

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku

Customer relationship management in the company

Kateřina Gažová

Plzeň 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Obsah

| | |
|--|----|
| Úvod | 6 |
| 1 Teoretický úvod do problematiky CRM..... | 8 |
| 1.1 Definice CRM..... | 8 |
| 1.2 Architektura CRM..... | 9 |
| 1.2.1 Operativní CRM | 10 |
| 1.2.2 Analytické CRM | 13 |
| 1.3 Kontaktní centra..... | 17 |
| 1.3.1 Komunikační kanály | 17 |
| 1.3.2 Funkcionalita a cíle kontaktních center | 19 |
| 1.3.3 Web engagement v napojení na kontaktní centra..... | 20 |
| 1.3.4 Lead Management | 21 |
| 1.3.5 Enterprise Workload Management | 22 |
| 1.3.6 Měření zákaznické spokojenosti s kontaktními centry | 24 |
| 1.4 Pracovníci v CRM..... | 27 |
| 1.5 Implementace CRM..... | 29 |
| 1.6 Trendy v CRM | 30 |
| 1.6.1 Sociální CRM..... | 30 |
| 1.6.2 Cloud Computing..... | 31 |
| 1.6.3 Customer Experience | 32 |
| 2 Profil vybrané společnosti..... | 34 |
| 2.1 Předmět podnikání..... | 34 |
| 2.2 Poslání | 34 |
| 2.3 Strategický záměr..... | 34 |
| 2.4 Charakteristika produktů společnosti | 35 |
| 2.4.1 Elektřina | 35 |
| 2.4.2 Zemní plyn..... | 37 |
| 2.4.3 Mobilní služby | 38 |
| 2.4.4 Pojištění..... | 38 |
| 2.4.5 Finanční služby | 39 |
| 3 CRM systém v podniku..... | 40 |
| 3.1 Komunikační kanály jako součást operativního CRM podniku | 40 |
| 3.1.1 Osobní kontakt..... | 41 |
| 3.1.2 Obchodní zástupce..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 3.1.3 Písemná korespondence | 44 |
| 3.1.4 Elektronická pošta | 44 |
| 3.1.5 Faxová komunikace | 44 |
| 3.1.6 Komunikace přes internet a sociální CRM | 45 |
| 3.1.7 Telefonický kontakt | 47 |
| 3.2 Kontaktní centra | 48 |
| 3.2.1 Funkcionalita kontaktního centra | 49 |
| 3.2.2 Lead management v praxi | 49 |
| 3.2.3 Enterprise Workload Management | 51 |
| 3.2.4 Customer Experience v podniku | 53 |
| 3.3 Pracovníci zapojeni do CRM v podniku | 54 |
| 3.4 Segmentace a analýza chování zákazníků jako součást analytického CRM podniku | 56 |
| 3.5 Implementace nového CRM systému prostřednictvím Cloud Computingu | 58 |
| 4 Výzkum zákaznické spokojenosti | 60 |
| 4.1 Měření zákaznické spokojenosti v podniku | 60 |
| 4.2 Vlastní výzkum zákaznické spokojenosti | 61 |
| 4.3 Souhrn výsledků z výzkumu | 73 |
| 5 Formulace doporučení pro podnik | 76 |
| 5.1 Doporučení vyplývající z dotazníkového šetření | 76 |
| 5.2 Ostatní doporučení pro podnik | 80 |
| Závěr | 83 |
| Seznam obrázků | 86 |
| Seznam použitých zkratk | 87 |
| Seznam použité literatury | 88 |
| Abstrakt | 91 |
| Abstract | 92 |

Úvod

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek a praktických zkušeností získaných ve vybrané společnosti **zhodnotit dosavadní fungování CRM systému** jak z pohledu podnikatelské filosofie, tak z pohledu technologického a softwarového řešení. Neméně důležitým cílem je **zrealizovat dotazníkové šetření mezi klienty daného podniku**, jehož pomocí bude možné vyhodnotit zákaznickou spokojenost s využívanými službami a produkty vybrané firmy, a na základě výsledků definovat vhodná doporučení zaměřená na zlepšení komunikace mezi klientem a společností, zkvalitnění poskytovaných služeb a zdokonalení nabízených produktů, v důsledku čehož je možné snížit riziko ztráty zákazníků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretickém úvodu do problematiky řízení vztahů se zákazníky je objasněno základní **členění architektury CRM**. Pro účely zevrubného popisu fungování CRM systému v podniku jsou v další části detailně popsána **kontaktní centra**, která stojí v první linii v komunikaci se zákazníkem, a jsou tak jedním z nejdůležitějších základních prvků péče o zákazníka. V této kapitole jsou také charakterizovány **metody měření zákaznické spokojenosti** s kontaktními centry, na jejichž základě a při jejich správném vyhodnocení je možné zvýšit loajalitu klientů, která je významná pro udržení konkurenceschopnosti společnosti. Dále je v teoretické části vymezena kapitola zabývající se samotnými **pracovníky v CRM systému**, kteří určují kvalitu řízení vztahů se zákazníky. Poslední kapitoly v tomto oddílu práce popisují postup **implementace technologie** a současné **trendy v oblasti řízení vztahů se zákazníky**.

Následující část praktická vychází ze zpracovaných teoretických poznatků a pojednává konkrétně o řízení vztahů se zákazníky v daném podniku. V první kapitole této části je stručně představen **profil společnosti**, konkrétně se jedná o předmět podnikání, poslání a strategický záměr. Dále jsou **charakterizovány veškeré produkty a služby**, se kterými vybraná firma obchoduje na trhu.

Významná kapitola této práce je **CRM systém v podniku**, ve které jsou detailně popsány veškeré integrované **komunikační kanály** a jejich technologické zabezpečení, **funkcionalita kontaktních center** a pojmy, které jsou s nimi neodmyslitelně svázány, jako je Lead Management, Enterprise Workload Management či Customer Experience.

Dále jsou představeny segmenty zákazníků a jejich odlišnosti, které daná společnost obhospodařuje.

Ve čtvrté kapitole jsou vylíčeny metody, které jsou vybraným podnikem využívány pro **měření spokojenosti klientů**, a je zde realizován **vlastní výzkum zákaznické spokojenosti**, na jehož základě jsou v poslední kapitole definovány konkrétní **doporučení pro danou společnost**. Navržená opatření vyplývají taktéž z části práce popisující fungování CRM systému v podniku.

1 Teoretický úvod do problematiky CRM

1.1 Definice CRM

Zkratka CRM znamená **Customer Relationship Management**, respektive řízení vztahů se zákazníky. Termín CRM začal být používán v 90. letech 20. století, avšak principy související s tímto pojmem existují mnohem déle a jsou spojovány se samotným vývojem marketingu. [1]

Je nutné rozlišovat **dva pohledy na CRM**. Jedním z nich je chápání CRM jako **podnikatelské filosofie**, která vychází z konceptu strategie firmy zaměřené na zákazníka. Cílem této strategie je dosažení spokojeného, věrného a loajálního zákazníka. Druhým pohledem je vymezení pojmu CRM jako **technologické a softwarové řešení**, které slouží jako technická podpora při implementaci a realizaci dané strategie. [2] Je třeba si uvědomit, že CRM je technologií podporované, avšak není technologií iniciované. [3]

V současnosti **neexistuje jednotná všeobecně uznávaná definice CRM**, avšak v širokém pojetí lze tento pojem vymežit jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. [4]

Detailnější definici pojmu CRM poskytuje publikace CRM v podnikových procesech: „CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály“. [2]

Hlavním cílem podnikatelské strategie CRM je získat **spokojeného, loajálního a věrného zákazníka**. Tyto pojmy jsou pro organizaci důležité především z důvodu, že přímo souvisí s finančními výsledky firmy. **Spokojenost** zákazníka lze definovat jako určitou představu zákazníka o charakteristikách výrobků či služeb, kterou porovnává se svou zkušeností. Tato zkušenost může být ve srovnání s očekáváním jak pozitivní, tak negativní. **Loajalita** již značí emocionální přimknutí zákazníků k dané značce nebo k podniku, která přichází při vysoké míře spokojenosti zákazníka. **Postojová loajalita** značí, že zákazník má ke značce pozitivní vztah a emoční vazbu, přičemž danou značku obvykle i doporučuje svým známým. **Behaviorální loajalita** představuje opakující se zákaznické chování, kdy zákazník u konkrétní značky setrvává či ji opakovaně kupuje. Z pohledu CRM jsou důležité obě výše zmíněné složky. [2]

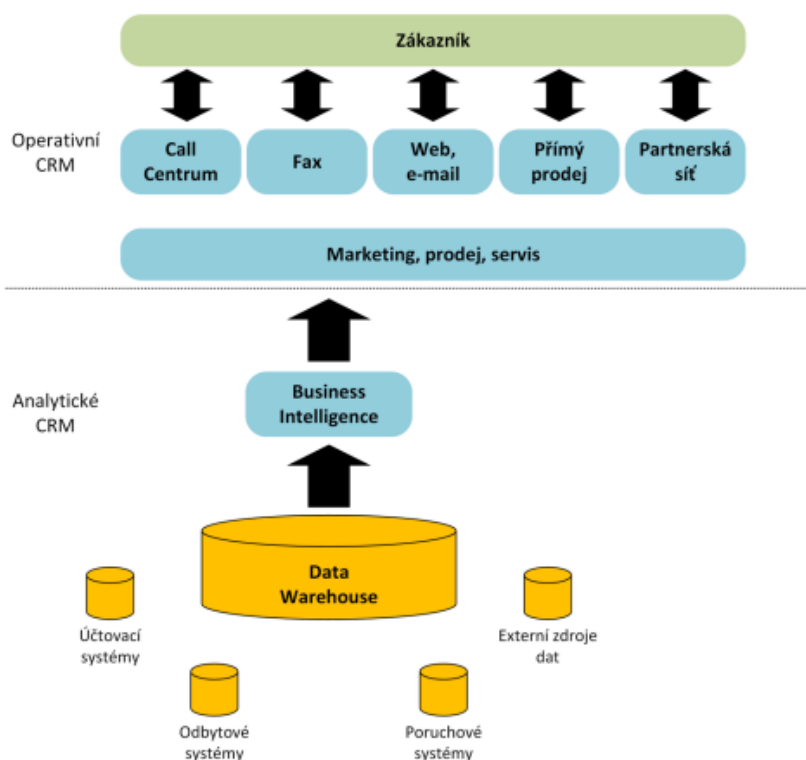
1.2 Architektura CRM

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, řízení vztahů se zákazníky nespočívá pouze v implementaci správné technologie, ale především v orientaci celé strategie podnikání na zákazníka tak, jak to vyžaduje dnešní konkurenční prostředí. [5]

Problematika CRM je zaměřena na veškeré procesy týkající se zákazníků. Jedná se jak o péči o stávající zákazníky, tak o podporu pro získávání zákazníků nových a vytváření služeb přímo na míru každému z nich. [5] Prostřednictvím CRM jsou **vytvářeny a udržovány vztahy především se zákazníky ziskovými** tak, aby byly tyto vztahy prospěšné pro obě dvě strany, respektive pro zákazníka i danou firmu. [2] Tento cíl je možné zabezpečit pouze za předpokladu správného propojení procesů zajišťujících **marketing, obchod a služby** tak, aby fungovaly jako jednotný celek, který sdílí stejné informace s respektováním životního cyklu zákazníka. [5]

Pro podporu všech zmíněných oblastí je třeba, aby podnik efektivně a promyšleně využíval specifické systémy a další softwarové či technické prostředky pro řízení vztahů se zákazníky. Jenom tak je možné porozumět jejich potřebám a přizpůsobit nabídku produktů a služeb všem zákazníkům společnosti, i když se jedná o stovky, tisíce nebo milióny zákazníků. [3]

Obr. 1 - Architektura CRM



Zdroj: [2]

Architektura CRM je v této práci rozdělena na část **operativní a analytickou**, jež jsou detailněji popsány v textu níže.

1.2.1 Operativní CRM

Prvním krokem k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky je znalost všech produktů a služeb, které zákazník využívá a vědomí o všech uskutečněných kontaktech mezi zákazníkem a firmou. Především vědomí o všech kontaktech je velice komplikované hlavně v případech, kdy má zákazník možnost komunikovat s podnikem mnoho různými způsoby od klasické korespondence, osobního kontaktu až po novodobější využívání faxu, e-mailu či samotných webových stránek společnosti. [3]

Důležitým aspektem je, aby zákazník nepocítil rozdíl ve formách komunikace s podnikem, což znamená, že ať se rozhodne pro jakýkoliv kontakt s firmou, jeho požadavek bude mít vždy stejnou prioritu, respektive všechny komunikační kanály si budou rovnocenné a veškeré požadavky zákazníka budou známy všemi zástupci firmy komunikujícími s klientem. [3]

Příklad: Pokud obchodní zástupce podniku telefonicky nabízí nový produkt či službu zákazníkovi, který v poslední době podal stížnost právě na daný produkt či kvalitu služeb, je šance na úspěch uzavření nového obchodu velmi malá. Naopak tato nabídka může zákazníka natolik rozzlobit, že se rozhodne pro přechod ke konkurenci. [3]

Právě z tohoto důvodu je nesmírně důležité již zmíněné vědomí o všech kontaktech se zákazníkem a zaznamenávání obsahu těchto kontaktů tak, aby byly tyto informace dostupné všem zaměstnancům, kteří přichází do styku se zákazníkem. [5]

Je zřejmé, že pro zajištění všech výše zmíněných funkcí CRM systému je třeba využívat různých aplikací, s nimiž jednotliví zaměstnanci pracují či které jejich práci podporují. [5] Autorka Dita Hommerová ve své publikaci CRM v podnikových procesech rozlišuje aplikace využívané v operativním CRM následovně: [2]

- **podpůrné aplikace (Back Office)**

Tyto podnikové systémy tvoří aplikační vrstvu operativního CRM [2] a jedná se o aplikace, které byly dříve primárním zdrojem dat o zákazníkovi a zároveň zajišťují zpracování dat nutných pro realizaci poskytovaných služeb a produktů. [5]

Jedná se například o ekonomické (účetnictví, fakturace, objednávky) nebo personalistické aplikace, aplikace pro rozhodování [2], podnikové systémy pro řízení sítě, síťové komponenty a další. [5]

S přechodem na jednotný systém CRM se hlavním zdrojem dat stávají Front Office aplikace, z nichž jsou posléze informace přelévány do Back Office systémů. [5]

- **aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Front Office)**

Jednotlivými **technologickými nástroji** Front Office aplikací jsou **kontaktní centra**, která jsou blíže představena v kapitole 1.3 *Kontaktní centra* a **softwary podporující marketing, prodej a servis**, mezi něž se řadí: [2]

- a) **aplikace využívané prostřednictvím mobilních telefonů**

Mobilní aplikace jsou díky vzrůstající popularitě chytrých mobilních zařízení stále více diskutovaným pojmem, jelikož vzrůstají i požadavky a očekávání zákazníků na přístup na webové stránky podniku přes mobilní telefon. Toto potvrzuje i fakt, že počet přístupů na web přes mobilní zařízení je v současnosti vyšší než počet přístupů na web přes klasické počítače. [9]

Příklad: „Zavolání na tradiční kontaktní centrum může pro běžného uživatele představovat časovou i emoční zátěž, a to i v případě, kdy nemusí bojovat s rozcestníkem hlasového automatu. Volající musí projít ověřením, diktovat číslo smlouvy i detailně popisovat všechny související okolnosti. Bohužel na tom moc nemění ani neustále se zvyšující profesionalita operátorů. Celý průběh kontaktu může ovlivnit i nervozita volajícího, kdy již samotné důvody pro kontakt – například pojistná událost – jsou velmi stresující.“ [9]

Z výše uvedeného příkladu je zřejmý i důvod některých uživatelů proč preferují mobilní aplikace před samotným telefonátem. Podpora mobilních aplikací je pro podnik důležitá také proto, že zákazníci již neuvažují tyto služby jako přidanou hodnotu jak tomu bylo dříve, ale předpokládají, že jim budou poskytnuty jako součást standardních služeb. [9]

Existují **dvě možnosti podpory chytrých mobilních zařízení**. První z nich je **přizpůsobení webové prezentace** těmto zařízením **pomocí prvků responsivního designu**. Jedná se o to, že jsou webové stránky upraveny přímo na míru menšímu zobrazení v mobilním zařízení, a tak uživatelům usnadňují samotnou orientaci

na webu a přináší mu přehlednější ovládání, snadnější vyhledávání informací či jednodušším vyplňování interaktivních formulářů. [9]

Druhou možností je implementace speciálních mobilních aplikací, které umožňují automatickou datovou výměnu mezi zařízením a kontaktním centrem. Tyto aplikace nabízí při telefonátu na kontaktní centrum mnoho výhod jak pro zákazníka, tak pro samotného operátora. Například odpadá požadavek na identifikaci zákazníka, jelikož verifikace proběhne již na úrovni mobilní aplikace. Dalším benefitem této aplikace je zjištění kontextu příčiny volání ještě před zvednutím telefonátu. Aplikace informuje pracovníka o tom, z jaké části aplikace byl hovor iniciován – například z části popisující konkrétní produkt podniku, což opět urychlí průběh hovoru. Dále může speciální aplikace informovat operátora o aktuální poloze volajícího. To opět usnadní komunikaci například při doporučení zákazníkovi návštěvy nejbližší pobočky. [9]

b) aplikace podporující práci obchodníka (*Sales Force Automation - SFA*)

Jedná se o aplikace podporující práci obchodníka prostřednictvím různých obchodních kanálů – například podpora prodeje přes telefon, podpora osobního prodeje či prodeje přes web. Tyto aplikace slouží pro optimalizaci procesů a průběžné zlepšování efektivity prodejního týmu a kanálů. [5]

Aplikace pro osobní prodej zabezpečují, že obchodní zástupce dané společnosti má možnost nahlížet na podniková data, potřebná pro zvýšení úspěchu daného obchodního případu, přes vzdálený přístup například prostřednictvím mobilního telefonu či tabletu. [5]

Prodej přes webové stránky podniku je zaštitěn aplikacemi, které umožňují zákazníkovi samoobsluhu, kdy si daný produkt či službu může objednat sám bez obchodní podpory. [5]

c) automatizace marketingu (*Enterprise Marketing Automation - EMA*)

Aplikace podporující marketing mají dvě základní funkce. První z nich je řízení marketingových kampaní, mezi což lze zařadit například výběr cílové skupiny, odchozí volání zákazníkům, sledování výsledků a nákladů kampaně či sledování návratnosti. Další funkcí je pomocí analýzy chování zákazníka urychlit marketingové

záměry podniku prostřednictvím sdílení informací s oddělením péče o zákazníka. Jedná se o to, že kontaktní centrum téměř okamžitě zaznamená reakce zákazníků, ať již pozitivní či negativní, na spuštěnou kampaň, na základě čehož může podnik ihned zareagovat a přizpůsobit těmto reakcím své jednání. [5]

Obecně řečeno jde o proaktivní strategii využívání informací pro měření ziskovosti zákazníka, hodnoty životního cyklu zákazníka a měření celkové hodnoty zákazníka pro společnost. [5]

d) aplikace zákaznických služeb a podpory (*Customer Service and Support – CSS*)

Základním stavebním kamenem této oblasti je opět kontaktní centrum, které je v neustálém kontaktu se zákazníky ať již na proaktivní či reaktivní bázi. Cílem podpory zákaznických služeb je udržování a rozšiřování dobrých vztahů se zákazníky po uzavření smlouvy. [5]

Mezi hlavní komponentu zákaznického servisu patří řízení příchozích požadavků ze všech komunikačních kanálů (telefon, www, e-mail, osobní kontakt...). [5]

Je zřejmé, že výše zmíněné aplikace jsou využívány především na kontaktních centrech pro podporu elektronického obchodu, služeb zákazníkům či při přímém kontaktu se zákazníky. Jejich pomocí je zabezpečena možnost zákazníka využít více komunikačních kanálů a přístup klíčových pracovníků ke všem informacím týkajících se předešlých požadavků zákazníka. [2]

1.2.2 Analytické CRM

Pro dokonalé porozumění zákazníkovi a pochopení jeho potřeb a přání nestačí pouze evidence kontaktů a jejich obsahu, což zabezpečuje operativní CRM. Tyto nasbíraná data je potřeba zanalyzovat a nalézt mezi nimi příčinné souvislosti a vztahy. Tuto funkci zabezpečuje analytické CRM. [3]

Analytické CRM systémy slouží k optimalizaci obchodních procesů, které podporují podnikovou strategii. Oproti operativním systémům s nimi zákazník nepřijde přímo do styku, ale analytické systémy zásadně ovlivňují chování organizace právě směrem k zákazníkovi. [10] Tato oblast v sobě zahrnuje především segmentaci zákazníků,

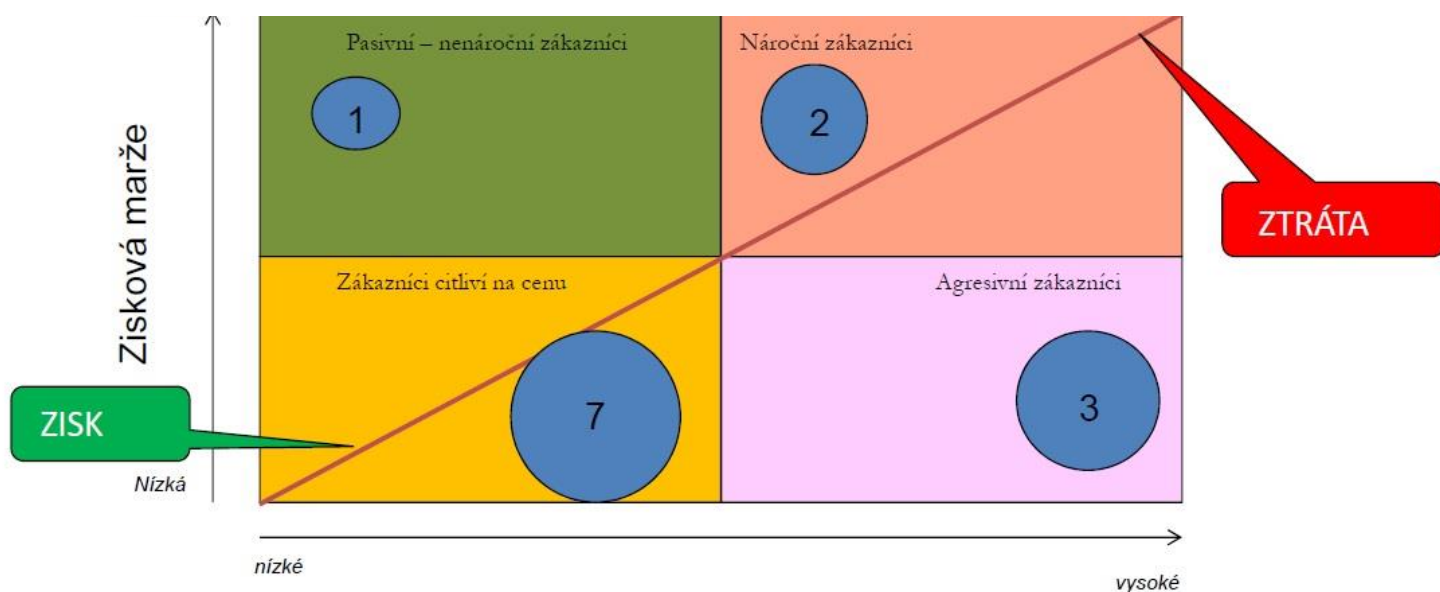
analýzy chování zákazníků, určení skupin ziskových zákazníků či analýzu marketingových kampaní. [2]

Segmentace zajišťuje vymezení skupin zákazníků na základě podobného chování, potřeb, zvyklostí nebo profilu (věk, pohlaví, vzdělání a podobně). Výsledkem segmentace je určení významných skupin zákazníků, kteří jsou pro podnik přínosní například vzhledem k ziskovosti, obratu či počtu nákupů. Pro takto definované skupiny posléze organizace definuje konkrétní obchodní procesy. [32] Segmentace je důležitá především pro firmy s velkým počtem zákazníků, jelikož pokud má podnik například několik tisíc klientů, není možné definovat konkrétní strategii pro každého zvlášť. I přesto je velice důležité, aby komunikace s podnikem na zákazníka působila dojmem, že je k němu přistupováno individuálně a nikoliv jako ke všem ostatním. [10]

Analýza chování zákazníků je důležitá z důvodu predikce chování zákazníků, případně segmentovaných skupin zákazníků v určité situaci. Tyto analýzy jsou prováděny statistickými výpočty na základě historických dat o zákazníkovi a jeho chování. Pomocí analýzy chování lze zjistit reakci zákazníka na nabídku dalšího produktu či služby od dané společnosti (cross selling), jaká je pravděpodobnost ztráty tohoto zákazníka nebo jaká bude jeho odezva na konkrétní reklamní kampaň. Do těchto predikcí lze zařadit i hodnocení schopnosti zákazníka hradit své závazky. [10]

Hodnota zákazníka a její řízení je taktéž klíčovým procesem pro podnik, jelikož ne každý zákazník je pro firmu přínosný, což je prezentováno uvedeným grafem. [11]

Obr. 2 - Typologie zákazníků z hlediska ziskovosti



Zdroj: [11]

Náklady na obsluhu zákazníků

Z pohledu podniku je důležité udržovat dobré vztahy se zákazníky, kteří se nachází v levé části grafu nad horizontální přímkou. Samozřejmě přínosní zákazníci jsou zákazníci pasivní, kteří přináší podniku vysoké zisky a jsou nenároční na obsluhu. Avšak z dlouhodobého hlediska je pro podnik výnosné udržovat si i zákazníky náročné, které nutí podnik neustále se rozvíjet a zlepšovat kvalitu jak svých služeb, tak produktů. [11]

Z toho vyplývá, že znalost ziskovosti každého klienta je pro organizaci podstatný, jelikož umožňuje diferenciaci strategie přístupu k zákazníkovi, jak již bylo zmíněno v předchozím textu. Avšak mnohem významnější je pro danou firmu zjistit nikoliv aktuální ziskovost zákazníka, ale jeho celoživotní hodnotu. [3]

Celoživotní hodnota zákazníka je definována jako „průměrná hodnota tržeb od zákazníka z určitého segmentu zákazníků za dobu, kterou průměrně trvá vztah zákazníků z tohoto segmentu s firmou dodavatele“. [2] Tuto hodnotu lze však velmi těžko stanovit, jelikož jsou v ní zahrnuty mimo tradičních složek zisku a nákladů také složky hůře odhadnutelné jako například loajalita, potenciál či působení kladných referencí od zákazníka na profit podniku. [2] Zjišťování celoživotní hodnoty zákazníka má význam jak z důvodu identifikace nejlepších zákazníků, tak z důvodu stanovení okamžiku, kdy je vhodné zapojit retenční aktivity v případě hrozící ztráty daného klienta. [3]

