

Projekt řízení vztahů s klíčovými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o.

Bc. Miroslava Kropáčková

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Miroslava KROPÁČKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt řízení vztahů s klíčovými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte teoretický rozbor literárních poznatků v oblasti řízení vztahů s klíčovými zákazníky.
2. Charakterizujte společnost Eurotel Praha, spol. s r.o. a segmentaci zákazníků v této společnosti.
3. Analyzujte současnou úroveň řízení vztahů s klíčovými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o.
4. Navrhnete projekt za účelem zvýšení efektivnosti řízení vztahů s klíčovými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o.

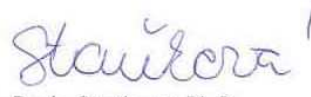
Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:
dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Aleš Veselý
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Projekt řízení vztahů s klíčovými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. popisuje nový pohled na rozdělení významných zákazníků. Zabývá se otázkou, jaký potenciál daný zákazník v sobě skrývá a co všechno může ještě zákazník společnosti do budoucna přinést. Diplomová práce obsahuje tři důležité části, které představují rešerši literárních pramenů, analýzu stávající segmentace významných zákazníků a segmentace zákazníků konkurenčních mobilních operátorů a samotný projekt zvýšení efektivnosti řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Projekt je zaměřen na zjištění potenciálu zákazníků, jejich novou segmentaci, strategii péče o zákazníky, rozhodovací proces v dané společnosti a v neposlední řadě na měření spokojenosti zákazníků.

Abstrakt ve světovém jazyce

Project relation management with key customers of company Eurotel Praha, spol. s r. o. describes new approach to the customer segmentation. The point of suggested segmentation is to find out what potential has certain customer and what level of business is possible to do in the future with him.

Diploma project consist of three important parts. The first part focuses to the theoretical knowledge from the customer relationship management. Second part is analyzing today's approach to the customer segmentation. The last part is the project which aim is to increase effectiveness of customer relation management. The project focuses to find out potential of customers, their new segmentation, strategy of customer service, decision process in particular company and of course to measurement of customer satisfaction.

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu mé diplomové práce Ing. Aleši Veselému za jeho odborné rady a vstřícné jednání a také všem kolegům z prodejního oddělení společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. za jejich ochotnou spolupráci.

OBSAH

<u>ÚVOD</u>	9
<u>I. TEORETICKÁ ČÁST</u>	10
<u>1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ S VÝZNAMNÝMI ZÁKAZNÍKY</u>	11
1.1 <u>DEFINICE KLÍČOVÉHO ZÁKAZNÍKA</u>	11
1.2 <u>CHARAKTERISTIKA ŘÍZENÍ VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY</u>	11
1.2.1 <u>Nový důraz na řízení vztahů s klíčovými zákazníky</u>	13
1.3 <u>ZÁKAZNICKÁ ZÁKLADNA</u>	13
1.4 <u>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</u>	16
1.4.1 <u>Management vztahů se zákazníky</u>	17
1.4.2 <u>Efektivní správa systému CRM</u>	18
1.5 <u>HODNOCENÍ KVALITY VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY</u>	19
1.5.1 <u>Vytvoření pozitivních vztahů s klíčovými zákazníky</u>	20
1.5.2 <u>Rozvoj ziskovosti vztahu</u>	21
1.5.3 <u>Rentabilita zákazníků</u>	23
1.6 <u>INFORMAČNÍ SYSTÉM A JEHO ÚLOHA V PODNIKU</u>	24
1.6.1 <u>Získávání informací</u>	24
1.6.2 <u>Význam ochrany IS</u>	25
1.6.3 <u>Nejdříve strategie, potom software</u>	25
1.7 <u>OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ INFORMAČNÍCH TOKŮ</u>	26
1.7.1 <u>Role informací</u>	26
1.7.2 <u>Správa informací – paměť vztahů se zákazníky</u>	28
1.7.3 <u>Sdílení informací</u>	29
1.8 <u>VYUŽITÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V ORGANIZACI</u>	30
1.8.1 <u>Organizace orientovaná na zákazníky</u>	31
1.8.2 <u>Vytvoření efektivní organizace pro CRM</u>	32
1.8.3 <u>Prékážky na cestě k řízení vztahů se zákazníky</u>	32
1.9 <u>SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI</u>	33
<u>II. PRAKTICKÁ ČÁST</u>	34
<u>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ S VÝZNAMNÝMI ZÁKAZNÍKY</u>	35
2.1 <u>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EUROTTEL PRAHA, SPOL. S R. O.</u>	35
2.1.1 <u>Profil společnosti</u>	36
2.1.2 <u>Finanční výsledky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o.</u>	39
2.1.3 <u>Eurotel ve službách veřejnosti</u>	39
2.2 <u>ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY</u>	41

2.2.1	<u>Obchodní zástupce</u>	41
2.2.2	<u>Centrum péče o významné zákazníky</u>	42
2.2.3	<u>Značkové prodejny</u>	42
2.2.4	<u>Autorizovaní dealeři</u>	42
2.2.5	<u>Síť implementačních partnerů</u>	42
2.3	<u>SEGMENTACE VÝZNAMNÝCH ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI EUROTEL</u>	42
2.3.1	<u>KA segment</u>	43
2.3.2	<u>MA segment</u>	45
2.3.3	<u>Rámcová smlouva</u>	47
2.4	<u>SPRÁVA INFORMACÍ O KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍCÍCH</u>	48
2.5	<u>ANALÝZA KONKURENCE</u>	51
2.5.1	<u>Společnost T-Mobile Czech Republic a.s.</u>	51
2.5.2	<u>Společnost Oskar Mobil a.s.</u>	53
2.6	<u>SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI</u>	55
3	<u>PROJEKT ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY</u>	56
3.1	<u>POTENCIÁL KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ</u>	56
3.1.1	<u>Demografické atributy</u>	57
3.1.2	<u>Psychologické atributy</u>	57
3.2	<u>ZJIŠTĚNÍ POTENCIÁLU VÝZNAMNÝCH ZÁKAZNÍKŮ</u>	58
3.2.1	<u>Stanovení kritérií</u>	58
3.2.2	<u>Odhalení potenciálu zákazníka</u>	63
3.2.3	<u>Určení potenciálu zákazníka</u>	64
3.3	<u>SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ DLE POTENCIÁLU</u>	65
3.3.1	<u>Zákazníci A</u>	65
3.3.2	<u>Zákazníci B</u>	65
3.3.3	<u>Zákazníci C</u>	66
3.4	<u>KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE VZTAHU</u>	66
3.4.1	<u>Péče o zákazníka dle potenciálu</u>	67
3.4.2	<u>Telemarketing</u>	68
3.5	<u>MAPA VLIVU</u>	72
3.5.1	<u>Hlavní patron (HP)</u>	73
3.5.2	<u>Hodnotitel (H)</u>	73
3.5.3	<u>Patron (P)</u>	73
3.5.4	<u>Technik (T)</u>	74
3.5.5	<u>Klíčový uživatel (KU)</u>	74
3.5.6	<u>Grafické znázornění mapy vlivu</u>	74
3.6	<u>OPTIMALIZACE INFORMAČNÍCH TOKŮ</u>	76
3.7	<u>SOUSTAVNÉ MĚŘENÍ</u>	78
3.7.1	<u>Měření spokojenosti významných zákazníků</u>	79
3.8	<u>SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PROJEKTOVÉ ČÁSTI</u>	80
	<u>ZÁVĚR</u>	82

<u>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</u>	83
<u>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</u>	86
<u>SEZNAM OBRÁZKŮ</u>	87
<u>SEZNAM TABULEK</u>	88
<u>SEZNAM PŘÍLOH</u>	89

ÚVOD

Přelom 20. a 21. století je charakterizován globalizací, diverzifikací a deregulací trhů, masivním rozvojem nových technologií a neustálým zkracováním životních cyklů produktů. Tyto změny v tržním prostředí vedou ke zvýšené konkurenci. Rozvoj moderních informačních technologií zásadně mění způsob obchodu. Pro obchodní úspěch je vztah se zákazníkem stále důležitější. Tradiční strategie (cena, kvalita) už pro odlišení od konkurence nestačí. Je proto nutné hledat nové cesty a způsoby pro získání, rozvoj a udržení vztahů se zákazníky.

To je hlavním důvodem, proč jsem si pro svou diplomovou práci vybrala téma Projekt řízení vztahů s klíčovými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o..

Do popředí zájmu firem se stále více dostává pohled, který hovoří o společnosti orientované na zákazníka nebo o společnosti řízené zákazníkem. Znamená to, že jsou ve všech procesech zohledňovány potřeby zákazníků a že se společnost a zaměřuje na jejich rozvoj a upevňování vztahů s významnými zákazníky. Tato forma přístupu znamená v současné době velkou konkurenční výhodu oproti jiným firmám.

Dalo by se namítat, že tento přístup není ve světě obchodu nic převratně nového, obchodníci se snaží od nepaměti získat a udržet zákazníky, identifikovat jejich požadavky a vycházet jim vstříc. To, co dodalo řízení vztahů se zákazníky takovou váhu, je rozvoj v oboru informačních technologií, které umožňují, díky vyspělým informačním systémům, sdílet společné informace o zákaznících mezi všemi odděleními ve společnosti a díky tomu může společnost k zákazníkům přistupovat individuálně.

Cílem mé diplomové práce je provedení analýzy současného stavu řízení vztahů s významnými zákazníky a navržení nového přístupu k zákazníkům, a to přístupu podle výše potenciálu zákazníka. S novým pohledem na významné zákazníky na základě potenciálu je třeba provést jejich novou segmentaci, navrhnout strategii péče o tyto zákazníky dle jejich nového rozdělení a provést měření jejich spokojenosti s novým přístupem řízení vzájemných obchodních vztahů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ S VÝZNAMNÝMI ZÁKAZNÍKY

Každý den se uskutečňují stovky jednání a pracovních setkání zákazníků s obchodními zástupci. Jádrem této strategie je velmi jednoduchá myšlenka. Spokojený zákazník nemá důvod k odchodu, naopak je s velkou pravděpodobností zdrojem budoucích, rostoucích příjmů. Cílem této strategie je postupná změna zákazníka v dlouhodobého partnera, který nejen naplňuje pokladnu, ale také se aktivně podílí na tvorbě nových produktů či služeb.

1.1 Definice klíčového zákazníka

Proč má určitý zákazník zcela mimořádný význam pro danou společnost? Pro většinu dodavatelů bude nejvýznamnějším faktorem to, že zákazník má zásadní podíl na dosahovaných tržbách či zisku společnosti, nebo má v tomto směru veliký potenciál.

Pokud by společnost brala za základ výběru zákazníků, do kterých bude investovat nejvíce času a peněz, pouze tento faktor, bylo by to jednoduché. Firemní cíle se však netýkají pouze tržeb a zisku, ale obsahují i jiné faktory, jako kam chce společnost směřovat své podnikání, hledání uplatnění v nových tržních segmentech, vývoj a využití nových technologií, teritoriální rozšíření aktivit, vývoj nových produktů a především strategie přežití. [3]

Pro dosažení trvale dobrých vztahů se zákazníky bude nutno prokazovat vysokou flexibilitu a vkládat investice nejen do nových výrobků či služeb, ale i do svých pracovníků, někdy i do nové organizace nebo podnikatelských dovedností. Tyto změny jsou natolik závažné, že je vždy nezbytné všechny kroky velmi pečlivě promyslet a hlavně zvážit kritérium pro výběr těch potenciálních zákazníků, se kterými se vyplatí takový typ vztahů rozvíjet.

1.2 Charakteristika řízení vztahů s klíčovými zákazníky

Činnost firmy řízené na základě metody „řízení zákazníkem“ je omezována pouze na uspokojení zákazníkem vyjádřených potřeb. Celkově není jejím cílem hlubší porozumění potřebám zákazníka, např. takovým, jichž si zákazník dosud není vědom, protože nebere v úvahu všechny možnosti.

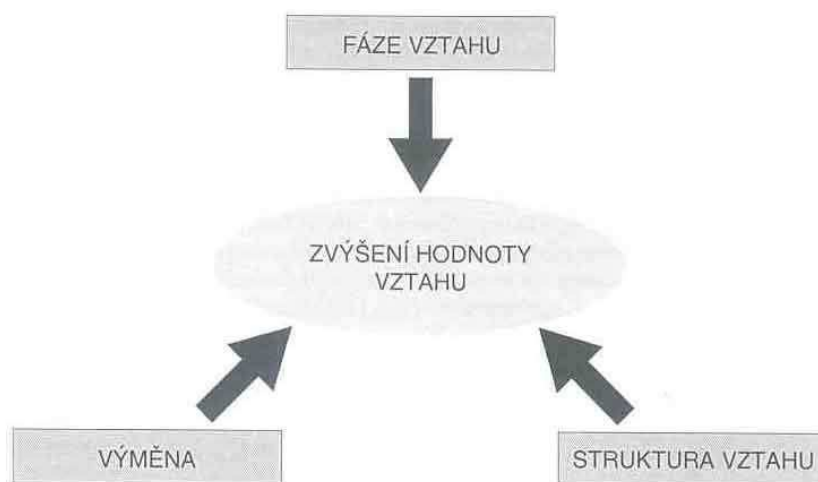
Řízení společnosti zaměřené na spokojenost zákazníka se může stát problémem, jakmile začne společnost bránit v rozvoji dalších vlastních schopností. Tento stav může nastat

ve chvíli, kdy průzkumy naznačí, že zákazníci jsou spokojeni a nevyvíjejí tlak na takový rozvoj. [1]

V řízení vztahů se zákazníky je motorem určujícím směřování společnosti vztah se zákazníkem. Tento přístup je založen na kooperativním vztahu mezi společností a zákazníkem. Budováním takového vztahu získávají obě strany. Záměrem řízení vztahů se zákazníky je vybudovat takovou strategii, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu.

Vztahy se zákazníky musí být řízeny a jejich úspěšné řízení vyžaduje inovační myšlení. Je třeba si uvědomit, že vztahy se zákazníky představují důležitou součást jmění společnosti. Lze mluvit o bohatství, které pro společnost představuje. Čím více vztahů může společnost rozvinout, tím větší je její bohatství, které má k dispozici. Cílem řízení vztahů je zvyšovat jejich hodnotu. Provádí se to pomocí analýzy vztahů z nejrůznějších pohledů a vytvářením strategií pro jejich rozvoj.

Obrázek 1 představuje dimenze řízení vztahů, na jejichž základě mohou být vytvářeny vztahové strategie. V řízení vztahů se zákazníky existují tři veličiny: výměna, struktura vztahu, fáze vztahu.



Obr. 1. Dimenze řízení vztahů [1]

Vztah se zákazníkem může být analyzován ve třech fázích: ve fázi navázání, ve fázi rozvíjení a ve fázi ukončení. Každá z těchto fází zahrnuje výměnu emocí, informací

a jednání. Vztahy lze řídit také na úrovni zákaznické základny, na úrovni vztahu se zákazníkem nebo na úrovni epizod – výměn mezi společnostmi a zákazníkem. [1]

1.2.1 Nový důraz na řízení vztahů s klíčovými zákazníky

Při důsledném uplatnění koncepce řízení vztahů se zákazníky dochází u společnosti k zásadnímu posunu v pojetí vnitřní organizace. To vyvolává změny ve struktuře podnikání, v zodpovědnostech a relativním postavení jednotlivých pracovníků a někdy i v dodávaném produktu samotném.

Řízení orientované na zákazníky by měly přijmout za své všechny funkce na všech úrovních. [3]

Za základní podmínku úspěchu společnosti je často v literatuře zmiňováno sdílení společného cíle – uspokojení potřeb zákazníka - všemi pracovníky společnosti. V praxi se však velmi často setkávám s tím, že je velmi těžké dostat této časté a všeobecně známé podmínce. Někteří lidé ještě stále nepochopili, že společnost je tady pro zákazníka, nikoli zákazník pro ni.

Jádrem účinného řízení vztahů se zákazníky jsou informace – čím více zná společnost faktických i nefaktických informací o zákazníkovi, tím lépe bude schopna naplánovat rozvojové strategie a jednat ke vzájemnému prospěchu. Základním kamenem pro efektivní řízení priorit mezi zákazníky a vztahy s nimi pak je důkladná znalost obecných firemních plánů jak vlastní společnosti tak společnosti zákazníka. [3]

Při strukturovaném přístupu k plánu rozvoje zákazníka lze využít zkušeností členů zákaznického týmu. Rozvojový plán by měl být vždy zaměřen na podporu cílů zákazníka a měl by vycházet jak z faktů tak z pocitů. Stejně tak zásadní pro efektivní plánování rozvoje zákazníků je pochopení jeho rozhodovacího procesu, včetně rolí a vlivů jednotlivých členů rozhodovací jednotky.

1.3 Zákaznická základna

Pro stanovení strategií řízení vztahů se zákazníky nelze pouštět ze zřetele hlavní představu. Společnost musí mít dostatečně jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit.

Na úrovni zákaznické základny je hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro ně mají být vytvořeny odlišné strategie

řízení vztahů se zákazníky. S pomocí strategií řízení vztahů se zákazníky je třeba zajistit co nejvyšší nárůst hodnoty zákaznické základny.

Řízení zákaznické základny je synonymem pro strategické řízení. Je třeba vyhodnotit velký počet vztahů, ať už existujících nebo potenciálních. Řízení zákaznické základny vyžaduje jasnou strategickou vizi toho, jaké zákaznické základny chce společnost dosáhnout.

Ken Burnett specifikoval čtyři otázky, na které si společnost musí odpovědět, aby dokázala vydefinovat vlastní zákaznické segmenty: „S jakými zákazníky by ráda vztah navázala? Měli by se současní zákazníci rozdělit do skupin? Je skutečně potřeba připravovat různé strategie vztahů se zákazníky? Jak lze zlepšit současné vztahy se zákazníky?“ [3]

Strategickým momentem, který je třeba v tomto kontextu zvážit, je i způsob přístupu k zákazníkům a prostřednictvím jakých kanálů dochází k vzájemným setkáním (epizodám). Měly by být určeny tzv. přístupové kanály, jejichž prostřednictvím bude společnost řídit své vztahy se zákazníky.

Řízení vztahu prostřednictvím více kanálů je z manažerského pohledu jistou výzvou, neboť komunikace se zákazníkem se stává komplikovanější. Představuje to ale současně i významný potenciál pro zvýšení hodnoty vztahu. Tím, že zajistíme, aby se správné epizody odehrávaly na správném místě a ve správnou dobu, je možné snížit náklady vkládané do vztahu při současném zvýšení hodnoty vnímané zákazníkem.

Každý klíčový zákazník představuje ve své podstatě jeden tržní segment. Musíme tedy vytvořit proces, abychom objektivně ohodnotili portfolio našich skutečných i potenciálních zákazníků, a to za použití stejných principů, jakých používáme k tržní segmentaci.

Tento hodnotící proces je založen na atraktivitě zákazníka a na realistickém zhodnocení pravděpodobnosti našeho úspěchu u něj, který je dán zejména kvalitou našeho současného vzájemného vztahu.

V praxi se firmy musí zaměřovat na konkrétní tržní segmenty, u kterých jsou přesvědčeny o tom, že zde mohou prokázat odlišné schopnosti oproti konkurenci a ve kterých mohou dosáhnout trvalé konkurenční výhody. Cílové segmenty musí mít potenciál splňovat firemní cíle v rámci racionálních nákladových parametrů a firma k nim musí mít reálný přístup.

Takto identifikované segmenty trhu je pak nutno převést na množinu reálných zákazníků se jmény a adresami, kteří budou cílem aktivit prodejního týmu a kteří podniku vygenerují skutečné dodávky produktů, skutečné příjmy a zisky.

Marketingový úspěch přitom závisí zejména na integraci těchto tří činností:

- identifikace, analýza a volba tržních segmentů
- vytvoření odpovídajících výrobků a služeb
- obchodní aktivity zaměřené na klíčové zákazníky v rámci cílových segmentů [1]

U mnoha podniků však efektivní koordinaci těchto činností brání:

- špatná interní komunikace v rámci marketingové strategie
- nedostatečné informační kanály pro zpětnou vazbu marketingových vstupů od obchodních a servisních zástupců
- nedostatečná snaha o prosazení marketingové strategie shora dolů [1]

Následkem špatné interní komunikace se obchodníci snaží prodat produkty bez rozdílu jakémukoli potenciálnímu zájemci, který je ochoten jim naslouchat. Když se jim nepodaří prodat, usoudí, že produkt má příliš vysokou cenu nebo že nemá odpovídající parametry. Důvodem neúspěchu však může být také fakt, že většinu času oslovovali nesprávné potenciální zákazníky.

Není-li v podniku vybudován informační kanál pro konstruktivní zpětnou vazbu pracovníkům marketingu ze strany pracovníků prodeje, znamená to, že neexistuje mechanismus umožňující pracovníkům „v terénu“, kteří jsou v přímém kontaktu s potenciálními či skutečnými spotřebiteli produktu, přispívat k úpravám produktu nebo marketingové strategie. Firma tak přicházejí o cenné informace pocházející z každodenního dialogu se zákazníky.

