

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

CRM - Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku

**CRM - Customer Relationship Management in the chosen
company**

Bc. Koubová Lucie

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KOUBOVÁ**
Osobní číslo: **K16N0070P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **CRM - Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

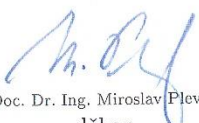
1. Zpracujte teoretický vstup k marketingu na internetu se zaměřením na marketingovou komunikaci.
2. Zpracujte teoretický vstup k problematice CRM včetně trendů.
3. Stručně popište zvolenou organizaci.
4. Představte vlastní design realizace zhodnocení současného CRM.
5. Realizujte vlastní průzkum.
6. Analyzujte získaná data a zpracujte výzkumnou zprávu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60-80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

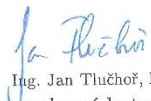
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM Řízení vztahů se zákazníky.* Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane.** *Marketing Management.* 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **KOZÁK, Vratislav.** *Budování vztahů se zákazníky. CRM v teorii a praxi.* Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.
- **KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana.** *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- **PEELEN, Ed.** *Customer relationship management.* Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2005. 433 s. ISBN 0-273-68177-X.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.**
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku“

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

V Plzni dne

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu práce, panu Doc. PaedDr. Ludvíku Egerovi, CSc., za odborné vedení a cenné rady, které mi velmi pomohly k vypracování této diplomové práce. Své poděkování bych také ráda věnovala svým nadřízeným Bc. Lucii Michálkové a Bc. Tereze Schneiderové a také dalším zaměstnancům společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za jejich rady a informace.

OBSAH

ÚVOD	7
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA INTERNETU	9
1.1 Marketing	9
1.2 Internet	9
1.3 Internetový marketing	11
1.4 Marketingový mix	11
1.4.1 Koncepce 4P	11
1.4.2 Koncepce 4C	13
1.5 Marketingová komunikace	15
2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	17
2.1 Definice CRM	17
2.2 Prvky CRM	18
2.3 Architektura CRM	20
2.3.1 Operativní část	21
2.3.2 Analytická část	22
2.3.3 Kooperativní část a kontaktní centra	25
2.4 Pracovníci v CRM	25
2.5 Implementace CRM	26
2.6 Hlavní výhody CRM systému pro podnik	27
3 PROFIL ZVOLENÉHO PODNIKU	29
3.1 Předmět podnikání	29
3.2 Poslání, cíle a vize	29
3.3 Historie	31
3.4 Současnost	32
3.4.1 Organizační struktura	32
3.4.2 Pivovary	33
3.4.3 Značky	34
3.4.4 Obchodně distribuční střediska	35
4 CRM SYSTÉM V PODNIKU	37
4.1 Komunikační kanály	39
4.1.1 Osobní kontakt	39
4.1.2 Obchodní zástupce	40
4.1.3 Písemná korespondence	40
4.1.4 Elektronická komunikace	40

4.1.5	Komunikace přes internet	41
4.1.6	Telefonický kontakt.....	42
4.2	Pracovníci v CRM	46
4.2.1	Získávání nových zaměstnanců.....	47
4.2.2	Zaškolování pracovníků.....	47
4.2.3	Motivace pracovníků, benefity	49
4.3	Segmentace zákazníků	50
4.3.1	Segmentace kanálů	52
5	VÝZKUM ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI.....	53
5.1	Měření zákaznické spokojenosti v podniku	53
5.2	Návrh vlastního výzkum zákaznické spokojenosti	55
5.3	Realizace výzkumu	60
5.3.1	Předvýzkum	60
5.3.2	Vyhodnocení předvýzkumu.....	60
5.3.3	Sběr dat	61
5.3.4	Vyhodnocení dat	61
5.4	Výsledky výzkumu a jejich souhrn	62
5.4.1	Jednotlivé otázky dotazníku	62
5.4.2	Určení zákaznické loajality (NPS).....	70
5.4.3	Hypotézy a asociace mezi proměnnými	72
6	Výsledky výzkumu a doporučení pro podnik	76
6.1	Získané výsledky a závěry dotazníkového šetření	76
6.2	Formulace doporučení pro společnost.....	77
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	80
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek.....	81
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	Knižní zdroje.....	86
	Internetové zdroje	88
	ABSTRAKT	92
	ABSTRACT	93

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na téma *CRM – Řízení vztahů se zákazníky* ve vybraném podniku. V dnešní době již většina firem považuje spokojeného zákazníka za základní kámen dlouhodobého úspěchu, a proto komunikace se zákazníkem a plnění jeho potřeb a přání je denní rutina každé společnosti a základ její strategie a zároveň i konkurenční výhody.

Diplomová práce se zaměřuje na společnost Plzeňský Prazdroj, a.s., která se primárně zabývá výrobou a prodejem piva. Cílem předložené práce je na základě teoretických východisek a praktických zkušeností a také informací získaných ve vybrané společnosti charakterizovat, popsat dosavadní CRM systém. Dalším cílem je realizace dotazníkového šetření mezi stávajícími zákazníky daného podniku, prostřednictvím něhož bude možné určit a vyhodnotit zákaznickou spokojenost s nabízenými produkty a službami. A na základě získaných informací definovat výsledky dotazníkového šetření.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V první teoretické části práce je definována marketingová komunikace na internetu jako taková, jejíž součástí je i marketingový mix 4P, koncepce 4C a model SEE-THINK-DO-CARE, jehož poslední fáze CARE velmi úzce souvisí se řízením vztahů se zákazníky, které je obsahem druhé teoretické části práce. V teoretickém úvodu do problematiky řízení vztahů se zákazníky jsou nedefinovány jednotlivé prvky CRM, jakožto stavební kameny efektivního řízení vztahů se zákazníky. Dále je zde objasněna implementace CRM a základní architektura CRM, jejíž součástí jsou i kontaktní centra, která jsou jedním z nejdůležitějších základních prvků péče o zákazníka. Dále je v teoretické části práce kapitola zabývající se pracovníky v CRM systému, neboť jsou to právě pracovníci, kteří určují kvalitu řízení vztahů se zákazníky. Poslední kapitola v druhé teoretické části práce popisuje hlavní výhody využití CRM systému v podniku.

Následuje část praktická, která vychází z teoretických poznatků a pojednává konkrétně o řízení vztahů se zákazníky v daném podniku. V první kapitole praktické části je stručně charakterizována vybraná společnost, konkrétně předmět podnikání společnosti, cíle, poslání a vize podniku, jeho stručná historie, organizační struktura a jsou zde taktéž představeny všechny značky a produkty, které vybraná společnost nabízí svým zákazníkům.

Stěžejní kapitola této práce je CRM systém v podniku, ve které jsou na základě všech dostupných informací detailně popsány komunikační kanály, kontaktní centra, dále pak zaměstnanci v CRM v daném podniku a jejich školení, motivace či jiné benefity,

jež je stimuluje k osobnímu zdokonalování na dané pozici. Dále jsou zde charakterizovány segmenty zákazníků a způsob rozdělení zákazníků do segmentů.

Pátá kapitola je zaměřena na výzkum zákaznické spokojenosti, a to nejen na metody, které jsou ve společnosti používány, ale je zde realizován vlastní výzkum zákaznické spokojenosti, a je vyhodnocena zákaznická spokojenost pomocí ESCI. V poslední části práce jsou popsány výsledky dotazníkového šetření a formulovány návrhy ke zvýšení zákaznické spokojenosti.

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA INTERNETU

V souvislosti s marketingovou komunikací na internetu je nutné si vymezit základní pojmy, které souvisí s tímto tématem a to: marketing, internet, internetový marketing (také online nebo digitální marketing), marketingový mix a marketingová komunikace.

1.1 Marketing

Definice marketingu podle Kotlera (2007, s. 39) z knihy „Moderní marketing“ zní takto: *„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* Stejně tak Příkrylová a Jahodová (2010, s. 16) ve své publikaci uvádějí, že *„marketing má svůj původ ve skutečnosti, že lidé jsou sumou potřeb a přání. Pocity a přání vytvářejí v lidech pocity nespokojenosti, které ústí ve snahu řešit problém získáním toho, co tyto potřeby a přání uspokojí.“*

V knize Marketing očima světových marketing manažerů (Solomon 2006, s. 2) nalezneme další definici, která popisuje marketing jako *„jednu z činností vykonávaných organizacemi a sadu procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“*

Dle britského sdružení CIM (Chartered Institute of Marketing), které poskytuje různá školení a kvalifikace týkající se marketingu je marketing proces řízení, který je zodpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků.

