikují doporučení na klienta od jiného, již stávajícího zákazníka.

Z odpovědí⁵ je patrné, že společnost eBRÁNA má již nastaveny určité parametry k výběru nových zákazníků (R1 vybírá „podle nastavených parametrů, které se v rámci firmy definovaly“), tyto parametry jsou uvedeny v interním CRM systému, které všechny respondentky využívají (R2: „sleduje v interním systému, zdali již v minulosti proběhla nějaká interakce s danou firmou“). Tyto kroky lze hodnotit jako účelné a pozitivní, vyžadují však přísné dodržování pravidla o zaznamenání každého kontaktu s firmou do interní klientské databáze. Respondentka R3 volí poněkud odlišný způsob („primárně se řídí dostupností kontaktu k osobě s odpovídající kompetencí“), přičemž připouští, že pokud nenalezne kontakt na odpovědnou osobu, dále se nepokouší firmu kontaktovat. Z odpovědí vyšlo jasně najevo, že zřejmě nejvhodnější způsob práce realizuje R1, což je nejzkušenější akviziční specialista eBRÁNY a lektorka této činnosti. Ta také upřesnila, že „Proces výběru konkrétních klientů se zaměřuje na různé ukazatele, jako je podoba jejich webových stránek, prezentace firmy, popis cílů a hodnot na webu, aktuálnost a rezponzivita stránek, prezentace pracovních pozic a firemní kultury, a také sleduje jejich aktivity na sociálních sítích. Kromě toho se podívá na recenze a hodnocení na platformách jako je Atmoskop,⁶ aby získala přehled o veřejném mínění a pověsti dané firmy.“ Zajímavým dalším zjištěním bylo, proč R3 „vybírá společnosti s technickým zaměřením, jako jsou strojírenské firmy, kde očekává větší potenciál pro spolupráci.“ Na upřesňující dotaz uvedla, že ji k tomuto postoji vede osobní zkušenost, kdy se jí podařilo v nedávné době získat čtyři nové zákazníky právě z řad firem specializujících se na technické obory.

2. Oslovujete jen ty klienty, kteří mají webové stránky?

Odpovědi R1 a R2 se shodují, oslovují jen ty potenciální zákazníky, kteří disponují webovou prezentací. Tato odpověď zapadá do celkového obrazu; nelze ztrácet ze zřetele, že

⁵ Zdrojem všech uvedených citátů v této kapitole jsou polostrukturované rozhovory, jejichž plné znění je uvedeno v příloze 4

⁶ Web Atmoskop.cz (<https://www.atmoskop.cz/>) shromažďuje a prezentuje recenze na zaměstnavatele a tím pomáhá zájemcům získat „zákulisní“ informace, které jsou přidávány anonymně. Atmoskop ověřuje, zda recenzenti skutečně ve firmě pracují či pracovali; prvním krokem je fakt, že pozitivní i negativní recenze jsou zaslány firemním e-mailem. Atmoskop sám vyzývá zaměstnance k hodnocení, přičemž garantuje, že hodnocení jsou zabezpečena a anonymní. Zaměstnanci plošně (všechna oddělení, pozice, muži a ženy) dostanou odkaz na anonymní dotazník na Atmoskopu. Tím je doložena reálná existence hodnotitele.

společnost eBRÁNA nabízí především služby online marketingu a existuje tu tedy oprávněný předpoklad, že budoucí zákazník je sžit s internetovým prostředím a má své webové stránky. Jiné možnosti se pak nabízejí v případě, že firma web (zatím) nemá, protože zde lze nabídnout i možnost spolupráce při jejich tvorbě. (R3) Zde je ovšem složitější získat úvodní kontakt na firmu.

3. Kolik firem týdně / měsíčně (podle situace) oslovíte, kolik vám rovnou odmítne, kolik klientů souhlasí s dalším kontaktem, jaká je celková úspěšnost?

R1 za měsíc obvykle uskuteční kolem 175 telefonních hovorů. Průměrně jsou to asi tři hovory na jednu firmu, což odpovídá zhruba 58 firmám. Z těchto hovorů se jí podaří navázat kontakt s 40 až 50 kompetentními osobami nebo přímo s cílovými zástupci, u nichž má cca 20% úspěšnost, že klient bude souhlasit s dalším kontaktem (schůzkou). Nakonec z těchto schůzek většinou vyplývá jedna až dvě nabídky. R2 v průměru kontaktuje 30 až 40 telefonních čísel za den, většinou se jí podaří navázat hovor s kompetentní osobou se dvěma až třemi firmami denně, což činí odhadovaný měsíční počet 40-60 firem, ovšem stanovení procentuálního úspěchu (i odhadem) odmítla. Vzhledem k její poměrně krátké praxi v eBRÁNĚ nelze hodnotit její akviziční činnost ani kladně, ani záporně, je pravděpodobné, že úspěšnost se po delší nabyté praxi zlepší. R3 každý týden osloví přibližně patnáct firem, což se při průměrném počtu pracovních dnů v měsíci vyrovná 75 kontaktům za měsíc. Z tohoto celkového počtu jí většinou odmítne přibližně 68 firem. Je to vysoké číslo, stálo by za zvážení, zdali způsob výběru oslovovaných firem nezměnit. Za měsíc se jí podaří naplánovat přibližně sedm schůzek, ale z toho proběhnou pouze dvě až tři.

V celkovém vyhodnocení odpovědí na tuto otázku je patrné, jak se zde projevují zkušenosti (délka praxe) u respondentky R1. Bylo by zajímavé zjistit, jaké jsou kladeny konkrétní interní požadavky na úspěšnost práce u nově nastoupivších nebo začínajících akvizičních specialistek; autorka se snažila tato kritéria zjistit, avšak bylo jí řečeno, že tato oblast hodnocení zaměstnanců je součástí podnikového tajemství a že se jedná o důvěrné údaje. Z určitých náznaků ale lze předpokládat, že se jedná o základní paušální kritéria, která jsou u každé specialistky doplněna konkrétně nastavenými a dohodnutými požadavky (počty, termíny apod.).

4. Máte předem informace o klientovi, jehož oslovujete? Pokud ano, kde a jak jste je získal?

Důvodem k položení této otázky byla úvaha autorky, že nezbytným prvkem pro vytvoření silného prvního dojmu je důkladná příprava. Před zahájením telefonování je třeba

věnovat čas průzkumu zázemí potenciálního klienta a jeho společnosti a zjistit si další informace. Tyto znalosti umožňují přizpůsobit vstřícný přístup a projevit upřímný zájem o klientovo podnikání tím, že se řeší klientovy specifické potřeby a cíle.

R1 se při úvodní rešerši primárně obrací na zákaznickovy webové stránky, ale také na platformu Merk,⁷ využívá také vyhledávač Google a sociální sítě, jako je LinkedIn⁸. Dalším vodítkem je i případná předchozí komunikace se zákazníkem (podle údajů v interní klientské databázi eBRÁNY). Samozřejmostí je obeznámení se s oborem a produkty zákazníka. R2 si plně uvědomuje důležitost důkladného seznámení se s potenciálním zákazníkem: „*Považuji to za nezbytný prvek pro vytvoření silného prvního dojmu.*“ Preferuje „*oslovování mladších jednatelů, u kterých předpokládám větší znalosti online technologií*“. Zde se logicky naskytne otázka, jak R2 dokáže posoudit věk telefonního partnera, zároveň je tento přístup poněkud diskriminační. R3 sdělila, že předem získává informace o klientech především z Merku, Google a webových stránek dané společnosti. Pro další hloubkový pohled občas využívá LinkedIn, avšak kontaktování prostřednictvím této platformy se zatím nesešlo s úspěchem.

Všechny respondentky využívají při vytipování potenciálních zákazníků prakticky stejné nástroje. Je ale pravděpodobné, že při rozsahu práce a množství telefonních rozhovorů, které respondentky vykazují každý týden či měsíc, není čas na detailní analýzu nového zákazníka, což se může ukázat jako nevýhodné.

5. Jakým způsobem docilujete toho, abyste klienta zaujali nabídkou spolupráce se společností eBRÁNA? (Polootevřená otázka s nabídkou možných odpovědí: výčet úspěšných spoluprací s jinými zákazníky, širší nabídky společnosti, klientovi odpadne práce, na niž nemá odbornost a bude se moci věnovat jen své vlastní práci apod.)

„*Největším úspěchem je dostat firmu na osobní schůzku. A toho většinou docílí tak, že se snaží navodit přirozenost hovoru a netlačít na pilu.*“ (R1) To je dle respondentky klíč k úspěchu. Místo toho, aby klientovi bezprostředně prezentovala škálu služeb, aktivně se klienta ptá a naslouchá. Když identifikuje relevantní téma diskuse, zmíní úspěšné spolupráce

⁷ Platforma Merk (<https://www.merk.cz/>) pomáhá nacházet, získávat a udržet B2B klienty pomocí tzv. „chytrých dat“, tzn. aktuálních informací o firmách. Platforma je automatizovaným nástrojem, který na základě pokynů zákazníka vyhledává data o podnikatelských subjektech dostupná v externích zdrojích a umožňuje zákazníkovi tato data dále analyzovat.

⁸ LinkedIn (<https://cz.linkedin.com/>) je platforma zaměřená na podnikání a zaměstnání, která funguje prostřednictvím webových stránek a mobilních aplikací. Činnost byla zahájena v roce 2003, od prosince 2016 je LinkedIn 100% dceřinou společností Microsoftu. Platforma se primárně používá pro vytváření profesních sítí a kariérní rozvoj a umožňuje uchazečům o zaměstnání zveřejňovat své životopisy a zaměstnavatelům zveřejňovat pracovní místa. LinkedIn má více než 1 miliardu registrovaných členů.

s jinými klienty z daného odvětví. Vysvětlí, proč podobné věci řešit, a upozorní na to, že firmy, které nabízenou službu využívají, budou napřed oproti těm, které tyto záležitosti nebudou plánovitě rozvíjet. R2 staví základ své komunikace s potenciálním zákazníkem na uvádění referencí z podobných oborů, které mohou přesvědčit o úspěšné spolupráci. Jedním z případů, kde takovou strategii využívá, jsou například stavební firmy, které řeší podobné problémy (v první řadě personální – nedostatek zaměstnanců). R3 preferuje osobní přístup, zaměřuje se na to, co ji na webových stránkách zákazníka zaujme či co jí přijde jako případný společný zájem s eBRÁNOU. Například, pokud ji zaujmou jejich kvalitní fotografie nebo kreativní popis v sekci „O nás“, pochválí to hned na začátku hovoru. „*Většinou jsou potěšeni a rádi se mnou mluví dál.*“ Tímto způsobem vytváří vzájemnou důvěru a upoutává klientovu pozornost. Postupně seznamuje dotyčného s tím, kdo jako společnost eBRÁNA je a co dělá a v optimálním případě dojde až na smlouvu osobní schůzky.

U této činnosti, kdy je kontakt omezen jen na holé telefonování, a je tedy zúžen jen na pouhou verbální rovinu, je nutno stoprocentně spoléhat na verbálně-komunikační schopnosti respondentek. Komunikační dovednosti jsou sice zčásti vrozené, ale především získané. Znamená to schopnost jasně se vyjádřit, aktivně naslouchat a přizpůsobit se v hovoru různým situacím. Silné komunikační dovednosti umožňují budovat pozitivní vztahy a efektivně spolupracovat. Při zdokonalování této schopnosti jsou obecně velmi účinná různá školení a kurzy.

6. Nabízíte potenciálním klientům služby společnosti eBRÁNA jako univerzální balíček, nebo zdůrazníte jednu ze služeb, která se vám zdá pro klienta nejvhodnější?

