

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Řízení vztahů se zákazníky v praxi

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2012

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Monika Vodičková / KLZ 2

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. František Janatka, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/-a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo: 25.4.2012 v PRAZE



podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Janatkovi, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Spolupráce s panem Ing. Janatkou pro mě byla obrovským přínosem.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Řízení vztahů se zákazníky v praxi

Customer relationship management in use

Autor: Monika Vodičková

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je řízení vztahů se zákazníky v praxi. Cílem práce je pozorováním prozkoumat marketingový mix a řízení zákaznických vztahů konkrétní firmy. Výsledkem práce by mělo být popsání rozdílů v přístupu k zákazníkům na základě jejich charakteristik a odlišné hodnoty pro firmu. Výsledkem práce by také mělo být doporučení firmě, jak řízení vztahu se zákazníky zefektivinit a zjednodušit pro zaměstnance i pro klienty.

Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a závěr. Hlavním cílem teoretické části je shrnout možnosti marketingového a hlavně komunikačního mixu a popsat, jaké prostředky používá zkoumaná firma. Praktická část potom zkoumá konkrétní dva klienty firmy, přístupy k řízení vztahů s nimi a rozdíly mezi danými postupy, kterými firma k daným klientům přistupuje. Na konci praktické části je provedeno shrnutí možných postupů v řízení vztahů se zákazníky a doporučení zkoumané firmě. Závěr poté shrnuje, zda byly veškeré cíle bakalářské práce splněny.

Summary

Theme of this Bachelor thesis is customer relationship management in use. The aim of the thesis is to, by observation, survey marketing mix and customer relationship management in a given company. The outcome of this thesis should describe the differences in the approach towards customers based on their characteristics and varied value for the company. The outcome should also summarize suggestions on how to make the company's customer relationship management more effective and easier for both employees and clients.

The thesis is divided into theoretical and practical part and a conclusion. Main goal of the theoretical part is to summarize opportunities of marketing and especially communication mix and describe which of these are in use by the surveyed company. The practical part surveys two specific customers, the approaches towards them the company is using and differences in such approaches. The end of the practical part summarizes possible approaches in customer relationship management and presents suggestions for the surveyed company. The conclusion then evaluates if the thesis met all its given objectives.

Klíčová slova:

Řízení vztahů se zákazníky, marketingový mix, komunikační mix, pozorování

Keywords:

Customer Relationship Management (CRM), marketing mix, communication mix, observation

JEL Classification:

M300 – Marketing and Advertising: General

M310 – Marketing

M120 – Personnel Management; Executive Compensation

M140 – Corporate Culture; Social Responsibility

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Monika Vodičková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 2
Název BP:	Řízení vztahů se zákazníky v praxi
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Firma ISP, její klienti a produkty2 Pozorování řízení vztahu se zákazníkem firmy ISP<ol style="list-style-type: none">2.1 Pozorování spolupráce se vzorovým klientem č. 12.2 Pozorování spolupráce se vzorovým klientem č. 23 Srovnání výsledků pozorování spolupráce se vzorovými klienty<ol style="list-style-type: none">3.1 Rozdíl v péči o klienty v závislosti na jejich charakteristických vlastnostech3.2 Důležitost přidané hodnoty v péči o zákazníky4 Slabé stránky v řízení vztahu se zákazníky, návrhy na zlepšení5 Shrnutí pozorování, doporučení firmě ISP do budoucna
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<p>Interní dokumenty firmy International Study Programs, s.r.o. se souhlasem majitelky firmy</p> <p>BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Management Press, s.r.o., 2009, vyd. 3., rozšířené a doplněné. ISBN 978-80-7261-169-0</p> <p>CRM Revue: 12 nejčastějších chyb v zavádění CRM. Praha : CRM Revue, 2004. Dostupné z WWW: <http://www.crmrevue.com/prezentace/12nejcastejsichchyb-rehulka.ppt></p> <p>KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, GARY. Moderní Marketing. Grada Publishing, a.s., 2007, 4. evropske vydani.</p>

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vedoucí BP:	Ing. František Janatka, CSc.
Termín obhajoby BP:	Červen 2012

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
 rektor



V Praze dne 21.12.2011

<p>1. Formy ISP, jejíhož cílů a produktů</p> <p>2. Rozvojový plán vztahu se zákazníkem firmy ISP</p> <p>2.1. Rozvojový plán se vzorovým klientem 5.1</p> <p>2.2. Rozvojový plán se vzorovým klientem 5.2</p> <p>3. Shrnutí výsledků rozvojového se vzorovým klientem</p> <p>4.1. Rozhodnutí o klíčových vztazích se zákazníkem na jejich charakteristických vlastnostech</p> <p>4.2. Důležité příjmové body v péči o zákazníka</p> <p>4.3. Shrnutí vztahu se zákazníkem, návrhy na zlepšení</p> <p>5. Shrnutí rozvojových doporučení firmě ISP do budoucna</p>	<p>Účelové práce (práce zadané práce):</p> <p>Seznam literatury:</p>
<p>literární dokumenty firmy International Study Program, s.r.o. se souhlasem majitelky firmy</p> <p>BEDRNOVÁ, B. a NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie firm. Management Press, s.r.o., 2002, vyd. 1., kolofon a doplněk, ISBN 978-80-7261-169-0</p> <p>CRM Revue 12 nejčastějších chyb v zavádění CRM firmy : CRM Revue, 2004. Doplněk z WWW: http://www.stanovny.com/revue/crm/12nejcastistiychchyb/</p> <p>KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, GARY. Moderní Marketing. Quality Publishing, s.r.o., 2007, 4. evropské vydání.</p>	<p>Seznam literatury:</p>

Obsah

1 Úvod	1
1.1 Cíle teoretické a praktické části práce	2
2 Teoretická část práce	3
2.1 Marketingový mix	3
2.1.1 Product.....	3
2.1.2 Price.....	3
2.1.3 Place.....	4
2.1.4 Promotion	4
2.2 Komunikační mix	4
2.2.1 Reklama.....	5
2.2.2 Podpora prodeje.....	5
2.2.3 Public Relations.....	5
2.2.4 Přímý marketing	5
2.2.5 Osobní prodej	5
2.3 Trh a cílený marketing.....	6
2.3.1 Subjekty trhu.....	6
2.3.2 Dva přístupy podniků na trh	6
2.4 Customer relationship management.....	9
2.4.1 Typy CRM.....	10
2.4.2 Filozofie CRM.....	10
2.4.3 Technologie	11
3 Praktická část práce.....	12
3.1 International Study Programs (ISP).....	12
3.2 ISP a jeho pozice na trhu	12
3.3 Komunikační strategie ISP	13
3.4 Komunikační mix ISP.....	14
3.4.1 Reklama.....	14
3.4.2 Podpora prodeje.....	15
3.4.3 Osobní prodej	17
3.5 CRM v ISP.....	19
3.6 Kontrola řízení péče o zákazníky.....	20
3.7 Pozorování spolupráce se vzorovým klientem č. 1.....	21

3.7.1	Charakteristika klienta č. 1	21
3.7.2	Hodnota klienta č. 1 pro firmu.....	22
3.7.3	Nastavená pravidla a postupy CRM směrem ke klientovi č. 1	24
3.8	Pozorování spolupráce se vzorovým klientem č. 2.....	24
3.8.1	Charakteristika klienta č. 2	24
3.8.2	Hodnota klienta č. 2 pro firmu.....	25
3.8.3	Nastavená pravidla a postupy CRM směrem ke klientovi č 2	27
3.9	Srovnání výsledků pozorování spolupráce se vzorovými klienty.....	27
3.10	Silné a slabé stránky CRM v ISP, návrhy a doporučení do budoucna.....	28
4	Závěr.....	30
	Literatura	32

Seznam zkratek

CRM Customer Relationship Management

ISP International Study Programs, s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Srovnání typových charakteristik vzorových klientů a jejich ohodnocení

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma hromadného marketingu

Obrázek č. 2: Schéma výrobkově diferencovaného marketingu

Obrázek č. 3: Schéma koncentrovaného marketingu

Obrázek č. 4: Schéma diferencovaného marketingu

Obrázek č. 5: Typové dělení CRM

1 Úvod

Pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno téma řízení vztahů se zákazníky v praxi.

V dnešní době silné konkurence snad ve všech oborech je správně nastavené řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management, dále jen CRM) jednou z hlavních konkurenčních výhod. Firmy se musí postarat o své klienty, musí jim poskytnout perfektní portfolio výrobků a služeb a musí toto také umocnit správně nastavenou péčí o ně. CRM v každé firmě, která chce být v dnešním světě úspěšná, musí být nastaveno, řízeno a prováděno tak, aby přispívalo k plnění firemních cílů. Klienti musí vědět, že vedle kvalitních produktů a služeb jim firma poskytne i péči, podporu, konzultační pomoc a bezchybnou komunikaci nejen ve fázi předprodejní a prodejní, ale i ve fázích následných.

