

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníky a jeho význam pro posílení
konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Management and its importance
for strengthening the competitiveness of business**

Tereza Fialová

Cheb 2014

Originál (kopie) zadání BP/DP

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „*Řízení vztahů se zákazníky a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za vedení práce, odbornou pomoc, cenné rady a poskytnutý čas, trpělivost a materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Rovněž děkuji své rodině a přátelům za trpělivost a podporu.

Obsah

OBSAH	5
ÚVOD	8
1 ÚVODNÍ TEORETICKÁ ČÁST	10
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	10
1.1.1 Hlavní cíl	10
1.1.2 Péče o zákazníky zahrnuje:	11
1.2 KLÍČOVÁ ROLE SPOKOJENÉHO ZÁKAZNÍKA	11
1.2.1 Zákazník či spotřebitel	13
1.2.2 Stížnosti zákazníků	14
1.2.3 Poznávání zákazníka	14
1.2.4 Oficiální statistické údaje	14
1.2.5 Marketingové výzkumy	15
1.2.6 Interní zdroje	15
1.2.7 Marketingové zpravodajství	15
1.3 INTERAKCE MEZI PODNIKEM A ZÁKAZNÍKEM	16
1.3.1 Základní síly vztahu zákazník-podnik	16
1.4 HODNOTA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	17
1.4.1 Posuzování hodnoty zákazníka	18
1.4.2 Potenciální hodnota vztahu se zákazníkem	18
1.4.3 Hodnocení síly vztahu se zákazníkem	19
1.4.4 Metody hodnocení vztahů se zákazníky	19
1.4.5 ABC analýza	19
1.4.6 Metoda bodového hodnocení	19
1.4.7 Metoda sestavování portfolií	20
1.5 MODEL ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	20
1.5.1 Zlomové body ve vztahu se zákazníkem	21
1.5.2 Vývoj přístupu k zákaznickým vztahům	21
1.6 IMPLEMENTACE CRM	21
1.6.1 Princip implementace	22
1.6.2 Faktory úspěchu CRM	22
2 ČÁST – PROBLEMATIKA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM U VYBRANÉHO PODNIKU	22
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	22
2.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	23
2.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI	24
2.4 ANALÝZA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM VE SPOLEČNOSTI ACI, S. R. O.	25
2.4.1 Způsoby nákupu zboží od ACI, s. r. o.	25
2.4.2 Obchodní zástupce versus zákazník	26
2.4.3 Zákazníci společnosti Aci, s. r. o.	26
2.4.4 Autoservisy	27
2.4.5 Prodejny náhradních dílů	27
2.4.6 Motoservisy	28
2.4.7 Prodejny s potřeby pro motoristy	28
2.4.8 Automobiloví, motocykloví závodníci	28

2.5	PODPORA VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	29
2.5.1	Věrnostní programy pro pravidelné zákazníky	29
2.5.2	Bonusy při překročení dané velikosti objednávky	30
2.5.3	Zážitkové akce pro klíčové zákazníky	30
2.5.4	Péče o zákazníky formou roadshow	30
2.6	KOMUNIKACE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ SE ZÁKAZNÍKY	31
2.6.1	Komunikace obchodního ředitele se zákazníky	33
2.7	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	33
2.7.1	Obchodní oddělení	33
2.7.2	Marketingové oddělení.....	34
2.7.3	Odbytové oddělení	34
2.8	HLAVNÍ KONKURENTI SPOLEČNOSTI ACI, S. R. O.	35
2.8.1	Auto Kelly, s. r. o.	35
2.8.2	APM automotive, s. r. o.	35
2.8.3	Elit, s. r. o.	36
2.8.4	Autobenex, s. r. o.	36
2.9	MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ ACI.....	37
2.9.1	Vnitřní motivace.....	37
2.9.2	Metody rozvíjení vnitřní motivace u obchodních zástupců.	38
2.9.3	Charakterové rysy obchodního zástupce.....	38
3	ČÁST - NÁVRH MODELU CRM PRO SPOLEČNOST ACI	39
3.1	ZPRACOVÁVÁNÍ DAT VE SPOLEČNOSTI ACI, S. R. O.....	39
3.2	ZAVÁDĚNÍ CRM SYSTÉMU.....	40
3.3	POSTUP PŘI VYPRACOVÁVÁNÍ STRATEGIE PRO ÚSPĚŠNOU IMPLEMENTACI CRM SYSTÉMU V PODNIKU:	41
3.4	VHODNÝ MODEL STRATEGIE PRO SPOLEČNOST ACI, S. R. O.	41
3.4.1	Rovnost zákazníků	41
3.4.2	Vyloučení záměn objednávek	42
3.4.3	Doporučení před zavedením CRM.....	43
3.5	WAREHOUSE AUTOSALON	44
3.5.1	Warehouse Autosalon Professional.....	45
3.5.2	Warehouse Autosalon Enterprise	45
3.6	CRM SYSTÉM COMP SALE.....	45
3.6.1	Pro koho je Comp Sale vhodný.....	45
3.6.2	Zadávat dat do systému	46
3.6.3	Konfigurace systému.....	46
3.6.4	Plánování.....	47
3.6.5	Bezpečnost a ochrana dat	47
3.6.6	Cena.....	48
3.6.7	Přínosy modelu Comp Sale pro obchodní zástupce	48
3.6.8	Přínosy modelu Comp Sale pro obchodního ředitele.....	48
3.6.9	Přínosy modelu Comp Sale pro management firmy	49
3.6.10	Řízení a správa akcí a projektů	49
4	VÝSLEDNÝ EFEKT	49
4.1	POROVNÁNÍ OBOU NAVRHOVANÝCH VARIANT	50
4.2	VÝSLEDNÝ MODEL CRM PRO SPOLEČNOST ACI, S. R. O.	50
4.2.1	Očekávání od nového systému CRM.....	51

4.2.2 Zjišťování efektivity systému CRM Comp Sale	51
ZÁVĚR.....	52
SEZNAM TABULEK.....	54
SEZNAM OBRÁZKŮ	55
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
ELEKTRONICKÉ INFORMAČNÍ ZDROJE	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

Úvod

Téma týkající se řízení vztahů se zákazníky autorka zvolila zejména proto, že je jí velmi blízké, neboť náplní práce v předešlém zaměstnání bylo právě pečovat o zákazníky společnosti. Tato péče měla poměrně specifickou formu tzv. roadshow, při které týmy vybavené závodním vozem Fiat 500 zábavnou a neobvyklou formou navštěvovaly většinu autoservisů v celé České republice. Tyto týmy byly celkem tři, z toho dva sídlící v Praze, a jeden tým brněnský tým. Každý tým byl složen z 2 členné posádky, která měla k dispozici předem ověřenou databázi autoservisů, které bylo potřeba v konkrétní dny navštívit. Návštěva se nesla v přátelském duchu, kdy do autoservisu či autodílny neočekávaně přijely dvě dívky, rozdaly mechanikům hodnotné dárky s logy společnosti ACI, popovídaly si se zaměstnanci o zkušenosti s díly reprezentující společnosti, a případné postřehy si zapsaly a předaly dál. Nejednalo se tedy o přímý prodej, či přesvědčování o kvalitě náhradních autodílů, ale pouze o utužování povědomí o značce a nabuzení nevtíravého a příjemného dojmu z návštěvy. Ve větších autoservisech se dívky s mechaniky také vyfotografovaly u vozu působícího závodním dojmem, a tyto veselé fotografie jim byly zpětně zasílány vytištěné v závodním rámečku, samozřejmě s vodotiskem firmy.

Společnost ACI, s. r. o. spustila tento projekt před dvěma lety s cílem potěšit stávající zákazníky, kteří od ní pravidelně nakupují, ale také zpracovat databázi všech ostatních autoservisů, kteří zatím díly neodebírají a i ty byly navštíveny. Jak se v průběhu celé roadshow ukázalo, zákazníci stávající i potenciální byli ve většině případů mile překvapeni, že v dnešní době jim někdo dá něco zadarmo a nejde jen o okamžitý zisk, ale spíše vytváření přátelské základny pro možnou budoucí spolupráci právě touto zábavnou formou.

V rámci této specifické péče o stávající i potenciální zákazníky, bylo navštíveno přes 20 000 autoservisů po celé České republice. Jedinými vynechanými regiony byl Středočeský kraj a Praha, z důvodu, že v této centrální části fungují vztahy obchodních zástupců se zákazníky v mnohem užších vazbách než ve zbytku republiky. Náklady, které by zde tedy vznikly, by byly pravděpodobně mnohem vyšší než budoucí přínos z této akce.

Projekt započal dne 7.1.2012 a svůj plán splnil, a byl tedy ukončen, dne 25.6.2013. Jednalo se tedy o zhruba rok a půl trvající spolupráci, za kterou dívky přišly do styku s různými typy zákazníků, rozličnými situacemi a vyšlo tak najevo, jak důležité je vnímat zákaznickovy připomínky a věnovat jim maximální pozornost, zejména proto, že trh celého automobilového průmyslu je silně konkurenční a ztratit zákazníky může být velmi snadné. Naopak získat si nové zákazníky se ukázalo jako těžký úkol, zejména proto, že mezinárodní konkurenční

společnosti nabízejí slevy při velkých odběrech, kterým při svém objemu prodeje a především kvalitě zboží společnost ACI nemůže konkurovat. Vedení společnosti bylo tedy nuceno nalézt způsob, kterým by se pro nové zákazníky staly díly ACI zajímavější než konkurenční i přes vyšší cenu. Proto se filozofií společnosti stalo, nabízení dílů vyšší kvality s ověřenými certifikáty za vyšší cenu, ovšem s jakousi přidanou hodnotou, kterou se staly přátelské a dobře udržované vztahy obchodních zástupců s regionálními distributory a velkoprodejci autodílů v regionech. I přesto, že se tedy jedná o mezinárodní společnost působící na několika trzích, snaží se vedení společnosti udržovat se svými distributory úzké vztahy, založené na vzájemné důvěře a komunikaci i mimo obchodní oblast. Součástí této komunikace se tedy po dobu jednoho a půl roku staly také týmy, které dalo by se říci, rozvířily stojaté vody v oboru, který je převážně mužský a ženy se v něm objevují velmi zřídka. Z autorčiny zkušenosti lze říct, že zvolená strategie má úspěch u těch odběratelů, kteří preferují kvalitní díly před díly nejlevnějšími například z dovozu z Polska. Avšak právě u této zvolené strategie je důkladná péče o zákazníky alfa i omega celého úspěchu.

Účast na této spolupráci byl pro autorku velkým přínosem, neboť bylo zajímavé vidět, jak funguje péče o zákazníky v různých regionech, a jak důležitý je zde lidský faktor. Projekt „ACI hlídky“, který stál několik milionů, předcházelo mu několikaměsíční plánování, rozvrhování a sestavování databází, se však nedlouho po svém spuštění ukázal jako velmi úspěšný.

Právě díky této spolupráci získala autorka představu o tom, jak důležité je v dnešní vysoce konkurenční době vnímat potřeby zákazníků a snažit se jim maximálně vyhovět, a že existují různé metody péče o zákazníky.

Cílem této bakalářské práce je tedy analyzovat současný stav péče o zákazníky v podniku ACI a navrhnout vhodný model CRM systému, který by vyhovoval potřebám firmy.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části je tato problematika zpracována nejprve teoreticky za pomoci odborné literatury. V této části budou vysvětleny základní pojmy a členění různých typů řízení vztahů se zákazníky.

Ve druhé části je problematika řízení vztahů se zákazníkem analyzována u vybraného podniku, s využitím především autorčiných zkušeností a názory odborného konzultanta, tedy obchodního ředitele společnosti.

Třetí část se týká návrhu vhodného modelu strategie CRM a ve čtvrté závěrečné části jsou tato navrhovaná opatření zhodnocena z pohledu jejich ekonomické efektivnosti a dopadu na konkurenceschopnost podniku.

1 Úvodní teoretická část

1.1 Základní pojmy

Řízení vztahů se zákazníky (z anglického „Customer relationship management“) je proces, při kterém se shromažďují významné, ale i méně významné informace o firemních zákaznících. Tyto informace, jsou někdy velmi důvěrné, a firmě dávají možnost s nimi dále pracovat a využívat je k vlastnímu prospěchu. Jedná se například o počty zaměstnanců firmy, tržby, záliby jednotlivých zaměstnanců (manažerů), data jmenin a narozenin, preference a další více či méně důležitá data. Soubor všech těchto informací a dat je pro dodavatelskou firmu, tedy uživatele CRM systému, velmi významný. Může na nich totiž stavět svou obchodní strategii na míru ušitou každému svému zákazníkovi.

1.1.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem řízení vztahů se zákazníky je tedy dosažení optimálního stavu mezi firmou a uspokojením zákaznických potřeb. Tato rovnováha je dána maximálním ziskem obou stran. Zájem podniků o poskytování kvalitní péče o jejich zákazníky se stále zvyšuje, což je dáno především současným vysoce konkurenčním prostředím, kdy nabídka silně převyšuje poptávku, a společnosti tedy musí dělat vše pro to, aby si zákazníci na trhu vybrali zrovna jejich produkty a služby, a samozřejmě si i po nákupu tohoto zákazníka udržet. Podstatou bývá individuální přístup k zákazníkovi, podnik se tedy po zařazení CRM systému stává zákaznický orientovaným.

„Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahu se zákazníkem by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.“¹

I přesto, že by se na první pohled mohlo zdát, že tato zákaznický orientovaná ekonomika je poměrně nová a souvisí s nadbytkem, ve kterém žijeme, není to tak úplně pravda. V jistých podobách se tato koncepce praktikovala celá desetiletí. Příkladem mohly být typické rodinné prodejny na vesnicích, kde šlo v podstatě o osobní a blízké vztahy se zákazníky, s dokonalou znalostí jejich potřeb a požadavků. Jednalo se tedy o naprostý opak dnešních obrovských

¹ KAJ Storbacka, JARMO R. Lehtinen, *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, 2002, s. 17

nákupních center a samoobslužných prodejen, které jsou naprosto anonymní.

„Zkušenosti z praxe podporují názor, že zákaznickou věrnost vytvářejí základní služby odpovídající zákaznickově očekáváníí a zákaznické služby, které jeho očekáváníí překonávají.“²

1.1.2 Péče o zákazníky zahrnuje:

- Neustálou aktualizaci zákaznických potřeb;
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů;
- Sloučení marketingu, prodeje a zákaznické podpory do jednoho celku;
- Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb;
- Trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

1.2 Klíčová role spokojeného zákazníka

V dnešní době je zákazník klíčovým partnerem veškerých podnikatelských aktivit.