V současnosti analytická oblast systémů řízení vztahů se zákazníky zažívá velký růst především z důvodu uvědomění podniků, že o úspěchu reklamních kampaní či aktivit kontaktních center dnes rozhoduje správný výběr oslovených zákazníků na základě predikce jejich chování. [10] Aktivity analytického CRM jsou velmi náročné jak algoritmicky, tak časově z pohledu získávání, tak uchování velkých objemů dat. Pro tyto účely jsou využívány datové sklady a nástroje dolování dat, jež řadíme do aplikací business intelligence, které jsou představeny níže. [3]

Business intelligence je charakterizováno jako ucelené a efektivní přetváření podnikových zdrojových dat na znalosti, které slouží pro správnost strategických rozhodnutí. [15]

V současnosti jsou vazby mezi CRM a business intelligence stále významnější, jelikož CRM se netýká pouze kontaktních center a optimalizace prodeje, marketingu a servisních procesů, jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách. CRM využívá ve své analytické části rozsáhlé analýzy charakteristik a potřeb zákazníků. Právě aplikace business intelligence umožňují podniku tyto analýzy realizovat, jelikož poskytují dostatek

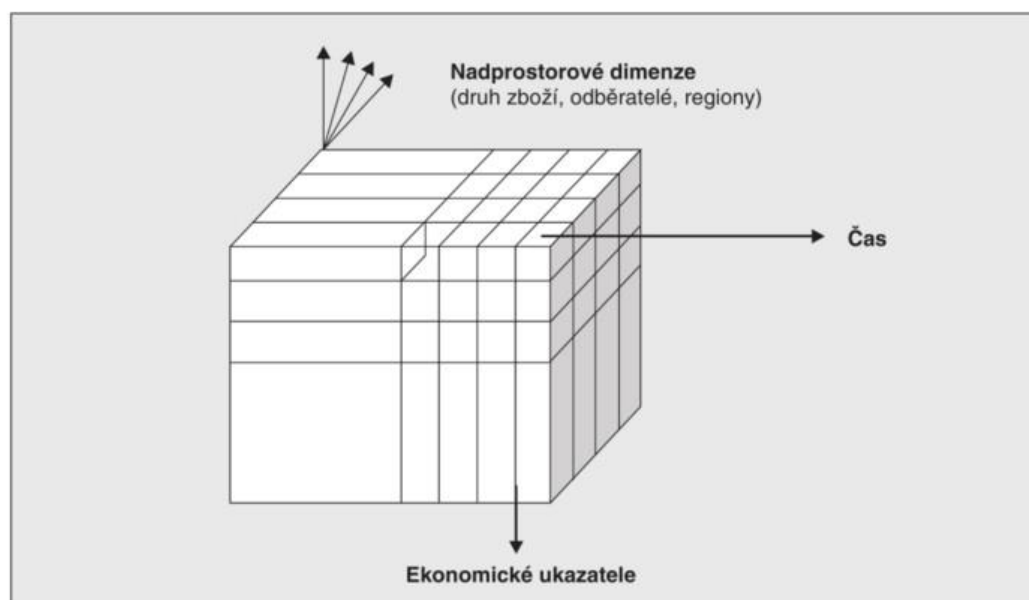
relevantních informací, které jsou snadno a rychle dostupné a odpovídají aktuálním potřebám příslušného manažera, obchodníka či technika. [16]

Mezi aplikace business intelligence řadíme: [16]

- **datové sklady**
- **dolování dat**

Základním principem business intelligence je několikadimenzionální tabulka zobrazená níže, umožňující velmi rychle a pružně měnit jednotlivé úhly pohledu na sledované ukazatele, a tím i na modelovanou ekonomickou realitu. [16]

Obr. 3 - Princip multidimenzionální databáze



Zdroj: [13]

Datový sklad je uložisko, kde jsou uchovávána veškerá historická data potřebná pro správná obchodní rozhodnutí. Uživatelé tohoto systému jsou schopni vytřídit a získat potřebná data pro jejich analýzu. Analýza dat umožní podniku lepší porozumění tomu, co se stalo nebo se právě děje, na základě čehož se může lépe rozhodnout, jak na danou situaci zareagovat. Datový sklad je předpokladem pro fungování business intelligence a přináší organizaci možnost poučit se z chyb minulých a přeměnit je na budoucí úspěch prostřednictvím zaznamenaných dat. [12]

Dolování dat (*Data mining*) „je proces výběru, prohledávání a modelování ve velkých objemech dat sloužící k odhalení dříve neznámých vztahů mezi daty za účelem získání obchodní výhody.“ [14]

Dosažení *obchodní výhody* představuje cíl dolování dat, přičemž cílem je myšleno řešení konkrétního obchodního problému či nalezení řešení pro vylepšení určitého procesu. Dolování dat není možné zahájit bez předem definovaného cíle, na jehož základě bude zahájena příprava dat. [14]

Pro úspěch celého procesu dolování dat je nutné, aby bylo splněno několik požadavků na kvalitu dat, a to: [13]

- **úplnost dat** – nutnost identifikovat a ošetřit data, která chybí nebo nejsou použitelná,
- **sjednocenost** – všechna data odpovídají požadovanému formátu,
- **konzistence** – data jsou očištěna od chyb, neobsahují konfliktní informace,
- **unikátnost** – neexistují duplicitní záznamy,
- **integrita** – všechna data obsahují veškeré definované vztahy vůči ostatním datům.

Takto ošetřená data jsou posléze využívána pro predikci *budoucího chování zákazníka* (například vývoje poptávky), *analýzu kreditního rizika* (schopnosti hradit své závazky), *vyhodnocování marketingových kampaní* (predikce odezvy na konkrétní kampaň), *analýzu odchodu zákazníků* (na základě predikce odchodu naplánování akcí pro udržení rizikových zákazníků), *segmentaci zákazníků*, *detekci podvodů* (odhalení podvodného chování), *analýzu produktů* (definování komplementárních produktů pro segmenty) či pro *analýzu sekvencí* (nalezení nejčastěji se vyskytujících posloupností určité události). [13]

1.3 Kontaktní centra

Hlavní funkcionalita kontaktního centra je umožnění integrace všech komunikačních kanálů do jednoho místa informačního systému. To znamená, že je na jednom místě (nikoliv však nutně fyzicky na jednom místě) k dispozici kompletní historie veškeré proběhlé komunikace mezi zákazníkem a podnikem všem klíčovým pracovníkům. [6]

Mezi druhy komunikace se zákazníkem patří například vyřízení zákaznickova požadavku, vyřízení stížností a reklamací, informace o proběhlých nabídkách, o odeslaných marketingových materiálech, schůzkách a tak podobně. [2]

1.3.1 Komunikační kanály

V současnosti jsou k dispozici níže představené komunikační kanály a technické prostředky pro realizaci kontaktu se zákazníkem. [5]

a) Osobní kontakt na pobočce firmy - V případě této komunikace není využívána žádná specifická technologie, pracovník na pobočce podniku zaznamenává kontakt a jeho obsah do CRM systému. [5]

b) Přímý kontakt prostřednictvím obchodního zástupce podniku – Jedná se o návštěvu zákazníka obchodním zástupcem mimo obvyklé prostory podnikání. V tomto případě mohou být navštíveni jak stávající zákazníci, tak zákazníci potenciální, o nichž společnost neuchovává žádná data, ale naopak se snaží nová data získat pro úspěšné uskutečnění obchodního případu. [5]

c) Písemná korespondence – Korespondence se zákazníkem je podporována systémem pro elektronickou správu dokumentů EDMS (Electronic Document Management System). Systém EDMS je integrován v CRM systému, takže každý pracovník má přístup k existující písemné i elektronické korespondenci týkající se zákazníka. [5]

d) Elektronická pošta – Stejně jako u písemné korespondence je i elektronická pošta podporována systémem EDMS, který eviduje danou poštu a slouží pro komunikaci jak směrem od zákazníka, tak směrem k zákazníkovi. Tento komunikační kanál je realizován prostřednictvím e-mailového serveru. [5]

e) Faxová komunikace – Opět forma komunikace využívána jak pro příchozí, tak odchozí komunikaci se zákazníkem, která je realizována faxovým serverem. Pro uchování faxové korespondence je opět využit systém EDMS. [5]

f) Komunikace přes internet – V tomto případě se jedná především o řízení vztahů se zákazníky formou samoobslužných funkcí přes internet, což poskytuje výhody v dostupnosti informací pro zákazníka 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, a taktéž výhody pro podnik z důvodu nízkých nákladů na obsluhu zákazníka (potřeba menšího počtu pracovníků). [5]

Mezi komunikační kanály zprostředkované přes internet lze zařadit *Self service* (samoobsluha pro vznášení požadavků vůči firmě), *Chat* (on-line výměna textu po internetu) a *Call back button* (tlačítko umístěné na webu společnosti pro zpětné zavolání na přání zákazníka). V novodobém konceptu CRM můžeme do komunikace přes internet zařadit taktéž komunikaci prostřednictvím *sociálních sítí*, o čemž detailněji pojednává kapitola 1.6 *Sociální CRM*. [5]

g) Telefonický kontakt – V této souvislosti lze hovořit jak o komunikaci prostřednictvím mobilního telefonu, tak pevné linky. V případě mobilních telefonů lze využít i rozšířenou funkcionalitu zasílání či příjem SMS zpráv, což zajišťuje SMS centrum. [5]

Telefonická komunikace mimo jiné využívá technologie jako je *automatické inteligentní přesměrování* (systém zajišťující přesměrování hovoru na operátora, který má daného zákazníka na starosti například dle lokality či kategorie zákazníka, který mimo jiné řeší také situace, kdy daný operátor není dostupný) [6], *interaktivní hlasový systém IVR* (Interactiv Voice Response - systém pro automatické vyřízení standardizovaných dotazů a odpovědí) či *dialer* (technologie pro automatické vytáčení odchozích hovorů). [5]

V této části je důležité rozlišit pojem kontaktní centrum a call centrum. Z historického pohledu nejdříve existovala *call centra*, která sloužila pro jednoduchou distribuci hovorů a vyřízení zákaznických požadavků. Oproti tomu *kontaktní centra*, která začala vznikat později, umožnila podnikům spojit komunikační a počítačové systémy v jeden celek, čímž zabezpečila komunikaci mezi zákazníkem a společností prostřednictvím různých komunikačních kanálů (výše zmíněný telefonický kontakt, e-mail, fax, korespondence, web...). Kontaktní centra poskytují mnohem komplexnější obsluhu a možnosti komunikace se zákazníkem. Posláním kontaktních center je tedy skutečná podpora řízení vztahů se zákazníky. [2]

1.3.2 Funkcionalita a cíle kontaktních center

Pro shrnutí jsou zde uvedeny **hlavní funkce kontaktních center**: [7]

- komunikace se zákazníkem založená na integraci telefonů a informačního systému,
- automatické interaktivní hlasové odpovědi,
- zpracování elektronické pošty,
- komunikace přes webové stránky podniku,
- vedení marketingových kampaní.

Kontaktní centrum je velmi důležité pro budování vztahu zákazníka k dané firmě, čímž přispívá i ke zvyšování ekonomického výsledku podniku z toho důvodu, že zanechá v zákazníkovi správný dojem, který je důležitý k vytváření spokojenosti, loajality a věrnosti zákazníků. [8]

Příklad: „Je známo a mnoha statistickými analýzami bylo opakovaně prokázáno, že méně nákladů se vynaloží na udržení stávajícího spokojeného zákazníka než na získání zákazníka nového. Obdobně bylo prokázáno, že osmdesát procent všech spotřebitelů vnímá kontaktní centrum jako výkladní skříň společnosti a 68 procent případů ztráty zákazníka je způsobeno pocitem nedostatečné péče. Přitom snížení ztráty klientů o pouhých pět procent může firmě přinést o 25 až 85 procent vyšší zisk!“ [8]

Z výše uvedeného příkladu je zřejmé, že je velice důležité, aby kontaktní centra efektivně plnila základní funkce pro vytvoření jak dobrého prvního dojmu při kontaktu s novými zákazníky, tak pro udržení spokojenosti u zákazníků stávajících. Zákazníci preferují podniky, s nimiž mohou pohodlně komunikovat různými komunikačními kanály dle své momentální potřeby, respektive svého současného vybavení technologií. Mezi **základní cíle kontaktního centra** jako součásti celkového systému CRM patří: [7]

- zkrácení čekání volajících zákazníků,
- zmenšení nervozity zákazníků z čekání na poskytnutí informací a vyřízení požadavku,
- zachycení informací o ztracených voláních,
- spojení zákazníka s příslušným podnikovým specialistou, pokud požadavek nemůže vyřídit okamžitě pracovník kontaktního centra,
- zachycení maxima informací o volajícím zákazníkovi pro racionalizaci obsluhy jeho požadavků v dalším období,
- udržení kvalitní zákaznické databáze.

1.3.3 Web engagement v napojení na kontaktní centra

V neustále se zhušťujícím konkurenčním prostředí je třeba, aby podniky na svém webu využívali komplexní přístup ke svým návštěvníkům včetně vyhodnocování jejich momentálního chování a přijetí odpovídajících procesů pro maximalizaci zisku. Čím přesněji podnik zacílí na aktuální potřeby potenciálního zákazníka, tím je větší šance k uskutečnění obchodu. Podstata web engagementu je demonstrována na následujícím příkladu: [17]

Příklad: Potenciální kupující vstoupí na web dané společnosti a začne si vybírat produkt či službu odpovídající jeho požadavkům. Váhá, zkoumá různé varianty, hledá bližší informace...a to je ten správný okamžik pro oslovení zákazníka obchodníkem, zda může nějak pomoci. Komunikace může pokračovat i nabídkou dalších služeb či produktů

k původně žádanému zboží. Kdyby si obchodník zákazníka nevšímal, mohlo by se stát, že k nákupu nedojde, což se u podniků nabízejících své produkty na internetu stává ve více než dvou případech ze tří, kdy zákazník web opustí bez uskutečněného nákupu. [17]

Techniky web engagementu na základě analýz chování zákazníka umožňují ve správný čas proaktivně a automaticky nabídnout možnost kontaktu s operátorem. Mezi analyzované chování, na které aplikace reaguje, patří například rozpoznání nerozhodnosti zákazníka, nedokončení objednávky či opakovaný návrat na stránku s obchodními podmínkami. Právě v těchto situacích je vhodné rychle zareagovat. [17]

Mezi nejčastější nabídku komunikace patří webový chat a zpětné zavolání. Důležité je, aby proaktivní nabídka komunikace ze strany operátora nebyla obtěžující a byla spojena s konkrétními aktivitami zákazníka. Obecné dotazy chatem ve smyslu „S čím Vám mohu pomoci?“ totiž většina uživatelů přechází. [17]

Příklad: V případě nabídky pomoci ve správný okamžik je dle statistik úspěšně zakončeno nákupem produktu o 25 % více obchodních případů. Zajímavým faktem je také to, že proaktivní nabídka pomoci zvýší hodnotu objednávky až o 30 %, a zároveň vede ke snížení nákladů na obsluhu o 20 %. Neméně důležitý je i fakt, že šance na získání klienta při zpětném zavolání do 5 minut je více než 20x větší, než při zpětném zavolání za půl hodiny. [17]

Pro úspěšné řešení web engagementu je důležité, aby bylo součástí ostatních komunikačních kanálů a kontaktního centra jako celku. Užitečná hodnota komplexního propojení je zřejmá především u zákazníků, kteří jsou u dané společnosti registrováni (využívají již některý z produktů či služeb podniku), kdy může operátor využít veškerá historická data o klientovi. Z pohledu operátorů je však lepší, pokud se o zákazníky na webu stará specializovaný tým, který disponuje příslušnými produktovými a obchodními znalostmi. [17]

1.3.4 Lead Management

Lead management je pojem, který je často spojován s kontaktními centry a opět je velice důležitým pojmem z hlediska silného konkurenčního boje a snahy firem získat co nejsilnější pozici na trhu. [18]

Definice lead managementu je následující: ...“jedná se o komplexní procesy sledující a řídicí komunikaci se ziskovými zákazníky, které ústí v přeměnu komunikace na prodej a dlouhodobé dobré vztahy mezi firmou a zákazníky.“. [19]

Lead management je z procesního a technologického hlediska rozdělen do tří relativně samostatných částí. První oblast se zabývá identifikací konkrétního zákazníka, přičemž je důležité, aby tato verifikace proběhla co nejrychleji a snadno, aby co nejméně zákazníka obtěžovala. Pro identifikaci slouží operátorům na kontaktním centru příslušné aplikace, zahrnující rozpoznání klienta na základě různých hesel či například dle jeho telefonního čísla. Druhá oblast zahrnuje zpřístupnění komunikační historie a profilu daného zákazníka. Ve třetí oblasti je klíčový prodej konkrétního produktu. [18]

Efektivním spojením těchto tří částí lead managementu vzniká konkurenční výhoda podniku, který díky tomu může získávat nové zákazníky, a co je neméně důležité, může maximálně vytěžit obchodní příležitosti u zákazníků stávajících. Jedná se tedy o proaktivní nabídku dalších produktů a služeb dané firmy, která je „skryta“ ve správné komunikaci se zákazníkem, který se obrátí na kontaktní centrum za účelem vyřešení svého požadavku. [18]

Nyní bych se ráda vrátila k výše představené druhé části pojednávající o komunikační historii se zákazníkem, která bývá z pohledu lead managementu nejvíce problematická. Komunikační historie je totiž u většiny současných společností pouze zaznamenávána na úrovni procesu, případně hlasu. Tento samotný záznam však není pro efektivní řízení lead managementu dostačující. Je nutné, aby z předchozí komunikace s klientem bylo operátorovi ihned zřejmé, jaký byl především **obsah** předešlých kontaktů, nikoliv pouze nástin konverzace ve formě všeobecných informací jako například: sděleny informace ke smlouvě, vysvětlena fakturace a tak podobně. Taktéž je třeba, aby relevantní informace byly k dispozici pracovníkovi kontaktního centra v reálném čase při hovoru se zákazníkem. Pomocí relevantních informací a správně vyhodnoceného obsahu předchozí komunikace lze posléze operátorům poskytnout efektivní nápovědu v uživatelském prostředí. Nápověda může být ve formě našeptávačů či samotných vhodných dialogů s příslušným typem klienta. Je však důležité, aby nápověda obsahovala pouze jednu, maximálně dvě nejvhodnější varianty komunikace a následné nabídky konkrétního produktu nebo služby, aby zákazník nebyl zahlcen přemírou informací a zároveň otráven ze zdlouhavého monologu operátora. [18]

1.3.5 Enterprise Workload Management

Jak již bylo zmíněno, kontaktní centra stojí v první linii komunikace se zákazníkem. Avšak veškeré požadavky nelze zpracovat samotným operátorem, a je třeba, aby byly

předány k dořešení na příslušná kompetentní oddělení. Enterprise Workload Management (EWM) zajišťuje, aby vše uvnitř firmy efektivně fungovalo a byla naplněna příslušná SLA (Service Level Agreement). EWN je totiž implementováno se stávajícími CRM systémy, kdy nabízí centralizované řízení zpracování libovolných úkolů a podporuje spolehlivou a efektivní distribuci požadavků jednotlivým řešitelům. [20]

Konkrétní požadavky vznikají různými způsoby od podnětů uvnitř firmy až po příjem těchto požadavků prostřednictvím veškerých komunikačních kanálů. Bez ohledu na původ se však tyto požadavky řadí do jedné fronty, z níž jsou dle přesně definovaných pravidel EWM rozdělovány jednotlivým řešitelům ke zpracování. Mezi tyto požadavky patří například fyzické kroky procesu objednávky zboží a jeho odeslání zákazníkovi, dotazy na technickou podporu, interní oddělení, žádost o chat a podobně. [20]

Nyní bych ráda vysvětlila pojem SLA, který souvisí s Enterprise Workload Managementem. Definované SLA určují doby řešení jednotlivých požadavků zákazníků dodavatelem. Vytvořením a používáním SLA tedy podnik určuje kvalitu a rychlost služeb, které poskytuje. Dohody SLA jsou definovány odlišně pro různé služby, a taktéž jsou stanoveny rozdílné reakční doby dle priority konkrétních požadavků. [21]

U každé dohody SLA lze určit: [21]

- konkrétního zákazníka nebo skupinu zákazníků, pro které je platná,
- SLA manažera, zodpovědného za plnění jednotlivých SLA,
- dobu řešení incidentu dle priority,
- dobu vyřešení servisního požadavku.

Co se týče EWM, v praxi jsou využívány dva přístupy. První je nazývaný **pull**, který je charakteristický tím, že požadavky ke zpracování si ručně vybírají samotní řešitelé dle jejich znalostí, dovedností a objemu práce, který mají splnit. Tento přístup však způsobuje časové prostoje zapříčiněné samotným výběrem požadavků. Naopak v případě **push** strategie jsou požadavky přidělovány jednotlivým řešitelům automaticky dle logiky definované firmou. Tento přístup upřednostňuje požadavky zákazníků před potřebami zpracovatele a zajišťuje spravedlivou distribuci lehkých a těžkých požadavků rovnoměrně mezi veškeré pracovníky. Samozřejmostí u přístupu push je taktéž rozdělování požadavků podle příjemcovy specializace a dosavadních znalostí a zkušeností tak, aby byla co nejvíce eliminována chybovost. I fronty požadavků jsou děleny dle typu, od těch s velmi nízkou prioritou až po ty, které je nutné zpracovat téměř

okamžitě. Priorita je požadavkům přidělena nikoliv dle stáří požadavku, ale například dle jeho charakteru, segmentu zákazníka či náročnosti zpracování. [20]

Ve spojení s kontaktním centrem lze pomocí EWM přiřadit jednotlivé požadavky na konkrétní operátory v době, kdy není kontaktní centrum či jiný komunikační kanál plně vytíženo. Právě to zajišťuje efektivitu práce kontaktních center, jelikož není možné operátorovi nařídit, aby přišel do zaměstnání v době špičky od 8:00 do 11:00 hodin a poté opět od 14:00 hodin. Právě v čase, kdy přichází méně hovorů, je možné operátorovi přiřadit práci jinou, respektive zajistit zpracování jiných než hlasových požadavků, aby bylo co nejlépe využito jeho pracovní doby. [20]

S implementací EWM systému firmy získají: [20]

- efektivní rozdělování úkolů a zajištění jejich včasného vyřešení,
- pracovníci nemají možnost vybírat si mezi požadavky, které budou zpracovávat, čímž je zajištěna spravedlivost,
- ucelený pohled na fronty v reálném čase,
- reporting počtu a stavu jednotlivých požadavků včetně pohledu na plnění konkrétních cílů na úrovni celého call centra, týmů či agentů.

Samozřejmostí pro řízení provozu je na kontaktním centru **wallboard** (obrazovka upevněná na zdi ukazující aktuální stav provozu), **dashboard**, který má k dispozici na svém počítači každý uživatel a koordinátor provozu, který zajišťuje mimo řízení provozu a přidělování práce jednotlivým skupinám zaměstnanců v kontaktním centru také získávání dodatečných zdrojů v případě mimořádných událostí. [20]

1.3.6 Měření zákaznické spokojenosti s kontaktními centry

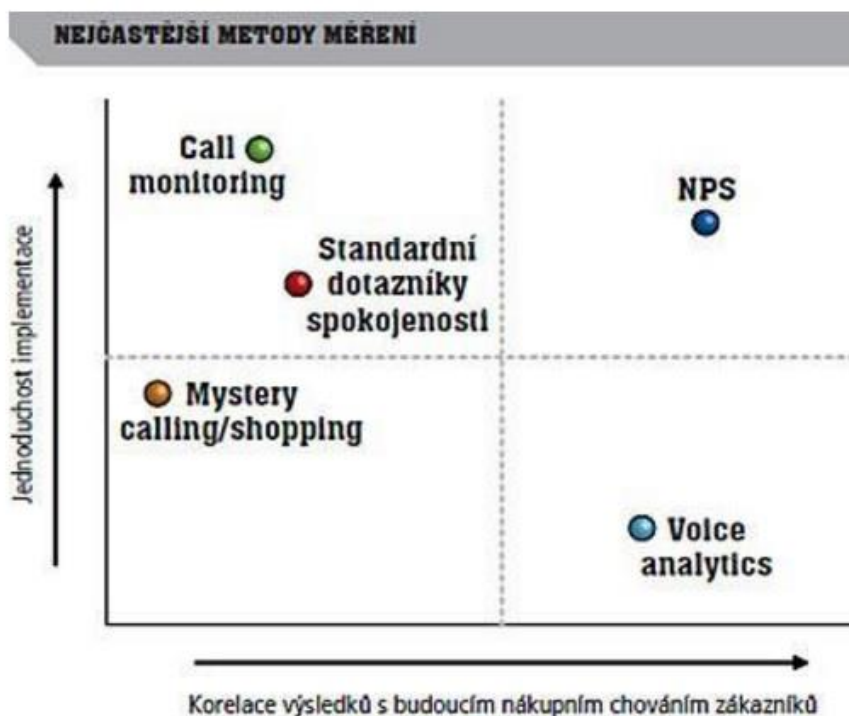
Měření a řízení zákaznické spokojenosti je v současnosti ve většině kontaktních center vnímáno jako standardní aktivita a všeobecně chápáná nutnost pro zajištění vyšší loajality, konkurenceschopnosti a tím i profitability organizace. [22]

Pro měření spokojenosti zákazníků je využíváno mnoho metod. Kromě samotného měření je neméně důležitým úkonem podniku uvědomit si spojitost samotné spokojenosti zákazníků s jejich loajalitou, případně s jejich pravděpodobností odchodu či doporučení podniku známým (word of mounth), což demonstruje následující příklad. [22]

Příklad: Ve výzkumu spokojenosti zákazníků, kteří zrušili svoji smlouvu, z nich 60-80 % poskytlo na otázku „Jak jste spokojen s našimi službami?“ odpověď „Spokojen“ nebo „Velmi spokojen“. [22]

Následující graf zobrazuje nejčastěji využívané metody měření zákaznické spokojenosti z pohledu jednoduchosti zavedení a vazby na budoucí nákupní chování zákazníků. [22]

Obr. 4 - Nejčastější metody měření zákaznické spokojenosti



Zdroj: [22]

Call monitoring je nahrávání a hodnocení hovorů v kontaktním centru, přičemž nabízí velmi jednoduchou implementaci, avšak prakticky postrádá jakoukoliv vazbu na spokojenost a nákupní chování zákazníka. [22]