Dnes, kdy se na trhu vyskytují stovky konkurenčních výrobků a služeb je péče o zákazníky zásadní. V konkurenčním prostředí se vytvářejí produkty se srovnatelnou kvalitou i cenou, zákazník má ve většině případů možnost obrovského výběru a rozdíly mezi produkty nejsou na první pohled nijak zásadní. Proto je důležité, aby firma uměla svůj produkt a sama sebe odlišit jiným způsobem. Firma působí na klienta mimo samotný produkt a přesvědčuje ho doprovodnými faktory tak, aby se klient při příštím nákupu nerozhodoval a opět zpět tam, kde uskutečnil svůj nákup v posledním případě. Klientům jsou nabízeny nadstandardní služby, promo akce, slevy. Firma se zákazníky komunikuje podle nastavených pravidel, klienti vědí, co a kdy mohou od zástupců firmy očekávat a mezi firmou a klientem se vytvoří pevný vztah. Tento následně zajistí, že při potřebě dalšího nákupu je pro klienta jasnou volbou, na koho se obrátit. Firmě důvěřuje, vždy jsou splněna jeho očekávání a klient po nákupu cítí spokojenost se svým rozhodnutím. Pro firmu tímto i klesají náklady, protože je v průběhu pětkrát dražší získat nového klienta než si udržet toho loajálního a stávajícího.

Na základě odstavců výše bude zajímavé sledovat, jakým způsobem CRM řeší zkoumaná firma. Každý její klient je jiný, rozdíly jsou velmi patrné a pro každého z nich je potřeba nastavit správný přístup, postupy, nabídky i komunikační strategii. Firma se ve svém konkurenčním prostředí vyznačuje profesionalitou a přátelským přístupem a toto se také snaží prosazovat ve svých praktikách CRM. Zásadní je pro firmu komunikace směrem ke klientům, customizace veškerých služeb podle klientských

přání a jejich absolutní spokojenost. Praktiky CRM se firma snaží nastavovat nejen v prodejní fázi, ale i v následných fázích přípravy služby a její realizace. Zásadní je pro firmu také péče o zákazníka po skončení služby, získání zpětné vazby a její použití pro příští spolupráci s daným klientem.

Cíle práce byly nastaveny tak, aby se čtenář nejprve seznámil s teoretickým zázemím marketingu, komunikace a péče o zákazníky a následně s praxí, jež provozuje zkoumaná a popisovaná firma. Cíle pro teoretickou i praktickou část jsou rozpracovány v podkapitole 1.1.

1.1 Cíle teoretické a praktické části práce

Teoretická část práce má za cíl popsat složky marketingového a komunikačního mixu. Dále se tato část věnuje teoretickým poznatkům o působení na globálním trhu a faktorům, které toto působení ovlivňují. V neposlední řadě má teoretická část práce popsat dosud sesbírané poznatky o CRM. CRM je zde popisován z hlediska filozofie a pouze okrajově se popis dotýká softwarů a aplikací. Popisovány jsou také efekty, které CRM přináší a jeho praktického využití.

Cílem **praktické části** práce je seznámit čtenáře se zkoumanou firmou, jejím marketingovým a komunikačním mixem a jejími přístupy k CRM. Práce bude pozorovat a zkoumat veškeré tyto aspekty z pohledu dvou typových klientů, jejichž charakteristiky jsou odlišné a cílem tohoto zkoumání je popsat, jaké sílné a slabé stránky má CRM dané firmy a jaká jsou doporučení autorky práce.

2 Teoretická část práce

2.1 Marketingový mix

Marketingový mix podle mnohých charakteristik a popisů v různých učebnicích obsahuje čtyři marketingové nástroje. Tyto nástroje používají firmy v menší či větší míře k dosažení svých cílů. Jak uvádí Koudelka a Vávra (2007) „*Některé prameny uvádí, že autorem je Neil H. Borden z Harvard Business School.*“¹ Borden používal 14 až 16 složek mixu. Na popularizaci marketingového mixu se podílel Philip Kotler a jeho a jeho pojetí se rozšířilo v praxi. Dodnes se jedná o nejpůvodnějším pohled na marketingová mix.

Jestliže cheme, aby byl marketingový mix úspěšný, musí mu v každém případě předcházet analýza trhu a strategické rozhodnutí, které se týká segmentace trhu, výběru sektoru, na který se mix zacílí a další cílené úkony.

Jak je již zmíněno výše, nejpůvodnější členění marketingového mixu je od Philipa Kotlera a jedná se o členěné 4P (podle počátečních písmen anglických výrazů):

- Product
- Price
- Place
- Promotion²

2.1.1 Product

Do této kategorie patří design, vlastnosti, značka, a balení produktu. Zároveň sem řadíme také nabízené služby k produktu nebo jeho záruku.³

2.1.2 Price

Do ceny zařadíme ceník, možné slevy, při splátkovém prodeji dobu splatnosti, možný leasing.⁴

¹ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

² KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

³ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

⁴ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

2.1.3 Place

Do této kategorie zařadíme způsob, jakým firma dostává svůj produkt k zákazníkům, jaké má pokrytí trhu, jaký je celkový sortiment. Dále sem patří způsob zásobování a dopravy produktu do cíle.⁵

2.1.4 Promotion

Poslední, čtvrtý pilíř marketingového mixu, zahrnuje způsoby, jakými se o produktu firmy dozvídá zákazník. Patří sem reklama, přímý marketing, prodavači a v neposlední řadě i vztah s veřejností. Pod komunikační mix také patří péče o zákazníky, která se stává v současném konkurenčním a vyrovnaném tržním prostředí velice důležitou součástí strategie firem.⁶

Jak je vidět na popisu tzv. marketingového mixu výše, tento se nedělí jen na čtyři konkrétní podsložky. Mix se dělí na čtyři velice úzce popsané konkrétní mixy. Jinými slovy tedy řečeno, pod marketingový mix jako takový patří výrobní mix, cenový mix, distribuční mix a komunikační mix.

2.2 Komunikační mix

Komunikace jako taková je přenos sdělení mezi zdrojem a příjemcem. Marketingovou komunikací se obecně rozumí každá forma komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování stávajících nebo potenciálních zákazníků. Marketingová komunikace má pět základních typů, které závisí na typu sdělení, příjemci i možnostech firmy. Každý z těchto pěti typů využívá jiného nástroje.⁷

⁵ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

⁶ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

⁷ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>.

2.2.1 Reklama

Neosobní hromadná forma komunikace realizovaná prostřednictvím médií. Je orientována na trh přímo. Oslovuje zpravidla spotřebitele a komerční zaměření je zjevné.⁸

2.2.2 Podpora prodeje

Je jedním z nástrojů marketingové komunikace využívající nepřímé formy komunikace. Zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.⁹

2.2.3 Public Relations

Záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.¹⁰

2.2.4 Přímý marketing

Zahrnuje všechny marketingové aktivity, při nichž jsou používány komunikační techniky s cílem navázat interaktivní vztah s cílovými osobami (klienty), a to za účelem vyvolání individuální reakce.¹¹

2.2.5 Osobní prodej

Jediná složka komunikačního mixu využívající výhradně osobní komunikaci. Je komunikací s bezprostřední zpětnou vazbou a je dominující formou marketingové komunikace na průmyslových trzích.¹²

⁸ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>.

⁹ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>.

¹⁰ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>.

¹¹ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>.

¹² TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>.

2.3 Trh a cílený marketing

Trhem rozumíme oblast, ve které dochází ke směně činností mezi jednotlivými subjekty trhu. Tato směna probíhá prostřednictvím tzv. směny zboží. Trhem tedy rozumíme místo, kde se střetává nabídka a poptávka. Každá směna zboží musí také mít minimálně dvě strany kdy každá z těchto stran musí mít něco zajímavého pro stranu druhou.

2.3.1 Subjekty trhu

Subjekty trhu jsou účastníci směny zboží na trhu, buď ze strany poptávky nebo ze strany nabídky.

- Domácnosti
 - Mohou být kupujícími i prodávajícími. Mohou být vlastníky výrobních faktorů (práce, půda), které prodávají podnikům a za získané peníze nakupují.
- Podniky
 - Směna se v jejich rámci uskutečňuje v oblasti průmyslového trhu. Podniky vyrábějí za účelem zisku (mimo neziskových organizací).
- Stát
 - Stát plní roli ovlivňovatele trhu pomocí zákonů a legislativy. Stát může mít také roli kupujícího, a to v případě vypsání státních zakázek.¹³

2.3.2 Dva přístupy podniků na trh

2.3.2.1 Tržně nediferencovaný marketing

a. hromadný marketing (mass marketing)

Takovýto marketingový přístup se používal začátkem 20. století a byl zaměřen na masu kupujících. Platilo, že jeden výrobek byl nabízen všem a jako takový byl stejný nebo téměř stejný. Např. Henry Ford nabízel pouze černá auta. S tímto byly samozřejmě spojené nižší náklady na výrobu a také nižší cena výrobku.¹⁴

¹³ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

¹⁴ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

Obrázek č. 1: Schéma hromadného marketingu

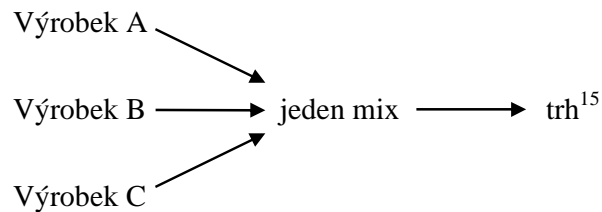


Zdroj: *Topsid* [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

b. výrobkově diferencovaný marketing

Tento marketingový přístup nabízí různé výrobky, které se mohou lišit kvalitou, velikostí i dalšími vlastnostmi. Přesto jsou tyto výrobky nabízeny všem zákazníkům bez rozdílu, tzn. opět je zacílena masa.

