

ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Důležitost oddělení péče o zákazníky pro činnost firmy

Martin Horák

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Svobodová

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martin Horák		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Důležitost oddělení péče o zákazníky pro činnost firmy		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Zuzana Svobodová		
INSTITUT	IMM	ROK ODEVZDÁNÍ	2010
POČET STRAN	64		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce popisuje činnost vnitropodnikového útvaru oddělení péče o zákazníka a jeho důležitost pro činnost společnosti na trhu. První kapitola popisuje, jakou hodnotu zákazníci mají pro společnost. V druhé kapitole je zmíněno, jak oddělení péče o zákazníky realizuje analýzu spotřebního trhu, bez které společnost se nemůže zaměřit na daný cílový trh. Dále práce zmiňuje ve třetí kapitole, jakými prostředky zákaznické oddělení využívá marketingovou komunikaci, při kontaktu se zákazníkem. Praktická část práce popisuje celkovou činnost zákaznického oddělení ve věrnostním programu, který patří mezi hlavní nástroje společnosti, jak si udržet věrného a loajálního zákazníka. Závěrem je vhodné zmínit, že činnost zákaznického oddělení je pro činnost společnosti důležitá, protože správně poskytnuté služby zákazníkům a péče o ně se vždy společnosti vrátí. Spokojený a loajální zákazník se vždy ke společnosti rád vrátí.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Hodnota zákazníků pro společnost. Analýza spotřebního trhu. Marketingová komunikace se zákazníky. Péče o zákazníky.		

ANNOTATION

AUTHOR	Martin Horák		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	The importance of customer service department for the company activities		
SUPERVISOR	Ing. Zuzana Svobodová		
INSTITUTE	IMM	YEAR	2010
NUMBER OF PAGES	64		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This thesis describes activities of the customer service department. The first chapter describes how customers have value for company. In the second chapter is mentioned how the customer service department implements the consumer market analysis. And without this analysis company can not focus on the target market. Further the thesis states in the third chapter, which ways of marketing communication are used in communication from the side of customer service department.</p> <p>The practical part describes the overall activities of the customer service department in the loyalty program, which belongs between the main ways how to keep a faithful and loyal customer.</p> <p>At the end, it should be noted that the activities of customer service department is important for the company. Investments which company embeds to the customers have got a good return in the form of profits. Satisfied and loyal customers always returns to the company.</p>		
KEY WORDS	Customer value for the company. Analysis of the consumer market. Marketing communication with customers. Customer care.		

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi, dne

Děkuji Ing. Zuzaně Svobodové za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů. Své rodině za podporu.

Obsah

Úvod	5
1 Hodnota zákazníků pro společnost.....	7
1.1 Spojení se zákazníky	8
1.2 Vytváření hodnot pro zákazníky, jejich spokojenost a věrnost	9
1.2.1 Spokojenost zákazníků.....	9
1.2.2 Zjišťování spokojenosti.....	9
1.2.3 Kvalita výrobků a služeb.....	12
1.2.4 Total Quality Management	12
1.2.5 Maximalizace hodnoty zákazníků	13
1.2.6 Zákaznický kapitál	16
1.3 Budování vztahů se zákazníky	17
1.3.1 Získávání a rozvoj vztahů se zákazníky	18
1.3.2 Budování věrnosti.....	20
1.3.3 Jak by zákaznické oddělení mělo snižovat míru ztráty zák.....	22
1.3.4 Vytváření pevných vztahů se zákazníky	23
1.3.5 CRM (customer relationship management)	26
2 Analýza Spotřebního trhu.....	32
2.1 Kulturní faktory	32
2.2 Společenské faktory	33
2.3 Osobní faktory.....	35
2.4 Model pěti stádií	36
2.5 Hodnoty pro zákazníka na B2C trzích v ČR	37
3 Marketingová komunikace se zákazníky	38
3.1 Cíle marketingové komunikace	38
3.2 Komunikační mix.....	40
3.3 Integrovaná marketingová komunikace	42
4 Péče o zákazníky	44
4.1 Představení věrnostního systému [REDACTED]	44
4.2 Činnost oddělení péče o zákazníky [REDACTED]	47
4.3 Způsoby komunikace zákaznického oddělení se zákazníkem	51
4.3.1 Ziskovost zákazníků	53
4.3.2 Vytváření pevného vztahu se zákazníky.....	54

4.3.3	Komunikace zákaznického oddělení v rám.anal.spotř.trhu	55
4.3.4	Techniky marketingové komunikace zákaznického oddělení...	56
4.4	Metody komunikace pracovníka zákaznického oddělení	57
5	Doporučení a závěr	60

Úvod

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit vnitropodnikový útvar oddělení péče o zákazníky.

Celá práce se věnuje důležitým faktům, které jsou pro činnost oddělení nezbytné.

První kapitola se věnuje hodnotě zákazníků pro samotnou společnost. Popisuje, jakou hodnotu samotní zákazníci pro společnost mají a na druhé straně jakou hodnotu by společnost měla vytvářet pro své zákazníky tak, aby ji zákazníci zůstali věrní. Ohledně věrnosti zákazníka ke společnosti se zmiňuje podkapitola spojení se zákazníky v návaznosti na to, jak by společnost pro zákazníky měla vynakládat hodnoty a rozvíjet vztah a hlavně spokojenost. Spokojenost zákazníků je jedním ze zásadních pilířů společnosti, jak může v dnešním konkurenčním boji získat velkou výhodu na spotřebitelských trzích. Oddělení péče o zákazníka je právě tím oddělením, které samotnou spokojenost zákazníků jako první útvar společnosti zjišťuje prostřednictvím různých prostředků. Aby společnost zajistila vysokou spokojenost zákazníků, musí také zajistit kvalitu svých nabízených výrobků a služeb. Kvalitu výrobků a služeb společnost zajišťuje prostřednictvím celofiremní snahy o zlepšení produktů a služeb, která se nazývá total quality management.

Oddělení péče o zákazníky společnosti také musí provádět analýzu ziskovosti zákazníků, díky které společnost a její marketingové oddělení může mnohem lépe určit, na jaké cílové zákazníky je vhodnější se zaměřit. Prostřednictvím analýzy ziskovosti zákazníků, zákaznické oddělení lépe rozpozná zákaznický kapitál, který je diskontovaný součet celoživotních hodnot zákazníků. Důležitou a nepřehlédnutelnou činností oddělení péče o zákazníka společnosti je získávání, budování a rozvoj vztahů se zákazníky, protože důkladná péče o zákazníka zlepšuje jeho vztah ke společnosti a značce. V současné době zákaznická oddělení pro zlepšení péče o zákazníky, začleňují do svých činností systém řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management). Systém CRM je jednoduchý systém spolupráce oddělení celé společnosti v softwarové podobě, kdy marketingové oddělení používá nasbírané informace o skupinách zákazníků z databází oddělení péče o zákazníka, a naopak. Systém zahrnuje veškeré informace o zákaznících, umožňuje snadný přístup k informacím od všech

oddělení společnosti pro poskytování péče klientům. Hlavně slouží k identifikaci cílových zákazníků a customizaci produktů a služeb společnosti.

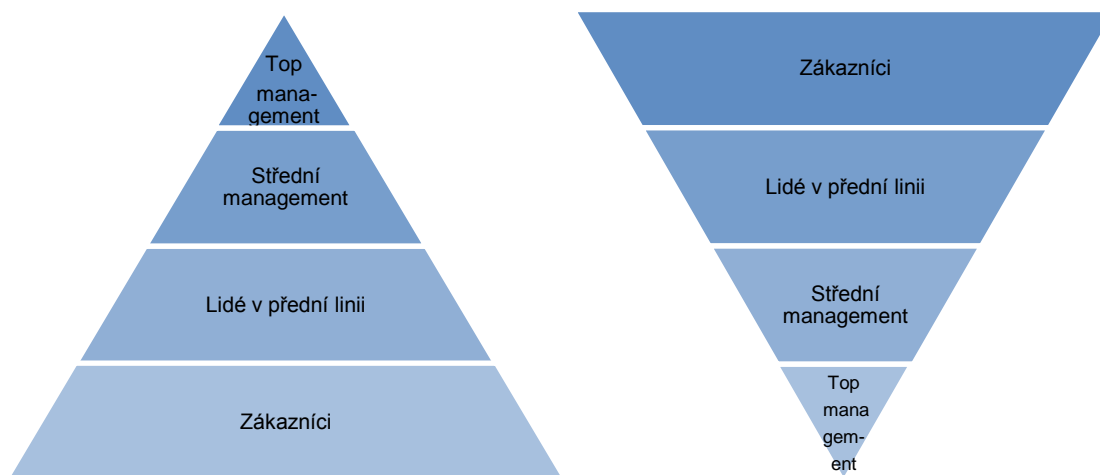
Druhá kapitola se věnuje analýze spotřebního trhu. Pro společnost je to nejdůležitější analýza, protože jejím prostřednictvím se může jasně určit na jaké spotřební trhy a cílové skupiny zákazníků se společnost může zacílit. Oddělení péče o zákazníka je prvním vnitropodnikovým útvarem společnosti, které je v první linii ve styku se zákazníky. Pracovníci oddělení péče o zákazníka sbírají během komunikace se zákazníky důležité informace, které jsou nezbytné pro analyzování spotřebních trhů. Jedná se především o spotřebitelské faktory, které mají na zákazníky největší vliv při rozhodnutí o koupi. Už během komunikace se zákazníkem pracovník ze zákaznického oddělení analyzuje spotřebitelské faktory, které vyplívají ze započatého hovoru. Například nejlépe se zjišťují od zákazníků společenské a osobní faktory. Dle zmíněných faktorů, marketingové oddělení může lépe zaměřit reklamní kampaně, aby dosáhlo úspěchu na spotřebitelských trzích. Nejdůležitější činností oddělení péče o zákazníka je realizování marketingové komunikace se zákazníky, které popisuje třetí kapitola. Prostřednictvím marketingové komunikace oddělení péče o zákazníka a marketingové oddělení předávají potřebné informace zákazníkům o nových produktech a službách, ale hlavně společnost si upevňuje svou image v myslích svých zákazníků.

Čtvrtá kapitola se věnuje samotnému oddělení péče o zákazníky v rámci věrnostního programu [REDAKCE]. První část kapitoly se zaměřuje na představení samotného věrnostního programu [REDAKCE]. Dále se věnuje samotné činnosti oddělení péče o zákazníky. Jak zmíněné oddělení se zákazníky komunikuje, jaké komunikační nástroje užívá. Hlavně jaký systém Customer Relationship Management oddělení využívá pro zdokonalení péče o samotného zákazníka. A na závěr je vhodné položit si otázku, zda se společnosti vyplatí pro z kvalitnění péče o své klienty, začlenit do své organizační struktury oddělení péče o zákazníky?

1 Hodnota zákazníků pro společnost

Manažeři věří, že zákazníci jsou jediným opravdovým střediskem zisku. Zakládají si na tradiční struktuře společnosti, která znamená tzv. pyramidu Obr. 1 s top managementem na vrcholu, s managementem uprostřed, lidmi v přední linii a zákazníky vespod. Tento systém se dnes považuje za zastaralý. Dnešní marketingové společnosti tuto strukturu obrátily. Nahoře jsou zákazníci, po nich v pořadí důležitosti jsou lidé v přední linii, kteří jako první se setkávají se zákazníky, slouží jim, starají se o jejich spokojenost. Pod nimi se nacházejí manažeři střední úrovně, jejichž úkolem je podpora lidí v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům.

Úplně dole se nachází top management, který má za úkol přijímat a podporovat dobré manažery střední úrovně. I v praxi některé společnosti byly založeny na základě této moderní struktury, na jejímž vrcholu jsou zákazníci a prosazování zájmů zákazníků je jejich strategií a zároveň i konkurenční výhodou. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)



Zdroj: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*.

Obr. č. 1 Tradiční organizace ve společnosti v porovnání s dnešní společností zaměřenou na zákazníky

Hodnota vnímaná zákazníky

V dnešní době jsou zákazníci vzdělanější a mnohem lépe informovanější než dříve, a také mají nástroje, aby si ověřili tvrzení společností a vyhledali si lepší alternativy. Zákazníci mají tendence hledat maximální hodnotu v rámci přiměřených nákladů na vyhledávání a při limitovaných znalostech, mobilitě a hlavně důchodu („příjmu“). Zákazníci odhadují, která nabídka poskytne nejvyšší hodnotu a podle toho jednají. To znamená, zda nabídka splní očekávání zákazníků od daného produktu, a zda má vliv na jejich spokojenost takový, že si výrobek koupí znovu.

Hodnota vnímaná zákazníky (*customer perceived value - CPV*) je rozdílem mezi vyhodnocením všech výhod, nákladů nabídky a zákazníkem vnímané alternativy. Celková hodnota pro zákazníka je vlastně peněžní hodnota balíčku ekonomických, funkčních a psychologických výhod, kterou od dané tržní nabídky očekávají.

1.1 Spojení se zákazníky

Spotřebitelé mívají různou úroveň věrnosti ke specifickým značkám, obchodům a společnostem. Věrnost můžeme definovat jako „hluboký“ pocit povinnosti k opětovným nákupům a věrnosti či podpoře preferovaného produktu nebo služby v budoucnosti, a to navzdory různým situačním vlivům a marketingovým snahám, které mají za prvotní úkol změnit chování spotřebitelů. Díky mnohým výzkumům, které probíhaly v marketingovém odvětví, jsou k dispozici různé příklady známých značek udržující si své věrné zákazníky. Například firmy Nokia, koncern VW, BMW, hotely Ritz-Carlton.

K vytváření vyšší úrovně věrnosti a spokojenosti zákazníka je poskytnutí větší hodnoty pro zákazníky. „Jak řekl Michael Lanning ve své knize *Delivering Profitable Value*“. *Společnost musí sestavit konkurenceschopnou a lepší nabídku zacílenou na specifický tržní segment a podpořenou lepším systémem poskytování hodnoty.* (Lanning, M, 2000)

Zde se hovoří o hodnotové nabídce, která je složena z celého balíčku benefitů, které zákazníkům společnost slibuje poskytnout. Téměř vždy se jedná o více než jen o samotný positioning nabídky. Uvést lze příklad od společnosti

Volvo, která je známým výrobcem automobilů. Právě hlavním jádrem positioningu nabídky této společnosti je bezpečnost, ale zákazníkovi je od strany firmy slibováno více než je samotný bezpečný automobil. Ty další výhody se týkají dlouhé životnosti a dlouhé záruky automobilu. Znamená to, že hodnotová nabídka je výkaz o výsledné zkušenosti, kterou zákazníci získávají díky tržní nabídce společnosti. Společnost a její značka by měla představovat slib celkové zkušenosti, kterou zákazníci mohou očekávat.

1.2 Vytváření hodnot pro zákazníky, jejich spokojenost a věrnost

1.2.1 Spokojenost zákazníků

Zda je zákazník s koupí spokojen, závisí na realizaci nabídky ve vztahu k jeho očekávání. Obecně spokojenost znamená, že je to jakýsi pocit radosti nebo zklamání nějaké osoby, který je vyvolán porovnáním vnímaných výkonů či výsledku očekávání. Nedojde-li ke splnění tohoto očekávání, zákazník je nespokojený. Když předčí produkt nebo služba očekávání, pak je zákazník potěšen nebo velmi spokojen.