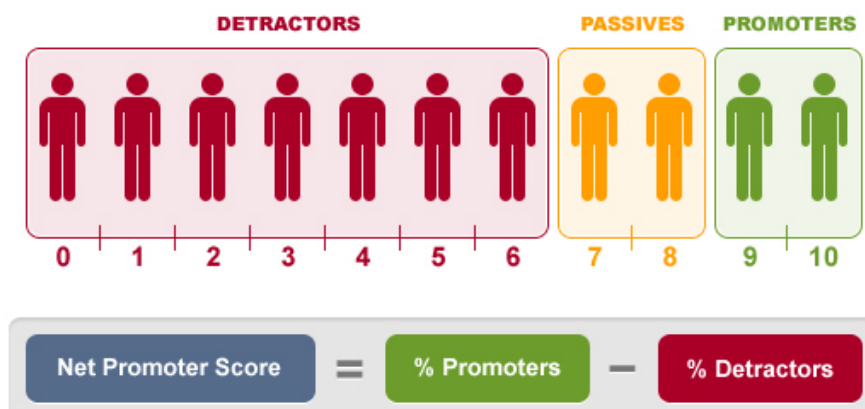
Standardní dotazníky spokojenosti jsou zákazníkovi předloženy po komunikaci s kontaktním centrem s cílem ohodnocení spokojenosti s vyřešením jeho požadavku. Dotazník může být zákazníkovi předložen ve zjednodušené formě ihned po hovoru, kdy zákazník navolí na telefonním zařízení číslo 1 až 5, kdy například číslo 1 značí nejlepší hodnocení a číslo 5 minimální spokojenost s obsluhou. Další častá forma dotazníků je zaslána přes e-mail nebo je klient kontaktován telefonicky, kdy mu otázky z dotazníku pokládá přímo pracovník dané společnosti. U této metody je taktéž specifická jednoduchá implementace, avšak výsledky poskytují nízkou vazbu na budoucí nákupní chování zákazníka. [22]

Mystery calling/shopping je metoda, kdy daná firma definuje přesné požadavky, které požaduje od svých pracovníků kontaktních center. Na základě těchto požadavků jsou posléze zaměstnanci prověřováni prostřednictvím osobního kontaktu či telefonickým hovorem specializovaným pracovníkem. Tento pracovník zaznamenává průběh celého hovoru na diktafon a po ukončení kontaktu také na papírový dokument. Tato metoda vzhledem ke složitějšímu zavedení poskytuje nedostatečné výsledky o budoucím chování zákazníka. [22]

Voice Analytics jsou nástroje, které pomocí analýzy hovorů odkrývají skryté informace potřebné pro zlepšení zákaznické spokojenosti a loajality a lepší komunikaci operátora s klientem. Tato technologie umožňuje analýzu hovoru v reálném čase i z historických dat, přičemž identifikuje například vyhledávaná slova užitá zákazníkem při konverzaci. Tyto techniky rozpoznají varovná slova, která značí například nespokojenost zákazníka a nebezpečí jeho odchodu nebo naopak nalézají souvislosti v hovoru, které signalizují, že je klientovi vhodné nabídnout další produkt či službu. [23] Tato metoda je však velmi náročná na implementaci, na druhou stranu poskytuje dobré výsledky v oblasti zjištění a předpokladu budoucího chování zákazníka. [22]

Princip metody **Net Promoter Score (NPS)** spočívá v průzkumu mezi stávajícími zákazníky založeném na jednoduché otázce: „Jak je pravděpodobné, že byste naši společnost/službu doporučila kolegům nebo přátelům?“. Klienti posléze na stupnici 0 až 10 danou otázku ohodnotí. [22]

Obr. 5 - Stupnice hodnocení NPS



Zdroj: [23]

Zákazníci, kteří danou otázku ohodnotí číslem 0-6 jsou zařazeni mezi **kritiky** (detractors), kteří nejsou spokojeni a mohou firmu spíše poškodit negativními referencemi. **Příznivci** (promoters) hodnotí otázku stupni 9 a 10, jež lze zařadit

mezi spokojené a loajální klienty, kteří šíří dobrou pověst podniku a podporují jeho růst. Mezi **pasivní** (passives) se řadí ti, co odpověděli na škále body 7 a 8. Tito zákazníci jsou z pohledu NPS neutrální, je třeba s nimi pracovat, aby se z nich stali příznivci, jinak hrozí jejich přechod ke konkurenci. Index NPS se poté vypočítá jako procentní počet příznivců mínus procentní počet kritiků. Tento index může nabývat hodnoty -100 až +100, přičemž hodnocení 0 je dobré a hodnocení nad 50 bodů je vnímáno jako výborné. [22]

Kontaktní centra jsou ideálním nástrojem pro zlepšování Net Promoter Score společnosti, protože většina zákazníků hodnotí podnik právě dle schopnosti podniku vyřešit jejich požadavek prostřednictvím různých komunikačních kanálů. Díky možnostem kontaktních center je možné telefonními výzkumy velmi rychle zjistit výsledky NPS, shromáždit zpětnou vazbu příznivců a kritiků a ihned reagovat na negativní zkušenosti zákazníků a sjednat okamžitou nápravu. [22]

1.4 Pracovníci v CRM

V předešlých kapitolách byl vysvětlován koncept CRM především jako technologické a procesní zabezpečení společnosti. Aby však bylo CRM v podniku úspěšné, je třeba, aby bylo zaštitěno správnými lidmi, kteří mají profesionální přístup ke své práci a zároveň jsou dostatečně motivováni a odměňováni na základě měření jejich výkonu. Pro měření výkonu pracovníků jsou v kontaktních centrech stanoveny takzvané Key Productivity Indicators (KPI), které podnik určuje dle vlastní potřeby. [16]

Motivace, nadšení, schopnosti, zkušenosti a vzdělání lidí představuje největší bohatství podniku. Bez správného řízení a rozvoje pracovníků má podnik mizivou šanci na úspěch v dnešním konkurenčním prostředí. [24]

Mezi nejžádanější charakteristiky pracovní síly při uplatnění strategie CRM patří: [16]

- důsledná koncentrace na potřeby zákazníka,
- motivace, soutěživost a vůle prosadit se,
- rozhodnost,
- schopnost improvizace,
- schopnost týmové práce,
- schopnost vedení v týmu.

Důsledná koncentrace na potřeby zákazníka je významná vlastnost dobrého prodejce. Překážkou pro naplnění tohoto cíle však může být tlak denních úkolů a tlak některých

manažerů, řídicích se pouze krátkodobými metrikami. V důsledku toho se pracovníci začnou zaměřovat jen na splnění těchto úkolů tak, aby vyhověli podnikovým pravidlům, což může vést k chybné komunikaci a ztrátě zákazníka. Z toho vyplývá, že je důležitý nejenom přístup samotného zaměstnance, ale především jeho manažera, který by měl ve svém týmu pěstovat zájem o jednotlivé zákazníky a uspokojení jejich potřeb, dovednost poučit se ze svých úspěchů i neúspěchů a pohlížet na zákazníky právě z perspektivy samotného klienta. [16]

Motivace, soutěživost a vůle prosadit se jsou další charakteristiky úspěšného zaměstnance. Pojem **motivace** je velmi důležitý především z pohledu péče o pracovníky. „Jedině vysoce motivovaný zaměstnanec se ztotožní s cíli podniku a je ochotný jim přizpůsobit i své osobní cíle a podávat maximální výkon.“ [24] **Soutěživost a vůle prosadit se** vede každého pracovníka k neustálému zlepšování svého výkonu, jež pomocí motivačních metrik porovnává s ostatními kolegy. [16]

Rozhodnost pracovníků kontaktních center a jejich manažerů je důležitá proto, že zákazník očekává rychlou reakci. Pro podporu rychlosti je neméně významný efektivně implementovaný software, avšak samotný software nezachrání komunikaci nerozhodného zaměstnance, v důsledku čehož hrozí ztráta zákazníka. [16]

Schopnost improvizace představuje tvůrčí invenci a nápaditost při řešení konkrétních obchodních situací. Tyto postoje je možné u členů týmu pěstovat prostřednictvím poskytnutí prostoru zaměstnancům, aby přišli s vlastními návrhy na zlepšení současného postavení podniku na trhu, sledování a poučení se z aktivit konkurence a rozvojem představitosti pracovníků. [16]

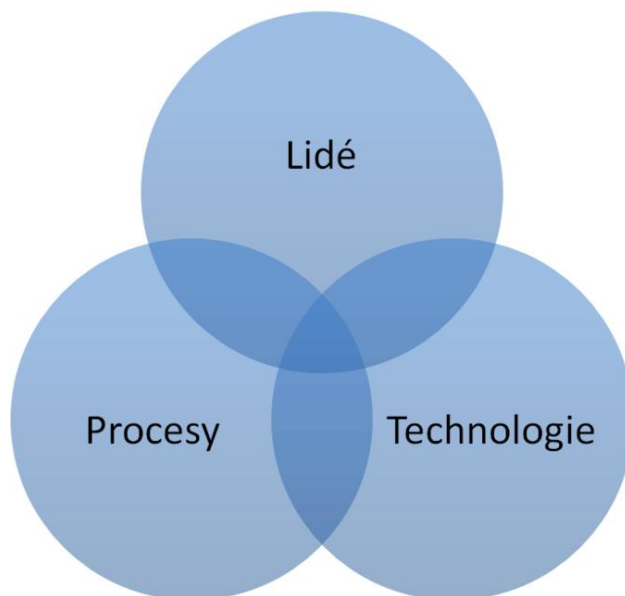
Schopnost týmové práce zaručuje společností úspěch v obchodní soutěži. Týmovou spolupráci a komunikaci je nutné posilovat v rámci celého podniku napříč veškerými odděleními a týmy. [16]

Vedení týmu je v kontextu CRM chápáno jako „schopnost uskutečnit s týmem rychle dohodnuté aktivity směřující k obsluze a spokojenosti zákazníka, a to se snahou být lepší než konkurence a splnit zákaznicko očekávání“. [16]

1.5 Implementace CRM

Pro úspěšnou implementaci systému CRM je žádoucí, aby byly v souladu a vzájemně se doplňovaly 3 základní faktory úspěchu – lidé, procesy a technologie. [2]

Obr. 6 - Faktory úspěchu implementace CRM



Zdroj: [25]

Ať se jedná o implementaci CRM či jakékoliv jiné strategie, vždy je třeba, aby byla budována na základě široké firemní podpory od strategické až po nejnižší operativní úroveň. [26]

Docílit funkční instalace informačních nástrojů a dobře fungujícího CRM v reálném prostředí lze dle následujícího postupu: [26]

1. orientace na interní firemní procesy a informační toky

V prvním kroku je důležité zevrubně analyzovat veškeré podnikové procesy se zaměřením na ty, které mají přímou souvislost s komunikací se zákazníkem. Vhodné je zakreslit procesní vazby mezi jednotlivými odděleními pomocí vývojových diagramů, což pomůže odhalit i skryté vztahy, na základě čehož je možné optimalizovat a zefektivnit interní procesy.

2. volba sofistikovaného systému

V této fázi je vybrán vhodný CRM systém, jež odpovídá potřebám podniku v závislosti na oboru podnikání, velikosti organizace, předpokládaných nutných nákladech a budoucích potřebách firmy.

- 3. doladění softwaru a jeho provázání s dalšími systémy používanými ve firmě**
V průběhu testování vytvořeného systému se na základě připomínek pracovníků testujících funkce softwaru provedou konečné úpravy tak, aby systém co nejvíce odpovídal potřebám podniku. Zároveň je systém uzpůsoben pro jednoduché provázání s ostatními podnikovými programy, aby mezi nimi probíhala efektivní datová výměna.
- 4. postupná implementace systému**
Především u komplexních systémů velkých firem je dobré implementaci započít u oddělení komunikace se zákazníky, postupovat implementací u marketingových a analytických nástrojů a v poslední fázi zapojit logistické a ostatní moduly. Důležitou složkou tohoto kroku je přesvědčení obsluhy o efektivnosti daného systému a motivace zaměstnanců k jeho využívání.
- 5. průběžná kontrola procesu implementace**
Nutností pro úspěšnou implementaci celého CRM systému je kontinuální kontrola veškerých procesů od analýz až po ukončení zavedení nového softwaru.

1.6 Trendy v CRM

1.6.1 Sociální CRM

Rozvíjející se sociální CRM má přímou souvislost s rostoucí mírou využívání mobilních zařízení, ať již se jedná o chytré telefony či tablety. Široká veřejnost prostřednictvím těchto přístrojů hojně užívá sociální sítě pro výměnu informací. [27]

Mezi tyto sociální sítě můžeme v současnosti zařadit především Twitter, Facebook, LinkedIn a další, které se stávají novým komunikačním kanálem mezi firmou a zákazníky. Pomocí analýz dat ze sociálních sítí může podnik zjistit mnoho informací o chování zákazníků, například jak a kde tráví čas, co říkají nebo jaké produkty se jim líbí. [27]

Značně se mění i nákupní proces a nákupní zvyklosti – výzkumy ukazují, že než zákazník naváže s podnikem kontakt, tak se již nachází za polovinou svého rozhodovacího procesu. Tento fakt je způsoben tím, že si zákazník sám vyhledává informace o firmě a jejích produktech a službách na internetu, firemních webových stránkách a na sociálních sítích. Z toho důvodu je důležité zaměření organizace na péči o tyto komunikační kanály,

aby získala dostatečnou pozornost a zaujala potenciálního klienta natolik, aby se rozhodl s danou firmou navázat komunikaci. [28]

1.6.2 Cloud Computing

Cloud Computing je způsob používání software prostřednictvím internetu, který v současnosti představuje jeden z nejdůležitějších trendů v oblasti CRM. [29] Jedná se tedy o technologii založenou na internetu. Zatímco dříve byly veškeré aplikace a programy nahrány na fyzickém počítači nebo serveru v budově podniku, Cloud Computing umožňuje organizacím nahrát veškerá tato data na internet, takže přístup k nim je možný odkudkoliv z jakéhokoliv zařízení. Není již nutné, aby zaměstnanec pro svou práci musel navštívit své pracoviště a přihlásil se na podnikový počítač. Právě tento princip dal systému název, v diagramu má totiž podobu mraku. [30]

Obr. 7 - Princip Cloud Computingu



Zdroj: [30]

Tento způsob sdílení dat s sebou samozřejmě přináší výhody a možné nevýhody oproti klasickému modelu provozování informačních technologií. [29]

Mezi výhody lze zařadit zejména: [29]

- **Škálovatelnost služeb** – umožňuje využívat a platit pouze za potřebný rozsah služeb, přičemž jednotlivé parametry služby (kapacita, výkon, atp.) lze dynamicky měnit dle aktuálních potřeb podniku.
- **Nižší investiční náklady** – není nutné pořizovat, vlastnit a udržovat vlastní software, je třeba vytvořit pouze základní infrastrukturu a dostatečné připojení k internetu.

- **Nižší mzdové náklady na ICT pracovníky** – v případě využití Cloud Computingu postačuje malé a efektivní ICT oddělení, není nutné zaměstnávat velký počet ICT specialistů.
- **Nezávislost na místě, čase a platformě** – tento benefit byl již zmíněn v předchozím textu, jedná se o možnost využití systému odkudkoliv a kdykoliv s podmínkou funkčního připojení k internetu.

Oproti tomu lze nalézt i následující nedostatky Cloud Computingu: [29]

- **Data jsou fyzicky uložena u poskytovatelů služeb** – díky tomu existuje potenciální riziko zneužití dat, proto je nutné vybrat spolehlivého a důvěryhodného poskytovatele.
- **Značná závislost na poskytovateli služby** – použité softwarové řešení je dáno poskytovatelem a firma jej nemůže ovlivnit. Velmi komplikovaná a nákladná je taktéž změna poskytovatele.
- **Přechod z klasického modelu provozování systému na Cloud Computing** – z technického hlediska může být velmi náročné provést výměnu, úpravu či vytvoření potřebných aplikací a zabezpečení migrace dat ze stávajících systémů.
- **Vyšší provozní náklady na konektivitu k internetu** – vzhledem k provozování systému prostřednictvím internetu roste objem přenesených dat a současně se zvyšují požadavky na přenosovou rychlost a stabilitu spojení.

1.6.3 Customer Experience

Customer Experience neboli zákaznická zkušenost je opět pojem související s CRM, přičemž tato disciplína je vnímána jako východisko řízení vztahů se zákazníky. [31]

Příklad: „Různé průzkumy prokazují, že až 86 % zákazníků je ochotno připlatit si za lepší zkušenost. Naopak 65 % velmi rychle trestá špatnou zkušenost přerušáním vztahu a odchodem od značky.“ [31]

Jak již bylo řečeno, komplexní systémy dnes nabízí plnou automatizaci marketingu, prodeje a péče o zákazníky. To vše je podpořeno mobilními technologiemi a sociálními médii, kdy jsou v průběhu času budovány dlouhodobé vztahy se zákazníky a vzájemná důvěra. Pokud firma zná potřeby svých zákazníků a oni jsou ochotni své potřeby s daným podnikem sdílet, ve výsledku vzniká **personalizovaná, proaktivní a prediktivní** zákaznická zkušenost. [31]

Personalizovaná zákaznická zkušenost není zaměřena na nic jiného, než na maximální využití znalostí zákazníka. Je nutné uvědomění, že ne každému zákazníkovi vyhovuje

stejné řešení služeb, je třeba umožnit mu komunikovat kanálem dle jeho výběru a reagovat na jeho požadavky včas a na správném místě. Celá zkušenost by měla být bežešvá, respektive bez jakýchkoliv zádrhelů v oblasti komunikace s důrazem na úspěšné dokončení aktuálního požadavku zákazníka. [31]

Proaktivní zákaznická zkušenost je postavena na znalosti veškerých možných situací, které mohou nastat, na základě čehož je zákazník firmou včasně informován a to dříve, než tuto informaci zjistí sám. [31]

Příklad: Může se jednat o upozornění na překročení běžné spotřeby energie, což zabrání možným neočekávaně vysokým nákladům nebo například o včasné informování o plánované odstávce energie. [31]

Z výše uvedených příkladů je zřejmé, že pokud by zákazník tyto události (velmi vysoká spotřeba či nefunkční elektřina) zaregistroval pozdě (až při vystavení faktury s velkým doplatkem nebo v den odstávky elektřiny), mohlo by to způsobit jeho rozčarování. V případě, kdy je zákazník o těchto událostech proaktivně informován včas, posiluje to jeho spokojenost a loajalitu ke značce i přesto, že se nejedná o zcela příjemnou zprávu. [31]

Prediktivní zákaznická zkušenost úzce navazuje na část proaktivní, kdy jsou opět zúročovány veškeré znalosti o zákaznících, na základě nichž jsou klienti dle jejich chování zařazeni do různých segmentů. Tyto data jsou poté využity při prodeji a zároveň mohou odhalit i výše zmíněná „klopýtnutí“ při komunikaci se zákazníkem a ulehčit tím průběh komunikace a vyřešení klientova požadavku. [31]

Příklad: Studie ukazují, že 80 % firem sama sebe hodnotí tak, že poskytují zákazníkům mimořádnou zkušenost. Naopak pouze 8 % spotřebitelů konstatuje, že tuto nadstandartní zkušenost získává. [31]

Tento fakt ukazuje, jak důležité je zaměřit se na zákaznickou zkušenost a kolik prostoru mají organizace v této oblasti pro zlepšení. [31]

2 Profil vybrané společnosti

Pro účely této práce a dosažení požadovaného cíle bylo spolupracováno s konkrétním podnikem, jehož název není z důvodu zachování diskretnosti zmíněn, a o němž bude dále hovořeno jako o společnosti AB. Z téhož důvodu není zmíněn žádný pravý název jakéhokoliv produktu či služby dané společnosti ani spolupracujících podniků.

2.1 Předmět podnikání

Mezi základní předmět podnikání společnosti AB lze zařadit komplexní a spolehlivé poskytování zákaznických služeb pro zákazníky, mezi něž patří: [33]

- obsluha zákazníků, jež jsou držiteli licencí pro obchod, distribuci a výrobu elektřiny,
- uzavření, změna a ukončení smluv distribuční a obchodní části různých komodit, vyřízení reklamací a ostatních zákaznických požadavků,
- řízení a kontrola smluvních partnerů,
- poskytování služeb fakturace,
- správa energetického saldokonta zákazníků,
- správa pohledávek, zajišťování mimosoudního i soudního vymáhání pohledávek, zpracovávání metodik a postupů řízení pohledávek,
- vystavení, tisk a odeslání faktur, daňových dokladů a jiných dokumentů zákazníkům,
- poradenství a prodej produktů společnosti,
- správa dat uložených v zákaznickém informačním systému.

2.2 Poslání

„Naším posláním je vysoce kvalitní, komplexní a spolehlivé zajišťování služeb podporujících prodej a distribuci elektřiny a taktéž jiných utilit. Díky kvalitním a ověřeným technologiím a týmu špičkových odborníků můžeme našim partnerům a veškerým zákazníkům nabídnout vysoce spolehlivé služby.“ [33]

2.3 Strategický záměr

Společnost AB se při své podnikatelské činnosti zaměřuje na tradiční i nové zákazníky a trhy, jímž se snaží přinášet stále nová řešení a inovace, které odpovídají potřebám jejich zákazníků i celé společnosti. [33]

Pro potřeby této diplomové práce jsou níže uvedeny strategické rozvojové záměry v oblasti poskytování produktů a služeb koncovým zákazníkům podniku: [33]

- Naplňovat potřeby koncových zákazníků realizací efektivní obchodní a marketingové činnosti na energetických a příbuzných trzích s cílem posílení jména podniku AB jako důvěryhodného a vyhledávaného partnera pro řešení potřeb zákazníků.
- Vstupovat do nových oblastí podnikání mimo klasickou výrobu a distribuci elektřiny přímo nebo ve vhodných aliancích s jinými subjekty napříč hodnotovým řetězcem, s cílem vytvářet nové zdroje tvorby dlouhodobé hodnoty pro akcionáře.
- Systematicky vyhledávat a využívat vhodné inovace – v oblasti technologií, nových produktů a služeb, podnikatelských modelů – soustředěné zejména na řešení potřeb koncového zákazníka.
- Rozvíjet podnikavost a zákaznickou orientaci zaměstnanců společnosti, za účelem zvyšování kvality služeb, přidané hodnoty a posílení pozice podniku AB v rozvíjejících se segmentech.

2.4 Charakteristika produktů společnosti

V současné době podnik AB obchoduje na českém trhu s komoditou elektřiny, zemního plynu a dále působí jako mobilní operátor, poskytuje pojištění a od března 2016 vstoupil na trh taktéž jako poskytovatel nebankovních úvěrů. Veškeré tyto produkty jsou popsány níže. [33]

2.4.1 Elektřina

Společnost AB je významným obchodníkem elektřiny a zároveň je i distributorem na většině území České republiky. Konkrétně vlastní a spravuje distribuční soustavu ve středních, západních, severních a východních Čechách, a taktéž na území severní Moravy. Podnik poskytuje související služby jak zákazníkům, kteří mají se společností uzavřenou obchodní smlouvu, respektive si vybrali firmu AB za svého dodavatele, tak zákazníkům, jejichž odběrné místo leží na daném distribučním území, avšak mají jiného dodavatele energie. [33]

Zákazníci jsou dle oblasti a vybraného obchodníka rozděleni do těchto skupin: [33]

- **vlastní** – zákazníci, jejichž odběrné místo leží na distribučním území podniku AB a zároveň využívají i obchodní služby dané společností

- **ztracení** – zákazníci, jejichž odběrné místo leží na distribučním území podniku AB, ale mají jiného obchodníka, jemuž hradí za využití produkty a služby
- **cizí** – jedná se o zákazníky z cizích distribučních území (jižní Čechy, jižní Morava, Praha), kteří si jako svého obchodníka vybrali společnost AB

Rozsah poskytovaných služeb se samozřejmě liší pro jednotlivé segmenty zákazníků, které jsou uvedeny výše. Klientům, kteří mají firmu AB jako svého obchodníka (vlastní, cizí), jsou poskytovány služby v širším spektru. Naopak u zákazníků, kteří mají obchodníka jiného, je preferováno, aby za ně komunikoval právě jejich obchodník, a služby jsou pro ně omezovány.

Příklad: Rozdíl v rozsahu poskytovaných služeb zákazníkům vlastním oproti zákazníkům ztraceným lze prezentovat na následujícím příkladu. Od roku 2015 poskytuje společnost AB vlastním zákazníkům službu oznamování plánovaných odstávek prostřednictvím SMS či e-mailem, a to minimálně 10 dnů předem. Tato služba byla zřízena z důvodu častých stížností zákazníků na nedostatečné upozornění na odstávku (oznamovací povinnost má podnik AB ze zákona 14 dnů předem vůči příslušnému obecnímu úřadu, který posléze tuto informaci způsobem obvyklým sdělí obyvatelům obce). Potíže vznikaly například v případě, kdy obec informaci o odstávce podala formou plakátů, které výtržníci strhli a ostatní obyvatelé se poté o této události nedozvěděli. Tato služba však není dostupná pro ztracené zákazníky (není důvod pečovat o zákazníky, kteří využívají produktů a služeb jiného podniku) ani pro zákazníky cizí (tento fakt je dán tím, že podnik AB nemá informace o odstávkách na cizím distribučním území – distributoři daných oblastí mu je neposkytují). [33]

Všeobecně však platí pravidlo, že zákazníkům vlastním a cizím je věnována větší péče než je tomu tak u zákazníků ztracených.

Úroveň péče se však liší i na základě **produktové řady**, kterou si zákazník při uzavření smlouvy sám zvolí, a kterou lze samozřejmě dle jejích podmínek po určité době změnit. Změna produktové řady je však možná vždy minimálně po uplynutí 12 měsíců. Podnik AB v současnosti nabízí 4 základní produktové řady. Není však výjimkou, že někteří zákazníci mají produktovou řadu jinou, nabízenou v minulosti, která jim je automaticky prolongována. Produktovou řadu si zákazník volí na základě jeho požadavků, přičemž se tyto jednotlivé produkty liší v ceně, úrovni obsluhy (jedná se například o přednostní

odbavení při zavolání na zákaznickou linku), v době trvání smlouvy – na dobu určitou a neurčitou, či v poskytnutém specializovaném poradenství. [33]

I přes pokračující liberalizaci trhu je podnik stále největším dodavatelem elektřiny koncovým zákazníkům. Liberalizace trhu ale nezůstala bez následků. Přestože podnik vyvíjí rozsáhlé retenční aktivity, jeho podíl na trhu s elektřinou klesá díky silnému konkurenčnímu boji na trhu. Proto je pro podnik AB velmi důležité neustále zvyšovat kvalitu a spolehlivost svých služeb tak, aby byly co nejlépe uspokojeny veškeré potřeby jeho zákazníků, což je nutné pro budování jejich loajality a věrnosti. [33]

2.4.2 Zemní plyn

Na základě liberalizace trhu s plynem v roce 2005 se společnost AB rozhodla rozšířit svou podnikatelskou činnost i o tuto komoditu, a to konkrétně v roce 2009, kdy tento produkt nabízela pouze velkoodběratelům. Díky velmi dobrým výsledkům v oblasti prodeje zemního plynu se podnik rozhodl v roce 2011 pro nabídku tohoto produktu i pro maloodběratele, mezi něž se řadí veškeré domácnosti a právnické či fyzické osoby podnikající. V tomtéž roce se podnik AB stal počtem získaných zákazníků největším alternativním dodavatelem zemního plynu v České republice a tuto pozici si udržel do současnosti. [33]

Veškerí zákazníci využívající zemní plyn od dané společnosti jsou zákazníci získaní. To znamená, že podnik je jejich obchodníkem, nikoliv však distributorem. Tato skutečnost bohužel v některých případech prodlužuje lhůty vyřešení zákaznickova požadavku, který musí být diskutován s distributorem dané oblasti. Dlouhé lhůty však způsobují nespokojenost těchto zákazníků.

