



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Vztahový marketing a CRM

Distanční studijní text

Halina Starzyczná, Adéla Chromčáková

Karviná 2019



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Obor: Marketing

Klíčová slova: Transakční marketing, vztahový marketing, model 6 trhů, marketing 1.0, 2.0,3.0 a 4.0, holistické pojetí marketingu, interní marketing a jeho nástroje, CRM a jeho definice, hodnota v CRM, loajalita zákazníka, architektura CRM, interní komunikace, budování vztahu, diferencované řízení vztahu, strategie vztahů se zákazníky, psychologie osobnosti, prodeje a trhu, rozhodování spotřebitelů, typologie spotřebitelů.

Anotace: Vztahový marketing a CRM je nová studijní opora určeno pro profesně orientovaný program Marketing. Obsahuje témata týkající se pojetí vztahového marketingu, jeho součástí, modelu 6 trhů, jako je trh zákazníků, interní trhy, trh potencionálních zaměstnanců, trh dodavatelů, trh referenční a trh ovlivňovatelů. Zaměřuje se blíže na interní marketing a jeho nástroje a interní komunikaci ve firmě. Opora nezapomíná na architekturu CRM a její jednotlivé součásti. Orientuje se také na proces budování vztahu se zákazníkem a psychologické aspekty řízení vztahu. Nedílnou součástí je problematika typologie zákazníků a její praktické využití.

Autor: **doc. Ing. Halina Starzyczná, Ph.D.**
Ing. Adéla Chromčáková

Recenzenti: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

ISBN **978-80-7510-369-7**



Toto dílo podléhá licenci:

Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 MARKETING A JEHO VÝVOJOVÉ ZMĚNY.....	10
1.1 Od transakčního marketingu ke vztahovému.....	11
1.2 Hlavní etapy vývoje marketingu.....	12
1.3 Marketing vztahů a model 6 trhů.....	19
2 INTERNÍ MARKETING – 1. ČÁST.....	23
2.1 Význam interního marketingu.....	23
2.2 Vývoj interního marketingu.....	25
2.3 Přínosy interního marketingu.....	27
2.4 Marketingový mix interního marketingu.....	27
2.5 Produkt.....	29
2.6 Cena.....	30
2.6.1 Motivace zaměstnanců.....	31
2.6.2 Odměňování zaměstnanců.....	31
3 INTERNÍ MARKETING – 2. ČÁST.....	36
3.1 Místo.....	37
3.1.1 Firemní kultura.....	37
3.1.2 Pracovní prostředí.....	39
3.2 Interní komunikace.....	41
3.3 Komunikace s potenciálními zaměstnanci.....	44
4 INTERNÍ KOMUNIKACE.....	49
4.1 Formy a směry interní komunikace.....	49
4.1.1 Formy interní komunikace.....	50
4.1.2 Směry interní komunikace.....	50

4.2	Komunikační klima a angažovanost zaměstnanců.....	52
4.2.1	Komunikační klima.....	52
4.2.2	Angažovanost pracovníků.....	53
4.3	Nástroje interní komunikace	53
4.4	Bariéry interní komunikace	55
5	CRM A JEHO PODSTATA, PŘÍNOSY A BARIÉRY	59
5.1	Řízení vztahů se zákazníky	59
5.2	CRM, jeho podstata a definice	61
5.3	Typologie CRM.....	63
5.4	Přínosy CRM.....	66
5.4.1	Přínosy pro podnik.....	66
5.4.2	Přínosy pro zákazníky a technologické přínosy CRM.....	69
5.5	Bariéry CRM.....	70
6	CRM A HODNOTA V MARKETINGU, LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ	75
6.1	Hodnota v marketingu a CRM	75
6.1.1	Hodnota pro zákazníka	76
6.1.2	Hodnota zákazníka pro podnik	79
6.2	Spokojenost zákazníka	84
6.3	Loajalita zákazníka.....	85
7	HLAVNÍ ČÁSTI CRM – STRATEGICKÁ A ANALYTICKÁ ČÁST.....	90
7.1	Strategická část CRM.....	91
7.1.1	Masový marketing a strategie cílení na vybrané segmenty trhu.....	91
7.1.2	Strategie CRM a její typy	91
7.2	Řízení zákaznického portfolia	93
7.3	Implementace strategie CRM.....	95
7.4	Analytická část CRM	97
8	HLAVNÍ ČÁSTI CRM – OPERATIVNÍ A KOLABORATIVNÍ ČÁST, PRVKY CRM	103
8.1	Operativní část CRM.....	104

8.2	Kolaborativní část CRM.....	107
8.3	Prvky CRM	108
8.3.1	Lidé	109
8.3.2	Technologie.....	110
8.3.3	Procesy.....	112
8.3.4	Obsah	113
9	BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	115
9.1	Vztah se zákazníkem a jeho fáze.....	116
9.1.1	Navázání vztahu se zákazníkem	117
9.1.2	Rozvoj vztahu	119
9.1.3	Ukončování vztahu se zákazníkem.....	126
9.1.4	Řízení vztahu v jeho fázích.....	126
10	BUDOVÁNÍ HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM.....	131
10.1	Interakce mezi podnikem a zákazníkem.....	131
10.2	Oblasti hodnoty vztahu.....	136
10.3	Hodnocení síly vztahu se zákazníkem.....	137
10.4	Rozvoj hodnoty vztahu se zákazníkem	139
10.5	Způsoby komunikace s různými skupinami zákazníků dle jejich hodnoty ...	140
10.6	Způsoby komunikace se zákazníky dle stádia jejich vztahu	141
10.7	Způsoby komunikace se specifickými zákazníky	143
10.7.1	Komunikace s nespokojenými zákazníky	143
10.7.2	Komunikace s problémovými zákazníky.....	143
11	ZÁKLADNÍ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM	146
11.1	Trh a jeho psychologická charakteristika	147
11.2	Osobnost člověka.....	147
11.2.1	Rysy osobnosti	148
11.2.2	Osobnost a jeho temperament.....	150
11.3	Výrobci, prodejci a zboží.....	151
11.3.1	Psychologické vlastnosti zboží	152
11.3.2	Proč nakupujeme?	155

12	ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K TYPOLOGII ZÁKAZNÍKŮ	161
12.1	Typologie založená na temperamentu osobnosti.....	162
12.2	Typologie dle nákupního chování	164
12.3	Typologie založené na životním stylu	167
12.3.1	Generační typologie	169
12.3.2	Samotní a svobodní (Singles)	171
12.4	Speciální tržní segmenty.....	173
12.4.1	Děti.....	173
12.4.2	Generace 50+	175
12.4.3	Ženy	177
	LITERATURA.....	181
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY	189
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	191

ÚVODEM

Milé studentky a studenti,

studium marketingu je velmi zajímavé. Základní kurz marketingu rozvíjí celá řada souvisejících marketingových disciplín, mezi něž patří i „Vztahový marketing a CRM.“ Vztahový marketing je širší pojem. Zahrnuje v sobě 6 trhů, z nich všechny jsou charakterizované. Větší pozornost je věnována dvěma trhům, které do jisté míry spolu souvisejí. Zaměstnanci (interní marketing) a zákazníci (řízení vztahů se zákazníky – CRM). Úroveň interního marketingu a spokojenost zaměstnanců má přímé dopady na proces řízení vztahů se zákazníky. Proto ten výběr.

Předkládaná studijní opora je oporou pro předmět nového profesního bakalářského programu Marketing. Předmět Vztahový marketing a CRM je součástí povinných předmětů tohoto programu. I když je studijní opora určena zejména pro studenty kombinovaného studia, mohou ji využít i studenti prezenčního studia. Předmět souvisí s řadou marketingových aktivit firem, prohlubuje je. Rozvíjí základní znalosti z marketingu.

Vzhledem k tomu, že je přednostně určena studentům kombinovaného studia, obsahuje studijní opora povinné i doplňující distanční a interaktivní prvky. Na začátku studijní opory je rychlý náhled studijní opory, který poskytne studentům první informace ohledně studované problematiky, aby se následně mohl poměrně rychle seznamovat se všemi kapitolami. V jednotlivých kapitolách jsou umístěny jak povinné prvky, tak i volitelné. Do povinných prvků patří rychlý náhled do kapitoly, cíle kapitoly a klíčová slova. Rychlý náhled do kapitoly se shoduje s jednotlivými částmi náhledu celé studijní opory. Věnujte pozornost cílům kapitoly, které obsahují všechny podstatné znalosti a dovednosti, jež student získá studiem kapitoly. V úvodní části kapitoly jsou také klíčová slova, která představují základní studované pojmy. Každou kapitolu jsme se snažili vhodně strukturovat a rozdělit na subkapitoly a oddíly. Usilovali jsme o maximální přehlednost a srozumitelnost. Názornost a pochopení studijního textu je podpořena dalšími interaktivními prvky, schémata, obrázky, tabulkami či grafy. Z interaktivních prvků jsme zařadili vybrané definice. Teoretické poznatky jsme doplňovali případovými studii, doplňky pro zapamatování či zájemce. Slouží k lepšímu pochopení souvislostí mezi teoretickými poznatky a praktickou realitou. Na konci každé kapitoly je umístěné shrnutí kapitoly, které má za cíl upozornit na hlavní souvislosti kapitoly. Za shrnutím jsou uvedeny kontrolní otázky. Otázky jsou propojené s odpověďmi v textu. Otázky je vhodné si projít, abyste si ověřili, zda jste studované látky porozuměli.

Milé studentky a studenti, je vhodné se věnovat studiu průběžně. Studovanou látku si opakovat. Lépe si tak učivo zapamatujete a pochopíte jeho souvislosti. Platí zde tzv. index zapamatování jako v reklamě. Máme naději, že vás náš předmět oslovil a zaujal, že jste získali další rozvíjející se marketingové znalosti, které slouží k pochopení zákazníků i pozic zaměstnanců v interním marketingu a k úspěšnému řízení firem.

První, pátou, šestou, devátou, desátou, jedenáctou a dvanáctou zpracovala Doc. Starzyczná. Druhou, třetí, čtvrtou, sedmou a osmou kapitolu zpracovala Ing. Chromčáková.

Autorky

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

V první kapitole se seznámíte s přechodem transakčního marketingu na marketing vztahový, a to jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu podniku. Upozorňuje na paradigmata marketingu a jeho vývojové fáze (marketing 1.0, 2.0, 3.0 a 4.0). Vývojové fáze marketingu poukazují na kvalitativní změny jeho vývoje. Velmi významné je pochopení holistického pojetí marketingu. Vztahový marketing může být charakterizován modelem 6 trhů. Podniky nemají vztahy jen se zákazníky, ale i s dalšími subjekty na trhu (dodavatelé, zaměstnanci, ovlivňovatelé apod.). Tyto dílčí trhy jsou charakterizovány.

Ve druhé kapitole se seznámíte s významem interního marketingu a jeho vývojem rozděleným do tří klíčových fází, a to do fáze motivačního nástroje, zákaznické orientace a marketingového smýšlení a strategického nástroje. Dále jsou představeny jednotlivé přínosy interního marketingu. Důležité je také neopomenout úzkou spojitost mezi interním a externím marketingem a jeho vlivem na spokojenost zákazníka. Druhá část kapitoly je zaměřená na představení marketingového mixu se zaměřením na interní marketing firmy. Popisuje základní charakteristiky tohoto mixu a blíže prezentuje první dva nástroje, a tím je produkt a cena.

Ve třetí kapitole navážeme na obsah předchozí kapitoly. Seznámíte se s dalšími dvěma nástroji marketingového mixu, a to distribucí (místo) a interní komunikací. Místo se týká firemní kultury a jednak pracovního prostředí a jeho vybavenosti. Pracovní prostředí rovněž může ovlivňovat výkon zaměstnanců. Posledním prvkem je interní komunikace. Pozornost budeme věnovat i komunikaci s potenciálními zaměstnanci, která s interním marketingem souvisí.

Cílem čtvrté kapitoly je vysvětlení podstaty a významu interní komunikace firmy, kde je důležité neopomenout předávání informací mezi všemi zaměstnanci a pravidelné zjišťování jejich názorů a spokojenosti. Komunikace by měla být včasná, zřetelná, stručná, poutavá a předávané informace by měly být klíčové. V kapitole se seznámíte nejen s jednotlivými formami a směry interní komunikace, ale také používanými nástroji, které jsou rozdělené na digitální, tištěné a osobní. Část kapitoly je také věnována nejčastějším bariérám vnitřní komunikace.

Cílem páté kapitoly je pochopení podstaty řízení vztahů se zákazníky a CRM. Budeme se zabývat trhem spotřebitelů. Seznámíme se s definicemi CRM. CRM můžeme rozdělit podle několika typů. Přínosy CRM můžeme rozdělit na přínosy pro samotné podniky. Také zákazníci mohou ze CRM profitovat. V současném dění je velkým přínosem technologie využívaná v CRM. Se CRM a jeho zaváděním jsou spojeny také určité bariéry. Ty se zpravidla týkají nedostatku finančních, materiálních i lidských zdrojů.

Následující šestá kapitola bude pokračovat v představování základních souvislostí CRM. Budeme se věnovat dvojímu pojetí hodnoty v marketingu a v CRM, a to zjišťování hodnoty pro zákazníka a s ní související hodnoty zákazníka pro podnik. Hodnota má svoje atributy, které jsou pro zákazníka důležité. Hodnota se dá měřit, i když v praxi tak mnoho podniků nečiní. Očekávaná hodnota pro zákazníka má vliv na jeho spokojenost a délku setrvání v podniku i jeho loajalitu, což je cílem CRM. Podniky monitorují spokojenost zákazníků, aby pochopili, jak uspokojovat potřeby a přání zákazníků a vytvořit dlouhodobé stabilní vztahy se zákazníky.

Obsahem sedmé kapitoly je architektura CRM. V této kapitole se seznámíte se strategickou a analytickou částí. Strategická část je zaměřena na vývoj strategií podle změn ve vztahu k zákazníkům a strategie CRM a jejich hlavní charakteristiky. Představeny jsou také další strategické přístupy v CRM orientované na řízení zákaznického portfolia a řízení vztahů s klíčovými zákazníky, jakožto řízení pomocí hodnoty. V analytické části budete seznámeni s hlavními analýzami, které jsou pro CRM důležité.

V osmé kapitole se budeme zabývat dalšími dvěma částmi CRM, a to operativní a kolaborativní. Operativní část je zaměřena na především na automatizaci ve firmě, a to konkrétně na automatizaci obchodních činností, marketingových činností, servisních činností a zákaznické podpory. Kolaborativní část CRM vysvětluje nejen význam, ale také jednotlivé části, a to konkrétně tři. Poslední část kapitoly je zaměřena na prvky CRM. Každý prvek je významnou součástí, nicméně je důležité, aby jednotlivé prvky byly propojené. V případě nepropojenosti je účinnost CRM negativní.

V deváté kapitole se budeme věnovat vztahům se zákazníky a jejich budováním. Je to základ CRM. Jakýkoliv vztah má své určité fáze. Jedná se o fázi navázání vztahu, jeho rozvoj a ukončení vztahu. Vyvíjející se vztah je řízen a usměrňován. Pozornost je třeba věnovat péči o zákazníky a řízení zákaznické základny. Východiskem řízení vztahu by měla být vytvořená strategie. Firmy používají strategii sponky-semknutí, dále strategii zdrhovadla – propojení a strategie suchého zipu – přimknutí.

V desáté kapitole navážeme na vaše znalosti týkající se hodnoty zákazníka pro podnik a prohloubíme je v rámci budování hodnoty daného vztahu. Víme, že různí zákazníci mají různou hodnotu. Mezi podnikem a zákazníkem dochází k interakci, která má vliv na budování pevných pout. Na budování vazeb má vliv řada faktorů. Jedná se o ekonomii, efektivitu, estetiku, epiku, etiku, emoce, edukace, energii a entuziasmus (9E).

V jedenácté kapitole se budeme zabývat psychologickými aspekty řízení vztahů se zákazníky. Řekneme si, co je to osobnost, jaké jsou rysy osobnosti a vlastnosti. Co je to temperament a jaké známe jeho typy. Pozici osobnosti ve světě lze hodnotit dle aplikace čtvera zakotvení. Osobnost člověka se tvoří v prostředí, v němž žije, kde získává řadu zkušeností. Tím se zabývá teorie učení. Psychologické aspekty trhu se týkají 3 základních tržních elementů, a to spotřebitelů (zákazníků), prodejců i výrobců. Zákazník si vybírá zboží na základě jeho vlastností. Psychologické vlastnosti zboží a potřeby zákazníků je třeba znát, aby bylo možné projektovat psychologický obraz produktu.

Dvanáctá kapitola se věnuje zákazníkům a jejich typologii. Každý zákazník je sice jedinečnou osobností, ale přesto lze vytvořit určité skupiny zákazníků s podobným chováním. Východiskem je segmentace zákazníků. Kapitola Vás seznámí s typologií založené na temperamentu osobností, na nákupním chování a na životním stylu. Pozornost je věnována také generačním typologiím a zvláštním tržním segmentům.

1 MARKETING A JEHO VÝVOJOVÉ ZMĚNY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V první kapitole se seznámíte s přechodem transakčního marketingu na marketing vztahový, a to jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu podniku. Upozorňuje na paradigmaty marketingu a jeho vývojové fáze (marketing 1.0, 2.0, 3.0 a 4.0). Vývojové fáze marketingu poukazují na kvalitativní změny marketingových aktivit a přístupu k zákazníkům. Velmi významné je pochopení holistického pojetí marketingu.

Vztahový marketing může být charakterizován modelem 6 trhů. Podniky nemají vztahy jen se zákazníky, ale i s dalšími subjekty na trhu (dodavatelé, zaměstnanci, ovlivňovatelé apod.). Tyto dílčí trhy jsou charakterizovány.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit rozdíl mezi transakčním a vztahovým marketingem,
- osvojit si jednotlivé vývojové fáze marketingu a jejich kvalitativní změny,
- porozumět holistickému pojetí marketingu, digitálnímu marketingu i jeho humanizaci,
- vysvětlit subjekty modelu 6 trhů,
- charakterizovat trh zákazníků, trh interní, trh dodavatelů, trh potenciálních zaměstnanců, trh referenční a trh ovlivňovatelů.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Transakční marketing, vztahový marketing, paradigmaty marketingu, holistické pojetí marketingu, digitální marketing, humanizace marketingu, model 6 trhů, trhy zákazníků, interní trhy, trhy dodavatelů, trhy potenciálních zaměstnanců, referenční trhy, trhy ovlivňovací.

1.1 Od transakčního marketingu ke vztahovému

Asi nejnámější jsou definice marketingu od Kotlera. „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler et al., 2007, s. 40). Hovoříme o externím marketingu orientovaném na okolí firmy a interním marketingu zaměřeném na zaměstnance (Piercy, Morgan, 1991).

Když se řekne marketing, pak to znamená orientaci organizací na trh, na zákazníka, na jeho přání a potřeby. Podstatou marketingu je učinit z nabídky a spotřeby produktu či služby odpovídající zákaznickým potřebám a přáním mimořádný nezapomenutelný zážitek – hodnotu (Forget, 2012).

PERIODIZACE MARKETINGU

Nyní se podívejme na rámcovou periodizaci vývoje marketingu v zavedených tržních ekonomikách, kde vidíme, jaké marketingové aktivity firmy prováděly. Inspirujme se více méně Meffertem (1996).

Periodizace marketingu

V **50. letech 20. století** se podniky většinou orientovaly na výrobu a prodej. Toto období se bylo považováno za období, v němž došlo k jakémusi nastartování marketingu. Objevovaly se první snahy o profilaci značek a rozdělování zákazníků do skupin (segmentace) podle určitých kritérií a charakteru potřeb. Velký význam měla distribuční funkce marketingu.

Vlastní zrození marketingu je přiřazováno k **60. létům 20. století**. Kotler začal zdůrazňovat potřeby zákazníků. Do centra pozornosti organizací se dostaly marketingové nástroje (resp. marketingový mix – produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace).

V **70. letech 20. století** sílí konkurence na trhu. Podniky měly zájem o spolupráci, o koordinaci své činnosti. Obchod se koncentruje. Také marketingový mix se více využívá v obchodě a ve službách. Podniky zkoumají prostředí, v němž podnikají a k tomu začaly využívat SWOT analýzu. SWOT analýza zkoumala silné a slabé stránky firem, příležitosti na trhu anebo naopak hrozby, které jim hrozily ze strany trhu v oblasti ekonomického, sociálního, demografického, kulturního či technologického prostředí. Ve vedení podniků má marketing paralelní funkci.

V **80. letech 20. století** pozice marketingu posiluje. Napomáhala tomu i situace na trhu ve světě týkající se ropných krizí a následného poklesu trhu. Silný konkurenční boj se odrazil i v potřebě zkoumání konkurence. Funkce marketingu se mění z hlediska časového. Marketingové aktivity se dostávají do dlouhodobých strategií podniků (strategický marketing).

V **90. letech 20. století** se marketing dále rozšiřuje. Stává se vůdčí koncepcí managementu. Podniky se začaly uvědomovat, že zaměření se na produkt již nestačí, že je třeba posílit interakci se zákazníkem. Formuje se vztahový marketing.

POHLED ZÁKAZNÍKA

Zákazník má zájem o komplexní službu, nejen o samotný produkt, hledá komplexní proces, který mu přinese hodnotu, kterou potřebuje. Zákazníkovi také záleží na tom, jak je s ním jednáno. Záleží mu na chování pracovníků podniku, do jaké míry je vstřícné. Zákazníkovi záleží na chování prodavače, na chování pokladní, na chování firmy, se kterou obchoduje. Důležité je prostředí, v němž se prodej odehrává. Pozici zákazníka ovlivňuje konkurenční prostředí a možnost volby zákazníka.

POHLED PODNIKU

Marketingové aktivity je třeba rozšířit na vztahy mezi dodavatelem a odběratelem (prodejcem a zákazníkem) daného produktu, na vztahy jak uvnitř logistického řetězce, tak na jeho konci směrem ke konečnému zákazníkovi.

1.2 Hlavní etapy vývoje marketingu

Změny v podnikatelském prostředí evokují neustálé změny v marketingu. Měnila se role jak prodávajících, tak i zákazníků. Vzácné zboží se změnilo na vzácného zákazníka.

Ve vývoji marketingu jsme mohli zaznamenat kvalitativní změny v jednotlivých desetiletích (viz dříve). Existuje také etapizace vývoje orientovaná hlavně na změny v přístupu k zákazníkovi. Jsou to čtyři etapy (1.0, 2.0, 3.0, 4.0). Jednotlivá období nemají vymezenou časovou hranici. Mohou se překrývat (Corbae, Jensen, Schneider, 2001).

Marketing 1.0 odpovídá charakteristice transakčního marketingu. Firmy se snaží oslovit co největší počet zákazníků. Jedná se o masový marketing. Značku výrobků firmy upřesňují, aby se lépe dostala do povědomí zákazníků. Značky by měly existovat v myslích spotřebitelů (Kotler, Keller, 2013).

Marketing
1.0

Marketing 1.0 (1950 - 2000) - transakční marketing

Cíle a charakteristiky: (Corbae, Jensen a Schneider, 2001):

- nalezení takového množství zákazníků, jak je to jen možné,
- masový marketing soustředující se na nové zákazníky,
- zpřesnění definice značky (povědomí a představa),
- využití informačních technologií ke zvýšení prodejní výkonnosti a efektivity.

Nelze opomenout informační technologie využitelné pro růst prodeje a efektivity. Technologie vytvářejí nové příležitosti na trhu. Na druhé straně je technologické prostředí poměrně nestálé, protože životnost technologií je stále kratší. Kotler et al (2007, s. 152) uvádí krásný příklad vývoje technologií na psacích strojích (viz tabulka č. 1.1). Dnes je průměrná životnost některých počítačových programů kratší než jeden rok.

Tabulka č. 1.1 Generace psacích strojů

Generace	Délka životnosti (v letech)
Mechanické psací stroje	25
Elektromechanické psací stroje	15
Elektronické psací stroje	7
První psací stroje založené na mikroprocesorech	5

Zdroj: Kotler et al (2007, s. 152)

Marketing 2.0 se od marketingu 1.0 liší v tom, že produkt a služby jsou již zacílené na hodnotné neboli klíčové zákazníky. Firmy usilují o budování přímého vztahu se zákazníky. Chtějí získat důvěru zákazníků, aby vztah byl stabilní a prodlužoval se. Ke změnám dochází i v budování síly značek.

Marketing 2.0 (1980 - dosud) - vztahový marketing

**Marketing
2.0**

Cíle a charakteristiky (Corbae, Jensen a Schneider, 2001):

- vývoj toho správného produktu pro cenné (hodnotné) zákazníky,
- budování přímého zákaznického vztahu a dlouhodobé zákaznické důvěry,
- široká definice značky:
 - souhrnné zákaznické zkušenosti,
 - věrohodné kulturní hodnoty,
- využití IT ke zvýšení zákaznické hodnoty.

IT technologie umožňují lepší propojení zaměstnanců v první linii (front office) se zákazníky, jakožto i propojení prvoliniových zaměstnanců s odbornými odděleními jako je oddělení marketingu, financí, logistiky atd. (Fickel, 1999). Toto propojení zkvalitňuje vztahy se zákazníky a může přispět k jejich zájmu o produkty firmy a tudíž ke zvýšení zákaznické hodnoty.

Marketing 3.0 představuje další kvalitativně vyšší úroveň marketingu. Vztahový marketing je již postaven na holistickém pojetí marketingu a změně postavení zákazníků.

Marketing 3.0 (1.0+2.0) - vztahový marketing

**Marketing
3.0**

Cíle a charakteristiky (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2010):

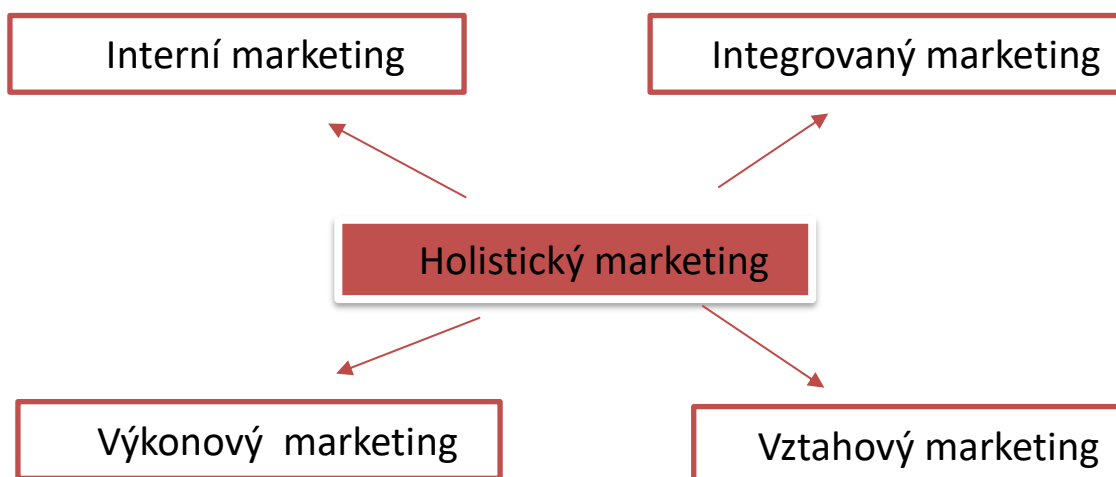
- dosažení multi - dimensionální hodnoty zákazníka,
- holistický přístup k zákazníkům,
- zákazníci jsou zastánci značky,
- vyšší uvědomělost a vliv zákazníků,
- zákazník jako spolutvůrce služby a její kvality.

HOLISTICKÉ POJETÍ MARKETINGU

Holistické
pojetí mar-
ketingu

Holistické znamená celostní nebo komplexní pojetí marketingu (Kotler, Keller, 2013, 2016). Patří sem interní marketing, integrovaný, výkonový a vztahový marketing (viz obrázek č. 1.1). Problematikou holistického marketingu se budete zabývat i v základním kurzu marketingu, takže připomeneme jen základní charakteristiku.

Obrázek č. 1.1 Holistické pojetí marketingu



Zdroj: zpracováno dle Kotler, Keller (2016)

Interní marketing se zabývá nejvyšším vedením firmy, všemi dalšími odděleními a všemi zaměstnanci (bude řešen v následujících samostatných kapitolách).

Integrovaný marketing znamená, že marketingové aktivity a programy poskytující hodnotu (produkt a služby) zákazníkům jsou zpracovávány komplexně. Integrovaný marketing v sobě zahrnuje integrovanou komunikaci a integraci distribučních kanálů.

Integrovanou komunikaci si představíme jako volbu sdělení, která se navzájem doplňují a posilují. V rámci marketingové kampaně se rozhodujeme o kombinaci komunikačních nástrojů. Volíme např. reklamu v televizi, reklamu v rozhlasu, připojíme reklamu v tisku či na internetu.

V rámci **integrace strategie distribučních kanálů** kombinuje firma vhodné kanály a způsoby distribuce produktů a služeb (např. prodej na prodejně, v e-shopu...).

U **výkonového marketingu** je nutné pochopit finanční i nefinanční přínosy marketingových aktivit. Když formulujeme návrhy marketingových aktivit, je třeba je obhájit. Návrh musí být efektivní, to znamená ziskový. To nám zaručí také růst zákaznické základny a posílení značky.

Dopady rozhodnutí firem v oblasti marketingu se netýkají jen firem a jejich zákazníků, ale i celé společnosti (např. recyklační programy firem). Marketing společenské zodpovědnosti může být formou odlišení od konkurence, což má pozitivní vliv na zákazníky (Kotler, Keller, 2013, 2016).

PRO ZÁJEMCE - MARKETING SPOLEČENSKÉ ZODPOVĚDNOSTI



Se společenskou odpovědností (social responsibility) se setkáváme hlavně u velkých firem, přesto si nachází cestu do strategických plánů dalších a dalších společností. Je správné být společensky zodpovědný? A jak to ovlivní marketing? Znají ji i malí a střední podnikatelé, kteří se snaží udržovat dobré vztahy vůči svému okolí i zákazníkům. Firmy se pohybují v určitém prostředí, podnikatelském, ekonomickém, přírodním atd. Společenské prostředí je tvořeno všemi lidmi, které nějakým způsobem firmy ovlivňují. V praxi je možno setkat se s tím, že větší firmy se méně věnují vztahům s okolím. To je zajímavý jev, neboť velké firmy obvykle mají více vztahů než firmy menší. Řízení společenské odpovědnosti by mělo být postaveno na kontinuální analýze vztahů firmy se sociálním okolím. Analýza by měla odpovědět na otázku, jaký vliv na okolí má samotná existence firmy, její rozvoj a úspěchy či naopak případný neúspěch. Jaké jsou ekologické, sociálně ekonomické a kulturní dopady firmy na okolí. Jestliže firma zodpovědně komunikuje se svým okolím, může to zlepšit její image a mediální obraz. Pozitivní vnímání firmy přispívá ke zlepšování vztahů firmy s jejím okolím, ke zlepšování vztahů s autoritami, například se státem.¹

Zatím poslední vývojovou fází marketingu je marketing 4.0. Charakteristickým rysem této fáze je intenzivní propojení všech činností s technologií a nástup digitálního marketingu. V centru pozornosti je humanizace marketingu a značky, pečlivé promýšlení tzv. omnichannelových strategií a vytvoření si loajální zákaznické základny.

Marketing 4.0 - vztahový marketing

Marketing
4.0

Cíle a charakteristiky (Kotler, Kartajaya a Setiawan, 2016):

- přechod k digitálnímu marketingu,
- dosažení loajální zákaznické základny,
- rozšíření humanistického marketingu neboli společenského pojetí působícího na všechny cesty k zákazníkům,
- vícekanálová, omnichannelové strategie,
- humanizace značky.

Digitální marketing v podstatě představuje internetový marketing, který umožňuje celou řadu marketingových aktivit, které jsou spojeny s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky (Janouch, 2014, s. 20).

Internetový marketing znamená dle Janoucha (2014) konverzaci, posílení pozice zákazníka a spoluúčast. Konverzace ve starověku se odehrávala na tržnicích. Dnes se odehrává na internetu. Pozice zákazníka se posiluje. Zákazník je obklopen sítí (Twitter, Facebook).

¹ Proč být společensky zodpovědný? [online]. [vid 19. ledna 2019]. Dostupné z https://www.m-journal.cz/cs/public-relations/aplikovane-pr/proc-byt-spolecensky-odpovedny-__s388x7334.html

Každý, kdo se pohybuje na internetu, může najít řešení svého problému na sociálních sítích, ve vyhledávačích, procházením diskusních fór. Trh na sítích může ovlivnit poměrně velmi rychle firmu jak pozitivně, tak i negativně. Úspěšné firmy se snaží zapojit své zákazníky do procesu vývoje a přizpůsobování produktu. Tak mohou posílit vztahy se zákazníky, vytvořit z nich loajální zákazníky a zajistit si zisk.

**Humanis-
tický mar-
keting**

HUMANISTICKÝ MARKETING A HUMANIZACE ZNAČKY

Humanistický marketing znamená v podstatě společenské pojetí marketingu, o němž jsme již hovořili v souvislosti s holistickým pojetím marketingu a nefinančním přínosem marketingu. Firma má nejen pochopení pro potřeby zákazníků, ale i pro společenské a etické potřeby světa. V některé odborné literatuře se dává přednost pojmu společenské pojetí marketingu (Keller, 2013). Keller uvedl některé aktivity globální firmy Mc Donald, které se týkají sociálního marketingu firmy (podpora očkování), sdíleného marketingu (sponzoring ZOO).



PRO ZÁJEMCE – HUMANISTICKÝ MARKETING

Keller (2013) uvedl ve své publikaci některé aktivity globální firmy Mc Donald, která se týkají humanistického marketingu. Tyto aktivity zahrnují sociální marketing firmy (podpora očkování), sdílený marketing (sponzoring ZOO), filantropie společnosti (dary v penězích, pomoc neziskovým organizacím), angažování firmy v místní komunitě (poskytování dobrovolnických služeb, dovoz jídla hasičům při požárech), společensky zodpovědné podnikatelské praktiky (realizace podnikatelských aktivit v souladu s ochranou prostředí, lidí i zvířat, boj za životní prostor nosnic).

Kia je dlouhodobým partnerem Nadace Naše dítě, která již od roku 1993 pomáhá týraným, opuštěným a handicapovaným dětem. Naše vzájemná spolupráce začala již v roce 2009 a od té doby jsme spolu s Nadací Naše dítě podpořili již více než 70 projektů, ať již šlo o pomoc konkrétním rodinám či organizacím starajícím se o znevýhodněné a handicapované děti, částkou přesahující 2 miliony korun.²

Cílem humanizace značky je, aby si zákazník k ní vytvořil vztah. Musí mít tedy „lidské“ vlastnosti. Prodejny firmě spoluvytvářejí značku a logo firmy.

² *Společenská odpovědnost*. [vid. 16. února 2019]. Dostupné z <https://www.kia.com/cz/o-kia/CSR/>

PŘÍPADOVÁ STUDIE – HUMANIZACE PRODEJEN



Společnost Datart humanizuje svoje prodejny. V roce 2018 humanizoval svoji největší prodejnu, kterou najdeme v pražském centru Letňany. Prodejna je přestavěna v rámci tzv. konceptu „Prodejna 21. století.“ Cílem tohoto projektu je humanizace prostoru tak, aby co nejlépe vyhovovalo zákazníkům. Koncept humanizované prodejny tvoří použité materiály, řešení interiéru, zóny odpočinku, volba barev a celkové dispoziční řešení prodejny, které zlepšuje orientaci zákazníků na prodejní ploše.

Zmiňovaná prodejna úplně odlišným způsobem vystavuje televize. Optická nabídka produktů pečujících o vlasy je umístěna poprvé na světelné stolky. Datart také začal používat elektronické cenovky, šetřící papír. Ceny jsou aktualizovány z centra přes Wi-Fi. Takto se cenová změna promítne do všech prodejen.

Prodejnu vede široká centrální ulička ke café plaza. Jsou zde nabízené kávovary, káva i další příslušenství. Je to novinka v prodejnách. Na jednom místě je nabízeno vše, co souvisí s přípravou kávy. Zákazníci si zde mohou nechat připravit kávu a v klidu vypít u připravených stolků. Nabídka kávy je formou podpory prodeje, je nabízena zdarma. Služba je poskytována jako součást péče o zákazníky.

Datart vy svých humanizovaných prodejnách umísťuje i kuchyňská studia. V dané prodejně je pro zákazníky připraveno až 7 kuchyní., skříňkové systémy do kuchyně, i obývací pokoje. Součástí nabídky jsou i nejnovější materiály. K ruce zákazníka je designer.

Rozloha největší prodejny Datartu je 1500 metrů čtverečních.³

Omnichannel

OMNICHANNEL (VÍCEKANÁLOVÝ MARKETING)

Vícekanálový marketing používají firmy k obsluze dvou a více segmentů.

Omnichannel se v současnosti již stává standardem. V reálném maloobchodě se to projevuje tím, že kamenní prodejci otvírají svoje e-shopy a naopak. Vícekanálová strategie nabízí více možností převzetí zboží. Zboží je zákazníkovi dopraveno do místa bydliště nebo si ho vyzvedává na prodejně. Více kanálová strategie musí být jednotná, přehledná a jednoduchá. Současný zákazník je informovaný.⁴

³ *Datart otevřel zrekonstruovanou prodejnu s café plaza a kuchyňským studiem.* [online]. [vid. 21. ledna 2019]. Dostupné z <https://www.mistoprodeje.cz/clanky/tiskove-zpravy/datart-otevrel-zrekonstruovanou-prodejnu-cafe-plaza-kuchynskym-studiem/>

⁴ *Trendy v internetovém obchodování.* [online]. [vid. 21. ledna 2019]. Dostupné z http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_12141/

Zákazník může mít více přístupů na webovou stránku firmy. Cesty zákazníka k objednávce jsou rozmanité. Přístup může být veden přes reklamu, přes vyhledávače, z jiných webů, přes zbožívé vyhledávače apod. K návštěvě webu může zákazníka také evokovat offline reklama v televizi či v tisku.⁵

Obrázek č. 1.2 Omnichannel



Zdroj: *Omnichannel spojuje všechny komunikační a prodejní kanály*. [online]. [vid. 26. ledna 2019]. Dostupné z <https://retailnews.cz/2016/09/02/omnichannel-spojuje-vsechny-komunikacni-a-prodejni-kanaly/>



K ZAPAMATOVÁNÍ – PŘÍPADOVÁ STUDIE – OMNICHANNEL A MULTICHANNEL

Omnichannel spojuje všechny komunikační a prodejní kanály - Online a offline by měl být v souladu. Dnes již nestačí mít jen kamennou prodejnu. Firmy nemohou ignorovat online prostředí nebo naopak mít jen e-shop a izolovat se od offline světa. Zákazník se mění. S produktem se může setkat na různých místech. Zákazníci využívají širší škálu komunikačních a prodejních kanálů. Velká část marketingové komunikace se odehrává v online prostředí. Sociální sítě sílí. Zákazníci je často využívají k hledání informací o produktech a službách. Seznamují se s recenzemi a testy na jakémkoliv produktu na trhu. Často se zákazník s produktem seznamuje na internetu, inspiruje se a poté si pak dojde zboží koupit v kamenné prodejně. Říká se tomu ROPO efekt (research online- purchase offline). Někdy se setkáváme i s obráceným přístupem (např. u spotřební elektroniky).

⁵*Omnichannel marketing*. [online]. [vid. 21. ledna 2019]. Dostupné z <https://robertnemec.com/umime/omnichannel-marketing/>

Jak chápat omnichannel a multichannel? Základní rozdíl spočívá v přístupu a v komplexnosti a provázanosti jednotlivých komunikačních kanálů. Např. firma má kamennou prodejnu a e-shop. Marketingová komunikace probíhá v offline prostředí (osobní prodej, letáky,...) i online prostředí (PC, mobily, tablety,...). Pokud je záměrem firmy v každém z těchto kanálů agresivně prodávat, tlačit na dokončení nákupu prostřednictvím daného kanálu a finální výsledek reportovat za daný prodejní kanál, jedná se o „multichannel“.

V případě, že firma vnímá všechny komunikační a prodejní kanály jako jedno prostředí vedoucí k jednomu cíli, kdy v každém z nich probíhá určitá část zákazníkova rozhodování a nakupování, pak se jedná o „omnichannel“.

Příklad z praxe:

Nejzákladnější příklad využití omnichannel přístupu je v ČR populární vyzvednutí zboží na prodejně, při nakupování v e-shopu. Obráceně pak funguje ROPO efekt, kdy zákazník vyhledá maximum informací na stránkách e-shopu, zboží si porovná, přečte uživatelské i odborné recenze a následně zamíří na finální nákup na prodejnu. Je tedy důležité mít vždy maximum informací, fotografií a hodnocení produktů v online prostředí, což ovlivňuje i návštěvu zákazníka na prodejně.⁶

Nyní přistupme k bližšímu pochopení marketingu vztahů.

1.3 Marketing vztahů a model 6 trhů

Christopher, Payne a Ballantyne (1991), vytvořili tzv. model 6 trhů. Tento model zahrnoval zákazníky (spotřebitele), dodavatele, zaměstnance, potenciální zaměstnance, ovlivňovatele a referenční trhy (Buttle, Maklan, 2015). V odborné literatuře je pro všechny partnerské subjekty využíván pojem „stakeholder“, převzatý ze zahraniční literatury.

Model 6
trhů

DEFINICE - MARKETING VZTAHŮ



Z definic vztahů vybíráme jednu z prvních. „Marketing vztahů souvisí se všemi marketingovými aktivitami zaměřenými na vytvoření, rozvoj, a udržování úspěšných relačních směn (Morgan, Hunt, 1994).

Vztahový marketing má v centru zákazníka. Někdy se nejen v praxi zužuje pouze na spotřebitelské trhy. Vyznačuje se pravidelným a plynulým kontaktováním zákazníka. Cílem je dlouhodobý vztah. Firmy se soustředí i na poprodejní aktivity, a to zejména na zá-

⁶ Zpracováno dle *Omnichannel spojuje všechny komunikační a prodejní kanály*. [online]. [vid. 26. ledna 2019]. Dostupné z <https://retailnews.cz/2016/09/02/omnichannel-spojuje-vsechny-komunikacni-a-prodejni-kanaly/>

kaznický servis. Firmy se snaží, aby přání zákazníků byla splněna. Za kvalitu není zodpovědná jen produkce, ale je to každý zaměstnanec, který přijde do kontaktu se zákazníkem a má možnost ovlivnit kvalitu jeho uspokojení (Dohnal 2002). Kotler a kol. (2007, s. 549) definují vztahový marketing jako proces tvorby, udržení a rozšiřování silných, hodnotných vztahů se zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami.

TRHY ZÁKAZNÍKŮ (SPOTŘEBITELŮ)

Trhy zákazníků

Trh je tvořen kupujícími a odběrateli produktů a služeb. Vše se odehrává na trhu spotřebitelů (B2C)⁷ a na trhu výrobců a zprostředkovatelů (B2B). Trh B2C se týká prodeje konečnému spotřebiteli. Trh B2B se týká obchodních vztahů mezi firmami. Relační prodej představuje přilákání a udržování klienta a podporu vztahů s ním. Začíná poznáním a výběrem cílových skupin zákazníků (segmentů), pak následuje tvorba nabídky pro tyto segmenty a strategie prodeje (Starzyczná et al, 2007). Trh zákazníků bude v centru naší pozornosti v následujících kapitolách v rámci řízení vztahů se zákazníky (CRM - customer relationship management).

INTERNÍ TRHY

Interní trhy

Interní trhy se týkají zaměstnanců organizace. Řízení zaměstnanců se provádí na základě konceptu interního marketingu. Cílem interního marketingu je získat a udržet si co nejlepší zaměstnance a zabezpečit, aby tito zaměstnanci odvedli co nejlepší práci (Starzyczná et al, 2007). Interní marketing může mít následující nástroje. Jedná se o produkt, cenu, distribuci a komunikaci. Produkt se týká pracovního místa, pracovní náplně, pracovníka, jeho kvalifikace, vzdělávání a školení a rozvoje. Cena představuje potřeby a tužby zaměstnanců dané pracovní motivací a stimulací pracovníků, odměňování. Distribuce se zabývá tvorbou pracovního prostředí, pracovních podmínek a vybavenosti pracovišť. Komunikace se orientuje na vztahy mezi pracovníky, nadřízenými a podřízenými, a to jak formální, tak i neformální vztahy (Piercy, Morgan, 1991, Vlčková, 2009).

TRH DODAVATELŮ

Trh dodavatelů

Obvykle je na trhu dodavatelů poměrně silná konkurence. Firmy si vybírají své dodavatele dle různých kritérií. Těmito kritérii je kvalita produktu a služeb, serióznost, spolehlivost v dodržování plánovaných termínů dodávek či cenových nabídek. Cílem firem je mít stálé dodavatele, na něž se mohou spolehnout. Dobří dodavatelé mají s firmou dlouhodobé vztahy. Kvalita vztahů je tak konzistentní. Spolupráce firem s dodavateli je v současnosti posílena i rozvojem technologického prostředí. Procesy nakupování firem mění nové technologie, které jsou součástí digitální transformace firem.⁸

⁷ Spotřebitel je pojem obecnější. Spotřebitelem může být i dítě, které nenakupuje. Zákazník nakupuje i spotřebovává. Pro naše potřeby budeme pracovat hlavně s pojmem zákazník. Pokud použijeme pojem spotřebitel, chápeme ho jako ekvivalent.

⁸ *Nové technologie mění i procesy nakupování firem.* [online]. [vid. 21. ledna 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/clanky/nove-technologie-meni-i-procesy-nakupovani-ve-firmach.htm>

TRH POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci mají vliv na kvalitu nabídky produktů a zejména na kvalitu poskytování služeb. Firmy by tudíž měly pečlivě přistupovat k výběru zaměstnanců. Specifický význam mají zaměstnanci kontaktní, mající přímý kontakt se zákazníky a obsluhující (Payne, 1996, Vašítková, 2014). Tito zaměstnanci v první linii mají velký význam při budování vztahů se zákazníky. Prodávají produkty, nabízejí a realizují služby a poskytují odborné rady.

Trh potenciálních zaměstnanců

REFERENČNÍ TRHY

Referenční trhy vytvářejí různé subjekty i organizace. Reference o firmě mohou poskytovat samotní zaměstnanci se svými rodinami. Zaměstnanci mohou poskytovat informace o organizaci a jejich produktech či službách mimo své pracoviště. Různé firmy se mohou také podílet na pozitivních referencích o firmě či organizaci. Může se např. jednat o reklamní agentury (Starzyczná, Pellešová, 2018).

Referenční trhy

OVLIVŇOVACÍ TRHY

Ovlivňovací trhy představuje řada institucí, které mohou mít vliv na rozhodování a vývoj organizací. Mohou mít soukromý i veřejnoprávní charakter. Nejdůležitější pozici zaujímá vláda, parlament a další ústřední orgány i regionální organizace veřejné správy (Vašítková, 2008, s. 32). Jsou zde také školské instituce a výzkumné instituce, regionální agentury, hospodářské a obchodní komory, dozorové orgány na trhu a ratingové organizace. Nelze opomenout na tisk a média, organizace zabývající se podporou podnikání a profesní a zájmová společenstva (Kloudová, 2010, s. 76). Z profesních a zájmových společenstev můžeme jmenovat např. Svaz obchodu a cestovního ruchu v ČR či Českou marketingovou společnost. Svoji roli sehrává i Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR, hospodářské komory, či Svaz průmyslu a dopravy a další. Vliv na podnikatelské prostředí mohou mít i neziskové organizace, které se zabývají ochranou zájmů spotřebitelů (D-test, Sdružení ochrany spotřebitelů apod.).

Ovlivňovací trhy

OTÁZKY



- Ve které vývojové etapě marketingu dochází ke změně transakčního marketingu na vztahový?
- Charakterizujte rozdíl mezi marketingem 1.0 a 2.0.
- V marketingu 3.0 je zdůrazněn o holistické pojetí marketingu. Vysvětlete.
- Charakterizujte hlavní rysy digitálního marketingu.
- Vysvětlete pojetí humanistického marketingu a uveďte příklady z praxe.
- Jak mohou referenční trhy působit na jméno firmy v očích veřejnosti?
- Čím a kým se zabývají interní trhy?



SHRNUTÍ KAPITOLY

Hlavním cílem této kapitoly bylo seznámit se s pojetím vztahového marketingu. Výchoziskem je marketing a jeho etapizace vývoje a dynamika reagující na změny v podnikatelském prostředí. Seznámili jste se s přechodem transakčního marketingu na marketing vztahový, a to jak z pohledu zákazníka, tak i z pohledu firmy a s vývojovými fázemi marketingu v jednotlivých desetiletích. Všimněte si, jak se kvalitativně měnil marketing z hlediska vztahů k zákazníkům a realizovaných marketingových aktivit. Upozorňuje na paradigmatu marketingu a jeho vývojové fáze (marketing 1.0, 2.0, 3.0 a 4.0). Věnujte pozornost holistickému pojetí marketingu a jeho celostnímu a komplexnímu pojetí. Součástí holistického pojetí kromě interního, integrovaného, výkonového je právě vztahový marketing, jenž je v centru pozornosti našeho kurzu. Silnou podporu všech kvalitativních změn mají informační technologie.

Vztahový marketing může být charakterizován modelem 6 trhů. Firmy budují vztahy na všech těchto trzích. Důležité jsou všechny vztahy. Věnujte se proto všem trhům. Trh interní bude řešen ve dvou následujících samostatných kapitolách. Trh zákazníků – je spojen s řízením vztahů se zákazníky a CRM.



ODPOVĚDI

- Ve které vývojové etapě marketingu dochází ke změně transakčního marketingu na vztahový? Str. 12.
- Charakterizujte rozdíl mezi marketingem 1.0 a 2.0. Str. 12.
- V marketingu 3.0 je zdůrazněn o holistické pojetí marketingu. Vysvětlete. Str. 12.
- Charakterizujte hlavní rysy digitálního marketingu. Str. 12.
- Vysvětlete pojetí humanistického marketingu a uveďte příklady z praxe. Str. 19.
- Jak mohou referenční trhy působit na jméno firmy v očích veřejnosti? Str. 19.
- Čím a kým se zabývají interní trhy? Str. 19.

2 INTERNÍ MARKETING – 1. ČÁST

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíte s významem interního marketingu a jeho vývojem rozděleným do tří klíčových fází, a to do fáze motivačního nástroje, zákaznické orientace a marketingového smýšlení a strategického nástroje. Dále jsou představeny jednotlivé přínosy interního marketingu. Důležité je také neopomenout úzkou spojitost mezi interním a externím marketingem a jeho vlivem na spokojenost zákazníka.

Druhá část kapitoly je zaměřena na představení marketingového mixu se zaměřením na interní marketing firmy. Popisuje základní charakteristiky tohoto mixu a blíže prezentuje první dva nástroje, a tím je produkt a cena.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam interního marketingu,
- objasnit vývoj interního marketingu,
- vysvětlit přehled přínosů interního marketingu,
- charakterizovat prvek marketingového mixu produkt v rámci interního marketingu,
- charakterizovat prvek marketingového mixu cenu v rámci interního marketingu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Interní marketing, vývoj interního marketingu, přínosy interního marketingu, externí marketing, základní prvky, loajalita zaměstnanců, marketingový mix, produkt, cena, motivace, odměna.

2.1 Význam interního marketingu

Marketing je vnímán především jako uspokojování potřeb a přání zákazníků (vnějších i vnitřních). Konkrétně Karlíček (2013, s. 25-27) uvádí, že je marketing uměním neboli pochopením lidské psychiky. Nicméně, k uspokojování potřeb a přání zákazníků a k úspěšnému řízení vztahů je důležitá také loajalita a soudržnost zaměstnanců. Jelikož spokojený zaměstnanec přistupuje k zákazníkům mnohem lépe a zodpovědněji, než zaměstnanec nespokojený (Kislingerová, 2005, s. 131). A právě **interní marketing se zaměřuje na uspokojování potřeb a získání loajality vnitřních zákazníků, tedy zaměstnanců.**

Cíl interního marketingu

DEFINICE - INTERNÍ MARKETING



Z definic interního marketingu vybíráme od autora Berryho (2004): „Interní marketing přitahuje, rozvíjí, motivuje a udržuje kvalifikované zaměstnance prostřednictvím pracovních produktů, které uspokojují jejich potřeby.“

Podstata
interního
marke-
tingu

Interní (neboli vnitřní) marketing jako součást holistického marketingu je také popisován jako „filozofie, která se zaměřuje na spokojenost zákazníků neboli zaměstnanců a jejich produktivitu prostřednictvím nepřetržité pozornosti a zlepšování pracovních míst a pracovního prostředí (Rafiq, Ahmed, 2000). Zkoumá, co konkrétně zaměstnance motivuje k vyšší výkonnosti a lepšímu mínění o samotné firmě, nebo co je naopak demotivuje a jakým způsobem je možné tuto demotivaci změnit. Cílem je také školit a motivovat zaměstnance tak, aby dobře obsloužili zákazníky a pozitivně reprezentovali firmu. Interní marketing také přispívá k posílení sounáležitosti zaměstnanců s firmou a umožňuje zapojení se do činností firmy (tvorba firemní kultury, strategií, plánů aj.). Je základem pro fungující externí marketing. Podstata interního marketingu je přehledně znázorněna na obrázku č. 2.1.

Obrázek č. 2.1 Podstata interního marketingu

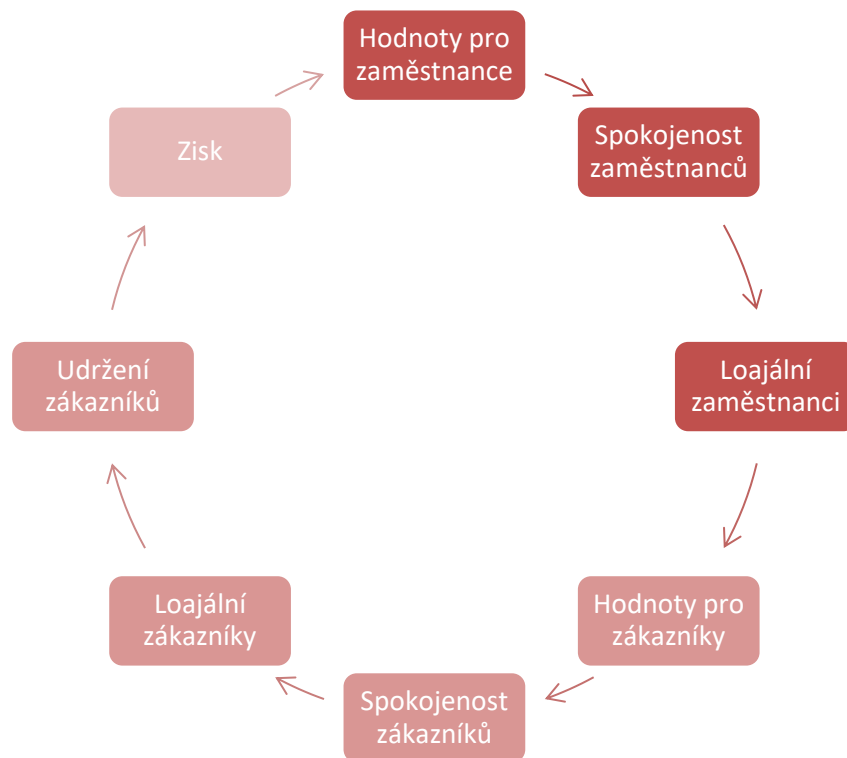


Zdroj: zpracováno dle Bruhn (1999)

Interní marketing také pomáhá firmě stanovit, jakým způsobem se starat o zaměstnance a jak s nimi vybudovat pozitivní vztah, která je výsledkem spokojenosti během vykonávání jejich práce. Tento nadčasový názor zastával také Tomáš Baťa, který považoval zaměstnance za nejcennější a nejproduktivnější zdroj a prostředek, který rozhoduje o míře úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti.

Podle tohoto tzv. **cyklu ziskovosti** (obrázek č. 2.2) je viditelný přímý vliv spokojenosti zaměstnanců (vnitřní zákazník) na konečnou spokojenost zákazníků (vnější zákazník) a celkový zisk.

Obrázek č. 2.2 Ziskový cyklus – Hodnota – Spokojenost



Zdroj: zpracováno dle Hill (2006)

Pokud je zaměstnanec ztotožněn s firemními hodnotami, souhlasí s nimi, významně to ovlivní jeho spokojenost a následně loajálnost ke svému zaměstnavateli. Tento výsledek se výrazně projeví v komunikaci mezi spokojenými zaměstnanci a zákazníky, jehož výsledkem je nejen udržení si pozitivního vztahu se zákazníkem, ale je také výsledkem firemní zisk. Tento cyklus je trvalý a neustále se opakující.

2.2 Vývoj interního marketingu

Před více než 25 lety došlo k vnímání důležitosti interního marketingu ve firmě. Během tohoto období prošel interní marketing třemi vývojovými fázemi neboli základními vývojovými směry.

INTERNÍ MARKETING JAKO MOTIVAČNÍ NÁSTROJ

V počátečním vývoji byl interní marketing považován pouze za způsob, jak získat motivované a spokojené zaměstnance, kteří budou k zákazníkům přistupovat individuálně. Bude tak uskutečněna diverzifikace služeb.

Přestože v této fázi docházelo k nárůstu literatury vysvětlující důležitost interního marketingu, docházelo k jeho implementaci pouze ve firmách, kde byl klíčovým faktorem úspěchu přímý kontakt zaměstnanců se zákazníky, a to převážně v oblasti služeb.

ZÁKAZNICKÁ ORIENTACE A MARKETINGOVÉ SMÝŠLENÍ

Christian Grönroos v 80. letech 20. století realizoval výzkum, ve kterém pozoroval zaměstnance v přímém kontaktu se zákazníky. Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že je nedostačující pouze zaměstnance **motivovat, ale také jim poskytovat pravidelné vzdělávání i v oblasti marketingu**. Rozdíl oproti předchozí fázi je ten, že zde je interní marketing zaměřen na tvorbu zákaznický orientovaných zaměstnanců.

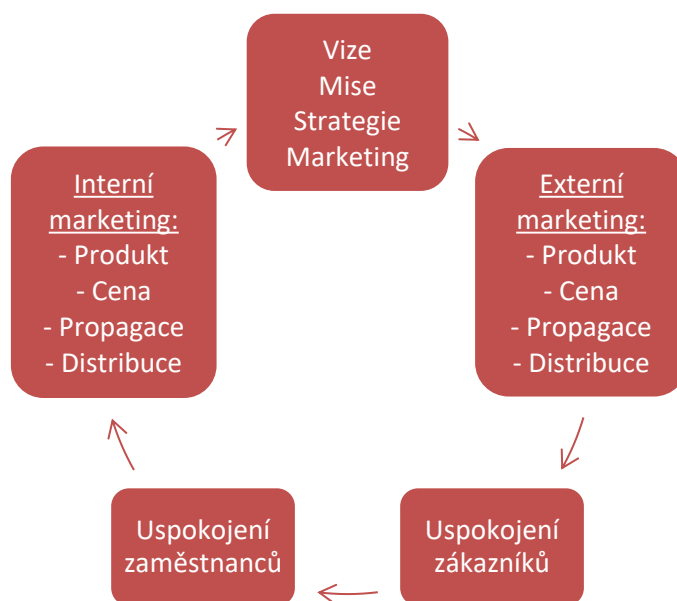
INTERNÍ MARKETING JAKO STRATEGICKÝ NÁSTROJ

Winter (1985) byl první, který definoval interní marketing jako techniku, která pomáhá strategicky řídit zaměstnance. Interní marketing tedy poskytuje strategický směr firmy s cílem motivovat a integrovat jednotlivé zaměstnance do celkové strategie firmy. Tato třetí fáze již není realizována pouze ve firmách v oblasti služeb, ale také v ostatních oblastech, a to ve výrobě a obchodu.

Interní a
externí
marketing

Je ovšem nutné neopomenout propojenost interního marketingu (zaměstnanci) s marketingem externím (zákazníci). Tuto propojenost vysvětlují Pervaiz a Rafiq (2004) ve svém modelu. Interní a externí marketing se vzájemně ovlivňují a jak můžeme vidět na obrázku č. 2.3, vychází ze stejné vize, mise, strategie a marketingu v podniku.

Obrázek č. 2.3 Vztah interního a externího marketingu



Zdroj: zpracováno dle Pervaiz a Rafiq (2004)

Tak jako externí marketing, tak i interní marketing má svoje přínosy důležité pro podniky. Podívejme se na ně blíže.

2.3 Přínosy interního marketingu

Jak již bylo zmíněno v subkapitole 2.1, cílem interního marketingu je spokojenost zaměstnanců, která následně ovlivňuje pozitivní zkušenost zákazníků s firmou. Je tedy důležité si uvědomit, že marketing není záležitostí jednotlivce, ale celé firmy (Jakubíková, 2013).