Obrázek č. 2: Schéma výrobkově diferencovaného marketingu



2.3.2.2 Cílený marketing

a. koncentrovaný marketing

V tomto přístupu firma nabízí jeden produkt pro jednu jedinou skupinu zákazníků. Např. firma, která vyrábí pomůcky pro horolezce jim nabízí buď jeden výrobek (lana) a nebo vše, co s tímto sportem souvisí. Tato firma však nebude prodávat obyčejné provazy pro zahrádkáře nebo společenskou obuv. Dalším příkladem může být cestovní kancelář, která se zabývá pouze prodejem zájezdů vhodných pro seniory.¹⁶

¹⁵ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

¹⁶ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

Obrázek č. 3: Schéma koncentrovaného marketingu

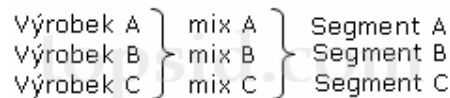


Zdroj: *Topsid* [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

b. diferencovaný marketing

Tento marketingový přístup je velice náročný na plánování a organizování. Jedná se zde o to, že každý jednotlivý výrobek má svůj vlastní marketingový mix. Zároveň také platí, že každý marketingový mix musí dodržovat určité zákony a pravidla.¹⁷

Obrázek č. 4: Schéma diferencovaného marketingu



Zdroj: *Topsid* [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

c. individuální marketing (marketing 1:1)

Zde se jedná o nejnižší stupeň segmentace, kdy se výrobci se snaží vyhovět požadavkům zákazníků a upravují vlastnosti svých produktů.

Tento přístup je také někdy nazýván jako tzv. vztahový marketing. Zmíněný vztah je následně založen na výrobcí (prodejci) a jednom konkrétním zákazníkovi. Výrobce (prodejce) se přizpůsobuje každému jednotlivému zákazníkovi a připraví mu výrobek (službu) ušitou na míru. Jedná se např. o krejčovské salóny, které šijí na míru nebo o poskytovatele individuálních jazykových kurzů.

¹⁷ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: < http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

Záleží na každé firmě, jaký marketingový přístup zvolí a na jaký trh přinese své produkty. Každé takové rozhodnutí by mělo být podloženo průzkumem trhu a marketingovou a prodejní strategií daného subjektu.¹⁸

2.4 Customer relationship management

CRM jako pojem je proces shromažďování, zpracování a využití informací o klientech, kdy tento proces je dnes ve většině případů podporován technologiemi. CRM tudíž umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a zvyklosti klientů a podporuje tak oboustrannou interakci mezi firmou a danými klienty.¹⁹ Jako CRM, ovšem v přeneseném smyslu, se též označuje softwarové, hardwarové a personální vybavení firmy.

V dnešní době je dokonalá znalost a precizní využití CRM klíčovou záležitostí pro firmy jakékoliv velikosti a rozsahu. Firmy cítí, že je třeba změnit orientaci z produktů na zákazníky a v tomto pocitu jsou podporováni i marketingovými odborníky. Nakonec, je to právě klient, kdo do firmy přináší peníze.

V úvodu této práce je marketingový mix rozdělen na tzv. 4 P. Moderním dělením je spíše 4C²⁰:

- customer total cost (celkové náklady klienta)
- customer value (hodnota produktu/služby pro klienta)
- convenience (komfort klienta při nákupu)
- communication (celková komunikace)

Klíčem pro úspěšný návrh a implementaci CRM ve firmě jsou správná a konzistentní data klienta přístupná on-line. Podstatné je také uvědomění si, že CRM se týká prodeje, servisu i marketingu s konečným cílem nastaveným tak, aby byla udržena spokojenost klienta. CRM jako celek je totiž strategie, která se orientuje na vybudování a řízení dlouhotrvajících, pevných a oboustranných vztahů se zákazníky. Tímto je dáno, že to není jen technologie, ale především změna filosofie společnosti směrem ke spokojenosti

¹⁸ TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>.

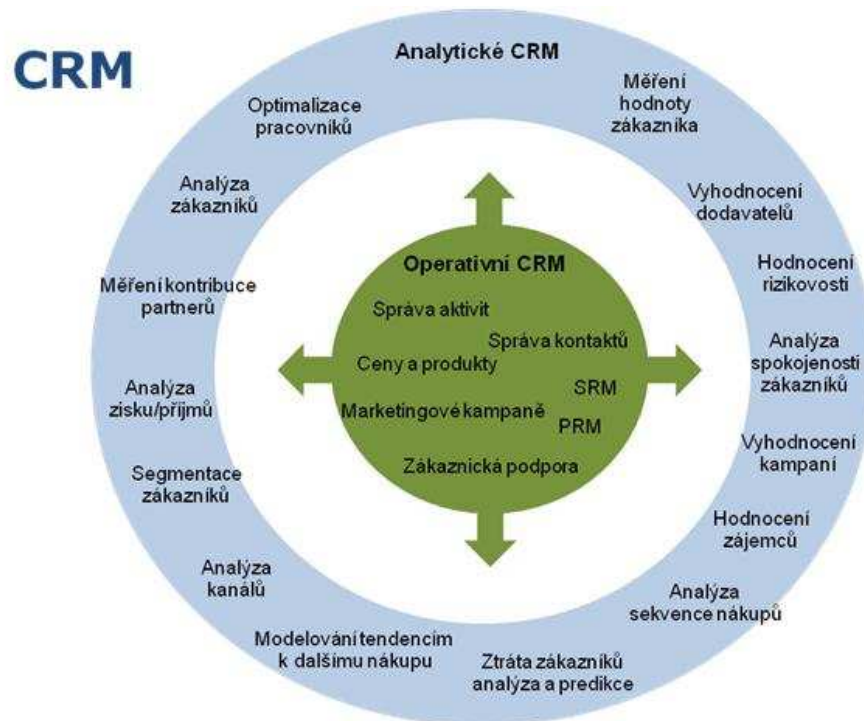
¹⁹ TeamOnline [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.teamonline.cz/co-je-crm>>.

²⁰ Robert Němec [online]. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

klienta. Ve chvíli, kdy firma z jakéhokoliv důvodu nebude dodržovat tuto strategii, implementace CRM je skoro automaticky odsouzena k neúspěchu.

2.4.1 Typy CRM

Obrázek č. 5: Typové dělení CRM



Zdroj: DYCHE, J. The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, 1. Vyd. Boston, Massachusetts: Addison-Wesley, 2002VŠEM, ISBN 0-201-73062-6

2.4.2 Filozofie CRM

Jak již bylo zmíněno výše, CRM identifikuje postupy jak si získat a udržet klienta. CRM zároveň firmám umožňuje řídit a kontrolovat vzájemné interakce s klientem, čímž zvyšuje hodnotu každé takové interakce, zefektivňuje takové procesy, snižuje náklady a zvyšuje obrat.

V dnešním světě musí firmy komunikaci s klienty řídit v mnoha komunikačních kanálech, mezi něž patří web, call centra, prodejce v terénu, dealery nebo partnerské prodejní sítě. Skutečnou výzvou je v tomto prostředí zajistit klientům interakci s firmou libovolným zvoleným způsobem, kdykoliv a skrz jím vybraný komunikační kanál. V klientovi musí vzniknout upřímný pocit, že je partnerem jedné ucelené organizace, která jej rozpozná v jakémkoliv okamžiku a na jakémkoliv místě. CRM má tedy za úkol vedle zefektivnění procesů také vytvoření ziskového vztahu s klientem a snížení operativních nákladů.

Různorodé vědecké výzkumy i praxe samotných firem ukázaly, že firmy vyvtářející spokojené a loajální zákazníky mají více opakujících se zakázek, nižší náklady na získávání nových zákazníků a silnější značku na trhu.

2.4.3 Technologie

Celková strategie CRM ve firmě by měla fungovat jako podpora a automatizace celého procesu. Ten začíná získáním všech možných znalostí o klientovi a jejich uložení do tzv. data warehouse. Proces dále pokračuje detailní analýzou klientských potřeb, tzn. přeměnou dat na informace za pomoci business intelligence & analytického CRM. Proces následně umožňuje využití těchto informací k efektivní a personalizované komunikaci s klienty všemi komunikačními kanály.

3 Praktická část práce

3.1 International Study Programs (ISP)

International Study Programs, s.r.o. je firma založena v roce 1999 v Praze. Firma se zaměřuje na poskytování cestovních a vzdělávacích služeb studentům vysokých škol, převážně ve Spojených Státech Amerických. Univerzity a převážně jejich ekonomické fakulty se v USA zaměřují na mezinárodní komponent, kterého většina z nich dosahuje krátkým pobytem studentů po celém světě. Studenti jedou jako skupina a v rámci cesty chodí do různých společností, setkávají se s jejich manažery a diskutují s nimi na nejrůznější témata. Firma ISP tyto cesty zprostředkovává a zajišťuje vše od letenek přes organizaci návštěv až po hotely, společná jídla a kulturní program.

Firma ISP musí působit na mezinárodním trhu, jelikož její produkt je masivně kupován pouze na území USA. Firma, i přesto že byla založena a stále sídlí v České Republice, musí přizpůsobovat nejen svůj produkt, ale i navazující reklamní a prodejní kampaně, klientele v USA. Firma musí precizně ovládat znalosti jazyka, zvyků a pravidel, podle kterých se zákazníci v USA orientují a musí je umět zaujmout natolik, aby kupovali od ní a ne od konkurentů sídlících v USA.