Příklad: V případě přepisu odběrného místa ležícího na distribučním území podniku AB na zákazníka, který chce taktéž využívat služby této společnosti, je přepis možný téměř okamžitě. Lhůta pro přepis je v tomto případě 2 pracovní dny, což je maximální lhůta pro zpracování požadavku obsluhou. Pokud se jedná o stejnou situaci s komoditou zemního plynu, je již proces mnohem zdlouhavější. V tomto případě se může přepis prodloužit až na 30 dnů. Tato dlouhá doba je způsobena tím, že společnost AB musí nejdříve komunikovat ukončení distribuční smlouvy původního zákazníka a vytvoření nové distribuční smlouvy pro zákazníka získaného s distributorem dané oblasti. Lhůtou danou ze zákona má distributor na tyto úkony 30 kalendářních dnů. [33]

Úroveň obsluhy těchto zákazníků se stejně jako u elektřiny odvíjí od vybrané produktové řady a velikosti odběru zemního plynu. Jediným rozdílem u produktových řad je trvání veškerých smluv na dobu určitou, zatímco u elektřiny je možné zvolit produkt s trváním smlouvy na dobu neurčitou. [33]

2.4.3 Mobilní služby

Podnik AB vstoupil na trh jako mobilní operátor v říjnu 2013. Již na konci roku 2014 měla společnost více jak 84 tisíc zákazníků a obsadila první příčku v počtu zákazníků mezi paušálními virtuálními operátory, kterou si drží dodnes. Této pozice společnost dosáhla nikoliv díky masivní reklamní kampani, ale pomocí zákaznické báze klientů využívajících od podniku elektřinu nebo zemní plyn. Tito klienti byli osloveni nabídkou mobilních služeb především na zákaznické lince či na zákaznickém centru ve chvíli, kdy oni sami podnik kontaktovali pro vyřešení svého požadavku. [33]

Služby jsou primárně určeny pro klienty z řad domácností a fyzické osoby podnikající. SIM karty pro firmu jsou podmínovány složením jistoty. [33]

Prodej mobilních služeb je zaměřen na rodiny, kdy si každý člen může vybrat na míru přesně to, co potřebuje. Společnost AB nabízí širokou škálu balíčků volání, SMS zpráv a internetu, přičemž je možná jejich jakákoliv kombinace a tyto balíčky lze flexibilně měnit každý měsíc. Smlouva je u mobilních služeb vždy na dobu neurčitou, což znamená, že klienti mohou kdykoliv odejít k jinému operátorovi. I z tohoto důvodu jsou u zákazníků mobilních služeb posíleny retenční aktivity. [33]

Pro tyto zákazníky je zřízena speciální linka, na kterou je volání zdarma, oproti klasické zákaznické lince daného podniku. Obsluhu těchto klientů po telefonu zajišťuje ve všední dny speciální oddělení od 8:00 do 17:00 hodin, kdy je nejvyšší četnost volání na tuto linku. Toto oddělení bylo zřízeno z důvodu snížení chybovosti v řešení mobilních požadavků. [33]

2.4.4 Pojištění

Prostřednictvím smluvního vztahu s pojišťovnou a externí agenturou zajišťující komunikaci se zákazníky, společnost AB nabízí taktéž pojištění schopnosti hradit finanční závazky. Konkrétně se jedná o jistotu určité částky v případě ztráty zaměstnání, nemoci nebo hospitalizace. Tato doplňková služba je určena pouze pro zákazníky z řad

domácností, kteří mají u daného podniku již uzavřenou smlouvu na elektřinu či zemní plyn a splňují podmínky ostatní dané služby. [33]

Obsluha zákazníků využívajících pojištění je na rozdíl od předchozích představených produktů a služeb odlišná. V tomto případě obsluha kontaktních center sděluje potenciálním i stávajícím zákazníkům pouze všeobecné informace o pojištění. Veškeré ostatní aktivity týkající se uzavření smlouvy, změny smluvních údajů, ukončení smlouvy či čerpání určené částky pojištění zajišťuje právě zmíněná externí agentura. [33]

2.4.5 Finanční služby

Nově na trh vstoupil podnik AB i s finančními službami, které opět obchoduje za spolupráce finanční společnosti a externí agentury, jak tomu je i v případě pojištění. Z toho důvodu je stejný i princip obsluhy těchto zákazníků, kdy kontaktní centra pouze sdělují informace o službě, a pro bližší údaje a veškeré činnosti spojené se samotnou smlouvou je určena externí agentura, která tyto kontakty zabezpečuje. [33]

Jedná se tedy o poskytování nebankovních služeb, a to konkrétně o účelových a neúčelových úvěrů. Účelové úvěry jsou poskytnuty zákazníkům včetně doplňkových služeb (zpracování projektu, dodání a instalace zařízení) na technologie. Jedná se o úvěr na zřízení fotovoltaické elektrárny či na výměnu zastaralých energetických zařízení (plynový kotel, klimatizace, tepelné čerpadlo) za nové. Je zřejmé, že účelový úvěr je zaměřen na technologie, které méně škodí životnímu prostředí. Neúčelový úvěr může zákazník využít na cokoliv, co potřebuje. [33]

3 CRM systém v podniku

V této části diplomové práce je popsáno dosavadní fungování CRM systému v podniku AB ze dvou různých pohledů. Tato kapitola objasní řízení vztahů se zákazníky jak z pohledu podnikatelské filosofie, při níž je snaha dosáhnout spokojeného, loajálního a věrného zákazníka, tak z pohledu vymezení pojmu CRM jako technologie či softwaru, které slouží jako technický základ celého systému.

V současnosti využívaný CRM systém v organizaci AB je **SAP**, který v sobě kombinuje nástroje pro **podporu podnikových procesů** a zároveň technologie **datových skladů**. To v praxi znamená, že v softwaru SAP jsou prováděny veškeré pracovní procesy a zároveň jsou zde uloženy veškeré informace o zákaznících. Tyto informace uložené v systému SAP jsou posléze společností využívány jak pro efektivní obsluhu zákazníků, tak pro samotné **dolování dat**. Pomocí funkcí tohoto systému je možné definovat kritéria, na jejichž základě se získají požadovaná data, které posléze podnik analyzuje. Výsledky analýz dat poté společnost využívá pro tvorbu marketingových kampaní, vytváření datových souhrnů, pro podporu firemních rozhodnutí, vyhodnocení kampaní a další. Software SAP je propojen s ostatními podnikovými aplikacemi, takže přijímá a ukládá data i z jiných systémů – například ze systémů fakturace, logistiky, dodavatelských systémů, on-line služeb, webových stránek společnosti a další. [33]

3.1 Komunikační kanály jako součást operativního CRM podniku

Společnost AB v současnosti nabízí zákazníkům mnoho forem komunikace, přičemž klienti si mohou sami zvolit, jaký komunikační kanál jim nejvíce vyhovuje. Platí zde pravidlo, že je zákazníkovi odpovězeno na jeho dotaz či požadavek takovým komunikačním kanálem, kterým on sám podnik kontaktoval. [33]

Přes komunikační kanály podniku AB, které jsou detailněji popsány níže, je možné vyřešit jakýkoliv obchodní požadavek zákazníka týkající se uzavření smlouvy, změny produktů, ukončení smlouvy, změny odběratelů, změny smluvních údajů, změny plateb, změny dodavatele, a taktéž distribučních požadavků (příjem žádosti o připojení nového odběru, změny rezervovaného příkonu jističe, žádost o existenci a následné vytýčení sítí v terénu, žádosti o prořez stromoví a další). [33]

3.1.1 Osobní kontakt

Podnik nyní disponuje celkem 86 pobočkami po celé České republice. Zákazník si může nalézt nejbližší kontaktní místo na webových stránkách společnosti AB, kde je možné si taktéž zarezervovat přesný čas, kdy pobočku navštíví tak, aby zbytečně nečekal. [33]

Jsou zde dva druhy kontaktních center. První z nich jsou **zákaznická centra**, která disponují veškerými kompetencemi, které potřebují k obsluze zákazníků. Jejich počet je 24 z celkových 86 a jsou ve většině případů umístěny ve větších městech. Druhou formou kontaktních center jsou **smluvní partneři**, kteří mají v některých záležitostech kompetence omezené. [33]

Příklad: Kompetence smluvních partnerů jsou omezeny především v oblasti saldokonta zákazníků. Například na zákaznickém centru je možné, aby klient prostřednictvím platební karty uhradil svůj závazek vůči společnosti. V případě smluvního partnera však tento úkon možný není a je nutné, aby zákazník svůj závazek uhradil jiným způsobem. [33]

Veškeré kompetence kontaktních center jsou detailně popsány u každé pobočky na webových stránkách společnosti. Je také třeba, aby tyto rozdíly rozeznávala především obsluha kontaktního centra, kterou v některých případech zákazníci kontaktují předtím, než pobočku navštíví. Pokud obsluha sdělí zákazníkovi mylné informace a zašle ho na kontaktní centrum, které nemá dostatečné kompetence k vyřešení klientova požadavku, nebo vůbec neřeší požadavky týkající se dané služby či produktu, ústí to v nespokojenost a možnou stížnost zákazníka. [33]

Rozdíl je taktéž v rozsahu obsluhy, kdy jsou všechna zákaznická centra a část smluvních partnerů zaměřena na obsluhu požadavků týkajících se všech základních produktů společnosti (elektrina, zemní plyn a mobilní služby), smluvní partneři pak v některých případech obsluhují pouze komoditu elektřiny a zemního plynu nebo jsou zaměřeny pouze na mobilní služby. [33]

Zaměstnanci kontaktních center jsou povinni zaznamenat každý kontakt se zákazníkem do systému podniku AB. Společnost v současnosti využívá CRM systém SAP, v němž jsou uložena všechna data a pracovníci v něm provádí i veškeré úkony spojené s požadavkem klienta (uzavření smlouvy, změna smluvních údajů, žádost o připojení a další). [33]

3.1.2 Obchodní zástupce

Firma AB využívá obchodní zástupce především pro získávání nových zákazníků zemního plynu a elektřiny, ale rovněž pro zvýšení jejich spokojenosti například změnou produktové řady tak, aby smlouva byla pro daného klienta výhodnější. Společnost si zakládá na tom, aby všichni její obchodní zástupci v terénu striktně dodržovali etický kodex a na požádání vždy předložili občanský průkaz a kartičku s osobním číslem. Podle tohoto osobního čísla si poté může sám zákazník na webových stránkách společnosti ověřit, zda opravdu prodejce patří k dané společnosti a nejedná se o podvod. Právě podvodní prodejci způsobují podniku AB i samotným zákazníkům nemalé potíže. [33]

Příklad: Především u starších a důvěřivých zákazníků společnosti AB se stává, že podepíší smlouvu s cizím obchodníkem či mu podají dostatečné informace k tomu, aby změnu dodavatele zařídil on sám za zákazníka s tím, že se cizí obchodník vydává právě za obchodního zástupce podniku AB. Situace ve většině případů vypadá tak, že cizí prodejce navštíví zákazníka a za záminkou úspory na energiích si vyžádá fakturu či smlouvu od společnosti AB. Poté se snaží zákazníka přesvědčit o výhodnějším produktu právě u dané firmy AB (tvrdí, že je její obchodní zástupce), čímž docílí podpisu na nové smlouvě. Zákazníci netuší, že podepisují smlouvu s jinou společností, a tím se zavazují ke změně dodavatele.

Mimo jiné i z tohoto důvodu jsou od 1. 1. 2016 účinné nové legislativní změny dle Energetického zákona týkající se odstoupení od smlouvy uzavřené mimo obvyklé prostory podnikání společnosti. Před tímto datem měli zákazníci možnost odstoupit od smlouvy uzavřené mimo obvyklé prostory podnikání dle **Občanského zákoníku** (zákon č. 89/2012 Sb.) bez uvedení důvodu a bez jakékoliv sankce do 14 dnů od uzavření smlouvy. Nově dle **Energetického zákona** (paragraf 11a odst. 3) zákona č. 458/2000 Sb.) je umožněno zákazníkům od smlouvy odstoupit do 15 kalendářních dnů od zahájení dodávky za stejné podmínky, že tato smlouva byla uzavřena mimo obvyklé prostory pro podnikání nebo při uzavření na dálku (telefon, fax, web, apod.). Toto odstoupení je posláze účinné vždy k 15. dni následujícího měsíce od měsíce doručení odstoupení. [33]

Tento energetický zákon přináší podniku AB jak výhodu, tak nevýhodu. **Výhodou** je již zmíněná možnost odstoupení od smlouvy pro zákazníky společnosti AB, kteří

se stali obětí podvodného chování prodejce jiného podniku. Tito zákazníci nemusí zdlouhavě řešit s novým obchodníkem *odvolání od smlouvy* a *odstoupení od plné moci* a zároveň doručit podniku AB *odvolání výpovědi*, které bylo dříve nutné zajistit maximálně 5 dnů před samotnou změnou dodavatele. Postačí výše zmíněné *odstoupení od smlouvy* doručené novému obchodníkovi. Zároveň mají zákazníci i delší lhůtu na rozmyšlení, kdy je možné smlouvu odvolat i po samotné změně dodavatele. Tento fakt lze však zařadit mezi **nevýhodu** pro podnik AB, kdy se noví získaní zákazníci dané společnosti mohou ze smlouvy vyvázat právě i po této změně dodavatele. Z toho důvodu je velmi důležité, aby veškerí zaměstnanci podniku včetně obchodních zástupců působili na získávaného zákazníka co nejlépe, věrohodně a věnovali mu dostatečnou péči, aby své rozhodnutí nezměnil. [33]

Obchodní zástupci v současnosti nevyužívají žádnou CRM technologii, což občas přináší podniku AB potíže. Jde o to, že tito pracovníci při návštěvě především stávajících nebo ztracených zákazníků (dříve měli smlouvu s danou společností) nemají k dispozici žádné bližší informace o daném klientovi, a tak se při prodejním rozhovoru nemají „o co opřít“. Tito obchodníci nedisponují zařízením, které by jim umožnilo náhled na dosavadní kontakty zákazníka s podnikem, tudíž neznají potřebná data pro zefektivnění prodejního rozhovoru a veškeré požadované informace například pro nabídnutí slevy musí od zákazníka zjistit. Tento fakt může v zákazníkovi vzbuzovat nedůvěru, proč obchodní zástupce daného podniku nemá přístup k jeho datům (například k faktuře či smlouvě) a pro prodejce je tím komplikovanější dosáhnout požadovaného cíle (například získání zákazníka pro novou smlouvu na zemní plyn). Druhý nedostatek také souvisí s absencí přístupu obchodního zástupce k systému podniku. Konkrétně se jedná o to, že obchodní zástupce po kontaktu se zákazníkem nezaznamená potřebná data týkající se dané komunikace do systému. Poté je pro pracovníky kontaktních center, kteří jsou zákazníkem posléze osloveni s jeho dalšími doplňujícími dotazy ohledně dané návštěvy, velmi těžké zákazníkovo požadavku vyhovět a zodpovědět veškeré otázky. Tato situace je o to nesnadnější v případě, kdy je zákazník s komunikací s obchodním prodejcem z jakéhokoliv důvodu nespokojen, podává na jeho chování stížnost a nezná žádný údaj k identifikaci daného prodejce.

3.1.3 Písemná korespondence

Veškerá písemná korespondence od zákazníka je v podatelně naskenována a v elektronické podobě předána do fronty požadavků na pracovníky call centra, kteří korespondenci zpracují. Na zpracování mají zaměstnanci 2 pracovní dny ode dne přijetí požadavku. Korespondence, ale i e-mailové požadavky, o nichž je hovořeno níže, jsou zpracovávány v případě, pokud to umožňuje provoz kontaktního centra. Když se jedná například o podepsanou smlouvu a není nutné zákazníkovi odpovědět, pracovník pouze uloží tento dokument na příslušné místo v databázi. Pokud korespondence vyžaduje odpověď zákazníkovi, obsluha odpověď vytvoří a poté ji pošle na tiskový sál, kde se již zásilka automaticky vytiskne, vloží do obálky a odešle klientovi. [33]

V případě písemné korespondence je vyžadováno více technologií, mezi něž patří elektronická správa dokumentů využívaná na podatelně k naskenování dokumentů do CRM systému, opět systém SAP, kde je ve formě kontaktu daný dokument uložen a dále aplikace pro automatické odeslání odpovědi zákazníkovi na centrální tiskárnu, kde je zásilka připravena a odeslána zákazníkovi. [33]

3.1.4 Elektronická pošta

Stejně jako je tomu u písemné korespondence, i komunikace prostřednictvím e-mailu musí být dle SLA podniku zpracována v nejzazší lhůtě 2 pracovní dny po přijetí požadavku. E-maily jsou opět zpracovávány zaměstnanci kontaktního centra při dobrém provozu. [33]

Pro příjem elektronické pošty a zároveň pro odpověď od obsluhy je také využívána technologie elektronická správa dokumentů, která přiřazuje na jednotlivé pracovníky konkrétní požadavky. E-maily jsou dle data přijetí, a taktéž dle priority určené vedoucím provozu, postupně předávány na obsluhu tak, aby byly postupně zpracovávány a přitom byl možný plynulý provoz kontaktního centra. V systému SAP je poté opět evidován každý e-mail jak od zákazníka, tak zákazníkovi. Celý tento proces je možný díky dobře zabezpečenému e-mailovému serveru. [33]

3.1.5 Faxová komunikace

U společnosti AB funguje faxová komunikace pouze jednosměrně od zákazníka. Obsluha v případě zpracování faxu klientovi neodpovídá a pouze zpracuje jeho požadavek. Prostřednictvím faxu klienti ve většině případů zasílají doklad o úhradě svého závazku,

aby zabránili přerušení dodávky elektřiny do odběrného místa. Faxy jsou obsluhou zpracovávány prioritně, respektive jsou řazeny na začátek fronty nehlasových požadavků.

Technologie pro příjem a zpracování faxů je stejná jako u e-mailové korespondence. [33]

3.1.6 Komunikace přes internet a sociální CRM

Internet umožňuje hned několik forem komunikace mezi zákazníkem a společností AB. První z nich je **samoobsluha**, kterou mohou využívat pouze stávající zákazníci podniku. Samoobsluha je zjednodušená internetová obdoba systému, ve kterém pracují zaměstnanci firmy. Jsou zde však omezené kompetence, aby bylo zabráněno změnám, které nejsou ze strany podniku žádané a zákazníci mají náhled samozřejmě jen na své osobní informace (smlouva, faktury, plán záloh, adresa, kontaktní údaje...), nikoliv na interní data podniku (kontakty se společnostmi, marketingové kampaně, interní poznámky obsluhy...). [33]

Příklad: Zákazníkovi je vystavena faktura s doplatkem, na jehož základě jsou databázi automaticky navýšeny zálohové platby o úměrnou částku tak, aby při stejné spotřebě příští rok doplatek nevznikl. Někteří zákazníci tuto změnu nerespektují a přejí si zálohy ponížít na stejnou výši, jak tomu bylo v předchozím období. V samoobsluze jsou nastaveny určité limity, o které může zákazník své platby ponížít (například maximálně o 20 %). Pokud chce tedy klient zálohy snížit o více, než je dovoleno, samoobsluha změnu neprovede. Stejnými limity se dle metodiky musí řídit i obsluha, avšak v určitých případech, kdy klient vysvětlí zvýšenou spotřebu v předchozím období, je možné použít prozákaznický přístup a platby mu ponížít na požadovanou částku. [33]

Samoobsluha je propojena přímo se systémem SAP, ze kterého jsou v aplikaci načtena příslušná data (výše zálohových plateb, údaje o smlouvě atp.). Při každé změně nějakého prvku smlouvy zákazníkem se v SAP automaticky vytvoří kontakt s informací o dané změně. Tyto kontakty vidí pouze obsluha, nikoliv zákazník. [33]

Webové stránky společnosti AB jsou přizpůsobeny uživatelům využívajících mobilní telefony i tablety, a to z důvodu neustále rostoucího počtu přístupů na web prostřednictvím mobilních zařízení. Na webu byl proveden redesign na základě dat o chování zákazníků tak, aby jim byly požadované informace prezentovány v co nejsrozumitelnější formě. Klient tedy na mobilním zařízení vidí stejné informace jako na stolním počítači. Webová prezentace je přizpůsobena pomocí prvků

responsivního designu což znamená, že je dle rozlišení konkrétního mobilního zařízení či tabletu zmenšena na velikost obrazovky těchto zařízení. [33]

Na webu společnosti je možné si pomocí on-line objednávky vytvořit sám novou smlouvu se společností, a to jak smlouvu na elektřinu, zemní plyn nebo mobil. [33]

Při vytvoření objednávky nové smlouvy se taktéž vytvoří kontakt v systému SAP. Pokud se jedná o zcela nového zákazníka, tak se automaticky dle vyplněných údajů na webu v systému vytvoří i nový obchodní partner (profil zákazníka se základními údaji – jméno, příjmení, datum narození, adresa trvalého bydliště, kontaktní údaje). [33]

Komunikační nástroj spojený se samotným webem společnosti je **chat**, jehož okénko automaticky vyskočí na zákazníka při delším zadávání objednávky jakéhokoliv produktu či služby. Speciální aplikace na webu rozpozná nerozhodnost zákazníka, kdy delší dobu setrvává v objednávce. Právě v těchto případech je systém naprogramován tak, aby pomocí technik **web engagementu** odhalil toto předem určené chování, na základě čehož se klientovi zobrazí okénko s pobídkou chatové konverzace. Pokud zákazník odpoví, je již na druhé straně připraven operátor kontaktního centra, který na jeho požadavek ihned zareaguje. Právě v případě chatu je nutné, aby reakce ze strany podniku byla téměř okamžitá. Z toho důvodu je na kontaktním centru vyčleněn vždy dostatečný počet pracovníků, kteří mají na starost pouze chatovou komunikaci a případně v mezičase mezi konverzacemi zpracovávají jiné nehlasové požadavky. Tento zaměstnanec je vyčleněn z telefonického odbavování hovorů, jelikož hovor se zákazníkem nelze v půlce přerušit, což je ovšem u zpracování e-mailů a korespondence možné ihned. [33]

Technologie užitá u tohoto komunikačního nástroje je aplikace, která zabezpečuje propojení webových stránek s podnikovým systémem podniku tak, že umožňuje plynulou a bezproblémovou komunikaci zákazníka s obsluhou. [33]

Dalším nástrojem je **Call back button**, jež se nabízí zákazníkům na webových stránkách společnosti taktéž u objednávek produktů či služeb. Systém funguje tak, že uživatel jednoduše zanechá v připravené tabulce své telefonní číslo a požadavek potvrdí. Tento požadavek se posléze propadne do systému SAP a pracovník, který má zpětné volání zákazníků na starost, ho v nejbližší možné lhůtě kontaktuje. U této formy komunikace společnost AB vyžaduje, aby byl zákazník zpětně kontaktován do půl hodiny. Dle výzkumů uvedených v kapitole *1.3.3 Web engagement* je však tento časový úsek příliš dlouhý a úspěšnost prodeje u zpětného zavolání po 30 minutách je již 20x nižší,

než je tomu tak při kontaktu do 5 minut. Dalším nedostatkem je skutečnost, že v případě, kdy se zákazníkem není uzavřena nová smlouva, není evidován ani žádný kontakt, a tak se obsluha při případné další komunikaci nemá o co opřít. [33]

V případě Call back button zde opět figuruje aplikace propojující web se systémem SAP, v němž se posléze požadavky na zpětné volání zobrazují. U úspěšně zakončeného prodejního hovoru novou smlouvou je vytvořen kontakt v SAP poskytující informace o získání nového zákazníka. [33]

Jako poslední v současnosti využívaný komunikační nástroj prostřednictvím internetu je **Facebook**. Tuto sociální síť využívá podnik především pro budování dobrého jména a přiblížení se lidem. I na těchto stránkách je prostor pro komentáře a dotazy zákazníků, na něž pohotově odpovídá příslušný pracovník. Podnik o tuto sociální síť velmi dbá – skoro každý den se na daných stránkách publikuje nový příspěvek se zajímavým příběhem, místem či aktivitou, která je spojena s danou společností AB. [33]

3.1.7 Telefonický kontakt

Pro telefonické spojení se společností má zákazník na výběr z několika různých telefonních kanálů v závislosti na jeho potřebách a požadavcích. Společnost AB provozuje **zákaznickou linku**, kdy má klient na výběr buď volání na bílou linku či pevnou linku. Zákaznická linka slouží pro řešení veškerých zákaznických požadavků. Dále podnik provozuje **poruchovou linku**, která je určena pro hlášení poruch. Při zavolání na tuto linku je zákazník zařazen na začátek fronty čekajících na spojení s operátorem, tyto požadavky jsou tedy prioritní. Poslední je **mobilní linka**, která je určena pouze zákazníkům využívajících mobilní služby od dané společnosti. Z telefonního čísla, které nespadá do sítě daného operátora, se na tuto linku dovolat nelze. Veškeré tyto linky jsou dostupné 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. [33]

Výše popsané telefonické spojení je přes takzvanou pasivní linku, kdy zákazník sám kontaktuje daný podnik. Avšak společnost provozuje taktéž linku aktivní, a to především pro získání nových zákazníků, prodej dodatečných produktů nebo obvolávání zákazníků před přerušením dodávky elektřiny. [33]

Technologie využívaná u aktivního volání je dialer neboli automatické vytáčení odchozích hovorů. [33]

Příklad: Pokud se obsluha přihlásí na volání, tento software automaticky vytočí telefonní číslo, které je vybráno z předem připravené databáze kontaktů. Tyto kontakty jsou do databáze vloženy na základě vybraných parametrů dle účelu, za jakým účelem pracovník zákazníka kontaktuje. Parametrem je myšleno například to, že zákazník již dříve u společnosti nějaký produkt využíval a posléze přešel k jinému obchodníkovi. Dalším parametrem může být například finanční závazek vůči společnosti, založený kontakt na změnu dodavatele a tak podobně.

Pro upozornění klienta například na neuhrazení zálohové platby jsou zákazníkům zasílány SMS zprávy, což zajišťuje **SMS centrum**. Tento kanál je jednosměrný, respektive funguje pouze ve směru od podniku k zákazníkovi. [33]

Mezi další technologie kromě systému SAP je u telefonických kontaktů na kontaktním centru využíváno IVR a automatické inteligentní přesměrování. IVR nabízí zákazníkům základní přehled produktů a služeb, kdy si klient vybere, jaký požadavek chce řešit. Na základě této volby se poté hovor přesměruje na kompetentního operátora pomocí technologie inteligentního přesměrování. [33]

Příklad: Technologie inteligentního přesměrování je u společnosti využívána především u nových pracovníků, kteří dosud nedisponují dostatečnými znalostmi pro řešení některých požadavků. Mezi tyto požadavky patří například záležitosti týkající se distribuční smlouvy, u nichž jsou velmi přísné lhůty a stanovená SLA v porovnání s požadavky na obchodní smlouvu. Inteligentní přesměrování je využíváno taktéž u anglicky mluvících zákazníků, kteří si v IVR zvolí angličtinu, a následně jsou přesměrováni na volného anglicky mluvícího operátora.