R1 zmiňuje při hovoru se zákazníkem o službách eBRÁNY škálu oblastí, které společnost pokrývá. Jakmile zjistí, že se zákazník více zajímá o konkrétní oblast, věnuje jí větší pozornost. Je důležité, aby zákazník chápal, že „*portfolio služeb je rozmanité a že eBRÁNA má zájem o všechny aspekty fungování jeho firmy*“. Nenabízí služby jako celek. R2 nenabízí služby společnosti jako univerzální balíček. Klientovi se snaží přiblížit oblasti, kterým se eBRÁNA věnuje a vysvětlí, že „*každá spolupráce je individuální, s ohledem na specifické potřeby každé firmy*“. R3 nabízí komplexní marketingové řešení, ale podle vývoje hovoru a situace nabídku upravuje na konkrétní služby. Například pokud klient tvrdí, že má všechny oblasti pokryty, ale možná něco chybí, například průzkum spokojenosti zaměstnanců nebo průzkum spokojenosti klientů, tak přizpůsobí nabídku služeb tak, aby reflektovala konkrétní potřeby zákazníka.

Při vyhodnocení těchto odpovědí se ukazuje, že obě možnosti jsou využívány a že klíčovým faktorem je vždy rozhodnutí respondentky, jaké řešení zvolí dle konkrétního vývoje situace. Nabídka služeb v jednu balíčku může odradit menší klienty, neboť přirozeně se jedná vzhledem ke komplexnosti služeb o vyšší finanční náklad, naopak pro klienta movitějšího to může představovat vítaný bonus.

7. Má firma, jež oslovujete, svého specialistu na marketing? Podotázka: Pokud ano, jakým způsobem zdůvodníte, že marketingové služby společnosti eBRÁNA jsou pro firmu vhodnější, než činnost vlastního zaměstnance?

R1 zdůraznila, že v 80 % případech mají firmy, které oslovuje někoho, kdo se marketingem zabývá, ale tito zaměstnanci často zastávají i další role a úkoly v rámci firmy (např. personální činnosti). Mají tak velmi omezený časový fond a zúžený rozsah specializace. eBRÁNA má k dispozici „*specialisty s širším spektrem dovedností a časovou kapacitou, což jim umožňuje efektivně zvládnout širší škálu úkolů.*“ Zákazník může část svých marketingových aktivit přenést na externí poskytovatele služeb, tedy eBRÁNU a nemusí platit vlastního zaměstnance. R2 Ano, některé firmy interní marketingové specialisty (nazývá je v rozhovoru familiárním výrazem „*marketák*“, podobně jako R3) mají. Vnímá je jako výhodu, protože může navázat komunikaci s někým, kdo je jí oborově a pracovní blížký. První kontakty ale přes *marketáky* nenavazuje, hledá vždy kompetentní osoby, zpravidla jednatele firem. R3 má negativní zkušenost s firmami, které mají tuto pozici obsazenou. Zodpovědní zaměstnanci firmy, které kontaktuje s nabídkou, jí totiž v takových případech odkážou přímo na *marketáka*, ale většinou to tam skončí, k realizaci obchodu nedojde. „*Kdyby šli na schůzku spíše jednatele, bylo by to lepší, než když se jednání uskuteční pouze s marketákem.*“ V rozhovorech s kompetentními zástupci firmy vždy zdůrazňuje, že práce *marketáka* vyžaduje hodně času a úsilí a je lepší mít k dispozici i tým odborníků, jako je eBRÁNA.

Pravděpodobnost, že oslovované firmy budou mít marketingovou činnost nějakým způsobem pokrytou vlastním zaměstnancem, je obzvlášť u větších firem dost vysoká. Je nutno s takovou alternativou počítat a mít připravenou vhodnou argumentaci. S marketingovým specialistou zákazníka je nutno v každém případě najít společnou řeč; v opačném případě hrozí velké riziko, že to může být právě zaměstnanec na této pozici, který může slibně se rozvíjející kontakt mezi eBRÁNOU a zákazníkem značně poškodit (např. kvůli svému strachu ze ztráty pracovního místa, kvůli obavám před srovnáním své práce a činnosti specialistů v eBRÁNĚ apod.)

Další zjištění

Během konverzací s CEO bylo zmíněno mj. využívání umělé inteligence v práci společnosti. AI zatím našla v eBRÁNĚ uplatnění především při kreativní práci, tj. při naplňování služeb pro zákazníka. Je využívána grafiky, brand specialisty, při copywritingu (reklamní texty) a celkově ke zefektivnění práce. V rámci CRM se ale AI zatím využívá minimálně. Konzultanti (zaměstnanci eBRÁNY, v jejichž pracovní náplni je přímý styk se zákazníkem) využívají AI během jednání pro psaní zápisů. Se souhlasem klienta se jednání nahrává a AI poté během pár sekund udělá sumarizaci. To pomáhá šetřit čas. Přesto ale platí, že společnost vnímá AI stále jako novinku a její plné zapojení do dalších činností, především v rámci CRM, vyžaduje více času.

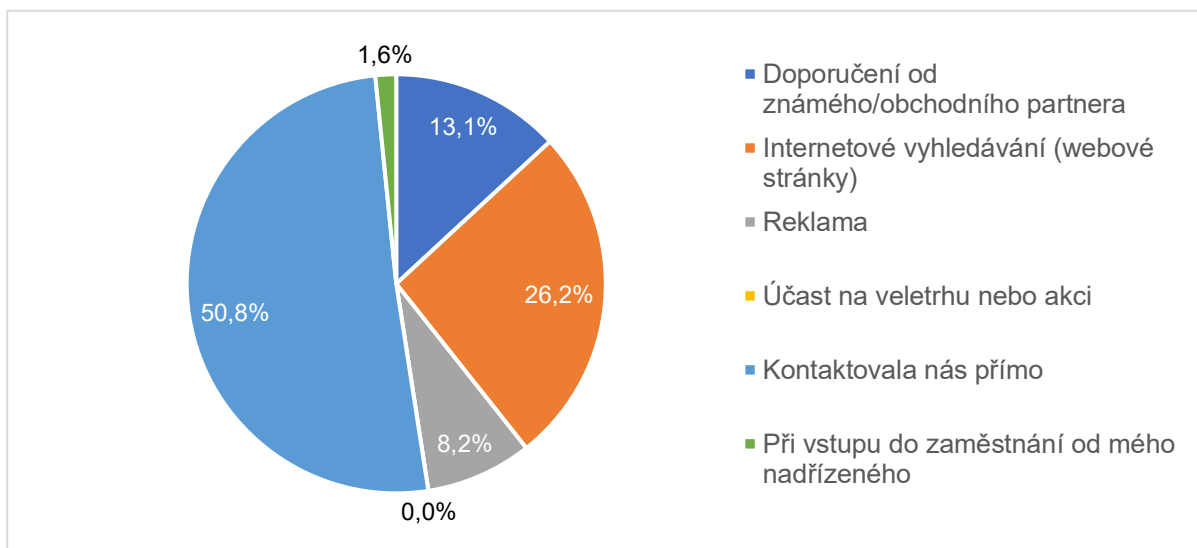
4.2 Analýza online dotazníků

V kap. 4 byla popsána kritéria, podle jakých byl sestaven výzkumný soubor. Požadavek na vyplnění byl rozeslán 95 firmám – stávajícím zákazníkům společnosti eBRÁNA, s.r.o., návratnost byla 64 dotazníků, všechny odpovědi byly označeny jako povinné, tudíž nebylo možné dotazník odeslat bez vyplnění všech otázek.

Poslední tři otázky dotazníku byly identifikační a jejich smyslem bylo upřesnit charakter podniku, který se výzkumu účastnil. První otázka (č. 11) se týkala profesního zaměření podniku, další dvě velikosti podniku, vyjádřené počtem zaměstnanců (otázka 12) a obratem (otázka 13).

První otázka zkoumala zdroj prvního kontaktu se společností eBRÁNA s.r.o. Obrázek 3 znázorňuje, že polovina respondentů byla kontaktována pracovníky této společnosti (50,8 %). Výsledky ukazují, že 64 % z těchto napřímo kontaktovaných firem byly malé a střední podniky. Čtvrtina zákazníků odpověděla, že společnost našli na internetu; tato odpověď byla jedinou z nabízených, kdy byl kontakt realizován proaktivní přístupem zákazníka. V procentuálním vyjádření se jednalo o 26,2 % respondentů.

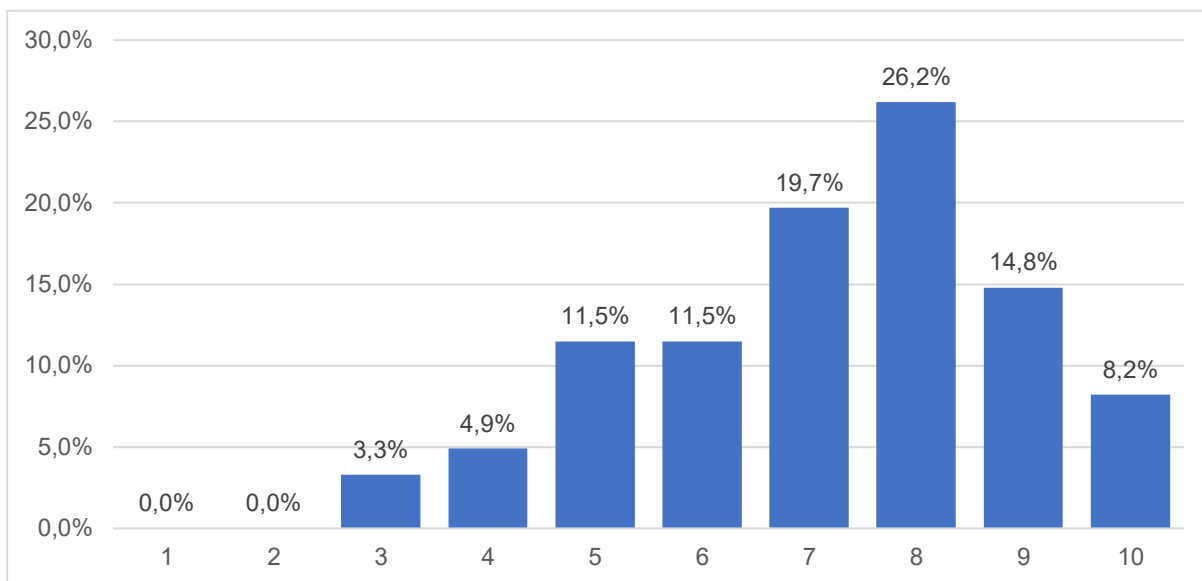
Nápadná je nízká shoda mezi tímto výsledkem a výsledkem rozhovorů se třemi akvizičními specialistkami. Jejich výsledky, které uváděly v rozhovorech, jsou mnohem nižší, než by se dalo očekávat podle tohoto výsledku dotazníkového šetření, kdy polovina dotázaných sděluje, že byli pro spolupráci získáni na základě prvotního kontaktu od společnosti eBRÁNA. Je zřejmé, že vedle vlastního procesu získávání nových klientů hrají silně pozitivní roli i další faktory, které budou příčinou této nekonzistence; mezi ně může patřit např. následná péče o zákazníka či příznivě nastavený soubor služeb.