Interní marketing pomáhá odstranit konflikty mezi zaměstnanci a jednotlivými odděleními ve firmě, tedy zlepšuje interní komunikaci. Také posiluje firemní hodnoty a firemní kulturu, která má vliv na postoje a názory zaměstnanců. Vytváří kooperaci zaměstnanců, která výrazně ovlivní výsledky externího marketingu. Zaměstnanci firmy jsou více motivovaní díky možnosti zapojení se při tvorbě strategie, plánů a firemních hodnot a pravidelnému vzdělávání. Také je významnou podporou pořádání interních akcí, jako jsou např. workshopy nebo teambuildingy. Další výhodou interního marketingu, tedy spokojenosti zaměstnanců, je zákaznický orientovaný přístup. Tento přístup tak přináší lepší vztahy se zákazníky.

SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ INTERNÍHO MARKETINGU:

- zlepšení komunikace a kooperace mezi zaměstnanci a odděleními,
- zákaznický orientovaný přístup,
- lepší vztahy se zákazníky,
- podpora vzdělávání zaměstnanců,
- snižování fluktuace zaměstnanců.

Firma prostřednictvím správně fungujícího interního marketingu také dokáže snížit náklady v případě výběru, nábory a vzdělávání nových zaměstnanců, jelikož pokud jsou stávající zaměstnanci spokojeni, jejich fluktuace je velmi nízká.

2.4 Marketingový mix interního marketingu

Z předchozích informací vyplývá, že výsledkem interního marketingu je zajištění stability, komunikace, motivace a loajality zaměstnanců. Jak již víme, externí a interní marketing spolu velmi úzce souvisí a je tomu tak i v případě marketingového mixu, který podporuje spokojenost zákazníků, v tomto případě tedy zaměstnanců. Společně si teď krátce připomeneme význam tohoto mixu v marketingu.

DEFINICE - MARKETINGOVÝ MIX INTERNÍHO MARKETINGU

Obecná charakteristika marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler a Armstrong, 2004).

Přínosy interního marketingu



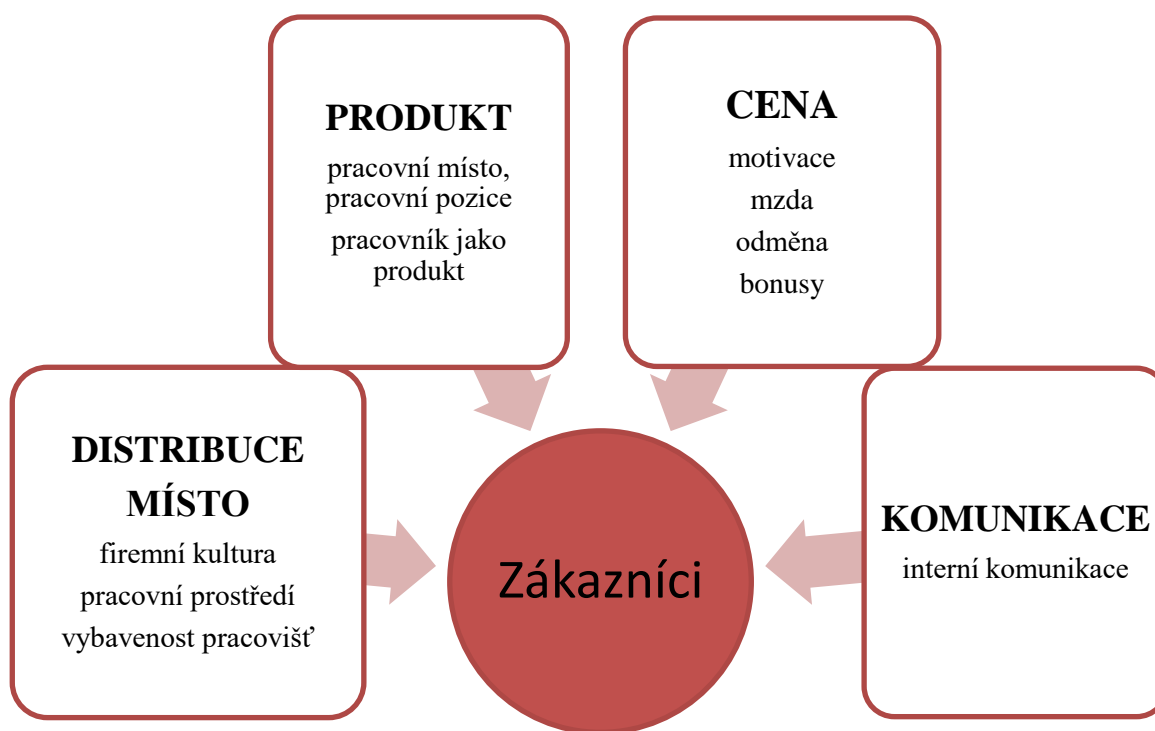
„Interní marketing chápe své zaměstnance jako vnitřní zákazníky a firmu jako vnitřní trh. Klasický rámec marketingového mixu se posouvá od tradičního používání v rámci výrobku a služeb k marketingu pracoviště a logistiky zaměstnanců“ (Vlčková, 2009).

Marketingový mix

Neexistuje jednotný názor na složení prvků marketingového mixu. Může to být dáno i tím, že se dílčí části mohou překrývat. Na základě dostupných zdrojů (např. Piercy, Morgan, 1991, Rafiq, Ahmed, 2002) jsme vytvořili podobu marketingového mixu a jeho strukturu (viz obrázek č. 2.4).

V případě vnitřního marketingu si pod produktem můžeme představit pracovní místo, které firma nabízí na pracovním trhu. Produktem může být chápan pracovník, jeho znalosti a dovednosti potřebné pro určitou pracovní pozici a funkci. Někteří odborníci zde řadí i nadstandardní školení a training (Rafiq, Ahmed, 2002). Jiní (Armstrong, 2004) řadí vzdělávání do nehmotných odměn spadajících do pracovní motivace zaměstnanců. Cena zahrnuje motivaci zaměstnanců k výkonu práce v dané firmě, mzda, odměny (finanční či jiné) a bonusy. Distribuce neboli místo se zabývá firemní kulturou a vhodností pracovního prostředí, ve kterém je práce vykonávána. Součástí nastavená firemní kultura, pravidelné vzdělávání zaměstnanců a společenské aktivity, které podporují týmového ducha a celkovou náladu mezi zaměstnanci. Posledním prvkem je komunikace. Hlavní a nejvýznamnější součástí je interní komunikace, která zahrnuje komunikaci mezi zaměstnanci, mezi nadřízenými a podřízenými a angažovanost pracovníků.

Obrázek č. 2.4 Marketingový mix interního marketingu



Zdroj: *Marketingový mix*. [online]. [vid. 26. února 2019]. Dostupné z <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>. Upraveno pro interní marketing.

Jednotlivé nástroje marketingového mixu si následně představíme. V této kapitole se budeme věnovat především prvním dvěma P, a to produktu a ceně. V následující kapitole se blíže seznámíme s posledními nástroji mixu, a to s distribucí (místem) a propagací.

2.5 Produkt

Není náhoda, že marketingový mix začíná právě produktem. Produkt je totiž vnímán jako nejdůležitější nástroj celého marketingového mixu. Pod produktem si můžeme představit cokoliv, co podnik na trhu nabízí (hmotný výrobek, služby nebo pracovní místo). Produkt je chápán jako hmotný či nehmotný statek, který má uspokojovat potřeby zákazníků a je nabízen na daném trhu.

Co si můžeme představit pod pojmem: produkt v případě interního marketingu? Firma nenabízí pouze výrobek nebo službu svým cílovým zákazníkům, ale nabízí také pracovní místo, a to nově vytvořené nebo již existující. Předpoklad pro úspěšnou pracovní nabídku, tedy produkt, je popis a specifikace požadavků na budoucího zaměstnance (jeho znalosti, dovednosti a kvalifikace). Nicméně, shromáždit potřebné informace k vytvoření této nabídky produktu je nutná **analýza pracovních míst**. Výstupem analýzy pracovních míst je popis práce a požadovaný profil zaměstnance vhodného pro nabízenou pracovní pozici (tzn. vzdělání, zkušenosti, měkké a tvrdé dovednosti, přístup k práci, očekávání aj.). Tento pohled představuje vnímání produktu zvenku.

Produkt interního marketingu

K ovlivňování produktu dochází i zevnitř podniku. Konkrétní zaměstnanec je dále proškolen a vzděláván a připraven pro svoji funkci. Pro přesný a srozumitelný popis práce (vymezení pracovního předmětu, výsledků pracovní činnosti a pracovních podmínek) se používá tzv. **profesiogram**. Komplexní profesiogram obsahuje popis pracovní pozice, soupis nároků a požadavků, které se od zaměstnance očekávají. Určuje také stupeň pracovní zátěže, nároky na psychické a fyzické funkce zaměstnance a rozsah odpovědnosti nutné pro výkon konkrétního pracovního místa. Jednoduše řečeno, v profesiogramu je komplexně celá personální agenda – od naboru a výběru zaměstnanců až po ukončení pracovního poměru. Pro sestavení profesiogramu jsou užitečné tzv. karty minimálních nároků profese. Profesiogramy rozdělujeme na dvě části, a to na část **obecnou a speciální**. Obecná část charakterizuje to, co zaměstnanec na pracovní pozici činí. Speciální část profesiogramu určuje přesné a dominující požadavky na funkce člověka.⁹

Potenciální zaměstnanec poté rozmýšlí, zda daný produkt splní jeho očekávání a potřeby. Porovnává výši a formy odměny za práci, kterou musí vynaložit (pracovní náplň, směny, přesčasy apod.). Cílem produktu interního marketingu je tedy nábor a následné udržení zaměstnanců takovým způsobem, aby svou pracovní náplň vykonávali co nejlépe a přistupovali k ní zodpovědně (Vašítková, 2008).

⁹ Zpracováno dle *Encyklopedie BOZP*. [online]. [vid. 10. března 2019]. Dostupné z <http://ebozp.vubp.cz/wiki/index.php/Profesiogram>.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PRODUKT INTERNÍHO MARKETINGU V PRAXI – POHLED Z VENKU

Volných pracovních míst je mnoho, ale potenciálních zaměstnanců vhodných pro danou pozici je velmi málo. Proto se firmy snaží odlišit nabídku svého produktu jiným než klasickým - můžeme říci již zastaralým způsobem, jako jsou tištěné inzeráty nebo inzeráty na internetových pracovních portálech s klasickým obsahem (nabízíme, požadujeme). Z tohoto důvodu firmy často investují do marketingové podpory jednotlivých pracovních pozic, a to například formou videí, reklamy na sociálních sítích, přednášky na vysokých školách, programy pro stážisty nebo v aplikacích nabízející pracovní pozice v okolí bydliště poptávajícího zákazníka.

Příkladem je známá bankovní instituce **Moneta Money Bank**, která hledá stovky zaměstnanců na různé pracovní pozice, jako je online prodej, webová analytika, produktový marketing apod. Je tedy zřejmé, že na současném přesyceném trhu různých pracovních nabídek a obzvláště v tak potřebném množství jako je v případě Monety je nutné obohatit klasický způsob pracovních inzerátů. V rámci náborem nezapomínají na interní komunikaci a firemní kulturu se stávajícími zaměstnanci. Jelikož spokojený a aktivní zaměstnanec bude banku doporučovat jako ideálního zaměstnavatele a značku. Tato aktivita je ale nedostačující. Proto se Moneta zapojuje do různých konferencí, na kterých přednáší jejich přední odborníci. Přímo ředitelka HR a komunikace Moneta Money Bank Radka Pekelská se vyjádřila k této aktivitě: „*Ze zkušeností víme, že kandidáty dokáže přitáhnout silná osobnost v našich řadách, která si v oboru už vybudovala jméno, což je pro uchazeče zárukou práce na zajímavých projektech a možnosti učit se od nejlepších.*“ K silnější podpoře náborem také využívají sílu sociálních médií. Například na sociální síti Facebook cílí spíše na studenty a absolventy a na profesní sociální síti LinkedIn se zaměřují spíše na zkušenější kandidáty.

Produkt interního marketingu úzce souvisí s jeho cenou. Podívejme se nyní na další nástroj.

2.6 Cena

Cena-náklady na pracovní sílu

Cena je obecně definována jako množství peněžních jednotek, které jsou požadovány za konkrétní nabízený produkt na trhu. Rozhodování o stanovení ceny ovlivňují faktory externí, ale také interní. Cenou rozumíme úsilí vynaložené interními dodavateli na přeměnu vstupů na výstupy a to za rozvoje interního produktu, tedy pracovní pozice (Vlčková, 2009). Cena představuje náklady na pracovní sílu, na jeho odměňování a motivaci, případně školení.

Práce je činností cílevědomou a záměrnou, to znamená činností motivovanou. Pracovní motivace vyjadřuje ochotu a přístup zaměstnance k práci. S touto motivací a stimulací je propojeno odměňování, a to ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných způsobů odměn, jako je např. nefinanční odměna – pochvaly, vzdělávání, každodenní nabídka ovoce na pracovišti, bezedný hrnek kávy aj.). Motivace a odměna určuje cenu pracovní pozice (produktu). Cena pracovní nabídky se odvíjí od současné ekonomické situace, pozice firmy na trhu, od tlaku konkurence, ale také od odměňování stávajících zaměstnanců.

2.6.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivování zaměstnanců je hlavním úkolem a zároveň také odpovědností nadřízených (managementu), jelikož motivování zaměstnanci vykonávají svou práci ochotněji, přistupují k ní zodpovědně a dochází k eliminaci počtu chyb.

DEFINICE - MOTIVACE



Armstrong (2007, s. 109) definuje motivaci jako: „Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“

Motivace je ovlivňována různými faktory. Rozdělujeme je na faktory **vnitřní** a **vnější**. K vnitřním faktorům řadíme potřeby zaměstnanců, které úzce souvisí s prací. Jsou to tedy potřeby, které zaměstnanec uspokojí při výkonu práce:

Vnější a vnitřní faktory motivace

- samostatnost,
- dovednosti získané prací,
- viditelné výsledky práce.

Nicméně, tyto vnitřní faktory nejsou pro všechny zaměstnance dostačující, proto je doplňují faktory vnější. **Vnější faktory** jsou poskytovány ze strany zaměstnavatele. Jedná se hlavně o finanční ohodnocení (mzdy, prémie), ale také možnost budoucího povýšení, pochvala, uznání od kolegů a vrcholového managementu a osobní prestiž.

Správná motivace zvyšuje produktivitu práce, výkonnost a plnění požadovaných firemních cílů. Urban (2010) je přesvědčen, že úkolem manažera je motivování svých podřízených, a práce s motivačními faktory je jedním z nejsložitějších manažerských úkolů. Manažeři se převážně zaměřují na své podstatné úkoly a zapomínají na nutnost motivace svých podřízených. Dalším častým nedostatkem v případě motivace zaměstnanců je, že nadřízení vnímají dobře odvedenou práci jako samozřejmost a podceňují vliv nefinanční motivace (pochvala). Je nezbytné neustále motivaci zaměstnanců prohlubovat. V případě opomíjení motivačních faktorů může docházet k snižování pracovní výkonnosti a v nejhorším případě k odchodu z firmy.

2.6.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V současné době není odměna vnímaná pouze jako mzda nebo jiná peněžní forma, ale také jako pochvala od kolegy či nadřízeného, povýšení nebo jiné výhody nefinančního charakteru. K odměnám zaměstnanců můžeme přiřazovat také vybavení kanceláře, vzdělávání, dodatková dovolená nebo výhodné ceny produktů. Armstrong (2007) rozdělil odměňování na **hmotné** a **nehmotné** (tabulka č. 2.1).

Tabulka č. 2.1 Formy odměn

HMOTNÉ ODMĚNY	
Peněžní odměny: - základní mzda/plat - zásluhová odměna - peněžní bonusy - dlouhodobé pobídky - akcie, podíly na zisku	Zaměstnanecké výhody: - důchody - dovolená - zdravotní péče - jiné funkční výhody - flexibilita
NEHMOTNÉ ODMĚNY	
Vzdělávání a rozvoj: - vzdělávání a rozvoj na pracovišti - vzdělávání a výcvik - řízení pracovního výkonu - rozvoj kariéry	Pracovní prostředí: - základní hodnoty organizace - styl a kvalita vedení - uznání, úspěch - kvalita pracovního života

Zdroj: upraveno dle Armstrong (2007, s. 33).

● HMOTNÉ ODMĚNY

Hmotné odměny

Hmotné odměny jsou rozdělené na peněžní a zaměstnanecké. **Peněžní odměny** obsahují základní mzdu/plat, zásluhovou odměnu, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky a akcie, podíly na zisku. **Základní mzda/plat** je závislá na tržním ohodnocení různých profesí, požadavky, nároky a vychází ze zkušeností a vzdělání zaměstnanců vykonávající danou pracovní pozici. Cílem je získat, ale také udržet zaměstnanci a ocenit jejich práci. **Zásluhová odměna** je odměnou vyplácenou ve formě nadtarifní složky základní mzdy/platu. Je výsledkem hodnocení schopností a dlouhodobějších pracovních výsledků zaměstnance. **Peněžní bonusy** a **dlouhodobé pobídky** nejsou v přímém vztahu pracovních výsledků. Cílem je nabídnout zaměstnancům služby a péči navíc, které zvyšují jejich spokojenost. Ovšem vedení firmy by mělo zjistit, které zaměstnanecké výhody jsou preferovány. Poslední, méně používanou peněžní odměnou jsou **akcie a podíly na zisku firmy**. Tato forma hmotné odměny je využívána především ve velkých nadnárodních korporacích.

Jak můžeme vidět v tabulce č. 2.1, k hmotným odměnám patří také **zaměstnanecké výhody**. Nejčastěji využívanou a žádanou výhodou ze strany zaměstnanců je příspěvek na penzijní (důchodové) nebo životní připojištění. Významnou výhodou je také **dovolená** navíc k již stanovené zákonné dovolené (tj. 20 dní) nebo nabídka volných pracovních dní např. k možnosti získání dalšího vzdělání. Firmy také nabízí podporu zaměstnanců po **zdravotní stránce**, a to formou různých wellness pobytů, příspěvků na doplňky stravy a vitamíny a podporu sportovních aktivit, například prostřednictvím Multisport karty, která umožňuje návštěvu veškerých sportovních areálů v celém státě za výhodný měsíční paušál.¹⁰ Podpora sportovních aktivit je nejvíce využívána v zaměstnání pasivního charakteru s nedostatkem pohybu (tzv. sedavé zaměstnání). Další zaměstnaneckou výhodou, která je opět nejvíce využívána u tzv. sedavého zaměstnání, je **flexibilní pracovní doba**.

¹⁰ Zpracováno dle *Pomáháme zaměstnancům cítit se lépe*. [online]. [vid. 10. března 2019]. Dostupné z <https://multisport.cz/pro-zamestnavatele/>.

Pod jinými zaměstnaneckými výhodami si můžeme představit např. dárky k narozeninám či narození dítěte, příspěvek na dětský tábor, firemní školky, firemní snídaň či obědy, které podporují týmovou práci.

● NEHMOTNÉ ODMĚNY

Do nehmotných odměn, jak již bylo zmiňováno u prvků marketingového mixu, zařazuje Armstrong (2007) vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí, jak je vidět v tabulce 2.4. Pracovní prostředí je ovšem spojováno zejména s prvkem místa a distribuce, proto mu budeme věnovat pozornost až v následující kapitole a v této kapitole jen vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.

Nehmotné odměny

VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

Adaptace nových zaměstnanců, motivace, hodnocení a rozvoj talentů je nepostradatelnou součástí interního marketingu. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanci často vnímají jako významný benefit. Patří zde jak povinné vzdělávání (BOZP, školení řidičů, první pomoc apod.), ale také vzdělávání doplňkové. Mnoho firem přistupuje k tomuto způsobu odměňování velmi pozitivně. Chtějí, aby jejich zaměstnanci rostli a zlepšovali se a zároveň je tak motivovali k lepším výkonům a celkově spokojenosti se zaměstnavatelem. Nicméně často jsou tyto aktivity nesystematické a bez zpětné vazby. Neplánují je dlouhodobě, aby tak zajistili návaznost a komplexnost k informacím. Pokud se zaměříme na velikost firem, tak větší firmy obvykle mají součástí strategie právě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Nicméně bez ohledu na velikost firmy by se měly zabývat několika body:¹¹

- **Identifikace a formulace potřeb vzdělávání:** nejdůležitější bod celkového plánu. Management musí určit, co je cílem vzdělávání, jaké jsou očekávání a v jakém období je dané školení nejvhodnější. Dále také určit, jaké dovednosti je nutné u zaměstnanců rozvíjet a pro které zaměstnance je daný druh vzdělání vhodný.
- **Rozpočet:** vzdělávání zaměstnanců samozřejmě znamená náklad, lépe řečeno investici. Firma by si měla předem určit, jakou sumu na vzdělávání může a chce investovat.
- **Kvalita školitele:** v této fázi má již firma určeno, o jaké školení má zájem a kolik je ochotna do školení investovat. Trh nabízí velké množství vzdělávacích organizací a školitelů, avšak je velmi podstatné najít toho správného, který naplní firemní očekávání a cíle. Některé školení je možné také pokrýt svými zaměstnanci, kteří jsou např. na seniorských pozicích a mohou tak vzdělávat své méně zkušené kolegy.
- **Sestavení harmonogramu:** je důležité s vybraným školitelem sestavit konkrétní harmonogram školení dle obsahu. Někdy je potřebné školení rozdělit do více dní. Avšak je důležité myslet na náročnost a schopnost vnímání a udržování pozornosti ze strany účastníků. Nezapomenout také na plán delších přestávek.

¹¹ *Vzdělávání jako součást personalistiky.* [online]. [vid. 24. března 2019]. Dostupné z <https://m.systemonline.cz/hrm-personalistika/vzdelavani-jako-soucast-personalistiky-1.htm>.

- **Kontrola výsledků:** hlavním cílem vzdělávání je rozvoj a kvalifikace zaměstnanců, s jejichž pomocí se firma bude posouvat vpřed. Proto je nezbytné kontrolovat výsledky realizovaných školení. Kontrolu a vyhodnocení školení lze uskutečnit hned třemi způsoby, a to externími (hodnocení ze strany školitele – testy, projevy účastníků), interními (hodnocení ze strany účastníků) nebo ekonomické.

Základem úspěchu a existence každé firmy jsou lidé. Růst a odborný rozvoj zaměstnanců ovlivní úspěšnost firmy. Proto je nutné nepodceňovat pravidelnost vzdělávání a rozvoje.



PRO ZÁJEMCE – ONLINE VZDĚLÁVÁNÍ

Současným trendem je nabídka online vzdělávání. Zaměstnanci mají tak možnost studovat kdy chtějí. Internet denně nabízí nové nástroje, služby a aplikace, které mohou zaměstnance profesně rozvíjet. Výhodou online vzdělávání je dostupnost 24 hodin, 7 dní v týdnu. Dále pomocí reportů může vedení sledovat, který zaměstnanec se aktivně vzdělává a jaká témata jej zajímají. Navíc některé online kurzy nabízí certifikát po závěrečném testu. Podle průzkumu společnost LMC využívá online vzdělávání 35 % českých firem.

K online vzdělávání se vyjádřila HR manažerka O₂ Klára Marečková: „*Nechceme trávit dlouhé dny školením teorií na učebně, a proto používáme on-line kurzy, které nám šetří čas a pomáhají zefektivnit a zatraktivnit celý vzdělávací proces. Lektor se pak může více zaměřit na praktické procvičování dovedností.*“¹²

Antošová (2005) řadí formy odměňování k nejeefektivnějším nástrojům motivace práce a jsou ovlivňovány celkovou organizací firmy. Armstrong (2007) klade důraz na systém odměňování, který by měl být spravedlivý a důsledný.



OTÁZKY

- Popište význam interního marketingu.
- Jaké jsou přínosy interního marketingu?
- Charakterizujte rozdíl mezi interním a externím marketingem.
- Popište produkt a profesiogram.
- Charakterizujte cenu interního marketingu.
- Popište faktory motivace zaměstnanců.
- Představte formy odměn interního marketingu.
- Charakterizujte hmotné odměny motivace.

¹² *Firemní vzdělávání je silný benefit.* [online]. [vid. 24. března 2019]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/kariera/434273-firemni-vzdelavani-je-silny-benefit.html>.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Hlavním cílem druhé kapitoly bylo seznámení s pojmem interní marketing a s jeho přínosy pro firmu. Seznámili jsme se s definicí tohoto marketingu a shrnuli jsme si jeho jednotlivé přínosy. Důležité bylo také uvědomění si velmi úzké spojitosti marketingu interního s marketingem externím, jejichž cílem je spokojenost a dlouhodobý vztah se zákazníky (koncoví zákazníci a zaměstnanci). V návaznosti na tuto spojitost byl představen tzv. Ziskový cyklus, který popisuje vliv spokojeného zaměstnance na koncového zákazníka. Samozřejmě také interní marketing si prošel svým vývojem, který je rozdělen do tří fází: interní marketing jako motivační nástroj; zákaznická orientace a marketingové smýšlení a interní marketing jako strategický nástroj.

Následně jsme se naučili dva nástroje marketingového mixu z pohledu interního marketingu, a tím je produkt a cena. Produktem se rozumí nabízené pracovní místo na trhu práce, na kterém firmy hledají potenciální zaměstnance vhodné pro danou pozici. Cena je v tomto případě vnímaná jako odměna a motivace nejen za nabízenou, ale také za realizovanou práci. Věnujte také pozornost tabulce č. 2.4, která rozděluje formy odměn (ceny), a to hmotné a nehmotné.

ODPOVĚDI



- Popište význam interního marketingu. Str. 23.
 - Jaké jsou přínosy interního marketingu? Str. 27.
 - Charakterizujte rozdíl mezi interním a externím marketingem. Str. 27.
 - Popište produkt a profesiogram. Str. 29.
 - Charakterizujte cenu interního marketingu. Str. 30.
 - Popište faktory motivace zaměstnanců. Str. 31.
 - Představte formy odměn interního marketingu. Str. 31.
 - Charakterizujte hmotné odměny motivace. Str. 31.
-

3 INTERNÍ MARKETING – 2. ČÁST



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V předcházející kapitole jste se seznámili s významem interního marketingu a jeho marketingovým mixem. Také jsme si blíže představili první dva nástroje mixu, a to produkt a cenu. V této kapitole navážeme na obsah předchozí kapitoly. Seznámíte se s dalšími dvěma nástroji marketingového mixu, a to distribucí (místo) a interní komunikací. Místo se týká jednak firemní kultury a jednak pracovního prostředí a jeho vybavenosti. Pracovní prostředí rovněž může ovlivňovat výkon zaměstnanců. Posledním prvkem je interní komunikace. Pozornost budeme věnovat i komunikaci s potenciálními zaměstnanci, která s interním marketingem souvisí.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit význam místa (distribuce) marketingového mixu,
 - objasnit význam a důležitost firemní kultury,
 - charakterizovat pracovní prostředí,
 - pochopit hlavní souvislosti interní komunikace,
 - porozumět komunikaci s potenciálními zaměstnanci.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Interní marketing, marketingový mix, místo, firemní kultura, pracovní prostředí, interní komunikace, komunikační kanály s potenciálními zaměstnanci.

V předchozí kapitole jste se seznámili s interním marketingem a jeho hlavními přínosy pro firmu. Dále kapitola obsahovala marketingový mix interního marketingu a jeho základní odlišnosti oproti mixu klasickému. Blíže jsme si představili první dva nástroje, a to produkt a cenu. Nyní budeme pokračovat a vysvětlíme si význam místa a interní komunikace.

3.1 Místo

Pod třetím nástrojem marketingového mixu interního marketingu, tedy místem, si můžeme představit prostor, kde daný zaměstnanec vykonává svou náplň práce. Ve většině případů je místo také synonymem firemní kultury. I když jsou jak firemní kultura tak image firmy nehmataelné, jsou pro úspěšnost firmy velmi důležité a je nutné je implementovat do činnosti všech zaměstnanců. S místem vykonávané práce souvisí rovněž pracovní prostředí, které bylo zmíněno v předchozí kapitole.¹³Nyní si charakterizujeme význam firemní kultury a pracovního prostředí.

3.1.1 FIREMNÍ KULTURA

Jedním z klíčových faktorů pro volbu konkrétní firmy a zaměstnání je firemní kultura a celková image firmy. Velkou výhodou firemní kultury je tvorba jak interního, tak externího rozsahu fungování interního marketingu. Denně se může projevit celkové uspořádání firmy, chování a sounáležitost zaměstnanců se svým zaměstnavatelem, komunikace a vzájemné vztahy ve firmě. Tyto projevy významně ovlivní externí marketing. Tvůrci a nositelé firemní kultury a hodnot jsou všichni zaměstnanci firmy.

*Firemní
kultura*

Součástí interního marketingu je firemní kultura, která **vyjadřuje atmosféru a vnitřní život firmy ovlivňující myšlení a chování zaměstnanců**. Hovoří se o takových firemních zvyklostech, které se projeví v chování všech zaměstnanců (Vysekalová, 2009). Definicí této kultury uvádí také Armstrong (2007b, s. 258) jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která nebyla nikde formulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Tyto normy jsou pak nepsaným pravidlem chování. Firemní kultura je jednou z nejdůležitějších charakteristik firmy. Je to značka, zaměstnanci a propagátoři značky.

Jednoduše řečeno, firemní kultura zahrnuje:

- působení firmy a zaměstnanců navenek,
- způsob jednání a komunikace,
- vztahy mezi zaměstnanci a jejich myšlení,
- celková atmosféra uvnitř firmy,
- jaké hodnoty sdílí většina zaměstnanců,
- zvyklosti, pravidla a ceremoniály,
- názory a postoje,
- styl oblékání.

V posledních letech hraje firemní kultura významnou roli jak při výběru zaměstnanců, tak při výběru zaměstnavatele. Zaměstnavatelé přihlíží nejen na odbornost potenciálního zaměstnance, ale také na to, zda tento zaměstnanec tzv. „zapadne“ do již stanovené firemní

¹³ Armstrong (2004) zahrnuje pracovní prostředí do nehmotných odměn.

kultury. A naopak uchazeči při výběru zaměstnavatele (firmy) přihlíží na postoje, hodnoty a firemní kulturu.

Firemní kultura a její **čtyři základní prvky** (Vysekalová, 2009):

- **Symboly:** k symbolům patří např. zkratky, slang a způsoby oblékání, které znají pouze zaměstnanci firmy.
- **Hrdinové:** skuteční nebo imaginární lidé, kteří jsou prezentováni jako ideální příklad chování, vzor ideálního zaměstnance nebo manažera. V praxi jimi jsou často majitelé nebo ředitelé firmy.
- **Rituály:** k nim patří například různé společenské činnosti, projevy a neformální aktivity. Například porady, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy, ale také oslavy a neformální setkání.
- **Hodnoty:** nejhlubší úroveň firemní kultury. Uvědomění si toho, co je dobré a co je špatné. Hodnoty jsou často promítány do morálky zaměstnanců a jejich sounáležitosti s firmou. S hodnotami by měli být seznámeni všichni zaměstnanci.

Proces budování firemní kultury je dlouhodobý stejně jako budování dobrého jména značky na trhu. Nicméně pokud firma vědomě a cíleně buduje svou firemní kulturu, může dosáhnout významné konkurenční výhody. Základním kritériem úspěšnosti je zapojení zaměstnanců, kteří sdílí hodnoty a stanovené firemní cíle. Firemní kultura dává firmě její identitu, jejíž pozitivní výsledky se poté mohou prezentovat v celkové propagaci firmy.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – FIREMNÍ KULTURA SÍŤ FACEBOOK

Významná korporace, která působí jako online sociální síť, se nachází v Kalifornii. Samozřejmě potenciální zaměstnance přitahuje samotná sláva této společnosti. Avšak významným faktorem pro výběr této firmy jako zaměstnavatele je nastavená firemní kultura. Práce zaměstnanců sociální síť Facebook je už od prvního pohovoru komunikována jako mise. Již od prvního kontaktu se zaměstnanec cítí jako významná osoba, která se podílí na tvorbě strategie a budoucího směřování firmy. Zakladatel Mark Zuckerberg jakožto generální ředitel se dlouhodobě umísťuje mezi nejlépe hodnocenými řediteli světa. Je zaměstnanci nejvíce oceňován za jeho lidský přístup a autenticitu. Generální ředitel zavedl páteční pravidlo, tzv. Q&A (otázky a odpovědi). Zajímají ho otázky a názory zaměstnanců. Neustále přináší nové nápady a myšlenky. Na základě jeho přístupu mu zaměstnanci velmi důvěřují, a to je jedním ze základních symbolů úspěšné firemní kultury – vzor a důvěra ve vedení firmy. Facebook také klade důraz na to, aby zaměstnanci byli na správných pracovních místech a aby se jejich schopnosti a dovednosti využívali na maximum. Základem je pravidelné sebehodnocení zaměstnanců a výstupní pohovory. Významnou částí firemní kultury této sociální sítě je celková komunita. Mají několik skupin, které spolu realizují různé akce (např. společné jízdy na kolech v horách nebo zájmy pracujících matek apod.). Facebook podporuje své zaměstnance také v náročných životních chvílích. Pokud se v rodině zaměstnance nastane smutná událost (smrt někoho z rodiny),

zaměstnanec dostane 20 dní placené dovolené (nepočítá se do standardní dovolené).¹⁴ Dalšími faktory k budování firemní kultury jsou:

- jídlo a pití zdarma,
 - vlastní pražírna kávy,
 - zdravotní pojištění,
 - doprava zdarma do práce i zpět,
 - podpora rodiny,
 - moderní kanceláře.
-

„Uvnitř organizace je třeba zajistit nejen formální informační toky mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi apod., ale umožnit a do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců“ (Veber, 2000, str. 213).

3.1.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Někdy je pracovní prostředí uváděno jako součást nehmotných odměn zaměstnanců (viz předchozí kapitola). Lze souhlasit, že tvorba pracovního prostředí může být odměnou pro zaměstnanec. Z hlediska provádění práce je pracovní prostředí více spojeno s marketingovým prvkem místo a distribuce práce.

Pracovní prostředí je místem, kde zaměstnanci vykonávají svou náplň práce. Pracovní prostředí se liší pracovními pozicemi. V některých případech je pracovním místem kancelář, výrobní hala nebo veřejné prostranství.¹⁵ Nepříznivé pracovní prostředí se má vliv na výkon zaměstnanců a celkovou firemní atmosféru, kulturu. Pracovní prostředí je souhrn všech podmínek, které jsou potřebné pro vykonání práce. Tyto podmínky dělíme na technologické, sociálně-psychologické, organizační.

Pracovní podmínky

- **Technologické podmínky:** k těmto podmínkám řadíme především ergonomii – úroveň prostorů, strojů, nástrojů, osvětlení, fyzická i psychická zátěž.
- **Sociálně-psychologické podmínky:** jsou to především pracovní vztahy, které ovlivňuje vedení i jednotliví zaměstnanci. Vztahy charakterizují hodnoty, normy a vzory, které jsou odrazem firemní kultury. Pracovní vztahy mají také významný vliv na celkovou atmosféru.
- **Organizační podmínky:** řadíme zde zajištění bezporuchového pracovního výkonu, koordinace práce zaměstnanců a také zajištění plynulosti práce a informačních toků.

¹⁴ Gigant Facebook jak tvoří svou jedinečnou identitu. [online]. [vid. 24. března 2019]. Dostupné z <https://www.vimvic.cz/clanek/gigant-facebook-jak-tvori-svoji-jedinecnou-firemni-kulturu>.

¹⁵ Pracovní prostředí. [online]. [vid. 24. března 2019]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/pracovni-prostredi>.

V první řadě je nutné dbát na bezpečnost práce a zdraví zaměstnanců. Samozřejmě jsou odlišné podmínky v případě pracovníků vykonávající svou práci manuálně ve výrobních halách oproti zaměstnancům pracujícím s počítači v kancelářích. Avšak je nezbytné poskytnout všem zaměstnancům takové podmínky, které eliminují veškeré nebezpečí na pracovišti a zároveň zaměstnance pravidelně školí, jak se zachovat v případech jakéhokoliv ohrožení (povinné školení BOZP).

Pracovní prostředí patří k faktorům rozhodování výběru potenciálního zaměstnavatele. Lidé chtějí pracovat v prostředí, které podpoří jejich výkon, motivaci a také pohodlí. Čím více firma zaujme, tím má větší šanci získat potenciálního zaměstnance. V dnešní době je již běžné si během pohovoru prohlédnout kanceláře. HR manažerka Kateřina Chalupová z IT firmy Dimension Data uvádí: „Každý si u nás může vybrat, kde se mu bude pracovat nejlépe, jde to totiž prakticky kdekoli - u stolů, v kuchyňkách, v relax zóně se sedacími vaky apod. Pro rozptýlení a načerpání nových sil k práci jsme v prostorách kanceláří vybudovali i hrací koutek s play stationem, kulečnickem i fotbálkem.“¹⁶ Pracovní prostředí je vizitkou nejen pro nové zaměstnance, ale také pro zákazníky firmy, jelikož i zákazníci se často dostávají do kontaktu s interiérem a celkovou atmosférou firmy.

Faktory prostředí a produktivity a motivace

Nyní si představíme základní faktory pracovního (vnitřního) prostředí, které mohou ovlivnit produktivitu a motivaci zaměstnanců:¹⁷

- **Denní světlo, teplota a čerstvý vzduch:** nedostatek přirozeného denního světla ovlivňuje duševní i tělesné zdraví. Je tedy potřebné denní světlo doplňovat také výběrem svítidel, která je možné regulovat dle potřeby zaměstnanců. Zaměstnancům by také měla být umožněna regulace teploty v jednotlivých kancelářích a také přísun čerstvého vzduchu.
- **Akustika a ergonomie:** kvalitu prostředí a pohodlí zaměstnanců ovlivňuje také akustické a ergonomické řešení. Výrazná míra hluku významně zhoršuje pozornost a soustředěnost při vykonávané práci. Je také důležitá variabilita pracovního místa, prostorové členění kanceláří a vzdálenost mezi nimi. Dobré akustické a ergonomické podmínky zlepšují motivaci a produktivitu zaměstnanců až o 66 %.

Na celkový dojem pracovního prostředí má také vliv **styl a kvalita vedení a dodržování základních hodnot firmy**. Často se stává, že nadřízení mají ke svým podřízeným primárně technický přístup a během zadávání úkolů zapomínají na psychickou rozdílnost zaměstnanců a schopnost přijímat zátěž. Dalším nepříjemným faktorem jsou také neshody mezi kolegy v týmu. V průmyslových firmách je velmi nebezpečný také běžný denní stres. Nesoustředěnost zvyšuje riziko ublížení si na zdraví. Některé firmy z tohoto důvodu začaly

¹⁶ *Jaký je kariérní tahoun dneška? Příjemné pracovní prostředí.* [online]. [vid. 25. března 2019]. Dostupné z <https://www.studenta.cz/poweredbyexperts/jaky-je-karierni-tahoun-dneska-prijemne-pracovni-prostredi/r~87984314760011e8b05aac1f6b220ee8/>.

¹⁷ *Vhodné prostředí jako klíč k produktivitě a zdraví zaměstnanců.* [online]. [vid. 30. března 2019]. Dostupné z <https://kariera.ihned.cz/c1-65742430-vhodne-pracovni-prostredi-jako-klic-k-produktivite-a-zdravi-zamestnancu>.

zavádět speciální programy a školení na zvládnání stresu. Ve velkých korporacích je zaměstnancům k dispozici firemní psycholog, který působí také jako firemní kouč.¹⁸

3.2 Interní komunikace

Interní komunikace je často diskutovaným tématem v oblasti řízení lidských zdrojů a je jednou z kategorií sociální komunikace. Slouží jako nástroj interního marketingu propojující všechny oddělení ve firmě. Cílem interní komunikace je motivace zaměstnanců k naplnění firemních strategických cílů (Kovaříková, 2016, s. 5).

Správně nastavená interní komunikace napomáhá k zvyšování angažovanosti zaměstnanců do firemních aktivit, ztotožnění se s firemními hodnotami a k zlepšení vztahu s celkovou firemní identitou. Vedení firmy by mělo pravidelně zjišťovat spokojenost či nespokojenost svých zaměstnanců, a to buď osobními rozhovory nebo anonymními dotazníky. Na základě pozitivních či negativních zjištěných informací má firma možnost realizovat různá opatření, která docílí spokojenost zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Interní komunikace a spokojenost zaměstnanců

DEFINICE - INTERNÍ KOMUNIKACE



Tureckiová (2004) definovala interní komunikaci jako „specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím.“

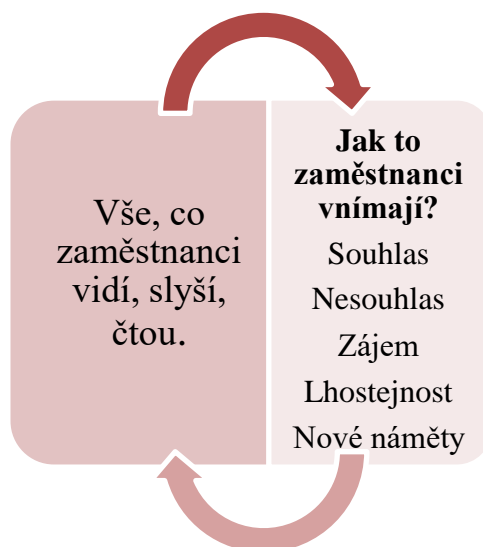
Podle Horákové et al (2008) účinnou interní komunikací nejsou pouze její nástroje, ale to, co lidé vidí, slyší nebo čtou. Je to tedy oboustranný proces předávání a také přijímání informací a zpětných vazeb.

Horáková et al (2008) také znázornili interní komunikaci do schématu (obrázek č. 3.1). Je důležité neopomenout pravidelné předávání informací mezi zaměstnanci a zjišťování jejich názorů na již nastavené firemní procesy a jejich spokojenost. Vedení a zaměstnanci by si měli vzájemně důvěřovat. Pouze v tomto případě může být firma úspěšná a dosáhnout tak svých nastavených cílů.

Úspěšnost či neúspěšnost interní komunikace tedy závisí především na manažerech firmy, na jejich komunikačních dovednostech, pozitivnímu přístupu a na celkových manažerských dovednostech (Horáková a kol., 2008).

¹⁸Stres na pracovišti. [online]. [vid. 25. března 2019]. Dostupné z <http://www.personalista.com/pracovni-pros-tedi/stres-na-pracovisti-nejcasteji-manazerska-selhani-ktere-oslabuji-psychicke-zdravi-zamestnancu.html>.

Obrázek č. 3.1 Interní komunikace



Zdroj: upraveno dle Horáková et al (2008, s. 126).

Podstatné vlastnosti interní komunikace

Podle Bystrova a Růžičky (2006) by měla mít interní komunikace těchto pět podstatných vlastností:

- **Včasnost:** každá nová informace by měla být vnitřně komunikována mnohem dříve, než dojde k jejímu zveřejnění mimo firmu, tedy veřejnosti.
- **Zřetelnost:** komunikované informace by měly být jasně pochopitelné a srozumitelné, abych nedocházelo ke komunikačnímu šumu.
- **Stručnost:** mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci by mělo docházet během předávání informací ke stručnosti, k oznámení podstaty dané informace. Poté by měla být informace předána s náležitými detaily.
- **Informovanost:** informace, které jsou předávány, by měly být klíčové a významné pro práci zaměstnanců. Zaměstnanci by neměli být zatěžováni nepodstatnými informacemi.
- **Poutavost:** interní komunikace zvyšuje svou úspěšnost prostřednictvím formy komunikace a obsahu, která je zaměstnancům předána.

Cíle interní komunikace

Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, cílem interní komunikace je motivace zaměstnanců k naplnění firemních strategických cílů (Kovaříková, 2016, s. 5). Pojďme se společně podívat na další, dílčí cíle interní komunikace, které zvýší pracovní výkonnost a soudržnost zaměstnanců s firmou:

- předání optimální míry informací zaměstnancům,
- interakce a komunikace mezi management a zaměstnanci,
- podpora a rady pro zaměstnance,
- zvyšování loajality všech zaměstnanců,
- pravidelné získávání zpětné vazby a následná optimalizace,

- zajištění zábavy v rámci vykonávané práce,
- pravidelné vzdělávání zaměstnanců (Tomek, 1999).

Jak uvádí Kislingerová (2005) interní marketing a komunikace je ve firmách na vzestupu. Firmy ze zahraničí již porozuměly důležitosti investic do vnitřního marketingu, avšak firmy v našem státě se internímu marketingu stále učí.

PRO ZÁJEMCE - INTERNÍ KOMUNIKACE V ČESKÝCH FIRMÁCH



V českých firmách je interní komunikace stále v pozadí veškerých procesů. Velmi zřídka si uvědomují, co všechno může komunikace ve firmě ovlivnit – atmosféru na pracovišti, vztahy a také ekonomické výsledky firmy.

Na základě průzkumů (realizovaných Institucí interní komunikace) je zřejmé, že mnohem pozitivnější výsledky vykonávané práce jsou v případě zaměstnanců, kteří mají vysoký zájem o firmu a aktivně se angažují do jejího vývoje. Takzvané zmetky ve výrobě vznikají právě z důvodů neinformovanosti a neznalosti zaměstnanců při výrobě daných produktů a jsou tedy nuceni improvizovat. Samozřejmě chyba není pouze na straně managementu podniku, ale také na straně zaměstnanců, jejichž motivace je velmi nízká a nemají potřebu zjišťovat tyto důležité informace. Jelikož návratnost investic do interní komunikace se v českých firmách nijak neměří, projevuje se tedy řada překážek, které jejímu rozvoji brání (strach a nedůvěra managementu z rizik, ztráty kontroly nad komunikací a produktivity zaměstnanců). Nicméně výzkumy ukázali, že až 70 % zaměstnanců není schopno nalézt informace, které jsou potřebné pro vykonávání jejich práce.

Tomáš Poucha z Institutu interní komunikace zmínil, že: „*Málo motivovaný zaměstnanec plní úkoly bez iniciativy, přesně dodržuje pracovní dobu, instrukce přijímá jen pasivně a nové úkoly jen s nevolí, často si zařizuje něco mimo práci, nechce ve firmě nic řešit ani zlepšovat.*“ A právě v motivaci je velký potenciál pro interní komunikaci – pokud jsou zaměstnanci ztotožnění s cíli a celkovou identitou firmy, přinášejí tak zaměstnavateli zisk. Jsou méně nemocní, přichází s inovacemi a novými nápady, je velmi nízká fluktuace, a to vše má vliv na úspory. Tomáš Poucha také upozorňuje, že problematikou interní komunikace by se nemělo zabývat oddělení HR ani oddělení marketingu, ale přímo management firmy. Pouze management dokáže zaměstnance informovat o směru, kterým chtějí firmu směřovat a předcházet tak domněnkám a spekulacím mezi zaměstnanci, jaký ten směr doopravdy je. Je to také způsob, jak se může management přímo přiblížit ke svým zaměstnancům a vybudovat s nimi pozitivní vztah.¹⁹

¹⁹ Zpracováno dle *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce*. [online]. [vid. 3. března 2019]. Dostupné z <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>.

Pokud zaměstnanci prostřednictvím interní komunikace porozumí tomu, kde firma směřuje, lépe tak dosáhnou firemních stanovených cílů. Každý zaměstnanec je v podstatě mluvčím firmy a podílí se na tvorbě pozitivního PR.²⁰ Interní komunikace je velmi důležitou součástí interního marketingu, proto ji budeme ještě věnovat samostatnou následující kapitolu.

3.3 Komunikace s potenciálními zaměstnanci

Výběr komunikačních kanálů

Pro zveřejnění pracovní nabídky může firma používat různé komunikační kanály. Výběr kanálů závisí na různých faktorech, jako je atraktivita pracovní pozice, význam pracovní pozice ve firmě, zdroje potenciálních zaměstnanců apod. Prezentace pracovní nabídky by měla být jasná, srozumitelná a konkrétní. Cílem firmy je najít a vybrat vhodné zaměstnance na konkrétní pozice, proto by nabídka pracovního místa měla být obsáhlá, aby došlo k eliminaci množství nevhodných zájemců pro danou pozici. Jedná se o tzv. proces formování potenciálních zaměstnanců, proto je potřebné, aby se o firmě dozvěděli maximum informací a na základě vlastní úvahy rozhodli, zda jsou vhodní pro danou pozici a firmu.²¹

KOMUNIKAČNÍ KANÁLY

Jelikož se moderní technologie neustále mění, mění se také chování potenciálních zaměstnanců. Je proto logické, že tradiční metody komunikace a propagace pracovních míst jsou již nedostačující. Firmy mají hned několik možností při výběru komunikačních kanálů. Společně se s nejčastěji využívanými kanály k propagaci pracovních nabídek seznámíme.

Sociální sítě

● SOCIÁLNÍ SÍTĚ

Sociální sítě obecně nabízí spoustu informací a možností a to nejen pro běžné uživatele, ale také pro firmy. Jednou z nich je právě inzerce (propagace) pracovních nabídek a hledání potenciálních zaměstnanců. Nejvyužívanějšími sociálními sítěmi pro propagaci pracovních míst je **LinkedIn** a **Facebook**. V počátcích to byl primárně LinkedIn, který byl zaměřen na nabídku i poptávku po práci. Avšak postupem času si Facebook uvědomil, že jeho uživatelská generace stárne a s věkem se mění také jejich potřeby a požadavky, tedy hledání svého budoucího ideálního zaměstnavatele. Proto také Facebook začal nabízet možnost vkládání nabídek pracovních pozic. Stručně si nyní představíme výhody inzerce pracovních pozic na sociálních sítích. Výhodou inzerce pracovních pozic na sociálních sítích je jednoduchost zveřejnění nabídky, nízké náklady zveřejnění nabídky, přesné zacílení nabídek na konkrétní osoby či skupiny, zapojení současných zaměstnanců do náborového procesu.²²

²⁰ Zpracováno dle *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce*. [online]. [vid. 3. března 2019]. Dostupné z <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>.

²¹ *Marketing mix v personalistice*. [online]. [vid. 25. března 2019]. Dostupné z <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

²² *Jak hledat zaměstnance na sociálních sítích*. [online]. [vid. 25. března 2019]. Dostupné z <https://www.rmol.cz/novinky/jak-hledat-zamestnanec-na-socialnich-sitich>.

Společně si teď blíže představíme možnosti a jednotlivé výhody, které firmám LinkedIn a Facebook nabízí při komunikaci s potenciálními zaměstnanci.

●LINKEDIN

LINKEDIN

LinkedIn je profesní sociální síť, kde se setkávají profesionálové z jednotlivých oborů, diskutují o svých pracovních zájmech a zkušenostech a vzájemně mohou navštívit jednotlivé profily uživatelů. Mezi uživatele patří především majitelé, manažeři, konzultanti a odborníci z různých oborů. Nicméně profily si mohou vytvořit také samotné firmy nebo lidé hledající práci. Mohou si vytvořit svůj profil, který plní funkci tzv. online životopisu. Tato sociální síť je čistě vnímaná jako profesní a právě proto až 66 % personalistů hledá potenciální zaměstnance právě na této síti. Prostřednictvím LinkedInu je také možné sdružování skupin profesí pod zaměstnavatele. Díky této funkci můžeme například zjistit, že největším českým zaměstnavatelem je Škoda Auto, T-Mobile, O₂ nebo ČEZ. Základem úspěchu na této síti je kvalitativně vyplněný profil, a to jak profil firmy tak také profil potenciálního zaměstnance. Firma si zde také může zaplatit reklamu, která zvýší šanci, že jejich nabídku uvidí více uživatelů.

●FACEBOOK

Facebook

Jak už bylo výše zmíněno, Facebook si uvědomil, že jeho generace uživatelů stárne a postupně se mění jejich potřeby a preference. A jednou z nich je právě zvyšující se zájem o zaměstnavatele. Facebook tedy vytvořil službu s názvem Facebook Jobs, která je primárně určena pro menší firmy a nábor zaměstnanců na středně nebo méně kvalifikované pracovní pozice. Uživatelé mohou jednotlivé nabídky komentovat a rozvíjet tak diskuzi s firmou, ptát se na doplňující dotazy, které mohou pomoci k rozhodnutí účasti na pohovoru. Facebook také uživatelé ulehčuje krok k přihlášení domluvy osobní schůzky s potenciálním zaměstnavatelem. Stačí pouze kliknout na tlačítko Přihlásit se. Facebook pak na základě vyplněných informací profilu účastníka automaticky zašle všechny podstatné údaje zaměstnavateli. Ten se v případě nutnosti může doptat na doplňující otázky nebo se přímo ozve zájemci a domluví si termín pohovoru. Další možností je sdílení pracovního inzerátu do různých zájmových skupin, ve kterých by mohla být inzerce přínosná.

Je zřejmé, že sociální síť LinkedIn a Facebook cílí na odlišné skupiny uživatelů. LinkedIn se zaměřuje na profese vyšší kvalifikace. Facebook cílí spíše na menší firmy hledající zaměstnance na úrovni střední či nižší kvalifikace. Záleží tedy na dané firmě, kterou konkrétní pozici a zaměstnance hledá a na základě jasné náplně práce má pak volbu sítě LinkedIn či Facebook. Samozřejmě je možná také kombinace obou těchto sítí.

●PERSONÁLNÍ AGENTURY

Personální agentury

Personální agentury jsou využívány jak při hledání zaměstnanců ze strany firem, tak také hledání pracovních míst ze strany potenciálních zájemců. Na českém trhu existuje mnoho personální agentur. Některé z nich se specializují pouze na určité obory, např. pouze

na IT obory. Agentury mimo zmíněných základních činností také nabízí kariérní poradenství, které pomůže zájemcům ujasnit si jejich preference při výběru zaměstnavatele. Také nabízí personální audity, HR marketing apod. Výhodou personálních agentur je vysoká odborná úroveň na nábor a výběr zaměstnanců, úspora nákladů a času z dlouhodobého hlediska a širší síť potenciálních kandidátů na danou pozici.²³

Agentury hledají potenciální zaměstnance prostřednictvím interní databáze, databáze úřadu práce nebo databáze online pracovních portálů (např. zmíněný LinkedIn). Další možností je také přímé kontaktování agentury ze strany uchazeče. Avšak i přes období digitální komunikace agentury využívají také tištěnou inzerci, a to nejen v klasických novinách a časopisech, ale také v tiskovinách specializujících se přímo na inzerci.

Hledání talentů

● VYHLEDÁVÁNÍ TALETOVANÝCH LIDÍ (HEADHUNTING)

Headhunting (Headhunter) neboli neformálně řečeno „lovec hlav“, přesněji řečeno lovec talentovaných a schopných lidí je na vzestupu. Headhunting je specifický způsob hledání a náborů zaměstnanců, především těch, kteří mají vysoký potenciál zastávat nabízenou pozici nejen ve firmě, ale také ve veřejném sektoru. Jedná se především o hledání lidí, kteří jsou vysoce profesně hodnocení.

Úspěšní lidé na pozicích headhuntera jsou často zkušení manažeři, kteří se ve své dosavadní kariéře dostali na nejvyšší pozici a perfektně rozumí firemním procesům, oblasti obchodu, marketingu, financí a celkovému řízení firmy. Headhunter se sejde s firmou, se kterou si velmi detailně vyjasní popis pozice a představy managementu firmy. Tato schůzka obvykle trvá hodiny, avšak díky tomu je připraven pro hledání ideálního zaměstnance a není potřeba dalších schůzek se zadavatelem, tedy s firmou. Headhunteři nejčastěji pro vyhledávání ideálních osob používají sociální sítě, primárně tedy LinkedIn. Výhodou headhuntingu je oslovení lidí, kteří nejsou na pracovním trhu, ale vyhovují požadavkům.²⁴ Důležitá je rovněž diskrétnost hledání kandidátů.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – HLEDÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V NETERNITY

Firma Neternity se zaměřuje na vývoj webových a mobilních aplikací. Tento obor je velmi specifický, proto je z hlediska požadovaných kompetencí a dovedností velmi náročné nalézt vhodné zaměstnance. Je tedy běžné, že firmy tohoto oboru vyloženě „bojují“ o každého zaměstnance a často si je také s konkurencí přetahují s nabídkou lepších pracovních podmínek.

²³Proč si personalista najímá agenturu. [online]. [vid. 25. března 2019]. Dostupné z <http://www.apps.cz/proc-si-personalista-najima-agenturu/>.

²⁴Headhunting. Disciplína klíčová či nezbytná. [online]. [vid. 25. března 2019]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/headhunting-disciplina-klicova-ci-nezbytna-80789.html>.

Zmíněná firma Neternity hledá své budoucí kolegy ve více kanálech. Jednou s možností jsou pracovní weby, kde jsou detailně popsány veškeré pracovní pozice, které firma aktuálně nabízí. Avšak nejvíce se v tomto případě osvědčil portál Startupjobs.cz. Naopak s nejvíce známého portálu Jobs.cz či sociální sítě LinkedIn jsou výsledky velmi podprůměrné. Další kanál, který firma využívá, je personální agentura. Nicméně personální agenturu firma Neternity využívá opravdu jen okrajově, a to z důvodu nízkého poměru cena/výkon. Pro hledání potenciálních zaměstnanců samozřejmě také využívají svůj vlastní marketing. Uvažují také o využívání tzv. headhuntera.

Na základě výše zmíněného obsahu je zřejmé, že je nezbytné využívat více kanálů a i přesto je to v některých případech nedostačující. Majitel společnosti Eduard Hlava prozradil, že do hledání zaměstnanců často vynaloží až desítky tisíc korun.

**Pracovní
inzerát**

Jak již bylo zmiňováno, jsou potenciální zaměstnanci inzeráty přímo přehlčeni. Proto je potřebné myslet na základní klíčová pravidla při samotné tvorbě inzerátu. Znamý český headhunter Matěj Matolín uvádí ve svém článku základní pravidla při psaní pracovního inzerátu.²⁵ Lidé nečtou, a proto by inzeráty měly být krátké a jasné. Délka inzerátu by se měla pohybovat mezi 300-800 slovy. Důležitý je začátek. Je třeba zájemce upoutat hned na začátku inzerátu. Důležité informace týkající se pracovní pozice musí být na začátku textu. Spousta potenciálních zaměstnanců čte inzerce ve svých mobilních zařízeních. V mobilech chtějí mít text rychle přečtený, proto je i z tohoto důvodu nutné myslet na vhodnou délku textu. Obraz se mnohem lépe a rychleji zpracovává než je to v případě textu. Z tohoto důvodu by měli být v inzerce obsažené také fotografie, např. z firemní kultury firmy, pracovního prostředí apod. Zveřejnění firemních benefitů zvyšuje šanci úspěšnosti inzerátu. Je výhodné vyjmenovat veškeré benefity, které firma pro danou pozici nabízí a nezapomenout také na benefity nefinanční.

OTÁZKY



- Popište místo marketingového mixu interního marketingu.
- Jaký je význam firemní kultury pro interní marketing?
- Charakterizujte podmínky pro kvalitní pracovní prostředí.
- Popište faktory ovlivňující pracovní prostředí zaměstnanců.
- Vyjmenujte a popište komunikační kanály k propagaci pracovní nabídky.
- Popište rozdíly mezi sociální sítí Facebook a LinkedIn z hlediska komunikace s potenciálními zaměstnanci.
- Charakterizujte pojem headhunting.

²⁵ Blíže *První pomoc pro pracovní inzeráty*. [online]. [vid. 26. března 2019]. Dostupné z <https://lovec-hlav.cz/prvni-pomoc-pro-pracovni-inzeraty/>.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Na pracovním trhu je vysoká konkurence, proto je nezbytné, aby firma pracovala na svém marketingovém mixu interního marketingu. Tato kapitola navázala na kapitolu předchozí, která se zabývala interním marketingem a částečně popsala mix interního marketingu.

Prostřednictvím této kapitoly jsme se blíže seznámili s dalšími nástroji marketingového mixu, a to s místem a propagací. Místo interního marketingu je myšleno místo vykonávání práce. Ve většině případů je místo synonymem pracovního prostředí a firemní kultury. I když jsou jak firemní kultura, tak image firmy nehmátelné, jsou pro úspěšnost firmy velmi důležité a je nutné je implementovat do činnosti všech zaměstnanců. K pracovnímu místu se úzce váže firemní kultura a nehmotné odměny. Firemní kultura vyjadřuje atmosféru a vnitřní život firmy ovlivňující myšlení a chování zaměstnanců. Hovoří se o takových firemních zvyklostech, které se projeví v chování všech zaměstnanců (Vysekalová, 2009). Nehmotné odměny se uskutečňují převážně na pracovišti, proto spadají pod tento nástroj mixu. K těmto odměnám radíme vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Nezbytnou částí tohoto prvku je také pracovní prostředí, které významně ovlivňuje spokojenost, motivaci a pohodlí při vykonávané práci. Proto je potřebné myslet nejen na základní vybavení tohoto prostředí, ale také na další podmínky, jako technologické, sociálně-psychologické a organizační. V druhé části této kapitoly jsme se seznámili s dalším nástrojem, a to s propagací. V tomto případě propagace znamená nabídku konkrétního pracovního místa, tedy prezentace pracovní nabídky, a také celé firmy. Pro zveřejnění pracovní nabídky může firma používat různé komunikační kanály. Následně jsme si představili jednotlivé moderní komunikační kanály, které mohou firmy využívat. Většinou jsou využívány kombinace více kanálů.



