

Využití CRM jako konkurenční výhody firmy Petruzalek s. r. o.

Michaela Křížová

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Customer Relationship Management (CRM) je významným pojmem v oblasti podnikání již od pradávna. Komunikace se zákazníkem je prvkem, který by ve správně fungující a prosperující firmě 21. století rozhodně neměl chybět. Zákazník je stále považován za alfu a omegu trhu a pokud mu není věnována dostatečná pozornost, ztrácí zájem o koupi a od společnosti odchází. Proto by každá společnost, která chce uspět na trhu, měla CRM zařadit do svých aktivit. Zkoumanou společností z hlediska využívání CRM je společnost Petruzalek s. r. o.

Customer Relationship Management is very important term in business since time immemorial. Communication with customers wouldn't be missed in well prospering and well running company of the 21.century. The customer is still considered to be a foundation stone of a market and when the company doesn't take care of him in attention, he loses interest in buying products and leaves the company. The company that wants to succeed in business should CRM use. I cooperated with Petruzalek Ltd.

Ráda bych poděkovala panu Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za jeho poskytnuté cenné praktické i teoretické rady, za pomoc a vedení při zpracování mé bakalářské práce. Děkuji také panu Petru Syrovátkovi, řediteli společnosti Petruzalek s. r. o., který mi umožnil analyzovat úroveň vztahu firma – zákazník v této společnosti. Ing. Soni Křížové za věnovaný čas a pomoc při získávání podkladů a informací ve společnosti.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT).....	9
1.1 HISTORIE CRM	9
1.2 POJEM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	10
1.3 CÍLE CRM.....	11
1.4 VYUŽITÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI	13
1.5 PĚT PŘÍNOSŮ CRM.....	14
2 CRM JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA FIRMY	16
2.1 KVALITNÍ CRM OMLUVÍ MNOHÉ NEDOSTATKY	16
2.2 TO HLAVNÍ V CRM JSOU LIDÉ	17
2.3 NOVÉ TRENDY V CRM	19
3 ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN	21
3.1 ZNÁTE SVÉHO ZÁKAZNÍKA?.....	21
3.2 ABY SE ZÁKAZNÍK VRACEL.....	22
3.3 KVALITA A VĚRNOST	23
3.4 NÁŠ PŘÍTEL ZÁKAZNÍK.....	24
3.5 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	25
3.6 PŘITAHOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ SI ZÁKAZNÍKŮ	26
3.6.1 Přitahování zákazníků	27
3.6.2 Ztracený zákazník.....	27
3.6.3 Potřeba udržet si své zákazníky	28
II. PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PETRUZALEK S. R. O.....	32
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
4.2 VÝROBKY	33
4.3 SERVIS.....	35
4.4 KONKURENCE.....	35
4.4.1 Technology	35
4.4.2 Eurobal	36

5	ÚROVEŇ SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	38
5.1	ZAMĚSTNANCI FIRMY A PODPORA TÝMOVÉ PRÁCE	38
5.2	ZÁKAZNÍCI SPOLEČNOSTI.....	39
5.2.1	Top Ten zákazníci	39
5.3	FIREMNÍ KULTURA	39
5.3.1	Desatero.....	40
5.3.2	Vize společnosti	40
5.4	PÉČE O ZÁKAZNÍKY	41
5.5	EVIDENCE ZÁKAZNÍKŮ	41
5.6	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	42
5.6.1	Druhy segmentace	42
5.7	KOMENTÁŘ VÝSLEDKŮ SEGMENTACE.....	43
6	SEGMENTACE PODLE VÝŠE OBRATU	44
7	DOTAZNÍK	46
7.1	ANALÝZA DOTAZNÍKU	46
7.2	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	51
7.3	CO LZE UDĚLAT LÉPE?	52
8	FLUKTUACE ZÁKAZNÍKŮ	53
9	NÁKLADY NA BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	54
10	NÁVRH DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI.....	55
10.1	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	57
	ZÁVĚR	59
	ENGLISH SUMMARY	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Komunikace se zákazníky je v současné době nutnost každého podnikatelského subjektu. Žádná společnost se nevyhne kontaktu se zákazníkem. Ten je často považován za živitele společnosti a je mu přisuzována velká důležitost. Na základě této komunikace se vyvíjí vztah zákazník – společnost. Záleží však pouze na schopnost jednotlivých podnikajících subjektů, jakou úroveň tomuto vztahu propůjčí. Rostoucí konkurence v každém odvětví je nutí ke stálému zdokonalování, inovování jak výrobků, tak služeb směřujících k zákazníkovi. Efektivně řídit tyto vztahy je i zároveň uměním, které je nejen součástí dobře propracovaného marketingu, ale také firmy jako celku. To, jak společnost se zákazníky jedná, vychází z její firemní kultury, vize a cílů, kterých chce dosáhnout. Dohromady to vše tvoří souhrnný pojem označovaný jako řízení vztahů se zákazníky. Název Management řízení vztahů se zákazníky je převzat z anglického Customer Relationship Management. Tento termín se dostal do podvědomí i u nás a je mu stále přisuzována větší a větší důležitost.

Základem dobře propracovaného systému Customer Relationship Management je správný výběr pracovníků, kteří představují zástupce společnosti při jednání se zákazníkem a je v jejich rukou úspěch či neúspěch společnosti. Důležité je věnovat pozornost a péči zákaznickově přání, nesnažit se za každou cenu získat dalšího nového, spíše se obracet k stávajícím a věrným zákazníkům. Ti také převážně tvoří největší podíl na celkovém zisku společnosti.

Důležité z hlediska úspěšného a efektivního řízení vztahů se zákazníky jsou bez pochyby také relevantní, včasné a úplné informace. Pokud společnost nemá dostatek potřebných informací o zákazníkovi a jeho preferencích, trhu a současných trendech, sociálních podmínkách dané země a vlastních schopnostech tyto požadavky splnit, nemůže vést komunikaci se zákazníkem na vyšší úrovni.

Teorie je však jedna věc a praxe druhá. O tom, jak tyto vztahy ve skutečnosti fungují, jsem se přesvědčila u společnosti Petruzalek s. r. o. Práce je analýzou vztahu zákazník – společnost, kterou provedu pomocí vytvořeného dotazníku. Ukazuje, jak tato společnost

využívá CRM jako svou výhodu, jak pečuje o zákazníka a jak je ze strany zákazníků hodnocena. Obsahuje také doporučení a návrhy dalších opatření pro ještě efektivnější řízení vztahů se zákazníky i do budoucna.

Téma Využití CRM jako konkurenční výhody společnosti Petruzalek s. r. o. jsem si vybrala záměrně. Připadalo mi velmi zajímavé a poutavé a jsem přesvědčena, že i pro společnost Petruzalek bude vhodným doplněním informací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

1.1 Historie CRM

CRM (Customer Relationship Management) je pojem, který již po několik let působí takřka magickou silou. Jeho používáním lze získat prestiž a postoupit hlavně u zákazníků. V obchodním světě se začíná čím dál více rozvíjet. Problém je, že ještě donedávna se všeobecně moc nevědělo, co přesně tento termín vystihuje. S rostoucí frekvencí jeho užívání na přednáškách a prezentacích tak rostla představa o možnostech, které CRM nabízí.

Jakási prapodstata CRM existuje už dlouho, od té doby, kdy se obchody přestaly uzavírat převahou fyzické síly a začala být preferována cesta hledání vzájemně akceptovatelné ceny konkrétního zboží. Obchodník si uvědomoval, že bude-li si zákazníka předcházet, snadněji a více mu prodá.

Hokynář, pekař, cukrář či jiný obchodník dobře věděl, že musí znát své zákazníky jménem a pamatovat si, jaké mají chutě a potřeby. Obchodníci již v dobách dávných personalizovali a přistupovali ke svým zákazníkům podle dnešního principu one-to-one. Jen tomu tak neříkali. Personalizace to ale byla snadná, neboť počet stálých zákazníků nebyval nepřehledně velký.

V sedmdesátých letech popsal Phillip Kotler marketingová 4P (Product, Place, Price, Promotion) a generace produktových manažerů následovala tuto filozofii, přičemž ponechávala velmi omezený prostor pro individuální potřeby jednotlivých zákazníků. V jedné ze svých posledních knih však sám Kotler rozdělil firmy na dva typy: "ty co se změní a ty co zmizí". Není to produktově orientovaný, ale zákaznický orientovaný obchodní model, který v současné době přináší důležité a cenné body úspěšným společnostem.

Dnes, kdy se počty klientů zvětšují a konkurence narůstá, je potřebou společností osobně oslovit stovky a často až tisíce zákazníků. Jde sice o získání co největšího počtu zákazníků, nicméně je třeba sledovat nejen nárůst kvantity, ale i spokojenost klientů a jejich uživatelské pohodlí.

1.2 Pojem Customer Relationship Management

Jedna z definic říká, že řízení vztahu se zákazníkem (Customer Relationship Management - zkráceně CRM) vychází z předpokladu, že hodnota se vytváří během procesu vztahu se zákazníkem. Už samotný tento vztah může být chápán ve skutečnosti jako produkt. Jde tedy o jednání, výměnu informací a o emoce. A je jedno, zda je zákazníkovi nabízen nějaký produkt nebo služba. [17]

CRM je firemní proces řízení, kladoucí na první místo nikoliv řízení prodeje výrobků, nýbrž řízení vztahů se zákazníky. Je to další výrazný odklon od standardního marketingového učení. V praxi znamená aktivní tvorbu a udržování oboustranně prospěšných vztahů se zákazníky. Tato komunikace je zajišťována vhodnými technologiemi, které můžeme nazývat procesy s přidanou hodnotou, protože jejich hodnocení se neprojevuje do výrobku samotného, nýbrž výrobek obohacuje o další sféru – sociálně komunikační obal.

Základní složky, které umožňují funkčnost a existenci CRM ve firmě, mají čtyři pilíře, které tvoří jádro společnosti. Jsou to:

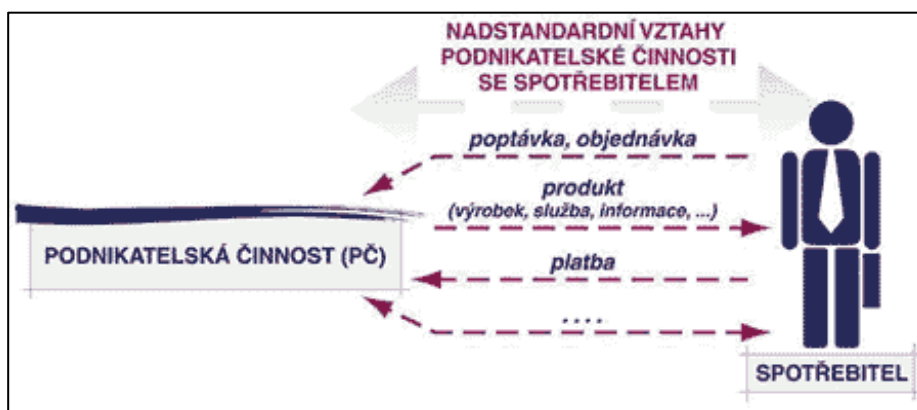
- lidé (lidský kapitál, klienti, zákazníci)
- obchodní procesy (struktura, propojení, sdílení)
- technologie
- data a informace

CRM nepředstavuje žádnou novou filosofii, nepředstavuje převratný přístup v marketingu a ani není možné je stavět do pozice „šílených moderních směrů“. CRM je dnes komplexní metodika vytváření a formování ekonomiky prospěšných vztahů, vedoucích k užší výměně hodnot mezi společnostmi a jejich zákazníky. [9]

1.3 Cíle CRM

Cílem CRM (Customer Relationship Management) je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky.

Základem úspěchu při obchodování je kvalita vztahů. Běžně zákazníkovi nijak zvlášť nezáleží, od koho si produkt zakoupí. Pokud podnik nemá se zákazníkem vybudovaný individuální vztah, musí vynaložit velké úsilí, aby svůj produkt zákazníkovi prodal. Obvykle vztahy se zákazníky jsou nestabilní a mohou se kdykoliv rozpadnout. Z tohoto důvodu by měl podnik budovat se svými zákazníky vztahy nadstandardní, jež jsou přínosné pro obě strany. Viz obrázek 1. [21]



Obr. 1. Cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky

Cestou k dosažení cíle CRM je změna firemních procesů tak, aby bylo možné rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky.

Nutnou podmínkou k tomu, aby si podnik dokázal vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky, je třeba vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla a jaká je schopnost podniku tyto potřeby a přání uspokojovat.

V podniku tedy musí vzniknout tomu odpovídající forma prodeje a marketingu, která nahradí jejich klasickou podobu. Tato nová forma obchodování je založena na dobře vybudovaných nadstandardních vztazích, kde středem pozornosti je člověk. Člověk, ať už půjde o zákazníka, nebo pracovníka podniku.

Prostředkem k dosažení cíle CRM je podpora vztahů se zákazníky informačními technologiemi.

Informační technologie umožňují vybudování nadstandardních vztahů se zákazníkem. Jejich dnešní transakční výkon dovoluje obsloužit v krátkém čase obrovské množství zákazníků, každého z nich individuálním způsobem. Většina transakcí mezi dodavateli a zákazníky, mezi dodavateli navzájem a mezi občany a státem bude mít formu elektronických transakcí. Dnešní zprostředkovatelé budou nuceni přidat hodnotu, nebo zaniknou.

V dnešní době jsou zákazníci přetíženi informacemi. Na trhu je nepřehledné množství zboží a služeb za srovnatelné ceny. Nastává dilema: "Co si vybrat?" Selhávají klasické formy prodeje a marketingu, musí je nahradit něco nového. Něco, co zvýší loajalitu stávajících zákazníků a umožní produktivním způsobem získávat zákazníky nové.

Tím něčím novým je CRM - Customer Relationship Management (CRM). CRM je aktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech kontaktních bodech, s účelem navázání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu.

CRM je podniková strategie pro výběr a řízení zákazníků s cílem maximalizovat jejich dlouhodobou hodnotu pro společnost. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikovou strukturu, procesy a celou podnikovou filozofii. [9]

CRM se nedá implementovat během jednoho víkendu. Pokud se přesto takto prezentuje, je vhodné ukončit jednání. První, co dodavatel musí být schopen nabídnout, je schopnost komunikovat. CRM totiž vždy představuje především velký zásah do organizační struktury společnosti. K rozhodnutí ve firmě pro zavádění CRM, je třeba vědět, že společnost bude přeměněna a že ve změnách bude nutné pokračovat. Potřeby zákazníků se mění, mění se i technologie a na základě nových poznatků vznikají nové možnosti pro společnost. Proces hledání, implementace a provozu se neustále opakuje. Dodavatel by měl být schopen provést analýzu firmy, jejích procesů a postupů i zákazníků. Na základě zjištěných faktů by měl být schopen navrhnout nejen vhodné řešení, ale i nejlepší postup při jeho implementaci tak, aby byla co nejméně bolestná. K tomu potřebuje znát firemní cíle.

1.4 Využití řízení vztahů se zákazníky ve společnosti

Vztah se zákazníkem je proces, který se soustavně a dynamicky rozvíjí. Řízení tohoto rozvoje vyžaduje, aby obě strany prošly procesem učení. Cílem učení by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií. Zákazník získá daleko více pro svůj vlastní hodnototvorný proces, když se seznámí s řízením 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.