Prosazování marketingové filozofie shora dolů, což se tak často v podnicích děje, má za následek vytvoření bariéry mezi marketingovými pracovníky a těmi, kteří musí připravený plán realizovat. U těchto lidí tak postupně dochází k oslabování motivace

a snahy o dosažení výsledků, neboť mají umožněnu pouze omezenou účast na firemním plánování.

Myslím, že ve většině našich obchodních i výrobních společností funguje právě výše uvedená filozofie. Je to velká škoda, protože pak dochází ke ztrátě finančních prostředků, ztrátě motivace mnoha pracovníků a ztrátě jejich času, který strávili na vývoji služeb či produktů, které již zákazníci nepotřebují, protože našli jiný způsob řešení svého dlouhodobého problému prostřednictvím jiného produktu či služby.

Nakonec celá záležitost v praxi dopadne tak, že se vytvoří umělé plány prodeje těchto již nepotřebných výrobků či služeb a obchodní zástupci či prodejci společnosti mají za úkol tyto plány splnit. V konečném důsledku vede k tomu, že ze společnosti orientované na zákazníky se stává společnost orientovaná na produkt či službu.

1.4 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné automatizované systémy, které slouží k dostupnosti a přádávání informací všem oddělením ve společnosti. [2]

Harry Wesling ve své knize hovoří o třech hlavních prvcích CRM, kterými jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek.

Čtyři hlavní prvky CRM:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
4. obsahy (data, obsah) [2]

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat

CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.

1.4.1 Management vztahů se zákazníky

CRM ve funkčním smyslu znamená management vztahů se zákazníky. Vztah k zákazníkům se vyznačuje sledem interakcí. [2]

Manažerská funkce CRM spočívá v tvorbě interakcí mezi zákazníkem a společností. Pojem interakce má přitom hlubší význam než jen ve smyslu slova „komunikace“. Zatímco komunikační proces se omezuje pouze na výměnu informací, při interakci dochází k výměně ekonomických hodnot. Hodnota zde znamená vyčíslení užitečnosti.

CRM tedy patří k základním funkcím podniku při určování sledu interakcí se zákazníkem. V první fázi interakcí je zákazník při marketingové akci upozorněn na nabízené zboží či služby. V následující fázi zákazník sám vyhledá firmu, resp. její produkty, s využitím některého z prodejních kanálů, popřípadě je kontaktován přímo obchodním zástupcem. Během doby, kdy zákazník používá zakoupené zboží, může využívat také nejrozličnější služby či servis spojený s daným produktem. Může třeba sám sledovat doplňkové informace o produktech společnosti nebo může využít služeb call centra nebo jednoduše kontaktuje svého obchodního zástupce.

Řízení vztahů se zákazníky je založeno na posilování vztahů se zákazníky prostřednictvím spolehlivých kvalitních interakcí a efektivního plnění závazků za použití co nejvhodnějších prostředků. Technologie může přitom sloužit jako katalyzátor, neboť umožňuje jednotlivcům v rámci celé firmy poskytovat zákazníkům služby efektivněji a kvalitněji.

Chce-li společnost úspěšně implementovat systém CRM, musí nejprve správně pochopit cyklus interakcí se zákazníky a identifikovat ta místa, kde existuje příležitost udělat na zákazníka pozitivní dojem. Musí si uvědomit, že efektivní řízení vztahu se zákazníkem zahrnuje integraci vhodných činností a informací ve všech stádiích cyklu. Znamená to, že je nutno pochopit a ocenit roli technologie jakožto tohoto integrujícího faktoru. Musí svým pracovníkům poskytnout řešení, které jim umožní komunikovat mezi sebou navzájem, sdílet informace a efektivně spolupracovat tak, aby poskytovali zákazníkům konzistentní a spolehlivé služby v průběhu celého životního cyklu zákazníka. [2]

Zákazník se nachází uvnitř životního cyklu a má nejrozumnější možnosti, jak společnost kontaktovat. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů.

Hlavním problémem pak je skutečnost, že informace získané o zákaznících se nacházejí kdesi ve firmě, ale nejsou k dispozici tam, kde je jich nutně zapotřebí. Tím dochází k přerušení sledu interakcí. [2]

Podmínkou úspěšného CRM je docílení toho, aby sled interakcí nebyl nikde přerušen. Pokračování je však možné pouze tehdy, když je celý sled interakcí řešen jako celopodnikový systém řízení toku informací, do kterého jsou zahrnuta všechna kontaktní místa a tedy i všechny prodejní kanály. Realita se ovšem vyznačuje velkým množstvím postupně vznikajících izolovaných informačních uzlů a databází.

Prvním úkolem je proto shromáždění všech cenných informací do jedné databáze. Druhý úkol spočívá v zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí.

Pro úspěšné fungování CRM je třeba vytvořit organizační jednotku odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení.

1.4.2 Efektivní správa systému CRM

Řízení CRM na celofiremní úrovni je obtížný úkol, který lze za pomoci technologie usnadnit. Kvalitní systémy CRM orientované na procesy mají funkce, které umožní automatizovaně vyrovnávat zatížení jednotlivých zdrojů, a to pomocí směřování pracovních požadavků a poskytování konkrétní zpětné vazby ohledně definovaných parametrů, které jsou nezbytné pro chod podnikání v rámci celého procesu CRM. Pomocí modelování a automatizace daného zákaznického procesu od začátku do konce lze získat všechna data pro každé stadium procesu. Tato data – ve formě výkazů – manažerům umožní daný proces zlepšovat a docílit optimálních postupů.

Klíčem k dosažení efektivního řízení vztahů se zákazníky je propojení vnějších procesů společnosti (interakce se zákazníky) a vnitřních procesů společnosti (vyřizování těchto vstupů – objednávek, reklamací atd.). Systém, který je schopen spolupracovat s jinými systémy a který je schopen sdílet zákaznické informace s původními podnikovými systémy nebo systémy třetích stran tak, aby byla zajištěna komplexní obsluha zákazníka.

Zákaznický servis kdekoliv, kdykoliv, jakkoliv. Toto znamená schopnost provozovat a řídit všechny kanály interakcí se zákazníky. Systém poskytuje schopnost spravovat vstupy z telefonních hovorů, firemních webových stránek, faxů, dopisů, elektronické pošty a dalších informačních kanálů, které bude chtít zákazník používat ke komunikaci se společností.

Z vlastní zkušenosti vím, že zákaznický servis je v dnešní hektické době velkou konkurenční výhodou. Je třeba však zajistit, aby jakýkoliv požadavek zaslaný kterýmkoliv vstupem bude zaregistrován a vyřešen ke spokojenosti zákazníka. A to bohužel ne vždy funguje. Je třeba se tedy také zaměřit na tuto část celého komunikačního procesu, protože právě tato část komunikačního procesu vypovídá o kvalitě společnosti a jejího vztahu k zákazníkům.

Chce-li společnost úspěšně implementovat systém CRM, musí nejprve správně pochopit cyklus interakcí se zákazníky a identifikovat ta místa, kde existuje příležitost udělat na zákazníka pozitivní dojem. [2]

1.5 Hodnocení kvality vztahů s klíčovými zákazníky

I když určitý zákazník může být velmi zajímavý, rozhodnutí investovat do něj by mělo následovat až po posouzení, jak reálné máme šance, že partnerství s tímto klíčovým zákazníkem opravdu navážeme. Je například dost nerealistické očekávat, že společnost vytvoří otevřené konstruktivní vztahy se zákazníkem, kterého plně vlastní konkurence.

Při hodnocení celkové kvality současných vztahů s daným zákazníkem je nutno brát v úvahu jak kvantitativní, tak kvalitativní faktory.

Ken Burnett navrhuje používat tato kritéria, např.:

- současný podíl společnosti na podnikání zákazníka
- podíl v poměru k podílu hlavního konkurenta společnosti
- trend vývoje podílu za poslední tři roky společnosti
- do jaké míry je zákazník vázán na produkt společnosti
- jak zákazník vnímá technickou úroveň společnosti
- jak zákazník vnímá služby společnosti
- jak zákazník vnímá konkurenceschopnost cen společnosti

- jak dlouho již trvají vztahy s tímto zákazníkem
- šířka a úroveň kontaktů
- postoj zákazníka ke společnosti [3]

Je možné, že některá kritéria se objeví jak v seznamu pro hodnocení atraktivity zákazníka, tak v seznamu pro hodnocení kvality současných vzájemných vztahů. Například významný podíl na podnikání zákazníka, nebo široká základna kontaktů, bude zvyšovat atraktivitu zákazníka a zároveň bude naznačovat dobrou kvalitu vztahů s tímto zákazníkem.

1.5.1 Vytvoření pozitivních vztahů s klíčovými zákazníky

Úkolem řízení vztahů s klíčovými zákazníky je navázat pevné vztahy s atraktivními zákazníky a usilovat u nich o posun kvality vztahů ve směru ke strategickému partnerství. Existují čtyři obecné strategie, které vůči klíčovým zákazníkům můžeme uplatnit. Přehled strategií je možné vidět na obrázku 2.

		Kvalita vztahů s dodavatelem		
		slabá	průměrná	silná
Atraktivita zákazníka	vysoká	Strategie udržení (výběrově)	Strategie rozvoje	Strategie rozvoje Strategie obrany
	střední	Strategie udržení (minimálně)	Strategie obrany Strategie udržení	Strategie rozvoje
	nizká	Strategie ústupu	Strategie udržení (minimálně)	Strategie obrany (výběrově)

Obr. 2. Strategie pro klíčové zákazníky [3]

Mnoho vztahů mezi dodavateli a odběrateli prochází podobným cyklem jako vztahy manželské, od namlouvání a nabídky k sňatku, přes svatbu a období líbánek, po vlastní manželství, dobu rutiny a sebeuspokojení, které bohužel někdy končí hádkami a rozvodem.

Úspěch vztahů záleží do velké míry na počátečním výběru partnera. Strategické aliance se zákazníky s sebou přinášejí značné nároky na zdroje, pokud je však spojení úspěšné, přináší i velkou odměnu. [3]

Manažer pro klíčové zákazníky se musí aktivně podílet na volbě partnerů a na tvorbě rozhodovacích kritérií. Cílem je stále zlepšovat partnerské vztahy a udržovat je. Situaci u každého klíčového zákazníka je nutno stále monitorovat a podle daného stavu je potřeba mít připraveny plány buď na eventuální přechod k dalšímu stádiu rozvoje vztahů, nebo na ochranu či udržení současné pozice.

Strukturovaný přístup ke stanovení priorit v rámci množiny zákazníků je nezbytný proto, aby společnost byla schopna rozhodovat o přidělování zdrojů. Do tohoto procesu by měly být zapojeny všechny funkční úseky společnosti. Při stanovení priorit by se měla analyzovat celá zákaznická základna, aby bylo možno ohodnotit relativní význam jednotlivých zákazníků.

Stanovení priorit se obvykle provádí tak, že se definují kritéria pro měření relativní atraktivity zákazníků ve smyslu potenciálních výhod ze vzájemných vztahů pomocí investování zdrojů do tohoto zákazníka. Proces vytváření těchto kritérií je mimo jiné výbornou příležitostí pro dosažení motivační atmosféry a synergické spolupráce mezi zaměstnanci a mezi jednotlivými odděleními společnosti.

1.5.2 Rozvoj ziskovosti vztahu

Chce-li společnost zvýšit hodnotu svých vztahů se zákazníky a mít užitek z potenciálu ziskovosti své zákaznické základny, nelze její řízení zakládat na srovnání každoročních výsledků s předchozím obdobím nebo na srovnávání výsledků s konkurencí. Již nestačí stanovit si cíle v podobě podílů na trhu a spoléhat na výsledky přehledů kvality a spokojenosti zákazníků.

Je třeba, aby společnost definovala svoji současnou zákaznickou základnu a analyzovala strukturu svých vztahů se zákazníky a obecný potenciál hodnoty současných zákazníků. Prvořadým cílem by mělo být získat co největší prospěch ze současných vztahů. Rozdíl mezi stávající hodnotou a maximální hodnotou je často velký.

Zhodnotit potenciál znamená odpovědět na dvě otázky:

- O kolik by se zlepšila roční ziskovost, kdyby byly vztahy se zákazníky optimální a podíl zákazníka by se zvýšil?
- Jak dlouho zůstává průměrný zákazník zákazníkem a co by se stalo, kdyby se retence zákazníků výrazně zvýšila (tzn. zákazník by byl déle zákazníkem)? [1]

Vztah se zákazníkem trvá tak dlouho, jak dlouho z něj zákazník a společnost mohou mít prospěch. Vztah existuje proto, že zákazník i společnost jsou takto lépe schopni dosáhnout svých cílů. Vztah pokračuje proto, že jejich možnosti jiného výběru jsou méně přitažlivé. Pokud zákazník nebo společnost dostane nabídku jiného subjektu na vytvoření přidané hodnoty, je vztah ohrožen.

Do rozvoje vztahu je třeba investovat nepřetržité úsilí. Otázka, kterou je třeba si průběžně pokládat, zní: „Je možno ve vztahu vytvořit pro obě strany dostatečnou hodnotu i v případě, že se struktura vztahu změní?“ [1]

Cílem práce na vývoji vztahů by mělo být snížení použití zdrojů ve vztahu se zákazníkem, např. zredukováním činností. Využití nových technologií dovoluje také použití nových informačních kanálů, což může také výrazně snížit náklady.

Dalším důležitým momentem je najít způsob, jak přimět zákazníky, aby prováděli činnosti, které zvýší hodnotu vztahu z pohledu naší společnosti. Sem by mohlo například patřit využívání zákaznickovy referenční hodnoty nebo povzbuzování zákazníka k využívání automatizace spolupráce, což by ve svém důsledku vedlo k tomu, že by zákazníci vykonávali většinu činností sami.

Já sama se starám o skupinu klíčových zákazníků velmi často se setkávám s požadavky na zavedení automatizovaného systému. Sami si chtějí obsluhovat určitou část provozních služeb. To vše sice ušetří čas mně, jako obchodnímu zástupci, a našim zákazníkům, na druhé straně tato záležitost vyžaduje velké finanční náklady na vybudování zabezpečené internetové aplikace pro zákazníky, která bude propojená s vnitřním systémem na vyřizování požadavků.

Jedním z ústředních hledisek při zvyšování hodnoty vztahu je rozvoj ziskovosti vztahu. Jak už bylo dříve řečeno, vztahy se zákazníky nepřinášejí zisk tehdy, když strategie společnosti umožní neziskové činnosti. Prvním krokem při rozvoji hodnoty vztahu by proto měla být změna činností, jinými slovy změna strategie. [1]

Ziskovost lze rozvíjet třemi způsoby. První dva jsou jasné: zvyšovat příjem ze vztahu a snižovat na něj vynaložené náklady. Dalším důležitým třetím aspektem je doba trvání vztahu. Celý proces je znázorněn na obrázku 3.



Obr. 3. Důležité momenty v řízení vztahů s klíčovými zákazníky [2]

1.5.3 Rentabilita zákazníků

Chce-li společnost monitorovat svůj celkový výkon, je důležité, aby byla schopna přesně zjistit výsledky investování svých zdrojů do konkrétních zákazníků. Vhodným nástrojem pro tuto analýzu je výkaz rentability zákazníka, pomocí kterého lze nejenom měřit současný vývoj, ale také získat odůvodnění pro investice do dalších zdrojů v budoucnu. Účetnictví nemá zcela přesná pravidla co se týče rozdělování nákladů, proto je potřeba v podniku dohodnout nějakou transparentní metodu přidělování a sledování nákladů. Mělo by jít o široce pojatý proces, který by umožnil plné uplatnění výsledků jednání a měření pokroku ve vývoji vztahů se zákazníky ve smyslu rentability – přínosu pro celkový hospodářský výsledek podniku. S tím, jak se v dodavatelsko-odběratelských vztazích začíná prosazovat cílené řízení nákladů, kdy se náklady odvíjejí od požadovaných zákaznických cen musí dodavatelé přecházet k sofistikovanějším metodám měření

rentability, jako jsou metody vyvolaných nákladů vycházející z nákladů na činnosti, nebo horizontální hodnotové analýzy vycházející z přidané hodnoty pro zákazníka. [3]

1.6 Informační systém a jeho úloha v podniku

Molnár ve své knize definoval Informační systém (IS) jako soubor lidí, technických prostředků a metod, zabezpečujících sběr, přenos, uchování a zpracování dat za účelem tvorby a prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení. [9]

Důvodem k rozlišení pojmů data a informace je jejich vztah k systému řízení. Každá informace je údajem, ale ne každý údaj uložený v počítači se musí nutně stát informací. Informací se stává teprve v okamžiku, kdy přináší svému uživateli něco nového, tj. snižuje neurčitost systému.

Informace se stávají nezbytným zdrojem stejně tak jako pracovní síla, suroviny, výrobní zařízení a peníze. Jestliže používáme celou řadu metod pro řízení těchto zdrojů tak, aby byly co nejefektivněji využívány, pak bychom měli mít i odpovídající metody pro řízení informací. [9]

1.6.1 Získávání informací

Jádrem účinného řízení vztahů se zákazníky jsou tedy informace – čím více zná společnost faktických i nefaktických informací o zákazníkovi, tím lépe bude schopna naplánovat rozvojové strategie a jednat ke vzájemnému prospěchu. Základním kamenem pro efektivní řízení priorit mezi zákazníky a vztahy s nimi je pak důkladná znalost obecných firemních plánů jak vlastní společnosti tak společnosti zákazníka.

Pracovníci provádějící marketingový výzkum mají k dispozici řadu zdrojů informací. Jednou z kategorií těchto informací jsou tzv. sekundární údaje. Sekundární údaje zahrnují informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Sekundární informace jsou informace bibliografické či faktografické, pocházející z obecných zdrojů. Jedná se o různé publikace, zprávy apod., které jsou většinou, samozřejmě za úplaty, volně k dispozici.

Rozhodující funkci v možnosti získávání sekundárních informací má databázové centrum, což je specializovaná organizace většinou s celostátní, či mezinárodní působností, která nakupuje databáze od jejich producentů a zpřístupňuje je uživatelům.

Marketingový výzkum je ovšem důležitým informačním zdrojem tzv. primárních údajů, tj. údajů, které jsou náročně získávány výzkumem přímo v terénu dle specifických potřeb společnosti. Jsou soustředovány, analyzovány a využívány na základě potřeb a požadavků společnosti. [8]

Zdrojem primárních informací jsou převážně zákazníci, partnerské firmy, konkurence a další obchodní partneři. Stejně jako u sekundárních informací, i u sběru primárních údajů, je třeba mít na zřeteli, aby údaje byly objektivní, relevantní, nezkrácené a přesné.

1.6.2 Význam ochrany IS

Je známou pravdou, že hodnotu čehokoliv si uvědomíme až v okamžiku, kdy to ztratíme. To platí plně i o informačním systému. V důsledku toho, že se informace stávají stále významnějším faktorem dlouhodobého úspěchu, či naopak neúspěchu podniku, musí být jejich ochraně věnována nejen vedením, ale všemi pracovníky společnosti zvláštní pozornost.. [9]

Ochranou IS se rozumí komplex organizačních, programových, technických, sociálních a personálních opatření spojených s minimalizací možných ztrát vzniklých podniku v důsledku poškození, zničení, či zneužití jeho IS.

Ochranná opatření vždy přinášejí zvýšení pořizovacích i provozních nákladů a pro pracovníky IS i uživatele určitá nepohodlná omezení. Tyto náklady a úsilí však musí být přiměřené, společnost by měla věnovat 10 až 20% z celkových nákladů na IS přímo na zabezpečení jeho ochrany.

Jedním z nejdůležitějších úkolů společnosti je integrace informačních systémů. [9]

1.6.3 Nejdříve strategie, potom software

Ohromný rozvoj informačních technologií znamená hybnou sílu rozvoje metod CRM. Softwarové systémy CRM mají svůj základ ve dvou hlavních informačních oblastech podniku, tzv. back-office a tzv. front-office. [3]

Oblast back-office, známá také jako oblast ERP (enterprise resource planning) neboli plánování podnikových zdrojů, je tradiční doménou systémové integrace, která zahrnuje takové úseky činnosti podniku, jako je výroba, nákup, řízení zásob a další vnitřní systémy podniku včetně finanční infrastruktury.

Oblast front-office je poměrně nová záležitost, která v sobě spojuje všechny tři typy automatizace vnějších vztahů podniku, tj. automatizace prodeje, automatizace zákaznického servisu a automatizace marketingu.

1.7 Operativní řízení informačních toků

Společnosti často poskytují zákazníkům informace o tom, jak mají správně používat jejich výrobky nebo služby i o tom, jaké jsou jejich hlavní schopnosti. Informují zákazníky i o tom, jak know-how naší společnosti může zajistit přidanou hodnotu k hodnotě vytvořené v průběhu hodnototvorného procesu zákazníka. Tato informace slouží jako návod, který instruuje zákazníka, jak se má ve vztahu chovat.

Vědomost jako zdroj hodnoty vztahu lze prověřit i z pohledu společnosti. Čím více ví společnost o zákazníkovi a jeho hodnototvorném procesu, tím je vztah hodnotnější. Vyžaduje to však zvládnutí vysoce vyvinuté databáze zákazníků. [1]

Informace ukládané do zákaznické databáze, k níž budou mít v rámci rozvoje vztahu přístup společnost i zákazník, mohou být považovány za jakousi paměť vztahu se zákazníkem. Od sběžné databáze se liší zejména v tom, že se jedná o záznam specifického vztahu.