Trh pro ISP je velice úzký, firma se se všemi svými marketingovými kampaněmi zaměřuje na americké univerzity a jejich ekonomické fakulty. Na tomto trhu samozřejmě funguje konkurence, v současné chvíli v ní figurují dvě firmy mající stejný produkt. Jedna z těchto firem se zaměřuje na konkrétní kontinent a protlačuje toto jako svou největší výhodu. Druhý konkurent je součástí největší cestovní kanceláře v USA a jako svou největší výhodu propaguje velké množství kupní síly a tím pádem i nižší ceny.

3.2 ISP a jeho pozice na trhu

ISP byla první firmou s výše popsáním produktem. Firma byla založena v roce 1999.

ISP se zaměřuje na akademický obsah, jeho specialitou jsou návštěvy společností a zprostředkování interakce mezi studenty a vysokým managementem těchto společností. Logistická podpora je druhotná, ale neméně důležitá.

ISP poskytuje své služby po celém světě, nesoustředí se pouze na jeden kontinent či jednu zemi.

ISP má v průměru vyšší ceny než konkurence z důvodu své specializace a vyšších nákladů na výzkum a lidské zdroje.

ISP jako svou hlavní výhodu prosazuje přátelskost a profesionalitu ve všech aspektech poskytované služby.

3.3 Komunikační strategie ISP

ISP se na trhu vyznačuje svou přátelskostí a profesionalitou. Velký důraz klade firma na návratnost klientů, meziroční cíl v této oblasti je 80%. Tato skutečnost ovlivňuje celkový proces od prvotní interakce s klientem přes přípravu nabídky až po doručení kompletního programu a získání zpětné vazby od klienta.

Nastavená komunikační strategie samozřejmě ovlivňuje výběr a nábor zaměstnanců, jelikož všichni zaměstnanci se v určité fázi dostanou do kontaktu s klientem a péče o něj musí být shodná. Zaměstnanci musí perfektně rozumět a ztotožnit se s firemní misí a vizí a musí se zároveň ztotožnit s firemními hodnotami. Samozřejmostí je u zaměstnanců ISP perfektní znalost angličtiny, zájem o vzdělání a cestování a umění vycházet s lidmi.

Komunikační strategie firmy ovlivňuje i způsoby, jakými se noví i stávající zákazníci informují o produktu a jeho možných vylepšeních. ISP dává důraz na snadno pochopitelné kampaně, letáky a tištěné reklamy. Ze všech těchto kanálů musí být příjemcům jasné, co se firma snaží sdělit a z jakého důvodu by měl zákazník reagovat a u ISP nakupovat. Veškeré firemní materiály a kampaně mají shodnou totožnost, vysílají shodnou zprávu a mají u příjemcu navodit pocit, že něco podobného již u ISP viděli a nemohou si toto tudíž splést s konkurencí.

ISP se na trhu vyznačuje svou přátelskostí a profesionalitou. Velký důraz klade firma na návratnost klientů, meziroční cíl v této oblasti je 80%. Tato skutečnost ovlivňuje celkový proces od prvotní interakce s klientem přes přípravu nabídky až po doručení kompletního programu a získání zpětné vazby od klienta.

Strategie samozřejmě ovlivňuje výběr a nábor zaměstnanců, jelikož všichni zaměstnanci se v určité fázi dostanou do kontaktu s klientem a péče o něj musí být shodná. Zaměstnanci musí perfektně rozumět a ztotožnit se s firemní misí a vizí a musí se zároveň ztotožnit s firemními hodnotami.

Komunikační strategie firmy ovlivňuje i způsoby, jakými se noví i stávající zákazníci informují o produktu a jeho možných vylepšeních. ISP dává důraz na snadno pochopitelné kampaně, letáky a tištěné reklamy. Ze všech těchto kanálů musí být příjemcům jasné, co se firma snaží sdělit a z jakého důvodu by měl zákazník reagovat a u ISP nakupovat.

Nastavená kvalita a pravidelnost komunikace se zákazníkem musí být dodržována napříč odděleními tak, aby péče o zaměstnance byla shodná ve všech fázích prodejního i poprodejního procesu. ISP dává důraz na transparentnost informací, vše je klientovi komunikováno včas a zákazník se podílí na většině zásadních rozhodnutí týkajících se jeho produktu. Klient může očekávat odpověď na jakýkoliv svůj dotaz do 24 hodin.

3.4 Komunikační mix ISP

Vzhledem k úzce specifikovanému produktu a trhu, na který se firma zaměřuje, používá ISP tři formy komunikačního mixu.

- reklama
- podpora prodeje
- osobní prodej

3.4.1 Reklama

Reklamou obecně rozumíme placenou formu masové komunikace. Reklama je ve většině případů realizována skrze noviny, časopisy, televizi, letáky, billboardy, apod. Cílem každé reklamy je postihnout širokou veřejnost a ovlivnit její kupní rozhodování ve prospěch firmy, která reklamu vytváří. Reklama má za úkol hlavně přilákat pozornost potenciálního zákazníka a přimět ho, aby se dále zabýval získáváním informací o dané firmě nebo jejím produktu.²¹

²¹ KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: Principy a nástroje, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

ISP má vzhledem k omezenému trhu stejně tak omezené možnosti co se reklamy týče. Klasické reklamy v novinách nebo na billboardech by neměly žádnou návratnost, poněvadž se nedá říci, na které billboardy se dívají děkani a které noviny čtou univerzitní profesori. ISP si tedy položilo následující otázky na základě toho, čeho potřebovalo reklamou dosáhnout:

- Jaké klienty má připravovaná reklama zaujmout?
- V čem je přínos služby, kterou ISP nabízí?
- Proč by si klienti měli vybrat službu právě od ISP?
- Jaké informace klient potřebuje k nákupnímu rozhodnutí?
- Jakými kanály budou potenciální klienti osloveni?
- Jakým bude vyhodnocen výsledek reklamní kampaně?

Po zodpovězení otázek výše bylo jasné, že pro firmu s tak omezeným segmentem klientů budou pro reklamu nejvhodnější a nejúčinnější odborné, obchodní časopisy. V minulosti bylo na základě průzkumu u stávajících klientů zjištěno, jaké časopisy se na pracovištích klientů objevují. Do těchto periodik se ISP rozhodlo jednou za půl roku poslat své sdělení ve formě jednostránkové barevné reklamní kampaně, upozorňující čtenáře na služby, výhody a nárazové slevové akce ISP. Tato reklama je tedy podle potřeby informační, přesvědčovací nebo připomínková. Vždy záleží, na co se která kampaň zaměřuje.

V současné chvíli je návratnost přibližně 2-3 noví klienti ročně, což nejen pokrývá náklady na tuto reklamu, ale také generuje firmě ISP mírný zisk.

3.4.2 Podpora prodeje

Firma, o které pojednává tato seminární práce, má omezenou možnost i co se týče podpory prodeje. Vzorčky, kupóny, apod., jsou v oboru podnikání firmy nemyslitelné. ISP se proto soustředí na slevy, služby zdarma, ukázkové cesty a dárky.

3.4.2.1 Slevy

Jak již bylo výše zmíněno, firma má oproti konkurentům vyšší ceny z důvodu kvalitnějších služeb a služeb šitých na míru pro každého klienta. V minulosti se proto firma rozhodla nastavit systém slev, který má svá daná pravidla a není používán pro každý program. Slevy se udělují z celkových nákladů na cestu a jsou rozděleny takto:

3.4.2.2 10% sleva pro vracejícího se klienta

10% sleva pro klienta, který si vybere jednu z častých destinací, kde příprava programu nezabere týmu takové množství času jako do destinace, kde firma teprve začíná (menší náročnost hledání vhodných partner, menší náročnost průzkumu dané destinace, již vytvořená database kontaktů, apod.)

10% sleva pro klienta, jehož skupina studentů má méně než dvacet členů a tento klient tak může být znevýhodněn vyšší cenou za studenta z důvodu fixních nákladů

20% sleva pro klienta který se rozhodne cestovat mimo hlavní sezonu, což je pro tento produkt období od března do června

20% sleva pro klienta, který si vyžádal i nabídky od konkurentů a hrozí zde tedy riziko jeho spolupráce s konkurenční firmou

Výsledkem slevového programu byl nárůst klientů, o kterých firma věděla, že v minulosti spolupracovali s konkurencí nebo v minulosti necestovali z důvodu nedostatečných finančních prostředků.

3.4.2.3 Služby zdarma

V průběhu fungování firmy na trhu se ukázalo, že informativní kampaně nemají žádnou odezvu že potenciální klienti na takovéto počiny nereagují. Naopak se ukázalo, že na klienty z univerzitní oblasti nejvíce zabírají reklamy nabízející něco zdarma.

3.4.2.4 Každý desátý student zdarma

U příležitosti desátého výročí založení firmy se rozeběhla kampaň lákající klienty na každého desátého studenta zdarma. Cílem této kampaně bylo získat více programů s větším množstvím studentů, zvýšit tak obrat a zároveň zvýšit povědomí o firmě. Tato kampaň byla velice úspěšná, firma vygenerovala 15 nových programů s nadprůměrným počtem studentů. Firma zvýšila svůj obrat a díky stabilní kupní síle byla schopná většinu nákladů vyjednat s partnery zdarma, tudíž zvýšila i své zisky.