Učit se ve vztahu vyžaduje dobré řízení tohoto vztahu, s čímž souvisí nové uspořádání organizace, řízení toku informací v jejím rámci, stejně jako schopnost dívat se dopředu a schopnost inspirovat – to vše ovlivňuje učení.

Vztah se zákazníkem je proces a tak je v řízení vztahu obtížné aplikovat funkční organizační myšlení. Řada společností přišla na to, že izolování marketingového oddělení jako organizační funkce vytváří v marketingových činnostech problémy. Vztah se

zákazníkem prostupuje všemi funkcemi a vyžaduje, aby organizace byla schopna překročit tradiční myšlení týkající se produktu a procesu.

Doba, ve které žijeme, vyžaduje, aby organizace byly schopné uprostřed víru nejen přežít, ale ještě vytvářet hodnotu. Schopnosti, znalosti a informace společností zastarávají daleko rychleji než vztahy. A tak by bylo možno diskutovat o tom, že by se společnosti měly zaměřit na zajištění stabilních vztahů se zákazníky a podle potřeby zlepšit schopnosti a dovednosti řízení.

1.5 Pět přínosů CRM

CRM postupně prochází pěti vývojovými stadii.

V prvním umožňuje identifikovat správného zákazníka. Už k tomu je třeba mít alespoň základní informace o klientech a používat analytické nástroje k jejich analýze.

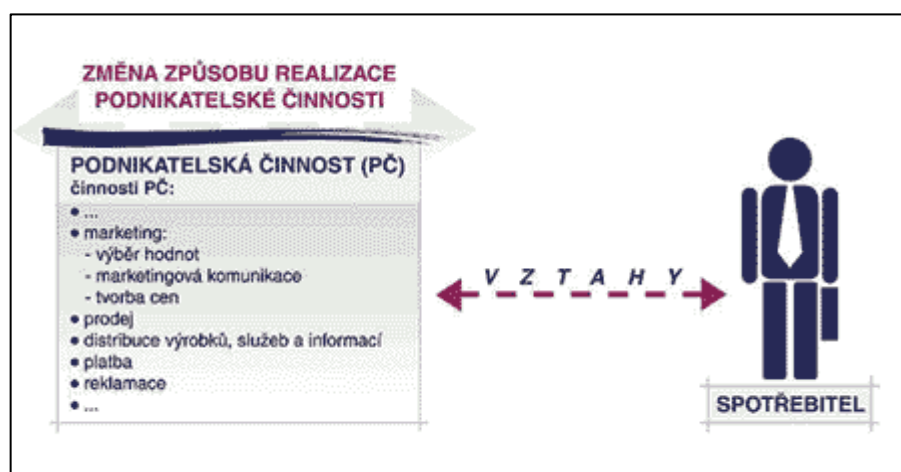
Druhým stupněm k dokonalému CRM je schopnost použít pro konkrétního zákazníka správný prodejní kanál. Rozčlenění zákazníků do segmentů (alespoň podle jejich "hodnoty", tedy podle očekávaných tržeb) umožní investovat do oslovení různých skupin přiměřené prostředky. Tento stupeň již představuje skutečné CRM: předpokládá totiž úzkou spolupráci mezi marketingem a manažery jednotlivých prodejních kanálů.

Třetím stupněm je správné časování nabídek. Ty totiž v opačném případě mohou být pro zákazníka neakceptovatelné nebo dokonce zcela bezpředmětné. Na této úrovni je již třeba sledovat dostupné události v životě zákazníka (svatba, stěhování) a změny v jeho spotřebitelském chování. To předpokládá úzkou součinnost mezi marketingem a prodejem.

Čtvrtým stupněm je schopnost podat správnou nabídku, resp. správný mix nabídek, samozřejmě napříč produktovými sadami společnosti. Udělat správnou nabídku pro konkrétního zákazníka není totéž jako najít správné zákazníky pro konkrétní nabídku. Již v předchozí fázi CRM totiž firma o svém zákazníkovi získá víc informací a logicky tak roste

počet nabídek, které pro něho přicházejí v úvahu. Všechny tyto nabídky mu však nelze učinit - a firma poprvé stojí před (příjemnou) nutností vybrat optimální nabídku/nabídky. Teprve v této fázi se firma stane zákaznický orientovanou, k čemuž je třeba výrazné restrukturalizace.

Pátým stupněm v CRM je něco, co analytici definují jako správný vztah se zákazníkem. Toho bude možné dosáhnout pouze tehdy, když marketing ovládne celou podnikovou CRM strategii. Nutné bude získat další informace o zákaznících (což však může narážet na legislativu v oblasti ochrany osobních údajů). Klíčovou technologií k dosažení tohoto stavu bude analýza nestrukturovaných dokumentů. [14]



Obr. 2. Změna způsobu realizace podnikatelské činnosti

2 CRM JAKO KONKURENČNÍ VÝHODA FIRMY

Ne všechny firmy si uvědomují, že kvalita oboustranného vztahu se zákazníkem se stává významnou konkurenční výhodou.

Řízení vztahů se zákazníky je klíčovou byznys strategií 21. století. To znamená, že minulé úspěchy, založené na produktu nebo značce, nejsou firmám mnoho platné. Neznamená to zahodit vše, čeho firma dosáhla. Bude to výhoda, ale ne sama o sobě.

Schopnost nabídnout zákazníkovi nové příležitosti je velmi důležitá pro konkurenční výhodu, pevnost vztahu a úspěch. Zákazník očekává, že bude novými možnostmi příjemně překvapen.

Je nejvyšší čas uvědomit si, že výhodu ve vztahu se zákazníky je možno získat jen vstoupením do hry. Společnost má také svoji osobnost, svoji hodnotu, a aby skutečně nadchla své zákazníky, musí povzbuzovat své zaměstnance, aby hledali nové, zajímavé a zábavné způsoby řízení vztahů se zákazníky.

Důležité je zdůraznit, že do každodenních činností by mělo být vloženo více kreativity. Jde zejména o profesionální kreativitu, kterou je potřeba vnést do každodenních setkání se zákazníky. [2]

Mnoho podniků si myslí, že existuje něco jako "hotové" CRM - a že je třeba pořídit si takové ideální řešení, aby nezaostávali za konkurencí. Tyto podniky rezignují na možnost získat pomocí CRM konkurenční výhodu. Takový přístup může do jisté míry platit u přesně definovaných, ohraničených systémů, jako je personální agenda.

2.1 Kvalitní CRM omluví mnohé nedostatky

Kvalitní CRM není pevným označením pro vynikající výkon. Znamená spíše soulad mezi požadavky zákazníka a službami podniku s ohledem na vztah podniku k zákazníkovi. Tím

je na základě interakce typu one-to-one subjektivně definována kvalita CRM. Rozhodující jsou nároky zákazníků a reakce podniku na individuální požadavky. [1]

Pokud firmy nejsou schopny vyřešit zákazníkům požadavek během prvního kontaktu, riskují nejen ztrátu jeho loajality, ale hlavně možnost dalšího prodeje produktů či služeb. Ignorování zákazníků je alarmující například u e-mailové korespondence. V Česku více než pětina spotřebitelů potvrdila, že jejich dotaz nebyl prostřednictvím e-mailu vyřešen k jejich spokojenosti.

Manažeři oddělení péče o zákazníky navíc musí čím dál tím víc klást důraz na segmentaci zákazníků a podle jejich důležitosti jim nabídnout i patřičné úrovně jednotlivých poskytovaných služeb. Špičkové služby zákazníkům se tak opravdu stávají výraznou konkurenční výhodou. [11]

Dobré kvality je dosaženo tehdy, když má zákazník k dispozici požadované služby v požadovaném rozsahu. Nabídka příliš mnoha služeb (resp. příliš rozsáhlých) se může ve vztahu k zákazníkům odrazit stejně negativně, jako chybějící služby nebo jejich příliš nízká nabídka a kvalita.

Jestliže existuje dobrá shoda mezi požadavky zákazníka a poskytovanými službami, může mít odměňování pro zákazníka vysokou hodnotu. Zákazník pak vykonává příslušné činnosti (obrací se na podnik, resp. pokračuje ve sledu interakcí) i nadále.[1]

Výzvou do budoucna je tedy vedle samotné implementace CRM zajištění jeho vysoké kvality poskytovaných služeb, které budou mít blízko k zákaznickovému přání.

2.2 To hlavní v CRM jsou lidé

Nejdražší a zároveň ta nejdůležitější investice do firemního CRM jsou lidé. Ti totiž v konečném důsledku reprezentují firmu u zákazníků. Veškerá technologie pro řízení

vztahů se zákazníky je sice důležitým podpůrným prostředkem, ale personál nemůže nikdy nahradit.

Zatímco software a související CRM integrace mohou jít do milionů korun, investice do lidí, kteří se nakonec zákazníkům věnují, je mnohem dražší, přesto čím dál tím víc výhodnější.

Důležitým bodem je spolupráce založená na důvěře. Ten, kdo si zvyká na spolupráci založenou na důvěře, žádné další podnikové řády nepotřebuje. Spolupráce založená na důvěře totiž znamená, že dané slovo platí, že získané informace jsou sdíleny s ostatními, že jeden nepřehlídí či neobchází druhého a dodržuje se každá dohoda. Plnění povinností se považuje za samozřejmost, s níž se každý ztotožní. Počítá s vyspělostí svéprávných zaměstnanců, za samozřejmost považuje jejich suverenitu ve vhodném nakládání s pracovní dobou, volbu různých prvků odměňování, vlastní odpovědnost za své sebevzdělávání a činnosti směřující k plnění dohodnutých cílů. Všichni si musejí rozumět, aby byli schopni společně usilovat o úspěch společnosti při řízení vztahů se zákazníky.

Obecně se dá říct, že zaměstnanci v oddělení péče o zákazníky mají nejtěžší úkoly. Nikdo vlastně neví, co dělají, takže když se mluví o nějaké aktivitě, které se nikdo nechce ujmout, řekne se, že to udělá oddělení péče o zákazníky. Práce těchto lidí bývá závislá na pružné podpoře výpočetní techniky a nedůvěra v profesní znalosti a rozhled lidí, kteří tam pracují, naopak vytváří bariéru mezi péčí o zákazníky a analytiky. [13]

Velký důraz v péči o zákazníka by měl být dán právě na vyškolení, tedy jak je obsluha prováděna. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, se nesmí omezit ve své znalosti fungování firmy jen na teď. Důležité jsou i komunikační dovednosti, způsoby zvládání stresu, asertivní techniky a další.

Nesporně důležitá je také firemní kultura. Pro vysvětlení použiji definici firemní kultury od Edgara Scheina:

„Kultura organizace – základní předpoklady a názory (přesvědčení), které jsou sdíleny členy organizace, fungují podvědomě a které jakýmsi samozřejmým způsobem definují, jak organizace vidí sebe samu i své okolí. Jsou to jakési naučené odpovědi nebo reakce na problémy ve vztahu k okolí, ale i na obtíže s integrací jednotlivých členů uvnitř organizace. Stávají se svým způsobem samozřejmými, protože řeší zmíněné problémy regulérně a spolehlivě.“ [Schein, 5]

Součástí firemní kultury je prostředí, v němž firma operuje, hodnoty, hrdinové, formality a rituály, neformální komunikace a komunikační kanály. Cíleně se pěstuje vzájemná odpovědnost zaměstnanců a zaměstnavatele, protože z tohoto vztahu vzájemnosti vyrůstá loajalita, dlouhodobý vztah, díky kterému lze projít těžká údobí bez velkých ztrát. [17]

“Kapitál schopností zaměstnanců” bude určovat hodnotu podniku v mnohem větší míře, než doposud. S tímto je také spojena firemní tvorba hodnot. Podniky proto musejí rozvíjet a podporovat v dostatečné míře tento potenciál. Spokojenost zaměstnance se dokáže promítnout také do spokojenosti zákazníka. Firma, která sází na vlastní zaměstnance a na sílu vlastních schopností a kolektivitu, si neustále upevňuje svoje postavení nejen na trhu, ale také u svých zákazníků.

2.3 Nové trendy v CRM

Interaktivní spolupráce klienta s komunikační agenturou je novým trendem efektivního řízení vztahů a zároveň optimální možností jak outsourcovat své potřeby v oblasti CRM. Složité reporty nebo průběžné exporty, se kterými zákazník nabýval dojmu, že má vše pod kontrolou, jsou již minulostí.

Jaké jsou důvody pro novou definici spolupráce s klientem? Více než 70% obchodních kontaktů na straně klienta mizí v propadlišti dějin, aniž by byla zajištěna další práce s těmito cennými kontakty. Systém řízení vztahů se zákazníky v novém duchu je možné shrnout pod jeden název: Lead Management System (LMS).

LMS je nástroj vyvinutý společností Cendris, který umožňuje především efektivní komunikaci se zákazníky, nabízí možnost evidovat, kontrolovat a vytěžovat, z jiného pohledu pak rychlý a interaktivní přístup k informacím, výstupům a datům a to vše pochopitelně v rámci uživatelsky příjemného prostředí. [11]

3 ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN

3.1 Znáte svého zákazníka?

Základem pro budování a udržování dobrého a přínosného vztahu je komunikace. V první řadě musí společnost vědět, kdo jsou její klíčoví zákazníci, a v druhé řadě je musím natolik dobře znát, aby s nimi mohla efektivně komunikovat.

Zde platí: komunikace je tím efektivnější, čím lépe známe svůj protějšek. Je prakticky dokázáno, že při posuzování důležitosti zákazníků platí Paretův zákon, že 20% zákazníků společnosti přináší 80% tržeb. Otázkou je, kdo jsou ti zákazníci a jak dobře je společnost zná. [1]

Zásadním podkladem pro CRM je identifikace dvaceti procent zákazníků, kteří rozhodují o osmdesáti procentech podnikání konkrétní firmy. Jak tuto informaci získat? Jak zjistit čistou současnou hodnotu zákazníka? Jak současnou ziskovost zákazníků? Vždyť je to jeden z klíčových výchozích parametrů úspěšného CRM! V učebnicích píší, že je třeba udělat to, ale už tam nelze najít jak. [16]

Běžné účetnictví při odpovědích na položené otázky nepomůže. Data, na nichž je založeno, jsou připravena podle jiných pravidel (účetní či daňové zákony), pro odlišné uživatele, než jsou manažeři, a také za jiným účelem. Tímto není, což je podle daných pravidel v pořádku, zjistit ziskovost zákazníků. Nedokáže-li společnost tedy správně identifikovat zákazníky s nejvyšší hodnotou, mohou všechny následné kroky, ať už jsou provedeny sebelépe, přinést víc škody než užitku. [18]

Co se týče chápání zákazníka a snahy být mu nablízku, má teorie i praxe moderního marketingu jednu velkou trhlinu. Je totiž založena na sice „solistikovaném“, ale zato v zásadě nevyvratitelném kompromisu. Jediným cílem marketingu, včetně veškerého výzkumu, z něhož čerpá, je pomáhat prodávajícímu prodávat, jinými slovy hledat

zákazníky pro výrobky. Přes všechna tvrzení o tom, jak je zaměřen na zákazníka, je v jeho středu prodávající.

