

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta multimediálních komunikací

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2005

Lenka Šatánková

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Clienting – bezkonkurenční péče o zákazníka“

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály jsem v práci citovala
a uvádím v příloženém seznamu literatury.

Ve Valašském Meziříčí

dne 20. května 2005

Lenka Šatánková

Zde patří vložit zadání DP.

Zde patří vložit zadání DP.

RESUMÉ

ABSTRAKT

Úroveň péče o zákazníky se stává stále důležitější charakteristikou vypovídající o „kvalitě“ podniku. Proto jsem se svou diplomovou prací rozhodla věnovat právě clientingu. Zaměřila jsem se v ní na péči o zákazníky reklamní agentury, ale snažila jsem se obsáhnout celou problematiku přijímání této nové marketingové filozofie a její zavádění do praxe. Na základě vlastních zkušeností z reklamní agentury popisuji nejčastější chyby a nedorozumění, které vznikají při uplatňování clientingu. V projektové části pak nabízím řešení těchto nedostatků a navrhuji základní postupy intenzivní péče o zákazníky s ohledem na jednotlivé fáze vztahu. Věřím, že pro každého marketingového manažera je zkvalitnění péče o zákazníky prioritou a velkou výzvou.

ABSTRACT

The level of customer services is going to be much more important characteristics when stating the quality of a firm. That is why I chose to devote my dissertation just to a clienting. I focused on the client care of advertising agency but I tried to comprehend the broader issue of adopting this new marketing philosophy and its implementation. On the base of my own experience from working in an advertising agency I describe the most frequent mistakes and misunderstandings that arise during assertion of the clients needs.

In the project part I offer the solution of these deficiencies and suggest the basic processes of customer care regarding individual stages of the relationship. I beleive that for every marketing manager the improvement of customer services is a priority and a big challenge.

OBSAH

1	ÚVOD	9
1.1	Cíle diplomové práce	10
1.2	Hypotézy	10
1.3	Metody zpracování	11
 I. TEORETICKÁ ČÁST		
2	CHARAKTERISTIKA CLIENTINGU	13
2.1	CRM = Customer Relationship Management	13
2.2	TQM = Total Quality Management	13
2.3	ABM = Activity Based Management	13
2.4	Clienting	14
3	CHARAKTERISTIKA SLUŽEB	15
3.1	Vlastnosti služeb	16
3.1.1	Nehmotnost	16
3.1.2	Neoddělitelnost	16
3.1.3	Heterogenita	16
3.1.4	Pomíjivost	17
3.1.5	Nemožnost vlastnictví	17
3.2	Servuction model	17
3.3	Dosahování kvality služeb	19
3.4	Dosahování odlišnosti	20
4	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	21
4.1	People	21
4.2	Physical evidence	23
4.3	Proces	24

5	ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	26
5.1	Navázání vztahu	27
5.1.1	Nástroje vytváření vztahů se zákazníky	28
5.2	Rozvíjení vztahu	29
5.2.1	Pevnost vztahu	30
5.2.2	Věrnost a loajalita nejsou totéž	30
5.3	Vyhodnocování vztahu	31
5.4	Ukončení vztahu	32
5.4.1	Lze chránit úspěšný vztah?	32
5.4.2	Elegantní ukončení vztahu	33

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6	BREAK POINT CZECH, a. s. – CHARAKTERISTIKA FIRMY	36
6.1	Organizační struktura	37
6.2	Specifikace služeb	37
6.3	Marketingový plán	38
7	SWOT analýza	39
7.1	S-W analýza – analýza vnitřního prostředí firmy	39
7.1.1	Produkt	40
7.1.2	Cena	42
7.1.3	Distribuce	43
7.1.4	Komunikační mix	45
7.1.5	Lidé	46
7.1.6	Materiální prostředí	47
7.1.7	Procesy	48
7.2	O-T analýza – analýza vnějšího prostředí firmy	49
7.2.1	Prostředí	50
7.2.2	Konkurence	51

7.2.3	Dodavatelé	51
7.2.4	Klienti	52
8	REKLAMNÍ AGENTURA BREAK POINT CZECH Z POHLEDU KLIENTA	53

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9	ZAVÁDĚNÍ CLIENTINGU	56
9.1	Strategické rozhodnutí managementu	56
9.2	Stanovení cílů	56
9.3	Nastavení pravidel	57
9.4	Nepřetržité sledování úrovně služeb	58
9.5	Za dobrou práci musí následovat odměna	58
9.6	Neustálé zlepšování	59
10	UPLATŇOVÁNÍ CLIENTINGU V JEDNOTLIVÝCH ETAPÁCH VZTAHU..	60
10.1	Navázání vztahu	60
10.2	Rozvíjení vztahu	60
10.3	Vyhodnocování vztahu	62
10.4	Ukončení vztahu	63
11	ZÁVĚR	64

LITERATURA	65
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM GRAFŮ	66

1 ÚVOD

Konkurenční prostředí se stále více globalizuje. Díky obrovskému technickému pokroku a novým informačním technologiím jsou dnes výrobky zdokonalovány takřka nepřetržitě. Technické inovace výrobků se tedy stávají jen velmi relativní a pomíjivou konkurenční výhodou. Podobně je tomu i u cenové konkurence. Pro mezinárodní podniky dnes není problém přesunout svou produkci takřka ze dne na den do jiné části světa a vytvořit si tak příznivější podmínky pro levnější výrobu.

Úspěšné firmy, které již mají vybudované své zázemí, proto vyvíjejí aktivity, jež zaujmou jejich stávající ale i potenciální zákazníky natolik, že je dokáží přesvědčit o jejich „prvenství“. Uznávají a využívají strategii clientingu – nabídky rozšířených služeb pro zákazníka. Uvědomují si, že pro konkurenci bude mnohem obtížnější soupeřit ve službách, protože ty nezávisí pouze na moderní technologii a levných zdrojích, ale na kompletní změně přístupu k podnikání a osobních schopnostech manažerů.

Dnes se „péče o zákazníka“ stala dá se říci fenoménem a manažeri ji skloňují ve všech pádech, často aniž by znali podstatu a hloubku této filosofie. Pro mnohé obchodníky je však pouze prázdným pojmem, jakýmsi heslem či reklamním trikem, jímž se snaží vybudovat image „dokonalosti služeb“. Představuje pro ně povrchní a módní fráze, kterým nelze přikládat žádný velký význam.

Hlubší pochopení „péče o zákazníky“ vyžaduje promyšlenou strategii. Jde především o to jasně si stanovit priority, začít u všedních a pro mnohé banálních věcí a propracovat se až ke složitým systémům, které nám pomohou lépe chápat naše zákazníky, jejich potřeby, představy a přání. Cílem řízení vztahů se zákazníky totiž není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem a získání pevných obchodních vazeb.

Andrea Buchholtz, šéf reklamní agentury a autor knihy o reklamě říká:

„Co dělají manažeři vítězné značky jinak než ostatní? Uvědomují si, že jenom sympatická značka už dnes nestačí. Je třeba udělat skok na vyšší stupeň přízně zákazníků a usilovat o image zamilovaného zboží.“

Cílem mé diplomové práce je představit strategii clientingu a definovat hlavní kroky jejího zavádění v reklamní agentuře. Budu se zabývat rozбором jednotlivých složek marketingového mixu služeb z hlediska péče o zákazníky a jednotlivými fázemi řízení vztahů se zákazníky. Vycházím z praktických poznatků, že mnoho manažerů se brání „zavádění“ clientingu s obavami vynaložení velkých finančních prostředků. Já se však domnívám, že pokud manažeři pochopí pravou podstatu clientingu, dokáží jej aplikovat ve svém podniku bez větší finanční zátěže. Clienting totiž neznamená náhradu marketingu nebo jiných zavedených a osvědčených principů. Jde o novou marketingovou filozofii, jejímž cílem je intenzivní péče o klienty a efektivní budování vztahů s nimi.

1.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem mé diplomové práce je především představit clienting jako moderní marketingovou filozofii, zmapovat dnešní úroveň péče o klienty u českých podniků a navrhnout systém zavádění clientingu v organizacích se zaměřením na prostředí reklamní agentury a jejích klientů.

1.2 HYPOTÉZY

Ve své práci vycházím z předpokladu, že čeští manažeři berou intenzivní péči o své zákazníky jako jeden z hlavních úkolů podniku, ale nemají v této oblasti žádné strategické plány ani systémy, jak péči o klienty systematicky zlepšovat.

1.3 METODY ZPRACOVÁNÍ

V mé diplomové práci vycházím z vlastní zkušenosti ve funkci marketingového manažera reklamní agentury. Na základě mých postřehů a konzultací s představenstvem, klienty agentury a jinými marketingovými manažery různých společností mapuji situaci v péči o zákazníky v českých podnicích. Podkladem pro mou práci mi byla zahraniční i česká odborná literatura a interní materiály reklamní agentury Break Point Czech.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA CLIENTINGU

Pro péči o zákazníka jako vyjádření přidané hodnoty se dnes používá mnoho výrazů. Asi nejběžnější je termín CRM – Customer Relationship Management, ale můžeme se setkat i se zkratkou TQM – Total Quality Management či ABM – Activity Based Management. Všechny tyto odborné termíny vyjadřují stejnou myšlenku, stejnou vizi – péči o zákazníka v popředí zájmů.

Většinou jsou ve vysvětlení těchto pojmů jen nepatrné rozdíly, v podstatě autoři používají pro stejné myšlenky či postupy jiných výrazů. Já se pokusím v této kapitole vysvětlit, jak já chápu jejich rozdíly.

2.1 CRM = Customer Relationship Management

CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Jedná o metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky. Využívá moderní informační technologie a jejich implementaci do zákaznických vztahů, metody sociální psychologie, apod. Cílem je získat co nejpodrobnější údaje o zákazníkovi a využívat je při komunikaci s ním.

2.2 TQM = Total Quality Management

TQM je v podstatě strategie zaměřená na zvyšování kvality produkováných výrobků nebo poskytovaných služeb. Jako přední hodnotu vnímanou zákazníkem označuje kvalitu a management, který tuto strategii používá, přizpůsobuje veškeré procesy ke zvýšení produkované kvality.

2.3 ABM = Activity Based Management

Tato metoda managementu se také zabývá důkladným poznáním zákazníka, své poznatky pak využívá při analyzování a vyhodnocování profitability jednotlivých klientů.

2.4 CLIENTING

Clienting já osobně chápu jako kombinaci všech výše zmíněných strategií. Jako snahu o dokonalé poznání zákazníka, přizpůsobení firemních procesů jeho potřebám, individuální přístup k jednotlivým zákazníkům. Snahu o budování pevných vztahů. Cílem clientingu je spokojený zákazník, který si uvědomuje, co vše pro něj jako dodavatel děláme a váží si naší práce. Z našeho vztahu jde cítit vzájemná důvěra.

Clienting je nová marketingová filozofie, která by měla být součástí firemní kultury a osobním krédem každého pracovníka firmy. Pochopení podstaty clientingu a jeho uplatnění v praxi znamená pro podnik velký obrat v jednání na všech komunikačních úrovních.

Zaujala mě myšlenka Davida Freemantela, kterou vyjadřuje ve své knize Bezkonkurenční služby zákazníkům:

„Služby zákazníkům jsou konečným testem kvality vaší práce. Můžete mít všechno ostatní bezvadné – vynikající výrobky, přijatelné ceny, dobrý marketing. Pokud však nezavršíte celý proces dokonalými službami zákazníkům, riskujete jejich ztrátu, nebo dokonce konec svého podnikání.“¹

¹ FREEMANTLE, David: Bezkonkurenční služby zákazníkům, str. 7

3 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB

„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“²

Phillip Kotler

Služby mohou představovat podstatnou, nebo relativně zanedbatelnou část celkové nabídky podniku. Záleží na jeho charakteristice a zaměření. Teoreticky se může nabídka firmy pohybovat v rozsahu od ryze hmotného výrobku až k čisté službě. V praxi je však pouze hmatatelné zboží nebo čistá služba spíše výjimkou. Produkt téměř vždy doprovází alespoň malé procento služeb. Lidé si dnes častěji vybírají zboží s tzv. „přidanou hodnotou“, něčím navíc, neboli větším procentem služeb. Z hlediska podílu výrobku a služeb lze tedy rozlišit 4 kategorie nabídky:

- **Pouze hmatatelné zboží** – v naprosté většině zboží denní potřeby, se kterým není spojena žádná služba – zubní pasta, sůl, rohlík.
- **Hmatatelné zboží s doprovodnými službami** – firma produkuje výrobky, které doplňuje pro zvýšení jejich atraktivity pro spotřebitele doprovodnými službami. Typickým příkladem je zboží s prodlouženou záruční lhůtou, odborné školení uživatele výrobku, dovážka zboží domů apod.
- **Důležitá služba s doprovodnými výrobky a službami** – v popředí zákaznického zájmu je služba, která je doplněna dalšími službami a doprovodnými výrobky. Např. letenka (přepravní služba, která zahrnuje jídlo, nápoje apod.), videopůjčovna, cestovní kanceláře apod.
- **Pouze služba** – poskytnutí čisté služby bez hmatatelných doplňků. Typickými příklady jsou psychoterapie, bezpečnostní služby, personální agentury, zábavní průmysl, atd.