3.4.2.5 Dvě noci zdarma

V letošním roce se firma rozhodla expandovat a vedle své pražské hlavní kanceláře založila dceřinnou společnost v Hong Kongu. Asie je místem, kam jezdí nejvíce univerzit, nejpoblárnější destinací je Čína. ISP se rozhodlo získat více klientů beroucích své student do Asie tím, že zde bude mít svou fyzickou přítomnost. Klienti tak budou moci být ujistěni, že se jim dostává těch nejlepších služeb od firmy, která sídlí v Asii a destinaci perfektně rozumí a zná ji.

V rámci této skutečnosti musela na řadu přijít reklamní kampaň. První část byla zameřená na přímý marketing, a to hromadnou e-mailovou reklamu, která pouze informovala celý trh o přítomnosti ISP v Asii. Kampaň byla postavena na tradičních čínských barvách, červené a zlaté, a podle reakcí od klientů přilákala jejich pozornost.

Druhou část kampaně firma postavila na nabídce služby zdarma. Rozhodne-li se univerzita s ISP cestovat do Číny, ISP profesorovi zaplatí dvě noci v luxusním hotelu v jakémkoli čínském městě. Profesor se může následně rozhodnout, jestli tyto dvě noci využije v průběhu programu a sníží tak jeho cenu pro samotné student nebo jestli tuto nabídku využije po programu a prodlouží si svůj pobyt v destinaci. Vzhledem k tomu, že asijské programy zabírají 80% celkového obrátu firmy, kupní síla je dostatečně velká na to, aby se tyto služby navíc vyjednali zdarma.

Cílem kampaně je informovat stávající i potencialní klienty o tom, že ISP již není jen v Evropě, ale že se firma stala expertem in a Asii. Zároveň si kampaň dává za cíl zvýšit počet programů do Asie, zvýšit obrat a následně i ziskovost z těchto programů. Kampaň se právě rozebíhá, výsledky bude moci pozorovat až v polovině roku 2012 jelikož se nabídka vztahuje na programy od března do června 2012.

3.4.3 Osobní prodej

Firma ISP si od svého založení zakládá na osobním přístupu ke klientům, na vytváření pevných a dlouhodobých vztazích a na bezchybné péči o své klienty – CRM (Customer Relationship Management). S tímto také souvisí důležitost osobního prodeje. Ve firmě jsou tři zaměstnancí mající na starosti prodej jako takový a s tím spojenou péči o zákazníky.

Prodej neprobíhá formou náhodných telefonátů, firma tyto vnímá jako obtěžování potenciálních zákazníků nevyžádanou komunikací. Prodej ve firmě ISP je vždy navázán na zájem klienta.

V první fázi firma rozešle e-maily na adresy, za nimiž by se mohli skrývat potenciální zájemci o produkt. Tyto e-maily neobsahují příliš mnoho textu a prakticky pouze informují o tom, co firma ISP dělá, čím se odlišuje od konkurence a proč by ten konkrétní příjemce měl spolupracovat právě s firmou ISP. V případě, že příjemce e-mailu neodpoví, po dvou měsících následuje další e-mailová zpráva, poukazující na původní zprávu. Nepřijde-li ani na tuto druhou zprávu odpověď, tomuto potenciálnímu klientovi se znovu napíše až za půl roku až rok.

V případě, že na první nebo druhou e-mailovou zprávu přijde odpověď, jeden ze tří prodejců se tohoto klienta ujme a bude ho mít nadále na starosti. Zásadním pravidlem v ISP je, že se klientům odpovídá na 24 hodin. Toto pravidlo se dodržuje nejen v prodejní fázi, ale i ve všech ostatních fázích služby, kterou ISP svým zákazníkům poskytuje.

Zaměstnanec, který má konkrétního klienta na starosti, se s tímto spojí, získá veškeré informace o klientovi a službě, o kterou má klient zájem a připraví pro tohoto klienta nabídku. S touto nabídkou dále zaměstnanec a klient pracuje do té doby, než je tato perfektní a klient může postoupit do fáze smlouvy a platby. V tuto chvíli se klient předává do rukou programového oddělení, které nadále pokračuje v nastavené péči a připraví pro klienta program podle jeho představ. Po skončení programu programové oddělení v ISP tento zanalyzuje, ohodnotí klady a zápory a klient se vrací k prodejci. Tento se spojí s klientem, vyžádá si jeho zpětnou vazbu a začne s klientem řešit budoucnost včetně potenciální nápravy těch skutečností, s kterými klient nebyl absolutně spokojený.

Vedle pravidla odpovědí na e-maily existuje v ISP ještě jedno pravidlo. Není-li to nezbytně nutné, o klienta se z prodejního hlediska stará jedna a ta samá osoba. Tímto způsobem se mezi klientem a ISP vytvoří silný vztah, důvěra a klient nemá důvod pátrat po konkurenčních produktech.

Osoba prodejce má vedle standardních služeb popsanych výše za úkol zajistit, aby se klient k ISP vracel spokojený a aby firmě důvěřoval. Toto neznamená, že vše je

dokonalé a že firma nedělá chyby. Toto znamená, že v případě, že něco nevyjde přesně podle plánu, má prodejce na starosti se klientem spojit, vyžádat si konkrétní zpětnou vazbu a podniknout kroky k nápravě. Ať se již jedná o okamžitou nápravu vzniklé situace nebo o službu zdarma, toto je úkol prodejce a veškeré tyto kroky mají zajistit, aby klient věděl, že je o něj postaráno za jakékoliv situace a že ho ISP nikdy, ani v krizové situaci, nenechá na holičkách.

3.5 CRM v ISP

Péče o zákazníky je ve firmě ISP samozřejmě brána jako jedna z nejdůležitějších věcí i proto, že firma poskytuje služby šité na míru. Permanentní konkurenceschopnost je podmínkou a firma si uvědomuje, že svým klientům musí nabídnout něco navíc. Soupeřící firmy disponují podobným portfoliem služeb a rozdílů je již velmi málo. ISP tudíž musí klientům zprostředkovat i bezchybnou péči, přidanou hodnotu a pocit, že nikdo není důležitější než klient samotný.

Firma ISP dělí své zaměstnance na dvě hlavní složky, prodejní a programový tým. Prodejní tým je vlastně centrem veškerého CRM firmy, je jako první v kontaktu s každým klientem a prakticky nastavuje standard, na který si klient zvyká a očekává ho napříč celou svou spoluprací s firmou. Prodejní tým má tedy za úkol navázat s klientem kontakt, pomoci mu vybrat vhodnou destinaci, načrtnout pro klienta program přesně podle jeho požadavků a tento také prodat. Prodaná služba včetně komunikace s klientem následně přechází na programový tým, který má za úkol postarat se o přípravu dané cesty i o její hladký průběh, je-li již klient na místě.

Firma ISP se ročně postará o 150 klientů a každý prodejce jich má na starosti zhruba 50, o které se stará nejen v prodejní fázi, ale i před a po samotném prodeji. Prodejce musí klienta perfektně znát, musí zvolit vhodný styl komunikace a musí vědět, jakými taktikami na toho kterého klienta působit. Je nutné mít tyto znalosti uloženy v ucelené formě a na jednom místě, jelikož kapacita prodejního týmu není taková, aby si každý vše pamatoval a aby prodejci znali klienty svých kolegů. Databáze klientů, jež firma ISP vlastní a využívá, poskytuje prostor na vypsaní klíčových poznatků o každém konkrétním klientovi, avšak pro toto ukládání dat nejsou nastavena pravidla a každý prodejce si je tak ukládá v jiném formátu i v jiném stylu. Databáze také tato data, jelikož jsou zcela nestrukturovaná, neumí vyhodnotit a zpracovat tak, aby prodejnímu týmu

poskytla ucelené analýzy a podklady pro vytváření marketingových, prodejních a komunikačních strategií. Ty jsou tak vytvářeny na základě subjektivních pocitů a v mnoha případech i s pomocí nepodložených odhadů.

CRM procesy a pravidla jsou v ISP nastavovány prodejním oddělením a šířeny jak do programových oddělení, tak i např. do oddělení financí. Poznatky o konkrétních klientech jsou komunikovány při předávání klienta z prodejní fáze do fáze přípravy a realizace samotné cesty. Veškeré tyto informace jsou předávány ústně a individuálně každým prodejcem, tudíž jejich precizní přelití mezi dvěma složkami firmy závisí na mnoha subjektivních faktorech – schopnost prodejce klienta perfektně popsat, účast a koncentrace programového týmu, schopnost konkrétních osob dělat si jasné a srozumitelné poznámky, individuální vnímání důležitosti konkrétních poznatků, apod. CRM pravidla a procesy tudíž nejsou nikde sepsány a neexistuje ani ucelený celofiremní software, který by tyto schraňoval a podporoval jejich využívání napříč celou firmou.