Hlavní důvody, proč bychom měli zákazníkům věnovat maximální pozornost, a péči jsou:

Spokojený zákazník nám zůstane nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz, než získat nového;

Spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu, odlákat spokojeného zákazníka konkurenci znamená snížit při stejné hodnotě produktu jeho cenu o 30%

Spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy (stávky zaměstnanců, následky přírodních kalamit, loupeže, mediální kauzy, nedodržení termínů dodavatelů), spokojený zákazník nás dokáže v takové krizi pochopit, bude se k nám chovat ohleduplně;

Spokojený zákazník vyvolá zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu;

² GLANZ. A. Barbara, *Jak získat věrné zákazníky*, Praha, 1996. S. 77

Spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci;

Spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a je ochotný nám sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou, svými podněty nás navádí k novým zlepšením a inovacím;

Spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si i další produkty z naší nabídky.

Úroveň uspokojení či naopak nespokojení zákazníka je kromě osobních zkušeností při nákupu v zásadě dána dvěma faktory, tím prvním je jeho očekávání před nákupem, a tím druhým pak zkušenosti po nákupu s používáním produktu. Nespokojenost vychází z nespokojení očekávání. Pokud má například zákazník na základě reklamy vysoká očekávání, která však produkt samotný nesplní, zákazník je zklamán, a pravděpodobně se bude všemožně snažit tento nepříjemný zážitek neopakovat, a tedy již od nás nenakoupí.

Zásadním faktorem v řízení vztahů se zákazníky je také fakt, že tento vztah prochází různými fázemi, a podnik musí svůj přístup k zákazníkům měnit v závislosti na tom, v jaké fázi se zrovna nachází. (viz příloha)

„Spokojenost zákazníka není nutně zárukou jeho loajality. V určitých oborech až 75% zákazníků, kteří změnilo společnost, říká, že byli „spokojeni“ nebo dokonce „velmi spokojeni“ se starou společností. Zákazníci mění společnosti kvůli ceně nebo proto, že konkurence nabízí nový druh vztahu, nebo jednoduše proto, že chtějí ve svém životě změnu.“³

Rozdíl mezi sdělováním zkušeností s produktem spokojeného a nespokojeného zákazníka, je především v tom, že pokud jsou splněna očekávání zákazníka, považuje to za samozřejmé, zatímco, pokud je zklamán obvykle tuto negativní zkušenost sdělí velkému počtu lidí. Celou věc komplikuje také to, že stížnost od nespokojených zákazníků se vyskytuje velmi vzácně, proto by se mělo stížnostem věnovat maximální pozornost. Většina zbývajících může mít i jiné důvody, než pouze to, že nebyly spokojeni (například navázání jiné spolupráce,

³ KAJ, Storbacka, JARMO R. Lehtinen, *Řízení vztahů se zákazníky*, Grada Publishing, 2001, s. 86

odstěhování se), prvořadou příčinou obvykle bývá právě nespokojenost s produktem případně s přístupem zaměstnanců k zákazníkům.

„Nespokojený zákazník sdělí své problémy minimálně deseti dalším (13% nespokojených to dokonce řekne až dvaceti lidem). Když však dokážeme vyřešit stížnost nespokojených zákazníků v jejich prospěch, zejména když problém vyřešíme bez zbytečných průtahů okamžitě na místě, zůstanou nám nadále nakloněni a navíc o dobrém vyřešení své reklamace řeknou pěti dalším.“⁴

Opačným případem je, pokud se společnosti podaří překonat zákaznicka očekávání, produkt ho potěší a příjemně potěší, zůstane věrný a bude se těšit na příští nabídku. Na rozdíl od spokojeného zákazníka, který získal to, co očekával, potěšený zákazník získal víc, než očekával, a má potřebu se tím pochlubit ještě někomu jinému.

V ideálním případě, by se tedy podnik měl snažit, aby jejich produkty předčily zákaznicka očekávání, například tím, že nebude podporovat nerealistická očekávání přehnanou až klamavou reklamou. V konečném důsledku si touto reklamou více uškodí, než pomůže.

1.2.1 Zákazník či spotřebitel

Pro úspěšnou komunikaci se zákazníkem je nezbytné si uvědomit, že ne každý, kdo přijde do našeho obchodu, zastává stejnou roli. Rozlišují se tři zásadně odlišné role, které dotýčný vůči podniku zastává. Předně to může být *plátce*, například pokud stát platí svým občanům základní lékařskou péči nebo rodiče hradí dětem stravování ve školní jídelně. Druhou skupinu představuje *kupující*, kdy nemocnice nakupuje léky, pracovní a ochranné pomůcky nebo děti kupují rodičům vánoční dárky. Třetí skupinou jsou koneční *uživatelé*, tedy spotřebitelé, například nemocní pacienti a lékaři v nemocnicích, děti ve školní jídelně, zaměstnanci podniku či obdarovaní rodiče.

Nejčastěji je ve zvyku komunikovat především s prvními dvěma skupinami, tedy zákazníky, kteří nakupují a platí. Konečné spotřebitele, kteří nemusí zboží nakupovat ani platit, si často podniky neuvědomují nebo je nedoceňují. I spotřebitelé však mohou v mnoha případech sami rozhodovat nebo alespoň spolurozhodovat o nákupech. Především by nás však měla zajímat spokojenost konečných uživatelů našich produktů. Mohou se totiž zejména o svých špatných zkušenostech s naší nabídkou zmínit kupující a platící, kteří se snadno obrátí na jiného dodavatele. Proto je vhodné o problémech nabídky vědět dřív, než se o ní dozví kupující či plátci. Lehce totiž mohou přestat být jejich zákazníky.

⁴MIROSLAV FORET, *Marketingová komunikace 2.* aktualizované vydání, Brno 2008, s. 76

1.2.2 Stížnosti zákazníků

„Je v lidské přirozenosti být spokojenější, když nás někdo chválí a poklepává na rameno, než když kritizuje a vytýká nám nedostatky. Ale měli bychom dokázat i tuto ješitnost v sobě překonat a stěžujících si zákazníků si náležitě považovat. Předně proto, že tvoří tak malou a tudíž vzácnou část našich nespokojených klientů. Za druhé nešetřili námahou a časem, aby nám sdělili svoji negativní zkušenost. Tím se pro nás za třetí stali zdrojem inspirace pro zlepšení naší nabídky. Proto bychom k nim neměli být podráždění a odmítat jejich výtky, ale naopak jim věnovat mimořádnou pozornost a oceňovat jejich aktivitu. Představují jednu z hlavních hybných sil našeho dalšího rozvoje.“⁵

„Pohlížejte na stížnost zákazníka jako na aktivum protože vás může upozornit na problémy s produkty a službami. Podle studie Úřadu pro záležitosti spotřebitelů (Office of Consumer Affairs) programy, s jejichž pomocí se účinně vyhledávají a řeší stížnosti, vykazují patnácti až čtyřistapadesátiprocentní návratnost investic a současně zlepšují produkty a služby firmy.“⁶

1.2.3 Poznávání zákazníka

Čím déle trvá vztah mezi zákazníkem a podnikem, tím úspěšněji je podnik schopen pro něj připravit odpovídající nabídku, zvolit nejúčinnější komunikační kanál a nejsrozumitelnější způsob sdělení.

Obecně se dá říci, že se podnik dozvídá o jeho zákaznících čtyřmi způsoby:

- z oficiálních statistických údajů;
- z marketingového výzkumu;
- z interních zdrojů firmy;
- z marketingového zpravodajství.

1.2.4 Oficiální statistické údaje

V České republice je poskytuje především Český statistický úřad. Státní statistickou službou se ze zákona rozumí „získávání údajů, vytváření statistických informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji České republiky, poskytování

⁵MIROSLAV FORET, *Marketingová komunikace* 2. aktualizované vydání, Brno 2008, s. 78

⁶GLANZ A. Barbara, *Jak získat věrné zákazníky*, Praha:Grada Publishing, 1996, s. 93

statistických informací a jejich zveřejňování⁷. Výhodami oficiálních statistických údajů jsou tradice a standardizace jejich zjišťování a zpracování.

1.2.5 Marketingové výzkumy

Využívání *marketingových výzkumů* k získání informací o zákazníkovi je v současnosti velmi rozšířené. Poskytuje komplexní informace o situaci na trhu, především ale o zákaznících. Vedle základních informací, kde a co nakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval. Právě znalost takových informací usnadní podniku vytvořit odpovídající nabídku a pomůže v komunikaci se zákazníkem.

1.2.6 Interní zdroje

Nejdostupnější a nejběžněji používané by v marketingové praxi měly být *interní zdroje* té dané firmy. Tyto informace lze získat v každém ekonomickém oddělení, z evidence a zpracování finančních zpráv, ze záznamů o prodeji, o nákladech a příjmech a z účetnictví. Již ze zpracování těchto materiálů si lze udělat o zákaznících určitou představu, a rozčlenit je dle jistého klíče, například podle dodržování platebních podmínek, druhu objednávaného zboží, množství objednávaného zboží či jak často zboží objednávají.

1.2.7 Marketingové zpravodajství

Obsahuje základní každodenní informace o situaci na trhu, zejména o *zákaznících a konkurentech*. Tyto zprávy lze získat z různých zdrojů. Může se jednat i o vlastní zaměstnance firmy, zejména ti, kteří jsou v osobním styku s prodejci, kteří se přímo na místě prodeje setkávají a také znají nabídku konkurence, a hlavně kteří znají naše zákazníky, jejich názory a hodnocení. Důležitým zdrojem těchto informací však mohou být pochopitelně také externisté, především dodavatelé a zprostředkovatelé. Velmi důležité marketingové zprávy jsou především ty, které se týkají informací o konkurenci. Konkurenční boj však vede k velké vzájemné obezřetnosti, a neochotě uvolňovat jakékoliv informace do oběhu. Proto se často dostávají na řadu někdy až špionážní metody jak tyto informace získat, zde může být pomocníkem hlavně moderní technologie, včetně soukromých špionážních družic.

⁷ Český statistický úřad [online] [cit. 30.11.2014] Dostupné z: <http://www.czso.cz>

1.3 Interakce mezi podnikem a zákazníkem

Ve vztazích mezi zákazníky a podnikem lze sledovat určité kritické faktory, které sílu tohoto vztahu ovlivňují. Tyto faktory, které jsou základem pro vytváření vazeb mezi podnikem a zákazníkem, lze rozdělit do následujících devíti oblastí, které se označují jako „9E“

Těmito oblastmi jsou:

- Etika (*Ethics*)
- Estetika (*Esthetics*)
- Emoce (*Emotion*)
- Epika (*Epics*)
- Energie (*Energy*)
- Edukace (*Education*)
- Entuziazmus (*Enthusiasm*)
- Ekonomie (*Economy*)
- Efektivita (*Efficiency*)⁸

„Vztah se zákazníkem je otázkou úhlu pohledu, kdy s pomocí třídění podle oblastí 9E ohraničujeme ty klíčové faktory budoucí konkurence, jejichž prostřednictvím mohou společnosti dosáhnout konkurenční výhody. Použití oblastí 9E se k oboru podnikání musí hodit, a to jak ze strategického tak i z operativního plánování i z výkonu jednotlivých činností.“⁹

1.3.1 Základní síly vztahu zákazník-podnik

Ekonomická síla (Ekonomie, Efektivita)

V této oblasti se sleduje zejména konkurenceschopnost na základě ceny a přizpůsobení výstupů požadavkům zákazníka. Základní problémy spočívají v časování dodávek a v zamezení nadbytečným činnostem.

⁸ JARMO R. LEHTINEN, *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2007, s.104

⁹ JARMO R. LEHTINEN, *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2007, s. 32

Lidská síla (Energie, Edukace, Entuziazmus)

Jedná se o energii, kterou lidé využívají k výkonu své práce, a také z jejich nadšení pro tuto práci. Nezbytná je zde schopnost učit se a poznávat chování zákazníků, kde je poznávání nezbytnou složkou. Bez schopnosti učit se a poznávat vztah se zákazníkem, je jeho příznivý vývoj nepravděpodobný. Společně s lidskou energií, lze také hovořit o schopnosti řešit problémy, tedy umět si poradit v každé situaci.

Síla značky (Emoce, Estetika, Epika, Etika)

Estetika, etika a epika jsou klíčovými prvky síly značky. Mění se někdy velmi rychle, a může být obtížné je řídit současně.

Tab. 1. *Tabulka zahrnující oblasti 9E v procesu návrhu modelu řízení*¹⁰

Oblast	Cíl	Činnosti	Načasování	Zdroje
Ekonomie				
Efektivita				
Entuziazmus				
Energie				
Edukace				
Etika				
Estetika				
Epika				
Emoce				

1.4 Hodnota vztahu se zákazníkem

Je posuzována z pohledu podniku a to jak současná hodnota, tak i potenciální hodnota tohoto vztahu v budoucnosti. Hlavní význam v hodnotě zákaznického vztahu spočívá v tom, jak velké zdroje podnik může z konkrétního vztahu získat. Hodnoty vztahu s jednotlivými zákazníky se liší, neboť i jednotliví zákazníci se liší, například dle toho v jaké frekvenci od podniku nakupují, nebo kolik na své nákupy mají finančních prostředků.

Znalosti o vztazích se zákazníky v současné době v podnicích neustále získávají na objemu,

¹⁰JARMO R. LEHTINEN, *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2007, s.104

i přesto, že využití těchto znalostí neroste stejnou rychlostí. Je zřejmé, že na trhu zvítězí ty podniky, které dokážou získané informace a znalosti efektivně využít.

1.4.1 Posuzování hodnoty zákazníka

Posuzování zákaznickovy hodnoty je obvykle prováděno osobami, které se zákazníkem přichází přímo do styku, tedy ho nejlépe znají, a mohou určit, o jak důležitého zákazníka jde. V případě, že je v podniku přímo určeno oddělení zabývající se vztahy se zákazníky, pak toto hodnocení provádí právě toto oddělení. Hodnocení se obvykle provádí tak, že každému zákazníkovi je přidělena hodnota, například na číselné stupnici 1-10, ale samozřejmě, že v každém odvětví hodnocení vyžaduje jiný přístup.

„Uznávaným měřítkem této hodnoty je tzv. životní hodnota zákazníka (*Customer Life-time Value, CLTV nebo LTV*), obvykle vyjádřená jako průměrná hodnota tržeb od zákazníka z určitého segmentu zákazníků za dobu, kterou průměrně trvá vztah zákazníků z tohoto segmentu s firmou dodavatele.“¹¹

Dostatek informací o tom, jak se zákazník choval v minulosti, je prvním předpokladem pro výpočet jeho hodnoty. Důležitou proměnnou pak pro stanovení hodnoty je zejména objem finančních transakcí se zákazníkem, jeho potenciální hodnota, loajalita a také náklady na obsluhu.