ODPOVĚDI

- Popište místo marketingového mixu interního marketingu. Str. 37.
- Jaký je význam firemní kultury pro interní marketing? Str. 37.
- Charakterizujte podmínky pro kvalitní pracovní prostředí. Str. 39.
- Popište faktory ovlivňující pracovní prostředí zaměstnanců. Str. 39.
- Vyjmenujte a popište komunikační kanály k propagaci pracovní nabídky. Str. 44.
- Popište rozdíly mezi sociální sítí Facebook a LinkedIn z hlediska komunikace s potenciálními zaměstnanci. Str. 44.
- Charakterizujte pojem headhunting. Str. 44.

4 INTERNÍ KOMUNIKACE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cílem této kapitoly je vysvětlení podstaty a významu interní komunikace firmy, kde je důležité neopomenout předávání informací mezi všemi zaměstnanci a pravidelné zjišťování jejich názorů a spokojenosti. Komunikace by měla být včasná, zřetelná, stručná, poutavá a předávané informace by měly být klíčové.

V kapitole se seznámíte nejen s jednotlivými formami a směry interní komunikace, ale také používanými nástroji, které jsou rozdělené na digitální, tištěné a osobní. Část kapitoly je také věnována nejčastějším bariérám vnitřní komunikace.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit význam interní komunikace,
- charakterizovat formy a směry interní komunikace,
- popsat nástroje interní komunikace,
- objasnit nejčastější bariéry interní komunikace.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Interní komunikace, zaměstnanci, formy a směry komunikace, komunikační klima, nástroje interní komunikace, bariéry komunikace.

4.1 Formy a směry interní komunikace

Jak už bylo řečeno v předcházející kapitole, komunikace a sdělení informací zaměstnancům by mělo být jasné a srozumitelné, aby nedocházelo k nesrovnalostem. Ve firmách se informace sdělují různými směry a formami prostřednictvím zaměstnanců na různých pracovních pozicích. Pro jednotlivé sdělování informací rozdělujeme interní komunikaci do několika forem a směrů, které si teď představíme.

4.1.1 FORMY INTERNÍ KOMUNIKACE

Existují různé formy komunikace, které mají své výhody i nedostatky. K těm základním patří ústní komunikace, písemná, vizuální a další (Holá, 2006).

ÚSTNÍ KOMUNIKACE

Ústní komunikace

Verbální ústní komunikace patří mezi nejčastěji používanou formu. Vzhledem k její okamžitě možné interakci je tak reálné na místě ihned vyřešit a odstranit případné nedorozumění a zároveň tak zabránit možnosti vzniku komunikačního šumu. Její výhodou je také to, že ji můžeme doplnit o nonverbální komunikaci. Tato forma komunikace se také často používá při zpětné vazbě. Ovšem její nevýhodou je, že nemá formální váhu, jako je to v případě formy písemné. K ústní komunikaci můžeme zařadit rozhovory, týmové diskuze, porady, interní školení, zpětné vazby a společenské či sportovní činnosti (tzv. teambuildingy).

PÍSEMNÁ KOMUNIKACE

Písemná komunikace

Cílem písemné formy komunikace je sdělit informaci větší skupině zaměstnanců najednou. Písemná komunikace je nejčastěji využívána v případě firemních dokumentů, směrnic, pracovních řádů aj. Dále také ukládá výsledky z firemních jednání a porad. Nevýhodou této formy je, že sice sděluje informace zaměstnancům, ale nezajišťuje zpětnou vazbu a také nejasnost sdělení a riziko vzniku komunikačního šumu. K písemné formě komunikace řadíme například manuály, směrnice, výroční zprávy, zápisy z jednání nebo firemní časopis.

Vizuální komunikace

VIZUÁLNÍ KOMUNIKACE

Tato forma komunikace nabízí předání informací s jasným cílem – zapůsobit smyslově, a tím výrazně ovlivnit vnímání sdělovaných informací. Vizuální forma komunikace obsahuje grafy, tabulky, obrázky a prezentace.

JINÉ FORMY

Interní komunikace firmy neobsahuje pouze ústní, písemnou nebo vizuální formu. Také činy, vize a firemní hodnoty mohou výrazně ovlivnit celkovou vnitřní komunikaci firmy. K jiným formám komunikace patří například odměňování úspěšných zaměstnanců, firemní předměty a dárky, zvýhodněná cena produktů pro zaměstnance, firemní oblečení apod.

4.1.2 SMĚRY INTERNÍ KOMUNIKACE

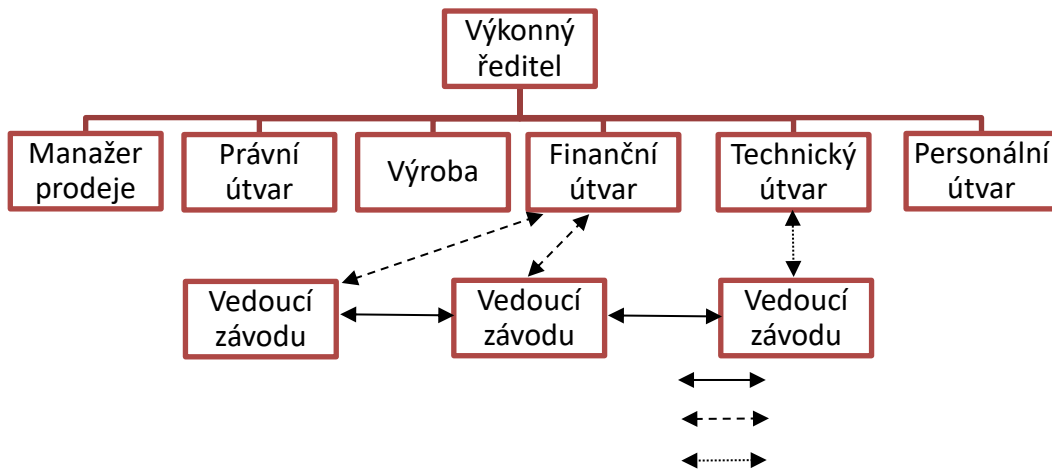
Směry interní komunikace jsou závislé, zda dochází ke komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými a mezi zaměstnanci navzájem. Všechny směry interní komunikace znázorňuje obrázek č 4.1. Existuje formální a neformální komunikace. Formální komunikace je komunikací vyplývající ze stanovených organizačních schémat. Komunikace neformální vzniká z vůle lidí, není řízena a předávané informace nejsou součástí oficiálních informačních kanálů. Neformální firemní komunikace posiluje nebo také oslabuje informační a vztahové propojení firmy.

KOMUNIKACE MEZI NADŘÍZENÝMI A PODŘÍZENÝMI● **SESTUPNÁ KOMUNIKACE**

Sestupná komunikace směřuje tzv. „shora dolů“, tedy informace jsou sdělovány od zaměstnanců z vyšších pozic (managementu) k zaměstnancům na nižších pozicích. Obvykle má tato informace direktivní charakter. Často je ve firmách sestupná komunikace nepřesná a neustále vyvolává v zaměstnancích potřebu mít dostatečné informace, které potřebují pro svou práci. Informace jsou často sdělovány prostřednictvím manuálů, prohlášení, firemních časopisů (Donelly, 1997).

● **VZESTUPNÁ KOMUNIKACE**

Oproti sestupné komunikaci existuje komunikace **vzestupná**. V tomto případě jsou informace sdělovány od zaměstnanců na nižších pracovních pozicích k nadřízeným a někdy i k vrcholovému managementu. Komunikace nemá direktivní charakter. Nicméně často se v praxi stává, že jsou informace „poškozovány“ zaměstnanci na vyšších pozicích z důvodů, aby se nepříznivé informace nedostaly přímo k vedení firmy. Samozřejmě tyto neúplné často dokonce i nepravdivé informace narušují celkový průběh interní komunikace. Mezi nástroje vzestupné komunikace patří např. politika otevřených dveří, což znamená naprosto otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem. Dále to jsou skupinové schůzky a porady, reklamační systémy nebo neoficiální rozhovory (Donelly, 1997).

Obrázek č. 4.1 Směry interní komunikace

Horizontální komunikace
Diagonální komunikace
Vzestupná a sestupná
komunikace

Zdroj: upraveno dle Armstrong (2007, s. 126).

KOMUNIKACE MEZI ZAMĚSTNANCI NAVZÁJEM

● HORIZONTÁLNÍ KOMUNIKACE

Horizontální (laterální) komunikace je komunikací mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni. Tedy nejsou podřízenými ani nadřízenými (například vedoucí marketingového oddělení komunikuje s vedoucím výroby). Bohužel velmi často dochází ve firmách k přehlížení této komunikace a neexistence vhodných podmínek, což způsobuje vzájemné nepochopení mezi jednotlivými odděleními a vznikají komplikace při plánování, rozhodování a celkové koordinaci (Mikulaščík, 2010).

● DIAGONÁLNÍ KOMUNIKACE

Diagonální komunikace je minimálně používanou komunikací ve firmách, ale je zároveň velmi důležitá. Zahrnuje komunikaci mezi lidmi z jiných útvarů, kteří mohou být na vyšší, ale také na nižší pracovní pozici. V tomto směru komunikace není respektována organizační struktura z důvodu urychlení předání potřebných informací. Pod diagonální komunikací si můžeme například představit případ, kdy zaměstnanec (kontrolor) dokončuje analýzu nákladů určitého produktu, avšak potřebuje doplnit informace, které jsou nezbytné k finalizaci této analýzy. Informace jsou k dispozici v jiném oddělení firmy. Z důvodu efektivity je proto nejvhodnější diagonální komunikace, tedy oslovení konkrétního zaměstnance aniž by došlo k přímému zapojení vedoucího oddělení nebo managementu firmy (Dědina a Odcházal, 2007).

4.2 Komunikační klima a angažovanost zaměstnanců

Komunikační klima a angažovanost pracovníků spolu úzce souvisí. Nyní si tyto dvě oblasti blíže popíšeme.

4.2.1 KOMUNIKAČNÍ KLIMA

Komunikační neboli organizační klima je v každé firmě odlišné, ale významně působí na chování zaměstnanců. Kociánová (2010, s. 20) definuje komunikační klima jako „*naladění lidí v organizaci, které je důsledkem určitých organizačních a interpersonálních vlivů na jejich subjektivní vnímání a prožívání, projevuje se v jejich mínění na základě osobních i zprostředkovaných zkušeností a může působit na utváření jejich pracovních postojů.*“

Komunikační klima se rozděluje na otevřené a uzavřené. V případě otevřeného klimatu se informace šíří volně, důvěřivě. Komunikace je spíše informativní než příkazující. Klade důraz na rovnost pozic a rolí a odpouštění pracovních chyb. U uzavřeného komunikačního klimatu jsou informace blokovány. Komunikace je spíše příkazující, hledají se viníci daného problému a je jim sdělováno, že jsou nekompetentní. Často se zde také projevuje neakceptace názorů ostatní zaměstnanců a nepřátelskost (Dědina a Odcházal, 2007).

Kociánová (2010) dále také poukazuje na dva faktory, které ovlivní komunikační klima: na straně firmy nebo na straně jednotlivce či skupiny. K faktorům na straně firmy se řadí pozice na trhu, dobré jméno firmy, firemní politika, kultura a etika, komunikace a styl vedení ve firmě. Faktory ovlivňující jednotlivce nebo skupiny jsou role a pozice jednotlivců ve skupině, vztahy mezi jedinci, osobnostní charakteristiky, styl komunikace, kompetence a styl vedení nadřízeného. Mimo tyto zmíněné faktory může komunikační klima ovlivnit také národní politika, ekonomická situace státu, situace v regionu, kde firma působí, společenské změny nebo situace v daném oboru.

PRO ZÁJEMCE – KOMUNIKAČNÍ KLIMA V PRAXI



Pracovní spokojenost nebo nespokojenost má vliv na celkové komunikační (organizační) klima. Zkoumání tohoto klimatu by mělo být uskutečněno dobrovolně a v případě použití dotazníků by měla být zaručena anonymita.

V praxi je běžné využívání anonymních dotazníků k zjištění spokojenosti zaměstnanců, avšak tyto dotazníky se netýkají pouze komunikačního klimatu, ale zjištění informací ohledně celkové spokojenosti zaměstnanců, a to jak s danou pracovní pozicí, odměňováním, tak s nadřízenými, s kolegy a s celkovou firemní kulturou.

V publikacích a práci je často komunikační (organizační) klima zaměřována za firemní kulturu. Nicméně komunikační klima je velmi úzce zaměřeno na vnímání zaměstnanců – jejich názor na celkovou firemní kulturu.

4.2.2 ANGAŽOVANOST PRACOVNÍKŮ

Angažovanost pracovníků

Angažovanost pracovníků vyjadřuje přístup k práci, který vytváří ideální podmínky pro všechny zaměstnance firmy. Znamená to tedy, že takový zaměstnanec je vysoce motivovaný přispívat k úspěchu a dosažení cílů firmy. Je to přístup, který významně zvyšuje šanci k firemním úspěchům. Angažovanost je také o pochopení role zaměstnance ve firmě a o možnosti pracovat v takové firmě a na takovém pracovním místě, které ho motivuje a umožňuje mu přispívat k naplnění stanovených firemních cílů. Angažovanost pracovníků pro zaměstnavatele znamená získání blízkého vztahu a závazků k zaměstnancům, což vede k snížení fluktuace, nižší nemocnosti, snížení konfliktů a stížností a k zvýšení produktivity.²⁶

4.3 Nástroje interní komunikace

Pod nástroji interní komunikace si můžeme představit soubor činností a forem komunikace, které zajišťují sdílení informací v konkrétním komunikačním procesu (Holá, 2006). Nástroje nabízí možnost umístění, šíření a uchování informací a jejich použití se rozdělují

²⁶ Co je to angažovanost zaměstnanců. [online]. [vid. 30. března 2019]. Dostupné z <https://www.pruvodcepromenou.cz/co-je-to-angazovanost-zamestnancu/>.

podle obsahu a závažnosti informací. Nástroje rozdělujeme na digitální, tištěné a osobní (obrázek č. 4.2).

Obrázek č. 4.2 Nástroje interní komunikace

Digitální	Tištěné	Osobní
<ul style="list-style-type: none">• Intranet• E-mail• Newsletter• Sociální síť• Firemní TV• Rozhlas	<ul style="list-style-type: none">• Časopisy• Noviny• Bulletin• Letáky• Plakáty• Nástěnky	<ul style="list-style-type: none">• Porady• Schůzky• Tváří v tvář• Firemní akce

Zdroj: vlastní zpracování

DIGITÁLNÍ NÁSTROJE

Digitální nástroje

V současné době technologií je samozřejmostí používat k interní komunikaci prostředky digitálních nástrojů. Tyto nástroje mají své silné, ale také slabé stránky. Pojdme si tyto pozitivita a negativa představit. Velkou **výhodou** digitálních nástrojů je rychlé zpracování informací a okamžitý přístup pro všechny zaměstnance, které jim usnadňují průběh pracovního výkonu (Zheng, 2009). **Nevýhodou** je neustálá investice do aktualizací a optimalizací těchto technologií. **Intranet** (firemní informační systém) je přístupný pouze zaměstnancům firmy a často je využíván pro ukládání směrnic, pracovních řádů a dalších důležitých dokumentů a také jako firemní fórum pro sdílení trendů a novinek v daném oboru podnikání. **E-mailing** patří k nejpoužívanějšímu nástroji komunikace. Výhodou je vytváření rychlé interakce mezi odesílatelem a příjemcem, možnost archivace a přeposlání sdělení. **Newsletter** neboli informační zpravodaj je posílán e-mailem, a to z pravidla každý měsíc. Cílem je informovat všechny zaměstnance o proběhlých novinkách, firemních aktivitách apod. **Sociální síť** pro komunikaci mezi zaměstnanci nejsou ve všech firmách využívány, a to z důvodu rizika (obavy) trávení pracovního času právě na sociálních sítích. Nicméně, komunikace je velmi rychlá a umožňuje tvorbu skupinových konverzací. **Firemní TV** a **rozhlas** je využíván především ve velkých korporacích.

TIŠTĚNÉ NÁSTROJE

Tištěné nástroje

Tištěné neboli písemné nástroje jsou využívány pro komunikaci v papírové podobě. Výhodou tohoto nástroje je archivace informací. Nicméně, archivace je příčinou přehlcení dokumentů v papírové podobě, což můžeme uvést jako nevýhodu těchto nástrojů. Dalším nedostatkem může být také nejasně napsaná sdělení, neexistence bezprostřední zpětné vazby

a nemožnost dvousměrné komunikace (dialog). Tištěné nástroje tedy neřadíme k efektivním nástrojům interní komunikace, ale jsou vhodné pro prezentaci a dokumentaci informací. Pod tištěným způsobem komunikace si můžeme představit firemní **časopisy nebo noviny, bulletiny, letáky, plakáty a nástěnky**.

OSOBNÍ NÁSTROJE

Osobní komunikace může mít formální i neformální podobu, plánovanou či neplánovanou. Významnou výhodou, kterou je důležité neopomenout, je poskytování zpětné vazby během dialogu a vyjasnění si sdělení v případě nesrozumitelnosti. Ačkoliv osobní nástroje umožňují již zmíněnou zpětnou vazbu, je běžné, že dialog nepřinese výsledky a pro obě strany to znamená ztrátu času i financí. Součástí osobních nástrojů jsou pravidelné **porady, schůzky, tzv. jednání tváří v tvář a firemní akce** (teambuildingy).

Osobní nástroje

4.4 Bariéry interní komunikace

Management firmy téměř denně usiluje o bezproblémové fungování nastavené interní komunikace. Nicméně je nezbytné, aby si vedení firmy uvědomovalo, jaké jsou konkrétní příčiny, které narušují hladký průběh komunikace a jak těmto příčinám předcházet. „*Význam efektivní interní komunikace si lze nejlépe uvědomit při sledování důsledků způsobných komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace*“ (Holá, 2006, s. 80). Překážky, ohrožení, bariéry, komunikační šum – to jsou nejčastěji používané výrazy v různých publikacích, které se zaměřují na nedostatky v komunikaci. Pojďme si jednotlivé bariéry představit.

Bariéry interní komunikace

ODLIŠNOST POSTOJŮ, NÁZORŮ, ZNALOSTÍ A ZKUŠENOSTÍ

Každý zaměstnanec se odlišuje nejen svými názory, ale také zkušenostmi, postoji a znalostmi. Tyto odlišnosti se obzvláště vyskytují v podnikové hierarchii. Právě tyto odlišnosti bývají častou příčinou zkrácení sdělovaných informací mezi zaměstnanci. Například manažer prodeje bude mít jiný postoj, názor a zkušenosti týkající se výroby produktů oproti mistrovi ve výrobě. Pokud je tedy informace nevhodně pojmenovaná a popsána, je vysoké riziko nepochopení mezi zaměstnanci a následně vznik problému.

SELEKTIVNÍ VNÍMÁNÍ

Je běžné, že máme často sklon vnímat a slyšet pouze to, co chceme, a takto je to také v případě pracovního výkonu. Tento sklon je ovlivněn postojem, respektive postavením nebo mocí. Winkler (1998) uvádí, že je selektivní vnímání nekontrolovaným a nevědomým procesem. Příjemce dané informace automaticky vidí a slyší sdělení na základě svých potřeb, motivace nebo emocionálního stavu.

SCHOPNOST NASLOUCHAT A HODNOCENÍ SDĚLENÍ

Charakteristika dalších bariér

Naslouchání je velmi důležitou částí komunikace, které vyžaduje plné soustředění. Je nezbytné, aby se příjemce informací vyhýbal průběžnému hodnocení toho, co říká sdělovatel a přenechal závěry po ukončení dialogu. Výsledkem naslouchání je vytváření lepších mezilidských vztahů, spolupráce manažerů a efektivnější komunikaci.

VĚROHODNOST ZDROJE

Průběh komunikace je také ovlivněna úrovní důvěryhodnosti mezi zaměstnanci. Věrohodnost ovlivňuje příjemce, tedy zaměstnance ve vnímání a reagování na myšlenky a činy nadřízeného či podřízeného, který informace předává.

SÉMANTICKÉ PROBLÉMY

Sémantické problémy nebo také sémantické šumy jsou vysvětlovány jako změny ve významu slov. V případě komunikace mezi zaměstnanci se může vyskytnout situace, kdy každý zaměstnanec vnímá význam řečeného slova jiným způsobem. Sémantickým problémům se dá předcházet ujištěním se, zda zaměstnanec vysvětlí sdělovanou informaci stejným způsobem, jako byla tato informace předána (Donnelly et al, 1997).

FILTROVÁNÍ

Tato bariéra se často objevuje v případě vzestupné komunikace, tedy sdělování informací od podřízených k nadřízeným zaměstnancům. Informace jsou předány takovým způsobem, aby příjemce tuto informaci vnímal pozitivně. Zaměstnanec se snaží informaci sdělit tak, aby byly nepříznivé informace skryty. Pokud ve firmě existuje více organizačních úrovní, je větší příležitost pro zaměstnance k zatajování nepříznivých informací managementu firmy. Naopak, v případě ploché organizační struktury se problém filtrace snižuje.

ČASOVÁ TÍSEŇ

Management firmy se často setkává s problémem time managementu, tedy práce s časem, který má samozřejmě vliv také na interní komunikaci. Výsledkem je, že manažeři nemají dostatek času komunikovat se svými podřízenými, což může způsobit mnohé problémy jako je nesrozumitelnost informací a v nejhorším případě danému zaměstnanci nebude informace vůbec sdělena.

KOMUNIKAČNÍ PŘETÍŽENÍ

Komunikační přetížení je velmi úzce spojeno s časovou tísní. Management firmy je doslova zahlcen informacemi, novinkami a změnami, jsou časově a komunikačně přetížení. Nemohou včas reagovat na všechny informace a požadavky. Je tedy nutné preferovat a rozdělovat jednotlivé úkoly podle důležitosti.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – INTERNÍ KOMUNIKACE V KOFOLE



Společnost Kofola je známá nejen svou perfektní marketingovou komunikací, ale také komunikací interní, za kterou byla v roce 2016 oceněna Institutem interní komunikace. Ocenění bylo za vánoční kampaň s názvem Kus Kofoly aneb Daruj zlaté prasátko. Kofola darovala akcie nejen spotřebitelům, ale také svým zaměstnancům, kterým byl určen vlastní "Kus Kofoly". Díky tomu se tak mohli zaměstnanci podílet na úspěchu firmy, což mělo také výrazně pozitivní vliv na jejich motivaci. Na valnou hromadu přijelo 75 % všech zaměstnanců (účast nebyla povinná).

K získanému ocenění se vyjádřila přímo PR manažerka Kofoly Jaroslava Musilová: „Zlaté prasátko loni uvedlo skupinu Kofola na pražskou burzu a obdarovalo zaměstnance kusem Kofoly v podobě pravých akcií. Ocenění si tedy určitě zasloužilo. Jsme rádi, že naše projekty baví nejen nás a naše zaměstnance, ale že zaujaly i odbornou porotu. Je to odměna celému týmu, který na nich pracuje a určitě velkou výzvou do budoucna, přicházet s novými nápady a pomáhat měnit svět interní komunikace."²⁷

Představili jsme si nejčastěji vyskytující se bariéry komunikace ve firmě. Nicméně, autorka Střížová (2006) uvádí také další bariéry, jako jsou vlastní předsudky a zaujatost mezi zaměstnanci. Příčina vzniku bariér může také být neúplná znalost zaměstnance o náplni své pracovní pozice nebo neochota vykonávat práci dle očekávaného výkonu a plnit stanovené úkoly (Holá, 2006). Mnoho těchto problémů tady zapříčiňují především nefungující mezilidské vztahy.

Příčiny bariér komunikace

OTÁZKY



- Vysvětlete význam interní komunikace.
- Charakterizujte formy interní komunikace.
- Jaký je rozdíl mezi vzestupnou a sestupnou komunikací?
- Charakterizujte nástroje interní komunikace.
- Uveďte výhody a nevýhody nástrojů interní komunikace.
- Uveďte 3 nejčastější bariéry interní komunikace.

²⁷ Zpracováno dle *Nejlepší projekty interní komunikace*. [online]. [vid. 8. března 2019]. Dostupné z https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/iik-grand-prix-2016-ocenilo-nejlepsi-projekty-interni-komunikace__s288x12354.html



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jste se seznámili s celkovou podstatou interního marketingu. Byly představeny jednotlivé definice tohoto pojmu. Cílem je především motivace zaměstnanců k naplnění firemních strategických cílů. Blíže jsou také popsány jednotlivé vlastnosti, které by měly být součástí každé interní komunikace.

Naučili jsme se rozlišovat formy a směry interní komunikace. Formy komunikace jsou rozděleny na ústní, písemné, vizuální a jiné. Směry interní komunikace se zaměřují na “cesty“ sdělovaných informací, kdy každá z cest (směrů) má své výhody a nevýhody. Směry jsme si znázornili také prostřednictvím obrázku. Důležitou součástí jsou také jednotlivé nástroje komunikace, a to digitální, tištěné a osobní. Samozřejmě každý proces ve firmě má své přínosy, ale také bariéry. Jednotlivé bariéry jsme si představili v závěru této kapitoly.



ODPOVĚDI

- Vysvětlete význam interní komunikace. Str. 36.
 - Charakterizujte formy interní komunikace. Str. 50.
 - Jaký je rozdíl mezi vzestupnou a sestupnou komunikací? Str. 50.
 - Charakterizujte nástroje interní komunikace. Str. 53.
 - Uveďte výhody a nevýhody nástrojů interní komunikace. Str. 53.
 - Uveďte 3 nejčastější bariéry interní komunikace. Str. 55.
-

5 CRM A JEHO PODSTATA, PŘÍNOSY A BARIÉRY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cílem této kapitoly je pochopení podstaty řízení vztahů se zákazníky a CRM. Budeme se zabývat trhem spotřebitelů. Seznámíme se s definicemi CRM. CRM můžeme rozdělit podle několika typů. Přínosy CRM můžeme rozdělit na přínosy pro samotné podniky. Také zákazníci mohou ze CRM profitovat. V současném dění je velkým přínosem technologie využívaná v CRM. Se CRM a jeho zaváděním jsou spojeny také určité bariéry. Ty se zpravidla týkají nedostatku finančních, materiálních i lidských zdrojů.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit podstatu řízení vztahů se zákazníky a CRM,
- charakterizovat typologii CRM,
- objasnit přínosy CRM z hlediska podniku, zákazníka i technologického,
- objasnit bariéry CRM.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Trh spotřebitelů, řízení vztahů se zákazníky, definice CRM, typologie CRM, přínosy CRM, bariéry CRM.

5.1 Řízení vztahů se zákazníky

V odborné literatuře můžeme najít zajímavé příklady raných počátků vztahů se zákazníky. Máme v oblíbenosti pohled Storbacky a Lehtinena (2002), kteří uvádějí příklady z doby před průmyslovou revolucí. Ve městech a na venkově působila řada řemeslníků, kteří prodávali své výrobky. Řemeslníci znali svoje zákazníky v okolí a jejich potřeby. Často je znali osobně. Tyto informace o zákaznících si pečlivě uchovávali v paměti, či jednoduchým způsobem evidovali. Při předávání řemesla docházelo k předávání zkušeností i informací o zákaznících z otce na syna.

Za první republiky firma Baťa se také snažila monitorovat potřeby svých zákazníků. V době poklesu poptávky vycházeli prodejci z prodejen do jejich okolí a navštěvovali domácnosti. V domácnostech zjišťovali počty členů, jejich pohlaví, věk, aby mohli odhadnout, jakým směrem se bude ubírat koupěschopná poptávka (Starzyczná, 2013).

Současná situace je složitější. Trhy se zvětšily i zájmové oblasti firem. Řízením vztahů se zákazníky se zabývají firmy všech velikostních kategorií z různých odvětví národního hospodářství. Povědomí o CRM je však ve firmách na různé úrovni. Řízení vztahů se zákazníky vyžaduje promyšlenou strategii.



PRO ZÁJEMCE - POVĚDOMÍ O CRM V ČESKÝCH MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Na OPF byl realizován v roce 2015 primární výzkum pomocí dotazníkového šetření, v němž bylo osloveno 736 malých a středních podniků. Podniky byly dotazovány, zda ví, co je to CRM. Jen 26,5 % respondentů netušila, o co se jedná.

		Absolutní četnost	Relativní četnost
Výsledky	Ano	537	73,0
	Ne	195	26,5
	Total	732	99,5
Absence		4	,5
Suma		736	100,0

Zdroj: vlastní výzkum

B2B trh

B2C trh

Řízení vztahů se zákazníky se odehrává na trhu B2C a B2B. Trh B2C se týká konečných spotřebitelů na úrovni maloobchodu, kteří nakupují zboží pro svoji vlastní spotřebu. Na trhu B2B působí různé organizace, které zprostředkovávají nákup a prodej. Nakupují zboží od výrobců či jiných zprostředkovatelů a prodávají do maloobchodních sítí supermarketů, diskontů, hypermarketů a jiných prodejen. V prodejnách nakupují koneční spotřebitelé.

5.2 CRM, jeho podstata a definice

Řízením vztahů se zákazníky se zabývá CRM. Už od 60. let minulého století se objevovaly první myšlenky zaměřené na potřebu řídit vztahy se zákazníky. Tyto myšlenky byly postupně upřesňované a doplňované. V 80. letech minulého století bylo řízení vztahů se zákazníky charakterizované jako systém, který umožňuje získat informace o zákaznících a následně tyto informace využít pro tvorbu nabídek, jež uspokojí lépe potřeby zákazníků než konkurence (Day a Wensley, 1983).

Samotný pojem CRM se začal zhruba používat v 90. letech 20. století (Dohnal, 2002, s. 31). Zkratka CRM se používala jako Customer Relationship Management až po Customer Relationship Marketing (Buttle, 2009, s. 3). Není jednoduché přesně říci, kdo přišel první s touto zkratkou. Jedním z prvních byl Lehtinen se svými kolegy, kdož se poměrně důkladně CRM a řízením vztahů se zákazníky zabýval.

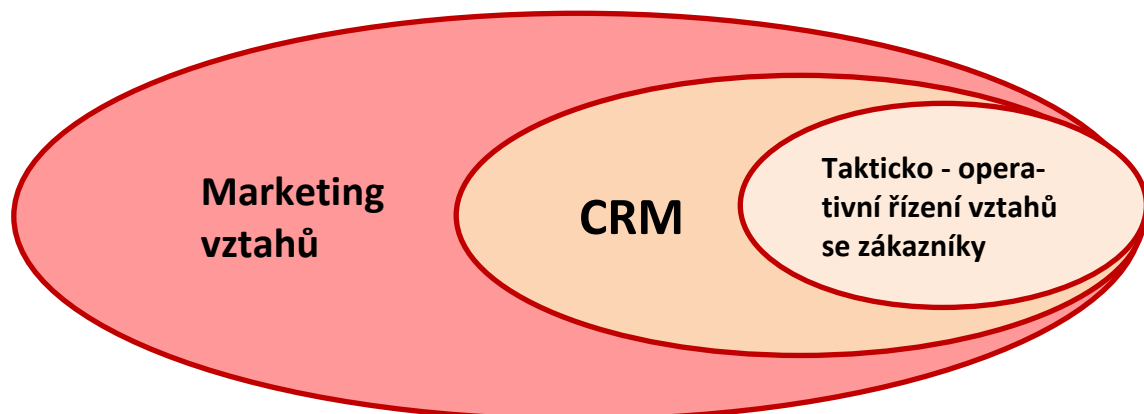
CRM

Implementace marketingu vztahů a v jeho rámci CRM v podnikatelské praxi podněcuje především prudký rozvoj technologií. Dle Lošťákové et al podniky začínají chápat, jak jim mohou data a informace o zákaznících pomoci lépe budovat vztahy se zákazníky (Lošťáková et al, 2017).

Často se stává, že pojem “marketing vztahů” a CRM je vnímán jako synonymum. My už víme, že tomu tak není po prostudování modelu 6 trhů v první kapitole. Lošťáková et al (2017) upozorňuje na představení vnímání marketingu vztahů a CRM autory Paynem a Frowem (2013). CRM je součástí marketingu vztahů. Na následujícím obrázku č. 5.1 vidíme jeho pozici ve vztahovém marketingu. Marketing vztahů je zde vnímán také jako vztahy se všemi relevantními stakeholders. CRM představuje řízení vztahů se zákazníky na strategické úrovni, zahrnující vhodnou technologii. Takticko – operativní řízení vztahů by mohlo zahrnovat všechny části architektury CRM kromě strategické (analytickou, operativní, kolaborativní – viz následující kapitoly).

Vztah marketingu vztahů a CRM

Obrázek č. 5.1 Marketing vztahů a CRM



Zdroj: zpracováno dle Payne, Frow (2013, s. 4).

V odborné literatuře najdeme řadu definic od známých či méně známých autorů. Většina definic obsahuje zásadní pojmy, jako jsou koncepty, technologie, organizace, procesy, kooperace, chování zákazníků a tvorba hodnoty. Začátky CRM jsou spojeny hlavně s technologiemi (Chromčáková, Starzyczná, 2018).



DEFINICE - CRM

Řízení vztahů se zákazníky zahrnuje zaměstnance, firemní procesy a IS/ICT technologie s hlavním cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a tím i firemní ziskovost (Dohnal, 2002)

CRM je procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximální věrnost (Kotler, Keller, 2013).

CRM je hlavní obchodní strategií, která integruje interní procesy a funkce a externí sítě, vytváří a přináší hodnotu pro cílené zákazníky se ziskem. Je založena na vysoce kvalitních údajích týkajících se zákazníků a je zprostředkována informačními technologiemi (Buttle, Maklan, 2015).

CRM v
praxi

Novější definice vnímají CRM v daleko širších souvislostech procesního zajištění CRM (Kotler, Keller, 2013).



PRO ZÁJEMCE – VÝSTIŽNOST DEFINICE CRM

Jak vnímaly definice CRM malé a střední podniky Moravskoslezského kraje při výzkumu na OPF vidíte v následující tabulce. Zkuste se zamyslet nad tím, zda vnímání definic koresponduje se zásadami CRM.

Typy definic	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vytvoření trvalých vztahů se zákazníky, které přináší dlouhodobou hodnotu oběma účastníkům tohoto vztahu	477	69,7
Softwarové řešení, které podporuje komunikaci se zákazníky	50	7,3
Posun podniku od produktově orientované podnikové strategie na strategii orientovanou na zákazníky a jeho potřeby	114	16,7
Poskytování potřebných informací pracovníkům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem	23	3,4
Módní záležitost	20	2,9
Σ MSP	684	100

Zdroj: vlastní výzkum (2015), Starzyczná, Pellešová (2018)

Jedním z nejdůležitějších úkolů CRM je tvorba hodnoty a komunikace se zákazníky s cílem získat a udržet si loajalitu zákazníků a jejich spokojenost.

5.3 Typologie CRM

Typy (typologie) řízení vztahů se zákazníky se neustále vyvíjejí. Dochází k určité specializaci přístupů k CRM. Jednotlivé typy CRM jsou orientované na určitou dílčí oblast CRM. Soustředí se na jednotlivou stránku CRM z jiného úhlu pohledu (Ošková, 2016).

Dílčí ob-
lasti CRM

K ZAPAMATOVÁNÍ - TYPOLOGIE



Co je to typologie? Typologie je vědecká metoda rozčlenění objektů na určité skupiny podle stejných znaků. Využívá se v různých oblastech lidského vědění. Známe např. typologii osobností, typologie jazyků, typologie právnických osob apod.

Přístup k řízení vztahů se zákazníky se měnil, diferencoval. Objevili se klíčoví zákazníci, partneři. Hodnota v marketingu se stala základem řízení vztahů. Sociální sítě se staly důležitou platformou pro řízení vztahů se zákazníky. Nyní si jednotlivé typy budeme stručně charakterizovat (viz tabulka č. 5.1). Postupně v dalších kapitolách se budou rozvíjet.

Tabulka 5.1 Přehled typů CRM

Typ	Anglická verze	Specializace
D-CRM	Diference Customer Relationship Management	diferencované řízení vztahů se zákazníky
E-CRM	Electronic Customer Relationship Management	řízení vztahů se zákazníky pomocí elektronických kontaktů
L-CRM	Leading Customer Relationship Management	vedení zákaznických vztahů
K-CRM	Key Customer Relationship Management	řízení vztahů s klíčovými zákazníky
PRM	Partner Relationship Management	řízení vztahů s partnery
S-CRM	Social Customer Relationship Management	řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím tvorby sociálních sítí
V-CRM	Value Customer Relationship Management	řízení vztahů se zákazníky na základě tvorby hodnoty.

Zdroj: zpracováno dle Ajmera et al (2013), Lehtinen (2007); Lošťáková (2009); Burnett, 2002; Payne, (2007); Greenberg (2010).

V současnosti se hovoří o další „evoluční“ formě CRM. Zmiňován je V-CRM či K-CRM. Tyto přístupy budou dle Matušínské (2009) preferovány. Dá se předpokládat, že firmy budou zrychlovat zpracování dotazů a okamžitě řešit problémy. Budou usilovat o získání detailních znalostí o zákaznících. Budou zde pro své zákazníky, budou se jim přizpůsobovat a okamžitě

pomáhat. Zákazník bude očekávat pohotovost firem plných 24 hodin, 7 dní v týdnu. Forma prodeje by měla být komplexní (multichannel, omnichannel), založena na přímém kontaktu se zákazníkem. Důležité bude, aby zákazník měl pocit individuální péče

Nyní si tyto typy stručně vysvětlíme.

D-CRM

Diferencovaný přístup k CRM

Diferencované řízení vztahů se zákazníky souvisí s vývojem marketingu. Jak se marketing vyvíjel, tak se měnily vztahy a přístupy k potřebám zákazníků. Postupovalo se od masového pojetí uspokojování potřeb k diferencovanému přístupu dle segmentování zákazníků a odlišných potřeb jednotlivých cílových skupin. Konkrétní strategie budou probrány v 7. kapitole.

K-CRM

Řízení klíčových zákazníků

Vztahový marketing a CRM pracuje s pojmem klíčový zákazník. V odborné literatuře není tento pojem jednotně vnímán. Cheverton (2001) zmiňuje některá kritéria pro definování klíčového zákazníka. Dle Chevertona je tímto zákazníkem ten, kdož bude zdrojem příštích příjmů a zisku podniku. Bude to tedy zákazník, kterého nesmíme ztratit, protože má velký potenciál prodeje a pomůže firmě splnit její cíle. To samozřejmě bude vyžadovat plnit také speciální požadavky tohoto zákazníka.

E-CRM

Elektronické řízení vztahů

Elektronické řízení vztahů se zákazníky (E-CRM) představuje použití internetových technologií, jako jsou e-maily, webové stránky, diskusní místnosti, fóra a další kanály k dosažení cílů CRM. Jedná se o dobře strukturovaný a koordinovaný proces CRM, který automatizuje procesy v oblasti marketingu, prodeje a služeb zákazníkům. Elektronické řízení vztahů se zákazníky je motivováno snadným přístupem k internetu prostřednictvím různých platform a zařízení, jako jsou notebooky, mobilní zařízení, stolní počítače a televizory²⁸ Typická strategie E-CRM zahrnuje shromažďování informací o zákaznících, historii transakcí a informací o produktech, informace o toku dat a obsahu.

E-CRM umožňuje zrychlení celého procesu nakupování. Provoz může být nepřetržitý. Tento způsob řízení vztahů se zákazníky přináší lepší porozumění zákazníkům a přístup k individuálnímu uspokojování potřeb. Kontakt se zákazníkem může být přímý (Ošková, 2016).

Sobotka (2006) chápe E - CRM jako technologické rozšíření už existujících prostředků CRM o moderní internetové informační technologie. Podniky mají další prostor ke kontaktování svých zákazníků. Internet podnikům umožňuje implementovat nové procesy a také nové služby pro zákazníky. Zákazník využívá internet k vyhledávání informací o zboží a službách. Více informací mu pak napomáhá k rozhodování. Platí ti to i tehdy, když se nakonec rozhodne zboží koupit v kamenné prodejně (Starzyczná, Pellešová, 2018).

²⁸ *Elektronické řízení vztahů se zákazníky (E-CRM)*. [online]. [vid. 8. února 2019]. Dostupné z <https://www.techopedia.com/definition/30914/electronic-customer-relationship-management-e-crm>

S-CRM

Sociální CRM (SCRM) se objevil koncem roku 2009 jako strategie e-businessu pro firmy, která umožňuje řízení vztahů se zákazníky využívajícími sociální technologie. Sociální média usnadňují osobní přístup a interakci prodejců se zákazníky pomocí vhodných komunikačních nástrojů. Sociální média přispívají k tvorbě produktů, služeb i hodnoty pro zákazníky a firmám zpřístupňují velká množství dat a informací o jejich zákaznících (Hoyer et al., 2010). Hlavní rozdíl mezi „klasickým“ CRM a SCRM je v tom, že zatímco u CRM udržuje data o zákaznících společnost, resp. dodavatel produktů a služeb, jsou u SCRM zákaznická data rozvíjena a aktualizována samotnými zákazníky.²⁹

Sociální
médi
a
CRM

L-CRM

Lehtinen (2007) definuje vedení zákaznických vztahů jako aktivní řízení zákaznických vztahů. Chápe tento pojem jako ukazování směru, vedení sdílení vize a CRM vnímá jako nástroj umožňující toto vedení.

Vedení
vztahů

V-CRM

V-CRM řeší pojetí hodnoty v řízení vztahů se zákazníky. Jednak se jedná o hodnotu, kterou podniky připravují pro své zákazníky. Na druhé straně je důležitá hodnota zákazníka pro firmu, která s tou dříve zmiňovanou souvisí.

PRM (PARTNERSHIP MANAGEMENT)

PRM se odehrává na B2B trzích mezi dodavateli a odběrateli, tedy v distribučních kanálech. V globálním světě roste potřeba informací v reálném čase, promýšlí se plánování distribučních kanálů, nové nabídky produktů a pružné řešení obsahové náplně propagačních materiálů v různých prodejních kanálech i u maloobchodu. Všechny tyto skutečnosti vyvolávají potřebu řízení vztahů s partnery (PRM).

Vztahy
mezi doda-
vateli a od-
běrateli

Rozvinutější firmy vnímají své prostředníky jako zákazníky a partnery, proto používají přístup PRM k vytvoření dlouhodobých vztahů se členy distribučního kanálu. Cílem firmy je přesvědčit své partnery v distribučním kanále, že mohou dosáhnout lepších výsledků, pokud budou spolupracovat, jako součást kohézního systému poskytujícímu hodnotu (Kotler et al, 2007, s. 987).

PŘÍPADOVÁ STUDIE - PRM V PRAXI



V praxi se stává, že např. výrobci spolupracují s maloobchodníky při tvorbě hodnoty pro konečné spotřebitele (nabídka produktů). Společně plánují prodejní cíle a strategie, úroveň zásob i reklamu a propagaci.

²⁹ Sociální CRM. [online]. [vid. 9. února 2019]. Dostupné z <http://www.crmportal.cz/redakcni/socialni-crm>

Správa partnerských vztahů (PRM) je kombinací softwaru, procesů a strategií, které podniky používají k zefektivnění obchodních procesů s partnery, kteří prodávají své produkty.

Systémy PRM obvykle obsahují partnerský portál, databázi zákazníků a další nástroje, které umožňují společně a partnerům spravovat potenciální zákazníky, výnosy, příležitosti a prodejní metriky. Systémy řízení vztahů s partnery také sledují inventář, tvorbu cen, diskontování a operace.

Mnoho společností spoléhá na partnerské společnosti, které jim pomáhají prodávat jejich produkty a jsou součástí strategie kanálu. Tyto nepřímé kanály mohou zahrnovat maloobchodníky, konzultanty, poskytovatele spravovaných služeb, výrobce originálních zařízení nebo nezávislých dodavatelů softwaru. Zavedení systému řízení partnerských vztahů pomáhá správcům kanálů zefektivnit všechny procesy prodeje partnerů a minimalizovat duplicitu v rámci systému.³⁰

Všemi typy CRM se budeme postupně zabývat v dalších následujících kapitolách.

5.4 Přínosy CRM

CRM má své přínosy. Mohou se rozdělit podle různých hledisek. Jedná se o přínosy pro podniky, přínosy pro zákazníky a přínosy z technologického hlediska.

5.4.1 PŘÍNOSY PRO PODNIK

*Přínosy
pro podnik*

Podniky očekávají od CRM zefektivnění všech podnikových procesů. Hlavním přínosem bylo posílení konkurenční pozice na trhu a propojení všech obchodních procesů s logistickými a zvýšení spokojenosti podniků.

KONKURENCESCHOPNOST

CRM má pozitivní vliv na udržení zákazníků firmy. Firmy lépe monitorují spokojenost zákazníků, což je požadavkem normy ISO 9001. Také další ISO normy se týkají zákazníků. Monitoring spokojenosti zákazníků vyžaduje potřebné a přehledné informace (Starzyczná, Pellešová, 2018).

OBCHODNÍ PROCESY JSOU PROPOJENY S LOGISTICKÝMI

Dodavatelsko – odběratelské řetězce se rozrůstají a roste hodnota jednotlivých zákazníků. Logistické informace se přenášejí do ERP systému a CRM. Datový sklad (VMS -

³⁰ *Partner Relationship Management*. [online]. [vid. 15. února 2019]. Dostupné z <https://searchsalesforce.techtarget.com/definition/partner-relationship-management-PRM>

warehouse management systém) je zdrojem informací, které mohou firmy využít k řízení skladu.³¹ Online informace z WMS zprostředkovávají sledování online zakázky zákazníka. Informace z datového skladu poskytují cenné zdroje pro analytickou část CRM. Jedná se např. o obrátkovost sortimentu, ziskovost sortimentu dle skupin i jednotlivých druhů, prodej zboží dle různých balení, průměrnou velikost zakázky, dodávky dle tras atd. (Starzyczná, Pellešová, 2018).

SPOKOJENOST PODNIKŮ

Na spokojenost podniků působí zlepšení organizace a správy kontaktování zákazníků uvnitř organizace. Oddělení v podniku i všichni kompetentní zaměstnanci mají přístup k relevantním informacím. Všechny procesy CRM jsou propojené s podnikovým informačním systémem (ERP)³² a podnikovým účetnictvím. Firmy usilují o co nejlepší znalost svých zákazníků, aby se mohly na ně dobře připravit a motivovat je k nakupování. Poznávání zákazníků je východiskem pro přípravu odpovídající nabídky produktů a služeb a s tím souvisejících marketingových nástrojů³³ (Starzyczná, Pellešová, 2018).

Spokojenost podniků

PŘÍPADOVÁ STUDIE – TYPICKÉ PŘÍNOSY CRM



Hlavním smyslem systémů pro řízení vztahů se zákazníky, označovaných jako customer relationship management (CRM):³⁴

- je nalezení, získání a udržení zákazníka.
- obchodně zaměřené organizace díky CRM mohou zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu, jako například příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrnou velikost objednávky, výnosy na jednoho zákazníka apod.
- marketingové organizace mohou zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení ceny za získání zákazníka.
- servisní firmy mohou zvýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu, času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka.
- logistické a distribuční firmy mohou zefektivnit plánování logistických operací a snížit množství zdrojů alokovaných v zásobách.

Ve všech odvětvích národního hospodářství je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst, a v některých i samotného přežití. Výzkumy ukázaly, že společnosti se

³¹ Blíže Procházka: *Spojení CRM a logistiky*. [online]. [vid. 26. ledna 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/spojeni-crm-a-logistiky.htm>

³² ERP systémy (Enterprise Resource Planning) slouží jako důležitý výchozí bod pro budování CRM. Jedná se o systém, resp. podnikovou databázi, která sdružuje a uchovává veškerá podniková data. Blíže *ERP řešení*. [online]. [vid. 12 července 2018]. Dostupné z <http://bluedynamic.cz/co-je-erp-enterprise-resource-planning/>

³³ *CRM Vztahy se zákazníky*. [online]. [vid. 18. dubna 2017]. Dostupné z <http://www.versasys.cz/cz/produkty/crm-vztahy-se-zakazniky>

³⁴ *Spojení CRM a logistiky pro větší výkon obchodu*. [online]. [vid. 9. února 2019]. Dostupné z <http://www.edizone.cz/oborova-reseni/spojeni-crm-a-logistiky-pro-vetsi-vykon-obchodu/>

spokojenými a loajálními zákazníky, mají více opakujících se nákupů, nižší náklady na získání nových zákazníků a silnější značku. To vše se transformuje do lepších finančních výkonů.

CRM a logistika? Ano!

- B2C - přímý kontakt s množstvím koncových zákazníků, kde pomáhaly udržet historii u takřka neomezeného počtu odběratelů, obchodníci s rychloobrátkovým zbožím potřebují informace z inteligentních systémů, které analytickými výstupy spojují zákaznická a logistická data pro detailní informace ke konkrétnímu zákazníkovi.
- u společností na B2B také je třeba snížit riziko ztrát zákazníků.

Způsob, jakým mohou být přenášeny do CRM řešení logistické informace, do značné míry závisí na konkrétní konfiguraci podnikového informačního systému (ERP - a schopnosti implementačního partnera (dodavatele informačního systému) porozumět návaznostem obchodních a logistických procesů. Obvyklým zdrojem informací bývá WMS (warehouse management system), ať už se jedná o samostatný modul, nebo je integrován v rámci ERP systému.³⁵

Posílení pružnosti řízení pod- niku

Využití CRM může posílit pružnost řízení, která přinese:

- zpřesňování údajů o zákaznících, méně plýtvání marketingového, prodejního a servisního času,
- zprůhlednění marketingové výkonnosti, obchodní a servisní sítě podniku,
- zprůhlednění ziskovosti v rámci všech zákaznických skupin (segmentů),
- aktivní řízení zákaznického portfolia – udržení si klíčových (významných) zákazníků,
- aktivní řízení prodejní a servisní sítě včetně logistických procesů – udržení si dobrých spolupracovníků, motivace méně úspěšných spolupracovníků,
- posílení marketingového, prodejního a servisního procesu v oblastech jejich plánování, monitorování, řízení a následném vyhodnocování.

Podniky se snaží identifikovat přínosy CRM a měřit výsledky působení CRM. Měření úspěchu či neúspěchu CRM projektu může zahrnovat různé výkonnostní ukazatele, které jsou důležité z pohledu jednotlivých manažerů. Tyto ukazatele poskytuje manažerům informace o stavu a plnění stanovených ukazatelů (a tedy plnění CRM cílů) a současně dává manažerům podklady pro rychlé rozhodování na základě znalosti aktuální situace a vývoje.



PRO ZÁJEMCE – MĚŘENÍ PŘÍNOSŮ CRM

³⁵ Zpracováno dle Procházka: *Spojení CRM a logistiky*. [online]. [vid. 26. ledna 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/it-pro-logistiku/spojeni-crm-a-logistiky.htm>

Existují studie, které se zabývají měřením přínosů a výsledků CRM. Ne vždy mají firmy vytvořený sofistikovaný přístup, ale využívají různé ukazatelé, jako je např. objem tržeb, růst počtu zákazníků, zvýšení spokojenosti zákazníků apod. Posuzují také vliv CRM na podnik jako takový a jeho procesy. Podívejte se, jaká je situace u malých a středních firem v Moravskoslezském kraji při vlastním výzkumu.

Výsledky	Velikost firmy			Suma
	mikro podnik	malý podnik	střední podnik	
Zvýšení rentability	8,6	7,9	15,2	10,3
Zvýšení počtu loajálních zákazníků	59,1	74,2	48,3	60,5
Snížení nákladů na celkový počet zákazníků	2,0	3,3	5,5	3,4
Zvýšení nákladů na celkový počet zákazníků	2,0	1,3	1,4	1,6
CRM nepřineslo požadovaný efekt	10,6	5,3	11,7	9,3
CRM vyvolalo nespokojenost zaměstnanců	0,0	0,7	0,7	0,4
Získání konkurenční výhody	16,2	6,0	16,6	13,2
CRM selhalo	1,5	1,3	0,7	1,2
Σ MSP	100,0	100,0	100,0	100,0

Zdroj: vlastní výzkum v roce 2015, Starzyczná, Pellešová (2018)

Naše výzkumy potvrdily také, že CRM mělo vliv na obchodní jednání, na komunikaci mezi zaměstnanci. Zlepšilo se sdílení informací o zákaznících. Zlepšila se i spokojenost zaměstnanců (Starzyczná, Pellešová, 2018). Co se týká vztahů se zákazníky, kromě růstu zákazníků se projevilo i prodlužování vztahů s nimi. Pozitivně firmy hodnotily i porozumění zákazníků a jejich snazší získávání včetně růstu jejich spokojenosti.

Nyní se podívejme, jaké jsou přínosy CRM pro zákazníka.

5.4.2 PŘÍNOSY PRO ZÁKAZNÍKY A TECHNOLOGICKÉ PŘÍNOSY CRM

CRM má samozřejmě velký význam pro zákazníka. Jedná se o to, že zákazníkovi je věnován mnohem větší prostor. Podniky volí individuální přístup, což se zákazníkům líbí. Péče o zákazníka přispívá ke zvyšování jeho spokojenosti. Dle Simové (2008, s. 183) je spokojenost zákazníka ovlivněna hodnotou pro zákazníka a samotnou hodnotou zákazníka pro firmu.

Přínosy pro zákazníky

Hlavní přínosy CRM z technologického hlediska jsou spatřovány ve zlepšení objednávkového systému. Zpřesňují se data o objednávkách, jejich kontrola i celý objednávkový systém. Výsledkem je úspora nákladů (Starzyczná, Pellešová, 2018). Kozák (2011) však upozorňuje na přeceňování role informačních technologií v CRM. Naopak se setkáváme i s názory, že CRM je „technologie.“³⁶

Technologické přínosy

Technologie podmiňuje následující přínosy a E-CRM:

³⁶ CRM – technologie, která frčí. [online]. [vid. 9. února 2019]. Dostupné z <https://www.crmforum.cz/trendy/crm-technologie-ktera-frci.html>

- vylepšené vztahy se zákazníky, služby a podpora,
- přízpůsobení chování zákazníků vhodným nabídkám,
- zvýšená spokojenost a loajalita zákazníků,
- vyšší účinnost a snížení nákladů,
- zvýšené příjmy z podnikání.

Oblasti působení technologií

Používané technologie v CRM pozitivně působí ve třech základních oblastech, a to v obchodě, marketingu a v péči o zákazníky. Podniky potřebují určité jednotné nástroje, které by jim usnadnily komunikaci se zákazníky a řízení veškerých procesů týkajících se marketingu a řízení vztahů se zákazníky. Systém řízení vztahů podpořen technologicky také umožňuje efektivní sdílení informací o zákaznících mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními. Zjednodušená je tak i interní komunikace ve firmě, jak již víte z předchozích kapitol.³⁷

Technologické prostředky jsou využívány ve všech částech architektury CRM, a to jak ve strategickém plánování, v operativní části (hlavně v komunikaci a kontaktování), v analytické části (analýzy dat, databázový marketing) a v kolaborativní části (kooperační aktivity na podporu řízení vztahů se zákazníky). Do budoucna se dá předpokládat z hlediska řízení obchodních procesů a zákaznických vztahů masivní využití internetu. Půjde zejména o napojení obchodních informací a zákaznických interakcí z CRM systému na firemní webové stránky. Prostřednictvím této integrace dojde k výraznému snížení transakčních nákladů v prodeji, marketingu a servisu. Digitální věk je tady.³⁸

5.5 Bariéry CRM

S jakými problémy se systém CRM, jeho implementace i fungování potýká? Přínosy a výhody CRM jsme již řešili. Podívejme se nyní na některá negativa a bariéry.

BARIÉRY ZAVÁDĚNÍ CRM

Druhy bariér

Bariérou zavádění systému CRM mohou být finanční zdroje, technologické zabezpečení, nepřipravenost odborných marketingových pracovníků, což se může týkat zejména menších podniků s nepropracovanou organizační strukturou a organizací prodeje. Podniky se potýkají s neznalostí CRM, s neznalostí oblastí zpracování informací a analýz zákazníků, analýz hodnoty produktů apod.

TOP management a CRM

S implementací systému CRM má někdy problém i samotný vrcholový management podniku, který nevidí přínosy systému. Odborná literatura se zabývá i bariérami na úrovni MSP, jak jsme se již zmiňovali. Zde je právě nejčastěji uváděná omezená znalost CRM a její architektury.³⁹ K těmto zjištěním jsme došli i v našich fakultních výzkumech (Starzyczná et

³⁷ C.d., odkaz 14.

³⁸ Tamtéž.

³⁹ Architektura CRM – části CRM, jako je část strategická, analytická, operativní a kolaborativní (Blíže kapitola 8 a 9).

al, 2007, Starzyczná, Pellešová, 2018). MSP se navíc potýkají s nedostatkem finančních prostředků a technologických znalostí pracovníků (Alshawi et al, 2011). Problémy MSP jsou poměrně podobné. Kromě výše uvedených nedostatků se ještě jako problém jeví nepřipravenost lidských zdrojů, nezáměr majitele podniku k využívání internetu, nedostatečná vybavenost potřebného zařízení apod. (Kmieciak, 2011).

PRO ZÁJEMCE – PRIORITY NÁROKŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ CRM



V roce 2007 byl proveden na OPF primární výzkum týkající se CRM v MSP Moravskoslezského kraje v odvětví výroby a služeb. Výzkum ukázal, že zavádění CRM v malých a středních podnicích mělo z hlediska nároků na provedení určité priority.

Respondenti z výroby umístili na první místo práce s informacemi a analýzami pracovníků, na druhé pozici byly analýzy hodnoty zákazníků a na třetí pozici výběr a školení potřebných pracovníků. Respondenti z oblasti služeb uvedli, že nejnáročnější jsou pro ně rovněž práce s informacemi a analýzami zákazníků, dále výběr školení potřebných pracovníků. Finanční zdroje se ocitly na třetím místě (viz tabulka).

Priority - náročnost	Výroba		srovnání	Služby	
	průměr	pořadí		průměr	pořadí
Finanční zdroje	3,12	5.	x	3,15	3.
Výběr a školení pracovníků	3,43	3.	x	3,69	2.
Organizace prodeje	3,40	4.	x	3,04	5.
SW zabezpečení	2,89	8.	x	2,76	7.
Práce s informacemi a analýzami zákazníků	3,75	1.	=	3,78	1.
Analýza hodnoty produktů	3,10	6.	=	3,02	6.
Analýza hodnoty zákazníků	3,59	2.	x	3,12	4.
Jiné	3,00	7.	x	0	0

Zdroj: vlastní výzkum, Starzyczná et al, (2007)

Obě pozice se shodly na první pozici. Zajímavé je také to, že finanční zdroje se nedostávaly více ve službách než v odvětví výroby. Analýzy produktů byly pro obě skupiny respondentů snazší než analýzy zákazníků a jejich hodnoty.

Implementace systému CRM se může projevat v praxi jako jakákoliv změna realizovaná v řízení podniku. Jistě tady budou platit obecné požadavky na realizaci změn. Problém zaměstnanců se netýká jen vedení firmy, ale také zaměstnanců, kteří se přímo na kontaktování zákazníků podílejí.

Zaměstnanci a CRM



PŘÍPADOVÁ STUDIE - ODPOR ZAMĚŠTNANCŮ K TECHNOLOGIÍM

Bariérou zavádění CRM může být také odpor zaměstnanců k novým technologiím. Může to být způsobeno tím, že zaměstnanec pocítuje obavy, že ztratí přehled a kontrolu nad činnostmi. Problematicky někdy zaměstnanci vnímají nutnost sdílení informací. S dalšími zaměstnanci a odděleními. Považují to za určité omezení svobody. Pokud tento přístup volí více zaměstnanců, pak to může ohrozit celý projekt CRM.

Vědci také přišli na to, že když zaměstnanec se domnívá, že jeho svoboda je určitým způsobem ohrožena, pak v něm vznikne tzv. psychické sebezapření či motivační napětí. Zaměstnanec se tak začne mobilizovat a snaží se původní svobodu získat. Pokud se mu to nepodaří, pak se u něho projeví beznaděj, která se může projevit v destruktivním působení na pracovní aktivitu zaměstnance.