Z výše uvedených definic lze vyvodit, že marketing je určitý proces, který používá podnik k naplňování svých potřeb, cílů, čímž mohou být například maximalizace zisku, získání určitého tržního podílu a jiné, a to díky „plnění“ potřeb a přání, které má okolní prostředí, zejména jeho zákazníci.

1.2 Internet

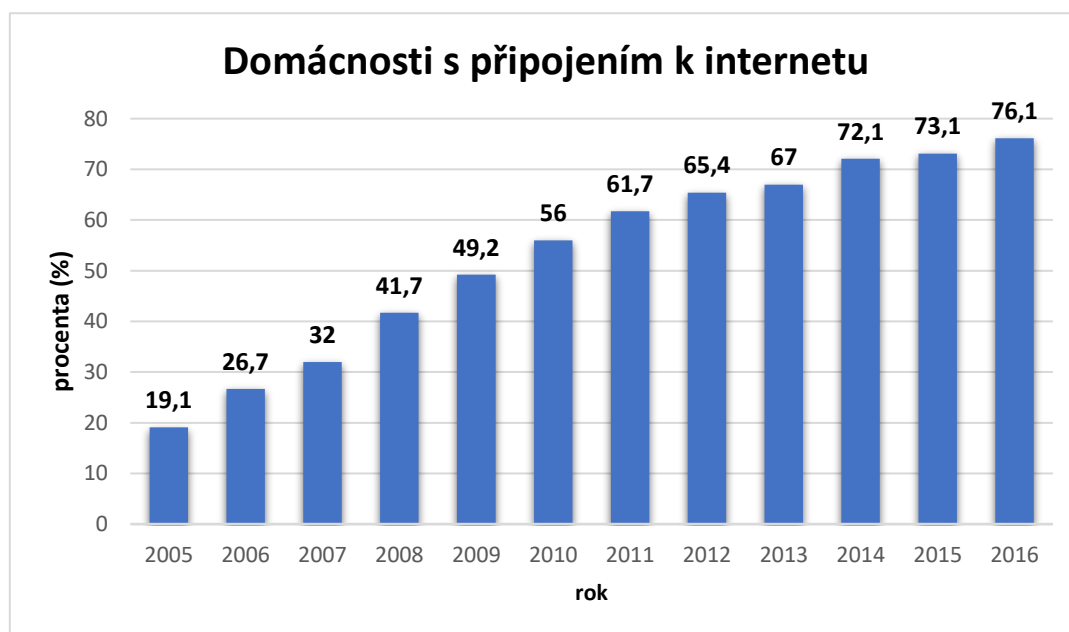
V dnešní době si naše společnost život bez internetu nedokáže skoro ani představit, a přitom internet jako takový není „starý“ ani 50 let. V roce 1969 vznikla první počítačová síť ARPANET (Advanced Research Projects Agency NETWORK). Tato síť je považována za předchůdce samotného internetu a jednalo se o experimentální vojenskou síť USA, kdy americká armáda vyvíjela nový prostředek k vzájemné komunikaci radarových stanic. O dva roky později, v roce 1971 vznikl e-mail, elektronická pošta a o necelých 10 let později,

v roce 1987 vznikl název „Internet“ a oficiální datum prvního připojení České republiky k internetu se považuje datum 13. února 1992. (Příkrylová, Jahodová 2010)

Dle statistik Českého statistického úřadu bylo v roce 2016 76,1 % domácností připojeno k internetu a jak je z obrázku č. 1 viditelné, procento domácností připojených k internetu od roku 2005 stále roste. (ČSÚ 2017)

Důležité je také zmínit kolik domácností v České republice je. Údaj je z roku 2011, kdy proběhlo poslední sčítání lidu, a v ČR bylo 4 104 635 domácností. V tomto roce, bylo připojeno k internetu již 61,7 % domácností, což je tedy přibližně 2,5 milionu domácností. (ČSÚ 2017)

Obr. č. 1: Domácnosti s připojením k internetu



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu 2017

Dle Českého statistického úřadu mají připojení nejčastěji bezdětné domácnosti se členy mladšími 40 let (97 %) a rodiny s dětmi (96 %), naopak domácnosti důchodců mají přístup k internetu pouze ve 31 %. Domácnosti jsou častěji připojené k internetu ve městech (80 %) než na venkově (76 %). Naopak ty domácnosti, které v průzkumu ČSÚ uvedly, že nemají přístup k internetu, nejčastěji udaly důvod, že o internet nemají zájem (80 %) nebo nemají dostatečné vědomosti pro jeho používání (38 %), většinou se jedná o domácnosti složené z důchodců. (ČSÚ 2017)

1.3 Internetový marketing

Spojením dvou předchozích pojmů – marketing a internet vznikne tzv. „*internetový marketing*“, který je v současné době označován spíše jako e-marketing, web-marketing, online marketing či digital marketing. Poslední dva pojmy zahrnují nejen internetový marketing, ale také marketing pomocí mobilů, tabletů apod., tedy prostřednictvím mobilních zařízení, které jsou v dnešní době běžně každodenně používány. (Janouch 2011)

Termín internetový marketing se snaží odkazovat na to, jak lze internet používat ve spojení s tradičními médii k získávání nových zákazníků a poskytování služeb těm stávajícím. Další pojem, který se užívá, je digitální marketing a jedná se o synonymum internetového marketingu, ale tento termín, slovní spojení častěji používají odborní pracovníci, specializované e-marketingové agentury či je používán v odborných publikacích. Jak je již zmíněno výše, digitální marketing má podobný, stejný význam jako elektronický, internetový marketing a oba dva tyto pojmy popisují marketing jako takový, který využívá elektronická média, jako jsou web, e-mail či interaktivní obrazovky a pracuje tak s digitálními daty, která se týkají zákazníků. (Chaffey, Ellis-Chadwick, Mayer, Johnston 2009)

Janouch definuje internetový marketing jako „*způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu.*“ (Janouch 2011, s. 19)

E-marketing je dle Kotlera (2007) dnes už tak zavedený, že bez pochyb nikdo neuvažuje o tom, že by se jednalo o něco úplně nového. Internetový marketing podpořil rozvoj tzv. e-business (internetové podnikání), e-commerce (internetové obchodování) a změnil tak nejen způsob podnikání, ale také vytvořil prostor pro nové podnikatelské možnosti.

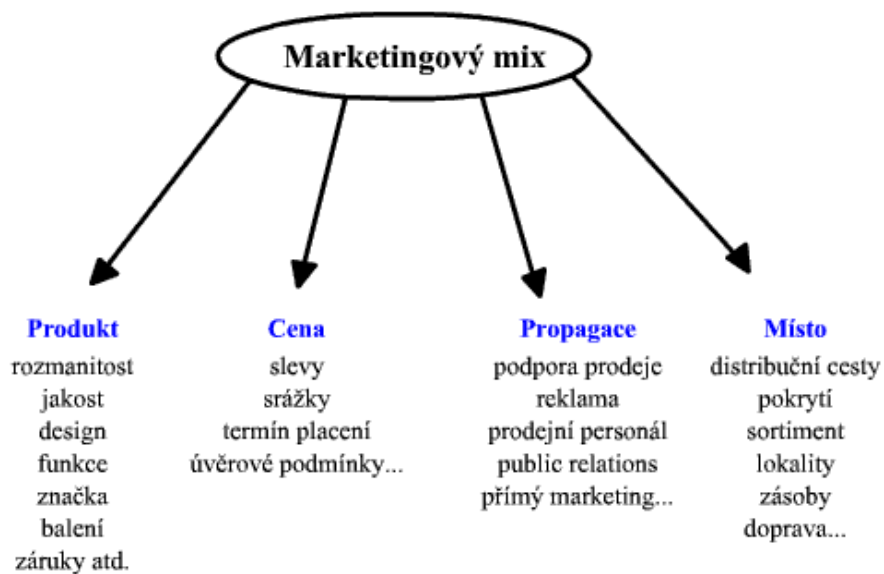
1.4 Marketingový mix

„*Marketingový mix je klíčový pojem marketingu. Za autora tohoto pojmu je považován Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School.*“ (Stehlík 2001, s. 93)

1.4.1 Koncepce 4P

„*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (**product**), cenová politika (**price**), komunikační politika (**promotion**) a distribuční politika (**place**).*“ (Kotler 2007, s. 70)

Obr. č. 2: Marketingový mix



Zdroj: Kotler 2000, s. 112

Další tři „P“ pro služby – Rozšířený marketingový mix

Pro služby jako takové je možné charakterizovat ještě další tři „P“ a jde o:

- people,
- proces,
- physical evidence.