Vzhledem k velkému množství faktorů, které tento vztah obsluhují, je i přesto téměř nemožné dosáhnout při výpočtu přesných hodnot, a tak i přesto, že se někteří zákazníci na první pohled jeví jako ztrátoví, mohou být firmě nakonec užiteční jinak, například ve formě kladných referencí.

1.4.2 Potenciální hodnota vztahu se zákazníkem

Kromě hodnoty, kterou každý zákazník představuje pro podnik v současné době, má také jistou budoucí hodnotu, která může být extrémně vysoká, nebo též malá, ale dokonce i záporná. Záporná tato hodnota může být v případě, kdy zákazník buď zhorší své podnikání, nebo ho dokonce ukončí úplně.

Posouzení této potenciální je v porovnání s hodnotou samozřejmě mnohem obtížnější, protože vyžaduje jisté předvídání a hluboké porozumění zákaznickovy hospodářské situaci. Budoucí hodnotu zákazníka určuje především podíl zákazníka, který představuje tu část výstupů,

¹¹ DITA HOMMEROVÁ, *CRM v podnikových procesech*, Praha 2012, s. 25

kteřou podnik získává z hospodářských aktivit zákazníkova podniku. Čím větší je podíl zákazníka, tím ziskovější zákazník je.

1.4.3 Hodnocení síly vztahu se zákazníkem

O tom jak silný je zákaznický vztah, rozhoduje zákazník. Tento vztah je tedy řízen hlavně z pozice zákazníka. „Ve většině případů je možno říci, že síla vztahu se zákazníkem je reprezentována subjektivním pohledem zákazníka s ohledem na míru jeho závaznosti. Síla vztahu se zákazníkem v konkurenčním prostředí je jasně závislá na mnoha dalších faktorech, které leží mimo podnik samotný, zejména je závislá na konkurentech podniku. „¹²

1.4.4 Metody hodnocení vztahů se zákazníky

1.4.5 ABC analýza

Podle obratu, základem propočtu jsou tyto veličiny: náklady, riziko, obrat a investice. Současný ztrátový klient může v budoucnu přinášet velké zisky, proto je nutné věnovat pozornost kromě jeho aktuální ziskovosti, také jeho potenciálu. Společnost se tedy snaží porozumět co nejlépe životnímu cyklu svých zákazníků, a především jak se vyvíjí jejich potřeby, aby je vhodně mohla uspokojit. „Tato analýza potvrzuje známé pravidlo „80:20“, které říká, že 80% obratu je vytvářeno 20% zákazníků.“¹³

1.4.6 Metoda bodového hodnocení.

V této metodě se nejprve rozřídí všechny znaky zákazníků, které jsou z pohledu podniku důležité, poté mohou být integrovány i faktory, které značí míru důležitosti jednotlivých znaků. Na základě prozkoumání zákaznických vztahů dle kritérií jsou přiřazeny bodové hodnoty.

¹² JARMO R. LEHTINEN, *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2007, s. 89

¹³ KAJ Storbacka, LEHTINEN R. Jarmo, *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2002, s. 52

1.4.7 Metoda sestavování portfolií.

Může poskytnout mnohem obsáhlejší informace o zákazníkovi než předchozí metody. Postup jejího uplatnění je podobný jako při sestavování portfolií strategického plánování v podniku. Význam jednotlivého zákazníka pro podnik je však i zde vyjádřen jen částečně a je nezbytné ho kombinovat i s jinými postupy.

I přes uvedené metody způsobu výpočtu zákaznické hodnoty, opravdu kompletní a přesné zákaznické hodnoty nelze nikdy pouhým výpočtem získat. Vypovídací hodnota zmíněných postupů je jen částečná. Je tedy důležité při zjišťování těchto hodnot postupovat cíleně a strategicky, ostatně jako vždy, když se jedná o budoucí prognózování, které pracuje s nejistými hodnotami.

1.5 Model řízení vztahů se zákazníky

Jedná se v podstatě o plán operací mezi podnikem a zákazníkem, tato spolupráce by měla být oboustranná. Obvykle je se zákazníkem možno diskutovat, a na modelu řízením se dohodnout. Při jeho vývoji jsou stanovena určitá pravidla, která mohou podniku pomoci najít příslušné pracovní metody v každodenních situacích.

Hlavní problém konceptu řízení vztahů se zákazníky je, že na jedné straně jsou zdůrazňována vysoce strategické cíle a vize, a na straně druhé význam praktických akcí se zákazníky pro samotné zákazníky. Je tedy nutné, aby si podnik uvědomil, že dokonce i výborná strategie není použitelná, dokud zákazník nepocítuje výrazné zlepšení.

„Strategie zákaznického vztahu je úspěšná, jestliže zákazník cítí, že získává větší hodnotu a v jeho měšci to víc cinká.“¹⁴

Sestavování vhodného modelu řízení zákaznických vztahů vyžaduje entuziasmus a energii jak od zákazníka, tak samozřejmě i od podniku. V modelu by měly být stanoveny všechny oblasti 9E tak, aby bylo možné výsledný model použít stejně jako seznam položek pro ty, kteří práci skutečně provádějí.

¹⁴ JARMO R. LEHTINEN, *Aktivní CRM, Řízení vztahů se zákazníky*, Praha 2007, s.103

1.5.1 Zlomové body ve vztahu se zákazníkem

Jedná se o situace, které v tomto vztahu nastávají v průběhu životnosti jeho trvání, a je v zájmu podniku je včas identifikovat a dále s nimi pracovat. Tyto okamžiky mohou nastat buď přímo v životě zákazníka, tedy se ho bezprostředně týkat (narození dítěte, úmrtí v rodině, ztráta zaměstnání, stěhování) nebo mohou spočívat v samotném vztahu k zákazníkovi (úbytek nákupu, stížnosti).

Změny, týkající se samotného vztahu se zákazníkem jsou kritické, neboť zákazník je v situaci, kdy potřebuje udělat správné rozhodnutí, a podnik mu může nabídnout přidanou hodnotu, aby jeho rozhodování naklonil na svou stranu.

1.5.2 Vývoj přístupu k zákaznickým vztahům

Lze předpokládat, že v budoucnu se tato oblast bude vyvíjet především vlivem zavádění nových informačních technologií, které přinášejí možnosti monitorování chování zákazníků a schopnosti předvídat budoucí nákupní chování podle informací, které jsou obsaženy v databázi podniku. Aplikace, které jsou součástí těchto informačních technologií, jsou velmi propracované a jsou vyvíjeny předními softwarovými firmami. Velmi důležité jsou především ty programy, které jsou určeny pro loajální zákazníky. Vedle těchto technologií, byla vyvinuta také podpora, která umožňuje zůstat v kontaktu se zákazníky a nabízet jim příležitost být ve spojení s podnikem, jedná se například o call centra, kde mohou převládat kontakty ze strany zákazníků – je tedy ze strany podniku pasivní, nebo se podnik aktivně snaží kontaktovat zákazníky – zde se jedná o aktivní telemarketing.

1.6 Implementace CRM

Implementovat tento systém do podnikové praxe znamená změnu z produktové orientace na orientaci zákaznickou, tedy podnik se zaměřuje na požadavky a přání zákazníků a je připraven nabídnout mu produkt s dostatečnou přidanou hodnotou. Tento přechod a s ním související změny ve struktuře podniku mohou být zprvu sice nákladné, avšak podniky jsou si vědomy, že dlouhodobé hodnotné vztahy jim v důsledku přinesou také zvýšení ziskovosti firmy, která je pro většinu firem primární a je nezbytná pro přežití na konkurenčním trhu.

Obrázek 1 Faktory úspěchu implementace CRM



Zdroj: www.wikipedia.org

1.6.1 Princip implementace

„Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie nahrazují aktivity směřující ke zvýšení podílu na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka.“¹⁵

I když se tato oblast vyvíjí velmi rychle, Česká republika stále za jinými evropskými zeměmi v tomto směru poněkud zaostává, a proto je vhodné pokud se v podnikové praxi přihlídně k osvědčeným praktikám v zahraničí a nechat se inspirovat, případně poučit z neúspěšných pokusů.

„CRM, jako systém řízení vztahů se zákazníky, lze tedy bezesporu označit za jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti firmy na počátku 21. století.“¹⁶

1.6.2 Faktory úspěchu CRM

Třemi hlavními předpoklady správné implementace CRM jsou lidé, procesy a technologie, které musejí být ve vzájemném souladu. Je tedy nutné nebrat CRM pouze jako softwarové řešení, ale jako podnikatelskou filozofii. Informační technologie jsou pouze nástroje pro firemní kulturu, která se snaží zvýšit spokojenost zákazníka, tedy o budování dlouhodobého a hodnotného vztahu mezi podnikem a zákazníkem do budoucna.

2 Část – Problematika řízení vztahů se zákazníkem u vybraného podniku

2.1 Základní údaje

Oficiální název společnosti:

Auto Components International, s. r. o.

Obrázek 2 Logo společnosti ACI



Zdroj: www.aci.cz

¹⁵ VÍT CHLEBOVSKÝ, CRM, ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY, Brno 2005, s. 105

¹⁶ DITA HOMMEROVÁ, CRM v podnikových procesech, Praha 2012, s. 12

<i>Sídlo:</i>	Podnikatelská 549, Praha 9, Běchovice 190 11
<i>Datum vzniku:</i>	1. 2. 1994
<i>Identifikační číslo:</i>	60486970
<i>Daňové identifikační číslo:</i>	CZ60486970
<i>Vlastníci:</i>	Ing. Filip Pleskač (od 1. 2. 1994) Lubomír Plaček (od 23. 1. 2013)
<i>Společnost zapsána:</i>	OR Městský soud Praha, odd. C, vložka č.27131

2.2 Představení společnosti

Společnost Aci, s. r. o. působí na trhu automobilů a náhradních dílů. Ve své nabídce má veškeré náhradní díly na všechny typy vozidel od osobních až po užitkové vozy, a v loňském roce se začala nově zaměřovat také na nabídku náhradních dílů pro motocykly. Hlavní specializace jsou především karosářské díly nabízené ve vysoké kvalitě. Působíště společnosti je celá Česká a Slovenská republika, jedná se o dceřinou společnost belgické společnosti Van Wezel, jejíž je výhradním zástupcem na českém trhu.

Van Wezel má v západní Evropě velmi dobré jméno díky kvalitě dílů, které nabízí. Vysokou úroveň kvality udržuje společnost Aci díky dodržování striktních postupů při testování dílů, jež je nařízením z Van Wezelu.

Dodržování těchto pravidel je několikrát do roka mateřskou společností kontrolováno a v případě zjištění jakýkoliv nedostatku je za ně podnik sankciován.

Vysoké nároky na kvalitu se samozřejmě promítají do vyšší ceny, než kterou nabízí konkurence, ale společnost Aci by si ráda udržela takovou klientelu, pro kterou je kvalita a ušetřený čas s kvalitním dílem důležitější než prvořadá cena u nekvalitních dílů, a i když je tento přístup v dnešní době, kdy většina autoservisů i menších autodílen stojí na pokraji přežití a bojuje o snížení nákladů, poměrně riskantní, ukázal se jako správný. Kvalita karosářských dílů je totiž právě to, co zákazníci na této firmě oceňují. Ne nadarmo je totiž hlavním sloganem společnosti: „*Prostě lepší díly...*“¹⁷

¹⁷ Oficiální stránky společnosti ACI [online] [cit. 10.11.2014] Dostupné z: www.aci.cz

2.3 Historie společnosti

Aci, s. r. o. bylo založeno na jaře roku 1994 třemi velkými fanoušky automobilů a motorismu. Již od počátku se poměrně úzce specializovala především na karosářské díly, a koncem roku 1994 se stala výhradním obchodním zástupce belgické společnosti Van Wezel Autoparts, která patří mezi celoevropské jedničky v oblasti „aftermarketových“ karosářských dílů.

Firmě Aci se dařilo a slibně se vyvíjela, obraty se zvyšovaly a s tím rostly také skladové zásoby dílů. První provozovnou byl skladový areál na Veslařském ostrově v Praze-Podolí. K velké změně pro zaměstnance a zákazníky došlo roku 2002, kdy nastalo stěhování do vlastního zrekonstruovaného areálu v Praze-Strašnicích o celkové ploše 4500m². I když nevědomky, tak tímto stěhováním unikla v srpnu 2002 povodním, které zasáhly původní provozovnu.

S dalším rozšířením o nové sortimenty, zejména sortiment chladičů, došlo k naplnění skladu a nutnosti využívání skladů externích. Proto byl v roce 2007 ve spolupráci se společností Van Wezel vybudován nový sklad, který je se svými téměř 15 000m² skladovacích ploch největším velkoskladem karosářských dílů v České Republice. Sklad se nachází v Praze 9 Běchovicích, kde společnost ACI sídlí od roku 2008.

Produktem číslo jedna jsou tedy karosářské díly. Díky vývoji a vysokému technologickému vybavení belgické mateřské společnosti, společně s doporučením zkušebny dílů Van Wezel se dobře orientují v široké nabídce výrobců „aftermarketových“ dílů, jejichž kvalita zpracování je různá.

Pečlivým zkoumáním ve zkušebně jsou pro zákazníky vybírány ty nejlepší díly, které dobře pasují, a tak šetří mnoho času při montáži.

Jak již bylo zmíněno, stejně tak jako belgická společnost Van Wezel, i Aci nabízí své produkty výhradně prostřednictvím vybraných obchodních zástupců. Zboží Aci tedy obvykle nenajdeme v žádné prodejně s náhradními díly jak je tomu zvykem u konkurenční nabídky. To s jakými obchodními zástupci bude společnost spolupracovat, si také pečlivě vybírá, aby se vedení mohlo spolehnout, že díly se k zákazníkům dostanou v té nejvyšší možné zachované kvalitě a v rukách odborníka. Protože i když díly jsou obchodníkům dodávány v pevných obalech, které mají zaručit zachování té nejvyšší kvality, vlivem špatného skladování, či neopatrné manipulace může dojít k znehodnocení či drobnému poškození, které by mohlo u konečného zákazníka poškodit vnímání kvality, kterou firma garantuje.

