

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V CHEBU

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

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

**Customer Relationship Management and its Value for
Increase in Company Competitiveness**

Lucie ČESÁNKOVÁ

Cheb 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Cheb dne

.....

podpis autora

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala firmě, že mi umožnila zpracování praktické části této práce. Velký dík patří jednotlivým kolegům a kolegyním, kteří mi pomáhali, ale také bych vedení, které mě celkově podporovalo ve studiu.

Ráda bych tímto způsobem také poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, kterým byl pan Ing. Miroslav Pavlák Ph.D. Děkuji mu za jeho odborné rady a celkovou pomoc při zpracovávání této práce.

Závěrem bych ráda poděkovala své rodině, bez které bych nebyla schopná tuto práci dokončit. Největší dík patří mému manželovi a životnímu partnerovi Zdeňkovi, který mě inspiroval ke studiu na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity.

Obsah

Úvod.....	5
1 Metodika a výzkumné otázky.....	6
2 Moderní dynamické tržní prostředí	7
3 Řízení vztahů se zákazníky	10
3.1 Tři pilíře CRM.....	11
3.1.1 Lidé.....	11
3.1.2 Procesy	12
3.1.3 Technologie	12
3.2 Zavádění CRM	14
3.3 Zákaznická zkušenost a zákaznická loajalita.....	14

3.4 CRM a marketing	15
3.5 CRM a znalostní management.....	17
3.6 CRM a hodnota zákazníka	17
3.6.1 Hodnota pro zákazníka	18
3.6.2 Hodnota zákazníka pro podnik.....	19
4 Moderní trendy CRM	21
5 Specifika B2B obchodu.....	22
6 Školení zákazníků.....	25
7 Analýza CRM ve vybraném podniku	26
7.1 Popis firmy ALPS SOUTH EUROPE s.r.o.....	26
7.2 Popis daného odvětví a konkurence	27
7.3 Popis současného stavu CRM	28
7.3.1 Lidé, procesy a technologie.....	28
7.3.2 Zákaznická zkušenost a zákaznický servis.....	30
7.3.3. Prodej, marketing a hodnotový management	32
8 Návrh opatření pro zlepšení CRM.....	34
9 Vyhodnocení výzkumu.....	37
9.1 Školení vlastních zaměstnanců firmy.....	37
9.2 Školení prodejního teamu u partnerských firem.....	39
9.3 Školení zákazníků.....	42
9.4. Shrnutí výzkumné části	43
10 Návrhy na změny.....	45
Závěr.....	47
Seznam použitých zkratk.....	48
Seznam použité literatury	49
Seznam příloh.....	53

Úvod

Rychlý rozvoj moderních komunikačních technologií, enormní nárůst digitálního prostoru, posun dominantní pozice z firmy na zákazníka a s tím související posun v marketingové orientaci z produktu na zákazníka, celosvětová konkurence a znalostní společnost jsou jen některé fenomény moderní doby, které kladou nebývale vysoké nároky na firmy z hlediska jejich dlouhodobého působení na trhu. Ani inovativní produkt, ani speciální cenová politika nezaručují firmě konkurenceschopnost, jak tomu bývalo v minulosti. Díky rychlé dostupnosti informací a vývoji jsou toto atributy, které lze velmi snadno napodobit. Naopak dlouhodobý a kvalitní vztah mezi firmou a zákazníkem je něco unikátního, co s sebou nese ohromnou konkurenční výhodu v moderní době. Řízení vztahů se zákazníky neboli CRM, přináší spoustu možností, jak zlepšit konkurenceschopnost firmy. Z tohoto důvodu se tato dynamicky se rozvíjející oblast stala tématem mé bakalářské práce.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje cíl, metodiku a výzkumné otázky a také literární rešerši. V rámci literární rešerše budou vysvětleny základní i související pojmy s CRM. Úvodní kapitola zahrnuje zamyšlení nad současným tržním prostředím a důležitostí CRM. Dále bude diskutována souvislost CRM s marketingem, znalostním i hodnotovým managementem, zákaznickou zkušeností a životním cyklem zákazníka. Dále budou nastíněny trendy budoucího vývoje CRM. V závěru budou také kapitoly věnované specifikům CRM v rámci B2B obchodu i školení zákazníků, což jsou řešené oblasti v praktické části.

Praktická část práce byla provedena ve vybrané firmě ALPS SOUTH EUROPE s.r.o. V úvodu je popsána daná firma včetně odvětví, ve kterém podniká, a konkurence. Na začátku praktické části je samozřejmě popsán současný stav CRM. Hlavním cílem této práce je návrh konkrétního řešení pro zlepšení kompetencí firmy v oblasti CRM pro budoucí získání lepší konkurenceschopnosti firmy. Tato kapitola se tedy bude věnovat popisu školícího programu firmy ALPS. Výzkumná část je detailně zaměřena na praktické využití školícího programu, které bylo dosud realizováno. K jejímu zpracování bylo využito zejména dotazníkové šetření.

1 Metodika a výzkumné otázky

Cílem této práce je návrh a hodnocení konkrétního zlepšení aktuálně používaného CRM systému ve vybraném podniku. Tímto podnikem je firma ALPS South Europe s.r.o. zabývající se výrobou gelových produktů v protetice a dermokosmetice. Předpokladem bylo vypracování literární rešerše na téma řízení vztahů se zákazníky, která poskytla teoretické zázemí pro zpracování praktické části bakalářské práce. Konkrétním návrhem pro zlepšení CRM systému byl školící program zaměřený na protetické školy v Německu, který měl být dále prakticky realizován. K praktické realizaci bohužel nedošlo a prozatímním výstupem návrhu je kompletní produktová prezentace. Výzkumná část této práce je tedy zaměřena na současné využití této prezentace pro zlepšení CRM. Prezentace je využívána interně i externě, přičemž pozornost je věnována zejména externímu využití.

Výzkumné otázky jsou zaměřeny na formální i obsahovou strukturu prezentace. Z formálního hlediska je zkoumána délka a design prezentace. Z obsahového hlediska pak využitelnost informací z prezentace v praxi či procento nových informací. Důležité je také zjistit, zdali by účastníci doporučili účast na prezentaci dále. Prostor je také dán návrhům na zlepšení či doplnění prezentace.

Díky zaměstnání ve vybrané firmě nebylo nutné studovat firemní dokumenty aj. materiály pro posouzení stavu CRM systému a bylo možné vycházet z osobní zkušenosti. Využití prezentace pro interní i externí účely bylo realizováno pouze obchodními zástupci firmy. Průzkum účelu využití probíhal pomocí výzkumné metody rozhovor. S kolegy z české pobočky bylo využití prezentace zkoumáno pomocí rozhovoru a s kolegou z Austrálie prostřednictvím e-mailové komunikace. Podklady pro rozhovor jsou v příloze A.

Poslední výzkumnou metodou bylo dotazování. Osloveno bylo 38 respondentů. Návratnost dotazníku byla 68 %. Dotazování proběhlo pouze pro získání zpětné vazby na produktovou prezentaci, nikoliv vědomostní formou. Dotazník obsahoval 11 otázek různého druhu. Většinou se jednalo o multiple choice a škálové otázky. Na konci testu byly 2 otevřené otázky, viz příloha B. Jelikož je firma ALPS mezinárodní, jsou podklady pro rozhovor i dotazník v anglickém jazyce.

2 Moderní dynamické tržní prostředí

Žijeme ve světě plném přebytku, máme na dosah prakticky každý produkt či službu na světě a nepřehledné množství informací. Současné rychlé tempo vývoje s sebou nese obrovské změny v chování subjektů v tržním prostředí a klade také vysoké nároky na firmy z hlediska dlouhodobého přežití a prosperity. CRM, neboli řízení vztahů se zákazníky, přináší na jedné straně spoustu příležitostí, ale na druhé straně také výzev.

Již dávno minuly doby, kdy měly dominantní postavení firmy. V rámci tržního hospodářství a převisu nabídky nad poptávkou nadále sílí dominantní postavení zákazníka. V důsledku této změny došlo již dávno k posunu marketingové orientace z produktu na zákazníka. Aby mohla firma vyrábět úspěšné výrobky či poskytovat úspěšné služby, musí do centra postavit zákazníka s jeho potřebami a očekáváním. (Hommerová, 2012)

V návaznosti na výše zmíněnou změnu orientace, a také vzhledem k faktu, že firmy nabízejí v důsledku rychlého vývoje velice podobné produkty, je logické, že produkt jako takový již možnost konkurenční výhody z dlouhodobého hlediska nenabízí. Jsou to právě zákaznická orientace a vztahovým management, které nabízí spoustu příležitostí k získání konkurenční výhody. Orientace na zákazníka je slovním spojením, které je stále více slyšet nejen z oblastí marketingu, prodeje či zákaznického servisu. Tento přístup by měl být prvotně zakotvený již v samotné podnikové strategii a kultuře, tedy být komunikovaný a podporovaný od nejvyššího vedení. Podniková strategie a kultura jsou důležitou součástí komunikace nejen mezi firmou a zákazníky, ale také mezi firmou a zaměstnanci. (Hommerová, 2012)

Kromě pojetí produktu se změnili také spotřebitelé samotní. V globálním světě, potažmo na globálním trhu, je dostupný téměř každý produkt komukoliv. S vývojem internetu a komunikačních technologií se informace stávají snadno, rychle a levně dostupné. Spotřebitelé jsou nejen informovanější, ale aktivně vstupují na trh se svými zkušenostmi, potřebami a očekáváním. Není novinkou, že se spotřebitelé sdružují do zájmových skupin, jejichž prostřednictvím sdílejí své zkušenosti. Spotřebitel tedy již dávno není pasivní, ale aktivně vstupuje na trh a prosazuje své zájmy. (Hommerová, 2012). Komunikace firma – zákazník už není jednosměrná směrem k pasivnímu zákazníkovi, ale jede o aktivní obousměrnou komunikaci. Tyto změny se snaží postihnout zejména marketing, který klade důraz na personalizaci vztahu se zákazníkem prostřednictvím přizpůsobení komunikace a informací danému zákazníkovi. (Greenberg, 2015)

Nutnost orientace na zákazníky je stále více stimulována sociálními změnami ve společnosti, které lze charakterizovat pomocí následujících trendů. Jedním z nejsilnějších je digitální revoluce, tedy rozvoj komunikačních a informačních technologií. (Kotler, a další, 2014) Rozvoj v této oblasti od základu změnil způsoby, jakými spolu lidé nejen komunikují, ale také jak tvoří, distribuují a užívají informace. Firmy musí být dosažitelné pomocí tradičních i digitálních kanálů a přizpůsobovat informace pro různé přístroje jako je např. tablet či chytrý telefon. (Greenberg, 2015) Hnací silou pro digitální revoluci je zejména Internet. Díky chytrým technologiím a mobilním zařízením jsme neustále připojeni a máme přístup k celému světu. (Fluss, 2015) Digitální revoluce ve výsledku urychluje globalizaci a nese s sebou také globální konkurenci. Digitální revoluce tedy dále posiluje dominantní postavení zákazníka. (Kotler, a další, 2014)

Kombinace tradičních a digitálních kanálů způsobuje, že jsme vystaveni enormnímu množství reklamy. To také vede k tomu, že současný zákazník je odolný vůči působení marketingu, klesá věrnost značkám a vyvolává vyšší citlivost na cenu a kvalitu. Moderní technologie přinášejí ale také spoustu příležitostí. Internet je vynikající zdroj informací a unikátní prodejní kanál. V moderní době jsou lépe dostupné informace o trzích, zákaznících, konkurenci apod. Další příležitostí je také využití sociálních médií. Moderní technologie umožňují nejen efektivní a rychlejší komunikaci se zákazníkem, ale také lepší dosažitelnost zákazníka, například pomocí mobilního marketingu. (Kotler, a další, 2014) Dalšími výhodami globalizace a rozvoje komunikačních technologií je možnost vstoupit na nové trhy, zaměřit se na nové obchodní příležitosti či efektivně komunikovat se spotřebiteli či získávat informace o trhu, konkurenci a spotřebitelích. (Hommerová, 2012)

Firmy, které chtějí v současném silně konkurenčním prostředí obstát, také chápou, že klíčem k jejich budoucímu růstu jsou vždy zákazníci. Cílem každé firmy jsou dlouhodobí a loajální zákazníci. Tento fakt je také reflektován v přechodu z transakčního modelu prodeje, kdy dochází pouze k výměně zboží či služeb za peníze, k vztahovému modelu prodeje. Budování vztahů se zákazníky se musí stát integrální součástí strategie firmy a pomáhat posunout se od jednorázových nákupů k žádoucím opakovaným nákupům. (Lošťáková, 2009) Aby se zákazník stal dlouhodobým partnerem firmy, je třeba pečovat o společné vztahy, k čemuž může velmi napomoci koncept řízení vztahů se zákazníky neboli CRM. (Hommerová, 2012)

Inovace, operativní efektivita i skvělé ceny jsou v obchodě důležité, ale všechny tyto aspekty mohou konkurenti rychle a snadno dohnat. Na druhou stranu, investice do dlouhodobých

vztahů založených na důvěře je něco, co nejde okopírovat. Pro každou firmu je tedy klíčové stát se součástí života zákazníků. (Driggs, a další, 2015)

3 Řízení vztahů se zákazníky

CRM (z anglického Customer Relationship Management) neboli řízení vztahů se zákazníky lze popsat jako směr či strategii mající v centru zákazníky a vytváření dlouhodobých vztahů s nimi. Světoznámá výzkumná a poradenská společnost Gartner považuje CRM za obchodní strategii, která má za cíl zvyšování profítability firmy a tržeb, čehož je dosaženo pomocí řízení spokojenosti zákazníků a zavedení zákaznický orientovaných procesů. Cílem jakéhokoliv CRM systému je vždy maximalizace zisku, nikoliv minimalizace nákladů. (Smilansky, 2016)

Koncept CRM vznikl v 90. letech 20. století a od té doby se stále vyvíjí v návaznosti na změny společnosti diskutované v předchozí kapitole. (Lošťáková, 2009) CRM začalo jako první pronikat do oddělení podniku, která přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Není se tedy čemu divit, že se CRM začalo nejprve uplatňovat jako automatizace prodejních aktivit. Dále bylo využíváno k automatizaci dalších procesů v rámci marketingu a zákaznického servisu. (Greenberg, 2015)