² KOTLER, Philip: *Marketing Management*, str. 490

3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB

Abychom dobře pochopili, proč ke službám přistupujeme z marketingového hlediska odlišně než k produktům, musíme si služby charakterizovat. Zde jsou hlavní rysy, kterými se liší od hmotných výrobků.

3.1.1 Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Většinu prvků, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod. si nemůžeme ověřit dříve, než si službu koupíme. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků. Předním zájmem managementu firmy by mělo být právě tuto nejistotu zákazníka zmírnit pomocí důvěryhodné komunikace a proaktivních opatření.

3.1.2 Neoddělitelnost

Služba je neoddělitelná od nástrojů její produkce. Kupujeme-li zboží, většinou nás nezajímá, jakým způsobem bylo vyrobeno, důležitá je pro nás zejména jeho účelnost a s tím související kvalita. V případě koupě služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. Často i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Služba je ve většině případů neoddělitelná od samotného zákazníka i jejího poskytovatele. Většinou je služba nejprve prodána, teprve potom produkována.

3.1.3 Heterogenita

V procesu služby nelze vždy s jistotou předvídat chování účastníků transakce, tedy zákazníka a poskytovatele služby. Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby a tak se těžce nastavují i určité normy chování a komunikace na obou stranách. Způsob poskytnutí jedné a téže služby se tedy často liší (dokonce i v jedné firmě) a tím je jeho poskytnutí jedinečným

a neopakovatelným zážitkem. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování obchodního jména a značky. Nehmotnost a heterogenita služeb vedou též k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat.

3.1.4 Pomíjivost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Po daném okamžiku jsou ztracené, pominuly. Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat, jejich reklamace však bývá obvykle daleko složitější, než je tomu u výrobků, protože její uživatel ji hodnotí především subjektivně. Jen v některých případech lze nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní.

3.1.5 Nemožnost vlastnictví

Při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby.

3.2 SERVUCTION MODEL

ALEŠ Spáčil ve své knize Péče o zákazníky analyzoval situaci, kdy si zákazník objednáva službu. Podle jeho slov si v tento moment kupuje nehmátatelnou zkušenost, která má představovat soubor výhod produktu různého charakteru.

Model, který toto demonstruje, nazval **Servuction** (service + production) a předpokládá, že posuzujeme odděleně tyto složky:

- složky pro zákazníka neviditelné (např. příprava jídla)
- složky pro zákazníka viditelné – vnitřní hmotné prostředí (např. bankovní dvorana a přepážky),
- složky pro zákazníka viditelné – zaměstnanci první linie

- složky pro zákazníka viditelné – vnější prostředí (např. zákazníci, kteří zdržují letecké odbavení).

Úspěch viditelné složky – zaměstnanců první linie – je ovlivněn vnitřním hmotným prostředím, neviditelnými složkami, ale i vnějším prostředím. Konkurenční výhody tedy zákazníci vnímají jako celek ve vzájemné interakci.

Servuction model ukazuje, jaký je vztah mezi elementem zboží (tvoří se ve složce neviditelné zákazníkem) a elementem služby – zkušenosti. Pokud se díváme na svět podnikání očima Servuction modelu, musíme vzít v potaz několik implikací:

- **Produkt obsahující služby nemůže být skladován.**

Můžeme skladovat jen hmotné elementy, například uvařené jídlo, ale službu samotnou nemůžeme vyrobit do zásoby.

- **Produkt obsahující službu může být poskytnut jen v čase, kdy o to stojí zákazník.**

Zákazník určuje, kdy danou službu opravdu potřebuje. Musíme se přizpůsobit jeho přání!

- **Produkt obsahující službu může být poskytnut jen na místě, kde o to zákazník stojí nebo to akceptuje.**

Kdo si to uvědomuje, buduje regionální zastoupení, místní provozovny apod.

- **Poskytování produktu obsahujícího službu je závislé na chování zákazníka.**

Pokud změníme způsob poskytování služby, musíme změnit chování zákazníka. Když změníme výhody, které zákazník vnímal, musíme změnit způsob dodávky.

- **Cokoliv, s čím přijde zákazník do kontaktu, je poskytnutím služby.**

V duchu Servuction modelu se musíme zaměřit nejen na prostředí, v němž je služba bezprostředně poskytována, ale i na okolí (trávníky, prostředí garáží, vestibul domu, v němž je firma v nájmu, auta, která přijíždějí na místo).

- **Kdokoliv, s kým přijde zákazník do kontaktu, je poskytovatel služby.**

Zákazník vnímá chování veškerého personálu firmy (vrátný, uklízečka, sekretářka, ředitel).³

3.3 DOSAHOVÁNÍ KVALITY SLUŽEB

„Kvalita je úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme. Ve světě služeb neznamena kvalita nezbytně luxus. Měli bychom mít možnost vybrat si z několika různých úrovní. Služby dosahují úrovně vynikající kvality tehdy, když odpovídají požadavkům cíle.“⁴

Klíčovým prvkem k získání zákazníků je trvalé poskytování kvalitnějších služeb, než jaké nabízí konkurence. Prioritou pro nás tedy musí být, aby zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb, než očekával. Očekávání zákazníka je vytvářeno minulými zkušenostmi, vyslechnutím různých názorů o firmě a pomocí reklamy. Zákazníci si vybírají firmu podle těchto informací a na závěr porovnávají vnímanou službu s očekávanou službou. Jestliže vysoká úroveň vnímané služby předčí jejich očekávání, jsme na nejlepší cestě k budování trvalého vztahu se zákazníkem. Dodavatelé služeb tedy musí co nejlépe identifikovat očekávání svých cílových zákazníků s ohledem na specifika jednotlivých služeb.⁵

³ SPÁČIL, Aleš: *Péče o zákazníky – Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*, str. 13-14

⁴ HOROVITZ, Jacques: *Jak získat zákazníka – kvalita služeb*, str. 15-16

⁵ KOTLER, Philip: *Marketing Management*, str. 498 - 499

3.4 DOSAHOVÁNÍ ODLIŠNOSTI

Dosahování odlišnosti bezprostředně souvisí s budováním image společnosti. Jedním z nejdůležitějších a pro zákazníka na první pohled nejpatrnějším nástrojem dosahování odlišnosti je bezesporu corporate identity podniku a především jeho složka corporate image. Důsledným dodržováním nastavených standard můžeme vytvářet dojem jedinečnosti a tedy odlišnosti od konkurence.

Dalším způsobem k dosahování odlišnosti a jedinečnosti jsou neustálé inovace poskytovaných služeb. Musíme zákazníkovi vždy nabízet něco navíc, než co mu nabízí konkurence. Problém je však v tom, že většina inovací v oblasti služeb se snadno a rychle napodobí. Proto jsou jednotlivé inovace jen velice relativní a dočasnou konkurenční výhodou a management musí inovace chápat jako neustálý proces zlepšování poskytovaných služeb.

Nejefektivnějším způsobem dosahování odlišnosti je předčít očekávání zákazníka. Pokud má zákazník nějakou potřebu, obvykle od nás očekává určité postupy a standardy při jejím uspokojení. A pro nás je tedy velkou příležitostí vybočit ze „zaběhlých kolejí“ a připravit mu milé překvapení v zajímavém nevšedním řešení jeho zakázky. Smrtelné ohrožení vztahu se zákazníkem představuje nuda a stereotyp. Abychom tedy opravdu dosáhli v zákaznickově mysli dojmu jedinečnosti, musíme mu připravovat emočně silné nákupní zážitky.

4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Pro marketing produktů se vžil a v praxi používá Model 4P – product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace).

Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že model 4P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především charakteristické vlastnosti služeb. Proto je nutné k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3P – physical evidence (materiální prostředí), people (lidé) a proces (procesy poskytování služeb). O klasických složkách marketingového mixu – zmíněných 4P – se píše v téměř každé odborné marketingově orientované literatuře. Proto se v této kapitole zaměřím především na 3P, které jsou charakteristické právě pro marketing služeb.

4.1 PEOPLE

„Čtyři P marketingu služeb: People, People, People and People.“

Richard Dow

Zdaleka nejdůležitějším prvkem péče o zákazníky je tzv. „lidský faktor“. Člověk má zvláštní moc. Svým chováním dokáže zpříjemnit i to nejnepříjemnější prostředí a svým jednáním zachránit i téměř ztracenou situaci. Proto je pro podnik nesmírně důležité vybrat si pro péči o zákazníka takové zaměstnance, kteří jsou schopni tuto náročnou práci zvládnout.

Zaměstnanci první linie musí být nutně lidé orientováni především na vztahy. Musí mít minimálně základní znalosti psychologie osobnosti, aby se byli schopni vcítit do zákazníka a jeho potřeb. Mají mít sklon pečovat o jiné. Musí si uvědomovat, že péče o zákazníky je posláním a ne jen zaměstnáním. Z osobnostních typů se do první linie nejvíce hodí sangvinici. Melancholici mohou mít problémy s permanentním stresem,

introverti často mívají problémy s „vřelou“ komunikací a extrémní flegmatik podle mého názoru nedokáže se svým přístupem dostatečně přijmout podstatu péče o zákazníka.

V každém případě musí mít zaměstnanci první linie jasný pocit zaměstnanecké loajality. Bez ní jen stěží mohou ve své práci naplňovat podstatu clientingu. Samozřejmě je úkolem manažera, aby jejich loajalitu posiloval a efektivně a účelně je v jejich práci motivoval. Zaměstnanci si také musí jasně uvědomovat křehký vztah mezi tím, jak mluví a zařizují věci pro zákazníky, a tím, co budou mít na výplatní pásce.

Ivan Bureš ve své knize 10 zlatých pravidel v péči o zákazníka aneb CRM v digitálním věku poukazuje také na to, že by pracovníci první linie měli mít vyvinutý tzv. „VIP instinkt“. Jde o to, aby dokázali spolehlivě a pohotově rozlišovat zákazníky, kteří jsou pro firmu nejdůležitější, firmu živí a jejichž nespokojenost by mohla vážně ohrozit chod či existenci podniku. Nejde o to dávat některým zákazníkům přednost před jinými, jinak se k nim chovat či jim poskytovat lepší služby. Jde o to, aby zaměstnanci při jednání s těmito klienty dbali dvakrát větší opatrnosti, protože jsou to právě oni, na jejichž přízni závisí budoucnost podniku. Každý je jen člověk a každý dělá chyby. Ale procento chyb by se mělo eliminovat právě u těchto klíčových klientů. V mezilidské komunikaci hrají obrovskou roli sympatie. Proto mají i zaměstnanci první linie přirozenou tendenci věnovat více času těm, kteří jsou jim příjemní a vyhýbat se těm, s kterými se obtížně vychází. Musí si však být vědomi, že v obchodním styku je důležitější ten, kdo nás živí, než ten, kdo je nám sympatický a podle toho také jednat.

Vypěstování VIP instinktu vyžaduje podle Bureše nejen trpělivost, ale především vytvoření takového informačního zázemí pro pracovníky první linie, které jim umožní VIP zákazníka okamžitě rozpoznat a náležitě se mu věnovat. Člověk, který je v přímém kontaktu se zákazníkem, musí být schopný a ochotný (beze strachu z následného obviňování ze strany managementu) reagovat efektivně na požadavky a problémy zákazníka. Musí mít potřebnou volnost jednání, aby za jakýchkoli okolností mohl rozhodovat ve prospěch zákazníka. Jedním z důležitých testů služeb zákazníkům

je tedy přímá odpovědnost kohokoli, kdo jedná se zákazníky, za to, že se s nimi bude jednat tak, aby byli spokojeni.

Pracovníkům z péče o zákazníky pracovní doba nekončí – pokud musí váš zaměstnanec pracovat přes čas, je to interní problém vaší firmy – nikdy ne problém zákazníka! Tak to musí všichni cítit. Musí být připraveni, že jim zákazník zavolá v noci na číslo, které nikdy nevypínají.

Musíme si uvědomit, že veškeré úsilí, které firma věnuje vývoji, produkci, propagaci a prodeji svých výrobků či služeb vrcholí v obchodním jednání se zákazníkem. Každý kontakt se zákazníkem – ať jde o sebeznanálnější záležitost – je ve skutečnosti takovým miniobchodním jednáním.⁶ A zákazník během tohoto jednání citlivě vnímá, jak se s ním zachází. Pracovníci první linie si tedy nemohou dovolit dělat v komunikaci se zákazníky chyby.