Tento poněkud specifický přístup je obvykle zákazníky vítaný, neboť si jeho výhody uvědomují, ale velká část zákazníků s ním spokojena není, z důvodu například horší dostupnosti, nebo delší doby čekání na díly, právě z důvodu omezeného množství zástupců, kteří zboží nabízejí. Protože zatímco konkurenční díly mohou zakoupit téměř v každé prodejně s náhradními díly, či je nakoupit online a do 24 hodin jsou jim díly doručeny, distribuční cesta dílů Aci obvykle trvá o něco déle. Stálí zákazníci však tento systém znají a vyhovuje jim, a tak díly objednávají s dostatečným předstihem, aby na díly nemuseli později čekat.

2.4 Analýza řízení vztahů se zákazníkem ve společnosti Aci, s. r. o.

2.4.1 Způsoby nákupu zboží od ACI, s. r. o.

Jak již bylo naznačeno v úvodní části této bakalářské práce, udržování, ale také navazování nových vztahů se zákazníky má ve společnosti Aci, s. r. o. poměrně specifickou formu. Produkty, které podnik nabízí, se k zákazníkům dostávají vždy cestou uskutečnění objednávky u konkrétního obchodního zástupce, který má daný region na starosti. Zákazník si prostřednictvím internetového e-shopu či tištěného katalogu objedná na zákaznické lince požadované zboží, a nejpozději do 24 hodin mu kurýrní služba jeho objednávku doručí. Zboží ACI, s. r. o. není až na výjimky dostupné v kamenných obchodech, kde by si ho koncoví uživatelé, mohli přijít vybrat a zakoupit.

Nákupy se ve většině případů uskutečňují jednotlivými objednávkami, takže kdokoliv by rád od této společnosti zakoupil náhradní díly, musí se nejprve zaregistrovat, a dále obdrží tištěný katalog, spolu s přístupovými hesly do e-shopu, odkud již může pohodlně objednávat.

Tímto přístupem Aci, s. r. o. dosahuje neustálého kontaktu s většinou svých zákazníků, takže jednotliví obchodní zástupci, mají přehled o aktuální situaci každého zákazníka, jeho měnících se požadavcích, závislosti velikosti objednávek na různých faktorech, a všechny tyto poznatky využívá při komunikaci s nimi. To je velmi výhodné pro obě strany, vzhledem k tomu, že každému zákazníkovi je přidělen pouze jeden obchodní zástupce, je zde předpoklad dalšího rozvoje tohoto obchodního vztahu.

2.4.2 Obchodní zástupce versus zákazník

Úspěch společnosti Aci, s. r. o. tkví vedle vysoké kvality zpracování náhradních dílů také v osobním přístupu jednotlivých obchodních zástupců ke svým zákazníkům.

I přesto, že se autorka při komunikaci se zákazníky setkala několikrát také s nepochopením k takovému, pro někoho zdlouhavému přístupu, většina zákazníků oceňuje osobní a konkrétní komunikaci. Zákazníci si začínají uvědomovat, že anonymních velkoobchodů s nízkými cenami je na každém rohu spousta, ale s osobním přístupem se již tak často nesečká.

Obchodní zástupce má možnost zákazníkovi nabídnout vhodnější zboží, než by si například z pouhého vyobrazení mohl vybrat on sám, a zvýšit tak i celkovou spokojenost se zbožím, které si zákazník nakoupí.

V závislosti na velikosti regionu jsou každému obchodnímu zástupci přiřazeni konkrétní zákazníci. Záleží také na velikosti odebíraných objednávek, ale v průměru má každý obchodní zástupce na starosti 15-20 odběratelů, o které se stará. V jeho zájmu je, zákazníkům prodat co největší množství zboží, neboť jeho mzda se z poměrné části skládá také z provizí z prodeje. Tento systém odměňování obchodních zástupců se v uplynulých letech ukázal jako velmi efektivní, neboť nejenže motivuje obchodní zástupce k co nejlepší péči o své zákazníky, ale podnik také díky vysokým prodejům nemusí svým zaměstnancům garantovat vysoký základní plat, neboť i bez něj obchodníci dosahují vysokých výdělků.

2.4.3 Zákazníci společnosti Aci, s. r. o.

Odběratele náhradních dílů lze rozdělit na následující skupiny:

- Autoservisy
- Prodejny náhradních dílů
- Motoservisy
- Prodejny s potřebou pro motoristy
- Automobiloví závodníci

2.4.4 Autoservisy

Společnosti zabývající se opravami osobních a nákladních automobilů jsou nejčastějšími zákazníky. Každý autoservis má více odběratelů, od kterých odebírá náhradní díly, obvykle po domluvě se zákazníkem, jeho požadavků na cenu, kvalitu, rychlost opravy či jiné nároky. Vzhledem k tomu, že autodílny od ACI vynikají především kvalitou v oblasti karosářských dílů, nejčastěji je odebírají právě autoservisy, které se specializují na havarované vozy, opravy karoserií či výměny jednotlivých dílů karoserie. Mechanici v autoservise po zkontrolování vozu zjistí, jaké díly je potřeba objednat, případně jaké má zákazník speciální požadavky na cenu, a na základě toho vybere nejvhodnějšího dodavatele, a provede objednávku dílů. Velké autoservisy mají obvykle vlastní prodejnu s náhradními díly, která primárně slouží k zajištění chodu servisu, a dále i k dalšímu prodeji.

V případě odběru dílů od ACI servis provádí objednávku pomocí e-shopu či telefonicky na zákaznické lince. Pokud se jedná o významného zákazníka, s velkými odběry, zboží zde zaváží v co nejrychlejší možné době přímo obchodní zástupce. Dobu dodání se ACI snaží neustále snižovat, protože především v dnešní době, kdy si většina lidí nedokáže představit život bez automobilu, je důležité, aby je mechanici mohli co nejrychleji namontovat do automobilu, a ten byl připraven pro zákazníka opravený co nejdříve. Rychlost dodání dílů je tedy jedním z klíčových faktorů při výběru dodavatele.

Pod pojmem autoservis se rozumí:

- živnostníci
- menší autodílny se specifickým zaměřením
- autoservis s širokou nabídkou služeb
- autorizovaný autoservis (obvykle s vlastní prodejnou a autosalonem s novými vozy)

2.4.5 Prodejny náhradních dílů

Nejedná se o typ zákazníků, na které by se ACI chtěla primárně zaměřovat, neboť v tomto případě distribuce svých autodílů ztrácí kontrolu nad způsobem dopravy a komunikace s koncovým zákazníkem, která je již na konkrétním prodejci. A pokud by například prodejce dané produkty skladoval nevhodným způsobem a došlo by na dílech ke korozi, ohrozí to celkovou spokojenost s díly ACI, i přes to, že při manipulaci s díly společnosti nijak nepochybila. Ovšem i přes tuto nevýhodu, stále jsou i prodejny náhradních dílů, také

odběrateli a přinášejí podniku zisk. I zde je tedy samozřejmě snaha prodat co nejvíce, ovšem prodejny, které zboží nabízejí dále k prodeji, mají obvykle jiné obchodní podmínky, než pokud zboží zakoupí autoservis, který je užije k okamžité spotřebě.

V případě prodejen se může obchod uskutečňovat buď uskutečňováním větších objednávek a vystavení zboží přímo na prodejně, nebo prodejna díly objednává již na přání konkrétního zákazníka, který se sám nechce registrovat, a stačí mu pouze jednorázově využít k nákupu dílů ACI prostředníka. Oba dva případy jsou možné, a vždy záleží na konkrétním prodeji, jaké podmínky svým zákazníkům poskytne.

2.4.6 Motoservisy

Od roku 2012 nabízí ACI také náhradní díly a příslušenství pro motoristy. Jedná se v podstatě o stejný princip prodeje jako v případě autodílů jen s tím rozdílem, že odběrateli jsou dílny opravující motocykly. Veškerý prodej i podmínky jsou shodné s autoservisy.

2.4.7 Prodejny s potřeby pro motoristy

Stejně tak jako autodílny si mohou do svého sortimentu zahrnout konkrétní prodejny, i specializované obchody s doplňky pro motoristy mohou svou nabídku obohatit o zboží společnosti ACI. Vedle náhradních dílů a příslušenství k motocyklům, nabízí ACI také kompletní oblečení na motocykly, přípravků o péči o ně a téměř vše co je k provozování motorismu potřeba. Prodejny si obvykle vyžádají tištěný katalog, ze kterého buď přímo objednají a naskladní na prodejnu, nebo ho svým zákazníkům nechají na prodejně k nahlédnutí a objednávky uskutečňují až pro konkrétního zákazníka.

2.4.8 Automobiloví, motocykloví závodníci

Každý, jehož hobby je provozování automobilových či i motocyklových závodů si alespoň jednou za čas objedná nějaké náhradní díly, pro svůj speciálně upravený automobil či motocykl. Jedná se obvykle o zákazníky, kteří si svůj vůz sami upravují, sami se o něj starají, a sami si také zajišťují veškerý materiál a příslušenství, pro tyto úpravy. Vzhledem k tomu, že

se jedná o poměrně drahé hobby, a lidé se mu obvykle věnují celý život, nebo alespoň několik let, jedná se tedy i pro ACI o důležité zákazníky, kterým je potřeba věnovat dostatečnou péči.

2.5 Podpora vztahů se zákazníky

Vzhledem k osobním schůzkám obchodních zástupců s odběrateli a častému kontaktu dochází k pravidelnému prohlubování a péči o vzájemné vztahy, které pozitivně ovlivňují obraz společnosti v očích zákazníků. Kromě těchto osobních vztahů a propracovanému pokrytí celé České republiky obchodními zástupci, pečuje společnost ACI o své zákazníky i jinými prostředky.

Jedná se zejména o:

- Věrnostní programy pro pravidelné zákazníky
- Bonusy při překročení dané velikosti objednávky
- Zážitkové akce pro klíčové zákazníky
- Neobvyklá forma podpory prostřednictvím roadshow

2.5.1 Věrnostní programy pro pravidelné zákazníky

Každému zákazníkovi se od založení jeho účtu, při každém uskutečněném nákupu sčítá hodnota zboží, které nakoupil, a při dosažení určitého objemu odběru, dosahuje na určité procento slev z příštích nákupů. Slevy se liší také dle velikosti autoservisu, který díly odebírá, to především proto, že živnostník, by nikdy nemohl dosáhnout na podobné slevy jako velký autorizovaný servis.

Zákazníci jsou tedy členěni dle druhu odběratele a dále se jim na kontě sčítají body za nakoupené zboží. Zákazníci, kteří díly objednávají několikrát týdně ve velkých objemech, tak mohou dosáhnout až na slevy okolo 40% z celkového nákupu, což při vysokých cenách karoserií je již významná částka.

2.5.2 Bonusy při překročení dané velikosti objednávky

V závislosti na velikosti konkrétního odběratele, jsou v systému internetového obchodu zadány mezníky, které když zákazník při nákupu překročí, přiřadí mu k nákupu určitý bonus, jehož podobu si zákazník sám určí. Zákazníci obvykle svůj bonus vybírají v podobě dopravy zdarma, slevy na další kus ale také autolékárny či spreje na defekty kol.

2.5.3 Zážitkové akce pro klíčové zákazníky

Tuto formu péče o zákazníky považuje autorka za tu, která je pro společnost ACI typická. Z rozhovorů se zákazníky, kteří se jich v minulosti účastnili, či pravidelně účastní, vyznívá, že jsou pro ně tyto akce něčím výjimečným, neboť většinu aktivit by si sami bez ACI zřejmě nikdy nevyzkoušeli.

Ačkoliv by se mohlo zdát, že se nejedná v dnešní době o nic tak neobvyklého, opak je pravdou. Zástupci největších odběratelů a věrných zákazníků, kteří firmě přinášejí nejvyšší zisky, jsou několikrát ročně zváni na tématické akce, jejichž cílem je sblížit se s těmito zákazníky, lépe je osobně poznat, a vnést do čistě obchodních vztahů také společné zážitky a vzpomínky na příjemné strávené chvíle pod záštitou ACI. Na takové akci se obvykle sejde skupina 30-50 zástupců firem, kteří jsou pro ACI důležitými odběrateli a společně stráví víkend plný zážitků.

Oblíbenou akcí jsou závody, které se konají celý víkend, během kterého si zákazníci, především muži, vyzkouší řízení závodního auta na automobilovém okruhu, jízdu na motokárách, měřené úseky, školu smyku, a spoustu jiných zábavných aktivit spojených s motorismem. Vše je podpořeno občerstvením a přátelskou atmosférou, která zde vládne. I když jsou náklady při počtu účastníků opravdu vysoké, z dlouhodobého hlediska se ukázalo, že tento velmi osobní a přátelský přístup klíčový zákazníci opravdu oceňují, a společně nabyté zážitky si poté spojují s kvalitními díly ACI.

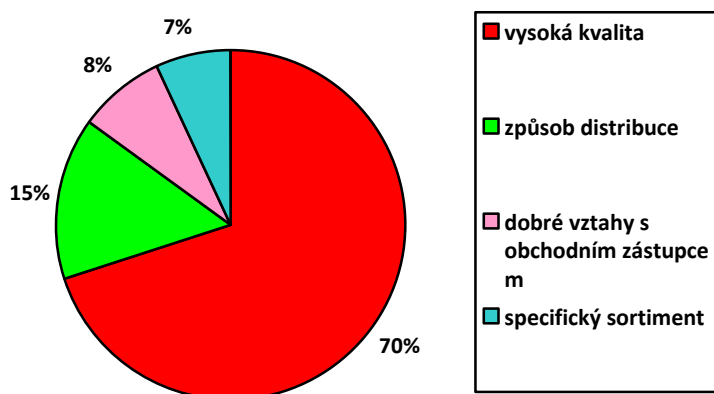
2.5.4 Péče o zákazníky formou roadshow

V roce 2012 se v marketingovém oddělení firmy zrodil nápad na nápaditou formu podpory prodeje prostřednictvím roadshow, která se do té doby neobjevila v žádné konkurenční firmě. Zrodil se nápad, aby byl každý autoservis navštíven tzv. „ACI hlídkou“, která zde bude pátrat

po ACI dílech, za které bude automechanikům rozdávat dárkové předměty, slevy do e-shopu a prohlubovat všeobecné povědomí o značce i mezi automechaniky, kteří s nimi pracují. Zpočátku bylo jasné, že projekt bude velmi nákladný, vzhledem k obrovskému počtu autoservisů v zemi, přesto vedení společnosti se souhlasem belgické mateřské společnosti rozhodlo tento projekt tzv. „vypustit do světa“. Je těžké přesně číselně vyjádřit výslednou efektivitu tohoto projektu, nicméně z hovorů se zákazníky i dotazníků na webových stránkách vyplynulo, že se rozhodně podařilo seznámit se značkou široký okruh potenciálních zákazníků, a představit značku neobvyklým způsobem, který zaujal.