Pojmem **people** zahrnuje všechny osoby, které přišly do kontaktu se zákazníkem v souvislosti s poskytovanou službou. Lze sem zařadit tedy nejen prodejce, či pracovníky zákaznického servisu, ale také například reklamační a jiná oddělení. Všechny tyto osoby by měly umět správně a vhodně komunikovat se zákazníkem v rámci podnikové etiky a zároveň by měly být správně motivovány. Pod druhým pojmem **proces** lze chápat veškerou podobu a nastavení podnikových procesů tak, aby tyto procesy byly spojeny s nabízenou službou či produktem a zároveň i vhodnou podporou. **Psychical evidence** je pro zákazníka důležitá, neboť služba je nehmotná, nemůže si na ní tedy sáhnout, a proto potřebuje „něco“, co mu pomůže při jeho rozhodování, ať už jsou to poskytnuté reference či ukázky služby, která mu bude poskytnuta. (marketingteacher 2018; m-journal 2008)

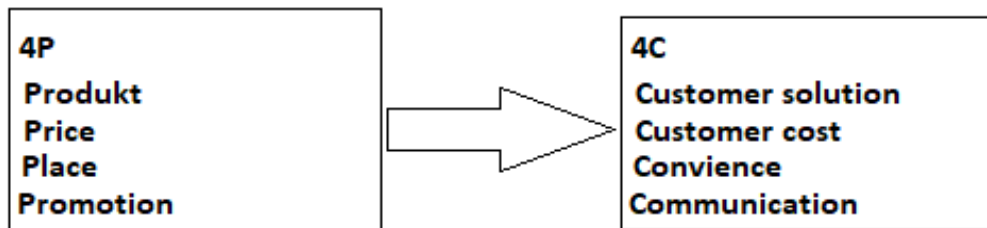
Marketingový mix 4P a internet

V knize *Jak využít internet v marketingu od Martiny Blažkové* (2005) jsou popsány 4P ve vztahu k internetu. ***Výrobek na internetu (= produkt)*** je zboží prodávané v e-shopech, informace, ale i samotné webové stránky. Rozlišují se produkty hmotné a nehmotné. Hmotné produkty mohou být přes internet pouze nabízeny a nakupovány a jedná se o různé druhy zboží, naopak výrobky nehmotné mohou být přes internet i dodávány, například software. U výrobků na internetu jsou velmi důležité tzv. doplňkové služby, mezi které lze zařadit rychlost dodání, záruky či míra informací, kterou poskytují prodávající o svých výrobcích. ***Cena na internetu*** představuje veškeré peněžní úhrady zaplacené na trhu za výrobek. Internetová cena se vyznačuje určitými charakteristikami, a to například tím, že cena na internetu je oproti ceně v kamenném obchodě více elastická a dá se tedy říci, že na internetu jsou ceny nižší než v kamenném obchodě, či například internetová cena se může měnit kdykoliv a její změna se projeví okamžitě apod. ***Distribuce na internetu*** se týká již výše zmíněných nehmotných výrobků, které lze dodávat prostřednictvím internetu a to například software, elektronické verze časopisů a knih, hudba, fotografie či různé služby (např. právní či technické poradenství). ***Komunikace na internetu*** nabývá na významu v důsledku globalizace a čím dál tím většího a rychlejšího rozvoje nových technologií. Nejběžnějším prostředkem komunikace na internetu je World Wide Web (www) a elektronická pošta. (Blažková 2005)

1.4.2 Koncepce 4C

Z produktově orientovaného modelu **4P** vychází model **4C**, který pracuje s jiným pojetím marketingových nástrojů a zohledňuje zákazníka a je označován jako „*mix nakupujícího*“ či „*mix zákazníka*“. **4C** je zkratka pro čtyři složky marketingového mixu dle Phillipa Kotlera. Prvky 4C jsou hodnota pro zákazníka (= produkt), celkové náklady pro zákazníka (= cena), pohodlí (= distribuce) a komunikace (= komunikace). (Blažková 2005)

Obr. č. 3: Marketingová koncepce 4P a 4C



Zdroj: vlastní zpracování dle Eger 2015, s. 20

Koncepce 4C a internet

Dle Janoucha (2014) koncept 4C tzv. „pohled zákazníka“, což uvádí i Blažková (2005), dle které, je pro podnik zásadní uvědomit si, jaké cílové skupiny chce oslovit a také kdo je její stávající zákazník, jaké jsou jeho potřeby a dle toho navrhnout konkrétní marketingový mix využívající internet. **Hodnota pro zákazníka na internetu** se zakládá na tom, že zákazník hledá hodnotu, tedy to, jak naplnit svá přání a potřeby a zároveň tuto hodnotu porovnává s konkurencí. Podnik by měl co nejlépe poznat přání a potřeby zákazníka a také o něm získat, co nejvíce informací, které by mohl poté uplatnit při rozhodování ohledně nabídky. Právě díky internetu je možné tzv. zosobnění, což je přizpůsobení, odlišení výrobků dle požadavků zákazníka. **Celkové náklady na zákazníka na internetu** jsou náklady, které zákazníci musejí vynaložit na to, aby výrobek získali, používali či například i vrátili, reklamovali. Na internetu může zákazník ušetřit náklady, jak finanční, tak časové, na druhou stranu mohou být skutečné náklady daleko vyšší, než původně vypadaly. **Pohodlí, komfort na internetu** souvisí s dostupností výrobku/služby a také s možností nákupu z pohodlí domova. Svou roli zde také má rychlost doručení, způsob doručení nebo záruční a pozáruční servis. **Marketingová komunikace na internetu** je čím dál tím důležitější, jak již bylo zmíněno výše u 4P a zároveň se jí věnuje celá následující kapitola.

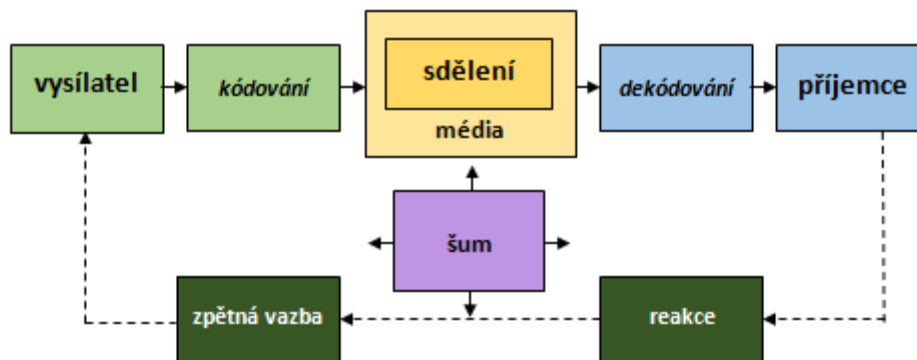
Pokud podnik užívá koncepci 4C, snaží se tak sdělit svým zákazníkům, jak velký užitek mohou získat, pokud vynaloží určité náklady na zakoupení produktu od podniku. (Jakubíková 2013)

1.5 Marketingová komunikace

Pokud se na pojem komunikace podíváme velmi zjednodušeně, můžeme komunikaci chápat jako proces sdílení informací.

Komunikace je základ marketingové komunikace. Philip Kotler (2013) zformuloval obecný model marketingové komunikace jako model komunikace od zdroje k příjemci, který je zobrazen na následujícím obrázku č. 4.

Obr. č. 4: Model komunikačního procesu



Zdroj: Kotler 2013, s. 520

K tomuto modelu Kotler (2013, s. 534) uvádí: „*Pokud chce marketingový pracovník vést účinnou komunikaci, musí rozumět vzájemným vazbám základních prvků účinné komunikace. Dva prvky představují dva hlavní subjekty v procesu komunikace – odesílatele a příjemce zprávy. Další dva prvky představují dva nejdůležitější nástroje komunikace – zprávu a média. Další čtyři prvky představují hlavní komunikační funkce nebo činnosti – kódování, dekodování, reakci a zpětnou vazbu. Posledním prvkem systému komunikace je šum.*“

Z této definice vyplývá, že pokud marketingový pracovník chce, aby byla komunikace se zákazníky efektivní, musí respektovat určitá pravidla a také měl by dbát na to, jak bude marketingové sdělení vnímáno zákazníky.