ROLE OBCHODNÍKŮ

Opravdoví obchodníci by měli být v chápání clientingu ještě o trošičku dál, než je tomu u ostatních zaměstnanců první linie. Měli by mít dokonce až „zvrácené“ chápání clientingu. Zvrácené v tom, že se musí snažit vyjít zákazníkovi vstříc bez ohledu na to, zda je společnost schopna zákazníka efektivně obsloužit. Jejich snažení je však namístě. Jejich prvořadým úkolem totiž je, aby našli každou obchodní příležitost a přinesli ji do firmy.

4.2 PHYSICAL EVIDENCE

Úspěšné organizace poskytující služby naplno využívají materiálního prostředí k odlišení svých služeb a tím jim dodávají velkou konkurenční výhodu. Souvisí to i s nákupním zážitkem, kterému se budu věnovat v následující kapitole. Jde tedy o to vytvořit originální prostředí, které si zákazník „zamiluje“. Prostředí, ve kterém mu bude

⁶ BUREŠ, Ivan: 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku, str. 19

příjemně a bude v něm vyvolávat kladné emoce. Takové prostředí by mělo navodit neformální atmosféru a pomoci nám zákazníka naladit na tu správnou „vlnu“. Samozřejmě toto prostředí musí splňovat podmínku zachování corporate identity organizace a dotvářet její žádoucí image.

Mezi základní a zákazníkem okamžitě vnímané prvky materiálního prostředí patří rozvržení prostoru, jeho osvětlení, použité barvy, značení a veškeré hmotné vybavení prostor. Existují však podněty, které na první pohled nezaregistrujeme, ale emotivně na nás působí daleko silněji než třeba výše zmíněné elementy. Mezi ně patří bezesporu vůně. I když je prostor provoněn pro vaše smysly příjemně, nemusíte si tuto skutečnost hned uvědomovat. V momentě, kdy ale opustíte prostory organizace a vrátíte se myšlenkami na vaše obchodní jednání, automaticky se vám vybaví i vůně, která vám byla příjemná.

Firmy si dnes již začínají uvědomovat, že dalším velkým pomocníkem při vytváření charakteristické a emotivní atmosféry je hudba nebo zvuky. Hudba by neměla být nahodile volená, u dobře promyšlených klientských databází je jedním z důležitých údajů, jakou má klient rád hudbu. Dalším velmi důležitým prvkem materiálního prostředí jsou barvy. Odborníci barevnost prostor považují za důležitější než jejich hmotné vybavení. Samozřejmě to souvisí se vkusem jedince, ale každý zákazník bezesporu ocení, pokud barevnost firemních prostor odpovídá corporate identity firmy. Ženy si z materiálního prostředí všímají a následně vybavují spíše maličkosti, jako např. živé květiny, které jsou nedocenitelným prvkem vzbuzujícím kladné emoce, sezónní dekorace apod. Samozřejmostí by pro každou firmu měla být čistota a upravenost všech prostor. Nejen těch, které jsou určeny pro komunikaci se zákazníkem. Ne nadarmo se říká, že úroveň firmy člověk ihned a neomylně pozná, když navštíví zdejší toaletu.

4.3 PROCES

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka. Tato provázanost pro nás může být ale obrovskou výhodou. Již v minulé

kapitole jsem nastínila, že by každý kontakt s naší firmou měl být pro klienta „velkým zážitkem“. Samozřejmě myšleno v kladném slova smyslu. Opět musíme dbát na to, aby každá naše komunikace se zákazníkem působila kladně na jeho emoce. Mozek člověka má dvě hemisféry, levou „racionální“ a pravou „emocionální“. Pro mezilidskou komunikaci a následné budování vztahů má pravá mozková hemisféra mimořádnou důležitost. Při plánování procesů služeb tedy přemýšlíme především, jak zákazníkovi dopřát „nákupní zážitek“. V anglicky mluvících zemích se pro tuto „taktiku“ vžil název „purchasing experience“, němcí ji nazývají „einkaufserlebnis“. Vždy jde o to, aby se zákazník na námi poskytované služby těšil a aby při nich zažíval kladné emoce, něco, co mu jinde nenabídnout. V momentě, kdy v zákazníkovi vyvoláme kladné emoce a získáme jeho sympatie, máme neuvěřitelný náskok proti nudné šedé konkurenci.

5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Výraz „obchodní vztahy“ ve mně osobně vyvolává něco nepříjemného, tvrdého, zkrátka negativní emoce. Asociuje mi ostré lokty pánů v oblecích a nepřístupné dámy v drahých kostýmcích. Vztahy uzavírané výhradně za účelem zisku. Možná je to jen můj subjektivní pocit, ale už ten termín „OBCHODNÍ vztahy“ určuje, o co jde v první řadě. O obchod, až potom o vztahy.

V Clientingu není prostor pro negativní emoce. Z naší komunikace by mělo být znát, že nám jde především o VZTAHY, až potom o obchod. Není to žádná špatná ani hloupá filozofie, jak by se mohlo zdát. Tradiční podnikatelé by mohli namítnout, že nejsou žádní samaritáni a že podnikají pro peníze, aby uživili sebe a své rodiny. Myšlenka, že nám jde především o vztahy, však vidinu finančních zisků nepopírá. Je založena na tom, že jedině ti, se kterými máme dobré vztahy, jsou nám ochotni svěřit své peníze. Nejprve si potřebujeme se zákazníkem, obchodním partnerem, klientem nebo jak mu chceme říkat (to není podstatné) vybudovat pevný vztah založený na vzájemné důvěře, teprve pak mohou mít obě strany ze svého „soužití“ prospěch. A ten je o to větší, jak velká je vzájemná důvěra jednotlivých subjektů.

Cílem clientingu je dokonale znát svého obchodního partnera. Neubráním se tomu, abych nespojovala „obchodní“ vztahy s partnerskými. Je to jako v partnerském soužití. Každý máme trochu jiné představy o partnerském soužití, každý si hledáme partnera podle jiných kritérií. Někteří z nás si vybírají partnera spíše podle racionálních hledisek, u většiny z nás však převažuje emotivní výběr. Budoucí partner nás musí něčím zaujmout, nesmí s ním být nuda, musí nám s ním být dobře, musíme se spolu umět domluvit na základních a pro nás důležitých věcech, měli bychom mít aspoň podobný pohled na svět, musíme se spolu dohromady nějak uživit. A stejné je to i s obchodními partnery. Naším cílem by mělo být dokonale klienta poznat, pochopit jeho požadavky a přání, znát jeho životní či podnikatelskou filozofii a vědět, kam směřuje jeho činnost. Snažit se mu vyjít vstříc a mít radost z toho, že se mu daří. Teprve pak budeme schopni budovat pevné vztahy, které budou mít pro obě strany smysluplnou budoucnost.

Zajímavě podal vztah podnik versus klient Kaj Storbacka ve své knize Řízení vztahů se zákazníky (CRM):

„Jestliže budeme uvažovat v podmínkách dvou soupeřících subjektů, povede toto uvažování ke hře s nulovým výsledkem. Bude-li jedna strana vyhrávat, musí druhá prohrávat. V praxi to znamená, že společnost ztrácí do té míry, do jaké je zákazník schopen vyjednat pro sebe příznivé podmínky. Strana, která je lepším vyjednavčem, je schopna pro sebe dosáhnout lepší smluvní podmínky.

Vzdát se tohoto tradičního pojetí vyžaduje nový přístup a nové myšlení. Cílem řízeného vztahu se zákazníkem je vyvinout obecný postup s nosnou myšlenkou, že pokud je vztah dobře rozvinut, vyhrávají obě strany. V tomto případě zde nebudou dva oddělené subjekty, kde vítězství jednoho znamená ztrátu druhého, ale spíše spolupracující partneři, kteří oba rozvinutím vztahu získávají. A to je vlastně ústřední myšlenka řízení vztahu se zákazníkem. Řízený vztah se zákazníky je jinými slovy situací dvou vítězů.“⁷

5.1 NAVÁZÁNÍ VZTAHU

„První dojem trvá celý život!“

Představme si fázi navázání vztahu jako flirtování. Jako první setkání dosud neznámých lidí. Potkají se a jeden druhého něčím zaujme. Usmějí se na sebe, seznámí se, popovídají si a vymění si své kontakty. Druhý den zajdou někam na večeři nebo na skleničku, zjistí že mají společné zájmy, že si rozumí, že je jim spolu dobře.

Důležitou roli hraje právě první moment, kdy se partneři setkají. V obchodním styku je tento moment také nesmírně důležitý. Pokud zákazníka nezaujmete na první pohled, mnohdy již nemáte další šanci si svou reputaci zlepšit. Ale jak tomu bývá i v životě, mnohdy chodíme dlouhou dobu kolem zajímavých lidí, aniž bychom si jich všimli a pak nás jednou překvapí tím, co všechno máme společné.

⁷ STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky, str. 19

Každý podnět je založen pravděpodobně na nějaké informaci, protože bez informace vztah nemůže vzniknout. Informace však musí současně být zajímavá nebo její zprostředkovatel musí působit věrohodně. Takže k tomu, aby jiskra vzplála, jsou zapotřebí nějaké informace a také emoce. Výměna informací a emocí má zvláštní důležitost ve fázi zrodu vztahu se zákazníkem. Zda společnost při navazování tohoto vztahu uspěje nebo ne, závisí na tom, zda si získá místo v zákaznickově srdci a mysli. Je také důležité, aby úsilí investované do navázání vztahu bylo v souladu s očekávanou hodnotou vztahu.⁸

5.1.1 Nástroje vytváření vztahů se zákazníky

Kaj Storbacka ve své knize Řízení vztahů se zákazníky charakterizoval tyto nástroje vytváření vztahů se zákazníky:

- **Marketing spřízněné skupiny** – ústředním momentem při získávání zákazníků je rozpoznání vhodných skupin, ke kterým je třeba se přiblížit, a nalezení efektivního způsobu přiblížení. Jedním možným způsobem je využití marketingové metody spřízněné skupiny. Jedním z možných způsobů, jak proniknout „zdí“ potenciálních zákazníků, je přesvědčit zákazníky, aby vystupovali jako doporučení společnosti a hovořili o přednostech vztahu s ní. Taková „ústní“ reklama prováděná zákazníkem je nejefektivnější způsob komunikace s dalšími možnými zákazníky. Lidé obvykle považují tento druh informace za spolehlivější. Tak mohou mít společnosti užitek ze svých zákazníků. Marketing spřízněné skupiny je zajímavá metoda vytváření vztahů. Členy takovéto skupiny váže citové pouto. Cílem je využít citového spojení zákazníka se skupinou jako nástroje pro prodej výrobků. Bez emočního spojení není ale tato činnost dobře možná.
- **Nosné produkty** – Hlavním tématem pro společnosti, které usilují o nové vztahy se zákazníky, je to, jak přimět zákazníka, aby nový vztah vyzkoušel. Zákazníci jsou málokdy ochotni ihned do vztahu výrazněji investovat. Je

⁸ STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management, str. 75-96

- tedy třeba uvážit, co by mohlo být tím stimulem, který jiskřičku vztahu podnítí. Často mohou být tou úvodní jiskrou jeden nebo dva nosné produkty nebo schopnosti a znalosti společnosti. Zákazník obvykle ve vztahu postupuje poměrně opatrně a spolu se společností se učí ze zkušenosti a oba dále svůj vztah rozvíjejí.
- **Systém podpory nových zákazníků** – zvládnout první setkání je na začátku rozvoje nového vztahu nejdůležitější. Obzvláště první nová setkání musí být úspěšná. Je důležité, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a cítil, že vztah má pro něj cenu. Zákazník potřebuje mít jistotu, že si vybral správnou společnost. Je také neméně důležité neustále informovat zákazníka o tom, jak lze vztah zlepšit. Společnost musí připravit pro vztah jasný scénář, který povede chování zákazníka. Zákazník by se neměl dostat do situace, kdy si nebude jist tím, co se od něj očekává nebo jaká bude dělba práce v průběhu epizody. Podpůrné systémy pro nové zákazníky jsou velmi důležité, pokud jsou do různých fází vztahu zapojeny odlišné osoby. Může nastat situace, při které bude zákazník jednoduše přehlédnut.⁸

5.2 ROZVÍJENÍ VZTAHU

„Základem pro budování a udržování vztahu je komunikace!!!“

V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému růstu hodnoty vztahu. V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu vztahu.

Poté, co je vztah navázán, může společnost začít pracovat na systematickém zvyšování hodnoty vztahu. Výsledek této práce je závislý převážně na době trvání vztahu. Dlouhodobé vztahy jsou zpravidla hodnotnější nežli krátkodobé.