Míra sebezapření se odvíjí od:

- subjektivní důležitosti svobody; (sám si rozvrhnu svůj pracovní den),
- závažnosti ohrožení (např. stálá touha se prosadit);
- zobecnění nepříjemného pocitu (příště ztratím ještě víc);
- norem, které snížení volnosti legitimizují (budou to nějaké pokyny či směrnice).

Odpor zaměstnance může růst. Jak se tomu bránit? Je třeba rozeznat odpor včas a eliminovat ho. Základem je diskuze, vysvětlování a řešení problémů, aby se zamezilo eskalaci. Je nutné vzbudit mezi zaměstnanci důvěru v systém CRM, protože hlavně oni s ním budou pracovat.

V praxi se také hovoří o tzv. „skrytém odporu.“ Pak se doporučuje např. zorganizovat nějaké setkání, workshop, kde bude prostor k diskusi. V praxi lze také možné pozorovat, že starší generace je spíše introvertní. Mladší pracovníci se častěji projevují demonstračním způsobem. Eliminace odmítavého postoje může být řešena na kognitivní úrovni (sdělení problému, jeho vyslovení) nebo aktivním jednáním, jak již bylo sděleno (workshop, diskuze...).

Z toho vyplývá doporučení: Optimální způsobem tedy je, když se zaměstnanci sdílíme jejich hodnoty, nebereme jim potřebnou svobodu v jejich rozhodování a aplikací nástrojů CRM jim usnadníme práci.⁴⁰

Souhlasíte?

Provoz systému CRM může být také velmi náročný, což se týká lidí, technologií, materiálních i finančních zdrojů. Stoklasa et al (2013) upozorňuje také na problém bezpečnosti informací. Tyto informace podniky ukládají a týkají se zákazníků. Tyto informace je třeba chránit. Někdy se setkáváme i s tím, že shromažďování informací o zákaznících, nahrávání

⁴⁰ *Překážky při zavádění CRM.* [online]. [vid 12. února 2019]. Dostupné z <http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>

rozhovorů, analýza činností zákazníků apod., může být vnímána jako invaze do soukromí zákazníků. Praktickým problémem je i sdílení informací s dalšími pracovníky a mezi odděleními.

SHRNUTÍ HLAVNÍCH BARIÉR CRM

Shnutí
hlavních
bariér

- nedostatečné znalosti zaměstnanců (neznalost pojmu CRM, neznalost architektury CRM a přínosů, včetně technologických dovedností IT),
- nezájem ze strany TOP managementu, u MSP nezájem majitelů,
- odpor zaměstnanců ke změně, obecné důvody neúspěšnosti zavedení strategie, odpor k novým technologiím, nejistota na počátcích implementace (zda se to povede nebo ne),
- nedostatečná integrace CRM do všech marketingových a celopodnikových procesů,
- bezpečnost informací, sdílení informací, vstup do soukromí zákazníků,
- nedostatečné finanční zdroje, materiálové a lidské zdroje.

Se zaváděním CRM je spojena řada rizik. Rizika je třeba identifikovat, ohodnotit, včas eliminovat. Rizika jsou posuzována podle jejich pravděpodobnosti vzniku. Největším problémem, o němž jsme již hovořili, je, že sice projekt CRM je úspěšně zahájen, ale zaměstnanci se s ním neztotožnili.

OTÁZKY



- Se kterými pojmy pracují definice CRM?
- Jak je vytvořena typologie CRM?
- Kde se odehrává PRM a jakými vztahy se zabývá?
- Jaké jsou přínosy CRM pro podnik?
- Jaké jsou přínosy CRM pro zákazníky?
- Charakterizujte technologický přínos CRM?
- Dají se změřit přínosy CRM?
- Charakterizujte bariéry implementace a úspěšného fungování CRM.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Cílem této kapitoly je pochopení podstaty řízení vztahů se zákazníky a CRM. Budeme se zabývat trhem spotřebitelů. Seznámíme se s definicemi CRM, které se postupem času vyvíjely od užšího vnímání řízení vztahů se zákazníky až po vnímání CRM jako obchodní strategie dle některých autorů. CRM můžeme rozdělit podle několika typů. Typologie vychází z dílčích oblastí CRM. Takže máme CRM orientované na klíčové zákazníky, na sociální média, elektronické kontaktování, řízení hodnoty a diferencované řízení vztahů se zákazníky apod. Pozornost je věnována i partnerským vztahům na trhu B2B.

Přínosy CRM můžeme rozdělit na přínosy pro samotné podniky. Pro podnik je důležité posílení konkurenceschopnosti, zlepšení všech podnikových procesů a pozitivní ovlivnění ekonomických výsledků. Firmy se snaží měřit přínosy CRM. Volí si k tomu určité ukazatele, jako je např. vývoj počtu zákazníků, objem prodeje, náklady, přínosy klíčových zákazníků, rentabilita apod. Také zákazníci mohou ze CRM profitovat. Těží z většího prostoru. Který je jim věnován. Firmy jim poskytují individuální výzkum. Roste spokojenost zákazníků. V současném dění je velkým přínosem technologie využívaná v CRM. Hlavní přínos je spatřován ve zlepšování objednávkového systému. Ale technologie je přínosná ve všech částech architektury CRM, zejména však při komunikaci se zákazníky a jejich kontaktováním. Se CRM a jeho zaváděním jsou spojeny také určité bariéry. Ty se zpravidla týkají nedostatku finančních, materiálních i lidských zdrojů.



ODPOVĚDI

- Se kterými pojmy pracují definice CRM? Str. 61.
 - Jak je vytvořena typologie CRM? Str. 63.
 - Kde se odehrává PRM a jakými vztahy se zabývá? Str. 66.
 - Jaké jsou přínosy CRM pro podnik? Str. 66.
 - Jaké jsou přínosy CRM pro zákazníky? Str. 69.
 - Charakterizujte technologický přínos CRM? Str. 66.
 - Dají se změřit přínosy CRM? Str. 66.
 - Charakterizujte bariéry implementace a úspěšného fungování CRM. Str. 70.
-

6 CRM A HODNOTA V MARKETINGU, LOAJALITA ZÁKAZNÍKŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Následující 6. kapitola bude pokračovat v představování základních souvislostí CRM. Budeme se věnovat dvojímu pojetí hodnoty v marketingu a v CRM, a to zjišťování hodnoty pro zákazníka a s ní související hodnoty zákazníka pro podnik. Hodnota má svoje atributy, které jsou pro zákazníka důležité. Hodnota se dá měřit, i když v praxi tak mnoho podniků nečiní. Očekávaná hodnota pro zákazníka má vliv na jeho spokojenost a délku setrvání v podniku i jeho loajalitu, což je cílem CRM. Podniky monitorují spokojenost zákazníků, aby pochopili, jak uspokojovat potřeby a přání zákazníků a vytvořit dlouhodobé stabilní vztahy se zákazníky.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- pochopit podstatu hodnoty v marketingu a v CRM,
- rozlišit hodnotu pro zákazníka a hodnotu zákazníka pro firmu,
- definovat loajalitu zákazníků,
- vysvětlit možnosti zvyšování spokojenosti zákazníků,
- vysvětlit přístupy k hodnocení spokojenosti zákazníků,
- vysvětlit význam retence zákazníků.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Hodnota v marketingu a v CRM, hodnota pro zákazníka, hodnota zákazníka pro firmu, loajalita zákazníka, retence zákazníků.

6.1 Hodnota v marketingu a CRM

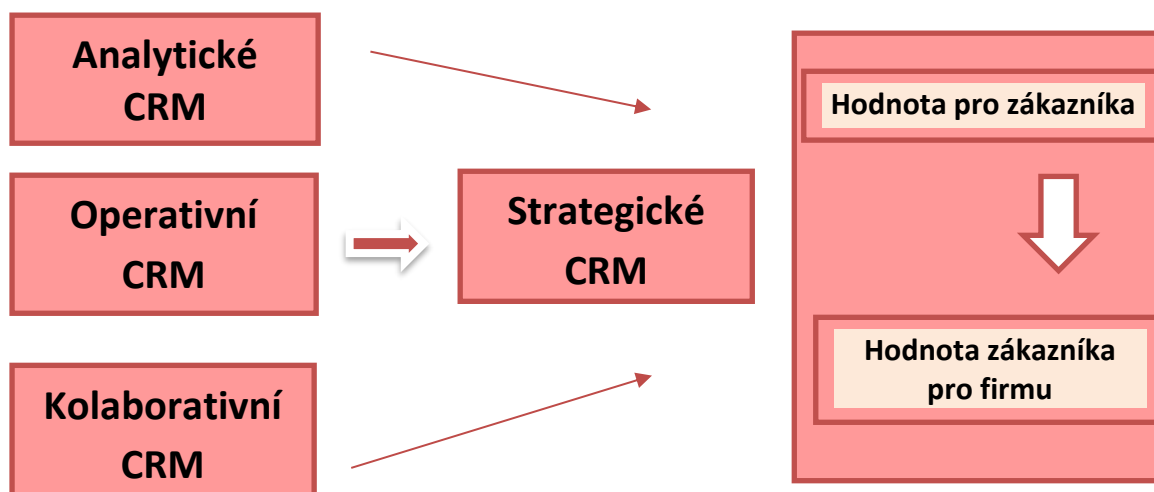
V odborné literatuře neexistuje zcela jednotné pojetí hodnoty. Různé vědní disciplíny pojmají hodnotu z odlišného úhlu pohledu. Z marketingového hlediska je pro nás nejsrozumitelnější dvojí pojetí hodnoty (Kumar, Reinartz, 2016). Je rozlišována jednak hodnota

pro zákazníka a jednak hodnota zákazníka pro podnik. Mezi těmito hodnotami existuje závislost. Hodnota pro zákazníka podmiňuje hodnotu zákazníka pro firmu (Vávrová, 2016).

Tvorba
hodnoty

Hodnota je tvořena v rámci procesního zajištění CRM a architektury CRM při naplňování jednotlivých částí CRM, jako je část analytická, operativní, kolaborativní a strategická. Vztah mezi těmito částmi vidíme na obrázku č. 6.1.

Obrázek č. 6.1 Zajištění hodnoty zákazníka a procesy CRM



Zdroj: zpracováno dle Dohnal (2002) a Buttle a Maklan (2015)

Nyní přistoupíme k vysvětlení obou pojetí hodnot.

6.1.1 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Koncepce hodnoty pro zákazníka se objevila cca v 90. letech 20. století a byla spojena s diferencovaným řízením vztahů se zákazníky. Koncepce vychází z toho, že existují skupiny zákazníků, které mají podobné potřeby, a těm je třeba nabídnout odpovídající nabídku. Stejně tak při individuálním přístupu je třeba vytvořit nabídku pro jednotlivého zákazníka. Jedná se o nový přístup, jehož cílem je efektivní marketingová strategie, která je soustředěna na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu (Lošťáková et al, 2009, s. 42).

Samotná hodnota pro zákazníka je v marketingu definována mnoha způsoby. Je to dáno různorodostí názorů na kritéria hodnoty a podstatu hodnoty pro zákazníka. Podle Lošťákové (2009) to spíše vede ke zmatku a nejasnosti k vymezení tohoto konceptu, a to přesto, že existuje řada odborných publikací na toto téma.

DEFINICE - HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA



Získaná hodnota pro zákazníka – rozdíl mezi celkovou hodnotou pro zákazníka a celkovými náklady marketingové nabídky – tzv. „zisk“ zákazníka.

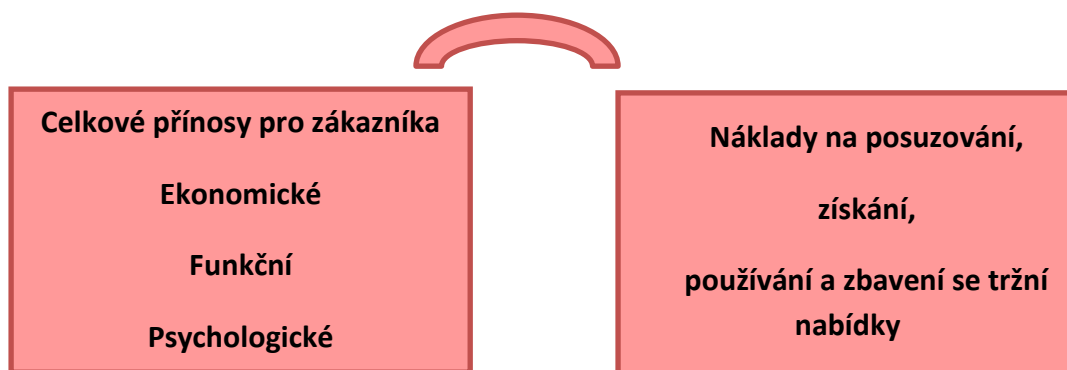
Celková hodnota pro zákazníka – suma hodnoty produktu, služeb, zaměstnanců a image, které kupující z marketingové nabídky získá.

Celkové náklady pro zákazníka – suma všech finančních, časových, energetických a psychických nákladů spojených s marketingovou nabídkou (Kotler et al, 2007).

Hodnota pro zákazníka může být vnímána jako rozdíl celkových přínosů a nákladů (Kotler, Keller, 2013, s. 161). Hodnota je výsledkem komparace celkových přínosů a nákladů (resp. atributů hodnoty). Do celkových přínosů je zahrnuta finanční hodnota sumy ekonomických, funkčních a psychologických přínosů. Zákazník si přeje, aby tyto přínosy mu dal výrobek, či služba, lidé či image firmy. Do celkových nákladů jsou zařazeny všechny náklady, jež zákazník vynaloží na získání výrobku. Jsou to náklady určené na posuzování, získání, používání a zbavení se tržní nabídky (obrázek č. 6.2).

Složky hodnoty

Obrázek č. 6.2 Zákazníkem vnímaná (získaná) hodnota (CPV- customer perceived value)



Zdroj: zpracováno dle Kotler, Keller (2013, s. 161).

Výrobek má určité vlastnosti (funkce, výkon, design), které si zákazník přeje, aby měl. Získáním tohoto výrobku dokazuje zákazník i svoje společenské postavení (typ auta).

K ZAPAMATOVÁNÍ – NÁKUP LEDNICE



Zákazník má zájem koupit si lednici.

Přínosy: uchování užitné hodnoty potravin, vlastnosti výrobku, funkce, výkon, design ledničky, značka, image firmy.

Náklady:

- posuzování (monitoring trhu - nejprve na internetu, výměna zkušeností mezi známými či příbuznými, poté návštěva kamenných prodejen a porovnávání),
- získání (cena výrobku, dovezení...)
- používání (energetická náročnost, poruchy, opravy)
- zbavení výrobku (odvezení staré lednice vlastními silami či firmou, která instaluje novou, např. firma Datart nabízí dovezení výrobku, jeho instalaci, odvezení starého výrobku).

**Analýza
hodnoty
pro zákaz-
níka**

Analýza hodnoty pro zákazníka (Kotler, Keller, 2013):

1. Formulace podstatných vlastností výrobků a služeb, které zákazníci oceňují.
2. Realizace výzkumu různých vlastností a přínosů
3. Vyhodnocení výkonu firmy a jejich konkurentů
4. Komparace výkonu firmy a hlavního konkurenta klíčovými zákazníky
5. Sledování hodnoty pro zákazníka v čase.

Ad1) firmy se dotazují svých zákazníků na vlastnosti a přínosy, které jsou pro ně důležité, zajímají je ukazatele výkonu,

Ad2) zákazníci vyhodnocují důležitost jednotlivých vlastností a přínosů, rozdílná hodnocení může také napomoci rozdělit zákazníky do určitých skupin (segmentů),

Ad3) zákazníci provedou srovnání dané firmy s konkurencí podle vlastností a přínosů, mohou udělat rozhodovací analýzu,

Ad4) zákazníci vyhodnotí vlastnosti výrobků a přínosy s hlavním konkurentem, pokud má firma vyšší hodnocení, pak si může naúčtovat vyšší cenu,

Ad5) sledování hodnoty pro zákazníka je nutné dělat průběžně v čase a kontinuálně.



PRO ZÁJEMCE – HODNOCENÍ VLASTNOSTÍ VÝROBKŮ

Pro hodnocení vlastností výrobků můžeme použít jednoduchou rozhodovací analýzu.

Vlastnosti	Výrobek A	Výrobek B	Výrobek C
Funkce			
Výkon			
Design			
Cena			
.....			

Atributy hodnoty pro zákazníka se mohou mírně lišit u zákazníků na B2C nebo B2B trhu. Na trhu B2C, který se týká spotřebitelů a maloobchodu se hodnota týká hlavně produktu (obchodního sortimentu) a všech ostatních nástrojů marketingového mixu. Zákazníci zajímají ceny i úroveň komunikace s ním. Volí si typ prodejny, kde nakupuje (samobsluha, pultová prodejna...). Zákazníka oslovuje exteriér prodejny i interiér a celková nákupní atmosféra. Velmi důležitý je i samotný prodejní proces. Lidé, kteří obsluhují. Pokladní na pokladně a její chování či pracovníci v informačních centrech (Starzyczná, 2013). Svoji roli také sehrává dostupnost prodejny a její lokalizace.

Co se týká trhu B2B, tam se objevují další atributy, což je dáno charakterem partnerů, kteří spolu jednají. Samozřejmě i zde je důležitý produkt, případně značka. Navíc je často zdůrazňována hodnota vztahu, požitky z jednání, či image firmy. Nákladová stránka se týká také cen, ztrát, obětí. Svoji roli hraje důvěra (viz PRM).

Atributy hodnoty na B2B a B2C trhu

6.1.2 HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRO PODNIK

ZISKOVOST ZÁKAZNÍKA

Cílem marketingu je získat a udržet si ziskové zákazníky, což platí samozřejmě i pro CRM. Všechny procesy ve firmě a marketingové aktivity vedou k tvorbě hodnotného zákazníka., což v dnešním konkurenčním prostředí není vůbec jednoduché. Kotler a Keller (2013) uvádí, že nejziskovějšími zákazníky nemusí být ti největší, kteří obvykle vyžadují příliš mnoho služeb a vysoké slevy. Nejmenší zákazníci naopak platí za zboží plné ceny a žádají si minimum služeb. Náklady na spolupráci s nimi ale jejich ziskovost snižují. Kotler také upozorňuje, že podnik může zvýšit svou ziskovost, pokud se zbaví svých nejhorších zákazníků.

KDO JE ZISKOVÝM ZÁKAZNÍKEM?

Dle Kotlera a Kellera (2013. s. 170) to je jedinec, domácnost, nebo organizace, kteří v průběhu času zajišťují tok příjmů o požadovanou částku, která je vyšší než kolik představuje součet nákladů na jeho přilákání, získání a obsluhu za stejnou dobu. Podniky zpracovávají analýzy ziskovosti, které napomáhají rozdělit zákazníky na ziskové a neziskové.

MŮŽE PODNIK MĚŘIT HODNOTU ZÁKAZNÍKA?

Podniky používají někdy jednoduché ukazatele, jako je např. objem tržeb a jejich vývoj. O tom jsme již hovořili v souvislosti s výsledky CRM. Hodnotí vývoj počtu zákazníků, či délku vztahu se zákazníkem apod. V dnešní době už to ale nestačí. V úvahu je třeba vzít i vynaložené náklady na zákazníky a měřit ziskovost.

K odhadu hodnoty zákazníka lze použít v podstatě 3 přístupy (Peppers, Rogers, 2004):

Odhad hodnoty zákazníka

- analýzu odhadů jednoduchých proměnných (objem tržeb, objem a vývoj počtu zákazníků),
- finanční analýzu tržeb a s tím spojenými náklady,
- statistickou analýzu, která vychází z předchozích dvou analýz a využívá model celožitovní hodnoty zákazníka.

CELOŽIVOTNÍ HODNOTA ZÁKAZNÍKA

Koncept CLV

Podniky mají zájem na tom, aby jejich zákazníci byli dlouhodobě ziskoví. V této souvislosti se hovoří o tzv. konceptu „celoživotní hodnoty zákazníka.“ (CLV - customer lifetime value). Není jednoduché kalkulovat CLV, protože někdy nejde jen o kontinuální dlouhodobý pohled na zákazníka. Často firmy vynakládají i krátkodobé marketingové aktivity, které jsou vynakládány operativně dle konkrétní situace na trhu, jež také pomáhají vybudovat se zákazníkem dobrý a věrný vztah.



DEFINICE – HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRO FIRMU

Definice: čistá současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka, definice vychází z předpokladu, od svých očekávaných příjmů musí společnost odečíst očekávané náklady na získání a obsluhu daného zákazníka a výsledek diskontovat vhodnou diskontní sazbou (např. 10-20% v závislosti na nákladech kapitálu a postoji k riziku) (Kotler, Keller, 2013, s. 171).

Vzorec CLV

Zjednodušený vzorec pro výpočet CLV (Gupta, Lehmann, 2005):

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} m \frac{r}{(1+i-r)}$$

m = marže (cena minus náklady)

i = diskontní míra nebo náklady kapitálu firmy

r = pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníka nebo jeho trvajících aktivity, míra retence.

V přínosech zákazníka by měly být všechny efekty (složky), které zákazník firmě přinese v daném období (v období setrvání u podniku – retence). Měly by být kvantifikovatelné a zjištěitelné v účetnictví (zisk ze zákazníka). Diskontní sazba i odráží náklady kapitálu.

SLOŽKY HODNOTY ZÁKAZNÍKA (ATRIBUTY)

Složky hodnoty můžeme rozdělit na hrubé příjmy a náklady na zákazníka (Lošťáková et al, 2009). Do hrubých příjmů můžeme zařadit hodnotu referencí, hodnotu informovanosti zákazníků, hodnotu věrnosti zákazníků, schopnost přijímat nové produkty, hodnotu image a hodnotu platební morálky.

V nákladech na zákazníka můžeme zahrnout náklady akviziční, výrobní a prodejní náklady, náklady na obsluhu, marketingové náklady na udržení, rozvoj, obnovení a znovu získání zákazníků a administrativní náklady na ukončení vztahu (viz obrázek č. 6.3).

HRUBÉ PŘÍJMY – CHARAKTERISTIKA (LOŠŤÁKOVÁ ET AL, 2009, S.113-114)

Hrubé příjmy hodnoty

- **HODNOTA REFERENCÍ ZÁKAZNÍKA DALŠÍM SUBJEKTŮM** – každý zákazník má trhu svou referenční hodnotu, je součástí referenčního trhu (viz model 6 trhů), je-li spokojen, může výrobky firmy doporučovat svým známým, např. na trhu B2C firmy dokonce motivují své zákazníky, aby jim našli nové zákazníky s příslibem odměny (to může ale platit i na B2B trhu),

- **HODNOTA INFORMOVANOSTI ZÁKAZNÍKŮ** – dnešní zákazník je poměrně dobře informovaný o trhu. Má spoustu možností, jak získávat informace. Informovaný zákazník tak může informovat další zákazníky a být vlastně nositelem těchto informací. Můžeme použít i výraz „chodící reklama.“ Informovaný zákazník může být také zdrojem dalších doporučení a vlivu na věrnost zákazníků.

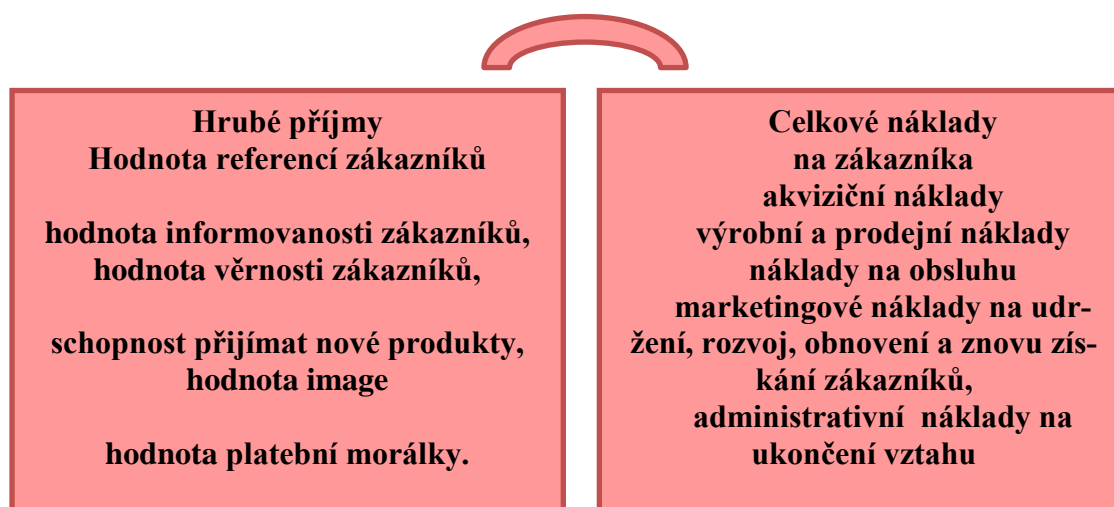
- **HODNOTA VĚRNOSTI ZÁKAZNÍKŮ** – do jaké míry je zákazník ochoten zůstat naším zákazníkem. Věrný zákazník je loajální zákazník k firmě i značce. Často tam existuje emocionální pouto. Zákazník firmu neopouští, vztahy jsou stabilní a prodlužují se.

- **SCHOPNOST PŘIJÍMAT NOVÉ PRODUKTY** – na B2B trhu se to může projevit pozitivně při spolupráci na výzkumu a vývoji produktů dvou partnerských firem, na B2C trhu je to možnost využít informace od spotřebitelů při testování nových výrobků, podnik tak získá cenné informace o vlastnostech výrobků i celém procesu prodeje (spotřebitelské panely),

- **HODNOTA IMAGE** – je využívána na B2B trhu, je-li o firmě pozitivní povědomí má to vliv i na vyjednávací pozici na trhu, image zákazníka má svoji hodnotu i na spotřebitelském trhu při nákupu ve specializovaných prodejnách, značkových prodejnách, kde personál zná často své zákazníky, i v menších prodejnách či provozovnách služeb ve městech či na venkově,

- **HODNOTA PLATEBNÍ MORÁLKY ZÁKAZNÍKA** – je důležitá na B2B trhu, neboť ovlivňuje i finanční situaci podniku (druhotná platební neschopnost).

Obrázek č. 6.3 Hodnota zákazníka pro firmu (CPV- customer perceived value)



Zdroj: zpracováno dle Lošťáková et al (2009)

Náklady na zákazníka

CELKOVÉ NÁKLADY NA ZÁKAZNÍKA:

- **akviziční náklady** – jsou náklady na získání zákazníka, výše nákladů je závislá na akviziční strategii, to znamená, zda se bude jednat o masový marketing nebo přímý,
- **výrobní a prodejní náklady** – náklady výroby a všechny náklady spojené s obsluhou zákazníka včetně nákladů na vyřízení objednávky, skladování a dopravu,
- **marketingové náklady na udržení, rozvoj, obnovení a znovu získání zákazníka** – jedná se např. náklady na prevenci odchodu zákazníka,
- **administrativní náklady** na ukončení vztahu.

VYUŽITÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA PODNIKEM

Využití hodnoty zákazníka

Řízení vztahů se zákazníky je zaměřené na budování dlouhodobých vztahů. Podniky mají různé zákazníky. Segmentace umožňuje zjistit významné zákazníky. Významnosti zákazníků může odpovídat způsob individuálního řízení vztahů s nimi, ovlivňování loajality i vkládané investice do těchto vztahů. Nejvýznamnější jsou klíčoví zákazníci, kteří přinášejí nejvyšší efekty. Těm mohou firmy věnovat speciální péči. Tato péče se může týkat obsluhy zákazníků, stanovení investic, které budou do těchto zákazníků vkládány a volby vhodné strategie řízení vztahů. Hodnota zákazníků je také využívána ke stanovení potenciálu zákazníka. Firmy mají i své ztrátové zákazníky, což jim výpočet hodnoty tyto zákazníky umožní odhalit.

Výsledkem úspěšného řízení vztahů se zákazníci jsou také pozitivní ekonomické efekty, a to zajištění dlouhodobé finanční stability podniku a likvidity. Podnik si vytváří portfolio zákazníků dle přínosů v čase (Lošťáková et al, 2009).

Podle rozdělení zákazníků do cílových skupin a segmentů je tvořen i celý marketingový mix. Využití hodnoty zákazníka tak podmiňuje nabídku produktů a služeb, cenovou nabídku, formu distribuce i marketingovou komunikaci.

**Hodnota
zákazníka
a marke-
tingový
mix**

K čemu mohou firmy hodnotu zákazníka využít? Firmy volí diferencované přístupy k zákazníkům (Lošťáková et al, 2009). Segmentace zákazníků jim umožňuje zjistit klíčové a významné zákazníky. Určité cílové skupiny zákazníků vyžadují rozdílné produkty. Dle potřeb těchto skupin je pak připravována nabídka produktů. V nabídce produktů mohou firmy tak diferencovat přístupy k zákazníkům. Těmto cílovým skupinám lze přizpůsobit cenu, dostupnost produktu a distribuci.

PRO ZÁJEMCE – VYUŽITÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA V PRAXI MSP



Ve vlastním výzkumu v roce 2015 byli respondenti dotázáni, jak využívají znalost hodnoty zákazníka pro firmu při procesním zajištění CRM. Výzkum ukázal, že firmy využívají znalost hodnoty zákazníka nejčastěji při stanovení cen pro individuální zákazníky, při udržování jejich loajality a při diferenciaci produktů pro konkrétní skupiny zákazníky.

Způsoby využití	Absolutní četnost	Relativní četnost
Při segmentaci zákazníků (rozdělení do skupin podle ziskovosti)	109	14,8
Při diferenciaci produktů pro konkrétní skupiny zákazníků	257	34,9
Při stanovení cen pro individuální zákazníky	365	49,6
Při návrhu distribučních kanálů (cesty k zákazníkům)	123	16,7
Při udržování loajality zákazníků (poprodejní aktivity)	292	39,7
Při výpočtu investic pro zákazníky	50	6,8

Zdroj: vlastní výzkum, Starzyczná, Pellešová (2018)

Z ekonomického hlediska lze cíle CRM vztahovat k likviditě (krátkodobé hledisko), k zajištění výkonnosti podniku (střednědobé hledisko) a k růstu tržní hodnoty firmy (dlouhodobé hledisko). Významný vliv na tržní hodnotu firem potvrzuje i studie Wojnarowski (2007). Studie byla provedena v roce 2005 a ukázala, že až 2/3 firem potvrdily, že dlouhodobé vztahy se zákazníky mají skutečný vliv na růst tržní hodnoty firmy.

6.2 Spokojenost zákazníka

Pokud produkt a služby splňují očekávání zákazníka, je spokojený. Pokud tomu tak není, je zákazník nespokojen.



DEFINICE - SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

Spokojenost je v obecném pojetí pocitem potěšení nebo zklamání jedince vycházejícím z porovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) výrobku s jeho očekáváním. (Tsiros, Mittal, Roos, 2004).

Když zákazník dostane vyšší hodnotu, je spokojen. Když je zákazník spokojen, déle ve firmě setrvává a opakuje své nákupy. Opakované nákupy přinášejí tržby a případně zisk.

Typy spokojenosti zákazníka

Na spokojenost působí řada faktorů. Na spotřebitelském trhu se jedná především o spokojenost se zbožím, s obsluhou, s prodejním prostředím a vyřizováním reklamací (Mulačová, Mulač et al, 2013), (tabulka č. 6.1):

Tabulka č. 6.1 Typy spokojenosti zákazníka

Typ spokojenosti	Opatření
Spokojenost se zbožím	Vhodný nákupní marketing – tvorba nabídky zboží (kvalitní, cenově přístupné zboží v požadované šířce a hloubce) Nadstandardní ochrana zboží – např. smluvní záruky
Spokojenost s obsluhou	Vhodný interní marketing – vyškolený, ochotný, vstřícný a příjemný personál, celkový přístup firmy k zákazníkům
Spokojenost s prodejním prostředím	Vhodné řešení interiéru prodejny, řešení interiéru a nákupní atmosféra, uspořádání zboží na prodejní ploše, merchandising ⁴¹
Spokojenost s vyřizováním reklamací	Dodržování platné legislativy

Zdroj: Mulačová, Mulač et al (2013)

SLEDOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Monitoring spokojenosti

V praxi existuje řada podniků, které monitorují spokojenost zákazníků. Na druhé straně řada z nich dělá monitoring spokojenosti nepravidelně a některé vůbec ne. Víme, že při řízení kvality některé ISO normy vyžadují monitoring spokojenosti zákazníků. Výzkum

⁴¹ Merchandising – rozmístění zboží na prodejní ploše.

spokojenosti je prováděn vlastními pracovníky či jsou k němu využívány specializované agentury. Tyto specializované agentury pracují na základě zakázky firem nebo provádějí testování výrobků či monitoring spokojenosti s výrobky na trhu, což vyplývá z jejich náplně činností. Jedná se např. nezávislé organizace, které se zabývají ochranou spotřebitelů (např. dTest, Sdružení ochrany spotřebitelů apod.).

Pokud realizují podniky výzkum spokojenosti vlastními silami, pak mívají zpracovaný systém zjišťování přání a stížností. Při výzkumu konečných spotřebitelů jsou instalovány v prodejních prostorech schránky na připomínky a projevení názorů zákazníků. Některé firmy mají i knihy přání a stížností či provozují zákaznické linky. V praxi jsou využívány také utajené nákupy a prováděné vlastní průzkumy spokojenosti.

TECHNIKY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

- **Pravidelné dotazování zákazníků** – podniky se dotazují na postoje zákazníků k nabízeným výrobkům a službám a na všechno, co souvisí s opakovanými nákupy. Mohou tak činit jak na trhu B2B, tak na trhu B2C (dotazníkové šetření, panelové diskuze...ankety)
- **Realizace „mystery shopping“** – zástupci podniků realizují utajené nákupy, aby získali informace o silných a slabých stránkách prodeje. Manažeri tak mohou např. navštívit vlastní prodejny i konkurenční a srovnávat (na trhu B2C).

Techniky měření spokojenosti

Mystery shopping je využíván v různých odvětvích národního hospodářství. Aplikují ho mobilní operátoři, maloobchodní řetězce, banky, pojišťovací společnosti, sítě čerpacích stanic, hotely, restaurace, výrobci automobilů, cestovní agentury, zábavní centra, letecké společnosti apod.⁴²

Podle výsledků výzkumu spokojenosti jsou zákazníci rozdělováni do skupin, aby bylo možné řešit případné nedostatky a provést změny v marketingových nástrojích.

Nespokojený zákazník hledá jiné možnosti uspokojování svých přání a potřeb. Odchází ke konkurenci. Kotler et al (2007) zmiňuje možnosti analýz odchodu zákazníků ke konkurenci.

6.3 Loajalita zákazníka

Spokojenost zákazníků ovlivňuje jejich věrnost neboli loajalitu. Ne vždy však spokojený zákazník rovná se loajální. Existují i nespokojení zákazníci, kteří jsou věrní, protože nemají třeba žádnou jinou alternativu.

Co je mystery shopping. [online]. [vid. 16. února 2019]. Dostupné z <http://mysteryshoppers.cz/cz/poradenstvi-v-oblasti-zakaznicke-pece.php>

Význam loajality roste s růstem nasycenosti trhu. Podniky mají omezené možnosti akvizice zákazníků. Cestou růstu může být zvýšení míry retence stávajících kupujících, dále zvýšení hodnoty a frekvence nákupů (Tahal, Střítežský, 2010).



DEFINICE - LOAJALITA ZÁKAZNÍKA

Věrnost neboli loajalita je vedle spokojenosti se zakoupeným zbožím a poskytnutými službami spojena s určitým očekáváním, které je propojeno s působením na citovou stránku zákazníka (Mulačová, Mulač et al, 2013).

Přístupy k definici věrnosti

Loajalita zákazníku bývá často v centru výzkumů. Existují dva hlavní přístupy k definici věrnosti. Jeden přístup je založen na chování zákazníka (behaviorální věrnosti). Druhý přístup je odvozován z postoje zákazníků. Behaviorální věrnost je posuzována dle nákupů zákazníků, a to zda je zákazník stále aktivní a zda náš podíl na výdajích zákazníka je stabilní. Postojová loajalita se odvíjí od složek postoje zákazníka, jako jsou pocity vyvolané vnímáním a síla kupního úmyslu. Ti zákazníci, kteří jsou silněji zapojeni, jsou loajálnější (Buttle, Maklan, 2015)

Loajalitu ovlivňuje míra spokojenosti zákazníků, míra jejich udržení u podniku a míra doporučení.

Výpočet loajality

Výpočet loajality zákazníka (index loajality, Best, 2005, Lošťáková et al, 2009):

$$ILZ = ISZ * IUZ * ISDZ$$

ISZ – index spokojenosti zákazníka (procento spokojenosti, např. 50%)

IUZ – index udržení zákazníka (míra setrvání zákazníka, 90% - 0,9)

ISDZ – index doporučení produktu jiným zákazníkům (10 % - 0,1).

- $50 \times 0,9 \times 0,1 = 4,5\%$ (nízká úroveň loajality ovlivněná především nízkou úrovní k ochotě doporučit výrobek dalším zákazníkům (Lošťáková et al, 2009).

Loajalitu, resp. věrnost lze měřit i jinými způsoby. Zamazalová (2009) ve své publikaci zmiňuje Švarce (2000), který se zabývá ukazatelem míry věrnosti, který říká, jaké je rozložení rozpočtu spotřebitele mezi „jeho“ obchodníka a ostatní obchodní firmy. Ukazatele se týkají věrnosti spotřebitelů. Ukazatel se vypočítá jako podíl průměrných výdajů za spotřební zboží u obchodní firmy X k průměrným výdajům spotřebitele celkem u všech firem. Posuzují se ale také další ukazatele (výdajová intenzita, míra penetrace, tržní podíl, průměrný počet nákupů, ukazatel míry uzavření apod.).

PRO ZÁJEMCE – UKAZATELE MÍRY LOAJALITY SPOTŘEBITELŮ



Výdajová intenzita (spending intensity) – průměrná částka utracená spotřebitelem v dané firmě.

Míra penetrace (penetration) – počet spotřebitelů nakupujících u dané firmy X k celkovému počtu spotřebitelů na trhu,

Průměrný výdaj (attachment) – podíl průměrné částky utracené spotřebitelem u obchodní firmy X k u průměrné částce utracené průměrným spotřebitelem u všech obchodních firem,

Ukazatel průměrného počtu nákupů – říká kolikrát za dané období průměrný spotřebitel nakoupil u obchodní firmy X,

Firmy mohou použít i další ukazatele, jako je např. věrnostní koeficient (to znamená, jak velké jsou náklady vynaložené na přetáhnutí zákazníka od konkurence), míra odchodu zákazníků apod. (Švarc, 2000).

Ziskovost
zákazníka

Storbacka a Lehtinen (2002), s. 86) si pokládali otázku, zda je loajální zákazník také ziskový. Faktem je, že když si představujeme loajálního zákazníka, obvykle si myslíme, že je tento zákazník také ziskový. Ale nemusí být tomu tak. Autoři upozorňují na analýzy, které potvrzují, že loajální, ale nezisková zákazníci se mohou stát ziskovějšími za předpokladu, že existuje možnost ovlivnit příjmy nebo strukturu vztahu tak, aby došlo k poklesu nákladů.

PŘÍPADOVÁ STUDIE - POSILOVÁNÍ VĚRNOSTI ZÁKAZNÍKŮ



Věrnostní programy jsou nástrojem, který může napomoci obchodníkům posílit zákaznickou věrnost na B2C trhu. Spotřebitelé si nevybírají svoji prodejnu podle toho, jaké věrnostní programy nabízí, ale rádi tyto výhody využívají. Co si oblíbili zákazníci? Upřednostňují odměny, které mohou poměrně rychle získat. Patří sem např. slevy na další nákup, související zboží zdarma, sleva na pohonné hmoty. Menší oblibu mají odměny, na něž může zákazník dosáhnout po delší době nebo okamžité věcné dary, ale nesouvisející s nakupovaným produktem.

Obchodníci mají zájem motivovat zákazníka k větším a opakovaným nákupům. Nejčastěji nabízejí odměny za sbírané body. Tento typ odměn však není nejvíce preferovaný u zákazníků. Je paradoxní, že zákaznickou věrnost vyvolávají typy odměn, které zákazníka nenutí k dlouhodobým a opakovaným nákupům. Spíše se ukazuje, že je zákazník loajální, když není nucen k nákupu pomocí věrnostního programu a má možnost svobodné volby a rozhodování a odměny budou menší, ale budou souviset s nakupovaným zbožím.

Obchodníci využívají data z věrnostních programů i pro další marketingové aktivity. Spokojenost obchodníka s věrnostním programem nejvíce vyvolává, pokud může získaná data využít pro optimalizaci skladových zásob a ke správnému nastavení produktových kategorií.

Výše předložené informace jsou získané z výzkumu, jež byl realizován v internetových obchodech (elektronické dotazování), dále v maloobchodních organizacích (dotazování byli manažeři). Dále byli osloveni zákazníci retailových řetězců Albert, Billa, Globus, Interspar, Penny a Tesco (Tahal, Strítezský, 2010).

Věrnostní programy mohou být nástrojem posilování vztahů se zákazníky i u malých a středních podniků.

MÍRA SETRVÁNÍ ZÁKAZNÍKA

Jeli zákazník spokojen, jak již bylo řečeno, opakovaně nakupuje a déle setrvává u podniku. Značnou roli zde sehrává i konkurenční prostředí. Jestliže zákazník má více nákupních možností a je při nákupu zklamán, odchází ke konkurenci. Míra setrvání zákazníka má vliv na podnik. Vliv může mít charakter krátkodobý. Z pozitivního hlediska dochází k růstu zisku u věrných zákazníků, klesají ztráty zákazníků a snižují se náklady na získávání dalších zákazníků. Dlouhodobý vliv se projevuje ve vyšší míře setrvání (v %) a prodlužuje se délka vztahu (Lošťáková et al, 2009, s. 98).

Výpočet
míry setrvání
zákazníka

Výpočet:

$$t = \frac{1}{1 - CR}$$

$$CR = 1 - \frac{1}{t}$$

CR = míra setrvání zákazníků (v %)

Př.: je-li míra setrvání zákazníků (CR) 50 %, doba setrvání (t) je 2 roky,
je-li míra setrvání 80 %, doba setrvání je 5 let.

RETENCE

Podniky se snaží působit na zákazníky, aby byli spokojeni a neodcházeli. Udržení zákazníků se nazývá retence. Kotler a Keller (2013) upozorňuje na to, že zákazníky je třeba si získat a poté i udržet a pečovat o vztahy s nimi.

Podniky usilují o to, aby si vytvořily stabilní zákaznickou základnu. Její vývoj je často přirovnáván k tzv. trychtýři. Zužující se tvar trychtýře poukazuje na to, jak se postupně snižuje počet zákazníků, kteří byli osloveni, až dojde k jejich stabilizaci.

OTÁZKY



- Jak vnímá hodnotu zákazník? Jaké tributy jsou pro něho důležité?
- Vysvětlete pojem hodnoty zákazníka pro podnik.
- K čemu využívá podnik hodnotu zákazníka?
- Jak lze měřit spokojenost zákazníků?
- Jak zvyšovat spokojenost zákazníků?
- Objasněte pojem loajalita zákazníka.
- Které vlivy působí na loajalitu zákazníků?
- Vysvětlete pojem retence zákazníků.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Studiem kapitoly jste získali další základní informace týkající se podstaty CRM. Velmi důležité je pochopit hodnotu v CRM a její dvojí pojetí. Východiskem budování je hodnota pro zákazníka, kterou je podnik schopen nabídnout. K tomu je třeba znát, čeho si zákazník cení a jak hodnotu vnímá. Jaké jsou tedy atributy hodnoty (produkt, jeho funkce parametry, prostředí prodeje, přístup lidí, úroveň komunikace apod.).

Hodnota pro zákazníka podmiňuje hodnotu zákazníka pro podnik samotný, neboť znalost této hodnoty umožňuje lépe reagovat na potřeby zákazníků, na tvorbu nabídky, volit vhodné formy distribuce, ceny i komunikaci. Hodnota se dá změřit. Firmy mohou volit ty nejjednodušší přístupy (objem tržeb) i sofistikované (CLV). Očekávaná hodnota pro zákazníka má vliv na jeho spokojenost, dobu setrvání u firmy, věrnost a loajalitu. Cílem CRM je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které přinášejí stabilitu a ziskovost. Loajalita je spojena také s ochotou zákazníka referovat o úrovni služeb v podniku a doporučovat produkty dalším zákazníkům. Zákazník se tak spolupodílí na prodeji produktů firmy a jejich propagaci.

ODPOVĚDI



- Jak vnímá hodnotu zákazník? Jaké tributy jsou pro něho důležité? Str. 76.
- Vysvětlete pojem hodnoty zákazníka pro podnik. Str. 79.
- K čemu využívá podnik hodnotu zákazníka? Str. 79.
- Jak lze měřit spokojenost zákazníků? Str. 84.
- Jak zvyšovat spokojenost zákazníků? Str. 85.
- Objasněte pojem loajalita zákazníka. Str. 85.
- Které vlivy působí na loajalitu zákazníků? Str. 85.
- Vysvětlete pojem retence zákazníků. Str. 85.

7 HLAVNÍ ČÁSTI CRM – STRATEGICKÁ A ANALYTICKÁ ČÁST



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Obsahem sedmé kapitoly je architektura CRM. V této kapitole se seznámíte se strategickou a analytickou částí. Strategická část je zaměřena na vývoj strategií podle změn ve vztahu k zákazníkům a strategie CRM a jejich hlavní charakteristiky. Představeny jsou také další strategické přístupy v CRM orientované na řízení zákaznického portfolia a řízení vztahů s klíčovými zákazníky, jakožto řízení pomocí hodnoty. V analytické části budete seznámeni s hlavními analýzami, které jsou pro CRM důležité.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- objasnit, jak se mění strategie řízení vztahů se zákazníky v průběhu vývoje marketingu,
- charakterizovat strategie CRM,
- objasnit řízení zákaznického portfolia (CPM),
- pochopit klíčové zákazníky (K- CRM),
- charakterizovat analytickou část CRM,
- vypočítat CLV a NPS.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Architektura CRM, strategická část CRM, strategie masového marketingu, strategie cílení na vybrané segmenty trhu, strategie CRM, masová personalizace, masová kastomizace, diferencovaná kastomizace, strategie diferencovaného CRM, řízení zákaznického portfolia (CPM), klíčový zákazník, implementace strategie CRM, analytická část CRM, výpočet CLV, výpočet míry loajality.

Architektura CRM zahrnuje několik částí. Jedná se o strategickou část, analytickou, operativní a kolaborativní. V této kapitole se budeme zabývat strategickou a analytickou částí CRM.

7.1 Strategická část CRM

Řízení vztahů se zákazníky se postupně měnilo souběžně s vývojem marketingu. Počátky byly spojené s masovým marketingem a strategií cílení na segmenty (Lošťáková et al, 2009). Tyto strategie předcházely strategiím CRM.

7.1.1 MASOVÝ MARKETING A STRATEGIE CÍLENÍ NA VYBRANÉ SEGMENTY TRHU

STRATEGIE MASOVÉHO MARKETINGU

Strategie před CRM

Tam, kde existují jen malé rozdíly v potřebách zákazníků i v jejich chování, volí firmy strategii masového marketingu (Earls, 2008). Tuto strategii využívají např. obchodní řetězce provozující sítě supermarketů, hypermarketů a diskontů. Také je uplatňují globální firmy, které nabízejí globální značky (např. Coca-cola).

STRATEGIE CÍLENÍ NA SEGMENTY

Zákazníci mohou mít rozmanité potřeby, které bývají na jedné straně diferencované, na druhé straně mohou být podobné, takže vytvářejí určité skupiny zákazníků (segmenty). Podniky pak těmto segmentům připravují svoji nabídku. Segmenty mohou být různě velké (Lošťáková et al., 2009, s. 15). Podniky si mohou zvolit **jeden velký segment** s podobnými potřebami, pokud mají omezené zdroje. Může to být podnik, který takto oslovuje svými produkty významnou příjmovou skupinu zákazníků s nižšími příjmy. **Strategie cílení na sousední segment** je typická tím, že podnik vyčerpá možnosti rozvoje určitého segmentu, tak hledá příležitosti, které mu umožní zvýšit prodeje. Volen je pak sousední segment, což znamená, že se jedná o příbuzné potřeby a produkty. Podniky se mohou orientovat na **malý segment**, který je ignorován velkými konkurenty (prodej luxusního zboží).

7.1.2 STRATEGIE CRM A JEJÍ TYPY

V odborné literatuře najdeme několik strategií CRM. Je zde zařazena masová personalizace, masová kastomizace, strategie diferencované kastomizace a strategie diferencovaného CRM (Best, 2005, Lošťáková et al, 2009).

Strategie CRM

MASOVÁ PERSONALIZACE

Představuje první úroveň marketingu řízení vztahů se zákazníky. Strategie je založena na identifikaci zákazníka podle jeho jména a adresy, kterou podniky potřebují k individuální péči o zákazníky. Podniky k tomu vytvářejí systémy individuální komunikace s cílovými zákazníky, kteří mají pocit, že je o ně individuálně pečováno, i když dostávají standardní produkty. V praxi je tato strategie uplatňována např. u bank, či zásilkového obchodu.

Masová personalizace

MASOVÁ KASTOMIZACE

Masová
kastomi-
zace

Druhou úrovní je strategie masová kastomizace. Některé skupiny zákazníků jsou ochotni utratit za služby navíc. Podniky se snaží reagovat na individuální potřeby a přání. Představy zákazníka tak jsou součástí tvorby produktu nebo služby. Míra péče je v podstatě pro všechny zákazníky na stejné úrovni, ale obsahuje poradenství, které zákazník ocení. Tato strategie je využívána např. při prodeji kuchyní., vytváření konfigurací PC apod. Zákazník při této individuální péči dostává velkou přidanou hodnotu.

Masová kastomizace spočívá ve využívání flexibilních procesů a organizačních struktur pro individuální přípravu nabídky na zakázku (Buttle, Maklan, 2015, s. 160). Seznamte se s následující případovou studií. Uvidíte, jak individuální zakázky řeší firma ORESI.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – PRODEJ KUCHYNÍ ORESI

Podle Oresi je navržení kuchyně náročnou odbornou činností. Návrh musí vyhovět individuálním potřebám spotřebitele, jeho prostorovým i finančním možnostem, osobním představám i vkusu. Dále je třeba vzít v úvahu aktuální požadavky na ergonomii a bezpečnost, která zajišťuje komfort pro spotřebitele. Kuchyně musí být také dokonalou estetickou součástí celého bytu na příštích 20 a více let. Firma poskytuje příklady svých návrhů, aby zákazníkům usnadnila výběr a rozhodování zdarma. Spolupráce s profesionály snižuje cenu kuchyní. Pokud si kuchyň navrhuje laik, může si přinést do svého bydlení spoustu problémů. I firma ORESI má na svých webových stránkách program na navrhování kuchyní, ale doporučuje ho pouze zákazníkům z řad architektů či truhlářů, kteří mají zkušenosti s řadou realizovaných kuchyní. Pokud si ho vyzkouší laik, pak by tento program měl brát jako hru.

U firmy se kuchyň tvoří a nakupuje během dlouhého dialogu mezi odborníkem a budoucím spokojeným uživatelem. U dobré kávy a s dobrými radami. K podpoře prodeje jsou nabízeny různé akce a výhody (slevy, prodloužená smluvní záruka 7 let na nábytek, 5 let na spotřebiče, atraktivní splátkový kalendář).⁴³

DIFERENCOVANÁ KASTOMIZACE

Diferenco-
vaná kas-
tomizace

Jedná se o strategii na třetí úrovni, při níž jsou produkty a služby zákazníků „šity“ na míru. Podle produktů jsou pak vytvářeny ostatní prvky marketingového mixu, tak aby zákazník obdržel jedinečnou hodnotu, která je vytvořena na základě spolupráce mezi poskytovatelem produktu a služby. Zákazník vytváří hodnotu spolu firmou. Může se např. jednat o bankovní produkty pro VIP zákazníky, tvorba investičního portfolia na základě poradenství finančního poradce apod. Často je tato strategie používána také na B2B trhu v PRM.

⁴³ Oresi. [online]. [vid. 17. února 2019]. Dostupné z <http://www.kuchyne-oresi.cz/kuchyne-informace/graficke-navrhy-kuchyne-zdarma.php>

DIFERENCOVANÉ CRM

Čtvrtou úrovní je strategie vznikající kombinací všech předchozích strategií. Je nabízena významným zákazníkům s odlišnými potřebami, nákupním chováním (Lošťáková et al, 2009). Je důležité u nich monitorovat celoživotní hodnotu a promýšlet individualizovaná řešení potřeb (CSM - customer solution management), který představuje komplexní péči o zákazníky (Chlebovský, 2017). Někteří odborníci považují CSM dokonce za komplexnější než CRM, se kterým je propojen.

Diferencované CRM

Nyní si můžeme shrnout všechny typy hlavních strategií týkající se vztahů se zákazníky a jejich řízení (viz tabulka č. 7.1).

Tabulka č. 7.1 Přehled základních strategií vztahů se zákazníkem

Typ strategie	Charakteristika
Masový marketing	Tam, kde existují jen malé rozdíly v potřebách zákazníků i v jejich chování, volí firmy strategii masového marketingu
Strategie cílení na segmenty	Strategie založená na tvorbě nabídky pro určité segmenty
Strategie CRM:	
Masová personalizace	Strategie založená na identifikaci zákazníka podle jeho jména a adresy, kterou podniky potřebují k individuální péči o zákazníky.
Masová kastomizace	Strategie orientující se na individuální potřeby zákazníků na základě jednotné nabídky produktů
Diferencovaná kastomizace	Strategie, při níž jsou produkty a služby zákazníků „šity“ na míru.
Strategie diferencovaného CRM	Kombinace všech předchozích strategií

Zdroj: zpracováno dle Lošťáková et al (2009)

Strategický přístup k CRM bez ohledu, kterou základní strategii si firma zvolí, zahrnuje strategii CPM (řízení zákaznického portfolia), řízení vztahů s klíčovými zákazníky (K – CRM – key relationship management), strategii řízení hodnoty (V-CRM -value customer relationship management).

Diferencované řízení vztahů se zákazníky předpokládá pracovat s různými cílovými skupinami zákazníků. Důležité je odhadnout významné skupiny (klíčové), což je strategickou záležitostí podniku.

Diferencované řízení vztahů se zákazníky

7.2 Řízení zákaznického portfolia

Východiskem diferencovaného řízení vztahů se zákazníky je vytvoření zákaznického portfolia a jeho řízení (CPM – customer portfolio management). Zákaznické portfolio lze definovat jako soubor vzájemně se vylučujících se skupin zákazníků, které zahrnují celou

zákaznickou základnu (Buttle, Maklan, 2015). Se zákaznickým portfoliem jste se seznámili i v marketingu. Připomeňte si Bostonskou matici (hvězdy, dojně krávy, otazníky a psi).

**Disciplíny
CPM**

ZÁKLADNÍ DISCIPLÍNY CPM:

- segmentace trhu,
- prodejní předpovědi (sales forecasting),
- propočet nákladů (activity based costing - ABC),
- rozdělení podle celoživotní hodnoty zákazníků (customer lifetime value estimation)
- data mining.

**Přístupy
ke třídění
zákazníků**

Oblast řízení klíčových zákazníků se týká K- CRM. Tato koncepce se hodí pro všechny typy podniků. Nejvíce je vhodná pro podniky s několika silnými zákazníky nebo rozsáhlým sortimentem (Sodomka, Klčová, 2010). Firmy si rozdělují zákazníky podle jejich významu a hodnoty do různých skupin. Odborná literatura nabízí více přístupů ke třídění.

Rozdělení zákazníků dle Lošťákové et al (2009, s. 33 -34):

1. **Klíčoví zákazníci (velmi hodnotní zákazníci)** – mají největší vliv na prosperitu firmy, jsou nositeli největších finančních i nefinančních přínosů,
2. **Méně významní zákazníci (středně hodnotní zákazníci)** – péče o tyto zákazníky není prioritou, je standardní.
3. **Ostatní nevýznamní zákazníci (málo hodnotní a nehodnotní)** - náhodní kupující.

Strategicky významní zákazníci (Buttle, Maklan, 2015, s. 148 - 149):

1. **Zákazníci s vysokou budoucí hodnotou po celou dobu životnosti** - tito zákazníci budou významně ovlivňovat budoucí prosperitu podniku,
2. **Zákazníci s vysokým objemem obchodů** – zákazníci nemusí vytvářet vysoký zisk, ale mohou pozitivně ovlivnit výši jednotkových nákladů (s ohledem na fixní náklady, které jsou spojeny s objemem prodeje),
3. **Benchmark zákazníci** – to jsou zákazníci, kteří jsou sledováni ostatními (dobré image, značka). Má-li podnik s nimi vybudovaný vztah, může ho to dostat na další trhy.
4. **Inspirativní zákazníci** – mohou přispět ke zlepšení podnikání podniku, mohou si stěžovat, vyžadovat nové produkty, snížení cen, požadavky mohou být dokonce nepřiměřené, přesto inspirativní.
5. **Otvírači dveří** – zákazníci, kteří umožňují dodavatelům vstoupit na nový trh.

PRO ZÁJEMCE – JAK AKTIVOVAT NEAKTIVNÍ KLIENTY



Neaktivní klienti, tzv. sirotci, jsou zákazníci, s nimiž již nějaký čas nebyl navázán kontakt ani jim nebyla nabídnuta žádná služba. K jejich aktivaci jsou používány konkrétní cílené kampaně, které jsou používány jako nejméně úspěšnější.

Příklad z praxe:

Firma hledala způsob, jak si udržet sirotky, s nimiž již nějakou dobu nebyli v kontaktu a nenabízel jim žádné služby. Navrhli a připravili jsme proto kampaň na udržení sirotků.

Základem byla segmentace zákaznického portfolia. Segmentace zákaznického portfolia ukázala, že sirotci tvoří téměř čtyřicet procent zákazníků. S cílem tento počet snížit byly vytvořeny, připraveny a realizovány dvě kampaně. Komunikačním nástrojem první z nich bylo call centrum, pro něž jsme připravili všechny dokumenty potřebné pro realizaci i školení a koučink.

Díky dvěma samostatným kampaním dokázala firma obnovit obchodní vztahy s více než padesáti procenty svých sirotků, a zvýšit tak své dlouhodobé finanční výsledky téměř o dvacet procent.⁴⁴

Řízení zákaznického portfolia koresponduje s řízením zákaznické základny, o níž si blíže ještě pohovoříme při budování vztahu se zákazníky.

7.3 Implementace strategie CRM

Implementace strategie CRM je komplexní proces, který zasáhne téměř každého zaměstnance. Kontakt se zákazníky by měl být jedním z prioritních procesů ve firmě, proto se ostatní podnikové procesy musí přizpůsobit změnám spojeným právě s implementací CRM. Implementace ve velkých korporacích je často řízena jako samostatný projekt.⁴⁵

Procesy
v podniku
a CRM

⁴⁴ SLÁNSKÝ, D. *Jak aktivovat neaktivní klienty?* [online]. [vid 10. března]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/crm/jak-aktivovat-neaktivni-klienty-z.htm>

⁴⁵ SOUKUP, M., PECHMANN, T. *Implementace CRM jako komplexní projekt.* [online]. [vid 11. března 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>

„Výzkumy ukazují, že systémy CRM přinášejí méně, než firmy před implementací očekávaly. Podle našich zkušeností z desítek implementačních projektů je optimismus postaven na tom, že firmy očekávají zásadní změny jen díky dodaným systémům CRM a technologiím. Přitom implementace CRM je především „o lidech“.“⁴⁶ Nyní si popíšeme, co všechno by měla implementace obsahovat.

STANOVENÍ CÍLŮ IMPLEMENTACE CRM

Je nezbytné, aby si firma konkrétně definovala cíle implementace CRM. Cílů může být hned několik – počet nových zákazníků, počet loajálních zákazníků, obchodní výsledky apod. Nicméně je důležité, aby bylo předem stanoveno, jakým způsobem (metriky) budou výsledky měřeny.