Zdrojem informací jsou lidé. Know-how klíčových osob je proto velmi často důležitým momentem v paměti vztahu se zákazníkem. Řízení společnosti vyžaduje aktivaci této paměti. Organizační a informační technologické systémy samy o sobě nejsou dostatečným předpokladem pro zvýšení hodnoty vztahu se zákazníkem.

1.7.1 Role informací

Storbacka uvádí, že tradičně převládá v marketingu názor, že společnosti si konkurují, aby získaly zájem zákazníka. Informace a znalosti jsou pro zákazníka jakýmsi ospravedlněním jeho rozhodnutí nejen vůči sobě, ale často i vůči ostatním. Zákazník často hledá pro nákup racionální důvody a nalézt je může tehdy, má-li dost informací o společnosti a o vztahu, který nabízí. Na druhou stranu se společnost poskytováním informací ujišťuje, že zákazník je schopen formulovat názor na povahu vztahu, jakož i na to, co se od něj očekává a co mu vztah může nabídnout. [1]

Základem role informací je rozvoj schopností a znalostí obou stran. Význam informací je vidět na obrázku 4. Čím je vztah se zákazníkem složitější, tím více musí zákazník

do vztahu investovat. Toto vzájemné sdílení informací významně podporuje smysluplnost vztahu. Čím větší přidanou hodnotu zákazník ze vztahu získá, tím je tento vztah pro společnost cennější.



Obr. 4. Význam výměny informací [1]

Povaha informací se mění od statistických dat k údajům o individuálních vztazích. Na vzestupu je důležitost kontinuálních informací, zatímco význam informací získávaných jednou za rok nebo za dva roky klesá.

Informace o zákazníkovi má dvě části:

1. první je informace o nákupním chování z dat, která byla zaznamenána interně
2. druhá je informace získaná externě dotazem u zákazníka [1]

Společnosti se systematicky odklánějí od statistických metod k metodám, které zvyšují porozumění.

Zákaznický výzkum by měl být systémový, jinými slovy, údaje by měly být integrovány do řídicích systémů. V ideálním případě by společnost měla dostávat informace o zákaznících pravidelně a ze stejného zdroje, ze kterého dostává provozní a finanční informace.

Řada organizací shromažďuje informace o chování zákazníků a jejich postojích. Hlavní myšlenkou je vytvořit databázi vztahů, která bude obsahovat údaje o zákaznických jednáních, informacích a emocích. Použití profilu zákazníka by mělo být automatické, to znamená, že informace by měla být lehce dostupná pro použití při všech epizodách.

1.7.2 Správa informací – paměť vztahů se zákazníky

Hodnotu vztahu se zákazníkem nelze zvýšit, pokud o vztahu a zákazníkovi nemáme žádné údaje. Společnosti by měly zaznamenávat všechny údaje o uskutečněných epizodách a dalších událostech stejně jako informace, které průběžně získají. Jedná se o informace o chování zákazníka, jeho postojích a názorech, jeho možných vazbách na jiné zákazníky nebo na ostatní účastníky vytvořené sítě nebo o informace o budoucích projektech zákazníka a jeho budoucích očekáváních a chování.

Důležitost a význam takové „paměti“ neustále rostou. Společnosti potřebují mít širokou a dynamickou paměť, která by jim umožnila vztahy monitorovat a přijímat odpovídající jednání pro jejich další rozvoj. [1]

Paměť, o které mluvíme, by měla zahrnovat dva rozměry. Za prvé by to měla být organizační paměť skládající se z databází (informační složka zákazníka), do které by automaticky byly zakládány údaje o nejružnějších událostech, které proběhly v rámci vztahu. Za druhé by se odděleně měly zakládat informace o situaci zákazníka, o jeho postojích a názorech, které získali zaměstnanci společnosti v průběhu vzájemného působení.

Taková paměť organizace je základním kamenem ve strategii sepnutí. Zajišťuje, že epizody jsou realizovány koncepčně, což na druhé straně přispívá k tvorbě hodnoty zákazníka.

Stejně důležitá je i osobní paměť, která představuje vzpomínky a zkušenosti jednotlivých kontaktních osob, které si automaticky pamatují, jaké zvyky a způsoby jednání byly zákazníkovi vlastní.

Častým problémem společností je, že organizační paměť a osobní paměť jejich zaměstnanců se mnohdy nedoplňují. Stává se, že někteří zaměstnanci společnosti mají mimořádné znalosti a vědomosti o zákazníkovi, ale tyto informace neprocházejí organizační pamětí k dalším kontaktním osobám. Tak se stane, že pokud takový zaměstnanec společnost opustí, informace odcházejí s ním. [1]

Řekla bych, že právě tady společnosti ztrácí své největší bohatství. Pokud zaměstnanec společnost opustí i s důležitými informacemi, nový zaměstnanec musí tyto cenné informace znovu dlouze získávat. Je škoda, že v motivaci zaměstnanců přímo komunikujících s klíčovými zákazníky není většinou zahrnutý bod o zaznamenávání chování zákazníků a jejich priorit do podnikových systémů. Věřím, že pokud by jim byla důležitost těchto záznamů vysvětlena a byli za tuto činnost ohodnoceni, prováděli by podrobné záznamy pravidelně a rádi.

1.7.3 Sdílení informací

Princip transparentnosti v řízení informací vrcholí při sdílení a dostupnosti informací, které souvisejí se vztahem. Bariéry, které se staví do cesty sdílení informací mezi společností a zákazníkem, je třeba zbořit a stejně tak je třeba mezi jednotlivými funkcemi společnosti zajistit tok informací, které souvisí s rozvojem vztahu.

Klíčovým momentem je transparentnost. Je to prakticky nový princip řízení, tzv. otevřený scénář řízení. Účelem je zamezit zneužití moci zadržováním informací, ať už vůči zákazníkovi nebo uvnitř společnosti. [1]

Tok informací mezi jednotlivými funkcemi je často problematický, protože sdílení informací není mezi funkcemi jednoduše považováno za důležité. Týmy, které v sobě zahrnují různé funkce a jejichž úkolem je řídit portfolia vztahů se zákazníky, potřebují informační systém, který podpoří jejich práci a umožní neomezený tok informací mezi funkcemi.

Je třeba vybudovat systém, který všem účastníkům vztahu umožní přístup k informacím, které potřebují, aby mohli splnit své role. V ideálním případě by měl být systém konstruován tak, aby umožnil automatický přístup k požadované informaci a automaticky ukládal údaje o zákaznících. Obrázek 5 znázorňuje volný pohyb mezi všemi odděleními a je nutný pro řízení údajů o vztazích se zákazníky.



Obr. 5. Volný pohyb informací [3]

1.8 Využití řízení vztahů se zákazníky v organizaci

Vztah se zákazníkem je proces, který se soustavně dynamicky rozvíjí. Řízení tohoto rozvoje vyžaduje, aby obě strany prošly procesem učení. Cílem učení by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů. Zákazník získá daleko více pro svůj vlastní hodnototvorný proces, když se seznámí se scénářem vztahu. Společnost se na oplátku učí lépe chápat zákazníkův hodnototvorný proces a ve výsledné fázi je schopna přizpůsobit svoji strategii tak, aby podpořila efektivitu vztahu, přispěla ke snižování nákladů a ke zvýšení pevnosti vztahu. [1]

Učit se ve vztahu vyžaduje dobré řízení toku informací v jejím rámci, stejně jako schopnost dívat se dopředu a schopnost inspirovat – to vše ovlivňuje učení. [1]

Organizování společnosti kolem zákazníka obsahuje dvě hlavní témata:

- Organizování styčných ploch pro zákazníka, tzn. vytvářet potřebné podmínky pro procesy zákazníka, aby bylo možno uskutečnit plánované epizody a činnosti. K tomuto tématu se vztahují veškeré personální otázky, plánování práce a výběr distribučních kanálů.
- Otázku koordinace, tzn. jak je započatí a rozvíjení vztahu se zákazníkem koordinováno ve společnosti. Koordinace vyžaduje hlavně dobré řízení informací.

Obě témata zahrnují řízení informací, tzn. aby názory zákazníků a potenciálních zákazníků byly sděleny organizaci, a obdobně zajistit, aby zákazník dostal informace o své vlastní roli ve vztahu.

1.8.1 Organizace orientovaná na zákazníky

Pouhá orientace či zaměření na zákazníky již dnes nestačí. Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutno vybudovat organizaci orientovanou na zákazníky. V rámci této koncepce se vytvářejí silné dodavatelsko-odběratelské aliance a je nutno připustit, že hodně těchto aktivit generují nikoliv dodavatelé, ale sami odběratelé, zákazníci.

Tlaky, které nutí podniky navazovat tyto vztahy:

- přebytková ekonomika
- nové technologie
- zkrácený životní cyklus výrobků
- zvýšený důraz na kvalitu a princip just-in-time
- zvýšená dynamika trhu
- aliance, společné podniky a restrukturalizace [1]

Marketing teprve v současné době dospívá do fáze plně integrované funkce, takže se v praxi začíná naplňovat princip „zákazník vždy na prvním místě“. Řízení vztahů se zákazníky je v popředí těchto aktivit, protože vytváří silnější vazby s vybranými zákazníky a to klade nový důraz na potřebu dosáhnout v očích zákazníků konkurenční výhody a odlišné kompetence. I na straně kupujících se začínají uplatňovat výběrové metody ohledně dodavatelů, jejich cílem je optimalizovat využití zdrojů a pomocí synergického efektu dospět k vzájemnému prospěchu. Výběr preferovaných dodavatelů bývá založen na ohodnocení jejich finančního a věcného významu pro zákazníka. Aby řízení vztahů fungovalo efektivně, musí mít obě strany, dodavatel i zákazník, zájem na spolupráci a společných investicích.

Strategie budování vztahů mohou být účinné pouze tehdy, pokud má dodavatel hmatatelné, trvalé a významné výhody oproti konkurenci. Tyto výhody pocházejí z vedoucího postavení dodavatele v oblasti nákladů anebo z výrazných odlišných kompetencí

dodavatele, které pro zákazníka znamenají přidanou hodnotu. Čím užší jsou vztahy spolupráce, tím více může dodavatel posilovat svoji konkurenční výhodu.

Velmi důležitým faktorem při dosahování konkurenceschopnosti dodavatele jsou motivovaní pracovníci. Motivace jde ruku v ruce s osobním zapojením pracovníků. A týmy pro řízení zákazníků jsou doposud nejúčinnějším prostředkem pro zapojení pracovníků na všech úrovních a ze všech funkčních úseků podniku.

1.8.2 Vytvoření efektivní organizace pro CRM

Marketing byl v této kapitole popsán jako způsob přidělování zdrojů. Použití zdrojů je pro řízení klíčových zákazníků kritickým faktorem. Manažer klíčových zákazníků provádí cílené investování zdrojů, lidských a finančních, do aliancí s vybranými zákazníky. K tomu potřebuje plán obchodního pokrytí zákazníků, jehož výchozím bodem je ohodnocení potřebných pracovních zdrojů na jedné straně a dostupných pracovních zdrojů na straně druhé. [3]

Svoji roli při optimalizaci použití zdrojů hrají i vhodné metody prognózování. Je důležité, aby organizace byla jako zrcadlo, ve kterém se bude odrážet, jak funguje systém rozhodování ohledně klíčových zákazníků. To bude obvykle znamenat vytvoření zákaznických týmů pro největší zákazníky společnosti, protože zde existuje složitá síť obchodních, technických a administrativních kontaktů. Pokud tyto týmy fungují efektivně, je výsledkem synergie. Synergii, kdy výsledný celek převyšuje prostý součet jeho součástí, můžeme považovat za primární výsledek uplatnění vedoucích schopností v organizaci.

1.8.3 Překážky na cestě k řízení vztahů se zákazníky

Obchodní mentalita, způsob, jakým jsou organizována obchodní a nákupní oddělení, stejně jako čistá decentralizace odpovědnosti a pravomoci mohou proti řízení vztahů se zákazníky postavit překážky.

Je třeba, aby společnosti přenesly své myšlení ze světa obchodních transakcí do světa řízení vztahů se zákazníky. Tyto světy jsou ve své podstatě velmi odlišné a potřebný posun není snadný.

Ve světě obchodních transakcí je cílem prodat co nejvíce stejného produktu co možná největšímu počtu zákazníků. V takovém světě je potom logická organizace kolem produktu. V rámci těchto kampaní probíhá komunikace, jejímž hlavním cílem je vytvořit

pojem značky. Myšlenkou, která stojí v pozadí, je, že zákazník má tendenci být loajální vůči značce.

Ve světě obchodních transakcí je důležité udržet zákaznickou spokojenost v případě každého jednotlivého prodeje. Hlavní myšlenkou je, že pokud je zákazník se svým nákupem spokojen, vrátí se a nakoupí více, a tak se stane loajálním zákazníkem.

V posledních letech převládl u vedoucích pracovníků názor, že pravomoc a odpovědnost by měly být delegovány a že se tak stane, pokud bude organizace decentralizována a rozdělena do malých jednotek. Pak ovšem hrozí nebezpečí, že pravá ruka neví, co dělá levá. [1]

1.9 Shrnutí poznatků z teoretické části

Cílem řízení vztahů s klíčovými zákazníky je správně posoudit příležitosti v obchodním prostředí, segmentovat portfolio současných i potenciálních zákazníků, vytvořit pro ně produkty „šité na míru“ a zároveň využitelné a vhodné pro více zákazníků. Součástí tohoto procesu jsou i informační systémy pro shromažďování, analýzu a výstupy informací o vybraných zákaznících a obchodním prostředí.

Na realizaci systému CRM, jeho přípravy i vyhodnocení, se musí účastnit všechny složky firmy. Protože se jedná o komplexní proces, který zahrnuje kooperaci řady jednotlivců i oddělení, klade realizace systému zvýšené nároky na koordinaci jednotlivých aktivit, komunikaci uvnitř firmy, kapacitu a odbornou zdatnost pracovníků i perfektní technickou připravenost. Jde o interakční a cyklický proces, jenž se neustále vyvíjí společně se získanými novými poznatky z trhu a od zákazníků.

Systém CRM je tak cenným nástrojem, jak se společnosti podaří jej naplňovat konkrétními a cílenými aktivitami. Po jejich realizaci u zákazníka je dosaženo konkrétních a vyčíslitelných výsledků. Konkrétní výsledky umožňují firmám získat konkurenční výhodu ve smyslu nižších nákladů, rychlejší reakce na požadavek svého zákazníka, zvýšení technické úrovně výrobku s dalšími pozitivními dopady na životnost, spolehlivost apod.

Takovýmto postupem se pak společnost dostává na pomyslné spirále ”o poschodí výš” a své konkurenty pak obvykle nechává v nižších patrech a úrovních.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ S VÝZNAMNÝMI ZÁKAZNÍKY

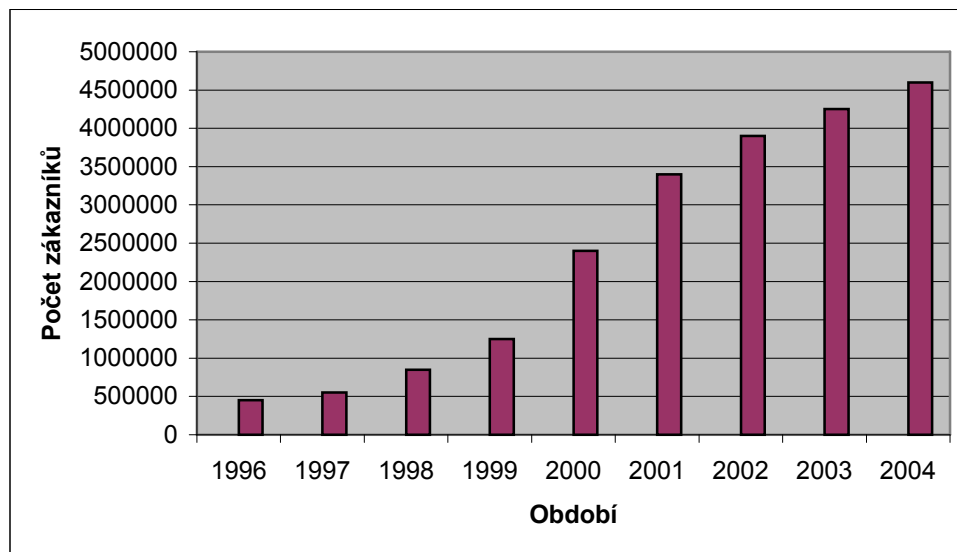
Každá společnost, která chce docílit úspěchu ve svém podnikání, musí prostřednictvím kvality svých produktů a služeb zajistit maximální spokojenost zákazníků. Ovšem jen kvalitní produkty a služby nestačí k tomu, aby společnost zvyšovala svůj tržní podíl a maximalizovala svůj zisk. V tržním hospodářství je nutným předpokladem úspěchu společností řízení vztahů se zákazníky a vytrvalá práce na jejich efektivním rozvoji.

Ve své diplomové práci se budu zabývat řízením a rozvojem vztahů s významnými zákazníky v oblasti mobilního telekomunikačního trhu, a to ve společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. (dále jen Eurotel).

2.1 Představení společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o.

Eurotel Praha je společnost s ručením omezeným (spol. s r. o.), jehož vlastníkem (100%) byla společnost Český Telecom, a. s.. V dubnu letošního roku došlo k prodeji majoritního podílu skupiny Českého Telecomu španělské společnosti Telefónica, která tím získala podíl nejen ve společnosti Český Telecom, ale i ve společnosti Eurotel.

Eurotel Praha, spol. s r. o. (dále jen Eurotel), je finančně zdravá společnost s vedoucím postavením na trhu mobilních komunikací. V žebříčku Czech TOP 100 nejúspěšnějších firem v ČR za rok 2004 se Eurotel umístil jako jediný z telekomunikačních operátorů v první desítce, a to na IV. místě. Tohoto skvělého výsledku dosáhl Eurotel nejen díky profesionální práci svých zaměstnanců, ale i díky použití nejmodernějších technologií. Eurotel je prvním a také největším poskytovatelem mobilních telekomunikačních služeb v ČR. Hlasové a datové služby využívá více než 4,6 milionu jejích zákazníků, což představuje 43 % podíl na trhu mobilních telekomunikací. Růst zákazníků Eurotelu od roku 1996 je možné vidět na následujícím obrázku 6.



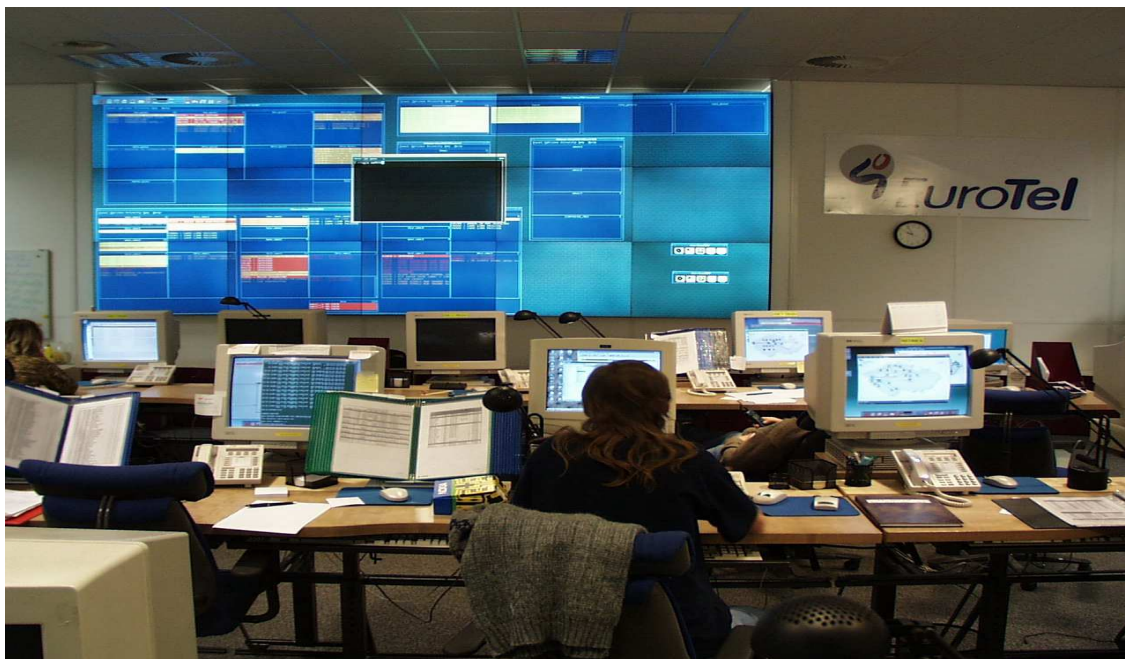
Obr. 6. Růst počtu zákazníků společnosti Eurotel [Vlastní zpracování]

2.1.1 Profil společnosti

Mobilní síť společnosti Eurotel pokrývá signálem území, na němž žije 99% obyvatel České republiky, tzn. více než 10 milionů lidí. Jako první operátor v ČR implementovala do sítě technologii SuperSound, která zajišťuje čistotu hlasového spojení.