⁸ STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management, str. 75-96

Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Pevný vztah přežije i menší problémy. Je-li vztah pevný, existuje výrazně více příležitostí ke zvýšení hodnoty. Čím větší místo v zákaznickově mysli, srdci a peněženke může společnost získat, tím je vztah obvykle pevnější.⁸

5.2.1 Pevnost vztahu

Faktory, které ovlivňují pevnost vztahu se zákazníky, jsou zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně jako různá pouta mezi zákazníkem a společností.

Je třeba, aby společnosti rozlišovaly mezi spokojeností zákazníka v rámci konkrétní epizody a spokojeností zákazníka se vztahem jako celkem. Zákazník nemusí být spokojen s jednou epizodou, ale celkově může být spokojen se vztahem!

Programy na zlepšení kvality často zapomínají na skutečnost, že zákazník (ať už jako soukromá osoba nebo organizace) má rozpočet. To znamená, že ani špičková kvalita není rozhodujícím faktorem, ale je jím kvalita ve vztahu k ekonomickým a jiným investicím. Vedle studia kvality se pracovníci výzkumu nyní věnují i studiu hodnoty, kterou zákazník vnímá (kvalita/cena + ostatní investice). Tento pohled zahrnuje cenu a její roli jako konkurenčního faktoru v rovnici.

Spokojenost zákazníka se vztahem závisí na tom, jakou hodnotu pro sebe zákazník vnímá. Tento hodnotový koncept se uplatní, pokud zákazník srovnává kvalitu, které se mu ze vztahu dostává, ve vztahu k investicím zdrojů, které musí vynaložit v rámci rozvoje vztahu. Zdroje jsou v tomto kontextu chápány včetně ekonomických zdrojů, informací a emocí.⁸

5.2.2 Věrnost a loajalita nejsou totéž

Spokojenost zákazníka je pouze jedním z faktorů, které ovlivňují pevnost vztahu. Ostatními faktory jsou například zákaznickova oddanost a vazby, které se

⁸ STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management, str. 75-96

vytvořily. Pro některé zákazníky nemusí být vztah významný. Znamená to, že zákazník může akceptovat určitou hladinu nespokojenosti, aniž by vztah ukončil. Jednoduše nechce investovat do navazování vztahu nového a pokračuje ve vztahu již započatém.

Spotřebitelská loajalita je výsledek společného vlivu dvou faktorů: zákazník je ke společnosti nebo značce buď vázán citově, nebo je jeho chování v průběhu epizod vedeno scénářem (je pro něj snadné nakoupit od jedné společnosti nebo kupovat jednu značku. Tvrdí se, že úspěch velkých značek není založen na zákaznickově upřímném vztahu, ale na schopnosti společnosti řídit setkání zákazníka s těmito značkami.⁸

5.3 VYHODNOCOVÁNÍ VZTAHU

„Základním cílem řízení vztahu se zákazníkem je zvyšování hodnoty tohoto vztahu!“

Investovat do vztahu je potřeba od samého začátku. Aby bylo možno vyhodnotit ziskovost vztahu, je třeba uvážit náklady připadající na fázi rozvíjení vztahu a investice pro udržení vztahu. Investice do vztahu lze jen částečně vyjádřit hodnotou peněz. Existují i jiné dimenze vztahující se k hodnotě vztahu. Zatímco je nepochybné, že vztahy se zákazníky představují část kapitálu společnosti, jedná se o kapitál, který není účetně podchycen.

Společnost by měla stanovit budoucí hodnotu vztahu už na jeho počátku. Je důležité předvídat potenciál vztahu a to jak jej lze plně využít. Hodnota vztahu se zákazníkem může být maximalizována tehdy, byl-li zvolen „správný zákazník pro správnou strategii vztahu“. Kritériem výběru může být slučitelnost (kompatibilita) základních hodnot nebo čistě finanční ohodnocení zákaznickovy potenciální hodnoty.

Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který

⁸ STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management, str. 75-96

přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, nebo ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta neznamená žádné další újmy. **Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu.** Pokud zákazník nepřináší podniku zisk, není udržování vztahu z ekonomického hlediska smysluplné. Výjimkou je situace, kdy se jedná o reprezentativní zákazníky.⁸

5.4 UKONČENÍ VZTAHU

„Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.“

Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod – jedním může být skutečnost, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností. Vztah také může skončit z iniciativy společnosti. I ukončení vztahu musí společnost umět řídit. Z tohoto procesu se mohou mnohému naučit. Společnost může ukončit vztah, protože je bezcenný. Někdy vztahy skutečně nemají hodnotu, přestože roční ziskovost je na celkem přijatelné úrovni. Hodnota vztahu však může být tak nízká, že nestojí za to v něm pokračovat. Měřítko hodnoty vztahu, ať už jde o čísla nebo význam, mohou být v různých odvětvích výrazně odlišná. Všechny společnosti by však měly být schopny stanovit hodnotu zákazníka, pokud se rozhodují, zda mají vztah ukončit.⁸

5.4.1 Lze chránit úspěšný vztah?

Některé vztahy jsou lepší nežli jiné. Některé vztahy jako by uvázly: neustále se vyskytují časté kritické epizody a výsledkem je vzájemná nedůvěra. Proč k tomu dochází a jakou máme jistotu, že úspěšný vztah bude úspěšným dlouhodobě?

Všechny společnosti, včetně společností úspěšných, jsou ovlivňovány výkyvy trhu a ekonomiky. Také ve vztazích se zákazníky se tyto výkyvy silně odrážejí. Skutečnost, že vztah je úspěšný a že jeho hodnota je v určitém momentu vysoká, ještě neznamená, že bude úspěšný i v dlouhodobém pohledu. Zejména není-li vztah řízen a neustále zlepšován!

⁸ STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management, str. 75-96

Vztah se vyvíjí tím, že se zákazník stává náročnějším, protože má větší zkušenosti získané v rámci různých druhů vztahů. Může dojít ke změně u společnosti v roli zákazníka, protože personál se změní a kontaktní osoby na obou stranách si nebudou vyhovovat. V důsledku nedávných nákupů a slučování se výrazně změnila velikost a struktura společností v roli zákazníků. V takové situaci se společnost totiž soustředí na vnitřní procesy a zájem o zákaznický vztah klesá. Společnosti by si měly zajistit vztahy v různých úrovních jejich životnosti. Ve své zákaznické základně potřebují mít jak zákazníky, kteří jsou momentálně úspěšní, tak i „vycházející hvězdy“.⁸

5.4.2 Elegantní ukončení vztahu

„Nevracejí se jenom ztracení synové, ale i ztracení zákazníci“.

Nemyslíme často na to, že vztah jednou skončí, ale je tomu tak, a pokud na to dojde, měla by jej společnost ukončit velmi elegantně. Je to důležité z mnoha důvodů. Všichni zákazníci jsou do jisté míry zdroji referencí a často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost. Cílem společnosti by měl být elegantní konec, bez ohledu na to, z čí iniciativy k němu dochází.

Elegantní ukončení vztahu vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodu jeho skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí. Vztah by neměl končit nedobrymi pocity pro kteroukoliv stranu. Je moudré nechat dvířka pootevřená. Pak bude pro zákazníka snadnější změnit názor, pokud bude mít s další společností špatnou zkušenost.⁸

⁸ STORBACKA, Kaj: *Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management*, str. 75-96

II. PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části mé diplomové práce se zaměřím na analýzu služeb reklamní agentury Break Point Czech a její způsob uplatňování clientingu. Nejprve představím tuto reklamní agenturu a upřesním můj vztah k ní, pomocí SWOT analýzy zpracuji rozbor jejího marketingu služeb a zmapuji dosavadní úroveň její péče o klienty. V závěru se na problematiku clientingu podívám „očima“ klienta této agentury, protože v současné době jsem v této pozici. V projektové části pak navrhnu systém uplatňování clientingu v reklamní agentuře, který by měl být aplikovatelný na jakoukoli společnost zabývající se poskytováním komerčních služeb.

6 BREAK POINT CZECH, a. s. – charakteristika firmy

Reklamní agentura Break Point Czech vznikla v listopadu roku 1999, má za sebou tedy již více než 5 let působení na českém trhu. Jedná se o akciovou společnost s jedním majoritním vlastníkem. Prezentuje se jako **full servisová reklamní agentura**. Její zázemí tvoří vlastní grafické studio a DTP studio. V současné době se specializuje především na 2D grafiku.

Jejími klíčovými klienty jsou významné firmy z mající sídlo v regionu působnosti agentury. Jsou to převážně úspěšné české firmy, které se orientují především na zahraniční trhy. Jsou jimi:

- ROBE Show Lighting, s. r. o.
- RETIGO, a. s.
- Maxis, a. s.
- Lipoelastic, a. s.
- MBG, a. s.
- Jelínek – výroba nábytku, s. r. o.

Práce pro výše zmíněné firmy tvoří více než 80% „produkce“ služeb reklamní agentury Break Point Czech. Dalších asi 10 jejich klientů patří mezi malé či střední podnikatele s místní působností.

Firma má ke dnešnímu dni 6 zaměstnanců: 3 grafiky se specializací na 2D grafiku, výtvarného ředitele, produkční a asistentku. Já jsem v této firmě pracovala 5 měsíců na pozici marketingového manažera. Za mého působení měla firma 9 zaměstnanců, kromě nynější sestavy a mě jako marketingového manažera také specialistu na 3D grafiku a webdesignéra. Měsíc po mém odchodu se 3D grafik a webdesignér osamostatnili a v současné době spolupracují s reklamní agenturou Break Point Czech jako subdodavatelé služeb v oboru jejich specializace.

Agentura klade důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi. **Uplatňuje moderní strategii Clientingu** – tedy maximální péči o klienta,

přizpůsobování se jeho požadavkům a přáním. Klientský servis je v popředí celé její marketingové komunikace.

6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Reklamní agentura Break Point Czech je akciovou společností, jejímž řídicím orgánem je představenstvo společnosti. Přímou zodpovědní mu jsou výtvarný ředitel a marketingový manažer, ti pak řídí ostatní pracovníky. V současné době je pozice marketingového manažera této reklamní agentury neobsazená.



Graf č. 1 - Organizační struktura reklamní agentury Break Point Czech, a. s.

6.2 SPECIFIKACE SLUŽEB

Služby reklamní agentury patří do kategorie **tržních služeb** – jsou na trhu směnitelné za peníze. Agentura Break Point Czech poskytuje služby výhradě pro organizace. Svými službami pomáhá firmám spoluvytvářet jejich image, vytváří pro ně prostředky jejich marketingové komunikace a poskytuje přidanou hodnotu k jejich produktům.

FULL SERVIS

Reklamní agentura Break Point Czech se profiluje jako fullservisová reklamní agentura. S nynějšími 6 zaměstnanci je však více než jasné, že velké procento jejich

služeb bude zprostředkovaných od jiných subdodavatelů. Její silné zázemí představuje grafické studio a vlastní DTP studio, které se soustřeďuje na grafické ztvárnění jakýchkoli vizuálních materiálů. Při výrobě těchto prostředků pak ve velké většině případů spolupracuje s tiskárnami, či jinými dodavateli služeb. Vlastními zdroji zajišťuje pouze malonákladový tisk. O zprostředkovávání cizích služeb a komunikaci s jejich dodavateli se stará především produkční. Přehled těchto subdodavatelů a jednotlivých zakázek patří k firemnímu know-how a je předmětem firemního tajemství. Firemní politika má za cíl zajišťovat tyto služby tak, aby konečný zákazník nepoznal, že určité služby pro něj zpracovávala jiná společnost. Reklamní agentura Break Point Czech tedy nefiguruje jen jako zprostředkovatel, ale přebírá na sebe veškerou zodpovědnost za zhotovené dílo.

6.3 MARKETINGOVÝ PLÁN

V současné době má reklamní agentura Break Point Czech 6 klientů, které nazývá jako **VIP klienti**. Jsou to klienti, pro které zajišťuje fullservisové reklamní služby. Tito klienti, tvoří více než 80% jejich příjmů. Forma jejich vztahů je upravena dlouhodobými smlouvami o poskytování služeb.

Marketingovou vizí reklamní agentury Break Point Czech je mít 10 takovýchto VIP klientů. Její cílovou skupinou tedy nejsou firmy, pro které by poskytovala jednorázové služby, ale velké společnosti, většinou s výraznou exportní činností, s kterými pracuje jako „partnery“. Cílem reklamní agentury BPC je pak **dokonalé znát své VIP klienty** a jejich potřeby, dokonalá souhra mezi potřebami agentury a potřebami jejich klíčových klientů. Její krédo:

*„Snažíme se s Vámi sžít, získat si Vaši důvěru a chápat Vaše představy,
aby Vám naše realizace připadaly vlastní.“*

Agentura klade důraz na individuální přístup ke každému zákazníkovi. Snaží se uplatňovat strategii Clientingu – tedy maximální péči o klienta, přizpůsobování se jeho požadavkům a přáním. Klientský servis je v popředí celé její marketingové komunikace.