3.2 Kontaktní centra

Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, kontaktní centra umožňují integraci veškerých výše zmíněných komunikačních kanálů do jednoho místa. U společnosti AB to konkrétně znamená, že kontaktní centrum zpracovává veškeré požadavky přicházející korespondenčně, prostřednictvím e-mailu, faxu, přes samoobsluhu a chat a samozřejmě telefonické požadavky.

3.2.1 Funkcionalita kontaktního centra

Pro splnění základních cílů kontaktního centra (*přehledné IVR, zkrácení doby čekání zákazníků na spojení s operátorem, snížení nervozity zákazníka z čekání*), respektive pro vytvoření spokojeného zákazníka a jeho udržení je nutné řídit provoz. Stav provozu je na kontaktním centru zobrazen na několika obrazovkách umístěných na zdech (wallboard) tak, aby ho mohl sledovat každý pracovník a přizpůsobit tomu svou práci. Na wallboardu a taktéž na dashboardu (panel na obrazovce každého počítače obsluhy) jsou zobrazeny i hlášky od vedoucího provozu, jimiž by se měl řídit každý zaměstnanec. Základním požadavkem vedení je udržet servis level ve výši 80 % a výše. Servis level ve výši 80 % znamená, že 80 % hovorů je odbaveno do 30 sekund (zákazníci v IVR zvolí druh požadavku, který chtějí řešit, a poté čekají maximálně 30 sekund na spojení s operátorem). [33]

Příklad: Vedoucí provozu má na starost řízení práce obsluhy. Pokud zaznamená, že servis level klesá a mohlo by dojít ke snížení pod 80 %, má pravomoc odvolat část obsluhy ze zpracování nehlasových požadavků na volání. V praxi je to většinou tak, že nehlasové požadavky zpracovávají pracovníci dle své změny. To znamená, že dopoledne zpracovávají nehlasové požadavky například zaměstnanci se směnou od 6:00 do 14:30 hodin, odpoledne poté zaměstnanci, jejichž směna začíná v 10:00 a dále. To vše samozřejmě závisí na vedoucím provozu, který podmínky variabilně mění dle potřeby.

3.2.2 Lead management v praxi

První oblast Lead managementu v napojení na kontaktní centra se zabývá identifikací konkrétního zákazníka. Ve společnosti AB je tato identifikace zjednodušena a urychlena tak, že pokud se jedná o stávajícího klienta, který má na svém profilu zaslíbený kontaktní telefon, ze kterého poté podnik kontaktuje, obsluze rovnou vyskočí okno s jeho smlouvou (obchodní partner). V případě e-mailové komunikace je to stejný princip, kdy speciální aplikace rozpozná e-mail zákazníka a automaticky dohledá jeho kartu. V případě, že se jedná o zákazníka, který tyto údaje na obchodním partnerovi uvedeny nemá nebo kontaktuje podnik z jiného telefonního čísla či e-mailu, je třeba ho dohledat jiným způsobem. Existuje mnoho identifikačních údajů, dle kterých je možné klienta v systému nalézt. Ve většině případů postačí celé jméno zákazníka a obec jeho trvalého bydliště či odběrného místa. Mezi další identifikační údaje patří například zákaznické číslo, variabilní symbol, datum narození, IČO, EAN/EIC kód (*jedinečné identifikační*

číslo odběrného místa), úplná adresa odběrného místa či trvalého bydliště a další. Pro snadnější dohledání zákazníka je většinou obsluhou požadována kombinace těchto údajů a zároveň jsou požadovány takové údaje, které odpovídají znalostem zákazníka (*například po elektrikáři, který opravuje poruchu elektroinstalace, obsluha nebude požadovat zákaznické číslo a naopak po odběrateli není požadováno číslo elektroměru*). Kombinací těchto požadovaných údajů je zároveň ověřeno, zda se opravdu jedná o konkrétního zákazníka a nejde o podvodný hovor jiné osoby, která chce klientovi uškodit. [33]

Nalezení obchodního partnera (konkrétního zákazníka) již představuje **druhou oblast**, která zahrnuje zobrazení komunikační historie a profilu zákazníka. Na tomto profilu jsou zobrazeny veškeré smluvní údaje zákazníka, veškeré jeho kontakty se společností a produkty, které momentálně využívá či v minulosti využíval. Jak již bylo zmíněno, po každé komunikaci se zákazníkem obsluha založí *kontakt*. U kontaktu je nutno založit správnou *třídu*, *akci* a *kategorii*, které se požadavek týká. *Třída* značí, zda se jedná o požadavek ohledně smlouvy, fakturace, pohledávek, poruchy, žádosti atd. *Akce* posléze specifikuje konkrétní podkategorii třídy – například u třídy fakturace je nutné specifikovat, zda jde o změnu zálohových plateb, vytvoření splátkového kalendáře, dotaz na platby, vrácení přeplatku a podobně. *Kategorie* je již konkrétní produkt či služba, která byla při hovoru řešena (elektřina, zemní plyn, mobilní služby) nebo zda byl požadavek multikomoditní (zákazník se dotazoval na více produktů, které má u společnosti. Dále kontakt obsahuje informaci o *komunikačním kanálu*, jehož prostřednictvím proběhla komunikace se zákazníkem (telefon, e-mail, fax, korespondence, samoobsluha), *z jaké strany tato komunikace proběhla* (od zákazníka, zákazníkovi nebo pouze v rámci interních záležitostí). Dále je zaznamenán *stav* kontaktu – zda je vyřešený (zákazníkův požadavek je splněn), nevyřešený (například se přerušilo spojení s klientem a záležitost nemohla být dořešena), přidělený (v případě předání kontaktu k dořešení na jinou osobu či oddělení, která je pro daný úkon kompetentní, a další. Posledním důležitým prvkem je samotný *obsah* kontaktu, kam pracovník stručně, ale dostatečně zaznamená konkrétní požadavek zákazníka a jak byl vyřešen. Zaznamenávání všech kontaktů je nutné jak z důvodu další komunikace s klientem, ale taktéž pro vyhodnocování chování zákazníka (jak často podnik kontaktuje, čeho se týkají jeho požadavky), na základě něhož je poté možné zákazníka oslovit vhodnou marketingovou kampaní. [33]

Bez doplnění veškerých výše zmíněných údajů systém nedovolí kontakt obsluze uložit a automaticky ho upozorní na chybějící část.

Poslední oblastí je prodej produktů či služeb. V podniku AB je v současnosti povinností obsluhy nabídnout zákazníkovi zpětné kontaktování ohledně zemního plynu. Tyto nabídky mají zaměstnanci zahrnuty ve svých KPI (Key productivity indicators), dle nichž jsou odměňováni. Detailní vysvětlení KPI je k dispozici dále v textu v kapitole *3.3 Pracovníci zapojeni do CRM podniku*. Povinnost prodeje dodatečných produktů a služeb se mění podle aktuálních potřeb podniku. V minulosti tomu tak bylo například s nabídkou nové produktové řady nebo mobilních služeb. Pro nabídku a prodej dodatečných komodit je třeba, aby zákazník splňoval podnikem požadované podmínky. [33]

Příklad: Obsluha je povinná nabídnout zákazníkovi komoditu zemní plyn, pokud má méně než 2 500 bonitních bodů. 50 bonitních bodů se automaticky připiše zákazníkovi po určitém časovém úseku, kdy je jeho zálohová platba či doplatek po splatnosti. Tímto způsobem někteří klienti dosáhnou právě zmíněného maxima, kdy si již společnost AB nepřeje tohoto zákazníka získat z důvodu jeho finanční nestability, kdy podnik vynakládá zbytečné náklady na vymáhání těchto dlužných částek. [33]

Právě díky spojení těchto tří částí a rozsáhlé zákaznické bázi jak bývalých, tak stávajících zákazníků má podnik velmi vysoký úspěch při získávání nových klientů. Tito zákazníci jsou osloveni marketingovými nabídkami nejen prostřednictvím prodeje na pasivní lince, kdy sami podnik kontaktují, ale také zaměstnanci z linky aktivní či různými marketingovými kampaněmi rozesílanými formou korespondence či e-mailu. Důležitým prvkem při nabídce dalších produktů a služeb dané firmy je správná komunikace se zákazníkem a vyřešení jeho požadavku ústící v jeho spokojenost, které probíhá před samotným prodejem (ten je většinou umístěn až na konci hovoru). [33]

3.2.3 Enterprise Workload Management

Enterprise Workload Management zajišťuje plynulé zpracování příchozích požadavků, které se postupně řadí do fronty. V podniku AB je využívána **push** EWM strategie, což znamená, že jsou požadavky z fronty automaticky přidělovány konkrétním pracovníkům dle jejich znalostí, kompetencí a zaměření, což je již zmíněno v kapitole *3.1.7 Telefonický kontakt*. [33]

Každý nový zaměstnanec dané společnosti prochází od nástupu různými školeními, pomocí nichž jsou postupně prohlubovány znalosti pracovníka. Není možné, aby se veškeré informace a potřebné znalosti zaměstnanec naučil během vstupního školení. Po vstupním školení je pracovníkovi přiřazen profil, ve kterém jsou definovány základní požadavky, které je schopen odbavit. Zpočátku není tento zaměstnanec proškolen například na záležitosti týkající se distribuční části smlouvy. V praxi to znamená, že když se zákazník v IVR proklikne na požadavek týkající se distribuce, tak systém nového pracovníka ignoruje a hovor se mu nepřidělí i přesto, že je v ten okamžik jediný volný operátor a klient tak musí čekat na spojení s jiným kompetentním pracovníkem. [33]

Samotné požadavky také nejsou zpracovávány dle času, kdy je firma přijme, ale mají přidělenou různou prioritu. [33]

Příklad: Zákazník volající na poruchovou linku má prioritu před zákazníkem kontaktující podnik prostřednictvím linky zákaznické. Jako příklad z oblasti nehlasových požadavků lze uvést, že zpracování faxu má prioritu před zpracováním e-mailu. Celkově má však vždy prioritu hlasový požadavek před požadavkem nehlasovým tak, aby byl udržen příslušný service level kontaktního centra. [33]

Priorita je určitým skupinám požadavků přidělována především z důvodu splnění příslušných SLA určených společností AB. Například lhůta na zpracování veškerých požadavků (zpracování neznamena nutně vyřešení požadavku, ale zaevidování kontaktu a předání na příslušné oddělení) je u všech požadavků 2 pracovní dny po přijetí. SLA jsou samozřejmě platná taktéž pro vyřešení požadavku, která jsou většinou omezena maximální lhůtou 30 kalendářních dnů od přijetí požadavku. [33]

Příklad: Obsluha po e-mailu přijme žádost o připojení odběrného místa. Žádost zaeviduje dle parametrů vyplněných zákazníkem a předá ji na technika příslušné oblasti k posouzení. Technik má poté ze zákona 30 kalendářních dnů na posouzení žádosti a zaslání zákazníkovi návrhu smlouvy. [33]

Lhůta 30 kalendářních dnů daných ze zákona u výše prezentovaného příkladu je u podniku shodná s lhůtou SLA. Avšak podnik se snaží tyto požadavky vyřešit maximálně do 5 pracovních dnů, aby dosáhl co největší spokojenosti zákazníka. To samé platí i u reklamačního řízení – lhůta daná zákonem i SLA společnosti omezují vyřešení

na 30 dnů, avšak společnosti se daří vyřešit většinu těchto reklamací v maximální lhůtě 15 kalendářních dnů tak, aby bylo dosaženo co největší spokojenosti zákazníků. [33]

3.2.4 Customer Experience v podniku

V souvislosti s kontaktními centry, které stojí v první linii v komunikaci se zákazníky, s nimiž se podnik snaží vybudovat dlouhodobé vztahy a oboustrannou spokojenost, je také důležité zmínit pojem Customer Experience. Kvalitní péče o zákazníka je jednou z hlavních priorit společnosti AB, která poskytuje vysoký standard jejího zákaznického servisu, což dokazuje i fakt, že firma několikrát zvítězila v mezinárodní soutěži kontaktních center v regionu Evropa, Střední Východ a Afrika. [33]

I přesto se podnik snaží své služby stále vylepšovat, z toho důvodu byl vytvořen komplexní program Customer Experience zaměřený na zlepšení zákaznických služeb. Realizační tým programu vytvořil za necelé dva roky do současnosti několik vylepšení týkajících se jak procesů, tak produktů a služeb, z nichž mezi nejdůležitější patří: [33]

- **Zasílání zpráv o plánovaných odstávkách** – tato služba byla představena již v kapitole *2.4.1 Elektřina*, která zákazníkům poskytuje včasné upozornění na plánovanou odstávku včetně zpráv o zrušení odstávky. V telefonickém průzkumu na vzorku 30 zákazníků, provedeném krátce po zavedení služby, všichni dotazovaní hodnotili spokojenost s novou službou nejvyšší známkou 1.
- **Zkrácení IVR na zákaznické a poruchové lince** – na základě podnětů od zákazníků byla provolba na zákaznické lince zjednodušena, čímž se zkrátila doba strávení v IVR ze 115 na 44 sekund. Zároveň byla odstraněna reklamní hláška na podnik AB, na kterou si klienti stěžovali nejvíce. U poruchové linky přineslo zjednodušení IVR zkrácení průměrného času čekání z 56 na 36 sekund. Tato opatření přinesla velký benefit v tom, že se rapidně snížily počty hovorů, které byly ze strany zákazníka ukončeny ještě před spojením s operátorem. Z původních 75 % zákazníků, kteří se spojili s operátorem, vzrostlo toto číslo na více jak 90 %.
- **Redesign samoobsluhy** – uživatelské prostředí této aplikace bylo zpřehledněno a doplněno o nové funkce jako například integrovaný on-line chat s obsluhou.
- **Zlepšení služeb zákaznických center** – na všech zákaznických centrech bylo vybudováno připojení k internetu pomocí WI-FI zdarma.

- **Zlepšení procesu žádosti o připojení** – byla zlepšena garance rychlosti procesu, kdy je 80 % dotazů a požadavků vyřízeno do 5 pracovních dnů. Taktéž byla vytvořena aplikace, kde zákazník může zjistit aktuální stav žádosti o připojení, aniž by musel kontaktovat podnik AB.
- **Zlepšení dalších klíčových procesů** – ve spolupráci se zákazníky byly přeformulovány šablony dopisů a dokumentů tak, aby byly lépe srozumitelné a přehlednější. Zároveň byly na webových stránkách podniku revidovány návody na vyplnění potřebných formulářů. Aktualizace se týkala taktéž upomínek s cílem snížit počty dotazů na dané platby po splatnosti.

Mimo jiné program Customer Experience umožňuje měřit a reportovat každodenní spokojenost zákazníků a okamžitě řešit případy nespokojenosti, o čemž blíže pojednává kapitola 4.1 *Měření zákaznické spokojenosti v podniku*. [33]

3.3 Pracovníci zapojení do CRM v podniku

Pro řízení vztahů se zákazníky jsou jedni z nejdůležitějších právě pracovníci kontaktních center, s nimiž zákazník přichází do přímého styku. Jde jak o samotnou obsluhu kontaktních center, tak zaměstnance retenčního oddělení (*při náznaku možného odchodu zákazníka nebo přímo po podání výpovědi se starají o udržení těchto zákazníků například nabídkou výhodnějšího produktu/služby*) či oddělení pro získávání zákazníků (*aktivní volání zákazníků s nabídkou společnosti AB*). Právě na tyto pracovníky je zaměřena tato kapitola. [33]

Pro fungování celého systému CRM je však nutné zaštitění kontaktních center taktéž zaměstnanci z jiných oddělení, kteří nepřichází do přímého styku s klienty. Mezi tyto oddělení patří ve společnosti AB především oddělení fakturace (*stará se o správu saldokonta, vystavení faktur, dohledání a přepárování plateb*), metodická podpora (*vytváří metodické příručky pro obsluhu*), interní uživatelská podpora (*řeší požadavky, které nejsou popsány metodikou a nelze je primárně vyřešit na kontaktním centru*), IT oddělení (*spravuje podnikový systém, síť, servery, web společnosti, datové sklady*), oddělení vymáhání pohledávek (*aktivně komunikuje úhradu pohledávek se zákazníky, vytváří splátkové kalendáře, předává pohledávky na advokátní kancelář*) a reklamační oddělení (*posuzuje veškeré reklamace a stížnosti zákazníků*). [33]

Nyní se vrátíme k pracovníkům na kontaktních centrech, od nichž je očekáván profesionální přístup a prozákaznické chování ke klientům tak, aby byli co nejvíce spokojeni. Ke splnění těchto cílů jsou zaměstnanci důkladně proškoleni. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců na kontaktním centru pořádá podnik pravidelné **nábory nových pracovníků** přibližně jednou za 2 měsíce. Uchazeči absolvují pracovní pohovor, který je tvořen formou assessment centra a posléze osobní pohovor. Vybraní uchazeči poté nastoupí na vstupní školení. Vstupní školení trvá 3 týdny (respektive 15 pracovních dnů) 8 hodin denně a pro motivaci uchazečů je ohodnoceno určitou finanční sumou. Na vstupním školení jsou zaměstnanci obeznámeni s produkty společnosti a se základními funkcemi systému SAP, v němž se učí pracovat. V průběhu tohoto školení je nutné splnit 3 testy, které ověřují znalosti pracovníků, minimálně na 75 %. Tyto testy splní v průměru tři čtvrtiny uchazečů. Po absolvování vstupního školení jdou zaměstnanci na linku, kde obsluhují zákazníky přibližně po dobu následujících dvou týdnů za spolupráce s plně zaučeným pracovníkem z důvodu zamezení chybovosti. To znamená, že zaučený pracovník poslouchá každý hovor a radí novému operátorovi v případě, že si sám s daným požadavkem neví rady. Po uplynutí lhůty na zaučení nový zaměstnanec odbavuje požadavky zákazníků již zcela sám. Nejen novým pracovníkům je stále k dispozici osoba, která jim vždy poradí, pokud si neví rady. Noví zaměstnanci v průběhu prvních 3 měsíců absolvují další doplňující školení, které rozšiřují jejich znalosti, aby po této době byli schopni odbavit veškeré požadavky. [33]

Školení se však netýká pouze nových zaměstnanců. Veškerí pracovníci kontaktních center absolvují pravidelná školení, která jsou zaměřena na zlepšení prodejních schopností, odhad typu zákazníka a následnou správnou komunikaci s klientem, zlepšení znalostí a motivaci. Pro zvýšení znalostí jsou také pro obsluhu pořádány praktické výjezdy do terénu s montéry, aby zjistili, jak dané aktivity a úkony, jež zadávají do systému, vypadají v praxi. Tito pracovníci jsou tak schopni odbavit distribuční požadavek zákazníků s ještě vyšší úrovní kvality než doposud. [33]

Organizace kontaktních center je uzpůsobena tak, aby bylo možné věnovat se každému pracovníkovi. Každý zaměstnanec je zařazen do deseti až patnáctičlenného týmu. Každý tým má svého vedoucího, který má na starost zajištění plnění prodejních cílů všech členů skupiny, denní vytváření reportů, motivaci lidí, naslechy hovorů pro ověření, zda má pracovník dostatečné znalosti systému, dostatečné prodejní znalosti a vhodné chování

k zákazníkům a případné zajištění nápravy a správné doškolení zaměstnance v těchto potřebných attributech. [33]

Pro **motivaci** pracovníků jsou stanoveny KPI, při jejichž plnění získá zaměstnanec dodatečnou finanční odměnu k dané hrubé mzdě. Do KPI je zahrnuta kvalita hovorů měřena formou Customer Experience (*náhodní zákazníci jsou po vyřešení jejich požadavku kontaktováni pro ohodnocení zákaznické zkušenosti a jejich spokojenosti*), produktivita (*požadované uzavření daného počtu kontaktů na počet odbavených požadavků*), ACW (*neboli after call work značí maximální dobu, po kterou může obsluha pracovat po hovoru na vyřešení zákaznickova požadavku a vytvoření kontaktu*) a prodej zemního plynu (*procentní plnění uzavřených smluv*). [33]

3.4 Segmentace a analýza chování zákazníků jako součást analytického CRM podniku

V předchozích kapitolách bylo popsáno fungování kontaktního centra společnosti AB. Pro efektivní fungování kontaktního centra je třeba, aby byly veškeré obchodní procesy a marketingové kampaně podpořeny analytickými systémy.

Jedním z hlavních prvků analytických CRM systémů, který ovlivňuje chování podniku směrem k zákazníkovi, je **segmentace zákazníků**. Organizace vymezuje několik základních skupin zákazníků, z nichž některé již byly zmíněny v předchozím textu. Segmentace ve společnosti probíhá dle následujících parametrů: [33]

- **Podnikatel/domácnost** – toto je základní rozdělení zákazníků. Chování obsluhy vůči těmto skupinám se nijak neliší, avšak je k nim přístupováno jinak z pohledu prodejních aktivit (*pro právnické a fyzické osoby podnikající a domácnosti je vytvořen pro každé zvlášť speciální prodejní tým*), marketingových aktivit (*podnik vytváří marketingové kampaně určené pouze pro domácnosti nebo pouze pro podnikatele či pro zvýšení povědomí o značce, které jsou určeny pro všechny*) a samozřejmě kvůli legislativě jsou pro obě skupiny vytvořeny oddělené formuláře, dokumenty a ceníky.
- **Velikost odběru** – u tohoto parametru je základní segmentace podniku AB na velkoodběry a maloodběry. Velkoodběratelé mají pro konzultaci svých záležitostí k dispozici svého osobního konzultanta, který s nimi zajišťuje veškerou komunikaci. Maloodběratelé mají k dispozici všechny ostatní dříve popsané komunikační kanály společnosti AB.

- **Ziskovost** – v případě komodity elektřina a zemní plyn jsou zákazníci rozděleni do jednotlivých segmentů na základě množství odebírané energie. Především u získávání nových zákazníků platí pravidlo, že čím vyšší má zákazník předpokládaný odběr energie, tím je pro společnost cennější.

Příklad: Speciální tým, který je určený pro získávání nových zákazníků, které aktivně obvolává, má oproti obsluze na kontaktním centru, která přijímá hovory pasivně, upravená KPI. Ve svých KPI mají zahrnutý nikoliv počet nově uzavřených smluv, ale sumu předpokládané odebrané energie za všechny tyto uzavřené smlouvy v poměru k počtu hovorů. To v praxi pro prodejce znamená, že jedna nová smlouva se zákazníkem, který topí zemním plynem, se rovná dvaceti smlouvám se zákazníky, kteří mají zemní plyn pouze na vaření.

U mobilních služeb jsou klienti rozděleni do jednotlivých skupin na základě využívaných služeb – ti, co využívají paušálních balíček na volání, SMS zprávy a internet a ti, kteří hradí pouze to, co provolají.

Příklad: Tým určený pro obsluhu zákazníků mobilních služeb má ve svých KPI zahrnutý minimální počet smluv v poměru k počtu odbavených požadavků, u nichž je podmínkou minimálně jeden nastavený paušální balíček. Zároveň jsou stanoveny určité finanční částky, které prodejci získají navíc za uzavřenou smlouvu s paušálním balíčkem. Čím dražší balíček, tím vyšší odměna pro obsluhu. Tímto si společnost AB zajišťuje prodej těchto nejziskovějších služeb díky větší snaze pracovníků.

Na základě výše spotřeby energií (elektřina, zemní plyn) nebo průměrně dosahované útraty (mobilní služby) stálých zákazníků jsou taktéž tvořeny marketingové kampaně, kdy je určitým skupinám nabídnuta změna produktové řady (elektřina, zemní plyn) nebo paušální balíček (mobilní služby), který nejvíce odpovídá jejich potřebám a zároveň koresponduje s cíli podniku.

- **Využívané produkty/služby** – přístup k zákazníkům, jež využívají různé produkty či služby se liší především v prodejní oblasti. Na základě analýz chování zákazníků jsou vytvořeny segmenty klientů, kteří jsou nejvíce vhodní pro nabídku dodatečných produktů či služeb. Tito klienti jsou poté osloveni konkrétní marketingovou nabídkou prostřednictvím e-mailu, korespondence nebo telefonicky.

- **Stupeň ohrožení**- společnost AB klasifikuje své zákazníky na základě analýzy předchozího chování do tří stupňů ohrožení. Tyto stupně značí, jaká je pravděpodobnost ztráty daného klienta. Prvním stupněm je nízké ohrožení, další zvýšené a vysoké ohrožení.
- **Bonita** – o bonitě bylo hovořeno již v kapitole 3.2.2 *Lead management v praxi*, která dělí zákazníky na ty, se kterými si společnost přeje uzavřít další smlouvy a ty, s nimiž další závazky uzavře pouze za předpokladu složení jistoty. Opět se jedná o parametr, který je automaticky vyhodnocen systémem na základě analýz chování z historických dat. Tato data uchovává podnik i po ukončení smlouvy s klientem.

3.5 Implementace nového CRM systému prostřednictvím Cloud Computingu

Společnost AB učinila strategické rozhodnutí, týkající se zavedení nového CRM systému. Implementace je plánována na konec roku 2016. Tento systém bude provozovaný prostřednictvím služby Cloud Computing, kdy veškeré aplikace, programy a data budou uloženy na internetu. Podnik se pro implementaci nového CRM systému, provozovaného touto formou, rozhodl z několika důvodů. Mezi hlavní důvody patří **nedostatečný rozsah** současného systému, kdy do tohoto softwaru již není možné nahrávat data o nových produktech a službách, které organizace nabízí. Dalším podnětem je velmi zřejmá výhoda, a to **přístup k systému** odkudkoliv a kdykoliv, tudíž zaměstnanci firmy AB nebudou vázáni na systém fyzicky uložený na serveru pracoviště. Změna je spojena taktéž s plánovaným **oddělením distribuční a obchodní části podniku**, kdy zaměstnanci distribuce nebudou moci nahlížet na obchodní data zákazníka a naopak. Stávající systém CRM umožňuje náhled na veškerá data všem pracovníkům a jeho úprava by vyžadovala velmi nákladné a časově náročné přepracování. Neméně významným benefitem jsou také **nižší náklady** na udržování vlastního softwaru a na ICT zaměstnance. [33]

Z technického hlediska je přechod na nový systém velmi náročný vzhledem k vytvoření potřebných aplikací, otestování jejich funkčnosti a migraci dat do nového systému. Ve společnosti AB probíhá nepřetržitá příprava implementace systému již několik měsíců. V současnosti je vytvořeno několik týmů, které pod vedením svých vedoucích a za společné spolupráce mají na starost otestování funkčnosti jednotlivých částí softwaru. Po opravě veškerých chyb bude nový systém postupně propojen s ostatními

firemními systémy. Před samotným spuštěním ostré verze je plánována jedna z nejdůležitějších částí, a to kompletní proškolení obsluhy, aby se naučila v novém CRM systému pracovat, a byla schopna vyřídit požadavky zákazníků stejně kvalitně jako doposud. [33]

4 Výzkum zákaznické spokojenosti

4.1 Měření zákaznické spokojenosti v podniku

Ve společnosti AB je využíváno mnoho metod pro měření zákaznické spokojenosti, na základě nichž posléze probíhá zlepšování služeb a samotných produktů.