VÝBĚR IMPLEMENTAČNÍHO PARTNERA

Samozřejmě na úspěšnou implementaci má vliv více faktorů, avšak jako klíčový faktor můžeme uvést výběr implementačního partnera. Co si ale pod implementačním partnerem představit? Implementační partner je v podstatě „pomocnou rukou“. Pomáhá nejen s výběrem vhodného softwaru, ale také s jeho samotným zavedením. Implementační partner je dané firmě k dispozici také v případě problémů nebo potřebných průběžných optimalizací. Spousta těchto partnerů také svým zákazníkům (firmám) nabízí školení pro zaměstnance před implementací, ale také v průběhu v případě uživatelských aktualizací.⁴⁷

POSTUPNÁ IMPLEMENTACE CRM

Implementace CRM v podniku je významnou změnou a zavedením nového procesu pro všechny zaměstnance. Je proto důležité myslet na postupné zaškolení všech zaměstnanců. Obecně je doporučováno přednostně zapojit klíčové zaměstnance, kteří se následně stanou tzv. mentory a budou pomáhat ostatním zaměstnancům během seznamování se s tímto systémem. Postupná implementace eliminuje problémy s nepochopením podstaty CRM ze strany zaměstnanců a postupně testuje obchodní procesy.⁴⁸

MARKETINGOVÉ PROCESY

V některých podnicích jsou často postrádány marketingové procesy, které jsou nezbytné pro samotné CRM. Proto je nutné, aby během postupné implementace byl nastaven alespoň jeden marketingový proces (např. způsob získávání zákaznických kontaktů a následná práce s nimi – e-mailing apod.).

Nyní přejdeme k další části CRM, a to k analytické, která vyhodnocuje řadu informací o zákaznících.

⁴⁶ Šest tipů pro úspěšnou implementaci CRM. [online]. [vid 12. března 2019]. Dostupné z <https://www.daquas.cz/articles/663-sest-tipu-pro-uspesnou-implementaci-crm>.

⁴⁷ Šest tipů pro úspěšnou implementaci CRM. [online]. [vid 12. března 2019]. Dostupné z <https://www.daquas.cz/articles/663-sest-tipu-pro-uspesnou-implementaci-crm>.

⁴⁸ Šest tipů pro úspěšnou implementaci CRM. [online]. [vid 15. března 2019]. Dostupné z <https://www.daquas.cz/articles/663-sest-tipu-pro-uspesnou-implementaci-crm>.

7.4 Analytická část CRM

Podniky sbírají informace o zákaznících a ukládají si je k dalšímu zpracování. Získaná data se vyhodnocují, jsou využívány k predikci možného chování zákazníků a k rozmanitým analýzám. Data se ukládají do databáze a slouží i k zajištění operativní části CRM (Dohnal, 2002). Důležitým faktorem pro úspěšnou práci a využití získaných dat je centralizace informací o zákaznících, tzv. **centrální databáze zákazníků**. V centrální databázi zákazníků je nezbytná propojenost všech systémů a podnikových procesů.⁴⁹ Využití databází je poměrně široké. Slouží k identifikaci potenciálních zákazníků, rozhodování o nabídce pro zákazníky, prohloubení věrnosti zákazníka, opětovná aktivace zákazníků, eliminace závažných chyb (Kotler, Keller, 2013)

Databáze
zákazníků

Můžeme zde také přiřadit také tzv. databázový marketing. Databázový marketing je forma přímého marketingu, která využívá databázi nejen současných, ale také potenciálních zákazníků. Cílem je především zvýšení efektivity komunikace, která má pozitivní vliv na reakce zákazníků a objemy prodeje. Databázový marketing pracuje s velmi vyčerpávajícím množstvím informací. Základními informacemi o současných či potenciálních zákaznících jsou.⁵⁰

Databá-
zový mar-
keting

- demografické údaje (věk, příjem, rodina, narozeniny),
- psychologické údaje (zájmy a názory),
- idiografické údaje (preferovaná média).

Kotler a Keller (2013) uvádí, že databázový marketing je uspořádaný soubor informací o jednotlivých současných nebo potenciálních zákaznících, který je ale aktuální, přístupný a použitelný k marketingovým účelům, jako je vyhledávání příležitostí k prodeji, prodej výrobků nebo služby nebo k upevňování vztahů se zákazníky.

Chování zákazníků ovlivňuje celá řada faktorů. Působí zde kultura, společenské podmínky, rodina, či referenční skupiny. Dále jsou to osobní vlastnosti a životní podmínky jednotlivců. Z hlediska řízení vztahů se zákazníky je důležité věnovat pozornost monitoringu spokojenosti zákazníků, zjišťování zda je zákazník loajální i jeho odchodům ke konkurenci.

Obecně můžeme tedy analytickou část CRM definovat jako **analýzu všech dat**, která firma získává o svých zákaznících, hledání vztahů a souvislostí mezi nimi. Jednotlivá data jsou primárně získávána z operativní části CRM, které se budeme věnovat v další kapitole. Nyní se zaměříme pouze na analytickou část.

Jak už bylo zmíněno, analytické CRM shromažďuje veškerá získaná data o zákaznících. Pro lepší přehlednost můžeme tato data rozdělit do tří kategorií:

Kategorie
dat

- **Obchodní data:** kupní historie (vývoj), preference značky aj.

⁴⁹ *Co je a co není CRM.* [online]. [vid 11. března 2019]. Dostupné z <https://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>.

⁵⁰ *Databázový marketing.* [online]. [vid 12. března 2019]. Dostupné z <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/databazovy-marketing>.

- **Finanční data:** platební historie včetně typu platby.
- **Marketingová data:** míra odezvy zákazníků na kampaně, spokojenost zákazníků a data o retenci.⁵¹

Firmy mohou z těchto získaných dat nalézt odpovědi na otázky, které pomohou určit důležité strategie pro budování vztahů se zákazníky. Z těchto dat může firma získat cenné informace týkající se například loajálnosti zákazníků nebo určení konkrétních zákazníků, kteří reagují na určité nabídky apod.

MODELOVÝ PŘÍKLAD CELOŽIVOTNÍ HODNOTY ZÁKAZNÍKA

Příklad výpočtu CLV

V kapitole 6 jsme se seznámili s pojmem CLV neboli „celoživotní hodnota zákazníka“, kde jsme si také uvedli vzorec pro výpočet této hodnoty. Výpočet CLV může firma aplikovat v analytické části CRM, nicméně je nezbytné při výpočtu neopomenout dvě hlavní nevýhody. CLV nedokáže brát zřetel na unikátnost každého zákazníka a také nedokáže rozlišit, v jakém nákupním cyklu se momentálně zákazník nachází. I přes tyto dvě zmíněné nevýhody je výpočet CLV v praxi používán. Pojdme si společně vypočítat modelový příklad, nejprve si připomeneme vzorec:

Zjednodušený vzorec pro výpočet CLV (Gupta, Lehmann, 2005):

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} m \frac{r}{(1+i-r)}$$

m = marže (cena minus náklady)

i = diskontní míra nebo náklady kapitálu firmy

r = pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníka nebo jeho trvajících aktivity, míra retence.

Podnik poskytující internetové služby pravidelně vypočítává hodnotu CLV. Máme k dispozici tyto měsíční údaje:

Průměrný výnos produktu	407 Kč
Průměrná cena nákladů	40 Kč
Průměrný variabilní náklad	20 Kč
Diskontní míra	15 %
Míra retence	80 %

$$CLV = 347 \frac{0,8}{(1+0,15-0,8)}$$

$$CLV = 791,16 \text{ Kč}$$

⁵¹*Analytical CRM: Definition & Applications*. [online]. [vid 12. března 2019]. Dostupné z <https://study.com/academy/lesson/analytical-crm-definition-applications-quiz.html>.

Z výsledku modelového příkladu je zřejmá velmi přínosná CLV hodnota. I přes pozitivní výsledek může podnik dál pracovat na dosažení ještě lepší CLV, a to různými marketingovými metodami. Například známý německý řetězec obchodů nabízí kávu Tchibo, pečuje o své zákazníky a zároveň pracuje na akvizici zajímavým způsobem. Pokud zákazník Tchibo přivede s sebou svého kamaráda a oba se přihlásí do aplikace Foursquare⁵² (jejich kamarádi a blízcí tak uvidí, kde si vychutnávají kávu), kde zveřejní svou geolokaci a kamarád stávajícího zákazníka dostane Tchibo kávu dle vlastního výběru zcela zdarma. Tímto způsobem získá firma nového zákazníka a zároveň geolokačním označením se pravidelně připomíná veřejnosti.

PRO ZÁJEMCE – CELOŽIVOTNÍ HODNOTA ZÁKAZNÍKA V USA



Cílem firem by mělo být dosažení takového stavu, kdy zákazníci utrácí více peníze při každém obchodním kontaktu nebo nakupují častěji a využívají služby co nejdéle. A to i z toho důvodu, že není možné dlouhodobě spoléhat jen na získávání nových zákazníků. Získávání nových zákazníků je navíc mnohem nákladnější než udržení si zákazníků stálých. Na základě průzkumů v USA zjistili, že ti nejlepší zákazníci utrácí své peníze mnohem více a častěji než ostatní. V běžných obchodech s nabídkou produktů denní spotřeby je výsledkem poměr 16:1, v restauracích a ostatních stravovacích zařízeních 13:1, ve volbě letecké dopravy 12:1 a v hotelích a ostatních ubytovacích zařízeních je poměr 5:1. Z těchto výsledků je zřejmá výhodnost udržení se stávajícími zákazníky a budování vztahů. Zákazník supermarketu v USA má tak například roční hodnotu pro podnik 3 800 dolarů.⁵³

MÍRA LOAJALITY (NET PROMOTER SCORE)

K celoživotní hodnotě zákazníka se v poslední době měří (sleduje) míra loajality pomocí tzv. Net promoter score. Net promoter score (dále NPS) je metoda měření míry loajality zákazníků nebo zaměstnanců podniku, kterou roku 2003 vytvořil Reichheld ve spolupráci s firmou Bain&Company a Satmetrix (Reichheld, 2003). Pojdme se blíže seznámit s podstatou této metody.

Výsledek NPS prezentuje firmě ochotu zákazníků či zaměstnanců doporučit značku jako prodejce či zaměstnavatele. Prostřednictvím této metody firma získá velmi cenné informace. Na základě výsledků může firma u jednotlivých zákazníků předejít např. jejich odchodu ke konkurenci, vyřešit současné problémy (nespokojenost) zákazníků, zjistit, zda nově zavedené CRM ovlivnilo loajalitu zákazníků a v případě velmi pozitivního výsledku NPS tuto informaci zveřejnit a vylepšit tak povědomí o firmě.⁵⁴

Co vyjadřuje NPS?

Výpočet NPS se realizuje na základě marketingového výzkumu, ve kterém firma zjistí počet loajálních a neloajálních zákazníků/zaměstnanců. Výzkum se provádí převážně prostřednictvím e-mailingu. Zákazníkům je zaslán online dokument nebo jen otázka vložena přímo do e-

⁵² Geolokační aplikace (služba) s prvky sociální sítě.

⁵³ *Poznejte hodnotu svých zákazníků a nejslabším dejte padáka.* [online]. [vid 15. března 2019]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/poznejte-hodnotu-svych-zakazniku-a-nejslabsim-dejte-padaka/>.

⁵⁴ *Net promoter score.* [online]. [vid 16. března 2019]. Dostupné z <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>.

mailu. E-mail obsahuje pouze jednu otázku, a to „*Jak pravděpodobné je, že byste doporučili společnost / produkt / službu příteli nebo kolegovi?*“ Respondenti mají možnost volby odpovědi ve škále 0 – 10, kdy 0 vyjadřuje odpověď: zcela nepravděpodobné a 10 zcela pravděpodobné. Samozřejmě je cílem firem výsledek s vysokým počtem odpovědí 10.

Charakteristiky zákazníků dle NPS

Na základě této otázky a jednotlivých odpovědí může firma zjistit počty zákazníků, které jsou v této metodě rozděleny do tří charakteristik (obrázek č. 7.1) – kritici (deatraktoři), neutrální a propagátoři (atraktoři).

- **Kritici (deatraktoři, detraktor):** pokud zákazník zvolí odpověď ve škále 1 – 6, znamená to, že firmu nikomu nedoporučí. Naopak, pokud se někdo zákazníka zeptá na zkušenost a doporučení konkrétní firmy, reakce bude velmi negativní. Tato reakce tak způsobí šíření špatného povědomí o firmě.
- **Neutrální (pasives):** zákazníci, kteří odpověděli ve škále 7 – 8 zaujímají neutrální postoj. Nedoporučí služby či produkty firmy, ale také nešíří špatné zkušenosti. Pokud ale konkurence poskytne lepší cenu, nemají problém stát se zákazníkem konkurence, jelikož tito zákazníci jsou velmi citliví na cenu.
- **Promotéři (atraktoři, promoters):** skupina zákazníků, o které mají firmy největší zájem a snaží se docílit, aby se počet těchto zákazníků neustále zvyšoval. Tito zákazníci zvolí škálu 9 – 10, což vystihuje jejich maximální spokojenost s produktem či službou a celkovou komunikací s firmou. Promotéři navíc odpouští, pokud se firma dopustí chyby a jsou nakloněny pomoci například při tvorbě nového produktu či služby.⁵⁵

Obrázek č. 7.1 Míra loajality (Net promoter score)



Zdroj: *Net promoter score*. [online]. [vid. 16. března 2019]. Dostupné z <https://ebrana.cz/blog/net-promoter-score>.

⁵⁵ *Důležitá otázka, kterou potřebujete*. [online]. [vid. 16. března 2019]. Dostupné z <https://www.netquest.cz/dotaznik-pruzkum-zakazniku/net-promoter-score>.

Pro výpočet celkového výsledku, přesněji řečeno skóre, existuje velmi jednoduchý vzorec (Reichheld, 2003), kde se odečítá % promotérů a % kritiků:

$$\text{NPS} = (\text{počet loajálních odpovědí} - \text{počet neloajálních}) / \text{počet všech odpovědí}$$

NPS může mít hodnoty od - 100 % až + 100 %. Čím vyšší je % skóre, tím více jsou zákazníci s firmou spokojeni. Pojďme si vypočítat modelový příklad, kdy víme, že je 120 promotérů, 40 neutrálních a 90 kritiků.

Výpočet
NPS

$$\text{NPS} = (120 - 90) / 250$$

$$\text{NPS} = 12 \%$$

Výsledek nás informuje o tom, že podnik má o 12 % více spokojených zákazníků než zákazníků nespokojených. Nicméně i tato metoda má své nevýhody. Jelikož ve výzkumu je pouze jedna stručná otázka, firma nemůže do hloubky zjistit příčiny odpovědí jednotlivých zákazníků. Nelze rozlišit, co konkrétně zákazník hodnotil – zdali to byl produkt, webová stránka, komunikace se zaměstnancem apod. Přesnější metodou výpočtu loajalnosti zákazníků je Index loajality zákazníka (ILZ) se kterým jsme se již seznámili v 6. kapitole. Avšak i přes zmíněné negativum je tato metoda v praxi využívána řadou českých známých firem, jako je Zoot, Rohlik nebo Alza.⁵⁶

OTÁZKY



- Popište jednotlivé strategie CRM.
- Uveďte typy strategie CRM.
- Vysvětlete pojem řízení zákaznického portfolia (CPM).
- Co je podstatou analytické části CRM?
- Rozdělte data analytické části CRM do kategorií.
- Charakterizujte metodu NPS.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole jsme si definovali první dvě části architektury CRM, a to část strategickou a analytickou. Nejprve jsme si představili strategie, které předcházeli samotné strategické části CRM. Je velice pravděpodobné, že firma bude pracovat s různými skupinami zákazníků, proto je nezbytné tyto významné skupiny rozpoznat, a to je právě strategickou záležitostí podniku. Strategická část CRM je rozdělena do několika typů, jako je masová personalizace, masová kastomizace, diferencovaná kastomizace a diferencované CRM.

⁵⁶ Net promoter score. [online]. [vid 16. března 2019]. Dostupné z <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>.

Kapitola také blíže představuje řízení zákaznického portfolia (tzv. CPM), které je nezbytné v případě diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. CPM je souborem vzájemně se vylučujících se skupin zákazníků, které zahrnují celou zákaznickou základnu. Řízení tohoto portfolia se týká také klíčových zákazníků (K-CRM). Firmy si rozdělují zákazníky podle jejich významu a hodnoty do různých skupin. Dále bylo důležité neopomenout implementaci strategie CRM hned v několika krocích.

Analytická část CRM byla představena v závěru této kapitoly, kde byla především zmíněna centrální databáze zákazníků, která slouží k identifikaci potenciálních zákazníků, rozhodování o nabídce pro zákazníky, prohloubení věrnosti zákazníka, opětovné aktivaci zákazníků či eliminaci závažných chyb. V analytické části jsou nejčastěji využívány dvě metody, které slouží k zjišťování loajálnosti zákazníků. První metodou je metoda CLV, která byla zmíněna v 6. kapitole. V této kapitole jsme si metodu vyzkoušeli na konkrétním příkladu. Druhou metodou je tzv. Net promoter score (NPS), který je v současnosti ve firmách často upřednostňován z důvodu rychlosti a jednoduchosti výpočtu.



ODPOVĚDI

- Popište jednotlivé strategie CRM. Str. 91.
 - Uveďte typy strategie CRM. Str. 91.
 - Vysvětlete pojem řízení zákaznického portfolia (CPM). Str. 93.
 - Co je podstatou analytické části CRM? Str. 97.
 - Rozdělte data analytické části CRM do kategorií. Str. 97.
 - Charakterizujte metodu Net promoter score a popište rozdělení zákazníků podle této metody. Str. 97.
-

8 HLAVNÍ ČÁSTI CRM – OPERATIVNÍ A KOLABORATIVNÍ ČÁST, PRVKY CRM

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se budeme zabývat dalšími dvěma částmi CRM, a to operativní a kolaborativní. Operativní část je zaměřena na především na automatizaci ve firmě, a to konkrétně na automatizaci obchodních činností, marketingových činností, servisních činností a zákaznické podpory. Kolaborativní část CRM vysvětluje nejen význam, ale také jednotlivé části, a to konkrétně tři.

Poslední část kapitoly je zaměřena na prvky CRM. Každý prvek je významnou součástí, nicméně je důležité, aby jednotlivé prvky byly propojené. V případě nepropojenosti je účinnost CRM negativní.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit význam operativní části CRM,
- pochopit rozdíl mezi Sales force automation a CRM,
- objasnit význam kolaborativní části CRM,
- rozlišit jednotlivé části kolaborativního CRM,
- formulovat charakteristiku jednotlivých prvků CRM.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Operativní část CRM, kolaborativní část CRM, automatizace, podpora, SFA, EMA, CSS, řízení kontaktů, lidé, technologie, procesy, obsah, data.

V předchozí kapitole jste se naučili, co je to strategická a analytická část CRM (tzv. „back office“). Avšak ke komplexnosti architektury CRM je nutné neopomenout také další dvě části, a to část operativní a kolaborativní neboli tzv. „front office“ (tyto části jsou v přímém kontaktu se zákazníky).

8.1 Operativní část CRM

Operativní část architektury CRM je především podporou procesů pro tzv. „front office“ – oddělení, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Tato podpora zahrnuje jak podporu prodeje, tak marketingu a zákaznických služeb. Cílem operativního CRM je správa informací o každé komunikaci se zákazníkem. Tato komunikace je ukládána a sledována. Firma tak může zjistit např. příčiny nespokojenosti zákazníka, případně může předejít jeho odchodu. Je také využívána jako podklad k tvorbě marketingových kampaní a sledování automatizace procesů.

Výhodou operativní části CRM je možnost komunikovat se zaměstnanci různých oddělení prostřednictvím komunikačních kanálů. Díky tomuto propojení má tak zákazník pocit, že se o něj stará pouze jedna osoba (zaměstnanec). Dále umožňuje firmě zvyšovat efektivitu práce zaměstnanců, kteří jsou tak schopní obsloužit více zákazníků (Heczková a Stoklasa, 2010).

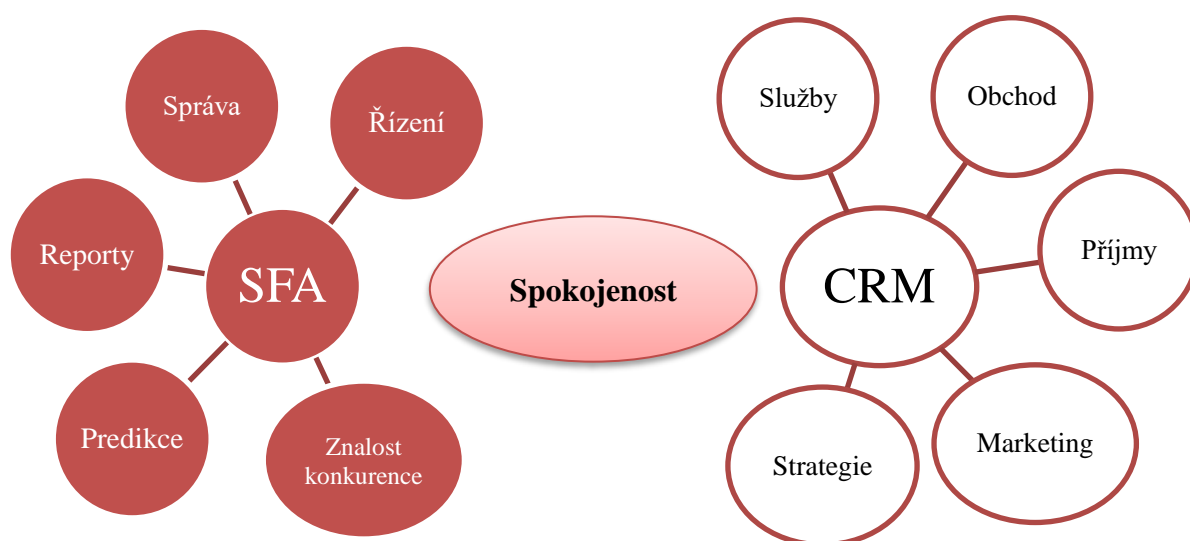
Jak už bylo výše zmíněno, operativní část se využívá pro podporu automatizace obchodu, marketingu a zákaznických služeb.

AUTOMATIZACE OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Obchodní činnosti a jejich automatizace

Automatizace obchodních činností (tzv. sales force automation – SFA) je jedním z typů operativního CRM. Zahrnuje nástroje, které podporují obchodní procesy, jako je správa kontaktů, záznamy komunikace se zákazníky a vyhodnocování úspěšnosti prodejních aktivit. Avšak v současné době je často SFA zaměňováno s podstatou CRM. Obrázek č. 8.1 ukazuje rozdíly mezi SFA a CRM.

Obrázek č. 8.1 Rozdíly mezi SFA a CRM



Zdroj: zpracováno dle *What are the key differences between CRM and SFA*. [online]. [vid. 19. března 2019]. Dostupné z <https://www.quora.com/What-are-the-key-differences-between-CRM-and-SFA>.

Nyní si představíme jednotlivé funkce SFA, které jsou zobrazeny na obrázku výše.

**Funkce
SFA**

- **Znalost konkurence:** přehled o konkurenci, jejich nabídce produktů či služeb a cenách je nezbytné nejen pro tvorbu obchodních strategií, ale také pro určení celkové strategie firmy. Konkurence je pro firmu také určitou motivací k inovačním procesům a nabídky na trhu.
- **Predikce:** na základě vypracovaného obchodního plánu a pravidelné aktualizaci získaných informací mohou firmy analyzovat různé prognózy a realizovat výzkumy, které určí predikci obchodu.
- **Reporty:** podstatou reportů je poskytnout přehled vedení firmy v ucelené formě. Reporty také pomáhají při plánování obchodních strategií. Reporty se používají nejen pro finanční ukazatele nebo přehled obchodních schůzek a kontaktů, ale také pro sledování konkurence. Firma může zjistit, jak je úspěšná oproti její přímé konkurenci.
- **Správa:** aby SFA bylo využíváno efektivně, je nezbytné dodržovat správu jednotlivých informací a kontaktů. Výzkum prokázal, že obchodní zástupci tráví 20 % času při hledání podstatných informací. Pokud budou získaná data pravidelně ukládána a spravována, zmíněné % se výrazně sníží. Avšak v praxi je běžné, že obchodní zástupci přistupují k zaznamenávání podrobných informací velmi laxně.⁵⁷
- **Řízení:** každý proces by měl být řízen. A je tomu tak i v případě obchodních procesů. Je potřebné dohlížet na jednotlivé obchodní zástupce, na správu informací a realizaci reportů.

SFA je firmám nabízen v podobě informačního systému k řízení vztahů se zákazníky. Nicméně tento systém je zaměřen primárně na obchodní oddělení, nikoliv na další důležité části firmy jako je například marketing, stanovení strategií a služby. SFA tedy řadíme jako podstatnou součást operativní části CRM.

AUTOMATIZACE MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ

Systémy určené k automatizaci marketingových činností jsou nejvíce využívány v USA, a to v 85 %. V České republice je pro tuto činnost nejvíce využíváno právě CRM, avšak neposkytuje tak efektivní automatizaci marketingu, jako je to v případě jiných systémů. K automatizaci marketingových činností je nedostačující pouze správa kontaktů a komunikace se stávajícími zákazníky.

**Automati-
zace mar-
ketingu**

Co automatizace marketingových činností nabízí? Poskytuje firmám možnost a především schopnost předat sdělení té správné osobě ve správný čas (dle nákupního rozhodování zákazníka). Pro firmu je velmi náročné udržet si pozornost potenciálního zákazníka a docílit jeho nákup, aniž by nedocházelo k individuální komunikaci. Navíc zákazník, který

⁵⁷ *Efektivní správa vztahů se zákazníky.* [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.bis-node.cz/reseni/maximalizace-vynosu-vztahu/sprava-kontaktu-se-zakazniky/sprava-zakaznickych-dat/>.

je na počátku prvotního seznamování s firmou, potřebuje naprosto odlišné informace nežli je to v případě zákazníka, který už danou firmu určitou dobu zná a sleduje ji.⁵⁸

Tvorba diferenciovaného marketingu

K podpoře marketingových aktivit je používána část modelu CRM, a to je tzv. Enterprise marketing automation (EMA). Hlavní funkcí EMA je vytvořit diferencovaný marketing, který se rozděluje do pěti součástí:⁵⁹

- **Propagace:** jedná se o veškeré aktivity s cílem zvýšení prodeje prostřednictvím tzv. cross-sellingu a up-sellingu. Cross-selling je často používanou technikou prodeje v řízení vztahů se zákazníků, která umožňuje nabídnout zvýhodněnou kombinaci více produktů či služeb. V případě techniky up-selling se jedná o snahu prodat zákazníkovi dražší verzi produktu nebo služby.
- **Marketing založený na akcích, událostech:** jedná se o aktivity organizované pro zákazníky – semináře, školení. Řadí se zde také účast na externích akcích formou sponzoringu. Pod sponzoringem si můžeme představit spojování firmy (značky) s hodnotami sponzorované události. Sponzor (v tomto případě firma) daruje finanční částku např. neziskové organizaci nebo události (akce pro děti z domova apod.). Tuto dobročinnost je samozřejmě používána pro propagaci značky.
- **Program loajality:** s loajalitou a hodnotou zákazníka jste se již seznámili. Pokud firma poskytuje hodnotu, zákazník má tendenci být loajální.
- **Řízení partnerů:** jedná se o činnosti, které budují a udržují vztahy s významnými obchodními partnery (vzájemná propagace, podpora produktů a služeb, spolupráce).
- **Responsivní řízení:** jedná se o správu odpovědí jednotlivých zákazníků a nastavení individuálního přístupu.

AUTOMATIZACE SERVISNÍCH ČINNOSTÍ A ZÁKAZNICKÉ PODPORY

Pomoc zákazníkům

Servisní činnosti a zákaznická podpora neboli CSS (customer service and support) pomáhá při automatizaci samotné organizace těchto činností. Jaký je ale rozdíl mezi servisní činností a zákaznickou podporou? Obě části jsou samozřejmě zaměřené na zákazníky, avšak poskytují pomoc různými způsoby. Zaměstnanci pracující v oddělení servisních činností se zaměřují na poskytnutí nejlepšího zážitku pro zákazníky a pokračování v budování vztahů s nimi, jakmile je učiněn prodej produktu. Také řeší případně problémy nebo nespokojenost zákazníků. Oddělení servisních činností je v podstatě tvář firmy. Zaměstnanci zákaznické podpory jsou také v kontaktu se zákazníky, avšak řeší pouze dotazy a problémy týkající se zakoupeného produktu či služby, které zákazníci zakoupili či používají.

⁵⁸ *Dá se i v Česku automatizovat marketing?* [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.marketingova-kancelar.cz/da-se-i-v-cesku-automatizovat-marketing>.

⁵⁹ *Enterprise marketing automation.* [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.management-studyguide.com/enterprise-marketing-automation.htm>.

PRO ZÁJEMCE – OPERATIVNÍ ČINNOSTI V PODNICÍCH V MSK**Výsledky řízení kontaktů v MSP v Moravskoslezském kraji (%)**

Velikost podniku	Bez realizace	V plánu	Realizace	Kontrola	Vylepšení
Mikro	25	9	44	9	13
Malý	23	3	62	0	12
Střední	16	9	31	14	30

Zdroj: vlastní výzkum

Jak již bylo zmíněno, na naší fakultě proběhl výzkum zaměřující se také na architekturu CRM a jednotlivé činnosti. Byla zkoumána také kolaborativní část. Tabulka č. 8.2 znázorňuje výsledky činnosti týkající se řízení kontaktů. V tabulce můžeme vidět, že 44 % mikro podniků a 62 % malých podniků realizuje contact management, což je samozřejmě pozitivní výsledek. Co je důležité zmínit je výsledek v případě středních podniků, a to konkrétně výsledek poslední úrovně (vylepšení), který činí 30 %.

8.2 Kolaborativní část CRM

Kolaborativní (nebo také kooperativní) část CRM zajišťuje především komunikaci mezi zaměstnanci a zákazníky či obchodními partnery. Hlavním cílem je sdílení informací získaných z oddělení podniku, a to ze všech komunikačních kanálů a systémů. Podle Torgglera (2008) je kolaborativní CRM rozdělena do tří částí – *řízení kontaktů*, *eCRM a internet* a *centrum interakce se zákazníky*.

Cíl kolaborace

ŘÍZENÍ KONTAKTŮ

Řízení kontaktů neboli **Contact management** obsahuje nástroje pro podporu dlouhodobé péče o získaná zákaznická data. Avšak vyskytují se zde dva nejčastější problémy, a to na straně zaměstnanců. Zaprvé, ukládání informací o zákaznících do systému často neobsahují relevantní informace a dále také rozhodnutí zaměstnanců o vkládání těchto dat je spíše intuitivní. Řízení kontaktů většinou umožní firmě sledovat následující:

Řízení kontaktů

- adresy zákazníků (pokud je to nezbytné),
- hlavní kontaktní informace,
- informace o realizovaných objednávkách, nákupech a celkovou historií prodeje,
- komunikace se zákazníky, dodavateli (osobní i elektronická).

E-CRM

E-CRM se týká použití nástrojů elektronického obchodování a využití elektronických distribučních cest. Je to především přístup a technologie, která usnadňuje podnikům získat a udržet své nejziskovější zákazníky. Fungování eCRM je nejen na webových stránkách podniku, ale také prostřednictvím e-mailu a diskuzních fór. E-CRM bylo detailněji popsáno v kapitole 5.

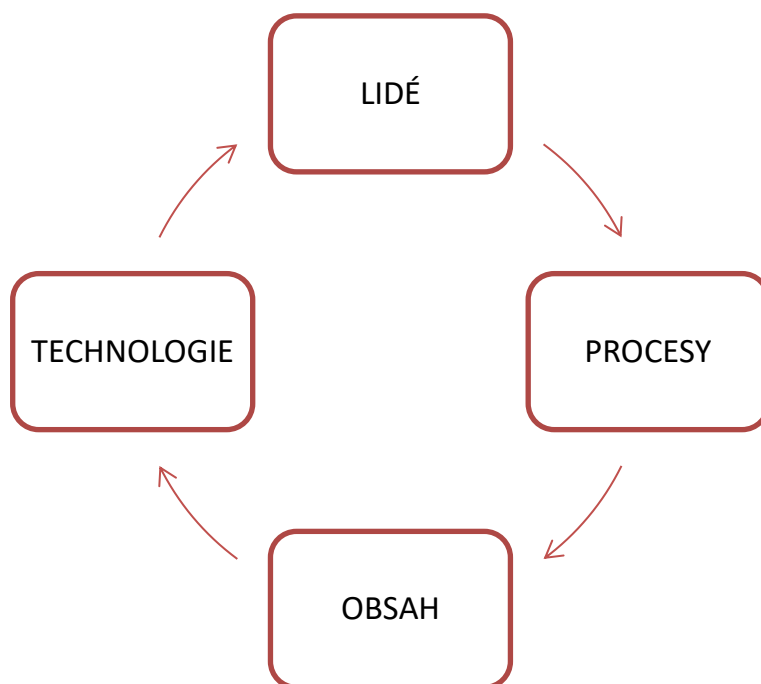
CENTRUM INTERAKCE SE ZÁKAZNÍKY

Centrum interakce se zákazníky je základnou pro celkový zákaznický servis v podniku. Shromažďují se zde veškeré užívané komunikační kanály a vyhodnocuje se aktuální situace na trhu. Firma může své zákazníky rozdělit například podle historie nákupu a momentálního nákupního cyklu a díky tomu přizpůsobit celkovou komunikaci (personifikovat například newslettery a nabídku). V současné přehlcené době reklam a nabídek je personifikovaná komunikace velkou výhodou až nutností. Obzvláště pro malé a střední firmy to může být způsob jak se na trhu prosadit.

8.3 Prvky CRM

4 prvky CRM CRM je komplexní systém, v němž dochází ke společné součinnosti čtyř prvků, které mohou ovlivnit výsledky řízení vztahů se zákazníky. Všechny prvky pomáhají při udržování a budování vztahů s jednotlivými zákazníky. K prvkům CRM řadíme: lidi, technologie, procesy a obsah (obrázek č. 8.2). Ačkoliv se v mnoha publikacích můžete dočíst převážně o prvních třech prvcích, je nezbytné neopomíjet také prvek čtvrtý, a tím je již zmíněný obsah.

Obrázek č. 8.2 Prvky CRM



Zdroj: Wessling (2002)

Nyní si jednotlivé prvky blíže představíme a pochopíte tak jejich vzájemnou propojenost a důležitost v CRM.

8.3.1 LIDÉ

K úspěšnému fungování CRM je potřebná kvalifikace zaměstnanců, kteří jsou či budou v přímém kontaktu se zákazníkem. Do tohoto prvku se také mimo zaměstnance podniku řadí dodavatelé a samotní zákazníci. Lidský kapitál umožňuje podnikům řídit technologická a obchodní rizika, která jsou spojená s investicemi do CRM (Coltman et al., 2011).

*Zákazníci,
zaměstnanci,
dodavatelé*

Jak už jsme si popsali v kapitole 2. a 3., zaměstnanci jsou klíčovými partnery firmy, jelikož jejich spokojenost, schopnosti a znalosti významně ovlivní naplnění potřeb zákazníků a celkovou zákaznickou spokojenost s firmou. Nekvalifikovaní a nemotivovaní zaměstnanci mohou uškodit nejen jednotlivým zákazníkům, ale také celé společnosti. Z tohoto důvodu jsou to právě lidé, které jsou považovány za nejdůležitější a také nejdražší prvek CRM. Firmy na to často zapomínají.

Je nezbytné zaměstnance seznámit se strategií CRM, zaznamenáváním získaných informací a následnou práci s nimi. Především musí pochopit smysl tohoto řízení. Nicméně je nutné zaměstnance školit průběžně, ne pouze v počátcích implementace CRM. Pokud k počátečnímu a průběžnému vzdělávání nedochází, výrazně se pak snižuje úroveň poskytovaných služeb a zároveň dochází k znehodnocování veškerých investic.

*Přípravnost
zaměstnanců*

PŘÍPADOVÁ STUDIE – ŠKOFIN



ŠkoFin nabízí prodej automobilů konkrétních značek a také způsoby financování. Klíčovou součástí jsou tedy lidé, a to konkrétně klientské centrum (osobní kontakt i call centrum). Je velmi důležité si zaměstnance v těchto odděleních udržet. Ve ŠkoFinu se podařilo dosáhnout minimální fluktuace. Co pro to učinili?

V klientském centru firmy ŠkoFin je 17 zaměstnanců. Každý zaměstnanec vyřídí až 70 zákaznických požadavků denně. Za rok je to tedy zhruba 200 000 hovorů na jednoho zaměstnance. Takový počet uskutečněných hovorů, dotazů a požadavků zákazníků je velkým náparem pro každého zaměstnance. Je tedy potřebné, aby management firmy učinil takové kroky, které pomohou zaměstnancům vykonávat svou pracovní náplň kvalitně, spolehlivě a aby nedošlo k tzv. syndromu vyhoření, který je právě v klientských centrech častým jevem. Počátky tohoto syndromu se projevují prostřednictvím nevhodné až neslušné komunikace se zákazníky a chybovostí. ŠkoFin proto neustále pracuje na motivaci zaměstnanců. Aby oprostili své zaměstnance od každodenního pracovního stresu, pravidelně „rotují“ po skupinách, které se liší náročností dotazů zákazníků a náročností pracovní náplně. V případě jakéhokoli dotazu či nejasnosti je management kdykoli k dispozici. Zaměstnanci tak důvěřují svým nadřízeným a jsou si ve svém pracovním nasazení jistější. Co se ale nejvíce osvědčilo jako významný motivační faktor tohoto centra? I přes pracovní stres je to právě převedení rozhodovacích pravomocí přímo na pracovníky klientského centra.

Výsledkem je lepší pocit zaměstnanců, že svými odbornými znalostmi mohou ihned ovlivnit spokojenost zákazníků. Celý tým tohoto centra je srozuměn s důvody realizovaných činností a chápou vliv těchto činností na zákazníky. Avšak pokud se zaměstnanci s těmito aktivitami a celkovou filozofií firmy neztotožní, pociťují to primárně právě zákazníci.⁶⁰



PRO ZÁJEMCE – SYNDROM VYHOŘENÍ

Pojem syndrom vyhoření je v poslední době velmi diskutovaným tématem, kterým trpí neustále se zvyšující počet lidí. Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobého stresu lidí, jejichž náplní práce je především kontakt a práce s jinými lidmi. Jde o plynulý a postupný proces. Bohužel je tento syndrom řešen až v konečné fázi a lidé často nedodrží preventivní opatření, která tomuto syndromu předcházejí. Následkem tohoto syndromu je ukončení pracovního poměru, úplná změna oboru a ve většině případů je doporučena návštěva psychiatrického lékaře.⁶¹

Jak ale předejít tomuto syndromu vyhoření? Je nezbytné myslet na odpočinek a naučit se říkat ne v případě nedostatku času plnění svých pracovních povinností. Je také nutné aktivně či pasivně odpočívat a také mluvit o svých případných pracovních problémech ať už s kolegy nebo se svou rodinou.⁶²

Přímý kontakt se zákazníky

Přestože je mnoho obchodních činností a komunikace se zákazníky realizována prostřednictvím různých IT systémů (internetové samoobsluhy apod.), je přímý kontakt zaměstnanců se zákazníky jedním z nejvýznamnějších prodejních kanálů. Výhodou je, že zaměstnanci mohou aktivně zákazníka ovlivňovat, aby docházelo k zvyšování zákaznické spokojenosti a jejich nákupů.

8.3.2 TECHNOLOGIE

Jak už bylo zmíněno, lidé jsou nejdůležitějším prvkem CRM a hned za ním se řadí prvek s názvem technologie. Technologie jsou nástrojem podporujícím prolínání všech prvků CRM a jednotlivých oddělení v podniku. Technologie mají významnou roli při podpoře lidského kapitálu a podnikové kultury (Coltman et al., 2011). S technologií je možné propojit prvoliniové zaměstnance (front office) z oddělení obchodu, marketingu a zákaznic-

⁶⁰ *To hlavní v CRM jsou lidé.* [online]. [vid. 23. března 2019]. Dostupné z <https://trendmarketing.ihned.cz/c1-15010500-to-hlavni-v-crm-jsou-lide>.

⁶¹ *Syndrom vyhoření.* [online]. [vid. 23. března 2019]. Dostupné z <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/>.

⁶² *Prevence vyhoření* [online]. [vid. 23. března 2019]. Dostupné z <http://www.syndrom-vyhoreni.psychoweb.cz/syndrom-vyhoreni-uvod/prevence-vyhoreni>.

kého servisu a administrativní zaměstnance (back office) z oddělení financí, logistiky a lidských zdrojů k bližším vztahům se zákazníky (Fickel, 1999). K technologiím sloužícím k získání bližšího vztahu se zákazníky jsou zahrnuty takzvaná call centra, Internet, e-mail, prodej, reklama, fax, mobily. Pro podniky je technologická infrastruktura strategicky nezbytná k podpoře růstu na daném trhu.

Role technologie je vnímána především jako podpora a automatizace celého procesu CRM. Pomáhá zaměstnancům ve třech základních oblastech, a to v obchodu, marketingu a v péči o zákazníky. Cílem je jednotný nástroj (technologie), na který se mohou zaměstnanci spolehnout například při komunikaci se zákazníkem, při zjištění potřebných informací, dohledání historie obchodních schůzek a také při interní komunikaci.

Firma, která se rozhodne pro investici do CRM technologie má více možností výběru. Jednou z variant technologie CRM je zakoupení **softwaru** (tzv. on-site) od externí firmy, a to především v základní verzi, jejíž funkce jsou postupně přizpůsobovány na míru dle požadavků firmy. Výhodou této varianty je možnost neustálé aktualizace a inovace, kterou realizuje vybraná externí firma. Další možností je zakoupení licence tzv. **cloudového CRM** (on-line), která je ze strany firem nejvyužívanější variantou, a to především z důvodu nižší ceny oproti zakoupení CRM softwaru. Jiným důvodem je neustálý přístup k informacím, jelikož zaměstnanec se může k CRM připojit kdekoliv, kde bude mít možnost připojení k internetu (tzn. během práce z domu, na služební cestě). Poslední variantou, která je firmám nabízena, je tzv. **hybridní CRM**, což znamená propojení prvních dvou variant.⁶³

Variety
technolo-
gické pod-
pory

PŘÍPADOVÁ STUDIE – CLOUDOVÉ CRM V OSMODRY



Firma OsmoDry řeší problémy většiny domácností a firem. Nabízí technologii k odvlhčení zdiva nemovitostí. Správa informací o zákaznících byla delší dobu realizována prostřednictvím online tabulek v Google. Nicméně při rostoucím týmu zaměstnanců a zákazníků začal být tento způsob ukládání a správy informací velmi chaotický a neúčinný. Proto se vedení této firmy rozhodlo investovat do cloudového CRM. V Google tabulkách se postupně shromáždily údaje o více než tisícovce zákazníků, kteří navíc byli v různé fázi nákupního procesu. Výsledkem byly nepřehledné informace o zakázkách a zákaznících, složitá koordinace zaměstnanců a zdlouhavé čištění dat. Investice do cloudového CRM přinesla firmě jistotu v zálohování dat, jelikož i kdyby se data z cloudového CRM smazala, díky zálohování je možné je získat zpět. Snadno najdou klienty, od kterých by rádi získali reference. Data jsou přehledně rozdělena dle předem stanovených požadavků a předávání důležitých informací mezi zaměstnanci (techniky) je mnohem jednodušší, jasnější a efektivnější. Implementace cloudového CRM není jediným krokem k úspěchu, ale také seznámení zaměstnanců s touto technologií.⁶⁴

⁶³ Jakou formu CRM zvolit pro vaši společnost. [online]. [vid. 23. března 2019]. Dostupné z <https://www.vyber-crm.cz/crm-tipy/jakou-formu-crm-zvolit-pro-vasi-spolecnost>.

⁶⁴ Chaos google tabulek vyměnili v OsmoDry za přehlednou evidenci. [online]. [vid. 23. března 2019]. Dostupné z <https://raynet.cz/pripadove-studie/chaos-google-tabulek-vymenili-v-osmodry-za-prehlednou-evidenci/>.

„Věděla jsem, že implementace každého systému bývá jednou z nejproblematičtějších částí. Proto jsem se snažila technikům podat vše tak, aby bylo naprosto jasné, co mají dělat. Bylo to stylem: Přijdeš, klikneš sem, pak sem, vyplníš tyhle kolonky, pak klikneš sem a do názvu zadáš jméno klienta. Sem nic nepiš, ať v tom není nepořádek, a sem můžeš naopak napsat poznámky, jaké chceš.“ Karolína Mikysková, OsmoDry.

8.3.3 PROCESY

**Základní
procesy
CRM**

Proces představuje tok práce nebo činností. V procesech se transformují vstupy a zdroje na výstupy, které hodnotí zákazník. Procesy v podniku jsou důležité z důvodu zaměření a vzájemného propojení (Wessling, 2002). Poskytuje efektivní vztahy mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci (Kozák, 2011). Nyní si popíšeme základní procesy řízení vztahů se zákazníky.⁶⁵

- **Procesy marketingu a hledání příležitostí:** primárním cílem je pozitivní vliv na zákazníka během celého životního cyklu. Jsou využívány a kombinovány různé komunikační kanály, jako je např. televize, internet či klasická pošta. Pod těmito procesy si můžeme představit oslovování potenciálních zákazníků, komunikace s novými a stálými.
- **Obchodní procesy:** tyto procesy navazují na procesy marketingové. Cílem je prodej produktů či služeb zákazníkům. Obsahují jak samotnou nabídku, komunikaci tak uzavření smluvního vztahu a zajištění plnění. Právě v tomto procesu dochází k počátkům budování vztahů se zákazníky. Následující důležitou částí budování vztahů jsou poprodejní služby a komunikace.
- **Poskytnutí produktu nebo služby:** firma může mít kvalitní marketingové a obchodní procesy, avšak pokud je produkt či služba podceněna a je nekvalitní, zákazníci si firma neudrží a nemá možnost ani začít budovat dlouhodobé vztahy.
- **Poprodejní služby a komunikace se zákazníky:** pokud dojde k nespokojenosti zákazníků v předchozích procesech, tak právě v poprodejních službách a komunikaci může tuto nespokojenost firma napravit. Součástí tohoto procesu je nabízet doplňující služby k hlavní nabídce (podpora, financování, doprava domů, volba platby apod.).

V každé firmě existuje mnoho procesů. Každý tento proces určuje, jaký se má dodržovat postup při určité vykonávané činnosti, např. jak se má dále komunikovat se zákazníkem, který si již zakoupil produkt a jaké poprodejní služby by se měly zákazníkovi nabídnout. Jednotlivé procesy je nutné průběžně hodnotit a jeli nezbytné, tak inovovat.

⁶⁵ Customer relationship management. [online]. [vid. 23. března 2019]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>.

8.3.4 OBSAH

Obsah je takzvanou surovinou CRM. Získaný obsah (informace) poskytuje firmě přehled o přáních a potřebách zákazníků. Je ovšem nezbytné tyto informace pravidelně aktualizovat a přizpůsobovat jim komunikaci a nabídku. Informace by měly být k dispozici především zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

**Obsah –
charakter
informací**

Nicméně obsah a také technologie je závislá na lidech, které s nimi pracují. Jednotlivé prvky CRM musí být vzájemně propojené a získat tak maximální užitek z každé komunikace se zákazníkem.

Pod obsahem prvku CRM si můžeme představit základní informace, jako je jméno, adresa a telefonní číslo zákazníka. Pro další marketingové účely je ale nezbytné zaznamenávat a pracovat s informacemi týkající se zájmů zákazníků, jejich preference, které jsou získané v průběhu jednotlivých transakcí.

OTÁZKY



- Charakterizujte operativní část CRM.
- Popište jednotlivé automatizace a podpory činností v operativní části CRM.
- Popište rozdíl mezi SFA a CRM.
- Jaké jsou hlavní funkce automatizace marketingových činností?
- Charakterizuje kolaborativní část CRM.
- Jaké jsou tři hlavní části kolaborativního CRM?
- Charakterizujte jednotlivé prvky CRM.
- Určete, který prvek je nejdůležitější a proč?

SHRNUTÍ KAPITOLY



V 8. kapitole jsme si blíže popsali poslední dvě části architektury CRM, a to části operativní a kolaborativní. Operativní část CRM je podporou procesů oddělení, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Jedná se o podporu prodeje, marketingu a zákaznických služeb. Cílem je správa informací o každé komunikaci se zákazníkem a tato komunikace je dále ukládána a sledována. Výhodou je možnost komunikovat se zaměstnanci různých oddělení prostřednictvím komunikačních kanálů. Operativní část se využívá pro podporu automatizace obchodu, marketingu a zákaznických služeb. Jednotlivé automatizace byly v kapitole popsány. Pod kolaborativní části CRM si představíme především komunikaci mezi zaměstnanci a zákazníky či obchodními partnery. Hlavním cílem je sdílení informací získaných z oddělení podniku, a to ze všech komunikačních kanálů a systémů. Tato část je rozdělena do tří částí, a to řízení kontaktů, čem a internet a centrum interakce se zákazníky.

Po architektuře CRM je dalším diskutovaným tématem jeho jednotlivé prvky. K prvkům CRM řadíme: lidé, technologie, procesy a obsah. Nejdůležitějším prvkem jsou právě lidé, kteří spolu komunikují, pracují s daty a také si předávají důležité informace. V případě technologie je velmi důležité správný výběr nástroje, ve kterém budou pravidelně ukládány a aktualizovány informace o zákaznících. Firmy mají více variant výběru technologie pro jejich specifické potřeby. Procesy a obsah velmi úzce navazují na předchozí dva zmíněné prvky. Procesy jsou rozděleny na procesy marketingové, obchodní, poskytnutí produktu a služby a poprodejní služby a komunikaci se zákazníky.



ODPOVĚDI

- Charakterizuje operativní část CRM. Str. 104.
- Popište jednotlivé automatizace a podpory činností v operativní části CRM. Str. 104.
- Popište rozdíl mezi SFA a CRM. Str. 104.
- Jaké jsou hlavní funkce automatizace marketingových činností? Str. 104.
- Charakterizuje kolaborativní část CRM. Str. 107.
- Jaké jsou tři hlavní části kolaborativního CRM? Str. 107.
- Charakterizujte jednotlivé prvky CRM. Str. 108.
- Určete, který prvek je nejdůležitější a proč? Str. 108.

9 BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V deváté kapitole se budeme zabývat vztahy se zákazníky a jejich budováním. Je to základ CRM. Jakýkoliv vztah má své určité fáze. Jedná se o fázi navázání vztahu, jeho rozvoj a ukončení vztahu. Vyvíjející se vztah je řízen a usměrňován. Pozornost je třeba věnovat péči o zákazníky a řízení zákaznické základny. Východiskem řízení vztahu by měla být vytvořená strategie. Firmy používají strategii sponky-semknutí, dále strategii zdrhovadla – propojení a strategie suchého zipu – přimknutí.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování vztahu se zákazníkem budete umět:

- charakterizovat jednotlivé fáze vztahu,
- objasnit význam péče o zákazníky,
- charakterizovat řízení zákaznické základny,
- pochopit budování věrnosti zákazníků,
- charakterizovat strategie vztahu, jejich hlavní rysy.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Fáze vztahu, navázání vztahu, rozvoj vztahu, ukončení vztahu, řízení vztahu, péče o zákazníky, řízení zákaznické základny, budování věrnosti zákazníků, strategie sponky – sepnutí, strategie zdrhovadla – propojení, strategie suchého zipu – přimknutí.

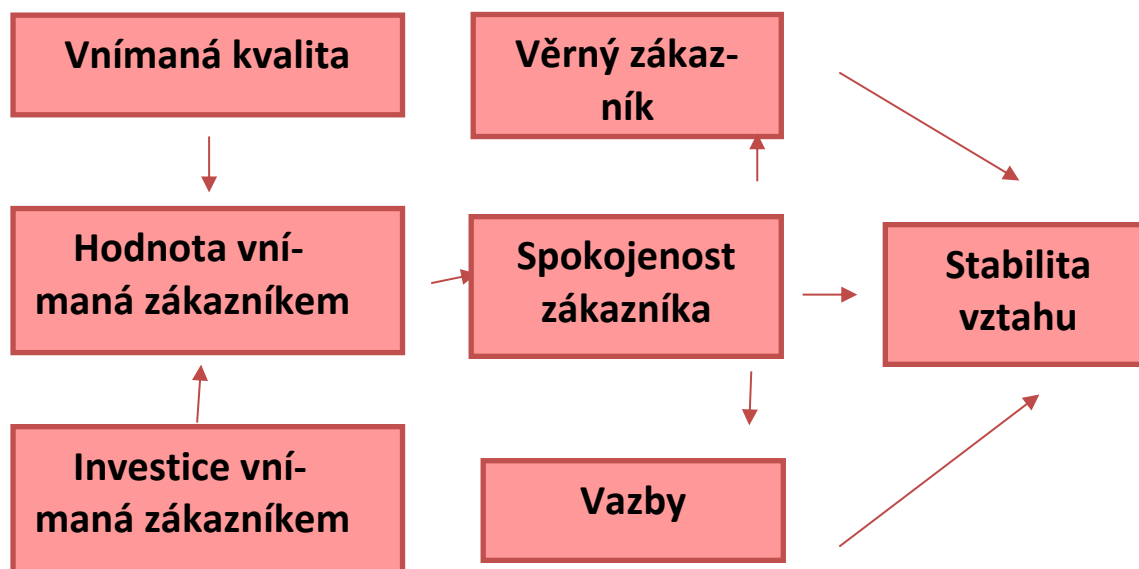
Jak jsme si již řekli, cílem CRM je vybudovat dlouhodobý, stabilní vztah se zákazníkem.

Budování stabilního vztahu probíhá při každém setkání se zákazníkem. Stabilitu vztahu ovlivňuje každé obchodní jednání mezi partnery na B2B trhu. Stabilní vztah se formuje při návštěvě prodejny (B2C trh). Spokojenost s nákupem zákazníka více spojuje s firmou. Ten se rád do prodejny vrací.

**Stabilita
vztahu**

Vnímaná kvalita i investice, které podnik vkládá do zákazníka, mají vliv na celkovou vnímanou hodnotu zákazníkem. Hodnota působí na spokojenost. Spokojenost posiluje vazby zákazníka s podnikem a jeho věrnost. A to má vliv na stabilitu, resp. pevnost vztahu (viz obrázek č. 9.1).

Obrázek č. 9.1 Budování stabilního vztahu



Zdroj: zpracováno dle Storbacka a Lehtinen (2002, s. 87)

Vztah je vytvářen na základě jednotlivých epizod, setkání, návštěv a jednání. Storbacka a Lehtinen (2002) ale upozorňují, že je nutné vnímat vztah jako celek. Proto je třeba rozlišovat rozdíl mezi spokojeností zákazníka s konkrétním nákupem či jednáním a celkovým dojmem ze vztahu. Může se stát, že jedna návštěva prodejny bude mít mírně řečeno slabší průběh, což ale nemusí znamenat, že zákazník automaticky podnik zavrhne. Samozřejmě, že pokud by k nepříjemným situacím docházelo častěji, pak tento jev může celkový dojem ze vztahu ovlivnit negativně.

9.1 Vztah se zákazníkem a jeho fáze

Fáze
vztahu na
B2B a B2C
trhu

Vztah se zákazníkem můžeme rozčlenit do několika základních fází. Jedná se o navázání vztahu, jeho postupné rozvíjení a závěrečnou ukončovací fázi. Monitoring vztahu lze přímo provádět na B2B trhu. Na B2C je to složitější. U prodeje zboží záleží, o jaký prodejní kanál se jedná (kamenné prodejny, zásilkový obchod). Záleží na tom, o jaký prodej se jedná. Např. při prodeji rychloobrátkového zboží v kamenných prodejnách firma „nezná“ vždy všechny svoje zákazníky, pokud nejsou součástí věrnostního programu firmy a ne vlastní věrnostní karty (s výjimkou malých prodejen). Firmy samozřejmě mohou realizovat rozmanité marketingové aktivity k oslovení zákazníků i jejich udržení. Fázi ukončovací již ale nemonitorují, i když se jí snaží zabránit. Jiné to může být u speciálních sortimentů nebo ve službách (prodej automobilů, prodej přes internet, finanční služby, zdravotnické, apod.), tam firmy své zákazníky znají.

9.1.1 NAVÁZÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Co je impulsem k navázání vztahu? Je to nějaký podnět. Je to prvotní informace, která zákazníka zaujme. Jinak to může vypadat na B2B trhu, jinak na B2C. Ale prvotní je informace, která se k zákazníkovi dostane (viz obrázek č. 9.2).

*Impuls –
podnět –
informace*

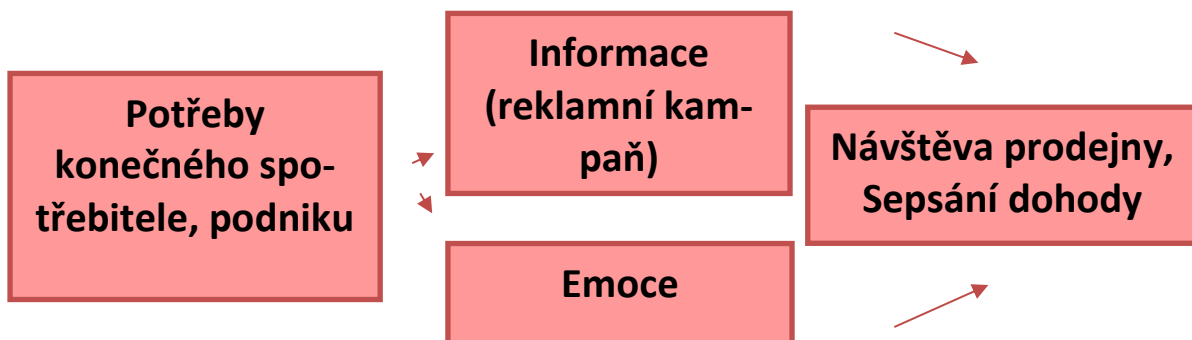
V marketingovém pojetí tyto prvotní informace zprostředkovává reklama a propagace. Rozmanité reklamní kampaně (produktové letáky, internet, TV...) přivedou zákazníka do prodejny. I vzhled prodejny představuje určitou stimulaci, která rozhodne o vstupu dovnitř.

I na B2B trhu působí řada reklamních kampaní na další podniky v rámci celého distribučního řetězce.

Informace a emoce podněcují k navázání vztahu. Záleží na tom, zda osloví mysl a srdce zákazníka. Informace musí být zajímavé, sdělení musí být důvěryhodné. Emoce jsou dle Vysekalové (2014) základní hnací silou. Emoce jsou spojeny s motivací a souvisí také s funkcí motivace jako uspokojování potřeb.

Vliv emocí

Obrázek č. 9.2 Počátek vztahu



Zdroj: zpracováno dle Vysekalová (2011), Storbacka, Lehtinen (2002).

INFORMACE A INFORMAČNÍ IMUNITA

Informace je východiskem komunikace se zákazníkem. Faktem ovšem je, že kolem nás je všude tolik informací a tolik reklamních kampaní, že se často v praxi setkáváme, že roste imunita vůči informacím. Sekáváme se s ní např. při sledování filmu v televizi, který je často přerušován reklamou. Stává se to často v rozporu s platnou legislativou, která upravuje reklamu v televizi. Přibývá lidí, kteří reklamu odmítají. Určitě jste se setkali s tím, že na poštovních schránkách lidé umísťují nálepky „Nevhazujte reklamní materiál nebo propagační letáky.“ Tento jev není ojedinělý. Lidé si tímto způsobem budují kolem svého domu „zed“, kde si chtějí udržet soukromí. Storbacka a Lehtinen (2002) tomuto jevu říkají „zapouzdrění.“

*Přemíra re-
klamy?*

Jak této informační imunitě zabránit, resp. ji eliminovat? Nabízí se odpověď. Je třeba snížit počet sdělení zákazníkům. Ale jak to provést? Je třeba rozeznat, kdy je třeba zákazníka oslovit. Je třeba rozpoznat okamžiky, kdy zákazník potřebuje pomoci a dobře načasovat sdělení. K tomu ovšem musí mít firmy hodně informací o zákaznících (databáze) a jeho chování v minulosti (Storbacka, Lehtinen, 2002). Dá se to aplikovat lépe u náročnějších produktů (ukončení termínovaného vkladu, uběhnutí určité doby od nákupu auta). Lze sledovat určitá životní období v lidském životě, jako je stěhování, narození dítěte, svatba.

Podniky se snaží oslovovat zákazníky různými kanály, aby našly nové zákazníky. K vytvoření prodejních příležitostí své vytvořené reklamní kampaně zveřejňují v médiích, rozesílají emaily, kupují databáze kontaktů. Umísťují své reklamy na internetu a vysílají své prodejce na veletrhy a prodejní výstavy.

NÁSTROJE VYTVÁŘENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

Které nástroje?

Mezi hlavní nástroje vytváření vztahu se zákazníky zařazuje Storbacka a Lehtinen (2002) tzv. marketing spřízněné skupiny, nosné produkty, výběr zákazníků, hlas srdce, investice do navázání vztahu a hledání náročných zákazníků. Některé nástroje jsou vhodnější pro trh B2C, jiné pro trh B2B.