Po úspěchu pilotního projektu, jej zanedlouho ve více, či méně obměněné podobě převzalo několik konkurenčních společností. Avšak z dostupných informací vyplynulo, že ani zdaleka nedosáhli takového úspěchu, jaký přinesl společnosti ACI. Což potvrdilo, že se vyplatí investovat do inovativních nápadů, postoupit riziko příchodu na trh s něčím novým a nebát se nových přístupů k zákazníkům, ti odlišný přístup jediné ocení.

Obrázek 3 Důvody proč zákazníci upřednostňují díly Ací před konkurencí



Zdroj: dotazník v rámci promoakce

2.6 Komunikace obchodních zástupců se zákazníky

Aby komunikace se zákazníky byla efektivní, je třeba, aby byla správně načasována a také aby byla mířena konkrétně. Hromadné emaily s širokou nabídkou rozeslané všem zákazníkům

v databázi zcela určitě nezajistí podobné výsledky jako nabídky na základě selektivního výběru, například pomocí databází vedených v MS Access, které obchodní oddělení společnosti ke zpracování dat využívá. Podnik pak může nabízet dle vybraných parametrů zboží, které je pro daného zákazníka zajímavé, a ne ho zatěžovat produkty, které při své práci vůbec nepotřebují, a tedy zcela jistě je neobjedná. Pro komunikaci se zákazníky si každý obchodní zástupce volí takové prostředky, které se mu osvědčily nejvíce. Rozdíly v komunikaci mohou být dány například věkovými rozdíly zákazníků. Zatímco s mladými zaměstnanci autoservisu bude dostatečná komunikace prostřednictvím emailů a telefonu, starší zákazníky bude lepší osobně navštívit a konkrétní nabídky s nimi probrat.

Komunikace zaměstnanců ACI se zákazníky probíhá pomocí následujících prostředků:

- Osobní schůzky
- E-mailová komunikace
- Telefonické hovory
- Správa webových stránek

Jak často obchodní zástupce své zákazníky kontaktuje i mimo běžné vyřizování objednávek záleží na důležitosti zákazníka pro podnik, velikosti objednávek, ale také na konkrétním vztahu zákazníka s firmou. Vzhledem k osobním vztahům a systému jakým společnost se zákazníky komunikuje je poměrně běžné, že se ze stálých zákazníků stávají přátelé zaměstnanců, a komunikace se pak přesouvá tedy i do osobního života obou stran.

Mimo komunikaci týkající se vyřizování objednávek, navštěvuje obchodní zástupce své zákazníky také v období před svátky, aby svým obchodním partnerům popřál příjemné prožití, a přivezl s sebou milou pozornost. To se děje pravidelně před velikonočními i vánočními svátky.

E-mailovou komunikaci má na starosti obchodní oddělení, které pravidelně rozesílá zákazníkům tzv. „newslettery“ neboli informace o novinkách v internetovém obchodu či speciálních akcí. Prostřednictvím emailu komunikuje obchodní zástupce také se svými zákazníky a domlouvají bližší informace k objednávkám, které není možné vyřídit pouze prostřednictvím formuláře na webových stránkách.

Osobní schůzky a záležitosti týkající se reklamací se zpravidla řeší vždy telefonicky, aby je bylo možné vyřešit co nejrychleji, a zákazník neztrácel čas.

2.6.1 Komunikace obchodního ředitele se zákazníky

Obchodní zástupce a obchodní ředitel v jedné osobě, který spolupracoval při tvorbě této bakalářské práce, je velmi komunikativní člověk. Na starosti má nejdůležitější zákazníky s obraty, jež pro společnost představují velký podíl na celkovém zisku, a proto musí svým zákazníkům věnovat obzvláště důkladnou péči. S většinou svých zákazníků má blízké až přátelské vztahy, navázané právě díky společným zážitkům na zážitkových akcích či společných zájmech týkající se motorismu.

Pro komunikaci s nimi tedy obvykle volí osobní schůzky, při kterých neváhá cestovat do vzdálených měst. Téměř nevyužívá emailové komunikace, ani nepověřuje žádného ze svých kolegů, aby jakýkoliv úkol týkající se jeho zákazníků za něj vyřídil. Vše si zajistí rád osobně a s přátelským přístupem, který je pro něj pověstný.

Autoservisy, jež má obchodní ředitel na starosti, patří k těm větším a i přesto, že se, se zástupci či vedením osobně zná, telefonicky si vždy předem sjedná schůzku, aby byla osoba pověřena nákupem náhradních dílů skutečně přítomna.

2.7 Organizační struktura společnosti

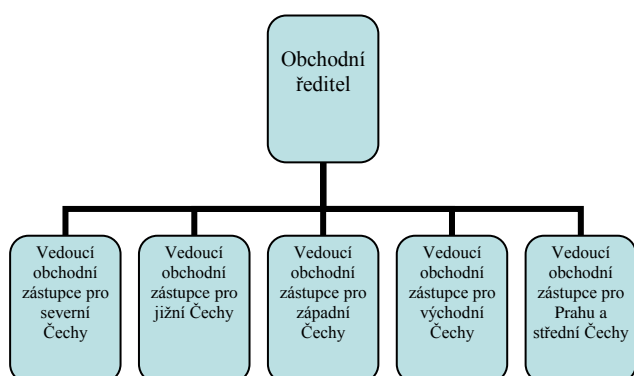
Společnost Aci zaměstnává v současné době desítky zaměstnanců. Všichni zaměstnanci pracují v hlavním sídle společnosti v Praze-Běchovicích, kde se v jedné budově nachází kanceláře, prodejna i obrovské skladové prostory.

V čele společnosti jsou dva majitelé, jež jsou zároveň i jednatelé firmy.

2.7.1 Obchodní oddělení

Vedoucím v obchodním oddělení, které má na starosti všechny obchodní zástupce, je obchodní ředitel, jež autorce sděloval užitečné poznatky a informace při tvorbě této práce. Obchodní oddělení se stará o správné pokrytí celého území ČR obchodními zástupci, řeší jak dosáhnout co nejefektivnější distribuce dílů v jednotlivých regionech či motivační programy pro své zaměstnance.

Obrázek 4 Struktura obchodního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

2.7.2 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení zaměstnává celkem pět odborníků. Kromě stálých podřízených vedoucího marketingového oddělení, jsou zde zaměstnání další dva lidé, kteří ale pracují ještě pro další úseky. Marketingové oddělení má zajišťuje navrhování marketingových strategií, způsoby komunikace se zákazníky, či nové cesty podpory prodeje.

Právě marketingové oddělení mělo na starosti průběh propagačního projektu „ACI hlídky“ v minulých letech, a byli to také zaměstnanci marketingového oddělení, kdo sestavovali jednotlivé fáze tohoto projektu od jeho počátku až k finální podobě.

2.7.3 Odbytové oddělení

Největším, nejen z hlediska počtu zaměstnanců, ale i rozlohou je ve společnosti ACI oddělení odbytu. Řídí logistiku, správné načasování objednávek tak, aby bylo v každém okamžiku naskladněno dostatečné množství zboží pro jeho výdej, a evidenci všech vozů, jimiž se objednávky k zákazníkům zavážejí.

Na odbytovém oddělení, má vedoucí skladu podřízených několik skladníků, kteří se starají o skladové zásoby dle skladových karet a pomocí propracovaných logistických systémů zboží vydávají, ale také přijímají při jeho převážení.

Jednotlivá oddělení jsou umístěna hned vedle sebe, v jedné budově. Vzájemně jsou provázána tím, že někteří ze zaměstnanců mají své činnosti zadány zároveň v několika odděleních. To autorka považuje za výhodu, zejména z hlediska rychlosti, dostupnosti a jednoduchosti řešení

jakýchkoliv nejasností. Vždy je možné během okamžiku zajít na dané oddělení a osobně řešit nastalou situaci. Pokud by se jednalo o podnik sídlící v několika budovách, nebo dokonce v jiných městech, spousta podnikových procesů by se mohlo zpomalit, což považuje za zbytečný nedostatek.

2.8 Hlavní konkurenti společnosti ACI, s. r. o.

Určit konkurenci společnosti ACI na trhu s autodíly je poměrně komplikované z toho důvodu, že ačkoliv se jedná o konkurenci ve své podstatě, tyto podniky fungují také jako odběratelé, čili i konkurenční podnik přináší firmě určitý zisk, i přesto, že díly dále prodává svým jménem. Tuto skutečnost, ale pro potřeby představení hlavní konkurence, nyní opomineme, a budeme se zabývat pouze tím, že tyto podniky společnosti ACI konkurují nabídkou zboží stejného zaměření.

2.8.1 Auto Kelly, s. r. o.

Společnost působí na trhu od roku 1994 a sídlí v Praze. Obdobně jako ACI začala na trhu nabízet nejprve karosářské náhradní díly, a s postupem času svůj sortiment rozšiřovala, až se stala nejrychleji se rozvíjejícím importérem náhradních dílů pro osobní i užitkové vozy. Oficiálně se jedná o největšího distributora náhradních dílů v České republice s celkovým počtem 68 prodejem na celém území České republiky. Společně s prodejny vlastní také rozsáhlou síť autoservisů.

V roce 2010 se stala společnost Auto Kelly, s. r. o. součástí nadnárodní skupiny RHIAG GROUP, předního distributora náhradních dílů působící ve většině zemí střední a východní Evropy. Auto Kelly má své pobočky také na Slovensku a v Maďarsku. I přesto, že svou velikostí a pokrytím se jedná o největšího konkurenta, je to právě společnost Auto Kelly, která od ACI odebírá speciální díly karoserií, a velmi často je zařazuje do své nabídky.

2.8.2 APM automotive, s. r. o.

Od roku 1994 je předním dodavatelem náhradních dílů pro osobní a užitkové automobily na

českém i slovenském trhu. Zakladatelem společnosti je firma Markmiller GmbH Geddendorf. Centrální sklad se nachází v Kdyni a pro středočeský region mají také pobočku s rozsáhlým skladem také v Praze. Ve většině okresních měst se pak nachází kamenná prodejna společnosti, která je pravidelně zásobena ze skladů.

Společnost APM nabízí veškeré náhradní díly na většinu motorových vozidel v evropské unii. Svým sortimentem se nijak nevymezuje, ani nespécializuje pouze na určitý typ náhradních dílů. V tomto ohledu se mírně liší od ACI, a proto obdrží-li společnost APM specifický požadavek od zákazníka na atypický díl karoserie, jež má ve své nabídce ACI, často tento díl odkoupí právě od nich. Znovu se tedy jedná nejen o konkurenci, ale zároveň o významného odběratele.

2.8.3 Elit, s. r. o.

Společnost Elit, jež je členem Elit Group, s. r. o. a RHIAG byla založena v roce 1992 v České republice. Společnost nabízí originální, ale i vysoce kvalitní náhradní díly pro osobní, nákladní i užitkové vozy. V nabídce má také sortiment pro motocykly. Elit nabízí také vysoce moderní softwarové a diagnostické přístroje pro autoservisy, půjčovnu těžké techniky a také marketingovou podporu pro začínající autoservisy. Elit je opět konkurenčním podnikem, ale také distributorem, díky němuž se díly ACI dostanou k více zákazníkům, prostřednictvím jeho sítě zákazníků.

2.8.4 Autobenex, s. r. o.

Vlastníkem je společnost Stahlgruber CZ, jež je přímý importér a prodejce originálních náhradních dílů. V sortimentu zahrnují mechanické i karosářské autodílny pro všechny typy osobních i užitkových automobilů. Dále svým zákazníkům poskytuje veškeré obchodní, poradenské i marketingové služby. Velkou předností společnosti je zavázání náhradních dílů k zákazníkům několikrát denně. Autobenex často poskytuje začínajícím autoservisům vybavení do dílen se závazkem odběru jejich autodílů, či také montérky a nářadí. Tento přístup společnost ACI do své marketingové strategie stále ještě nezařadila, i přesto, že poptávka by již byla velká.

2.9 Motivování zaměstnanců ACI

Úspěch celého podniku z velké části závisí na práci obchodních zástupců. Právě oni jsou denně v kontaktu se zákazníky, působí na ně svým projevem a snaží se jim co nejlépe splnit jejich požadavky. Vedení se tedy snaží, aby i v zájmu každého obchodního zástupce bylo svou práci odvádět co nejlépe a to nejen z loajality ke svému zaměstnavateli, ale především ze své vnitřní motivace.

Motivace, která vychází z každého člověka je totiž mnohem silnější než ta, která je podpořena nějakým faktorem zvenčí. Okolní podmínky se totiž s časem mění, mohou se jednak zlepšovat, ale pochopitelně i zhoršovat, zatímco to co obchodníky skutečně motivuje k dobře odvedené práci v dlouhodobém časovém horizontu je to, jaký oni sami mají k práci vztah, a co je pro ně hnacím motorem.

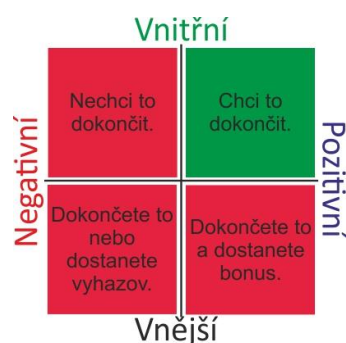
2.9.1 Vnitřní motivace

„Většina společností používá klasické „motivační“ nástroje jako jsou různé zaměstnanecké akce, bonusy, ocenění nejlepších zaměstnanců, balíčky či služby pro zaměstnance. Mají jednu nevýhodu. Nepůsobí přímo na vnitřní motivaci samotného pracovníka, spíše si jeho oddanost a pracovitost kupují. Mohou někdy vyvolávat pocity, že se společnost snaží zaměstnance manipulovat a uplácet.“¹⁸

„Navíc tyto (vnější) formy motivace nefungují dlouhodobě a mohou být finančně nákladné. Nejsnazším způsobem jak zaměstnance motivovat je nalézt si k nim správnou cestu a zapůsobit na jeho vnitřní motivaci.“¹⁹

Společnost ACI se snaží nastavit podmínky dle uvedené teorie rozvíjení vnitřní motivace. Snaží se vést vedoucí pracovníky, zejména vedoucí obchodního a marketingového oddělení,

Obrázek 5 Motivace zaměstnanců



zdroj: www.firemni-sociolog.cz

¹⁸ Vedení a vztahy ve firmě [online] [cit. 20.10.2014] Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz>

¹⁹ Vedení a vztahy ve firmě [online] [cit. 20.10.2014] Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz>

kteří jsou nadřizenými všech obchodních zástupců, aby svým podřízeným pomáhali nalézt svou vlastní vnitřní motivaci, důvody proč chtějí svou práci odvést kvalitně a pomoci jim se i vnitřně rozvíjet a ne jen slepě následovat pokynů od svých nadřízených.