Prodejní tým ISP za dobu svého fungování nastavil několik konkrétních pravidel péče o zákazníky, která dodržuje jak tento tým samotný, tak se o to snaží i ostatní zaměstnanci firmy. Tato pravidla jsou velice často zmiňována a jsou i jako jediná sepsána do jakési interní směrnice. Mezi tato pravidla CRM patří:

- nutnost perfektní znalosti klienta (jméno, oblast, úroveň studentů, preferovaný komunikační kanál a četnost komunikace, specifické vlastnosti klienta)
- odpovědi na e-maily vždy do 24 hodin
- standardizované klientské dokumenty na veškerou externí komunikaci

3.6 Kontrola řízení péče o zákazníky

Ve fázi prodeje je CRM kontrolováno pravidelně a pečlivě jelikož péče o zákazníky je jednou z hlavních zodpovědností prodejního týmu. Prodejce ukládá veškerou komunikaci na sdílený server a tudíž k ní umožňuje přístup všem zaměstnancům firmy. Prodejní tým také využívá jakýsi CRM software, který mu umožňuje nastavovat si připomenutí, kdy kterému klientovi napsat. Tato upomínka automaticky vygeneruje zprávu, jež danému prodejci přijde do e-mailu a ten má tak přímo na očích, kterému klientovi má napsat. Po nakontaktování klienta si prodejce v softwaru uloží upomínku novou, která ho opět upozorní v nastavený den. Všechny upomínky, jak staré tak ty

teprve naplánované, v softwaru zůstávají a tím monitorují, kdy byl který z členů týmu s daným klientem v kontaktu a na kdy je nastaven kontakt další.

Po předání klienta do rukou programového týmu je již kontrola minimální, vzájemná komunikace mezi ISP a klientem není nikam ukládána a programový tým nevyužívá ani minimální CRM software tak, jak je popsán výše. Kontrola CRM je v programové fázi náročná a managementu firmy v současnosti nezbyvá než věřit, že programové týmy svou práci odvádějí podle nastavených standardů. Jak již ale bylo řečeno výše, jelikož standardy nejsou nikde sepsány, je kontrola CRM o to těžší.

3.7 Pozorování spolupráce se vzorovým klientem č. 1

Kapitoly výše se zaměřily na obecnou charakteristiku způsobů, jakými se firma ISP stará o své klienty a jaké části marketingového a komunikačního mixu používá. Následující podkapitoly se zaměří na konkrétní dva klienty a na nich ukáže specifická pravidla a postupy, jež zaměstnanci firmy používají.

3.7.1 Charakteristika klienta č. 1

Klientem č. 1. je malá univerzita s nepříliš lukrativní lokací na východním pobřeží Spojených Států Amerických. Škola s firmou ISP každoročně spolupracuje již více než 8 let a nesnaží se poznat nabídku konkurence. Prodejní tým v podstatě nemusí tohoto klienta kontaktovat v období mezi organizovanými cestami, klient se vždy ozve ve chvíli, kdy je potřeba začít plánovat spolupráci na následující rok. Jde o velice loajální vztah založený na partnerství a vzájemné korektnosti.

Fáze přípravy nabídky má také své charakteristiky. Klient č. 1 vždy zmíní veškeré možné nedostatky a poskytne firmě šanci a potřebný čas na úpravy. Nestane se, že by tento klient odmítl původní nabídku a obrátil se na konkurenci ve chvíli, kdy není spokojený. Klient vždy s ISP spolupracuje, poskytuje relevantní komentáře a zpětnou vazbu tak, aby byla finální nabídka připravená včas, v dané cenové relaci a aby splňovala veškeré klientovy požadavky. Tímto procesem se upevňuje vzájemné partnerství a skutečnost, že v tomto vztahu neexistuje neférové jednání. Firma ISP ví, co od ní klient č. 1 očekává a vždy mu poskytne služby tak, aby byly uspokojeny obě strany. Firma si takového klienta váží a vzájemný vztah by neriskovala.

Z popisu výše můžeme shrnout, že vzorový klient č. 1 ocení především:

- osobní přístup a přátelské vztahy
- zaměření na detaily a pravidelnou komunikaci
- stejnou hodnotu služeb pro sebe i pro své studenty
- malé pozornosti oproti nápadnému luxusu, promyšlené uznání při zlomových životních událostech
- osobní schůzky kdykoliv je to pro ISP možné
- pomoc při výběru destinací a dalších prvků služeb
- oboustranná důvěra

Zároveň se seznamem výše zde můžeme poznamenat, co pro tohoto klienta není při vytváření vztahů podstatné nebo co je naopak nepřijatelné:

- triky, polopravdy, skrytá fakta
- luxusní extra služby (např. drahé večere, letenka první třídou)
- zvýšená hodnota služeb pro profesora oproti službám pro studenty (např. lepší pokoj v hotelu, přístup do salonku)
- důležitost kladená na tituly
- uposlechnutí pokynů oproti vytváření partnerství

3.7.2 Hodnota klienta č. 1 pro firmu

3.7.2.1 Monetární hodnota

Klient č. 1 má pro firmu hodnotu, jež lze vyčíslit. S firmou ISP tento klient spolupracuje na 2-3 cestách ročně. Tyto cesty mají oproti průměru nižší počet účastníků a klient tudíž potřebuje asistenci s nižším počtem služeb. V porovnání s ostatními spadají tyto cesty do kategorie menších z pohledu generovaného obrátu a zisku. Na druhou stranu se ale jedná o tři samostatné „produkty“ a firma ISP na ně musí vynaložit tři sady zdrojů.

Cesty klienta č. 1 nejsou nijak extrémně náročné na přípravu, požadavky klienta jsou přímočaré a srozumitelné a po odsouhlasení finální nabídky dochází k velice nízkému až nulovému počtu změn ze strany klienta. Klient firmě ISP věří, považuje ji za experta ve svém oboru a ochotně naslouchá jejím doporučením, jež mohou zabránit následné nespokojenosti klienta z důvodu neznalosti. Klient informace potřebné k přípravě nabídky i samotné cesty poskytuje v plném rozsahu a včas a nemá nereálné požadavky. Při spolupráci dochází k vzájemnému pochopení nastavených pravidel a procesů a tyto nejsou bezdůvodně porušovány nebo měněny, čímž se procesy daří kontrolovat a řídit. Klient nevytváří pro ISP týmy zbytečnou práci navíc. Komunikace mezi klientem a ISP

je pravidelná a plynulá a uskutečňuje se pomocí kombinace e-mailů a telefonátů podle důležitosti právě probíraného tématu.

Plynulá komunikace a ochota vzájemné spolupráce popsána výše zajišťuje, že se na přípravě finální služby nemusí podílet více zaměstnanců ISP než je potřeba a že čas strávený na cestě pro klienta č. 1 není nijak extrémní. Nižší ziskovost těchto cest je tedy relativně vyvážena nižšími náklady na lidské zdroje v ISP.

3.7.2.2 Subjektivní hodnota

Objektivně neměřitelná hodnota tohoto klienta pro ISP spočívá v jeho pravidelné návratnosti. Jak již bylo řečeno, klient s ISP spolupracuje na třech cestách ročně a vrací se každý rok. Za osm let spolupráce se nestalo, aby se snížil počet cest nebo aby klient spolupracoval s konkurencí. ISP klientovi poskytuje služby šité na míru jeho požadavkům, pečuje o něho a pravidelně mu poskytuje přidanou hodnotu speciálními službami nebo pozornostmi. Klient tak nemá důvod zjišťovat si podmínky konkurence, jelikož prodejní tým mu neustále dokazuje, že s ISP dostává to nejlepší, co je na trhu k dispozici. ISP tudíž klienta č. 1 neztratí a nemusí investovat své zdroje, aby jako alternativu získal klienta nového. Na základě dlouholetých zkušeností firma ISP ví, že ji tento prodej vyjde až čtyřikrát levněji než prodej služby zbrusu novému klientovi.

3.7.2.3 Přidaná hodnota

Klient č. 1 na základě své spokojenosti poskytuje firmě ISP i další výhody ve formě přidané hodnoty. Klient poskytuje velice pozitivní reference a o svém dodavateli cest šíří pozitivní Word of Mouth (slovo z úst). Pokud je tento klient účastníkem konferencí nebo veletrhů, na nichž se vyskytují i potenciální klienti pro ISP, klient č. 1 funguje jako jejich prodejce a dále šíří informace o službách, které ISP svým klientům poskytuje. Klient č. 1 zároveň neváhá své pozitivní zkušenosti s ISP šířit i na své vlastní univerzitě mezi kolegy, kteří by měli zájem podobnou službu využít a ISP se tak stává výhradním dodavatelem cest na dané škole.

Do komunikačních kanálů využívaných mezi klienty a ISP se v posledních letech dostala i sociální média. I přesto, že se segment univerzit může navenek zdát strnulý, profesori táto média stále častěji využívají ke styku se svými kolegy, klienty i dodavateli. Klient č. 1 si na svá sociální média, především na LinkedIn a Twitter, přidává všechny zaměstnance ISP, se kterými byl v kontaktu ve všech fázích programu.

Tímto zlepšuje nejen svůj profil, ale i profily zaměstnanců firmy, zvyšuje jejich viralitu a atraktivitu jejich profilů. Klient také sleduje např. Facebook nebo Youtube.com a stává se tak nedílnou součástí okolí firmy.

3.7.3 Nastavená pravidla a postupy CRM směrem ke klientovi č. 1

I přes neexistující nutnost kontaktu s klientem je tento prodejním týmem s pravidelností udržován. Standardem je přání k Vánocům, k tradičním Halloweenským oslavám nebo k narozeninám. Klient vždy odpoví, čímž se vytváří a následně upevňuje přátelský vztah oproti standardnímu vztahu B2C.