Firma uplatňující koncepci CRM se soustřeďuje na vytváření a udržování oboustranně prospěšných dlouhodobých vztahů se zákazníky. Je dokázáno, že dlouhodobé vztahy se zákazníky vedou k vyšším ziskům a lepší konkurenceschopnosti firmy. Jsou výhodné také z nákladového a časového hlediska, protože péče o stávající zákazníky není tak náročná v porovnání s novým zákazníkem. Náklady na získání nového zákazníka jsou přibližně 5 krát vyšší, než udržování stávajícího vztahu. (Kotler, a další, 2014)

CRM má napomáhat také k tomu, aby firma získávala co nejlepší informace o trzích a zákaznících, jejich přáních a očekávání, a mohla jim nabídnout produkty s požadovanou přidanou hodnotou. Sběr, analýza a práce s daty je nezbytnou součástí CRM, a z tohoto důvodu je nutné zavádění IT/IS řešení a následování rychlého tempa jejich současného vývoje. CRM ale pracuje nejen s informacemi z vnějšku, ale také s vnitropodnikovými informacemi. Klíčovým předpokladem pro úspěšné fungování CRM je hladká spolupráce, komunikace a sdílení informací mezi jednotlivými odděleními podniku, kdy hlavním cílem je poskytnutí informací správným pracovníkům v okamžiku, kdy je potřebují. (Hommerová, 2012)

3.1 Tři pilíře CRM

Řízení vztahů se zákazníky se skládá ze tří důležitých komponentů, které jsou propojené vzájemnými vazbami. Těmito pilíři a současně také předpoklady pro úspěšné zavedení a fungování CRM v podniku jsou lidé, procesy a technologie. (Hommerová, 2012) Technologie se dnes vyvíjí tak rychle, že firmám a jejich strategii dělá často potíže držet tempo a často se stává, že v honbě za moderní technologií je zapomínáno na lidi, kteří s ní pracují. Tyto dva články však pro správnou aplikaci CRM nestačí. Třetím pilířem jsou procesy a metodologie, které dávají technologie a lidi do efektivního pohybu. (Lager, 2016)

Podíl tří pilířů CRM mixu na úspěšnosti CRM jako celku je však různý. 50% úspěšného CRM tvoří lidé, a to zejména z hlediska jejich přijetí CRM systému, jeho dalšího využívání a zlepšování. 30% tvoří procesy, přičemž většinu tvoří ty, které se soustředí na přímý kontakt se zákazníky. Pouze 20% efektivního CRM je tvořeno technologií. (Goldberg, 2015) Každá firma by měla postupovat tak, že na první místo položí potřeby a očekávání zákazníků a potom postupuje dovnitř k zaměstnancům, procesům a technologiím. (Smilansky, 2015)

3.1.1 Lidé

Lidmi jsou v rámci CRM mixu myšleni zaměstnanci firmy. Celková firemní kultura založená na zákaznickém přístupu, je efektivní pouze tehdy, pokud je podporovaná a komunikovaná od vedoucích pracovníků. Právě oni mají na starosti výběr, školení a motivování zaměstnanců. (Hommerová, 2012)

Zaměstnanci jsou základním aktivem firmy, protože přímo ovlivňují celkovou zákaznickou zkušenost (Customer Experience = CX) s firmou. Pozitivní zákaznická zkušenost je klíčová konkurenční výhoda pro dlouhodobý úspěch firmy. Z tohoto důvodu je třeba zaměřit se zejména na zaměstnance, kteří pracují na pozicích v přímém kontaktu se zákazníkem. (Gibbons, 2016) Jsou-li však zaměstnanci demotivováni a necítí-li se zainteresovaní ve firmě, výsledkem je slabá či dokonce negativní zákaznická zkušenost. Je dokázáno, že firmy, které podporují pozitivní firemní kulturu a cení si svých zaměstnanců, také excelují v poskytování zákaznické zkušenosti. (Minsker, 2015) Studie také dokazují, že motivování a nasazení zaměstnanci, kteří se ve firmě dobře cítí, mají obrovský pozitivní efekt na zákaznickou zkušenost. Takoví zaměstnanci doporučují produkty firmy a jsou i ochotní pracovat přesčas. (Temkin, 2016)

Je důležité zohlednit, že o vztah a komunikaci se zákazníkem se stará spousta různých lidí ve firmě. Nejvíce se vztah buduje prostřednictvím obchodního zástupce. Marketingové oddělení se stará o vhodnou komunikaci a zaměstnanci z podpůrných oddělení call centra nebo zákaznického servisu) se zaměřují na poskytování služeb a servisu. CRM pomáhá všechny jejich aktivity sjednotit a mělo by tvořit jednotnou komunikační a informační platformu přístupnou pro všechna oddělení. (Temkin, 2016)

3.1.2 Procesy

Procesy souvisí s architekturou CRM systému, která se dělí na operativní a analytickou. Procesy probíhající v rámci analytické části se zaměřují zejména na práci s daty a jsou většinou automatizované pomocí počítačů. Jako konkrétní procesy lze uvést například segmentaci zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických skupin či analýzu zákaznického chování. (Hommerová, 2012)

Operativní část CRM systému se naopak zaměřuje na procesy týkající se kontaktu se zákazníkem. Tyto procesy tedy integrují zejména marketing, prodej a servis. Operativní část lze dále rozdělit na tzv. back office a front office procesy. Jak již názvy napovídají, front office zahrnuje procesy, kdy dochází k přímému kontaktu se zákazníkem, a back office zahrnuje interní podnikové procesy, jako například fakturaci či logistiku. Jak je vidět, analytické procesy tvoří podklad pro správnou funkci a průběh procesů operativních. (Hommerová, 2012)

Ve firmě většinou existují manuály či zavedená pravidla. Zaměstnanci by měli mít k dispozici základní instrukce a návrhy, jak postupovat v řešení zákaznických otázek. Důležité je však také, aby měli dostatek svobody a pravomoci, aby mohli řešit situace v zájmu zákazníka. (Minsker, 2015)

3.1.3 Technologie

Podle společnosti Gartner CRM technologie zlepšují porozumění zákazníkům, přístup k zákazníkům a interakce s nimi přes různé kanály a integrují tyto kanály s back office podnikovými procesy. (Smilansky, 2016)

Při výběru samotné technologie v rámci CRM, je třeba zohlednit následující oblasti. Rozsah – kolik zaměstnanců bude s technologií pracovat. Opakovatelnost – jak často ji budou

zaměstnanci používat. Spolupráce – zdali budou zaměstnanci práci sdílet. Znalosti – zdali bude firma schopna využít informace zprostředkované danou technologií. V neposlední řadě je nutné zohlednit také náklady a riziko. (Smilansky, 2016)

I když se v poslední době hovoří zejména o benefitech a možnostech užití moderních technologií, nesmíme zapomínat na tradiční způsoby. Zákazníci stále ve spoustě případů spíše ocení osobní kontakt. Aby firma správně reflektovala požadavky moderní doby, je nutné efektivně zkombinovat digitální i tradiční komunikační kanály a dát zákazníkovi možnost volby jím preferovaného kanálu pro komunikaci s firmou (Wollan, 2016)

S rychlým rozvojem moderních technologií a Internetu roste také digitální prostor. To nutí firmy nacházet způsoby, jak efektivně využívat obrovské množství dat, které mají k dispozici. Pro správnou funkci CRM systému je třeba zadávat relevantní data a umět s nimi pracovat. Moderní IT/IS technologie by měly obsahovat aplikace či dokonce umělou inteligenci a algoritmy pro podporu rozhodování. Také by měly pomoci se základními operacemi a urychlovat práci, což ve výsledku musí vést ke zvyšování produktivity práce zejména díky tomu, že se zaměstnanci budou zaměřovat na priority. Například obchodní zástupce by neměl plýtvat časem a kontaktovat špatné zákazníky s irelevantním obsahem. Měl by mít spoustu času zaměřovat se na budování vztahů se zákazníky a nebude se jen „přehrabovat v datech“. (Shih, 2016)

3.2 Zavádění CRM

Úspěšné zavedení CRM je stále problematické. Bohužel dle studií více CRM implementací spíše pohoří než uspěje. Nejčastějším důvodem je chybějící či špatná strategie a její realizace. Je důležité si uvědomit, že CRM není jen IT/IS řešení, ale závisí na celkové firemní kultuře a politice a také na komunikaci směrem k zaměstnancům. Právě zaměstnanec je ten, kdo s CRM aktivně pracuje a spoluutváří ho. Opět se tedy dostáváme k tomu, že CRM implementace závisí na výkonných člancích vedení a jejich schopnosti realizovat a komunikovat změny v podniku jako takové. (Brown, 2016)

Implementace CRM systému potřebuje mít od počátku zvolený cíl v souladu s firemní strategií. Zavádění se sestává ze tří částí, kterými jsou plánování, realizace a kontrola. Je nutné ale počítat s tím, že výsledky se neprojeví okamžitě, ale až v časovém horizontu několika měsíců či spíše let. (Hommerová, 2012)

Bariéry pro úspěšné zavedení CRM jsou například malá podpora a organizace ze strany vedení, problémová spolupráce a interakce v rámci firmy a jejích oddělení, špatný přístup k zákaznickým datům spojený také s nevhodnými či úplně chybějícími technologiemi či nedostatek personálu s požadovanými znalostmi. (Smilansky, 2016)

3.3 Zákaznická zkušenost a zákaznická loajalita

Myšlenkou na konec každého CRM by měla být vynikající zákaznická zkušenost (customer experience, CX). Ta pramení především z toho, že zákazníci rádi obchodují se společností a obchodování je pro zákazníky jednoduché a má pro ně přidanou hodnotu. Zákaznický orientované společnosti jsou pro zákazníky snadno dosažitelné a pomocí řady komunikačních kanálů, které si zákazník sám zvolí. (Smilansky, 2016)

Předpokladem vynikající zákaznické zkušenosti je personalizace interakce se zákazníkem. CRM pomáhá personalizovat vztahy se zákazníkem, tedy dát relevantní nabídku zákazníkovi v pravý čas, tedy kdy je připraven nakoupit. Také umožňuje komunikovat s takovými zákazníky, kteří jsou ochotni poslouchat a reagovat na sdělení. To opět souvisí s tím, jak je firma schopna sbírat a spravovat obrovské množství dat o zákaznících. (Myron, 2016)

Při snaze o poskytování vynikající zákaznické zkušenosti je třeba mít na paměti, že zákazník nevidí firmu jako jednotlivé osoby či oddělení, ale jako jednotný subjekt. Předpokladem fungování tohoto přístupu je to, že firma má CRM systém umožňující sdílení informací napříč

odděleními. Cílem je, aby měl zaměstnanec v přímém kontaktu se zákazníkem k dispozici všechny potřebné informace, protože zákazníci si dle průzkumů nejvíce cení rychlosti, jistoty a zejména ucelené péče. (Fluss, 2016)

Jedním z aspektů, které přispívají k pozitivní zákaznické zkušenosti je způsob, jakým firma pracuje se zpětnou vazbou od zákazníků. Toto vlastně ukazuje, jak si firma cení zákazníků a jejich názoru. Pro zákazníky je důležité vědět, jak se s jejich zpětnou vazbou naloží. (Minsker, 2015) Dalším aspektem, který souvisí se zpětnou vazbou od zákazníků, je management stížností dané firmy. Nesprávný přístup může vést k odlivu zákazníků a následné negativní reklamě od nich, což se samozřejmě projeví na tržbách. (Hommerová, 2012)

CRM přístup je základem dlouhodobého prospěchu a rozvoje firmy, jelikož jeho cílem je získání spokojeného, loajálního a věrného zákazníka. Pozitivní zákaznická zkušenost tvoří základ spokojenosti zákazníka. Spokojenost vychází z porovnání představy a zkušenosti. Pokud je výsledný vnímaný rozpor pozitivní, je zákazník spokojený. S mírou spokojenosti úzce souvisí loajalita. Základem loajality je emocionální přílnutí ke značce. Spokojený zákazník zachovává věrnost dané firmě, zvyšuje nákupy, dobře reaguje na novinky či není tolik vnímavý ke konkurenci. (Hommerová, 2012) Jedním z nejdůležitějších výstupů spokojeného a loajálního zákazníka je to, že doporučuje produkty dané firmy ostatním. (Hommerová, 2012)

3.4 CRM a marketing

Marketing reaguje na změnu pozice zákazníka. Lze sledovat odklon od masového marketingu, který byl využíván hlavně v dobách dominantního postavení firem. Také transakční marketing, kdy je kladen důraz na jednotlivé prodeje, vlastnosti produktu a krátký časový horizont, už by měl být minulostí. V centru marketingu je nyní zákazník, marketing sleduje výhody a hodnotu produktu z pohledu zákazníka a operuje v dlouhodobém horizontu. (Hommerová, 2012)

Vývoj CRM se samozřejmě úzce prolíná s vývojem marketingu a odráží se v tzv. vztahovém a individuálním marketingu. Cílem vztahového marketingu je budovat silné a hodnotné vztahy se zákazníky a dalšími zainteresovanými subjekty. Základní jednotkou je určitý segment. Informace získané pomocí CRM systému pomáhají podnikům najít správné cílové zákazníky, segmentovat je a tvořit marketingové strategie dle specifík segmentů. Díky nasycenosti trhů už nestačí zpracovat jeden marketingový mix a doufat, že osloví všechny

potencionální zákazníci. (Hommerová, 2012) Segmentace trhu umožňuje firmě cíleně upravit nejen marketingovou komunikaci, ale nabídku dle potřeb segmentu. Ve výsledku se firma může dle velikosti a atraktivity segmentů rozhodnout, na které je lepší se zaměřit. (Lošťáková, 2009)

Individuální neboli one-to-one marketing funguje na stejných principech, avšak segment tvoří jeden jediný zákazník. Tato koncepce slouží podniku k tomu, aby byl schopen tvořit se zákazníky dlouhodobě prospěšné vztahy založené na principu win-win, což je základem zvýšení ziskovosti. One-to-one marketing je důležitý zejména v B2B obchodu. (Hommerová, 2012)

Moderní marketing také reflektuje fakt, že čas je velmi hodnotným aktivem. Podstatou tzv. real-time marketingu je nasazení marketingových prostředků v pravý čas, tedy kdy je zákazník připraven nakoupit. Real-time marketing úzce souvisí se sociálním marketingem a stále populárnějším mobilním marketingem. Chytrý telefon je ve skutečnosti nástroj pro mnohakanálovou komunikaci – volání, SMS, MMS, navíc umožňuje přístup k internetu – e-mail, webové stránky či sociální komunity. Sociální média a mobilní telefony na jednu stranu usnadňují přístup k zákazníkům, ale na druhou stranu vyžadují od firmy schopnost efektivně využívat ohromného množství zákaznických dat. Také se ukazuje, že opravdu hodnotná komunikace se zákazníky je v současnosti vícekanálová a stále více digitální. (Rowe, 2016)