2.9.2 Metody rozvíjení vnitřní motivace u obchodních zástupců.

Spolupráce, možnost vzájemně si pomáhat i s ostatními spolupracovníky, přispívá k celkové sounáležitosti se společností. Podporuje komunikaci a důvěru mezi zaměstnanci.

Odpovědnost, vedení jednotlivých oddělení se své zaměstnance snaží zapojit také do rozhodování a podporovat jejich nápady. Vyvolává to v nich pocit, že mají možnost ovlivnit a zvolit si svoji práci.

Uznání, systém hodnocení, který je spravedlivý a ovlivnitelný odvedeným pracovním výkonem. Jedná se o zpětnou vazbu k vykonané práci.

Jasně úkoly, každá činnost by měla být přesně specifikována a měla by být dosažitelná pro daného pracovníka.

Různorodost, snaha o flexibilitu obchodníků, adaptace na měnící se podmínky a prostředí, obměny pracovních pozic.

Kariérový růst, společnost se snaží umožnit svým zaměstnancům profesní růst a vlastní rozvoj.

2.9.3 Charakterové rysy obchodního zástupce

Na téma motivace obchodních zástupců k co nejefektivnější komunikaci se zákazníky autorka hovořila při několika sezeních s konzultantem této práce.

Obchodní ředitel a nadřízený všech obchodních zástupců, se již při výběru pracovníků a přijímání nových pracovních sil zaměřuje na komunikační schopnosti, empatii, obchodní dovednosti a v neposlední řadě také alespoň částečný zájem o automobilové prostředí.

Dovednosti spojené se znalostí sortimentu a umění být dobrým obchodníkem lze obchodní zástupce časem naučit, ovšem za předpokladu, že má výše zmíněné vlastnosti. Ty jsou totiž předpokladem každého úspěšného obchodníka.

Společnost ACI poskytuje svým zaměstnancům skutečně stabilní zázemí a jistotu zaměstnání. Všichni obchodní zástupci zde pracují nejméně 5 let, někteří dokonce od samého začátku

fungování podniku. Tento fakt svědčí o tom, jak dobré pracovní podmínky a tedy i vnitřní motivaci pro kvalitní práci jim společnost poskytuje.

3 část - Návrh modelu CRM pro společnost ACI

3.1 Zpracovávání dat ve společnosti Aci, s. r. o.

Ve společnosti Aci se všechna data a informace o zákaznících zpracovávají pomocí programů MS OFFICE. Nejvíce se využívají program MS Word, MS Excel a MS PowerPoint. V MS Word se zpracovávají veškeré interní zprávy, vyhlášky, nařízení ale také obchodní dopisy a různá upozornění. MS Excel zde slouží především pro zpracování důležitých dat do tabulek, nebo jednoduché databáze.

Prostřednictvím MS Excelu se zpracovávala všechna data v průběhu promoakce (roadshow) ACI. Každý den se vytvořil nový soubor, který měl vytvořené záhlaví a do něj se vpisovaly informace jako kontaktní údaje autoservisu, a data získaná na základě krátkého dotazníku během návštěvy. Takto vyplněný soubor, se ještě ten samý den odesílal na obchodní i marketingové oddělení, kde pověřený zástupci tyto data třídili, a rozhodovali, které nové zákazníky by mohlo zboží ACI oslovit, a které nikoli.

V MS Powerpoint se standardně vytváří podkladové materiály pro veškeré porady, meetingy či interní schůze. Avšak i přesto, že tyto programy jsou stále aktualizované a mají všechny potřebné funkce a aplikace, neexistuje zde žádná provázanost, která by pracovala s informacemi jako s celkem. To může mít při tak velkém množství zákazníků, které ACI má za následek zbytečné ztráty v důsledku opomenutí, nebo ztracení některých důležitých informací či vazeb. Ve společnosti ACI využívají specializovaný software pro řízení skladové evidence, vystavování potřebných listin a zpráv týkajících se skladové zásoby Warehouse. Program funguje jak na jednom lokálním počítači, tak i v celé síti připojených počítačů. Avšak plnohodnotný CRM systém zatím společnost nemá. Efektivní CRM systém, jehož úkolem by bylo zjednodušit dostupnost všech zákaznických dat a umožňovat je lépe využít pro zvýšení zisku by měl tedy propojovat všechny zmíněné programy.

„Hlavním očekávaným přínosem systému pro práci s klientskými daty je především komplexnější přehled o zákaznících – jednotlivě i v celku – a usnadnění práce díky možnosti

pracovat s jediným integrovaným systémem namísto přecházení mezi různými druhy softwaru.²⁰

V následující části se tedy autorka pokusí nalézt vhodný model CRM systému pro potřeby společnosti Aci, s. r. o.

„CRM systémy shromažďují významné informace o zákaznících, například údaje o tržbách, nákupních preferencích, kontaktní informace a další data, aby bylo možné zákazníkům poskytnout co nejlepší služby.

Tyto systémy nelze chápat pouze jako softwarový produkt, ale jako souhrn pravidel, jimiž se řídí procesy v podniku s cílem plnit přání zákazníků, pokud možno ještě dříve, než zákazník toto přání vysloví. Nastartování implementačního procesu CRM musí tedy vycházet ze stanovené strategie podniku, což znamená důsledně analyzovat stávající obchodní procesy, pomocí kterých identifikujeme a obsluhujeme zákazníka a kontrolujeme, zda obchodní vztah je skutečně oboustranně výhodný.²¹

3.2 Zavádění CRM systému

Při zavádění CRM systémy v podniku, se začíná úvahou nad hodnotou zákazníků, jejich loajalitou nad trhem, který tento podnik obhospodařuje. Fáze těsně před implementací systému je poměrně citlivá na celkový rozmach řešení, na návratnost investic a vůbec na procesní problematiku a dopady na podnik, neboť ten musí být připravený na případnou zvýšenou poptávku po jeho zboží.

Další zásadní krokem při realizaci příprav je volba dodavatele systému. Optimální volbou jsou osvědčení dodavatelé, bohužel v českých krajích se stále objevují první vlaštovky tuzemských řešení CRM.

Finanční prostředky, které podnik investuje do řešení CRM, nejsou zanedbatelné, a s ohledem na to, že se jedná o inovační proces, nelze je tak snadno vyčíslit. Implementační fáze CRM v sobě zahrnuje také kroky měření podle specifických metrik, a důležitý je také fakt, že

²⁰ Integrace CRM ve firmách [online] [cit. 28.10.2014] Dostupné z: <http://www.businessit.cz>

²¹ CRM systémy [online] [cit. 20.10.2014] Dostupné z: www.crm.crm.sweb.cz/

během zavádění CRM se mohou měnit interní procesy podniku, a tak může docházet ke změnám dalších fází. Při volbě dodavatele je tedy vhodné dát na rady jeho referenčních zákazníků, případně výběr dodavatele prokonzultovat s odborníky v této oblasti.

3.3 Postup při vypracovávání strategie pro úspěšnou implementaci CRM systému v podniku:

1. Úvodní a analytická část

- Příprava strategie.
- Převzetí a verifikace výstupů corporate strategie.
- Stanovení vize a cílů systému CRM (výchozí základna pro hodnocení úspěšnosti celé strategie), což zahrnuje:
 - analýzu současného CRM stavu;
 - analýzu a hodnocení CRM trendů;
 - definice požadavků na systém CRM;
 - formulace vize a cílů CRM.

2. Návrhová a realizační část

Systémová integrace podniku s okolím a integrace interních podnikových procesů vzhledem k CRM:

- optimalizace podnikových procesů;
- definice požadavků na CRM.
- definice modelu CRM včetně návrhu modelu procesů CRM. Model bude definovat:
 - charakteristiku architektur jednotlivých procesů a jejich informačních vazeb;
 - datovou, technologickou a aplikační integraci (vazba na okolí z pohledu firmy).²²

3.4 Vhodný model strategie pro společnost Aci, s. r. o.

3.4.1 Rovnost zákazníků

I přesto, že si vedení společnosti zakládá na osobních vztazích s regionálními distributory, v počtu konečných zákazníků je potřeba věnovat pozornost všem zákazníkům a ne pouze těm

²² Strategie zavádění CRM [online] [cit. 20.10.2014] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz>

klíčovým. V tom spatřuje autorka jeden z nedostatků stávající péče o zákazníky.

Nadměrná péče o velkoodběratele, může v dlouhodobém hledisku upozadit odběratele menší, kteří ačkoliv nepřinášejí závratný zisk, stále jsou pro společnost ACI důležití. To se projevilo i v rámci dotazování se odběratelů, kteří se často zmiňovali o nedostatečném kontaktu s obchodním zástupcem, nebo dokonce, že již několikrát žádali o kontakt, ale dosud je nikdo ze společnosti nekontaktoval. Toto nedorozumění by tedy, pokud by se případně opakovalo, rozhodně mohlo mít vliv na loajalitu menších odběratelů, kteří by mohli mít pocit, že je obchodní zástupce nemá zájem kontaktovat.

Nový systém by tedy měl přinést řešení, jak rozvrhnout kontaktování i komunikaci mezi všichni zákazníky rovnoměrně.

Případný nedostatek autorka spatřuje v oblasti, kdy vzhledem k přátelským vztahům obchodních zástupců s velkoodběrateli dochází k unikům informací, které by si za jiných podmínek zaznamenali, nebo je alespoň považovali za důležité. Tím, že se považují za přátele, jim ovšem určité informace mohou uniknout, či je zakryjí osobní dojmy.

Doporučení by tedy bylo, i přes osobní a blízké vztahy, uvědomovat si výhodnost uchovávání informací i v elektronické podobě, případně si i dělat zápisky z jednotlivých setkání, se zákaznickými poznámkami či detaily schůzky. Tyto informace by se v budoucnu mohly hodit.

3.4.2 Vyloučení záměn objednávek

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že byl několika zákazníkům doručen jiný díl, než jaký si objednali. To bylo sice napraveno, ovšem tento čas navíc, může způsobit konečnému odběrateli další potíže. Tato chyba mohla nastat buď špatným označením zboží v systému (ta zadávají v případě nového artiklu ručně do počítače zaměstnanci), nebo záměnou dvou objednávek. I zde by tedy byla potřeba provázanost více programů, které by tyto chyby vyloučily.

S přihlédnutím na množství zákazníků, a denně expedovaného zboží a celkovou velikost podniku je tedy nutné výběru vhodného CRM systému věnovat velkou pozornost. Vzhledem ke konkrétním požadavkům na systém.

3.4.3 Doporučení před zavedením CRM

Potřeba CRM systému nevychází u společnosti ACI z poklesu tržeb, či nedostatku klientů, ale spíše z důvodu zkvalitnění služeb a předcházení zbytečným nedorozuměním. Vize společnosti by tak měla obsahovat myšlenku jednak uchování stávajících spokojených zákazníků, a zároveň díky vylepšenému řízení se zákazníky navázat nové kontakty s menšími odběrateli, případně obnovení vztahů s již ztracenými zákazníky.

Bylo by vhodné, aby před samotným spuštěním systému, proběhla dostatečná komunikace uvnitř společnosti, například soukromými hovory se zaměstnanci, nebo uspořádáním větší schůze, na které by tato vize byla všem zaměstnancům představena. Tím, že s ní budou všichni seznámeni v samotném začátku, se mohou se systémem lépe a dříve sžít.

V rámci obchodní strategie by bylo vhodné na přední příčky určit růst hodnoty zákazníka a snaha o zvýšení loajality zákazníků. V rámci zkvalitňování vztahů se zákazníky, by autorka dále doporučila navýšit počet zaměstnanců v call centru, a více dbát na evidování veškeré komunikace se zákazníky. I přesto, že se některé údaje mohou zdát nepodstatné, z dlouhodobého hlediska, by pro podnik mohly být užitečné.

Pro získání nových zákazníků z řad konečných uživatelů, by dále pomohlo zpřístupnit e-shop i pro malé autoservisy, bez toho, aby musely odebírat přes zprostředkovatele, a díly se tak pro ně stávaly mnohem dražšími.

K udržení kvalitních vztahů se zákazníky by bylo vhodné také průběžně hodnotit firemní kulturu, a zájem zaměstnanců na cílech společnosti, viz vnitřní motivace zaměstnanců.

Na základě zhodnocení firemní situace a požadavků na systém zvolila autorka následující možnosti vhodných modelů:

- K systému Warehouse EU, dokoupit ještě rozšiřující verzi Warehouse Autosalon, jež je koncipován přímo pro účely skladové evidence náhradních dílů pro automobily;
- Zakoupení multifunkčního CRM systému CompSale od společnosti Timone management.

3.5 Warehouse Autosalon

Softwarový systém Warehouse-Autosalon je určen speciálně pro vedení skladové evidence autodílů, vystavování potřebných listin, zpráv a podrobnou analýzu činností spojených s automobily (autosalony, autoservisy). Od původního programu Warehouse EU se liší různými aspekty především tím, že přihlíží k technologickým zvláštnostem podniků tohoto typu.

Program je vhodný pro distributory náhradních dílů-tedy ideálně pro společnost ACI, ale obsahuje také aplikace pro autoservisy a autosalony. Vždy záleží už na konkrétní konfiguraci. V základní verzi má tedy program dvě části – obchod, sklad a servis.

„V části obchod a sklad využívá stejné formuláře jako původní verze Warehouse EU, zde by tedy nebyla ani potřeba přeškolenovat zaměstnance na jiný systém, což by mohla být úspora času.

Část Servis přihlíží ke všem zvláštnostem servisu a oprav automobilů, umožňuje přijímat objednávky do servisu, vytisknout tuto objednávku se všemi podrobnostmi, vypočítat konečnou cenu servisu s přihlédnutím k vynaloženému času a náhradním dílům vydaných ze skladu.

V části Servis je vedena databáze automobilů, databáze mechaniků, a provede se spojení s částí Obchod a sklad.“²³

I přesto, že se tedy nejedná přímo o CRM systém, ale o program skladové databáze, v případě propojení obou částí, a napojení systému na zákaznické účty, by mohl jako efektivní nástroj řízení vztahů se zákazníky velmi dobře fungovat. V systému by se uchovávaly všechny dosavadní objednávky konkrétního zákazníka, bylo by možné sledovat statistiky nákupů z více hledisek, to vše díky systému, který je vytvořen pouze pro účely automobilového odvětví.

Nevýhodou tohoto systému je, že nezajistí, rovnoměrnou komunikaci obchodních zástupců se zákazníky.