Díky spolupráci s více než 363 roamingovými partnery ve 147 zemích světa je Eurotel schopen poskytnout služby téměř kdekoli na světě.

Rozsáhlá síť vyžaduje průběžné monitorování a operativní řízení. Proto bylo vybudováno specializované dohledové a řídicí středisko v Praze. Zde se monitorují veškeré komponenty celulární sítě Eurotel a řídí všechny procesy, které v ní probíhají. Středisko pracuje v nepřetržitém provozu 24 hodin denně, 365 dní v roce a stálá pohotovostní směna centrálního pracoviště je v neustálém spojení s techniky v jednotlivých regionech. V případě poruchy je pak možné odstranit většinu závad v limitu 2 hodin. Na obrázku 7 je vidět, jak takové dohledové centrum vypadá zevnitř.



Obr. 7. Centrum monitorování sítě Eurotel [Vlastní zpracování]

Kvalita služeb

Kromě stálých tarifních zákazníků, kterým je jednou měsíčně vystavována faktura za tarif a využití služby, nabízí Eurotel předplacené karty pod značkou Go a všem pak hlasové služby, kompletní sortiment i obsah multimediálních služeb, včetně videa, MMS, WAP a SMS. Eurotel je jediným mobilním operátorem v České republice, který nabízí ve svých sítích tři nejvyspělejší technologie mobilního (bezdrátového) datového přenosu. V síti GSM General Packet Radio Service (GPRS) a High-Speed Circuit-Switched Data (HSCSD), které jsou dostupné smluvním zákazníkům i zákazníkům předplacených služeb Go a v květnu roku 2004 spustil Eurotel vysokorychlostní datový přenos CDMA na NMT síti (450MHz), čímž se stal prvním mobilním operátorem v ČR nabízejícím vysokorychlostní neomezený přístup k internetu.

Popis podnikatelských aktivit naší společnosti :

- poskytování telekomunikačních služeb
- reklamní činnost a marketing
- zřizování a provozování veřejné mobilní sítě (450MHz)
- zřizování a provozování veřejné mobilní sítě (GSM)

- poskytování veřejné telefonní služby prostřednictvím veřejné mobilní telekomunikační sítě
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- vydavatelská činnost
- konzultační a školicí činnost v oblasti telekomunikační a výpočetní techniky
- automatizované zpracování dat
- poskytování software
- poskytování půjček a úvěrů z vlastních zdrojů

Jelikož byla společnost Eurotel prvním mobilním operátorem na českém trhu, využívá jejich služeb dlouhodobě také velká část firemních zákazníků. Těmto zákazníkům je věnována zvláště velká pozornost. Je jim poskytována celá škála speciálních služeb včetně kvalitní profesionální péče v nejširší prodejní síti značkových prodejen, na bezplatných linkách a v neposlední řadě prostřednictvím obchodních zástupců. Kvalita služeb se opírá o celý komplex opatření, garantujících nepřetržitou dostupnost mobilních služeb.

Společnost Eurotel vybuďovala systém řízení, který splňuje nároky mezinárodního standardu ISO 9001:2000 a zákazníkům zaručuje stabilní a konzistentní úroveň kvality služeb.

Podnikatelská vize

Společnost Eurotel chce ve své činnosti dosáhnout toho, aby každý mohl mít co nejvíce ze života, ať jsou jeho ambice a přání malá nebo velká.

Mise společnosti Eurotel

Přinášet služby, které kdykoliv a kdekoliv obohacují život a každému umožňují získat více ze života.

Politika společnosti Eurotel

Společnost Eurotel ve své činnosti usiluje o vybudování operačních systémů zaručujících kvalitu, výkonnost, spolehlivost a ochranu informací u všech poskytovaných služeb po celé zemi.

Hovoří se zde o čtyřech základních směrech, čtyřech politikách:

- politika kvality
- politika ochrany životního prostředí
- politika bezpečnosti a ochrany při práci
- politika informační bezpečnosti

2.1.2 Finanční výsledky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o.

Tržby za mobilní služby se v roce 2003 zvýšily o 3 % a představovaly 27,6 mld. Kč. Zisk před zahrnutím úroků, daní, odpisů a amortizací (EBITDA) dosáhl téměř 14,2 miliardy Kč a v důsledku toho vzrostla marže EBITDA na 49 %. V rámci České republiky tak společnost Eurotel získala, třetí rok za sebou, prvenství podle indikátoru EVA (ekonomická přidaná hodnota pro vlastníky) podle hodnocení vypracovaného společností Central European Capital ve spolupráci s agenturou Čekia. V níže uvedené tabulce 1 jsou uvedeny výsledky společnosti Eurotel od roku 2001.

	2003	2002	2001
Celkové tržby (mil. Kč)	29 078	28 800	30 063
Celkové provozní náklady (mil. Kč)	19 887	19 684	21 007
Čistý zisk (mil. Kč)	7 254	6 271	6 068
Počet zákazníků	4 214 517	3 891 473	3 238 369

Tab. 1. Výsledky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. [Vlastní zpracování]

2.1.3 Eurotel ve službách veřejnosti

Eurotel není jen jedničkou v oblasti mobilních komunikací. Již řadu let se angažuje také v neziskové oblasti. Jeho podpora Integrovaného záchranného systému ČR a Nadace Eurotel jsou toho důkazem. Svým zájmem o věci veřejné se Eurotel řadí mezi odpovědné, vnímavé a aktivní členy naší společnosti.

Podpora občanské společnosti a rozvoje jednotlivce je součástí firemní kultury, která zdůrazňuje vstřícný postoj firmy ke svému okolí a přijímání spoluzodpovědnosti za stav

a vývoj společnosti. Eurotel je stabilní a prosperující firmou, která je platnou součástí české ekonomiky a silně přispívá k lepšímu životu u nás.

Veřejnost se setkává s různými formami dárcovství a donátorství, nejčastěji s věcnými nebo finanční dary neziskovým organizacím a jednotlivcům v nouzi. Společnost Eurotel cítí potřebu pomáhat druhým, sloužit věcem veřejným a dobrým, věcem, z nichž nemusí mít zisk, ale které jí přinášejí uspokojení, protože ví, že něco udělala pro druhé.

Nadace Eurotel

Za účelem zvýšení podpory neziskovým a filantropickým projektům založila společnost Eurotel Praha v roce 2002 Nadaci Eurotel. Jejím posláním je dlouhodobá podpora projektů pro děti a mládež v celé České republice.

Krizové řízení České republiky

Eurotel se díky spolehlivé síti a kvalitnímu pokrytí podílí na krizovém řízení ČR pro případ živelné pohromy či jiného ohrožení životů a majetku. Hasiči, policie, samospráva a klíčové instituce jsou vybaveny mobilními telefony a propojeny přes síť Eurotel. Ta je, spolu s celým systémem opatření, vybudována tak, aby fungovala i v případě přerušení dodávek proudu, lokálních požárů, katastrof apod. Důležitou součástí je také služba umožňující krizovým číslům zajistit přednostní volání v síti.

Eurotel je členem klubu firemních dárců DONATOR

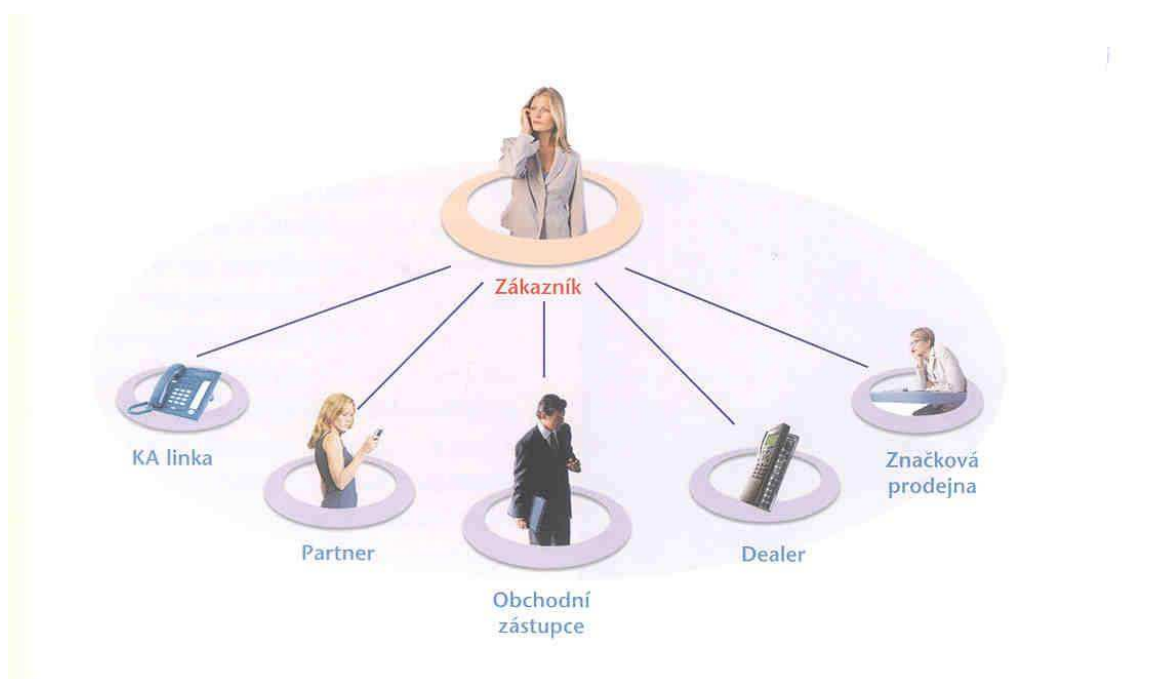
DONATOR je neformální seskupení firem, které prosazují odpovědné a transparentní dárcovství, hlásí se k principu společenské odpovědnosti firem a věnují svou podporu rozvoji občanské společnosti.

Spojení pro jednotky KFOR

Pro potřeby 6. polní nemocnice v Albánii vybudovala společnost Eurotel unikátní buňku mobilní sítě, která umožňovala komunikaci v oblasti nemocnice, uprchlického tábora i do sítě v ČR. Nyní tato buňka zajišťuje komunikaci jednotek mise KFOR v Kosovu.

2.2 Analýza současné úrovně řízení vztahů s klíčovými zákazníky

Základem přístupu společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. ke každému významnému zákazníkovi je poskytování individuální péče a nadstandardního přístupu. Eurotel se snaží dávat svým zákazníkům jen to nejlepší. O významné zákazníky pečuje tým profesionálů v podobě obchodních zástupců, telefonického centra péče o významné zákazníky, značkových prodejen, autorizovaných dealerů, sítě implementačních partnerů a externích obchodních zástupců. Na obrázku 8 je možné vidět schéma prodejních kanálů společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o.



Obr. 8. Přehled prodejních kanálů [Vlastní zpracování]

2.2.1 Obchodní zástupce

Každému významnému zákazníkovi je regionálně přidělen obchodní zástupce, který je s ním v permanentním kontaktu. Osobně jej navštěvuje, informuje ho o nových službách, vysvětluje jejich výhody a fungování, zajišťuje případná školení uživatelů mobilních telefonů, jinými slovy pomáhá řešit jeho požadavky nebo případné problémy. Zákazník Eurotelu tak jedná s někým, kdo jeho firmu časem dobře zná a komu není potřeba pokaždé znovu podrobně vysvětlovat specifické požadavky na fungování tohoto vztahu.

2.2.2 Centrum péče o významné zákazníky

Zákazníkovi je přidělen specialista centra péče o významné zákazníky na bezplatné info lince, které je určeno výhradně pro telefonický a písemný kontakt se zákazníky. Kontaktní osoba zákazníka se pak může obracet přímo na "svého" speciálně vyškoleného specialistu, který je informován o jeho potřebách a úzce spolupracuje s přiděleným obchodním zástupcem. Kontaktní osobě může být navíc přidělena pravomoc objednávat nové služby, měnit je, odpojovat a zapojovat služby pro jednotlivé telefony společnosti. Zákazník tak získává centrální přehled a evidenci o telefonech i službách.

2.2.3 Značkové prodejny

Společnost Eurotel provozuje velmi rozsáhlou síť značkových prodejen po celé ČR. V každé z 87 prodejen je odborně vyškolený personál připravený vždy poradit a pomoci zorientovat se v široké nabídce jak mobilních telefonů, tak tarifních programů či dalších doplňkových služeb. Navíc je na každé prodejně specialista pro významné zákazníky a datový specialista.

2.2.4 Autorizovaní dealeři

Také autorizovaní dealeři se podílejí na obsluze našich významných zákazníků a to zejména v místech, kde nemá naše společnost značkovou prodejnu. I zde jsou odborníci vyškolení pro obsluhu významných zákazníků a datoví specialisté, kteří mohou zákazníka navštěvovat osobně. Výhody plynoucí z uzavřené Rámcové smlouvy tak může zákazník čerpat i u autorizovaného dealera.

2.2.5 Síť implementačních partnerů

Eurotelem vybraná a vyškolená firma zajišťuje bezproblémovou instalaci a nastavení datových a speciálních služeb ve firemních systémech zákazníků Eurotelu (počítačová síť, pobočková ústředna apod.).

2.3 Segmentace významných zákazníků společnosti Eurotel

Významným zákazníkem se stává každá společnost, jejíž měsíční účet (faktura) za mobilní telekomunikační služby přesáhne určitou finanční hodnotu a která podepíše Rámcovou

smlouvu. Aby výhody plynoucí z Rámcové smlouvy odpovídaly významu a velikosti zákazníka, využívá Eurotel rozdělení do tří zákaznických skupiny.

Segmentace podle měsíční fakturace:

- KA 2 (Key Account), fakturace ve výši 5 000 – 30 000 Kč/měsíc za mobilní telekomunikační služby
- KA 1 (Key Account), fakturace ve výši 30 000 – 60 000 Kč/měsíc za mobilní telekomunikační služby
- MA (Major Account), fakturace přesahuje 60 000 Kč/měsíc za mobilní telekomunikační služby

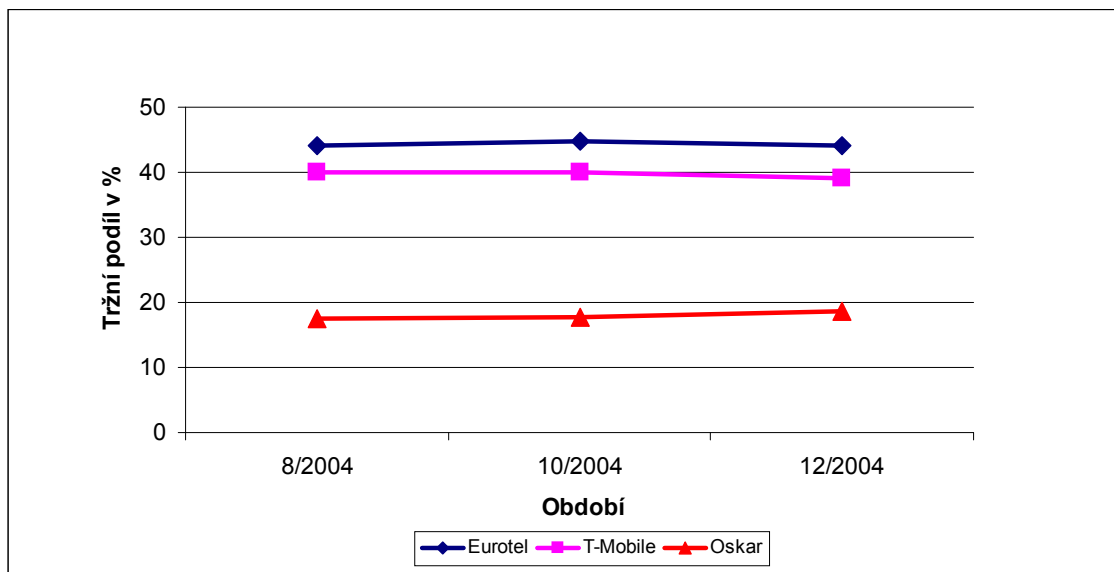
2.3.1 KA segment

Do kategorie významných zákazníků KA segmentu patří malé a střední firmy, se kterými společnost Eurotel dlouhodobě spolupracuje. Jak již bylo uvedeno výše, KA segment se dělí na dvě skupiny. Na KA 1 zákazníky a KA 2 zákazníky.

KA 2 zákazníci

Základní charakteristikou společností spadajících do skupiny KA 2 zákazníků je celková měsíční fakturace za mobilní telekomunikační služby v rozmezí 5 000 – 30 000 Kč.

Tržní podíl Eurotelu v KA 2 segmentu dosahuje výše 44,16 %. Jde o tržní podíl ve společnostech s 6 – 19 zaměstnanci. Rozdělení tržních podílů mobilních operátorů v tomto segmentu zákazníků je možné vidět na následujícím obrázku 9.



Obr. 9. Tržní podíly v segmentu KA 2 zákazníků [Vlastní zpracování]

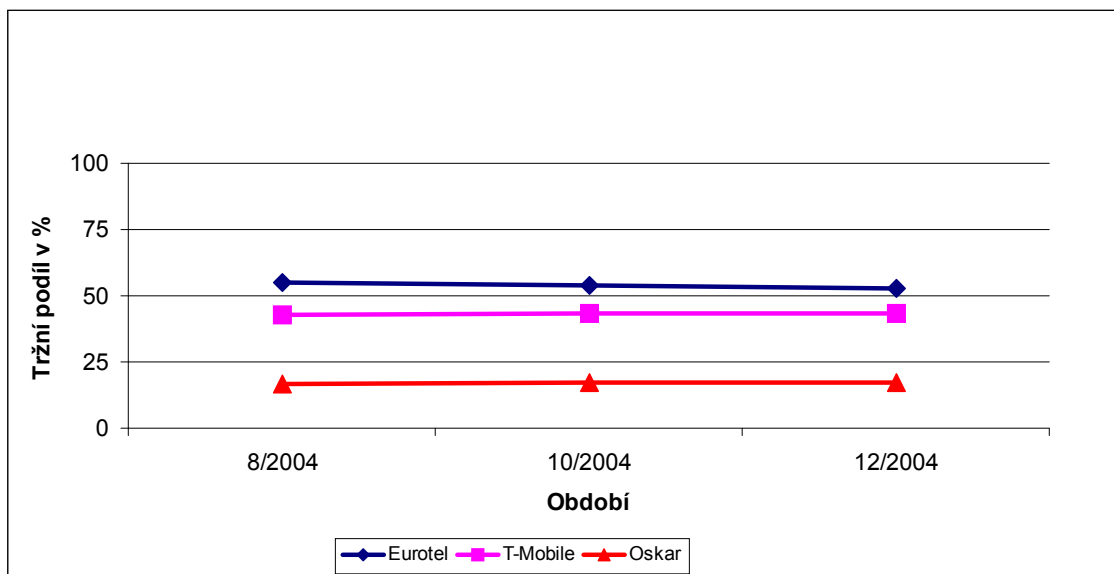
Společnost Eurotel poskytuje svým významným KA 2 zákazníkům péči napříč všemi prodejními kanály. Jedním z důvodů je velké množství těchto zákazníků. Prioritně s KA 2 zákazníky komunikují specialisté pro firemní zákazníky na značkových prodejnách. Tato pozice je v rámci Eurotelu pojmenována zkratkou BAS (Business Account Specialist). O tyto zákazníky pečují také specialisté u autorizovaných dealerů.

KA 2 zákazníci využívají také KA linku k řešení svých provozních záležitostí v rámci telekomunikačních služeb.

KA 1 zákazníci

Základní charakteristikou společností spadajících do skupiny KA 1 zákazníků je celková měsíční fakturace za mobilní telekomunikační služby v rozmezí 30 000 – 60 000 Kč.

Tržní podíl Eurotelu v KA 1 segmentu dosahuje výše 52,67 %. Jde o tržní podíl ve společnostech s 20 – 199 zaměstnanci. Rozdělení tržních podílů mobilních operátorů v segmentu KA 1 zákazníků je možné vidět na následujícím obrázku 10.



Obr. 10. Tržní podíly v segmentu KA 1 zákazníků [Vlastní zpracování]

Společnost Eurotel dává svým významným KA 1 zákazníkům tu nejlepší péči ze strany všech prodejních kanálů, protože si velmi dobře uvědomuje, že právě KA 1 zákazníci jsou potenciálem pro rozšíření segmentu MA zákazníků. Za veškeré aktivity společnosti Eurotel související s obsluhou KA 1 zákazníků je zodpovědný obchodní zástupce pro firemní zákazníky. Tato pozice je v rámci Eurotelu pojmenována zkratkou BAR (Business Account Representative).