Marketing spřízněné skupiny – spřízněná skupina je tvořena zákazníky, kteří jsou ochotni referovat o firmě a jejich produktech,

Nosné produkty – mohou být úvodní jiskrou, která zažehne vztah, zákazník je opatrný, je třeba získat jeho důvěru, a to tím, že bude mít zákazník s nimi dobré zkušenost, to může být východiskem rozvoje vztahu,

Systém podpory nových zákazníků – zahájení vztahu je realizováno, po prvním setkání je třeba udržovat kontakt, komunikovat, připravit další nabídku, věnovat pozornost po prodejní péči,

Výběr zákazníků – doporučuje se provádět vyhodnocení hodnoty vztahu již na jeho začátku, kritériem vyhodnocení může být finanční ohodnocení zákazníkova potenciálu nebo kompatibilita základních hodnot,

Investice do navázání vztahu – je třeba vyhodnotit náklady na zákazníka od počátku vztahu, aby bylo možné zjistit jeho ziskovost,

Hledání náročných zákazníků – podnik potřebuje náročné zákazníky, kteří ho motivují k plnění náročných úkolů, což vede k posílení konkurenční schopnosti.

PRO ZÁJEMCE – VYHLEDÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ



Najít zákazníka je prvním krokem prodeje. Na začátku podnikání je této aktivitě věnováno nejvíce času. Postupně se bude tento čas zkracovat ve prospěch dalších rozvojových aktivit. Je třeba si vytvořit zákaznickou základnu. Jak je možné postupovat?

OSOBNÍ KONTAKTY

Mohou to být, příbuzní, přátelé, známí, s kým začnete. Jakékoliv americké příručky doporučují začít právě u rodinných příslušníků a přátel. Česká mentalita je ale odlišná. Přeměna osobního vztahu na obchodní může ohrozit přátelský vztah. Spíše je v našich končinách schůdnější získat od přátel tip na zákazníky. Další kontakty je možné vytvářet s bývalými spolužáky, spolupracovníky, kadeřnicí, automechanikem, masérkou, rodiči spolužáků dětí atd. Doporučuje se rozdělit si seznam zákazníků na dvě skupiny. Pravděpodobně zákazník se oslovuje s nabídkou produktů. Druhá skupina, kde si začínající podnikatel není jist, zda by měla o produkt zájem, může být využita pro získání tipů na další potenciální zákazníky. Při oslovení zákazníků je třeba, aby podnikatel byl nevtíravý a zdrženlivý. Spolupracovat je možné i s těmi, kdož poskytují podnikateli produkty, a to jsou profesionální prodejci.

OSTATNÍ ZDROJE

Dalším způsobem k vyhledávání zákazníků je inzerce (výběr média, případně výběr agentury, která ho provede). Pozor ale na finanční náklady. Nabídky lze rozesílat i cíleně. Lze k tomu využít např. telefonní seznamy. Musí to ale proběhnout v souladu s právem. Klasická pošta je ale využívána méně. Spíše se využívá online komunikace (email, internet, SMS...). Začínající podnikatelé mohou upozornit na sebe i produktovými letáky, které se vhazují do schránek nebo distribuují na různých akcích a veřejných místech. Vždy ale riskujeme, že email může být smazán, leták vyhozen apod. K vyhledávání potenciálních zákazníků jsou využívány i telefony. Má to spoustu výhod. Můžeme i zde ale narazit na nechuť k rozhovoru, nevhodný čas volání apod. Webové stránky jsou pasivní formou získávání zákazníků. Fenomémem dnešní doby jsou sociální sítě. Pokud firma nabízí produkty pro mladou generaci, je to také významný kanál (Filipová, 2011).

Zkuste se zamyslet nad možnostmi získávání zákazníků. Jak byste postupovali Vy? Zvolte si produkt a hledejte své zákazníky.

9.1.2 ROZVOJ VZTAHU

Jakmile je vztah navázán, je třeba pracovat na jeho rozvíjení a zvyšovat jeho hodnotu. Zvyšování hodnoty zahrnuje zvyšování ziskovosti, referenční hodnoty zákazníka a všech

Zvyšování hodnoty

přínosů (viz předchozí kapitola). Je třeba působit na spokojenost zákazníka, dobu jeho setrvání u podniku a délku vztahu. Trvání vztahu se odvíjí od jeho pevnosti. Podniky si navazováním vztahu vytvářejí zákaznickou základnu, kterou je třeba řídit a pečovat o ni.

PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Poznání potřeb-péče o zákazníka

Péče o zákazníka je založena na důkladném poznání zákaznických potřeb a uplatňování takových marketingových aktivit, aby byl zákazník spokojen. V praxi se stává, že firmy jsou soustředěné na své produkty, ale již ne na další aspekty prodeje. Uspokojí li podnik potřeby zákazníka, uspokojíte i svoje potřeby. Dá li na první místo to, co chcete on, nezíská nic. Není to nová myšlenka. Problémem je ale to, že tou myšlenkou se zabývá řada dalších podnikatelů, firemní konkurence (Toman, 2016).

Principy péče o zákazníka se mění. Platí ale stále, že finančně náročnější je získávání nových zákazníků, než náklady na udržení zákazníků stávajících. Efektivnější je udržovat věrnost zákazníků a motivovat je k opakovaným nákupům. Podniky si odhadují celoživotní hodnotu zákazníka a segmentují zákazníky podle jejich významnosti.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – MODEL SERVUCTION

Ve svém životě používáme řadu služeb. Jedná se o dopravu, telekomunikační služby, bankovní služby, kadeřnické služby apod. služby jsou většinou spojeny s nějakými produkty. K dopravě potřebujeme dopravní prostředky. Masér potřebuje nějaké olejíčky a balzámy. Když si objednáme jídlo v restauraci, tak rovněž dochází ke kombinaci určité činnosti a produktů. Když si zákazník objedná nějakou službu, kupuje si kromě produktů i určitou nehmatatelnost. Model, který toto demonstruje, je nazván Servuction (service + production) a má následující složky:

- složky pro zákazníka neviditelné (např. příprava jídla),
- složky pro zákazníka viditelné (vnitřní materiální prostředí – prostředí restaurace),
- složky pro zákazníka viditelné (zaměstnanci první linie, např. číšník),
- složky pro zákazníka viditelné (vnější prostředí, např. návštěvníci restaurace rušící svou hlučností).

Péče o zákazníka v sektoru služeb roste na významu. Základní principy péče o zákazníky zahrnují otevřenost k zákazníkovi, proaktivitu, férovost a znalost zákazníka. Otevřenost zákazníka umožní lépe uspokojit jeho potřebu. Proaktivita při řešení problémů při realizaci služby. Informace získané od zákazníka nelze ventilovat. Dodavatel služby nemůže tyto informace zneužít. Bylo by to nefér (Spáčil, 2003).

Dále je známo, že zákazníci svoji nespokojenost často nesdělují firmě, ale svým blízkým, přátelům a známým. Podobně je to se spokojeností. Spokojený zákazník tak pomáhá získávat další nové zákazníky (Cooper, Lane, 1999).

Podniky si vytvářejí standardy péče o zákazníky a zřizují funkci manažera, který je za péči odpovědný. Nedostatečná péče je obvykle způsobena (Cooper, Lane, 1999):

**Standardy
péče o zá-
kazníka**

- **nízkou úroveň managementu** (nízká úroveň vzdělání a nedostatečné manažerské znalosti a dovednosti),
- **nedostatečně vyškolení pracovníci** (neochota vedení firem investovat dostatečné prostředky do rozvoje svých pracovníků).

Standardy zákaznické péče jsou nezbytným krokem úspěšné firmy. Druhým krokem je zajistit, aby tyto standardy byly v praxi realizované. Je nezbytné, aby je používali všichni obchodní zástupci či prodejci při realizaci prodeje a jednání se všemi zákazníky. Důležitá je geografická i časová konzistence standardů zákaznické péče, aby byl zákazníkům poskytnut jedinečný nákupní zážitek, který umožňuje odlišení od konkurence a posílení zákaznické loajality. Nákupní zážitek je vytvářen v mysli každého zákazníka a má na něho vliv každý prodejce, se kterým zákazníci přicházejí do kontaktu. Může se jednat o kontakt: ⁶⁶

● **OSOBNÍ - TVÁŘÍ V TVÁŘ (V OBCHODECH),**

● **TELEFONICKÝ (V CALL CENTRU),**

● **EMAILOVÝ (INTERNETOVÉ STRÁNKY)**

● **PÍSEMNÝ (KLASICKÁ POŠTA).**

Na úrovni maloobchodu zákazníci musí mít z návštěv prodejny radost. Jak vykouzlit na tváři zákazníka úsměv, jak ovlivnit jeho spokojenost? Standardy péče o zákazníky by měly být budovány od základů. Podobně jak se staví dům. Je třeba začít u zaměstnanců:

SPOKOJENÍ ZAMĚSTNANCI - RADOST ZÁKAZNÍKŮ - SPOKOJENÍ ZÁKAZNÍCI - LEPŠÍ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI - SPOKOJENÍ ZAMĚSTNANCI (A JSME NA ZAČÁTKU).

Je velmi důležité změnit chování zaměstnanců, aby sami měli zájem poskytovat dobré služby zákazníkům. Promyslet motivaci pracovníků. Zaměstnanci budou mít lepší pocit i vztahy na pracovišti, budou šťastnější a zákazníci si budou nákupy užívat (Hammond, 2012). Dobrý pocit z nákupu a následně i z užívání zboží vede k opakovaným nákupům, o které tady jde.

⁶⁶ Co je zákaznický zážitek. [online]. [vid. 16. února 2019]. Dostupné z <http://mysteryshoppers.cz/cz/poradenstvi-v-oblasti-zakaznicke-pece.php>

PŘÍPADOVÁ STUDIE – STANDARDY PÉČE O ZÁKAZNÍKY

Rakouský rodinný podnik Internorm (prodej oken a dveří), existující již 85 let má zpracovaný následující standard péče o zákazníky:

Vize: JSME SPOKOJENI TEPRVE TEHDY, KDYŽ VY JSTE NADŠENI.

Postaráme se o to, abyste se s námi mohli vždy pohodlně spojit a sjednáme s Vámi takový termín konzultace, který Vám bude vyhovovat.

V příjemném prostředí naší vzorkovny získáte dobrý přehled o výrobcích.

Vážíme si Vás jako zákazníka, chováme se vždy přátelsky a vstřícně a reagujeme na Vaše individuální potřeby.

Kompetentní poradenství zahrnující všechny naše výrobky i služby Vám usnadní rozhodnutí. Kromě toho nabízíme užitečné příslušenství

Nabídka Vám bude předána včas a bude přesně odpovídat dohodnutým ujednáním.

Nabídku vytvoříme přehledně a projednáme ji s Vámi, abychom mohli zodpovědět Vaše případné dotazy.

Objednané výrobky dodáme ve sjednaném termínu a v bezvadném stavu a odborně je osadíme.

Veškeré práce budou prováděny šetrným způsobem, čistě a řádně spolehlivým a kompetentním montážním týmem.

V přiměřené době po montáži se s Vámi spojíme, abychom se ujistili, že jste nadšeni.

V přiměřené době po montáži se s Vámi spojíme, abychom se ujistili, že jste nadšeni.⁶⁷

Péče o zákazníka má tři základní fáze, a to před prodejní péčí, prodejní a po prodejní péči.

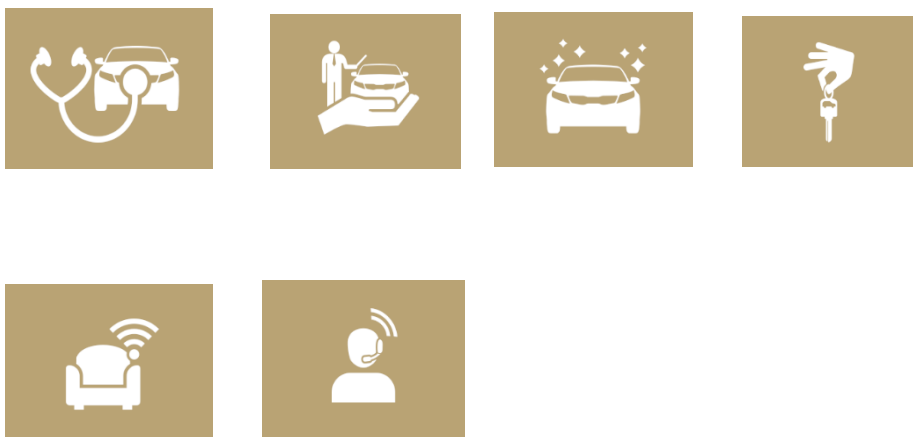
⁶⁷ Internorm. [online]. [vid. 23. února 2019]. Dostupné z <https://www.internorm.com/cz-cs/internorm/>

PRO ZÁJEMCE - POPRODEJNÍ PÉČE VE FIRMĚ KIA



SERVISNÍ MÍSTA S OCENĚNÍM "BEST SERVICE"

Pro značku KIA je klíčové, aby zajistila svým zákazníkům co možná nejlepší zkušenosti z používání našich produktů, kterými jsou nejen naše vozy, ale i služby, která zabezpečujeme prostřednictvím našich autorizovaných servisů. K tomu vznikl program „Best Service“, jež představuje označení nejlepších dealerů. Tito dealeři zajišťují poprodejní služby zákazníkům. Služby musí být v nejvyšší možné kvalitě a vyznačují se velmi vstřícným zákaznickým přístupem. Kdo může získat tento titul, Tento titul mohou naše autorizované servisy získat na základě vyhodnocení výsledků za uplynulé čtvrtletí a mohou toto označení používat během následujících tří měsíců. Níže naleznete přehled oblastí, které v rámci programu „Best Service“ hodnotíme (kontrola stavu vozidla, předání vozidla, mytí vozidla, předání vozu, čekání na vůz, výzkum spokojenosti).⁶⁸



ŘÍZENÍ ZÁKAZNICKÉ ZÁKLADNY

Zákaznická základna představuje soubor všech zákazníků podniku. Jak tuto základnu a skupiny jejich zákazníků řídit? Podívejme se na hlavní aktivity (Kotler, Keller, 2013, 2016). Východiskem musí být segmentace.

**Zákaz-
nická zá-
kladna**

1. **Snižování míry odchodu zákazníků** – budování odborného týmu, který bude k zákazníkům přívětivý, což zvýší pravděpodobnost, že zákazníci budou dobře obslouženi a dostanou potřebné odpovědi na své otázky.

⁶⁸ *Servisní péče*. [online]. [vid. 16. února 2019]. Dostupné z <https://www.kia.com/cz/servis/servisni-pece/>

2. **Prodlužování délky vztahu** – dbání na úzkou propojenost se zákazníky a jejich pravidelné kontaktování. Kotler a Keller (2013) uvádí příklad automobilové firmy, která až 65% nových vozů prodává stávajícím zákazníkům.
3. **Využití růstového potenciálu každého zákazníka** – základem je zvyšování tržeb stávajících zákazníků tím, že jsou připravována stále nové nabídky a jejich kombinace. Propracovanou strategii v tomto směru má např. firma IKEA. Základní obchodní sortiment nábytku je pružně doplňován dalšími výrobky, které s bydlením a vybavením domácnosti souvisejí. K oslovení zákazníků využívá jak své kamenné prodejny, tak internet.
4. **Zvýšení ziskovosti neziskových zákazníků nebo ukončení vztahu s nimi** – firmy se snaží před ukončením vztahu (snížena aktivita zákazníka) oslovovat zákazníky a vyzývat je k nákupu dalších produktů či větších balení,
5. **Zaměření se na nejziskovější zákazníky**- speciální zacházení s nejziskovějšími zákazníky, plánování aktivit, jako je např. zasílání blahopřání k narozeninám, posílání malých dáreků či zasílání pozvánek na zvláštní sportovní a kulturní akce.

BUDOVÁNÍ VĚRNOSTI

Budování věrnosti není často založeno na racionálním posuzování výhod a nevýhod. Je to spíše emocionální záležitost. Opakované nákupy bývají důsledkem toho, že si mi líbí v dané prodejně.

Strategie budování věrnosti

K budování věrnosti lze použít dvě základní strategie, a to strategii diferenciaci a strategii loajality (Hadry, Radon, 1997 In: Zamazalová, 2009).

Strategie diferenciaci – je založena na odlišení se od konkurence, která se týká produktů i služeb. Pokud bychom se pohybovali na úrovni maloobchodu, tak odlišná může být navíc prodejna (exteriér, interiér a jeho design), dispoziční řešení prodejny, merchandising, celková nákupní atmosféra, komunikace se spotřebitelem, úroveň produktových letáků, přístup prodejního personálu atd.

Strategie loajality - spočívá v tom, že firmy poskytují rozmanité odměny za opakované nákupy. Tato strategie je podpořena strategií odměn a strategií vztahu. **Strategie odměn** je zacílena hlavně na racionální zákazníky a jejím cílem je pomocí různých odměn a bonusů motivovat zákazníky k opakovaným nákupům. **Strategie vztahu** nastupuje k umocnění vztahu (vytvoření emoční vazby). Podmínkou je velmi dobrá znalost zákazníka a informace o něm (takže trh B2B, internetový prodej), aby odměna korespondovala s jeho přáními (Zamazalová, 2009).

V minulé kapitole jsme hovořili o významném nástroji loajality, a to o věrnostním programu. Tento nástroj může mít i některé nevýhody. Jedná se např. o vyšší nákladů na zavedení programu a odrazování některých zákazníků od nákupů, pokud nejsou členy programu (Zamazalová, 2009).

ZAVÁDĚNÍ VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ

Při posuzování, zda zavede firma věrnostní program nebo ne, se zvažují obvykle následující skutečnosti (Zamazalová, 2009):

**Tvorba
věrnost-
ních pro-
gramů**

- jaké výhody věrnostní program může nabídnout, měl by být odlišný od konkurence,
- komu bude program určen, kdo je naším stálým zákazníkem, jaké jsou jeho preference,
- jak budou stanoveny podmínky pro získání výhod věrnostního programu,
- jaká je citlivost zákazníků na různé formy odměn, jak je zákazníci vnímají (např. ceny),
- jaká bude výše nákladů na zavedení systému a provoz programu,
- jaká je nabídka konkurence pro srovnání.

Studenti předmětu obchodní organizace v akademickém roku zpracovávali věrnostní programy, uplatňované firmami v České republice. Podívejme se nyní na některé příklady

PRO ZÁJEMCE – PŘÍKLADY VĚRNOSTNÍCH PROGRAMŮ V ČR



IKEA FAMILY

Ikea Family je klub pro ty, kdož milují svůj domov a zajímají se o bydlení stejně vášnivě jako my. Je to svět speciálních nabídek a slev, užitečných výhod, služeb, zajímavých kurzů a velkých dobrot (zákaznická karta, účtenky uložené online, káva zdarma v občerstvení, výhodné ceny, poradenství...).⁶⁹

V praxi tedy podniky volí cenové programy, bodové nebo kombinované, jak můžeme odvodit z praktických příkladů věrnostních programů.

Ne vždy se vytvořený program stává úspěšným programem. Někteří zákazníci disponují větším množstvím věrnostních karet, takže frekvence jejich nákupů u jedné firmy může být

⁶⁹ Ikea Family. [online]. [vid. 24. února 2019]. Dostupné z <https://www.ikea-family.cz/o-nas>

nižší. Existují i zákazníci, kteří vůbec kartu nevyužívají. Některé podniky s věrnostními programy mají vyšší cenovou hladinu.

9.1.3 UKONČOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

Každý vztah může skončit. Zpravidla se považuje ukončení vztahu mnohem jednodušší než jeho navázání.

*Hodnota
vztahu-
úspěšnost
či neú-
spěšnost
vztahu*

Proč vztahy končí? Ze strany zákazníka může jít o to, že už nechce pokračovat. Našel si jinou firmu. Ze strany podniku může být více důvodů. Nejdůležitější je situace, když se vztah stává bezcenným. Rozhodující je monitoring hodnoty zákazníky (viz předchozí kapitola).

Je momentální úspěšný vztah zárukou dlouhodobosti? Tak jako mezilidské vztahy se potýkají s různými riziky, tak i vztahy se zákazníky. Každý podnik je ovlivňován změnami ve vnějším prostředí, a to podnik úspěšný. Změny v ekonomice a na trhu musí podnik akceptovat a vhodně na ně reagovat. Podobně je to se vztahem se zákazníkem. I když je momentálně úspěšný, může se stát, že pokud není řízen a systematicky zlepšován, tak se může zhoršit. Problémy v ekonomice mohou vést i k soustředění se firm na vnitřní problémy (Storbacka, Lehtinen, 2002).

Velmi potřebné je proto vytvořit si takovou zákaznickou základnu, která bude mít zákazníky s různou úrovní životnosti. Optimální je neustále obměňovat zákaznickou základnu, jinak základna stárne.

Existují nějaká varování, že je vztah ohrožen? Každý vztah prochází krizemi. Ano objevují se některé symptomy. Zákazník omezuje kontakt, klesá objem nákupů, či přímé konstatování, že bude vztah ukončen. Varovným signálem může být i nárůst stížností. Pokud se objeví nějaké problémy, je třeba je hned analyzovat a rozhodnout o zlepšení či vypovězení (Storbacka, Lehtinen, 2002). Někdy dochází k přirozenému ukončení vztahu (ukončení hypotéky, ukončení životního pojištění...). Otázkou je zda firma umí na tento ukončený vztah navázat novým.

I ukončení vztahu musí probíhat na odpovídající úrovni. Ukončený vztah může mít vliv na budoucí reference o firmě. Každý ukončený vztah by měl být také vyhodnocen, abychom jak pozitiva, tak i negativa využili pro řízení příštích vztahů.

9.1.4 ŘÍZENÍ VZTAHU V JEHO FÁZÍCH

V návaznosti na fázi vztahu si podniky volí odpovídající strategii. Faktem je, že v odborné literatuře se objevuje řada strategií. Vybereme si 3 strategie, o kterých se zmiňuje (Storbacka, Lehtinen, 2002).

- **STRATEGIE SPONKY – SEPNUTÍ,**
- **STRATEGIE ZDRHOVADLA – PROPOJENÍ,**
- **STRATEGIE SUCHÉHO ZIPU – PŘIMKNUTÍ.**

STRATEGIE SPONKY – SEPNUTÍ

**Strategie
sponky**

Typické je, že se zákazník adaptuje na procesy společnosti. Podnik mu nabízí své procesy a zákazník se jim přizpůsobuje. Setkání sice probíhají v režii podniku, ale ten je plánuje na základě úplného porozumění zákazníka. Tato strategie je úzce spjata se širokou zákaznickou základnou a historií vztahu se zákazníkem. Informace jsou k dispozici celému podniku a kompetentním pracovníkům. Výměna informací a komunikace probíhá spíše na úrovni zprostředkované než osobní (fax, PC, email, SMS). Tato strategie nemusí být vždy založena na smluvním principu.

Pro strategii sepnutí je typické, že vztah není pro zákazníka příliš důležitý. Hlavním problémem dokázat, aby si zákazník vztah lépe uvědomoval a dělal uvědomělá rozhodnutí. Základem vztahu může být rozvoj značek. Při rozvoji vztahu je vhodné dbát na emocionální stránku vztahu a loajalitu ke značce, která se projeví v trvalosti vztahu. Při použití strategie sepnutí je někdy náročné poznat, že je vztah ohrožen a že se blíží ke svému konci. Vztah je volnější, a proto jeho konec poznáme na základě dramatické změny zákaznickova chování.

Strategie sepnutí se využívá v mnoha průmyslových odvětvích i maloobchodě. V podstatě ji můžeme najít i u firmy Mc Donald (franchising), zákazník dostává značnou hodnotu od poskytovatele franchísy, nemusí se moc „snažit“, protože scénář je stanoven.

STRATEGIE ZDRHOVADLA-PROPOJENÍ

**Strategie
zdrhovadla**

Principem této strategie je, že oba účastníci vztahu přizpůsobí své procesy. Předpokládá se vyřazení nepotřebných činností a systematické analýzy procesů vedoucí k jejich zlepšování. Podrobné přehledy a analýzy procesů jsou východiskem správného pořadí činností. Na B2B trhu se překrývání může týkat např. kontroly kvality. Ve výrobním podniku se provádí kontrola na konci výrobního procesu při výstupu. U odběratele je kontrola prováděna na začátku při převzetí zboží. V případě aplikace této strategie by mělo dojít k vyloučení těchto překrývaní, což ale vyžaduje důvěru obou partnerů založenou na spolupráci. V dobře fungujícího vztahu dochází výměně všech zdrojů existujících ve vztahu, což podmiňuje princip otevřeného vztahu a atmosféry důvěry. Tato strategie vyžaduje, na rozdíl od předchozí, podepsání smlouvy, která může mít charakter scénáře zavádění této strategie vztahu. Práce se zákaznickou základnou by měla být koordinována z hlediska typů setkání a vývoje nákladů na všechny procesy.

Strategie propojení se zřídka používá pro řízení úplně nových vztahů. Východiskem strategie je nabídka nosného produktu, který zákazník přijme a spojí si ho s výhodami

vztahu. Pak následuje budování důvěry. Tuto strategii musí podporovat vrcholový management, a to zejména na počátku vztahu. Nastartování vztahu pomocí této strategie je poměrně pomalé. Pokud chce podnik zajistit rychlý růst, tak pro tento záměr není strategie propojení vhodná.

Aby se mohl vztah rozvíjet, je třeba soustavně pracovat na vyhodnocování procesů a vyhledávání nových příležitostí. Důležité je při dlouhodobých vztazích nezapomenout na to, aby se nezměnil na rutinu a stereotyp. Tato strategie má předpoklady pro trvalý charakter, protože přizpůsobování se navzájem všem procesům může být poměrně silnou vazbou. Vazbu posiluje navíc integrace informačních procesů. Dalšími významnými vazbami jsou smlouvy (informační vazby), emocionální vazby (důvěra, osobní vztahy). Vzhledem k propojenosti podniků je poměrně obtížné ukončení vztahu.

Strategie propojení je všeobecně hodnocena jako nejlepší pro svoji komplexnost.

Strategie
suchého
zipu

STRATEGIE SUCHÉHO ZIPU - PŘIMKNUTÍ

Podniky přizpůsobují své procesy zákazníkům. Role podniku je ovlivněna scénářem zákazníka. Zákazník nemusí měnit své činnosti ani přizpůsobovat čas. Orientace na zákazníka však nemůže být povrchní, protože by podniku trvalo poměrně dlouho přizpůsobit se zákazníkovi. Podnik potřebuje proto monitorovat systematicky zpětnou vazbu od zákazníka. Setkání mohou být neplánovaná. Výměna informací nedostatečná. V praxi se nedoporučuje využívat pouze tuto strategii, ale s ohledem na portfolio zákazníků a zákaznickou základnu volit více strategií. V praxi je strategie přimknutí využívána např. poradenskými firmami, či finančními institucemi, které vytvářejí hodnotu pro svého zákazníka podle jeho činností. Je však třeba promýšlet, zda naprosté přizpůsobení zákazníkovi, nebrání tomu, aby firmy poskytovaly zákazníkovi objektivní rady (Storbacka, Lehtinen, 2002, s.101-111).



SAMOSTATNÝ ÚKOL – POROVNÁNÍ STRATEGIÍ VZTAHU

Zkuste do následující tabulky uvést základní rozdíly mezi strategiemi vztahu:

Typ strategie vztahu	Základní rozdíly
Strategie sponky - sepnutí	
Strategie zdrhovadla - propojení	
Strategie suchého zipu - přimknutí	

ŘÍZENÍ VZTAHU VE FÁZI NAVÁZÁNÍ VZTAHU

- **nové přístupy k novým skupinám** – závisí na strategii vztahu, strategie sepnutí – začátek vztahu začíná koupí nosného produktu, strategie propojení – začátek vztahu je dán širokou výměnou informací a emocí,
- **komunikace** – využití více kanálů (omnichannel, multichannel),
- **na úrovni setkání (epizod)** – důležité je vyvolat v zákazníkovi pozitivní pocit z prvního setkání.

ŘÍZENÍ VZTAHU VE FÁZI ROZVOJE VZTAHU

- **práce se zákaznickou základnou** – rozlišit skupiny zákazníků, stanovit potenciaální hodnotu vztahů, vytvoření strategií vztahu, naplánování činností ke zvýšení hodnoty vztahu,
- **úroveň každého vztahu** – roční plán, plán dlouhodobého rozvoje,
- **prodlužování vztahu** – posilování vazeb se zákazníkem, zvětšení místa v mysli a v srdci, zlepšování schopností a znalostí pracovníků, školení,
- **na úrovni setkání (epizod)** – promyšlené scénáře vedoucí k pozitivnímu ovlivňování spokojenosti,

ŘÍZENÍ VZTAHU VE FÁZI UKONČENÍ VZTAHU

- **na úrovni zákaznické základny** – zjišťování zpětné vazby, zda pokračuje zájem,
- **na úrovni vztahu** – rozpoznání krize vztahu, včasný monitoring může vést k nápravě,
- **na úrovni setkání (epizod)** – zjištění informací o důvodech ukončení vztahu a následné vyhodnocení.

Řízení všech epizod je velmi důležité, aby vztah bylo možné zvládnout krizové situace a budovat dlouhodobý vztah s loajálními zákazníky (Storbacka, Lehtinen, 2002).

OTÁZKY



- Jak může informační imunita ovlivnit navázání vztahu se zákazníkem?
- Charakterizujte nástroje, které podniky využívají k navázání vztahu?
- Čím konkrétně se zabývají standardy péče o zákazníky?
- Které strategie se používají k budování loajality zákazníků?
- Jak postupují podniky při tvorbě věrnostních programů?
- Jaké varující symptomy mohou signalizovat nebezpečí ukončení vztahu?
- Jaký je rozdíl mezi strategií zdrhovadla a strategií suchého zipu?



SHRNUTÍ KAPITOLY

V deváté kapitole se budeme zabývat vztahy se zákazníky a jejich budováním. Cílem CRM je vybudovat stabilní a dlouhodobý vztah. Je to základ CRM. Jakýkoliv vztah má své určité fáze. Jedná se o fázi navázání vztahu, jeho rozvoj a ukončení vztahu. Podnětem k navázání vztahu je informace, která je východiskem marketingové komunikace. K navázání vztahu uplatňují podniky rozmanité nástroje, jako je např. marketing spřízněné skupiny, nosné produkty, výběr zákazníků, hlas srdce, investice do navázání vztahu a způsoby hledání náročných zákazníků. Některé nástroje jsou vhodnější pro trh B2C, jiné pro trh B2B. Vyvíjející se vztah je řízen a usměrňován. Pozornost je třeba věnovat péči o zákazníky a řízení zákaznické základny. Péči o zákazníky předchází péče o zaměstnance (viz interní marketing). Rozvíjení vztahu směřuje k budování věrnosti zákazníků. Zde existují různé strategie. Můžeme jmenovat strategii diferenciací a strategii loajality, která bývá podpořena strategií odměn a strategií vztahu k posílení emočních vazeb. Při budování věrnostních programů si musí firma položit některé otázky, aby si potvrdila přínosy, které budou z toho plynout. Fáze ukončení vztahu může nastat z přirozených důvodů, ale i z určitých problémů, které se mohou vyskytnout. Existují symptomy, které mohou signalizovat nebezpečí (nárůst stížností). Východiskem řízení vztahu by měla být vytvořená strategie. Firmy používají strategii sponky-semknutí, dále strategii zdrhovadla – propojení a strategie suchého zipu – přimknutí.



ODPOVĚDI

- Jak může informační imunita ovlivnit navázání vztahu se zákazníkem? Str. 117.
- Charakterizujte nástroje, které podniky využívají k navázání vztahu? Str. 117.
- Čím konkrétně se zabývají standardy péče o zákazníky? Str. 119.
- Které strategie se používají k budování loajality zákazníků? Str. 119.
- Jak postupují podniky při tvorbě věrnostních programů? Str. 119.
- Jaké varující symptomy mohou signalizovat nebezpečí ukončení vztahu? Str. 126.
- Jaký je rozdíl mezi strategií zdrhovadla a strategií suchého zipu? Str. 126.

10 BUDOVÁNÍ HODNOTY VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole navážeme na Vaše znalosti týkající se hodnoty zákazníka pro podnik a prohloubíme je v rámci budování hodnoty daného vztahu. Víme, že různí zákazníci mají různou hodnotu. Mezi podnikem a zákazníkem dochází k interakci, která má vliv na budování pevných pout. Na budování vazeb má vliv řada faktorů. Jedná se o ekonomii, efektivitu, estetiku, epiku, etiku, emoce, edukace, energii a entuziasmus (9E).

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování kapitoly budete umět:

- objasnit smysl interakce mezi podnikem a zákazníkem,
- vysvětlit význam faktorů 9E,
- pochopit další oblasti hodnoty vztahu, jako je např. referenční hodnota či hodnota kontaktu,
- charakterizovat hodnocení síly vztahu,
- komunikovat se zákazníky dle stádia jejich vztahu.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Ekonomie vztahu, efektivita, estetika, epika, etika, emoce, edukace, energie, entuziasmus, komunikace dle hodnoty vztahu, komunikace dle stádia vztahu.

Již víte, že různí zákazníci mají různou hodnotu. Také víte, že hodnota zákazníka je posuzována na základě rozdílu mezi přínosy a náklady řízení vztahů se zákazníky. Také víte, že vztahy mají určité fáze. Jak je posuzována celková hodnota vztahu, se můžeme podívat i z jiných úhlů pohledu i fází vztahu.

10.1 Interakce mezi podnikem a zákazníkem

Východiskem budování hodnoty vztahu se zákazníkem je vytváření pout mezi podnikem a zákazníkem. V odborné literatuře lze objevit různé faktory budování pevných vazeb. Jeli hovořeno o vazbách, pak jsou tím myšleny i povinnosti a závazky vyplývající ze vztahu. Jeden pohled na tuto problematiku nabízí devět faktorů (oblastí), neboli tzv. 9E (Lehtinen, 2007, s. 31).

Faktory působící na budování vazeb

FAKTORY MAJÍCÍ VLIV NA BUDOVÁNÍ VAZEB 9E (OBRÁZEK Č. 10.1):

1. Ekonomie
2. Efektivita
3. Estetika
4. Epika
5. Etika
6. Emoce
7. Edukace (vzdělání. education)
8. Energie
9. Entuziasmus

Obrázek č. 10.1 Interakce mezi podnikem a zákazníkem



Zdroj: zpracováno dle Lehtinen (2007, s. 32)

Ekonomická síla vztahu

EKONOMICKÁ SÍLA VZTAHU

V rámci ekonomické síly je posuzován faktor ekonomie a efektivity zákaznických vztahů.

● **EKONOMIE**

Zabývá se objemem obchodu a konkurenceschopností v oblasti ceny.

● **EFEKTIVITA**

Zahrnuje efektivitu podniku, efektivitu vztahu a efektivitu zákazníka. Efektivita řeší zejména eliminaci zbytečných činností na základě spolupráce podniku a zákazníka a časovou náročnost dodávek. Velký význam zde má digitalizace pohybu zboží a nové distribuční kanály. Technologie podporují zákaznickou spolupráci.

SÍLA ZNAČKY

Síla značky je ovlivněna hlavně těmito 4 faktory: estetikou, epikou, etikou a emocemi.

Síla
značky

• ESTETIKA

Estetika znamená krásu. Není jednoduché obecně formulovat symbol krásy. Pojetí krásy se může v různých kulturách a subkulturách lišit, i když globalizace přispěla k určité míře sjednocení. Přes rozdíly lze najít určité podobnosti, což v praxi může znamenat, že některé výrobky mohou být označovány jako estetické v celém světě. Estetika je spojena s designem výrobků. Estetika je spojena se smyslovým vnímáním výrobků (vidění, slyšení, vnímání chutí a vůně, fyzický kontakt a dotek). Zrak je dominantní lidský smysl. Zvukové pozadí může ovlivnit atmosféru prodeje a jednání. Hudba a vhodný styl mohou vyvolat dobrou náladu. Estetické prožitky zprostředkovávají také další smysly. Labužník si užije dobré jídlo (Lehtinen, 2007). Také vůně může navodit vhodnou atmosféru. Uchopení výrobku do ruky. Příjemné materiály na omak mohou vyvolat dobrý pocit.

• EPIKA

Příběhy patří k nejstarším způsobům přenosu informací. Příběhy se vyprávěly a přenášely z generace na generaci. Lidé ještě neuměli číst, ani psát, ale už si vyprávěli, co zažili. Nejprve šly z úst do úst, později byly zdokumentované. Pozitivní jsou příběhy, které mohou přispět ke zvýšení hodnoty značek. Aby příběhy zaujaly, musí být zajímavé a vztahované k běžné denní realitě. Příběhy se často využívají v oblasti turistiky. Každý příběh musí mít svoji zápletku. K motivaci zákazníků se používají příběhy o úspěchu i nezdaru.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – EPIKA - PŘÍBĚHY



PŘÍBĚH Č. 1

Lehtinen (2007, s. 73-74) uvádí zajímavý příběh „Ve šlépějích carů na královské cestě.“ Osobně se této cesty zúčastnil.

Podle potřeb a očekávání zákazníků vytvořili zaměstnanci cestovní kanceláře ve St. Petersburgu příběh a produkt turistiky. Jednalo se o poznávací cestu po stopách ruských carů. Část cesty se odehrávala na území Ruska a část na území Finska. Na území Finska to bylo v roce 1989-2017, kdy nastoupilo období carství po nadvládě Švédska. Carská rodina jezdila do Finska i na prázdniny. Ročně navštěvovalo letní carské sídlo až 30 000 návštěvníků cca z 30 různých zemí.

PŘÍBĚH Č. 2

Problém firmy byl proměněn do pozitivního příběhu. Prodejce automobilů Lexus v Chicagu nabízel svým zákazníkům v sobotu ráno umytí auta a snídani zdarma. Předmětem

diskuze byla auta. Jak jste spokojení? Jak to jezdí? Provozovny jsou dobře vybaveny. Po dobu servisu může zákazník použít náhradní auto, při čekání může použít internet i dětský koutek. Zákazníkům byl představován příběh vyřešení jedné nepříjemné situace, vzniklé na základě stížnosti zákazníka. Jak byla tato stížnost vyřešena, mohlo být využito v příručce řízení vztahů s veřejností (Lehtinen, 2007, s. 76).

• ETIKA

Všechny vztahy lze posuzovat dle jejich kvality. To znamená z hlediska chování jednoho k druhému a úrovně vzájemného kontaktu. V tržním prostředí probíhá soutěž. Stanovení pravidel je velmi důležité. Horší je již etická pravidla prosazovat. Etické chování se týká všech tržních elementů, jako je výrobce, prodejce i spotřebitel (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998). Podívejte se na příklady etického chování (tabulka č.10.1).

Tabulka č. 10.1 Ilustrativní přehled příkladů etického chování

Tržní elementy	Příklady
Výrobce	<ul style="list-style-type: none">- Produkce nepoškozující životní prostředí- Informování spotřebitele o složení a funkcích výrobků- Nezneužívání monopolního postavení,- Korektní přístup v konkurenční soutěži- Používání pravdivých informací při reklamě zboží- Napodobování značky- Parazitování na značce
Prodejce	<ul style="list-style-type: none">- Nezneužívání výsadního postavení v regionu- Dodržování poctivosti při prodeji (míry, váhy, ceny)- Sdělování objektivních informací o zboží- Vyřazování prošlého zboží z prodeje- Ochota kvalifikovaně zajišťovat obsluhu- Korektní přístup v konkurenčním boji
Spotřebitel	<ul style="list-style-type: none">- Plnění závazků vůči obchodu- Kultura vystupování k prodejcem i výrobcem- Podávání jen oprávněných reklamací

Zdroj: zpracováno dle Komárková, Rymeš, Vysekalová (1998, s. 26).

Jak zajistit etiku v podnikání? Jednak to závisí na mravní úrovni společnosti. Jednak se ochranou etiky zabývá platná legislativa, tržní dozor státními institucemi, neziskovými organizacemi zabývajícími se ochranou spotřebitelů a profesními organizacemi a svazy.

• EMOCE

Emoce vnikají na základě zážitků s výrobkem, se službou, se situací, s prostředím, s lidmi a se značkou. Firmy se snaží pracovat s emocemi různým způsobem. V poslední době je možné se

setkat s pojmem emoční marketing, který se zabývá emočními zážitky zákazníků (Vysekalová et al, 2014). Čím vším se emoční marketing zabývá? Je zaměřen na rozpoznání emocí a jejich třídění. Zkoumá možnosti zvýšení pozitivního vnímání emočních zážitků. Hledá způsoby, jak zvýšit emoční hodnotu u klíčových a loajálních zákazníků. Snaží se odpovědět i na otázku, zda je možné emoční komunikaci uplatnit i v konkurenčním boji. V neposlední řadě řeší proškolení zaměstnanců a prodejních týmů v oblasti spotřebitelských emocí a chování.

LIDSKÁ SÍLA VZTAHU

Lidská síla
vztahu

V podniku i vztazích se jsou důležité všechny zdroje, lidské zdroje nevyjímaje (vlastníci, zaměstnanci, partneři). Lidská síla vztahu spočívá ve vzdělávání, v lidské energii a entuziasmu.

• VZDĚLÁNÍ A VŠEOBECNÉ POZNÁVÁNÍ (CO-EDUCATION)

Lidé se učí od svého narození. Učí se z toho, co dělají, učí se ze svých zkušeností (viz teorie sociální učení). Absolvují studium a různá doplňující školení. Poznávání má vliv na budoucí vztah se zákazníky. Současný vývoj v organizacích směřuje k tomu, že zaměstnanci shromažďují nové vědomosti, sbírají informace, které sdílejí s ostatními, aby docházelo ke zlepšování spolupráce zaměstnanců (viz dále kolaborativní část CRM).

• ENERGIE

Každý člověk má určitou energii, kterou potřebuje k vykonávání určitých činností. Rozlišujeme energii fyzickou, emoční, intelektuální a duchovní. Fyzická energie je spjata s naší vitalitou, pohotovostí, schopností udržet si koncentraci a plnit závazky. Emoční energie je spojena s mezilidskými vztahy a pouty. Je podstatná pro týmovou práci. Intelektuální energie je energií našeho myšlení, logiky a racionality. Podmiňuje plnění úkolů a schopnost pružné reakce na různé vzniklé situace. Duchovní energie představuje nadšení pro věc. Umožňuje plánování a představy o budoucnosti.⁷⁰Lidé se liší množstvím energie. Otázkou je, jak tuto energii využívat. Podniky potřebují udržet energii svých zaměstnanců vhodnou motivací a stimulací. Zákazník nabízí energii, zdroje a investuje do práce.

• ENTUZIASMUS

Představuje nadšení, které motivuje k vynakládání sil k zajištění určitých cílů a pracovních úkolů. Entuziasmus souvisí s energií. Zapojení energie a elánu posiluje koncentraci. Práce se může stát zdrojem nadšení, i když historicky ne vždy mohla být hodnocena v tom pozitivním smyslu. Význam práce je vztažen k času a kultuře. Lidé nepotřebují mít práci jako takovou, ale potřebují mít smysl života. Naplnění tohoto smyslu vede k dalšímu nadšení a energii. Budoucí konkurenční výhoda, kterou si podnik vytvoří, může být výsledkem nadšení a ze vztahu se zákazníkem. Mnohem více nadšení lze najít v kolektivech, kde je veselo, dobrá nálada a smích (Lehtinen, 2007). Sociologové označují smích jako sociální tmel, který sblíží lidi.

⁷⁰ *Jak efektivně využívat 4 lidské energie. Jak dostat svůj život do rovnováhy.* [online]. [vid. 24. února 2019]. Dostupné z <https://www.komora.cz/event/jak-efektivne-vyuzivat-4-lidske-energie-jak-dostat-svuj-zivot-do-rovnovahy/>

10.2 Oblasti hodnoty vztahu

Hodnota
vztahu a
9E

Při řízení vztahů se zákazníky je posuzována hodnota zákazníka pro podnik, jak již bylo řečeno v kapitole č. 5. Hodnotu jsme tehdy řešili z pohledu rozdílu přínosů CRM a nákladů. Nyní se podíváme na oblasti hodnoty v návaznosti na faktory 9E. Podívejme se na referenční hodnotu zákazníků, hodnotu kontaktu, emocionální hodnotu, hodnotu poznání, hodnotu pravidelnosti a strategickou pozici zákazníka (Lehtinen, 2007).

REFERENČNÍ HODNOTA

Říká se, že podnik je takový, jaké má zákazníky. Čím více má hodnotných zákazníků, tím lepší je jeho prestiž. V této souvislosti se hovoří o tzv. referenční hodnotě zákazníka (hodnota značky zákazníka). Posuzuje se pověst zákazníka a podstata jeho pověsti (Lehtinen, 2007). Hlavní zákazníci podniku jsou zpravidla známí a z toho důvodu si je firmy cení. Když se hodnotí podstata pověsti, pak se bere v úvahu úspěšnost podniku, či určité osobnosti, která u podniku nakupuje. Firmy se často „chlubí“, že u nich nakupuje nějaká VIP osoba. Využívají to i v reklamě a marketingové komunikaci se zákazníky. Pokud se firma pohybuje na B2B trhu, pak známá a úspěšná firma, se kterou se obchoduje, může mít vliv i na objem obchodu.

HODNOTA KONTAKTU

Úloha zákazníka jako zprostředkovatele roste. Při hodnocení sítě kontaktů je třeba vyhodnotit zákaznickovy vztahy a kontakty či spolupráci s jinými podniky. Přitom nemusí to být jen významný zákazník, ale zákazník, který je zprostředkovatelem, může pomoci získat nové příležitosti.



K ZAPAMATOVÁNÍ – VYUŽITÍ REFERENČNÍ HODNOTY A HODNOTY KONTAKTU PŘI ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ

Referenční hodnotu lze využít i k vyhledávání nových zákazníků. Podnik může využít zákazníky, kteří mají vysokou referenční hodnotu k získání nových zákazníků. Jedná se o tzv. **aktivní referenční business**, při němž podnik požádá tyto zákazníky, aby ho doporučili svým partnerům či známým. Zajištění si nových zákazníků se stává v ČR stále složitější. Týká se to zejména finančních poradců, realitních makléřů, prodejců kosmetiky, energií, domácích spotřebičů, výživových poradců a dalších obchodníků, kteří poskytují přímý prodej. Zpravidla to vyplývá z toho, jak je obor podnikání vnímán širokou veřejností anebo zda lidé určitý výrobek či službu využívají rádi (Olej, 2015).

Existuje i **pasivní referenční business**, který také představuje způsob získávání dalších nových zákazníků. Jedná se ale o samovolný proces, jež je závislý na tom, jak dobře obchodník odvádí svoji práci. Jestliže prodej proběhl velmi dobře, zákazník je spokojen, pak referuje o svých pocitech z nákupu zboží a stává se tak vlastně součástí marketingové komunikace podniku. Samozřejmě platí i opačná situace, když je zákazník nespokojen (Olej, 2015).

EMOCIONÁLNÍ HODNOTA

Posouzení hodnoty v oblasti emocionální je náročnější. Podstatné jsou mezilidské vztahy, které jsou závislé na tzv. „chemii.“ Emocionální hodnotu ovlivňuje důvěryhodnost podniku, jeho spolehlivost, empatie a kompatibilita hodnot podniku a lidí (Lehtinen, 2007).

HODNOTA POZNÁNÍ

Hodnota poznání se stala kritickou oblastí hodnoty. Úroveň poznání je spojena s náročností zákazníka, která bývá ovlivněna jejich vzděláním. Často tito zákazníci patří ke špičce ve svém oboru. Tito zákazníci jako partneři mohou nabídnout nová řešení a totéž očekávají od svých partnerů.

HODNOTA PRAVIDELNOSTI

Pravidelnost je velmi důležitá na B2B trhu, a to zejména ve výrobním procesu, v němž jsou nutné pravidelné dodávky surovin, materiálů či polotovarů, které představují výrobní vstupy. Pravidelnost přispívá k lepšímu plánování výroby a využití výrobních kapacit (Lehtinen, 2007). U některých dodávek ale nejde o pravidelnost, ale spíše o pružnost. Souvisí to s metodou JIT (just in time), která je založena na nepravidelných dodávkách „právě včas“ dle potřeb odběratele. Koncepce JIT je náročnější na flexibilitu a spolehlivost (Kol., 2012). Např. maloobchodník potřebuje dodatečné dodávky při neočekávaných změnách poptávky (Starzyczná, 2013).

STRATEGICKÁ POZICE ZÁKAZNÍKA

Globalizace je spojena s mnohými vývojovými trendy, zejména pak s internacionalizací a koncentrací (Starzyczná, 2014). Trhy se nasycují a konsolidují. Tyto trendy se projevují ve výrobě či v obchodě. Proběhly i v období transformace ČR po roce 1989. Velké podniky nadále rostou pomocí fúzí a akvizic. Vznikají nová odvětví. Některé malé podniky zanikají, jiné vznikají, protože se mohou objevit nové příležitosti. Není jednoduché posoudit strategickou pozici zákazníka, ale je třeba se pokusit o něm získat co nejvíce informací.

10.3 Hodnocení síly vztahu se zákazníkem

Hodnocení síly vztahu v praxi může probíhat na základě rozhovoru se zákazníky. Rozhovor se může týkat devíti oblastí, které byly zmiňovány v předchozích subkapitolách. Využití síly zákaznickova vztahu je zkoumáno z pohledu managementu (Lehtinen, 2007, s. 89-93).

HODNOCENÍ EKONOMICKÉ SÍLY

Zákazník řeší sílu vztahu z hlediska samotného výrobku a jeho vlastností. Posuzuje cenu a rizika spojená s tímto vztahem. Riziko může spočívat v tom, zda vůbec je podnik schopen

dotat dané výrobky v odpovídající kvalitě, požadovaném množství, ceně i čase. Důležité je rovněž, jak samotný podnik oceňuje svoje produkty. Co se týká efektivity vztahu, posuzují se i způsoby řešení problémů.

Součástí ekonomické síly vztahů jsou smlouvy, které upravují pravidla vztahu. Obě strany investovaly do vztahu. Např. vybudovaly společný informační systém, někdy založily i společné podniky ve sféře dopravy apod.

HODNOCENÍ EMOCIONÁLNÍHO POUTA

Emocionální poutí-epika

Klíčovým faktorem je kompatibilita hodnot podniku a zákazníky. Je vhodné, když tyto hodnoty jsou např. zveřejňovány na společných akcích nebo v zákaznických publikacích. Kromě hodnotové kompatibility je ještě důležitá důvěra.

Jak již bylo dříve zmiňováno, sílu tvoří příběhy (epika). Samotné vztahy vytvářejí různé příběhy, zejména ty dlouhodobé. Někdy i zákazníci si přejí, aby byli součástí příběhů. Jsou schopni ztotožnit se s podnikem a tím roste jejich osobní závazek vůči podniku.

V oblasti estetiky je třeba budovat odlišnost výrobků od konkurence. Samotný konkurenční boj spíše inklinuje k podobnosti vlastností. Při budování hodnoty vztahu je také nezbytností, aby podnik sdělil svým zákazníkům, jaké má etické postoje, jak vypadá jeho etický kodex. Významná je také znalost etických pravidel zákazníka a míra kompatibility s podnikem (B2B trh).

HODNOCENÍ LIDSKÝCH POUT

Lidské pouto versus elektronický kontakt

Lidé mají emoce, ne podniky. Takže lidé přispívají k budování lidských a emocionálních pout. Lidské pouto má stále velký význam, a to zejména kvůli tomu, že přibývá elektronických kontaktů a vztahů na dálku.

V našem katedrálním výzkumu na OPF v roce 2015 byli dotazováni malé střední podniky, jakou formu kontaktu se zákazníkem preferují. Odpovědi ukázaly, že právě osobní kontakt je pro oslovené firmy z oblasti MSP nejdůležitější malé a střední podniky mají obecně blíže ke svým zákazníkům, a to jak na B2B trhu či B2C (Starzyczná, Pellešová, 2018).

Společné poznání (co-education) vyplývá se vzájemných vztahů podniku a zákazníků. Obě strany vztahu se učí. Na tvorbu pout je potřebná energie a entuziasmus. To již víme. Přesto, že lidé přicházejí a odcházejí a mění se, duch vztahu zůstává. Studenti přicházejí a odcházejí ze Slezské univerzity, ale „duch“ vysoké školy zůstává. Tento duch je budován dlouhodobě v rámci historie instituce. Zdrojem entuziasmu mohou být také některé osobnosti a charisma.

10.4 Rozvoj hodnoty vztahu se zákazníkem

Aby mohl podnik rozvíjet své vztahy a obchodní aktivity, potřebuje analyzovat vytvořená pouta. Hodnocená je závazanost zákazníka a povaha vazeb. Závazanost je budována pomocí bonusů, způsobů řešení problémů, úrovní nasazení zaměstnanců i jejich odborností, kompatibilitou hodnot apod. Povaha vazeb se liší tím, o jakého zákazníka se jedná, úroveň loajality, jaká je nákladovost vztahu, jaká je znalost zákazníka, spolehlivost apod. (Lehtinen, 2007).

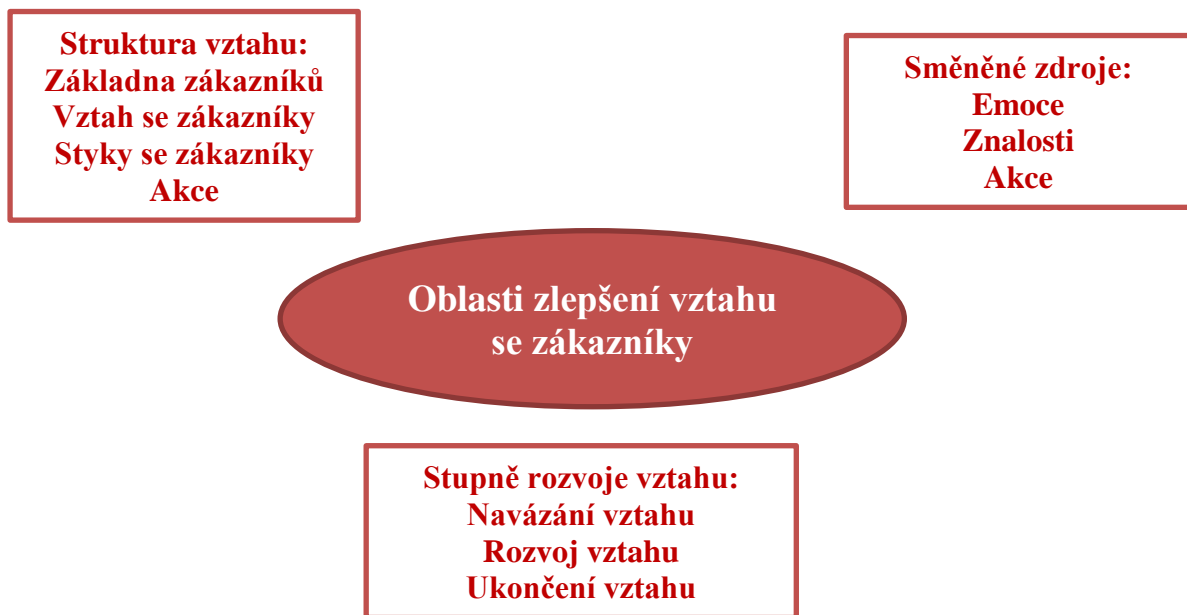
Tři oblasti rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem vidíme na obrázku č. 10.2 (Lehtinen, 2007).

**3 oblasti
rozvoje
hodnoty
vztahu**

- **STRUKTURA VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM,**
- **STUPNĚ VÝVOJE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM,**
- **SMĚNA ZDROJŮ V RÁMCI ZÁKAZNICKÉHO VZTAHU.**

V rámci jednotlivých oblastí jsou uplatňovány nástroje, které již známe.

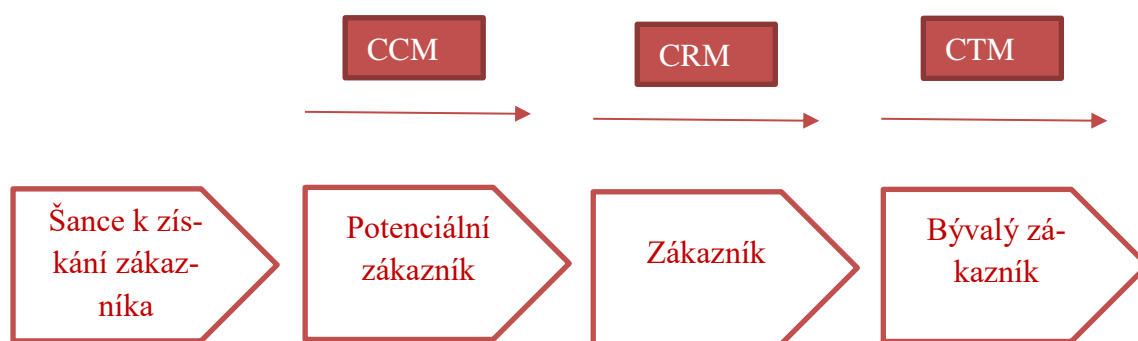
Obrázek č. 10.2 Tři oblasti zlepšování hodnoty vztahu se zákazníkem



Zdroj: zpracováno dle Lehtinen (2007)

Zákaznická základna, se kterou jsme se seznámili v předchozí kapitole, může mít různé složení. Tradiční přístup k posuzování zákaznické základny spočívá v tom, že se hodnotí a rozvíjí stávající základna. To ale nestačí. Je třeba vyhodnocovat možnosti nárůstu vztahů a k tomu slouží využití všech zdrojů (směněné zdroje). Jak přistupovat k vedení vztahů se zákazníky, vidíme na obrázku 10.3.

Obrázek č. 10.3 Vedení vztahů se zákazníkem (L-CRM)



Zdroj: zpracováno dle Lehtinen (2007)

Při vytváření zákaznického vztahu (CCM- customer creation management) hraje významnou roli první dojem, který je poměrně obtížné změnit. Proto je třeba usilovat o pozitivní dojem. Jestliže první dojem stojí na lidech, pak podnik musí věnovat značnou pozornost zaměstnancům, o níž jsme již hovořili. Rozhodující roli zde pak sehrává emocionální stránka vztahu. Pokud nedochází k osobnímu kontaktu, pak klíčovou roli hraje estetika, design (Lehtinen, 2007).

Řízení ukončení vztahu (CTM – customer termination management) by mělo být zaměřeno na takové ukončení, aby obě strany byly spokojené. Např. v případě ukončení pojistného plnění v rámci životního pojištění lze uspokojit zákazníka, že si ochotně vytvoří nový vztah.

10.5 Způsoby komunikace s různými skupinami zákazníků dle jejich hodnoty

Přístupy ke komunikaci se zákazníkem

Různé skupiny zákazníků vyžadují zvláštní přístupy v komunikaci. Uvedeme si tyto přístupy na příkladu jedné firmy (METRUM, s.r.o.), která je prezentována v rámci případové studie v publikaci Kozáka (Kozák, 2011). Firma podniká od roku 1997 na českém trhu v prodeji lepidel, tmelů a výrobků stavební chemie. Zákazníky kontaktují zejména obchodní zástupci.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM DLE JEHO HODNOTY

JEDNÁNÍ S TOP ZÁKAZNÍKEM

TOP zákazníci přinášejí firmě největší zisky. U nejvíce významných zákazníků vede obchodní jednání přímo obchodní ředitel. S jakýmkoliv významným zákazníkem jedná obchodní zástupce s obchodním manažerem. Významným zákazníkům je věnována větší péče. Obchodní zástupce má mít pro jednání vždy připravené podklady a zákazník je o návštěvě informován. Při nabídce nového produktu musí mít obchodní zástupce k dispozici

veškerou dokumentaci (tzv. technické a bezpečnostní listy) a seznámí s ní zákazníka. Obchodní zástupci si zpracovávají plány návštěv, kde významní zákazníci jsou prioritní. Každý zákazník může být specifický. Některý si rád pohovoří i o jiných záležitostech nejenom o technických a obchodních záležitostech. Záleží samozřejmě, jak je zákazník vytížený. Připravenost schůzky svědčí o profesionálním přístupu.

Lze říci, že obchodní zástupce navštěvuje nejvýznamnější zákazníky minimálně 1 x do měsíce osobně, někdy postačí telefonický kontakt či elektronický k zaslání nějakých materiálů. V dané firmě je 25 zákazníků hodnoceno jako TOP zákazníci.

JEDNÁNÍ S MÉNĚ VÝZNAMNÝM ZÁKAZNÍKEM

Tito zákazníci zabírají největší podíl na času věnovaném všem zákazníkům. Je to nejpočetnější část. I těmto zákazníkům je nutné věnovat promyšlenou pozornost, protože se z nich mohou stát významní zákazníci (TOP). Schůzky mají pravidelný charakter. Pokud se obchodní zástupce neobjeví u zákazníka nějakou dobu a nekontaktuje ho, může ho převzít konkurence. Pravidelný kontakt napomáhá budování pozitivního vztahu k podniku. U této skupiny zákazníků volí obchodní zástupce přednostně osobní kontakt, poté následuje telefon. Jako nejméně efektivní se jeví elektronický kontakt, který se může v záplavě emailů „ztratit.“ Četnost návštěv je minimálně 1-2 krát měsíčně. Nad plánovaný rámec cest se řeší reklamace.