Toto dilema přesně vystihl Ted Levitt, když konstatoval, že „prodávání se zaměřuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího“. Prodávající se odjakživa snaží toto dilema nějak vyřešit, a tak lze těžko dojít ke kompromisu.

Pohled na proces marketingu zákazníka ale odhaluje zcela jiné cíle, jako by zákazníci říkali: „Pomozte nám najít tu nejlepší kvalitu (a nemusí to být zrovna váš výrobek)“ nebo „Ano, to je přesně to, co hledám“ a „Co možná nejnižší ceny, ale také co možná nejnížší celkové náklady ve smyslu času, peněz a starostí.“ [12]

3.2 Aby se zákazník vrátil

Co rozhoduje o úspěchu prodeje konkrétního výrobku? Kritéria pro výběr výrobku jsou zcela individuální. Někdy o koupi rozhoduje barva, obal, někdy vystavená maketa, která zvyšuje pravděpodobnost koupě, cena výrobku, kvalita a v neposlední řadě i rychlost dodání a doprovodné služby zákazníkovi.

Na základě těchto a dalších zjištění by úkolem prodejního i marketingového oddělení měla být snaha odhalovat skutečná přání a potřeby svých zákazníků. Neméně důležité je také budovat vztah k zákazníkovi a to především komunikací. [2]

Budování vztahu se zákazníkem je v mnohém podobné vášnivému vzplanutí. Námluvy jsou příjemné, plné pozornosti, ochoty a vzájemného porozumění. Jakmile však spolu začnou partneři žít, nastává po nějaké době útlum. Oba vědí, že toho druhého jen tak neztratí, a přestanou si věnovat tolik pozornosti...[11]

Se zákazníky je to podobné. Když je společnost získává, utrácí spoustu peněz za nákladné reklamní kampaně, výplaty obchodním zástupcům a tisk drahých barevných katalogů.

Jakmile se však jednou stanou firemními zákazníky, často se dělá ta chyba, že jejich objednávky se považují za samozřejmost.

Jestliže však přes dvě třetiny zákazníků odchází ke konkurenci jen proto, že jim není věnována dostatečná pozornost, nabízí se ideální příležitost ušetřit i peníze, protože péče o dosavadní zákazníky je vždy mnohem levnější než tisíce korun, které musí investovat do přesvědčování nových. Další otázkou však zůstává, proč odchází? Jsou poskytované služby v dostatečné kvalitě?

3.3 Kvalita a věrnost

Kvalita poskytovaných služeb a věrnost zákazníků jsou nejdůležitější faktory, které ovlivňují prodej. Nesmí se však dbát pouze na spokojenost zákazníků – nutnost je hledat aktivnější strategie, jež společnost oproti konkurenci zvýhodní.

Spolehlivé služby, profesionalita personálu, znalost nabízeného zboží, vnímavost vůči potřebám zákazníků a schopnost vcítit se do jejich potřeb – tak si představuje kvalitní servis řada spotřebitelů. Pokud jsou poskytované služby dlouhodobé na vysoké úrovni, jsou zákazníci „své“ prodejně věrni a často a rádi se do ní vrací.

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

Společnosti, které jsou spolu navzájem ve vztahu, obecně předpokládají, že oddanost je vzájemná. Ve skutečnosti tomu může být jinak. Zákazník může být pozitivně oddán, lhostejný nebo negativně naladěný. K negativnímu postoji může dojít, pokud zákazník z nějakého důvodu není schopen včas vztah ukončit. Pak i nadále existují vazby, které vztah drží, bez ohledu na celkové negativní naladění.

Pro některé zákazníky nemusí být vztah významný. Znamená to, že zákazník může akceptovat určitou hladinu nespokojenosti, aniž by vztah ukončil. Jednoduše nechce

investovat do navazování vztahu nového a pokračuje ve vztahu již započatém. Svou nespokojenost však ne vždy dá dostatečně najevo.

Spotřebitelská loajalita je výsledek společného vlivu dvou faktorů: zákazník je ke společnosti nebo značce buď vázán citově, nebo je jeho chování v průběhu vztahu vedeno scénářem (je pro něj snadné nakoupit od jedné společnosti nebo kupovat jednu značku).

Tvrdí se, že úspěch velkých značek není založen na zákaznickově upřímném vztahu, ale na schopnosti společností řídit setkání zákazníka s těmito značkami (snadno dostupné, dobře plánované rozmístění v obchodě apod.). Čím méně významný je produkt, tím důležitější jsou okamžiky spojené se setkáním.

3.4 Náš přítel zákazník

Očekávání zákazníků v oblasti kvality služeb a přizpůsobení služeb jejich potřebám roste fenomenálním způsobem. Mnoho zákazníků je v současné době do jisté míry znechuceno nekonkrétním komunikačním balastem produkovaným masovou komunikací. A zákaznická loajalita je stále více vyhledávanou vzácnou hodnotou. CRM a jeho zaměření na každého jednotlivého zákazníka mění organizační struktury a procesy ve většině společností a mění podstatu obchodních modelů radikálněji, než se očekávalo. [12]

Primárním cílem marketingu úspěšných společností není vydělat peníze. Cílem je navázat a udržet stabilní a dobré vztahy se svými hodnotnými zákazníky. Peníze pak přicházejí jako důsledek kvalitní komunikace a vstřícnosti. Náklady na získání nového zákazníka jsou obvykle udávány jako 6-10násobek nákladů na udržení stejně profitabilního (ziskového) stávajícího zákazníka. Nejvíce profitabilní zákazník bývá obvykle objektem strategického zájmu akvizičních aktivit konkurence. Logicky tudíž vyplývá otázka, jak z celého spektra zákazníků rozpoznat ty profitabilní a jak si je udržet?

Z výzkumů vyplývá, že u zákazníků, kteří upřednostňují vřelé vztahy s pracovníky podniku, je velmi těžké obnovit ztracenou důvěru způsobenou nespokojeností s úrovní služeb – třeba v důsledku změny chování zaměstnanců.

Neméně podstatný je i vliv vizuální reklamy na zákazníka. Podle dalšího výzkumu vyplývá, že o koupi určitého výrobku rozhoduje nejvíce jeho barva, smyslové vnímání obalu, způsob prezentování (reklama) a řada dalších.

3.5 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka po koupi produktu závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání. Obecně řečeno platí:

„Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užítu) s očekávanou výkonností.“
[Kotler, str. 51, 3]

Podle této definice je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Pokud pokulhává skutečná výkonnost za očekáváním, není zákazník spokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, je zákazník maximálně spokojen a má z výrobku radost.

Mnoho firem usiluje o vysokou spokojenost zákazníka, protože přiměřeně spokojení zákazníci jsou většinou ochotni kupovat obdobné nové, dokonalejší výrobky od jiných firem. Vysoce spokojení zákazníci naopak obvykle nemívají zájem zaměnit svůj stávající výrobek za dokonalejší od jiné firmy. Vysoké uspokojení nebo radost z používání produktu vytváří u zákazníka emocionální vztah k jeho značce a věrnost firmě.

Jak si zákazníci vytvářejí svá očekávání? Ta závisejí na celé řadě faktorů, jako jsou dosavadní zkušenosti, rady a doporučení přátel, propagační informace a sliby prodejců. Jestliže firma svými informacemi vzbudí příliš velké očekávání, může snadno dojít k tomu,

že zákazník je výrobkem zklamán. Pokud však firma v zákazníkovi vzbudí mírné očekávání, je téměř jisté, že zákazník bude s koupí výrobku velmi spokojen (otázkou však zůstává, zda si výrobek koupí).

V současnosti mají některé úspěšné firmy zájem na vytváření a uspokojování vysokého očekávání klientů. Tyto společnosti je možné označit jako organizace usilující o úplné zákaznické uspokojení (Total Customer Satisfaction – TCS).

Klíčem k dosažení vysoké zákaznické věrnosti je dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty. Přestože zákaznické firmy usilují o vysokou spokojenost zákazníků, není její maximalizace jediným cílem.

Firma může dosáhnout vyšší zákaznické spokojenosti snížením cen nebo zvýšením jakosti služeb, ale výsledkem bude též menší zisk. Firma může dosáhnout zvýšení zisku, aniž sníží uspokojování zákazníků, tím, že zdokonalí výrobní proces nebo investuje do zdokonalení výrobků.

Firma může rovněž usilovat o lepší využití financí tím, že se pokusí o jejich přerozdělení ve prospěch zákazníků, místo toho, aby zvýšila uspokojování dodavatelů, distributorů, akcionářů a zaměstnanců. Přitom musí vycházet z filozofie, že dlouhodobě vysoká spokojenost zákazníků se nakonec promítne i do zvýšení spokojenosti všech partnerů firmy. [12]

3.6 Přitahování a udržování si zákazníků

V minulosti řada firem považovala své stálé zákazníky za samozřejmost. Od té doby se však mnohé změnilo. Dnes je obtížné zákazníka potěšit. Zákazníci jsou chytřejší, cenově citlivější, náročnější a méně velkorysí při vyhledávání zboží z velké konkurenční nabídky. Podle Jeffrey Gitomera nestačí „produkovat“ spokojené zákazníky. O to usiluje kde kdo. Soudobou výzvou je „produkovat“ zákazníky věrné. [12]

3.6.1 Přitahování zákazníků

Chce-li firma dosahovat větších prodejů a zisků, musí věnovat mnoho času a peněz na vyhledávání nových zákazníků. Vyžaduje to značné dovednosti – jak získávat pozornost zákazníků, jak ovlivňovat jejich potřeby a jak působit na jejich kupní rozhodování. Pro vyvolání pozornosti používají firmy reklamu, kterou potenciální zákazníky oslovují.

V dalším kroku je třeba ovlivnit další rozhodování těch skupin potenciálních zákazníků, které jsou pro firmu nejzajímavější a které mohou zajistit poměrně velké zisky. Na ty je třeba soustředit značnou pozornost a pomocí specificky zaměřené propagace, individuálního informování a přesvědčování v nich vytvářet názor o vhodnosti a nutnosti koupě nabízeného produktu.

3.6.2 Ztracený zákazník

Dokázat přitáhnout nové zákazníky nestačí. Firma si je musí umět udržet. Řada firem trpí tím, že sice neustále získávají nové zákazníky, ale mnoho z nich je zase opouští. Je to jako neustálé dolévání vody do hrnce, který teče. V současné době musejí společnosti věnovat velkou pozornost stupni odchodu zákazníků (to je podílu zákazníků, kteří firmu opustili). Snížení stupně odchodu zákazníků lze dosáhnout následujícími kroky. [3]

Za prvé, firma musí definovat a vyhodnocovat míru udržení zákazníků.

Za druhé, společnost musí rozlišovat příčiny ztráty zákazníků a identifikovat ty, které může usměrnit, popřípadě zmenšit. Nic však nelze dělat se zákazníky, kteří z daného regionu odešli nebo se začali zabývat jiným podnikáním a služby firmy již nepotřebují. Mnoho lze však udělat pro zákazníky, kteří opouštějí firmu z důvodu špatných služeb, vadných výrobků, vysokých cen atd. Proto musí firma určit, jaký je podíl ztracených zákazníků podle jednotlivých příčin.

Za třetí, firma musí určit, jak velká je ztráta zisku v důsledku odchodu zákazníků. V případě individuálního zákazníka odpovídá ztráta zisku jeho celoživotní hodnotě,

rovnající se současné hodnotě zisku získaného za dobu, po kterou by byl věrný dané firmě a nedošlo by k jeho předčasné ztrátě.

Za čtvrté, firma si musí spočítat, kolik ji bude stát snížení stupně odchodu zákazníků. Jsou-li náklady na snížení odchodu zákazníků nižší než ztráty z uvažovaného odchodu zákazníků, je třeba tyto náklady vynaložit.

Za páté, nestačí tradiční jednoduché naslouchání zákazníkům. Vrcholoví manažeři některých společností využívají on-line systémů, které je permanentně informují o tom, jak jsou zákazníci s produkty a službami firmy spokojeni. Nebo využívá speciálně najaté zaměstnance, kteří hovoří se zákazníky o jejich zkušenostech s koupí výrobku. [3]

Při analýze vztahu, který skončil, musí společnost odhadnout ztrátu. Ztracený vztah může jako následek zanechat negativní ekonomickou hodnotu, ztrátu image i negativní reference.

Ekonomická ztráta může být dvojitá. Společnost ji musí odhadnout jak v krátkodobém tak dlouhodobém pohledu. Někdy však taková ztráta může být pozitivní: ztrátou pro společnost neziskového zákazníka se ve skutečnosti může zlepšit výsledek společnosti!

Na druhé straně jsou tady náklady nutné na získání nového zákazníka. Ve většině případů musí být ztracený vztah nahrazen jiným a to vyžaduje investice.

3.6.3 Potřeba udržet si své zákazníky

Většina marketingových teorií a praktik se bohužel soustřeďuje na umění získávání zákazníků místo toho, aby věnovala dostatečnou pozornost udržení zákazníků stávajících. Již tradičně je důraz kladen především na dosahování vysokých prodejů místo na budování vztahů, více úsilí je věnováno předprodejním a prodejním aktivitám místo investování trvalých zákaznických hodnot. Přesto existují společnosti, které zákaznickou věrnost trvale pěstují.

Spokojenost je klíčem pro udržení zákazníků. Vysoce spokojený zákazník:

- je delší dobu věrný,
- kupuje více nových a zdokonalených výrobků,
- hovoří s uznáním o produktech firmy,
- věnuje méně pozornosti konkurenčním výrobkům a je méně citlivý na ceny,
- poskytuje firmě nové náměty na zdokonalení výrobků a služeb,
- nevyžaduje tolik informací jako nový zákazník, a tím šetří firmě čas i náklady.

Firmy by měly spokojenost zákazníků pravidelně vyhodnocovat a zároveň platí, že by měly předčít, nejen naplnit, očekávání svých zákazníků. [17]

Některé společnosti jsou přesvědčeny, že analyzováním stížností zákazníků získají cit pro uspokojování jejich potřeb. Avšak 95% nespokojených zákazníků si nestěžuje, ale přestává u firmy nakupovat. To nejlepší, co může společnost udělat, je zákazníkovi stěžování usnadnit. K tomu mohou sloužit bezplatná telefonní čísla, snadno dostupné formuláře a e-mailové adresy. [3]

Nelze jen stížnostem naslouchat. Společnost musí umět na stížnost reagovat rychle a konstruktivně. Zákazníci, jejichž stížnost byla rychle vyřízena k jejich naprosté spokojenosti, sdělí průměrně dalším pěti lidem, že jsou s danou společností velmi spokojeni.

Nemá smysl handrkovat se s věrnými zákazníky, kteří jsou zdrojem podstatné části firemních zisků, o malé částky a riskovat, že firmu opustí. Mezi důležité marketingové aktivity patří dosáhnout návratu ztracených zákazníků za náklady, které jsou menší než při získání zcela nových zákazníků.