Cílem marketingové komunikace rozhodně není přímý prodej, ale jde spíše o podporu samotného nákupu, vyvolání potřeby a přání v lidech, v zákaznících. Janouch (2011) rozděljuje marketingové cíle na dvě skupiny a to, na ty cíle, co směřují k zákazníkovi, a na cíle komunikace od zákazníků. Marketingové cíle směřující od firmy k zákazníkovi velmi často souvisí s produktem a jde o poskytování informací o produktu, diferenciaci produktu, vytvoření a stimulaci poptávky po produktu či důraz na užitek a hodnotu výrobku. Druhá skupina cílů,

směřujících od zákazníků, je důležitá hlavně pro poznání zákazníků samotných, ale také jejich potřeb a přání či toho, co se jim líbí a nelíbí či jaké mají preference. (Janouch 2011)

S podporou nákupu, vyvolání potřeby a přání souvisí taktéž nově používaný byznys model SEE-THINK-DO-CARE. Tato metoda rozděluje zákazníky do čtyř fází nákupního chování. V první „SEE“ fázi se nachází všichni potenciaální zákazníci podniku, všichni ti, kteří mohou chtít využít nabízenou službu. V druhé fázi „THINK“ jsou to všichni eventuální zákazníci, kteří mohou požadovat podnikem nabízenou službu, ale hlavně již přemýšlí o tom, že by ji mohli chtít, uvažují nad tím, čímž se tato fáze liší od fáze první. Následující třetí fáze „DO“ zahrnuje všechny, kteří se rozhodli pro pořízení, koupí podnikem nabízené služby, produktu a mohou se více zajímat o portfolio podniku, certifikát aj. Do čtvrté, poslední fáze „CARE“ zařazujeme všechny zákazníky podniku, kteří nakoupili službu, produkt a mohli by nakoupit znovu. (Seduo 2018)

Dle Blažkové (2005, s. 70) by se *„podnik měl snažit co nejvíce usnadnit a automatizovat komunikaci pro zákazníky a zajistit nižší náročnost na provozní investice, například tím, že část komunikace přesune na web, do call centra nebo na email, chat či jiné prostředky. Podnik si musí uvědomit, že zákazníci nechtějí jen přijímat informace, ale vyžadují obousměrnou komunikaci.“* V dnešní době se přechází od masového přístupu k individualismu. Jde o to, že podnik se snaží o individuální přístup ke každému zákazníkovi, o připravování speciálních nabídek přesně na míru každému zákazníkovi a k tomu potřebuje znát, jak již bylo výše zmíněno, jeho přání, potřeby či preference. V této souvislosti se mluví o řízení vztahů se zákazníky, tzv. Customer Relationship Management (CRM), což je hlavní téma této práce a více se mu budeme věnovat v následující kapitole. (Blažková 2005)

CRM marketing zaměřený na vytvoření, udržování a upevňování vztahů se zákazníky lze rozdělit na dvě části – a to na přilákání zákazníka a na vytvoření vztahu se zákazníkem. Z časového hlediska je tento proces velmi dlouhodobý. (Science Direct 2014)

2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) je strategie podniku, která spočívá v navázání, udržování vztahů se zákazníky a uspokojování jejich potřeb.

2.1 Definice CRM

Dle Kozáka (2011, s. 10) „CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.“ Jiná definice (Hommerová 2012, s. 15) popisuje CRM jako „podnikatelskou filozofii a strategii pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály.“ Další definice popisuje systém CRM „jako soubor hardwarových a softwarových technologií a nástrojů podporujících celkovou strategii podniku vedoucí k poznávání zákazníků, posílení jejich loajality, zvýšení jejich zájmu o další výrobky a služby firmy. Úspěch CRM závisí na schopnosti získávat data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat je a přetvářet v nové obchodní procesy ovlivňující interakce se zákazníkem.“ (Blažková 2005, s. 71) Dle Peelena a Beltmana (2013) se CRM zabývá všemi aspekty identifikace zákazníků, vytváření znalostí o zákaznících, budování vztahů se zákazníky a také formováním těchto vztahů a v neposlední řadě se CRM zabývá tím, jak zákazníci vnímají podnik a jeho produkty.

Existuje ještě několik dalších definic CRM, ale dalo by se říci, že neexistuje žádná obecně uznávaná či hlavní. Nicméně z dostupných definic vyplývá, že řízení vztahů se zákazníky (CRM) je určitý proces, jehož cílem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů mezi zákazníky a podniky, přičemž jak zákazník, tak podnik chce mít maximální zisk či užitek z tohoto vztahu. Tím se zabývá fáze CARE z již dříve zmíněného modelu SEE-THINK-DO-CARE.

Tato fáze je pro podnik důležitá, neboť zvyšuje hodnotu vztahu se zákazníkem, což je hlavním cílem CRM. CARE se zabývá zákazníky, kteří již v minulosti u podniku nekoupili a předpokládá se, že v budoucnu opět svůj nákup zopakují. Podnik by se tedy měl snažit takovýmito zákazníkům „připomínat“ a zvyšovat tak jejich loajalitu. Ve fázi CARE jde hlavně o shromažďování informací o zákaznících, například pomocí registrace. Je zde důležitý oboustranný tok informací, a to nejen od zákazníka k podniku, ale i naopak. Jedná se především o různé databáze, historie objednávek apod. a taktéž o celkový aktivní vztah k zákazníkovi. (blueghost 2018)

2.2 Prvky CRM

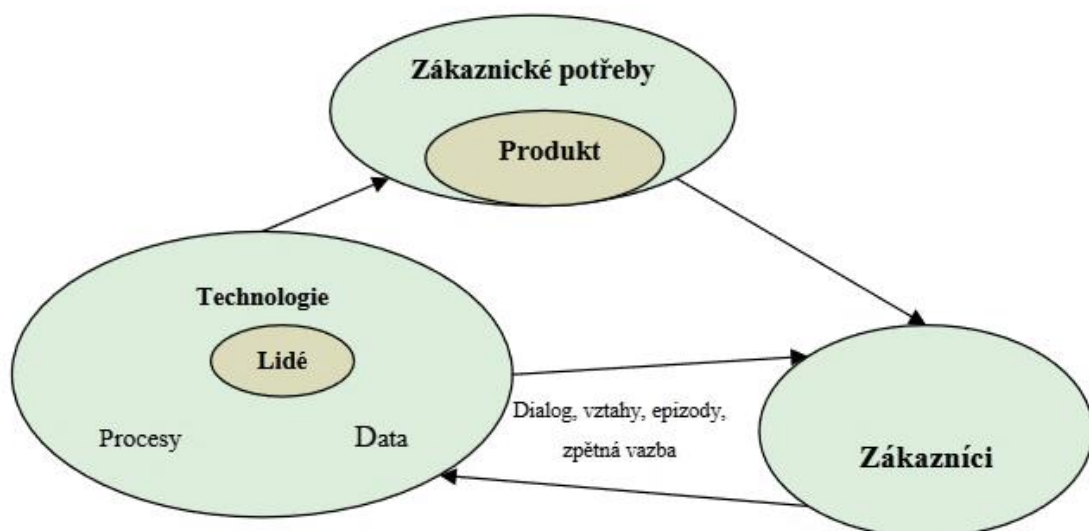
Každé efektivní CRM je postaveno na **4 základních stavebních kamenech**:

- lidé,
- procesy,
- technologie,
- data. (Chlebovský 2005)

Význam a účel těchto prvků nespočívá v detailním zaměření se na význam každého z nich, ale v komplexním pohledu na CRM. (Váchal Jan, Vochozka Marek a kolektiv 2013)

Provázanost těchto 4 základních stavebních kamenů CRM lze vidět na následujícím obrázku č. 5.