Program Warehouse ve verzi Autosalon je k dostání v několika variantách, v závislosti na tom, kolik uživatelů bude tento program využívat, a také zda budou všechny nabízené funkce aktivní.

²³ Warehouse Autosalon [online] [cit. 2.11.2014] Dostupné z: <http://www.trade-soft.cz>

Verze programu, jež je aktivní pouze pro jeden počítač, by zřejmě pro tak velkou společnost, jakou je ACI nebyla vhodná, a proto s přihlédnutím k potřebám společnosti, zvolila autorka následující možnosti rozsahu programu Warehouse, jež se liší několika parametry a především cenou.

3.5.1 Warehouse Autosalon Professional

Siťová verze, 6 pracovních míst + program Warehouse Fakturace - evidence přijatých a vystavených faktur, kontrola splatnosti, evidence dlužníků, tisk příkazů k úhradě.

Tato poměrně omezená verze, je k dostání za 25 990,-.

3.5.2 Warehouse Autosalon Enterprise

Siťová verze, neomezený počet pracovních míst. Program Warehouse-Fakturace - evidence přijatých a vystavených faktur, kontrola splatnosti, evidence dlužníků, tisk příkazů k úhradě. Online internetový obchod Warehouse Web - automatická implementace, používá databázi Warehouse EU, žádná aktualizace dat. Možnost připojení více pracovních míst a administrace přes internet. Tato, zcela neomezená, verze stojí 65 990,-.

Obě navrhované možnosti rozšíření programu Warehouse splňují potřeby společnosti, liší se v počtu uživatelů, jež ji mohou využívat a také ve funkčnosti všech aplikací u druhé možnosti. V případě první verze, lze pak v případě potřeby dokoupit další pracovní místa, každé za 3 990,-. Při nákupu je tedy nutné promyslet, kolik uživatelů bude s programem pracovat a s tím již počítat do budoucnosti.

3.6 CRM systém COMP SALE

Program funguje na trhu již od roku 1990 a pracuje na podobné bázi jako MS Access 2003. Je použitelný na všech operačních systémech počínaje Windows 98 až po Visty. Dle požadavků uživatele může být zvolena modifikace s omezeným, nebo maximálním rozsahem funkcí. Systém je přizpůsobitelný a může být tedy využíván v jakémkoliv odvětví.

3.6.1 Pro koho je Comp Sale vhodný

Systém Comp Sale je vhodným systémem zejména pro firmy s obchodními zástupci v regionech. Pokryje potřeby jak jednotlivých obchodních zástupců a jejich každodenní agendu, tak koordinaci obchodního oddělení, ale také analýzu prodeje a marketingových

aktivit. Vzhledem k odbornosti modelu, systém dokáže také vyhodnocovat prodejní potenciál dle teritorií, což by usnadnilo práci obchodním zástupcům, při nalézání nových kontaktů. Veškerá komunikace se zákazníky je automaticky ukládána do jejich složky, takže informace jsou přehledné a na jednom místě. Tyto údaje jsou viditelné pro vedení, a v případě nemoci, či nemožnosti konkrétního obchodního zástupce jednat se svými klienty, je možnost ho zastoupit díky přístupu ke všem důležitým informacím.²⁴

3.6.2 Zadávání dat do systému

Při zadávání firem do systému, jsou zadány kontaktní údaje zákazníků, a základní informace. Další informace k ekonomice firmy jsou automatizovaně dodávány z vytvořených nabídek a faktur, případně pomocí programových můstků z ekonomického software uživatele, což velmi zkrátí čas vkládání dat do systému.

Program je vhodný k zatřídění firem, například podle regionů, zaměření, určení vedoucího jednotlivých firem, kde se pokaždé propojí celý systém s již existujícími soubory MS Excel nebo MS Access, a není tedy třeba všechna data znovu do systému zadávat. Díky vazbám mezi doklady a programy by byla vyloučena možnost záměny objednávek.

3.6.3 Konfigurace systému

Součástí systému je archivace veškerých faktur, dokladů, které vždy odkazují ke konkrétnímu zákazníkovi. Orientace v systému je tedy velmi rychlá a značně zjednodušuje práci zaměstnancům firmy. Systém slouží také pro interní komunikaci mezi zaměstnanci, kteří mají každý v systému vlastní účet, na který se personální sdělení odesílají.

Systém je možné naplnit daty z MS Word nebo z MS Excel, a stejně tak jeho výstupy mohou být převedeny do MS Word i do MS Excel, umožňuje hromadnou korespondenci a třídění příchozí pošty.

„Program lze dále nastavit tak, že automaticky, či manuálně bude přiřazovat veškeré emaily ke konkrétnímu zákazníkovi do složky příslušné firmy. Zjednodušilo by to komunikaci se zákazníky, neboť vlákna komunikací by byla uspořádána na jednom místě, a vše by bylo přehledně roztříděné.“²⁵

²⁴ Timote management, COMP SALE[online] [cit. 2.11.2014] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz>

²⁵ CRM systém COMP SALE [online] [cit. 16.11.2014] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz>

Výhodou tohoto systému je jistě aplikace zákaznických karet. Ty umožňují v rámci databáze evidovat jakékoliv informace související se zákazníkem.

Jedná se o libovolný počet typů karet, s volitelnými položkami, které slouží jako třídící pole pro jedinečný zápis hodnot týkajících se daného zákazníka. Tyto informace lze zjednodušeně získat i z jiných již existujících firemních programů-ekonomický systém, účetní program, apod. Vyplněné údaje v kartách by sloužily jako cenný zdroj informací při pozdějších analýzách či vyhledávání.

3.6.4 Plánování

Ke každému zákazníkovi je možné si naplánovat další akce, jež se budou v nastaveném časovém termínu připomínat. Lze tedy vidět například seznam plánovaných úkolů na aktuální den, prohlédnout seznam úkolů po termínu či zobrazit seznam úkolů v čase a upozornění na kumulaci na více úkolů na stejný čas. Konkrétně by se tedy dalo do systému zadat vyhledání firmy, jež se účastnila zákaznické akce a je z jižních Čech, a tuto firmu přiřadit konkrétnímu obchodnímu zástupce, který byl na akci také, a pravděpodobně tedy již s tímto distributorem měl možnost komunikovat osobně.

3.6.5 Bezpečnost a ochrana dat

Při systému takového rozsahu, jež bude využívat několik desítek zaměstnanců a obsahuje citlivé údaje stovek zákazníků, je nezbytné mít zajištěnou dostatečnou ochranu dat. Program lze tedy zabezpečit proti nedovolenému kopírování dat, a účinně chránit před jejich ztrátou. Proti neoprávněnému přístupu do systému jsou využívána přístupová hesla. Lze zvolit zvýšenou ochranu, tedy systém bude po uživateli vyžadovat změnu hesla po uplynutí zadaného počtu dní.

„Definice uživatelských práv jsou při užití CRM systému zásadní. Není možné, aby naprosto všichni zaměstnanci měli přehled například o platebních údajích všech klientů. Program lze tedy nastavit buď tak, že přihlášený uživatel může vidět jen jemu přiřazené firmy, nebo všechny informace zařazené v databázi.

V programu jsou tři úrovně nastavení, STANDARD-všichni mohou vidět všechno, ale právo aktualizace má pouze pověřený správce, NAPROSTÁ VOLNOST-všichni mohou všechno. VELKÁ OMEZENÍ-každý vidí pouze jemu přiřazené záznamy.“²⁶

²⁶Popis systému Comp Sale [online] [cit. 17.11.2014] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz>

Vedle bezpečnostních omezení, program nabízí také funkci zamezení duplicitním záznamům, která by zbytečně způsobovala nepřehlednost a chaos. Systém hledá souvislosti mezi duplicitními záznamy, i mezi těmi, které mohly vzniknout pravopisnou chybou nebo překlepem.

3.6.6 Cena

Cena CRM systému Comp Sale je progresivní s počtem uživatelů, jež ho využívají. Zákazník platí jednorázovou částku za pořízení, a měsíční technickou podporu. Je zde také možnost pronájmu systému, tedy společnost se nestává vlastníkem licence, ale tato možnost by byla vhodná například pro krátkodobé projekty, či pro menší firmy. Pro potřeby společnosti ACI by bylo vhodné licenci zakoupit, a stát se tak jejím majitelem. Program se bude moci využívat po několik let, a vzhledem k tomu, že vedení společnosti plánuje expandovat i do jiných zemí, zcela jistě by se investice zanedlouho vrátila.

Částka při nákupu systému začíná od 50 000,- a maximální částku za pořízení je při počtu 50 uživatelů 175 000,-. Lze se domnívat, že pro správný chod systému, by systém využívalo okolo 20-30 zaměstnanců, a cena by se tedy pohybovala mezi 98 000,- a 125 000,-.

3.6.7 Přínosy modelu Comp Sale pro obchodní zástupce

- Roztřídění odběratelů do vlastních kategorií;
- Evidence nabídek a jiných dokumentů;
- Označení poboček firem, pro lepší orientaci;
- Nastavení vlastní třídících a rozřazovacích kritérií.

3.6.8 Přínosy modelu Comp Sale pro obchodního ředitele

- Přidělení určitých firem jednotlivým obchodním zástupcům;
- Odlišení zákazníků od zbytku databáze;
- Určení obchodních priorit;
- Odlišení fakturačních a korespondenčních adres;
- Grafické srovnání výkonnosti jednotlivých obchodníků;
- Stanovení logických vztahů mezi firmami.

3.6.9 Přínosy modelu Comp Sale pro management firmy

- Evidence nákladů spojených se získáním daného zákazníka;
- Řízení a správa akcí a projektů;
- Přidělování úkolů;
- Existence online informačního systému;
- Grafické vyhodnocení jednotlivých obchodních úseků.²⁷

3.6.10 Řízení a správa akcí a projektů

Vzhledem k faktu, kolik společnost ACI ročně pořádá zážitkových akcí, by byla aplikace Řízení a správa akcí a projektů, velkou výhodou, neboť pomocí této funkce je možné začlenit různé aktivity s různými zákazníky pod jednu hlavičku. Jednotlivé akce, společně s pozvanými obchodními partnery by tedy zde byly přehledně zorganizovány, a i následné rozesílání pozvánek a komunikace ohledně akce by byla zautomatizována díky tomuto programu. Tato funkce by také odhalila, pokud by někteří zákazníci byli zváni opakovaně s větší frekvencí než jiní.

Jisté preference lze samozřejmě v systému nastavit, ale vždy by na to bylo obchodní oddělení upozorněno, takže by se eliminovaly případy, kdy by se zcela opomnělo na malé odběratele. Pokud bude společnost vzpomínat při těchto setkáních se zákazníky i na nové a menší odběratele, zcela jistě tak posílí svůj obraz v očích širší veřejnosti, a získá tak nové kontakty.

4 Výsledný efekt

Regionální zástupci již nepodávají žádná smyšlená hlášení o své činnosti, ale díky Comp Sale mají všichni maximální přehled o dění ve firmě.

Tvorba nabídky je výrazně přesnější a jasnější, než původní způsob manuálního zadávání do systémů. Grafická úprava nabídky je shodná pro celou firmu.

Velmi rychlé zvládnutí hromadných akcí typu pozvánky na akce, či účast na veletrzích.

Vedení má přehled o aktuální výkonnosti jednotlivých obchodních zástupců, lze je mezi sebou porovnávat dle prodejů, dle množství zákazníků, či jiných sledovaných parametrů

Možnost nezávislé práce zaměstnanců díky notebookům, spravovat účty zákazníků i mimo budovu společnosti.

²⁷ Popis systému CompSale [online] [cit. 2.11.2014] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz>

Pokud je uživatelský účet zaměstnance jednou aktivován lze se k němu přihlásit i na firemních notebookech, jež mají obchodní zástupci k dispozici.

4.1 Porovnání obou navrhovaných variant

Pro lepší přehlednost vypracovala autorka porovnání obou navrhovaných variant do tabulky, kde budou sepsány důležité výhody a nevýhody obou systémů.

Tab. 4. Porovnání systémů Warehouse Autosalon a CRM Comp Sale

	Výhody	Nevýhody
Warehouse autosalon	<ul style="list-style-type: none"> -Rozšíření původní verze -Nízké pořizovací náklady -Specializace na sektor náhradních dílů pro automobily -Lze pracovat na všech počítačích v síti -Zaměření na skladovou evidenci -Znalost práce zaměstnanců se systémem 	<ul style="list-style-type: none"> -Nezohledňuje komunikaci se zákazníky -Nedokáže třídit zákazníky dle regionů či velikosti objednávek -Neslouží pro interní a hromadnou komunikaci -Nelze sledovat provázanost mezi komunikací se zákazníky s již uskutečněnými transakcemi na jeho účtu
CRM Comp Sale	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexní řešení péče o zákazníka - Naplnění systému daty z již existujících souborů -Vhodný zejména pro firmy s obchodními zástupci po regionech -Kategorizace zákazníků -Sledování efektivity komunikace se zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> -Vysoké náklady při pořízení -Potřeba pokročilého technického vybavení pro správnou funkčnost systému -Nutnost školení zaměstnanců na tento systém

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Výsledný model CRM pro společnost ACI, s. r. o.

Z porovnání výhod a nevýhod obou navrhovaných variant vyplynulo, že výhodnější bude pro společnost ACI investovat do komplexního CRM systému společnost Timone Management

CRM Comp Sale. Tento model poskytuje propracované funkce zajišťující péči o zákazníky. Od plnění objednávek a archivaci dokumentů, přes komunikaci se zákazníky a také udržování dobrých vztahů, díky neopominání i na menší odběratele. Investice na pořízení systému budou vysoké, ale není pochyb, že v budoucnu přinesou zefektivnění obchodních procesů a zkvalitnění poskytovaných služeb zákazníkům. Před spuštěním systému bude také potřeba zaměstnance na nové programy proškolit, ale to v dnešní době inovací není nic neobvyklého, a je potřeba, aby se společnost přizpůsobila rychle se měnícím podmínkám na trhu. Podnik je velmi dobře technologicky vybaven a každý zaměstnanec, který zpracovává jakoukoliv agendu vlastní počítač, všechny počítače jsou navíc propojeny do intranetové sítě, takže ani po technologické stránce nebude implementace CRM systému problémem.

4.2.1 Očekávání od nového systému CRM

Společnost ACI si od zavedení CRM systému slibuje zkvalitnění vztahů se zákazníky, snahu napravit nedostatky v komunikaci, a to především s odběrateli, kteří neodebírají často, nebo by se na ně vlivem soustředění na velkoodběratele zapomínalo. Vedlejším přínosným efektem fungujícího CRM systému by mohly být i zvýšené prodeje, díky znovuoobnovení vztahu s již ztracenými zákazníky a navázání nových obchodních partnerství díky propracovanějšímu komunikačnímu systému.