7 SWOT ANALÝZA

Pro zmapování úrovně služeb poskytovaných reklamní agenturou Break Point Czech a hlubší pochopení problematiky jsem se rozhodla udělat rozsáhlou SWOT analýzu. Především jsem se zaměřila na podrobnou analýzu marketingového mixu služeb této reklamní agentury. Z těchto podkladů pak budu vycházet u projektové části a navrhopvat konkrétní řešení pro zlepšení péče o zákazníka.

7.1 S-W analýza – analýza vnitřního prostředí firmy

Nejprve jsem prováděla analýzu vnitřního prostředí firmy, neboli jejích silných stránek - STRENGTHS a slabých stránek – WEEKNESESS. Na tuto analýzu jsem se zaměřila především z pohledu marketingového mixu služeb.

	STRENGTHS	WEEKNESESS
Produkt	+ fullservisové služby + úroveň grafických služeb	- malá specializace - nejednotná profilace - nedostatečná konzultační činnost
Cena	+ zvýhodněné ceny pro stálé klienty	- chybí jasná cenová politika a systém určování cen - chybí cenové výzkumy, srovnání s konkurencí - nedostatečná komunikace cenových výhod
Distribuce	+ přímá distribuce vlastních služeb	- pasivní distribuce služeb - nedostatečně definované distribuční cesty - nedostatečný informační systém - problémy v řízení zakázek
Komunikační mix	+ využívání vlastních zdrojů	- nedostatečná mark. podpora služeb - chybí kontrola účinnosti propagace

Lidé	+ firemní loajalita zaměstnanců + dobré mezilidské vztahy + vstřícnost vedoucích pracovníků	- problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků - absence majoritního vlastníka v provozu - nezastupitelnost jednotliv. pracovníků
Materiální prostředí	+ silná CI a její dodržování + originální prostředí a příjemná atmosféra + moderní technické zázemí	- chybí design manuál - problémy s parkováním klientů - externí správa technického vybavení
Procesy	+ velké zapojení zákazníka do procesu + financování výhradně vlastním kapitálem + akciová společnost s majoritním vlastníkem	- chybí řízení kapacity služeb - nevhodné řízení jednotliv. Zakázek - nedostatečné kontrolování finančních toků - nízká produktivita práce - společné financování některých úkonů s jinou firmou

Tabulka č. 1 – S-W analýza reklamní agentury Break Point Czech

7.1.1 Produkt

Základním stěžejním produktem agentury BPC jsou **grafické práce**. Tento produkt si dovoluji označit jako „surový“, nikdy se neprodává zvlášť. Vždy má své doplňkové složky a služby, které jsou poskytovány současně s těmito grafickými pracemi. Jsou to především:

- poradenské služby a konzultace
- kreativní činnost
- poskytnutí aktuálních informací z oboru
- výběr vhodného reklamního nosiče a argumentace
- převedení grafické práce na reklamní nosič
- korektury a konzultace finálního „produktu“
- uchovávání a zálohování dat pro další použití, ...

Jak již z výčtu vyplývá, grafické práce jako samostatný produkt tvoří pouze jednu z mnoha důležitých vlastností, které klient při zakoupení služby obdrží. V rámci své nové marketingové strategie se agentura rozhodla prodávat tzv. „**produktové**

balíčky služeb“. U reklamních agentur stejného typu jsou jednotlivé zakázky originální a vyloženě „šité na míru“ každého klienta. Z hlediska prodeje služeb je však tento systém málo efektivní, představuje vysoké náklady na každé individuální řešení jednotlivých zakázek a to má mimo jiné za příčinu již zmíněnou nízkou produktivitu práce. Proto se ujala myšlenka vytvořit výše zmíněné produktové balíčky služeb, které by byly ve více či méně pozměněné formě prodávány zákazníkům jako již hotový produkt. Jedná se například o základní design manuály (struktury a obsahy design manuálů rozlišené podle náročnosti firem a úrovně corporate identity), různé šablony tiskopisů (např. ceníky), předem připravená PF přání a nabídnutá klientovi apod. Vytvořené struktury a systémy by se samozřejmě dále upravovaly na přání zákazníků, jejich základní struktura by však mohla být využívána pro všechny stejná, tím by klesly náklady na vytvoření takového systému – byl by opětovně prodáván.

Ač agentura BPC zajišťuje hodně svých služeb prostřednictvím subdodavatelů, dá se říci, že nabízí fullservisové služby. Na jednu stranu může být tento způsob ekonomicky výhodnější, protože by se jí nevyplatilo např. zaměstnávat fotografa na „plný úvazek“. Samozřejmě naopak při subdodávkách ceny poskytovaných služeb narůstají a nedá se s nimi aktivně pracovat.

Profilace reklamní agentury BPC jako fullservisové agentury je z hlediska portfolia služeb jistě silnou stránkou, na druhou stranu pro ni znamená malou specializaci.

Kromě těchto služeb by chtěla agentura zajišťovat pro své VIP klienty službu neustálého informačního servisu v oblasti novinek v marketingových komunikacích. Úkolem marketingového manažera by tedy bylo přicházet s novými nápady a návrhy, jak zefektivnit či posílit marketingovou komunikaci klíčových klientů. Tento „servis“ má být poskytován VIP klientům bezplatně, proto by se měly tyto „nadstandardní“ služby promítnout v kalkulované ceně jednotlivých grafických prací. V současné době však agentura nemá pracovníka, který by se této činnosti věnoval.

7.1.2 Cena

Cena poskytovaných služeb je v reklamní agentuře Break Point Czech kalkulována jako „**cenový balíček**“, který obsahuje náklady na tvorbu „základního“ produktu a všechny služby spojené s jeho prodejem, samozřejmě navýšené o marži agentury. Pro stanovení cen neexistuje žádný standardizovaný ceník, veškeré kalkulace jsou počítány na základě předchozí zkušenosti a odhadnutí náročnosti práce. Důležitou roli zde také hraje strávený čas grafiků na tvorbě produktu, ten je však vypovídající spíše pro interní kalkulace a vnitropodnikové účetnictví. Cena je tedy v naprosté většině případů stanovena „od srdce“ a je individuální pro každého klienta. Jedná se tedy o ryze **subjektivně stanovené ceny**. To může působit problém při zjišťování efektivnosti práce jednotlivých zaměstnanců, ziskovosti konkrétních zakázek apod.

Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů agentury Break Point Czech:

- zda má firma uzavřenu s agenturou smlouvu o poskytování služeb (služby pro VIP klienty jsou cenově zajímavější, protože se očekává opětovná spolupráce s firmou)
- jméno a image firmy, její postavení na cílovém trhu
- návratnost investice do této služby
- čas strávený na zakázce
- očekávané opětovné využití této služby
- požadavky na rychlost provedení zakázky (za expresní zakázky vyřízené obratem je účtován tzv. „expresní příplatek“, stanovený většinou procentem z ceny služby) a jiné speciální požadavky klienta

Agentura bohužel neprovádí žádné cenové výzkumy ani objektivní srovnání cen s konkurencí. Je pravda, že data těchto výzkumů se obtížně zjišťují a mnohdy bývají zjištěné údaje zavádějící, ale podle mého názoru by vedení firmy mělo mít alespoň hrubou aktuální představu o cenové politice jejích konkurentů.

Break Point Czech nechce působit jako „pultová“ reklamní agentura, ale jako partner pro své zákazníky – snaží se uplatňovat **strategii clientingu** a nabízet

zákazníkům „přidanou hodnotu“, kterou jim běžné reklamní agentury nenabízí. Její ceny jsou tedy obvykle vyšší než ceny konkurence.

Bohužel s cenou BPC nepracuje jako s komunikačním nástrojem, což je podle mého názoru velká chyba. Často dostává VIP klient v rámci dlouhodobých vztahů jako „bonus“ zdarma některé služby, které by se jiným klientům účtovaly. Klienti však kvůli nedostatečné komunikaci těchto výhod mnohdy ani netuší, jaké všechny služby obdrželi „gratis“.

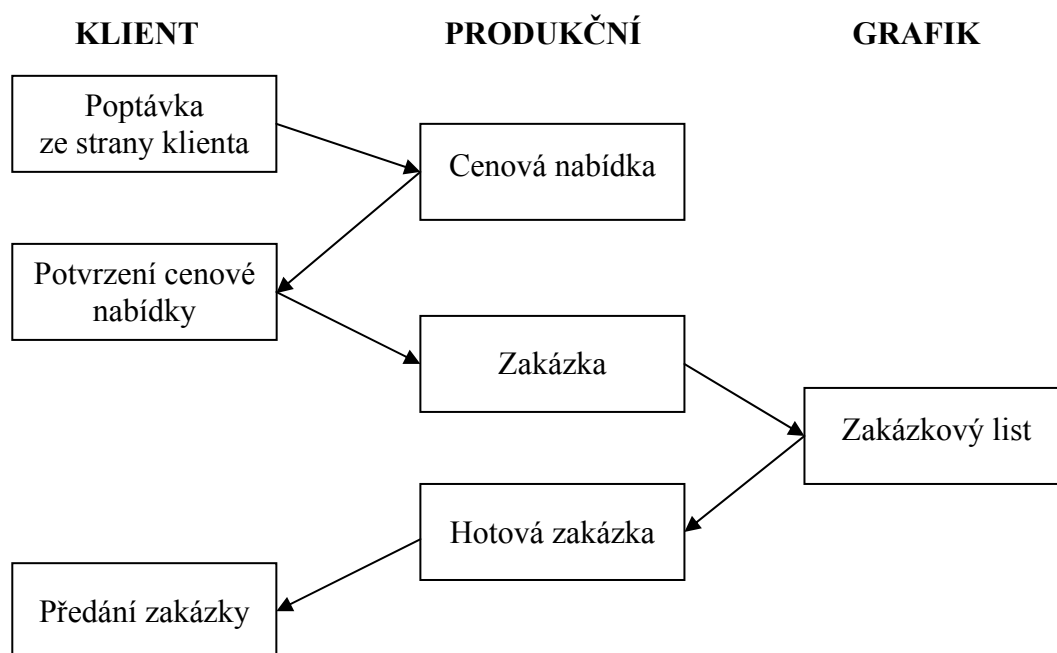
7.1.3 Distribuce

Distribuce je v BPC nastavena tak, že první a základní kontakt se zákazníky má na starosti v agentuře **marketingový manažer**. Jeho úkolem je péče o stávající zákazníky, uzavírání zakázek a vyjednávání obchodních podmínek, prezentace nových produktů a služeb stávajícím klientům. K práci marketingového manažera patří také vyhledávání nových potenciálních klientů, prezentace společnosti a veškerá marketingová komunikace agentury. Jeho osoba je tedy klíčovou pro distribuci služeb. Bohužel je zde problém, že po mém odchodu nebylo místo marketingového manažera dosud obsazeno a tak jeho roli zastupuje z části výtvarný ředitel studia a z části produkční. Tím ale nastává situace, kdy nemají tolik času a prostoru pro svou vlastní odbornou práci. Tím se stává distribuce služeb pouze pasivní činností, bez vyvinutí velké a cílené iniciativy ze strany agentury.

Při distribuci služeb stávajícím klientům jde tedy především o osobní styk, který je založen na dlouhodobé spolupráci reklamní agentury a klienta. Při vyhledávání nových klientů je opět marketingový manažer agentury tím, kdo potenciální klienty kontaktuje a nabízí jim služby agentury. Aktuálně by se dalo říci, že pro vyhledávání nových zakázek a klientů firma marketingového manažera nepotřebuje. V současné době má tolik zakázek, že nestačí všechny realizovat a tím do určité míry strádají její klíčoví klienti. Jejich zakázky jsou samozřejmě pro agenturu přední, ale často se posunují termíny jejich realizace až na hranice možností. Proto si trůfám říci, že činnost budoucího marketingového manažera této reklamní agentury by měla spočívat

především v řízení procesů uvnitř organizace, zefektivnění jejích činností, nastavení pravidel komunikace se zákazníkem a vůbec celé ekonomické řízení agentury. V neposlední řadě nesmí samozřejmě opomíjet aktivní řízení vztahů se zákazníky a naplňování filozofie clientingu.

Úplně první velkou chybou, které jsem si u firmy všimla, byl nedostatečný informační systém. A nyní, když to vidím i z druhé strany (z pozice klienta), musím přiznat, že je hlavní příčinou všech problémů a nespokojenosti klientů. Problém je už v zadávání zakázek. BPC nemá žádný formulář ani systém, kterým by klienti zadávali jednotné zakázky. Zadávání zakázek se tedy řeší buď e-mailovou komunikací, telefonickým kontaktem nebo osobním kontaktem na základě klienta a marketingového manažera, nyní klienta a produkční. Problém je v tom, že klient mnohdy přesně neví, jaké informace agentura k zakázce potřebuje a tak se komunikace prodlužuje. Nejčastěji se řeší několika e-maily a potom se těžko dohledávají úplné informace potřebné k zakázce. Na základě informací zpracovává produkční zakázkový list, který pak předá některému z grafiků. Problém je v tom, že pro některé klienty je rychlejší a efektivnější řešit zadání zakázky přímo s jednotlivými grafiky. Pak vzniká problém se sdílením informací.