Obr. č. 5: Pilíře CRM a jejich vazby na zákazníky a jejich potřeby



Zdroj: Chlebovský 2005, s. 3

Lidé

První a důležitý prvek CRM jsou lidské zdroje – zákazníci i zaměstnanci. Pro firmu jsou důležité, jak potřeby zákazníka, tak aktivní účast všech zaměstnanců na CRM. Zaměstnanec může podnik různě motivovat, poskytovat jim školení, nové vzdělávání či workshopy. (podnikani.selskydum 2017)

Všichni zaměstnanci plní různé úkoly a mají své vlastní cíle, ale je důležité, aby lidé v oblasti prodeje, marketingu, správy IT či řízení sdíleli stejné a jasně definované cíle, kterých chtějí

dosáhnout pomocí CRM, a proto je potřeba, aby podnik organizoval průběžná školení či tréninky svých zaměstnanců tak, aby byli schopni používat CRM při své každodenní práci. (superoffice 2017)

Procesy, technologie

Optimální procesy orientující se na zákazníka zefektivňují CRM a zároveň použitím CRM roste komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Zavedením procesů a technologií spojených s CRM rychle roste efektivita práce. (Wessling 2003)

Pod slovem technologie se v tomto spojení skrývá software, výpočetní technika a celkové programové řešení a všechny tyto technologie zajišťují fungování CRM systému. Softwarové řešení v CRM je například automatizace některých procesů či databáze zákazníků, filtrování dat aj. (podnikani.selskydum 2017)

Dnešní technologie a jejich výkon umožňuje ve velmi krátkém čase obsloužit velký počet zákazníků a zároveň každého z nich individuálním způsobem. (Kozák 2011)

Data

Pro CRM jsou data (informace o zákaznících) nezbytná, protože podnik se snaží pochopit zákazníka, jeho přání a potřeby. Informace se mohou týkat, jak zákazníků samotných (kontakty, adresy), tak počtu každodenních prodejů, historií objednávek či například výsledků snah o získání nových zákazníků. Tyto požadované údaje musí mít pracovníci kdykoliv k dispozici, neboť umožňují podniku poskytovat vynikající služby zákazníkům v reálném čase díky efektivnímu využití těchto osobních informací. (Kotler 2013; Kozák 2011)

Big data a CRM

CRM využívá Big data hlavně proto, aby podnik vylepšil služby, které nabízí svým zákazníkům, ale také proto aby urychlil kontakt se zákazníkem či aby byl schopen předpovědět chování svých zákazníků. Kombinace big dat s dalšími interními údaji může být nápomocná právě ke zlepšení analýzy chování zákazníků. Proto podniky přikládají big datům velký význam, a to nejen proto, že jsou zákazníci pro podnik důležití, ale také proto, že big data jsou velmi obsáhlá a rozmanitá a dají se poměrně rychle získat. (searchcrm.techtarget 2015)

BI a CRM

Business intelligence (BI) pomáhá při řízení vztahů se zákazníky (CRM) poměrně přehledně nahlížet na firemní data a porozumět tak firemním procesům, obchodním souvislostem a slouží také jako podklad pro správná rozhodnutí v podniku. Data z BI umožňují podniku popsat

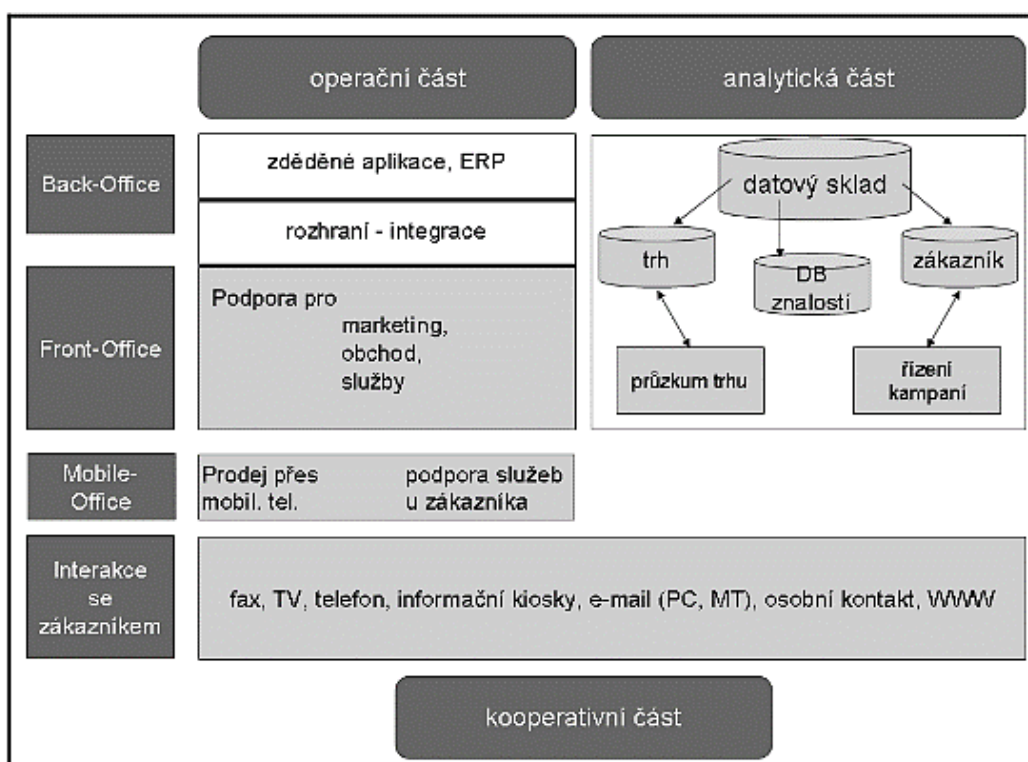
historii, současnost, a především vytvářet dlouhodobé předpovědi, na jejichž základě lze odhadovat budoucí vývoj podniku. Výstupem z BI jsou většinou grafy či tabulky. Využití BI v CRM je tedy poměrně obsáhlé a může sloužit pro vyhodnocování či plánování různých marketingových kampaní, odběrových míst, obchodních týmů, produktového portfolia, nabídky či zákaznických segmentů. (ccv 2018)

2.3 Architektura CRM

Řízení vztahů se zákazníky nespočívá pouze v implementaci CRM, jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, ale také v celopodnikové orientaci na zákazníka. (systemonline 2017)

CRM je zaměřeno na veškeré procesy týkající se zákazníků, a to jak na péči o stávající zákazníky, tak i na podporu pro získávání nových zákazníků, a vytváření služeb na míru každému z nich. Prostřednictvím CRM jsou vytvářeny a udržovány vztahy především s těmi nejhodnotnějšími, ziskovými zákazníky, tak aby byly tyto vztahy oboustranně prospěšné, jak pro zákazníka, tak pro podnik. Toto je možné zajistit pomocí 3 částí CRM systémů - operační, analytické a kooperační. (Hommerová 2012)

Obr. č. 6: Architektura CRM



Zdroj: Dohnal 2002, s. 60

2.3.1 Operativní část

Jak zobrazuje obr. č. 6, operativní část CRM se zabývá podporou prodeje, marketingu, a obchodu. Tato část slouží pro podporu interakcí se zákazníkem pomocí nejrůznějších kontaktních míst a kanálů. Primárním úkolem této části je zajištění efektivnosti existujících procesů. (Dohnal 2002; studentske 2017)

Je zřejmé, že pro zajištění funkčnosti CRM v podniku je potřeba využívat různé aplikace, které můžeme rozdělit na podpůrné aplikace (Back Office) a na aplikace využívané v kontaktu se zákazníkem (Front Office).

Podpůrné aplikace (Back Office)

Tyto aplikace byly dříve primárním zdrojem dat o zákazníkovi a nyní zajišťují a jsou nutné pro realizaci poskytovaných služeb a produktů. (Křížko 2002) Spadají sem nejčastěji aplikace ERP a SCM. **ERP** (Enterprise Resource Planning) neboli plánování podnikových zdrojů, což zahrnuje samotné plánování, jak zásob, tak nákupů či prodejů, marketing, finance či personalistiku. **SCM** (Supply Chain Management) neboli řízení, optimalizace dodavatelského řetězce, jež spojuje dva základní požadavky – soustavný tlak na snižování nákladů a dosažení spokojenosti zákazníka. (studentske 2017)

Aplikace využívané v kontaktu se zákazníkem (Front Office)

Jak již z pojmenování aplikací vyplývá, využívají se hlavně v kontaktu se zákazníkem a tyto aplikace jsou zaměřené na podporu prodeje, marketingu a služeb. Patří sem aplikace:

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

SFA neboli automatizace prodejních sil či aplikace podporující práci obchodníka prostřednictvím různých nástrojů pomocí automatizace prodejní síly – jedná se například o podporu prodeje přes web či formou osobního prodeje. Tyto aplikace usilují o zefektivnění prodejního týmu. (whatis.techtarget 2011; systemonline 2017)

Aplikace pro prodej přes webové stránky umožňují zákazníkovi samoobsluhu, tudíž si může daný produkt objednat sám bez jakékoliv pomoci. Aplikace pro osobní prodej umožňují obchodnímu zástupci vidět informace o zákazníkovi, nahlížet na podniková data i mimo podnik přes vzdálený přístup například pomocí notebooku či tabletu, což zvyšuje pravděpodobnost uzavření obchodu. (systemonline 2017)