Ve fázi řízení vztahů s klientem č. 1 se jedná o specificky nastavené kroky a procesy, které byly nastaveny na základě perfektní znalosti klienta nejen po pracovní stránce, ale i podle jeho osobních vlastností, koníčků, zálib a preferencí. Prodejní tým se s klientem č. 1 schází osobně jednou do roka, zná jeho rodinnou situaci a tudíž může úzký vztah upevňovat přáními k narozeninám, narozením potomků nebo vnoučat. Prodejní tým také s klientem sdílí novinky ze svého osobního života a podporuje tak plynulý přechod k přátelskému vztahu.

3.8 Pozorování spolupráce se vzorovým klientem č. 2

3.8.1 Charakteristika klienta č. 2

Klientem č. 2. je obrovská prestižní univerzita s velice lukrativní lokací v jednom z největších měst ve Spojených Státech Amerických. K první spolupráci s firmou ISP došlo v roce 2001. Klient s ISP cestuje velice nepravidelně, s přestávkami a při každém nákupu do detailu zkoumá a posuzuje nabídku konkurence. Prodejní tým ISP musí s tímto klientem udržovat měsíční až dvouměsíční kontakt i v letech, kdy ke spolupráci nedochází, protože klient č. 2 se nikdy neozve a vždy musí být ke spolupráci precizně a včas osloven. Jde o nepřilíživě loajální vztah založený na každoročním přesvědčování a boji o tuto zakázku i přesto, že klient je vždy s ISP spokojený, dostává vysokou přidanou hodnotu a formální zpětná vazba je vždy na velice vysoké úrovni.

Fáze přípravy nabídky má svá pravidla, která navazují na charakteristiku klienta popsanou výše. Klient č. 2 při žádosti o nabídku používá systém oficiálního výběrového řízení. Firmě ISP přijde obvykle 40-50-ti stránkový dokument s veškerými požadavky a

komunikace přímo s klientem není povolena. ISP tudíž musí připravit nabídku bez možnosti doplňujících otázek a bez možnosti si ujasnit věci, jež nemusí být z dokumentu jasné. Klient při hodnocení nabídek od ISP a ostatních konkurentů hodnotí všechny aspekty podle předem nadefinované tabulky, kde hlavní váhu má cena a výše pojištění odpovědnosti. Ve chvíli, kdy nabídka ISP cokoliv postrádá, klient tento nedostatek nezmíní, ISP není upozorněno a není mu dána možnost nápravy. Nabídka je v takovém případě z výběrového řízení automaticky vyřazena. Procesem takto náročného a dlouhého výběrového řízení není možné vytvořit partnerskou vazbu a klient č. 2 nemá jinou možnost než firmu ISP stále vnímat jako pouhého dodavatele služeb. Problémem je také to, že výběrové řízení má na starosti jiná skupina lidí než samotnou přípravu programu, tudíž konkrétní osoba je se zaměstnanci ISP v kontaktu pouze po omezenou dobu a vztah tudíž nezíská potřebný čas na upevnění. ISP nikdy přesně neví, co od ní klient č. 2 očekává, každý rok má cestu a vše s ní spojené na starosti někdo jiný a požadavky na služby se markantně liší. Služby jsou poskytovány tak, aby byl spokojen klient a ten také nehledí na to, jestli jsou jeho požadavky realizovatelné a nakolik jsou pro firmu náročné. Firma si samozřejmě uvědomuje, že jméno klienta na jejím seznamu klientů jí dodává na prestiži a že každá cesta jí vydělá stejně jako tři až čtyři menší cesty. Na druhou stranu je příprava každé takové cesty velice náročná na veškeré zdroje a firma do každé takové spolupráce musí investovat.

3.8.2 Hodnota klienta č. 2 pro firmu

3.8.2.1 Monetární hodnota

Klient č. 2 má pro firmu samozřejmě vyčíslitelnou hodnotu. S ISP tento klient spolupracuje na 1 cestě v průměru každý druhý až třetí rok. Tato cesta má vždy vysoký počet účastníků a je tedy potřeba zařídit vysoké množství jak skupinových tak individuálních služeb jako jsou např. letenky, úpravy ubytovacích služeb, apod. V porovnání s průměrem jsou tyto cesty z kategorie největších z pohledu obrátu i zisku. Na druhou stranu se jedná o jednu velice náročnou přípravu a jak již bylo řečeno výše, firma ISP na ně musí vynaložit mnoho zdrojů včetně těch externích.

Cesta klienta č. 2 je extrémně náročná na přípravu, požadavky klienta jsou různorodé, komplikované, většinou nejasné a ISP musí vše složitě dohledávat a verifikovat. Po vítězství nabídky ve výběrovém řízení se ve většině případů celý itinerář mění, dochází k obrovskému počtu změn včetně dat, standardu hotelu, počtu zahrnutých služeb, atd.

Klient č. 2 nemá k firmě ISP vybudovanou důvěru z toho důvodu, že každou cestu organizuje na straně klienta někdo jiný. Informace se mezi těmito osobami nepředávají a spolupráce tudíž začíná pokaždé od nuly. Klient sám sebe považuje za experta, doporučení ISP nejsou ve většině případů přijímána a v některých případech toto způsobuje konečnou nespokojenost klienta i přes to, že zaměstnanci ISP vždy poskytnou svůj pohled na věc a svůj názor. Informace a podklady k přípravě nabídky i samotné cesty jsou firmě ISP poskytovány velice zdlouhavě, většinou se zpožděním a neúplně. Toto je způsobeno tím, že klient sám sebe bere jako velmi důležitého a ví, že nic nemusí. Nastavená pravidla a procesy, jež jsou ve firmě ISP osvědčeny dlouholetou tradicí, klient č. 2 nerespektuje a jede si po své vlastní linii. Této se ISP musí přizpůsobit a musí tomuto přizpůsobit i všechny subdodavatele. To občas způsobuje zpoždění s rezervacemi, propadnutí rezervací, apod. a tím i obrovské množství práce a času navíc. Komunikace mezi klientem a ISP je velmi nepravidelná, se zpožděními a s nutností častých urgencí ze strany ISP. Klient č. 2 také zřídka kdy přistoupí na telefonát a veškerá komunikace tudíž probíhá pouze písemnou formou

Komplikace ve spolupráci se vzorovým klientem č. 2 způsobuje, že se na přípravě produktu mus podílet větší množství zaměstnanců, než je obvyklé a že tyto nemají kapacitu na jakoukoliv jinou práci. Vysoká ziskovost a prestiž plynoucí z těchto cest je tudíž snižována vysokými náklady na čas a lidské zdroje. Spolupráce s klientem č. 2 také zvyšuje hodnotu stresu pro zainteresované zaměstnance a narušuje jejich pracovní morálku a motivaci.

3.8.2.2 Subjektivní hodnota

Subjektivní hodnota klienta č. 2 pro ISP spočívá v jeho prestiži. Klient je celosvětově známý, studovat na dané škole je považováno za obrovský úspěch a jakýkoliv dodavatel této školy je u veřejnosti vnímán jako špička ve svém oboru. Firma ISP tudíž jméno svého klienta používá v seznamech svých klientů a přesvědčuje další prestižnější školy ke spolupráci. Je totiž bráno jako automatické, že pokud tato škola s ISP spolupracuje, ISP je to nejlepší, co je na trhu dostupné.

3.8.2.3 Přidaná hodnota

Přidaná hodnota spolupráce s klientem č. 2 je skoro nulová. Jak již bylo zmíněno výše, klientovi se jedná o svou vlastní spokojenost a užitek. Firmě ISP se nevrací nic

v podobě pozitivních referencí ani formou doporučení a kladného WoM. Klient nic takového neposkytuje, dle interních směrnic ani nesmí a je ochoten pouze potvrdit, že firma ISP je jeho dodavatelem. To alespoň zvyšuje firmě prestiž navenek.

3.8.3 Nastavená pravidla a postupy CRM směrem ke klientovi č 2

Spolupráce s tímto klientem vyžaduje pravidelnou, strukturovanou a velice formální komunikaci s cílem zůstat v povědomí klienta. Tot je nutné proto, aby byla firma ISP každoročně zahrnuta do výběrového řízení a aby nepropásla příležitost se řízení pravidelně účastnit. Prodejní tým má v CRM softwaru firmy nastavené pravidelné upomínky, které je upozorní na nutnost zaslání e-mailu. Na tyto většinou nepřijde osobní odpověď, firma je jen v daný čas požádána o účast ve výběrovém řízení.

Komunikace s tímto klientem musí být formální, v kopii většiny e-mailů je totiž děkan. Osobní komunikace není žádoucí, jelikož může ukazovat na porušení formálních pravidel výběrového řízení a může firmě již předem poškodit reputaci. Z tohoto důvodu i z nedostatku pevně vytvořených vztahů s konkrétními osobami není možné přát klientovi k narozeninám nebo k Vánocům a přátelská vazba nemá možnost se vytvořit.

Řízení vztahů s tímto se také řídí specificky nastavenými kroky a procesy, které však nejsou nastaveny pomocí osobních vazeb ale na základě formálních požadavků klienta. Prodejní tým se s klientem č. 2 osobně vídá víckrát do roka, osobní schůzky jsou totiž druhým možným způsobem, jak s klientem udržovat kontakt a jak se stát standardním účastníkem výběrových řízení.