4.2.2 Zjišťování efektivity systému CRM Comp Sale

Efektivitu a přínos systému CRM bude vhodné zjišťovat po nějaké době jeho fungování v podniku, až bude možné vysledovat jeho vliv na plnění podnikových cílů. Bylo by vhodné zaměřit se na zjištění zákaznické spokojenosti například prostřednictvím call centra, které zatím slouží pouze k přijímání hovorů od zákazníků, ale samo aktivně neobvolává klienty, čili neprovozuje aktivní telemarketing. Tato zpětná vazba by mohla být pro společnost ukazatelem zlepšení vztahů se zákazníky. Podnik by se dále mohl zaměřit na zjištění zlepšení dostupnosti dílů pro koncové spotřebitele, tedy jestli implementovaný CRM systém zkrátí dobu, po kterou zákazníci na dodání zboží čekají.

Závěr

Systémy pro podporu řízení vztahů se zákazníky jsou v dnešním vysoce konkurenčním prostředí mocným nástrojem firem, jak dosáhnout konkurenční výhody, a proto se i v blízké době zařadí do softwarového vybavení společnosti ACI, s. r. o. Jako firma zaměstnávající desítky zaměstnanců a čítající tisíce zákazníků po celé České republice má velký potenciál jak z efektivního CRM systému vytěžit pro sebe a své zákazníky maximum.

Trh s automobily je jedno z odvětví, kde je důkladná znalost zákazníka a jeho potřeb zcela zásadní. Konkurence je obrovská, a náklady na udržení zákazníků také. Řešením jak udržovat dobré vztahy se zákazníky, a předcházet tak mnohem větším nákladům na získání nových, je pečovat o tento obchodní vztah po celou dobu jeho trvání. Žádnou fázi obchodního partnerství nelze podceňovat.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit stávající stav péče o zákazníky ve společnosti Aci, s. r. o. a na základě provedené analýzy navrhnout vyhovující CRM model, jež by společnosti pomohl ve zkvalitňování existujících vztahů se zákazníky, a nejlépe i k opětovnému získání zákazníků, nevhodným způsobem komunikace, ztracených.

Sledovaná společnost se nachází v situaci, kdy dosahuje uspokojivého zisku, má poměrně pevnou základnu svých stálých zákazníků a na trhu s náhradními díly pro automobily má vybudovanou určitou pozici. I přesto, ale dochází k občasnému pochybení, což vede ke ztrátě zákazníků. Tyto ztráty by se eliminovaly díky funkčnímu CRM systému, bez kterého společnost nemůže provázat všechny existující soubory a zamezit tak vzniklému „komunikačnímu šumu“. Dále bylo v praktické části zjištěno, že ani sebelepší softwarový produkt, určený ke skladové evidenci, nezabezpečí 100% neomylnost při kompletování objednávek, bez jeho propojení s veškerou zákaznickou agendou, a tedy CRM systém poslouží i k dokonalejší logistice podniku.

Na základě provedené analýzy současného stavu, našla autorka dvě možnosti, jež by vyhovovaly požadavkům a potřebám podniku pro komunikaci s klienty. Tyto dvě varianty poté zhodnotila z hlediska finanční náročnosti pro podnik, požadavků na odbornost zaměstnanců, ale i výslednému efektu a vybrala z nich jasněho vítěze, tedy komplexní CRM systém Comp Sale od společnosti Timote Management.

Vedle návrhu konkrétního modelu CRM systému upozornila na možné nedostatky současné komunikace se zákazníky, a navrhla, jak by bylo možné jim předcházet.

Při konzultacích s odborným konzultantem této práce, obchodním ředitelem, autorka předložila svůj návrh, a ačkoliv sdělil, že spuštění CRM systému se vedení společnosti věnuje již několikátý měsíc, a má určitou představu, tyto návrhy považuje za přínos a na finální podobě systému se společně shodli.

I přesto, že byla autorka zaměstnancem společnosti ACI, s. r. o., což jí umožnilo udělat si konkrétní představu o vnitropodnikových procesech, a fungování společnosti napříč jednotlivými odděleními, se snažila k celému projektu přistupovat objektivně a nalézt vhodná řešení dle svého nejlepšího uvážení

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Tabulka zahrnující oblasti „9E“ v procesu návrhu modelu řízení str. 17

Tabulka 2 – Porovnání systémů Warehouse Autosalon a CRM Comp Sale str. 50

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Faktory úspěchu implementace CRM	str. 21
Obrázek 2 – Logo společnosti ACI	str. 22
Obrázek 3 – Důvody, proč zákazníci upřednostňují díly ACI před konkurencí	str. 31
Obrázek 4 – Struktura obchodního oddělení	str. 34
Obrázek 5 – Motivace zaměstnanců	str. 37

Seznam použitých zkratk

CRM	Customer Relationship Management
ACI	Auto Components International
OCA	Office of Consumer Affairs
SLTV	Customer Life Time Value
LTV	Life Time Value
EU	Evropská unie

Seznam použité literatury

- BUREŠ, Ivan, ŘEHULKA, Pavel, *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb CRM v digitálním věku*, Praha: Management Press, 2001, ISBN 80-7261-056-2
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 80-251-1041-9.
- GLANZ A., Barbara, *Jak získat věrné zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 1996, ISBN 80-7169-318-9
- HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- KAJ, Storbacka, LEHTINEN R. Jarmo, *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X
- LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-3155-1
- PRAHALAD C. K., VENKATRAM, Ramaswamy, *Budoucnost konkurence, spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*, Praha 2005, ISBN 80-7261-126-7

Elektronické informační zdroje

Jak správně motivovat své zaměstnance, firemní sociolog, [online] [cit. 20.10.2014].
Dostupné z: www.firemni-sociolog.cz

Motivace zaměstnanců, [online [cit. 20.10.2014]]. Dostupné z:
<http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Oficiální webové stránky společnosti Aci, s. r. o. [online] [cit. 10.11.2014]. Dostupné z:
www.aci.cz

Oficiální webové stránky společnosti Auto Kelly, s. r. o. [online] [cit. 10.11.2014]. Dostupné z:
www.auto-kelly.cz

Oficiální webové stránky společnosti APM Automotive, s. r. o. [online] [cit. 10.11.2014].
Dostupné z: www.apm.cz

Oficiální webové stránky společnosti Elit, s. r. o. [online] [cit. 10.11.2014]. Dostupné z:
www.elit.cz

Oficiální webové stránky společnosti Autobenex, s. r. o. [online] [cit. 10.11.2014]. Dostupné z:
www.autobenex.cz

Popis systému CompSale [online] [cit. 2.11.2014] Dostupné z:
<http://www.crmportal.cz/compsale-popis/>

Státní statistická služba [online] [cit. 30.11.2014] Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/1_statni_statisticka_sluzba_

Tržní podíly jednotlivých prodejců náhradních dílů [online] [cit. 3.12.2014] Dostupné z:
<http://motofocus.cz/analyzy/2701,odhadovane-podily-distributoru-v-cr-za-prodej-zbozi>

Warehouse Autosalon [online] [cit. 2.11.2014] Dostupné z: <http://www.trade-soft.cz/9-18-warehouse-autosalon-sklad-popis-programu-sklad-autodilu-autoservis.aspx>

Živnostenský rejstřík [online] [cit. 10.11.2014]. Dostupné z: www.rejstrik-firem.cz

Seznam příloh

Příloha A – Řízení zákaznických vztahů v jejích různých fázích

Příloha B – Zákaznický dotazník v rámci ACI roadshow

Příloha C – Podoba ACI roadshow

Příloha D – Ukázka e-shopu ACI

Příloha E – Podíl ACI na trhu s automobilovými díly

Příloha A Řízení zákaznických vztahů v jejích různých fázích

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň zákaznické základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat. Základní moment v komunikaci: místo v zákazníkově mysli a srdci- důvěryhodnost.	Seskupování zákaznické základny. Simulace potenciálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získání zpětné vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebo přímé odezvě.	Rostoucí výnosy vztahu, snižování nákladů na vztah rozvíjením struktury vztahu. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout a zajištěním spokojenosti zákazníka.	Výklad včasných signálů. Profil ztraceného vztahu.
Úroveň epizod (setkání)	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšování efektivity epizod: 1. Sdělení scénáře vztahu 2. Vytvoření scenerie epizod. Hodnocení a zlepšování zákaznickovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu, kterých jsou shromažďovány informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn „elegantní odchod“. Nápravné opatření v rámci snahy o revitalizaci vztahu.

Zdroj: KAJ, Storbacka, LEHTINEN R. Jarmo, Řízení vztahů se zákazníky, s. 95

Příloha B- Ukázka zákaznického dotazníku v rámci ACI roadshow

	Autoservis
IČO	45615932
Zastižen (ano/ne)	ano
Ulice	Bělehradská 56
Město	Nový Jičín
PSC	741 01
Jméno	Adam
Příjmení	Malý
Pevná linka	556 897 234
Mobil	+420 773 568 951
Email	Adam.maly@servis.cz
Web	www.maly-servis.cz
Počet mechaniků	5
Počet heverů	4
Karosářina (ano/ne)	ano
Počet havarovaných aut na dílně	3
Dodavatelé autodílů	Auto Kelly, APM, Elit
ACI odebírá od	Elit, APM, vlastní registrace
Kontaktovat obchodním zástupcem (ano/ne)	Ano
Poznámky	S kvalitou ACI dílů spokojeni, dobré zkušenosti. Odebírají převážně karosářské díly, občas také výfuky. Vyhovuje jim odebírat ACI díly přes distributora Elit.
Datum	15.6.2013
Nalezen díl ACI (ano/ne)	Ano – dárek pro mechaniky

Zdroj: dotazník v rámci ACI roadshow

Příloha C – Podoba ACI roadshow

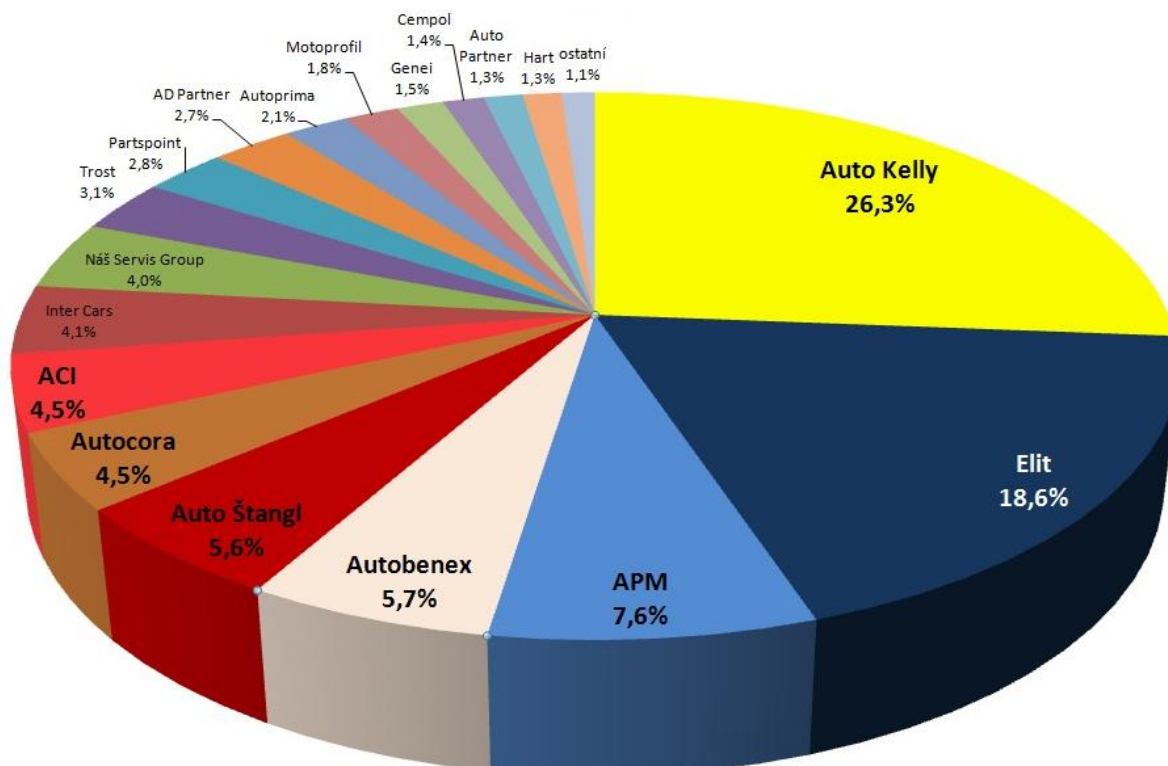


Zdroj: archiv ACI

Příloha D – Ukázka e-shopu ACI



Příloha E – Podíl ACI na trhu



Zdroj: www.motofocus.cz

Abstrakt

FIALOVÁ T. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho vliv na konkurenceschopnost podniku.*
Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, počet stran: 58, 2014

Klíčová slova: zákazník, CRM, konkurenceschopnost, strategie, péče o zákazníky, komunikace

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti ACI. Práce je rozdělena do čtyř částí, v části teoretické jsou podrobně vysvětleny důležité pojmy a podstata problému. Ve druhé části je problematika analyzována u společnosti ACI zabývající se prodejem a distribucí náhradních dílů na automobily. Společnost ACI je zde představena, a jsou rozebrány jednotlivé oblasti řízení vztahů se zákazníky v tomto podniku. Tyto činnosti jsou v této části dále zhodnoceny, případně navrženy postupy pro jejich zlepšení. Ve třetí části je navržen model strategie CRM dle potřeb společnosti a v závěrečné čtvrté části je vyhodnocena ekonomická efektivnost navrhovaných opatření s ohledem na finanční a technologickou náročnost systému.

Abstract

FIALOVÁ T. Customer Relationship Management and its importance for strengthening the competitiveness of business. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West Bohemia, 58 p. , 2014

Key words: customer, CRM, competitiveness, strategy, customer care, communication

The aim of this thesis is to evaluate the actual situation of the Customer Relationship Management in the ACI company. It is divided into four parts. In the theoretical part, important terms and the crux of the issue are described. In the second part, this issue is analysed in the ACI company, distributor of an autoparts. The company is introduced in this chapter, and each kind of the customer care is analysed. These activities are evaluated then, and there are few proposals for improvements. In the third section there is a proposal of the new strategic model CRM, according to the ACI's needs and in the last chapter the economical effectivity of this suggestion is evaluated, according to the financial and technological difficulty of this system.