Graf č. 2 – Informační systém a cesta zakázky

7.1.4 Komunikační mix

Komunikační mix reklamní agentury Break Point Czech je opět zvolen s ohledem na cílové klienty, tedy české či evropské střední podniky, většinou se zahraniční klientelou. Firma má přesně vypracovanou strategii marketingové komunikace, ta však patří do kategorie firemních tajemství, takže ji nemohu přesně definovat. Pouze nastíním její hlavní rysy.

Hlavním propagačním prostředkem agentury je bezesporu **internetová prezentace** na adrese www.2d3d.cz. Potenciální zákazník na ní najde nejen základní informace o agentuře, ale i řadu ukázek dosavadní práce a reference. Nechybí zde samozřejmě všechny relevantní kontakty. Internetová prezentace je podpořena inzercí na českých internetových vyhledávačích a portálech zabývajících se grafikou a grafickými službami, mě se však tahle podpora jeví jako nedostatečná, do budoucna bych navrhovala zaměřit se především na internetovou prezentaci zahraniční klientele a na základě toho volit adekvátní propagační prostředky.

Dalšími významnými propagačními nosiči agentury jsou CD disky s multimediální prezentací společnosti a prezentační složky agentury. Vzhled všech propagačních materiálů je přísně kontrolován z hlediska corporate identity a corporate designu, aby působil profesionálně.

Firma téměř nepodporuje svou image prostřednictvím běžných propagačních aktivit – tisk, rozhlas, televize (regionální) apod., své klienty totiž nehledá z řad masových spotřebitelů.

Důraz je tedy kladen především na přímý marketing ve vztahu s klienty.

Velkým nedostatkem podle mého názoru je, že agentura neprovádí žádné výzkumy a kontroly účinnosti své vlastní propagace. Jednak pro svou informaci a kontrolu financování vlastního marketingu a také by určitě měla jít tomto ohledu příkladem svým klientům, aby je přesvědčila, že všechny jim poskytované služby jsou produkovány s cílem co největší efektivity.

7.1.5 Lidé

V reklamních agenturách má vhodné personální zajištění veliký význam. Nejen při komunikaci s klientem, ale také při nutnosti kreativního myšlení a profesionálního přístupu ke každé zakázce. Jak již jsem uvedla v úvodu, agentura má v současné době 6 zaměstnanců:

- výtvarného ředitele
- 3 grafické designery
- produkční
- asistentku

Na všechny zaměstnance jsou kladeny specifické požadavky co se týče vlastností a dovedností. To je bohužel do značné míry činí obtížně zastupitelnými. Při čerpání dovolené, nemocenské apod. pak nastávají potíže s jejich náhradou. Problémem je i osobitý styl každého grafika, který se nedá napodobit. Při řízení zakázek dělá agentura chybu, že korektury i komunikaci s klienty nechává z části na samotném grafikovi. To má za důsledek, že klienti si čím dál častěji sami vybírají grafika, který jim danou službu zhotoví. Je to pochopitelné z hlediska osobního stylu každého z nich, činí to však velký problém v řízení jednotlivých zakázek a celého agentury. Na druhou stranu musím uznat, že na omezování závislosti na lidských zdrojích se dá v reklamní agentuře pracovat jen velmi těžko. Zaměstnanci agentury jsou tedy její předním a cenným aktivem.

V BPC panují velmi dobré neformální mezilidské vztahy a tedy i dobrá atmosféra. Ta je budována i na nespočetných „firemních“ akcích a přispívá k silné firemní loajalitě zaměstnanců. Vztahy jsou řízeny neformálně a vedoucí pracovníci se vyznačují vstřícnou komunikací se svými podřízenými. Majoritní vlastník společnosti má však více podnikatelských aktivit, proto je někdy v agentuře „cítit“ jeho absence v každodenním provozu, což působí problémy především v rozhodovacích procesech apod.

V kapitole o zaměstnancích musím také zmínit problémy se získáváním kvalifikovaných pracovníků – tedy grafických designérů. Jak již jsem uvedla

v předchozích kapitolách, firma má technické zázemí ještě minimálně pro jednoho grafika a přítomnost dalšího zkušeného grafika by pomohla zefektivnit procesy a urychlit tak termíny zakázek především klíčových klientů. S příchodem takového zaměstnance by se otevřel také prostor pro vyhledávání nových klientů, protože v současné době by na agentura nemá kapacitu přibírat další klienty.

7.1.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí představuje pro agenturu Break Point Czech architektonické a grafické řešení prostor agentury. Důraz při jeho tvorbě je vždy kladen na **corporate identity**. Barevnost prostor, jejich vybavení, osvětlení apod. jsou v souladu s corporate identity. Velký důraz je kladen na **emocionální vlivy prostředí**, aby se klienti v prostorách agentury cítili příjemně. Samozřejmostí je běžný servis klientům – občerstvení, možnost využití telefonu a prostoru agentury pro vyřizování svých pracovních záležitostí. Mnohdy jsou klienti přítomni přímo při realizaci služeb a zasahují svými připomínkami a korekturami do práce. Proto je v agentuře vytvořeno takové prostředí, aby z ní mohli řídit další záležitosti související s komunikací s jejich firmou. Samozřejmostí je také přípojka pro notebooky k internetu. Nálada je podpořena hudební produkcí v celém studiu, vše je navrženo pro pocit maximální pohody. K tomuto pocitu bezesporu napomáhá i sehraný tým a dobré vztahy mezi spolupracovníky.

K materiálnímu prostředí patří i značení prostor agentury a její propagace v místě sídla. Reklamní agentura Break Point Czech příliš neinvestuje do venkovních poutačů a venkovní reklamy. Opět to souvisí s jejím zacílením na klíčové klienty z řad podniků a ne koncových zákazníků.

Ačkoli má firma silnou Corporate identity a celkem úspěšně ji dodržuje, je zakotvena pouze v „pocitech“ výtvarného ředitele, který celé materiální prostředí navrhoval, do jisté míry je vnímána všemi zaměstnanci (liší se podle míry ztotožnění a firemní loajality) a také klientem. K opravdové profesionalitě zde však chybí firemní design manuál, ve kterém by byly formálně zakotveny všechny prvky CI a jejich použití. Tímto perfektně propracovaným materiálem by firma také mohla prezentovat

klientům své služby v oblasti CI a CD, protože v ostatních případech bývají design manuály součástí firemního tajemství. Argument, že zaměstnanci jsou bohužel natolik přetížení, že není prostor pro vlastní agenturní materiály, se mi vždy zdál velmi krátkozraký. S tímto materiálem by totiž kompetentní osoba mohla účinně pracovat a propagovat služby agentury.

Zdánlivě k maličkostem patří takové problémy, jako je nemožnost parkování v průběhu dne v blízkosti firmy. Klientovi ale tento nedostatek mnohdy připravuje krušné chvíle a jeho nálada při příchodu do agentury může být právě kvůli takové zdánlivé maličkosti rapidně změněná k horšímu.

Reklamní agentura BPC disponuje moderním technickým zázemím, které dává jejím zaměstnancům velké možnosti v oblasti grafického designu. Bohužel nemá ve svém týmu žádného technika a tak si pro správu technického vybavení musí firmy najímat, což ji stojí nemalé peníze. Taky musím přiznat, že své technické vybavení nevyužívá na 100%. V agentuře by bylo minimálně ještě jedno místo pro grafického designéra a také by se s tímto technickým zázemím dala lépe řešit digitální úschova materiálů pro klienty.

7.1.7 Procesy

Při hodnocení procesů v agentuře je na první pohled zřejmé velké **zapojení zákazníků do procesu**. Z mé zkušenosti mohu říci, že zákazníci se tomuto zapojování do procesu nijak nebrání, naopak vítají příležitost dozvědět se, jak jsou jednotlivé služby vytvářeny a jaké technologické a jiné postupy jsou při jejich tvorbě využívány. Rozšíří si tak bezesporu svůj profesní rozhled. Pro agenturu to někdy může znamenat menší riziko prozrazení know-how, musí si proto hlídat určitou hranici, přes kterou zákazníka „nepustí“.

Ostatní řízení procesů, jako je řízení poptávky, řízení vztahů se zákazníkem, řízení kapacity služeb, řízení produktivity apod. má na starosti marketingový manažer agentury, který tyto procesy konzultuje s výtvarným ředitelem a jejich řešení předkládá

představenstvu ke schválení. Bohužel opět zde v současnosti narážíme na absenci klíčového člověka – marketingového manažera.

Agentura BPC je akciovou společností s jedním majoritním vlastníkem. Z hlediska formy podnikání působí pro klienty akciová společnost jistě důvěryhodněji než například s. r. o. Je to společnost s ryze českým vlastním kapitálem. Z hlediska finančních toků má BPC menší problémy s platební politikou některých klientů, kteří nedodržují termíny splatnosti. Je to z části možné i díky tomu, že tyto platby nikdo v agentuře důsledně nekontroluje.

Problémem se jeví i nízká produktivita práce. Opět to souvisí s řízením jednotlivých zakázek, kdy se mnohé zakázky zbytečně prodlužují. Někdy to souvisí i s špatně nastavenou cenovou politikou, které se budu věnovat v dalším bodu. Zkrátka je v agentuře velkým problémem řízení systémů a zakázek tak, aby se zvýšila produktivita práce grafiků.

V rámci financování podniku se jako problém jeví i skutečnost, že majoritní vlastník má ve stejné budově ještě jednu firmu a tak některé činnosti – např. právní, účetní apod. řeší společným financováním těchto služeb a následným přeúčtováváním. Z ekonomického hlediska se mi však tento způsob někdy jevil jako neefektivní a nedával možnost vyhledávat jiné alternativy dodavatelů s lepší cenovou nabídkou nebo zajímavějším portfoliem služeb.

7.2 O-T ANALÝZA – ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Další část SWOT analýzy, kterou jsem prováděla, je analýza příležitostí a ohrožení. Zkoumá vnější prostředí podniku, zaměřuje se na makroprostředí, které bezprostředně ovlivňuje chod firmy a tržní prostředí, neboli blízké okolí podniku, které tvoří její konkurence, zákazníci a dodavatelé.

	OPPORTUNITIES	THREATS
Prostředí	+ vstup ČR do EU a lepší proevropská politika + snaha místních podnikatelů prorazit na evropské trhy + podpora z evropských fondů	- lokalizace firmy, omezená klientela
Konkurence	+ specializace	- pronikání zahraničních reklamních agentur na náš trh
Dodavatelé	+ vyhledávání nových subdodavatelů služeb (zahraničí) + bližší obchodní kontakty a vazby s dodavateli + kumulování zakázek	
Klienti	+ oslovení zahraničních klientů + dokonalý klientský servis	- reference

Tabulka č. 2 – O-T analýza reklamní agentury Break Point Czech

7.2.1 Prostředí

Firma Break Point Czech má své sídlo v Rožnově pod Radhoštěm, což jistě není „prestižní adresa“ pro reklamní agenturu jejího typu. Svým způsobem ji toto umístění do jisté míry hodně znevýhodňuje. Na druhou stranu si i v tomto regionu našla významné klienty, jejichž podnikání dalece přesahuje hranice regionu i české republiky. Příležitostí pro agenturu může být vstup České republiky do Evropské unie a s tím související lepší podpora proevropské politiky a podpora malých a středních podnikatelů. Agentura by se měla zajímat o programy Evropské unie pro podporu podnikání, např. program „Marketing“. Ten by mohla využít nejen pro vlastní potřebu a podporu svých marketingových komunikací, ale také jako produkt či doporučení pro své klienty. Jejím snahám bude taktéž jistě nahrávat snaha místních podnikatelů prorazit na zahraniční trhy. Budou si více uvědomovat, že cíleně a účelně mohou oslovovat potenciální zákazníky ze zahraničí prostřednictvím ucelené reklamní kampaně.

7.2.2 Konkurence

Konkurenční prostředí reklamní agentury Break Point Czech se dá charakterizovat jako relativně „zdravé“. Konkurence v jejím odvětví je docela velká, na druhou stranu je to konkurence motivující k neustálému zlepšování služeb. Reklamní agentury v tomto regionu se většinou zaměřují na občasné zakázky menších firem, často na jednorázové zakázky při potřebách klientů. Ne že by reklamní agentura BPC jednorázové zakázky odmítala, ale nevyhledává je a pokud se nejedná o zvláště lukrativní nabídku s vidinou možného navázání dlouhodobého obchodního vztahu, většinou se jim snaží vyhýbat.