Jak si zákazníci vytvářejí svá očekávání? Vytvářejí si jej hlavně z minulých nákupních zkušeností, na základě rad přátel, příbuzných, kolegů, informací od marketérů i konkurentů. Pakliže vzbudí marketéři velmi vysoká očekávání, je pravděpodobné, že zákazník bude zklamán. Pokud společnost stanoví příliš nízká očekávání, nepřiláká dostatečné množství zákazníků. Některé z nynějších nejúspěšnějších společností se snaží vyvolávat očekávání, která jsou srovnatelná s poskytovanými výkony.

1.2.2 Zjišťování spokojenosti

Mnoho společností pravidelně zjišťuje spokojenost svých zákazníků a jednotlivé faktory, které spokojenost vytvářejí. Např. společnost IBM sleduje, jak jsou jejich zákazníci spokojeni s firemními obchodními zástupci. Z toho plyne, že společnost, která si chce udržet své stálé zákazníky, by měla spokojenost u zákazníků pravidelně sledovat. Zákazníková spokojenost je jedním z klíčů jak si jej udržet. Vysoce spokojený zákazník uchovává mnohem delší věrnost, kupuje více

a zároveň když společnost zavádí na trh nové výrobky je velmi pravděpodobné, že tento zákazník si nový produkt či službu koupí. Vysoce spokojení zákazníci pak dále hovoří příznivě o dané společnosti nebo značce a jejich produktech nebo službách. A co je důležité v rámci konkurenčního boje, spokojený zákazník nevěnuje tolik pozornosti konkurenčním značkám. Společnosti poskytuje cenné nápady na výrobky nebo služby a i jeho obsluha při koupi je méně nákladná než u zákazníků nových a potencionálních. Spojení mezi spokojeností a věrností zákazníků není přímo úměrné. Předpokládejme, že spokojenost zákazníků ohodnotíme stupnicí jedna až pět. Na nízkém stupni spokojenosti zákazníků (stupeň 1) je možné, že zákazníci od společnosti odejdou a budou ji pomlouvat. Na druhém až čtvrtém stupni jsou zákazníci poměrně spokojeni, ale je pro ně snadné přejít jinam, pakliže najdou lepší nabídku. Na pátém stupni existuje velká možnost, že zákazník koupí znovu a navíc bude společnost chválit.

Vysoká spokojenost či spokojení u zákazníků vytváří emocionální pouto se značkou nebo společností, kde se nejedná pouze jen o racionální preference. Když zákazníci hodnotí svoji spokojenost s některými prvky výkonu společnosti, protože společnost si musí být také vědoma, že dva zákazníci mohou vyjádřit svou vysokou spokojenost z rozdílných důvodů. Například jeden může být spokojený ve většině případů, zatímco druhého je těžké potěšit, ale v době kdy probíhalo zjišťování spokojenosti, tak spokojný byl.

Ke zjištění spokojenosti zákazníků lze použít velmi širokou škálu různých metod. Jednou z možností jsou **periodické výzkumy**, které mohou sledovat spokojenost u zákazníků přímo. Nebo můžeme pokládat různým respondentům otázky tak, abychom zjistili jejich úmysly pro další nákupy a možnost či spíše ochota doporučit společnost a značku (produktu/služby) jiným osobám. Z praxe si uvedeme příklad, kdy společnost z USA Paramount připisuje úspěch svých pěti tematických parků výzkumu po internetu mezi tisíci návštěvníky, kteří při své návštěvě v jednom z těchto parků souhlasili, aby byli za tímto účelem kontaktováni. Poté společnost Paramount provedla 55 on-line výzkumů kde získala 100 000 individuální odpovědi od svých zákazníků. Odpovědi zákazníků na tento výzkum popisovaly jejich spokojenost při návštěvě parků a poskytovanými službami.

Pro zjištění spokojenosti zákazníků mohou společnosti dále využít tzv. **míru ztráty zákazníků**. Tato míra znamená, že zákaznické oddělení dané společnosti může kontaktovat zákazníky, kteří buď přestali u společnosti nakupovat, nebo přešli ke konkurenci, aby společnost věděla, proč se tak stalo či kde udělala chybu.

Třetí možností je použití **mystery shoppingu**. Mystery shoppers jsou odborníci, kteří se tváří jako potencionální zákazníci a managementu společnosti hlásí silné a slabé stránky, které zjistili při nakupování produktů nebo služeb u dané společnosti a jejich konkurentů. Je velmi důležité, aby zákaznická oddělení při výzkumech spokojenosti zákazníků pokládala správné otázky. Jak uvádí známý americký autor **Frederick Reichheld** ve svém citátu, ve kterém tvrdí, že jediná otázka na které opravdu záleží je tato: „*Doporučil/a byste tento výrobek svému příteli*“?. Z čehož vyplývá, že zákaznická a marketingová oddělení se většinou zaměřují s výzkumy spokojenosti zákazníků na oblasti, které můžou mít pod svou kontrolou, např. image značky nebo tvorba cen, vlastnosti produktů a služeb. (Kotler,P;Keller,K.L. 2007) Zde právě podle Fredericka Reichhelda ochota zákazníka doporučit daný produkt či službu svému blízkému nebo příteli může být výsledkem toho, jak dobře nebo špatně s ním právě jednalo zákaznické oddělení nebo lidé v přední linii. Společnosti, které se orientují pouze na zákazníka je jeho spokojenost nejen cílem, ale také marketingovým nástrojem. Právě proto společnosti musí věnovat velkou pozornost na úroveň spokojenosti zákazníka než dříve. (Keller & Kotler, 2007)

Díky internetu, který poskytuje spotřebitelům možnost šíření dobrých, ale i špatných informací a zkušeností se službami a produkty do celého světa. Po pravdě lze říci, že společnosti, které dosahují vysoké úrovně spokojenosti zákazníků, si ve většině případů dávají záležet na tom, aby se o této spokojenosti dozvěděl hlavně jejich cílový trh. Například v praxi, kdy americká společnost Dell Computer, která je velmi známým výrobcem výpočetní techniky svůj úspěch a růst na velmi konkurenčním trhu připisuje dosažení prvenství ve spokojenosti svých zákazníků.

V rámci měření spokojenosti zákazníků je možno použít i index, který vytvořil Claes Fornell z University of Michigan. Tento index se nazývá zkratkou ACSI (American Customer Satisfaction Index). Index slouží pro měření vnímané

spokojenosti zákazníků s různými firmami, odvětvími, ekonomickými sektory, ale i národními ekonomikami.

1.2.3 Kvalita výrobků a služeb

Ke spokojenosti zákazníků patří také kvalita výrobků a služeb. Právě kvalita znamená vlastnosti a charakteristické rysy výrobků a služeb, které jsou klíčové pro schopnost uspokojení potřeb zákazníků. V praktickém příkladu lze uvést, že prodávající poskytl kvalitu při prodeji jeho produktu či služby a splnil tím očekávání zákazníka. Ale co je důležité na zmíněné kvalitě rozlišovat je **kvalita shody** a **kvalita výkonu**. Například výrobní divize Lexus automobilky Toyota poskytuje svému zákazníkovi při koupi automobilu vyšší kvalitu výkonu, než poskytuje automobilka Hyundai. To znamená, že můžeme říci, že Lexus i Hyundai poskytují svým zákazníkům stejnou kvalitu shody, jen pokud jejich vyráběné automobily dodržují slíbenou kvalitu na sobě příslušné úrovni.

1.2.4 Total Quality Management

Ke spokojenosti zákazníků také patří Total Quality Management, který je celofiremní snahou o zlepšení všech procesů, produktů a služeb společnosti. Snaha o maximální spokojenost zákazníků přivedla některé společnosti jak v minulosti, tak i nyní k přijetí zásad TQM, protože z praxe je všeobecně známo, že kvalita produktů i kvalita poskytovaných služeb ze strany zákaznického oddělení je nejlepším zajištěním věrnosti stávajících zákazníků. Právě sama kvalita produktů a služeb, spokojenost spotřebitelů a v neposlední řadě ziskovost společnosti jsou společně velmi propojeny a z toho plyne, že vysoká úroveň produktů a služeb vede rozhodně k vyšší spokojenosti zákazníků.

A také vysoká úroveň produktů a služeb podporuje vyšší ceny produktů a i nižší náklady na výrobu či poskytnutí služby. Je zřejmé, že zavedení total quality managementu je po teoretické stránce dobrou volbou, ale po stránce praktické má několik chyb ve fázi zavedení. Několik málo společností narazilo při realizaci TQM na několik zásadních problémů, ve kterých se hlavně zaměřovaly, jak funguje jejich samotná společnost. A tím vyskytl problém, že samotná společnost i její

zákaznické oddělení ztratily z dohledu potřeby a přání svých zákazníků. Což u některých společností může způsobit, že mohou být schopné dosáhnout vysoké kvality, ale jen za cenu kritického zvýšení svých nákladů. V reakci na tento problém je vhodné, aby společnosti a jejich marketingové a zákaznické oddělení soustředily také svou činnost na **návratnost kvality** (Return on quality). Což by mělo vést ke zlepšení kvality a vést k hmatatelným výhodám pro zákazníky, nižším nákladům produkce a vyšším tržbám. Orientace na návratnost kvality a konečné zisky nutí společnosti kontrolovat, zda kvalita nabízených produktů a poskytované služby zákaznického oddělení je kvalitou, kterou stálí i potencionální zákazníci chtějí.

1.2.5 Maximalizace hodnoty zákazníků

Zákaznické oddělení v návaznosti s marketingovým oddělením každé společnosti má za cíl přilákat a hlavně udržet ziskové zákazníky. Zde je dobré uvést příklad od Jamese V. Puttena ze společnosti American Express, který prokázal, že ti nejlepší zákazníci utrácejí více než ostatní klientela a to celkem v poměru 16:1 v obchodech, 13:1 v gastronomii, 12:1 v letecké dopravě a 5:1 v hotelnictví. A použil známé pravidlo 20:80, které znamená, že 20 % nejlepších zákazníků právě díky vysoké kvalitě produktů a služeb ze strany zákaznického oddělení může vytvořit až 80 % zisků společnosti. Toto pravidlo pak navýšil ještě o nejztrátovější zákazníky, tak že finální tvar je 20 : 80 : 30. To zdůrazňuje právě již zmíněných 20 % zákazníků, kteří vytvářejí 80 % zisků, ale o polovinu z nich společnost přichází při obsluhování 30% nejztrátovějších klientů. A právě proto by společnost měla dosáhnout vyšších zisků, pouze za předpokladu, že by „propustila“ své nejztrátovější zákazníky. Ve většině případů to nejsou právě ti největší zákazníci, kteří společností přinášejí nejvyšší zisky. Právě největší zákazníci pouze požadují větší služby, a tím dostávají i ty největší slevy. A naproti tomu nejmenší zákazníci platí plnou cenu a všeobecně vzato dostanou od strany zákaznického oddělení z dané společnosti minimální servis z čehož jejich ziskovost snižují velké transakční náklady. Pak ještě máme zákazníky střední velikosti, kteří dostávají dobrý servis a platí také skoro vždy plné ceny a ti bývají nejčastěji nejziskovější. Toto rozdělení dle zmíněného pravidla potvrzuje, že mnoho velkých společností se právě soustřeďuje na zákazníky střední velikosti

(„střední trh“). Rozdělení lze potvrdit příkladem, kdy hlavní expresní doručovací služby zjistily, že se jim nevyplatí ignorovat malé a střední mezinárodní zasilatele. Jelikož jejich zákaznická oddělení vytvořila programy, které jsou vytvořené na menší zákazníky poskytující síť depozitních schránek, které umožňují dosáhnout celkem slušných slev než například oproti dopisům a balíkům v sídle zasilatele. Jako například známá společnost UPS (United Parcel Service), která pro exportéry pořádá různé semináře, kde upozorňuje na své přednosti poskytované v mezinárodním zasilatelství. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

Co to vlastně samotná **ziskovost zákazníků** znamená? Ziskový zákazník může být buď fyzická osoba, domácnost nebo společnost, která v daném časovém období přináší určitý tok příjmů, který o přiměřenou částku předčí tok nákladů vydaných na získání a následný prodej a servis zákazníků. Zde je velice důležité, aby jak zákaznické oddělení, tak společnost samotná vyhodnocovala ziskovost zákazníků individuálně dle tržního segmentu či distribučního kanálu. Mnoho společností hodnotí pouze spokojenost zákazníka a vůbec se nezajímá právě o hodnocení ziskovosti jednotlivých zákazníků. Například některé banky tvrdí, že hodnotit ziskovost zákazníka je velmi těžký úkol, protože každý jednotlivý zákazník využívá široké škály bankovních služeb a jeho finanční transakce jsou zaznamenávány na různých odděleních. Některé bankovní instituce, kterým se toto hodnocení zdařilo provést a seřadit tyto transakce dohromady zjistily, že v zákaznické základně existuje velké množství neziskových zákazníků. V praxi to znamená, že daná banka může přijít o své peníze až u 45 % svých retailových klientů. Na zvládnutí problému s neziskovými zákazníky jsou pouze dvě řešení. První řešení je možnost zvýšit poplatky za služby nebo samotnou cenu produktu a druhé je snížit servisní podporu ze strany zákaznického oddělení.

Z tohoto plyne, že zmíněná ziskovost zákazníků je pro společnosti důležitá. A jak vlastně samotnou ziskovost zákazníků zjistíme? Ke zjištění ziskovosti slouží analýza ziskovosti zákazníků. (Kotler,P;Keller,K.L. 2007, str. 187)

Analýza ziskovosti zákazníků znamená, že zákazníci jsou rozděleni do skupin dle jednotlivých produktů. Na následujícím obrázku č. 2, který tuto analýzu zobrazuje, jsou rozděleny produkty (výrobky a služby) pod označením V1 až V4, které znamenají ziskovost prodeje daných produktů zákazníkům, kteří jsou

rozdělení také do skupin Z1 až Z3. Zákazník Z1 je ziskový, protože nakupuje tři ziskové produkty (V1, V2, V4). Zákazník Z2 je středně ziskový, protože nakupuje jeden produkt ziskový a jeden neziskový. Zákazník Z3 je zákazník neziskový, protože nakupuje jeden produkt ziskový a dva neziskové.

	Z1	Z2	Z3	
V1	+	+	+	vysoce ziskový výrobek
V2	+			ziskový výrobek
V3		-	-	ztrátový výrobek
V4	+		-	smíšený výrobek
	ziskový zákazník	střední zákazník	neziskový zákazník	

Zdroj: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*.