Mezi společnostmi, které pečlivě usilují o spokojenost zákazníků, patří firma L. L. Bean. Pro motivování zákazníků byly umístěny do všech kanceláří společnosti nápadné nástěnky s textem:

„Kdo je zákazník? Zákazník je nejdůležitější osobou v naší kanceláři....bez ohledu na to, zda ji navštíví osobně nebo pomocí e-mailu. Zákazník na nás není závislý.....my jsme závislí na zákazníkovi. Zákazník nenarušuje naši práci....dává naší práci smysl. Nejsme tak laskaví, že mu sloužíme....on je tak laskavý, že nám dává příležitost mu sloužit. Nechceme se se zákazníkem přít....ještě nezvítězil nikdo z těch, kteří se se svým zákazníkem přeli. Zákazník je osobou, která nám sděluje svá přání. Naši práci je jeho přání efektivně splnit.“
[Kotler, str. 65, 3]

Existují dvě možnosti, jak si udržet stávajícího zákazníka. První představuje vybudování vyšších bariér, bránících jeho odchodu. Zákazníci jsou méně náchylní ke změně dodavatele, jestliže musejí investovat počáteční kapitálové náklady, ztratí mnoho času při zkoumání jiných produktů nebo přijdou o poskytované věrnostní slevy.

Lepší možností je dodávat zákazníkovi vyšší uspokojení. Spokojený zákazník je pro konkurenční firmu tvrdým oříškem, chce-li ho přilákat pouze prostřednictvím nižších cen nebo propagačního přemlouvání. Budování silných vztahů zákazníka k firmě je úkolem marketingového oddělení společnosti. Ten zahrnuje veškeré kroky, které musí společnost podnikat, aby své jednotlivé zákazníky co nejlépe poznala a obsluhovala.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

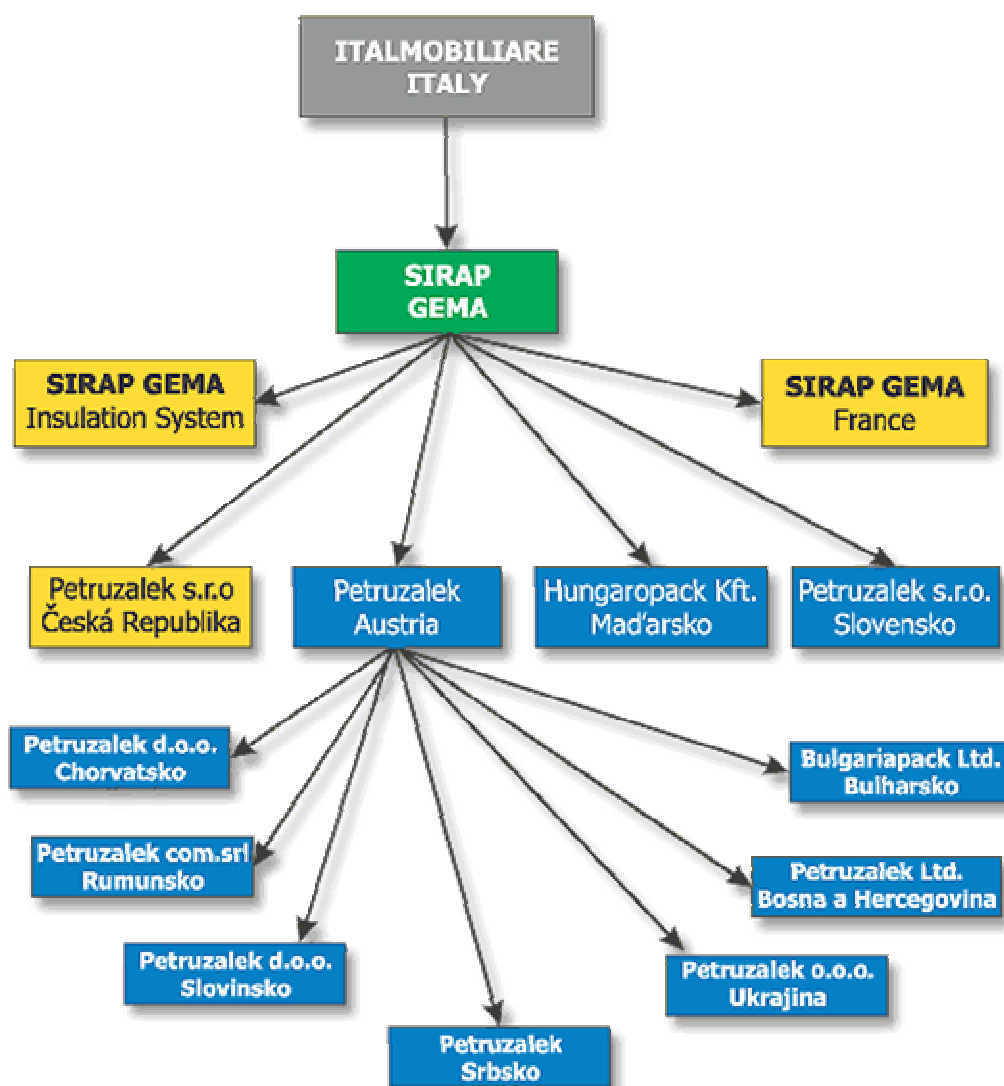
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PETRUZALEK S. R. O.

Tradice společnosti započala v roce 1966, kdy Hans Tielebier ve Vídni založil společnost, kterou pojmenoval po své životní družce Vilmě Petruzalek. O 13 let později, v roce 1979, do společnosti kapitálově vstoupila firma Teich, která je součástí největšího rakouského soukromého podniku, koncernu Constantia. V roce 1992 firma začala s expanzí a založila první dceřinou společnost v Bratislavě. Po rozdělení Československa vznikl distribuční sklad pro Českou republiku v Břeclavi, který je v současnosti centrálou. V roce 2003 odkoupila všechny podíly a novým majitelem se stala italská výrobní společnost Sirap-Gema. Sirap-Gema započala svoje aktivity v 50. letech v oblasti termální izolace, potravinového a průmyslového balení.

V současnosti sdružuje skupina Sirap-Gema množství evropských firem, zahrnující výrobní závody a prodejní kanceláře v Itálii a Francii. Sirap-Gema zaměstnává přes 600 zaměstnanců, vlastní 6 výrobních závodů a může se pochlubit více než jednou miliardou prodaného zboží ročně v Evropě za pomoci agentů a distributorů. Má pobočky v devíti východoevropských zemích, přičemž poslední otevřenou je Bosna a Hercegovina.

Společnost Sirap-Gema je významným výrobcem plastových výrobků v Evropě, rovněž sama spadá pod největší italský koncern Italmobilare. Díky tomu se i koncern Petruzalek může směle označit a zařadit mezi přední evropské výrobce plastových výrobků, schopných nabídnout svým zákazníkům širokou nabídku obalových materiálů.

4.1 Organizační struktura



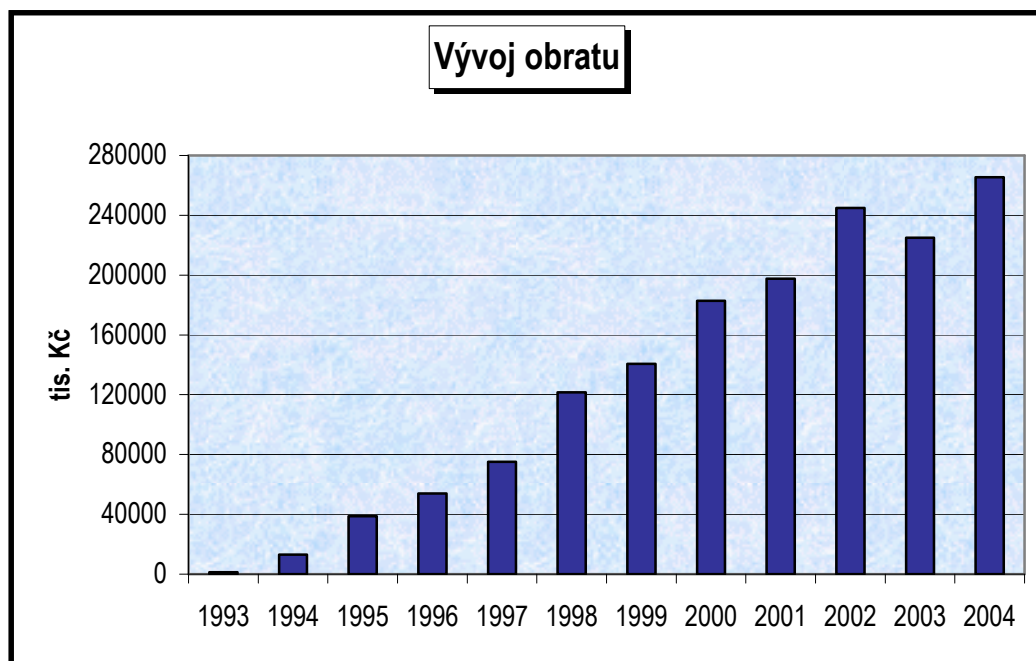
Obr. 3. Začlenění do mezinárodní společnosti

4.2 Výrobky

Činnost firmy je zaměřena především na prodej ručních i automatických balicích strojů, linek a širokého sortimentu obalových materiálů. Jedná se o fólie, tácky, kelímky, sáčky, tašky, sítě, hygienické pomůcky, jednorázové nádobí a mnoho dalších, celkem 2000 položek.

Společnost na svých trzích zastupuje významné evropské výrobce balicí techniky, a to zejména italské firmy PFM a ILPRA a švýcarský Automac. Nově začala organizace v roce 2003 zastupovat španělského výrobce strojů DAUMAR. Konkrétně se jedná o balicí stroje pro automatické balení do průtažné, teplem smrštitelné PP nebo PE fólie, balení TOP SEALING s natavováním fólie na miskou s následným ořezem nebo sáčkovací balení. V nabídce má ale samozřejmě také malé ruční stroje jako uzavírače sáčků, baličky na pizzu a podobně.

Zákazníky společnosti jsou významné obchodní řetězce, drůbežárny, masokombináty, pekárny, balírny a celá řada dalších. Od svého vstupu na český trh firma zmnohonásobila svůj obrat až k dnešním 265 milionům korun ročně. Za celou dobu působnosti v naší republice prodala více než 300 automatických balících strojů, obalový materiál dodávají více než 800 zákazníkům. Filiálky koncernu Petruzalek se nacházejí v deseti zemích Evropy.



Obr. 4. Vývoj obratu

Centrála společnosti pro Českou republiku je v Břeclavi. Postavení na českém trhu se rok od roku posiluje. Od svého založení v ČR v roce 1993 společnost obrat mnohonásobně zvýšila a v současné době stojí na čelním místě v rámci celé skupiny PETRUZALEK.

Důvodem je zejména fakt, že dosahuje asi 67% z obrátu všech dceřiných společností. Firma má filiálky v Ostravě, Praze a Strakonici. Všechny jsou vybaveny sklady a rozvoзовými vozidly.

4.3 Servis

Servisem u firmy Petruzalek se rozumí celý komplex služeb, který svým zákazníkům poskytují při koupi balícího stroje. K dispozici jsou 4 servisní technici, kteří jsou připraveni stroj instalovat, zaškolit pracovníky obsluhy i údržby, na žádost zákazníka provádět jejich periodická školení. Na dodané stroje garantují servis po celou dobu jejich životnosti. Servisní technici jsou k dispozici na všech pobočkách a jsou schopni nejpozději do druhého dne odstranit případnou závadu. Zákazníkům jsou schopni samozřejmě poskytnout kdykoli telefonickou konzultaci.

Balicí prostředky dodávají v přepravních obalech, zajištěné proti poškození během přepravy. Dodací lhůta na zboží je zpravidla do 5 pracovních dnů. V případě přání zákazníka zajistí dodání zboží, sestaví paletu z různých druhů zboží či přizpůsobí velikost palety a množství zboží na paletě možnostem zákazníka. V možnostech firmy je také označit a evidovat zboží EAN kódem a šaržování.

4.4 Konkurence

Společnost Petruzalek má několik konkurentů. Jsou jimi Technology, s. r. o., Limpac, Eurobal. Společnost však v silné konkurenci obstojí a o svou budoucnost nemá obavy.

4.4.1 Technology

Společnost TECHNOLOGY, s.r.o. působí na trhu od roku 1992 a zabývá se dodávkami (dovozem a výrobní kooperací) balicích strojů a kompletních balicích linek včetně etiketování. Zároveň je dodavatelem širokého sortimentu obalových materiálů.

Její jednoznačnou prioritou je podřízení se potřebám a přáním zákazníků, kterým se snaží nabídnout úplný sortiment s nejlepším poměrem kvality, ceny a servisu. Se zákazníky

vytváří spolehlivé a dlouhodobé vztahy a za hlavní úkol považuje trvalou a aktivní péči o své klienty.

Pro tyto účely jsou k dispozici předváděcí haly, pracoviště jedinečné svého druhu ve střední Evropě, slouží jako základna pro vývoj technologií na míru zákazníkům a pro předvedení různých možností zabalení daného výrobku. Požadavky na technickou zdatnost personálu stále rostou, čemuž se přizpůsobuje personální struktura prodejního týmu.

Nedílnou součástí programu, který firma Technology zajišťuje týmem vysoce kvalifikovaných odborníků je montáž, zaškolení obsluhy a provádění záručního a pozáručního servisu do 24 - 48 hodin od nahlášení. Ve snaze zajistit maximální komfort a pružnost služeb zákazníkům, byla vybudována síť servisních středisek na principu „být nablízku zákazníkům“ se sklady náhradních dílů a obalového materiálu, která je rozprostřena po celém území jak v České republice, tak na Slovensku. [24]

Technology je společností Petruzalek konkurentem převážně v cenách prodáváných výrobků. Jejich snahou je převzít zákazníka na základě neúměrnosti, kdy cena neodpovídá kvalitě nabízeného zboží. To je ale také důvodem, proč se zákazníci nakonec vrátí ke svému původnímu dodavateli, tedy Petruzalek s. r. o.

4.4.2 Eurobal

Společnost Eurobal byla založena v roce 1993 jako dceřiná firma francouzského holdingu TECEP se sídlem v Lyonu. Eurobal je tvořen dvěma divizemi. Jedna se zabývá distribucí potravinářských obalů a druhá – Eurogast - dodávkami profesionálního gastronomického zařízení.

Eurobal je distribuční společnost, dodávající široký sortiment potravinářských obalů zákazníkům po celém území ČR. Sortiment se dělí na obaly pro rychlá občerstvení – nádobí na jedno použití, obaly pro potravinářskou výrobu a obaly pro obchodní řetězce. Síť poboček s regionálními sklady umožňuje poskytovat servis zákazníkům v celé republice.

Ve spolupráci s více než sto dodavateli z celé Evropy a ČR je připravena nabídnout svým zákazníkům několik tisíc standardních i zakázkových druhů obalů dle potřeby. [23]

Eurobal konkuruje také v cenové oblasti. Kdy opět kvalita výrobků společnosti Petruzalek vítězí nad cenou konkurence.

4.4.3 Limpac

Dalším významným konkurentem Petruzalek s. r. o. je společnost Limpac. Původem je to firma z Velké Británie. Konkuruje v oblasti podložních misek. Nemá své vlastní webové stránky, proto údaje o ní jsou hůře zjistitelné.

Petruzalek s. r. o. měla v minulosti i více konkurentů. V současné době je však nepovažuje za natolik silné, aby se z jejich strany obávala nějaké konkurenční nabídky v oblasti kvality zboží, servisu a poskytovaných služeb. Současní odběratelé plastů a obalové techniky mají již své stálé dodavatele.