Základní využívanou metodou je v podniku **call monitoring** neboli nahrávání a hodnocení hovorů. V praxi to funguje tak, že nahrávány jsou veškeré hovory především pro budoucí řešení případných reklamací zákazníků. Hodnoceny jsou pouze náhodně vybrané hovory, jelikož z důvodu velkého množství hovorů není možné ani žádané obsáhnout všechny. Poslech hovorů je v kompetenci vedoucího týmu, který na základě získaných výsledků ohodnotí daného pracovníka a případně navrhne školení pro zlepšení jeho znalostí či prodejních schopností. Toto hodnocení slouží taktéž samotnému zaměstnanci jako zpětná vazba, kdy se může na daný řešený požadavek podívat, hovor si poslechnout a poučit se z vlastních chyb. [33]

Mezi další používanou metodu ve společnosti AB patří **dotazníky spokojenosti**, které byly zavedeny v rámci dříve zmíněného programu Customer Experience. Tyto dotazníky jsou zákazníkovi po vyřešení jeho požadavku zaslány buď prostřednictvím e-mailu, ve většině případů jsou však klienti kontaktováni telefonicky pracovníkem kontaktního centra, který jim konkrétní otázky položí. Z těchto dotazníků vyplývá, že 83 % zákazníků je spokojeno s vyřešením jejich požadavku, což znamená, že ohodnotí celkovou spokojenost s jejich kontaktem známkou 1 z celkových 5 bodů. Tyto známky se promítají do KPI daného zaměstnance. [33]

Formou **mystery callingu** jsou hodnoceny kontakty s podnikem AB v soutěžích kontaktních center, zmíněných v kapitole 3.2.4 *Customer Experience v podniku*, v nichž se firma pravidelně umísťuje na předních příčkách. Mystery calling je však průběžně realizován i ze strany samotného podniku, aby bylo zjištěno, zda kvalita služeb odpovídá požadovaným standardům. Je zde měřena rychlost vyřešení požadavku, znalosti pracovníka, přístup k zákazníkovi a také to, zda zaměstnanec nabídl volajícímu dodatečný produkt či službu. [33]

4.2 Vlastní výzkum zákaznické spokojenosti

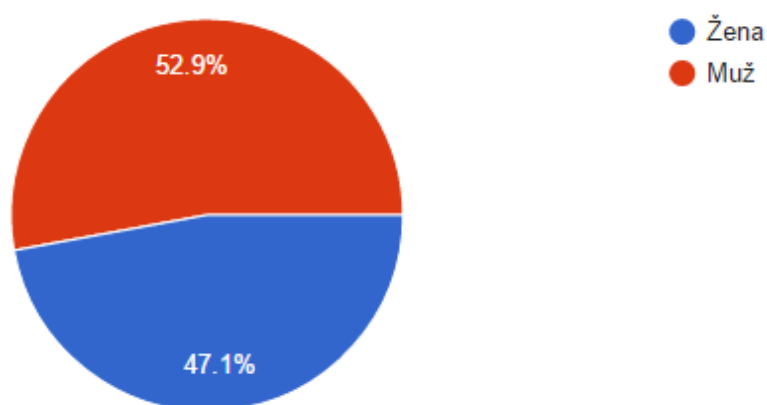
Pro účely této práce bylo zrealizováno vlastní dotazníkové šetření týkající se zákaznické spokojenosti se službami a produkty podniku AB. Cílem předloženého výzkumu je celkové zhodnocení zákaznické spokojenosti a na základě získaných výsledků formulace příslušných návrhů pro zlepšení služeb a komunikace podniku AB se stávajícími i potenciálními klienty.

V první fázi autor práce určil cíle výzkumu, na základě kterých byly sestaveny dotazníkové otázky. Posléze byl dotazník vytvořen pomocí aplikace Google Form. Respondenti vyplňovali dotazník prostřednictvím internetu. Výzkum byl realizován v průběhu celého měsíce března 2016, počátkem následujícího měsíce byly odpovědi očištěny o neúplná či nesmyslná data a takto upravené vyhodnoceny.

Dotazník vyplnilo celkem 121 respondentů, kteří využívají alespoň jeden produkt dané společnosti a přichází s ní tudíž do styku, takže jsou schopni ohodnotit kvalitu služeb. V dotazníkovém šetření, předloženém klientům, byl uveden pravý název podniku. V následujícím textu je o vybrané společnosti opět hovořeno jako o podniku AB z důvodu zachování diskretnosti. Pohlaví a věk respondentů je představen v následujících dvou otázkách, které byly umístěny na konec dotazníkového šetření.

1) Pohlaví

Obr. 8 - Pohlaví

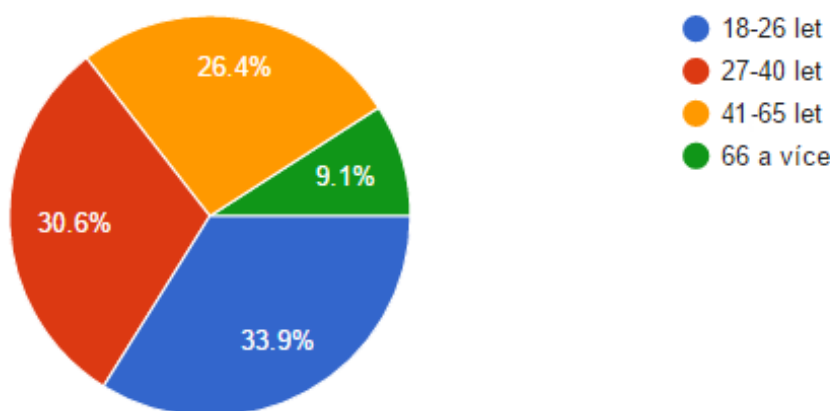


Zdroj: [34]

Ze 121 dotazovaných bylo mezi zákazníky necelých 53 % mužů a přes 47 % žen.

2) Věk

Obr. 9 - Věk

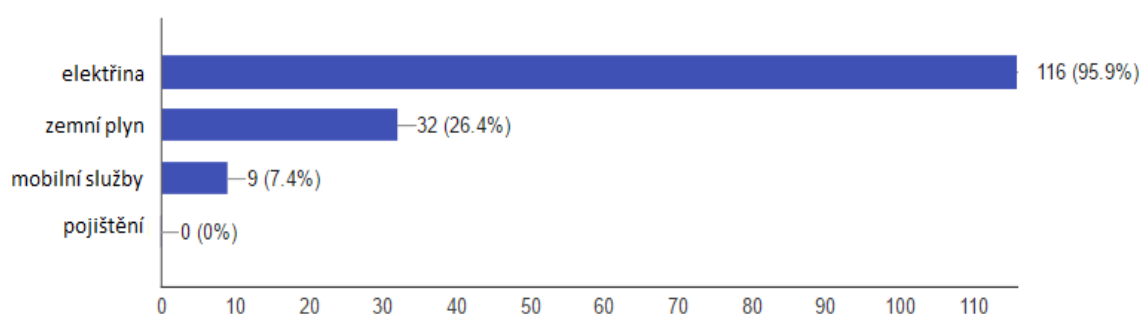


Zdroj: [34]

Respondenti byli ve věku 18 let a výše z důvodu, že s osobou mladší nelze uzavřít smlouvu. Nejobsáhlejší věkovou skupinou byli lidé ve věku 18-26 let se 34 % zastoupením. O něco menší počet, skoro 31 % dotazovaných bylo ve věku 27-40 let, přes 26 % ve věku 41-65 let a zbývajících 9 % respondentů je starších 66 let. Níže je již text zaměřen na konkrétní výzkumné otázky a odpovědi dotazovaných.

3) Zaškrtněte prosím veškeré produkty/služby, které v současnosti u společnosti AB využíváte.

Obr. 10 - Využívané produkty a služby



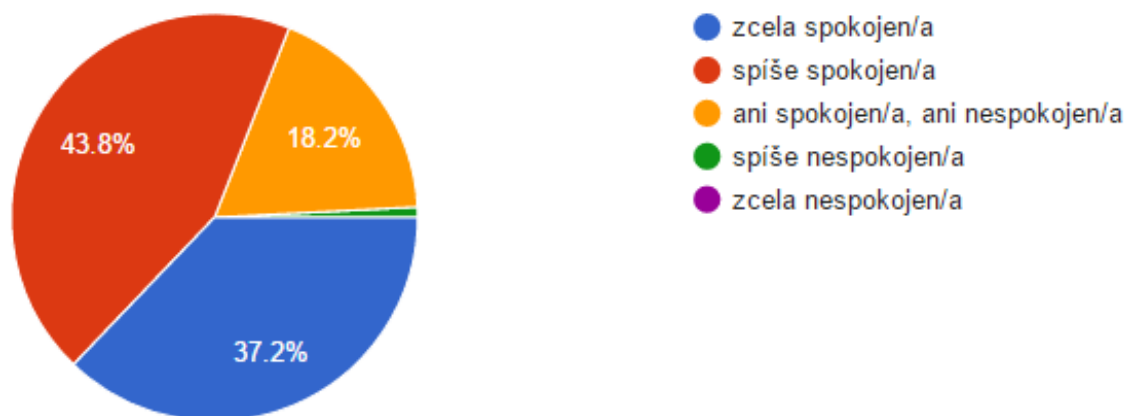
Zdroj: [34]

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že necelých 96 % respondentů využívá elektřinu od společnosti AB, přes 26 % dotázaných využívá zemní plyn, a přes 7 % dotázaných má zřízené mobilní služby.

Je zajímavé, že žádný z oslovených zákazníků nemá u daného podniku samostatně zřízenou smlouvu pouze na zemní plyn. 5 respondentů z celkových 116, kteří nevyužívají od společnosti AB elektřinu, nemají ani smlouvu na zemní plyn. Jedná se o klienty, kteří využívají pouze mobilní služby. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že podnik velmi málo nabízí zákazníkům své produkty a služby aktivně. Většina nových klientů na zemní plyn, ale i mobilní služby, je získána prostřednictvím pasivní linky, kdy zákazníci podnik sami kontaktují ohledně vyřešení svého požadavku týkajícího se smlouvy na elektřinu.

4) Jak jste spokojen/a se službami/produkty, které u podniku AB využíváte?

Obr. 11 - Spokojenost se službami/produkty



Zdroj: [34]

Tato otázka je zaměřena na spokojenost zákazníků se službami či produkty společnosti AB. Skoro pětina respondentů odpověděla, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni, jeden respondent je spíše nespokojen. Ostatní jsou ve skoro 44 % spíše spokojeni a přes 37 % klientů je spokojeno zcela.

5) Pokud nejste s některým z využívaných produktů/služeb zcela spokojen/a, napište prosím stručně s jakým a proč.

Z předchozí otázky vyplynulo, že pětina zákazníků není zcela spokojena s veškerými službami a produkty, a další dvě pětiny z nich jsou spíše spokojeni, což přináší prostor pro jejich námítky a připomínky, ve kterých se podnik může zlepšit. Z toho důvodu je tato otázka určena pro konkrétní vyjádření zákazníků.

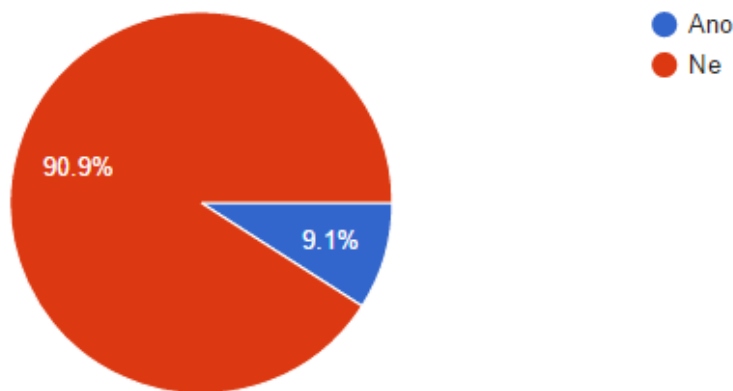
Na tuto otázku odpovědělo 54 dotazovaných. Připomínky a procentní počty odpovědí respondentů u komodity elektřiny a zemního plynu jsou následující:

- Cena by mohla být nižší – 33 %
- Změna výše zálohových plateb po fakturaci – 15 %
- Obtěžující opakované nabídky jiných produktů 9 %
- Nepřehledná samoobsluha – 7 %
- Zpoplatněná zákaznická linka – 7 %
- Konkurence nabízí lepší ceny – 4 %
- Nepřehledná faktura – 4 %
- Zdlouhavé spojení s operátorem při komunikaci přes telefon 2%

U samotné komodity elektřiny poté zákazníci nejčastěji zmiňovali časté výpadky (11 %) a u zemního plynu zákazníci nejsou zcela spokojeni se smlouvou na dobu určitou (7 %).

6) Přemýšlíte o změně a odchodu od dané společnosti AB?

Obr. 12 - Změna dodavatele

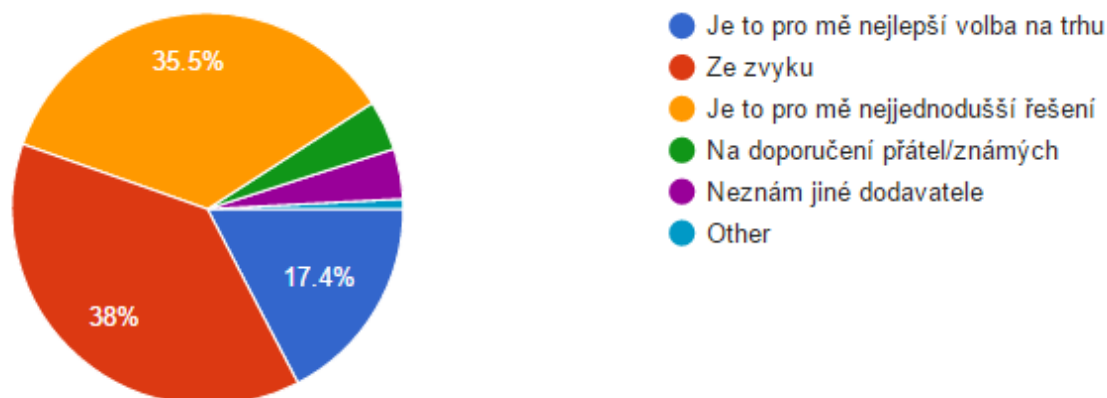


Zdroj: [34]

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že skoro každý desátý zákazník společnosti AB přemýšlí nad odchodem k jinému obchodníkovi.

7) Proč využíváte služby/produkty daného podniku?

Obr. 13 - Důvod využívání služeb/produktů

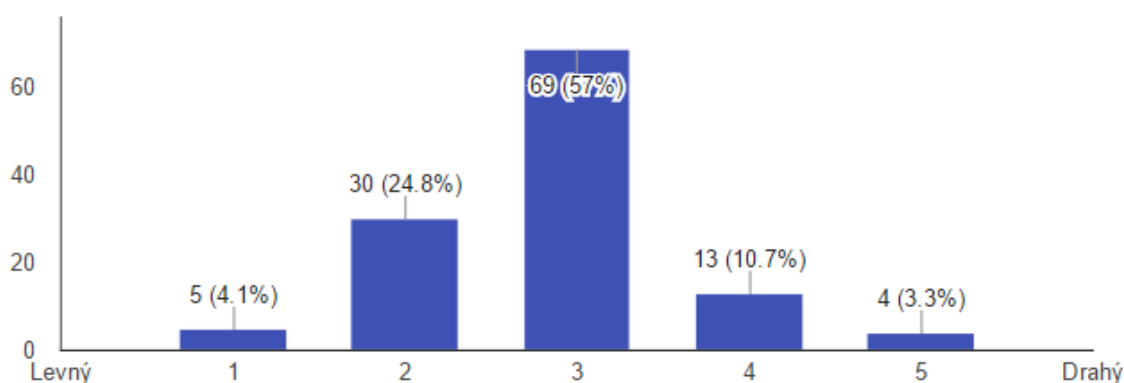


Zdroj: [34]

Nejvíce respondentů, a to skoro 2/5 ze všech, odpovědělo, že setrvává u daného podniku ze zvyku. Pro necelých 36 % zákazníků je využívání produktů a služeb dané firmy nejjednodušší řešení, něco málo přes 17 % odpovědělo, že je to pro ně nejlepší volba na trhu, 4 % klientů nezná jiného dodavatele a další 4 % jsou u podniku na doporučení známých a přátel. Jeden respondent přesný důvod nezná, není to však žádný z výše jmenovaných.

8) Jak byste charakterizovali níže uvedené vlastnosti produktů a služeb podniku AB?

Obr. 14 - Cenová dostupnost

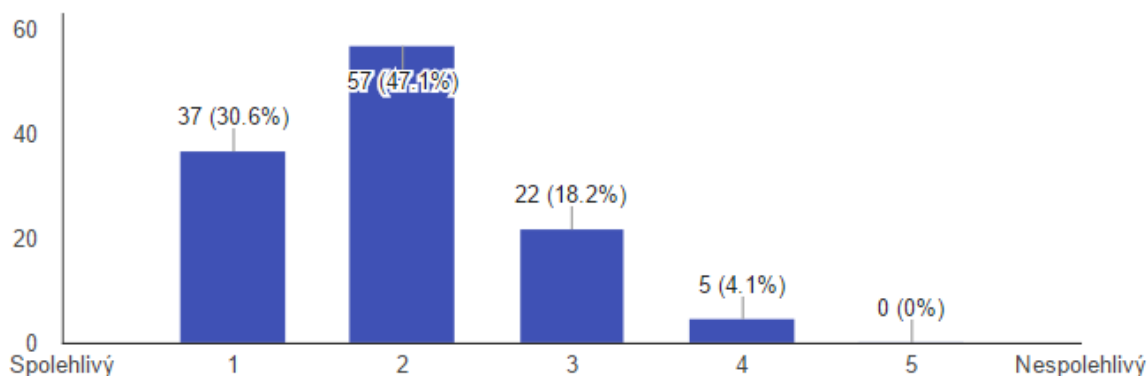


Zdroj: [34]

Je zřejmé, že většina klientů hodnotí produkty a služby podniku AB jako cenově průměrné, takže ani levné ani drahé, což je pro podnik ideální, jelikož příliš drahé

produkty by zákazníci odrazovali. Stejný efekt mohou mít i ceny příliš nízké, které v některých případech v klientech vzbuzují dojem nekvalitních produktů a služeb.

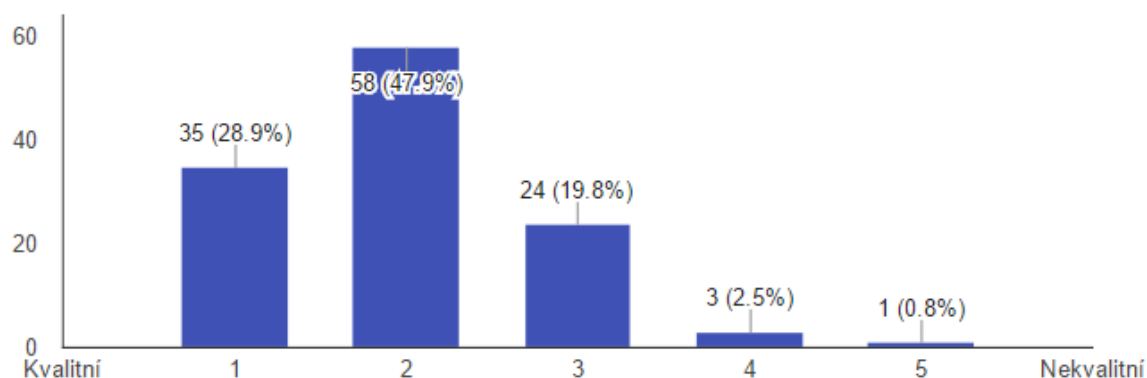
Obr. 15 - Spolehlivost



Zdroj: [34]

V oblasti spolehlivosti podnik AB obstál taktéž velmi dobře, protože většina respondentů se přiklání k tomu, že je velmi spolehlivý. Zároveň nikdo neoznačil společnost jako zcela nespolehlivou.

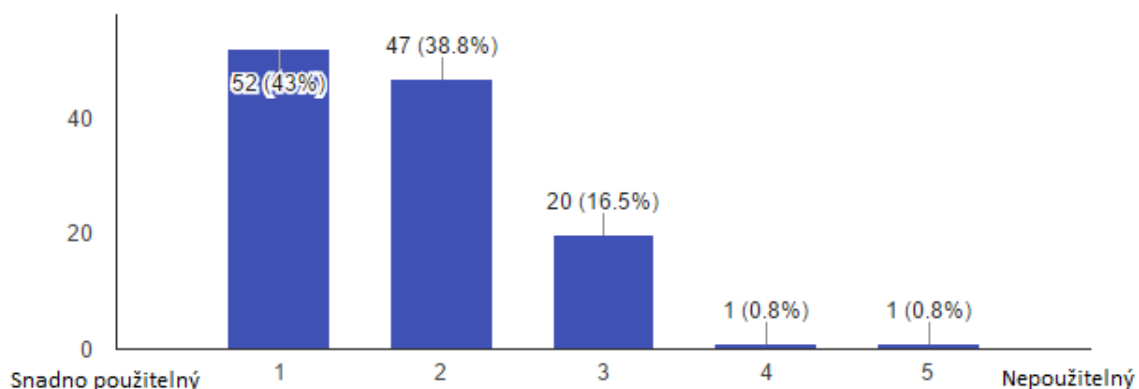
Obr. 16 - Kvalita



Zdroj: [34]

Podobné výsledky jako u předchozí otázky jsou vykázány ve smyslu kvality, kdy velké množství zákazníků vnímá produkty jako velmi kvalitní, jedna pětina z nich hodnotí kvalitu průměrně a pouze něco málo přes 3 % klientů označilo podnik známkou 4 nebo 5, kdy je pro ně kvalita naprosto nedostačující.

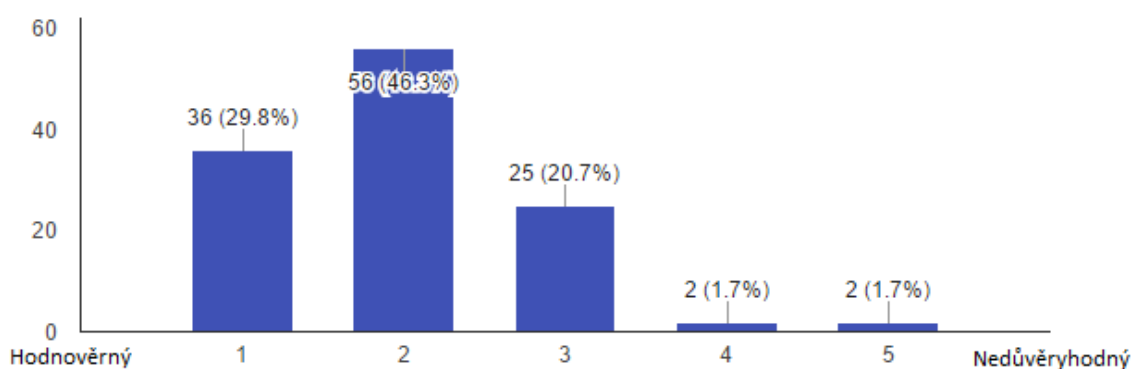
Obr. 17 - Použitelnost produktů/služeb



Zdroj: [34]

Jen dva odpovídající vnímají produkty nebo služby podniku jako těžko použitelné, převažující většina jako snadno použitelné.

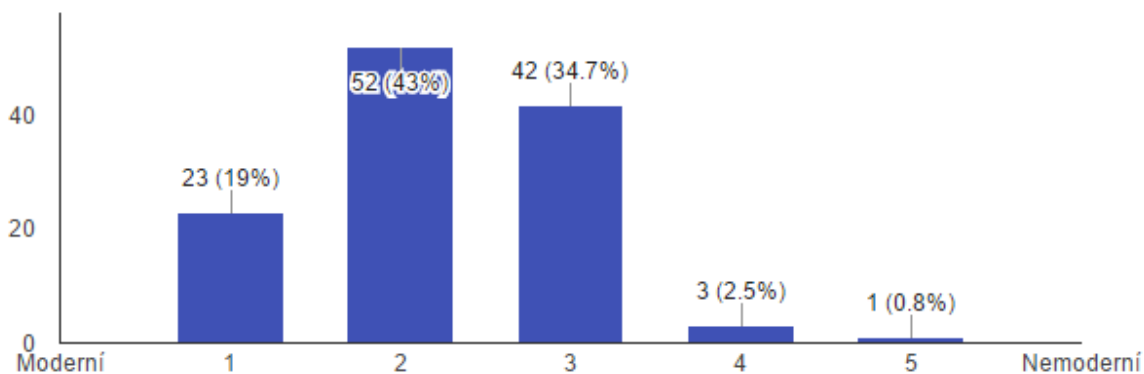
Obr. 18 - Důvěryhodnost



Zdroj: [34]

Velmi dobrým výsledkem je také to, že skoro 4/5 zákazníků považují podnik za hodnověrný, zbylá 1/5 je neutrální a pouzí 4 respondenti vnímají společnost jako nedůvěryhodnou pravděpodobně z důvodu své předchozí špatné zkušenosti.

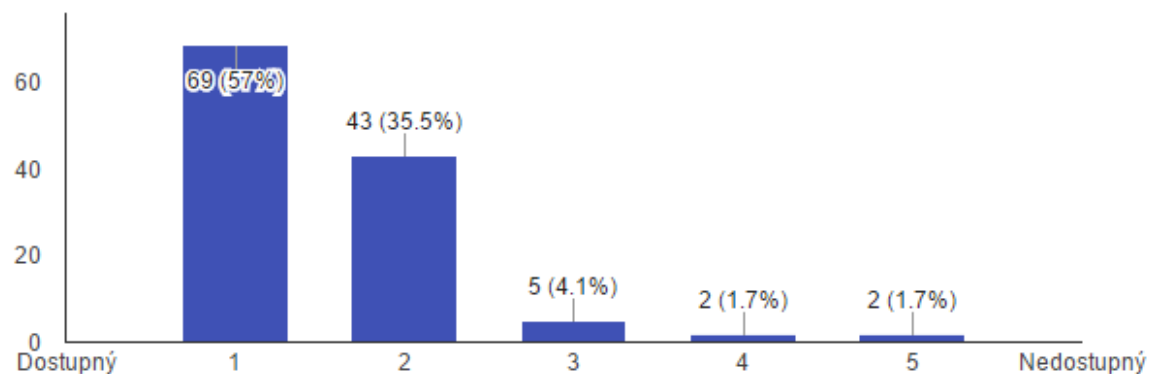
Obr. 19 - Modernost



Zdroj: [34]

Přes 60 % dotázaných označilo podnik AB za moderní, 34 % má opět neutrální názor a pouze 4 respondenti si myslí, že je společnost naprosto nemoderní.