JEDNÁNÍ SE ZTRÁTOVÝM ZÁKAZNÍKEM

Jedná se o nejméně oblíbená jednání, protože se často řeší splátky dluhů. Většinou se tato situace týká stejných zákazníků. Jejich argumentace je založena na druhotné platební neschopnosti či na placení daní a pojistného. I na tuto návštěvu je třeba se pečlivě připravit. Schůzka je předem dojednána. Elektronicky je zaslán aktuální seznam uhrazených a neuhrazených faktur. Na schůzce se pak předkládají doklady o úhradě.

Jednání bývá náročné, vypjaté. Na tyto krizové situace jsou obchodní zástupci připravováni na různých školeních. Data o zákaznících je třeba monitorovat a ukládat do systému CRM. Je pak důležité s těmito zákazníky ukončit vztah, než si je udržovat. Tím je přispíváno k ozdravení zákaznické základny (Kozák. 2011).

10.6 Způsoby komunikace se zákazníky dle stádia jejich vztahu

Z výše zmiňované případové studie (Kozák, 2011) si také ukážeme praktický příklad komunikace se zákazníky podle stádia vztahu.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY DLE STÁDIA VZTAHU

KOMUNIKACE S POTENCIONÁLNÍMI ZÁKAZNÍKY

Potencionálním zákazníkem je každý, se kterým se obchodní zástupce setká. Velká role je přisuzována umění klást otázky. Kdo se ptá, moc se doví. Kdo se ptá, ten řídí rozhovor a jeho směr. Nelze ale podcenit naslouchání protistraně. Četnost návštěv je závislá na zpětné vazbě komunikace. Obchodní zástupce poukazuje na význam prvního osobního setkání a pak následné kontakty v určitých intervalech (telefonicky či zaslání nabídky emailem). Na trhu se stavebními materiály a chemií je velmi silná konkurence. Někteří odběratelé proto využívají kontakty jen ke zjištění konkurenčních cen.

KOMUNIKACE S NOVÝMI ZÁKAZNÍKY

Nové zákazníky je třeba získat na svou stranu a přesvědčit je o výhodách, které získají spoluprací s naší firmou. Na počátku vztahu je vhodné zvýšit četnost návštěv. Zákazník si teprve formuje názor na firmu. Jako vhodné je také pozvat nového zákazníka na firemní akci či předat drobný dárek, které mu bude firmu připomínat. Podle firmy se nový zákazník stává stálým zákazníkem tak cca po roce. Poté se již spolupráce s tímto zákazníkem řídí známými pravidly. Jakmile obchodní zástupce získá nového klienta, předá všechny informace operátorovi pro CRM, které je vloží do databáze. Další informace jsou předány fakturantkám k zavedení do databáze organizace (ERP). Zde je vytvořena karta zákazníka, kde je uvedena doba splatnosti faktur, případné bonusy a slevy. Doba splatnosti se u zákazníků liší podle jejich významnosti. Standardní doba je 7-14 dní. Významnější zákazník má dobu splatnosti cca 3 týdny a TOP zákazníci 4-6 týdnů.

KOMUNIKACE SE STÁVAJÍCÍMI ZÁKAZNÍKY

Komunikace se řídí tím, do jaké skupiny zákazníci patří. Jiný typ komunikace vyžaduje TOP zákazník, jiný ztrátový, jak jste se již seznámili v předchozí subkapitole. Také je vhodné rozlišit zákazníky dle jejich podnikání. Jinak se komunikuje s technicky zdatnými zákazníky (nejčastěji technici firem), jinak se komunikuje z domácích potřeb, železářství, hobby marketů apod. Technici firem mají rádi přesnou a odbornou formulaci svých požadavků. Zákazníci z maloobchodů preferují odlehčenou komunikaci. Tito zákazníci jsou také nejčastěji zdrojem cenných informací, které jsou vkládány do databáze CRM. Ke komunikaci se zákazníky bylo také vytvořené firemní call centrum, které většina zákazníků firmy METRUM, s.r.o. využívá (Kozák, 2011).

10.7 Způsoby komunikace se specifickými zákazníky

Specifickými zákazníky mohou být nespokojení zákazníci či problémoví zákazníci. Tito zákazníci vyžadují zvláštní přístup a okamžité řešení krizové situace, aby nedošlo k ohrožení vztahu a snížení jeho hodnoty.

**Specifický
zákazník**

10.7.1 KOMUNIKACE S NESPOKOJENÝMI ZÁKAZNÍKY

V praxi existuje řada důvodů k nespokojenosti, které se snaží podniky eliminovat. Jedná se např. o zpoždění termínu, vyšší ceny, technické nedostatky apod. Nespokojený zákazník může vyhrožovat nějakými sankcemi, informacemi o daném případě, případně odstoupením od smlouvy a hledat partnera jinde. Na spotřebitelském trhu má zákazník rovněž možnost stížnosti, či odejít ke konkurenci.

Při jednání s reklamujícím zákazníkem je proto vhodné využít následující taktiky (Leicher, 2005):

**Komuni-
kace při
reklama-
cích**

- nechte zákazníka, aby ventiloval svůj hněv, uklidnil se, poté se vyjádřete a reagujte (na úrovni maloobchodu pozvěte zákazníka do zázemí prodejny),
- nechte zákazníka se vymluvit i z důvodu pochopení daného problému,
- takto postupujte v případě osobního rozhovoru i telefonického,
- buďte přívětiví a trpěliví, není vhodné zákazníka přerušovat či dokonce opravovat jeho názor,
- omluvte se, nesvádějte vinu na druhé, i kdyby za problém odpovídal váš subdodavatel, zákazník má smlouvu s vámi,
- vyřizujte reklamaci zodpovědně, bez ohledu na to, zda se jedná o velkého či malého zákazníka.
- nemůžete odřící řešení.

Reklamující zákazníci požadují kladné vyřízení a také záruky, aby si něco podobného neopakovalo (Leicher, 2005).

10.7.2 KOMUNIKACE S PROBLÉMOVÝMI ZÁKAZNÍKY

Tak jako se vyvíjejí výrobky a služby, tak se vyvíjejí zákazníci, kteří jsou stále náročnější. Čím je zákazník náročnější, tím náročnější je budování vztahu a realizace obchodních aktivit. Prakticky však není problémem náročný zákazník, ale jak se na náročného zákazníka připravit. V souvislosti s růstem poznání je třeba akceptovat plnění náročnějších úkolů v podnikání.

**Náročný
zákazník**

Hlavní úkol pro prodejce je myslet pozitivně. Tím, že pozitivně myslí, je odolnější proti svému okolí. Pozitivní myšlení aktivuje lidskou energii k tomu, aby bylo možné řešit vzniklé problémy a požadavky zákazníků.

TIPY PRO PRODEJCE (Leicher, 2005):

- s optimistickým přístupem je naděje na otevření i zdánlivě uzavřených obchodů,
- na druhé straně se doporučuje nemyslet hned na zakázku, ale na člověka, toho je třeba nejprve získat,
- je třeba jednat diplomaticky, když zjistíte, že zákazník má pocit, že ví všechno lépe, takové zákazníky poznáte poměrně lehce, vedou monolog, neposlouchají partnera, pak poskytněte tomuto zákazníkovi uznání, abyste podpořili zákaznickovu potřebu uplatnit se,
- lidi, kteří se domnívají, že všechno ví lépe, se nacházejí ve všech věkových kategoriích i sociálních vrstvách, není to ovlivněno titulem ani oblečením,
- zákazník potřebuje toleranci, trpělivost a takt,

Lze opravovat zákazníka?

Nabízí se otázka: Je možné zákaznickovy chybné výroky opravit? Ano, ale doporučuje se volit metodu argumentace, ano, ale (Ano, máte pravdu, ale..., Ano rozumím Vám, ale...). Pokud budete chtít názor zákazníka změnit, nečítejte tak v telefonu ani před jeho kolegy.

Pokud zákazník řekne něco chybně, tak se tvařte překvapeně a zeptejte se, odkud má tento názor. Lze zákazníkovi také usnadnit pozici tím, že se domníváte, že to zřejmě myslel jinak. Opravujte zákazníka, jen když je to důležité pro průběh rozhovoru. Jinak to přejděte.



OTÁZKY

- Které faktory řadíme do tzv. 9E?
- Jak hodnotíme sílu vztahu?
- Jak jsou využívány příběhy ve tvorbě vztahu?
- V čem spočívá lidská síla vztahu?
- Jak je využívá entuziasmus pro zlepšování hodnoty vztahu?
- Jak komunikujeme s TOP zákazníky?
- Jak komunikujeme s problémovými zákazníky?

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole navážeme na Vaše znalosti týkající se hodnoty zákazníka pro podnik a prohloubíme je v rámci budování hodnoty daného vztahu. Víme, že různí zákazníci mají různou hodnotu. Mezi podnikem a zákazníkem dochází k interakci, která má vliv na budování pevných pout. Na budování vazeb má vliv řada faktorů. Jedná se o ekonomii, efektivitu, estetiku, epiku, etiku, emoce, edukace, energii a entuziasmus (9E). Vztah má tedy svoji ekonomickou sílu, emocionální sílu i lidskou sílu. Při řízení vztahů se zákazníky je posuzována hodnota zákazníka pro podnik, jak již bylo řečeno v kapitole č. 5. Dalšími oblastmi hodnoty jsou referenční hodnota zákazníků, hodnota kontaktu, emocionální hodnota, hodnota poznání, hodnota pravidelnosti a strategická pozice zákazníka. Hodnotu síly vztahu je třeba stále posuzovat. Zákazník řeší sílu vztahu z hlediska samotného výrobku a jeho vlastností. Posuzuje cenu a rizika spojená s tímto vztahem. Důležitá je partnerská smlouva. Klíčovým faktorem je kompatibilita hodnot podniku a zákazníky. Je vhodné, když tyto hodnoty jsou např. zveřejňovány na společných akcích nebo v zákaznických publikacích. Kromě hodnotové kompatibility je ještě důležitá důvěra. Jak již bylo dříve zmiňováno, sílu tvoří příběhy (epika). Lidé mají emoce, ne podniky. Takže lidé přispívají k budování lidských a emocionálních pout. Lidské pouto má stále velký význam, a to zejména kvůli tomu, že přibývá elektronických kontaktů a vztahů na dálku. Aby mohl podnik rozvíjet své vztahy a obchodní aktivity, potřebuje analyzovat vytvořená pouta. Hodnocená je závazanost zákazníka a povaha vazeb. Třemi oblastmi rozvoje hodnoty vztahu se zákazníkem je zlepšování struktury vztahu, směna zdrojů v rámci vztahu a jednotlivá stádia vztahu. Různé skupiny zákazníků vyžadují zvláštní přístupy v komunikaci. Jinak se komunikuje s TOP zákazníky, jinak se ztrátovými. Různé přístupy komunikace jsou také voleny podle stádia vztahu.

ODPOVĚDI



- Které faktory řadíme do tzv. 9E? Str. 136.
- Jak hodnotíme sílu vztahu? Str. 137.
- Jak jsou využívány příběhy ve tvorbě vztahu? Str. 131.
- V čem spočívá lidská síla vztahu? Str. 131.
- Jak je využívá entuziasmus pro zlepšování hodnoty vztahu? Str. 139.
- Jak komunikujeme s TOP zákazníky? Str. 143.
- Jak komunikujeme s problémovými zákazníky? Str. 143.

11 ZÁKLADNÍ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V jedenácté kapitole se budeme zabývat psychologickými aspekty řízení vztahů se zákazníky. Řekneme si, co je to osobnost, jaké jsou rysy osobnosti a vlastnosti. Co je to temperament a jaké známe jeho typy. Pozici osobnosti ve světě lze hodnotit dle aplikace čtvera zakotvení. Osobnost člověka se tvoří v prostředí, v němž žije, kde získává řadu zkušeností. Tím se zabývá teorie učení. Psychologické aspekty trhu se týkají 3 základních tržních elementů, a to spotřebitelů (zákazníků), prodejců i výrobců. Zákazník si vybírá zboží na základě jeho vlastností. Psychologické vlastnosti zboží a potřeby zákazníků je třeba znát, aby bylo možné projektovat psychologický obraz produktu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat pojem osobnosti,
 - vysvětlit základní rysy osobnosti,
 - pochopit aplikaci čtvero zakotvení osobnosti,
 - charakterizovat typy temperamentu,
 - objasnit teorii sociálního učení,
 - vysvětlit psychologické aspekty trhu,
 - popsat psychologické vlastnosti zboží,
 - odpovědět na otázku proč zákazník kupuje konkrétní zboží.
-



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Osobnost, rysy osobnosti, aplikace čtvero zakotvení, temperament, psychologické vlastnosti zboží, projektování psychologického obrazu produktu.

11.1 Trh a jeho psychologická charakteristika

S ekonomickým rozvojem a rostoucí kupní silou obyvatelstva i konkurencí roste význam psychologické dimenze trhu. Tato skutečnost má vliv na mnohostrannost a rozmanitost poptávky a větší diferenciaci potřeb (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998). Růst životní úrovně a technologické úrovně výroby vyvolává potřebu širší a složitější nabídky zboží. Trh je více diferenciován na dílčí trhy, což znamená specifické požadavky jednotlivých skupin zákazníků.

Psychologické výzkumy trhu se zaměřují na výzkum kupní motivace a spotřebního chování, psychologii propagace, psychologické aspekty poptávky, psychologické aspekty nabídky a prodejní činnosti, psychologii zboží a image.

Zaměření psychologických výzkumů

Nabídka vytváří alternativy pro uspokojování potřeb, při realizaci zájmů, utváření postojů a tak má vliv na spotřební chování a životní styl. Poptávka je založena na ochotě zákazníků k nákupu. Poptávka je odrazem preferencí, vkusu, návyků a finančních možností.

Z hlediska psychologie trhu se trh zabývá dílčími prvky - tržními elementy, do nichž je řazen spotřebitel (zákazník), ⁷¹ prodejce a výrobce. Toto odlišení je potřebné, aby bylo možné posoudit jejich psychologický obsah, vzájemné vztahy a etiku interakce mezi nimi.

Tržní elementy

V souvislosti s problematikou řízení vztahů se zákazníky se zaměříme na osobnost zákazníka a jeho vztah k produktu. Nejprve pohlédneme na osobnost člověka v obecnějším slova smyslu. Poté si přiblížíme výrobce a prodejce.

11.2 Osobnost člověka

Běžně se setkáváme s tím, že se pojem osobnosti spojuje s osobami, které jsou významné v uměleckém životě (Karel Gott, Miloš Forman...), ve sportovním životě (Emil Zátopek, Martina Sáblíková), ve společenském životě (Karel IV, Tomáš Masaryk). V psychologii to tak není. Každý z nás je osobnost a je svým způsobem jedinečný a neopakovatelný (Vysekalová, 2011).

DEFINICE OSOBNOSTI Z POHLEDU PSYCHOLOGIE

Osobnost z pohledu psychologie je jedinec se svými rysy, jednotlivými vlastnostmi, zvláštnostmi člověka, schopnostmi, potřebami, sklony, temperamentem i charakterem (Vysekalová, 2011).

⁷¹ Spotřebitel nemusí nakupovat. Zákazník nakupuje i spotřebovává. Pro naši potřebu budeme hovořit o zákazníkovi.

11.2.1 RYSY OSOBNOSTI

O osobnosti jste si již řekli v základním kurzu Marketingu. Seznámili jste se s pěti základními vlastnosti osobnosti (OCEAN) (Vysekalová et al, 2011). Jednalo se o otevřenost (O - openness to experience), svědomitost (C - conscientiousness), extraverci (E – extraverte), přívětivost (A - agreeableness), neurotismus (N- neuroticism).

5 základních rysů osobnosti

Ve zjednodušené podobě může charakteristika osobnosti v základních rysech vypadat takto (viz tabulka č. 11.1)

Tabulka č. 11. 1 Pět základních rysů osobnosti

Rysový faktor – rysová škála	
Otevřenost	konvenční – originální bojácny-odvážný konzervativní-liberální
Svědomitost	bezstarostný-opatrný nespolehlivý- spolehlivý nedbalý-svědomitý
Extraverze	samotářský-společenský tichý-mnohomluvný inhibovaný - spontánní
Přívětivost (příjemnost)	popudlivý- srdečný necitelný- soucitný sobecký-nesobecký
Neurotismus	klidný – neklidný odolný-zranitelný jistý-nejistý

Zdroj: zpracováno dle Vysekalová et al (2011)

Tyto rysy mohou signalizovat spotřební chování. Otevřený člověk je více nakloněn inovacím a novým produktům. Sebedůvěra člověka má vliv na jeho rozhodování, jistotu v jednání apod.

V odborné literatuře existuje řada teorií osobnosti (psychoanalýza, humanistická psychologie, behavioristická teorie a další). Těmito teoriemi se zde nebudeme zabývat. To by bylo nad rámce našeho předmětu. V souvislosti s těmito teoriemi vznikly různé přístupy ke zkoumání osobnosti. Přístupy a modifikace jsou většinou orientovány na praktické využití psychologie. Zajímavý pohled na osobnost člověka i sebe sama přináší aplikace „čtvero zakotvení“ (Hájek, 1999, Vysekalová et al, 2011).

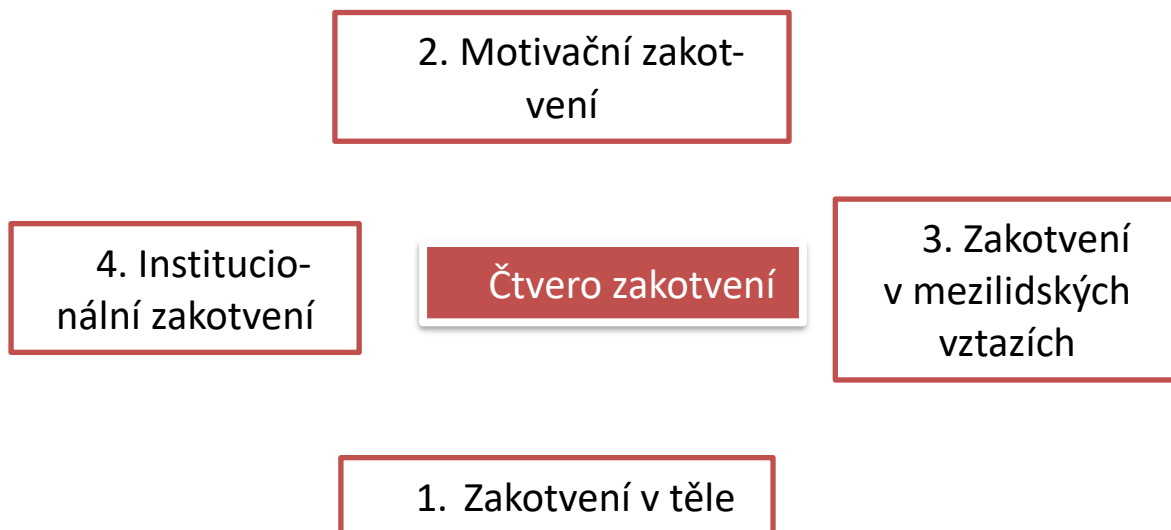
APLIKACE „ČTVERO ZAKOTVENÍ“

Tato aplikace rozděluje člověka do 4 prožitkových polí. Tato aplikace se dá využít k hodnocení vlastní pozice ve světě, či zvládnání konkrétních situací. Všechna zakotvení mají vliv i na spotřební chování. Která to jsou (viz obrázek č. 11.1)?

1. **ZAKOTVENÍ V TĚLE** – je považováno za nejdůležitější, znamená to, jak se cítím ve svém těle (mám radost, tak se uvolním, mám strach, sevře se mi krk i žaludek...).
2. **MOTIVAČNÍ ZAKOTVENÍ** – neboli zakotvení v cíli, smyslu života, je to stav, kterého chceme dosáhnout, je to naše hierarchie hodnot, motivace-záměr-rozhodnutí.
3. **ZAKOTVENÍ V MEZILIDSKÝCH VZTAZÍCH** – nejdůležitější jsou vztahy k nejbližším osobám, jsou to osoby, na něž se spoléháme a máme v nich oporu, narušení těchto vztahů či ztráta blízkého člověka může způsobit i duševní krizi,
4. **INSTITUCIONÁLNÍ ZAKOTVENÍ** – spočívá v postojích, právech a povinnostech k různým institucím, patří sem práva a povinnosti občana státu, práva a povinnosti zaměstnance nějaké organizace, ale i zákazníka vůči službám...

Charakteristika zakotvení

Obrázek č. 11.1 Aplikace „čtvero zakotvení“



Zdroj: zpracováno dle Hájek (1999)

DEFINICE - UTVÁŘENÍ OSOBNOSTI



Osobnost je vytvářena na základě vzájemného působení biologických činitelů a zkušeností člověka, které získá v sociálním prostředí a kulturním prostředí, v němž žije. V průběhu života roste význam zkušeností (učení). Zvýrazňuje se individualita osoby a její duševní svébytnost. Osobnost se formuje zejména na základě sociálního učení, čímž se zvyrazňují individuální difference mezi lidmi (Vysekalová et al, 2011).

TEORIE SOCIÁLNÍHO UČENÍ

Vliv prostředí na chování lidí

Teorie je založena na tom, že prostředí se významně podepisuje na našem chování. Teorie sociálního učení je nástupcem behaviorismu a psychologie: podnět-reakce. Které proměnné působí na chování člověka podle této teorie (Mischel, 1993 In Vysekalová et al, 2011, s. 20):

- **KOMPETENCE** – zahrnují intelektuální kompetence, speciální schopnosti člověka, sociální a tělesné dovednosti,
- **KÓDOVACÍ STRATEGIE** – znamená, jak lidé vnímají svět, čemu věnují pozornost, jak třídí informace o světě,
- **OSOBNÍ HODNOTY** – volba odlišných způsobů chování, co má význam pro jednoho, nemusí nic znamenat pro druhé,
- **AUTOREGULAČNÍ SYSTÉMY A PLÁNY** – vlastní měřítko, pravidla a normy chování, schopnost plánování svých cílů.

Nyní přistoupíme k dalším charakteristikám osobnosti.

11.2.2 OSOBNOST A JEHO TEMPERAMENT

Psychologie rozlišuje 4 typy temperamentu, a to sangvinika, cholera, flegmatika a melancholika. Vytvořil je lékař Hippokrates. Zastával názor, že poměr čtyř tělesných tekutin má vliv na chování lidí a jejich reakce na své okolí (krev – sanguis, žluč – cholé, černá žluč – melan, sliz – phlegma). Teorii Hippokrata postupně rozpracoval Galenos, Jung, Eynseck či Pavlov.⁷² Jeden člověk obvykle není typickým typem, ale spíše kombinací typů.

SANGVINIK (EXTROVERT)

Sangvinik

PODSTATNÉ VLASTNOSTI - společenský typ, rád vykládá své zážitky, citově založený, má rád i fyzický kontakt s lidmi (doteky, hlazení), je zvědavý od dětství, vyrovnaný,

Někdy nedovede své nápady dotáhnout do konce, je umluvený, občas přehání. Přemíra energie občas způsobuje nižší soustředěnost a vnímavost. Bývá někdy sebestředný, nestálý v citech. Jako přítel může být nestálý, což se projevuje v tom, že nemá dostatek přátel. Na nákup zboží přichází připravený. Vhodná je doplňující nabídka.

UPLATNĚNÍ: vedoucí funkce, kreativní nápady, neformální vůdce v kolektivu.

⁷² Galénos – starověký řecký lékař, Pavlov – ruský fyziolog,

MELANCHOLIK (LABILNÍ INTROVERT)

PODSTATNÉ VLASTNOSTI – uzavřený a k lidem rezervovaný, neprojevuje své názory na veřejnosti, spíše pesimistický, má chmurné nálady, potýká se s úzkostí,

Stává se, že trpí nižším sebevědomím a cítí se méněcenný a nedůvěřuje si. Je poměrně vnímavý, takže může být z něho dobrý kamarád. On sám má pochopení pro druhé. Je náročný na obsluhu a jednání z hlediska přesvědčování o nákupu.

Melancho-
lik

UPLATNĚNÍ: psychologové, psychoterapeuti, umělci. Není vhodný pro vedoucí funkci.

CHOLERIK

PODSTATNÉ VLASTNOSTI – dynamická osobnost, zásadová, řídí se určitými hesly v životě, domnívá se, že má vždy pravdu, nesnese pocit porážky, někdy mu chybí trpělivost, může být až agresivní, jeho reakce bývají afektované.

Cholerik

K lidem je otevřený. Má schopnosti dotáhnout věci do konce. V krizových situacích dovede být soustředěný. U nákupu zboží má dominantní pozici. Je náročné s ním polemizovat o vlastnostech a funkci zboží.

UPLATNĚNÍ: vedoucí funkce, nechová se lhostejně.

FLEGMATIK

PODSTATNÉ VLASTNOSTI – dá se s ním nejlépe vycházet, je šťastný i jako samotář, ale má rád své přátele, je klidný, nepodléhá tlakům z okolí, bývá smířený se svým životním osudem i nezdary.

Flegmatik

Nespěchá a nedá se vyvést z míry. Dovede si poradit v krizových situacích. Je dobrý vyjednávač. Někdy bývá laxní a nedokáže se pro něco nadchnout. Je konzervativní a nemá rád změny. Svě city nedává najevo.⁷³ Nemá rád novinky.

Nyní se podívejme blíže na další tržní elementy.

11.3 Výrobci, prodejci a zboží

VÝROBCE

Výrobce napomáhá zhmotnit potřeby zákazníků do konkrétního výrobku. Úkolem podnikového marketingu je zpracování „mapy“ života lidí, jejich potřeb a zvyklostí a spotřebního chování. Svou roli ovšem sehrávají dostupné technologie, materiál a výrobní zařízení, které má rozhodující vliv na konečnou podobu výrobku a jeho množství. Než ale opustí

Výrobce

⁷³ *Temperament - charakteristika osobností.* [online]. [vid. 23. února 2019]. Dostupné z <http://cz.psychotests.net/temperament/>

finální výrobek brány podniku, musí podniky realizovat celou řadu činností. Je nutné analyzovat celkovou situaci na trhu, vybrat jeho určitou část a prozkoumat blíže. Poté následuje rozhodnutí o produktu a jeho vlastnostech a sortimentní šířce. Nesmí se zapomenout na propagační podporu a vhodný čas ke vstupu na trh. Např. výrobci automobilů pečlivě chrání své nové výrobky, aby pak ve vhodný časový okamžik představili nový typ zákazníkům. Nakonec je navrženo značení, obal a prodejní a servisní pravidla (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998).

PRODEJCE

Prodejce

Prodejce je dalším důležitým elementem tržního systému. Funkce prodejce koresponduje s funkcí obchodu. Bezprostřední prodejní činnost souvisí jen se třemi aktivitami. První aktivitou je vybudování obchodní sítě a prodejních jednotek dle potřeb zákazníků. Druhou aktivitou je kompletování obchodního sortimentu dle zvyklostí zákazníků. Třetí aktivitou je styk se zákazníkem, pomoc spotřebiteli při výběru zboží a monitoring jeho reakcí (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998).

Z psychologického hlediska řeší prodejce následující problémy (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998):

- poznávání spotřebitele – životní a spotřební zvyklosti a měnící se podmínky života,
- rozšiřování informací o zboží, aby zákazníci měli k dispozici podstatné informace pro své rozhodování,
- řešení interakce směrem k výrobě a k zákazníkovi, navazování stabilních a dlouhodobých vztahů,
- řešení všech problémů při obsluze zákazníků – zvládnutí všech úkonů prodeje (nabídka, předvádění zboží, diskuze o funkcích zboží, kvalitě a použití, znalost typologie zákazníků).

Všechny tržní elementy působící na trhu nepůsobí izolovaně. Mezi nimi existuje rozsáhlá síť vztahů. Všechny vztahy jsou spojeny s produkty a jejich vlastnostmi.

11.3.1 PSYCHOLOGICKÉ VLASTNOSTI ZBOŽÍ

Jakou roli hraje produkt ⁷⁴v našem životě? Záleží na nás a na úspěšnosti produktu na trhu. Stejná potřeba může být uspokojena různými produkty a službami. Produkty i služby mohou být zastupitelné.

Psychologické aspekty produktu mají 2 základní souvislosti. Tyto souvislosti se nejvíce projevují u spotřebního zboží:

⁷⁴ Produkt, výrobek a zboží budeme chápat jako ekvivalent.

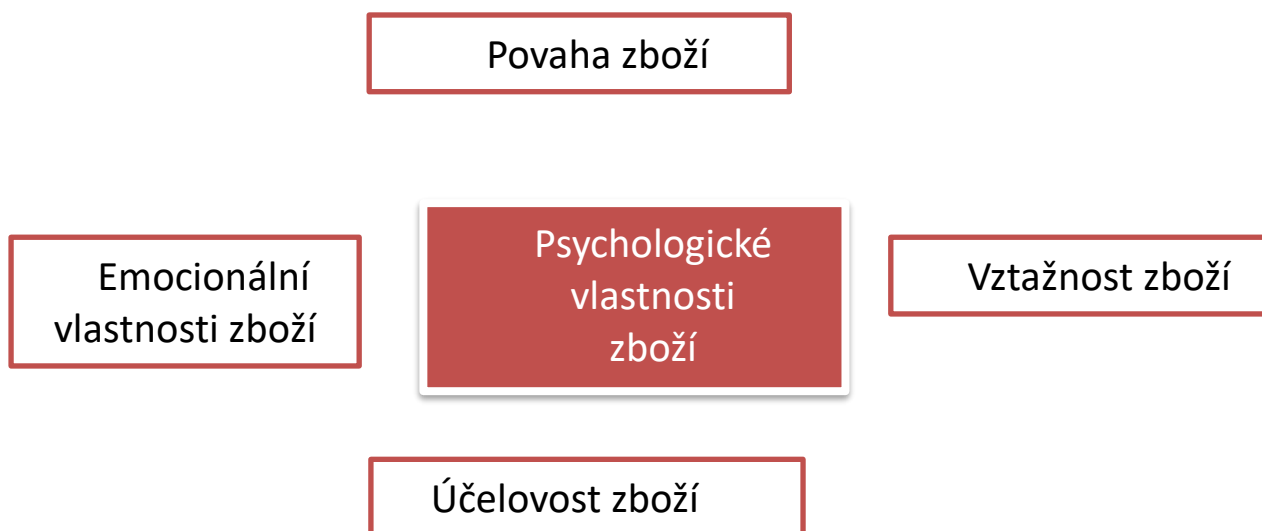
● **SOCIÁLNÍ KONTEXTY PRODUKTU** – souvisí s jeho tvorbou, prodejem a konečným užíváním. Sociální kontext je chápán jako uspokojení širšího komplexu lidských potřeb, nejenom jedné. Produkt odrazí také sociální standard spotřebitele. Přináší mu estetické uspokojení a reprezentuje ho. Produkt může být společenským symbolem určité sociální skupiny (např. auto určité třídy).

● **PSYCHOLOGICKÉ VLASTNOSTI ZBOŽÍ** – jsou záměrně vkládány.

Psychologický obraz produktu Rymeš (2002) začíná tvořit výrobce. Kombinuje vlastnosti podle reálných či budoucích potřeb, životního stylu, módních trendů. Může se nechat inspirovat i tím, že lidé se chtějí odlišovat. Proč? Jsou individuality, mají různé společenské postavení i finanční možnosti.

Prodejce pokračuje k dotváření obrazu produktu. Pomáhá mu k tomu vhodná prezentace, demonstrace používání, upozorňování na určité vlastnosti produktu, jeho výhody apod. (viz obrázek č. 11.2).

Obrázek č. 11.2 Psychologické vlastnosti zboží



Zdroj: zpracováno dle Komárková, Rymeš, Vysekalová (1998)

POVAHA ZBOŽÍ – ZÁKLADNÍ VLASTNOSTI

- **materiálová povaha zboží** (vyvolává určité představy zákazníka, každý materiál může na člověka působit jinak, hedvábí je jemné, kámen je tvrdý),
- **vlastnosti zboží mají různé psychické významy** (tvrdý-měkký, hrubý-jemný...),
- **prostorová dimenze zboží a design** (estetické prožitky, tvar výrobku),
- **kvalita povrchové úpravy** (způsob úpravy povrchu má vliv na to, jak výrobek vnímáme),
- **barevná úprava zboží** (význam barev, teplé, studené, vážnost, důstojnost).

VZTAŽNOST ZBOŽÍ

Vztažnost zboží

- **známost zboží** (zákazník má pocit jistoty a důvěry ve zboží, nebo naopak přesycenost trhu tímto zbožím může vyvolat potřebu změny),
- **příznivý nebo nepříznivý dojem o zboží** (vyvolaný určitými informacemi o zboží),
- **rámec zboží** (vytvořený obalem, certifikáty, což zvyšuje hodnotu zboží),
- **přístupnost a dostupnost zboží** (méně dostupný produkt bývá přeceňován, je vzácnější, dostupnost může být hodnocena z různých pohledů, z časového, finančního, lokalizace apod.),
- **cena** (vytváří představu o hodnotě zboží, jeho významu).



PRO ZÁJEMCE – DOSTUPNOST PRODUKTU

Dostupnost produktu a zboží může být spojena s dostupností prodejny a s docházkovou vzdáleností. Každá prodejna má svůj akční rádius, odkud přicházejí zákazníci prodejny. Docházková vzdálenost je ovlivněna charakterem zboží a naléhavostí potřeby zákazníka.

Finanční dostupnost je spjata s příjmovou úrovní zákazníků, která se odvíjí od sociálního statusu člověka. Firmy se snaží zpřístupnit produkty i pro sociálně slabší skupiny obyvatel. Nabízejí spotřebitelské úvěry, splátkové kalendáře, či v rámci podpory prodeje slevové bonusy.

Na deficitním trhu se může stát různý produkt vzácným z důvodu jeho omezené nabídky.

ÚČELOVOST ZBOŽÍ

Účelovost zboží

- **způsob používání zboží** (primární funkce, či další funkce, jiný účel než ten, ke kterému byl určen)
- **možnost přizpůsobení produktu** (úzké nebo mnohostranné použití)
- **doba používání** (demodace, morální zastarávání zboží),
- **změna účelu zboží** (po ukončení používání může získat sběratelskou hodnotu).

EMOCIONÁLNÍ VLASTNOSTI ZBOŽÍ

Emocionální vlastnosti zboží

- **celkový prožitek** (radost, že jsme si výrobek mohli koupit, že můžeme s ním dělat něco, co nás baví apod.),
- **osobní souznění s produktem** (oblíbená košile, zlepšení pleti...),
- **uspokojení individuálního vkusu na základě určitých vlastností produktu** (oblíbená barva),
- **vliv zboží na prestiž a sebeuspokojení** (vlastnictví nějakého výrobku nás přesvědčuje, že patříme do nějaké sociální skupiny, aspirační skupiny, skupiny, kam chceme patřit, např. začínající podnikatel si koupí auto vyšší třídy, jaké si kupují podnikatelé),

Vlastnosti mohou být vyvážené nebo mohou některé dominovat.

11.3.2 PROČ NAKUPUJEME?

Podniky nakupují, aby zajistily svou podnikatelskou činnost, výrobu i prodej. V rámci analýzy potřeb konečných spotřebitelů je využívána Maslowova pyramida potřeb (Klepek, Starzyczná, 2017). Existuje více přístupů k třídění potřeb. Podívejme se na další přístup, který se podobá Maslowovi (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998):

- potřeba afilace – potřeba patřit k jiným lidem, žít s nimi, být součástí určité komunity,
- potřeba akvizice – potřeba něco vlastnit,
- potřeba prestiže – potřeba vyvolávat respekt u druhých lidí, v rodině, v pracovním kolektivu, v obci, zájem na pozitivním hodnocení,
- potřeba moci – potřeba řídit druhé lidi a ovládat je, v rodině, v pracovním kolektivu i v širší společnosti,
- potřeba altruismu – mít charitativní cítění a kladný vztah ke sponzorství, pomáhat druhým,
- potřeba experimentace – zvědavost a potřeba poznávat svět, nové věci, produkty.

Jeden z přístupů ke třídění potřeb

K nákupu vedou zákazníka jeho individuální cíle (Komárková, Rymeš, Vysekalová, 1998):

- chce být zdravý a fyzicky zdatný po celý život až do stáří, fyzicky krásný,
- chce být šťastný, milovaný a uznávaný druhými lidmi,
- chce být účastníkem veškerého dění, nechce být izolován, chce mít čas na sociální kontakty, chce vědět, co se děje v jeho okolí, chce se bavit,
- chce vědět, co je co, chce dávat věcem řád.

PRO ZÁJEMCE – PROČ NAKUPUJEME NĚKTERÉ VÝROBKY



Podívejme se na příklady motivace k nákupu. Zkuste doplnit důvody nákupu daného zboží.

Bylinky (zboží základní a občasné potřeby)	
Kosmetický krém (zboží občasné potřeby)	
Automobil (zboží dlouhodobé spotřeby)	

EMOCIONÁLNÍ UMÍSTĚNÍ A VAZBY K PRODUKTU

Osobní
zkušenost
s produk-
tem

Pro nákup produktu je důležité vytvoření osobního vztahu s produktem, který si vytvoříme na základě osobní zkušenosti. Zkušenost, která je potřebná v životě obecně (Hartl, 1996), se týká i zkušenosti s produktem. Jeli tato zkušenost pozitivní, pak se mohou nákupy opakovat a vztahy prodlužovat.

K posouzení přijetí produktů lze použít i Herzbergovu motivační teorii dvou faktorů. Vlastnosti zboží můžeme také rozdělit do dvou skupin. Připomeňme si, že se jednalo o hygienické faktory a motivační faktory (viz základní kurz Marketingu).

HYGIENICKÉ FAKTORY – rysy produktu, které nevedou k jeho nákupu. Např. se jedná o návod k použití výrobku. Sám o sobě ke koupi nemotivuje. Pokud ale tento návod chybí, pak to může mít demotivující účinek.

MOTIVAČNÍ FAKTORY – jsou vlastnosti výrobků, které motivují ke koupi (pokud jsou dobré) nebo nemotivují (pokud jsou vlastnosti negativní). Motivací k nákupu může být i samotný prodejce, prostředí obchodu atd. Už samotný výrobce přemýšlí o tom, jak zlepšovat motivační faktory (rozvíjí funkce výrobku) a snaží se je používat v rámci marketingové komunikace.

PSYCHOLOGICKÉ PŘÍSTUPY K ANALÝZE ZNAČEK, ZNAČKA JAKO MOTIVAČNÍ FAKTOR VZTAHU

Výzkum
archeo-
typů

Vztah spotřebitele a zákazníka ke značce je možné hodnotit na základě kvalitativního výzkumu s využitím psychologických metod a technik. Vztah se zákazníkem je sledován v různých fázích životního cyklu značky. Analýza využívá poznatky z psychologie osobnosti. Měří se účinnost marketingové komunikace. Vedou se skupinové diskuze (spotřebitelské panely). Využívány jsou také tzv. asociační postupy, které porovnávají vnímání značky ve srovnání s konkurencí. Ke vstupu do psychiky zákazníka lze využít i výzkum archeotypů. Archeotyp v psychologii znamená vzorec percepce a základní psychologické asociace sdílená členy jedné kultury s daným objektem (Vysekalová et al, 2011). Značky mají vliv na zákaznickovy emoce, podvědomí a celou naši osobnost. Emoční vztah ke značce může posílit vnímání hodnoty produktu a vazbu na firmu, což vede k umocnění vztahu. Autoři tohoto přístupu vycházejí z lidských tužeb. Archeotypy mohou pochopit značky. Značka je založena na daném archeotypu, ke kterému má zákazník určitý vztah.

PRO ZÁJEMCE – ARCHEOTYPY ZNAČEK

Podívejme se na přehled archeotypů značek:

Archeotyp	Pomáhá zákazníkovi zbavit se	Pomáhá zákazníkovi
1. Tvůrce	prostřednosti	tvořit něco nového
2. Pečovatel	sobeckosti	pečovat o druhé
3. Vládce	chaosu	uplatnit kontrolu
4. Šprýmař	nudného života	bavit se
5. Obyčejný chlapík	hry na někoho jiného	být sám sebou
6. Milovník	být osamocen	najít si někoho, lásku
7. Hrdina	slabosti a bojácnosti	řešit vše s odvahou
8. Psanec	přílišného lpění na pravidlech	nedodržovat pravidla
9. Mág	negativních důsledků	změnit se
10. Nevinný	cynismu	zachovat si naději a víru
11. Cestovatel, průzkumník	stagnace	zachovat si nezávislost a pocit svobody
12. Mudrc	hlouposti a naivity, nechat se ošálit	pochopit svět kolem sebe

Zdroj: zpracováno dle Cir (2008) In: Vysekalová et al (2011)

PSYCHOLOGICKÁ FUNKCE OBALU

Obecně z hlediska distribuce má obal funkci ochrannou, skladovací, dopravní, manipulační a informační. Psychologická funkce obalu je založena na schopnosti vytvořit vztah zákazníka k obalu a jeho prostřednictvím k produktu.

Psychologická funkce obalu

Jak zachovat psychologickou funkci obalu? Je třeba mít na zřeteli, aby obal oslovil vhodným způsobem cílovou skupinu. Aby byl jedinečný a odlišný od ostatních. Někdy může obal působit jako přidaná hodnota. Obal sám o sobě může být dárkem (Vysekalová et al, 2011). Zvláštní postavení má obal v samoobslužném prodeji, který musí na zákazníka působit komplexně a v podstatě se prodávat sám. Psychologickou funkci obalu využívají výrobci při tvorbě sezónních obalů pro výrobky nabízené v období svátků, jako jsou Velikonoce či Vánoce. Mladší generace také reaguje na svátek Valentýn.

PSYCHOLOGIE TVORBY CEN

Z obchodnické praxe jsou zřejmě nejnámější ceny končící na číslo 9, které jakoby snižují výši ceny. Při tvorbě ceny jsou většinou zdůrazňovány ekonomické vlivy. U posouzení psychologických vlivů je řešena reakce zákazníků. Psychologické prvky lze nalézt i u cenové diferenciaci, kterou jste se zabývali v základním kurzu Marketingu. Jedná se o nabídku stejných produktů na různých trzích za různé ceny (Vysekalová et al, 2011).

Psychologie tvorby cen



SAMOSTATNÝ ÚKOL – PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY CENOVÉ DIFERENCIACE

Uved'te příklady časové, geografické, funkční a osobní cenové diference v praxi.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – JAK ZNAČKY PRODÁVAJÍ ČAS?

JAK ZNAČKY PRODÁVAJÍ ČAS?

Jeden slavný obchodník přišel na to, že zmínka peněz a času může mít vliv na nákupní rozhodnutí. Podívejme se na následující situaci (experiment). Na třech stojanech byly uvedené tři různé nápisy. Na prvním stojanu bylo napsáno: „Věnujte chvíli času a vychutnejte si limonádu.“ Na druhém stojanu bylo napsáno „Věnujte trochu peněz a vychutnejte si limonádu.“ Na třetím stojanu stál neutrální nápis „Vychutnejte si limonádu.“ Zákazníci si mohli rovněž vybrat cenu za kelímek.

Jaké byly výsledky chování zákazníků? Většina zákazníků reagovala na nápis na prvním stojanu a vnímala čas. Navíc těmto lidem nevadilo, že zaplatili dvakrát tolik. Experiment poukázal na to, že věnovaný čas na koupi zboží má pro spotřebitele pozitivní asociaci než věnování více peněz na nákup.

Mnohé slavné značky už zaregistrovaly tuto zákonitost a využívají čas ve svých sloganech. Snaží se vyvolat u zákazníků příjemné vzpomínky strávené s jejich produkty. Cena zboží je odsunuta na druhou pozici. Lze uvést další příklady:

„Dej si pauzu. Dej si KitKat.“

„Twix – pouze lepší pauza.“

Firmy využívají v praxi cenové psychologie. Často ale kombinují více technik.⁷⁵

Ne vždy snížení ceny pozitivně ovlivňuje chování zákazníka. I spotřebitelé s nižšími příjmy se někdy rádi koupí kvalitní a dražší oblečení či jiné produkty.

⁷⁵ *Psychologie cenotvorby na příkladu velkých značek.* [online]. [vid. 12. března 2019]. Dostupné z <https://vporadku.cz/clanky/psychologie-cenotvorby/>

OTÁZKY



- Které tři základní elementy nás zajímají z psychologického hlediska?
- Charakterizujte základní rysy osobnosti.
- Vysvětlete podstatné vlastnosti sangvinika.
- Charakterizujte zakotvení osobnosti v mezilidských vztazích.
- Které základní psychologické vlastnosti má zboží?
- Jak budovat emocionální vazbu k produktu?
- Co to jsou archeotypy značek?
- V čem spočívá psychologická funkce obalu?

SHRNUTÍ KAPITOLY



V jedenácté kapitole se budeme zabývat psychologickými aspekty řízení vztahů se zákazníky. S ekonomickým rozvojem a rostoucí kupní silou obyvatelstva i konkurence roste význam psychologické dimenze trhu. Z hlediska psychologie trhu se trh zabývá dílčími prvky - tržními elementy, do nichž je řazen spotřebitel (zákazník), prodejce a výrobce. Řekneme si, co je to osobnost, jaké jsou rysy osobnosti a vlastnosti. Pozici osobnosti ve světě lze hodnotit dle aplikace čtvera zakotvení. Osobnost člověka se tvoří v prostředí, v němž žije, kde získává řadu zkušeností. Tím se zabývá teorie učení. Důležité je rovněž znát typy temperamentu, jako je sangvinik, melancholik, choleric a flegmatik. Mezi základními tržními elementy dochází k rozsáhlé interakci. Jsou budovány stabilní a dlouhodobé vztahy. Výrobce zhmotňuje potřeby zákazníků. Bezprostřední prodejní činnost souvisí se třemi aktivitami. První aktivitou je vybudování obchodní sítě a prodejních jednotek dle potřeb zákazníků. Druhou aktivitou je kompletování obchodního sortimentu dle zvyklostí zákazníků. Třetí aktivitou je styk se zákazníkem, pomoc spotřebiteli při výběru zboží a monitoring jeho reakcí. Všechny vztahy jsou spojeny s produkty a jejich vlastnostmi. Psychologické aspekty produktu mají 2 základní souvislosti (sociální kontexty produktu a psychologické vlastnosti zboží). Do psychologických vlastností patří povaha zboží, vztažnost, emocionální stránka a účelovost zboží. Psychologické vlastnosti zboží a potřeby zákazníků je třeba znát, aby bylo možné projektovat psychologický obraz produktu. Zákazník si vybírá zboží na základě jeho vlastností. Pro nákup produktu je důležité vytvoření osobního vztahu s produktem, který si vytvoříme na základě osobní zkušenosti. Produkt je spojen se značkou. Vztah spotřebitele a zákazníka ke značce je možné hodnotit na základě kvalitativního výzkumu s využitím psychologických metod a technik. Ke vstupu do psychiky zákazníka lze využít i výzkum archeotypů. Archeotyp v psychologii znamená vzorec percepce a základní psychologické asociace sdílená členy jedné kultury s daným objektem. Psychologickou funkci má i obal. Je založena na schopnosti vytvořit vztah zákazníka k obalu a jeho prostřednictvím i k produktu. Psychologie ceny je poměrně známá. V praxi lze volit různé přístupy. Nejčastěji je to cenová diferenciací či srovnávání cen s časem.



ODPOVĚDI

- Které tři základní elementy nás zajímají z psychologického hlediska? Str. 147
 - Charakterizujte základní rysy osobnosti. Str. 148
 - Vysvětlete podstatné vlastnosti sangvinika. 150
 - Charakterizujte zakotvení osobnosti v mezilidských vztazích. Str. 148
 - Které základní psychologické vlastnosti má zboží? Str. 152
 - Jak budovat emocionální vazbu k produktu? Str. 155
 - Co to jsou archeotypy značek? Str. 155
 - V čem spočívá psychologická funkce obalu? Str. 155
-

12 ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K TYPOLOGII ZÁKAZNÍKŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Jsme téměř na konci studijní opory, která se věnuje zákazníkům. Každý zákazník je sice jedinečnou osobností, ale přesto lze vytvořit určité skupiny zákazníků s podobným chováním. Východiskem je segmentace zákazníků. 12. kapitola Vás seznámí s typologií založené na temperamentu osobností, na nákupním chování a na životním stylu. Pozornost je věnována také generačním typologiím a zvláštním tržním segmentům.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- popsat typologii zákazníků dle temperamentu,
- objasnit typologii dle nákupního chování,
- vysvětlit typologii zákazníků dle životního stylu,
- správně pochopit generační typologie,
- charakterizovat typy singles, jejich potřeby a nákupní chování,
- popsat zvláštní tržní segmenty.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Typologie spotřebitelů, typologie dle temperamentu, typologie dle nákupního chování, typologie dle životního stylu, typy singles, generační typologie, zvláštní tržní segmenty.

Co je typologie, jste se již dozvěděli v obecné rovině v 5. kapitole. V odborné literatuře se používá výraz typologie zákazníků a typologie spotřebitelů. Vysekalová (2011) pracuje s typologií spotřebitelů. Kdo je spotřebitel a kdo je zákazník, již znáte ze základního kurzu Marketingu. Vzhledem k tomu, že řešíme řízení vztahů se zákazníky, budeme jednotně pracovat se zákazníky i v této kapitole.⁷⁶ Budeme se zabývat konečným zákazníky (spotřebiteli).

Každý zákazník je jedinečnou osobností. Ke každému zákazníkovi je třeba volit odlišný způsob jednání, abychom byli úspěšní. Při samotném prodejním rozhovoru není mnoho

⁷⁶ Zákazník nakupuje a spotřebovává, spotřebitel nakupuje a spotřebovává. Spotřebitel ale může jen spotřebovávat a nenakupuje (dítě, senior). Nenakupujícími mohou být i jiní členové rodiny.

času na dlouhé pozorování zákazníka. Prodejce musí reagovat rychle a pružně. Tato skutečnost byla příčinou vytvoření řady typologií, které usnadňují prodejcům připravenost na jednání se zákazníkem (Filipová, 2011).

Existují typologie pro všechny trhy a typologie pro konkrétní země, pro určité produkty, typologie zákazníků určité firmy či generace. Z toho velkého množství typologií si budeme charakterizovat ty nejzákladnější. Východiskem je segmentace zákazníků, analýzy zkušených psychologů, sociologů i marketingových odborníků. Realizují se dlouhodobá pozorování.

12.1 Typologie založená na temperamentu osobnosti

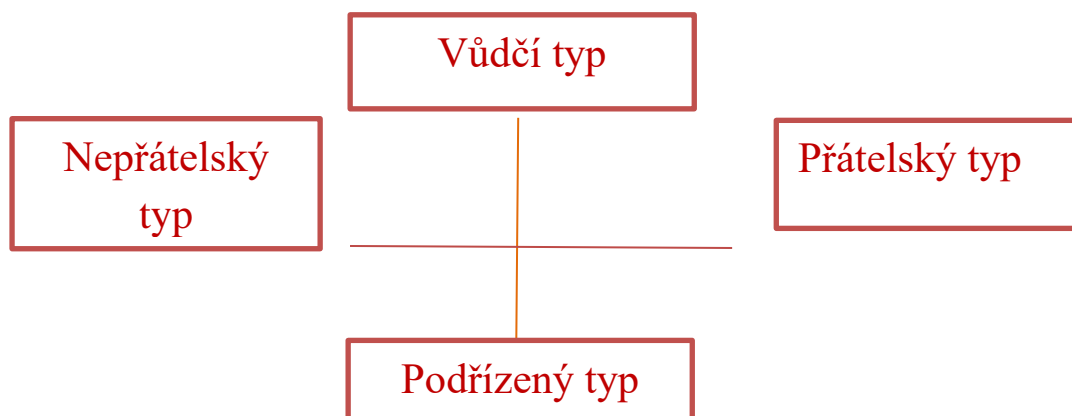
Typy temperamentu byly použity pro základní typologii zákazníků (Gretz, Drozdeck, 1990). Autoři rozlišují podle těchto typů vůdčí typ a podřízený typ. Vůdčím typem je sanguinik a choleric. Podřízeným typem je melancholik a flegmatik. Vůdčí typy touží po moci. Chtějí být vždy první. Jsou rozhodní a nezávislí. Jsou cílevědomí. Podřízené typy jsou nerozhodné. Jsou závislí a mají nízké sebevědomí. Jsou pasivní. Podřízený typ nemá problém s tím, aby byl veden. Osobním konfrontacím se raději vyhýbá. Není sám cílevědomý, potřebuje, aby ho někdo motivoval.

Dále autoři rozlišují přátelský a nepřátelský typ. Přátelské typy mají pochopení pro druhé a potřebu starat se o druhé. Přátelství je orientované na vzájemný profit, což má svůj velký význam i při budování vztahu se zákazníky. Nepřátelské typy nemají ohled na druhé a soustředí se na sebe sama. Jsou lhostejní k druhým, necitliví k jejich potřebám. Mají odpor ke spolupráci. Nepřátelští lidé jsou často emocionálně chladní a dokonce mají sklon k podvodům. Při jednání s ostatními lidmi jim záleží na tom, aby oni byli hlavně O. K.

4 základní typy zákazníků

Kombinací předcházejících typů vznikají 4 základní kombinace osobnostních typů zákazníků, jak vidíme na obrázku č. 12.1.

Obrázek č. 12.1 Čtyři základní typy zákazníků



Zdroj: zpracováno dle Gretz, Drozdeck (1990)

JAK VYPADÁ ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA TĚCHTO TYPŮ?

VŮDČÍ, PŘÁTELSKÝ TYP je společenský, zdvořilý, respektuje pocity druhých, dobře se s ním komunikuje.

Charakteristika typů

VŮDČÍ NEPŘÁTELSKÝ typ bývá někdy označován jako "diktátor" (v extrémních případech). Je agresivní. Vždy má pravdu, je hádavý a velmi rád se předvádí. Jeho osoba je často spojována s konfliktními situacemi na prodejnách.

PODŘÍZENÝ, PŘÁTELSKÝ je tzv. sociabilní typ. "Jde s davem." Je upovídaný, ale nerozhodný. Často se podřizuje při nákupech právě probíhajícím trendům v oblasti módy, stravování, resp. životního stylu.

PODŘÍZENÝ, NEPŘÁTELSKÝ bývá považován za tzv. byrokrata, který vždy postupuje dle předpisů. Neriskuje, nevybočuje z řady, ale reptá. Je nedůvěřivý, nerozhodný, ale spíše málomluvný.

K ZAPAMATOVÁNÍ – JAK KOMUNIKOVAT S TĚMITO ZÁKAZNÍKY?



Jak komunikovat s těmito typy zákazníků. Jaké jim nabízet produkty? Uveďme si příklady z oblasti finančních služeb:

Vůdčí přátelský typ – pane Nový, tyto akcie jsou dobrou investicí, splní vaši nejvyšší požadavky. Očekává se, že v nejbližších 5 letech stoupnou na 10 procentní sazbu ročně, což překračuje váš požadavek 8 procentního růstu. Co myslíte?

Vůdčí nepřátelský typ – pane Veselý, tuto investici nabízíme příležitostně jen některým zákazníkům, o kterých si myslíme, že mají tolik zkušeností, aby si sami uvědomili, jakou to bude mít pro ně výhodu.

Podřízený přátelský typ – paní Nováková, pojištění patří k nejpoblíbenějším investicím takových zákazníků, jako jste vy. Zákazníků, kteří chtějí získat dobrou a bezpečnou návratnost. Jsou s ním velmi spokojeni a jsem přesvědčen, že budete spokojena i vy.

Podřízený nepřátelský – pane Smutný tento fond je nejtradičnější a nejrozumnější metodou akumulace majetku. Umožní vám to opatrně investovat své peníze a přitom budete mít jistotu, diverzifikace (Gretz, Drozdeck, 1990).

Nyní se seznamte s dalšími typologiemi.

12.2 Typologie dle nákupního chování

Již od 60. let minulého století se začaly objevovat typologie podle nákupního chování. Tyto typologie byly přizpůsobeny potřebám praxe. Spotřebitelé byli rozděleni na návykově determinované, racionální, rozhodující se na základě ceny, impulzivní, emocionální a skupiny nových spotřebitelů. Nové spotřebitele ještě nebylo možné někam zařadit, protože se ještě nestabilizovali (Woods, 1960). V současné době existuje řada dalších typologií. V základním kurzu Marketingu byla uvedena typologie LOHAS, která ale má blízko i k typologiím dle životního stylu.

*Typologie-
osobnost
a obecný
postoj ke
světu*

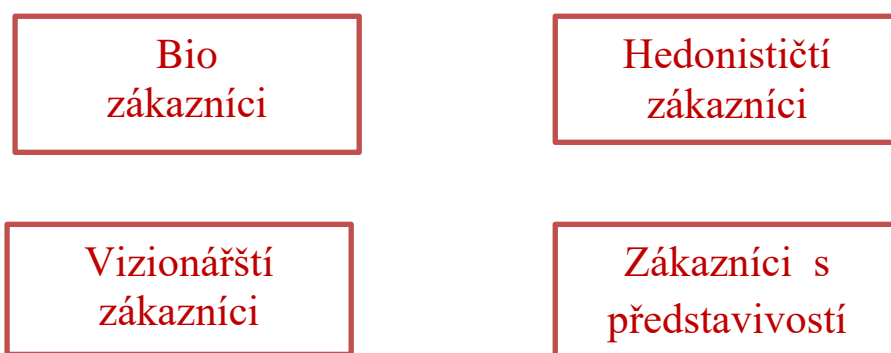
TYPOLOGIE KOMBINUJÍCÍ OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI A OBECNÝ POSTOJ KE SVĚTU

Tato typologie rozčleňuje zákazníky do 4 základních skupin (viz obrázek č. 12.2):

- **Bio zákazníci** – zákazníci preferující vše, co je přírodní nebo ekologické, bio produkty, bio obaly, trápí je neustále se opakující potravinářské nákazy,
- **Vizionářští zákazníci** – stále zkoušejí něco nového, nové technologie a mají rádi světlo a světelné technologie,
- **Hedonističtí zákazníci** – rádi prožívají příjemné zážitky se zapojením všech smyslů, milují flexibilní svět, svobodný a něžný,
- **Zákazníci s představivostí** - zákazníci spojující každý výrobek s nějakým příběhem (viz epika) a životem,

Obrázek č. 12.2 Typologie podle osobnostních vlastností a obecného postoje

ke světu



Zdroj: Němeček (2002), Vysekalová et al (2011)

Incoma Research a Gfk Praha monitorují chování zákazníků v českém maloobchodě v souvislosti s jeho proměnami z hlediska konkurence a koncentrace a internacionalizace. Mění se i český zákazník, stává se sebevědomějším a náročnějším.

Typologie českých zákazníků dle nákupního chování spojená s životním stylem a psychikou člověka:

- **ovlivnitelní** – zákazníci rozhodující se na základě emocí, ovlivní je reklama, atraktivní vzhled výrobků, rozhodování je často impulzivní, rádi zkoušejí nové výrobky, většinou se zde nacházejí mladší lidé, vysokoškoláci nebo středoškoláci s vyššími příjmy,
- **nároční** – zákazníci mají vysoké nároky na kvalitu nákupního místa, pozitivně hodnotí komfort a služby, které poskytují prodejny, i zde se jedná většinou o mladší lidi, vysokoškoláci nebo středoškoláci s vyššími příjmy, často jsou to obyvatelé městských satelitů nebo center středně velkých měst,
- **mobilitní pragmatici** – preferují velkokapacitní prodejny, jsou mobilní, nakupují s autem, méně často a větší nákupy, snaží se optimalizovat poměr ceny a hodnoty zboží, jedná se většinou o lidi ve věku 30-49 let, s vysokoškolským vzděláním a nadprůměrnými příjmy, mohou to být podnikatelé.
- **opatrní konzervativci** – mají racionální a konzervativní rozhodování, málo nakupují impulzivně, nevěří reklamě, orientují se dle svých zkušeností, jsou věrní osvědčeným značkám a produktům, většinou se jedná o starší lidi, muže, s nižším vzděláním a nízkými příjmy (často důchodci),
- **šetřiví** – minimalizují své výdaje, nakupují racionálně, jen to, co skutečně potřebují, orientuje se dle ceny, slev, výprodejů, málo jezdí autem, jedná se o starší lidi se základním vzděláním a nízkými příjmy, důchodce v malých domácnostech,
- **loajální hospodyňky** - vysoce oceňují příjemný personál, nakupují menší množství, v menších prodejnách, které znají a jsou na ně zvyklé, jedná se o zákazníky všech věkových kategorií s nižším vzděláním (často dělnické profese a důchodci), nižší příjmy, bydlí na vesnici nebo v menších městech,
- **nenároční flegmatici** – nemají žádné nároky na prodejnu, jsou jim vcelku lhostejné i ceny, nakupují v nejbližších prodejnách.⁷⁷

⁷⁷ Shopper Typology a Media Behaviour. In Vysekalová et al (2011)


**PRO ZÁJEMCE – TYPOLOGIE V PRAXI ČESKÉHO MALOOBCHODU
S RYCHLOOBRÁTKOVÝM ZBOŽÍM**

Typologie zákazníků je mimořádně významný nástroj obchodu i marketingu a budování vztahu se zákazníky. Východiskem byla segmentace, která umožnila vymezit typické chování zákazníků v maloobchodě. Segmentace by měla být co nejjednodušší, aby byla srozumitelná a nepracovala s velkým množstvím kritérií. Podívejme se na následující tabulku, kde vidíme přehlednou typologii společnosti INCOMA.