Jistou příležitostí by pro ni mohla být větší oborová specializace. Jak již jsem několikrát podotkla, BPC se profiluje jako fullservisová reklamní agentura, ale velkou část služeb klientům zajišťuje prostřednictvím subdodavatelů. Pokud by se však více soustředila jen na grafické služby a prezentovala se spíše jako grafické studio, mohla by svou specializací v tomto regionu jistě více zaujmout a oslovit nové klienty. Zároveň by se efektivně věnovala pouze „svým vlastním“ službám a tím pádem by rostla její efektivita.

Hrozbou pro agenturu může být pronikání zahraničních reklamních agentur (např. z Polska, Slovenska) na český trh, protože většinou nabízí levnější služby. Agentura by tedy měla opět reagovat zdokonalením svého klientského servisu.

7.2.3 Dodavatelé

S dodavateli pracuje agentura BPC především na základě dlouhodobých partnerských vztahů. Při vyhledávání vhodného dodavatele většinou rozesílá poptávku více dodavatelům a rozhoduje se na základě předešlých zkušeností a nabídnuté ceny, tak aby konečná nabídka byla zajímavá i pro klienta. Chybou je, že produkční, která tyto subdodavatelské vztahy řeší, nevyhledává systematicky nové potenciální dodavatele a omezuje se pouze na ty stávající. Tím brání rozvíjení nových příležitostí a výhodnějších nabídek. Není tajemstvím, že v téměř všech okolních státech jsou např. tiskařské služby

levnější než u nás. Stlačením cen by se agentura mohla stát konkurenceschopnější a také zajímavější pro její stálé klienty.

7.2.4 Klienti

VIP klienti reklamní agentury BPC jsou její velmi silnou stránkou. Jedná se především o klienty, kteří mají své cílové trhy v zahraničí. Firmy rychle expandující, prosperující, vynakládající na své marketingové komunikace nemalé finanční prostředky. Problém můžeme identifikovat při potřebě referencí. Tito klienti, zaměřující se především na zahraniční trhy, nemají velkou potřebu komunikovat své produkty či služby v České republice. Proto je člověk z vedlejšího města, který nepůsobí v oboru jejich podnikání, mnohdy ani nezná. To činí reklamní agentuře problém s referencemi. Na listu referencí má totiž významné firmy s působností po celém světě, ale jejich jména nezasvěcenému člověku nic neříkají. Proto by pro firmu bylo dobré najít si minimálně jednoho nebo dva klienty se silným zázemím a vysokou prestiží na zdejším trhu.

Výzvou pro agenturu může být oslovení zahraničních klientů, to ovšem, pokud nepůjde o světoznámou společnost, příliš neřeší problém referencí.

Jako největší výzvu pro agenturu vidím orientaci na péči o své VIP klienty a v rámci uplatňování filozofie clientingu nabízení „přidané hodnoty“, která by je odlišovala od konkurence.

8 REKLAMNÍ AGENTURA BREAK POINT CZECH Z POHLEDU KLIENTA

Nejprve bych chtěla podotknout, že v reklamní agentuře Break Point Czech jsem působila jako marketingový manažer jen 5 měsíců. Je to dost krátká doba, aby člověk pochopil všechny principy a okolnosti, které ovlivňují její chod. Situaci jsem měla ztíženou tím, že jsem v agentuře byla jediný člověk, který se zabýval marketingem a neměla jsem se tedy od koho učit.

Po 5 měsících jsem odešla k největšímu klientovi BPC, a situace se zcela obrátila. Najednou mohu hodnotit z úplně jiného pohledu, jak agentura působí z venku, jaká je její skutečná image, jaké jsou její přednosti a nedostatky. Vidím problémy, o kterých jsem dříve ani netušila, velké přednosti, které však BPC nedokáže úspěšně komunikovat. Některými situacemi a skutečnostmi jsem byla občas doslova překvapená.

Jako největší problém BPC, který se odráží hodně ve spokojenosti jejích zákazníků, vidím nevhodné řízení jednotlivých zakázek, které jsem již popsala v předchozí kapitole. Prioritou by tedy pro agenturu mělo být přesné nastavení systému řízení zakázek od zákaznické poptávky až po předání hotové zakázky. S jistotou mohu říci, že management firmy si je této chyby vědom a věřím, že v brzké době začne tento problém řešit.

Velkým problémem BPC je i nejednotnost v jednání s klienty. Protože nyní v agentuře chybí marketingový manažer, jedná s klienty v 80% případů produkční. Ta však při své pracovní náplni není vždy k zastížení a tak její práci do jisté míry přebírá asistentka nebo kdokoli jiný, kdo je zrovna k dispozici. Tím vznikají problémy v předávání informací. Vůbec nejlepším řešením tohoto problému by bylo nastavení přesného režimu a „kodexu“ jednání s klienty a určitě i „školení“, kterým by prošli všichni zaměstnanci agentury. Není tajemstvím, že výtvarně nadaní lidé mívají občas trochu odlišný pohled na svět, než je běžný třeba u racionálně zaměřených manažerů,

a tedy i jiný způsob vyjadřování, komunikace. Pokud tito lidé ale mají jednat s klíčovými klienty firmy, musí vědět, jaký přístup ke klientovi zvolit, co si mohou dovolit, jak pracovat se zjištěnými informacemi atd. Ne každý člověk má obchodního ducha, ne každý člověk je schopen vést obchodní jednání či vyjednávání. A právě proto by se měly v komunikaci mezi zaměstnanci agentury a klientem nastavit určité standardy, které musí každý zaměstnanec dodržovat a musí být osobně zodpovědný za své chování vůči klientovi.

Opět se v této kapitole musím vrátit k velkému nedostatku agentury - špatnému zacházení a zálohování dat a informací. Z vlastní zkušenosti již vím, že klientovi činí obrovské problémy, pokud se nemůže spolehnout na kvalitu práce, jaká mu bude poskytnuta. Nemluvím o kvalitě vizuální, ale o správném pochopení zadání a provedení zakázky. V BPC bohužel panuje tak trošku „chaos“ v zálohování a uchovávání dat a realizovaných zakázek. Je to způsobeno do značné míry tím, že na jednotlivých zakázkách pracují různí lidé, občas i do jediné zakázky musí zasahovat např. více grafiků. Problém je pak v ukládání finálních verzí, protože každý zaměstnanec v tom má vlastní systém. Pak se stane, že se nějaká zakázka dohledává třeba celý den, místo aby grafik hned věděl, kde najde finální verzi minulé zakázky, kterou může použít při korekturách nebo redesignu materiálů.

Ostatní chyby, jichž se reklamní agentura BPC dopouští, jsem již popsala ve SWOT analýze v předchozí kapitole. Největšími problémy, které nejvíce komplikují vztahy mezi agenturou a jejími zákazníky, jsou tedy nedostatečné řízení zakázek, nedostatečné kodexy či standardy chování jednotlivých zaměstnanců vůči klientům (určení kompetencí) a nejednotná úschova a zálohování dat a realizovaných zakázek.

Jelikož jsem v mé nynější pozici zůstala v téměř každodenním kontaktu s agenturou a především díky přátelským vztahům s personálem mohu s managementem firmy tyto nedostatky a problémy konzultovat a společně můžeme nacházet řešení vedoucí ke zdokonalování péče o klienty.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 ZAVÁDĚNÍ CLIENTINGU

V následujících kapitolách popíšu základní kroky, které nesmí být při zavádění clientingu jako firemní filozofie opomenuty.

9.1 STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ MANAGEMENTU

Na začátku musí být vždy strategické rozhodnutí managementu! Bez toho, aby všichni vedoucí pracovníci přijali filozofii clientingu za svou a rozhodli se změnit svou podnikatelskou strategii za účelem zkvalitnění služeb zákazníkům, se moc daleko nedostanete.

Pochopit, o co vám skutečně jde, musí nejen celý management podniku, ale bez výjimky všichni zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Stačí když budete mít v týmu zaměstnanců první linie jediného „narušitele“ a vaše snaha o nový přístup zůstane pouze snahou.

Manažeři by si ve své pozici měli uvědomit, že co se týče zaměstnanců, nelze dělat ústupky ani kompromisy. Jsou lidé, kteří mají obchodní jednání a smysl pro péči o zákazníky v krvi. A pak jsou lidé, kteří komunikaci s klienty na profesionální úrovni nezvládají a nikdy se ji nenaučí. U těchto lidí, byť by byli sebestopílnější a sebedisciplinovanější, nikdy nedosáhnete toho, aby jejich komunikace s klienty byla přirozená. A tito zaměstnanci, ať se vám to líbí nebo ne, nemají ve styku se zákazníky co dělat. Mohou to být velmi schopní a inteligentní lidé, kteří toho v životě hodně dosáhnou. Ale přirozená péče o druhé je podle mého názoru dar, něco, co se prostě naučit nedá!

9.2 STANOVENÍ CÍLŮ

Bez stanovení konkrétních cílů se jen těžko pohnete z místa. Úvahy o zkvalitnění péče o vaše zákazníky zůstanou bez reálných cílů pouze nenaplněnými úvahami. Abychom si byli jisti, že naše opatření mají smysl a nesou výsledky, musíme si na začátku stanovit konkrétní cíle, kterých chceme dosáhnout. Nesmí být příliš obecné, aby nás motivovaly ke zlepšení. Cíle musí být nějakým způsobem měřitelné,

abychom byli schopni hodnotit procento či úroveň jejich dosažení. Měly by být smělé a představovat pro nás i celý náš tým výzvu, ale na druhou stranu musí být splnitelné. Pokud budeme dlouhodobě jen plánovat nemožné a nikdy nedosáhneme toho, co jsme si usmysleli, brzy nám to vezme chuť k další práci a překonávání sami sebe.

Splnění cílů a dosažení určených met si nesmíme nechat jen pro sebe, ale musíme s výsledky naší práce seznámit celý náš tým. Budujeme tak zaměstnaneckou loajalitu a týmového ducha.

9.3 NASTAVENÍ PRAVIDEL

Hned po stanovení cílů si musíme určit pravidla hry, která budou závazná nejen pro všechny naše zaměstnance, ale především pro nás, protože my jim musíme jít příkladem.

„Pravidla“ by měla mít písemnou podobu a měla by být koncipována tak, aby zahrnovala všechny situace, kdy naši zaměstnanci přichází do kontaktu se zákazníky. Měla by upravovat:

- navázání prvního kontaktu se zákazníkem
- oslovování zákazníků
- e-mailový kontakt
- telefonický kontakt
- pravidla osobního kontaktu
- kompetence jednotlivých zaměstnanců
- oblečení zaměstnanců, ...

Jedná se v podstatě o takový „kodex zaměstnance“. Všichni zaměstnanci s ním musí být podrobně seznámeni a musí jej přijmout za svůj styl. Měl by určitě nést vizuální prvky corporate identity firmy a tím být charakteristický právě pro naši společnost.

9.4 NEPŘETRŽITÉ SLEDOVÁNÍ ÚROVNĚ SLUŽEB

Rozhodnout se k „činům“, určit si smělé cíle a stanovit pravidla hry jsou všechno kroky, které provádíme v začátcích zavádění clientingu, tedy ve fázi prvotního nadšení. Abychom v průběhu času „nepovolili“, musíme neustále sledovat úroveň služeb, kterou našim klientům poskytujeme a její změny k lepšímu.

Souvisí to mimo jiné s naplňováním vytyčených cílů. Nestačí však jen jednou za půl roku udělat součet všech našich úspěchů a říci si – „byli jsme dobří a úspěšní!“ K tomu, abychom opravdu cíleně a plynule zlepšovali kvalitu našich služeb, potřebujeme každodenní uvědomování si toho, zda postupujeme správným směrem a naše práce přináší očekávané výsledky.

Vhodným způsobem ověření, jaké služby naši zaměstnanci našim klientům nabízejí, se mi jeví mystery shopping. Z pozice manažera totiž můžeme hodnotit např. ekonomický efekt. Nikdy ale není od věci přesvědčit se o kvalitách našich služeb také z pozice klienta. Samozřejmě tyto „kontroly“ musíme dělat citlivě a chytře, aby naši zaměstnanci nenabyli dojmu, že si jejich práce nevážíme nebo že pochybujeme o jejich schopnostech.

9.5 ZA DOBROU PRÁCI MUSÍ NÁSLEDOVAT ODMĚNA

Když budeme mít pocit, že všichni zaměstnanci přijali naši novou filozofii s nadšením a začali doslova zbožňovat naše klienty, je to naše první výhra. Není nad to mít loajální zaměstnance. Vždy si ale musíme uvědomovat, že jsou to naši zaměstnanci, kteří svou práci vykonávají v první řadě kvůli ekonomickému zajištění sebe a své rodiny. Proto nikdy nesmíme zapomínat na jejich motivaci. Za jejich dobrou práci musí následovat spravedlivá odměna.