Obr. č. 2 Analýza ziskovosti: zákazník vs. výrobek

Analýzu je vhodné provést s nástroji účetní techniky tzv. **Activity Based Costing**. Díky níž společnost zjistí velkou část příjmů, které dostává za prodej svých produktů ze strany zákazníků. Z těchto příjmů se pak odečtou veškeré náklady. Jedná se o náklady, které by se měly skládat z výrobních a distribučních nákladů na produkty a služby, nákladů na telefonní hovory zákazníkům, cestovní náklady na návštěvy zákazníků, náklady a prostředky, které byly vynaloženy na různé slevové poukázky či dárky pro potencionální i stávající zákazníky. V okamžiku, kdy společnost zjistí tyto příjmy a od nich odečte zmíněné náklady, tak je pak možné zákazníky rozdělit do různých ziskových skupin. První skupinou jsou zákazníci platinový (nejziskovější), druhou skupinou jsou zákazníci zlatí (ziskoví), třetí skupinou jsou zákazníci železní (nízce ziskoví, ale žádoucí) a v poslední skupině zákazníci olovění (neziskoví a nežádoucí). Cílem zákaznického oddělení každé společnosti je snaha ze svých železných zákazníků udělat zákazníky zlaté a naopak ze zlatých udělat zákazníky platinové a zkusit se zbavit olověných zákazníků, kteří jsou pro činnost společnosti neziskoví nebo z nich udělat zákazníky ziskové a to za předpokladu, že společnost zvýší ceny svých produktů

nebo sníží náklady na péči této skupiny zákazníků. Pro uplatnění této analýzy v praxi je nezbytné, aby v návaznosti se zákaznickým oddělením marketingové oddělení společnosti správně segmentovalo skupiny zákazníků. Skupiny zákazníků, u kterých se o ně vyplatí usilovat a skupiny, které jsou potencionálně méně ziskové. Díky této segmentaci následně zákaznické oddělení nemusí vynakládat velikou pozornost a péči u skupiny zákazníků, která je potencionálně méně zisková.

Správně provedená analýza ziskovosti zákazníka by společnosti mohla zajistit konkurenční výhodu na daném segmentu trhu. Je známo, že společnosti by měly být schopny vyprodukovat vysokou absolutní hodnotu, ale i vysokou hodnotu, která je porovnává s konkurencí.

Samotná **konkurenční výhoda** znamená, že se jedná o schopnost provádět svou činnost na trhu různými způsoby tak, aby to konkurence nezvládla napodobit či zdokonalit. V praxi se konkurenční výhoda rozděluje na výhodu využitelnou a výhodu pro zákazníka.

Využitelná výhoda je výhodou, kterou by společnost mohla využít jako „odrazový můstek“ k získání nových výhod. Všeobecně v rámci různých konkurenčních bojů společností na různých trzích to znamená, že pokud společnost chce vydržet a být zisková musí neustále vymýšlet a zdokonalovat své výhody, aby neztratila svou konkurenční výhodu.

Při orientaci společnosti na zákazníka konkurenční výhoda na trhu by měla být zákazníky brána jako výhoda pro ně samotné. Například když má nějaká zásilková společnost mnohem rychlejší dodávky než-li její konkurence, tak to nebude znamenat výhodu pro zákazníka dokud si samotný zákazník nezačne cenit rychlosti dodání. Z toho vyplývá, že společnost by se měla zacílit na samotné poskytnutí výhod pro zákazníky. Poté společnost zákazníkům bude poskytovat vysokou hodnotu, díky které zákazníci budou spokojení, a tím bude jejich ochota nakupovat vyšší. Poskytováním vysoké hodnoty zákazníkům pro společnost znamená, že bude mít vyšší zisky. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

1.2.6 Zákaznický kapitál

Diskontovaný součet celoživotních hodnot zákazníků společnosti nazveme customer equity neboli v překladu zákaznický kapitál. Obecně platí, že čím jsou

zákazníci věrnější značce nebo společnosti, tím roste jejich hodnota. Zákaznický kapitál jako takový se dělí na tři motivační faktory. Na hodnotu nabídky, značky a vztahu.

Hodnota nabídky je zákazníkem vnímaný užitek z nabídky, který je založen na porovnání výhody z nákupu s vynaloženými výdaji. Hodnotící faktory jsou hlavně kvalita, cena a dostupnost nabízeného produktu či služby. V praxi se hodnota nabídky dá hodnotit, jak například hotelový host hodnotí velikost nabízeného apartmá. Z použitého příkladu je jasné, že hodnota nabídky napomáhá k vyšší hodnotě zákazníka.

Faktory, které značku pomáhají hodnotit, jsou hlavně povědomí zákazníků o ní a také jejich postoje. Každá společnost k ovlivnění těchto dvou faktorů využívá různé marketingové metody jako reklamu, PR a další komunikační metody.

Hodnota vztahu znamená udržování věrnosti ke značce ze strany zákazníka. Motivační faktory, které tento vztah umožní, jsou například různé věrnostní programy či zvláštní péče o samotného zákazníka.

Jakákoliv společnost se může rozhodnout, jaký motivační faktor či všechny tři faktory posílí. Marketingové výzkumy prokazují, že díky zákaznickému kapitálu společnost umí vyhodnotit finanční návratnost investic na dané produkty či investice do samotné péče o zákazníka. Tato schopnost umožňuje společnostem volit strategie na návratnost marketingových investic.

1.3 Budování vztahů se zákazníky

Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky je vlastně maximalizace jejich samotné hodnoty. V minulosti se společnosti nebo výrobci vždy přizpůsobili každému zákazníkovi zvlášť (např. švec ušil boty každému na míru). V pozdějších letech s nástupem masové industrializace začala éra hromadné produkce. Společnosti a výrobci začali maximalizovat své úspory z rozsahu a produkovat své výrobky i služby bez objednávek ze stran zákazníků, protože společnosti preferovali obchodní politiku z výroby na zakázku k výrobě na sklad. Pro zákazníky to znamenalo, že si musí vybrat pouze zboží, které je na trhu v nabídce. Za to dnešní společnosti opustily tzv. masovou produkci a zacílili se

na přesnější marketing, který má za cíl vytvořit silné pouto mezi společností a zákazníkem samotným. Hlavně produkce společností a výrobců se dnes hlavně orientuje na své zákazníky, protože znát a odhalit přání svých zákazníků znamená pro každou společnost zvýšení jak produkce, tak i tržeb. Díky tomu i dnešní ekonomika se snaží podporovat důležitý obor a to informatiku, protože informace mají hlavně pro marketingové účely veliký význam. Hlavní výhodou informací je, že je každé marketingové a zákaznické oddělení může oddělovat a zacílit dle individuálních potřeb a s pomocí internetu je velmi rychle rozesílat. Společnosti jsou pak mnohem lepší ve sbírání informací o svých zákaznících a obchodních partnerech (dodavatelé, odběratelé, distributoři, atd...).

To vše umožnilo společnostem a výrobcům individualizovat svou tržní nabídku. Neboli začít provádět tzv. masovou produkci na zakázku (mass customization), která má za cíl vyhovět přáním každého zákazníka. Aby společnost tento cíl splnila, musí svou produkci přizpůsobit na individuálně navržené výrobky, služby, programy a komunikaci.

Například k dosažení cíle vyhovět přání každému zákazníkovi v praxi provedla společnost Nike (výrobce sportovních oděvů a obuvi) kdy umožnila zákazníkům za finanční doplatek customizovat si své vybrané sportovní boty.

1.3.1 Získávání a rozvoj vztahů se zákazníky

Dnešní zákazník je velmi obtížné uspokojit, či je potěšit. Jsou lépe informovanější a inteligentnější než v minulosti. Dnešní zákazník je náročný, hledá kvalitní produkty a služby za dobré ceny. Díky internetu a rozvoji komunikačních technologií je mnohem více oslovován nabídkami ze stran různých společností a pro danou společnost je velmi obtížné obstát v tomto konkurenčním boji. Aby společnost boj vyhrála, tak její činnost nekončí pouze prodejem produktu či služby a finálním uspokojení potřeby zákazníka. Ale pak je to na straně zákaznického oddělení, aby zákazníka potěšilo a učinilo loajálním ke společnosti nebo ke značce, protože uspokojit základní potřebu zákazníka z koupě nějakého produktu umí každý konkurent v daném segmentu. Společnost, která má v plánu zvýšit své tržby a zisky musí vynaložit nejen čas, ale i finanční prostředky

na získání nových zákazníků. Aby společnost získala možnost k prodeji svých produktů, její marketingové oddělení by mělo vymyslet reklamu, která by prostřednictvím médií oslovila potencionální zákazníky a v návaznosti zákaznické oddělení by pak mělo zasílat direkt maily či informativní sms zprávy skupině zákazníků. K tomuto marketingovému kroku je nutné, aby právě zákaznické oddělení vytvořilo kvalitní databázi zákazníků a shromažďovalo informace o jednotlivých zákaznících.

Databáze zákazníků není nic jiného než soubor uspořádaných informací o jednotlivých zákaznících (současných, minulých), který slouží společností pouze k marketingovým účelům. Existují i další metody, aby společnost získala možnost k prodeji. Například obchodní zástupci se mohou účastnit různých veletrhů, kde jsou příležitosti jak oslovit nové obchodní partnery, ale i zákazníky. Již zmíněné zákaznické oddělení, by krom klasické databáze zákazníků mělo ještě sestavit seznam **možných zákazníků**. Možní zákazníci mohou být jak fyzické osoby, tak i různé společnosti, u kterých se předpokládá, že by mohli mít případný zájem o koupi produktu či služby od společnosti. A mnohdy tyto všechny činnosti ze strany zákaznického oddělení nestačí, protože hlavním cílem společnosti je, aby si udržela své zákazníky a zvyšovala objem jejich nákupů. Bohužel v praxi nastává problém, který se nazývá **míra ztráty zákazníků**. Míra ztráty zákazníků nejvíce postihuje mobilní operátory (T-mobile, O2 a Vodafone). Jsou to zákazníci, kteří mění svého operátora několikrát ročně, aby využili nejvýhodnější nabídku a ušetřili „pár korun“. Tyto zákazníky mobilní operátoři nazývají „spinners“.

Jsou dva způsoby, jak si společnosti mohou své zákazníky udržet. První způsob je postavit vysoké bariéry, které by zákazníkům bránily přejít ke konkurenci. Tyto bariéry působí na zákazníky tak, že pak nejsou ochotni přejít ke konkurenci, pakliže jsou s tímto přechodem spojeny vysoké finanční náklady, náklady na hledání konkurenční značky či společnosti a také ztráta již získaných zákaznických slev. Domnívám se, že tato metoda není pro společnosti vhodná, protože při nastolení takových bariér je vysoká pravděpodobnost, že stálí zákazníci společnosti zůstanou, ale bude těžké získat zákazníky nové. Lepší formou jak si zákazníky udržet je, aby společnosti poskytovali svým zákazníkům

uspokojení ve velmi vysoké míře. Protože pro konkurenci je pak hodně obtížné nabídnout lepší produkty a služby či i nižší ceny tak, aby zákazníci k nim přešli. Ale i tato forma pro udržení zákazníků má své klady i zápory, protože při uspokojování potřeb zákazníků není jen finální prodej a poprodejní servis, ale i řešení jejich stížností. Některé společnosti se velmi dobře poučili ze svých chyb, když se snažily udržet své zákazníky. Největší chybou je věnovat značnou pozornost stížnostem nespokojených zákazníků. Teoreticky to zní velmi dobře, ale prakticky to chodí tak, že cca. 90% nespokojených zákazníků si většinou nestěžuje, ale pouze přestane u společnosti nakupovat či ztratí k ní důvěru. Samozřejmě věnovat pozornost stížnostem zákazníků je důležité, ale společnost by k tomu měla použít jinou formu. Například bezplatné telefonní číslo přímo na zákaznické oddělení, formuláře na návrhy a stížnosti uveřejněné na webových stránkách společnosti, e-mailová komunikace (oboustranná a efektivní). Zákaznická oddělení potvrzují skutečnost, že ze zákazníků, kteří zašlou společností formální stížnost, tak 54 – 70 % z nich bude se společností obchodovat i nadále, jen za předpokladu, že jejich stížnost bude vyřízena. Toto procento bude i vyšší pouze v případě, kdy zákazníci budou mít pocit, že jejich stížnosti byly vyřízeny rychle a kladně. Praxe potvrzuje, že pokud je stížnost zákazníka vyřízena kladným způsobem, tak daný zákazník o tom bude hovořit více než s 5 lidmi, jak dobrému zacházení a poskytnutí služby ze strany zákaznického oddělení (dané společnosti) se mu dostalo. Dnes více a více společností bere na vědomí, jak je důležité udržovat a uspokojovat své zákazníky. Proč? Protože zákazníci jako takoví tvoří **kapitál vztahů se zákazníky** (customer relationship capital). (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

1.3.2 Budování věrnosti

Budování věrnosti zákazníků je jedním ze základních pilířů, jak by si společnost měla své zákazníky udržet. Je velmi nezbytné, aby společnosti pro udržení svých zákazníků investovali právě do budování jejich věrnosti.

Aby společnosti investovali správně do budování věrnosti zákazníků, měli by rozlišovat pět stupňů investic. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

1. **Základní marketing** – prodávající prodá produkt či službu
2. **Reaktivní marketing** – prodávající prodá produkt a vybídne zákazníka, aby se ozval, kdyby měl nějaké otázky, komentáře či stížnosti.
3. **Proaktivní marketing** – zákaznické oddělení kontaktuje zákazníky a poskytuje jim rady k použití produktu či zašle informativní e-mail či sms o nových produktech.
4. **Partnerský marketing** – společnost nepřetržitě spolupracuje se svými zákazníky s cílem zlepšit jejich výkony.

V rámci samotné budování věrnosti zákazníků existuje velké procento společností, které praktikují jen základní marketing. Tyto společnosti mají na svých trzích velké množství svých zákazníků, což hodně souvisí s tím, že ziskové marže společností jsou malé.

Například zákaznické oddělení společnosti Whirpool nevolá každému svému zákazníkovi, co si zakoupil novou pračku, aby mu za jeho nákup poděkovala. V takovém případě by zákaznické oddělení této společnosti mělo zřídit „horkou linku“, aby se spokojení i nespokojení zákazníci mohli v případě nejasností kamkoliv obrátit. Naopak společnost, která bude na svém trhu mít malé množství zákazníků s vysokými ziskovými maržemi, tak jak marketingové i zákaznické oddělení společnosti bude používat partnerský marketing. Jako například společnost Boeing (americký výrobce dopravních letadel) spolupracuje v návaznosti se společností American Airlines (letecký dopravce) na návrzích letadel tak, aby vyhovovaly požadavkům nejen samotné aerolinky, ale i komfortu pro cestující. Jaký stupeň marketingových investic by společnost měla používat je zobrazen na následujícím obrázku č. 3, který zobrazuje úroveň vztahového marketingu, který závisí na počtu zákazníků a úrovni ziskové marže.

Zákazníci/distributoři	vysoké marže	střední marže	nízké marže
velký počet	zodpovědný	reaktivní	základní reaktivní nebo
střední počet	proaktivní	zodpovědný	reaktivní
nízký počet	partnerský	proaktivní	zodpovědný

Zdroj: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*.