3.5 CRM a znalostní management

Dle výzkumu se zákazníci stále potýkají se spoustou pro ně nerelevantních sdělení a nabídek. Firma potřebuje informace, aby mohla zákazníkovi poskytnout takovou nabídku, která je pro něj relevantní a navíc ve správném čase, kdy je zákazník ochoten ji přijmout. CRM je zdrojem dat, která mohou v tomto procesu značně pomoci. (Rowe, 2017) Problémem však je obrovský nadbytek dat, protože ne všechna data jsou užitečná. (Klie, 2016) Firma sice může mít spousty užitečných informací o zákaznících, ale ty je nutné proměnit do znalostí. (Hommerová, 2012) Znalost zákazníků je základem nejen pro efektivní řízení vztahů či marketingovou komunikaci, ale také inovace v produktovém portfoliu firmy, které by mělo být odrazem potřeb zákazníků nyní i do budoucna. (Lošťáková, 2009)

Management znalostí (knowledge management, KM) se v současnosti považuje za součást CRM. V moderní znalostní ekonomice jsou právě znalosti a schopnost je shromažďovat a využívat to, co pomůže firmě získat konkurenční výhodu a zajistí jí dlouhodobé přežití. (Klie, 2016)

Pokud znalostní management ve firmě funguje, výsledkem je rychlá dostupnost správných informací a urychlení řešení záležitostí se zákazníkem. Zvyšuje se také produktivita práce zaměstnanců, snižují se náklady, což přispívá ke spokojnosti zákazníků i zaměstnanců. (Klie, 2016)

3.6 CRM a hodnota zákazníka

Na hodnotu zákazníka (Customer Value) je třeba pohlížet ze dvou úhlů pohledu. Prvním je hodnota pro zákazníka a druhým je hodnota zákazníka pro firmu. (Lošťáková, 2009) Každý zákazník hledá takovou nabídku, která mu přinese nejvyšší hodnotu, a naopak každá firma se soustřeďuje na takové zákazníky, kteří jí přinesou nejvyšší hodnotu. (Kotler, a další, 2014)

Hodnota pro zákazníka, tedy přidaná hodnota (addend value), kterou mu může firma nabídnout, je strategickou konkurenční výhodou a úzce souvisí se spokojeností a loajalitou zákazníků. Vytvářením, poskytováním a zdokonalováním přidaná hodnoty pro zákazníka se zabývá hodnotový management. Důležité je ji identifikovat a efektivně ji komunikovat a prezentovat cílovému trhu, segmentu či jednotlivému zákazníkovi. (Lošťáková, 2009)

Strategie CRM ve firmě by se však měla opírat o hodnotu zákazníka pro podnik a podle ní diferencovaně řídit vztahy se zákazníky. Tento přístup je z dlouhodobého hlediska mnohem

efektivnější než snaha o pouhé zvyšování počtu kupujících zákazníků. Základem je samozřejmě velmi dobrá znalost všech zákazníků, zejména klíčových, a správné segmentování. Pokud má firma nedostatečné informace, může věnovat spoustu péče málo potenciálním zákazníkům a naopak přehlížet lukrativnější příležitosti. Jinými slovy, CRM slouží k alokaci zdrojů firmy směrem ke správným zákazníkům s potenciálem, a tím ke zvyšování hodnoty zákaznické základny firmy. (Lošťáková, 2009)

Hodnota se v obou případech velmi těžko posuzuje, jelikož zahrnuje finanční i nefinanční přínosy. Zejména nefinanční přínosy se velmi špatně kvantifikují. (Lošťáková, 2009)

3.6.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je dána poměrem toho, co zákazník získá s tím, co musí vynaložit. Do přínosové dimenze můžeme zařadit aspekty jako produkt, služby, servis, kvalita nebo image, a do nákladové dimenze například cenu, platební podmínky, čas či riziko. Z výše uvedených příkladů vyplývá, že na hodnotu pro zákazníka lze také pohlížet z hlediska funkčního (racionální a ekonomické aspekty) a afektivního (emocionální a sociální aspekty). (Lošťáková, 2009) Nesmíme ale zapomínat na to, že zákazník vždy porovnává s konkurencí. Hodnota vnímaná zákazníkem (CPV = customer perceived value) tedy zahrnuje ohodnocení všech přínosů a nákladů nabídky v porovnání s alternativou. Dle výzkumů je hodnota vnímaná zákazníkem kombinací zejména kvality, servisu a ceny. (Kotler, a další, 2014)

Velmi zajímavý článek Elementy hodnoty v časopise Harvard Business Review popisuje hodnotovou pyramidu produktu dle spotřebitele, kterou lze také aplikovat na B2B sektor. Jsou zde 4 základní druhy potřeb, které by měl produkt uspokojit, a které jsou seřazeny po vzoru Maslowovy pyramidy potřeb od základních potřeb po vyšší, viz příloha A. Dle výzkumů, kvalita, šetření času a snižování nákladů jsou elementy, které nejvíce ovlivňují spokojenost a loajalitu. Platí, že čím více potřeb produkt či služba uspokojí, tím je hodnota pro zákazníka vyšší. Je také pravidlem, že je třeba splňovat alespoň nějaké základní pro dané odvětví relevantní potřeby, aby se mohlo navázat s vyššími potřebami. Například, pokud kvalita bude neuspokojivá, ani atraktivní design nepřesvědčí zákazníka k další koupi. (Almquist, a další, 2016)

Stejně jako přínosová dimenze, i nákladová stránka je mnohem složitější, než by se dalo na první pohled čekat. I sem patří aspekty, které nelze peněžně vyjádřit, jako je například čas a energie. Příkladem jsou například náklady na vyhledání či na pořízení produktu, které jsou

důležité pro B2B rozhodování. Na druhou stranu je však potřeba brát ohled na to, aby tvorba hodnoty pro zákazníka byla v souladu s potřebami dodavatele, tedy aby nevytvářela příliš vysoké dodatečné náklady. (Lošťáková, 2009)

3.6.2 Hodnota zákazníka pro podnik

Jak již bylo výše zmíněno, CRM by mělo podniku pomoci cíleně se zaměřovat na příležitosti s maximální šancí na úspěch, tedy za zákazníky s vysokou hodnotou pro podnik. V návaznosti na přechod od transakčního modelu ke vztahovému je jasné, že krátkodobé hledisko ziskovosti zákazníků bylo vystřídáno orientací na celoživotní hodnotu zákazníka pro podnik, tzv. CLTV (Customer Life-time Value). Na zákazníka je tedy nutné pohlížet nejen jako na zdroj současných zisků, ale je třeba kriticky ohodnotit i potenciál a přínos vztahů do budoucnosti. (Lošťáková, 2009)

Určení CLTV však není vůbec jednoduché, neboť zahrnuje finanční i nefinanční aspekty. Finanční aspekty obsahují základní příjmy, příjmy z navyšování prodeje (up sell) související s vyšší frekvencí či velikostí prodejů a příjmy z křížového prodeje (cross sell), které jsou výsledkem doplňování objednávky o související zboží. Nefinanční aspekty souvisí s dlouhodobým vztahem se zákazníkem. Patří sem zejména referenční hodnota zákazníka, tedy jeho ochota pozitivně doporučit firmu ostatním zákazníkům. Dále sem lze zahrnout hodnotu informovanosti zákazníka (má-li zákazník dostatek informací, aby mohl správně používat a ocenit produkt), hodnotu věrnosti (neboli odolávání konkurenci), hodnotu inovační (přijímání nových produktů), hodnotu image zákazníka (určuje vliv jeho komunikace s ostatními zákazníky), hodnotu platební schopnosti zákazníka či ochotu poskytovat informace a spolupracovat na projektech. (Lošťáková, 2009)

Aby bylo určení CLTV kompletní, je nutné přínosy porovnat s náklady na zákazníka, kterými jsou akviziční náklady, tedy na získání zákazníka, výrobní a prodejní náklady, a nakonec marketingová náklady související s udržením zákazníka a péčí o dlouhodobě prospěšný vztah, popř. také náklady na obnovení vztahu. (Lošťáková, 2009)

Všechny vztahy ale nemají pro firmu stejnou hodnotu. Nejcenější zde ale nemusí zákonitě znamenat vztah se zákazníky, kteří nejvíce kupují, nebo potenciálně mohou kupovat. Nejcenější jsou naopak ty kontakty, které jsou zainteresované, chtějí se učit o značce a sdílet své zkušenosti a mají také přístup k novým potenciálním zákazníkům. Toto ovšem začíná a

končí se schopností firmy prostředkovat vynikající a od konkurence odlišnou zákaznickou zkušenost. (Brown, 2016)

4 Moderní trendy CRM

Zákazníci mají stále vyšší očekávání na zákaznickou zkušenost a komplexní naplnění svých potřeb a očekávání při interakci s firmou. Jedním z rozvíjejících se trendů je vícekanálová komunikace a časté střídání mezi kanály (telefon, e-mail, sociální média či mobilní aplikace). Moderní systém CRM by měl být schopen čerpat data z těchto zdrojů a pomáhat tak v individualizaci a personalizaci péče o zákazníka. (Smilansky, 2017)

Správné využití sociálních sítí může firmě pomoci získat konkurenční výhodu, protože umožňuje naslouchat potřebám zákazníků a reagovat na ně v podobě inovací (Smilansky, 2017) Mezi nové trendy patří social selling a marketing, kdy jde o integraci sociálních sítí do prodejních a marketingových aktivit. (Smilansky, 2016)

Na výše zmíněné trendy navazuje rychlý rozvoj CRM v mobilním průmyslu a předpovědních technologiích řízených umělou inteligencí. (Smilansky, 2017) Dalším rozvojovým krokem je vyšší automatizace CRM pomocí samoobslužných rozhraní. Zákazník se totiž na firmu osobně obrátí až ve chvíli, kdy už si nemůže zajistit potřebu sám. Tento trend je znatelný zejména pro B2C segment. (Smilansky, 2017)

Jedním z velkých současných trendů je také tzv. Customer Journeys neboli životní cyklus zákazníka. Mezi základní stádia životního cyklu zákazníka patří navázání vztahu, rozhodování, koupě, transport a případná instalace, používání produktu a následný servis. Každá z fází v sobě skrývá řadu okamžiků kontaktu s firmou a produktem. (Smilansky, 2016) Zákaznická cesta kombinuje očekávání zákazníka a zkušenost, kterou nakonec u firmy získá. CRM pomáhá sledovat tyto zákaznické cesty, tedy monitorovat kontakt s firmou od počátku. (Merrifield, 2015) Důležité je identifikovat místa kontaktu zákazníka s firmou, zaměřit se na ně a zajistit, aby byl zákazník spokojený s každou jednotlivou interakcí s firmou. (Smilansky, 2015)

Většina firem nabízí zákazníkům více než jeden kanál pro komunikaci a používá průměrně 4 kanály. Na druhou stranu firmy potřebují jednotný pohled na zákazníka skrz všechny kanály. Zákazníci přemýšlí ve formě cesty, firmy myslí operativně, avšak zákaznická zkušenost se operativně budovat nedá. Koncept Customer Journey nabízí pohled na jednotnou zkušenost s firmou ze všech interakcí, nikoliv z dílčích kontaktů odděleně. CRM systém by měl být schopen nabídnout tento ucelený pohled ze všech komunikačních kanálů. (Klie, 2015)

5 Specifika B2B obchodu

B2B (business to business) obchod znamená, že dodavatelská firma prodává zboží či služby firmě odběratelské, která dále tyto nakoupené produkty či služby používá pro realizaci vlastního podnikání. Důležité je si uvědomit, že dodavatel bude prospívat jen v případě, že odběratelovi pomůže naplnit jeho obchodní cíle. (Wollan, 2016) Současný posun v myšlení je ten, že se neprodává produkt či služba jako taková, ale řešení pro problém zákazníka (odběratelskou firmu). (Smilansky, 2016) Jelikož produkty dodavatele odběratel dále zpracovává pro dosahování vlastních cílů, správně nastavené CRM by mělo pomoci odhalit, jak je dodavatelská firma důležitá v životě zákazníka. Zaměstnanci dodavatelské firmy by měli také znát způsob, jakým produkty fungují a jak ovlivňují zákazníka a jejich úspěšnost, tedy jak produkty naplňují cíle kupující firmy. (Brown, 2016)

B2B trhy se od B2C trhů (business to customer) liší ve spoustě ohledů. B2B trhy jsou specifické menším počtem zákazníků s větší velikostí a kupní silou. Omezená a relativně malá zákaznická základna vyžaduje vznik dlouhodobých a užších dodavatelsko-odběratelských vztahů. (Kotler, a další, 2014) V souvislosti se silicím požadavkem personalizace je třeba dodat, že v rámci B2B je efektivnější one-to-one marketing, kdy jeden segment tvoří jeden jediný zákazník. Tvorba přidané hodnoty pramenící z individualizované péče o jednotlivé zákazníky závisí na správně fungujícím CRM. (Lošťáková, 2009)

Na B2B trhu je prodej i nákup na profesionální úrovni a musí být v souladu s celkovou firemní strategií a politikou. Rozhodovací proces ve firmách je složitější a podílí se na něm větší počet účastníků s vlastními zájmy, představami a očekáváním. Poptávka na B2B trzích je definována jako odvozená a neelastická. Odvozenou poptávku lze jen těžko stimulovat, a proto se na B2B trzích firmy soustředí na ovlivňování svého tržního podílu. Neelastičnost poptávky znamená, že je málo ovlivnitelná cenou. Dalším specifikem B2B obchodu je, že se dává přednost spíše osobnímu prodeji. (Kotler, a další, 2014)

V souvislosti s CRM je třeba podrobněji se zastavit u tématu rozhodovací jednotky. Pro správné udržování vztahů se zákazníky je třeba znát jednotlivé účastníky nákupního procesu a jejich role a tím zvýšit efektivnost komunikace. V rámci nákupní terminologie je definováno 7 rolí – iniciátor, uživatel, ovlivňovatel, rozhodující, schvalující, kupující a gatekeeper – přičemž jeden účastník může mít více rolí. (Kotler, a další, 2014) Dle průzkumů je průměrně 5-6 zaměstnanců zahrnuto v rozhodovacím procesu o koupi. Každý z nich má jinou pozici a roli v organizaci a také jinak nastavené priority. Většina z nich se však shoduje, že důležitá

kriteria pro rozhodování jsou snížení rizika, šetření času a peněz a vyhnutí se problémům. (Smilansky, 2015)