Obrázek 3: Zdroje prvního kontaktu se společností eBRÁNA

Zdroj: Vlastní zpracování

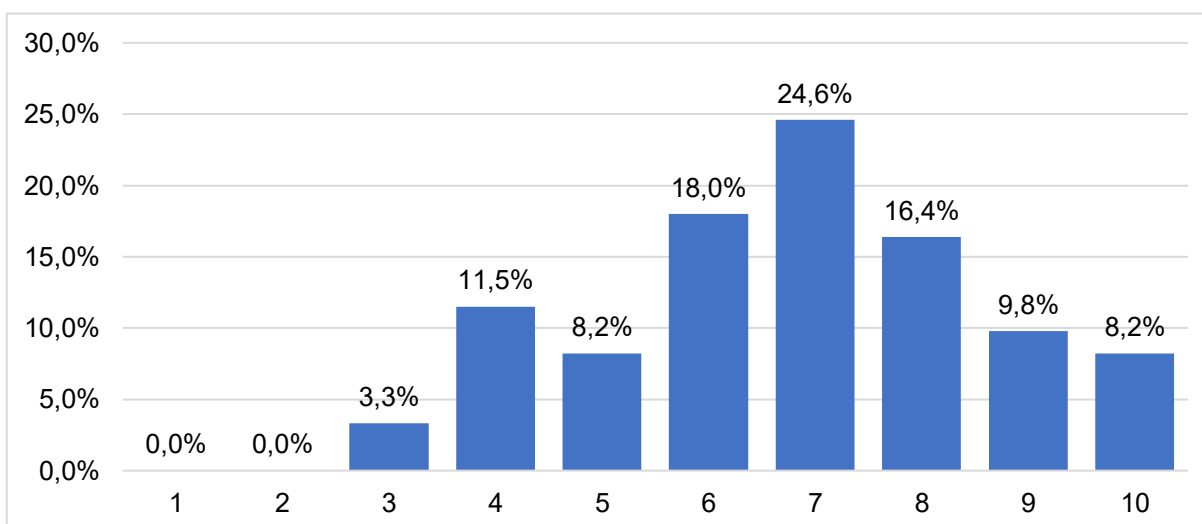
Druhá otázka hodnotí kvalitu a rozsah produktů/služeb. Téměř polovina zákazníků, tedy 45,9 %, vyznačila hodnocení 7 či 8 bodů na desetistupňové škále, což pro společnost vyznívá pozitivně, i když maximální bodové ohodnocení dalo pouze 8,2 % respondentů (viz Obrázek 4). Odpovědi ukazují, že 60 % podniků, které ocenily kvalitu na třech nejvyšších stupních škály (8-9-10), jsou malé podniky anebo mikropodniky. To vcelku potvrzuje tezi, že tento typ podniků nemá specialistu na činnosti, které společnost eBRÁNA nabízí, anebo se jim hlouběji nevěnuje a musí na tyto činnosti využívat externí služby.



Obrázek 4: Kvalita a rozsah produktů/služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

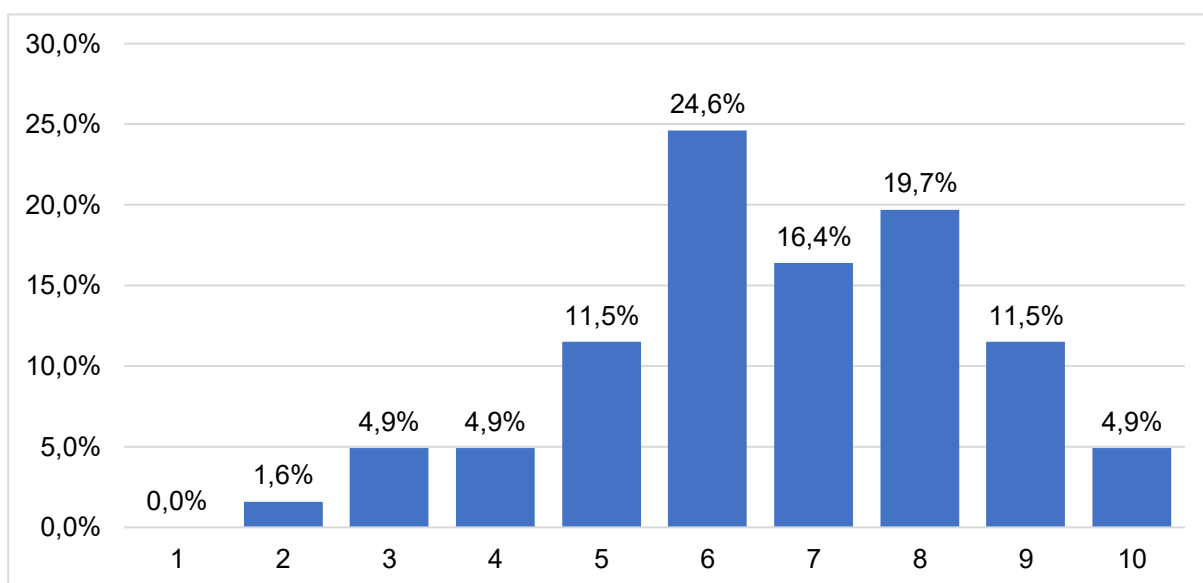
Otázka třetí se zabývala úrovní personalizace a individualizace služeb ve vztahu k potřebám zákazníků. Obrázek 5 ukazuje, že velmi špatné hodnocení (3) udělilo 3,3 % podniků, u těchto případů se jedná malé podniky (10-50 zaměstnanců). Čtyři body na škále pak přidělilo celkem 11,5 % podniků, z toho se 71 % jedná o malé podniky či mikropodniky. Při nahlédnutí do celkové tabulky, je evidentní, že podniky, které přidělily jen tři body, si stěžují na ceny a na podmínky a jeden z nich už nemá zájem v budoucnu rozvíjet spolupráci. Naopak podniky, které udělily známku nejvyšší, si současně také pochvalují kvalitní komunikaci se společností a plánují rozvíjet oboustrannou spolupráci i v budoucnu.



Obrázek 5: Úroveň personalizace a individualizace služeb ve vztahu k potřebám

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve čtvrté otázce respondenti hodnotili spokojenost s procesem při tvorbě a následné realizaci zakázky. Obrázek 6 naznačuje, že spokojenost s realizací nabídky má určité slabiny a je zde prostor ke zlepšení. Dvě nejlepší známky dalo pouze deset podniků, což je cca 16 % z celkového počtu, naopak 25 % z respondentů je spokojeno středně (stupeň 6). 71 % podniků (u pětibodového ohodnocení) si stěžuje, že spolupráce s eBRÁNOU je „průměrná, na vyžádání nám pomohou, ale sami s ničím inovativním nepřicházejí“. Toto hodnocení, jakkoli nevyznívá zcela pozitivně, otevírá cesty a možnosti pro rozvoj spolupráce, nicméně bude vyžadovat hlubší analýzu příčin nespokojenosti či malé spokojenosti ze strany zákazníků. Zároveň u pětibodového ohodnocení není 57 % zákazníků spokojeno s cenami a nastavenými podmínkami, což je oblast s potenciálem relativně schůdných a oboustranně přínosných změn, pokud bude na obou stranách vůle ke komunikaci a k jednání.

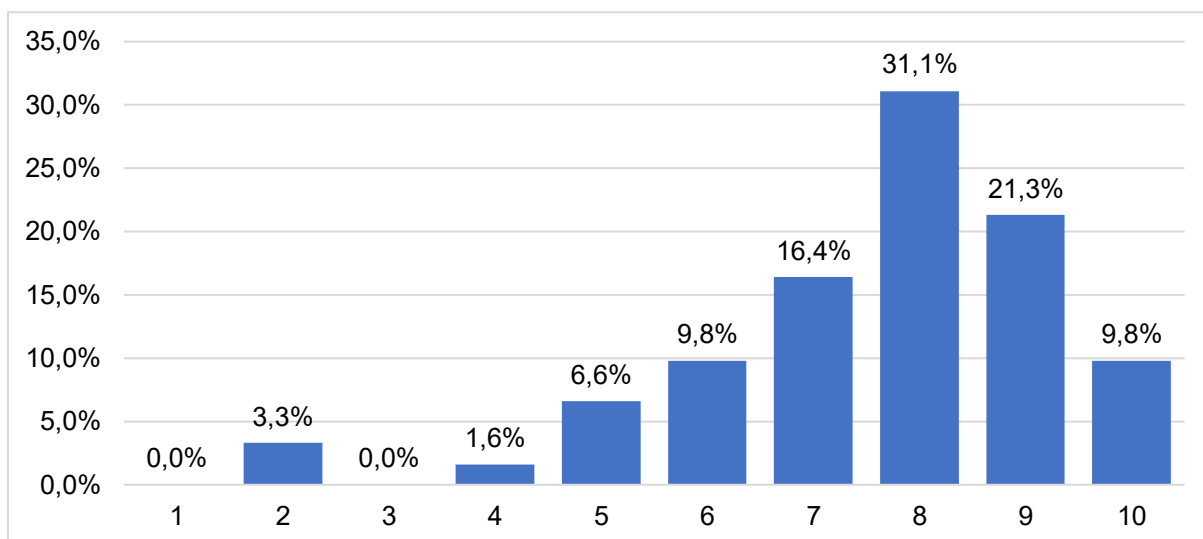


Obrázek 6: Spokojenost s procesem při tvorbě a následné realizaci zakázky

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí v páté otázce se zdá, že komunikace je silnou stránkou společnosti. viz obrázek 7, kde se 89 % hodnocení této oblasti pohybuje v horní polovině škály, tím zajímavější bude podívat se na hodnocení z dolní poloviny. Pouze 3,3 % udělilo dvoubodové ohodnocení. Tyto firmy dávají nízká hodnocení i u dalších otázek a uvádějí, že o budoucí spolupráci již neuvažují. Velmi zajímavé je, že jedna z těchto firem – která již nemíní dále spolupracovat – dala výjimečně vysoké hodnocení (8) u otázky týkající se úrovně znalostí zaměstnanců společnosti eBRÁNA o činnosti a produktech firmy, tatáž firma ohodnotila nejnižší známkou (1) poměr mezi cenou služeb a poskytnutými výstupy společnosti eBRÁNA. Tyto výsledky jsou poměrně protichůdné, ale vyskytují se jen u jedné firmy. Naopak u firem,

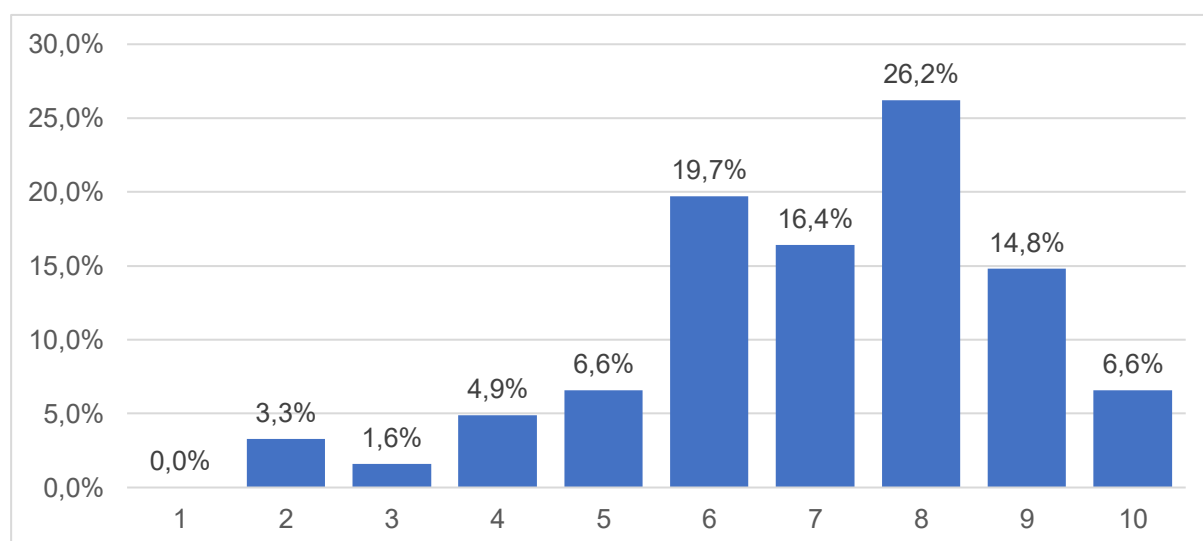
kteře ohodnotily komunikaci s eBRÁNOU vysokou známkou, vyplývá i z jiných odpovědí spokojenost s výstupy společnosti. Firmy, které daly známku nejvyšší se pohybují v odvětvích stavebnictví, služby a průmysl.