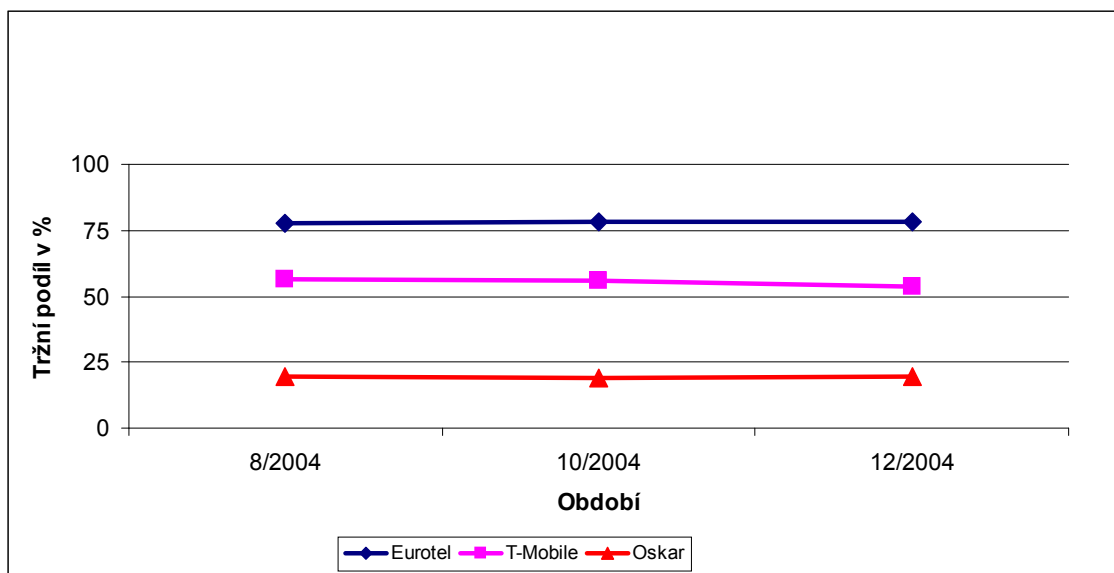
KA 1 zákazníci mají také k dispozici bezplatnou telefonickou info linku z názvem KA linka. Každý z těchto zákazníků má přiděleného konkrétního pracovníka na KA lince, se kterým může řešit provozní záležitosti v rámci telekomunikačních služeb.

Pro KA 1 zákazníky je ovšem hlavním komunikačním partnerem ve vztahu s Eurotelem obchodní zástupce. Ten zastřešuje smluvní podmínky společného obchodního vztahu a velkou měrou se podílí na jeho rozvíjení. Velmi úzce spolupracuje s KA linkou.

2.3.2 MA segment

Do kategorie významných zákazníků MA segmentu patří velké korporátní společnosti, se kterými společnost Eurotel úzce a dlouhodobě spolupracuje. Základní charakteristikou společností a holdingů spadajících do skupiny MA zákazníků je celková měsíční fakturace za mobilní telekomunikační služby nad 60 000 Kč. Horní hranice MA segmentu není omezená.

Společnost Eurotel si stále drží své vedoucí postavení na trhu v segmentu korporátních zákazníků. Tržní podíl Eurotelu v MA segmentu dosahuje výše 78,28 %. Jde o tržní podíl ve společnostech s více než 200 zaměstnanci. Rozdělení tržních podílů mobilních operátorů v segmentu korporátních zákazníků je možné vidět na následujícím obrázku 11.



Obr. 11. Tržní podíly v segmentu korporátních zákazníků [Vlastní zpracování]

Významní zákazníci MA segmentu mají tu největší a nejlepší péči ze strany všech prodejních kanálů, které Eurotel nabízí. Za veškeré aktivity společnosti Eurotel související s obsluhou MA zákazníků je zodpovědný obchodní zástupce pro významné zákazníky. Tato pozice je v rámci Eurotelu pojmenována zkratkou MAR (Major Account Representative).

Dalším komunikačním kanálem, který úzce spolupracuje s korporátními zákazníky je bezplatná telefonická info linka, tzv. MA linka. Díky MA lince může významný zákazník řešit své provozní záležitosti rychle a operativně. Každý zákazník má přiděleného svého profesionálně vyškoleného specialistu MA linky, který je určený právě pro telefonický kontakt s korporátními firmami a je připraven kvalifikovaně pomoci a poradit.

Pro MA zákazníky je ovšem hlavním komunikačním partnerem obchodní zástupce, který ovšem velmi úzce s MA linkou spolupracuje. Obchodní zástupce zastřešuje smluvní podmínky společného obchodního vztahu a intenzivně se podílí na jeho rozvíjení.

MA zákazníkům jsou k dispozici samozřejmě i ostatní prodejní kanály, jako jsou značkové prodejny a autorizovaní dealeři.

Společnost Eurotel poskytuje korporátním zákazníkům individuální péči a na tomto principu je založena celá komunikace s významným zákazníky.

2.3.3 Rámcová smlouva

Rámcová smlouva upravuje základní právní podmínky pro poskytování výhod významným zákazníkům při využívání služeb, nákupu zboží a produktů společnosti Eurotel.

Hlavními výhodami podpisu Rámcové smlouvy je možnost využívání speciálních služeb a tarifů, nadstandardní péče, individuální přístup a další slevy a úspory. [24]

Služby a tarify

Zákazník získává díky podpisu Rámcové smlouvy možnost využívat speciální služby určené pro firemní zákazníky (výhodné volání v rámci společnosti, tzv. služba Eurotel VPN, Eurotel Team ...).

Dále získává speciální velmi výhodný tarif Eurotel Optimum Profí, který je určený pouze pro významné zákazníky a který může využívat po dobu platnosti Rámcové smlouvy.

Nadstandardní péče a individuální přístup

Pro významného zákazníka je připravena následující péče:

- individuální péče poskytovaná speciálně vyškolenými konzultanty ve značkových prodejnách
- přidělený specialista Centra péče o významné zákazníky (MA/KA linka)
- obchodní zástupce
- karta významného zákazníka
- speciální internetové stránky určené pro firemní zákazníky
- pravidelné měsíční business info

Slevy, úsporyVýznamný zákazník má nárok na:

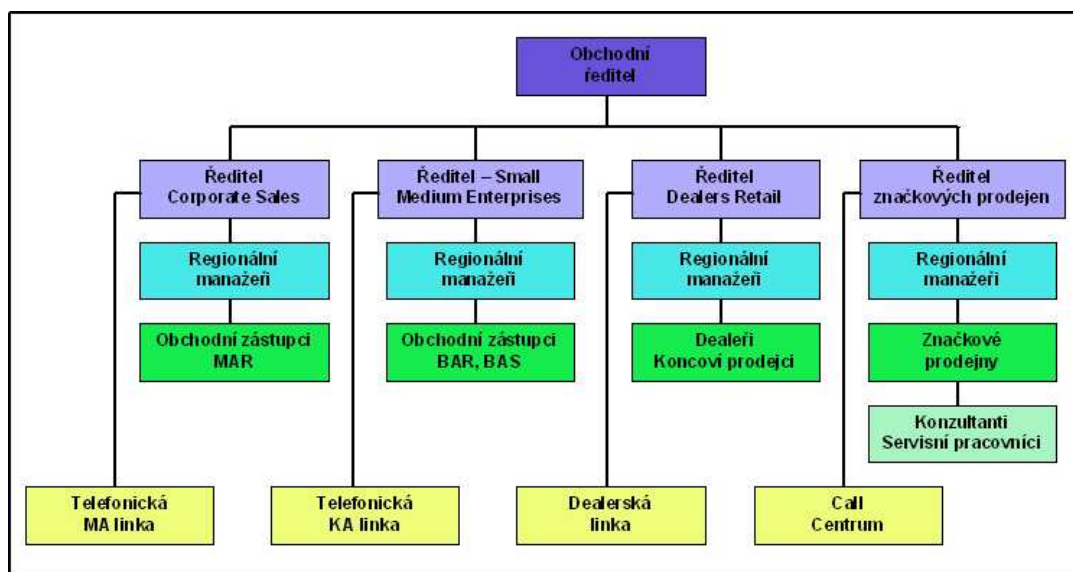
- slevy na telefony a příslušenství, každé 2 roky možnost obměny mobilního telefonu za zvýhodněných podmínek
- slevy na volání
- snížené ceny aktivací
- nevybírání jednorázových záloh při nové aktivaci nebo aktivaci služby mezinárodní roaming
- další výhody

2.4 Správa informací o klíčových zákaznících

Potřeba vytvořit jednotný informační systém CRM ve společnosti Eurotel vznikla v roce 1998, kdy začalo významně přibývat významných zákazníků, tedy malých a středních firem a korporátních zákazníků. Z této potřeby vzešla jednotná databáze vytvořená IT specialisty Eurotelu. Byly to počátky CRM a databáze obsahovala jen tři základní položky – uzavřené smlouvy, kontakty a uskutečněné schůzky.

Skupina významných zákazníků se však dále rozšiřovala a tak vznikla nutnost implementovat dokonalejší systém CRM. Bylo vypsáno výběrové řízení a byl zaveden informační systém SIEBEL eBusiness od americké firmy SIEBEL systems.

Jednou z hlavních podmínek správného fungování systému CRM je nutnost přístupu všech článků prodejních kanálů k uloženým informacím a možnost jejich další správy. Na obrázku 12 je uvedena současná organizační struktura celého prodejního oddělení společnosti Eurotel.



Obr. 12. Organizační struktura prodejního oddělení Eurotelu [Vlastní zpracování]

Aplikace Siebel:

- slouží k vyhledávání a zaznamenávání informací o významných zákaznících společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o.
- je propojená s dalšími interními aplikacemi společnosti Eurotel, např. BSCS, SAP, POS, Personální systém a další
- je velmi otevřený systém, obsahuje detailní informace o všech významných zákaznících (MA, KA 1 a KA 2 zákazníci) společnosti Eurotel, slouží nejen pro sběr dat, ale především pro jejich zpracování a přenos do dalších návazných systémů

V databázi se také shromažďují informace o zákaznících, kteří od Eurotelu odešli k jiným mobilním operátorům. Tato skupina zákazníků zde zůstává jako budoucí potenciál pro akvizice, tedy získání významných zákazníků zpět pro spolupráci se společností Eurotel.

Vzhledem k tomu, že s programem Siebel pracují obchodní zástupci, MA/KA linka, regionální manažeři, národní manažeři, oddělení reportingu, marketing, operativa, oddělení procedur a další oddělení, může na první pohled pro určitou skupinu uživatelů obsahovat příliš mnoho funkcionalit a zdát se tak být nepřehledným. Uživatelské prostředí je však možné si individuálně nastavit a tím si práci zjednodušit. Aby bylo dosaženo výsledků,

pro které byl tento systém pořízen, je nutný zodpovědný přístup všech uživatelů k zapisování veškerých informací získaných o zákaznících do této aplikace.

Na následujícím obrázku 13 je možné vidět základní pohled na obrazovku o významném zákazníkovi.

***Zákazník:** TEST (Testovací zákazník - nemaz)

***Č. zákazníka:** 11112222

***Právní forma:** s.r.o.

***Hierarchie:** Zákazník

Iladřizená složka:

Vrcholová složka: TEST (Testovací zákazník - nemaz)

PZK:

***Ulice:** Vyskočilova 1442/2b

Město: Praha 4

PSČ: 14000

Kraj: Hl.město Praha

***IČ R.Č.:** 11112222

IČ DPH:

Specialista ZP:

Garanti: NO NAME GARANT NO NAME C

ASM:

CC Id:

Způsob přidělení CC Id:

Specialista CC:

Počet Et cel. čísel: 0

Č. specialisty ZP (I. login):

Status zákazníka: Aktivní

Typ zákazníka: Akvizice

Splatnost faktury BSCS:

***Splatnost faktury SAP:** PP14

Číslo odběratele ze SAP: 0000333225

***Segment zákazníka:** KA2 se smlouvou

Organizace: KA organizace

PZ #	Tým řešitelů	Status	Založeno dne	Typ	Popis	Odpovědný řeš	Typ odpov	Plí
	MASKOVA_P	Done	17.3.2005 09:13:37	Schůzka		MASKOVA_P	Sales Support	17
	MENZEL_J	Open	8.3.2005 20:29:19	Schůzka	Dohoda RS	MENZEL_J	BASS	23
	BAUCHOVA_J	Done	10.1.2005 10:34:12	Schůzka		BAUCHOVA_J	Sales Support	10
	HOLNOVA_K	Cancelled	5.10.2004 11:49:09	Schůzka		HOLNOVA_K	Sales Support	5.1
	HOLNOVA_K	Cancelled	5.10.2004 11:48:54	Schůzka		HOLNOVA_K	Sales Support	5.1

Obr. 13. Základní pohled na zákazníka v aplikaci Siebl [Vlastní zpracování]

V aplikaci Siebel je možné sledovat:

- Informace o zákazníkovi (název, sídlo, IČO atd.)
- Informace o kontaktních osobách (jejich iniciály, pravomoci, kampaně atd.)
- Obchodní případy (fáze prodeje služeb, tendry, partnerská řešení atd.)
- Aktivita a požadavky zákazníka (záznamy o kontaktech a požadavcích zákazníka)
- Kalendář (plánování schůzek)
- Smlouvy (evidence smluv)
- Přehled měsíční fakturace
- Kampaně
- Reporty (široká škála pohledových reportů)

2.5 Analýza konkurence

Na mobilním telekomunikačním trhu v České republice působí tři operátoři. Jde o společnost Eurotel Praha, spol. s r. o., společnost T-Mobile Czech Republic a.s. a společnost Oskar Mobil a.s..

2.5.1 Společnost T-Mobile Czech Republic a.s.

Společnost T-Mobile Czech Republic a.s. (dále T-Mobile) působí na českém trhu od roku 1996. Provozuje veřejnou mobilní komunikační síť standardu GSM 900 a 1800 MHz a je držitelem licence na provozování pevné sítě a sítě třetí generace UMTS. T-Mobile poskytuje služby pro jednotlivce, firmy i veřejné instituce. Vedle paušálních programů nabízí služby pro majitele předplacených karet pod značkou Twist či služby šité na míru firemní klientele. Na konci roku 2004 využívalo jeho služeb 4,36 milionu zákazníků.

T-Mobile je členem mezinárodní telekomunikační skupiny T-Mobile International. Zákazníci mohou díky mezinárodnímu zázemí počítat i v zahraničí s dostupností služeb, na něž jsou zvyklí z domova, či využít jednotné a velmi výhodné ceny za volání.

Úspěch společnosti potvrzují i finanční ukazatele. Celkové tržby vzrostly o solidních 8 % na 26,4 miliard Kč. Vzrostl i ukazatel EBITDA, a to o 6,9 procenta na 11,5 miliard. Čistý zisk činil 4,2 miliardy Kč, což je o 4,2 procenta méně než v roce 2003. Pokleslo i ARPU, a to o 4,4 procenta na 470 Kč. V níže uvedené tabulce 2 jsou uvedeny výsledky společnosti T-Mobile za rok 2004.

	2004	2003	Změna v %
Počet zákazníků	4 360	3 947	+10,5
Tarifní zákazníci	1 105	889	+24,3
Twist zákazníci	3 255	3 058	+6,4
Nový zákazníci	413	438	-5,8
Tarifní zákazníci	216	218	-0,9
Twist zákazníci	197	220	-10,6
Celkové tržby (mil. Kč)	26 389	24 442	+8,0
EBITDA (mi. Kč)	11 533	10 785	+6,9
Čistý zisk (mil. Kč)	4 236	4 423	-4,2

Tab. 2. Výsledky společnosti T-Mobile za rok 2004 [Vlastní zpracování]

Společnost T-Mobile rozděluje business zákazníky do tří skupin, jsou to firemní zákazníci, významní zákazníci a klíčový zákazníci. Za business zákazníka je považován každý, kdo splňuje podmínky pro podnikání podle platných právních předpisů České republiky. [25]

Firemní zákazník

Za firemního zákazníka je považován každý podnikatel (zákazník s IČ), který má v mobilní síti T-Mobile aktivovanou alespoň 1 SIM kartu.

Firemnímu zákazníkovi jsou k dispozici operátoři datového centra, zákaznické centrum a datový partneri.

Firemní zákazníci mohou využívat výhodných tarifů s možností zvýhodnění HIT, speciální ceny telefonů a příslušenství.

Významný zákazník

Významným zákazníkem se stává každý podnikatel, který uzavře Smlouvu významného zákazníka, v níž se zavazuje využívat služeb T-Mobile v minimální hodnotě 3 600 Kč měsíčně (bez DPH).

Významnému zákazníkovi jsou k dispozici operátoři datového centra, zákaznické centrum a datový partneri.

Významní zákazníci získají navíc speciální ceny telefonů a příslušenství, více volných minut, nižší ceny aktivací a nevybírání záloh na měsíční paušál.

Klíčový zákazník

Za klíčového zákazníka je považován každý podnikatel, společnost či jiný právní subjekt, který využívá služeb T-Mobile v minimální hodnotě 30 000 Kč měsíčně a který má se společnostmi T-Mobile uzavřenu Rámcovou smlouvu klíčového zákazníka.

Klíčovému zákazníkovi jsou k dispozici nejen operátoři datového centra, datový partneri, ale hlavně získávají speciální péči o klíčové zákazníky prostřednictvím obchodních zástupců.

Klíčoví zákazníci mají k dispozici speciální ceny telefonů a příslušenství, nižší ceny aktivací, nevybírání záloh na měsíční paušál a při aktivaci roamingu. a dále speciální služby pro klíčové zákazníky.

2.5.2 Společnost Oskar Mobil a.s.

Oskar je obchodní značkou Oskar Mobil a.s. (dále jen Oskar). Oskar je nejmladší mobilní operátor v České republice. Po získání licence na provozování duální mobilní sítě GSM 900/1800 v říjnu roku 1999 se Český Mobil a.s. stal prvním duálním mobilním operátorem v České republice. Komerční provoz nejmodernější GSM sítě v ČR zahájil 1. března 2000 pod značkou Oskar. Do září 2002 si Oskara za svého mobilního operátora zvolilo více než 1 139 000 zákazníků, což jej řadí mezi nejrychleji se rozvíjející operátory startující ze třetí pozice v Evropě. V září 2004 došlo ke změně jména obchodní firmy z Český Mobil a.s. na Oskar Mobil a.s., který patří prostřednictvím ClearWave N.V. do skupiny spadající pod telekomunikační společnost Telesystem International Wireless (TIW).

Přestože většinu zákazníků tvoří individuální spotřebitelé, Oskar se zaměřuje také na firemní klientelu.

V roce 2004 získal Oskar přes 284 365 nových zákazníků. Oskarovy služby tak k 31. prosinci 2004 používalo celkem 1 831 116 zákazníků, což představuje meziroční nárůst o 18,4%. Tržní podíl společnosti se podle odhadů Oskara během uplynulého roku

zvýšil z 16 na 17%. V níže uvedené tabulce 3 jsou k dispozici neauditované výsledky Oskara za rok 2004.

Oskar	2004 celkem	2003 celkem
Provozní výsledky:		
Tržby služeb (mil. Kč)	13 388	10 820
Provozní ukazatelé:		
OIBDA1 (mil. Kč)	4 147	2 892
ARPU1 (v Kč bez DPH)	640	644
Tržní podíl (odhad v %)	17	16
Podíl tarifních zákazníků (v %)	47,9	42,5
Vývoj počtu zákazníků (v tisících)	1,831	1,547

Tab. 3. Neauditované výsledky za rok 2004 společnosti Oskar [Vlastní zpracování]

V březnu 2005 došlo k prodeji 100 % podílu společnosti Oskar Mobil a.,s. a to společnosti Vodafone. Oskar tedy definitivně končí a přichází Vodafone. Nyní jen vyvstává otázka, jak rychle se vliv nového majitele projeví ve vztahu k zákazníkům.

Firemním zákazníkem společnosti Oskar se může stát každý, kdo je podnikatelem podle platných právních předpisů a má aktivní alespoň dvě Oskarovy SIM karty. Oskar rozlišuje své firemní zákazníky na individuální podnikatele, malé a střední firmy a na větší firmy a korporace. [27]

Individuální podnikatelé

Pokud si pořídí podnikatel dvě nebo více SIM karet, Oskar má pro něj připraveny výhodné a diferencované Tarify pro firemní zákazníky, jsou to tarify Na jistotu a Na zisk. Tato koncepce tarifů je postavena na principu - čím více zákazník volá, tím méně platí.

Oskarovy Tarify pro firemní zákazníky se mohou navíc libovolně kombinovat s ostatními tarify, které jsou určeny standardním zákazníkům.

Malé a střední firmy

Kromě Oskarových speciálních tarifů pro firemní zákazníky je malým a středním firmám nabídnuta, při aktivaci dvou a více SIM karet, možnost podepsat s Oskarem písemnou Účastnickou smlouvu. Získá tak nabídku ušitou na míru své společnosti, včetně výrazných slev na telefony a specializované business služby.

A aktivuje-li si firemní zákazník 10 a více SIM karet, získá ještě výhodnější podmínky.

Větší firmy a korporace

Pro tento segment zákazníků je určený tým Oskarových specialistů, který je schopen připravit komplexní řešení na míru dané společnosti.

Korporátním zákazníkům navíc nabízí maximální podporu a nejvýhodnější podmínky pro spolupráci s Oskarem.

2.6 Shrnutí poznatků z analytické části

V současné době je Eurotel stále leadrem na trhu mobilních telekomunikací. Přednostmi Eurotelu jsou vysoká kvalita služeb, profesionální práce zaměstnanců, používání nejmodernějších technologií a v neposlední řadě individuální péče a nadstandardní přístup ke svým významným zákazníkům.