Jiný velmi zajímavý pohled poskytuje kniha *The Challenger Customer*, která se dívá na jednotlivé osoby v rozhodovací jednotce zákazníka z pohledu vztahu k obchodnímu zástupci, viz. Příloha B. Iniciátor je ten, který přinese nabídku od obchodního zástupce do firmy a snaží se ostatní dostat na svou stranu (tedy na stranu obchodního zástupce). Učitel se snaží kolegy nadchnout pro novou vizi. Skeptik podrobuje nabídku otázkám. Průvodce pomáhá prodejci zjistit role lidí v organizaci a seznamuje ho s ostatními. Přítel rád tráví čas s prodejcem. Horolezec se stará o osobní postup a kariéru. Posledním typem je blokátor, který se vyznačuje negativním přístupem k prodejci. První tři jmenované osoby jsou tzv. mobilizátoři, na které se má obchodní zástupce v rámci své komunikace s odběratelskou firmou zaměřit, protože oni jsou schopni protlačit novou myšlenku v organizaci zákazníka. (Smilansky, 2015)

Díky rozmachu komunikačních technologií a digitalizace jsou očekávání zákazníků B2B a B2C segmentu do značné míry podobná. Posilování konkurenceschopnosti pomocí pozitivní zákaznické zkušenosti a pomocí dlouhodobých vztahů je aktuálním tématem také v B2B sektoru. Agentura Accenture zaměřující se na průzkumy trhu a poradenství tento fenomén nazývá *Industrial consumerism* – tedy pokud se odběratelské firmy v B2B vztazích chovají jako koneční zákazníci. *Customer experience and journey* neboli zákaznická zkušenost a životní cyklus zákazníka nejsou tedy termíny jen pro B2C trhy, stávají se také klíčovým směrem v B2B sektoru. Ve studii agentury Accenture je zachycený také detailní koncept zákaznické cesty včetně okamžiků kontaktu s firmou, viz Příloha C. (Smilansky, 2016)

Personalizovaný a přizpůsobený přístup u B2B zákazníků je základním kamenem budování dlouhodobých vztahů. Zejména v tomto typu obchodu je kladem velký důraz na obousměrnou komunikaci dodavatele a odběratele. Komunikace však neprobíhá jen prostřednictvím obchodního zástupce či přiděleného prodejního týmu, ale také prostřednictvím zaměstnanců jiných oddělení, jako je například zákaznický servis, účetnictví či R&D. Ucelenost péče o zákazníka je jedním z dalších předpokladů vynikající zákaznické zkušenosti v rámci B2B obchodu. (Wollan, 2016) Za poslední roky se také velmi změnil úhel pohledu na zákaznický servis. Už to není jen poslední krok v životním cyklu zákazníka, ale provází ho po celou dobu kontaktu s firmou. (Smilansky, 2016)

Důležitou součástí B2B komunikace jsou digitální technologie a získání uceleného pohledu na zákazníka a jeho kontakt s firmou, ať byl on nebo off line. Investice do moderních technologií mají za cíl nejen zlepšovat komunikaci a interakci s obchodními partnery, potažmo pomáhat

budovat vynikající zákaznickou zkušenost, ale také zefektivňovat a zrychlovat procesy ve firmě, a tím snižovat náklady. Ovšem nelze zapomínat na tradiční kanály a vytvořit vyrovnaný mix, aby si zákazníci mohli sami zvolit preferovaný kanál. (Smilansky, 2016)

6 Školení zákazníků

Školení zákazníků je považováno za součást servisu a jsou většinou realizována ve fázi až po nákupu. Je možné je také umístit do fáze, kdy je o koupi teprve rozhodováno. Mají přispívat k tomu, aby byli zákazníci schopni využívat celkový potenciál a funkce produktů. Často jsou součástí školení také prezentace dodatečných produktů, což slouží ke zvyšování tržeb pomocí cross-sellingu. Pomáhají zlepšovat vztahy a péči o zákazníky a pozitivně působí ve formě získání zážitku či zkušenosti s daným produktem a firmou. Je důležité školit a koučovat zainteresované zaměstnance odběratele, a tím ovlivňovat rozhodovací články ve firmě. (Emberr, 2015)

Na druhou stranu, i firma může těžit z informací získaných z takových školení. Vidí, jak zákazníci produkt užívají, mohou hned vidět jejich reakce, požadavky či případné problémy. Nesou s sebou také nevýhody, pokud nejsou správně integrovány do celkového marketingového konceptu, nebo pokud jsou nezajímavé či dokonce neprofesionální. (Emberr, 2015)

Školení zákazníků s sebou nese obrovskou výhodu, kterou je možnost osobní obousměrné komunikace a zpětné vazby od zákazníků. Je také spolehlivé z hlediska toho, že firma může zkontrolovat, zda zákazník správně pochopil obsah školení a vyhnout se budoucím chybám v užívání produktů. (Schlömer, 1997)

Školení lze provádět různými způsoby. Může být například ve formě frontální výuky, tedy jako seminář či přednáška. Zde jde většinou o jednostrannou komunikaci od firmy k zákazníkovi, kdy je samozřejmě prostor pro dotazy. Jiným způsobem je individuální školení přímo u zákazníků či ve školicím zařízení firmy, které má už spíše praktický charakter. Zde už převažuje obousměrná komunikace a jde o efektivnější zprostředkování know-how pro používání produktů dané firmy. (Schlömer, 1997)

Školení zákazníků má jinou důležitost na B2B a B2C trzích. V rámci B2B obchodu je školení často také nutností. Je to pro dodavatelskou firmu výborná možnost, jak se setkat osobně s více lidmi z odběratelské firmy. Je to také důležité pro vyhnutí se nespokojenosti vzniklé například ze špatného používání produktu, což také ve svém důsledku má pozitivní vliv na snižování vrátek či reklamací.

7 Analýza CRM ve vybraném podniku

7.1 Popis firmy ALPS SOUTH EUROPE s.r.o.

Firma ALPS South Europe s.r.o. je českou pobočkou americké firmy ALPS South llc. ležící na Floridě ve městě St. Petersburg. Firma má dále pobočky v Itálii, Japonsku, Číně a na Ukrajině. Dále s námi spolupracují 2 nezávislí obchodní zástupci z Austrálie a Jižní Ameriky. Díky této síti je firma celosvětově zastoupena. Centrála byla založena roku 1988 a od té doby se specializuje na výrobu inovativních gelových produktů v protetice a před několika málo lety začala pronikat i do kosmetického průmyslu. Firma je specifická tím, že veškerá výroba i oddělení vývoje a výzkumu se nachází v americké centrále. Ostatní pobočky plní prodejní, marketingovou a logistickou funkci. Pobočka v České republice plní také funkci centrálního skladu pro Evropu (včetně Ruska), Severní Afriku a Blízký východ.

Firma ALPS se věnuje pouze B2B obchodu a nemá vlastní dílny pro výrobu protéz (B2C). Obchod funguje tak, že firma ALPS dodává své produkty do specializovaných protetických firem, které je dále používají při výrobě protéz konkrétním pacientům (spotřebitelům). Firma ALPS prodává své produkty přímo nebo využívá distribuce prostřednictvím partnerů. Na některých trzích prodává firma pouze prostřednictvím distributorů, na jiných kombinuje distributory i přímý prodej.

Jak již bylo výše zmíněno, firma se zabývá výrobou a vývojem gelových produktů. Hlavním trhem je nyní protetika a hlavními produkty pro tento trh jsou patentované gelové návleky a nákolienky pro amputace dolních končetin. Firma benefituje z toho, že její gel je jedinečný a speciálně vyvinutý a adaptovaný pro různé druhy amputovaných pacientů. Zakladatel firmy je zároveň vývojář, který tento gel vynalezl.

Pobočku v České republice tvoří 2 oddělení – prodejní team a operativa. V čele firmy je vedoucí, která je současně prodejním manažerem a její asistentka, která je manažerem operativy. Prodejní team tvoří 3 obchodní zástupci. Operativa se dále dělí na 3 malá pododdělení. Prvním je účetní oddělení, které tvoří 1 kolegyně přímo spolupracující s její vedoucí v italské pobočce. Dále je zde oddělení logistiky s dvěma zaměstnanci a oddělení zákaznického servisu, kde má jedna kolegyně na starosti distributory a druhá zákazníky na přímém prodeji.

7.2 Popis daného odvětví a konkurence

Protetika je odvětví, které patří mezi medicínské obory. Jde také o oblast s různou intenzitou proplácení od pojišťoven a regulace ze strany státu, přičemž rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, jsou veliké. Například nelze srovnávat dostupnost a proplácení protéz v Německu a Litvě.

Jelikož se nejedná o velký trh, působí na něm malé množství výrobních firem. Hlavními konkurenty jsou celosvětově známá německá firma Otto Bock, islandská firma Össur, americká firma Ohio Willow Wood a německá firma Streifeneder. Dále existuje několik menších firem, které konkurují spíše na regionální úrovni. Tyto firmy se od firmy ALPS liší velikostí i širší sortimentu. Většinou nemají v nabídce pouze gelové návhlaky a náhlenky, ale nabízení kompletní sortiment pro výrobu protéz, ortéz a jiných ortetických výrobků. Jako příklady lze uvést materiály, komponenty jako jsou umělá kolena a chodila, vozíky či rolatory.

Firma Otto Bock je nejstarší, největší a dlouhá léta si držela monopol. V některých zemích si ho dokonce stále drží. Kromě výrobní činnosti má také vlastní protetické a ortetické dílny. Věnuje se tedy nejen B2B, ale také B2C ochodu. Firma Össur v posledních letech zvolila agresivní taktiku expanze díky skupování jiných firem. Nejprve koupila dříve konkurenční firmu Medi Prosthetics a přijala její produkty do svého portfolia. Nedávno koupila firmu zabývající se protézami rukou, čímž pronikla do nového odvětví oboru. Firma Ohio Willow Wood je hlavním konkurentem firmy ALPS zejména v USA. Dlouhá léta byly tyto firmy v soudním sporu. Firma Ohio Willow Wood podala stížnost kvůli porušení patentu, ale soud prokázal, že to ona sama porušila patent firmy ALPS. Poté jí byla zakázána výroba gelových produktů, ale do několika měsíců však přišla s vlastní gelovou formulí a vrátila se na trh.

7.3 Popis současného stavu CRM

Jak již bylo v teoretické části zmíněno, CRM koncept musí prostupovat organizaci jako celek a být implementované a podporované shora. Firma ALPS má hluboce zakořeněný prozákaznický přístup ve své podnikové kultuře. Tento přístup byl rovněž komunikovaný a implementovaný od vrcholového vedení. Zákazník stojí v centru snažení celé firmy, jednotlivých oddělení i zaměstnanců. Vše je koordinováno a plánováno tak, aby byl zajištěný co nejplynulejší a nejrychlejší tok informací i zboží firmou, tedy aby byly zákaznickovy potřeby uspokojeny co nejdříve a péče byla komplexní. Firma také pružně reaguje na požadavky trhu a zákazníků prostřednictvím obměn produktového portfolia a novinek, což je v kompetenci R&D oddělení.

7.3.1 Lidé, procesy a technologie

V teoretické části byly definovány tři pilíře úspěšného řízení vztahů se zákazníky. Z tohoto důvodu budou zde v praktické části tyto pilíře ve firmě ALPS konkrétně rozebrány.

Základem pro úspěšné budování vztahů se zákazníky a poskytování pozitivní zákaznické zkušenosti jsou zaměstnanci firmy. Do rozvoje a motivace zaměstnanců a udržování pozitivního pracovního klimu firma ALPS hodně investuje. Součástí rozvoje jsou profesionální školení pro jednotlivé zaměstnance či oddělení. Jako příklad lze uvést věhlasné školení Franklin Covey pro prodejní team či operativu, a dále školení pro práci s designovým programem pro tvorbu marketingových materiálů pro zainteresované zaměstnance. Kromě školení jsou zaměstnanci také motivováni ke studiu odborné literatury věnující se př. řízení lidí, prodejním dovednostem či CRM. Jiným velkým motivačním činitelem je bonusový systém, protože si každý zaměstnanec svou aktivitou může velikost bonusů každý měsíc ovlivnit.

Pro pozitivní pracovní klima jsou klíčové také dobré vztahy mezi zaměstnanci, které lze posilovat různými teambuildingovými akcemi. Každoročně se samozřejmě pořádá firemní večírek. Během roku se konají menší teamové večere k příležitosti návštěvy vyššího vedení ze zahraničí, pro začlenění nováčků či loučení se zaměstnankyněmi, které odchází na mateřskou (nejčastější důvod odchodu zaměstnanců z firmy). Nedávno firma překonala týdenní prodejní

rekord a na podnět vedení z americké centrály byla uspořádána teamová večeře v luxusnější restauraci.

Z pracovního hlediska je pro zaměstnance důležitá také informovanost a pocit začlenění do dění ve firmě. Proto bych nyní ráda plynule přešla k popisu procesů, které výše zmíněné aspekty podporují. Základem aktivity ve firmě jsou pravidelné porady a reporty. Každý ze zaměstnanců sestavuje na konci týdne report, který shrnuje veškeré jeho aktivity za daný týden a plán aktivit na následující týden. Součástí týdenního reportu je také tabulka projektů, které má daný zaměstnanec na starosti a pravidelné aktualizování včetně data začátku a termínu dokončení projektu. Členové obchodního teamu navíc píší každodenní report o provedených aktivitách včetně prodejů za daný den v jejich regionech. Členové operativy a účetnictví pak kompletují spoustu jiných reportů – týdenních i měsíčních.

Každý týden se koná tzv. staff meeting, neboli porada všech zaměstnanců. Na této poradě každý zaměstnanec prezentuje svůj týdenní report, čímž se sdílí veškeré potřebné informace. Kromě toho se každý týden hodnotí prodej, řeší se jakékoliv jiné události a stanovují se krátkodobé plány. Každý ze zaměstnanců může na tuto poradu přinést jakékoliv téma, které by chtěl v rámci firmy probrat. Dále každý týden probíhají odděleně porady prodejního teamu, operativy a účetních. Samozřejmě je možné podle potřeby přizvat na porady i zaměstnance z jiných oddělení. Pokud se například na prodejní poradě řeší požadavek zákazníka související s logistikou, účastní se té porady také odpovědný člen z logistického oddělení. Takováto podpora sdílení informací napomáhá tomu, aby se zaměstnanci mohli nejen efektivně vykonávat svou práci, ale také se cítili dobře v pracovním kolektivu.