Obrázek 7: Komunikace se společností eBRÁNA s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

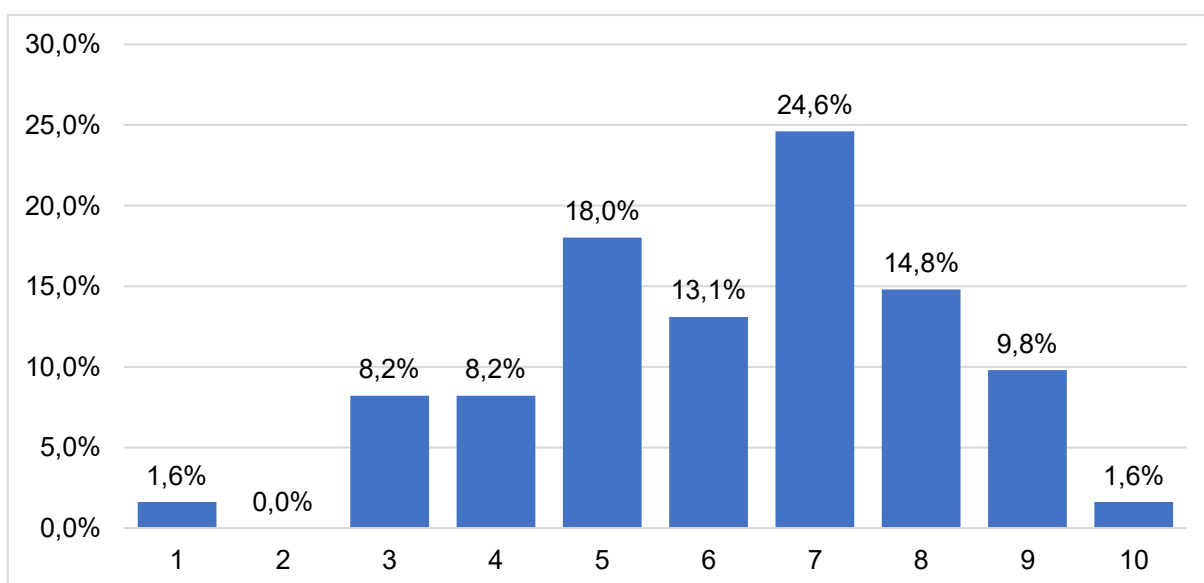
Šestá otázka se zabývá úrovní znalostí zaměstnanců společnosti eBRÁNA o činnostech a produktech zákazníků. Jak je možné vidět na Obrázku 8, nejčastějším ohodnocením jsou známky 6-9, což svědčí o znalostech zaměstnanců eBRÁNY, alespoň pokud se týče oblasti portfolia zákazníka. V této oblasti je dobré zmínit ještě obory, ve kterých dané firmy podnikají. To poskytne obrázek o kvalitativní šíři znalostí zaměstnanců eBRÁNY. Jedná se o obory potravinářství, průmysl, služby, stavebnictví, technologie a IT, výroba a prodej a zdravotnictví.



Obrázek 8: Znalosti zaměstnanců eBRÁNY o činnostech a produktech zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

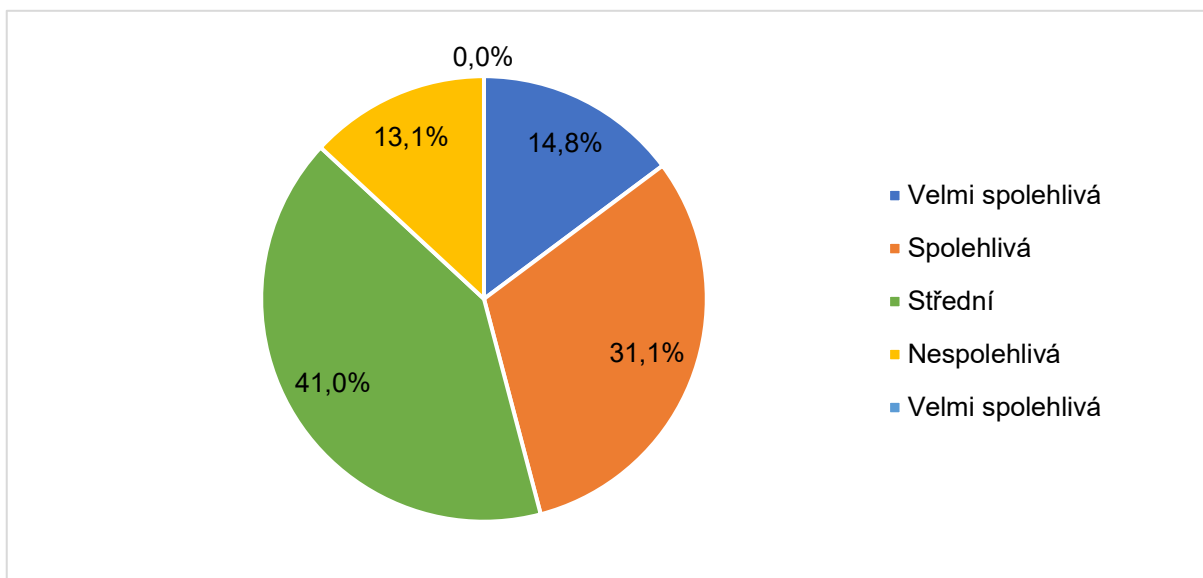
V sedmé otázce klienti hodnotili poměr mezi cenou služeb a poskytnutými výstupy. I v této oblasti je patrný prostor pro zlepšení. Výsledky (viz Obrázek 9) jsou středně dobré, jen 11 % firem přidělilo dvě nejvyšší hodnocení. V tržním hospodářství závisí úspěšnost prodeje na zákazníkovi a na jeho ryze subjektivním posouzení poměru mezi cenou a výkonem, přičemž je zřejmé, že každá společnost / firma usiluje o optimální poměr mezi cenou a výkonem, jinými slovy mezi náklady a výnosy. To platí samozřejmě i pro eBRÁNU a její nabídku. Mediánové (6) i průměrné hodnocení (6,2) se téměř shoduje, což jinými slovy znamená, že zákazníci vnímají služby eBRÁNY jako relativně drahé. Je na společnosti, aby buď svou cenovou politikou upravila, anebo využila jiných možností k přesvědčení zákazníka, že poměr cena / výkon (resp. výstup) jsou u eBRÁNY optimální.



Obrázek 9: Poměr cen služeb a poskytnutých výstupů

Zdroj: Vlastní zpracování

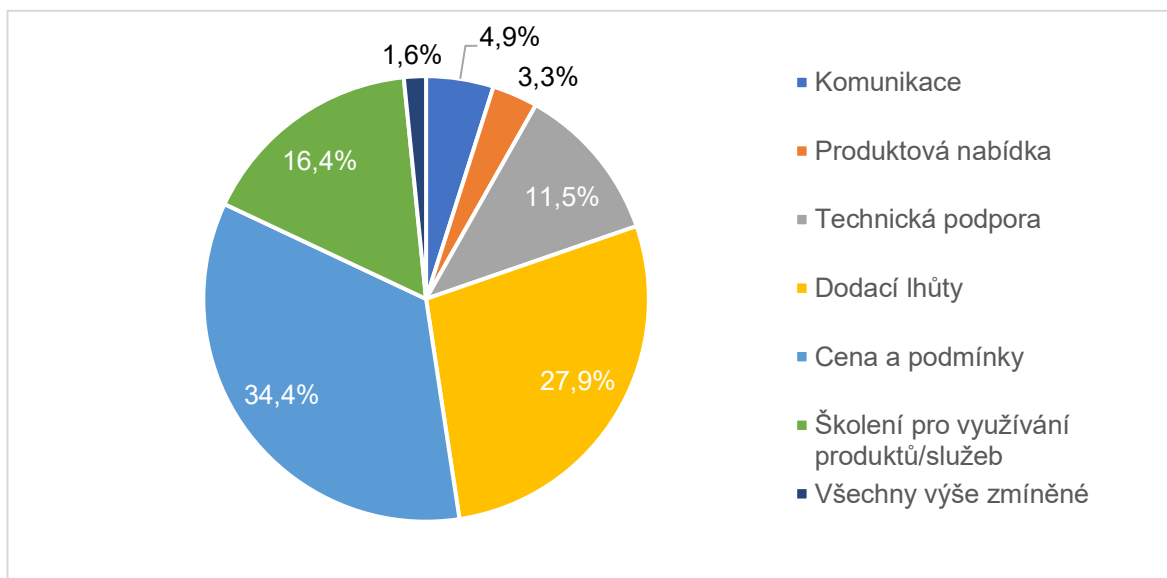
V otázce osmé se respondenti zabývali spolehlivostí dodání produktů v časovém horizontu. Z Obrázku 10 vyplývá, že jako nespolehlivou hodnotilo eBRÁNU 13 % klientů, přičemž polovinu z nich tvořili zástupci malých podniků a mikropodniků, druhá polovina respondentů byli zástupci středních podniků. 41 % odpovědí střední hodnoty i tady signalizuje prostor pro zlepšení. Je dobré zopakovat, že se nejedná o nekvalitu vlastních produktů, ale nespolehlivost v termínech dodání. Zajímavé by byly výsledky vnitřní kontroly společnosti eBRÁNA, nakolik jsou smluvně (či jinak) dohodnuté termíny plněny, zdali dochází ke zpoždění, jak dlouhé zpoždění je a jaké má příčiny. Tato analýza interních procesů by přinesla velmi užitečné výsledky.