SFA pomáhá automatizovat prodej hlavně díky určení portfolia produktů, nastavení prodejních cen či pomocí prognóz prodejů. (Kurbel 2013)

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

Tyto aplikace podporují marketing a mají dvě základní funkce – řízení marketingových kampaní a sdílení informací o zákaznících s oddělením péče o zákazníka. (systemonline 2017) Tato aplikace zachycuje možnosti týkající se zákazníka, různá data o zákaznících, která se mohou následně použít v target či direct marketingu. (Kurbel 2013)

Do první funkce EMA lze zařadit vytváření marketingového plánu, výběr cílové skupiny, sledování a vyhodnocování marketingové kampaně apod. Další funkcí EMA je sdílení informací o zákaznících, které podnik může získat například pomocí analýzy chování zákazníků, kdy kontaktní centrum zaznamenává reakce zákazníků (pozitivní i negativní) na danou marketingovou kampaň a podnik na základě získaných informací může reagovat. Pomocí analýzy zákazníků může podnik získat užitečné informace, podklady pro budoucí cílený přímý marketing. (Kurbel 2013; systemonline 2017)

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

Základem této aplikace je opět kontaktní centrum, které je v neustálém kontaktu se zákazníky. Cílem CSS je udržování a rozšiřování dobrých vztahů se zákazníky a zákaznické centrum zpracovává požadavky ze všech komunikačních kanálů (telefon, e-mail, osobní kontakt, ...). Jedná se hlavně o call centra, technickou (help desk) či zákaznickou podporu, popřípadě možnost samoobsluhy zákazníka na webu. (Kurbel 2013; systemonline 2017)

2.3.2 Analytická část

„V analytické části se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM.“ (Dohnal 2002, s. 63) Analytická část CRM podporuje obchodní procesy a od operativní části CRM se liší tím, že s nimi zákazník nepřijde přímo do styku, ale ovlivňují chování podniku směrem k zákazníkovi. (systemyonline 2017)

Úkolem analytické části CRM je shromažďovat data o zákaznících, tato data analyzovat a hledat mezi nimi vztahy, souvislosti a všechny tyto informace dále využívat ve prospěch jak podniku, tak zákazníka. (Dohnal 2002)

Analytické CRM slouží pro podporu strategického rozhodování a k odhalování skrytých informací pro snadné pochopení a předvídání potřeb, preferencí a chování zákazníků a zahrnuje především činnosti jako analýzu chování a segmentaci zákazníků. (Hommerová 2012; systemyonline 2017)

Dle Wübenna (2009) využívá analytické CRM obrovské množství údajů o zákaznících, o jejich činnostech či o vzájemném působení těchto zákazníků. Analytické CRM poukazuje na vývoj a řízení dlouhodobějších vztahů se zákazníky pomocí automatizace, databází či pomocí různých marketingových aktivit.

Segmentace zákazníků

Hlavním úkolem analytického CRM je formulovat skupiny zákazníků se stejným nebo podobným chováním. Dle publikace od autorů Tsiptsis a Chorianopoulos (2009) je segmentace zákazníků proces rozdělení zákaznické základny na odlišné a vnitřně homogenní skupiny za účelem rozvinutí diferencovaných marketingových strategií na základě zjištěných charakteristik skupin zákazníků. Segmenty zákazníků jsou základním kamenem pro každé CRM, neboť žádný podnik s několika tisíci zákazníky není schopen definovat několik tisíc komunikačních strategií, které budou říkat, jak má být s daným, jedním zákazníkem jednáno. Z tohoto důvodu jsou definovány zákaznické segmenty. Prvním krokem segmentace je průzkum trhu a následné profilování segmentů. Výsledkem analýzy může být skupina zákazníků (např. věk 40 a 50 a bydliště malé město: do 5000 obyvatel), o kterém analytický systém CRM podniku dává informaci například ohledně obrátu, zisku, počtu nákupů či o konkrétním „lákavém“ segmentu zákazníků, kteří by mohli být pro podnik cíloví, nejhodnotnější. (systemyonline 2017; managementmania 2016)

Analýza chování zákazníků

Analýza chování zákazníků je pro podnik důležitá hlavně z důvodu predikce chování zákazníků na základě historických dat o zákazníkovi a jeho chování. Tyto analýzy jsou prováděny analytickým CRM systémem a konkrétně pomocí různých algoritmů a statistických výpočtů. Na základě této analýzy chování lze určit tzv. cross selling model, kdy lze zjistit reakci zákazníka na další nabídku služby či produktu od podniku, či díky analýze chování můžeme zjistit pravděpodobnost odchodu zákazníka, nebo alespoň pravděpodobnou odezvu na podnikovou kampaň. (systemonline 2017)

K tomu, aby analytická část fungovala tak, jak má a byla jádrem samotného CRM jsou zapotřebí vazby mezi CRM a **business intelligence**, které jsou v současné době čím dál tím víc významné. „*Business intelligence (BI) jsou aplikace IS/ICT určené pro vedoucí pracovníky podniků pro účely analytických a plánovacích činností.*“ (Dohnal 2002, s. 83) Jak již bylo zmíněno v předešlé části práce BI pomáhá podniku nahlížet na firemní data

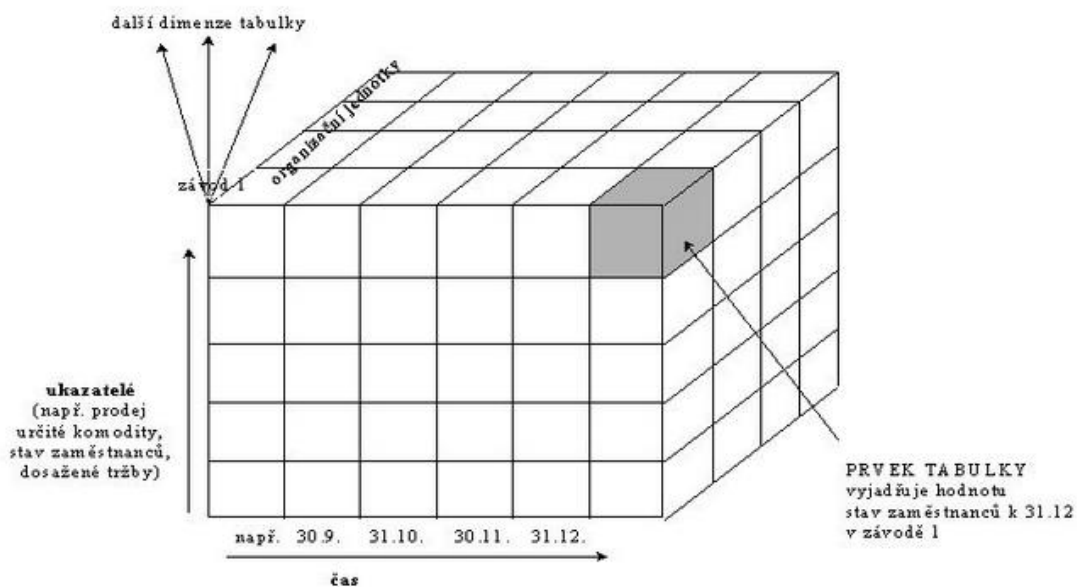
a na základě získaných poznatků napomáhá plánování a vyhodnocování činností týkajících se CRM. (ccv 2018)

Do aplikací BI zahrnujeme:

- datové sklady (data warehouses)
- dolování dat (data mining)

Základní princip, na kterém jsou tyto aplikace založeny, je několika-dimenzionální tabulka. Jde v podstatě o „n-dimenzionální Rubikovu kostku“, kterou znázorňuje následující obrázek č. 7 a která je naplněná nejdůležitějšími podnikovými daty, která se mohou velmi rychle a pružně měnit. (Dohnal 2002)

Obr. č. 7: Princip multidimenzionální databáze



Zdroj: Dohnal 2002, s. 84

Datový sklad je úložiště, kde jsou sbírána a uschovávána data o zákaznících, včetně historie jejich kontaktů a transakcí. Uživatelé tohoto systému jsou schopni z datového skladu získat potřebná data pro jejich analýzu. A tato analýza může podniku pomoci lépe porozumět situaci, ve které se momentálně nachází. Datový sklad je základním kamenem pro správné fungování business intelligence a pomocí uschovaných dat napomáhá podniku neopakovat chyby, ba naopak se z nich poučit a využít je ve svůj prospěch. (Westerman 2001; systemyonline 2017)