Procesy pro jednotlivé pracovní úkony a organizaci práce vycházejí ze zvyku nebo jsou přímo zapsány ve formě standardizovaných procedur. Tyto procedury jsou shrnuty ve firemním manuálu, který je ale nutno kvůli otevření druhého skladu a souvisejících nových úkonů a pracovních pozic přepracovat. Tento manuál je zpracován pouze pro účetnictví, logistiku a zákaznický servis. Samozřejmě je často nutné procesy reorganizovat či dočasně změnit. Důvodem jsou speciální situace jako například prioritní objednávky, příprava na veletrhy apod. Další důvodem je také nefunkčnost či pomalost stávajících procesů. Každý ve firmě může v tomto případě poukázat na nefunkční proces a navrhnout úpravu. Nejčastěji se mění procesy probíhající mezi zákaznickým servisem a logistikou, kteří se starají o promptní vyřízení objednávek a požadavků zákazníků. Zde musí být všechny procesy a aktivity synchronizovány pro komplexní a co nejrychlejší odezvu.

Posledním pilířem jsou technologie. Nejprve je třeba se zmínit o způsobu zpracování, zachovávání a využívání dat. Ve firmě není používána jednotná CRM softwarová platforma. Centrála v Americe má vlastní na míru vytvořený CRM software, který je napojený na celofiremní účetní a skladový softwarový program. Tento CRM software ale není v současnosti pobočkám přístupný z rozhodnutí vedení. Účetní a skladový systém obsahuje samozřejmě data o zákaznících, ale jen ta nutná pro vystavení faktury a zaslání zboží včetně historie prodejů. Ovšem zde není prostor pro zaznamenávání kontaktu se zákazníky a údajů o zákaznících potřebných z prodejního hlediska, jako je například velikost zákazníka, počet poboček. Z tohoto důvodu si každý obchodní zástupce vede svou databázi. Základní podoba databází jednotlivých zemí či regionů je stejná, ale obchodním zástupcům je ponechána volnost k individuálním úpravám. Pokud je potřeba dohledat neúčetní informace k zákazníkům, jako je velikost, poslední kontakt, zpětná vazba na vzorky či nové produkty apod., musí každý obchodní zástupce toto zpracovat manuálně ze své databáze. Další logicky vyplývající nevýhodou je špatné sdílení informací. Databáze jsou sice přístupné všem přes firemní server, ale pracovník zákaznického servisu stejně během telefonátu nemá čas si daného zákazníka v databázích obchodních zástupců prohledat.

7.3.2 Zákaznická zkušenost a zákaznický servis

V teoretické části této práce byl věnován prostor pojmu zákaznická zkušenost a bylo zmíněno, že na jejím zprostředkování se podílejí z valné většiny zaměstnanci podílející se na tzv. front office procesech. Jde tedy o zaměstnance v přímém kontaktu se zákazníky, jako jsou ve firmě ALPS obchodní zástupci pro jednotlivé regiony. Na pomezí front a back office je zákaznický servis a jen velmi zřídka se do přímého kontaktu se zákazníky dostanou zaměstnanci účetního oddělení.

Zákaznický servis ve firmě ALPS má na starosti příchozí telefonáty, vyřizování objednávek, reklamací aj. požadavků zákazníků. Je proškolen o produktech, aby byl schopen zodpovědět dotazy od zákazníků. V jeho pravomoci je také nabízení bezplatných vzorků, pokud je to na základě telefonního hovoru potřeba. Samozřejmě je pravidlem, že při složitějších dotazech přepojí zákazníka na jeho obchodního zástupce. V návaznosti na objednávky je úkolem CS také informování zákazníků o dostupnosti zboží. Pokud něco z objednávky chybí, dostane zaměstnanec CS informace od kolegy z logistického oddělení, kdy daný produkt přijde a

zavolá zákazníka, aby si ten dále mohl plánovat svou práci (schůzku se svým pacientem). V nedávné době firma ALPS zavedla up-selling a cross-selling v rámci zákaznického servisu. Zaměstnanci zákaznického servisu mají k dispozici několik možností nabídek, díky kterým může navyšovat prodeje. Např. nyní je v nabídce zvýhodněný set 2 produktů, který je nabízen přímo při telefonických objednávkách. Pokud přijde relevantní objednávka mailem nebo faxem, úkolem zákaznického servisu je zavolat zákazníka zpět a pokusit se navýšit prodej.

Pokud bychom se ještě zaměřili na servis pro zákazníky, který se součástí přidané hodnoty pro zákazníka, firma ALPS se snaží maximálně uspokojit jazykové požadavky zákazníků. Dostupné jsou angličtina, němčina, polština a ruština, aby se zákazníci cítili při kontaktu s firmou co nejlépe a předešlo se dorozumívacím problémům. Oproti konkurentům nabízí firma zákazníkům zcela bezplatné vzorky našich produktů, které si mohou sami přímo vyzkoušet s jejich pacienty. Kromě vzorků je součástí servisu také bezplatný sádrovací set sestávající ze 4 produktů, a který usnadňuje výrobu protézy. Sádrovací set také pomáhá snižovat počet vráceného zboží, kdy si zákazníci objednají například dvě velikosti jednoho produktu na výběr. Poslední součástí servisu tvoří reklamační politika. Pro některé země, jako je př. Německo či Rakousko, zajišťuje firma ALPS bezplatné vyzvednutí poškozených či nepotřebných produktů. Od zákazníků ze vzdálenějších zemí postačí pro posouzení fotografie poškozených produktů. Každý zákazník se může rozhodnout, zdali chce produkt nahradit či dostat zpět peníze.

7.3.3. Prodej, marketing a hodnotový management

Na závěr této kapitoly je nutné posunout se do prodejní a marketingové oblasti. Jelikož firma ALPS působí celosvětově, je nutné zmínit se o segmentaci zákazníků. Jak již bylo výše zmíněno, věnuje se firma ALPS přímému prodeji i prodeji pomocí distributorů. Vztahy a péče o distributory se řídí principy one-to-one marketingu, tedy je konkrétně individualizovaná pro jednotlivé distributory. Trh zákazníků pro přímý prodej postihuje rozmanitá segmentace. Jelikož firma působí v medicínském oboru, který je v každém státě odlišně regulován, je každý stát specifickým trhem s odlišnými podmínkami a regulacemi pro prodej. Na počátku tedy stojí geografická segmentace na jednotlivé státy, popřípadě na jejich geografické regiony.

Dále se zákazníci segmentují podle 2 hledisek, která jsou podkladem pro individualizovaný přístup - velikost a dosavadní kontakt s firmou ALPS, kdy funguje v obou případech Paretovo pravidlo. Tato dělení určují intenzitu péče a frekvenci kontaktu se zákazníky. Podle velikosti dělíme zákazníky podle na A, B a C. A zákazníci jsou velké firmy, které mají 100 a více protetických pacientů ročně. B zákazníci jsou středně velké firmy s počtem nových pacientů mezi 99ti a 50ti ročně a C zákazníci jsou nejmenší, tedy pod 49 nových pacientů ročně. C zákazníci jsou rodinné firmy, kdy vlastník, protetický technik a nákupčí jsou jedna osoba. A zákazníci jsou firmy se složitou rozhodovací jednotkou, kdy je důležité rozklíčovat, kdo má rozhodovací pravomoci. Firma ALPS se v posledních letech cíleně zaměřuje na segment A zákazníků a vede podrobnou databázi, která se na týdenní či měsíční bázi aktualizuje. Segmentace kontaktu s firmou ALPS je vlastně dělení podle prodejů. Z tohoto hlediska se zákazníci dělí na hlavní, kupující a nekupující. Hlavní zákazníci jsou firmy, které nakupují pravidelně a ve větších objemech za předpokladu překročení vnitrofiremně stanovené částky. Kupující zákazníci se dále ještě dělí na uzavřené a otevřené podle vnitrofiremně zadaného limitu. Na základě výše popsané segmentace je zřejmé, že cílem firmy jsou hlavně A a B zákazníci, dále potom zákazníci hlavní a kupující s cílením na uzavření otevřených zákazníků. Toto reflektuje snahu zaměřit se na zákazníky s přidanou hodnotou pro firmu.

Jako nástroj pro budování vztahů je využíván kontakt se zákazníky různého druhu. Firma ALPS se snaží zákazníkům nabídnout mnohakanálovou komunikaci. Většina kontaktu probíhá telefonicky. Další druhy komunikace jsou potom e-mail a fax pro masovou i individualizovanou komunikaci. Masovými e-maily jsou rozesílány hlavně novinky a reklama. Individualizované e-maily slouží jako výstup z telefonních hovorů se zákazníky, kdy jsou jim připomenuta diskutovaná témata a zasílány požadované materiály. Podobně je

využíván také fax, ale jen pro Německo a Rakousko, jelikož tyto země mají fax ve velké oblibě. Jako osobnější médium se využívá pošta, kdy jsou připravovány individuální dopisy pro přímé oslovení kontaktních osob u A zákazníků. Firma ALPS také reflektuje požadavky moderní doby a začlenila sociální média. Firma má profil na sociálních sítích Facebook a LinedIn. Na Facebooku má firma profil dokonce ve dvou jazycích - v angličtině a němčině. Jelikož i zaměstnanci mají své vlastní profily, občas propojují se také přímo se zákazníky. Například jeden z mých zákazníků preferoval komunikaci pomocí sítě a dokonce mi po aplikaci Messenger posílal i objednávky.

I přes všechny možnosti moderní doby se nezapomíná na osobní kontakt, který je v B2B obchodě stále na prvním místě. V rámci osobního kontaktu obchodní zástupci realizují osobní návštěvy u zákazníků, kdy se snaží osobně mluvit s osobami, které mají rozhodovací pravomoci. Dále se firma samozřejmě účastní mezinárodních i regionálních veletrhů a konferencí.

8 Návrh opatření pro zlepšení CRM

Obchodní zástupci firmy se často setkávají s tím, že potenciální zákazníci firmu ALPS buď neznali, nebo byli skeptičtí či úplně odmítaví ke gelu jako takovému. Důvodem je že konkurence ráda prezentuje gel jako nekvalitní a nevhodný materiál pro výrobu protetických návleků. Aby bylo možné neznalosti a předsudkům zabránit a do budoucna zlepšit komunikaci se zákazníky, bude třeba zaměřit se na zvýšení tzv. brand awareness a zlepšení povědomí o gelovém materiálu firmy ALPS. Produkty úspěšné firmy by měly provázet zákazníka v průběhu kariéry, která samozřejmě začíná již v průběhu studia, kdy se lidé připravují na budoucí povolání. Jedním z nejlepších způsobů, jak teoreticky i prakticky zprostředkovat přidanou hodnotu produktů firmy jsou školení či workshopy. Dávají prostor pro demonstraci správného zacházení s produkty, aby uživatelé byli schopni plně využívat jejich potenciál ke svému prospěchu, což je v rámci B2B nezbytné.

Z tohoto důvodu byl navržen tzv. teaching programm – školicí program, který by byl zaměřený na školy. Ačkoliv se školení využívají zejména v poprodejních fázích kontaktu se zákazníkem, mnou navržený školicí program bude cílit na etapu ještě dávno před klasickou předprodejní fází kontaktu se zákazníkem. Z tohoto důvodu bude také velice složité měřit efektivnost, jelikož výsledky budou znát samozřejmě až s velkým časovým odstupem.

Bylo naplánováno, že program bude nejprve vyzkoušen v Německu a podle ohlasu se bude uvažovat i o ostatních zemích či jiných oblastech použití. Školicí program bude probíhat přímo ve školách, jelikož ALPS školicími prostory nedisponuje.

Na začátku bylo nutné analyzovat výukový systém ortopedických techniků v Německu a určit potenciální počet jednotlivých školení, které by mohly ročně probíhat a zhodnotit, zdali je potenciál dostatečný. Studium na ortopedického technika má v Německu několik fází. První je studium na odborném učilišti po 3 roky, po které se skládají učňovské zkoušky. Již během této doby pracují žáci ve firmách jako učni a prohlubují praktické dovednosti. Pokud mají ortopedičtí technici zájem, mohou po nějaké době praxe ve firmě nastoupit na další studijní program, který trvá jeden až dva roky a po jeho absolvování se z nich stávají mistři. Tento program mohou absolvovat v jakémkoliv věku a je předpokladem pro to, aby si mohli popřípadě otevřít vlastní firmu. Před dvěma lety bylo navíc v Dortmundu otevřeno první a zatím jediné bakalářské a magisterské studium pro tento obor. Analýza ukázala, že v Německu je nyní 13 odborných učilišť, 7 nástavbových kurzů na mistra a jedna univerzita. Bylo rozhodnuto, že v rámci učňovských škol by se školicí program realizoval až v posledním

roce studia. Roční potenciál na počet školení byl stanoven na 22 kurzů a bylo rozhodnuto v programu pokračovat.

Dále bylo nutné se zamyslet na konkrétním designu školícího programu. Základem bude prezentace obsahující teoretické i praktické aspekty. Praktickými aspekty budou případové studie ve formě videí. Případovými studiemi jsou myšleni pacienti, kteří využívají ALPS produkty a jejich zpětná vazba. Důležitým aspektem je také to, že bude nutné sehnat v Německu technika, který bude ochotný s firmou ALPS na tomto projektu spolupracovat a zaštitit prezentaci z odborného hlediska. Německý učitel také bude pozitivně působit na studenty a zvyšovat důvěryhodnost. Naštěstí se mi podařilo učitele sehnat docela rychle.

Dalším krokem bylo sestavit prezentaci. Jelikož má být designovaná pro školy, byl využit prezentační program jiný než klasický Microsoft PowerPoint z důvodu interaktivity a zábavnosti. Vybrán byl prezentační program Prezi. Prezentace byla rozdělena na 4 části. V první části je jen kratičký úvod věnovaný představení firmy ALPS. Další část je obsáhlejší a věnuje se seznámení s ALPS gelovými materiály pro pochopení jejich unikátních vlastností v návaznosti na různé skupiny pacientů a jejich specifické požadavky. V této části právě budou zařazeny videa s případovými studiemi pacientů a bude zde spousta prostoru právě pro německého technika. Třetí část je detailněji zaměřená na jednotlivé produkty a jejich přidanou hodnotu. Poslední část obsahuje kontakty na firmu včetně sociálních sítí, kde nás mohou zájemci sledovat.