5 ÚROVEŇ SOUČASNÉHO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Pro každou společnost je jistě důležité správné řízení vztahů se zákazníky. O tom jsem se již zmínila v teoretické části. Společnost má také svoji hodnotu, a aby skutečně nadchla zákaznickou základnu, musí se dobře starat nejen o své zákazníky, ale také o své zaměstnance. Ti jsou základním klíčem k úspěchu ve vztahu firma – zákazník.

5.1 Zaměstnanci firmy a podpora týmové práce

Ve společnosti operuje mladý tým 18 zkušených a kreativních pracovníků. Jelikož se jedná o zahraniční firmu, důraz je kladen na týmovou práci a na vzájemnou pomoc a spolupráci. Tým je dosažena jednotnost společnosti jako celku. Kolektiv je stmelován při firemních akcích (bowling, fotbal, grilování atd.). Společnost podporuje práci v týmu a právě těmito akcemi se snaží nejen o navázání přátelských vztahů mezi pracovníky, ale i o udržování dobré atmosféry na pracovišti. Za zmínku také stojí to, že ředitel společnosti i přesto, že má svoji kancelář a pracovnu, několikrát týdně sdílí pracoviště se svými zaměstnanci. Má tak možnost nahlédnout do dění ve firmě, je vždy včas a přesně informován a co víc, přiblíží se tak i svým zaměstnancům.

O zákazníky se starají všichni zaměstnanci. Největší úloha a odpovědnost je však připisována oddělení marketingu. To bylo zřízeno teprve v nedávné době. Jsou to pouze dva roky, co ve společnosti pracuje vysokoškolsky vzdělaná absolventka v oboru management a marketing. Ve firmě figuruje také obchodní zástupce, který je pojítkem mezi společností a zákazníkem. Samotný ředitel společnosti udržuje dobré kontakty s nejvýznamnějšími zákazníky, sám je navštěvuje a informuje o novinkách.

Konkurenční výhodu společnosti v řízení vztahů se zákazníky shledávám právě ve vzájemné kooperaci všech pracovníků firmy. Vzájemná spolupráce je základem dobrého jména společnosti a poskytování opravdu kvalitních a rychlých služeb svým zákazníkům. Proto má společnost dostatek věrných zákazníků.

5.2 Zákazníci společnosti

Společnost dobře ví, kdo jsou její zákazníci a snaží se je neustále poznávat, aby jim byla schopna nabídnout to, co potřebují. Se zákazníky společnost komunikuje, kromě jiného, prostřednictvím účasti na každoročním veletrhu obalové techniky, kde představuje svoje novinky a podává potřebné informace. Důležitou úlohou je také vyčlenit oněch známých dvacet procent zákazníků, kteří přinášejí osmdesát procent zisku. Pro tyto účely si společnost sestavuje žebříček nazvaný „Top Ten zákazníci“. Zde se každoročně umísťují odběratelé s největším obratem, kteří zároveň rozhodují o ziskovém podnikání firmy.

5.2.1 Top Ten zákazníci

Mezi Top Ten zákazníky patří:

1. Xaverov a. s.
2. Kostecké uzeniny a.s.
3. SPAR Česká obchodní společnost s. r. o.
4. BILLA s. r. o.
5. Hortim – International s. r. o.
6. Moravskoslezské drůbežářské závody PROMT
7. Svoboda – výroba domácích knedlíků s. r. o.
8. Diema s. r. o.
9. Pragosoja s. r. o.
10. Drůbežářský závod Klatovy a. s.

5.3 Firemní kultura

Úloha marketingu je v kontaktu se zákazníky nepopíratelná. Dobrá komunikace ze strany společnosti, která je vedena k zákazníkovi se okamžitě promítá do zisku společnosti. Společnost má svoji firemní kulturu, dbá na vzájemnou výpomoc. Aby zaměstnanci dokázali lépe komunikovat se zákazníky, je ve firmě vyvěšeno desatero. Obsahuje 10 bodů, které napomáhají ke správnému jednání se zákazníky. Zaměstnanci desatero poctivě dodržují.

5.3.1 Desatero

1. Firemní poslání:

Zákazník = živitel

2. Firemní loajalita:

Respektovat vnitřní pravidla a vztahy firmy, vždy hájit zájmy firmy

3. Firemní kultura:

Být vždy upraven a slušně vystupovat. Vždy a všude se vyjadřovat o zákazníkovi slušně.

4. Firemní pravidla:

Dodržovat pracovní dobu a pracovní řád

5. Vždy a všude myslet pozitivně. Neříkat slovo problém, pokud na něj není řešení.

6. Dodržovat kulturu telefonování

7. Práce navíc není za trest.

8. Uznávat a oceňovat názory jiných. Tolerovat jinou pravdu.

9. Podělit se o své zkušenosti s ostatními.

10. Respektovat fakt, že šéf možná neví vše, ale vždy má svoji odpovědnost rozhodnout. Každé rozhodnutí má svůj důvod.

5.3.2 Vize společnosti

Důležitým bodem je také firemní vize. Petruzalek s. r. o. má následující vizi:

„Naším cílem je stát se jedničkou v prodeji a servisu obalové techniky a vytvořit se zákazníkem dlouhodobý, oboustranně výhodný vztah.“ [22]

V souladu s vizí firmy je prioritou spokojený zákazník, a proto zajišťuje komplexní řešení v oblasti balení.

5.4 Péče o zákazníky

Dalo by se říct, že společnost udržuje se svými zákazníky téměř nadstandardní vztahy. Pečuje o ně s velkou pozorností a nezapomíná na ně ani o svátcích, především o Vánocích. Pro všechny své klienty má společnost připravené vánoční dárky. Ty jsou odstupňovány podle přínosu a významu zákazníka.

Zákazníkům první kategorie jsou věnovány např. kožené diplomatky, víno, dárkové kazety. Pro ty skutečně nejvýznamnější (Top Ten) má společnost připraveno překvapení v podobě pobytu v lázních v Rakousku, návštěvu veletrhu v zahraniční nebo slunnou dovolenou v přímořských oblastech.

Ani tak významné výročí, jako jsou „kulaté“ narozeniny, nejsou opomíjeny. Společnost věnuje hodnotné a pěkné dárky svým TOP TEN zákazníkům právě k této příležitosti. Je to sklo, upomínkové předměty, víno a blahopřání.

Pro danou oblast zákazníků je vždy přidělen obchodní zástupce, který je pravidelně navštěvuje a udržuje kontakt zákazníka se společností. Pro nejvýznamnější zákazníky je připraveno setkání s ředitelem společnosti, který tyto zákazníky osobně navštěvuje a zajímá se o jejich spokojenost.

5.5 Evidence zákazníků

Pro evidenci zákazníků společnost využívá programu EXACT, který ji slouží i pro evidenci dodavatelů, vytváření objednávek a faktur a další účtování. Tady může spolehlivě najít všechny předešlé objednávky a faktury, dopátrat se dodacích listů a podrobností o zákazníkovi.

V poslední době se připravuje na novou verzi EXACTU, která bude pracovat rychleji. Obslužné menu bude jednodušší tak, že na kartě zákazníka bude možné rovnou udělat prodejku, fakturu i dodací list, popřípadě upravit stávající údaje. Tímto se usnadní a urychlí práce s daty.

Společnost může rychle zjistit, jaké má zákazník požadavky, je-li pravidelným odběratelem a jaké zboží je mu obvykle zasíláno.

5.6 Segmentace zákazníků

Společnost rozděluje své zákazníky podle níže uvedených kritérií. Jako první krok segmentace byl zjištěn obrat za rok 2004 a takto zjistili počet aktivních zákazníků v daném kalendářním roce. Na základě informací zjištěných z EXACTU byla provedena segmentace dle níže uvedených hledisek.

5.6.1 Druhy segmentace

Podle výšky obratu (vznikly 4 skupiny zákazníků podle výše peněžních prostředků, které měsíčně vydávají za produkty společnosti).

Podle prodejce. Každý obchodní zástupce má přidělen svůj kód a podle něj byl zjištěn:

- počet zákazníků u jednotlivého prodejce
- celkový obrat zákazníků u jednoho zástupce
- podíl prodejce na obratu společnosti

Podle oborů činnosti:

- počet odběratelů v jednotlivé kategorii
- obrat odběratelů každé kategorie (v CZK, EURO)
- podíl kategorie z celkového počtu zákazníků
- podíl kategorie na ročním obratu

Geografická segmentace z celkového počtu klientů:

- Jižní Morava
- Severní Morava
- Čechy – západní, severní, střední
- Čechy – jižní, východní

Podrobná segmentace každého prodejce

- podle kódů rozdělení
- oborová segmentace včetně příslušné výšky obratu

5.7 Komentář výsledků segmentace

VIP zákazníci, kteří představují 11,89% z celkového počtu zákazníků společnosti, dosáhli za rok 2004 vyššího obratu než všichni odběratelé za rok 2003. Celkový podíl VIP zákazníků na obratu činí 87,53%. Zákazníků, kteří odebírali v roce 2004 bylo celkem 740. Jedná se o menší počet odběratelů ve srovnání s rokem 2003, přesto bylo dosaženo vyššího obratu o cca 40 mil Kč.

Nejčastěji společnost obchoduje s:

- Pekárny a cukrárny – 22,70 %
- Ovoce a zelenina – 13,38 %
- Obchodníci a překupníci – 8,11 %

Největší podíl na ročním obratu mají:

- Obchodní řetězce – 27,56 %
- Producenti produktů z drůbeže, ryb a divočiny – 19,91 %
- Masokombináty, masny, řezníci – 15,01 %

Tyto segmenty klientů, podílející se jak v počtu, tak obratu, jsou shodné s rokem 2003; pouze jejich podíl se liší. Celkově lze v meziročním srovnání rok 2004 hodnotit jako úspěšnější.

6 SEGMENTACE PODLE VÝŠE OBRATU

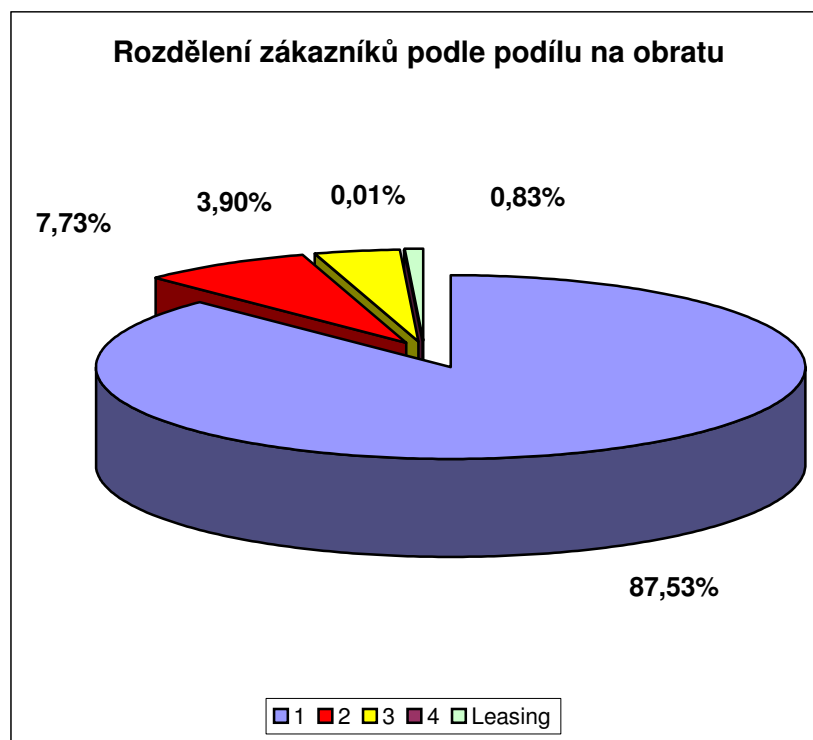
Společnost rozděluje zákazníky podle výše ročního obratu do 4 kategorií.

1. kategorie – roční obrat nad 400 000 Kč
2. kategorie – roční obrat nad 100 000 Kč
3. kategorie – roční obrat do 100 000 Kč
4. kategorie – roční obrat do 1 000 Kč (neaktivní zákazníci)

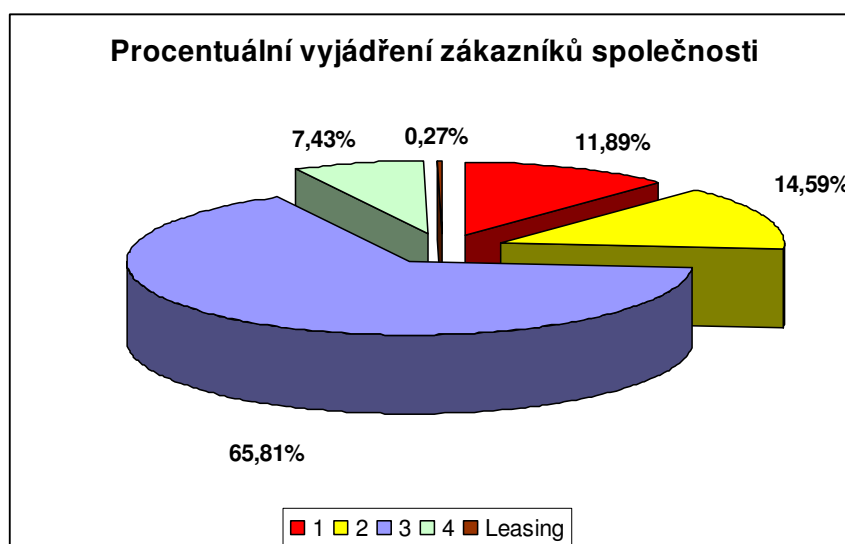
Tab. 1. Rozdělení zákazníků

Kód rozdělení	Počet	Relativně	Obrat CZK	Podíl na obratu
1	88	11,89%	232 209 980	87,53%
2	108	14,59%	20 519 686	7,73%
3	487	65,81%	10 345 054	3,90%
4	55	7,43%	27 111	0,01%
Leasing	2	0,27%	2 204 796	0,83%
Celkem	740	100,00%	265 306 627	100,00%

V tabulce pod kategorií leasing jsou uvedeny dvě instituce, které nevystupují v roli zákazníků, přesto s nimi souvisí. Společnost poskytuje možnost zákazníkovi koupit si strojní zařízení na leasing. U ČSOB Leasing a D. S. Leasing a. s. má společnost Petruzalek uzavřené smlouvy, které ošetřují právě tuto koupi. ČSOB Leasing a D. S. Leasing jsou výhradními poskytovateli leasingu.



Obr. 5. Rozdělení zákazníků ve společnosti Petruzalek s. r. o.



Obr. 6. Procentuální rozdělení zákazníků společnosti

7 DOTAZNÍK

Podle firemní segmentace zákazníků jsem sestavila dotazník, který přikládám v příloze. Obsahuje otázky týkající se spokojenosti klientů se společností Petruzalek s. r. o.