Typ zákazníka	Charakteristika	Podíl mezi zákazníky
Kvalitně pro rodinu	Maminka nakupující pro větší rodinu s vyššími příjmy. Upřednostňuje kvalitu potravin před cenou. Vyžaduje kvalitní nákupní prostředí a široký výběr. Dělá velké nákupy, často autem.	23 %
Hodně a výhodně	Žena středního věku nakupující pro větší rodinu s průměrnými příjmy. Dělá velké nákupy (většinou autem), které potřebuje pořídit za nízkou cenu - poměr objem/cena je při nákupu rozhodující.	23 %
Rychle!	Muži, vzdělaní, s vyššími příjmy. Nakupují pro domácnost, ale nákup je nebaví a nechtějí jí trávit víc času než je nezbytné- rychlost a jednoduchost nákupu je na prvním místě.	12 %
Levně a blízko	Starší žena s nízkými příjmy, nakupuje pro malou domácnost. Dělá časté a malé nákupy (pěšky či MHD), přičemž vyhledává konkrétní levné výrobky, úspora však dosahuje i jinak, třeba střídou spotřebou.	21 %
Ze zvyku	Člověk spíše vyššího věku (často muži) s nižšími příjmy, nakupuje pro malou domácnost. Dělá časté a malé nákupy tam, kde je zvyklý a kde to zná, zvyku a „jistotě“ je podřízen i výběr výrobků.	21 %

Zdroj: Typologie a segmentace. Efektivita je v jednoduchosti. *Moderní obchod. Ročník 20. č. 9/2011.* ISSN 1210-4094.

**Typologie
dle nákupního místa**

Existují také typologie zákazníků podle nákupního místa. Studie Incomy Research a GfK Praha ukázala, ⁷⁸ že neexistují typicky diskontní nebo hypermarketoví zákazníci. Každý z těchto prodejních formátů má určitou strukturu zákazníků s několika převažujícími typy. K největší konkurenci dochází tam, kde se struktura zákazníků překrývá. Konkurenční prostředí nabízí zákazníkovi více alternativ nákupu.

⁷⁸ Shopper Typology a Media Behaviour. In Vysekalová et al (2011)

12.3 Typologie založené na životním stylu

Jak charakterizujeme životní styl? Jedná se v podstatě o způsob, jak se pohybujeme ve světě. Odborníci používají rozmanitá kritéria k charakteristice životního stylu.

Pět základních životních stylů (Wheeler et al, 2010 (In Jeneš, 2010, Vysekalová et al, 2011):

5 základních životních stylů

- **sounáležitost** (konstruktivní styl) – má potřebu náležet do určité skupiny, je společenský, má interpersonální dovednosti, kooperativní,
- **konformní typ** – řídí se pravidly, uniká před konflikty, přizpůsobuje se společnosti,
- **mluvčí** (asertivní styl) – dominantní typ, direktivní, osoba orientovaná na úspěch, toužící po pochvale,
- **být obezřetný** – odmítavý typ,
- **je citlivý na svět** - opatrný, orientovaný citově, soucitný s druhými

Typologií opírajících se o životní styl lidí je celá řada. Různé agentury se snaží vytvářet homogenní skupiny lidí, které mají stejný životní styl a podle toho se chovají na trhu. Není jednoduché vybrat typické vzory, protože často jsou používány různé kombinace kritérií.

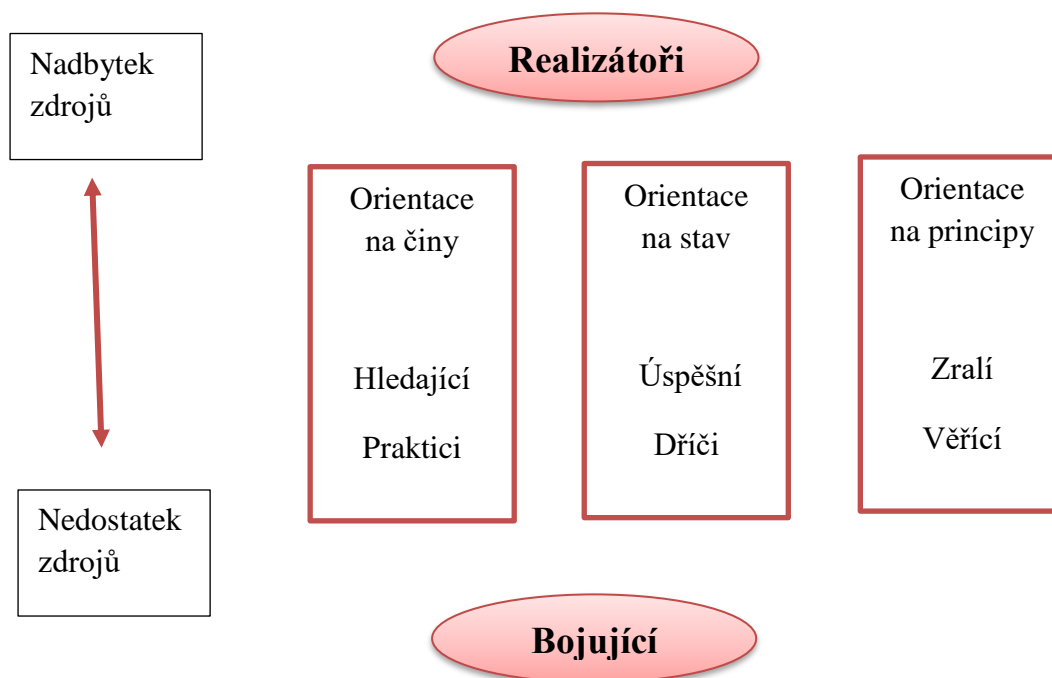
Podívejme se na typologii českých zákazníků agentury STEM/MARK. Východiskem je životní styl opírající se o psychologické vlastnosti osobností a materiálních a nemateriálních zdrojích jedince (příjem, zdraví, vitalita, sebevědomí, inteligence):

Typologie dle osobností, materiálních a nemateriálních zdrojů jedinců

- **zralí** – řídí se určitými principy, mají dostatek zdrojů, jsou vyzrálí, spokojení, vyrovnaní, vzdělaní, mají smysl pro pořádek a odpovědnost, mají dobré zaměstnání, vyšší příjmy, starší spotřebitelé se orientují na hodnotné a trvanlivé výrobky,
- **věřící** – také se řídí principy, ale mají omezené zdroje, jsou konzervativní, potřebují něčemu věřit, mají smysl pro spravedlnost, uznávají tradiční hodnoty, jsou přátelští, orientují se na rodinu, jsou společenšší, kupují domácí kvalitní výrobky a osvědčené značky,
- **úspěšní** – záleží jim na určitém postavení a na kariéře, mají bohaté zdroje, preferují drahé výrobky, které deklarují úspěch a postavení,
- **dřiči** – disponují menším množstvím zdrojů, mnoho energie věnují práci, zabezpečují rodinu, myslí na zadní kolečka, orientují se na levné imitace luxusního zboží,
- **hledající** – aktivní lidé, milující změnu, mají elán, entuziasmus, zdravě riskují a projevují své názory, hledají optimální životní hodnoty, nakupují rádi zábavné produkty,
- **praktici** - energičtí, samostatní, dokáží si poradit, jsou soběstační, s nižšími příjmy, orientují se na rodinu, výchovu dětí, práci na zahradě a fyzickou práci, nelpí na materiálních statcích, nakupují rádi výrobky funkční a praktické.

Výše uvedená typologie se dá znázornit i schematicky (viz obrázek č. 12.3).

Obrázek č. 12.3 Typologie českých zákazníků dle životního stylu



Zdroj: STEM/MARK,2010

Typologie dle vztahu k produktu

V praxi se můžeme setkat i s typologiemi, které jsou orientované na určitý produkt. V ČR je oblíbeným produktem pivo. Podívejme se tedy na typy zákazníků tohoto nápoje:

- **štamgast** – jsou to hlavně muži středního věku, jejich společenský život je zúžen a na restauraci a pivo, pijí téměř denně,
- **loajální domácí** – jedná se o starší důchodce, kteří žijí v menších městech a na venkově, žijí si v poklidu, pivo si popíjejí 2-3 týdně, a to většinou v domácím prostředí, mají oblíbenou značku,
- **parták** – parta mladých lidí, která je společensky aktivní (koncerty, sportovní akce), věk kolem 25 let, jedná se buď o studenty nebo o dělníky s malými kompetencemi, ale finančně dobře zajištění, pivo je pro ně symbolem zábavy a přátelství),
- **sportovec** – je aktivní a dynamický, typický třicátník, je výborně finančně zajištěný s náročným povoláním, zajímá se o různé sporty a přírodu, pivo bere jako dobrou příležitost k občerstvení a součást soutěživých akcí,
- **muž středního věku**, nemá vyhraněné hodnoty ani aktivity, má rád klidný život, sem tam společnost, sem tam také pije pivo, na značce mu nezáleží.

PŘÍPADOVÁ STUDIE – TYPOLOGIE ZÁKAZNÍKŮ - CYKLISTŮ

Další příklad najdeme v typologii na základě volnočasových aktivit. Konkrétně se jedná o typologii cyklistů.

Typ cyklisty	Trasa	Délka trasy cca	Charakter trasy
Rodiny s dětmi	Kratší a bezpečné trasy	-	Převážně kvalitní zpevněný povrch
Méně zdatní rekreační cyklisté	Nenáročné kratší trasy	Do 30 km	Převážně kvalitní zpevněný povrch
Zdatnější rekreační cyklisté	Okružní trasy	40-80 km	Zpevněný povrch i nenáročné přírodní cesty
Dálkové cyklisté	Převážně páteřní trasy	50-100 km	Zdrží se na jednu noc
Terénní cyklisté	Úzká stezka v terénu		Přírodě blízké cesty
Sportovně rekreační cyklisté	Masové akce sportovního typu	Maratóny	Silnice

Zdroj: Vysekalová et al (2011)

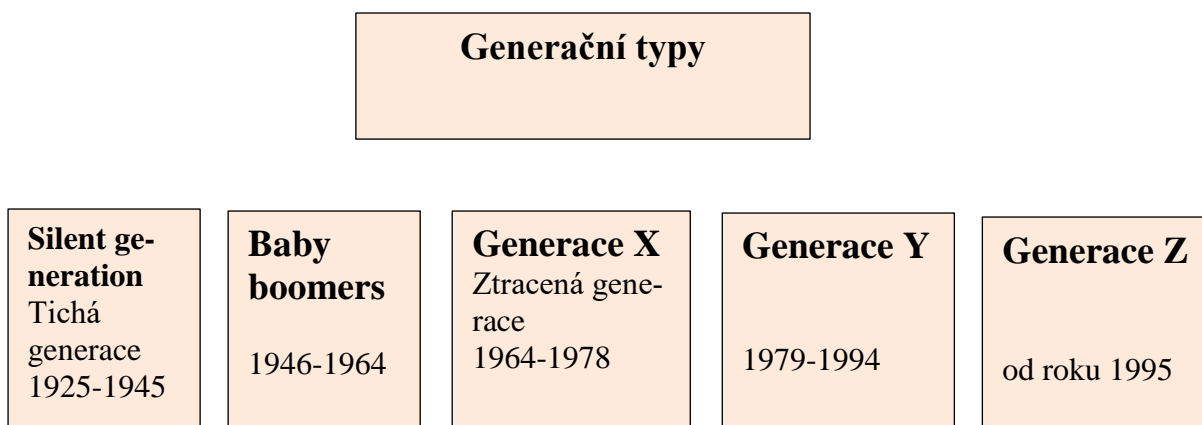
Nyní přistoupíme k dalším typologiím vycházejícím ze životního stylu zákazníků. Jedná se o generační typologie

12.3.1 GENERAČNÍ TYPOLOGIE

Jedním z přístupů k segmentaci zákazníků je tvorba generačních typů. Východiskem je datum narození. V této souvislosti se hoří o generačním marketingu, který má původ v USA (viz obrázek č. 12.4). Někteří odborníci zastávají názor, že příslušnost k určité generaci je spojena se spotřebním chováním a rozhodováním (Vysekalová et al, 2011).

Generační typy

Obrázek č. 12.4 Hlavní generační typologie dle roku narození



Zdroj: zpracováno dle Vysekalová et al (2011), Kotler, Keller (2013)

SILENT GENERATION (TICHÁ GENERACE)

Jedná se o lidi, kteří se narodili v letech 1925-1945. Tato generace změnila definici výrazu „vyšší věk.“ Mnoho lidí, kteří patří do této generace, se ani za staré nepovažuje. Tato generace starších spotřebitelů vede poměrně aktivní život. Dobře je přijímána i jejich role prarodičů. Rádi jsou se svými vnuky, nakupují pro ně oblečení, hračky, v podstatě, co potřebují a dárky (Kotler, Keller, 2013).

GENERACE BABY BOOMERS

Do generace Baby boomers patří lidé narozeni v letech 1946-1964. Jsou bohatým cílem k oslovení. Významná část z nich bojuje se stárnutím. Jejich boj má vliv na prodej barev na vlasy, členství ve fitness centrech, domácích posilovacích strojů, kosmetických krémů doplňků stravy apod. Pokud žijí ještě se svými dětmi, pak reflektují i na výrobky určené pro ně. Milují nakupování, ale nesnášejí, když jim je něco vnučováno. Odchod do důchodu není vnímán jako začátek konce, ale jako další kapitola života (Kotler, Keller, 2013). Blíže se ještě budeme věnovat generaci po padesátce v samostatné subkapitole.

GENERACE X (ZTRACENÁ GENERACE)

Jedná se o generaci, která se narodila v letech 1967-1977. Výzkum byl realizován v 17 zemích Evropy, Ameriky a Asie. Jedná se o tzv. ztracenou generaci, která žila ve složitější době.

- generace, která se chce cítit dobře, chce být úspěšná a být online, sociální sítě sice používá méně než generace Y a více než Baby boomers,
- generace ráda cestuje, významná část z ní se zajímá o značky opírající se o etické postoje,
- více než polovina generace X (65%) jsou realisté a cítí se lépe zajištění finančně než dříve, domnívají se také, že pracují více než dříve a mají více stresu (76%).

JAKÉ ZÁKLADNÍ TYPY ZÁKAZNÍKŮ BYLY IDENTIFIKOVANÉ?

1. Lidé v pohybu – cestují, baví se, mají hodně přátel, kritizují globalizaci, chtějí být svobodní, nemají rádi závazky, nakupují atraktivní značky,
2. Usedlí – většinou si budují hezký domov, mají méně přátel, důraz kladou na vlastní životní styl, raději žijí ve městě, nakupují inspirativní značky,
3. Super rodiče – mají v centru pozornosti dítě, pro které dělají maximum, preferují bio výrobky, čerstvé potraviny, zelené a recyklovatelné výrobky (Vysekalová et al, 2011).

GENERACE Y

Tato generace se narodila v letech 1979-1994. Tato generace je nazývána mileniáni (millennials).

- generace vyrůstající v prostředí moderních technologií, které jsou pro ni samozřejmostí, jedná se o děti hýčkané svými rodiči, narodili se v klidných dobách,
- jedná se o sebevědomé jedince, kteří vyjadřují svůj názor, diskutují na různých internetových fórech,
- jsou flexibilní, to znamená, že mohou dělat více věcí najednou, např. poslouchají hudbu, surfují na internetu a současně mluví s přáteli, preferují komplexní informace a vnímají vizuální podněty,
- důležité jsou pro ně sociální vazby a příslušnost k určité komunitě, udržují kontakty díky internetu a sociálním sítím,
- co se týká nákupů produktů, jsou nároční z hlediska dostupnosti zboží, akceptují názory vrstevníků na produkty a komunikaci WOM (word-of-mouth), typická je vyšší loajalita ke značkám, které se svými vrstevníky sdílejí, značku spojují s celkovou image firmy (Vysekalová et al, 2011).

K jejich oslovení zkouší marketéři různé přístupy (nekonvenční sporty, online rozruch, počítačové hry, videa, pouliční aktivisté (Kotler, Keller, 2013).

12.3.2 SAMOTNÍ A SVOBODNÍ (SINGLES)

Singles je anglický výraz pro samotné či svobodné, jakožto jednotlivé a jediné. Jedná se o nesezdané jedince kolem 30 let. Tito jedinci se rozhodli žít osaměle. Jsou přesvědčeni, že je výhodné žít bez závazků. Těchto lidí přibývá. Nejčastěji jsou jako singles označováni lidé, kteří neuzavřeli manželství, případně jejich manželství zaniklo, dále svobodní lidé kolem 30 let, rovněž ale i jednotlivci, kteří nežijí v párech, či ovdovělí senioři a osamělí lidé středního věku (Hartl, Hartlová, 2000).

Kdo jsou singles?

TYOLOGIE SINGLES

Kritériem typologie je míra otevřenosti vztahu. Jednalo se buď o vztah bez závazků s náhodnými schůzkami, nebo o otevřený vztah a další vztahy nebyly vyloučené, dále to byl uzavřený vztah, pár s dohodou o soužití či často starší jednotlivci. Dalším kritériem je dobrovolnost stavu singles.

Typologie singles

- **dobrovolní dočasní** – mladí lidé, dosud svobodní, odkládají sňatek, hledání partnera není pro ně důležité,
- **dobrovolní stabilní** – spokojení se svým stavem, nemají zájem o sňatek, patří sem také homosexuálové a kněží,
- **nedobrovolní dočasní** – dosud svobodní, ale hledají partnera, starší, kteří teprve později začali hledat partnera,

- **nedobrovolní stabilní** – starší rozvedení, ovdovělí, doposud svobodní, protože nenašli partnera (Vysekalová et al, 2011).

Také v ČR jsou realizované výzkumy týkající se singles. Uveďme si tento příklad z Masarykovy univerzity v Brně zahrnující 3 skupiny:

- **dosud nesezdaní** (také samotné matky, či otcové s dětmi),
- **rozvedení, v separaci, ovdovělí,**
- **vyloučení z manželského svazku** – homosexuálové, členové a členky náboženských řádů, kněží, lidé vyloučení ze zdravotních důvodů apod.

Lze shrnout následující znaky singles. Většina singles má vysokoškolské vzdělání a dále se vzdělává. Významná je jazyková vybavenost. Nedostatek volného času je vede k aktivnímu trávení dovolených a víkendů. Preferují značkové zboží (kosmetika, oblečení a sportovní potřeby). Konkrétní značky jsou využívány i u domácích spotřebičů a vybavení domácností. Nákupům věnují méně času, nejraději o víkendech v supermarketech a hypermarketech. Často se stravují mimo domov. Uvedené znaky se neprojevují v plném rozsahu u všech skupin singles, ale u těch s dobrou prací a vyšším postavením. Ustálený životní styl mají věkové kategorie nad 35 let (Kotyzová, 2006).

MARKETINGOVÉ AKTIVITY PRO CÍLOVOU SKUPINU SINGLES

Jak na marketing s touto cílovou skupinou?

Aby mohly podniky budovat dlouhodobé vztahy se svými zákazníky, musí je dobře poznat. Praxe ukazuje, že je zde stále velký prostor pro rozvoj marketingových aktivit. Ukazuje se, že chybí zejména odpovídající nabídka služeb.

NABÍDKA PRODUKTŮ A KOMUNIKACE

Singles nakupují osvědčené značky. Rádi se vrací k nákupům zboží, se kterým již mají dobré zkušenosti. Rozhodnutí o nákupu ovlivňuje design obalu. Nakupují racionálně, takže malá balení jim nechybí. Singles, kteří jsou dobře finančně zajištěni, si mohou dovolit i náročnější produkty, očekávají vyšší kvalitu. Lze jim nabízet služby, úklid domácností, údržbu a opravy prádla a oblečení, bytu, instalaci nakoupeného zboží. Potřebují menší ledničky, pračky a chytré spotřebiče do domácnosti. Prostor k nabídce existuje pro trávení volného času, dovolené i víkendů. Cena je závislá na tom, o který typ singles se jedná. Pro ty bohatší není samozřejmě cena rozhodujícím faktorem, musí však odpovídat kvalitě daného produktu. Využívají i slevových akcí, pokud měli záměr daný produkt stejně kupovat. Své nákupy realizují singles tam, kde je široká nabídka zboží, protože většina z nich pracuje dlouho. Nakupují tedy v pozdních večerních hodinách nebo o víkendu. Vyžadují dobrou orientaci na prodejnách. Dodávky domů vítají. Na internetu nakupují rádi a dodávky zboží si zařizují až na místo (Kotyzová, 2006).

Komunikace se singles je spojena s PR. Mají vazbu k médiím. Často čtou. Vhodné jsou speciální upoutávky, konkrétní racionální informace, vzorky, ochutnávky a dárky, taktéž

věrnostní programy. Oslovit mohou i billboardy, reklama v klubech, v kině či direkt marketing. Singles málo sledují televizi, takže TV spoty jsou nedostatečné. Častěji čtou odborné a kvalitní společenské časopisy. Více je třeba dát prostor komunikaci v místě prodeje. Možnost využití prodeje k vhodné komunikaci není využita (Kotyzová, 2006).

12.4 Speciální tržní segmenty

Nyní se podíváme na speciální tržní segmenty, mezi něž patří děti, generace 50+ a ženy.

12.4.1 DĚTI

Dítě se stane spotřebitelem od svého narození, tedy dřív než zákazníkem. Děti ovlivňuje reklama. Jsou emocionálně založeny, a proto právě reagují na podněty působící na emoce. Nemusí rozeznat realitu s fikcí, což se může projevat v tom, že za vzory si volí fiktivní postavy z filmů či pohádek nebo počítačových her.

Významnou roli zde hraje věk. Každé věkové období je charakteristické určitými preferencemi v oblékání, sportu, vzorů v oblasti filmů, hudby apod. (Vysekalová, Herzman, 2001). Děti nemají dostatečné množství zkušenosti. Velmi důležitý je pro děti proces socializace. V tomto procesu si dítě osvojuje a přejímá role těch osob, jež jsou nejvýznamnější pro formování jeho sebepojetí (Vysekalová et al, 2011).

Role věku u dětí

Můžeme rozlišovat děti předškolního věku. Pak se monitoruje období školních dětí do 12 let a od 13 let do 18. Již předškolní děti by chtěly něco, co má jejich kamarád. Školní děti do 12 let se nacházejí ve stádiu sociální identity. Co to znamená? Děti si hledají svoje místo v životě. Chtějí se nějak uplatnit mezi svými vrstevníky. Děti mohou věřit tomu, že když dostanou nějakou věc, že to bude mít vliv na jejich pozici v kolektivu. Nejvíce ovlivnitelnou skupinou jsou děti mezi 13 -18. léty. V té době se utvářejí první spotřební návyky. V tomto období si mládež formuje svoje hodnoty a napodobují své vzory a idoly (Vysekalová, 2010). Děti někdy mají potřebu napodobovat ostatní členy skupiny (školní kolektiv, parta). Mezi 8 až a devíti lety sledují, co dělají jiné děti. Děti mohou preferovat i určitou hračku, jen aby měly pocit, že patří do určité skupiny. Děti podléhají skupinovým normám. Většina strategií je postavena na soutěživosti v začleňování se do společnosti (Felsler, 1992). Komunikace se skupinami využívá sociální psychologie, která se týká tendence člověka identifikovat se svými vzory.

V etickém kodexu reklamy jsou formulována ustanovení, jež by měla být dodržována při komunikaci s dětmi. Kromě reklamy působí na děti řada dalších vlivů.

Etika a děti

Nyní si shrneme, proč jsou dnešní děti jiné. Současné děti se poměrně brzo orientují ve značkách a dokonce lze říci, že jsou jim věrné. Děti se seznamují se světem značek. Navštěvují supermarkety, mají přístup k masovým médiím a TV. Děti tak dříve „spotřebně dospívají.“ Mají pozitivní vztah k novinkám. Jsou samostatnější, protože mají i vyšší kapesné. V rodině často mají aktivní pozici.



PŘÍPADOVÁ STUDIE – VÝZKUM TRÁVENÍ VOLNÉHO ČASU DĚTÍ

Millward Brown-Kidspeak provádí opakovaně kvantitativní výzkum na reprezentativním vzorku dětí 7-14 let. V ČR působí již od roku 1995, dle obratu patří mezi TOP výzkumné agentury.

Výzkumy sledují trávení volného času, přátelé, kapesné, technologie, stravování, značky, reklamu a význam rodiny. Mezi jednotlivými věkovými kategoriemi byly zjištěny zajímavé difference, taktéž mezi dívkami a chlapci. Děvčata mají potřebu bezpečí bez ohledu na věk. Hoši více inklinují k materialismu a přikládají význam penězům. Jak dívky, tak i chlapci hodnotí pozitivně přátelské kontakty se svými vrstevníky. Kontakty jsou často zprostředkované mobilními telefony a sociálními sítěmi. Velký význam mají v životě dětí média. V průměru české děti tráví u televize 2 hodiny denně, což je odborně uznávaný limit.

CHARAKTERISTIKY DLE VĚKOVÝCH KATEGORIÍ

Děti od 7-10 let - děvčátka do deseti let se nejraději dívají na televizi NOVA. Rády čtou Čtyřlístek. Většina z nich volný čas tráví se svou rodinou. TV je až na druhém místě. Na třetí pozici je čas strávený s kamarády. Průměrně kapesné je 262 Kč měsíčně, které utrácejí za pamlsky a džusy. Chlapci preferují TV Primu COOL a časopis ABC. Kapesné v průměrné výši 354 Kč na měsíc utrácejí hlavně za pamlsky a colu. Nejraději ve volném čase sledují chlapci TV. Na druhém místě je hra s kamarády a na třetí pozici se nachází čas strávený s rodiči.

Děti od 11 do 14 let – dívky také preferují mezi televizními programy NOVU, ale televize už pro ně není hlavní médium. Hlavním médiem je mobil. Z časopisů upřednostňují většinou Bravo. Z průměrného kapesného (528 Kč) nejvíce peněz jde na čokolády a nápoje. Ve volném čase nejčastěji sledují TV, poté se věnují kamarádům a následně hudbě. Také chlapci v tomto věku tráví nejvíce volného času sledováním TV. Dívají se na NOVU a PRIMU COOL. Nejpopulárnějším časopisem je stále ABC. Nejvýznamnějším médiem je internet. Ve volném čase nejvíce času věnují svým kamarádům, hraním počítačových her. Kapesné v průměru 527 Kč je utraceno za pamlsky.

Děti od 15 do 18 let – u dívek se objevují významnější změny. Preferovanou TV sice zůstává NOVA, ale obliba TV ustupuje. Do popředí se dostávají přátelé a poslech hudby. Preferovaným časopisem je Joy, určený již pro dospělou populaci žen. Kapesné (1034 Kč) nejvíce utrácejí za oblečení a kosmetiku. Dospívající chlapci také přecházejí od TV (NOVA) k surfování na internetu a ke kamarádům. Z časopisů preferují ABC. Kapesné mají v průměru 1015 Kč. Utrácejí ho ve fastfoodech.⁷⁹

⁷⁹ *Jaké jsou české děti?* [online]. [vid. 20. března 2019]. Dostupné z <https://www.detiamedia.cz/art/1636/jake-jsou-ceske-deti.htm>

Psychologické i sociologické studie se stále častěji zabývají dítětem jako spotřebitelem. Zde je třeba velmi věnovat pozornost etice a odpovědně k dětem přistupovat. Škody napáchané v dětství mohou často negativně ovlivnit jejich celý život.

12.4.2 GENERACE 50+

Nejrychleji rostoucí skupinou je demografická skupina 50+. Obyvatelstvo stárne. Ve veřejném prostoru to klade vyšší nároky na zdravotnictví, sociální služby a důchody. Na druhé straně je tento segment velmi zajímavý pro obchodníky a jejich značky. Ve všech vyspělých zemích světa roste podíl této věkové populace. Finance hrají velkou roli v životě této skupiny (viz tabulka č. 12.1). Uvedme si příklad z velké Británie.

*Role fi-
nancí*

Tabulka č. 12.1 Příklad rozdělení zákazníků 50+ podle finančních možností

Finanční svoboda		
Vysoká	Bohatí, ale nemohoucí (1,4%)	Bohatí a zdraví (3,5%)
	Rozpačití (16,4%)	Snaživí (23,8%)
Nízká	Přežívající (21,4%)	Chudí, ale otevření (33,5%)
	Závislí	Nezávislí

Zdroj: Vysekalová et al (2011)

Bohatí a zdraví, jsou zpravidla ředitelé firem před odchodem do důchodu. Podporují charitu, mají luxusní auta a více domovů. Snaživí mají zpravidla ještě nesplacené hypotéky. Mají několik kreditních karet. Mají spoustu koníčků (zahrádka, řemeslnictví). Jezdí terénními vozy a rodinnými auty. Navštěvují restaurace s celými rodinami. Přežívající jsou většinou závislí na státních příspěvcích (důchodci).

HLAVNÍ CHARAKTERISTICKÉ RYSY LIDÍ VE SKUPINĚ 50+

Členové této skupiny jsou více individuální, méně závislí na ostatních. Ve vyšším důchodovém věku je to již trochu jinak. V rozhodování jsou zkušenější a sebevědomější. Věří v racionalitu a užitečnost produktů. Jsou zvyklí k vyhledávání informací před nějakým rozhodnutím. Marketingu jsou přístupní, ale mívají pochybnosti o některých marketingových pracovnících. Věří také osobním doporučením. Zaměřují se na větší využití volného času. Věnují se sportu, kultuře a vzdělávání (Vysekalová et al, 2011).

*Hlavní
risky sku-
piny 50+*

JAKÁ JE SITUACE V ČESKÉ REPUBLICĚ?

Tato populace není homogenní, ale poměrně fragmentovaná na základě příjmů i životního stylu. V ČR představuje tato populace cca jednu třetinu veškerého obyvatelstva. Stále častěji je těmto spotřebitelům věnovaná samostatná pozornost.

Zajímavý výzkum představuje autor diplomové práce z hlediska jednoho přístupu k typologii seniorů 50+. ⁸⁰ Jedná se o průzkum pod názvem Generace 50+, realizovaný agenturami Opinion Windows a OMD Czech, rozdělil české seniory do sedmi segmentů podle jejich vztahu ke spotřebě.

VÝMĚNKÁŘI

Jejich podíl v generaci 50+ je 19 %. Mají nejnižší kupní sílu a nepříznivou finanční situaci, což znamená skromný život. Mnohdy také mají horší kondici. Značnou část svého času stráví u televize. Módní značky je nezajímají. Nakupují zejména v diskontech a na tržnicích.

TELENOVELY

Mezi seniory jich je 9 %. Kupní síla této skupiny je druhá nejnižší. Zastávají názor, že nedostatek peněz snižuje kvalitu jejich života. Proto se interesují o různé prodejní akce a to nejen o »výhodné nákupy« a slevy, ale i o loterie či sázky. Snaží se pečovat o své zdraví, ale jejich cílem není, aby vypadali mladší. Jejich každodenní život se neobejde bez TV. Rádi sledují i reklamy.

FURIANTI

Patří sem 14 % českých seniorů. Jejich podstatnou charakteristikou je, že jsou poměrně pasivní, nejsou orientovaní na rodinu a nezajímají se o nové věci. Vadí jim TV, nemají rádi reklamu. Svůj společenský život spojují s občasnou návštěvou hospody. I když jejich finanční situace není zrovna ideální, vyjdou bez půjček.

BABI S DĚDOU

Do této skupiny spadá 19 % Čechů starších 50 let. Mají dobrou ekonomickou situaci a kupní sílu. Nezajímají se však o značkové výrobky. Prioritní je pro ně rodina. Přispívají svým dětem i vnoučatům. Opatrně zacházejí s penězi. Snaží se spořit, nebrat si půjčky a nakupovat na splátky.

STÁLE MLADÍ

Jde o asi 17% segment. Tato skupina lidí ráda organizuje rodinné výlety, oslavy, ráda chodí na rozmanité kulturní a sportovní akce. Jejich zdravotní stav je dobrý a neomezuje je. Pečují o svůj vzhled, aby vypadali mladě. Mají sice průměrnou finanční situaci, ale to jim nebrání nakupovat značkové zboží.

⁸⁰ CHROBÁK, K., 2011. *Senioři jako cílová skupina na internetu*. [online]. [vid 21. března 2019]. Dostupné z https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/14971/chrob%C3%A1k_2011_dp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

PRIMA KLUCI A HOLKY

Mezi lidmi, kteří překročili padesátku, jich je cca 12 %. Mají velmi dobrou kupní sílu. Nezájemají se ale o značkové zboží. Velkou pozornost věnují svému zdraví. Významná část se sebevzdělává a věnuje se také sportu. Neobejdou se bez internetu. Co se týká peněz, tak spoří, neradi ale půjčují. Nemají rádi reklamu na levné zboží, na které se dívají s nedůvěrou.

MATADOŘI

Tato cílová skupina představuje cca 10 % sledované skupiny. Tento segment je finančně na tom nejlépe. Protože v práci nestihli řadu aktivit, chtějí si to vynahrádit v důchodovém věku. Mají dobrou kondici a mnoho zájmů a koníčků. Rádi zkoušejí nové věci. Lákají je exotické dovolené. Velkou pozornost věnují svému zdraví a pečují o svůj vzhled. Důležitá je pro ně rodina, svůj život jí ale nepodřizují. Jsou zvyklí používat moderní technologie, které jsou nedílnou součástí jejich života. Značky jsou pro ně zárukou kvality.

PŘÍPADOVÁ STUDIE - NABÍDKY PRODUKTŮ A SLUŽEB SKUPINĚ 50+



Některé podniky nabízejí svým zákazníkům, kteří patří do skupiny 50+ speciální nabídky. Uvedeme si několik příkladů z praxe.

FIRMA ITS BILLA TRAVEL

Je Vám 50 nebo více let? U nás je to výhoda!

Některé hotely nabízejí zvláštní slevy či různé výhody hostům od 50 / 55 / 60 / 65 let (rozhodující je věk při nástupu dovolené). Může to být:

- procentuální sleva z ceny ve vybraných typech pokojů
- pobyt domácího mazlíčka zdarma
- nebo jiná bezplatná služba

Lázně MŠENÉ nabízejí léčebné pobyty pro cílovou skupinu 50+. Firma Wallmark nabízí speciální doplňky stravy pro 50+. kosmetické firmy nabízejí speciální produkty pro ženy ve věku 50+.

Poslední skupinou zařazenou do speciální tržních segmentů jsou ženy.

12.4.3 ŽENY

Není jednoduché hovořit o ženách, jako o homogenní cílové skupině. Je to ovlivněno flexibilitou života ženy i rozmanitým životním stylem a to v rámci i jedné kultury. Marketingové aktivity i strategie se v kulturách mohou odlišovat i specifickými menšinami, které

*Žena ve
společ-
nosti*

mohou ženy představovat. Změny, ke kterým v životě žen dochází, jsou ovlivněny i jejich postavením ve společnosti (Vysekalová et al, 2011).

Pokud se marketing speciálně soustřeďuje na cílové skupiny podle pohlaví, je hovořeno o tzv. gender marketingu. Ženy mají jiné priority než muži. Narůstá úroveň jejich vzdělání. Aktivněji se projevují na trhu. Podrobnější výzkumy dokládají, že ženy mají také odlišný způsob rozhodování než muži. Ženy obvykle hledají dokonalý výrobek a nespokojí se s kompromisem. K rozhodnutí potřebují více času a interakci s prodávajícím i okolím. Častěji také nakupují pro širší rodinu. Ženy jsou komunikativnější v oblasti svých zkušeností s nákupem, a to jak se zkušenostmi pozitivními i negativními. Proto je jejich spokojenost velmi důležitá a podnikům se určitě vyplácí, neboť jsou poměrně levnou reklamou (Barletta, 2006).



PRO ZÁJEMCE - ŽENY V PRAXI

Americký **obchod s potřebami pro domácí kutily Lowe's** své ženské zákaznické populaci vychází vstříc již od 80. let 20. století. Zhodnotil fakt, že v 80 % případů jsou to ženy, kdo iniciují domácí úpravy a zejména výrazné přestavby kuchyní, koupelen atp. Obchody Lowe's pro ženy změnilы svou vizáž: jsou čistší a uhlazenější se širšími uličkami; řetězec jako jeden z prvních zavedl oddělení domácích dekorací. Důležitý je přátelský personál i aktivity prospěšné komunitě, kde firma působí.

V reklamách na Lowe's se objevilo více osob a významnou část z nich tvořily ženy. Důraz se z „domu“ přesunul na „domov“: z konstrukce a stavby na kreativitu. Ženy rády shromažďují informace, chtějí, aby je obchody inspirovaly i do budoucnosti. Workshopy „Zvládni to sama“ přitáhly během prvního půl roku fungování na 40 000 žen (Barletta, 2006).

Na internetu se ženy chovají jako „lovkyně“ zboží, které chtějí rychle koupit, nerozhlízet se a jít pryč. Jejich chování je tak opačné než v kamenném obchodě. Vyplývá to alespoň ze statistik srovnávače Zboží.cz a výzkumu společnosti Seznam.cz. Naopak muži při nakupování brouzdají e-shopy déle. Pokud chce firma při prodeji na internetu na ženách „vydělat“ ještě více, je třeba přizpůsobit e-shop jejich chování.⁸¹

Ženy a muži

Sofistikované organizace zohledňují rozdíly v chování žen a mužů při nákupu a snaží se přizpůsobit jim své nabídky. Týká se to jak reklamy, médií, designu produktu a jeho balení, nákupní atmosféry prodejny, využívaných barev i politiky nabízených služeb.

I když nelze zcela chování žen a mužů generalizovat, některé vzorce chování se často opakují. Podívejme se na následující tabulku 12.2.

⁸¹ Ženy jsou při nákupu na internetu lovkyně. Přizpůsobte tomu svůj e – shop. [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.podnikatel.cz/clanky/zeny-jsou-pri-nakupovani-na-internetu-lovkyne-prizpusobte-tomu-svuj-e-shop/>

Tabulka 12.2 Chování žen a mužů při nákupu zboží

Ženy	Muži
Tráví na prodejně více času, téměř celou ji procházejí	Chtějí nakoupit rychle a efektivně
Prohlízejí si POP média, ale méně z nich nakupují	Klidně za to připlatí
Často nakupují s dětmi nebo s kamarádkami	Muži často nakoupí na základě POP médií
Nákupní košíky mají plnější	Často chodí do obchodu sami
Nevidí, jim, když svůj čas a energii věnují porovnávání produktů	Příliš nerozmýšlí a nakupují menší množství.
Nechávají se také strhnout emocemi, Srovnávají, ale často se rozhodují impulsivně	Vybírají logicky a využívají proces eliminace
Více sledují slevy a akční nabídky	Málokdy porovnávají ceny
Dají na svůj vkus, citlivěji vnímají pachy a aroma	Hledí na technické vlastnosti výrobků

Zdroj: zpracováno dle *Jak nakupujeme? Ženy sbírají. Muži loví.* [online]. [vid. 22. března 2019]. Dostupné z <https://www.zboziaprodej.cz/2017/08/15/nakupujeme-zeny-sbiraji-muzi-lovi/>

Při prodeji zboží ženám je vhodné, aby podniky braly v úvahu následující skutečnosti.

- ženy nakupují, pokud vidí, co kupují, potřebují užitečné informace a prohlédnout si produkt,
- často jsou ženy ovlivněny emocemi,
- ženy rády hovoří s personálem, důležitá je interakce, prodejní personál by měl být vyškolen odborně k odpovídající konverzaci, měl by být ochotný a snažit se pomoci při výběru,
- rozhodují se na základě komplexního zvážení všech možností, mají tendenci integrovat všechny aspekty.

Ženy a nákupy

Pokud si podniky uvědomí tyto skutečnosti a specifika v rozhodování žen, pak budou zákaznice spokojenější, loajálnější a podnik dosáhne lepších obchodních výsledků.⁸²

OTÁZKY



- Jaké znáte typologie zákazníků podle typů temperamentu?
- Charakterizujte hedonistické zákazníky.
- Co nakupují matadoři ze skupiny 50+?
- V čem je specifická nabídka produktů a služeb pro cílovou skupinu singles?
- Jaké jsou rozdíly při trávení volného času českých dětí (mezi dívkami a chlapci)?
- Jaké jsou rozdíly mezi generací X a Y v nákupním chování?
- Jaký je rozdíl při nákupním chování žen v kamenných prodejnách a na internetu?

⁸² *Jak nakupujeme? Ženy sbírají. Muži loví.* Tamtéž.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Seznámili jste se s poslední kapitolou naší studijní opory. Každý zákazník je sice jedinečnou osobností, ale přesto lze vytvořit určité skupiny zákazníků s podobným chováním. Výchoziskem je segmentace zákazníků, která umožňuje vytvořit typologii zákazníků. Ke každému zákazníkovi je třeba volit odlišný způsob jednání, abychom byli úspěšní. Typy temperamentu byly použity pro základní typologii zákazníků. Již od 60. let minulého století se začaly objevovat typologie podle nákupního chování. Tyto typologie byly přizpůsobeny potřebám praxe. Spotřebitelé byli rozděleni na návykově determinované, racionální, rozhodující se na základě ceny, impulzivní, emocionální a skupiny nových spotřebitelů. Různé agentury se snaží vytvářet homogenní skupiny lidí, které mají stejný životní styl a podle toho se chovají na trhu. Není jednoduché vybrat typické vzory, protože často jsou používány různé kombinace kritérií. V praxi se můžeme setkat i s typologiemi, které jsou orientované na určitý produkt. Jedním z přístupů k segmentaci zákazníků je tvorba generačních typů. Výchoziskem je datum narození. V této souvislosti se hoří o generačním marketingu, který má původ v USA. Zvláštní postavení mají v nákupním procesu singles, skupina 50+, děti i ženy.



ODPOVĚDI

- Jaké znáte typologie zákazníků podle typů temperamentu? Str. 162.
 - Charakterizujte hedonistické zákazníky. Str. 164.
 - Co nakupují matadoři ze skupiny 50+? Str. 175.
 - V čem je specifická nabídka produktů a služeb pro cílovou skupinu singles? Str. 171.
 - Jaké jsou rozdíly při trávení volného času českých dětí? Str. 173.
 - Jaké jsou rozdíly mezi generací X a Y v nákupním chování? Str. 169.
 - Jaký je rozdíl při nákupním chování žen v prodejnách a na internetu? Str. 164.
-

LITERATURA

- AHMED, P., K., RAFIQ, M., 2002. *Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth-Heineman. ISBN 0-7506-4838-4.
- AJMERA, J. et al., 2013. *A CRM system for social media: challenges and experiences*. New York: ACM, pp. 49-58. ISBN 978-1-4503-2035-1.
- ALSHAWI, S., 2011. Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. In: F. MISSI, and Z. IRANI. *Industrial Marketing Management*, **40**(3), 376–383.
- ARMSTRONG, M., 2007b. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARLETTA, M., 2006. *Marketing to Women: How to increase your share of the world's largest market*. Dearborn Trade Publishing, USA, pp. 115-126.
- BERRY, L., 2004. *Marketing services: competing through quality*. New York: Free Press. ISBN 978- 074-3267-410.
- BEST, R. J., 2005. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall. ISBN 0131469568.
- BUTTLE, F., 2009. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2 ed. Oxford: Elsevier. ISBN 978-1-85617-552-7.
- BUTTLE, F. a S. MAKLAN, 2015. *Customer Relationship Management*. Hampshire: Ashford Colour Press. ISBN 987- 1-138-78982- 1.
- BRUHN, M., 1999. *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung*. Wiesbaden: Gabler. 478 s. ISBN 3-409-23241.
- BURNETT, K., 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-655-1.
- BYSTROV, V. a M. RŮŽIČKA, 2006. *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4104-8.
- COLTMAN, T., T. M. DEVINNEY a D. F. MIDGLEY, 2011. Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, **26**(3), 205–219.
- CORBAE, G., J. B. JENSEN a D. SCHNEIDER, 2001. *Marketing 2.0 - Strategies for Closer Customer relationship*. Springer Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 3-540-00285-5.

COOPER, J. a P. LANE, 1999. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing.

DAY, G. S., a R. WENSLEY, 1983. Marketing theory with strategic orientation. *Journal of Marketing*, **47**(4), pp.79–89. ISSN 0022-2429.

DONELLY, H., A J. GIBSON, L., J., IVANCEVICH, M., JOHN, 1997. *Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-422-3.

DOHNAL J., 2002 *Customer relationship management*. Prague: Grada Publishing. ISBN 80-247-0401-3.

DĚDINA, J. a J., ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

EARLS, M., 2008. *7 principů masového marketingu. Jak dostat dav na svou stranu*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251911-21.

FELSER, G., 1997. *Werbe - und Konsumentenpsychologie*. Schäffer Pöschel Verlag. Stuttgart.

FICKEL, L., 1999. Know your customer. *CIO Magazine*, **12**(21), pp. 62-72.

FILIPOVÁ, A., 2011. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80- 247-3511-5.

FORGET, M., 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80- 266-0006-0.

GREENBERG, P. 2010. The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business and Industrial Marketing*, **25**(6), pp. 410-419.

GRETZ, K. F. a S. R. DROZDECK, 1990. *Psychologie prodeje*. Praha: Victoria Publishing a.s. ISBN 80-85605-03-1.

GRÖNROOS, CH., 2000. *Service Management and Marketing*. A customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Son. ISBN 1-58113-930-6.

GUPTA, P., 2006. Beyond PDCA-A New Process Management Model. *Quality Progress*, **39**(7), pp. 45-52.

GUPTA, S. a D. R. LEHMANN, 2005. *Managing Customers as Investments. The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Nový York: Wharton School Publishing. ISBN 0131428950.

HÁJEK, K., 1999. Čtvero kotvení aneb Kde hledat životní rovnováhu. *Psychologie Dnes*, 6/1999.

HARTL, P. a H. Hartlová, 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál.

HAMMOND, R., 2012. *Chytře vedená prodejna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4162-8.

HECZKOVÁ, M. and M. STOKLASA, 2011. Customer Relationship management – Theory and Principles. *Acta academica karviniensia*, **14**(4), pp. 80-91. ISSN 1212-415X.

HOLÁ J., 2006. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 80-251-1250-0.

HILL, N., 2006. *Measured By Customer Satisfaction*, Translated Eskandari, M. R., Rassa Publication. Grönroos, Christian. Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2nd ed. New York: Wiley. ISBN 04-717-2034-8.

HSIEH, T., 2011. *Štěstí doručeno*. 1. vyd. Překlad Tereza Urbanová. Praha: PeopleComm. ISBN 978-80-904890-2-8.

HORÁKOVÁ, I., D. STEJSKALOVÁ a H. ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-178-2.

HOYER, W. D. et al., 2010. Consumer CoCreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, **13**(3), pp. 283-296. DOI: 10.1177/1094670510375604. ISSN 1094-6705.

CHLEBOVSKÝ, V., 2005. *CRM řízení vztahu se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.

CHLEBOVSKÝ, V., 2017. *Management zákaznických řešení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9752-1.

CHEVERTON, P., 2001. *Zarządzania kluczowymi klientami*. Krakow: Oficyna ekonomiczna. Grupa Wolters Kluwer. ISBN 83-88597-27-2.

CHRISTOPHER M., PAYNE, A. a D. BALLANTYNE, 1991. *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-4839-2.

CHROMČÁKOVÁ, A. a H. STARZYCZNÁ. 2018. Řízení vztahů se zákazníky. Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 47. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024746708.

JANOUC, V., 2014. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

JENEŠ, M., 2010. *Adaptační zralost a možnosti jejího měření z pohledu individuální psychologie*. Diplomová práce. Brno: FSS MU.

KARLÍČEK, M. et al, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.

KISLINGEROVÁ, E., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

KLEPEK, M. a H. STARZYCZNÁ, 2017. *Marketing*. Distanční studijní opora. Karviná: SU OPF.

KLOUDOVÁ et al, 2010. *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Č. Budějovice: PROTISK, s.r.o. ISBN 978-80-247-3608-2.

KMIECIAK, R. 2010. Systemy CRM a funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w dotychczasowych badaniach empirycznych. *Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*. Zakopane: PTZP. [online]. [Accessed 15. 3. 2017]. Available at: http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly.

KOCIANOVÁ, R., 2010 *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOL. AUT, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4375-1.

KOTYZOVÁ, P., 2006. *Komunikační specifika segmentu singles*. Zlín: FMK UTB Zlín. Diplomová práce.

KOMÁRKOVÁ, R., RYMEŠ, M., a J. VYSEKALOVÁ, 1998. *Psychologie trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-632-3.

KELLER, K. L., 2013. *Strategic brand Management*. Pearson. ISBN 9780132664257.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2012. *A Framework for Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0273-75251-6.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. et al, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., a G. ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P., H. KARTAJAYA a I. SETIAWAN, 2010. *Marketing 3.0*. 1. ed. Wiley. ISBN 978- 0470598824.

KOTLER, P., H. KARTAJAYA a I. SETIAWAN, 2016. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. 1. ed. Wiley. ISBN 978-1119341208.

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2016. *Marketing Management*, 15 edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOZÁK, V., 2011. *Budování vztahů se zákazníky v teorii a praxi*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

KUMAR, V. a J. W. REINARTZ, 2016. Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, **80**(0). pp. 36-68. ISSN 0022-2429. DOI: 10.1509/JM.15.0414.

LEHTINEN, J. R., 2007. *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80- 247-1814-9.

LEICHER, R., 2005. *Prodávejte s úspěchem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1439-6.

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

LOŠŤÁKOVÁ, H. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-8027104192.

MATUŠÍNSKÁ, K., 2009. *Marketing finančních služeb*. Karviná: SU OPF ISBN 978-80-7248-520-8.

MEFFERT, H., 1996. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN: 80-7169-329-4.

MIKULAŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

MORGAN, R.M. a S.D. HUNT, 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, **58**(3), pp. 20-38.

MULÁČOVÁ, V. a P. MULAČ et al, 2013. *Obchodní podnikání v 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80- 247-8638-4.

NĚMEČEK, D., 2002. Globální trendy v prodeji. *In-Store Marketing*.

OLEJ, M., 2015. *Jak získávat klienty a zákazníky*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0423-8.

OŠKOVÁ, J., 2016. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi v ubytovacích službách*. Disertační práce. Karviná: SU OPF.

- PAYNE, A., 1996. *Marketing služeb*. Praha. Grada publishing. ISBN 80-7169-276-X.
- PAYNE A. A P. FROW, 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, **69**(4), pp. 167–176.
- PAYNE, A. a P. FROW, 2013. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press, Cambridge.
- PEPPERS, D. a M. ROGERS, 2004. *Managing Customer Relationship*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- PIERCY, N., F. a N. A. MORGAN, 1991. Internal Marketing - The missing half on the marketing programme. *Long Range Planning*, **24**(2), pp. 83 - 93.
- RAFIQ, M. AND P. K. AHMED, 1995. Using the 7Ps as a Generic Marketing Mix: an Exploratory Survey of UK and European Marketing Academics. *Marketing Intelligence & Planning*, **13**(9), pp. 4-15.
- RAFIQ, M. AND P. K. AHMED, 2000. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension,” *Journal of Services Marketing*, **14**(6), pp. 449-462.
- RAFIQ, M. a K. P. AHMED, 2002. *Internal Marketing*. Loughborough. ISBN 0-7506-4838-4.
- RAFIQ, M. AND P. K. AHMED, 2004. *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann. ISBN 0750648384.
- REICHHELD, F. F., D. K. RIGBY a O. SCHEFTER, 2002. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, **80**(2), pp. 101-109.
- SCHIFFMAN, L. G. a L. KANUK, 2010. *Consumer Behavior*. 10. vyd. New York: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-700670-0.
- SIMOVÁ, J., 2007. Způsob diferencovaného řízení vztahů se zákazníky podle jejich hodnoty pro podniky sektoru služeb. *E+M Ekonomie a Management*, **10**(2), pp. 118-127.
- SMITH, P.R. a Z. ZOOK, 2011. *Marketing Communications: Integrating Offline and Online with Social Media*, 5 edition. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6193-5.
- SODOMKA, P. a H. KLČOVÁ, 2010. *Informační systémy v podnikové praxi*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978 – 80 – 251- 2878- 7.
- SPÁČIL, A., 2003. *Péče o zákazníky*. Praha. Grada Publishing. ISBN 80-247-0514-1.
- STARZYCZNÁ, H. et al., 2007. *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití*. Karviná. ISBN 978-80-7248-451-5. (GAČR 402/05/0140).

- STARZYCZNÁ, H., 2013. *Ekonomika obchodu*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-846-9.
- STARZYCZNÁ, H., 2014. *Obchodní organizace*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-043-6.
- STARZYCZNÁ, H. a P. PELLEŠOVÁ, 2018. *CRM v podnikání malých a středních českých firem (vybrané problémy)*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7510-324-6.
- STOKLASA, M., H. STARZYCZNÁ, M. HECZKOVÁ a P. PELLEŠOVÁ, 2013. *Využití vztahového marketingu v podnikání malých a středních firem*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-936-7.
- STORBACKA, K. a J. R. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-813-X.
- ŠTRACH, P. 2008. *Principy Managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-32-5.
- ŠVARC, J., 2010. Komparativní spotřebitelská analýza. *Acta Oeconomica Pragensia*. 1/2000. ISSN 0572-3043.
- TAHAL, R. A V. STRÍTEZSKÝ, 2010. Věrnostní programy a jejich vnímání zákazníky a provozovateli retailových internetových obchodů. *Acta Oeconomica Pragensia*. 4/2014. s. 30-41. ISSN 0572-3043.
- TOMAN, M., 2016. *Intuitivní marketing. Intuitivní marketing pro 21. století*. Praha: management Press. ISBN 978-80-7261-399-1.U
- TOMEK, G., 1999. *Marketing management*. 1.vyd. Praha: Vydavatelství ČVUT, 406 s. ISBN 80-01-01904-7.
- TORGGLER, M., 2008. The Funkcionality and Usage of CRM Systems. World academy of Science. *Engineering and Technology*, pp. 301-309. ISSN 1307-6844.
- TSIROS, M. and V. MITTAL, W.,T., ROOS, 2004. The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination. *Journal of Consumer Research*. 31. pp. 476-483.
- TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha:Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2721-9.

VÁVROVÁ, V., 2016. Cesta k vytváření hodnoty zákazníka. *Marketing a komunikace*, **26**(2-3), pp. 11-14.

VLČKOVÁ, I., 2009. *Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice*. Disertační práce.

VYSEKALOVÁ, J. a J. HERZMAN, 2001. Děti a reklama. *In-Store Marketing*. 9/2001.

VYSEKALOVÁ et al., 2011. *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ et al., 2014. *Emoce v marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4843-6.

WESSLING, H., 2002. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0569-9.

WINTER, J. P., 1985. Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite', *Health Marketing Quarterly*, **3**(1), pp. 69-77.

WOJNAROWSKA, H., 2007. Customer relationship management as a factor increasing corporate market value of polish companies. Selected aspects of the results of research. In *ACTA ACADEMICA KARVINIENSIA*. Karviná: SU OPF. ISSN 1212-415X.

WOODS, A., 1960. Psychological Dimensions of Consumer Decision. *Journal of Marketing*, **24**(1), pp. 15 – 19.

ZAMAZALOVÁ, M., 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZHENG, Y., 2009. *Internal Communication From A Managerial Perspective*. Halmstad: Halmstad University, [online]. [20. 10. 2016]. Dostupné z: <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:239501/FULLTEXT01.pdf>

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Milé studentky a studenti,

máte za sebou studium marketingu vztahů a CRM. Marketing se neustále vyvíjí, snaží se vytvářet nové modifikace v souladu se změnami na trhu. Studium jste získali další nové poznatky z oblasti marketingu, a to jak teoretické, tak i praktické.

Důležitý je přechod transakčního marketingu na marketing vztahový, který staví před marketingem nové výzvy. Marketing prochází vývojovými fázemi (marketing 1.0, 2.0, 3.0 a 4.0). Vývojové fáze marketingu poukazují na kvalitativní změny jeho vývoje. Vztahový marketing může být charakterizován modelem 6 trhů. Podniky nemají vztahy jen se zákazníky, ale i s dalšími subjekty na trhu (dodavatelé, zaměstnanci, ovlivňovatelé apod.). Tyto dílčí trhy jsou charakterizovány.

Interní marketing se také vyvíjí. Je rozdělen do tří klíčových fází, a to do fáze motivačního nástroje, zákaznické orientace a marketingového smýšlení a strategického nástroje. Interní marketing má své nástroje, a to produkt, cenu, distribuci a komunikaci, podobně jako každý výrobek. Interní komunikaci firmy, byla věnována samostatná kapitola. Je důležité neopomenout předávání informací mezi všemi zaměstnanci a pravidelné zjišťování jejich názorů a spokojenosti. Komunikace by měla být včasná, zřetelná, stručná, poutavá a předávané informace by měly být klíčové.

Důležité je pochopení podstaty řízení vztahů se zákazníky a CRM. Seznámili jste se s definicemi CRM. CRM můžeme rozdělit podle několika typů. Přínosy CRM můžeme rozdělit na přínosy pro samotné podniky. Také zákazníci mohou ze CRM profitovat.

V marketingu a CRM je rozlišováno dvojí pojetí hodnoty, a to zjišťování hodnoty pro zákazníka a s ní související hodnoty zákazníka pro podnik. Hodnota má svoje atributy, které jsou pro zákazníka důležité. Hodnota se dá měřit, i když v praxi tak mnoho podniků nečiní. Očekávaná hodnota pro zákazníka má vliv na jeho spokojenost a délku setrvání v podniku i jeho loajalitu, což je cílem CRM.

CRM má svoji architekturu, resp. části. Strategická část je zaměřena na vývoj strategií podle změn ve vztahu k zákazníkům a strategie CRM a jejich hlavní charakteristiky. V analytické části byly uvedené hlavní analýzy, které jsou pro CRM důležité.

Operativní část byla zaměřena především na automatizaci ve firmě, a to konkrétně na automatizaci obchodních činností, marketingových činností, servisních činností a zákaznické podpory. Kolaborativní část CRM vysvětluje nejen význam, ale také jednotlivé části, a to konkrétně tři. Seznámili jste se s prvky CRM.

Základem CRM je budování vztahů. Jakýkoliv vztah má své určité fáze. Pozornost je třeba věnovat péči o zákazníky a řízení zákaznické základny. Východiskem řízení vztahu by měla být vytvořená strategie.























Hodnota zákazníka pro podnik je vytvářena v rámci budování hodnoty daného vztahu. Různí zákazníci mají různou hodnotu. Na budování vazeb má vliv řada faktorů. Jedná se o ekonomii, efektivitu, estetiku, epiku, etiku, emoce, edukace, energii a entuziasmus (9E).

Budování vztahu má své psychologické aspekty. Bylo tedy důležité poznat blíže osobnost člověka a jeho temperament. Osobnost člověka se tvoří v prostředí, v němž žije, kde získává řadu zkušeností. Psychologické aspekty trhu se týkají 3 základních tržních elementů, a to spotřebitelů (zákazníků), prodejců i výrobců.

Zákazníci nejsou všichni stejní. Každý zákazník je sice jedinečnou osobností, ale přesto lze vytvořit určité skupiny zákazníků s podobným chováním. Východiskem je segmentace zákazníků a jejich typologie, která objasňuje chování zákazníků, reakci na toto chování a možnost úspěšného prodeje.

Autorky

PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Pozn. Tuto část dokumentu nedoporučujeme upravovat, aby byla zachována správná funkčnost vložených maker. Tento poslední oddíl může být zamknut v MS Word 2010 prostřednictvím menu Revize/Omezit úpravy.

Takto je rovněž omezena možnost měnit například styly v dokumentu. Pro jejich úpravu nebo přidávání či odebrání je opět nutné omezení úprav zrušit. Zámek není chráněn heslem.

Název: **Vztahový marketing a CRM**

Autoři: **doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D., Ing. Adéla Chromčáková**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 192

Recenzenti: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Tiskárna: Profi-tisk group s.r.o.

Náklad: 50 ks

ISBN 978-80-7510-369-7

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.