Obr. č. 3 Úrovně vztahového marketingu

1.3.3 Jak by zákaznické oddělení mělo snižovat míru ztráty zákazníků

Zákaznické oddělení by pro snižování míry ztráty zákazníků mělo používat pět důležitých zásad. (Kotler,P;Keller,K.L.;2007)

- 1) Samotná společnost by si měla uvědomit a zacílit se na svou míru ztráty zákazníků. Například pro časopis je dobrým ukazatelem kolik čtenářů si prodloužilo předplatné.
- 2) Zákaznické oddělení má za úkol zjistit, z jakého důvodu zákazníci od společnosti odešli a odstranit příčiny, které odchod iniciovaly. Například americká společnost Forum Corporation analyzovala zákazníky, které ztratilo čtrnáct větších společností z jiných důvodů nežli je přesun společnosti z regionu nebo ukončení podnikatelské činnosti: 15 % zákazníků odešlo jinam, protože našli lepší výrobek, dalších 15 % našlo levnější výrobek a zbylých 70 % odešlo, protože jim dodavatel věnoval velmi malou pozornost. Z čehož vyplývá, že zákazníci, kteří odešli od společnosti z důvodů jako stěhování či zanechání podnikání, tak s těmi jak zákaznické oddělení a hlavně samotná společnost nic neudělá. Se zákazníky, kteří odcházejí z důvodu špatných služeb, výrobků či předražených produktů, může společnost něco udělat, pro svoji další činnost dokonce musí.

- 3) Společnost si musí uvědomit, jakou ztrátu zisků vyvolá ztráta zákazníků. Protože při ztrátě jednotlivého zákazníka se ztracený zisk rovná celoživotní hodnotě zákazníka. Což je hodnota toku zisků, kterou společnost musí učinit, aby od ní zákazník neodešel.
- 4) Zákaznické oddělení musí vypočítat, kolik by stálo snížení míry ztrát zákazníků. Pakliže by náklady byly nižší než ušlý zisk, společnost by měla tyto finanční prostředky použít raději na něco jiného.
- 5) Každé zákaznické oddělení by mělo naslouchat svým zákazníkům a také společnost musí udržovat zpětnou vazbu mezi svými manažery, pracovníky v přední linii v návaznosti na zákazníky. Například společnost Deere & Company (výrobce traktorů) má úžasnou bilanci ve věrnosti svých zákazníků. Aby si společnost zachovala své zákazníky, tak téměř 98 % svého ročního udržení zákazníků v některých výrobních oblastech využívá k rozhovorům s odpadlíky a zákazníky, bývalé zaměstnance, kteří jsou už v důchodu.

1.3.4 Vytváření pevných vztahů se zákazníky

Samotné vytváření pevných vztahů se zákazníky znamená jak pro společnost, tak hlavně pro její zákaznické oddělení jak se co nejpevněji spojit se svými zákazníky, jak jim co nejlépe poskytovat služby, poprodejní servis a další výhody, které jsou s tím spjaté.

Nejefektivnější způsob jak by si společnost mohla vytvořit tento pevný vztah je nabídnutí doslova nejlépe poskytnutí nějaké finanční výhody pro své zákazníky. Zmíněnou finanční výhodou je například použití různých **věrnostních programů**. Právě zavedení věrnostního programu (často nazýván jako věrnostní marketing) se stává odrazem reality, že 20 % zákazníků by mohlo vytvořit až 80 % obchodů společnosti. Jako takové jsou věrnostní programy pokládány ze strany zákaznického oddělení i jejich manažerů a hlavně zákazníků jako jakýsi způsob vytvoření dlouhodobé věrnosti zákazníku ke společnosti.

Již zmíněná společnost American Airlines se pokládá za první společnost, která vytvořila první věrnostní program na světě. Její věrnostní program spočíval v tom,

že aerolinka začala svým zákazníkům poskytovat lety zcela zdarma, ale za určitý počet odlétaných mil. Tímto věrnostním programem se inspirovala celá řada společností a to nejen ve Spojených státech, ale i v celém světě. Dalším známým věrnostním programem je Honored Guest Program od známého hotelového řetězce Marriott. V České republice existují také věrnostní programy od různých společností a také mají odlišnou podobu. Například čerpací stanice Shell a její Smart club, kde při tankování sbíráte body, za které si můžete objednat odměny či použít je jako slevu na pohonné hmoty. Nebo v Čechách nejznámější věrnostní program, který byl jako první na trhu je [REDACTED]

Pokud jakákoliv společnost zavede věrnostní program, díky kterému získá spousty výhod, vyšší zisky a hlavně upevní si vztah se svými zákazníky a to jen pouze v případě, že konkurence společnosti zareaguje pozdě. Nevýhodou věrnostního programu může být, že pokud konkurence společnosti zareaguje včas a svůj věrnostní program rozjede ve stejnou dobu, tak samotný věrnostní program se místo udržení zákazníků může stát spíše finanční zátěží jak samotné společnosti, tak i její konkurence.

Existuje mnoho společností, které vytvořilo různé klubové programy pro své zákazníky. Kdy klubové členství je dostupné každému zákazníkovi, který si u dané společnosti zakoupí daný produkt či službu. Nebo členství v daném klubu může být omezeno buď na danou skupinu zákazníků či na ty, kteří by byli ochotni zaplatit malý členský poplatek.

I když jsou tyto kluby pro zákazníky otevřené, které jsou vhodným způsobem, jak zákaznické oddělení může vytvořit databázi zákazníků. Právě zákaznické kluby s omezeným přístupem jsou tím nejvhodnějším způsobem k vytvoření dlouhodobého vztahu zákazníka k dané společnosti, protože minimální poplatek ke členství brání ke vstupu těm zákazníkům, kteří mají jen velmi malý zájem o poskytované služby či produkty. Například americký automobilový koncern Chrysler, který má svůj vlastní Chrysler club jak v USA, tak i v Evropě sdružuje fanoušky i majitele vozu celého koncernu (Chrysler, Dodge, Jeep).

Dalším příkladem je nejúspěšnější zákaznický celosvětově známý klub pod zkratkou HOG. Americký výrobce motocyklů Harley-Davidson založil klub majitelů těchto motorek. Harley Owners Group, má přes 650 000 členů v 1200 skupinách po celém světě. Zákazník, který si zakoupí motocykl Harley-Davidson, získá zdarma členství na jeden rok zdarma. Další výhodou pro něj je, že společnost mu zasílá i časopis HOG Tales s příručkou, která obsahuje trasy různých výletů na kontinentu, kde zákazník žije. Dále zákazník obdrží služby od asistenční služby pro případ nehody, výhodný program pojištění, kompenzaci v případě krádeže, hotelové poukazy na slevy. Společnost vlastní také klubové webové stránky.

Další možností, jak si společnost může vytvořit dlouhodobý a pevný vztah se zákazníky je, že poskytne svým zákazníkům **společenské výhody**. Poskytnutí těchto výhod znamená, že zákaznické oddělení společnosti by mělo v první řadě budovat pevné vzájemné vazby se zákazníky. Nejlépe proveditelným způsobem jak to dokázat je individualizace a personalizace vztahů se zákazníky. Přesně řečeno to znamená, že zákaznické oddělení by mělo měnit zákazníky společnosti v klienty.

Americká společnost Donnelly, Berry & Thompson přišla na to, jak rozlišovat zákazníky a klienty. (Kotler,P;Keller,K.L.;2007)

„Zákazníci mohou být pro instituci bezejmenní, klienti však bezejmenní být nemohou. Zákazníci jsou obsluhováni coby součást masy nebo součást větších segmentů, klienti jsou obsluhováni na individuální základně. Zákazníci jsou obsluhováni kýmkoliv, kdo je zrovna k dispozici, klienti jsou vždy obsluhováni stejným odborníkem, který je má dlouhodobě na starosti.“

V poslední možnou činností, jak si společnost může vybudovat silný vztah se zákazníky je **poskytování strukturálních vazeb**. Pakliže by chtěla společnost upevnit své vazby se zákazníky tímto způsobem, je nutné, aby například zákazníkům poskytla buď nějaké speciální zařízení nebo možnost napojení zákaznickova počítače k firemnímu softwaru, aby si zákazník mohl lépe a rychleji objednat. V rámci poskytování strukturálních vazeb provedla americká společnost

McKesson Corporation (velkoobchod s léčivý v USA), která investovala své finanční prostředky, aby měla elektronický systém výměny dat s jejími zákazníky. Systém pomohl zákazníkům (lékárnám) této společnosti s elektronickým vedením zásob a objednávání nových zásob přímo ze skladu velkoobchodu. Pro vytvoření strukturálních vazeb je nutné, aby jak společnost, i zákaznické oddělení postupovali dle následujících tří bodů. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

- A) **Vytvářejte dlouhodobé kontrakty** – to znamená např.: předplatné novin nahrazuje potřebu zákazníka kupovat si noviny každý den.
- B) **Účtujte nižší ceny zákazníkům, kteří nakupují ve velkém množství** – společnost by měla nabízet nižší ceny svým zákazníkům, kteří mají velký zájem o produkty společnosti a pravidelně u ní nakupují.
- C) **Změňte výrobek v dlouhodobou službu** – u tohoto bodu je dobré uvést příklad od automobilového koncernu Chrysler, který nejen že produkuje a prodává automobily, tak i svým zákazníkům nabídl možnost, kterou pojmenoval „míle spolehlivé dopravy“. V rámci této nabízené služby si zákazník mohl zapůjčit různé vozy v různou dobu nebo pro různé příležitosti. Například půjčit si kombi na větší nákupy, kabriolet či offroad na výlety a víkendy.

1.3.5 CRM (customer relationship management)

V současné moderní době je celá řada společností z různých odvětví zahlcena informacemi o svých momentálních zákaznících. Zákaznická oddělení společností sbírají informace kdekoliv je to možné hlavně při kontaktu se zákazníkem při prodeji či poskytnutí služby. Nasbírané informace v sobě zahrnují zákazníkovi nákupy, kontakty ze strany prodejců, servis, poprodejní služby, návštěvy internetových stránek, prováděné průzkumy spokojenosti, úvěrová a platební jednání, studie a výzkumy spotřebitelských trhů a tyto všechny činnosti se dají nazvat jako celkový kontakt zákazníka a společnosti. V praxi jsou takové informace rozptýleny nejen na zákaznickém oddělení, ale i po celé společnosti, kde jsou součástí různých plánů a strategií. Aby se společnosti vyhnuly špatnému zpracování informací v rámci různých databází, začaly používat systém řízení

vztahů se zákazníky CRM (customer relationship management). (Kotler,P. Sounders,J. Armstrong,G. 2007, str. 554)

CRM v sobě zahrnuje veškeré informace o jednotlivých zákaznících a důsledně je zaznamenává. V minulých letech se společnosti poučily ze svých chyb při sběru informací o zákaznících a začaly používat CRM, který zažil díky tomu svůj boom. Výzkumy potvrzují, že dnes více jak 97 % společností plánuje v nejbližší budoucnosti zvyšovat své finanční investice do nástrojů a technologií pro CRM. Customer relationship management používá sofistikované softwarové a analytické nástroje, které sbírají a spojují informace o zákaznících z odlišných zdrojů, používají hloubkovou analýzu. Výsledky z nasbíraných dat CRM se využívají pro vybudování pevných vztahů se zákazníky. Díky CRM má společnost mnohem lepší přehled o zákaznících. Systém spojuje veškeré informace o zákaznících, které ve společnosti používá jak zákaznické oddělení, tak marketingové oddělení a prodejní i servisní oddělení. Spojení informací do systému umožní snadný přístup ze všech zmíněných oddělení. Zákaznická a marketingová oddělení společností využívají CRM, aby mohla stanovit hodnoty jednotlivých zákazníků, identifikaci cílových zákazníků a customizaci produktů společnosti dle požadavků zákazníků.

IT odborníci vytvářejí „datové sklady“ a používají různé metody pro sbírání dat, aby efektivně shromažďovali informace jak pro zákaznická, tak pro marketingová oddělení. Datový sklad (uložení informací na serveru společnosti) je sklad informací, jejichž účelem je umožnit manažerům oddělení informace spojovat. Když datový sklad informace o zákaznících propojí, umožní zákaznickému oddělení analyzovat nasbírané informace a získat ty nejdůležitější pro zkvalitnění služeb či marketingových aktivit společnosti. Jak zákaznické oddělení, tak i společnost samotná může díky užívání CRM získat spousty výhod. Pakliže společnost lépe porozumí svým zákazníkům, může jim poté poskytovat vyšší a kvalitnější úroveň služeb a upevní si se zákazníky svůj vztah. Systém CRM společnost může zároveň využít k rozpoznání svých nejvýnosnějších zákazníků, na které se může pak zaměřit.

Strategie a typy CRM

Strategie CRM je především marketingovou strategií, která má za cíl přinést vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím péče o každého jednotlivého zákazníka ze strany zákaznického oddělení, a to různými činnostmi jako komunikace, speciální služby k nabízenému produktu či cenové nabídky. CRM činnosti požadují vyšší marketingové úsilí i výdaje, protože je velmi důležité, aby vynaložené marketingové úsilí vedlo k lepší výkonnosti společnosti samotné. Pakliže společnost uplatní strategii CRM, která zvýší hodnotu pro zákazníky a zvýší hodnotu zákazníku pro společnost, tak marketing řízení individuálních vztahů se zákazníky má veliký smysl. Strategie CRM je zacílena hlavně na to, co se děje poté kdy je zákazník získán na stranu společnosti při vybudování vztahu s ním. (Lošťáková, H. 2009)

Typy CRM

Masová personalizace je prvním krokem marketingu CRM, při kterém se poznávají zákazníci dle jména a adresy, podle předchozího nákupního chování. Následně jsou tyto zjištěné informace použity k vytvoření systému individuální marketingové komunikace s cílovými zákazníky, což vytváří dojem, že zákaznické oddělení se o zákazníka stará individuálně i když mu společnost nabídne klasický produkt či službu. Tento typ strategie v hojné míře nejčastěji využívají bankovní instituce, zásilkové společnosti a převážně společnosti, které se zabývají prodejem.

Masová kastomizace je založena na zjištění, že někteří zákazníci si jsou ochotni připlatit za speciální služby či užitek navíc. Nejdůležitějším bodem strategie je ponechat své zákazníky „spoluvytvářet“ nabízený produkt dle svých individuálních potřeb. V praxi strategii masové kastomizace dotáhl v dokonalost výrobce počítačů společnost DELL. Společnost vytvořila pro každého zákazníka konfiguraci počítače dle jeho potřeb. U této strategie však nastává problém, protože vychází z přímé segmentace na trhu podle potřeb zákazníků. To znamená, že společnost chce uspokojit potřeby a přání každého zákazníka zvlášť, ale péče o zákazníky je pak pro všechny naprosto stejná.

Diferencovaná kastomizace představuje vylepšenou verzi strategie masové kastomizace. Diferencovaná kastomizace respektuje různé potřeby a přání zákazníků, protože společnost se snaží vyrábět produkty a poskytovat služby, které jsou zákazníkům šity na míru. Společnost používající tuto strategii, může zvýšit hodnotu pro zákazníka pouze za předpokladu úzké spolupráce s ním. Samotná hodnota pro zákazníka (zmíněná v 1. kapitole) totiž nespočívá jen v produktech a poskytovaných službách, které mu společnost poskytuje a nabízí. Strategie diferencované kastomizace je uplatňována nejvíce společnostmi, které operují na průmyslových trzích, ale i společnostmi, které vyrábějí spotřební zboží.