Dolování dat „je proces výběru, prohledávání a modelování ve velkých objemech dat sloužící k odhalení dříve neznámých vztahů mezi daty za účelem získání obchodní výhody.“

(systemyonline 2017) Dolování dat je technologie, která využívá automatické hledání k nalezení doposud neznámých závislostí v datech a spolu s ostatními analytickými nástroji slouží k modelování budoucího chování zákazníků podniku. (Křižko 2002)

2.3.3 Kooperativní část a kontaktní centra

Tato část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky. Zákazník může s podnikem navázat kontakt například pomocí call center, obchodních zástupců, klasické korespondence či pomocí e-mailu nebo webových stránek, sociálních sítí. (Dohnal 2002)

Vzhledem k tomu, kolik je možností a druhů navázání kontaktu mezi zákazníkem a podnikem vznikají tzv. **kontaktní centra**, která vznikají hlavně díky snaze o individuální kontakt se zákazníkem, a to prostřednictvím všech kanálů. Jedná se o telefony, faxy, elektronickou poštu, webové stránky a přenos hlasu po internetu. Každý zaměstnanec kontaktního centra prošel příslušným školením a má k dispozici veškeré informace o historii vztahu se zákazníkem, o dalších obchodních plánech podniku a samozřejmě i o produktech a jejich cenách. Zaměstnanci centra jsou tedy specialisté ve svém oboru, kteří se podrobují měření výkonnosti a také mají odpovídající motivační ohodnocení. Funkcí kontaktních center v dnešní době není jen řešení stížností, ale hlavně reálná podpora řízení vztahů se zákazníky. (Dohnal 2002)

2.4 Pracovníci v CRM

V předchozích částech této práce bylo popisováno CRM jako určitý proces či technologie, ovšem na začátku této práce, konkrétně v části 2.2 Prvky CRM, byli zmíněni i lidé a to, jak zákazníci, tak zaměstnanci.

Aby bylo podnikové CRM úspěšné, je potřeba, aby si podnik zvolil vhodné zaměstnance, a to nejen ty s profesionálním přístupem, ale také ty, jež jsou náležitě a dostatečně motivováni a odměňováni na základě měření jejich výkonu. (Dohnal 2002)

Pracovník v CRM by měl dle Dohnala (2002) mít důslednou **koncentraci na potřeby zákazníka**, což lze chápat jako schopnost nahlížet na veškeré aktivity podniku v souvislosti se zákazníkem. Zaměstnanec podniku využívající CRM by měl být v jisté míře také **soutěživý a měl by mít vůli prosadit se**, což přispívá například ke zvyšování prodejů, obratu či naopak snižování počtů stížností apod. Pracovník CRM by měl být **rozhodný** a měl by umět **improvizovat**, neboť zákazníci očekávají rychlou, včasnou reakci, ale také co nejkvalitnější

péči. Zaměstnanec by měl být taktéž schopen **pracovat v týmu** a zároveň **tým vést**, což můžeme chápat jako týmovou, pracovní spolupráci a komunikaci za účelem rychlého uskutečnění dohodnuté aktivity týkající se obsluhy zákazníků.

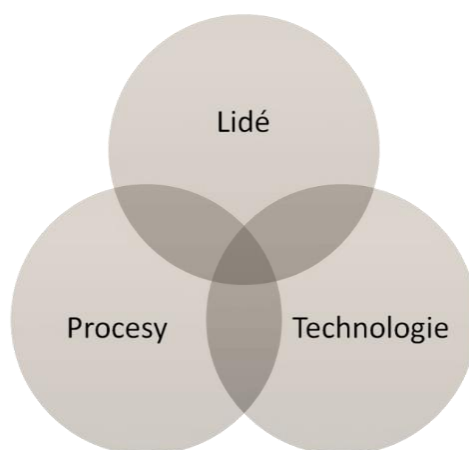
Dle autora Alok Kumar Ray (2013) je důležitá nejen organizační struktura kontaktního centra, ale také zvyšování odbornosti a náležitá motivace zaměstnanců, neboť náklady na pracovní sílu tvoří více než 60 % provozního rozpočtu kontaktního centra. Zaměstnanci by tedy měli být nejen řádně a pravidelně proškolení a obeznamováni jak s programy CRM, tak s novinkami, či změnami v produktovém portfoliu podniku, ale taktéž náležitě motivováni, neboť dle Lošťákové (2013) se jedině vysoce motivovaný zaměstnanec ztotožní, sjednotí s cíli podniku a je pak ochotný těmto cílům přizpůsobit i své osobní cíle a podávat pak maximální výkon.

2.5 Implementace CRM

Implementace CRM je celopodnikový proces, který se týká každého zaměstnance a je nutné postupovat systémem od obecného ke konkrétnímu. Jedním z hlavních procesů (core proces) je kontakt se zákazníkem. Ostatní procesy by se měly změnám spojeným s realizací CRM přizpůsobit. Jako první krok realizace se obvykle uvádí stanovení klíčových osob, které budou tzv. nositeli změny v podniku a které budou předávat myšlenky CRM dalším zaměstnancům. Pomocí dnešních IT technologií je možné, aby se na procesech implementace podíleli samotní zákazníci a to tak, že díky vzájemné komunikaci mezi zákazníkem a podnikem se tvoří databáze dle požadavků zákazníka a vzniká tak vzájemně prospěšný vztah. Určením vzájemného prospěchu si podnik identifikuje pro něj ty nejhodnotnější zákazníky, na které se musí především zaměřit. (Wessling 2003)

Pro úspěšnou implementaci je důležité, aby se 3 základní prvky CRM (lidé, technologie a procesy) vzájemně propojily a doplňovaly a byly podporovány, podloženy čtvrtým základním prvkem - daty.

Obr. č. 8: Prvky úspěchu implementace CRM



Zdroj: hrleader 2018

2.6 Hlavní výhody CRM systému pro podnik

Implementace a použití CRM v podniku musí přinášet výhody, které v konečném efektu vedou k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. (Kozák 2011)

Dle Michaela Bock (2010) může podnik využívat následující tři výhody, a to za předpokladu, že si vytvořil a využívá dobře fungující CRM. Tyto výhody jsou:

Podnik si **dokáže identifikovat své klíčové zákazníky** a díky nim vytvořit značnou část svých příjmů, neboť se zde uplatňuje známé pravidlo 80/20, což znamená, že „pouze“ 20 % zákazníků může společnosti přinést až 80 % zisku. Dále podnik může **pracovat na prohlubování a rozvíjení vztahů s těmito zákazníky**, a tak se o těchto zákaznících dozvědět více a díky tomu snížit například náklady na obsluhu těchto zákazníků a ostatní náklady, neboť pro podnik je mnohem nákladnější a obtížnější získávání nových zákazníků než udržování těch stávajících. Třetí výhoda dle této publikace je ta, že podnik může **vytvářet segmenty zákazníků**, což je taktéž důležité a již to bylo zmíněno dříve u analytického CRM.

Dle autorů Wesslinga (2003) a Kozáka (2010) je zde více výhod. Některé přínosy se projeví až po určité době, ale jsou přínosy, které se projeví ihned po zavedení CRM v podniku. Jsou to:

Bezproblémový průběh obchodních procesů – díky jednotné databázi informací o zákaznících může podnik omezit obchodní procesy pouze na ty prvky, které jsou pro zákazníky přínosem a tím i snížit náklady na řízení procesů se svými zákazníky. **Více individuálních kontaktů se zákazníky** – s využitím nástrojů CRM jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje apod. je možné přeměnit masovou anonymní komunikaci na komunikaci přímo na míru každému zákazníkovi. **Více času na zákazníka** –

díky CRM se zefektivní průběh procesů a ušetřený čas může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. **Odlišení se od konkurence** – zavedením CRM je možné odlišit se od konkurence, protože podnik, který využívá CRM má lepší vztahy se zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. **Vylepšení image** – podniky, které využívají CRM, mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních potřeb zákazníků, díky čemuž si podnik může získat důvěru svých zákazníků a například také i ústní propagandu. **Přístup k informacím v reálném čase** – díky datovým skladům a dolování dat má podnik přístup k informacím o zákaznících téměř okamžitě a také může téměř okamžitě reagovat na vzniklé situace. **Spolehlivé a rychlé předpovědi** – díky dolování dat je systém schopen zaznamenat jakoukoliv změnu a poskytnout tak odpovědným pracovníkům spolehlivou předpověď dalšího vývoje. **Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami** – operativní část CRM „zlepší“ komunikaci mezi marketingem, odbytem a službami, k čemuž samozřejmě nedojde samovolně po zavedení CRM, ale je zde zapotřebí dbát na řádné vyškolení personálu těchto oddělení. Základem úspěšné práce odbytu může být členění zákazníků prováděné marketingem a naopak znalosti, které podnik získá při odbytu produktů, může využít při plánování marketingových kampaní. **Nárůst efektivity týmové spolupráce** – CRM procesy a technologie propojují veškeré informace ohledně zákazníků a tím dojde k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů a tím i k nárůstu efektivity. **Růst motivace pracovníků** – vzhledem k dostupnosti informací v systému CRM většinou v podniku nedochází k výrazným informačním nedostatkům nebo informačním mezerám. Každému zaměstnanci je poskytována odpovídající podpora jeho každodenní práce a měl by být řádně proškolen. Většinou platí, že podnik, který má řádně a důkladně zaveden systém CRM, má více spokojených zaměstnanců a tím se snižuje i fluktuace. (Wessling 2003; Kozák 2011)