V souvislosti s prezentací bylo nutné oslovit naše dlouhodobé stávající zákazníky a požádat je o pomoc s videi jejich pacientů. Toto nebylo vůbec lehké, protože amputovaní lidé často amputaci schovávají a nejsou ochotni vyjádřit se veřejně k jejich handicapu. Zatím se podařilo sehnat 4 videa z Německa 2 z Polska a fotografie od 2 pacientů z České republiky. Základem tohoto materiálu je autentičnost. Nejde o videa či fotky z ateliéru, ale o amatérský materiál přímo z prostředí firem zákazníků či pacientů. Dalším krokem bude úprava tohoto materiálu do zajímavé formy do prezentace včetně přípravy různých jazykových verzí. Toto bohužel ještě nebylo realizováno a prezentace je nyní k dispozici bez videí uživatelů ALPS produktů.

Kontakt se školami ale nebude končit realizací školícího programu. V plánu je dál udržovat komunikaci a dát školám do výuky k dispozici ALPS produkty a servis bezplatně, aby se mladí ortopedičtí technici naučili pracovat s nimi co nejdříve. Pro absolvování odborného učiliště i nástavby musí studenti samozřejmě skládat teoretické i praktické zkoušky. K praktickým zkouškám musí sestavit vlastní protézu a i pro tyto účely jsme připraveni poskytnout naše produkty a servis bezplatně. Tímto se zrychlí komunikace po jejich příchodu

do protetických firem po škole a také povědomí o značce. Ovšem případný efekt tohoto CRM řešení bude velmi opožděný.

Kvůli odchodu na mateřskou bohužel tento projekt nebyl realizován v původním konceptu. Do firmy nastoupili 2 noví obchodní zástupci pro Německo, není nyní prostor, aby někdo ve školicím programu pokračoval. Důvodem jsou chybějící zkušenosti, které budou nováčci muset nejprve načerpat. Ze školicího programu se však nyní hojně využívá interaktivní Prezi prezentace pro interní i externí účely. V rámci interního použití jde o školení nových zaměstnanců. Externě je prezentace využívána pro jednání s velkými zákazníky či ke školení prodejního teamu distributorů. I když není využívána k původnímu účelu, její vytvoření a užívání také zlepšuje daný CRM systém.

9 Vyhodnocení výzkumu

Jak již bylo výše zmíněno, využití prezentace lze rozdělit do 3 oblastí, které budou v následující kapitole podrobeny výzkumu pomocí dotazníků. První oblastí je interní využití pro školení zaměstnanců firmy. Další dvě zahrnují externí využití u partnerských firem (distributorů) a velkých zákazníků.

9.1 Školení vlastních zaměstnanců firmy

Zaměstnanci jsou důležitým aktivem firmy. Tvoří jeden z pilířů CRM, jehož podíl na celkovém CRM je největší (až 50 %). Péče o zaměstnance a jejich rozvoj musí být součástí CRM systému firmy a kvalitní produktové školení patří k základu.

Doposud se prezentace využila pro interní školení zaměstnanců, kteří byli nově přijati či se po nějaké době vrátili do firmy (mateřská dovolená, studium na univerzitě). Individuálně se prezentace využila pro školení tří nových obchodních zástupců v českém teamu. Dále byla prezentace využita pro školení tři kolegyně z oddělení operativy. Dvě nastupovaly na pozice v zákaznickém servisu a jedna na pozici asistentky vedoucí pobočky. Návratnost dotazníků byla 83 %, jelikož dotazník vyplnilo pět z šesti dotazovaných.

Celkový dojem na prezentaci byl velmi kladný. Struktura prezentace i srozumitelnost předkládaných informací byla také hodnocena pozitivně. Ve všech případech byla očekávání na obsah prezentace z hlediska provázanosti s profesí splněna. Využitelnost informací zprostředkovaných prezentací byla ve všech případech hodnocena jako vysoce pravděpodobná, což je v souladu s logickým předpokladem. Procento nových informací se pohybovalo mezi 80 a 100. Dotazovaní by také doporučili prezentaci dále.

Odezva na design prezentace, neboli na použitý program Prezi, byla vynikající. Tři dotazovaní zmínili design prezentace také v otevřené otázce jako aspekt, který je na prezentaci nejvíce zaujal. Prezentace v tomto programu působí velmi profesionálně a nejatraktivnější je její zvětšovací a změkčovací efekt. Jiný zajímavý aspekt vlastně zmíněn nebyl.

V otevřené otázce návrhů na změny byla dvakrát zmíněna chybějící videa s uživateli produktů firmy ALPS, které se zpracovávají. Také zde zazněla potřeba překladu prezentace do Polského jazyka. Zajímavým návrhem je také přidání funkčního odkazu na sociální síť.

Velmi přínosný byl také názor od nového zaměstnance, jelikož se očekává, že v budoucím školícím programu se bude přenášet studentům, kteří produkty firmy vůbec neznají nebo znají jen z doslechu. Podle dotazovaného má prezentace moc komplikovanou strukturu a obsahuje moc informací. Také chybí shrnutí, které by pomáhalo po jednotlivých částech prezentace utřídit informace.

Jiný nový zaměstnanec navrhl přehodit pořadí prezentace - nejprve představit produkty a poté materiál. Podle mého by ale tato změna narušila logický sled informací.

9.2 Školení prodejního teamu u partnerských firem

Školení prodejního teamu distributorů je klíčové pro zvyšování prodejů skrze partnerské firmy. Bohužel je pravidlem, že vlastní obchodní zástupce vždy prezentuje produkty firmy a samozřejmě firmu jako celek mnohem kvalitněji, než tak činí obchodní zástupci distributorských firem. Na druhou stranu, školení jejich prodejního teamu je nezbytnou součástí servisu pro distributorské firmy a je považováno za součást péče o vztahy s nimi jako zákazníky.

Mimo jiné je to výborná možnost seznámit se s více zaměstnanci z firmy distributora. Školení dává prostor pro vyslechnutí jejich názorů, a také názorů a přání, která oni mají od zákazníků. Většinou kontakt s distributorskou firmou probíhá tak, že odpovědná osoba od výrobce je v kontaktu jen s odpovědnou osobou od distributora. Většinou spolu jednájí manažeři, ale pro budování kvalitnějších dlouhodobých vztahů je důležité osobně poznat a setkávat se zejména s prodejním teamem partnerských firem.

Školení proběhlo celkem u dvou distributorů z různých zemí světa. V obou případech byly využity během prezentace služby tlumočnicka pro překování jazykové bariéry.

Prvním byl dlouholetý japonský distributor, kdy cílem bylo proškolení jeho prodejního teamu za účelem zlepšení jejich povědomí o produktech firmy ALPS a seznámení s novou produktovou linií. Školení proběhlo v říjnu 2017 v japonském hlavním městě Tokio. Z firmy ALPS se ho účastnil obchodní zástupce a kolega, který překládal do japonského jazyka. Byla tedy využita anglická verze prezentace, která byla dále ústně tlumočena účastníkům. Z firmy distributora se prezentace účastnilo celkem 16 zaměstnanců - 4 manažeři, 1 ortopedický technik a 11 obchodních zástupců.

Druhým byl nový distributor z Maďarska, kdy cílem bylo úvodní představení produktů školení jejich prodejního teamu za účelem přípravy na prezentování produktů firmy ALPS na domácím trhu. Kromě toho, že jde o distributorskou firmu, jde také o velkého zákazníka. Na domácím trhu se věnuje B2C obchodu, má 7 protetických center po celé zemi a je největší firmou na trhu. Školení proběhlo v lednu 2018 v plzeňském Park Hotelu, kdy firma ALPS pronajala zasedací místnost. Součástí byla také prohlídka firmy a program po pracovní době. Byla využita anglická verze prezentace a tlumočnick do maďarského jazyka. Z firmy distributora se zúčastnilo 12 zaměstnanců s následující skladbou pozic - manažeři, obchodní zástupci, protetičtí technici a ředitel rozvoje obchodu.

Návratnost dotazníků byla 61 %. Dotazovaných bylo 28 a vrátilo se 17 dotazníků. Toto nízké číslo je také ovlivněno tím, že se dotazník dal vyplnit až s časovým odstupem a bohužel všichni si čas nenašli či nebyli ochotní dotazník vyplnit.

Celkový dojem na prezentaci byl velmi dobrý. Struktura prezentace i srozumitelnost předkládaných informací byla také hodnocena kladně, což je důležitý aspekt při předávání znalostí. Očekávání na obsah prezentace z hlediska provázanosti s profesí bylo ve většině případů splněno. Reference na prezentaci se ukázaly jako vysoké. Většina dotazovaných na stupnici od jedné do deseti (1 je nejlepší, 10 nejhorší) ohodnotila doporučení prezentace body 1 - 3.

Procento nových informací se pohybovalo mezi 40 a 90. Velice upokojivé je, že zde nebylo zaznamenáno 100 procent, což znamená, že zainteresované osoby ve firmách distributorů mají alespoň zběžné povědomí o produkci firmy ALPS. Žádný dotazovaný neuvedl 0 procent, což je pochopitelné, jelikož jsou součástí prezentace informace nejen o všech produktech, ale také o materiálu firmy ALPS. Nejmenší povědomí o produktech mají výše postavené osoby, tedy management. Nejlepší povědomí o produktech mají samozřejmě protetičtí technici, kteří s nimi přímo pracují. Průměr, kde se pohybovaly znalosti obchodních zástupců, bylo 55 % nových informací. Je to docela vysoké číslo a poukazuje na to, že kvalita a hloubka znalostí sortimentu, který mají obchodní zástupci prodejního teamu distributorů, není zrovna na vysoké úrovni. Zde je velký prostor pro zlepšení. Pravidlem je, že se informace pro obchodní team zaměřují většinou na nové produkty, které distributor začleňuje do svého sortimentu. Podle mého názoru by se ale nemělo zapomínat na stávající produkty, aby nedošlo k jejich kanibalizaci novými produkty. Podle mého by bylo vhodné jednou ročně nebo za dva roky udělat přeškolení na kompletní sortiment firmy ALPS.

Odezva na design prezentace byla jako v předchozím případě vynikající. V otevřené otázce dotazníku ohledně nejvíce zajímavého aspektu prezentace figuroval pouze design prezentace v programu Prezi.

Zde se ukázala délka a detailnost jako velký problém. Pro většinu byla prezentace moc složitá a v důsledku velkého množství informací se snadno zapomene na hlavní body či myšlenky, které bohužel nejsou dále v prezentaci shrnuty. To je také jedním z velkých nedostatků.

Velké rozdíly byly zaznamenány u otázky týkající se použitelnosti informací z prezentace při budoucí práci. U ortopedických techniků a členů prodejního teamu se potvrdil logický předpoklad, že oni využijí informace z prezentace co nejvíce. Pro manažery jsou informace

důležité z hlediska celkového přehledu a rozhodování, které produkty zařadit do svého sortimentu, a kterým směrem se ubírat při vlastních marketingových aktivitách.

V otevřené otázce návrhů na změny tedy nejvíce figuroval požadavek na zjednodušení a zkrácení prezentace a zejména na prostor pro zopakování a shrnuté informací. Tento by bylo nejlepší zahrnout na konec prezentace. Další návrhy na změny se týkaly více praktického zaměření a ukázky použití produktů na konkrétních pacientech. Drtivá většina dotazovaných by ocenila začlenění videí použití jednotlivých produktů či materiálů.

9.3 Školení zákazníků

Prezentace byla využita také jako součást individualizované péče o velké mezinárodní zákazníky. V tomto případě jde opět o vynikající příležitost potkat najednou více lidí v organizaci a lépe proniknout do rozhodovací jednotky, která je v případě velkých firem složitá. Kromě manažerů či vlastníků jde o to, aby se navázal osobní kontakt s ortopedickými techniky, kteří produkty přímo používají, a také s nákupčími.

První a zatím jediný velký zákazník, kde byla prezentace využita, byl dlouholetý zákazník pocházející z Litvy. Jedná se o největší protetické centrum v zemi, které expanduje na okolní trhy v rámci Pobaltí, tady do Estonska a Lotyšska. Cílem bylo seznámení s kompletním sortimentem a probrání možného rozšíření spolupráce. Školení proběhlo v říjnu 2017 v sídle zákazníka v Litvě. Byla využita anglická verze prezentace, ale byly problémy kvůli jazykové bariéře. Prezentace se zúčastnili 4 zaměstnanci zákazníka - vedoucí oddělení nákupu, manažer dodavatelského řetězce, obchodní zástupce a protetický technik.

Návratnost dotazníků byla 100 %. Celkový dojem na prezentaci byl velmi pozitivní. Struktura a srozumitelnost prezentace byly hodnoceny jako výborné. Očekávání na obsah prezentace z hlediska provázanosti s profesí byla u všech dotazovaných splněna. Procento nových informací se pohybovalo mezi 45 a 85. Největší znalost produktů se opět potvrdila u protetického technika. Problémem jako v předchozím případě byla délka a detailnost prezentace. Na druhou stranu prezentace dostala pozitivní reference v hodnotách 1 - 3 body na škálové stupání od jedné do deseti. Odezva na design prezentace byla vynikající a opět to byl aspekt, který dotazované nejvíce oslovil.

Opět i zde se ukázaly rozdíly v použitelnosti informací z prezentace. Technik a obchodní zástupce udali, že pro ně prezentace bude mít využití v práci. Nákupčí a manažer využijí prezentaci při své práci již méně. Nákupčí totiž zpravidla objednává podle potřeb protetické díly a také rozhodnuté manažera.

V otevřené otázce návrhů na změny zaznělo zkrácení prezentace, požadavek na případové studie pacientů. Podle dotazovaných byla prezentace moc teoretická a chyběly příklady z praxe. Jedním z velkých problémů byla v tomto případě jazyková bariéra a zákazník by ocenil buď celou prezentaci, nebo jen podpůrné materiály ve své mateřštině.

9.4. Shrnutí výzkumné části

Výše popsaný výzkum se zaměřoval na využití prezentace v programu Prezi, která je výstupem návrhu na zlepšení současného CRM systému ve firmě ALPS. Prezentace byla původně zamýšlena pro školící program v protetických školách v Německu. V současnosti se využívá pro interní účely školení zaměstnanců firmy a externě pro školení obchodního teamu distributorů a školení velkých zákazníků.

Výzkum probíhal pomocí metody rozhovoru a dotazníkového šetření k získání zpětné vazby. Rozhovor sloužit k získání informací od příslušného obchodního zástupce a dotazník se zaměřoval poté již přímo na účastníky prezentace. Celkem bylo ze všech tří oblastí využití prezentace osloveno 38 respondentů. Dotazník vyplnilo a vrátilo 26 respondentů, návratnost tedy činila 68 %.