Strategie CRM a její samotný vývoj dnes dospěl do stádia, kdy je cílem v oboru podnikání uplatnit všechny tři typy strategie. Přizpůsobení společnosti jednotlivým zákazníkům by se mělo odlišovat dle potenciálního a reálného přínosu zákazníků pro společnost. Když se společnost a její zákaznické oddělení chce zaměřit na potencionálně nejvýznamnější zákazníky je zmíněná individualizace na zákazníka a intenzita práce s trhem mnohem důležitější než u středně či málo významných zákazníků. Dle zmíněných typů strategie CRM se dá říci, že pro významné zákazníky společnosti je nejlépe použít strategii diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kastomizace a pro ty méně významné strategii masové personalizace. Dohromady tyto tři strategie utváří **strategii diferencovaného CRM**.

Při uplatnění diferencovaného CRM jsou ze strany společnosti vždy brány na vědomí a respektovány rozdílné potřeby, přání a spotřební chování jednotlivých zákazníků při koncipování marketingové strategie. Uplatnění strategie má významný vliv na celoživotní hodnotu zákazníka pro společnost, protože je i zde nutné znát, zjišťovat a předpokládat to co zákazník při uplatňování této strategie přináší či může přinést v budoucnu při spolupráci společnosti a zákazníka.

Při výběru strategie CRM je nutné brát ohledy na segmentaci trhu dle přínosu celoživotní hodnoty zákazníků pro společnost. Zákaznické oddělení by mělo zákazníky rozdělit dle jejich přínosu (přínos za běžný rok) a dle celoživotní hodnoty pro společnost (hodnota za celou dobu spolupráce společnosti se

zákazníkem). Dle tohoto rozdělení se zákazníci rozdělí do čtyř segmentů (Lošťáková, H. 2009), které zobrazuje obr. č. 4.

Běžný přínos zákazníka pro společnost	Vysoký	Sklízej pomocí strategie masové kastomizace nebo masové personalizace	Udržuj vztahy pomocí strategie diferencované kastomizace
	Nízký	Uplatnění strategií masové personalizace nebo nabídku nediferencuj	Rozvíjej vztahy pomocí strategie deferencované kastomizace
		Nízká	Vysoká
Celoživotní hodnota zákazníka pro společnost			

Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. s.20

Obr. č. 4 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníka pro společnost

V segmentu č. 1 se nacházejí ti nejhodnotnější zákazníci s vysokým běžným přínosem a vysokou celoživotní hodnotou pro společnost, pro které je nejlepší strategie diferencované kastomizace.

V segmentu č. 2 jsou zákazníci, kteří mají největší potencionální růst s nízkým běžným přínosem, ale velmi vysokou celoživotní hodnotou, pro kterou je vhodné, aby společnost zvolila také strategii diferencované kastomizace.

Segment č. 3 je hodnotový segment zákazníků s běžným přínosem, ale nižší celoživotní hodnotou. Zde je vhodná strategie masové kastomizace či masové personalizace.

A segment č. 4 je segment s nízkým běžným přínosem zákazníků a celoživotní hodnotou. Pro společnost je pak vhodné použít strategii masové personalizace nebo nediferencovaného cílení.

Dle výše uvedené segmentace by měla společnost a její zákaznické oddělení věnovat pozornost strategicky nejhodnotnějším zákazníkům. Jakmile společnost udělá nabídku speciální hodnoty pro potenciálně významné zákazníky, vytvoří tím základ pro rozvoj dlouhodobých vztahů s nimi, protože důležitost tohoto vztahu se vždy projeví růstem podílu společnosti na výdajích této skupiny zákazníků a také

na růstu marketingových zisků. Díky tomu se zvyšuje celoživotní hodnota zákazníků pro samotnou společnost, která vede ke zvýšení prosperity společnosti. (Lošťáková, H. 2009, str. 19)

2 Analýza Spotřebního trhu

Společnost, která chce být na trhu úspěšná a konkurenceschopná si v první řadě musí zvolit správný tržní segment, kde bude nabízet a prodávat své výrobky a služby. Vybrání správného trhu, kde by společnost působila je velmi obtížné. Společnost si musí nejprve uvědomit na jaký trh a na jakou cílovou skupinu zákazníků se zaměří. Tento výběr v rámci společnosti je vždy na straně vrcholového managementu, který tím pověří vždy marketingové oddělení a oddělení péče o zákazníka. Marketingové oddělení provádí své výzkumy na možném spotřebním trhu, který bude nejlépe vyhovovat. V návaznosti spolupracuje i oddělení péče o zákazníka, které svými prostředky může zjistit danou cílovou skupinu zákazníků. K nejdůležitějším prostředkům jak se zaměřit na daný cílový trh patří spotřebitelské faktory, které na ně mají největší vliv pro koupi daného produktu či služby. Spotřebitelskými faktory se rozumí kulturní faktory, společenské faktory a osobní faktory. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

2.1 Kulturní faktory

Jedná se především o kulturu, subkulturu a společenské třídy, které mají velký vliv na nákupní chování spotřebitelů.

Kultura je jedním ze základních faktorů, který ovlivňuje přání a chování jakékoliv osoby již od dětství, dospívání, ale hlavně prostřednictvím rodiny a vzdělávacích institucí. Kultura se dále dělí na menší subkultury, které umožňují lépe identifikovat cílovou skupinu zákazníků. Do subkultury patří národnosti, náboženství, rasové skupiny a geografické regiony. Na základě kulturních faktorů marketingové oddělení může vymyslet či sestavit marketingové programy na péči o zákazníka ze strany zákaznického oddělení, jakmile se jednotlivé subkultury rozrostou nebo zbohatnou. Díky marketingovému výzkumu a rozdělení na subkultury vznikl **multikulturní marketing**.

V současné době prostřednictvím multikulturního marketingu mohou zákaznická a marketingová oddělení společnosti lépe zaměřit na daný tržní segment. Společnosti mohou zvýšit o mnoho procent svůj zisk na základě dobře postavené multikulturní marketingové koncepce. Tento druh strategie se nejvíce uplatňuje

v bankovních institucích a pojišťovnách. V rámci kulturních faktorů pro zacílení na skupinu zákazníků se stále více používají formy **společenských tříd**, které jsou relativně homogenní a hierarchicky rozdělují společnost, kdy členové tříd sdílejí společné faktory, zájmy a způsoby chování. Společenské třídy jsou seřazeny do sedmi úrovní.

1. Nižší nižší třída
2. Vyšší nižší třída
3. Pracující třída
4. Střední třída
5. Vyšší střední třída
6. Nižší horní třída
7. Vyšší horní třída

Pro zacílení na daný tržní segment je i toto rozdělení důležité, protože jednotlivé společenské třídy se projevují odlišně. Mají jiné preference při selekci produktů a služeb, nejvíce v odívání, domácím nábytku, zábavy i výběru automobilu. Co je také velmi zajímavé, tak společenské třídy se liší i v preferencích médií. Například zákazníci z vyšších tříd dají přednost novinám, časopisům a knihám, tak zákazníci z nižších tříd raději preferují televizi.

2.2 Společenské faktory

Nákupní chování kromě kulturních faktorů do velké míry ovlivňují i faktory společenské jako například referenční skupiny, rodina a společenské postavení. (Kotler,P;Keller,K.L;2007)

Referenční skupina se skládá ze skupiny osob, které mají buď přímý nebo nepřímý vliv na názory či chování daného spotřebitele – zákazníka. A osoby, které mají na spotřebitele přímý vliv se nazývají **členskou skupinou**. Jsou to převážné osoby, se kterými se daný spotřebitel stýká nejčastěji a neformálně (rodina, přátelé, kolegové, sousedi). Z marketingových výzkumů vyplívá, že samotní spotřebitelé jsou nejčastěji ovlivňováni svými referenčními skupinami prostřednictvím způsobu chování a životního stylu, který ovlivňuje názory

spotřebitele. Nepřímý vliv na chování spotřebitele mají také skupiny osob, ke kterým by spotřebitel rád patřil, tyto skupiny se nazývají **aspirační skupiny**. Nebo i skupiny, jejichž názor a chování spotřebitel odmítá, ty se nazývají **disociační skupiny**. V současné době se společnosti, které chtějí na daném spotřebním trhu uspět, snaží, aby jejich zákaznická a marketingová oddělení oslovila tzv. názorové vůdce skupin. Z daného rozdělení je patrné, že vliv referenčních skupin na spotřebitele je markantní, a právě „názorový vůdce“ skupiny je ve většině případů stávající zákazník dané společnosti, který informuje, radí o daném produktu či službě skupině osob v jeho okolí. Pokud se zákaznickému a marketingovému oddělení podaří takového zákazníka získat na svou stranu, tak společnost má velkou šanci, jak u dané cílové skupiny zákazníků na trhu uspět.

Další nejvýznamnější nákupní organizační jednotkou v nákupu spotřebního zboží, produktů a služeb je **rodina**, protože její členové mají na nákupní chování jednotlivého spotřebitele velmi vysoký vliv a považuje se za primární referenční skupinu.

Posledním společenským faktorem, který ovlivňuje nákupní chování spotřebitelů je jejich **společenské postavení a role** ve společnosti. Každý spotřebitel je členem nějaké skupiny, rodiny, klubu nebo nějaké organizace. Postavení spotřebitele v dané skupině se charakterizuje dle role a postavení. Role je soubor činností, které osoby - spotřebitelé očekávají. A role sebou nese specifické postavení v dané skupině. Například generální ředitel společnosti má rozhodně vyšší postavení než manažer finančního oddělení a ten má zas vyšší postavení než samotný účetní. Toto rozdělení pro volbu cílového trhu je důležité z důvodu, že zákazníci si vybírají produkty a služby, které se odrážejí jejich roli a postavení ve společnosti. Například generální ředitel společnosti si zakoupí luxusní automobil, protože bude reprezentovat jeho postavení, naproti tomu zedník si zakoupí užitkový automobil, protože mu bude nápomocen při výkonu jeho povolání.

2.3 Osobní faktory

Zákazníkově rozhodnutí, zda si daný produkt či službu zakoupí, je také ovlivněno jeho osobními charakteristickými vlastnostmi. Jsou to například vlastnosti jako **věk a stádium životního cyklu, zaměstnání a ekonomické možnosti, životní styl a hodnoty**. Vlastnosti, které mají nesmírný vliv na nákupní rozhodování zákazníků. Společnosti nesmějí při plánování vstupu na trh tyto vlastnosti opomenout.

Věk a stádium životního cyklu znamená, že lidé během svého života nakupují rozličné druhy zboží a služeb. V dnešní době se trendy ve stravování, odívání, nakupování spotřebního zboží a ve způsobech trávení volného času přizpůsobují s věkem. Spotřeba je dána tzv. životním cyklem rodiny, věkem, počtem a pohlavím lidí v domácnosti v jakoukoliv dobu. V současnosti to znamená, že tradiční čtyřčlenná rodina, která se skládá z manžela, manželky a dvou dětí tvoří mnohem menší procento domácností než dříve. V důsledku stádia životního cyklu jsou neopomenutelná psychologická stádia životního cyklu. Je normální, že lidé během svého života procházejí celou řadou změn a proměn. Pro společnost, která poskytuje na trhu služby je velmi důležité, aby její zákaznické a marketingové oddělení neopomenuli při vstupu na trh nebo zacílení na danou cílovou skupinu zákazníků jejich významné životní události (dokončení studia na VŠ, manželství, porod, stěhování, změny v zaměstnání, rozvod, atd...), protože to je způsob jak společnost může maximálně uspokojit potřeby svých zákazníků, a tím si získat jejich důvěru nejen v poskytované služby a produkty.

Zaměstnání a ekonomické možnosti jsou dalším významným faktorem, který slouží k identifikaci cílové skupiny zákazníků a pro vstup na daný tržní segment. Společnosti se snaží identifikovat zákaznické skupiny dle jejich zaměstnání, aby mohli zjistit, jaké skupiny mohou mít větší zájem o jejich produkty a služby. Například automechanik si kupuje montérky a nářadí, zatímco ředitel společnosti si kupuje obleky a letenky na služební cesty. Dle uvedeného rozdělení společnost může své produkty a služby přímo přizpůsobit svým zákazníkům dle výkonu jejich zaměstnání. Ale finální rozhodnutí zákazníka o koupi je vždy ovlivněno nejvíce

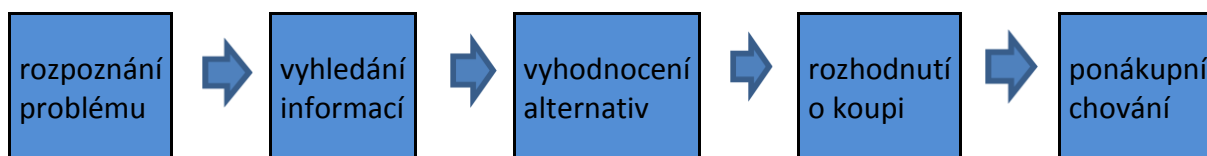
ekonomickými možnostmi, neboli disponibilním příjmem, úsporami, možnostmi získat půjčku či použití financí ze spoření.

Posledním faktorem, který slouží k ovlivnění nákupního rozhodnutí na trhu je **životní styl a hodnoty**. Rozdělení skupiny zákazníků dle jejich životního stylu znamená, že například lidé ze stejné subkultury nebo společenské třídy, kteří vykonávají i stejné zaměstnání ve většině případů mají odlišné životní styly. Převážně marketingová oddělení společností hledají na základě životního stylu vztah mezi produkty společnosti a cílovou skupinou zákazníků. Například společnost, která prodává luxusní automobily, by se měla zaměřit na to, zda jejich zákazník je zaměřen na úspěch. Z toho vyplývá, že společnost, aby byla úspěšná na daném trhu, by se měla zacílit na podobnost své značky s životním stylem svých zákazníků.

2.4 Model pěti stádií

Model zahrnuje základní psychologické procesy, které jsou důležité pro porozumění, jak zákazníci rozhodují o koupi. Marketingové oddělení by mělo rozumět všem důležitým atributům v chování zákazníků, tzn. plně chápat proces nákupního rozhodování zákazníků. Model pěti stádií nejlépe uplatnilo marketingové oddělení automobilky Honda, když pomocí kamer u obchodních center sledovalo, jak lidé nakládají do kufrů aut nakoupené zboží, potraviny. Průzkum provedli proto, že chtěli zjistit, jak by mohli zlepšit koncepci návrhů zavazadlového prostoru u vyráběných automobilů.

V dnešní době se proto používá model procesu nákupního chování zákazníků, který vyvinuli přední marketingoví odborníci. Model je rozdělen do pěti stádií viz obr. č. 5, kterými zákazník při nákupu prochází.



Zdroj: KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. s.229

Obr. č. 5 Model pěti stádií

Z modelu je jasné, že nákupní chování zákazníka začíná ještě před samotnou koupí a důsledky nákupu se projevují ještě dlouho poté. Zákazníci, však nemusejí procházet pěti stádii při nákupu. Některá stádia můžou opomenout či přeměnit jejich pořadí. Například zákaznice, která si kupuje svou oblíbenou značku zubní pasty, přejde rovnou od potřeby pasty k rozhodnutí o koupi, aniž by vyhledala informace o produktu či je vyhodnotila.