Obrázek 10: Spolehlivost dodání produktů/služeb v časovém horizontu

Zdroj: Vlastní zpracování

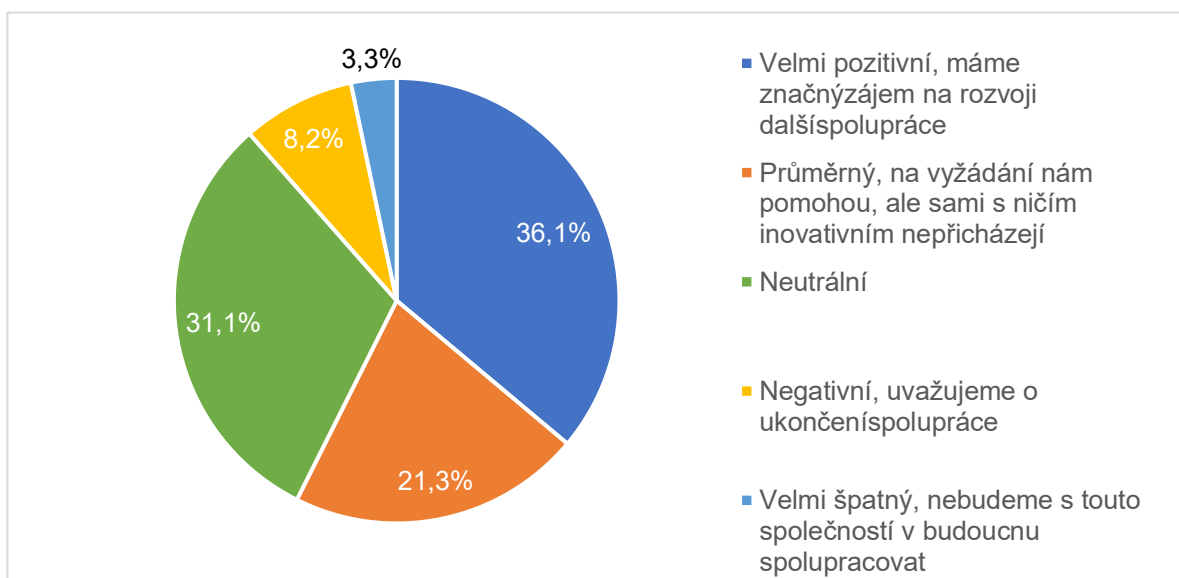
Devátá otázka se týká možností zlepšení či rozšíření oblastí v rámci vzájemného obchodního vztahu. Určitou nespokojenost s cenou a podmínkami a s dodacími lhůtami již signalizovaly odpovědi na předchozí dvě otázky 7 a 8. Cenu a podmínky volili téměř pouze mikropodniky a malé podniky. To může být pochopitelné, neboť tyto podniky obvykle vyžadují specifické ceny a podmínky, které odpovídají jejich finančním možnostem. Zde k těmto výhradám ještě přistupuje 16 % respondentů nespokojených s poskytováním školení a jejich kvalitami, které eBRÁNA nabízí v souvislosti se svými produkty (viz Obrázek 11). Tato výhrada je ale relativně snadno řešitelná, tím spíše, že těchto firem, které tuto výtku uvedly, má 80 % velmi pozitivní postoj ke spolupráci se společností eBRÁNA v budoucnosti a má zájem na rozvoji další spolupráce. Pozitivním momentem je, že jen 3 % firem uvedly podprůměrné hodnoty, co se týče širší produktové nabídky a u 5 % dotazovaných zvolily způsoby komunikace. Přestože nízké hodnoty mohou naznačovat potenciální problémy, tyto ukazatele, resp. jejich nízký počet, vyznívají pro eBRÁNU pozitivně.



Obrázek 11: Oblasti ke zlepšení či rozšíření vzájemného obchodního vztahu

Zdroj: Vlastní zpracování

V desáté otázce respondenti odpovídali, jaký mají postoj ke spolupráci se společností eBRÁNA v budoucnosti. Tyto odpovědi vyznívají pro společnost vcelku pozitivně. Na Obrázku 12 je možné vidět, že pouze 11 % z celkového počtu respondentů odpovědělo záporně, resp. odmítlo další spolupráci. 21 % firem zaškrtnulo odpověď „průměrný, na vyžádání nám pomohou, ale sami s ničím inovativním nepřicházejí“ naznačuje prostor ke zlepšení; jako pozitivní faktor lze v této souvislosti hodnotit i neutrální odpověď.



Obrázek 12: Postoj firem k budoucí spolupráci

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno v textu výše, poslední tři otázky dotazníku byly identifikační a jejich cílem bylo upřesnit identifikaci podniku, který se vyplněním dotazníku výzkumu účastnil. Jedenáctá otázka zkoumala profesní zaměření podniku, poslední dvě otázky se týkaly velikostí podniku, vyjádřené počtem zaměstnanců a obratem.

Na základě těchto charakteristik lze určit průměrný podnik, který se účastnil dotazníkového výzkumu. Je to mikropodnik anebo malý podnik (tj. max. 50 zaměstnanců) s obratem 5-50 milionů Kč, který má zájem na rozvoji další spolupráce a podniká ve stavebnictví. U otázek 2 – 7 odpovídal respondent průměrnou hodnotou 7,2. Počet zaměstnanců podniků slabě pozitivně souvisí s obratem podniků.

Tabulka 2: Odpovědi na otázku 11-13 v dotazníku, relativní frekvence

11. V jakém odvětví podniká Vaše firma?	
Obchod	3,3 %
Potravinářství	3,3 %
Průmysl	24,6 %
Služby	27,9 %
Stavebnictví	18 %
Technologie a IT	11,5 %
Výroba a prodej	1,6 %
Zdravotnictví	4,9 %
Zemědělství	4,9 %
12. Jak byste charakterizovali velikost Vaší firmy?	
Mikropodnik (méně než 10 zaměstnanců)	31,1 %
Malý podnik (10-50 zaměstnanců)	39,3 %
Střední podnik (50-250 zaměstnanců)	26,3 %
Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)	3,3 %
13. Jaký je přibližný roční obrat Vaší firmy?	
Méně než 5 milionů Kč	6,6 %
5-50 milionů Kč	45,9 %
50-500 milionů Kč	37,7 %
Více než 500 milionů Kč	9,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 DOPORUČENÍ K DALŠÍMU ROZVOJI

Výzkum ukázal několik možných cest, kudy by se měl rozvoj společnosti eBRÁNA ubírat. Zde jsou hlavní zjištění, která vyplynula z rozhovorů a dotazníků, které byly během výzkumu realizovány a současně přispěly k dosažení dílčího cíle 1 a dílčího cíle 2. Z analýzy dotazníků vyplývá, že respondenti hodnotili z větší části společnost kladně. CRM je ve firmě používán dostatečně, přesto se nabízí několik možností, jak tyto činnosti zlepšit. Rozhovory s akvizičními specialistkami naznačily určité slabiny, a to především v personálním obsazení daných pozic. Poslední zjištění, které se nemusí dnes zdát příliš důležité, ale do budoucna bude zaručeně klíčové, autorka formulovala na základě rozhovorů s CEO a také vlastní praxe ve společnosti. Týká se implementace umělé inteligence.

Akviziční činnost, získávání nových zákazníků

Z analýzy rozhovorů lze poměrně snadno vyčíst určitou nezkušenost respondentek R2 a R3, která je dána jejich dosud malou praxí, a to v porovnání s R1, která se vedle akviziční práce ve společnosti věnuje i školením a mentorské činnosti ve vztahu k novým pracovníkům týmu. Bylo by vhodné toto oddělení personálně posílit, což by mohlo vést ke zvýšení počtu realizovaných schůzek. Je tedy navrhováno rozšířit tým o jednoho nebo dva nové členy na brigádní úvazek. Noví členové by měli být zaměstnáni na úvazek 20 hodin týdně s fixní hodinovou sazbou, která by v celku měsíčně činila 11 200 Kč. K tomu by byla přidělena variabilní složka odměny v závislosti na dosažení stanovených měsíčních cílů, kde maximální výše provize činí až 10 000 Kč měsíčně. Autorka považuje akviziční práci za jednu z významných činností společnosti, ne-li za klíčovou aktivitu. Zákazníci jsou jedním z pilířů konkurenceschopnosti každé firmy, a proto je potřeba jim věnovat větší pozornost. Bylo by dobré provést hlubší výzkum týkající se dvou oblastí, a to jednak způsobů, jaké akviziční specialistiky používají k rešeršování za účelem vytipování potenciálních klientů, a jednak způsobů a metod, pomocí nichž se seznamují s portfoliem zákazníka a hledají konkrétní oblasti pro něž by nabídly zákazníkovi pomoc a služby eBRÁNY.

Segmentace zákazníků

eBRÁNA primárně segmentuje své zákazníky na čtyři skupiny podle výše finančních prostředků, které jsou zákazníkovi za služby v kalendářním roce účtovány. Autorka doporučuje provést segmentaci zákazníků na jiných základech. Prvním kritériem by mělo být třídění podle charakteru činnosti zákazníka, tj. podle sektoru, oboru nebo odvětví, ve kterém působí. Druhý

pak jeho nákupní chování, tj. podle toho, jaký typ služeb od eBRÁNY nakupuje. Tato kritéria by vytvořila jiné segmenty než takové, postavené pouze na výši finančního plnění.

Z výzkumu také vyplynulo, že se skupinou první (tzv. pasivní zákazníci) se prakticky nijak neparcuje, což autorka vnímá jako velké minus společnosti. Tito zákazníci jsou prakticky vyloučeni z dalších nabídek služeb, přičemž není provedena ani nejzákladnější analýza, která by osvětlila, proč tito zákazníci nenakoupili více služeb (*První nákup byl na zkoušku? Neměli v době prvního kontaktu s eBRÁNOU dost finančních prostředků? Byli v době kontraktu s eBRÁNOU teprve na začátku svého rozvoje?* apod.)

Zacílení na segment dlouholetých zákazníků

Jestliže eBRÁNA primárně uplatňuje segmentační kritéria postavena na výši finančního plnění, může se stát, že diferencovaná kustomizace nebude uplatněna vůči klientovi, který s firmou spolupracuje dlouhodobě, a to jen proto, že v účetním roce nepřekonal limit 600 tisíc korun. V této záležitosti je už ale na vedení společnosti, aby rozhodlo, je-li pro ni důležitý takový zákazník, který pravidelně ročně zaplatí za služby cca 400 tisíc, a přesto se nedostane k nejkvalitnějším službám a nabídkám společnosti, nebo ten, kdo v jednom roce, tj. jednorázově, zakoupí balík služeb za sumu překračující 600 tisíc, ale v dalších letech už penzum služeb nebude požadovat v této šíři. Autorka je toho názoru, že dlouhodobý zákazník by měl být upřednostňován, i když objem jeho finančního plnění nedosahuje 600 tis. U takových zákazníků lze realizovat například bonusové slevy.

Inovace

Z dotazníku také u několika respondentů vyplynulo, že spolupráce s eBRÁNOU je „průměrná, na vyžádání nám pomohou, ale sami s ničím inovativním nepřicházejí“. Tento zákaznický postoj otevírá cesty a možnosti pro rozvoj spolupráce, nicméně – jak již bylo výše zmíněno – vyžaduje hlubší analýzu příčin nespokojenosti zákazníků. Odpovědi mohou působit tak, jako by zákazník eBRÁNU vnímal jako společnost, která má solidní dovednosti a obecně je ochotna pomoci, ale chybí jí inovativní přístup nebo iniciativa. Pokud chybí jen iniciativa, lze tento nedostatek poměrně snadno napravit.

Zlepšení inovativního přístupu už ale vyžaduje určitou míru kreativity a tvůrčího úsilí. eBRÁNA by měla vytvořit prostředí, ve kterém je kreativita a inovace povzbuzována, a podporovat např. konání brainstormingových sezení nebo sdílení a diskuse o nových nápadech. Sem patří i investice do rozvoje kreativních dovedností prostřednictvím školení,

workshopů nebo jiných vzdělávacích aktivit zaměřených na inovaci. Jednou z takových možností by mohla být firma Liška solutions s.r.o., která se specializuje na poskytování školení a konzultací v oblasti inovace a kreativity. Jejich kurzy jsou navrženy tak, aby podpořily tvůrčí myšlení a přispěly k rozvoji inovačního přístupu. Investovat do školení poskytovaných Liška Solutions může být efektivní způsob, jak podpořit zaměstnance v rozvoji kreativního potenciálu. Cena takového školení na téma Manažerská inovace a kreativita činí 4 990 Kč za osobu.

Klientské portfolio

Pokud jde o péči o zákazníky, správně informovaní zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch. Z dotazníku vyplynulo, že 22 % zákazníků ohodnotilo znalosti zaměstnanců eBRÁNY o jejich produktech a službách na desetibodové škále jen 6 nebo 7 body. Doporučením pro další rozvoj je tak péče o vlastní zaměstnance – konzultanty, kteří mají v popisu práce péči o zákazníky. Společnost by jim měla umožnit další vzdělávání stran portfoliu klientů, které by mělo zahrnovat zevrubný přehled o každém klientovi, jeho produktech, potřebách či preferencích. K tomu je třeba vytvářet, aktualizovat a pečlivě udržovat interní zdroje a dokumentaci, která poskytuje pověřeným zaměstnancům přístup k důležitým informacím o každém klientovi (sdílené složky). Ideální softwarový nástroj, Imes, má eBRÁNA k dispozici.