Přes tato všechna nej si ovšem Eurotel uvědomuje silný tlak konkurenčních mobilních operátorů T-Mobile a Oskar, a proto neustále rozvíjí a vytváří pro své významné zákazníky takové podmínky spolupráce, aby současní zákazníci chtěli nadále se společností Eurotel spolupracovat, a aby potenciální zákazníci měli zájem stát se obchodním partnerem Eurotelu.

V řízení vztahů s významnými zákazníky je důležité vždy pamatovat na používání informačního systému. Všechny prodejní kanály musí do informačního systému vkládat získané údaje o zákaznících. Na druhou stranu je třeba, aby těchto vložených informací dokázala využít všechna ostatní oddělení ve společnosti (marketingové oddělení, management atd.).

3 PROJEKT ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI ŘÍZENÍ VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY

Každý den se uskutečňují stovky jednání a pracovních setkání klíčových pracovníků s klíčovými zákazníky. Proto je nutné neustále pracovat na efektivnosti řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Jádrem celého procesu řízení vztahů je velmi jednoduchá myšlenka. Spokojený zákazník nemá důvod k odchodu, naopak je s velkou pravděpodobností zdrojem budoucích, rostoucích příjmů.

Cílem řízení vztahů je přechod od zákazníka v dlouhodobého partnera, který nejen přináší zisk, ale také se aktivně podílí na tvorbě nových produktů či služeb.

Základem mé diplomové práce je vypracování ideového projektu pro zvýšení efektivnosti řízení vztahů s klíčovými zákazníky.

Zaměřím se zejména na nový přístup k významným zákazníkům a to na přístup k zákazníkům dle jejich potenciálu. V současné době se využívá přístup segmentace zákazníků pouze podle výše jejich měsíční fakturace. A to je třeba změnit.

Základem diplomové práce je navrhnutí způsobu jak zjistit potenciál významných zákazníků, nová segmentace zákazníků dle potenciálu, cílená strategie péče o zákazníky, mapa vlivu v rozhodovací jednotce zákazníka, optimalizace informačních toků a v závěru práce se zmíním také o měření spokojenosti významných zákazníků.

3.1 Potenciál klíčových zákazníků

Nezbytným krokem, který musí Eurotel podstoupit, je nový přístup ke svým významným zákazníkům. Eurotel si musí nastavit jiná kritéria segmentace svých významných zákazníků, než je stávající rozdělení jen dle objemu měsíční fakturace. Nová, mnou navrhovaná, cesta je zaměřit se na zákazníka na základě jeho potenciálu.

Když se zjišťuje, který typ podnikání je atraktivní, jde o to najít styčný bod mezi silnými stránkami společnosti (nebo potenciálními silnými stránkami) a konkrétními zákazníky, kteří tyto silné stránky potřebují, jsou schopni je ocenit a ochotni za ně zaplatit.

Klíčový zákazník nemusí být vždy nějaká celostátní nebo jinak velikostně významná organizace. Může jít o klíčového zákazníka, jehož vliv v daném tržním segmentu je rozhodující nebo je uznávaným technickým inovátorem. Jde však také o zákazníka,

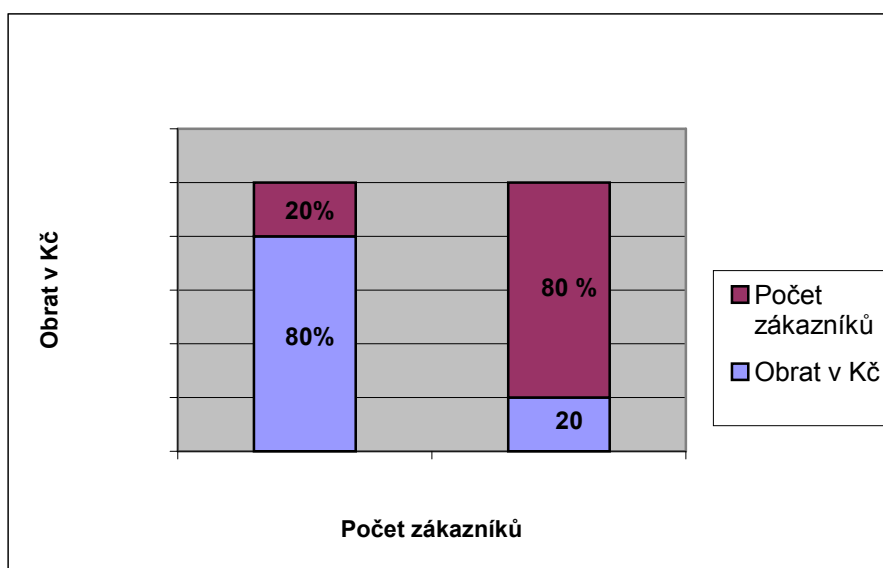
který má v sobě potenciál být rozhodujícím či uznávaným hráčem na trhu, a to znamená také potenciál pro jeho dodavatele.

Při hodnocení potenciálu zákazníka je potřeba uvážit dvě kategorie atributů, a to demografické a psychologické.

3.1.1 Demografické atributy

Demografický atribut je silně ovlivněn potenciálem prodeje, zisku a růstu. Což můžeme demonstrovat použitím Paretovy analýzy.

Tato analýza je založena na předpokladu, že 80% následků je tvořeno 20% ze všech možných příčin. Obecně se dá tedy říci, že 80% jejich tržeb pochází od 20% jejich zákaznické základny, 80% zisku generuje 20% produktů, a tak lze pokračovat dále. Paretův princip se nejlépe sleduje na grafu a je možné jej vidět na obrázku 14.



Obr. 14. Paretův princip [Vlastní zpracování]

3.1.2 Psychologické atributy

Jde o hodnoty a postoje, které dodavatel sdílí se zákazníkem. Jsou to jisté, ale málo postižitelné aspekty vztahů, např. styl jednání se zákazníkem, spolupráce při řešení problémů, ochota a rychlost odezvy, proaktivní přístup při zjišťování potřeb zákazníků a jejich cílů.

Psychologické atributy se týkají jak jednotlivců, tak podniku jako celku. Pokud se společnost Eurotel podaří správně ohodnotit a rozdělit své zákazníky ve smyslu jejich hodnotových měřítek, potenciálu a postojů, může zefektivnit řízení vztahů s významnými zákazníky.

3.2 Zjištění potenciálu významných zákazníků

Eurotel si musí na začátku celého procesu zjišťování potenciálu svých významných zákazníků jasně stanovit kritéria, podle kterých bude zákazníka hodnotit. Níže navrhuji postup hodnocení potenciálu.

Stanovíme kritéria a těmto kritériím je pak potřeba přiřadit váhu, jakou jim Eurotel přikládá. Nebo-li jak moc je dané kritérium pro něj důležité.

Kritéria a jejich váhy se samozřejmě mohou v důsledku změny firemní strategie či stanovení nových cílů Eurotelu měnit.

Ke každému kritériu je zavedena také bodová stupnice. Boduje se v rozmezí 0 až 100 bodů. Body přiděluje příslušný obchodní zástupce, který je zodpovědný za zhodnocení potenciálu svých významných zákazníků. Pro přidělování bodů je použita metoda pásmového hodnocení. Obchodní zástupce nejprve stanoví pásmo a poté zadá konkrétní bodovou hodnotu v rámci intervalu tohoto pásma podle vlastního zvážení.

Toto hodnocení se bude provádět vždy jednou ročně a na začátku každého nového období se budou obměňovat zadaná kritéria na základě strategie společnosti Eurotel.

3.2.1 Stanovení kritérií

Dle strategie společnosti Eurotel a jejích hlavních cílů pro letošní rok 2005 jsem připravila návrh sedmi kritérií s následujícím bodovým ohodnocením.

Konektivita společnosti

Jde o to, zda společnost je schopna využívat sofistikovaných služeb, které jsou technicky i finančně náročnější na pořízení. Jde např. o komplexní řešení vzdáleného přístupu do firemní sítě nebo o hlasové a datové propojení jednotlivých poboček společnosti atd.

Pásmo a) 91 až 100 bodů

Zákazník si službu se 100 % pravděpodobností zakoupí. Služba ho zaujala, vlastní potřebné technické vybavení a má také finanční prostředky na koupi a provoz této služby.

Pásmo b) 71 až 90 bodů.

Zákazník si službu se 75 % pravděpodobností zakoupí. Služba ho sice zaujala, ale musí dokoupit potřebné technické vybavení nebo mu chybí část finančních prostředků na koupi či provoz služby.

Pásmo c) 51 až 70 bodů.

Zákazník si službu s 50 % pravděpodobností zakoupí. Služba je pro něj zajímavá, nemá však potřebné technické vybavení nebo potřebné finanční prostředky.

Pásmo d) 31 až 50 bodů

Zákazník si službu s 25 % pravděpodobností zakoupí. Služba ho zaujala, ale není na dostatečné technické úrovni, nebo používá jiné řešení. Pro využívání služby nemá potřebné technické vybavení ani potřebné finanční prostředky.

Pásmo e) 0 až 30 bodů

Zákazník si službu nezakoupí. Služba není pro něj zajímavá, není na dostatečné technické úrovni, nebo používá jiné řešení a nemá potřebu tento stav měnit.

Prodej Datových služeb

Charakterizuje potenciál využití datových služeb, které slouží pro připojení k internetu a to jak mobilní připojení, tak připojení přes pevné linky Českého Telecomu.

Pásmo a) 81 až 100 bodů

Zákazník si službu se 100 % pravděpodobností zakoupí. Jde o řešení jeho tíživé potřeby.

Pásmo b) 61 až 80 bodů

Zákazník si službu se 75 % pravděpodobností zakoupí. Zjišťujeme překážky v prodeji.

Pásmo c) 41 až 60 bodů

Zákazník si službu s 50 % pravděpodobností zakoupí. Vytváříme tíživou potřebu.

Pásmo d) 21 až 40 bodů

Zákazník si službu s 25 % pravděpodobností zakoupí. Zatím nemá potřebu mobility, nemá tíživou potřebu.

Pásmo e) 0 až 20 bodů

Zákazník si službu nezakoupí.

Prodej hlasových služeb

Charakterizuje potenciál využití hlasových služeb, které zvýhodňují volání nebo zefektivňují využívání telekomunikačních služeb v dané společnosti (např. služby Eurotel VPN, Team, Zelená linka atd.).

Pásmo a) 81 až 100 bodů

Zákazník si službu se 100 % pravděpodobností zakoupí. Jde o řešení jeho tíživé potřeby.

Pásmo b) 61 až 80 bodů

Zákazník si službu se 75 % pravděpodobností zakoupí. Zjišťujeme překážky v prodeji.

Pásmo c) 41 až 60 bodů

Zákazník si službu s 50 % pravděpodobností zakoupí. Vytváříme tíživou potřebu.

Pásmo d) 21 až 40 bodů

Zákazník si službu s 25 % pravděpodobností zakoupí. Zatím nemá potřebu mobility, nemá tíživou potřebu.

Pásmo e) 0 až 20 bodů

Zákazník si službu nezakoupí.

Služba Lokalizace vozidel

Charakterizuje potenciál využití služeb pro lokalizaci vozidel, může jít o řešení služby přímo od Eurotelu nebo o řešení od jeho partnerských společností (např. služba Patriot nebo jiná řešení od společností Tranis či Lupus).

Pásmo a) 81 až 100 bodů

Zákazník si službu se 100 % pravděpodobností zakoupí. Jde o řešení jeho tíživé potřeby.

Pásmo b) 61 až 80 bodů

Zákazník si službu se 75 % pravděpodobností zakoupí. Zjišťujeme překážky v prodeji.

Pásmo c) 41 až 60 bodů

Zákazník si službu s 50 % pravděpodobností zakoupí. Vytváříme tíživou potřebu.

Pásmo d) 21 až 40 bodů

Zákazník si službu s 25 % pravděpodobností zakoupí. Zatím nemá tíživou potřebu.

Pásmo e) 0 až 20 bodů

Zákazník si službu nezakoupí.

Potenciál navýšení obratu

Jde o charakteristiku dané společnosti ,která se týká vývoje růstu obratu nejenom u společnosti Eurotel, ale také u Českého Telecomu.

Pásmo a) 81 až 100 bodů

Předpokládáme zvýšení obratu zákazníka o 50 %. Vycházíme z předpokladu vývoje obratu u mnoha srovnatelných zákazníků v oboru podnikání, společnost velmi rychle roste (roste počet zaměstnanců, počet poboček, tržby, zisk, rozšíření do zahraničí, proniknutí do nového odvětví...).

Pásmo b) 61 až 80 bodů

Předpokládáme zvýšení obratu zákazníka o 38 %. Vycházíme z předpokladu vývoje obratu u více srovnatelných zákazníků v oboru podnikání, společnost roste (bude zvyšovat počet zaměstnanců, připravuje otevření dalších poboček, tržby, zisk, rozšíření do zahraničí, proniknutí do nového odvětví...).

Pásmo c) 41 až 60 bodů

Předpokládáme zvýšení obratu zákazníka o 25 %. Vycházíme z předpokladu vývoje obratu u několika srovnatelných zákazníků ve stejném oboru podnikání, je připravována vyšší penetrace služeb, nebo zvýšení počtu uživatelů mobilních telefonů na nižším stupni řízení.

Pásmo d) 21 až 40 bodů

Předpokládáme zvýšení obratu zákazníka o 13 %. Můžeme sice srovnávat s několika porovnatelnými zákazníky ve stejném oboru podnikání, ale společnost stagnuje.

Pásmo e) 0 až 20 bodů

Nemáme možnost srovnání s jinými zákazníky ve stejném oboru podnikání, společnost v konkurzu, propouští zaměstnance, výkon společnosti klesá.

Bonita zákazníka

Charakteristika společnosti z hlediska důvěryhodnosti, dobré platební morálky a renomé.

Pásmo a) 81 až 100 bodů

Velmi bonitní zákazník, tj. vysoké renomé, důvěryhodný, velmi dobrá finanční čísla (výroční zpráva,...), perspektivní, platí (pokud se jedná o stávajícího zákazníka), vysoká firemní kultura.

Pásmo b) 61 až 80 bodů

Seriózní zákazník, tj. má renomé, je důvěryhodný, má dobrá čísla (výroční zpráva, ...), žádné problémy s dlouhodobým neplacením (pokud se jedná o stávajícího zákazníka), slušná firemní kultura.

Pásmo c) 41 až 60 bodů

V podstatě důvěryhodný zákazník, tj. slušné hospodářské výsledky, žádné problémy s dlouhodobým neplacením (pokud se jedná o stávajícího zákazníka), přijatelná firemní kultura.

Pásmo d) 21 až 40 bodů

Nečitelný zákazník, tj. kolísavé hospodářské výsledky, špatná pověst, častější problémy s placením (pokud se jedná o stávajícího zákazníka), firemní kultura na nízké úrovni.

Osobní kontakty a síla lobby

Charakteristika vztahů společnosti s Eurotelem – vazby klíčových osob na straně zákazníka s obchodním zástupcem Eurotelu.

Pásmo a) 81 až 100 bodů

Velmi těsné vazby Eurotelu s klíčovými hráči na straně zákazníka, chladné až negativní vztahy zákazníka s konkurencí.

Pásmo b) 61 až 80

Zákazník je spokojen, dobré vztahy Eurotelu s klíčovými hráči na straně zákazníka, nulové vztahy zákazníka s konkurencí.

Pásmo c) 41 až 60 bodů

Vztahy Eurotelu s klíčovými hráči na straně zákazníka v podstatě neexistují, nebo jsou slabé. Zákazník je neutrální ve vztahu k Eurotelu, tak ve vztahu ke konkurenci.

Pásmo d) 21 až 40 bodů

Zákazník je s Eurotelem v podstatě spokojen, mohlo by to však být lepší, nebo vztahy Eurotelu s klíčovými hráči na straně zákazníka neexistují. Zákazník je velmi pravděpodobně v dobrých vztazích s konkurencí.

Pásmo e) 0 až 20 bodů

Zákazník je s Eurotelem nespokojen, nebo vztahy Eurotelu s klíčovými hráči na straně zákazníka vůbec neexistují.

3.2.2 Odhalení potenciálu zákazníka

Aby společnost mohla co nejobjektivněji ohodnotit potenciál svých významných zákazníků, musí od nich získat co nejvíce informací. Nejvhodnější formou je osobní jednání obchodního zástupce se zákazníkem, kde je díky pečlivě předem připraveným otázkám možné zjistit potřeby zákazníka, jeho představy, cíle a vizi, kam chce zákazník směřovat a čeho chce ve svém podnikání dosáhnout.

Otázky musí být připraveny tak, aby zákazník svou odpovědí pomohl zjistit pásmo a bodovou hodnotu jednotlivých kritérií.

Na základě odpovědí zákazníka na naše předem připravené otázky můžeme pak určit potenciál, který se v našem daném zákazníkovi skrývá.

Při tomto jednání je také velmi důležité získat informace o tom, zda a jak je v současné době zákazník spokojen s dosavadní spoluprací se společností Eurotel, s jejími produkty a službami.

Měření spokojenosti se nejlépe provádí pomocí dotazníku pro významné zákazníky. V příloze 1 uvádím příklad, jak by mohl vypadat dotazník na měření spokojenosti významných zákazníků společnosti Eurotel.

3.2.3 Určení potenciálu zákazníka

Jestliže společnost stanovila kritéria s jasným bodovým ohodnocením a obchodní zástupce zjistil cíle, vize a potřeby svého zákazníka, je možné provést hodnocení kritérií o atraktivitě zákazníka.

Provedla jsem hodnocení potenciálu na jednom z mých významných zákazníků. Tento zákazník využívá v současné době u společnosti Eurotel 25 SIM s měsíčním revenue (měsíční fakturace) ve výši 35 000 Kč. Jedná se o strojírenskou firmu vyrábějící technická zařízení pro strojírenský průmysl.

Uvedená společnost je již dlouholetým zákazníkem Eurotelu a v mé osobní péči je více než rok. Na základě posledních dvou osobních schůzek s kontaktní osobu dané společnosti jsem vytvořila hodnotící list potenciálu tohoto zákazníka. Výsledek je uveden v tabulce 4.

ID	Rozhodovací kritérium	Komentář	Váha	Body	Celkem
1.	Konektivita zákazníka		25	35	8,75
2.	Datové služby		21	85	17,85
3.	Hlasové služby		17	60	10,20
4.	Lokalizace vozidel		15	25	3,75
5.	Potenciál navýšení obrátu	zvýšení počtu SIM prodej ostatních VAS	12	48	5,76
6.	Bonita zákazníka		10	70	7,00
7.	Osobní kontakty a síla lobby		6	80	4,80
Body celkem:			100	-	58,11

Tab. 4. Vyhodnocení potenciálu významného zákazníka [Vlastní zpracování]

Jakmile známe bodové ohodnocení potenciálu zákazníka, můžeme provést jeho zařazení do správného segmentu zákazníků dle potenciálu.

3.3 Segmentace zákazníků dle potenciálu

V analytické části je uvedeno, že Eurotel rozděluje své zákazníky do segmentů dle výše měsíční fakturace za využívání mobilních telekomunikačních služeb.

Dle mého názoru ovšem toto rozdělení nestačí. Je třeba si zákazníky v rámci jednotlivých, doposud používaných, segmentů rozdělit podle výše potenciálu.

Při rozdělování významných zákazníků dle potenciálu vycházím z celkového bodového ohodnocení potenciálu zákazníka a to v bodové stupnici v rozmezí 0 – 100 bodů.

Navrhovaná segmentace dle potenciálu významného zákazníka:

- 71 – 100 bodů = segment zákazníků typu A
- 31 – 70 bodů = segment zákazníků typu B
- 0 – 29 bodů = segment zákazníků typu C

3.3.1 Zákazníci A

Jde o skupinu významných zákazníků, kteří mají velmi vysoký potenciál využívání služeb či produktů.

Zákazníkům ve skupině A musí být věnována nadstandardní individuální péče. Je třeba upevňovat vztahy pravidelnými schůzkami obchodního zástupce společnosti Eurotel s rozhodujícími nebo ovlivňujícími osobami v dané společnosti. Těmito osobami mohou být přímo jednatelé společnosti, finanční ředitel, obchodní ředitel nebo také kontaktní osoby na pozici sekretářky či asistentů.

Pro zákazníky A je třeba připravit také zvláštní podmínky a motivátory k nákupu služeb či produktů. Zákazník musí mít pocit, že je pro Eurotel skutečně důležitým obchodním partnerem a že získává ze společného obchodního vztahu to nejlepší.

3.3.2 Zákazníci B

Do skupiny zákazníků B patří firmy, jejichž potenciál využívání služeb či produktů je středně vysoký. Tito zákazníci již využívají většinu služeb Eurotelu nebo používají telekomunikační služby od jiných dodavatelů.

Těmto zákazníkům musí být věnována také individuální péče. Je nutné zjistit možnosti a podmínky, za jakých by tento významný zákazník využíval v co největší míře služby

Eurotelu. Také je potřeba zjistit případné problémy ve společnosti našeho zákazníka a pomoci mu je prostřednictvím našich produktů vyřešit.

Pro zákazníky B by měla mít společnost Eurotel připraveny jednoduché typy služeb, testovací provozy nových služeb bez poplatků nebo zvýhodněné podmínky pro koupi služeb s přidanou hodnotou.