Při odměňování našich zaměstnanců bychom opět měli postupovat velmi citlivě, protože nic nedokáže odradit tak, když náš kolega dostane odměny za „pochlebování“ a my pouhé „všimné“ za opravdovou snahu. U clientingu a péče o zákazníka je odměňování zaměstnanců zvlášť překerní a nevděčnou záležitostí. Výsledky kvalitní

péče o zákazníky se totiž mohou dostavit mnohem později, až vedení zapomene, co vše konkrétní zaměstnanec pro klienta udělal. V každém případě by si všichni zaměstnanci první linie měli být vědomi, že to, jak se chovají k našim klíčovým zákazníkům, se vždy projeví na jejich výplatní pásce.

9.6 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ

Nejúspěšnější lidé bývají ti, kteří nikdy nejsou 100% spokojeni se svými výsledky. U clientingu taky nesmí manažeři při prvních velkých úspěších usnout na vavřínech a myslet si, že „to už stačí“! Problém je v odlišném vidění klienta a poskytovatele služby. I když klientovi nabízíte velkou přidanou hodnotu a nadstandardní služby, časem si na ně zvykne a začne je považovat za samozřejmost.

Proto musí mít úspěšní manažeři vždy na mysli dva úkoly. Zaprvé musí vždy klientům poskytovat něco nového, neotřelého, služby nad jejich očekávání. Musí je neustále příjemně překvapovat. Stačí maličkosti, nemusí to být žádné velké věci. Důležité je, aby měl klient pocit, že je neustále „opečováván“. Že vám na něm záleží, že vám za to stojí, že je to on, kdo je vždycky v popředí vašich zájmů.

Druhým velkým úkolem je umět tyto nadstandardní služby komunikovat. Umět je jemně a neotřele připomínat, aby si klienti neustále uvědomovali, jaký „poklad“ ve vás mají.

10 UPLATŇOVÁNÍ CLIENTINGU V JEDNOTLIVÝCH ETAPÁCH VZTAHU

10.1 NAVÁZÁNÍ VZTAHU

Jak již jsem nabádala v teoretické části své práce, chápejte navázání vztahu s klientem jako svádění. Buďte sebevědomí, upozorňujte na sebe, lákejte ho všemi možnými způsoby.

Nabídněte svým zákazníkům to, co jinde nedostanou. Zahrňte je informacemi, dejte jim pocit, že se toho od vás mohou spoustu naučit. Pro chytré manažery bude právě možnost sebevzdělávání tou největší výzvou.

Při prvním kontaktu se zákazníkem pamatujte na to, že už nikdy nebudete mít druhou šanci udělat první dojem. Nepodceňujte přípravu prvního kontaktu, vrátí se vám v budoucnu i s úroky. Překvapte klienta svými vědomostmi o jeho firmě, každému lichotí, že se o něj zajímáte. Při prvním osobním setkání pošlete zákazníkovi osobní pozvání či potvrzení schůzky s malou mapkou, kde najde místo vašeho setkání. První schůzku volte pokud možno v prostředí, které dobře znáte. Vyhněte se tak nečekaným zážitkům a hlavně budete mít „pevnou půdu pod nohama“. Ideálním řešením je schůzka přímo u vás v kanceláři nebo v jednací místnosti, kde máte potřebné technické zázemí. Ale samozřejmě záleží na typu schůzky. Malá kavárna s příjemným prostředím a obsluhou má taky své kouzlo a neopakovatelnou atmosféru, která může pomoci neformálnosti vztahu.

10.2 ROZVÍJENÍ VZTAHU

Při rozvíjení vztahu si jeden druhého „otukáváte“ a zjišťujete, co můžete od svého obchodního partnera čekat. Proto musíte být velmi opatrní. I každá malá chyba může být zárodkem pro ztrátu důvěry nebo změnu dobrého mínění.

Podstatou clientingu je stavět pyramidu dokonalosti z jednotlivých maličkostí. Zde je výčet těch základních, které nestojí mnoho nebo téměř nic a dokáží udělat velký dojem:

- Usmívejte se!
- Oslovujte zákazníky jménem!
- Při prvním kontaktu se představte celým vašim jménem, později začněte používat jen křestní jméno.
- Otvírejte zákazníkům dveře.
- Podávejte občerstvení – kávu, minerálku, sušenky, ...
- Zaříd'te, aby zákazníci, kteří musí z jakéhokoli důvodu čekat, měli vždy k dispozici denní tisk
- Zjistěte si datumy narození vašich klíčových klientů.
- Potvrďte příjem všech dopisů a e-mailů do 24 hodin.
- Zákazník nikdy nesmí čekat na telefonní spojení déle než 5 vteřin.
- Posílejte stálým zákazníkům občas malý dárek.
- Rozmístěte v kontaktních místnostech misky s ovocem, bonbóny.
- Vždy mějte v kanceláři živé květiny.
- Posílejte svým zákazníkům individuálně koncipovaná blahopřání
- Zajistěte, aby vaši zákazníci měli vždy kde parkovat.
- Podpořte atmosféru hudbou. Zjistěte si, jakou hudbu má váš klient rád.
- V e-mailové komunikaci mějte vždy poslední slovo. Nikdy nezapomeňte poděkovat, potvrdit přijetí e-mailu, objednávku, popřát příjemný den.
- Častěji kontrolujte čistotu a upravenost všech klientům přístupných prostor.
- Nikdy neúčtujte svým stálým zákazníkům dopravu, poštovné, balné apod.
- Vystavujte na stěnách fotografie vašich VIP klientů
- Důležité místo ve vaší kanceláři má výstavka předmětů a nejlepších prací pro vaše důležité klienty

Do svých VIP klientů si můžete dovolit investovat větší prostředky. Proto jsou vhodnou odměnou za jejich přízeň různé motivační a věrnostní programy.

- Přicházejte se speciálními nabídkami pro VIP klienty.
- Vymýšlejte působivé reklamní dárky.
- 1x do měsíce zajděte s klienty na kávu, nebo je pozvěte na oběd
- 2x ročně zorganizujte párty pro všechny vaše VIP klienty a jejich rodinné příslušníky. V létě je vhodný sportovní turnaj, v zimě např. „vánoční besídka“.

Vězte, že vaší iniciativě ani iniciativě vašich zaměstnanců se meze nekladou. Originalitou zajistíte převálcujete všechny konkurenty!

10.3 VYHODNOCOVÁNÍ VZTAHU

Zajímejte se o úspěch vámi poskytovaných služeb! Musíte si být vědomi, jakou cenu pro vás vztahy s jednotlivými klienty mají a co riskujete, pokud vaše služby nebudou stoprocentní.

Při vyhodnocování jednotlivých vztahů se zákazníky potřebujeme získat důležité informace od našich klientů. Mnohdy se jedná o informace „citlivé“, které klienti jen velmi neradi sdělují. Buďte ale upřímní a nebojte se klienta zapojit do vyhodnocování vašeho vztahu! Klient by si měl být vědom, jak si jeho přízně ceníte a že máte neustále snahu zvyšovat hodnotu vašeho vztahu.

Pravidelně (např. 1 za čtvrt roku) posílejte zákazníkům dotazník pro hodnocení vašich služeb. Ten musí být koncipovaný tak, aby byl pro ně co nejjednodušší a jeho vyplnění jim nezabralo více než 15 minut. Otázky by měly být přímé a nabízené odpovědi jednoznačné. Jedině tak se vyhnete špatnému pochopení druhé strany nebo nějakému nedorozumění. Se získanými informacemi zacházejte diskrétně, zákazníci bývají velmi citliví na interní informace.

Při vyhodnocování vztahu často pomůže, podíváte-li se na jednotlivé situace zákaznickýma očima. Snažte se vždy pochopit, jak zákazník jedná, jak přemýšlí, podle jakých kritérií se rozhoduje apod. Snažte se svým zákazníkům naslouchat, budujte si nejen obchodní, ale i přátelské vztahy. Dejte mu najevo, že vám je sympatický jako člověk, nejen jako klient nesoucí vám peníze.

10.4 UKONČENÍ VZTAHU

Nikdy nebuďte ten, kdo první řekne „dost“! Vždy se snažte zákazníkovi nabídnout řešení, i když předem víte, že vaše podmínky nebude akceptovat. Musíte vždy působit profesionálně, asertivně.

Pokud dostanete stížnost nebo se jinak dozvíte o zákaznickově nespokojenosti, vždy okamžitě jednejte. Zavolejte zákazníkovi a sjednejte si s ním osobní schůzku, na které proberete příčiny a důsledky problému. Uzněte svou chybu. Buďte tvrdí, ale spravedliví. Opět se snažte podívat se na situaci zákaznickýma očima.

Vždy se snažte zjistit, kdy přesně problém začal a co bylo jeho příčinou. Pokud o vztah stále stojíte, domluvte si s klientem schůzku, na kterou se důkladně připravte. Zpracujte názorný diagram rozvoje vašeho vztahu, nezapomeňte vhodně shrnout, co vše pro zákazníka děláte a jaké má ve vás výhody.

Reklamace a stížnosti chápejte jako příležitost, jak ukázat svou velkorysost a dokonalé služby. V těchto případech obvykle dosáhnete úspěch slušným a vstřícným jednáním a objektivním zhodnocením situace.

A závěrem, nikdy neříkejte a nedělejte to, za co byste se v budoucnu mohli stydět. Pokud opravdu chcete ukončit vztah s klientem, udělejte to s grácií a elegancí, aby mu na vás zbyly jen dobré vzpomínky. Nikdy nemůžete vědět, co z vašeho ztraceného klienta v budoucnu vyrostе a kdy a v jaké situaci se opět setkáte.

11 ZÁVĚR

Svou diplomovou práci jsem věnovala problematice clientingu. Vidím v něm nový marketingový směr, novou marketingovou filozofii, díky které mohou podnikatelé a manažeři odlišit své podniky od konkurence a získat tak velkou konkurenční výhodu a image lídra trhu.

Snažila jsem se definovat uplatňování clientingu ve všech etapách vztahu podniku se zákazníky. Vycházela jsem z vlastní zkušenosti manažera reklamní agentury. Využila jsem toho, že nyní jsem v pozici klienta, který přichází s touto agenturou každý den do styku a mohu tedy hodnotit problematiku clientingu z obou stran.

Věřím, že se mi v mé diplomové práci podařilo dokázat, že manažeři nemusí investovat velké finanční prostředky do péče o své zákazníky, aby byli úspěšní. Podstatou clientingu je především revoluční chápání vztahu mezi podnikem a jeho klienty.

Intenzivní péče o zákazníka je v podstatě pyramida, která se skládá z tisíce maličkých stavebních prvků. Ty, pokud se správným způsobem doplňují a vrství, začnou brzy vytvářet neohrožitelnou základnu, na které můžete stavět celé vaše podnikání a pomalu postupovat k vrcholku.

Pyramidy, i když byly postaveny více než dva a půl tisíce let před našim letopočtem, stojí dodnes a budí zasloužený respekt. Je v nich něco obrovského, silného, tajemného. Něco neohrožitelného! A bude skvělé, když díky clientingu a bezkonkurenční péče o zákazníky dokážete některé z vlastností pyramid zakotvit a budovat i ve vašem podnikání.

LITERATURA

BUREŠ, Ivan: 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. Management Press, Praha 2002, počet stran 158. ISBN 80-7261-056-2

FREEMANTLE, David: Bezkonkurenční služby zákazníkům. Management Press, Praha 1996, počet stran 162. ISBN 80-85943-26-3

HOROVITZ, Jacques: Jak získat zákazníka – Kvalita služeb. Management Press, Praha 1994, počet stran 134. ISBN 80-85603-45-4

JANEČKOVÁ, Lidmila: Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 2001, počet stran 178. ISBN 80-7169-995-0

KOTLER, Philips: Marketing Management. Grada Publishing, Praha 2001, počet stran 789. ISBN 80-85605-08-2

SPÁČIL, Aleš: Péče o zákazníky – Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Grada Publishing, Praha 2003, počet stran 116. ISBN 80-247-0514-1

STORBACKA, Kaj: Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). Grada Publishing, Praha 2002, počet stran 166. ISBN 80-7169-813-X

WESSLING, Harry: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Grada Publishing, Praha 2003, počet stran 191. ISBN 80-247-0569-9

DALŠÍ ZDROJE

Interní materiály reklamní agentury Break Point Czech, a. s.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 S-W analýza reklamní agentury Break Point Czech

Tabulka č. 2 O-T analýza reklamní agentury Break Point Czech

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Organizační struktura reklamní agentury Break Point Czech, a. s.

Graf č. 2 Informační systém a cesta zakázky