Umělá inteligence

Další implementace AI do činnosti společnosti a do CRM by společností mohla v dalším rozvoji výrazně pomoci. Vedle zpracování zápisů ze schůzek, ke kterým je ve společnosti AI už nyní také využívána, by bylo možno využít AI k nahrávání všech interakcí se zákazníky. To může zahrnovat telefonické hovory, rozhovory přes chat, e-maily a další komunikační kanály. Dále by bylo možno provádět automatickou analýzu nahrávek, tzn. rozpoznávání hlavních témat, důležitých bodů a dalších relevantních informací. Nakonec by AI mohla vytvářet určité sumarizace / shrnutí, které by obsahovaly klíčové body z rozhovorů konzultanta se zákazníkem, z diskuse, dále specifikované potřeby či preference zákazníka a další relevantní informace. V rámci integrace AI s CRM systémem by pak byly tyto sumarizace automaticky přiřazeny k příslušným zákazníkům a uloženy v CRM systému. To by umožnilo záznam a sledování historie interakcí se zákazníky a poskytovalo cenné informace pro budoucí komunikaci a řešení potřeb zákazníků. Jednou z možností by mohlo být využití umělé inteligence poskytovanou společností Salesforce, která pomáhá zlepšit prodejní procesy a personalizovanou komunikaci se zákazníky. Společnost nabízí několik balíčků obsahujících širokou škálu funkcí. Měsíční

náklady by se mohly pohybovat zhruba mezi 4 000 Kč až 8 000 Kč. Poté by záleželo na společnosti eBRÁNA s.r.o., jaké funkce by chtěla využívat a v jakém rozsahu tento nástroj využít. Lze předpokládat, že tento proces by výrazně zvýšil efektivitu a produktivitu v oblasti správy vztahů se zákazníky, umožňoval rychlé reakce na potřeby zákazníků a poskytoval cenné analýzy pro strategické rozhodování.

ZÁVĚR

Řízení vztahů s B2B zákazníky je klíčovou součástí úspěchu. Tento komplexní proces však vyžaduje trvalou pozornost a péči. Podnik by měl vytvořit strategii založenou na porozumění potřebám svých zákazníků a aktivně pracovat na budování a udržování dlouhodobých vztahů.

Vytvořit ovšem dobrou marketingovou strategii je pro malou firmu, která nedisponuje marketingovými specialisty, úkol prakticky nereálný. Orientace ve složitosti vícesegmentové marketingové strategie může být komplikovaný proces i pro větší firmu, která má pozice marketingových specialistů. A právě na podobné firmy se orientuje digitální agentura eBRÁNA, s.r.o., která na trhu působí od roku 2003. Cílem této společnosti je prostřednictvím vhodných internetových řešení outsourcovat marketing zákazníka.

Úvodní část bakalářské práce Řízení vztahů s B2B zákazníky ve vybraném podniku se zaměřila na teoretické základy marketingu a CRM (Customer relationship management), které následně tvoří základ pro další analýzu a výzkum v rámci práce. Autorka upozornila, že CRM představuje faktor, který ovlivňuje fungování celého podniku. Integruje procesy, které zahrnují veškerý kontakt se zákazníkem.

Bakalářská práce si stanovila dva dílčí cíle. Prvním bylo zformulovat sadu doporučení, jak na základě analýzy činnosti vybrané společnosti (eBRÁNA, s.r.o.) by tato společnost mohla získat nové zákazníky. K naplnění tohoto cíle budou využity informace pořízené z odpovědí, získaných z polostrukturovaných rozhovorů a jejich následná analýza. Druhým dílčím cílem bakalářské práce bylo doporučení, jakým způsobem může společnost eBRÁNA zlepšit B2B vztahy se svými již existujícími zákazníky. Ke splnění tohoto cíle byl využit elektronický dotazník, který byl rozeslán necelé stovce stávajících zákazníků společnosti. Pokud se shrnou výsledky dotazníkového šetření, jako pozitivní fakt lze uvést, že žádný aspekt, na nějž se soustředily dotazy, nebyl ze strany zákazníků hodnocen převážně negativně; z šesti dotazů, u nichž bylo možno odpovědět zaškrtnutím číselného hodnocení („známkování“) na škále (1: nejnižší, 10: nejvyšší hodnocení) je nejčastějším hodnocením 8 a průměrným hodnocením 6,9.

Na základě výše popsaného výzkumu pak bylo zformulováno šest hlavních doporučení, kterých by se společnost eBRÁNA, s.r.o., měla přidržet, pokud aktivně přistoupí ke svému dalšímu rozvoji.

Provedený marketingový výzkum, realizovaný prostřednictvím dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů, naznačil, že i s prakticky nulovým finančním nákladem a v příznivém časovém rozpětí lze získat velmi zajímavé výsledky. Tento způsob umožňuje flexibilně reagovat na přání a potřeby zákazníků, vyhodnocovat chování a jednání vlastních zaměstnanců a jejich reakce na zákaznické požadavky.

POUŽITÁ LITERATURA

ALLEN, Alicia, 2020. *Understanding The 7Ps of The Marketing Mix*. In: Oxford college of marketing [online]. 8. 10. 2020 [cit. 2023-11-05]. Dostupné z: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2020. *Marketing: an introduction*. 14. vydání. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-29486-5.

BALLANTYNE, David, 2006. Three perspectives on service management and marketing: rival logics or part of a bigger picture? *Journal of Services Marketing*, 20.1: 73-79.

BRYNJOLFSSON, Erik a MCAFEE, 2015. *Druhý věk strojů: Práce, pokrok a prosperita v éře špičkových technologií*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-71-4.

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

eBRÁNA. *Výroční zpráva za rok 2022*. Pardubice 2023. [online]. 2023. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77409684&subjektId=113204&spis=624821>

EGER, Ludvík a EGEROVÁ, Dana, 2022. *Metodologie výzkumu*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-1108-5.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketing pro začátečníky*. 3. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3763-5.

GANDHI, Yashoda. 2022. *5 Stages of Product Life Cycle*. Online. Analytics Steps. Dostupné z: <https://www.analyticssteps.com/blogs/5-stages-product-life-cycle>. [cit. 2023-12-31].

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0559-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2016. Customer Solutions Management (CSM) Empirical Model based on European Machine Building Sector Experience. *Engineering Economics*, 2016, 27.5: 586-593.

CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5326-3.

IPODNIKATEL, 2020a. *Marketing služeb*. [online], 9. 9. 2020. [cit. 05.11.2023]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/marketing-sluzeb/>

IPODNIKATEL, 2020b. *Cenové strategie – jak stanovit cenu produktů*. [online], 5. 8. 2020. [cit. 05.11.2023]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/cenove-strategie-jakstanovit-cenu-produktu/>

JADERNÁ, Eva a VOLFOVÁ, Hana, 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1384-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšíření Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

- JANEČKOVÁ, Lidmila a VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-995-0.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KINCL, Jan, 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. [14. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a KELLER, Lane, 2007. *Marketing management*. 12. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRAWCZYK-SOKOŁOWSKA, Izabela; ZIOŁKOWSKA, Bogusława. Computer-Aided and web-Based Tools in Customer Relationship Management. *Acta Electrotech. Inform*, 2013, 13.4: 13-19.
- KŘIŽKA, Jakub, 2020. *Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B?* Online. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/co-se-v-marketingu-skriva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b/>. [cit. 2023-12-25].
- LEDRO, Cristina; NOSELLA, Anna; DALLA POZZA, Ilaria, 2023. Integration of AI in CRM: Challenges and guidelines. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9.4: 100151.
- LEHTINEN, Jarmo. 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.
- MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-3006-1.
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-276-X.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0514-1.

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

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol., 2017. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0285-3.

TIŠLEROVÁ, Kamila, MARTÍŠKOVÁ, Petra, 2016. *CRM systémy*. České Budějovice, Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích.

VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek a kol., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Manažer. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka a kol., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8310-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2008. Customer Satisfaction. Online. *Acta Oeconomica Pragensia*, roč. 16, č. 4, s. 76-82. ISSN 05723043. Dostupné z: <https://doi.org/10.18267/j.aop.135>. [cit. 2023-12-27].

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1** **Hlavní segmentační proměnné B2B trhů**
- Příloha 2** **Osnova polostrukturovaného rozhovoru**
- Příloha 3** **Elektronický dotazník**
- Příloha 4** **Polostrukturované rozhovory**
Respondentka R1
Respondentka R2
Respondentka R3

Příloha 1 Hlavní segmentační proměnné B2B trhů

<p>Demografie</p> <ol style="list-style-type: none">1. <i>Odvětví</i>: Která odvětví bychom měli obsluhovat?2. <i>Velikost společnosti</i>: Jak velké společnosti bychom měli obsluhovat?3. <i>Lokalita</i>: Jaké geografické oblasti bychom měli obsluhovat?
<p>Provozní proměnné</p> <ol style="list-style-type: none">4. <i>Technologie</i>: Na jaké technologie zákazníků bychom se měli zaměřit?5. <i>Uživatelský nebo neuživatelský status</i>: Měli bychom obsluhovat časté uživatele, pravidelné uživatele, občasné uživatele nebo neuživatele?6. <i>Schopnosti zákazníka</i>: Měli bychom obsluhovat zákazníky vyžadující mnoho nebo málo služeb?
<p>Přístup k nákupu</p> <ol style="list-style-type: none">7. <i>Organizace nákupní funkce</i>: Měli bychom obsluhovat společnosti s vysoce centralizovanou nebo decentralizovanou organizací nákupu?8. <i>Struktura moci</i>: Měli bychom obsluhovat společnosti, kde rozhodují technici, finance apod.?9. <i>Povaha stávajících vztahů</i>: Měli bychom obsluhovat zákazníky, se kterými máme silné vztahy, nebo jít po atraktivnějších společnostech?10. <i>Obecné nákupní politiky</i>: Měli bychom obsluhovat společnosti, které raději upřednostňují leasing? Servisní smlouvy? Nákupy ucelených systémů? Nákupní aukce?11. <i>Nákupní kritéria</i>: Měli bychom obsluhovat společnosti hledající kvalitu? Služby? Cenu?
<p>Situační faktory</p> <ol style="list-style-type: none">12. <i>Akutnost</i>: Měli bychom obsluhovat společnosti, které potřebují rychlé a neočekávané dodávky nebo služby?13. <i>Specifické využití</i>: Měli bychom se soustředit spíše na určitá konkrétní využití výrobků, než na všechna jejich možná využití?14. <i>Velikost objednávky</i>: Měli bychom se soustředit na malé nebo velké objednávky?
<p>Osobní charakteristiky</p> <ol style="list-style-type: none">15. <i>Podobnost kupujícího a prodávajícího</i>: Měli bychom obsluhovat společnosti, jejichž zaměstnanci a hodnoty se podobají našim?16. <i>Postoj k riziku</i>: Měli bychom obsluhovat zákazníky ochotné riskovat nebo averzní riziku?17. <i>Věrnost</i>: měli bychom obsluhovat společnosti vykazující vysokou věrnost svým dodavatelům?