Zákazník musí mít pocit, že Eurotel dokáže řešit jeho problémy lépe, než jeho dosavadní dodavatelé a že je plnohodnotným obchodním partnerem.

3.3.3 Zákazníci C

Do skupiny zákazníků C patří společnosti, jejichž potenciál využívání služeb či produktů je nízký až žádný. Tito zákazníci využívají většinu telekomunikačních služeb od jiných dodavatelů a nechtějí to měnit nebo vzhledem k jejich oboru podnikání či velikosti firmy si nemohou z finančních důvodů dovolit používání různých telekomunikačních služeb pro svou společnost.

Těmto zákazníkům C se nevyplatí věnovat individuální péči ze strany společnosti Eurotel. Eurotel by ovšem neměl s tímto typem zákazníků přestat komunikovat. Je třeba kontakt s takovou společností udržovat, protože do budoucna se situace může změnit ve prospěch Eurotelu a potenciál daného zákazníka může začít růst.

Zákazník nesmí na Eurotel zapomenout a musí mít kontakt na konkrétního člověka nebo konkrétní obchodní místo, kdyby chtěl začít nový nebo rozšířit stávající obchodní vztah s Eurotelem.

3.4 Komunikační strategie vztahu

Řídit veškeré vztahy se zákazníky stejným způsobem není v praxi možné. Zákazníky je třeba rozdělit do segmentů a pro každý segment by měla být vytvořena individuální komunikační strategie vztahu, která zajistí maximální růst hodnoty zákazníka. V případě některých zákazníků postačí jednoduchý proces založený na výměně informací. Jiní zákazníci naproti tomu vyžadují komplexní proces, který nemůže fungovat bez výměny informací a emocí.

Problémy ve vztazích se zákazníky mohou vést z uplatňování nevhodné komunikační strategie. Takovým příkladem může být zákazník, který si přeje jednoduchý proces, ale je

nucen přijmout proces, který je pro něj složitý a nevyhovující. V důsledku toho pak může mít zákazník pocit, že vztah mu neposkytuje očekávanou hodnotu.

Jak zákazník, tak společnost Eurotel by měli respektovat nutnost komunikačních strategických možností. Komunikační strategie je nástroj, který má zajistit efektivitu vztahu. Vědomí zákazníka, že něco takového existuje, je předpokladem úspěchu vztahu se zákazníkem.

Komunikační strategií se primárně zabývá oddělení marketingu, proto se dále touto problematikou ve své práci nebudu zabývat. Naopak níže navrhnou, kdo a jak by měl o významné zákazníky pečovat.

3.4.1 Péče o zákazníka dle potenciálu

Definování významných zákazníků dle potenciálu již máme za sebou. Víme, kdo jsou, do kterého segmentu náleží a pro jakou hlavní charakteristiku byli do této skupiny zařazeni. Taktéž máme stanovený ukazatel potenciálu, který je potřeba neustále sledovat a vyhodnocovat. Je dobré mít propracovaný systém, který bude umět přesně a pravidelně zákazníky informovat, ale je také důležité vědět, jaký způsob komunikace zákazník upřednostňuje.

Podle potenciálu rozdělujeme významné zákazníky do tří skupin, jsou to zákazníci A, zákazníci B a zákazníci C.

Eurotel používá pro komunikaci se svými významnými zákazníky širokou škálu prodejních kanálů. Jde o obchodní zástupce pro firemní zákazníky (BAR), specialisty na centru péče o významné zákazníky (KAS), autorizované dealery (AD) a specialisty na značkové prodejně (BAS).

Aby bylo využití těchto prodejních kanálů efektivní, musíme jasně stanovit kdo a jak bude o jednotlivé segmenty dle potenciálu pečovat. Na obrázku 15 je možné vidět navrhovanou strategii prodejní péče významných zákazníků dle jejich potenciálu.

Segment zákazníka	Prodejní kanál	Frekvence komunikace
Zákazník A 71 - 100 bodů	BAR BAS KAS AD	BAR osobní schůzka 1x měsíčně BAS dle potřeby zákazníka KAS tel. kontakt 1x měsíčně AD dle potřeby zákazníka
Zákazník B 31 - 70 bodů	BAR BAS KAS AD	BAR dle potřeby zákazníka BAS dle potřeby zákazníka KAS tel. kontakt 1x čtvrtletně AD dle potřeby zákazníka
Zákazník C 0 - 29 bodů	BAS KAS AD	BAS dle potřeby zákazníka KAS tel. kontakt 1x pololetně AD dle potřeby zákazníka

Obr. 15. Strategie prodejní péče významných zákazníků [Vlastní zpracování]

Pokud společnost Eurotel navrhne jasnou strategii péče o významného zákazníka dle potenciálu, znamená to základ pro efektivní budování společných vztahů.

Nicméně nesmíme zapomínat, že pokud budeme chtít jakémukoli zákazníkovi poděkovat za dobrou spolupráci, nepotřebujeme k tomu žádné strategie péče, ale stačí jen krátké osobní setkání nebo telefonický rozhovor. Je však třeba si uvědomit, že osobní projevení díky mnohdy působí obrovskou silou na upevnění vztahů mezi zákazníkem a prodejcem a podle toho volit způsob komunikace.

Pro Eurotel však nová segmentace zákazníků neznamena vytváření speciálních cenových nabídek dle potenciálu. Dle právních předpisů může Eurotel poskytnout různé cenové nabídky jen tehdy, může-li přesně doložit relevantní důvod zvýhodnění určitých zákazníků. A tento důvod je jen jediný a to je výše měsíčního obrátu, který zákazník přináší.

Nesmí se tedy tyto segmentace významných zákazníků dle obrátu a segmentace dle potenciálu zaměňovat.

3.4.2 Telemarketing

V předešlé kapitole 3.4.1 jsem hovořila o prodejních kanálech, které pečují o významné zákazníky s určitým potenciálem. Nicméně společnost Eurotel doposud plně nevyužívá všech možností jednoho z důležitých prodejních a komunikačních kanálů, kterým je telemarketing.

Základními kameny jakékoliv telemarketingové kampaně jsou lidé, telefonní operátoři. Zkušenost s info linkami velmi často významně ovlivňuje spokojenost zákazníků se službami a se společností Eurotel jako celku. Proto je třeba, aby Eurotel dbal na kvalitu těchto pracovníků.

Telefonní operátoři musí navštěvovat pravidelná školení, kde neustále zlepšují své komunikační dovednosti verbální a neverbální komunikace, komunikační styly, efektivní komunikaci, prodejní dovednosti, aktivní naslouchání, strukturu hovoru, oslovování zákazníka, vedení hovoru, zvládání složitých a stresových hovorů a překonávání námitek.

Je třeba provádět pravidelné kontrolní mechanismy (monitoring hovorů, denní vyhodnocení efektivity operátorů atd.), aby společnost Eurotel předešla chybám v komunikaci v prodejním kanálu telemarketing a mohla tak zvyšovat spokojenost významných zákazníků a zefektivnit řízení vztahů s těmito zákazníky.

Telemarketing je jedním z nejrychlejších a nejefektivnějších komunikačních kanálů. Má dvě základní formy, a to pasivní formu a aktivní formu.

Ve své pasivní formě dává telemarketing zákazníkům možnost dozvědět se o nabízených produktech a službách společnosti Eurotel.

Aktivní telemarketing umožňuje rychle a přesně oslovit zvolenou cílovou skupinu Eurotelu s marketingovým sdělením a získat okamžitou odezvu.

Samozřejmostí v provádění činností telemarketingu je také pravidelná péče o informace o zákaznících a jejich aktualizace ve firemních databázích.

Pasivní telemarketing

Eurotel prozatím využívá ke komunikaci se svými zákazníky pasivní formu telemarketingu.

Pasivní telemarketing Eurotel využívá především pro tyto služby:

- příjem objednávek pro aktivaci služeb
- infolinky s poradenskými službami
- pomocné linky zákazníkovi – helplinky
- příjem a zpracování SMS zpráv
- příjem a zpracování emailů

- příjem a zpracování faxů

Na určeném telefonním čísle, zpravidla na tzv. Zelené lince (800 xxx xxx), která je uvedena ve všech tiskových materiálech a na internetových stránkách Eurotelu, přijímají odborně vyškolení telefonní operátoři příchozí hovory a řeší požadavky zákazníků.

Zelená linka je pro zákazníky zcela zdarma. Náklady spojené s hovorným hradí Eurotel.

Eurotel má tři základní info linky:

- *11 – linka pro standardní paušální zákazníky
- *88 – linka pro zákazníky využívající služeb GO
- *52 – linka pro KA zákazníky
- *77 – linka pro MA zákazníky

Aktivní telemarketing

Společnost Eurotel využívá aktivní telemarkting jen v omezené míře. Jde v podstatě o přímý prodej služeb po telefonu prostřednictvím telefonních operátorů a o průzkum spokojenosti zákazníků prováděný externí agenturou.

Způsob telefonického prodeje se využívá zejména u významných zákazníků, kde telefonní operátoři na info linkách pro významné zákazníky (*52, *77) obvolávají skupinu svých svěřených zákazníků a nabízí jim využití určitých služeb.

Tento způsob ovšem není efektivní, protože není zacílen na konkrétní skupinu zákazníků dle potenciálu, ale v podstatě na všechny významné zákazníky.

Pokud by Eurotel využil mnou navrhovanou novou segmentaci zákazníků dle potenciálu a přesně by zacílil prodej služeb po telefonu na jednotlivé skupiny zákazníků typu A, B či C, zvýšila by se efektivnost prodeje, snížil by se čas strávený prodejem po telefonu, zvýšil by se počet prodaných služeb a celkový výsledek by byl přínosnější nejen pro Eurotel, ale především pro zákazníka.

Aktivní telemarketing neobsahuje jen prodej po telefonu, ale spoustu dalších činností směrem k zákazníkům.

Aktivní telemarketingové služby:

- Přímý prodej
- Znovu získání a nábor nových zákazníků
- Udržení zákazníka a podávání více informací
- Info zákazníkům o novinkách
- Průzkum trhu
- Domlouvání schůzek
- Aktualizace dat
- Volání na zákazníky nereagující na direct mail
- Monitoring

V současné době, kdy sílí konkurenceschopnost ostatních mobilních operátorů je třeba se zaměřit především na udržení a zvyšování tržního podílu společnosti Eurotel.

Proto jsou nejdůležitějšími činnostmi, které musí Eurotel začít využívat, znovu získání a nábor nových zákazníků a udržení stávajících zákazníků.

Aby Eurotel mohl využívat všech výše uvedených činností, musí nejprve buď zřídit nové vlastní interní oddělení, které se bude zabývat výhradně činnostmi telemarketingu nebo tyto činnosti zadat externí agentuře (externímu call centru) k vypracování.

Rozhodnutí, zda bude Eurotel tyto činnosti provádět sám interně nebo přes externí call centra, záleží především na flexibilitě činností a na velikosti nákladů, které jsou spojeny se zřízením nového oddělení, technickým vybavením a náborem nových zaměstnanců. Nejde ale jen o náklady, důležitým aspektem v zavádění komplexního telemarketingu je také dodržování pravidel týkajících se ochrany osobních údajů zákazníků (§ 101 zákona na ochranu osobních údajů) a nařízení od Českého telekomunikačního úřadu.

Telemarketing sám o sobě je velmi široké téma i společně s porovnáním jednotlivých variant, externí call centrum nebo interní call centrum. Výše jsem se pokusila alespoň nastínit problematiku tohoto prodejního kanálu, protože v Eurotelu není telemarketing plně využíván a přitom je důležitou součástí komunikace s významnými zákazníky. Nicméně toto téma není základem mé diplomové práce a proto se jím už blíže nebudu zabývat.

3.5 Mapa vlivu

Jakmile Eurotel ví, kdo jsou jeho významní zákazníci a jaký mají potenciál, je nutné také zjistit, které osoby ve společnosti zákazníka rozhodují o spolupráci s Eurotelem a využívání jeho služeb, ale také jaký vliv mají dané osoby v rozhodovacím procesu dané společnosti. Eurotel tedy musí znát mapu vlivu.

Mapa vlivu představuje systém pro zaznamenávání méně hmatatelných aspektů se zákazníkem, a to ve výstižném a strukturovaném formátu.

Mapa vlivu je důležitou součástí informačních zdrojů o významném zákazníkovi. Je nutno ji neustále udržovat v aktuálním stavu a aktualizovat po každé návštěvě u zákazníka, pokud obchodní zástupce Eurotelu získá nové poznatky.

Úkolem obchodního zástupce je neustále sledovat, zda se neobjevil nový, doposud neregistrovaný vliv. Mapu vlivu ovšem musí sdílet celý tým, ne jenom jednotlivci, proto je nutné motivovat obchodní zástupce, aby tyto informace korektně ukládali do společných systémů.

Řízení zákazníků začíná v podstatě u znalostí všech důležitých osob v rámci organizace zákazníka, jejich rolí včetně jejich postojů ke změnám a k Eurotelu jako svému dodavateli mobilních telekomunikačních služeb.

Z mapy vlivu a znalostí důležitých osob je pak možné sestavit rozhodovací proces zákazníka.

Účelem rozhodovacího procesu je identifikovat:

- jednotlivé členy rozhodovacího procesu v organizaci zákazníka
- míru vlivu, který jednotliví členové mají
- kterého stadia rozhodovacího procesu se účastní
- jaká je jejich role v rozhodovacím procesu
- jaký je jejich obecný postoj k práci (zejména ke změnám)
- jaký je jejich vztah k Eurotelu

Pro rozlišení rolí členů rozhodovací jednotky může Eurotel používat např. těchto uvedených pět kategorií. Jde o role hlavní patron, hodnotitel, patron, technik a klíčový uživatel.

3.5.1 Hlavní patron (HP)

Tato osoba bude provádět konečné rozhodnutí a nemusí se zúčastnit předchozích přípravných fází rozhodovacího procesu.

Obvykle touto osobou bývá statutární orgán nebo majitel společnosti, který bude podepisovat smlouvu (např. předseda představenstva, jednatel, generální ředitel nebo člen představenstva).

Obchodní zástupce Eurotelu se musí snažit, aby se s hlavním patronem alespoň jednou osobně sešel. V tomto případě hraje důležitou roli vyvolání prvního pozitivního dojmu, protože podle toho, jak obchodní zástupce zapůsobí na hlavního patrona, bude hlavní patron vnímat celý Eurotel.

S hlavním patronem by se měl také alespoň jednou sejít manažer pro významné zákazníky, aby hlavní patron pocítil, že jeho společnost je skutečně důležitým zákazníkem Eurotelu.

3.5.2 Hodnotitel (H)

Je to osoba, kterou nejvíce zajímá poměr ceny a výkonu služeb Eurotelu. Má většinou přímý přístup k finančním zdrojům. Čím větší je finanční objem nebo riziko projektu využití těchto služeb, tím vyšší postavení v organizaci bude hodnotitel zaujímat.

Hodnotitel je většinou členem rozhodovací jednotky ve věcech Eurotelu, ve většině případů se jedná o člena vedení (např. finanční ředitel, ekonomický ředitel, ředitel nákupu nebo ředitel IT).

Ovlivňovat hodnotitele, aby byl nakloněn službám Eurotelu není jednoduchá záležitost. Hodnotitele bude nejvíce zajímat jasný a stručný přehled toho, co bude využívání služby jeho společnost stát a co jí přinese.

Doporučení pro obchodní zástupce Eurotelu tedy zní, připravit si jasný přehled nákladů a výnosů z používání služby.

3.5.3 Patron (P)

Patronem je osoba, která má vliv na hodnotitele, jedná se často o osobu podřízenou přímo hodnotiteli (např. vedoucí nákupu, manager IT, vedoucí odboru telekomunikací nebo ostatní vedoucí provozní pracovníci).

Tato osoba může významně ovlivnit rozhodnutí tím, že využije svých osobních dovedností nebo politického vlivu v rozhodovacím procesu dané společnosti.

Pokud je tato osoba přímo kontaktní osobou pro spolupráci s Eurotelem, může obchodní zástupce často a pozitivně ovlivňovat její vztah k Eurotelu.

Pokud ovšem tato osoba není kontaktní osobou, pak o ní obchodní zástupce vůbec nemusí vědět.

3.5.4 Technik (T)

Jde o člověka, který technicky ovlivňuje hodnocení využití služeb Eurotelu pro daný projekt společnosti (např. pracovník IT, provozní pracovník atd.).

Technik může také mít za úkol omezovat množinu dodavatelů služeb, ale nerozhoduje o tom, kdo vyhraje. Zajímá ho především funkčnost a technické podmínky dané služby.

Není důležité rozpoznat technika v rámci rozhodovacího procesu.

3.5.5 Klíčový uživatel (KU)

Tuto roli mají lidé, kteří budou službu používat. Vzhledem k tomu, že pro uživatele je podstatné, jak služba ovlivní jeho práci, je důležité vědět, jaký účinek na jeho úsudek má osobní motivace. To, zda se uživateli služba Eurotelu bude líbit nebo nelíbit, bude mít větší vliv, než logická fakta a údaje.

Je tedy strategické, poznat daného klíčového uživatele a nastínit mu užitek, jaký mu služba přinese (úspora času, zjednodušení pracovní činnosti atd.). Klíčový uživatel může někdy mít v rozhodovacím procesu důležitou pozici, protože celý projekt se řeší většinou kvůli zefektivnění jeho pracovních činností.

3.5.6 Grafické znázornění mapy vlivu

Jakmile obchodní zástupce Eurotelu rozpozná role členů v rozhodovací jednotce, ohodnotí jejich vztah ke službě, případně k celé společnosti Eurotel na stupnici +5 až -5. Hodnocení členů není jednoduchá záležitost. K tomu, aby obchodní zástupce mohl rozpoznat celkovou situaci v dané společnosti, musí mezi ním a firmou proběhnout několik schůzek a setkání s jednotlivými členy. Na základě rozhovorů a cílených otázek pak může sestavit přesnou mapu vlivu.

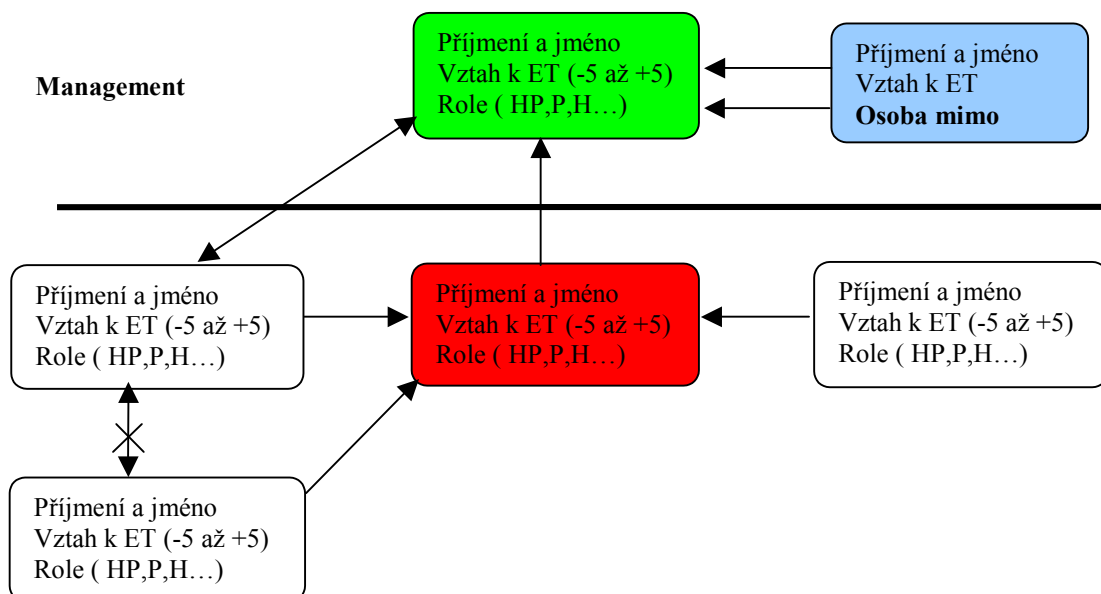
Návrh bodového ohodnocení vztahu jednotlivých členů v rozhodovací jednotce:

- +5 – je interní fanda Eurotelu
- +4 – je velmi nakloněn Eurotelu
- +3 – je nakloněn Eurotelu
- +2 – zajímá se o Eurotel
- +1 – nebude proti Eurotelu
- 0 – je neutrální
- -1 – pravděpodobně bude proti Eurotelu
- -2 – nemá zájem o Eurotel
- -3 – má negativní postoj k Eurotelu
- -4 – má velmi negativní postoj k Eurotelu
- -5 – je odpůrcem (nepřítelem) Eurotelu

Na níže uvedeném obrázku 16 navrhuji jednu z možností znázornění mapy vlivu dle rolí jednotlivých členů a bodového hodnocení.