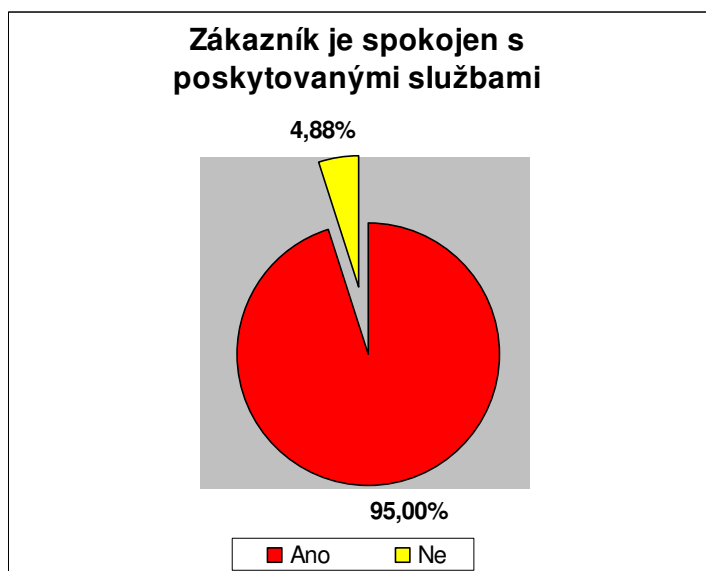
Celkem bylo rozesláno 113 dotazníků. Vrátilo se 41 vyplněných. Z toho 17 dotazníků od zákazníků 1. kategorie, 20 dotazníků od zákazníků 2. kategorie, 3 od 3. kategorie a ze 4. kategorie se vrátil jeden. Z dřívějších výzkumů je zřejmé, že jsou zákazníci spokojeni. O tom zda je nebo není tato hypotéza stále pravdivá i v současnosti dále vypovídá provedený dotazník.

7.1 Analýza dotazníku

Celkově lze společnost Petruzalek hodnotit jako velmi úspěšnou, co se týče svých vztahů k zákazníkům. Jako tým je hodnocena velmi pozitivně. Zákazníci jsou spokojeni a jsou přesvědčeni ze 78,57%, že je jim věnována dostatečná pozornost. Pouze 11,90% všech oslovených neví, zda je jim poskytována dostatečná péče a 9,52% všech zákazníků si myslí, že se jim nedostává náležité pozornosti. Svoji nespokojenost odůvodňují jako nedostatečnou komunikaci ze strany společnosti Petruzalek. Zákazníci jsou v 95,00% spokojeni s poskytovanými službami, 4,88% respondentů spokojeno není. Jako důvod uvádí opožděné dodávky zboží. Dodané zboží splňuje zákaznicko očekávání v 97,56%, pouze v 2,44% ne. (Obr. 4). Hypotéza o spokojenosti zákazníků se tedy potvrdila a můžeme říci, že se společnost pořád drží na vysoké úrovni v oblasti poskytovaných služeb svým zákazníkům.



Obr. 7. Zákazníkovi je věnována dostatečná pozornost



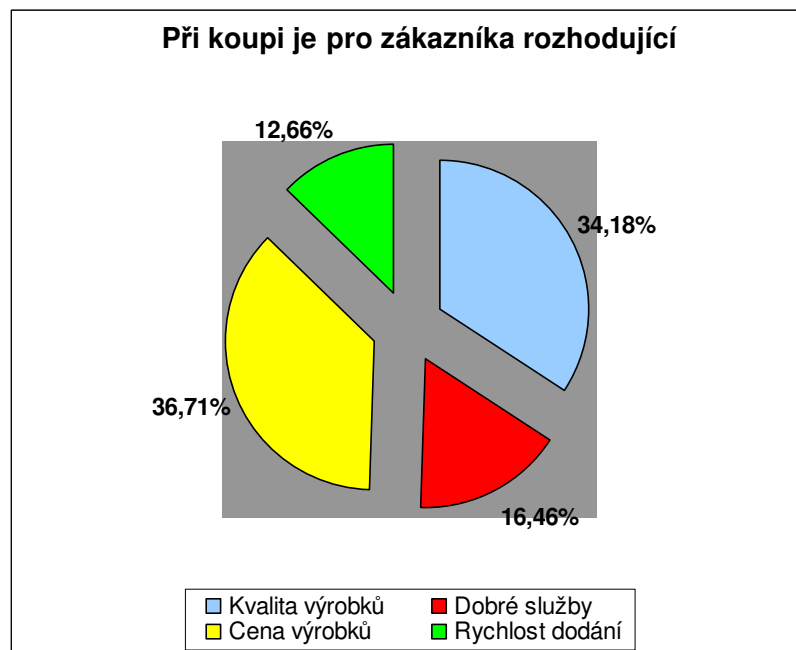
Obr. 8. Zákazník je spokojen s poskytovanými službami



Obr. 9. Dodané zboží splňuje zákaznicko očekávání

Podle výzkumu zákaznických preferencí, který prováděla společnost Genesis, polovina českých zákazníků již několik let tvrdí, že důraz kladou hlavně na kvalitu produktů, zatímco druhá preference – dobrá úroveň služeb, byla důležitá pro 21% respondentů.

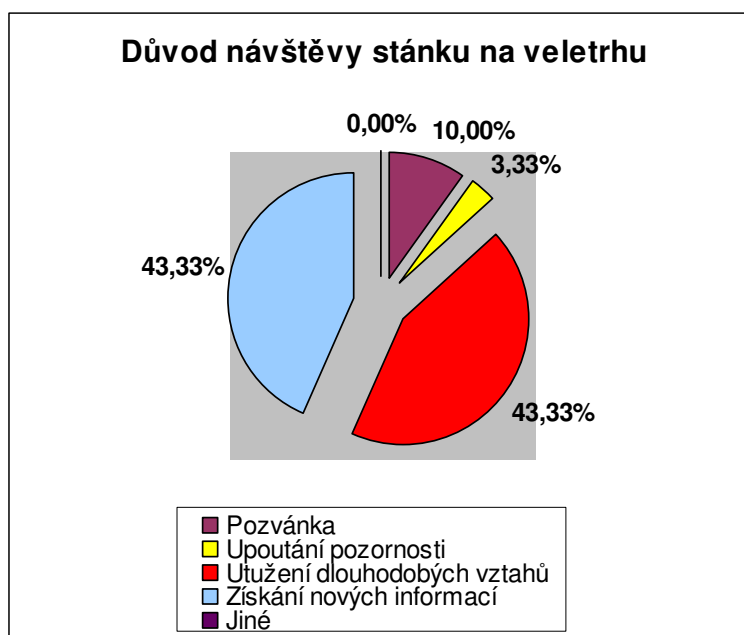
U zákazníků společnosti Petruzalek s. r. o. je tomu podobně. Kvalita a dobré služby stále platí za silnou stránku společnosti. Avšak při koupi zboží je pro většinu odběratelů rozhodující cena výrobků (36,71%), na druhém místě je kvalita (34,18%) a další místa si rozdělují dobré služby (16,46%) a rychlost dodání (12,66%). Většinou byla také uváděna kompletnost – tedy souhrn všech předcházejících faktorů.



Obr. 10. Co je pro zákazníka při koupi rozhodující?

Zákazníci zařazení v první kategorii (obrat nad 400 000 Kč) navštěvují pravidelně stánek společnosti Petruzalek s. r. o. na veletrhu obalové techniky, druhá kategorie není častými návštěvníky. Důvodem jejich návštěvy je uváděno získání nových informací (43,33%) a utužení dlouhodobých vztahů (43,33%).

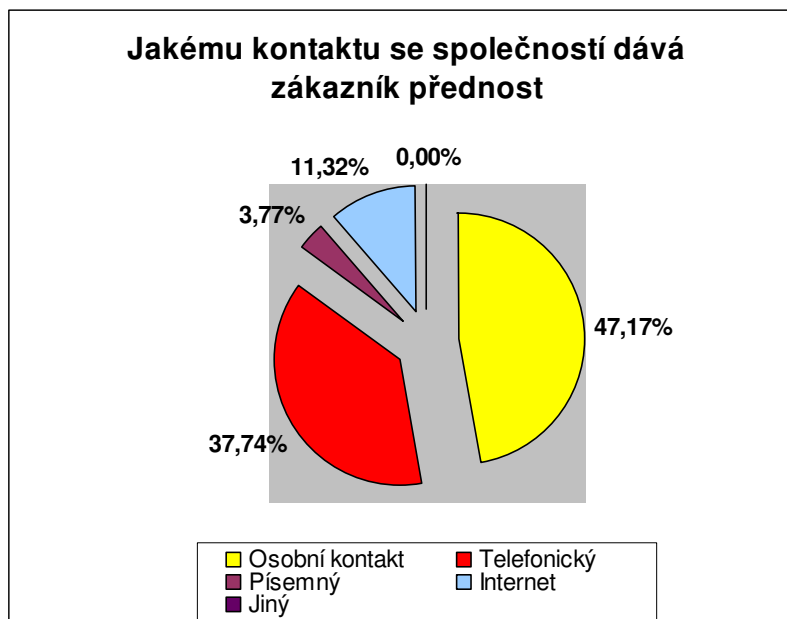
U respondentů převládá spokojenost s přiděleným obchodním zástupce společnosti Petruzalek (97,56%). S touto osobou jsou spokojeni a není nic, co by jí vytkli. Pouze v jednom případě se objevila nespokojenost a stížnost na málo zkušeností obchodního zástupce. Co se týče kontaktu se společností, u zákazníků je preferován osobní kontakt - celých 47,17% - dále telefonický – 37,74% následuje internet a písemná komunikace.



Obr. 11. Důvod návštěvy stánku společnosti na veletrhu obalové techniky



Obr. 12. S obchodním zástupcem je zákazník spokojen



Obr. 13. Kontakt se společností

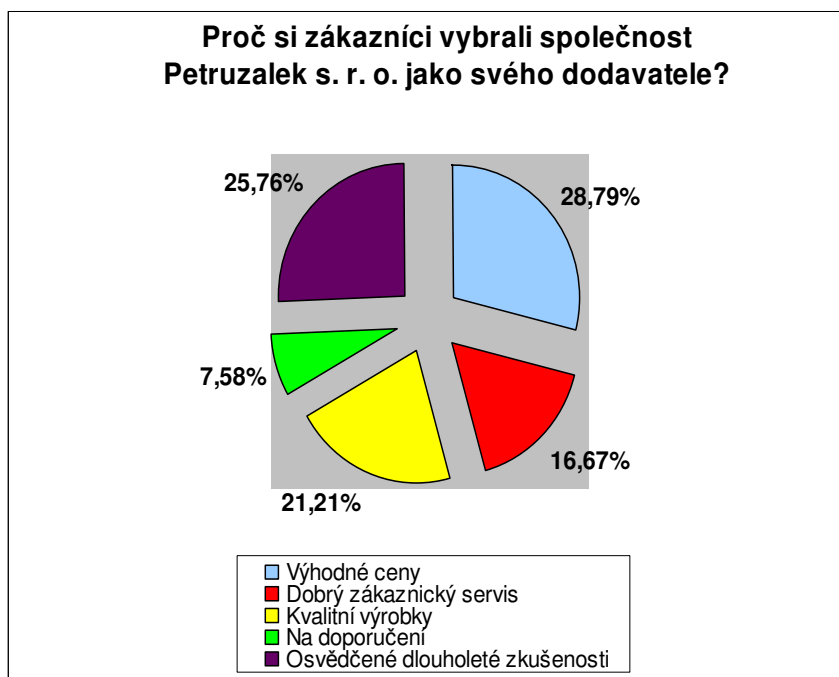
S vadným zbožím se setkala polovina dotázaných. I ta část respondentů, co nemá zkušenosti s obdržením vadného zboží, je však přesvědčena, že společnost Petruzalek s. r. o. vše v rychlosti a bez problémů vyřeší. Má tedy kvalitní zákaznický servis, který vyřeší vše k jejich plné spokojenosti.

7.2 Zhodnocení dotazníku

Dotazník se osvědčil jako vhodný způsob zjištění úrovně komunikace mezi společností a zákazníkem. Většina dotázaných odběratelů reagovala pozitivně na tuto formu výzkumu a přestože byl anonymní, neostýchala se uvést svůj název. Podpisem pod vyjádřený názor, připomínky, poznámky či případné nedostatky, dala podnět ke zkvalitnění služeb a odstranění nedostatků.

Z dotazníků vyplývá, že většina zákazníků všech zmíněných kategorií je spokojena s dosavadními službami a s poskytovanou péčí. Vesměs se také shodují výsledky výhodných cen u poskytovaného zboží a služeb. Zákazníci společnosti plně důvěřují a jsou přesvědčeni, že v případě jakéhokoliv problému bude vše vyřízeno v rychlosti a k jejich plné spokojenosti. Jako svého dodavatele si Petruzalek vybrali převážně pro osvědčené

dlouholeté zkušenosti a výhodné ceny. Za zmínku jistě stojí i to, že téměř 8% všech dotázaných spolupracuje se společností na základě doporučení jiných firem v oboru.



Obr. 14. Proč si zákazníci vybrali společnost Petruzalek s. r. o.?

7.3 Co lze udělat lépe?

Společnost se neubrání srovnávání s konkurencí. Proto by měla stále zákazníkům nabízet nové a nové výrobky a možnosti výběru, měla by dbát na vložení více kreativity do každodenních činností. I přes všeobecnou spokojenost zákazníků z dotazníku zaznívají hlasy těch, co spokojeni nejsou. Právě těmto zákazníkům by společnost měla věnovat svoji speciální péči a pozornost tak, aby včas odstranila nedostatky a uspokojila zákazníka. Každé negativní hodnocení by měla brát jako výzvu k zlepšení komunikace se zákazníkem a měla by dbát na to, aby o něj nepřišla. Vhodným by také mohlo být každoroční zjištění spokojenosti zákazníků pomocí různých průzkumů, popř. dotazníku.

8 FLUKTUACE ZÁKAZNÍKŮ

Ani společnost Petruzalek se neubrání odchodu svých zákazníků. Tito odcházejí z řady důvodů. Někteří přechází ke konkurenci, ale po srovnání s konkurencí se občas stává, že zákazníci se opět vracejí ke svému původnímu dodavateli, tedy k Petruzalek s. r. o. Některé firmy ukončují svoji činnost - zanikají na obchodním poli. Jiné společnosti se stávají součástí jiných větších spolků. Tyto zaniklé subjekty zůstaly zákazníky Petruzalek, ale nakupují pod novým obchodním jménem a jejich starý název je stále evidován a vykazován v EXACTU jako ztracený zákazník. Nebo zákazníci změni svůj obor podnikání a obalová technika a plasty jsou pro ně zbytečné a služeb společnosti již nevyužívají.

Poměr ztracených zákazníků ke stávajícím je ve společnosti Petruzalek s. r. o. za rok 2004 přibližně 30%. Celkem má tedy ztracených 223 zákazníků z celkového počtu 740 zákazníků v roce 2004. Takto vyjádřený počet odchozích zákazníků je rozdíl mezi zákazníky, kteří odebírali v roce 2003 a těmi, kteří neodebírali v roce 2004. Často sem řadí také drobné zákazníky, kteří za rok 2003 koupili jen pár folií za přibližně 5000 korun a toto zboží jim vystačí až do začátku roku 2005.

Z tohoto poměru vidíme, že fluktuace u společnosti je poměrně vysoká. Trh s obalovým materiálem je již poměrně přesycen firmami, které tyto výrobky nabízejí. Na počátku 90. let, kde teprve startovala éra plastových výrobků, bylo jednodušší získat a udržet si zákazníka. Zákazník se však za tu dobu naučil rozpoznat a rozčlenit společnosti podle různých hledisek. Ví, jaké zboží potřebuje, orientuje se v nabízeném sortimentu, klade si větší požadavky. Proto je pro firmy podnikající v oblasti obalů a balicí techniky stále těžší udržet si zákazníka a přicházet s něčím novým na trh.