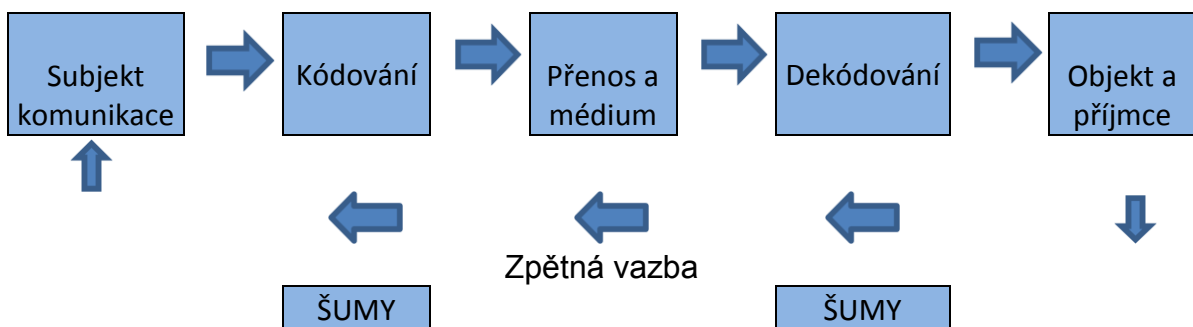
2.5 Hodnoty pro zákazníka na B2C trzích v ČR

Vývoj spotřebitelského trhu v České republice během minulých let potvrdil, že udržení zákazníků u společnosti je ekonomicky výhodnější, než vyhledávání nových. Udržení dlouhodobého vztahu se zákazníky je rozhodujícím faktorem pro společnost, aby na trhu byla úspěšná. Marketingové průzkumy dokázaly, že mnohem více společností, které působí na spotřebitelských trzích, se snaží o udržení pevných vztahů se zákazníky, ale i o jejich diferencované řízení (viz. subkap. 1.3.4. o CRM), které představuje nejefektivnější strategii pro získání loajality, spokojenosti zákazníků.

3 Marketingová komunikace se zákazníky

Marketingovou komunikaci se zákazníky zajišťuje ve společnosti zákaznické oddělení. Tato forma komunikace je jedním z hlavních úkolů zákaznického oddělení, komunikovat se zákazníky jak aktivním, tak pasivním způsobem.

Komunikace samotná lze označit jako předání nějakého sdělení či informací od zdroje k příjemci. Marketingová komunikace je přímo spjata s komunikačním procesem, který umožňuje přenos informace od odesílatele k příjemci. Komunikační proces probíhá mezi zákaznickým oddělením a zákazníky, ale i mezi společnostmi a jejich obchodními partnery. Princip marketingové komunikace vyjadřuje obr. č. 6 model komunikačního procesu, který se skládá z pěti prvků: subjekt komunikace, kódování, přenos a médium, dekódování, objekt a příjemce, zpětná vazba a komunikační šумы.(Přikrylová,J. Jahodová,J. 2010)



Zdroj: PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Marketingová komunikace*. s. 13

Obr. č. 6 Model komunikačního procesu.

3.1 Cíle marketingové komunikace

Vytvoření cílů marketingové komunikace patří k velmi důležitým rozhodnutím ze strany manažerů. Cíle by měli vycházet ze strategie marketingové koncepce společnosti, a měli by upevňovat dobrou pověst společnosti. Faktory, které ovlivňují cíle marketingové komunikace, vycházejí z cílových skupin zákazníků, na které je komunikace zaměřena. (Přikrylová,J. Jahodová,J. 2010, str. 31)

Mezi cíle marketingové komunikace bezpochyby patří nejprve **poskytování informací**. Poskytovat informace je základní funkce marketingové komunikace, aby společnost mohla informovat trh o produktech a službách. A hlavně, aby zákaznické oddělení poskytovalo správné informace cílovým skupinám zákazníků.

Druhým cílem je **vytvářet a stimulovat poptávku**. Úspěšně zvolená komunikační podpora může znásobit poptávku, ale i prodejní obrat bez cenových změn.

Třetím cílem komunikace je **diferenciace produktu a společnosti**. Diferenciace znamená odlišení produktu a samotné společnosti od konkurence. Společnost se vždy musí od konkurence diferencovat, protože homogenost nabídky společnosti může znamenat, že zákazník bude považovat produkty jednoho typu za stejné, bez ohledu na značku či výrobce. Díky diferenciaci společnost získá volnost při realizování marketingové strategie. V tomto případě je důležité, aby zákaznické oddělení společnosti provádělo správné komunikační aktivity, které přiblíží zákazníkům o vlastnosti produktů či služeb a obraz společnosti jako takové.

Čtvrtým cílem je kladení **důrazu na užitek a hodnotu výrobku**. Způsob této komunikace umožňuje na spotřebitelském trhu, aby se společnost profilovala přímo na specifickou skupinu zákazníků, kterým společnost nabídne mnohem lépe zacílený produkt či službu odpovídající jejich přáním a potřebám.

Pátým cílem je **stabilizování obratu**. Obrat společnosti není během roku konstantní, protože změny prodejnosti na trhu jsou ovlivňovány sezónností produktů a služeb. Pro společnost to znamená nepravidelnost poptávky během účetního období, která způsobuje tlak na zvyšování nákladu na produkci, skladování a dalších. Marketingová komunikace má za úkol vyrovnat jak nejvíce to bude možné, a také stabilizovat uvedené náklady.

Šestým cílem je **vybudování značky**. Zákaznické oddělení využívá marketingovou komunikaci jako nástroj, kterým se snaží informovat zákazníky přímým i nepřímým způsobem o výrobku či službě, které společnost nabízí. Díky tomu, zákaznické oddělení může vytvořit dialog se zákazníkem a vybudovat si vztah s ním. Opět správně provedená marketingová komunikace umožní

na spotřebitelském trhu vytvořit si povědomí o značce, posílí i její znalost a může ovlivnit i nákupní chování zákazníků. Cíleným výsledkem komunikace je vytvoření dlouhodobé vazby mezi společností a cílovou skupinou zákazníků.

Posledním cílem marketingové komunikace je **posílení firemního image**. Samotná image společnosti jistým způsobem může ovlivnit myšlení a nákupní jednání zákazníků. Všichni zákazníci i veřejnost si vždy vytvářejí své názory o dané společnosti a jejích produktech. Na základě těchto názorů samotní zákazníci jednají tak, že buď preferují nebo ignorují produkty a služby od určité společnosti.

3.2 Komunikační mix

Komunikační mix je součástí mixu marketingového (produkce, tvorba cen, distribuce, komunikace), který společnost používá, aby dosáhla svých cílů na spotřebitelském trhu. Prostřednictvím komunikačního mixu se manažeři zákaznických a marketingových oddělení zkusí dosáhnout cílů společnosti za použití různých komunikačních nástrojů. Komunikačními nástroji ve zmíněném mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formou komunikace je například osobní prodej. Neosobní formou komunikace je reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations, veletrhy a výstavy.

Osobní prodej pro společnost znamená možnost prezentace produktu a služeb během osobní komunikace mezi prodávajícím a kupujícím. Osobní prodej patří do forem přímé komunikace se zákazníkem, jehož cílem není pouze samotný prodej produktu nebo služby, ale vytvoření dlouhodobého vztahu s ním a hlavně zvýšení image společnosti. Bezkonkurenční výhodou této formy komunikace je okamžitá zpětná vazba.

Reklama se může definovat jako placená neosobní forma komunikace, která na prostředí působí prostřednictvím médií. V rámci marketingové komunikace je reklama brána jako „pokyn“ ke koupi výrobku či služby a také jako možnost propagace společnosti. Když společnost k propagaci svých produktů chce využít

reklamu, tak používá tyto komunikační kanály jako například noviny a časopisy, reklama v tv a v rádiu, billboardy a internet.

Podpora prodeje funguje jako krátkodobý stimul, který je zaměřen na zvýšení prodejnosti produktů a služeb tak, že zákaznické oddělení může zákazníkům poskytnout nějakou krátkodobou výhodu. Podpora prodeje v praxi může být například zvýhodnění cen, slevové kupony, vzorky zdarma, pozvánky na veletrhy a výstavy a další. Cílem podpory prodeje je především zdůraznění a podpora komunikačního mixu.

Přímý marketing byl v minulosti chápán jako způsob pro zasílání výrobků od výrobce přímo k zákazníkovi. V současnosti díky rozmachu komunikačních forem se zákazníky se přímý marketing dá použít pro tržní aktivity, které umožňují přímý adresný či neadresný kontakt s cílovým zákazníkem. Hlavní předností zmíněného marketingového nástroje je schopnost přesného zaměření na daný tržní segment (viz. využití databázového marketingu).

Public relations je forma komunikace, jejímž cílem je vytvoření vztahu mezi společnostmi a veřejností. Veřejností bereme na vědomí zákazníky, dodavatele, odběratele, akcionáře, zaměstnance, média, vládu a správní orgány, obecnou veřejnost a celou společnost v níž podnikající společnost působí.

Veletrhy a výstavy jsou velmi významnou součástí komunikačního mixu společnosti. Jen samotná účast na veletrhu či výstavě sdílí formy osobní i neosobní komunikace. Během příprav společnosti na veletrh zákaznické a marketingové oddělení kombinují zmíněné formy komunikačního mixu. Domnívám se, že účast společnosti na veletrzích a výstavách má pro ni obrovský význam, protože na nich může nalézt potenciální nové zákazníky a také nové obchodní partnery, díky kterým může být na trhu mnohem efektivnější. (Přikrylová,J. Jahodová,J. 2010, str. 33 až 35)

3.3 Integrovaná marketingová komunikace

Integrovaná marketingová komunikace se chápe jako proces, který v sobě zahrnuje analýzu, plánování, implementaci a kontrolu celé marketingové osobní i neosobní komunikace. Prostřednictvím médií a nástrojů podpory prodeje, které se zaměřují na cílové skupiny zákazníků. Celý proces integrované marketingové komunikace je plánován a organizován takovým způsobem, aby cílovým skupinám zákazníků bylo dodáno srozumitelné a jasné předání informací. Zákaznické a marketingové oddělení v integrované komunikaci využívá několik možných komunikačních nástrojů a kanálů. Jsou to informace o produktech a službách pro zákazníky sdělované prostřednictvím televizních spotů, tiskové inzerce, reklam a bannerů na internetu či billboardech nebo letácích, a samozřejmě vše je plně podporováno nástroji public relations a podpory prodeje. Postup integrované komunikace vytvoří účinek jednoho komunikačního nástroje, který posílí efekt druhého nástroje komunikace a může tím zvýšit efektivitu marketingové komunikace. Je důležité, aby společnost brala ohledy na skutečnost, že přísun obrovského množství informací nezaručuje a nemusí vyvolat očekávanou reakci u cílové skupiny zákazníků. Znamená to, že celá integrovaná marketingová komunikace by měla být plánována takovým způsobem, aby přinesla důvěryhodný obraz v mysli zákazníků, kterým je komunikace určena. (Přikrylová, J. Jahodová, J. 2010, str. 41)

Výhody integrované marketingové komunikace

- Cílenost znamená oslovení každé cílové skupiny odlišným způsobem.
- Úspornost a účinnost je dosahována vhodnou kombinací komunikačních nástrojů.
- Vytvoření positioningu značky, znamená vytvořit jasný obraz v myslích zákazníků.
- Interaktivou je dialog a naslouchání názoru toho, komu je zpráva určena.

Cíle integrované marketingové komunikace

- Diferenciace a konkurenční profilace na trhu prostřednictvím jasného a jednotného obrazu společnosti a jejich značek.
- Vytvoření synergického efektu a současně redukce nákladů v oblasti komunikace.
- Posílení vztahu společnosti s jejími zákazníky a zvyšování jejich motivace
- Dosažení příznivého přijetí u externích i interních cílových skupin zákazníků, zejména v oblasti posílení důvěryhodnosti a reputace firmy v očích široké veřejnosti.

Integrovaná marketingová komunikace má i své nevýhody, se kterým souvisí možné riziko uniformity komunikace. Marketingové výzkumy prokazují, že časně a opakované používání stejných informací ze strany společnosti může vést ke znudění zákazníků. Je nutné zmínit, že integrovaná marketingová komunikace patří k činnostem systému CRM (viz. subkap. 1.3.4). Sloučením integrované marketingové komunikace do systému CRM umožňuje zacílení na dlouhodobé udržování vztahů se zákazníky a zlepšení péče o zákazníky ze strany zákaznického oddělení. Nejoblíbenějším nástrojem pro tento typ komunikace bývá například direkt mail, telemarketing, podpora prodeje, osobní prodej a PR aktivity.

4 Péče o zákazníky

Péče o zákazníky patří mezi nejobtížnější činnosti společností. Tuto činnost ve společnosti zabezpečuje již zmíněné zákaznické oddělení. První kapitola popisuje jak je velmi důležité, aby společnost vytvořila hodnotné vztahy se svými zákazníky, aby dosáhla firemních cílů, které pro společnost představuje zisk. Zákaznické oddělení používá mnoho různých metod, aby se svou péčí o zákazníky maximálně uspokojilo jejich přání a hlavně spokojenost. Z první kapitoly je zřejmé, že společnost bez spokojených zákazníků nemůže být úspěšná na spotřebitelském trhu. Zákaznické oddělení musí se zákazníky společnosti komunikovat vždy efektivním způsobem a to jak po aktivní, tak pasivní stránce. Aktivní stránkou komunikace je způsob komunikace se zákazníkem kde iniciátorem je zákaznické oddělení, které zákazníka kontaktuje jako první (aktivní telemarketing). Pasivní stránkou je způsob komunikace, kde iniciátorem je zákazník. Znamená to, že sám zákazník si zavolá na infolinku zákaznického oddělení nebo si s pracovníkem zákaznického oddělení dohodne osobní schůzku. Zákaznické oddělení se při poskytování služeb a obsluhy zákazníkům musí věnovat i prodeji produktů a služeb společnosti.