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kotler a Keller, 2013, s. 268)

Příloha 2 Osnova polostrukturovaného rozhovoru

1. Jakým způsobem si vybíráte potenciálního klienta, podle čeho se řídí výběr?
2. Oslovujete jen ty klienty, kteří mají webové stránky?
3. Kolik firm týdně / měsíčně (podle situace) oslovíte, kolik vám rovnou odmítne, kolik klientů souhlasí s dalším kontaktem, jaká je celková úspěšnost?
4. Máte předem informace o klientovi, jehož oslovujete? Pokud ano, kde a jak jste je získal?
5. Jakým způsobem docílujete toho, abyste klienta zaujaly nabídkou spolupráce se společností eBRÁNA?
6. Nabízíte potenciálním klientům služby společnosti eBRÁNA jako univerzální balíček, nebo zdůrazníte jednu ze služeb, která se vám zdá pro klienta nejvhodnější?
7. Má firma, jež oslovujete, svého specialistu na marketing?

Příloha 3 Elektronický dotazník

1. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti eBRÁNA?

- a. Doporučení od známého/obchodního partnera
- b. Internetové vyhledávání (webové stránky)
- c. Reklama
- d. Účast na veletrhu nebo akci
- e. Kontaktovala nás přímo
- f. Jiným způsobem, popište:

2. Jak byste na škále 1–10 ohodnotili kvalitu a rozsah produktů/služeb společnosti eBRÁNA? (1-velmi nespokojeni, 10-velmi nespokojeni)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Jak byste na škále 1–10 zhodnotili úroveň personalizace a individualizace služeb ve vztahu k Vaším potřebám? (1-vůbec neodpovídající, 10-velmi odpovídající)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Jak byste na škále 1–10 ohodnotili spokojenost s procesem při tvorbě a následné realizaci Vaší zakázky se společností eBRÁNA? (1-velmi nespokojeni, 10-velmi nespokojeni)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Jak byste na škále 1–10 ohodnotili komunikaci se společností eBRÁNA? (1-vůbec neodpovídající, 10-velmi odpovídající)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Jak byste na škále 1–10 hodnotili úroveň znalostí zaměstnanců společnosti eBRÁNA o činnosti a produktech Vaší firmy? (1-vůbec neodpovídající, 10-velmi odpovídající)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Jak byste na škále 1–10 ohodnotili poměr mezi cenou služeb a poskytnutými výstupy? (1-vůbec neodpovídající, 10-velmi odpovídající)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Jak posuzujete spolehlivost dodání produktů/služeb v časovém horizontu?

- a. Velmi spolehlivá
- b. Spolehlivá
- c. Střední
- d. Nespolehlivá
- e. Velmi nespolehlivá

9. Jaké oblasti vzájemného obchodního vztahu byste chtěli zlepšit nebo rozšířit?

- a. Komunikace
- b. Produktová nabídka
- c. Technická podpora
- d. Dodací lhůty
- e. Cena a podmínky
- f. Školení pro využívání produktů/služeb
- g. Jiné, uveďte jaké:

10. Jaký je Váš postoj ke spolupráci se společností eBRÁNA v budoucnosti?

- a. Velmi pozitivní, máme značný zájem na rozvoji další spolupráce
- b. Průměrný, na vyžádání nám pomohou, ale sami s ničím inovativním nepřicházejí
- c. Neutrální
- d. Negativní, uvažujeme o ukončení spolupráce
- e. **Velmi špatný**, nebudeme s touto společností v budoucnu spolupracovat

11. V jakém odvětví podniká Vaše firma?

- a. Průmysl
- b. Služby
- c. Zdravotnictví
- d. Technologie a IT
- e. Stavebnictví
- f. Zemědělství
- g. Finanční služby
- h. Jiné, doplňte:

12. Jak byste charakterizovali velikost Vaší firmy?

- a. Mikropodnik méně než 10 zaměstnanci
- b. Malý podnik (10-50 zaměstnanců)
- c. Střední podnik (50-250 zaměstnanců)
- d. Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)

13. Jaký je přibližný roční obrat Vaší firmy?

- a. Méně než 5 milionů Kč
- b. 5–50 milionů Kč
- c. 50–500 milionů Kč
- d. Více než 500 milionů Kč

Příloha 4 Polostrukturované rozhovory

Respondentka R1

1. Jakým způsobem si vybíráte potenciálního klienta, podle čeho se řídí výběr?

Potenciálního klienta si vybírám podle nastavených parametrů, které se v rámci firmy definovaly. Mezi tyto parametry faktory se řadí to, aby eBRÁNA věděla, že si ji firmy budou moci dovolit. Dále je to dostatečný počet zaměstnanců pro efektivní využití produktů eBRÁNY a také přítomnost uvědomělého českého majitele schopného komunikace a ochotného ke změnám ve firmě. Zároveň, aby nebyla příliš velká a struktura moc složitá (pokud je moc složitá špatně se tam s nimi komunikuje). Primárně se zaměřuji na firmy, které mají obrat zhruba 30-500 mil. Kč za rok, počet zaměstnanců 25-250. A musí to být český majitel.

Kromě těchto obecných kritérií se nijak zvlášť eBRÁNA nespécializuje na určitý průmysl, spíše naopak, portfolio klientů má poměrně rozmanité. Může to být třeba doprava, zdravotnictví, výroba atd., ale nemá pevně stanovené obory, ve kterých hledá klienty.

V procesu výběru konkrétních klientů se zaměřuji na různé ukazatele, jako je podoba jejich webových stránek, prezentace firmy, popis cílů a hodnot na webu, aktuálnost a responzivita stránek, prezentace pracovních pozic a firemní kultury, a také sleduji jejich aktivity na sociálních sítích. Kromě toho se podívám na recenze a hodnocení na platformách jako je Atmoskop, abych získala přehled o veřejném mínění a pověsti dané firmy.

2. Oslovujete jen ty klienty, kteří mají webové stránky?

Ano, obvykle oslovuji klienty, kteří mají webové stránky. Tento přístup se osvědčil, protože přítomnost webové stránky často naznačuje jejich zájem o jejich viditelnost. Mám zkušenost, že většina firem bez webových stránek se ukázala jako fiktivní firma nebo pouze jako nějaká mateřinka nějaké další firmy. V těchto případech obvykle chyběla snaha prezentovat se veřejnosti.

3. Kolik firem týdně / měsíčně (podle situace) oslovíte, kolik vám rovnou odmítne, kolik klientů souhlasí s dalším kontaktem, jaká je celková úspěšnost?

V mém případě není množství oslovených firem tak vysoké, protože se primárně zaměřuji na tzv. „rozvolané“ kontakty (se kterými jsem už mluvila, ale odložili to, neměli zrovna čas apod.). Nicméně, pokud se podívám na data, za měsíc obvykle uskutečním kolem 175 telefonních hovorů. Průměrně jsou to asi tři hovory na jednu firmu, což odpovídá zhruba 58 firmám. Z těchto hovorů se mi podaří navázat kontakt s 40 až 50 kompetentními osobami nebo přímo s cílovými zástupci.

Co se týče úspěšnosti, pokud se dovolám na kompetentní osobu, tak mám tak 20 % úspěšnost, že klient bude souhlasit s dalším kontaktem (schůzkou). Z toho je ale úspěšnost 80 %, že se opravdu uskuteční. Stává se mi, že ji zruší. Nakonec z těchto schůzek většinou vyplývá jedna až dvě nabídky.

4. Máte předem informace o klientovi, jehož oslovujete? Pokud ano, kde a jak jste je získal?

Pro získání předem informací o klientovi, které pomáhají vytvořit první dojem, se primárně obracím na jejich webové stránky, ale také na platformu Merk. Z těchto dvou zdrojů čerpám nejvíce. Využívám také další zdroje, jako je vyhledávač Google a sociální sítě, jako je LinkedIn, pokud ho mají kompetentní osoby z firmy založeny. Případně se opírám o nějakou předchozí komunikaci, která s eBRÁNOU proběhla (resp. někdo už tam v minulosti zkoušel volat).

Při zjišťování informací si zjišťuji obor, výrobky i služby, které klient nabízí, abych byla připravena na konverzaci a tím minimalizovala riziko, že bych byla nepřipravena na otázky klienta typu: Víte, proč mi voláte? Co vůbec děláme? apod.

5. Jakým způsobem docilujete toto, abyste klienta zaujaly nabídkou spolupráce se společností eBRÁNA?

Pro mě největší úspěch je, že dotyčnou firmu dostanu na schůzku. A toho většinou docílím tak, že se snažím navodit přirozenost hovoru a netlačit na pilu. To je dle mě klíč k úspěchu. Místo toho, abych klientovi bezprostředně prezentovala škálu služeb, aktivně se klienta ptám a naslouchám. Když identifikuji relevantní téma diskuse, zmíním úspěšné spolupráce s jinými klienty z daného odvětví. Vysvětlím, proč podobné věci řešit, a upozorním na to, a že firmy, které nabízenou službu využívají, budou napřed oproti těm, které tyto záležitosti nebudou plánovitě rozvíjet.

Ve výsledku není nejvíce důležité množství informací, které mám o firmě zjištěné. To už je jenom trešnička na dortu, abych si byla jistější. Ale jde spíše o přístup, jak se hovor vede.

6. Nabízíte potenciálním klientům služby společnosti eBRÁNA jako univerzální balíček, nebo zdůrazníte jednu ze služeb, která se vám zdá pro klienta nejvhodnější?

Když hovořím o službách eBRÁNY z hlediska potenciálních klientů, zmiňuji škálu oblastí, které firma pokrývá a ve kterých má odborné zkušenosti. To znamená, že se dotknu různých oblastí, jako jsou marketingové strategie, business plánování, lidské zdroje a teď třeba zmiňuji ještě obchod, jako vedení/řízení obchodů. Jakmile zjistím, že se klient více zajímá o konkrétní oblast, věnuji jí větší pozornost. Je důležité, aby klient chápal, že portfolio služeb je rozmanité a že eBRÁNA má zájem o všechny aspekty fungování jeho firmy. Na základě toho se mi třeba podaří domluvit schůzka, což je prvotní cíl.

7. Má firma, jež oslovujete, svého specialistu na marketing? Pokud ano, jakým způsobem zdůvodníte, že marketingové služby společnosti eBRÁNA jsou pro firmu vhodnější, než činnost vlastního zaměstnance?

Většina firem, které splňují výběrové parametry (viz první otázka – počet zaměstnanců, obrat, český majitel atd.), má někoho, kdo se u nich marketingem zabývá. Podle mě je tak

v 80 % případech. Nicméně tito zaměstnanci často nejsou pouze zaměřeni na marketing, ale zastávají i další role a úkoly v rámci firmy (např. personální činnosti).

Má argumentace pro spolupráci s eBRÁNOU spočívá v tom, že zaměstnanci firem mají často omezený časový fond a rozsah specializace. To může bránit jejich schopnosti účinně pokrýt veškeré potřeby v oblasti marketingu a dalších činností. Na rozdíl od zaměstnanců oslovované firmy má eBRÁNA k dispozici specialisty s širším spektrem dovedností a časovou kapacitou, což jim umožňuje efektivně zvládnout širší škálu úkolů.

V hovorech snažím zdůraznit, že eBRÁNA nabízí své služby, které umožňují firmě buď rozšířit dovednosti jejich zaměstnanců prostřednictvím spolupráce a vzdělávání, nebo přenést část svých marketingových aktivit na externí poskytovatele služeb, tedy eBRÁNU. Oni si tak nemusí platit dalšího interního člověka, ale mohou využít služeb eBRÁNY.

Respondentka R2

1. Jakým způsobem si vybíráte potenciálního klienta, podle čeho se řídí výběr?

Potenciálního klienta si vybírám prostřednictvím webových stránek a sleduji v interním systému, zdali již v minulosti proběhla nějaká interakce s danou firmou. Při prozkoumávání webových stránek se zaměřuji především na kariérní stránky, neboť toto téma mi umožňuje otevřít dialog a lépe porozumět potenciálnímu klientovi. Doporučení od existujících klientů nejsou hlavním zdrojem výběru, hlavně se spoléhám na interní databázi a dostupné informace.