9 NÁKLADY NA BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Každý rok se pro další účetní období připravuje rozpočet pro marketingovou komunikaci. Za jeho sestavení odpovídá marketingové oddělení. Rozpočet obsahuje řadu položek. Jednou z nich jsou náklady na nákup dáreků (diplomatky, vánoční dárky, víno) pro zákazníky. Další položkou ve skupině Public Relations - kam společnost řadí vztahy se zákazníky – jsou poukazy na dovolenou, víkendy a pobyty pro Top Ten zákazníky. Dary pro zákazníky společnost zachycuje na účtu Náklady na reprezentaci.

Skutečné náklady se však nemusí shodovat s plánovaným rozpočtem. V průběhu roku se proto zjišťují skutečně vynaložené náklady na marketing a je sledováno, zda se plán odchyluje od reálného obrazu či nikoliv.

Za rok 2004 byly náklady na zákazníky vyčísleny v částce Kč 106 342 bez daně. Daň (19%) tvořila Kč 20 206. Celkem tyto náklady dosahovaly částky Kč 126 548.

Rozpočet nákladů na budování vztahů na tento rok se odhaduje následovně:

- vánoční dárky 140 000 Kč,
- víkendy a poukazy na dovolenou, pobyty pro TOP zákazníky – cca 60 000 Kč,
- víno k narozeninám 11 000 Kč,
- celkem 211 000 Kč

Z marketingového rozpočtu lze vyčíst, že společnost vynakládá poměrně velké částky na své zákazníky. Management řízení vztahů se zákazníky nepodceňuje a pro své zákazníky má vždy přichystáno něco navíc oproti konkurenci. CRM využívá velmi vhodně tak, aby dokázala konkurovat všem firmám v oboru a zatím se jí to i úspěšné daří.

10 NÁVRH DOPORUČENÍ SPOLEČNOSTI

Odchodu zákazníků se dnes nevyhne žádná společnost. Ani tak schopná, jakou Petruzalek s. r. o. je. Zákazník je osobou určující trend dnešního trhu a nastoluje pomyslná pravidla obchodování. To, co se líbí společnosti, nemusí se líbit zákazníkovi a naopak. Proto je vhodné sledovat trendy ve světě, vzdělanost obyvatel v zemi, kde společnost podniká, způsob života a vývoj jednotlivých zákazníků. Věnování dostatečné pozornosti zákazníkovi se vždy promítne v zisku společnosti.

Doporučením je také častější aktualizace údajů v programu pro evidenci zákazníků. To proto, aby zbytečně nevykazoval špatné informace o zákaznících, kteří nejsou ztracenými pro společnost, ale kteří pouze změnili obchodní jméno, pod kterým nadále podnikají a spolupracují se společností Petruzalek.

Petruszalek v současné době obchoduje s více jak 700 zákazníky, kam se řadí i velké obchodní řetězce. Ve svém oboru se stala známou a oblíbenou pro kvalitní a cenově dostupné výrobky. Je poměrně mladá a zakládá si i na mladém kolektivu pracovníků. Jistě silnou oporou je pro ni pospolitost všech zaměstnanců. A právě na tom staví společnost své pevné základy. Proto by měla i do budoucna věnovat velkou péči právě svým zaměstnancům, nepřestávat si vážit jejich práce a času, věnovanému společnosti, jako doposud. Uvědomit si, že spokojený zaměstnanec znamená i spokojený zákazník.

Kvalitní služby a výrobky, které jsou typické pro společnost Petruzalek, ji vytváří dobré jméno na veřejnosti. Kvalita, spolehlivost, rychlost dodání, cena, dobré služby, to jsou rozhodující faktory na trhu k získání nového zákazníka. Zákazníci už umí rozpoznat kvalitní výrobek a nespokojí se jen s nekvalitně provedenou náhražkou. Důležité je, aby společnost tyto udržovala i nadále a nijak nesnižovala jejich hodnotu, kterou si udržuje náskok před konkurencí.

Je třeba, aby se společnost neustále vyvíjela a otevírala novým trendům v oblasti organizační struktury podniku. Marketingové oddělení je hlavním iniciátorem všech

novinek ve firmě, je v podstatě pomyslným mluvčím společnosti, otevírá „brány“ do podvědomí zákazníků vhodnou propagací společnosti a na něm více méně závisí i množství zákazníků, které společnost má. Do nedávné doby, zde toto oddělení prakticky neexistovalo a dalo by se říct, že je stále na počátku. Proto by mělo mít ve firmě silnější zázemí a své pevné místo v organizační struktuře. Dobře propracovaný systém CRM je základem úspěchu, na kterém se podílí i oddělení marketingu. To, jak se zákazník společnost jedná, jak se staví k jejich problémům, to vše se odráží v její ziskovosti.

Petruzalek je u zákazníků oblíben a s přístupem k nim nemá větší problémy. Svých zákazníků si umí považovat a věnuje jim, podle slov zákazníků samotných, dostatek pozornosti. Přesto se objevují čas od času odběratelé, kteří si nejsou jisti, zda je jim věnována přijatelná péče. Zákazník většinou nedá najevo svou nespokojenost a společnost nemá možnost tuto skutečnost vždy zjistit, což ji tak trochu „uspává“. Vhodným řešením by mohly být roční průzkumy spokojenosti zákazníka, které by odhalily příčiny nespokojenosti a pomohly by tak tyto problémy odstranit. Věřím, že by byly i pozitivně vnímány ze strany zákazníků, kteří by se tak mohli otevřeně vyjádřit. Mohli by upozornit na to, co jim v poskytovaných službách chybí a mohli by tak být společnosti dobrým impulsem k inovování svého stálého sortimentu. Tyto dotazníky by bylo vhodné předkládat také odcházejícím zákazníkům. Z průzkumů by tak vyplynuly příčiny jejich odchodu. To vše by jistě pomohlo utužit dobré vzájemné vztahy a zajistit tak společnosti věrnost stálého počtu zákazníků.

Dobrým příkladem se osvědčil dotazník, který jsem pro analýzu zákazník – společnost sestavila. Ze strany zákazníků byl vnímám pozitivně a jsem přesvědčena, že jeho výsledky byly vhodnými informacemi i pro společnost. Ukázal, jak u svých zákazníků obstála nejen v oblasti poskytovaných služeb, ale také jako dodavatel. Proto bych společnosti doporučila tvorbu takovýchto dotazníků nebo jiných průzkumů častěji. Tyto průzkumy by však neměly být zcela anonymní, protože jinak společnost nezjistí, který zákazník je s čím nespokojen. Pokud by společnost Petruzalek přivykla své zákazníky na pravidelně se opakující průzkumy, mohly by se tyto stát jakýmsi rituálem a novým prvkem v řízení vztahů se zákazníky. Stala by se tak iniciátorem v CRM a zvýhodnila by se tak v dalším bodu oproti

konkurenci. Co víc, stala by se předlohou a vzorem pro ostatní firmy podnikající na trhu obalů a balicí techniky.

10.1 Nákladová a riziková analýza

Jak jsem se již zmínila, společnost si dobře cení svých zákazníků. Jejich věrnost odměňuje hodnotnými dárky (podle velikosti zákazníka), které jistě potěší i náročné. Jsou jimi diplomaty, dárkové kazety, zahraniční pobyty a víno věnované k narozeninám. Doporučením v této oblasti by mohla být snad jen častější obměna těchto dárků.

Dárky by byly rozděleny podle důležitosti zákazníka. Z analýzy vyplynulo, že necelých 12% nejdůležitějších zákazníků tvoří u společnosti 87% zisku. Jsou to zákazníci první kategorie (kam společnost řadí Top Ten zákazníky) a přibližně 80 zákazníků druhé kategorie. Jako vhodný dárek pro tyto skupiny, lze použít vkusné a kvalitní náramkové nebo nástěnné hodinky, stříbrný popřípadě zlatý přívěšek, manžetové knoflíky, sada hrnků nebo talířů s malým firemním logem tak, aby se společnost vždy zákazníkovi připomínala. Možným dárkem by také mohl být kapesní kalkulátor nebo osobní organizér opět s firemním logem. Jako narozeninový dárek by se jistě také osvědčila kytice ve firemních barvách společnosti nebo k významnějšímu výročí obraz, který by na rámu nesl malé logo Petruzalek s. r. o. Tyto dárky lze předpokládat ročně v částce do 90 000 Kč.

Pro zbytek zákazníků z třetí kategorie je jako dárek vhodné pouzdro s propiskou nebo značkovým perem, puzzle, nástěnná mapa, deštník, vkusně provedená maketa výrobku, která by se dala použít jako penál na tužky, tričko, kšiltovka, přívěšek na klíče nebo cestovní taška při odběru určitého množství výrobků to vše s logem společnosti. Tyto dary by bylo možné realizovat do částky 130 000 Kč ročně.

Celkem by tedy společnost za zákazníky vydala přibližně 220 000 Kč ročně. Navrhovaná částka se téměř rovná předpokládanému rozpočtu (211 000 Kč) pro letošní rok. Rozpočet pro řízení vztahů se zákazníky by tuto částku unesl. Je jisté, že tato částka nemusí být konečná. Může se snížit, ale také navýšit. To už by však záleželo na společnosti, jak by hospodařila a podle jakých kritérií by tyto dary svým zákazníkům přidělovala. V jejím

rozhodnutí je, komu jaký dárek věnuje a usoudí jakému zákazníkovi potřebuje momentálně věnovat více pozornosti. Takto vynaložené prostředky se společnosti určitě vrátí v podobě věrnosti a spokojenosti zákazníka. Do konečné podoby se tyto dva faktory promítnout i do zisku společnosti.

Není však jisté, že i přes vyvinutou snahu a věnované dary, by zákazník zůstal u společnosti. Stálým rizikem je současná konkurence. Je téměř jisté, že i ta o své zákazníky pečuje jak nejlépe dovede a má pro ně také přichystány pěkné a cenné dárky, které mohou pro danou skupinu zákazníků působit lákavěji a přitáhnout ji. Ztratit zákazníky, kteří společnosti vytváří osmdesáti procentní zisk by znamenalo i jisté finanční problémy. Takto důležité zákazníky společnost jen těžko opět získává zpět.

Eliminace těchto rizik je v pečlivém výběru věnovaných předmětů, přidělení obchodního zástupce a dostatečné péči zákazníkovi. Těm nejvýznamnějším zákazníkům, z pohledu přiděleného obchodního zástupce, věnovat dostatečnou pozornost, nezanedbávat pravidelné návštěvy a umožnit častější setkání s vedením společnosti tak, aby se zákazník cítil jako ten skutečně nejdůležitější. Dbát na profesionalitu a odbornost každého vybraného zástupce společnosti. Cíleně se zaměřit na významného zákazníka jako individualitu a k jeho spokojenosti vždy udělat maximum. Porozumět jeho přání a znát jeho vkus natolik, aby byla schopna zaujmout a vybrat tu nejvhodnější formu CRM.

Petrzalek s. r. o. je konkurenceschopná společnost, která se také učí pojmu Customer Relationship Management. Dobrým krokem v řízení vztahů se zákazníky je soudržnost společnosti, přidělení obchodního zástupce zákazníkovi, věnovaná pozornost Top Ten zákazníkům od samotného vedení společnosti a rozvoj marketingového oddělení.

Doporučením v této oblasti je pro společnost neustále se rozvíjet, jít vpřed a s dobou tak, aby byla moderní společností budoucnosti. Dodržovat svá předem stanovená pravidla, jako je vize, firemní kultura a desatero, aby se stala jedničkou v prodeji a servisu obalové techniky a dokázala odolávat tlaku konkurence.

ZÁVĚR

Customer Relationship Management je důležitým vodítkem pro správné řízení vztahů se zákazníky. Dnešní zákazníci jsou stále více náročnější, mají více požadavků a potřeb a k jejich uspokojení je potřeba vyvinout značné úsilí. Společnost by si měla uvědomit, kdo jsou její zákazníci, co jim může nabídnout a čím sama sebe tak zvýhodní oproti konkurenci. Neměla by však zapomínat, že každý zákazník představuje to, co ji skutečně drží na trhu. Spokojený zákazník je své společnosti věrný, rád se k ní vrací a dělá jí tak dobrou reklamu na veřejnosti. K dosažení úspěchu však nestačí řídit se jen podle stanovených pravidel CRM. Jak společnost vychovává své zaměstnance, jakou firemní kulturu a pravidla na pracovišti nastolí, to vše se odráží v její budoucnosti. Zaměstnanci jsou silnou stránkou CRM, protože jsou to právě oni, kteří přichází do kontaktu se zákazníky, oslovují je a jednají s nimi. Je tedy i v jejich rukou prosperita a dobré jméno společnosti. Společnost by tedy měla dbát nejen o svého zákazníka jak nejlépe dovede, ale také o své zaměstnance.

Je rozdíl „malý“ „velký“ zákazník? Každá společnost má své zákazníky rozděleny podle předem stanovených kritérií. Za příklad lze vzít velikost ročního odběru zboží. Za „malého“ zákazníka je považováno odběratele s ročním odběrem zboží do 1 000 Kč. Za „velkého“, jehož roční odběr zboží přesáhne částku 400 000 Kč. Je prakticky nemožné věnovat každému zákazníkovi stejnou pozornost. Existují zákazníci, kteří se do kontaktu se společností nedostávají příliš často, spíše jen nahodile podle vlastní potřeby. Pro téměř každou firmu je nereálné vytvořit takové nákladové hledisko, které by uneslo výdaje na každého zákazníka. Je jistě nezbytné, vážit si i „malého“, byť téměř nepodstatného zákazníka, věnovat mu svůj čas a uspokojit jeho potřeby, ale odměňovat jeho nákupy ve stejné cenové relaci jako velkého zákazníka prostě nelze.

Budoucnost každé společnosti závisí na jí samotné. Ať už jsou zákazníci či spotřebitelé nároční nebo vybíraví, pro společnost představují peněžně vyjádřený zisk. Proto si společnost musí uvědomit, kdo jsou ti zákazníci, kteří ji vytváří největší procento zisku a zaměřit se na jejich přání a potřeby tak, aby je byla vždy schopna splnit a uspokojit. Také by měla mít na mysli pravidlo Tomáše Bati: „Náš zákazník, náš pán.“

Cílem mé práce bylo analyzovat vztahy společnosti Petruzalek s. r. o. se svými zákazníky, posoudit úroveň současného CRM, vytvořit rizikovou a nákladovou analýzu a navrhnout doporučení společnosti. Stanovené cíle jsem splnila podle svého nejlepšího přesvědčení. Spolupráce se společností se mi líbila a tvorba bakalářské práce mě skutečně bavila.

Z dotazníku a provedené analytické části vyplývá, že společnosti Petruzalek s. r. o. se řízení vztahů se zákazníky úspěšně daří, a proto také odolává konkurenci. Svých zákazníků si považuje a pokud tímto trendem bude postupovat i nadále, věřím, že její podnikání má velkou budoucnost.