Celkový dojem na prezentaci byl velmi kladný. Struktura prezentace i srozumitelnost předkládaných informací byla také hodnocena kladně. Ve většině případů byla splněna očekávání na obsah prezentace z hlediska provázanosti s profesí. Prezentace také dostala vysoké reference, jelikož většina dotazovaných volila 1 - 3 na stupnici od jedné do deseti (1 je nejlepší, 10 nejhorší).

Procento nových informací se pohybovalo mezi 40 a 100. 100 procent uvedli pouze noví zaměstnanci firmy ALPS. V rámci externího použití prezentace nebylo zaznamenáno 100 procent, což znamená, že zainteresované osoby mají určité povědomí o produkci firmy ALPS. V rámci externího využití prezentace má nejmenší povědomí o produktech management a nevyšší samozřejmě protetičtí technici, kteří s nimi přímo pracují. Znalosti obchodních zástupců se ukázaly jako průměrné.

Odezva na design prezentace byla u všech skupin vynikající. Právě design byl jediným tématem v otevření otázky ohledně aspektu, který dotazované nejvíce zaujal.

Délka prezentace se ukázala jako neadekvátní pro externí využití. Ve většině případů byla délka prezentace hodnocena spíše negativně a na tento aspekt také poukázala jedna z nových zaměstnankyň firmy ALPS, kdy byla prezentace použita pro její produktové školení.

U otázky týkající se využitelnosti informací z prezentace při budoucí práci byly také zaznamenány rozdíly. U interního použití je využitelnost samozřejmě vysoká, ale u externího

se liší podle pracovní pozice respondenta. U ortopedických techniků a členů prodejního teamu se potvrdil předpoklad vysokého využití informací z prezentace. U manažerů a člena nákupního oddělení již méně.

V následujících bodech jsou shrnuty návrhy na změny, které byly zaznamenány v poslední otevřené otázce dotazníků:

- zjednodušení a zkrácení prezentace
- shrnuté informace
- více praktického zaměření
- videa / případové studie pacientů
- překlad prezentace do více jazyků
- funkční odkaz na sociální síť

10 Návrhy na změny

V návaznosti na výsledky provedeného výzkumu a na samotné návrhy od respondentů je potřeba předložit relevantní návrhy nejen na změnu prezentace jako nástroje pro zlepšení CRM systému dané firmy, ale také na oblasti zlepšení komunikace s obchodními partnery firmy.

Určitě je nutné zvážit délku a obsah prezentace. Celková prezentace by měla být udržována pro interní potřeby firmy v rámci školení zaměstnanců. Pro externí účely bude nutné prezentaci zjednodušit a zaměřit na takové oblasti sortimentu, který je pro firmu prioritní. Obsah prezentace pro externí využití musí tedy být v souladu s aktuálním marketingovým plánem.

Návrhem na zlepšení je vytvořit 2 další prezentace pro externí využití. Jedna bude obsáhlejší a bude představovat průřez sortimentem a školení o všech typech unikátního gelového materiálu firmy. Z jednotlivých skupin výrobků bude selektován jeden, maximálně 2 zástupci, kteří jsou z hlediska oblíbenosti u zákazníků nejúspěšnější. To zajistí komplexní informaci o možnostech, které firma nabízí, ale na druhou nebude zákazník přehlcen informacemi.

Druhá prezentace se bude věnovat výlučně novým produktům a v nedávné době vyvinutému novému gelovému materiálu a nové potahové tkanině. V této prezentaci půjde zejména o prezentaci přidané hodnoty nového materiálu. Informace o jednotlivých produktech budou detailnější než u předchozí prezentace pro externí účely. Nové produkty je nutné vždy řádně představit, aby budoucí uživatelé mohli plně využívat jejich potenciál.

Další velmi důležitý aspekt spojený se strukturou prezentace je prostor pro zopakování důležitých informací a myšlenek. Prezentace je rozdělena do čtyř částí - informace o firmě, unikátní gelové materiály pro výrobu produktů, produkty a kontaktní údaje. Nejdelsí a nejdetailnější části jsou představení materiálů a produktová prezentace. Do prezentace bude nutné zapojit na konec těchto dvou bloků prostor pro shrnutí. Standardně se shrnutí dává až na konec prezentace, ale v případě takto obsáhlé prezentace bude rozumnější dát shrnutí za nejdůležitější části. Každé shrnutí bude v rozsahu jednoho až dvou slidů prezentace.

Dále bude také nutné konečně sestavit videa s případovými studiemi pacientů užívajících produkty firmy ALPS a integrovat je do prezentace. Materiálu už firma nasbírala dostatečně

množství, ale až teď se začíná pracovat na jeho úpravě a zpracování do potřebného formátu. Firma má k dispozici amatérská videa od zákazníků, fotografie a písemné vyjádření k produktům. Součástí je také příprava různých jazykových verzí videí. Tato videa se budou využívat nejen pro účely prezentace, ale také pro účely komunikace prostřednictvím sociálních sítí Facebook a LinkedIn, kde má firma profily. Tato videa pomohou posunout prezentaci do praktické roviny využitím případových studií pacientů.

Mimo změn prezentace výzkum poukázal také na nutnost častější osobní komunikace s distributory. Bude nutné zkvalitnit kontakt s prodejním teamem partnerských firem. Firma ALPS by se měla soustředit nejen na školení o novinkách, ale také na zopakování předností stávajícího sortimentu. Tento přístup je nutný pro zabránění kanibalizace starších výrobků těmi novými a zvýšení prodeje přes partnerské firmy.

Jako důsledek byl navržen plán pro školení u jednotlivých distributorů. Celkové školení prodejního teamu bude zařazeno na konec nebo začátek každého roku. Důležitý bude důraz na aktivní spolupráci prodejního teamu s obchodním zástupcem od firmy ALPS. Důraz bude kladen zejména na diskusi o zpětné vazbě na produkty firmy, se kterou se prodejní team distributora setkává při kontaktu se svými zákazníky. Zpětnou vazbou jsou v tomto kontextu myšleny aspekty, kterých si zákazníci na produktech nejvíce cení, stížnosti a návrhy zákazníků na případná zlepšení a inovace.

Speciální školení se bude realizovat na novou produktovou linii, kterou firma nyní promuje a rozšiřuje. Toto školení se bude konat co nejdříve, aby byly obchodní teamy distributorů schopné efektivně uvést novinky na trh již v první polovině tohoto roku.

Mimo produktového školení zde samozřejmě bude prostor, aby mohl obchodní zástupce probrat s managementem firmy otázky marketingového plánu, vzorkové podpory a podpory na veletrhy pro nastávající období, popřípadě jiná témata na žádost partnerské firmy.

Závěr

Řízení vztahů se zákazníky je klíčovým předpokladem pro dlouhodobé přežití firmy na trhu a udržení její konkurenceschopnosti. V prostřední globální konkurenci a rychlosti rozvoje je právě vztah se zákazníky atributem, který se nedá napodobit, jako je tomu naopak u produktů či služeb. Zákazník je informovanější a aktivnější a má vysoké očekávání na péči ze strany firmy. Komunikace mezi ním a firmou může probíhat kromě standardních kanálů také prostřednictvím nových kanálů jako je například chytrý telefon či sociální sítě. Z těchto důvodů je také nutná správná práce s daty a jejich transformace na znalosti, které pomohou firmě identifikovat příležitosti a poskytnou zákazníkům takovou přidanou hodnotu, která firmě zajistí konkurenční výhodu. Funkční CRM systém by měl být schopný s tímto firmě značně pomoci a poskytnout platformu pro sdílení informací v rámci firmy s cílem umožnit ucelenou péči o zákazníka napříč odděleními. Tento aspekt je klíčový zejména pro řízení vztahů v rámci B2B obchodu. Jednou z možností, jak zlepšovat vztahy je také školení. Poskytuje prostor pro osobní komunikaci, která je při budování vztahů nenahraditelná.

Tato bakalářská práce se zaměřovala na návrh a hodnocení konkrétního zlepšení CRM systému. Práce byla napsána v rámci mezinárodně působící americké firmy ALPS zaměřené na výrobu a vývoj inovativních gelových produktů v oblasti protetiky a dermokosmetiky. Konkrétním návrhem byl školící program pro protetické školy v Německu, avšak jeho prozatímním výstupem je prezentace v speciálním programu Prezi. Výzkum probíhal pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru. Prezentační program Prezi byl hodnocen jako velmi zajímavý a celkový dojem vytvořené prezentace byl profesionální. Na druhou stranu byl negativně hodnocen rozsah. Prezentace pro firemní zaměstnance byla adekvátně dlouhá, ale opakem tomu bylo při externím využití. Zde se ukázaly jako nedostatky délka i detailnost. Většině respondentů také chybělo shrnutí na konci prezentace a cítili se přehlčení informacemi. Tento výzkum ukázal, že pro budoucí realizaci původně zamýšleného školícího programu bude nutné prezentaci upravit z hlediska rozsahu a začlenit více prostoru pro shrnutí či zopakování hlavních myšlenek. Také bude nutné častější proškolení prodejního teamu distributorů.

Seznam použitých zkratk

B2B	obchod firma-firma - z anglického Business-to-Business
B2C	obchod firma-konečný spotřebitel - z anglického Business-to-Business
CLTV	celoživotní hodnotu zákazníka pro podnik - z anglického Customer Life-Time Value
CPV	Hodnota vnímaná zákazníkem - z anglického Customer Percieved Value
CRM	řízení vztahů se zákazníky - z anglického Customer Relationship Management
CS	zákaznický servis - z anglického Customer Service
CX	zákaznická zkušenost - z anglického Customer Experience
KM	management znalostí - z anglického Knowledge Management
IT/IS	informační technologie / informační systémy
R&D	výzkum a vývoj - z anglického Research and Development

Seznam použité literatury

1. **HOMMEROVÁ, Dita.** *CRM v podnikových procesech.* Praha : Grada Publishing, 2012. 978-80-247-4388-2.
2. **GREENBERG, Paul.** Reimagining CRM, Part One. *Destination CRM.com.* [Online] 1. říjen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Connect/Reimagining-CRM-Part-One-106649.aspx>.
3. **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin.** *Marketing management - 14. vydání.* Praha : Grada Publishing, 2014. 978-80-247-4150-5.
4. **FLUSS, Donna.** Top 10 enterprise trends for 2015. *Destination CRM.com.* [Online] +. březen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Scouting-Report/10-Top-Enterprise-Trends-for-2015-102019.aspx>.
5. **LOŠŤÁKOVÁ, Hana.** *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.* Praha : Grada Publishing, 2009. 978-80-247-3155-1.
6. **DRIGGS, Woody a STIER, Jeffrey.** In relationship we trust. *Destination CRM.com.* [Online] 30. červen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/The-Tipping-Point/In-Relationships-We-Trust-104649.aspx>.
7. **SMILANSKY, Oren.** How to craft and clear efective CRM strategy. *Destination CRM.com.* [Online] 1. Leden 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/How-to-Craft-a-Clear-and-Effective-CRM-Strategy-108313.aspx>.
8. **LAGER, Marshall.** People, proceses, technology. *Destination CRM.com.* [Online] 1. duben 2016. [Citace: 13. březen 2017.] http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Pint-of-View/People-_____and-Technology-109902.aspx.
9. **GOLDENBERG, Barton.** From the CRM trenches. *Destination CRM.com.* [Online] 30. červen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Experience/From-the-CRM-Trenches-A-30-Year-Perspective-104651.aspx>.
10. **SMILANSKY, Oren.** 7 tenets of sales transformation. *Destination CRM.com.* [Online] 30. červen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/The-7-Tenets-of-Sales-Transformation-104930.aspx>.
11. **GIBBONS, Patrick.** CX Pros and CEOs Must See Eye to Eye. *Destination CRM.* [Online] 1. září 2016. [Citace: 13. březen 2017.]

<http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Voice-of-the-Customer/CX-Pros-and-CEOs-Must-See-Eye-to-Eye-113302.aspx>.

12. **MINSKER, Maria.** Great Customer Experience Starts with the Right Corporate Culture. *Destination CRM*. [Online] 30. červen 2015. [Citace: 20. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Great-Customer-Experience-Starts-with-the-Right-Corporate-Culture-104761.aspx>.

13. **TEMKIN, Bruce.** With CX, Engaged Employees Mean everything. *Destination CRM.com*. [Online] 1. listopad 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Customer-Experience/With-CX-Engaged-Employees-Mean-Everything-114465.aspx>.

14. **WOLLAN, Robert.** Most people prefer human Interactions in Customer Service. *Destination CRM.com*. [Online] 1. květen 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/The-Tipping-Point/Most-People-Prefer-Human-Interactions-in-Customer-Service-110834.aspx>.

15. **SHIH, Clara.** Customer Relationship Automation Is the New CRM. *Harward Business Review*. [Online] 28. říjen 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <https://hbr.org/2016/10/customer-relationship-automation-is-the-new-crm>.

16. **BROWN, Charlie.** To Many Executives are Missing the Most Important Part of CRM. *Harward Business Review*. [Online] 24. Srpen 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <https://hbr.org/2016/08/too-many-executives-are-missing-the-most-important-part-of-crm>.

17. Industrial Consumerism. *Accenature*. [Online] 2016. [Citace: 13. březen 2017.] https://www.accenture.com/t20161201T202454Z__w_/hu-en/_acnmedia/PDF-31/Accenture-Industrial-Consumerism.pdf#zoom=50.

18. **MYRON, David.** The Best Way to Personalize Customer Interactions. *Destination CRM*. [Online] 1. červen 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Front-Office/The-Best-Way-to-Personalize-Customer-Interactions-111439.aspx>.

19. **FLUSS, Donna.** Great Customer Service Isn't an Accident. *Destination CRM*. [Online] 25. červenec 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Reality-Check/Great-Customer-Service-Isnt-an-Accident-112515.aspx>.

20. **ROWE, Sam Del.** How to succeed in Real-time marketing. *Destination CRM.com*. [Online] 1. květen 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/How-to-Succeed-in-Real-Time-Marketing-110830.aspx>.

21. **ROWE, Sam Del.** Consumers Prefer Personalization; Businesses can't Deliver. *Destination CRM*. [Online] 1. Leden 2017. [Citace: 13. březen 2017.]

<http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/Consumers-Prefer-Personalization%3B-Businesses-Cant-Deliver-115519.aspx>.

22. **KLIE, Leonard.** Make CRM smarter. *Destination CRM.com*. [Online] 1. listopad 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Make-CRM-Smarter-114387.aspx>.

23. **ALMQUIST, Eric, SENIOR, John a BLOCH, Nicolas.** The elements of value. *Harvard Business Review*. [Online] 1. září 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>.