4.1 Představení věrnostního systému

Podkapitola 1.3.3 popisuje vytváření pevných vztahů se zákazníky společnosti a poukazuje na nejefektivnější způsob, jak by si společnost mohla vytvořit co nejpevnější vztah se zákazníky. Tím způsobem je vytvoření věrnostního systému, díky kterému společnost může získat spousty výhod, vyšší zisky, ale hlavně upevnění vztahu se zákazníkem a jeho věrnosti. Také v podkapitole je uvedeno několik příkladů věrnostních systémů několika společností, které jsou úspěšné.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]. Na začátku devadesátých let krátce po sametové revoluci vznikl dvou-komorový bankovní systém, kdy kromě centrální banky (ČNB) se na bankovním trhu objevili i soukromé bankovní instituce, které umožnili občanům nemít jen vlastní peníze uložené na vkladní knížce, ale založit si svůj osobní účet a k němu vydanou platební kartu. Do této doby, česká veřejnost neznala tzv. bezhotovostní platební systém. Tedy možnost platit v obchodech platebními kartami, který byl již v západních evropských zemích naprostou samozřejmostí již několik let. Ve spolupráci se světoznámými kartovými [REDACTED]

[REDACTED] Do té doby klienti [REDACTED] využívali jejích služeb jen na založení běžného či podnikatelského účtu, aby měli kam posílat své finanční prostředky a vybírat je [REDACTED] ve spolupráci s marketingovým a zákaznickým oddělením se dlouhou dobu snažila zvýšit emisi platebních karet a placení s nimi. Ze začátku klientům, kteří byli fyzickými osobami s osobními a sporožirovými účty, nabízela, že když každý měsíc minimálně jednou zaplatí v obchodě platební kartou, tak na konci roku budou mít až o 25 – 30 % nižší poplatky za vedení účtu a v případě studentů to byl bonus, který představoval menší finanční ohodnocení [REDACTED]

Tato marketingová koncepce přinesla [REDACTED] velmi slušné zisky a zvýšení podílu na trhu ve vydávání platebních karet. Později však [REDACTED] zjistila, že koncepce je dlouhodobě neudržitelná, a to z důvodu že, když klient minimálně jednou v měsíci během roku platební kartou zaplatil tak na konci měl nižší poplatky za vedení svého účtu. Nižší poplatky za vedení účtu zněli pro klienty jako velmi zajímavá nabídka za možnost častého používání platebních karet, ale ve skutečnosti klient ročně za tyto poplatky ušetřil kolem 250 korun. To byl právě důvod, proč se později tato marketingová koncepce [REDACTED] stala neúčinnou. Pro klienty to byla poměrně malá částka v přepočtu necelých 21 korun měsíčně jako sleva poplatku za vedení účtu. U klientů pak nastala otázka, proč by měli platit v obchodě platební kartou, když dostanou jen takovou mizivou slevu

za vedení účtu? Když jim stačí si své peníze vybírat jen z bankomatů. [REDACTED]

Kapitola 1.3.3 popisuje, že když společnost přijde na trh jako první s věrnostním systémem, tak jí to pomůže ke zvýšení zisků a ke zvýšení věrnosti svých zákazníků a [REDACTED] se to povedlo. Byla opravdu jako jediná banka, která věrnostní systém jménem Bonus-program zavedla. Tímto systémem hlavně splnila svůj cíl, ke kterému se zavázala jak sobě, tak i svým obchodním partnerům viz. [REDACTED] a to naučit své klienty platit platební kartou při nákupech v obchodech. Další výhodou po zavedení [REDACTED] bylo, že [REDACTED] získala nové klienty, kteří na základě věrnostního systému přešli od konkurenčních bank, které žádný takový systém neměly. Zavedení věrnostního programu zvýšilo spokojenost zákazníků [REDACTED], protože již za placení platební kartou klient získává bonus ve formě nasbíraných bodů, se kterými může objednávat různé odměny. [REDACTED]

4.2 Činnost oddělení péče o zákazníky [REDACTED]

Podkapitola popisuje činnost zákaznického oddělení spravující [REDACTED] a navazuje na předcházející kapitolu 4.1, která popisuje činnost tohoto věrnostního systému.

V rámci zákaznické klientely [REDACTED] jsou její zákaznická oddělení součástí [REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Prvním je zmíněné zákaznické oddělení [REDACTED] které pečuje o klienty pouze v rámci tohoto věrnostního systému v podobě realizování objednávek, vyřizování reklamací odměn, poskytování rad a důležitých informací.

[REDACTED], [REDACTED]
[REDACTED]

Třetí zákaznické oddělení [REDACTED], která klientům zprostředkovává obecné informace o nabízených produktech.

Zákaznické oddělení [REDACTED] je v podobě [REDACTED]. Veškerá činnost oddělení péče o zákazníky [REDACTED] spočívá hlavně v kontaktu s klienty. Činnost oddělení je realizována prostřednictvím pasivního telemarketingu, který patří k nejúspěšnějším formám péče o zákazníky společnosti., reklamovat odměnu či získat potřebné informace, tak si zavolá na bonuslinku. [REDACTED]

[REDACTED] kde s ním pracovník zákaznického oddělení vyřídí jeho veškerá přání či případné stížnosti, aby byl klient maximálně spokojen. Tímto způsobem si společnost prostřednictvím kontaktu klienta a zákaznického oddělení vytváří a buduje hodnotný vztah s ním.

[REDACTED]

Činnost zákaznického oddělení [REDACTED]

[REDACTED] pro zkvalitnění péče o klienty pochopila, že musí vytvořit i oddělení, které se kromě marketingového oddělení, bude zabezpečovat celý chod tak rozsáhlého věrnostního systému. Nejprve funkce zabezpečení chodu [REDACTED] byla svěřena [REDACTED], kteří byli v první linii ve styku s klienty. Později se ukázalo, že není [REDACTED], aby kromě svých

[REDACTED]

[REDACTED] ve spolupráci se společností, která stála u zrodu [REDACTED]

[REDACTED] Praxe na [REDACTED] ukázala, že není možné uspokojit potřeby klientů přímým stykem klienta a pracovníka pobočky. Outsourcingová společnost, která se podílela na vzniku věrnostního programu, [REDACTED] nabídla možnost, že nejlepší formou a hlavně zkvalitnění péče o klienty bude vytvoření samostatného oddělení péče o klienty, které bude mít na starosti pouze [REDACTED] s prvotřídně vyškoleným personálem. Prioritní cíl byl uspokojit přání a potřeby početné skupiny věrných zákazníků a také ulehčení práce pracovníkům na pobočkách. Zákaznické oddělení [REDACTED] jak popisuje předcházející část, bylo založeno v podobě [REDACTED] využívající ke své činnosti pasivní telemarketing. Znamenalo to značné časové ulehčení hlavně na straně klientů tak na straně poboček, protože když klient chtěl cokoli vyřídit s [REDACTED], už nemusel navštěvovat pobočku, ale jen stačilo zavolat na [REDACTED], kde mu byla poskytnuta maximální péče a to z pohodlí domova. Klienti, kteří využívají službu [REDACTED] [REDACTED]. Systém péče o ně v podobě zákaznického oddělení jako [REDACTED] se v praxi osvědčil na 100 %.

[REDACTED]

[REDACTED]

Zákaznické oddělení [REDACTED] používá ke své činnosti nejmodernější systém řízení vztahu se zákazníky (viz. podkap. 1.3.5 CRM) ve formě softwarového programu, [REDACTED]

[REDACTED]

Hlavní [REDACTED] je i [REDACTED]. Aby byl pro klienta zajištěn maximální komfort prostřednictvím nabízené služby, tak pomocí [REDACTED]

[REDACTED], kde má zobrazeny informace, které se týkají jen [REDACTED]. Klient na svém kontě má zobrazen [REDACTED]

[REDACTED]. Prostřednictvím přihlášení na [REDACTED] si klient na webové stránce může [REDACTED]

[REDACTED] má podobnou formu jako přihlášení

do služby [REDACTED]. Klient se přihlašuje [REDACTED]. [REDACTED]. Webová stránka je plně propojena s centrálním systémem, takže když klient zavolá přímo na zákaznické oddělení, tak pracovník v systému vidí veškeré operace, které klient na svém kontě provedl. Je to důležitá funkce, díky které může pracovník zákaznického oddělení klientovi pomoc při případném problému s objednávkami či nejasnostmi v podobě neznalosti systému.

4.3 Způsoby komunikace zákaznického oddělení se zákazníkem

Třetí podkapitola popisuje, že marketingovou komunikaci se zákazníky ve společnosti kromě jiných oddělení zajišťuje hlavně zákaznické oddělení, protože je jediné oddělení, které má přímý styk se zákazníky společnosti. Neboli se zákaznické oddělení dá označit za „první linii“ společnosti kam se zákazníci obracejí nejprve. Prvotním cílem komunikace ze strany zákaznického oddělení je, aby uspokojovalo potřeby a přání zákazníků prostřednictvím kvalitního zákaznického servisu. Spokojenost zákazníka neznamena jen uspokojení potřeby a přání při realizaci objednávky, ale i způsob poskytnuté péče, chování a komunikace k zákazníkovi ze strany zákaznického oddělení. Znamená to, že na spokojenost zákazníka po koupi produktu či služby má vliv i samotné zákaznické oddělení, které se jako první o zákazníka stará při vzniklém problému s produktem či k poskytnutí podstatných informací. [REDACTED]

[REDACTED] z důvodu, že potřebuje reklamovat objednanou odměnu a pracovník zákaznického oddělení poskytne potřebné informace a vyřídí se zákazníkem problém k jeho spokojenosti, tak komunikace se zákazníkem nevede jen k vyřešení jeho problému, ale také k jeho spokojenosti. Domnívám se, že pokud zákaznické oddělení vynaloží náklady na to, aby poskytovala zákazníkům kvalitní servis, tak se to společnosti vždy vrátí v dobrém, protože klient, který si zakoupí produkt či službu a je s ní spokojen a ze strany zákaznického oddělení je poskytnuta kvalitní péče, tak se ke společnosti vždy vrátí. V praxi to znamená, že když zákaznické oddělení odvede svou práci dobře a zákazníka uspokojí poskytnutí informací a pomoci, tak spokojený zákazník se o tom zmíní při nejmenším své rodině a přátelům (viz podkap. 1.2.2).

Zákazník poskytne informaci o své pozitivní zkušenosti další skupině lidí, kteří to mohou předávat dále, a tím může vzniknout tzv. syndrom šeptandy neboli Buzzmarketing, který je více znám pod pojmem Word of Mouth. Syndrom šeptandy způsobí, že pozitivní zkušenost zákazníka se službou, kterou mu společnost poskytne, se může rozšířit mezi lidmi kladným způsobem, aniž by společnost chtěla a spokojený zákazník a zmíněné sdělení ji dělá pozitivní reklamu, která společnosti může přinést vyšší procento nových zákazníků. Kvalitně vedená komunikace se zákazníkem je jednou z možností jak společnost získá spokojeného zákazníka a to je klíč k získání zákaznickovi věrnosti se společností.

Komunikace se zákazníkem má další výhodu, díky které zákaznické oddělení může sledovat spokojenost zákazníků společnosti. Spokojenost zákazníků se dá sledovat mnoha způsoby. Zákaznické oddělení [REDAKCE] ke zjištění spokojenosti zákazníků používá **periodické výzkumy**, které popisuje podkapitola 1.2.2.

Periodické výzkumy sledují spokojenost zákazníků přímo. V rámci [REDAKCE] se někdo může domnívat, že spokojenost zákazníků se provádí aktivním telemarketingem, kdy pracovníci oddělení obvolávají klienty a pokládají jim otázky. Tento způsob se nepoužívá a v Bonus-programu nikdy nepoužíval. Zákaznické oddělení se tímto způsobem hodně poučilo od jiných společností, které aktivní telemarketing provozovali. U zákazníků je tento způsob zjišťování spokojenosti hodně neoblíbený, protože jej berou jako nepříjemné obtěžování někoho cizího, když jsou doma a chtějí mít klid. [REDAKCE] používá velmi efektivní způsob v rámci periodických výzkumů. Jedním způsobem pro zjištění spokojenosti zákazníků je pomocí internetu [REDAKCE] má své webové stránky, kdy po přihlášení si zákazník může [REDAKCE] a když zákaznické oddělení provádí výzkum spokojenosti, [REDAKCE]

[REDAKCE]

[REDAKCE]

[REDAKCE]

[REDAKCE]

[REDAKCE] A druhým způsobem pro zjištění spokojenosti zákazníka je také pomocí

internetu. [REDAKCE] má kromě vlastních webových stránek i tzv. fanklub na facebooku. Facebook v současné době zažívá svou revoluci, kdy spousta lidí komunikuje nejvíce přes tuto sociální síť. Společnosti si hlavně uvědomili, že facebook jim umožňuje neplacenou formu reklamy.

Zákaznické oddělení ve spolupráci s marketingovým oddělením [REDAKCE] využili této možnosti a založili fanklub na facebooku, kde se stali fanoušky tohoto věrnostního systému hlavně jeho klienti. Prostřednictvím zmíněného fanklubu se spokojenost zákazníků zjišťuje nejlépe, protože pracovník zákaznického oddělení, který má na starosti fanklub, vytvoří anketu s různými otázkami, kde jsou umístěny i otázky, které se týkají spokojenosti klientů. Vytvořená anketa má nejen význam pro samotné zákaznické oddělení, ale i pro klienty. Vždy když se anketa vytvoří, tak jako motivace pro vyplnění slouží nabídnutá odměna, kterou může dostat deset náhodně vybraných klientů.

V současnosti, kdy žijeme ve světě telekomunikačních technologií a sociálních sítí je využití těchto metod nejlepší možnou volbou jak zákaznické oddělení společnosti může vytvořit dlouhodobý vztah, ale hlavně i věrnost zákazníků jak ke značce, tak i k společnosti. Předcházející část této kapitoly zmiňuje, že [REDAKCE] se propaguje na vlastních webových stránkách, tak i v klasickém [REDAKCE], ale dle zkušeností z praxe zákaznického oddělení se nejvíce osvědčily aktivity na facebooku. Prostřednictvím facebooku si věrnostní program dělá nejlepší možnou reklamu. Forma reklamy nikoho neobtěžuje, má vždy jednoduchou a jasnou podobu. Když společnost provádí aktualizaci nabízených produktů a služeb, tak zákaznické oddělení uveřejňuje novinky jak na webu, tak hlavně ve fanklubu na facebooku. A nejlepší propagací a zvýšení zájmu je, když zákaznické oddělení iniciuje různé soutěže, kdy na správně zodpovězenou otázku první tři klienti mohou vyhrát nabízenou novinku a to bez spotřebování nasbíraných bodů platební kartou.

4.3.1 Ziskovost zákazníků

Prostřednictvím komunikace se zákazníky společnost zjišťuje nejlepším způsobem ziskovost svých zákazníků. Analýzu ziskovosti zákazníku v první řadě sestavuje

zákaznické oddělení společnosti. V rámci zmíněného věrnostního systému zákaznické oddělení funguje v podobě [REDACTED], kde se stává „první linií“ styku se zákazníky. Když klient zavolá na zákaznické oddělení s cílem objednat si, tak s ním pracovník zákaznického oddělení objednávku provede. Objednávka je zanesena do centrálního systému objednávek. Ze systému se nasbírají informace analyzují a zákazníci se rozdělí do skupin dle objednávaných produktů viz Obr. č. 2 str. 15 Analýza ziskovosti: zákazník vs. výrobek. Poté se hotová analýza od zákaznického oddělení předá na marketingové oddělení, kde pracovníci analýzu přepracují nástroji účetní techniky tzv. Activity based costing, které popisuje podkapitola 1.2.5.