ENGLISH SUMMARY

Customer Relationship Management is very important for right relationship management. Customers have more requirements and needs. That is why it is needy to do one's best to satisfy their demands. Company should realize who its customers are, what they can offer them and how to privilege itself against rivals. Company should not forget that each customer realizes a place on the market. A satisfied customer is loyal to his supplier and he promotes it in a good way. To reach a success does not mean just to follow the instructions of the CRM. The firm culture, manner, tradition used in company shows a future for company. The employees are very strong side of CRM. They communicate with customers and represent a company in contact with their customers. They share goodwill and prosperity of the company with their company. So that firm should take a special care of their employees.

Is there a difference between big or small customer? Each company divides customers into categories according to special own key. For example it can be an annual consumption of goods. Small customer takes goods in price not to over than 1000 CZK and as a big customer with goods in price above 400 000 CZK per year. Practically it is impossible to take same care of each of these customers. There are the customers who do not contact the company so often and they use company services casual. For the companies there is not possible to compose as the costs budget as would includes all costs for all customers in company. Surely it is very important to respect even a small customer but it is impossible to devote him the same attention as to big one.

Future depends on the company. It is not important how customers are; they realize profit for the company. So that companies have to realize which customers make the highest percent of the company profits and take care of them in a special attention. Companies should remember Tomas Bata motto: "Our customer is our master."

The main aims of my project were analyse the CRM in Petruzalek Ltd. company, create cost and risk analysis and propose the recommendation for the company. I fulfilled the

aims in my best conviction. I liked cooperation with Petruzalek Ltd. and the theme of my project was contribution for me.

The questionnaire and the analytic part show good and successful CRM in Petruzalek Ltd. The company highly respects own customers and when it will follow these rules the Petruzalek firm will have very good future.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] HARTZ, P. *Job revolution. Nové trendy ve světě práce*. Management Press. Praha 2003. 1. vydání. s. 176. ISBN 80-7261-067-8.
- [3] KOTLER, P. *Marketing management. (10. rozšířené vydání)*. Praha: Grada publishing, spol. s. r. o. 2004. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [4] LEHTINEN, J., STORBACKA, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [5] SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- [6] SPÁČÍL, A. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [7] SVĚTLÍK, J. *Marketing a reklama*. 1. vydání. Zlín: UTB, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1.
- [8] VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama. Jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing a. s., 2003. 124 s. ISBN 80-247-0557-5.
- [9] ZAPLETAL, P. *E-shopping - komunikace a práce s klientem na úrovni CRM (Customer Relationship Management)*. Diplomová práce. Zlín: FMK UTB, 2003. 89 s.
- [10] ZAPLETAL, P. *Marketingové komunikace a management vztahů se zákazníky (CRM) v prostředí restauračních služeb*. Bakalářská práce. Zlín: FT UTB, 2001. 76. s.

Seriálové publikace:

- [11] *Top Marketing: měsíčník pro marketingový management*. Praha: ECONOMIA a. s., 2004. Ročník I. Číslo 1, vychází 4. října 2004. ISSN 1214-8385.
- [12] *Top Marketing: měsíčník pro marketingový management*. Praha: ECONOMIA a. s., 2004. Ročník I. Číslo 2, vychází 4. listopadu 2004. ISSN 1214-8385.
- [13] *Trend Marketing: měsíčník pro marketingový management*. Praha: ECONOMIA a. s., 2004. Ročník II. Číslo 2, vychází 17. února 2005. ISSN 1214-9594.

Elektronické zdroje:

- [14] GEAC. *Customer Relationship Management. Jak se prosadit na trhu?* [online]. [Citováno dne 2004-12-05]. Dostupné na WWW: <http://www.geac.cz/page/crm_CZ.html>
- [15] JIRKOVSKÝ, M. *Usilovat o loajalitu klienta se firmám vyplatí.* [online]. [Citováno dne 2004-11-11]. Dostupné na WWW: <http://hn.ihned.cz/3-12456970-%F8%EDzen%ED+vztah%F9+se+z%E1kzn%EDky-500000_d-d2>
- [16] PŘIKRYL, J. *Firmy mění vztah k zákazníkovi.* [online]. [Citováno dne 2005-02-24]. Dostupné na WWW: <http://hn.ihned.cz/3-11291080-%F8%EDzen%ED+vztah%F9+se+z%E1kzn%EDky-500000_d-b9>
- [17] STANĚK, V. *Poznejte zákazníky, kteří rozhodují o vašem podnikání.* [online]. [Citováno dne 2004-11-11]. Dostupné na WWW: <http://hn.ihned.cz/2-14075060-500000_d-5f>
- [18] VACKOVÁ, M. *Studie CRM jeho zavádění v podniku, jeho účinnosti a využití.* [online]. [Citováno dne 2004-11-11]. Dostupné na WWW: <<http://www2.webpark.cz/crm/>>
- [19] VEBER, J. *Inovace aktivit zaměřených na zákazníka.* [online]. [Citováno dne 2004-11-04]. Dostupné na WWW: <http://hn.ihned.cz/3-10850280-%F8%EDzen%ED+vztah%F9+se+z%E1kzn%EDky-500000_d-56>
- [20] *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin.* Praha: ECONOMIA, a. s., 2005. MK ČR E 4981, ISSN 0026-8720. [online]. [Citováno dne 2005-02-24]. Dostupné na WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-14781140-%F8%EDzen%ED+vztah%F9+se+z%E1kzn%EDky-600000_detail-b7>
- [21] *CRM komplex.* [online]. [Citováno dne 2004-11-11]. Dostupné na WWW: <http://www.crmcomplex.cz/crm_complex/index.stm>
- [22] *Firemní materiály.* [online]. [Citováno dne 2005-01-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.petruszalek.cz>>
- [23] *Eurobal.* [Citováno dne 2004-11-14]. Dostupné na WWW: <<http://www.eurobal.cz/>>
- [24] *Technology.* [Citováno dne 2004-11-14]. Dostupné na WWW: <<http://www.technology.cz/DesktopDefault.aspx?tabId=-1>>

Ostatní zdroje:

[25] Marketingový plán pro rok 2004

[26] Statistické údaje společnosti o odbytu a zákaznících

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management

LMS Lead Management System

TCS Total Customer Satisfaction

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky	11
Obr. 2. Změna způsobu realizace podnikatelské činnosti.....	15
Obr. 3. Začlenění do mezinárodní společnosti.....	33
Obr. 4. Vývoj obratu	34
Obr. 5. Rozdělení zákazníků ve společnosti Petruzalek s. r. o.	45
Obr. 6. Procentuální rozdělení zákazníků společnosti	45
Obr. 7. Zákazníkovi je věnována dostatečná pozornost	47
Obr. 8. Zákazník je spokojen s poskytovanými službami.....	47
Obr. 9. Dodané zboží splňuje zákazníkovo očekávání	48
Obr. 10. Co je pro zákazníka při koupi rozhodující?.....	49
Obr. 11. Důvod návštěvy stánku společnosti na veletrhu obalové techniky.....	50
Obr. 12. S obchodním zástupcem je zákazník spokojen.....	50
Obr. 13. Kontakt se společností	51
Obr. 14. Proč si zákazníci vybrali společnost Petruzalek s. r. o.?	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozdělení zákazníků.....	44
----------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Kódování dotazníků

P III Výpočty

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou třetího ročníku FaME, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci své bakalářské práce na téma *Customer Relationship Management* provádím analýzu vztahů společnosti Petruzalek s. r. o. se zákazníky. Vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete moji práci realizovat.

Dotazník je rozdělen na dvě části. V první části jsou úvodní otázky týkající se Vaší firmy, druhá část se zabývá Vaším vztahem k dané společnosti. Dotazník je anonymní a ujišťuji Vás, že tyto informace nebudou šířeny dále a poskytovány třetím osobám. Informace zde získané slouží pouze ke studijním účelům, tedy zpracování bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a odpovědi.

Michaela Křížová

(odpovědi, prosím, kroužkujte)

- 1) Jste pravidelnými odběrateli společnosti Petruzalek s. r. o.?
 - a) ano
 - b) ne

- 2) Kolik ročně vydáte za produkty společnosti Petruzalek s. r. o.?
 - a) nad Kč 400 000
 - b) nad Kč 100 000
 - c) do Kč 100 000
 - d) do Kč 1 000

- 3) Už jste někdy obdrželi vadné zboží?
 - a) ano
 - b) ne

- 4) Pokud byste obdrželi vadné zboží, jste přesvědčení, že společnost Petruzalek s. r. o. vše v rychlosti a bez problémů vyřeší, má tedy kvalitní zákaznický servis, který vyřeší vše k vaší plné spokojenosti?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nemám zkušenosti, neobdržel jsem nekvalitní zboží

- 5) Co je pro Vás při koupi rozhodující?
 - a) kvalita výrobků
 - b) dobré služby
 - c) cena výrobků
 - d) rychlost dodání

- 6) Proč jste si vybrali právě společnost Petruzalek s. r. o.?
- a) výhodné ceny
 - b) dobrý zákaznický servis (služby)
 - c) kvalitní výrobky
 - d) na doporučení
 - e) osvědčené dlouholeté zkušenosti
- 7) Myslíte si, že společnost Petruzalek s. r. o. je dostatečně a viditelně propagována?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 8) Navštěvujete na veletrhu obalové techniky stánek společnosti Petruzalek s. r. o.?
- a) ano
 - b) ne
- 9) Důvod Vaší návštěvy stánku je..?
- a) pozvánka od firmy Petruzalek s. r. o.
 - b) upoutání pozornosti
 - c) utužení dlouhodobých vztahů
 - d) získání nových informací
 - e) jiné.....(prosím, vypište)
- 10) Zaregistrovali jste reklamu společnosti Petruzalek s. r. o.?
- a) ano
 - b) ne
- 11) Myslíte si, že je Vám jako zákazníkovi věnována dostatečná pozornost?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
- 12) Jste spokojeni se zákaznickým servisem?
- a) ano
 - b) ne
- 13) Splňuje dodané zboží Vaše očekávání?
- a) ano
 - b) ne
- 14) Jakému kontaktu se společností dáváte přednost?
- a) osobní
 - b) telefonický
 - c) písemný
 - d) Internet
 - e) jiný.....(prosím, vypište)

15) Jste spokojení s osobou, skrze kterou udržujete kontakt se společností?

- a) ano
- b) ne

16) Co byste této osobě vytkli?

- a) nepříjemné vystupování
- b) nevěnuje Vám dostatečnou pozornost
- c) podává špatné a nedostatečné informace
- d) nekomunikativní
- e) nic, jsme spokojeni

17) Co byste změnili, popř. společnosti doporučili? Váš odkaz společnosti.

.....
.....

Děkuji Vám za spolupráci, ochotu i čas, který jste věnovali vyplnění tohoto dotazníku.

Michaela Křížová

PŘÍLOHA P I: KÓDOVÁNÍ DOTAZNÍKŮ

Položka	Kód
Už jste někdy obdrželi vadné zboží?	30
Ano	31
Ne	32
Pokud byste obdrželi vadné zboží, jste přesvědčeni, že společnost Petruzalek s. r. o. vše v rychlosti a bez problémů vyřeší, má tedy kvalitní zákaznický servis, který vyřeší vše k vaší plné spokojenosti?	40
Ano	41
Ne	42
Nemám zkušenosti, neobdržel jsem nekvalitní zboží	43
Co je pro Vás při koupi rozhodující?	50
Kvalita výrobků	51
Dobré služby	52
Cena výrobků	53
Rychlost dodání	54
Proč jste si vybrali právě společnosti Petruzalek s. r. o.?	60
Výhodné ceny	61
Dobrý zákaznický servis	62
Kvalitní výrobky	63
Na doporučení	64
Osvědčené dlouholeté zkušenosti	65
Myslíte si, že společnost Petruzalek s. r. o. je dostatečně a viditelně propagována?	70
Ano	71
Ne	72
Nevím	73
Navštěvujete na veletrhu obalové techniky stánek společnosti Petruzalek s. r. o.?	80
Ano	81
Ne	82
Důvod Vaší návštěvy stánku je..?	90
Pozvánka	91
Upoutání pozornosti	92
Utužení dlouhodobých vztahů	93
Získání nových informací	94
Jiné	95
Zaregistrovali jste reklamu společnosti Petruzalek s. r. o.?	100
Ano	101
Ne	102
Myslíte si, že je Vám jako zákazníkovi věnována dostatečná pozornost?	110
Ano	111
Ne	112
Nevím	113

Jste spokojeni se zákaznickým servisem?	120
Ano	121
Ne	122
Splňuje dodané zboží Vaše očekávání?	130
Ano	131
Ne	132
Jakému kontaktu se společností dáváte přednost?	140
Osobní kontakt	141
Telefonický	142
Písemný	143
Internet	144
Jiný	145
Jste spokojeni s osobou, skrze kterou udržujete kontakt se společností?	150
Ano	151
Ne	152
Co byste této osobě vytkli?	160
Vytknutí osobě - nepříjemné vystupování	161
Vytknutí osobě -nedostat pozornosti	162
Vytknutí osobě - špatné informace	163
Nekomunikativní	164
Nic, jsme spokojeni	165
Celkem dotazníků	41

PŘÍLOHA P I: VÝPOČTY

Kód	Obrat				Absolutní četnost	Relativní četnost
	>400 000 Kč	>100 000 Kč	<100 000 Kč	<1 000 Kč		
31	9	5	2		16	39,02%
32	8	15	1	1	25	60,98%
Celkem					41	100,00%
41	13	11	3		27	65,85%
42					0	0,00%
43	4	9		1	14	34,15%
Celkem					41	100,00%
51	14	11	2		27	34,18%
52	6	6	1		13	16,46%
53	13	13	2	1	29	36,71%
54	5	4	1		10	12,66%
Celkem					79	100,00%
61	8	10		1	19	28,79%
62	6	4	1		11	16,67%
63	8	5	1		14	21,21%
64	3	1	1		5	7,58%
65	7	8	2		17	25,76%
Celkem					66	100,00%
71	7	9	1		17	40,48%
72	1	1			2	4,76%
73	10	10	2	1	23	54,76%
Celkem					42	100,00%
81	12	9	2		23	54,76%
82	6	11	1	1	19	45,24%
Celkem					42	100,00%
91	2	1			3	10,00%
92	1				1	3,33%
93	7	5	1		13	43,33%
94	7	7	1		13	43,33%
95					0	0,00%
Celkem					30	100,00%
101	6	13	2		21	50,00%
102	12	7	1	1	21	50,00%
Celkem					42	100,00%
111	16	13	3	1	33	78,57%
112	1	3			4	9,52%
113	1	4			5	11,90%
Celkem					42	100,00%

Kód	Obrat				Absolutní četnost	Relativní četnost
	>400 000 Kč	>100 000 Kč	<100 000 Kč	<1 000 Kč		
121	16	18	3	1	38	95,00%
122	1	1			2	4,88%
Celkem					40	100,00%
131	17	19	3	1	40	97,56%
132		1			1	2,44%
Celkem					41	100,00%
141	12	10	2	1	25	47,17%
142	6	12	2		20	37,74%
143	2				2	3,77%
144	4	2			6	11,32%
145					0	0,00%
Celkem					53	100,00%
151	16	20	3	1	40	97,56%
152	1				1	2,44%
Celkem					41	100,00%
161					0	0,00%
162					0	0,00%
163					0	0,00%
164					0	0,00%
164	16	20	3	1	40	100,00%
Celkem					40	100,00%
Total	17	20	3	1	41	100,00%