24. **SMILANSKY, Oren.** 10 CRM Trends to Watch in 2017. *Destination CRM*. [Online] 1. leden 2017. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/10-CRM-Trends-to-Watch-in-2017-115513.aspx>.

25. **SMILANSKY, Oren.** Companies Need to Get Serious About Social Communities. *Destination CRM*. [Online] 1. leden 2017. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/Companies-Need-to-Get-Serious-About-Social-Communities-115518.aspx>.

26. **SMILANSKY, Oren.** Required Reading: Building The Social Business Imperative. *Destination CRM*. [Online] 1. červenec 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/Required-Reading-Building-The-Social-Business-Imperative-112089.aspx>.

27. **MERRIFIELD, Ric.** The Internet of Things Is Changing How We Manage Customer Relationships. *Harvard Business Review*. [Online] 5. červen 2015. [Citace: 1. září 2017.] <https://hbr.org/2015/06/the-internet-of-things-is-changing-how-we-manage-customer-relationships>.

28. **SMILANSKY, Oren.** What You Need to Know About Customer Experience Maps. *Destination CRM*. [Online] 29. květen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/What-You-Need-to-Know-About-Customer-Experience-Maps-104179.aspx>.

29. **KLIE, Leonard.** On the Scene--Customer Service Experience: Explore New Channels, but Invest Wisely. *Destination CRM*. [Online] 1. říjen 2015. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/On-the-Scene--Customer-Service-Experience-Explore-New-Channels-but-Invest-Wisely-106658.aspx>.

30. **WOLLAN, Robert.** B2B Customers Want a Good Experience, Too. *Destination CRM*. [Online] 1. leden 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/The-Tipping-Point/B2B-Customers-Want-a-Good-Experience-Too-108301.aspx>.

31. **SMILANSKY, Oren.** Required Reading: Selling to Influencers. *Destination CRM*. [Online] 1. listopad 2015. [Citace: 13. březen 2016.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/Insight/Required-Reading-Selling-to-Influencers-107267.aspx>.
32. **WOLLAN, Robert.** B2B Customers Want a Good Experience, Too. *Destination CRM*. [Online] 1. leden 2016. [Citace: 13. březen 2017.] <http://www.destinationcrm.com/Articles/Columns-Departments/The-Tipping-Point/B2B-Customers-Want-a-Good-Experience-Too-108301.aspx>.
33. **EMBERT, Maren.** *Customer Experince Management*. [eBook] Dortmund : Books on Demand, 2015.
34. **SCHLÖMER, Tobias.** *Kundenservice durch Benutzerinformation*. [eBook] Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1997. ISBN 978-3-663-08683-3.

Seznam příloh

Příloha A: Podklady pro rozhovor s obchodním zástupcem

Příloha B: Dotazník pro účastníky prezentace

Příloha C: Hodnotová pyramida spotřebitele

Příloha D: Rozhodovací jednotka firmy z hlediska vztahů k obchodnímu zástupci

Příloha E: Zákaznická cesta pro B2B obchod

Příloha A: Podklady pro rozhovor s obchodním zástupcem

Questions for sales representative

Company:

- type (big potential customer, distributor, etc.)
- size of the company (markets they operate on and their possible influence on the market, number of subsidiaries/workshops etc.)
- length of co-operation (long-term partner, new opportunity, beginning of co-operation, etc.)

Aim of the presentation (e.g. open more co-operation, schooling for sales team):

Date:

Place of presentation:

Language(s):

Partakers: (total number EXCLUDING presenters)

Working positions of individual partakers: (in numbers)

- managers (please name their department - e.g. purchase, marketing...)
- sales representative
- CPO
- other (please specify)

Příloha B: Dotazník pro účastníky prezentace

Questionnaire: ALPS presentation

You have attended the presentation on ALPS products. In order to improve our services for the future, we kindly ask you to fill in this questionnaire. The questionnaire is focused only on the presentation, not on the seminar/meeting in general. Please cross the correct answer or write down your opinion.

Working position:

1. What is your overall opinion on the presentation?

excellent very good good fair poor

2. How did you like the presentation design?

visually attractive normal boring

3. Was it easy for you to follow the presentation (topics continuity)?

well made structure easy to follow difficult to follow

4. Did the contents of the presentation meet your professional demands / expectations?

exceeded fulfilled failed

5. Did you understand all information given in the presentation?

excellent very good good fair poor

6. Will you use the information from the presentation at your work?

extremely likely likely a bit not at all

7. How would you assess in percentage the amount of new information in the presentation?

8. How do you find the length of presentation?

far too long too long about right too short far too short

9. Would you recommend attending the presentation to others?

extremely likely

not at all

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Do you have any idea what to change, add in order to make the presentation more useful?

11. What was the most interesting aspect of the presentation for you?

Příloha C: Hodnotová pyramida spotřebitele

The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

SOCIAL IMPACT



Self-transcendence

LIFE CHANGING



Provides hope



Self-actualization



Motivation



Heirloom



Affiliation/
belonging

EMOTIONAL



Reduces anxiety



Rewards me



Nostalgia



Design/
aesthetics



Badge value



Wellness



Therapeutic value



Fun/
entertainment



Attractiveness



Provides access

FUNCTIONAL



Saves time



Simplifies



Makes money



Reduces risk



Organizes



Integrates



Connects



Reduces effort



Avoids hassles



Reduces cost



Quality



Variety




Sensory appeal





Informs


Příloha D: Rozhodovací jednotka firmy z hlediska vztahů k obchodnímu zástupci


 The Go-Getter	<ul style="list-style-type: none"> Champions others' good ideas
	<ul style="list-style-type: none"> Always delivers more than asked
	<ul style="list-style-type: none"> Learns from mistakes and moves on


 The Teacher	<ul style="list-style-type: none"> Often teaches new insights
	<ul style="list-style-type: none"> Colleagues and senior executives seek their input
	<ul style="list-style-type: none"> Good at convincing others

 The Skeptic	<ul style="list-style-type: none"> Perceives unclear projects as risky
	<ul style="list-style-type: none"> Prepares influential stakeholders for disruptive ideas
	<ul style="list-style-type: none"> Believes changes require small wins first

 The Guide	<ul style="list-style-type: none"> Provides information typically unavailable to vendors
	<ul style="list-style-type: none"> Speaks the truth when sharing with vendors
	<ul style="list-style-type: none"> Distributes information equally

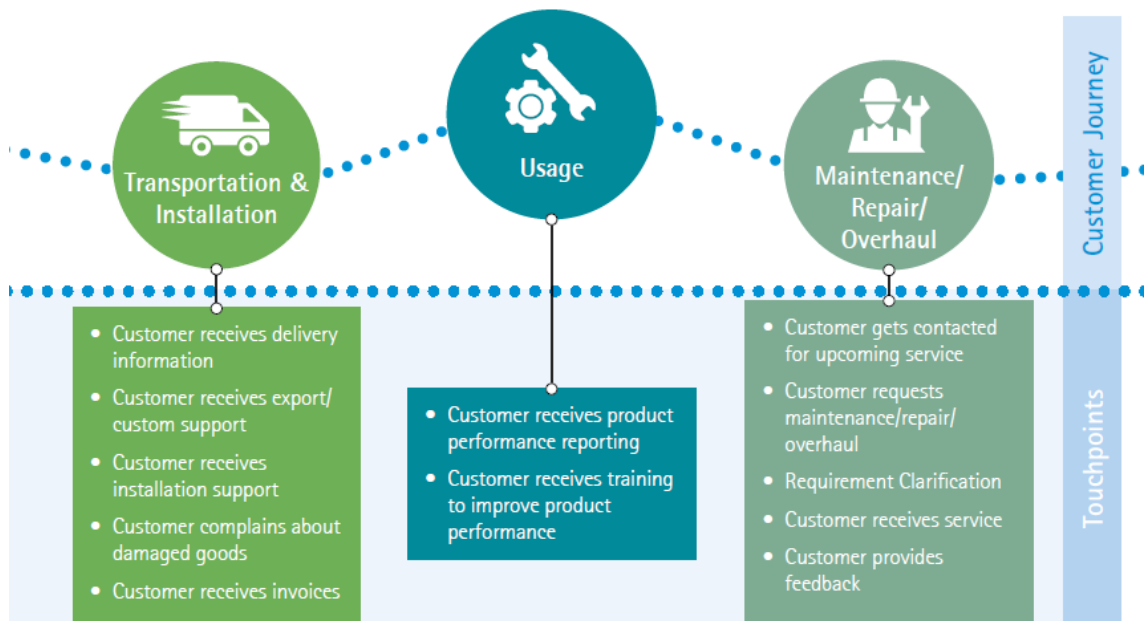
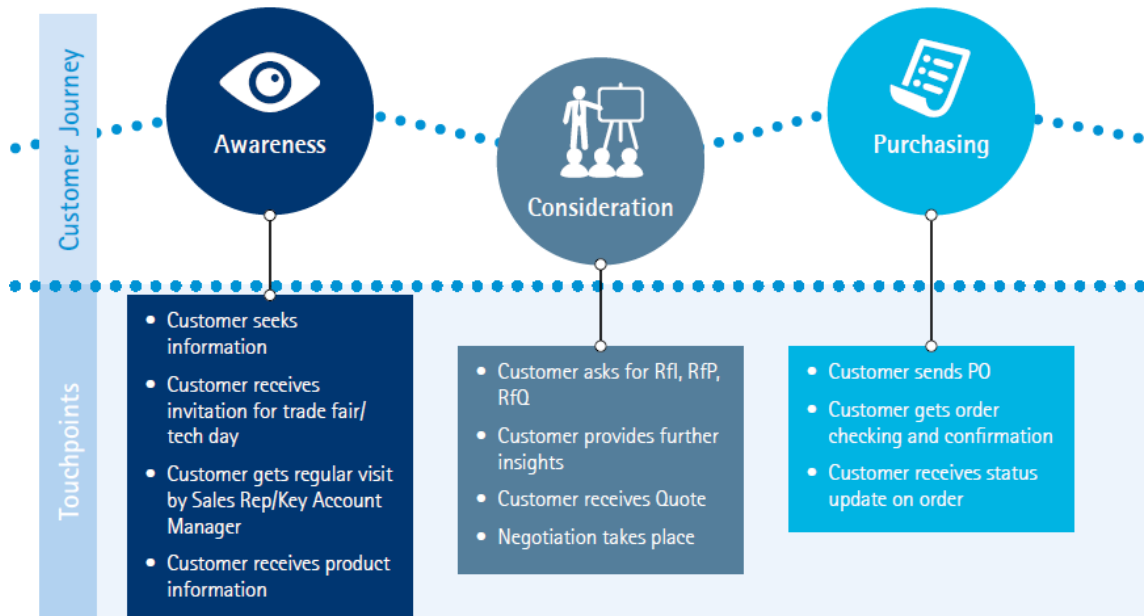
 The Friend	<ul style="list-style-type: none"> Readily accessible and enjoys conversations with reps
	<ul style="list-style-type: none"> Often networks reps with colleagues
	<ul style="list-style-type: none"> Generous in giving time to reps

 The Climber	<ul style="list-style-type: none"> Needs to personally gain from projects
	<ul style="list-style-type: none"> Wants personal rewards for risks taken
	<ul style="list-style-type: none"> Likes to tell others about successes

 The Blocker	<ul style="list-style-type: none"> Believes stability is a goal in and of itself
	<ul style="list-style-type: none"> Believes improvement projects are distracting
	<ul style="list-style-type: none"> Rarely helps vendors

Příloha E: Zákaznická cesta pro B2B obchod

B2B Customer Journey and Touchpoints along the value chain



Abstrakt

ČESÁNKOVÁ, Lucie. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Cheb, 2018. 53 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Chebu. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky, CRM, zákaznická zkušenost, přidaná hodnota, B2B, školení

Předložená bakalářská práce se zaměřuje na řízení vztahů se zákazníky z hlediska posílení konkurenceschopnosti podniku. Cílem práce je vytvoření konkrétního návrhu na zlepšení současně používaného CRM ve vybraném podniku, kterým je mezinárodní americká firma ALPS a hodnocení jeho realizace. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Úvodní kapitola obsahuje popis metodiku a výzkumné otázky. Teoretická část dále obsahuje literární rešerši na dané téma a je rozdělena do pěti kapitol a začíná popisem moderního dynamického tržního prostředí a důležitosti CRM konceptu. Kromě tří pilířů CRM je shrnuta také provázanost tohoto konceptu se zákaznickou zkušeností, marketingem, znalostním a hodnotovým managementem. Další kapitola je věnována moderním trendům CRM a poslední kapitoly teoretické části také specifikům B2B obchodu a školení zákazníků. Praktická část obsahuje tři kapitoly. První kapitola je věnována popisu zvolené firmy, popisu odvětví včetně konkurence a zejména specifikům současně používaného CRM. Další kapitola obsahuje popis navrhovaného opatření pro zlepšení CRM, kterým je školící program pro protetické školy v Německu. Jelikož toto opatření nebylo realizováno, byla výzkumná část věnována pouze jeho využití části - prezentace v programu Prezi. Vyhodnocení výzkumu obsahuje zpracované rozhovory a dotazníky včetně popis jednotlivých interní i externí oblastí využití prezentace. Závěr shrnuje poznatky z teoretické části, výsledky výzkumu a návrhy a zlepšení.

Abstract

ČESÁNKOVÁ, Lucie. *Customer Relationship Management and its Value for Increase in Company Competitiveness*. Cheb, 2018. 53 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Customer Relationship Management, CRM, Customer Experience, Added Value, Schooling

This bachelor thesis is focused on the importance of customer relationship management in the strengthening of company competitiveness. The aim was to design a concrete proposal for improvement of currently used CRM in selected international US company ALPS, and to evaluate the implementation. This thesis is divided into theoretical and practical part. The introductory chapter contains a description of methodology and research questions. The theoretical part includes the literary research and is divided into five chapters, starting with the description of modern dynamic market environment and the importance of CRM concept. In addition to three CRM pillars, the connection of CRM with customer experience, marketing, knowledge and value management is discussed. The next chapter is devoted to modern CRM trends and the last chapters specify B2B area and customer training. The practical part contains three chapters. The first chapter describes selected company, industry, competition and especially currently used CRM system. The next chapter contains a description of proposed measure for CRM improvement, which is a training program for prosthetic schools in Germany. As this measure was not realized, the research was devoted only to its implemented part - the presentation in the Prezi program. The evaluation includes processed interviews and questionnaires including the description of individual internal and external areas of presentation use. The conclusion summarizes the most important points from the theoretical part, research results and suggestions for improvements.