4.3.2 Vytváření pevného vztahu se zákazníky

Další činnost, kterou zákaznické oddělení provádí prostřednictvím komunikace se zákazníky je, že se pracovníci oddělení snaží s nimi vytvářet hodnotný vztah. V minulosti na tento způsob komunikace společnosti opomíjeli. Následek podobného chování byl, že zákazníci se ve většině případů stali nespokojeni a řady společnosti opustili. Současné zákazníky je složité uspokojit či s nimi navázat kontakt, aby to nevypadalo, že zákaznické oddělení své klienty obtěžuje. Při realizaci péče o klienty, poskytování informací a objednávání odměn v Bonus-programu si zákaznické oddělení uvědomilo, že je nezbytné rozvíjet vztahy se zákazníky. Je nutné, aby při prvotním kontaktu zákazníka se společností byla poskytnuta maximální péče ze stran pracovníku zákaznického oddělení. Nejedná se pouze o rutinní vyřízení klientova dotazu, ale už během komunikace s ním vytvořit pocit že klient dostává něco navíc. Pokud je klientovi poskytnuta péče tímto způsobem, tak je pravděpodobné, že jej to učiní loajálním ke společnosti. Na [REDACTED] se tento způsob komunikace osvědčil, protože u loajálních klientů, kteří věrnostní program rádi užívají a berou ho jako nadstandard [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

4.3.3 Komunikace zákaznického oddělení v rámci analýzy spotřebního trhu

Analýza spotřebního trhu je popsána v 2. kapitole. Samotnou analýzu vyhodnocuje a provádí marketingové oddělení a vrcholový management společnosti. Nasbírané podklady pro analýzu v první řadě sbírá zákaznické oddělení. Při kontaktu klienta s [REDACTED] pracovník zákaznického oddělení má jako první ve společnosti možnost zjistit spotřebitelské faktory, podle kterých společnost zaměřuje svoji strategii na dané cílové zákazníky. [REDACTED]

[REDACTED]

Ve druhé kapitole je popsáno, že spotřebitelské faktory (kulturní, společenské a osobní) jsou důležité pro zacílení na daný spotřebitelský segment trhu. Dle zmíněného rozdělení analyzuje zákaznické oddělení i tyto faktory. [REDACTED]

[REDACTED]

Prostřednictvím segmentace se společnost zaměřuje lépe na cílové skupiny zákazníků a hlavně na regionální trhy, dle struktur objednávek dle adres klientů zákaznické oddělení zjistí do z jakého regionu je nejvíce objednávek. V praxi se analýza spotřebních trhu osvědčila, protože na základě zacílení se na dané skupiny klientů se zvýšila i jejich poptávka.

4.3.4 Techniky marketingové komunikace zákaznického oddělení

Marketingová komunikace je prvotním úkolem zákaznického oddělení (viz 3. kapitola). Hlavním úkolem zákaznického oddělení je komunikace se zákazníky jak aktivně, tak pasivně. Například má-li klient problém s objednanou odměnou a na svém bodovém kontě sepíše reklamační formulář a odešle ho, tak pracovník zákaznického oddělení jej bude sám kontaktovat a řešit s ním daný problém. Zde se jedná o aktivní způsob vedení komunikace ze strany zákaznického oddělení. Pasivní způsob znamená, že klient ze své iniciativy kontaktuje zákaznické oddělení. Cílem marketingové komunikace zákaznického oddělení je poskytování důležitých informací pro klienty a následně u nich vytvářet a stimulovat poptávku.

. Kdy pracovník oddělení klienta sám poučí o možnostech a funkcích tak, že klient si z pohodlí domova sám objednávku může realizovat. Další schopnost dobře vedené marketingové komunikace při realizaci objednávek z věrnostního systému je ta, že pokud je klient na vážkách s výběrem či kvalitou odměny, tak pracovník zákaznického oddělení jej může informovat o odlišnostech produktu od konkurence a také jaké výhody klientovi daný produkt přinese (viz diferenciací produktu, hodnota výrobku a vybudování značky v podkapitole 3.1). Takto provedená komunikace v klientových očích posiluje image společnosti, protože klientovi je poskytnuta maximální péče, aby jeho potřeby a přání byli uspokojeny a to klient ocení.

4.4 Metody komunikace pracovníka zákaznického oddělení

Komunikační metody patří k nejdůležitějším znalostem pracovníků zákaznického oddělení, které jsou potřebné k jednání s klienty jak po telefonu, tak při osobním setkáním. Jsou to hlavně komunikační metody, které mají za cíl, aby zákazník během kontaktu se zákaznickým oddělením získal dojem, že mu je poskytnuta maximální péče ze strany společnosti.

Komunikační metody jsou v praxi na zákaznickém oddělení [REDACTED] hodnoceny dle těchto kritérií: představení, optimistický výraz pozdravu, oslovení klienta jménem, empatie, aktivní vedení komunikace, poskytnutí řešení, zvládnutí námitek, rozhodování pracovníka zákaznického oddělení, pozitivní přístup a loajalita, asertivita pracovníka, znalost problematiky, kladení otevřených a uzavřených otázek, shrnutí komunikace, spokojenost klienta, rozloučení, hlasový projev slovní zásoba a komunikační pohotovost.

Představení znamená oslovení, které musí obsahovat představení společnosti, jméno pracovníka zákaznického oddělení a pozdrav.

Optimistický výraz pozdravu se rozumí „úsměv na rtech“, příjemná barva hlasu a přiměřená intonace.

Oslovení klienta jménem znamená, že klient musí být osloven přiměřeně, aby jméno klienta nebylo užíváno v každé větě. Vždy je klient osloven 5. pádem.

Empatie se rozumí doslovně se naladění na klienta, vcítění se do jeho prožitků, nálady a popřípadě i hledět na jeho postavení. Například komunikace s klientem probíhá jinak, když pracovník hovoří s IT manažerem a jinak když je komunikace vedena s důchodci. Znamená to, že mladému člověku pracovník nemusí dbát na poskytování základních informací o věrnostním systému, protože se bere na vědomí, že klient je s informacemi seznámen. U straších lidí v důchodovém věku je ta komunikace složitější hlavně ve věkové kategorii 70 let a výše. Tito klienti neznají ani nemají zájem se o poskytovaných službách informovat, tak pracovník zákaznického oddělení těmto klientům musí věnovat větší péči než ostatním.

Aktivní vedení hovoru znamená, že pracovník zákaznického oddělení klade kontrolní a ujišťovací otázky, na které klient odpovídá. Tímto způsobem

zákaznické oddělení získává potřebné informace o svých klientech, ale je velmi důležité, aby podávané otázky neměly podobu výslechu. Jedná se pak o aktivní naslouchání, kdy pracovník klientovi neskáče do řeči, reaguje slovy rozumím, chápu, souhlasím a jiné.

Poskytnutí řešení kladení vhodných otázek a správnost podané informace musí vést k řešení poruchy klienta. Informace musí pracovník oddělení podávat klientovi takovým způsobem, aby klient jim porozuměl.

Zvládání námitek je v podobě stížností ze strany klienta. Pracovník zákaznického oddělení nesmí námitku od klienta jen tak přejít. Musí v první řadě na námitku zareagovat, vyvrátit ji a klientovi ukázat výhody a užitek z poskytované služby.

Rozhodování pracovníka zákaznického oddělení při komunikaci s klientem pracovník musí reagovat na situace, které mohou být problémové ze strany klienta. V tomto případě se pracovník musí pro řešení situace rozhodnout okamžitě. Pomalejší rozhodnutí, může ovlivnit klienta s tím, že si může pomyslet o neprofesionalitě pracovníků zákaznického oddělení.

Pozitivní přístup a loajalita znamená celkový přístup pracovníka zákaznického oddělení k samotnému klientovi. Aby byl klient maximálně spokojen, tak je důležitý přístup ke klientovi nad rámec nadstandardních povinností. Nejlépe užívat větná spojení typu rád Vám pomohu, těší nás Váš zájem o naše služby, rád Vám sdělím a jiné.

Asertivita pracovníka se rozumí asertivní chování pracovníka, které vyjadřuje schopnost sebe-prezentace a pozitivního myšlení. Pozitivní myšlení ovlivňuje myšlení a tím i schopnost vyjadřování. Výsledkem by mělo být respektování názorů klienta a schopnost pružně najít řešení přijatelné pro obě strany.

Znalost problematiky je nutná pro úspěšně vedenou komunikaci s klientem. Pracovník zákaznického oddělení musí být perfektně vyškolen, aby podával klientům úplné informace o službě, postupech a hlavně objednávaných odměn.

Pokládání otevřených a uzavřených otázek se používá pro rychlé a optimální řešení požadavku klienta je žádoucí užívání otevřených otázek, které podněcují k tomu, aby klient při položení dotazu řekl co nejvíce. Otevřené otázky začínají na: kdo, co, kdy, kde, jak, proč. Je vhodné otevřené otázky používat, aby se zákaznické oddělení dozvědělo co nejvíce potřebných informací. Následně se užívají otázky uzavřené, na které klient odpovídá pouze jedním slovem například ano, ne a nevim.

Shrnutí komunikace s klientem je nezbytné v rámci poskytování zákaznických služeb. Pracovník zákaznického oddělení nemůže spolehnout, že klient bude rozumět přirozeně všemu. Při komunikaci s klientem je nutné se vyvarovat komunikačním šumům, při kterých vznikají nedorozumění. I když během objednání odměny pracovník zákaznického oddělení poskytne klientovi veškeré nezbytné informace, tak je klient nemusí správně pochopit. Zde je vhodné na konci komunikace provést stručné shrnutí toho nejdůležitějšího.

Spokojenost zákazníka se zjišťuje v závěru hovoru s klientem, kdy pracovník zákaznického oddělení má možnost zjistit, do jaké míry byl klient uspokojen. Zde se potvrzuje pravidlo, že uspokojený klient se vždy vrátí zpět.

Rozloučení musí od pracovníka zaznít ke klientovi při ukončení komunikace, kde musí zaznít poděkování zákazníkovi za to, že se obrátil na zákaznické oddělení společnosti, zeptat se na nějaké další přání a na závěr popřát hezký den a pozdravit.

Hlasový projev je nedílnou součástí komunikace s klienty jedná se o barvu hlasu, intonace, artikulace, rychlost mluvy a vstřícnost.

Slovní zásoba vyjadřuje slovosled sdělení a vyjadřovací schopnosti pracovníka zákaznického oddělení, které jsou nedílnou součástí při komunikaci s klientem a vedou k jeho uspokojení při poskytování zákaznických služeb. Při komunikaci s klientem se nesmí objevovat tzv. vatová slova, například jako, vlastně, prostě. Je také nepřijatelné užívání slangových a vulgárních výrazů.

Komunikační pohotovost znamená, že pracovník zákaznického oddělení reaguje na klientův dotaz. Jeho reakce musí být pohotová, věcná a správná k dotazu klienta. XXXXXXXXXX

5 Doporučení a závěr

Na závěr celé bakalářské práce bych rád zhodnotil celý vnitropodnikový útvar oddělení péče o zákazníky. Pakliže společnost jakéhokoliv typu buď bankovní, pojišťovací či jiná instituce, chce proniknout na spotřebitelský trh v daném segmentu je nezbytné, aby věnovala svou pozornost současným, potenciálním a budoucím zákazníkům. Oddělení péče o zákazníky je prvotním vnitropodnikovým útvarem v přední linii společnosti, který svou každodenní činností udržuje kontakt se zákazníky společnosti. Činnost celého vnitropodnikového útvaru není jen v klasické komunikaci se zákazníky, kdy pracovníci poskytují obecně známé a potřebné informace. Hlavním cílem celého útvaru je budování zákaznické základny, která společnosti přináší zisk. Aby společnost byla na trhu úspěšná, tak se nemůže spoléhat jen na své marketingové oddělení, které provede analýzu trhu, potenciálních skupin zákazníků a na závěr vytvoří rozsáhlou marketingovou kampaň zaměřenou na nový produkt nebo službu. Zmíněná činnost od marketingového oddělení poskytne základní informace o službách a produktech společnosti zákazníkům, ale to je vše. Pokud se zákazník rozhodne o koupi nebo využívání služeb společnosti, tak je potřeba, aby se o něj někdo postaral. Zde právě nastupuje oddělení péče o zákazníky, které poskytuje cenné rady a informace o daných produktech a službách.

Oddělení péče o zákazníky neposkytuje jen tento druh služeb, ale hlavně řeší problémy zákazníků s danými produkty, aby zákazníci maximálně uspokojila. Další významnou výhodou oddělení péče o zákazníky je, že zvyšuje a upevňuje hodnoty a vztah společnosti se zákazníkem. Vysoká hodnota vnímaná zákazníkem upevňuje věrnost zákazníka ke společnosti a pevný vztah zajišťuje i určitý stupeň spokojenosti zákazníka se společností a jejími službami. Vždy spokojený zákazník se ke společnosti rád vrací s cílem nakoupit a využít poskytované služby. Tento systém se již v praxi nesčetněkrát osvědčil, protože spokojený zákazník bude informovat o své spokojenosti i skupinu lidí ve svém okolí, kteří se o tom dozvědí a mohou se stát novými zákazníky společnosti.

Oddělení péče o zákazníka [REDACTED]

[REDACTED]. Poskytování služeb klientům [REDACTED] od tohoto vnitropodnikového útvaru je opravdu neocenitelné. Nejen že celé oddělení při kontaktu s klienty zjišťuje prvotní data pro analýzu ziskovosti zákazníků, ale hlavně do značné míry usnadňuje poskytovanou službu klientům. Zde byla excelentním způsobem provedena reklamní kampaň o existenci věrnostního programu, jeho výhodách, funkcích a pravidel členství. Ale na straně oddělení péče o zákazníky bylo komplexně zajistit chod celého programu od zprovoznění webových stránek, které jsou propojeny s centrálním zákaznickým systémem užívaným softwaru CRM. Oddělení péče o zákazníky věrnostního programu je dobrým příkladem pro ostatní společnosti, jak se dá využít systém řízení vztahu se zákazníky. Celý systém CRM užívaný ve věrnostním programu je již po několik málo let zaběhlý a opravdu se velmi dobře osvědčil v praxi, kdy během komunikace s klientem má oddělení péče o zákazníky prostřednictvím systému má nashromážděné informace, které jsou kompatibilní s pobočkou, a tímto způsobem se efektivně využijí pro poskytnutí nejlepší péče o klienta samotného. Touto činností se systém CRM prostřednictvím věrnostního systému stal vzorem pro další zákaznická oddělení různých společností v Čechách.

Celkové činnosti oddělení péče o zákazníky zmíněného věrnostního programu se vytknout opravdu nic nedá. Klientům [REDACTED], kteří si tento program [REDACTED] zvolili, poskytuje oddělení služby na velmi vysoké úrovni k jejich spokojenosti, kterou potvrzuje veliký zájem o tuto služby z řad klientů. Jen jedna nevýhoda na oddělení péče o zákazníky existuje. Při prvotní komunikaci pracovníka oddělení s klientem se musí nejprve klient [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

protože spokojenost zákazníků vede k opakovaným nákupům a vyšším ziskům společnosti.

V této práci byla zhodnocena a obeznámena celková činnost oddělení péče o zákazníky, jak je tento vnitropodnikový útvar nesmírně důležitý pro činnost společnosti, ale pro zákazníky samotné. Prostřednictvím užívání nejrůznějších komunikačních, administrativních a technických prostředků a programů, které vedou k maximální spokojenosti a věrnosti zákazníka se společností.

Seznam použité literatury



KELLER, K. L., KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, P., SOUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

LANNING, Michael. *Delivering Profitable Value*. New York : Perseus Books, 2000. 340 s. ISBN 0-7382-0162-6.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Marketingová komunikace : pro kombinovanou formu studia*. Vyd.1. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola, 2010. 292 s. ISBN 978-80-87042-33-5.

Příloha č. 1 seznam použitých obrázků

Obr. č. 1 Tradiční organizace ve společnosti v porovnání s dnešní společností zaměřenou na zákazníky	7
Obr. č. 2 Analýza ziskovosti: zákazník vs. výrobek	15
Obr. č. 3 Úrovně vztahového marketingu.....	22
Obr. č. 4 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníka pro společnost	30
Obr. č. 5 Model pěti stádií	36
Obr. č. 6 Model komunikačního procesu.....	38