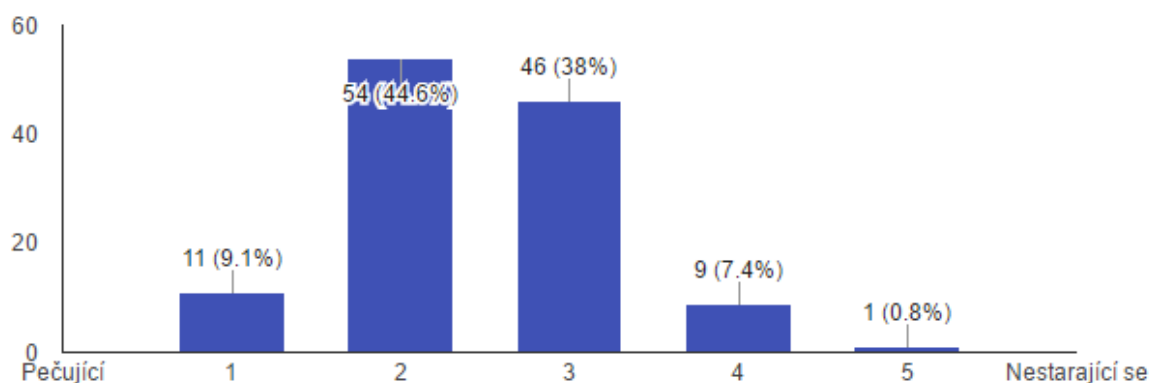
Obr. 20 - Dostupnost



Zdroj: [34]

Přes 90 % respondentů shledává podnik jako dostupný, což je zřejmé také z velkého počtu představených komunikačních kanálů, které společnost nabízí.

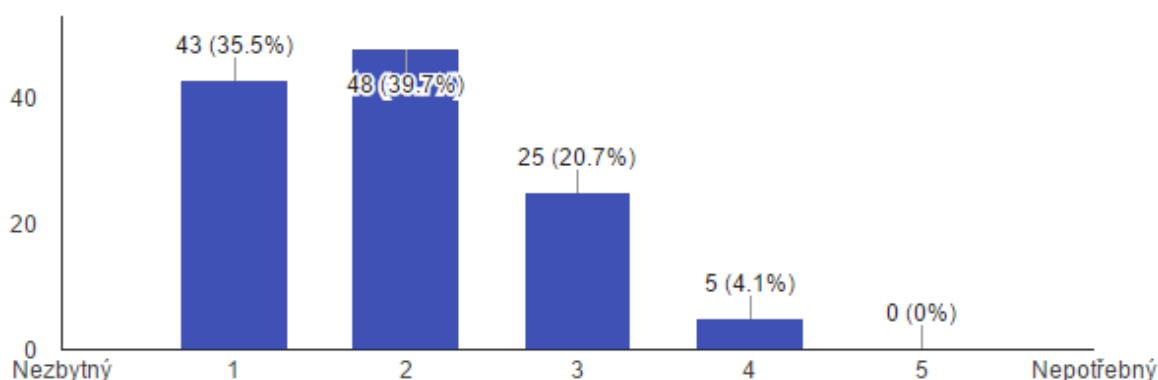
Obr. 21 - Úroveň péče



Zdroj: [34]

Tato otázka je z pohledu CRM velmi důležitá, jelikož se týká péče o zákazníky, z čehož posléze pramení jejich spokojenost a loajalita. Bohužel pouze každý desátý zákazník společnosti ohodnotil péči podniku nejlepší známkou 1. Lepší výsledek je poté u hodnocení známkou 2, kdy podnik takto vnímá skoro 45 % respondentů. Necelých 40 % dotázaných nevnímá podnik ani jako pečující ani jako nepečující. Něco málo přes 8 % klientů pak hodnotí podnik negativně, a to známkou 4 nebo 5.

Obr. 22 - Nezbytnost



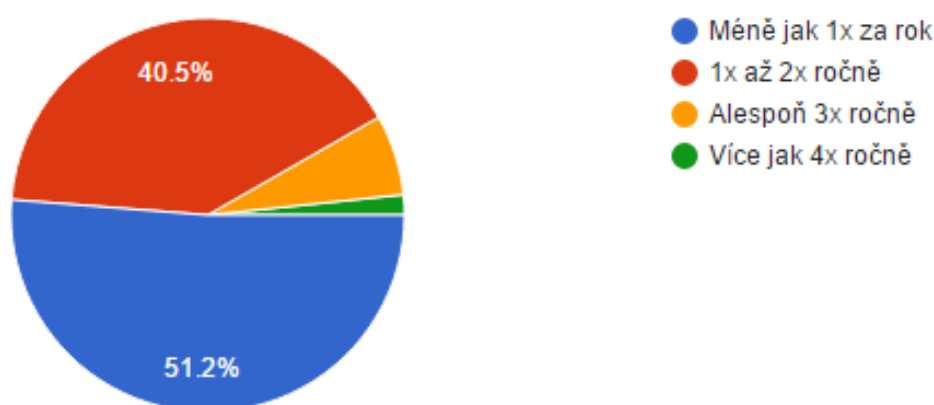
Zdroj: [34]

Další otázka byla zaměřena na zjištění, jak zákazníci hodnotí dané produkty či služby společnosti AB z pohledu nezbytnosti. Výsledky ukazují, že ¾ respondentů vnímá tyto produkty jako nezbytné. 20 % klientů má k tomuto tématu neutrální přístup a 4 % z nich ohodnotili otázku známkou 4, což znamená, že pro ně dané produkty nebo služby nejsou příliš potřebné.

Další část otázek je již zaměřena na samotnou komunikaci zákazníků s danou společností a zjištění jejich spokojenosti, týkající se těchto služeb.

9) Jak často komunikujete se společností AB?

Obr. 23 - Frekvence komunikace



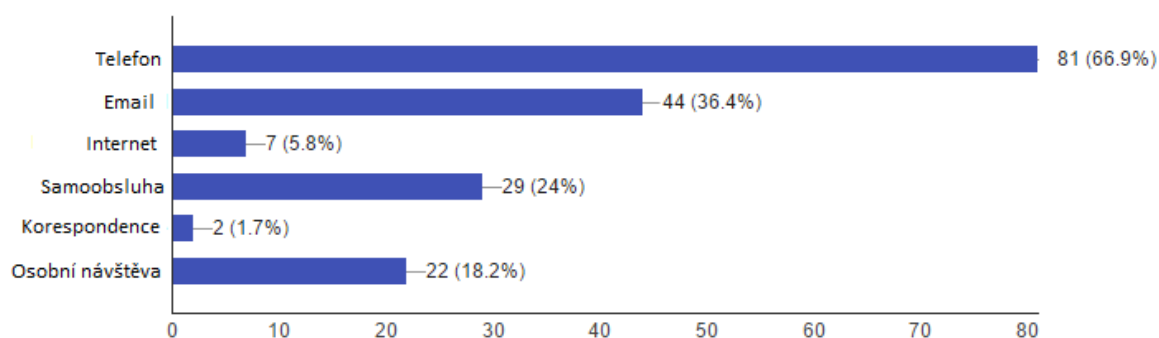
Zdroj: [34]

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že více jak polovina respondentů komunikuje se společností AB méně jak 1x za rok. To znamená, že je nutné, aby podnik tuto vzácnou komunikaci s klientem co nejvíce vyléčil jak z pohledu udržení či zvýšení spokojenosti a loajality daného zákazníka, tak z pohledu prodeje dodatečných produktů a služeb.

Dalších 40 % dotázaných komunikuje s firmou maximálně 2x ročně, přes 6 % zákazníků alespoň 3x ročně. Necelá 2 % respondentů více jak 4x ročně. Přes 90 % zákazníků, kteří s podnikem komunikují 3x a více ročně jsou však zákazníci, využívající mobilní služby, což je logické, protože u smlouvy s mobilními službami je mnohem více podnětů, proč společnost kontaktovat (měsíční fakturace, změna balíčků služeb, nastavení roamingu, atp.) v porovnání s využíváním komodity elektřiny či plynu.

10) Jaký volíte komunikační kanál s danou společností?

Obr. 24 - Využívané komunikační kanály

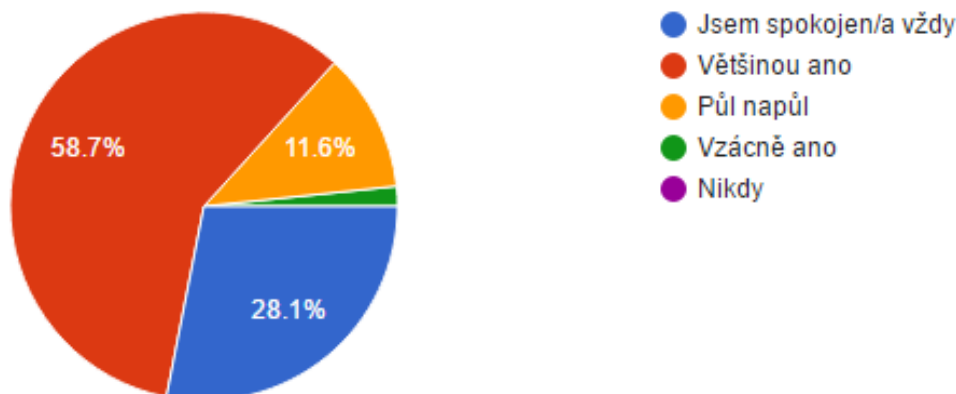


Zdroj: [34]

I přes obrovský rozmach využívání internetu a s ním souvisejících komunikačních kanálů (webové stránky podniku, chat, samoobsluha, e-mail), stále většina zákazníků preferuje pro komunikaci s podnikem telefon, konkrétně skoro 67 % z nich. Druhým nejvyužívanějším komunikačním kanálem je e-mail u 36 % respondentů, který většinou kombinují s využíváním samoobsluhy společnosti, což je ve 24 % případů. Skoro pětina klientů nejraději navštíví pobočku podniku osobně, aby vyřešili svůj požadavek. V 80 % případů se jedná o zákazníky starší 40 let. Call back button a chat, provozované prostřednictvím webových stránek podniku využívá necelých 6 % dotazovaných a pouze necelá 2 % respondentů preferují korespondenční komunikaci, přičemž všichni jsou starší 66 let.

11) Jak jste celkově spokojeni s řešením Vašich požadavků?

Obr. 25 - Spokojenost s řešením požadavků

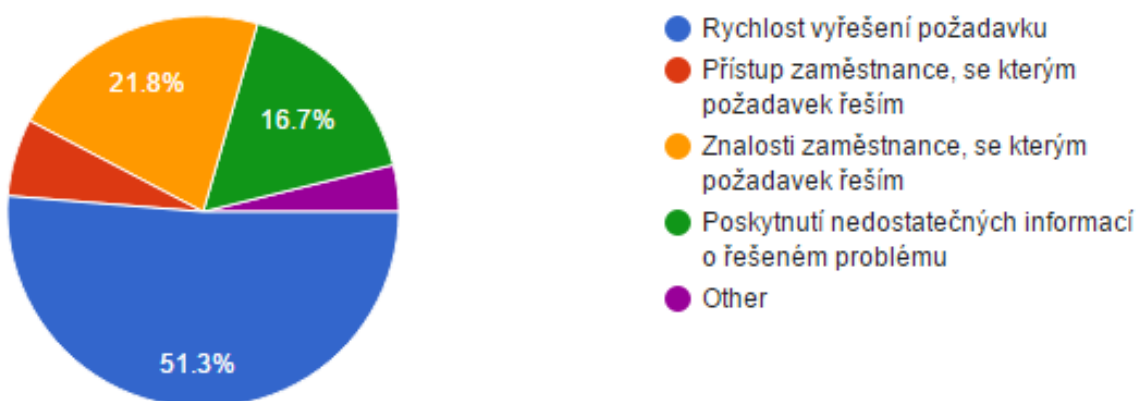


Zdroj: [34]

28 % dotázaných odpovědělo, že je s řešením svých požadavků spokojeno vždy a dalších 59 % je většinou spokojeno. Pouze každý desátý zákazník je spokojen půl napůl a zanedbatelná necelá 2 % dotázaných jsou spokojeni pouze vzácně. Žádný respondent neodpověděl, že není spokojen nikdy.

12) Pokud nejste při komunikaci s podnikem AB vždy zcela spokojeni, co Vám nejčastěji vadí?

Obr. 26 - Důvod nespokojenosti v komunikaci



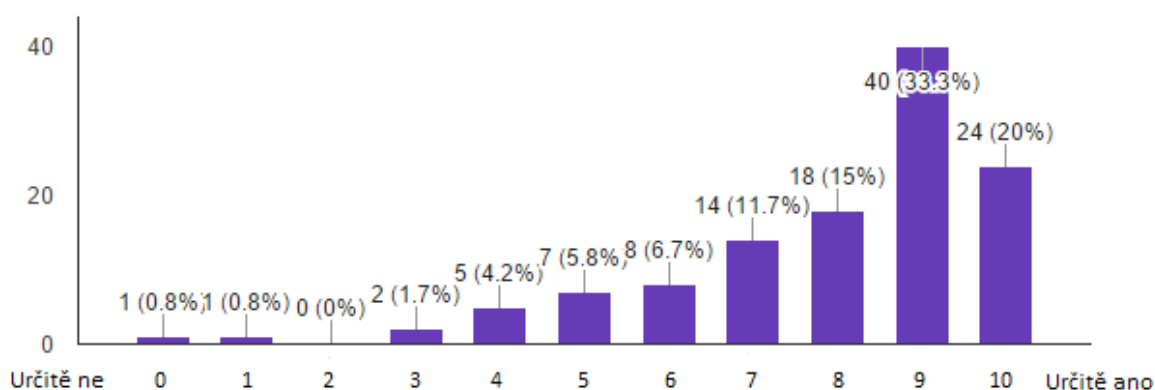
Zdroj: [34]

Přes polovinu respondentů odpovědělo, že nejsou v komunikaci s podnikem AB zcela spokojeni především z důvodu rychlosti vyřešení jejich požadavku. 21 % dotázaným nevyhovují znalosti zaměstnance, se kterým požadavek řešili, a skoro 17 % zákazníků

uvedlo, že neobdrželo dostatečné informace o řešeném problému. Přes 6 % klientů mělo potíže s přístupem zaměstnance, se kterým daný požadavek řešili a 4 % respondentů uvádí jiný důvod, než výše uvedené.

13) Jaká je pravděpodobnost, že byste podnik AB doporučili svým přátelům nebo známým?

Obr. 27 - Net Promoter Score



Zdroj: [34]

Do dotazníkového šetření byla zařazena také metoda **Net Promoter Score**, pomocí níž je možné měřit zákaznickou kvalitu, zkušenost a loajalitu. Zákazníci ohodnotili na stupnici 0-10, zda by společnost AB doporučili svým přátelům či známým, na základě čehož je možné vypočítat **index NPS**. Zákazníci, kteří vybrali na škále hodnotu 0 až 6, jsou zařazeni mezi **kritiky**. Jedná se celkem o 20 % respondentů, kteří mohou ohrozit dobré jméno podniku prostřednictvím svých stížností a word of mouth. Ti, co na škále vybrali skóre mezi 7 a 8 body, jsou zákazníci **pasivní**, kteří jsou se službami spokojeni, o společnosti nemluví v negativním smyslu, nicméně nejsou zákazníky loajálními a přijali by nabídku od konkurence. Jejich zastoupení je 26,7 % z celkových 121 odpovídajících. **Příznivci**, kteří označili skóre 9 až 10, jsou loajálními klienty, kteří budou pokračovat v nákupu produktů či služeb i v těžkých časech a mluví o společnosti AB velmi pozitivně. Do této skupiny patří 53,3 % zákazníků daného podniku.

Index NPS lze poté vypočítat rozdílem příznivců a odpůrců, kdy hodnota větší než 0 je chápána jako dobrá, v případě, kdy index překročí 50 bodů, je to výsledek výborný. U společnosti AB index činí 33,3 %, což se dá označit za nadprůměrně dobrou hodnotu.

4.3 Souhrn výsledků z výzkumu

Dotazníkovým šetřením byla získána potřebná data od zákazníků společnosti AB pro zhodnocení jejich celkové spokojenosti s poskytovanými produkty a službami. V následujícím textu je zobrazen souhrn výsledků, na jejichž základě jsou v kapitole 5 *Formulace doporučení pro podnik* navržena konkrétní opatření, která by mohla přispět ke snížení nespokojenost klientů.

Celková spokojenost s využívanými produkty/službami byla zákazníky hodnocena velmi dobře, kdy je 80 % klientů zcela nebo spíše spokojeno. Necelých 20 % zákazníků přiřadilo podniku hodnocení průměrné, skoro nikdo však není nespokojen. I přesto je zde velký prostor pro zlepšení, aby se zvýšila spokojenost i u dané pětiny respondentů.

Odpověď na otázku, **v čem se může podnik zlepšit**, přinesl následující dotaz, směřovaný na konkrétní definování, proč nejsou zákazníci zcela spokojeni. Nejvíce respondentů, a to přes třetinu z nich, by uvítalo *nižší cenu*. Druhá nejčastější odpověď na otázku v čem nejsou klienti zcela spokojeni, byla v 15 % případů *automatická změna výše zálohových plateb* po fakturaci. Skoro každý desátý respondent považuje za obtěžující *opakované nabídky jiných produktů*. Další 7 % zákazníků není spokojeno *s přehledností samoobsluhy* a 4 % *s přehledností fakturace*. Mezi časté stížnosti zákazníků, především v minulosti, patřila *zpoplatněná zákaznická linka*. U komodity elektřiny si respondenti stěžují na *časté výpadky* a u plynu na *smlouvu na dobu určitou*.

Z 20 % zákazníků, kteří nejsou se službami příliš spokojeni, přemýšlí každý druhý z nich nad **odchodem od společnosti AB** k jinému obchodníkovi, respektive se jedná o každého desátého zákazníka podniku. Znepokojujícím faktem jsou však výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků, které jsou uvedeny v kapitole 1.3.6 *Měření zákaznické spokojenosti s kontaktními centry*. Daný průzkum dokázal, že 60-80 % respondentů, kteří zrušili svoji smlouvu, odpověděli na otázku týkající se celkové spokojenosti se službami/produkty „Zcela“ nebo „Spíše spokojen“. To znamená, že počet zákazníků, u kterých hrozí ztráta, může být mnohem vyšší, než každý desátý z nich. Detailnější rozbor souvislosti mezi spokojeností zákazníka a jeho odchodem nám přinesl výsledek **NPS indexu**. Hodnoty NPS indexu značí, že 20 % zákazníků je zařazeno mezi kritiky a 26,7 % jsou pasivní klienti. To značí, že u skoro poloviny respondentů hrozí jejich ztráta, jelikož nejsou zákazníky loajálními, s podnikem AB nejsou zcela spokojeni, případně jsou otevřeni konkurenčním nabídkám.

Další otázka výzkumu byla směřována na zjištění důvodu, **proč zákazníci využívají služeb a produktů právě u společnosti AB**. Příznivým výsledkem pro podnik je, že skoro pětina respondentů odpovědělo „Je to pro mě nejlepší volba na trhu“, přes 35 % z nich „Je to pro mě nejjednodušší řešení“ a další 4 % „Na doporučení přátel/známých“. To značí, že tito zákazníci (skoro 60 %) jsou spokojeni s podnikem, protože je pro ně snadné využívat jeho služby, mají o společnosti dobré mínění a neumí si představit, že by na trhu našli lepšího dodavatele. Také zde zafungovalo word of mouth, kdy spokojení klienti doporučili podnik AB svým známým. U zákazníků, kteří odpověděli „Neznám jiné dodavatele“ a „Ze zvyku“, dohromady ve 42 % případů, již výsledek není tak příznivý. U těchto klientů je třeba rozvinout jejich spokojenost tak, aby vyústila v loajalitu a daní respondenti pohlíželi na společnost lépe a chtěli u ní setrvat z jiných důvodů. Tito respondenti mohou být totiž více náchylní na nabídky od konkurenčních podniků, takže je zde vyšší riziko jejich ztráty.

Další soubor otázek byl zaměřen na **asociace se značkou** pro zjištění, zda se zákazníci ztotožňují s identitou společnosti, kterou se podnik AB snaží mezi zákazníky vybudovat. Velké množství klientů hodnotí vybranou společnost jako spolehlivou, kvalitní, snadno použitelnou, důvěryhodnou, moderní, nezbytnou a dostupnou, přičemž právě tuto identitu se snaží firma mezi svými zákazníky budovat. Příznivým ukazatelem je taktéž to, že negativně tyto otázky hodnotilo velmi malé procentní zastoupení respondentů (přibližně 1-2 %). Prostor pro zlepšení lze nalézt určitě u dotazu týkajícího se péče podniku o své klienty, kde si jen každý desátý respondent přijde, že je o něj pečováno na sto procent. Skoro 40 % dotázaných hodnotí péči jako průměrnou a přes 8 % z nich jako podprůměrnou až nedostačující.

Poslední část otázek je cílena na **spokojenost zákazníků v komunikaci s podnikem AB a celkovou spokojenost s řešením jejich požadavků**. Z výzkumu bylo zjištěno, že polovina zákazníků komunikuje se společností AB velmi vzácně, a to méně jak jednou ročně. Z toho důvodu je důležité zaměřit se právě na správnou komunikaci s těmito klienty. Pokud klient kontaktuje firmu například jen jednou za 2 roky a při každé komunikaci se setká s neochotnou obsluhou či je nějakým jiným negativním způsobem narušen daný kontakt, pak je velmi těžké tohoto zákazníka přesvědčit o opaku a zabránit jeho ztrátě. Samozřejmostí je efektivní komunikace se všemi klienty, avšak zákazník, který se setká s problémovou komunikací jednou z deseti kontaktů a komunikuje se společností AB pravidelněji, na toto pochybení zapomene mnohem snáze.

Velmi dobrým výsledkem u firmy AB, jejímž hlavním oborem podnikání je energetika, je to, že skoro **30 %** respondentů je **spokojeno vždy s řešením svých požadavků** a v necelých **60 %** případů jsou zákazníci **většinou spokojeni**. Za nejčastější důvod, proč nejsou dotazovaní zcela spokojeni s řešením jejich požadavků, je označena odpověď „Rychlost vyřešení požadavku“, dále jsou to znalosti zaměstnance a poskytnutí nedostatečných informací. Bohužel 6 % klientů se setkala s neochotou pracovníka, se kterým požadavek řešili.

Z celkových výsledků lze soudit, že spokojenost zákazníků s produkty a službami podniku AB je velmi dobrá. Nedostatky vyplývající z dotazníkového šetření a návrhy na jejich zlepšení jsou předloženy v následující kapitole *5 Formulace doporučení pro podnik*.

5 Formulace doporučení pro podnik

5.1 Doporučení vyplývající z dotazníkového šetření

Tato část diplomové práce je zaměřena na doporučení pro podnik AB, která jsou formulována na základě výsledků dotazníkového šetření, zaměřeného na spokojenost zákazníků s využívanými produkty a službami. Respondenti uváděli níže uvedená hlediska, se kterými nejsou zcela spokojeni:

Cena elektřiny a zemního plynu – Třetina dotazovaných by uvítala nižší cenu využívaných produktů podniku. Faktem je, že společnost AB není nejlevnějším podnikem na trhu, v celkovém žebříčku cen se však průměrně drží na třetím až pátém místě. Důležité je brát v potaz to, že podnik AB poskytuje oproti levnějším dodavatelům ve většině případů kvalitnější služby (provoz zákaznické i poruchové linky 24 denně 7 dní v týdnu, velké množství zákaznických center...), což se projevuje v nákladech dané společnosti a ve výsledku právě v ceně jejich produktů a služeb. Vhodným řešením je docílení toho, aby si daní zákazníci uvědomili kvalitu poskytovaných služeb, což je bohužel velmi složité především v případech, kdy nemají srovnání s jiným podnikem. Pro tyto účely jsou vhodné marketingové kampaně zaměřené na budování dobrého jména podniku, které vzbudí v zákazníkovi pocit, že stojí za to si za dané služby trochu připlatit. Strategii firmy AB u komodity elektřiny není udržovat nejnižší ceny na trhu, ale naopak být leaderem, který ceny určuje. To znamená, že především zákazníci citlivější na cenu mohou přejít ke konkurenci i za cenu toho, že kvalita jejich obsluhy bude nižší, s čímž podnik počítá. U komodity zemního plynu je strategie odlišná, kdy se společnost AB svými cenami vyhrazuje vůči dominantnímu dodavateli na trhu, takže udržuje ceny níže než je tomu u tohoto obchodníka. V praxi podnik neustále sleduje změny cen tohoto dodavatele a dle toho přizpůsobuje ceny a produktové řady pro své zákazníky.

Automatická změna výše zálohových plateb po fakturaci – Respondenti uvedli, že jim tato změna nevyhovuje z toho důvodu, že jsou nuceni podnik AB kontaktovat, aby si vrátili výši plateb na původní částku. Jedná se jak o automatické snížení plateb (klienti se obávají doplatku v dalším období), tak o jejich zvýšení (klienti naopak odmítají hradit více než dříve). Tomuto problému se lze u určitého počtu zákazníků vyhnout zvýšením jejich informovaností o tom, že si platby mohou sami změnit prostřednictvím samoobsluhy, aniž by museli danou společnost kontaktovat. Tuto informaci může zákazníkům sdělit přímo obsluha kontaktního centra. Případně může být součástí e-mailu,

který je klientům odeslán pro informování o vystavení periodické faktury. Je však otázkou, kolik klientů si tohoto sdělení všimne.

Stížnostem týkajících se automatické změny zálohových plateb však nelze zcela zabránit, jelikož organizace AB nehodlá tento způsob stanovení plateb pro příští zúčtovací období zrušit. Dalším důvodem je to, že klienti především staršího věku nevyužívají internet, který je nutný pro přihlášení do samoobsluhy. Společnost nastavila automatickou úpravu plateb především z důvodu, aby zabránila vysokým doplatkům u některých klientů, které jsou posléze špatně vymahatelné. Tyto situace by nastaly v případě, kdy by zákazníkovi byly po fakturaci na základě vysokého doplatku platby zvýšeny, on by si je vrátil zpět na původní, avšak zcela nedostačující výši a v další periodické faktuře by vznikl vysoký doplatek, který by již daný klient nebyl schopen uhradit najednou nebo vůbec. V těchto případech mohou zákazníci požádat o splátkový kalendář, což však opět zvyšuje náklady společnosti. Stejně tak u vymáhání doplatků podnik spolupracuje s inkasními a advokátními kancelářemi, které také žádají určitý finanční obnos za svou činnost.