2. Oslovujete jen ty klienty, kteří mají webové stránky?

Zatím oslovuji pouze klienty, kteří mají webové stránky. U firem, které webové stránky nemají, se způsob komunikace liší. Při hledání kontaktů obracím i na jiné zdroje, neboť na webových stránkách firem často nenalézám přímé kontakty na jednatele. Málokdy se setkávám s tím, že je číslo na jednatele k dispozici. Proto se zaměřuji na vyhledávání kontaktů přímo na Google, kde vyhledávám jméno jednatele a název firmy. Tento přístup se mi osvědčil, neboť jsem měla situace, kdy jsem volala do firem a komunikovala s asistentkou, která mi odmítla poskytnout kontakt na někoho kompetentnějšího. Když jsem tam volala po půl roce znovu, podařilo se mi právě na internetu vyhledat přímý kontakt na jednatele. Rázem se mi podařilo domluvit schůzku. Takových situací jsem zažila nejednou.

3. Kolik firem týdně / měsíčně (podle situace) oslovíte, kolik vám rovnou odmítne, kolik klientů souhlasí s dalším kontaktem, jaká je celková úspěšnost?

Během volacího času, obvykle volám přibližně pět hodin denně. V průběhu této doby se mi podaří navázat kontakt s určitým počtem firem, avšak přesný počet závisí na tom, jak rychle firmy reagují na volání. V průměru se mi podaří vytočit okolo 30 až 40 telefonních čísel za den. Nicméně vysoké procento hovorů jsou nedovolané/odložené. Většinou se mi podaří navázat hovor s kompetentní osobou se dvěma až třemi firmami denně, někdy i více.

Pokud jde o celkovou úspěšnost, nejsem schopna stanovit pevné procento, protože se to liší. Existují dny, kdy hovory pouze odkládám na jiný termín a jindy jsem neustále odmítána. Stanovení přesného procentuálního úspěchu je proto pro mě obtížné.

4. Máte předem informace o klientovi, jehož oslovujete? Pokud ano, kde a jak jste je získal?

Před zahájením kontaktování klientů se důkladně věnuji přípravě. Považuji to za nezbytný prvek pro vytvoření silného prvního dojmu. Svůj průzkum potenciálního klienta zahajuji tím, že nahlížím do Merku a na webové stránky, abych zjistila informace o firmě, včetně toho, kdo je jednatelem. Kladu důraz na vyhledávání kontaktů kompetentních osob, jak už jsem zmiňovala ve druhé otázce rozhovoru, a preferuji oslovování mladších jednatelů, u kterých předpokládám větší znalosti online technologií.

Kromě toho používám Google k ověření a doplnění informací. Při přípravě na hovory se zaměřuji na zjištění oboru, kariérních stránek a sociálních sítí klientů. Snažím se získat co nejúplnější představu o firmě, abych měla vhodný základ pro komunikaci.

5. Jakým způsobem docilujete toto, abyste klienta zaujaly nabídkou spolupráce se společností eBRÁNA?

Má strategie zahrnuje předkládání referencí z podobných oborů, které mohou přesvědčit klienty o úspěšné spolupráci. Důraz kladu na dlouhodobé vztahy se zákazníky, což demonstruji skrze příklady spoluprací. Jedním z případů, kde takovou strategii využívám, jsou například stavební firmy, kam ráda volám. Stavební firmy se často potýkají s nedostatkem zaměstnanců nebo že zaměstnanci nechtějí pracovat. Od toho se odvíjí i personální otázky.

Firmy často argumentují, že jim eBRÁNA s takovým problémem není schopna pomoci. V návaznosti na to jim argumentuji, že má eBRÁNA klienty právě ze stejných oborů, se kterými spolupracuje třeba už 10 let a řeší tam podobné problémy.

6. Nabízíte potenciálním klientům služby společnosti eBRÁNA jako univerzální balíček, nebo zdůrazníte jednu ze služeb, která se vám zdá pro klienta nejvhodnější?

Přistupuji k jednotlivým hovorům s potenciálními klienty individuálně, služby nenabízím jako univerzální balíček. Můj přístup závisí na konkrétní firmě a jednotlivci, s nímž hovořím, a na jejich ochotě sdělit mi své potřeby a problémy. Obvykle začínám rozhovor klientovou kariérou, pokud ji na webových stránkách mají, ale nezaměřuji se výhradně na tuto oblast. Klientovi se snažím přiblížit oblasti, kterým se eBRÁNA věnuje, a vysvětlím, že každá spolupráce je individuální, s ohledem na specifické potřeby každé firmy. Zmiňuji, že mu eBRÁNA může dát zpětnou vazbu, kde se dozví třeba i něco víc, co třeba on nevnímá jako problém, ale problémem být může.

7. Má firma, již oslovujete, svého specialistu na marketing? Pokud ano, jakým způsobem zdůvodníte, že marketingové služby společnosti eBRÁNA jsou pro firmu vhodnější, než činnost vlastního zaměstnance?

Ano, některé firmy, se kterými hovořím mají. Interní market'áky ve firmách neberu jako problém, spíše naopak. Pokud firmy zmíní, že je mají, tak na to navazuji ve smyslu, že je to skvělé, že je pak spolupráce jednodušší. Dále jim i nabídnu, že market'ákům klidně zavolám, pokud je do toho chce kompetentní osoba zapojit, či ať se tento pracovník také zúčastní schůzky, že budu jediné ráda, neboť to prospěje vzájemným vztahům.

Rozhovor s respondentkou R3

1. Jakým způsobem si vybíráte potenciálního klienta, podle čeho se řídí výběr?

Při výběru potenciálního klienta se primárně řídím dostupností kontaktu k osobě s odpovídající kompetencí. Vyhledávám přímé kontakty nebo si je aktivně zjišťuji. Jestliže není k dispozici konkrétní kontakt, obvykle neoslovuji danou firmu, neboť preferuji efektivní komunikaci s odpovědnými jedinci.

Dále je pro mě důležité, abych věděla, jaké služby či produkty mají smysl konkrétnímu klientovi nabídnout. Například, pokud se jedná o čerpací stanice, která se prezentuje pouze vizitkami, tak tam ani nevolám. Takže určitě, aby tam byl nějaký potenciál pro nabídnutí služeb eBRÁNY.

Ráda si vybírám společnosti s technickým zaměřením, jako jsou strojírenské firmy, kde očekávám větší potenciál pro spolupráci a kde mám již pozitivní zkušenosti.

2. Oslovujete jen ty klienty, kteří mají webové stránky?

Neomezuji se pouze na klienty, kteří již mají své webové stránky. V týdnu jsem zrovna kontaktovala společnost, která dosud žádné webové stránky neměla. Avšak informovali mě, že na nich právě pracují. Snažím se využívat různé příležitosti a objevovat nové možnosti, i v případech, kdy zatím webové stránky nemají. Je pro mě zajímavé zjistit, proč je nemají a zda by měli zájem o jejich vytvoření. Vidím tedy potenciál i v takových případech, a proto je rovněž kontaktuji.

3. Kolik firem týdně / měsíčně (podle situace) oslovíte, kolik vám rovnou odmítne, kolik klientů souhlasí s dalším kontaktem, jaká je celková úspěšnost?

Každý týden oslovím přibližně patnáct firem, což se při průměrném počtu pracovních dnů v měsíci vyrovná 75 kontaktům za měsíc. Z tohoto celkového počtu mi většinou odmítne přibližně 68 firem. Je to vysoké číslo, ale je součástí procesu. Zbývajících několik firem vykazuje zájem a buď souhlasí s dalším kontaktem, nebo žádají o zaslání informací o naší firmě e-mailem. Nicméně zkušenosti s mailem ukazují, že většina těchto kontaktů tímto způsobem spíše odvádí pozornost a emailová komunikace zpravidla nevede k dalšímu pokroku.

Pokud jde o domluvené schůzky, obvykle se mi podaří domluvit jednání s klienty, avšak často se stane, že tyto schůzky bývají zrušeny. Právě tento týden se mi podařilo uskutečnit dvě schůzky, které proběhly, a to navzdory tomu, že jedna z nich byla odkládána po dobu půl roku. Za měsíc se mi podaří naplánovat přibližně sedm schůzek, ale z toho proběhnou pouze dvě až tři.

4. Máte předem informace o klientovi, jehož oslovujete? Pokud ano, kde a jak jste je získal?

Předem získávám informace o klientech především z Merku, Google a webových stránek dané společnosti. Pro další hlubší pohled občas využívám LinkedIn, zejména pokud potřebuji získat kontakt na konkrétního jednotlivce. Nicméně, i přes tyto snahy se mi zatím nepodařilo skrze LinkedIn obdržet odpověď, i když jsem oslovila přímo jednatele.

5. Jakým způsobem docilujete toto, abyste klienta zaujaly nabídkou spolupráce se společností eBRÁNA?

Při navazování kontaktu s klienty, místo toho, abych se pouze odvolávala na minulé úspěšné spolupráce, preferuji využívat osobní přístup. To znamená, že se zaměřuji na to, co mi na jejich webových stránkách imponuje nebo co mi přijde jako společný zájem s eBRÁNOU. Například, pokud mě zaujmou jejich kvalitní fotografie nebo kreativní popis v sekci "O nás", pochválím jim to hned na začátku hovoru. A většinou jsou klienti rádi a hovoří se mnou dál. Tímto způsobem vytvářím vzájemnou důvěru a upoutávám klientovu pozornost. Postupně seznamuji dotyčného s tím, kdo jako společnost eBRÁNA je a co dělá. Pokud během telefonátu vidím zájem, že něco řeší nebo naopak neřeší, ale byli by k tomu naklonění, tak jim nabídnu schůzku.

6. Nabízíte potenciálním klientům služby společnosti eBRÁNA jako univerzální balíček, nebo zdůrazníte jednu ze služeb, která se vám zdá pro klienta nejvhodnější?

Když vidím, že klient potřebuje řešit více oblastí nebo nemá nic pokrytého, zdůrazním naši schopnost poskytovat komplexní marketingové řešení. Nabízím širokou škálu služeb a že se konzultanti rádi s klientem podrobněji poradí schůzce, kde mohou témata více otevřít. Na druhou stranu, pokud klient tvrdí, že má všechny oblasti pokryty, ale možná něco chybí, například průzkum spokojenosti zaměstnanců nebo průzkum spokojenosti klientů, tak přizpůsobím nabídku služeb tak, abych reflektovala konkrétní potřeby s dotyčným. Celkově se snažím nabízet služby komplexně, ale dle specifických požadavků a situace nabídku upravuji na konkrétní služby.

7. Má firma, jež oslovujete, svého specialistu na marketing? Pokud ano, jakým způsobem zdůvodníte, že marketingové služby společnosti eBRÁNA jsou pro firmu vhodnější, než činnost vlastního zaměstnance?

Většina firem, které kontaktuji, nemá vlastního specialistu na marketing. Pokud ano, často mi dotyční předají kontakt přímo na marketáka, ale většinou to tam skončí. Občas se sice domluvíme na schůzce, ale často nedojde k realizaci obchodu. Kdyby šli na schůzku spíše jednatele, bylo by to lepší, než když se jednání uskuteční pouze s marketákem.

Firmám, které už mají svého marketáka, říkám, že je skvělé, že ho mají, protože nám to usnadňuje spolupráci a umožňuje nám lépe komunikovat. Nevymlouvám tedy jednatelům, že by měli spolupracovat s námi místo s marketákem, ale spíše zdůrazňuji, že práce marketáka vyžaduje hodně času a úsilí a je lepší mít k dispozici i tým odborníků, jako je eBRÁNA.