Popis k obrázku 16:

- šipky určují směr vlivu
- oboustranná šipka znázorňuje jednání ve shodě
- křížek přes čáru znamená negativní vztah
- dvojité čáry znamená silnější vztah (vliv)
- jednotlivá okna lze jednoduše kopírovat a posouvat
- červené pole znamená odpůrce, zelené nejvýznamnější osobu, modrá barva osoby mimo firmu a bílá znamená neutrální roli



Obr. 16. Mapa vlivu v rozhodovací jednotce [Vlastní zpracování]

3.6 Optimalizace informačních toků

V předcházejících kapitolách jsem hovořila o spoustě nových informací, které je třeba o významném zákazníkovi získat. Stejně důležitou činností, jako je získávání podstatných informací, je také jejich záznam a aktualizace ve firemní aplikaci Siebel

Význam softwarové podpory procesů tkví ve sjednocení procesů napříč Eurotelem a větší výkonnosti zpracování transakcí. To je však možné jen za předpokladu, že jsou informace sdíleny napříč organizací. Obchodník správně vnímá vztah se zákazníkem jako základ pro dobrý obchod. Tento vztah si buduje vlastní prací, což spolu s relativně četnou fluktuací obchodníků poměrně často vede k tomu, že nechce data o zákazníkovi sdílet a vnímá je jako data o „svých“ zákaznících. Aby sdílení fungovalo, musí být nastaveny mechanismy, které motivují ke sdílení. Takovým mechanismem může být například pravidlo, že provize je vyplacena, jen je-li zákazník korektně a úplně zanesen do systému. Kontrolu fungování mechanismu je dobré nastavit jako nezávislou na bezprostředních prodejních cílech.

Znalosti o zákazníkovi by měly sloužit zejména k uspokojení jeho potřeb a dlouhodobému posilování vzájemného vztahu.

Uspořádání informační politiky vyžaduje zodpovězení těchto otázek:

- Jaké informace musíme mít k dispozici?
- Kdy tyto informace budeme potřebovat?
- Kde musí být znalosti přístupné?
- Pro koho mají být přístupné?

Cílem informační politiky je uspořádání vzájemných vztahů pro účely vzájemné komunikace. Obsahové uspořádání vzájemné komunikace je tak složité, že jej nelze typizovat a zařadit do několika řádků a sloupců.

Každý prodejní kanál může své plány a cíle splnit podle požadavků zákazníka jen tehdy, má-li o něm k dispozici dostatek informací. Je nutné, aby každý prodejní kanál věděl o postojích zákazníka a o historii jeho kontaktu se společností.

V analytické části jsme hovořili o stávající situaci řízení vztahů s významnými zákazníky společnosti Eurotel. Společnost Eurotel využívá širokou škálu prodejních kanálů k obsluze svých významných zákazníků a snaží se jim dávat to nejlepší.

Na druhou stranu je třeba si položit otázku, zda tyto prodejní kanály získávají to nejlepší od společnosti Eurotel a zároveň jí to nejlepší dávají.

Tím nejlepším nemyslím dobře odvedenou práci, zvýšení zisku či úsporu nákladů. To nejcennější, co může společnost mít, je plnohodnotný bezbariérový informační systém přístupný všem prodejním kanálům.

Aby se informační systém mohl stát přístupný všem prodejním kanálům, je třeba ošetřit předávání informací o zákazníkovi přímo externím prodejním kanálům (autorizovaní dealeři a implementační partneři) po stránce právní a po stránce zabezpečení systému proti úniku informací.

Informace jsou důležité pro analýzu, analýza je důležitá pro rozhodování. Je tedy naprosto nutné o klíčových zákaznících získat co nejvíce informací a zpřístupnit je všem prodejním jednotkám.

U významných zákazníků navrhuji sledovat:

- vlastníky, vlastnické vztahy, historii
- organizační strukturu

- zájmy, trendy, potřeby, cíle
- mapu vlivu zákazníka
- potenciál zákazníka
- konkurenční nabídky, vztahy
- výsledky – zisky, obraty, prodeje, rozhodující odvětvové ukazatele

Základní náhled na kartu významného zákazníka v aplikaci Siebl je tedy potřeba doplnit o Potenciál zákazníka, kde se budou shromažďovat informace o kritériích potenciálu, bodovém ohodnocení zákazníka, jeho zařazení do segmentu dle potenciálu. V aplikaci Siebel nesmí chybět ani Mapa vlivu, kde se budou nalézat informace o rolích jednotlivých členů rozhodovací jednotky a vztahy těchto členů k Eurotelu.

K těmto informacím pak musí mít přístup nejen celý prodejní kanál, ale také oddělení marketingu, reportingu a management.

3.7 Soustavné měření

Potenciál zákazníků je třeba pravidelně identifikovat, doplňovat a hodnotit. Dosahování dobrých výsledků v obsluze a splňování požadavků zákazníků je cesta k vysoké kvalitě.

Měření růstu potenciálu významných zákazníků provedeme vždy na konci dvanácti měsíčního období, na které jsme stanovili daná kritéria.

Výsledek zjistíme porovnáním objemu využívaných služeb jednotlivými významnými zákazníky v době provádění kvalifikovaného odhadu potenciálu pro následujících 12 měsíců, dle stanovených kritérií a stanovené segmentace, s objemem prodaných (využívaných) služeb zákazníkům na konci dvanácti měsíčního období.

Dle strategie společnosti Eurotel a jejích nových cílů je třeba pravidelně vždy jednou za 12 měsíců revidovat nastavená kritéria hodnocení potenciálu a plány prodeje.

Další důležitou veličinou, kterou musíme sledovat a soustavně měřit je spokojenost významného zákazníka a jeho vnímání společnosti Eurotel ve srovnání s ostatními mobilními operátory na telekomunikačním trhu.

3.7.1 Měření spokojenosti významných zákazníků

Dodavatelé služeb, kteří buď neustále zlepšují své služby nebo často zavádějí na trh nové služby pro zákazníky, musí používat měření spokojenosti svých zákazníků. A to zejména těch klíčových.

Opakovaná měření přinášejí možnost mít objektivní data, která jsou měřena v pravidelných časových intervalech. Tak je možné např. reagovat s předstihem na pokles spokojenosti zákazníků s nabízenými službami.

Velkým přínosem tohoto typu měření je možnost pohledu na svoji společnost zvenčí očima svého zákazníka.

Spokojenost zákazníků je tedy třeba zjistit vždy na začátku sledovaného období, jak jsem již uvedla v kapitole 3.2.2, a na jeho konci, abychom mohli určit, zda se spokojenost významných zákazníků zvyšuje, stagnuje nebo klesá.

Měření spokojenosti se nejlépe provádí pomocí dotazníku pro významné zákazníky. V příloze 1 uvádím příklad, jak by mohl vypadat dotazník na měření spokojenosti významných zákazníků společnosti Eurotel.

Dá se říci, že zákazníkům jsou pokládány otázky, které si kladou zákazníci při poměřování kvality, spokojenosti a dalších klíčových faktorů.

Nedílnou součástí všech dotazníků, které směřují přímo k zákazníkovi jsou vždy čtyři základní otázky, na základě nichž se zjistí tzv. TRI*M Index, který popisuje výši spokojenosti a loajality zákazníka ke společnosti Eurotel.

Otázka první

Jak byste celkově hodnotil(a) společnost Eurotel, její služby a produkty?

Zákazník používá škálu 1 až 5, kde 1 znamená, že je hodnotí jako vynikající, 2 jako velmi dobré, 3 jako dobré, 4 jako ucházející, 5 jako špatné.

Otázka druhá

Doporučil(a) byste služby a produkty společnosti Eurotel svým obchodním partnerům?

Zákazník používá opět stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená určitě ano a 5 určitě ne.

Otázka třetí

Pokud byste se mohl(a) volně rozhodnout o svém dodavateli, využíval(a) byste služby a výrobky společnosti Eurotel i v budoucnu?

Opět zákazník použije stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená určitě ano a 5 určitě ne.

Otázka čtvrtá

Jak byste hodnotil(a) výhodnost využívání služeb a produktů společnosti Eurotel ve srovnání s jinou telekomunikační firmou?

Zákazník odpovídá buď že využívání těchto služeb je mimořádně výhodné, velmi výhodné, celkem výhodné, málo výhodné, mimořádně nevýhodné.

3.8 Shrnutí poznatků z projektové části

Kdo jsou vlastně významní zákazníci Eurotelu, jaký je jich potenciál, co je zajímá, co a kdy nakupují, jak a kde nakupují, jaká preferují média, kdo rozhoduje o nákupu? To vše jsou cenné informace, které když bude umět společnost Eurotel získat, zpracovat a správně interpretovat, tak jí pomohou efektivně komunikovat se zákazníky a prodávat jim ty pravé služby, které zrovna zákazníci potřebují.

V současném hyperkonkurenčním prostředí, kdy stoupají požadavky zákazníků a zároveň klesá jejich loajalita ke značce je nezbytným předpokladem pro přežití každé společnosti získání a udržení těch nejziskovějších zákazníků. Jediným způsobem jak toho dosáhnout je

rozpoznat potenciál významných zákazníků, navázat s nimi správnou komunikaci, identifikovat jejich potřeby, uspokojit je a pracovat na růstu zákazníka.

Výše uvedeného cíle je navíc nezbytné dosáhnout při udržení nákladů na marketingovou komunikaci a nákladů na prodej v rozumné výši.

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo vytvoření projektu efektivního řízení vztahů s významnými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o., který má přispět k novému přístupu k těmto zákazníkům a ke zlepšení budování vzájemných vztahů.

Diplomová práce se skládá ze dvou základních částí. Z části teoretické a praktické.

V teoretické části jsou zhodnoceny literární prameny, kterých je k tématu řízení vztahů se zákazníky nespočetné množství.

Ze všech literárních pramenů vyplývá, že budování a řízení vztahů se zákazníky je náročný a dlouhodobý proces, ovšem na druhou stranu také velmi důležitý a v dnešní době pro každou společnost nepostradatelný. Dá se říci, že firma, která je orientována na své zákazníky, nikoliv jen na prodej, a pracuje s nimi na vzájemných vztazích, získává velkou konkurenční výhodu oproti ostatním společnostem na trhu.

V praktické části jsem představila společnost Eurotel a zaměřila jsem se na dosavadní systém řízení vztahů se zákazníky a na jejich současnou segmentaci. Protože důležitou součástí celého procesu řízení vztahů se zákazníky je sběr a záznam informací, nastínila jsem také proces zaznamenávání údajů do firemních databází.

V této části nesmí chybět ani analýza konkurenčních mobilních operátorů na telekomunikačním trhu. Z této analýzy vyplývá, že pro všechny tři operátory je nejdůležitějším kritériem segmentace zákazníků jejich měsíční obrát za telekomunikační služby.

Součástí praktické části je také samotný projekt řízení vztahů s významnými zákazníky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o., který je z celé diplomové práce nejvýznamnější kapitolou.

Zjištění potenciálu významného zákazníka, shromažďování dat o komunikaci zákazníka se společností Eurotel, důkladná analýza těchto dat, vhodně zvolená strategie péče o zákazníka, její důsledné využití v prodejním procesu, vyhodnocení dosažených výsledků a jejich aplikace do dalších období na základě nových cílů, je tou pravou cestou ke zvyšování efektivnosti řízení vztahů s významnými zákazníky a budování vysoké zákaznickovy loajality ke společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o..

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] STORBACKA, K., LEHTINEN, R. J., *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [2] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.
- [3] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
- [4] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky : co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha : Grada Publishing , 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [5] FOSTER, T. R. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.
- [6] GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-318-9.
- [7] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
- [8] SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994.
- [9] MOLNÁR, Z. *Moderní metody řízení informačních systémů*. Praha: Grada a.s, 1992. ISBN 80-85623-07-2.
- [10] MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-410-X.
- [11] SMETÁČEK, V. *Informace o informacích*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-22-6.
- [12] SKLENÁK, V. *Data, informace, znalosti a Internet*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0.

- [13] FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem : co a jak chci sdělit, jakou cestou, příklady z českého prostředí*. Praha : Computer Press , 2000 - Vyd. 1. ISBN 80-7226-301-3.
- [14] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [15] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing , 2002. ISBN 80-247-0401-3.

Seriálové publikace

- [16] In-Store Marketing. Praha 2004. 12x ročně.

Elektronické monografie

- [17] Nerud, Milan. Kdo jsou klíčový zákazníci a jaká je optimální komunikace s nimi?. *Marketingové noviny* [online]. 2004 - [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1905.
- [18] Nerud, Milan. Kdo jsou klíčový zákazníci a jaká je optimální komunikace s nimi?. *Marketingové noviny* [online]. 2004 - [cit. 2005-04-10]. Dostupný z WWW: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1853.
- [19] *TeliaCall : telemarketing* [online]. [cit. 2005-04-26]. Dostupný z WWW: <http://www.telemarketing.cz/frameset.html>.
- [20] *Aztelemarketing : telemarketing* [online]. [cit. 2005-04-26]. Dostupný z WWW: <http://www.aztm.cz/>.
- [21] *VersaSystems : CRM – řízení vztahů se zákazníky* [online]. [cit. 2005-04-16]. Dostupný z WWW: http://www.versasys.cz/produkty_crm.htm.
- [22] *iteuro : eCRM* [online]. [cit. 2005-04-16]. Dostupný z WWW:

<<http://www.iteuro.cz/ecrm.shtml>>.

- [23] *Wikipedia : Telemarketing* [online]. [cit. 2005-04-26]. Dostupný z WWW:

<<http://en.wikipedia.org/wiki/Telemarketing>>.

- [24] *Eurotel : Péče a prodej* [online]. [cit. 2005-04-28]. Dostupný z WWW:

<<http://corporate.eurotel.cz/jnp/cz/careAndSale/index.html>>.

- [25] *T-Mobile : Úroveň péče o business zákazníky* [online]. [cit. 2005-04-28]. Dostupný z WWW:

<<http://t-mobile.cz/Web/Business/PeceAPodpora/UrovnePeceOBusinessZakazniky.aspx>>.

- [26] *T-Mobile : Finanční zprávy* [online]. [cit. 2005-04-28]. Dostupný z WWW:

<<http://t-mobile.cz/Web/Residential/OSpolecnosti/FinancniZpravy.aspx>>.

- [27] *Oskar : Služby pro firmy* [online]. [cit. 2005-04-28]. Dostupný z WWW:

<http://www.oskarmobil.cz/business/getting_started/business_serv.php>.

- [28] *Oskar : Výroční zprávy* [online]. [cit. 2005-04-28]. Dostupný z WWW:

<http://www.oskarmobil.cz/about_oskar/vyrocní_zprava.php>.

Ostatní zdroje

- [29] Výroční zpráva společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. z roku 2003

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KA	Key Account (firemní zákazník)
MA	Major Account (korporátní zákazník)
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
BAR	Obchodní zástupce pro firemní zákazníky
BAS	Specialista na značkové prodejny
KAS	Specialista na centru péče o významné zákazníky
AD	Autorizovaný dealer

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Dimenze řízení vztahů [1]</i>	12
<i>Obr. 2. Strategie pro klíčové zákazníky [3]</i>	20
<i>Obr. 3. Důležité momenty v řízení vztahů s klíčovými zákazníky [2]</i>	23
<i>Obr. 4. Význam výměny informací [1]</i>	27
<i>Obr. 5. Volný pohyb informací [3]</i>	30
<i>Obr. 6. Růst počtu zákazníků společnosti Eurotel [Vlastní zpracování]</i>	36
<i>Obr. 7. Centrum monitorování sítě Eurotel [Vlastní zpracování]</i>	37
<i>Obr. 8. Přehled prodejních kanálů [Vlastní zpracování]</i>	41
<i>Obr. 9. Tržní podíly v segmentu KA 2 zákazníků [Vlastní zpracování]</i>	44
<i>Obr. 10. Tržní podíly v segmentu KA 1 zákazníků [Vlastní zpracování]</i>	45
<i>Obr. 11. Tržní podíly v segmentu korporátních zákazníků [Vlastní zpracování]</i>	46
<i>Obr. 12. Organizační struktura prodejního oddělení Eurotelu [Vlastní zpracování]</i>	49
<i>Obr. 13. Základní pohled na zákazníka v aplikaci Siebl [Vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 14. Paretův princip [Vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obr. 15. Strategie prodejní péče významných zákazníků [Vlastní zpracování]</i>	68
<i>Obr. 16. Mapa vlivu v rozhodovací jednotce [Vlastní zpracování]</i>	76

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Výsledky společnosti Eurotel Praha, spol. s r. o. [Vlastní zpracování]</i>	39
<i>Tab. 2. Výsledky společnosti T-Mobile za rok 2004 [Vlastní zpracování]</i>	52
<i>Tab. 3. Neauditované výsledky za rok 2004 společnosti Oskar [Vlastní zpracování]</i>	54
<i>Tab. 4. Vyhodnocení potenciálu významného zákazníka [Vlastní zpracování]</i>	64

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník spokojenosti pro významné zákazníky společnosti Eurotel Praha,
 spol. s r. o.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI PRO VÝZNAMNÉ ZÁKAZNÍKY SPOLEČNOSTI EUROTEL PRAHA, SPOL. S R. O.

Níže jsou uvedeny otázky, u každé z nich, prosím, uveďte, jak hodnotíte výkonnost společnosti Eurotel pokud jde o jednotlivé prvky. Své hodnocení vyjádřete na stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená, že jste s ní velmi spokojen(a), 5 znamená, že vůbec nejste spokojen(a).

I. INFORMACE

Následující otázky se budou týkat informací, které Vám Eurotel poskytuje.

Jak jste spokojen(a) s:

S tím jak pravidelně vás Eurotel informuje o nových nabídkách a službách	1	2	3	4	5
přínosem informací na internetových stránkách Eurotel určených pro firemní zákazníky	1	2	3	4	5
přínosem informací v příloze k výpisu z účtu	1	2	3	4	5
přínosem měsíčního informačního servisu Business Info	1	2	3	4	5
s tím, jak je snadné se orientovat v nabídkách Eurotelu	1	2	3	4	5

II. VYUŽÍVANÉ SLUŽBY/CENY a ÚČTOVÁNÍ

Následující otázky se budou týkat produktů, služeb, cen a účtování od společnosti Eurotel.

Jak jste spokojen(a) s:

s nabídkou komplexních řešení hlasových a datových služeb	1	2	3	4	5
kvalitou signálu a pokrytí	1	2	3	4	5
kvalitou datových služeb a připojení k Internetu prostřednictvím MT	1	2	3	4	5
tím, jak jsou služby a produkty nabízené Eurotelem šité na míru Vaší firmě	1	2	3	4	5
tím, jak ceny odpovídají kvalitě poskytovaných služeb	1	2	3	4	5

cenami produktů a služeb	1	2	3	4	5
srozumitelností tarifů	1	2	3	4	5
správností účtování	1	2	3	4	5
srozumitelností účtování	1	2	3	4	5
tím, jak vám Eurotel pomáhá optimalizovat náklady na volání	1	2	3	4	5

III. MA/KA LINKA (CENTRUM PÉČE O VÝZNAMNÉ ZÁKAZNÍKY)

Následující otázky se budou týkat MA/KA linky.

Jak jste spokojen(a) s:

rychlostí telefonického spojení na operátora, tj. dobou, kterou strávíte čekáním na jeho přihlášení	1	2	3	4	5
ochotou operátorů	1	2	3	4	5
tím, jak úspěšně je operátor schopen vyřešit Váš požadavek	1	2	3	4	5
s tím, že Vás operátor informuje navíc i o dalších službách nebo produktech společnosti Eurotel	1	2	3	4	5
pravomocemi personálu MA/ KA linky	1	2	3	4	5
operátorem na MA/KA lince, který je odpovědný za spolupráci s Vaší firmou	1	2	3	4	5

IV. OBCHODNÍ ZÁSTUPCE

Následující otázky se budou týkat obchodního zástupce Eurotelu.

Jak jste spokojen(a) s/se:

kompetencemi obchodního zástupce	1	2	3	4	5
tím jak obchodní zástupce zná produkty a služby a umí je vysvětlit	1	2	3	4	5
schopností obchodního zástupce najít řešení Vašeho problému	1	2	3	4	5

tím, do jaké míry vám obchodní zástupce usnadňuje řešení běžných činností spojených s mobilní komunikací ve Vaší firmě	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

V. CUSTOMER CARE

Následující otázky se budou týkat péče a nabídek, které Vaše firma dostává od společnosti Eurotel.

Jak jste spokojen(a) s/se:

tím, jak o firmu vaší velikosti Eurotel pečuje	1	2	3	4	5
tím, jak o Vaší firmu Eurotel pečuje	1	2	3	4	5
schopností Eurotelu nabídnout zákazníkům lepší péči než jeho konkurenti	1	2	3	4	5
tím, jak často Vás Eurotel kontaktuje s novou informací nebo nabídkou	1	2	3	4	5
tím jak nabídky Eurotelu odpovídají potřebám Vaší firmy	1	2	3	4	5

VI. IMAGE

Následující otázky se budou týkat image Eurotelu.

Nyní mi, prosím, řekněte, do jaké míry souhlasíte s tím, že se daná charakteristika se hodí na Eurotel. Použijte škálu od 1 do 5, kde 1 znamená, že s charakteristikou zcela souhlasíte a 5, že s ní vůbec nesouhlasíte.

Do jaké míry souhlasíte s tím, že:

Eurotel je prestižní firma	1	2	3	4	5
Eurotel je progresivní společnost, která jako první uvádí nové technologie a služby na trh	1	2	3	4	5
Eurotel má vedoucí postavení na trhu	1	2	3	4	5