Obtěžující opakované nabídky dodatečných produktů a služeb - Zde se jedná o problematickou oblast, jelikož podnik potřebuje získávat nové klienty z důvodu konkurenceschopnosti, a proto není možné zrušit nabídky dodatečných produktů a služeb na pasivní lince. Je však pravda, že obsluha kontaktních center je povinna zákazníkovi nabídnout další produkt v případě, že klient podnik kontaktuje déle jak po 30 dnech. Jsou i případy, kdy operátor opomene u profilu klienta poznamenat, že mu již produkt nabídl, a pokud zákazník volá vícekrát v jednom měsíci, je mu daný produkt neustále nabízen. Jak již bylo v této práci zmíněno, v současnosti je obsluha společnosti AB povinna nabídnout zemní plyn. U tohoto produktu je možné omezit opakující se nabídku především u klientů, kteří nemají zemní plyn vůbec zavedený. Bylo by vhodné identifikovat veškeré obce, které nejsou plynofikovány a označit tuto skutečnost na profilu konkrétních klientů. U zákazníků, kteří mají odběrné místo elektřiny v těchto obcích, by posléze nebyla nutnost obsluhy zemní plyn nabízet, čímž by se zamezilo opakovaným bezpředmětným nabídkám a zbytečnému prodlužování hovoru, což klienty obtěžuje. Vhodným opatřením může být také důraz na obsluhu, aby dané poznámky o zemním plynu (*zda zákazník má/nemá zemní plyn zavedený, má/nemá zájem o nabídku, smlouva na zemní plyn je vedena na pronajímatele bytu...*) pečlivě zaznamenávala tak, aby o dané skutečnosti věděl i další pracovník kontaktního centra. Doporučením

pro podnik je také prodloužení lhůty, kdy je obsluha povinná dodatečný produkt opět nabídnout – z 30 dnů alespoň na 3 měsíce.

Přehlednost samoobsluhy a fakturace - Tato skutečnost je již v současnosti řešena v rámci zmiňovaného programu Customer Experience, kdy je spolupracováno se samotnými klienty pro vytvoření co nejvíce zákaznický přívětivé aplikace. To samé platí i u fakturace, kde je nyní vytvářen přehlednější dokument.

Zpoplatněná zákaznická a poruchová linka - Zákaznická a poruchová linka společnosti AB byla zpoplatněna již před několika lety z důvodu, že byla mnohými spotřebiteli zneužívána. Na linku lidé telefonovali bez účelu vyřešit jakýkoliv požadavek týkající se produktů nebo služeb podniku, což zdržovalo obsluhu, která se v tu chvíli nemohla věnovat zákazníkům společnosti, a zároveň se projevovali náklady za provozování bezplatné linky. Z toho důvodu nelze podniku doporučit, aby zpoplatněnou linku zrušil.

Společnost se však od roku 2016 rozhodla poskytnout pro telefonický kontakt taktéž pevnou linku, na kterou je volání mnohem cenově přijatelnější než je tomu u linky barevné. Barevná linka byla dříve nabízena jako jediný telefonický kontakt. Tuto linku však většina operátorů nezahrnuje do neomezených tarifů, a tak klienti hradili za volání podniku AB více, než očekávali.

Vhodným řešením pro klienty je zavedení služby, která by zajišťovala spojení s operátorem společnosti AB prostřednictvím internetu, takže by zákazník za volání nic nehradil. Tuto technologii v současnosti nabízí například aplikace Whatsapp, Viber, Skype a další. Služba by mohla být přístupná všem zákazníkům využívajícím samoobsluhu, kde by byla nainstalována. Klienti by se tak mohli jednoduchým klikem v samoobsluze bezplatně dovolat operátorovi daného podniku.

Výpadky elektřiny - Časté výpadky elektřiny bohužel nelze ošetřit ze dne na den. Výpadky jsou nejčastěji způsobeny nepříznivým počasím, které není ovlivnitelné. Posilování distribuční sítě tak, aby byly výpadky co nejméně časté, probíhá nepřetržitě, avšak je to dlouhodobá záležitost. Tato skutečnost je pro zákazníky nepřijemná, změnou dodavatele se však výpadkům nevyhnu. V oblastech, kde jsou výpadky velmi časté (například více jak 6x za rok) by bylo vhodné poskytnout zákazníkům slevu na odebranou elektřinu.

Smlouva na dobu určitou u komodity zemní plyn – Některým zákazníkům nevyhovuje, že společnost AB nabízí smlouvy na zemní plyn pouze na dobu určitou, a to minimálně na 2 roky. V dnešním konkurenčním prostředí, kdy se nabídky obchodníků neustále mění, nechtějí být spotřebitelé vázáni u jednoho podniku. V tomto případě nelze firmě AB doporučit nic jiného, než vytvořit novou produktovou řadu na zemní plyn, která bude dle přání spotřebitelů na dobu neurčitou. Tento produkt by nemusel být veřejný pro veškeré zákazníky, byl by však nabízen prodejci v případě, kdy by klient nechtěl novou smlouvu uzavřít z důvodu doby určité.

Nespokojenost s komunikací – Jak již bylo zmíněno v dotazníkovém šetření, 70 % spotřebitelů není zcela spokojeno v oblasti komunikace s daným podnikem. Přes polovinu respondentů uvedlo, že je nespokojeno s rychlostí vyřešení požadavku. Pocitově delší trvání rozhovoru je dáno službou IVR, kterou se musí zákazníci na začátku proklikat. Délka IVR byla v rámci programu Customer Experience snížena ze 115 na 44 sekund. Tato služba však nelze zcela zrušit z důvodu nutnosti prvotního rozřazení a určení priority zákazníků dle jejich požadavku. Hovory jsou však prodlužovány dodatečnou nabídkou produktů (zemního plynu) v průměru o 1 minutu. Tomuto prodloužení lze zabránit především u zákazníků, kteří plyn vůbec nemají, což bylo objasněno v předešlém textu – bod „*Obtěžující opakované nabídky dodatečných produktů a služeb*“.

20 % klientů je nespokojeno se znalostmi zaměstnance a necelých 17 % s poskytnutím nedostatečných informací o řešeném problému. Tuto skutečnost lze omezit pouze dostatečnými a pravidelnými školeními daného pracovníka, což je v kompetenci vedoucího týmu.

Nejproblematictější bodem je nespokojenost zákazníků s přístupem zaměstnance, se kterým svůj požadavek řešili, což bylo v 6 % případů. I přesto, že se zdá, že je procento těchto klientů velmi nízké, může to způsobit velké potíže, pokud se podnik snaží vybudovat se zákazníky trvalý a přívětivý vztah. Doporučením je striktní sledování přístupu a chování pracovníků k zákazníkům ze strany vedoucího týmu, který má možnost poslechnout nahrané hovory i zpětně, pokud není zrovna přítomen u daného zaměstnance a neslyší průběh komunikace. V případě zjištění jakýchkoliv nedostatků v oblasti ochoty a přístupu k zákazníkům je nutné ihned zakročit. Vhodná jsou komunikační školení, školení zaměřená na asertivitu a poznání osobnosti zákazníka, a taktéž školení zaměřená na motivaci zaměstnance, jelikož nevhodné chování může být

způsobeno nespokojeností daného pracovníka, což je nutné odhalit a podstoupit příslušná opatření.

5.2 Ostatní doporučení pro podnik

Nyní bych se ráda zaměřila na vhodná doporučení pro podnik, která vyllynula ze samotného popisu fungování řízení vztahů se zákazníky ve společnosti AB, a díky nimž je možné zvýšit spokojenost a loajalitu klientů. Navržená doporučení se týkají následujících oblastí:

Implementace speciální aplikace pro podporu mobilních zařízení – Jak již bylo zmíněno, podnik AB využívá pro podporu chytrých mobilních zařízení takzvané prvky responsivního designu. To znamená, že je webová prezentace podniku přizpůsobena (zmenšena) na velikost, která odpovídá zákazníkovo přístroji – ať již mobilnímu telefonu či tabletu. Vzhledem k neustále se rozšiřujícímu využití těchto chytrých zařízení bych dané společnosti do budoucna doporučila implementaci speciální mobilní aplikace, která umožní automatickou datovou výměnu mezi zákazníkovo mobilním přístrojem a kontaktním centrem. To by velmi urychlilo vyřešení klientova požadavku především z důvodu, že by nebyla požadována identifikace daného zákazníka (ta by proběhla ještě před spojením s operátorem prostřednictvím dané aplikace). Mezi další funkce této aplikace patří zjištění aktuální geografické polohy klienta, což je vhodné například v případě, že chce obsluha zákazníkovi doporučit návštěvu nejbližší možné pobočky nebo v situaci, kdy klient hlásí výpadek mobilní sítě – operátor se na adresu, kde se zákazník aktuálně nachází, nemusí doptávat. Dalším benefitem aplikace je i to, že obsluze ukáže, z jaké části webových stránek či samoobsluhy byl hovor iniciován, takže není nutné použití IVR.

Využití hodnoty zákazníka – Ať se již jedná o hodnotu zákazníka či celoživotní hodnotu zákazníka, jistě bych podniku AB doporučila tuto veličinu využít při komunikaci obsluhy s klientem. Daná společnost sice využívá určité parametry, při nichž pracovníci kontaktního centra nesmí zákazníkovi nabídnout dodatečný produkt (například bonita), čímž se chrání proti získání nežádoucích klientů, avšak hodnota zákazníka mezi tyto parametry nepatří. V praxi by opatření fungovalo následovně: u všech stávajících i ztracených zákazníků podniku by bylo na jejich profilu označení, zda jim pracovník dodatečný produkt nemůže nabídnout či je nabídka naopak velmi žádaná. Stačil by jednoduchý status, který by byl červené barvy (zákaz nabídky) a barvy zelené

(nabídka je žádána). Tento status by byl vytvořen na základě výpočtu hodnoty zákazníka, kdy by byl status červený například u velmi agresivních zákazníků, kteří tvoří podniku vysoké náklady na obsluhu z důvodu častých stížností a reklamací a zároveň je u nich velmi nízká zisková marže. Zelený status by byl naopak u klientů žádaných, kteří jsou nenároční na obsluhu, a marže u nich dosahuje vysokých hodnot.

Zkrácení čekací doby u zpětného volání – Ve společnosti AB je nastaveno pravidlo, že by zpětné volání zákazníkům mělo proběhnout do půl hodiny. Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.3 *Web engagement v napojení na kontaktní centra*, šance na získání klienta při zpětném zavolání do 5 minut je více než 20x vyšší, než při zpětném zavolání za půl hodiny. Z toho důvodu doporučuji podniku zkrátit reakci na požadavek zákazníka u zpětného zavolání na oněch zmíněných 5 minut.

Zpětná vazba od zaměstnanců kontaktních center – Není tajemstvím, že právě pracovníci kontaktních center, kteří stojí v první linii při komunikaci s klienty, mají nejvíce informací o samotných zákaznících, jejich chování a reakcích na různé marketingové kampaně, služby či produkty společnosti. Z toho důvodu bych podniku doporučila poskytnout těmto zaměstnancům prostor, aby přišli s vlastními návrhy na zlepšení současného postavení podniku na trhu. Tuto zpětnou vazbu je vhodné realizovat prostřednictvím diskuze v menším počtu lidí, kterou by řídil vyškolený vedoucí. Získané návrhy na zlepšení mohou být posléze představeny samotnému vedení podniku.

Vybavení obchodních zástupců tabletem/mobilním zařízením s přístupem k podnikovému systému – Obchodní zástupci organizace AB v současnosti nedisponují žádným zařízením napojeným na CRM systém, ve kterém by si mohli vyhledat bližší informace o zákazníkovi, se kterým právě komunikují, případně zaznamenat kontakt o dané komunikaci. To zapříčiňuje snížení jejich šance na prodejní úspěch a zároveň o této komunikaci nejsou obeznámeni ostatní zaměstnanci společnosti z důvodu chybějícího kontaktu s informacemi o proběhlém rozhovoru. Proto doporučuji podniku vybavit své obchodní zástupce mobilními zařízeními, která budou lehce přenosná a pracovníci budou díky nim moci zefektivnit svůj prodejní rozhovor s potenciálními zákazníky.

Seznámení zaměstnanců s nově implementovaným systémem – V současné době probíhá v podniku AB intenzivní testování funkčnosti nově vytvořeného CRM systému.

Pracovníci společnosti jsou s přechodem na nový systém, který má proběhnout na konci roku 2016, obeznámeni, avšak nemají žádné bližší informace. Z toho důvodu vznikají ve firmě obavy a strach z neznámého. Doporučením pro podnik je již nyní s předstihem seznámení především obsluhy kontaktních center, ale i ostatních zaměstnanců, s funkčností a vzhledem nového systému. Seznámení se zaváděným systémem a motivace pracovníků pro práci s ním je možná například formou jednodenního až dvoudenního školení. Tato doba je dostačující k poznání základních funkcí nového systému. Pracovníci tak získají nadhled a pod vedením zkušeného školitele může být získána taktéž jejich důvěra v nový software, což je jedním z nejdůležitějších prvků implementace systému.

Závěr

Pojem CRM v sobě zahrnuje jak **podnikatelskou filosofii**, která klade důraz na spokojenost, loajalitu a z ní ústící věrnost zákazníků, tak **technologické a softwarové řešení**, které je podkladem pro realizaci dané strategie. Jako hlavní cíl této diplomové práce byl stanoven popis právě těchto oblastí, které jsou vzájemně provázány, a jejich kombinací je dosaženo optimální rovnováhy mezi investicí vybraného podniku a uspokojením zákaznických potřeb.

V teoretické části práce je popsáno fungování **operativního CRM**, jež využívá rozličných systémových aplikací pro podporu marketingu, prodeje a zákaznických služeb a **analytického CRM**, se kterým naopak zákazník do styku nepřijde, avšak slouží podniku pro dokonalé porozumění a pochopení potřeb klientů. Dále jsou charakterizovány hlavní funkcionality a cíle **kontaktních center**, s nimiž zákazník přichází do styku, a která komplexně spojují komunikační a počítačové systémy v jeden celek. Neméně důležití jsou pro řízení vztahů se zákazníky **pracovníci**, kteří společně s **procesy** a **technologemi** tvoří třetí faktor úspěchu systému CRM. Z teoretické části bych jako poslední oblast zmínila **měření zákaznické spokojenosti** s kontaktními centry, která sloužila jako podklad pro výzkum realizovaný v části praktické.

Praktická část diplomové práce detailně popisuje **CRM systém** ve vybrané společnosti, který v sobě zahrnuje zmíněná kontaktní centra, komunikační kanály, pracovníky těchto center a neméně důležité technologie, zabezpečující jeho fungování a efektivitu. Již zmíněné provedené **dotazníkové šetření** posléze přineslo v závěru práce pohled samotných zákazníků na funkčnost CRM systému daného podniku, který je vyjádřen jejich **spokojeností** a **loajalitou**. V těchto oblastech si stojí podnik velmi dobře, což je zřejmé z příznivých výsledků výzkumu, které deklarují vysokou spokojenost zákazníků a silné ztotožnění klientů s danou značkou a identitou firmy. Ráda bych však zdůraznila fakt, že 60-80 % respondentů, kteří zrušili svoji smlouvu, odpověděli na otázku týkající se celkové spokojenosti se službami/produkty „Zcela“ nebo „Spíše spokojen“. To znamená, že vysoká spokojenost zákazníků nezaručí, že nehrozí jejich ztráta a odchod ke konkurenci. Z toho důvodu byl vypočítán **NPS index**, který přinesl detailnější rozbor souvislosti mezi spokojeností klientů a jejich odchodem. Výsledky NPS indexu značí nadprůměrné hodnoty ve prospěch vybraného podniku, i přesto z nich však vyplývá, že u necelé poloviny respondentů hrozí jejich ztráta, jelikož tito zákazníci nejsou klienty loajálními.

V závěru bych ráda ve stručnosti zmínila **doporučení pro zlepšení zákaznických služeb** u dané společnosti, která vyplynula jak z popisu fungování CRM systému, tak z výsledků dotazníkového šetření. Konkrétně se jedná o tato opatření:

Marketingová kampaň zaměřená na budování dobrého jména podniku z důvodu zvýšení informovanosti klientů o kvalitě zákaznických služeb a produktů dané firmy.

Zvýšení informovanosti ohledně funkcí samoobsluhy, kde si klienti mohou dle svých potřeb navolit požadované změny.

Vytvoření a implementace efektivního informačního systému pro obsluhu, který by přehledně zobrazoval v minulosti realizované nabídky dodatečných produktů a služeb u každého zákazníka. Cílem je omezení bezpředmětných nabídek, na které si stěžovalo velké množství respondentů.

Zřízení služby, zajišťující bezplatné volání přes internet je opatření, které by vedlo ke snížení počtu stížností týkajících se zpoplatněné zákaznické a také poruchové linky.

Zavedení nového produktu u zemního plynu, který by poskytoval smlouvu na dobu neurčitou, z důvodu vyjádřeného negativního postoje respondentů na dvouletý závazek s automatickou prolongací smlouvy.

Pravidelná školení obsluhy kontaktních center zaměřená na především na prohloubení znalostí, komunikaci, rozpoznání osobnosti zákazníka, asertivitu a motivaci zaměstnanců, s cílem zvýšit spokojenost klientů v komunikaci s vybraným podnikem.

Implementace speciální aplikace na web společnosti pro podporu mobilních zařízení z důvodu neustále se zvyšujícího počtu využívání chytrých zařízení (tabletů a mobilních telefonů).

Využití výpočtů hodnoty zákazníka obsluhou pro udržování vztahů pouze s hodnotnými zákazníky, kteří nepřinášejí společnosti nadbytečné finanční náklady.

Zkrácení reakční doby u zpětného volání pro zvýšení spokojenosti zákazníků, což přímo souvisí s vyšší šancí na jejich získání.

Využití zpětné vazby od zaměstnanců kontaktních center při řízení vztahů se zákazníky. Tito pracovníci mají informace od klientů, týkající se reakcí na marketingové kampaně, produkty a služby podniku z první ruky, a mohou být tak přínosným zdrojem návrhů pro zlepšení.

Vybavení obchodních zástupců mobilním zařízením, aby měli možnost přístupu k podnikovému systému, což zvýší jejich šanci na získání nového zákazníka, a zároveň ulehčí práci obsluze, která s daným klientem komunikuje po uzavření obchodního případu.

Seznámení zaměstnanců s nově implementovaným systémem, který z důvodu kroku do neznáma vyvolává u pracovníků zbytečné obavy, což působí na jejich motivaci.

Je nutné podotknout, že podnikatelská filosofie i technologický systém CRM se neustále vyvíjí, a z toho důvodu je třeba zákaznické potřeby neustále přehodnocovat a pružně reagovat na jejich změnu. To samé platí u technologií a aplikací CRM, u nichž jde vývoj kupředu závratnou rychlostí. Z těchto důvodů jsou navržena doporučení pro vybranou společnost pouze dočasná. Nutností je neustálé měření a vyhodnocování zákaznické spokojenosti, na jejímž základě je možné provádět potřebné změny v řízení vztahů se zákazníky, které jsou podmínkou pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obr. 1 - Architektura CRM | 9 |
| Obr. 2 - Typologie zákazníků z hlediska ziskovosti | 14 |
| Obr. 3 - Princip multidimenzionální databáze | 16 |
| Obr. 4 - Nejčastější metody měření zákaznické spokojenosti | 25 |
| Obr. 5 - Stupnice hodnocení NPS | 26 |
| Obr. 6 - Faktory úspěchu implementace CRM | 29 |
| Obr. 7 - Princip Cloud Computingu | 31 |
| Obr. 8 – Pohlaví | 61 |
| Obr. 9 – Věk | 62 |
| Obr. 10 - Využívané produkty a služby | 62 |
| Obr. 11 - Spokojenost se službami/produkty | 63 |
| Obr. 12 - Změna dodavatele | 64 |
| Obr. 13 - Důvod využívání služeb/produktů | 65 |
| Obr. 14 - Cenová dostupnost | 65 |
| Obr. 15 - Spolehlivost | 66 |
| Obr. 16 - Kvalita | 66 |
| Obr. 17 - Použitelnost produktů/služeb | 67 |
| Obr. 18 - Důvěryhodnost | 67 |
| Obr. 19 - Modernost | 67 |
| Obr. 20 - Dostupnost | 68 |
| Obr. 21 - Úroveň péče | 68 |
| Obr. 22 - Nezbytnost | 69 |
| Obr. 23 - Frekvence komunikace | 69 |
| Obr. 24 - Využívané komunikační kanály | 70 |
| Obr. 25 - Spokojenost s řešením požadavků | 71 |
| Obr. 26 - Důvod nespokojenosti v komunikaci | 71 |
| Obr. 27 - Net Promoter Score | 72 |

Seznam použitých zkratek

| | |
|-------------|---------------------------------------|
| CRM | Customer Relationship Management |
| CSS | Customer Service and Support |
| EDMS | Electronic Document Management System |
| EMA | Enterprise Marketing Automation |
| EWM | Enterprise Workload Management |
| IVR | Interactive Voice Response |
| KPI | Key Productivity Indicators |
| NPS | Net Promoter Score |
| SFA | Sales Force Automation |
| SLA | Service Level Agreement |

Seznam použité literatury

- [1] PAYNE, Adrian. *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2006. ISBN 978-0-7506-6437-0.
- [2] HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- [3] KRIŽKO, Ivo. *Praktické příklady zavádění CRM v ČR*. Praha, 2003.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vit. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- [5] Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky-crm.htm>
- [6] CRM Kontaktní centrum. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/clanky/crm-kontaktni-centrum.htm>
- [7] GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- [8] Kontaktní centrum jako výkladní skříň společnosti. *CRMForum*. [online]. © 2009 – 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:<http://www.crmforum.cz/trendy/kontaktni-centrum-jako-vykladni-skrin-spolecnosti.html>
- [9] Mobilní aplikace jako pravá ruka kontaktního centra. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/crm/mobilni-aplikace-jako-prava-ruka-kontaktneho-centra.htm>
- [10] Analytické systémy jsou nezbytnou komponentou CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/clanky/analyticke-systemy-jsou-nezbytnou-komponentou-crm.htm>
- [11] VACÍK, Emil. *Taktické řízení při implementaci strategie*. Plzeň, 2015.
- [12] WESTERMAN, Paul, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Data warehousing: using the Wal-Mart model*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. San Francisco, CA: Morgan Kaufmann, 2001. Expert (Grada). ISBN 15-586-0684-X.
- [13] TVRDÍKOVÁ, Milena, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

- [14] Dolování dat aneb Hledání skrytých souvislostí. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/clanky/dolovani-dat-aneb-hledani-skrytych-souvislosti.htm>
- [15] Co je to Business intelligence?. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/clanky/co-je-to-business-intelligence.htm>
- [16] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.
- [17] Kontaktní centra 2.0 (2. díl) – Web engagement v napojení na kontaktní centra. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/web-engagement-v-napojeni-na-kontaktни-centra.htm>
- [18] Lead Management – kontaktní centrum jako generátor obchodních příležitostí. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/kontaktни-centrum-jako-generator-obchodnich-prilezitosti.htm>
- [19] lead management. *Business Dictionary.com*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-09]. Dostupné z:<http://www.businessdictionary.com/definition/lead-management.html>
- [20] Efektivní rozdělování úkolů v kontaktním centru. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-08]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/efektivni-rozdelovani-ukolu-v-kontaktним-centru.htm>
- [21] SLA. *Requestor*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <http://www.requestor.com/cs/vlastnosti/sla/>
- [22] Jak měří spokojenost s call centrem. *Strategie.E15*. [online]. 24.11.2009 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z:<http://strategie.e15.cz/special/jak-merit-spokojenost-s-call-centrem-410497>
- [23] NPS Explained & How To Use The Results. *LinkedIn Pulse*. [online]. 7.2.2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z:<https://www.linkedin.com/pulse/nps-explained-how-use-andrew-marks>
- [23] Speech Analytics. *NICE*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.nice.com/engage/customer-analytics/speech-analytics>
- [24] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- [25] HR Leader 2.0. *HR řešení*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.hrleader.cz/hr-reseni/>

- [26] CRM v souvislostech aneb Jak se vyhnout selhání instalace CRM systému. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-v-souvislostech.htm>
- [27] Trendy v CRM (1. díl) Přehled aktuálních trendů v oblasti CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-1.htm>
- [28] Trendy v CRM (2. díl) Využití trendu sociálních sítí a sociálních médií v CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/vyuziti-socialnich-siti-a-socialnich-medii-v-crm.htm>
- [29] Cloud Computing. *Management Mania*. [online]. © 2013 – 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cloud-computing>
- [30] Trendy v CRM (4. díl) Customer experience ve vztahu k CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2016 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.htguk.com/benefits-of-cloud-computing/>
- [31] Trendy v CRM (4. díl) Customer experience ve vztahu k CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/trendy-v-crm-customer-experience.htm>
- [32] VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
- [33] Interní zdroj (Intranet společnosti) v Plzni dne 12. března 2016
- [34] Google Forms. *Google* [online]. © 2016 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: https://www.google.com/intl/cs_cz/forms/about/

Abstrakt

GAŽOVÁ, Kateřina. *Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 90 s., 2016

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky, kontaktní centra, trendy v CRM, zákaznická spokojenost

Řízení vztahů se zákazníky je problematika, která zasahuje velmi širokou oblast od poskytování služeb stávajícím zákazníkům, přes podporu získávání nových až po vytváření nabídky produktů a služeb přímo na míru každému z nich. Pouze společnosti, které staví zákazníka na první místo, dokážou obstát v současném konkurenčním prostředí. V této diplomové práci je popsáno a zhodnoceno dosavadní fungování CRM systému ve vybraném podniku, a zároveň je zde prezentováno uskutečněné dotazníkové šetření mezi klienty dané firmy týkající se zákaznické spokojenosti. Na základě těchto výstupů jsou v závěru práce představeny doporučení pro vybranou společnost, jejichž cílem je zlepšit spokojenost zákazníků, která je klíčová pro budování a udržení dlouhodobých vztahů s nejhodnotnějšími zákazníky, což přináší hodnotu oběma stranám.

Abstract

GAŽOVÁ, Kateřina. *Customer relationship management in the company*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 90 p., 2016

Key words: customer relationship management, contact centres, trends of CRM, customer satisfaction

Customer relationship management is an issue that covers a wide area of providing services to existing customers. Also, it supports customer acquisition and creating fitting products and services. Nowadays only companies which prioritize customers' needs attain success in an increasingly environment. In this thesis me described and evaluated the existing functioning of CRM system of a chosen company. At the same time, there is an introduction to a realized questionnaire that deals with customer satisfaction. The last part discusses suggestions about how to improve customer satisfaction. These ideas are based on previous experience because of relevance between satisfaction of customers and building valuable long-term relationships.