Programový tým je s klientem v kontaktu pouze ve fázi přípravy a realizace programu, po uzavření k dalšímu kontaktu, ať už pracovnímu nebo osobnímu, nedochází a CRM přechází okamžitě zpět na prodejní tým.

3.9 Srovnání výsledků pozorování spolupráce se vzorovými klienty

Pozorování dvou vzorových klientů výše přineslo spoustu zajímavých poznatků o tom, jak rozdílná je spolupráce s klienty na základě nejen jejich lokace a velikosti, ale i jejich prestiže a nastavení formálních pravidel a standardů.

Tabulka č.1: Srovnání typových charakteristik vzorových klientů a jejich ohodnocení

CHARAKTERISTIKA VZTAHU /VZOROVÝ KLIENT	KLIENT Č. 1	KLIENT Č. 2
PARTNERSTVÍ	VYSOKÝ STUPEŇ	VELMI NÍZKÝ STUPEŇ
ROVNOST VE VZTAHU	VYSOKÝ STUPEŇ	VELMI NÍZKÝ STUPEŇ
DŮRAZ	NA OSOBNOST, KVALITU	NA POSTAVENÍ, PENÍZE
DOCENĚNÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	VYSOKÉ	BRÁNY AUTOMATICKY
VZÁJEMNOST	VYSOKÁ, VŽDY NĚCO NAZPĚT	NÍZKÁ
PŘÁTELSKÝ VZTAH	VYSOKÝ, SDÍLENÍ SOUKROMÍ	NÍZKÝ, POUZE DODAVATEL
VYUŽÍVÁNÍ SLUŽEB KONKURENCE	NULOVÉ	PRAVIDELNÉ

3.10 Silné a slabé stránky CRM v ISP, návrhy a doporučení do budoucna

Jak již bylo řečeno výše, firma ISP doposud neinvestovala do sofistikovaného a komplexního CRM systému. Péče o zákazníky je nastavována a řízena na základě pocitu prodejců bez větší podpory technologií. V klientské databázi firmy jsou uložena základní data jako je jméno, adresa a minulá spolupráce s každým konkrétním klientem. Chybí však specifická data o potřebách a vzorcích chování klientů, čímž jsou znemožněny detailní analýzy a přeměny dat na potřebné strategie. Firma musí do CRM softwaru investovat, aby byla data strukturovaně ukládána a aby mohla využít všech typů CRM, jež jsou v dnešní době k dispozici.

Firma ISP také musí do budoucna zapracovat na sjednocení svého přístupu k řízení vztahů se zákazníky napříč všemi odděleními. Prodejní tým funguje na jiných principech než tým programový, poznatky a doporučení se od prodejců šíří pouze ústní formou a tato nejsou ukládána na centralizovaném místě. Využití těchto poznatků tudíž závisí na každém jednotlivci, jeho přístupu k práci a jeho motivaci poskytnout klientovi tu nejlepší péči. Ve světě neustále se zvětšující konkurenčního boje toto přestává stačit a firma se tak bude muset zaměřit na zefektivnění tohoto systému. To jí dopomůže i k lepšímu řízení CRM a podchycení možných nedostatků a konfliktů v jejich počátcích.

Třetí úroveň, na které musí firma zapracovat, je její najímání zaměstnanců. ISP sídlí v České Republice a 98% jejích klientů je ze Spojených Států Amerických. Úroveň služeb a péče o zákazníky je v obou zemích velice odlišná a to, co je v ČR bráno za standard, je v USA nedostatečné a v určitých případech neakceptovatelné. Firma ISP tudíž musí najímat zaměstnance, kteří jsou otevření spolupráci s jinými kulturami, kteří jsou ochotní se učit novým věcem a kteří neberou průměr jako svůj standard. Firma také musí klást vysoký důraz na najímání lidí s perfektní znalostí anglického jazyka, ochotných cestovat a schopných se vždy o vše perfektně a do posledního detailu postarat. V minulosti firma udělala několik chyb při najímání lidí do prodejního i do programového týmu a tato zaváhání ji několikrát stála dlouze budovaný vztah s klientem. Vzhledem k růstu firmy a zvětšování se množství zaměstnanců, doporučením by mohlo být zavedení samostatného oddělení zaměřeného na práci s lidskými zdroji. Oddělení by nejen vypracovávalo systematické a strukturované dokumenty na podporu najímání a zaškolování nových zaměstnanců, ale také by se věnovalo pravidelnému zaměstnaneckému vzdělávání. Tím by bylo zajištěno pravidelné předávání znalostí a zkušeností, ale i konzistentní šíření CRM pravidel a procesů firmou.

4 Závěr

Závěrem této práce je možné shrnout, že zkoumaná firma se velice snaží, aby její marketingový a komunikační mix fungoval v souladu se strategií firmy. CRM ve zkoumané firmě je nastaveno na základě pocitu prodejců, nemá žádnou strukturu, pravidla ani manuál a tudíž je velice komplikované jej nastavit napříč procesy i napříč odděleními firmy. Ve zkoumané firmě nemá CRM nikdo zcela na starosti, není nijak systematicky řízeno ani kontrolováno. I toto by firma měla změnit, aby si dokázala udržet svou úspěšnost a konkurenceschopnost do budoucna, kdy se předpokládá její růst.

Na základě pozorování typových klientů můžeme shrnout, že firma odvádí velice dobrou práci ve vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky. Klienti jsou spokojeni, loajální a každoročně se více či méně automaticky vracejí. Firma si tímto zajišťuje i velice pozitivní WoM, což v oblasti, ve které působí, je jedním z nejdůležitějších faktorů v boji s konkurencí.

V popisu silných a slabých stránek a následných doporučení zaznělo, že by se nyní firma měla zaměřit na strukturalizaci svého marketingu a CRM. Je potřeba provádět analýzy prováděných činností a zpracovávat jejich výsledky. Jen tak se firma dozví, co na její klienty zabírá a bude moci tyto aspekty dále rozvíjet. Ohledně CRM by se dalo říci, že aktivity firmy jsou v tomto ohledu uspokojivé s možnostmi pro obrovský růst. Ve chvíli, kdy firma nastaví strukturu, postupy, směrnice a manuál pro všechny zaměstnance a pro všechny fáze poskytované služby, bude směrem ke klientovi vystopvat jako jeden subjekt a CRM se stane efektivnějším, úspěšnějším a také levnějším.

Cílem teoretické práce bylo shrnout fakta ohledně marketingového a komunikačního mixu, působení na globálním trhu a v neposlední řadě také ohledně CRM. Tento cíl byl splněn, byly uvedeny základní teoretické informace ke všem zmiňovaným tématům a tato část práce tak poskytla zázemí pro následnou praktickou část.

Cílem praktické části bylo zkoumání daného subjektu a jeho přístupy k CRM v praxi. Tato část práce na základě dlouhodobého pozorování shrnula, jakým způsobem se zkoumaná firma dostává ke svým zákazníkům, jak s nimi komunikuje, jaké prostředky používá k získání nových klientů a také jakým způsobem řídí vztahy se současnými

zákazníky. Tato část práce svůj cíl splnila, na základě pozorování byly popsány obecné formáty marketingového mixu dané firmy a konkrétní její přístupy k CRM na základě charakteristických vlastností typových klientů. Závěr praktické části se věnoval shrnutí silných a slabých stránek v oblasti marketingu a CRM zkoumané firmy a doporučením do budoucna.

Dané cíle práce byly splněny. Práce může do budoucna působit jako pomůcka pro firmu ISP a firma poznatky vzniklé zkoumáním může použít pro zefektivnění a zrychlení svých marketingových, prodejních a CRM činností. Dané odvětví v budoucnu poroste a firma se bude muset přizpůsobit novým trendům, procesům a neustále se zvětšujícímu množství konkurence. Strukturalizace procesů, nastavení jejich pravidel a vytvoření manuálů firmě pomůže rychleji se zorientovat, precizněji reagovat a efektivně pečovat o stávající zákazníky. Tímto si firma dále upevní své postavení na trhu a bude moci investovat zdroje do inovací, nových technologií a dalšího růstu.

Literatura

Monografie:

KOUDELKA, J., VÁVRA, O.: *Marketing: Principy a nástroje*, 1. Vyd. Praha: VŠEM, 1997. ISBN 978-80-86730-19-6

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G.: *Moderní Marketing*. 4. evropské vydání: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

PORTER, M.E.: *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-7226-220-3

DYCHE, J. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, 1. Vyd. Boston, Massachusetts: Addison-Wesley, 2002 VŠEM, ISBN 0-201-73062-6

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, s.r.o., 2009, vyd. 3., rozšířené a doplněné. ISBN 978-80-7261-169-0

Internetové zdroje:

TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <
http://marketing.topsid.com/index.php?war=marketingova_komunikace>

TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <
http://marketing.topsid.com/index.php?war=trh_a_cileny_marketing>

TOPSID [online]. Dostupný z WWW: <
http://marketing.topsid.com/index.php?war=planovani_marketingove_strategie_pro_mezinarodni_trhy>

VECTORSTUDY [online]. Dostupný z WWW: <
http://www.vectorstudy.com/management_theories/porters_five_forces.htm>.

TeamOnline [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.teamonline.cz/co-je-crm>>.

Robert Němec [online]. Dostupný z WWW: <
<http://marketing.robournemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

Podnikové materiály

Interní dokumenty, výkazy, směrnice a sborníky firmy International Study Programs,
s.r.o