3 PROFIL ZVOLENÉHO PODNIKU

Pro účely této práce bylo spolupracováno s podnikem Plzeňský Prazdroj, a.s., který sídlí v Plzni, konkrétně v ulici U Prazdroje 64/7, Východní Předměstí.

Obr. č. 9: Logo společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.



Zdroj: Prazdroj 2018

3.1 Předmět podnikání

Mezi základní a zřejmě i nejnámější předmět podnikání společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. patří pivovarnictví a sladovnictví, ale dále také: (or.justice 2018)

- truhlářství, podlahářství,
- hostinská činnost,
- výroba a prodej tepla,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě věcí,
- zámečnictví, nástrojářství,
- opravy silničních vozidel,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.2 Poslání, cíle a vize

Společnost Plzeňský Prazdroj je lídr pivovarnického průmyslu v České republice, což je pro podnik jistě úspěch, pocta, ale aby si podnik tuto pozici na českém trhu udržel,

je potřeba, aby se neustále vyvíjel a přizpůsoboval okolnímu prostředí. A to nejen kvůli svému rozvoji, růstu, či zvyšování konkurenceschopnosti, ale také proto, že je neustále sledován, jak svými zákazníky, tak konkurenčními podniky, čehož si je ale podnik dobře vědom, a proto je jak společensky odpovědný, tak uplatňuje zásadu transparentnosti a férové hospodářské soutěže.

Společnost si ve své poslední zprávě o odpovědnosti z roku 2015 stanovila několik cílů, které by chtěla do roku 2020 naplnit, neboť si je podnik vědom, že svých úspěchů může dosáhnout pouze za podpory a respektu ke svému okolí. (Prazdroj 2016)

První z nich se týká společenského světa, kdy by si společnost přála, aby byly její produkty vyráběny, propagovány, prodávány a konzumovány odpovědným způsobem. Tento cíl by společnost chtěla naplnit pomocí efektivních komunikačních kampaní a partnerskými aktivitami, jejichž cílem bude podpořit zodpovědnou a umírněnou konzumaci piva. Za tímto účelem je již od roku 2013 pořádána akce Respektuj 18!, která je výsledkem spolupráce Magistrátu města Plzně, Plzeňského Prazdroje, Centra protidrogové prevence a Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. (Respektuj18, 2017) Dalším cílem společnosti je zrychlit sociální rozvoj a růst prostřednictvím dodavatelsko-odběratelského řetězce a tím vytvořit prosperující svět, ve kterém porostou příjmy a zvýší se kvalita života. Příkladem této spolupráce je například pořádání školení zaměstnanců hospod a restaurací či různé investice, podpora neziskových organizací a zefektivnění tak života obyvatel v okolí působení pivovaru. Třetím cílem společnosti je snížení množství odpadů a emisí CO₂ a to o 25 % oproti roku 2010, a to hlavně dodržováním nejvyšších enviromentálních standardů podle mezinárodně uznávaných norem (ISO 14001: Systém environmentálního managementu; ISO 9001: Řízení kvality; HACCP: Nezávadnost potravin). Poslední dva hlavní cíle podniku jsou zaměřeny na snížení spotřeby vody a udržování a zodpovědné využívání půdy pro pěstování pivovarnických surovin. (Prazdroj 2016)

Společnost by v následujících letech chtěla chránit svoji marži a současně udržitelným způsobem zvyšovat tržní podíl a rozšiřovat produktovou kategorii. S čímž souvisí vize i mise společnosti, které zní: „*V roce 2018 být nejobdivovanější nápojovou společností v České republice a na Slovensku.*“ a „*Přinášet lidem osvěžení a společenské vyžití, zlepšovat životní podmínky a pomáhat v rozvoji komunit.*“ Společnost chce tedy dosáhnout toho, aby nejen vlastnila a nadále rozvíjela svoje produkty, které jsou známé i mimo území České republiky, a udržela si tak pozici lídra v tomto odvětví, ale také, aby každý člověk, který dostane chuť

na pивní nápoj si jako první vzpomněl na jednu ze značek vyráběných podnikem. (interní zdroj společnosti 2018)

3.3 Historie

Plzeňský Prazdroj, a.s. byl založen a postaven již v roce 1842 právovárečnými měšťany města Plzně. Pivo se v Plzni ale vařilo i před rokem 1842, u jednotlivých právovárečných občanů. Jeho kvalita ovšem byla různá, a proto se měšťani dohodli, že si postaví vlastní Měšťanský pivovar, kde byla pod vedením Josefa Grolla-sládka, uvařena první várka piva. (Prazdroj 2017)

V roce 1856 došlo k prvnímu exportu plzeňského piva, a to do Vídně, kdy bylo doručeno 65 věder. Později v druhé polovině devatenáctého století začal podnik expandovat po Evropě a později i do Ameriky. Spolu s tím, jak rostla obliba plzeňského piva, se objevovaly jeho napodobeniny, a proto si roku 1859 nechává Měšťanský pivovar zaregistrovat známku „Pilsner Bier“. Díky rozmachu a exportu zahájil 15. října 1870, tedy 28 let od vzniku, provoz První plzeňský akciový pivovar (dnes Gambrinus), který byl založený 20 podnikateli v čele s Emilem Škodou. V roce 1874 vzniká další pivovar, konkrétně ve Velkých Popovicích. (Prazdroj 2018)

Psal se rok 1898, kdy vznikla nová ochranná známka Pilsner Urquell – Plzeňský Prazdroj, která byla a stále je vzorem pro všechna piva plzeňského typu. V roce 1913, před první světovou válkou, expanduje pivovar do 34 zemí včetně Egypta. O necelých 10 let později, v roce 1922, byla zaregistrována nová obchodní značka velkopopovického Kozla. Mezi lety 1925 a 1933 došlo ke spojení plzeňských pivovarů a v roce 1933 byly v Plzni dva pivovary, a to Měšťanský pivovar a Plzeňské akciové pivovary, ovšem v roce 1946 došlo ke znárodnění pivovarů a vznikl jeden národní podnik. (Prazdroj 2018)

Roku 1965 byla v Nošovicích na severní Moravě zahájena stavba nového pivovaru, kde byla první várka piva uvařena rok poté, konkrétně 3. prosince 1970, a pivo dostalo jméno Radegast podle staroslovanského boha slunce, ohně a pohostinnosti. Tento pivovar v roce 1991 spolupracoval s curyšským pivovarem Hürlimann, kde se vyrábělo nealkoholické pivo Birell. (Prazdroj 2018)

V roce 1994 byla společnost přejmenována a vznikla akciová společnost Plzeňský Prazdroj. Roku 1999 byla schválena fúze Plzeňského Prazdroje a.s., pivovaru Radegast a pivovaru Velké Popovice, v tomto samém roce se společnost Plzeňský Prazdroj a.s. stala součástí většího celku South African Breweries plc. V roce 2002 byla fúze dokončena a vznikla společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem na adrese U Prazdroje 7, Plzeň - Východní Předměstí 301 00, jak jej známe dodnes. (Prazdroj 2018)

3.4 Současnost

V současné době je společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. významným výrobcem a exportérem českého piva, které vaří ve čtyřech svých pivovarech:

- Plzeňský Prazdroj v Plzni,
- Gambrinus v Plzni,
- Radegast v Nošovicích,
- Velké Popovice ve středních Čechách.

Výrazně taktéž stoupla návštěvnost těchto pivovarů, v roce 2016 navštívilo trasy či programy pivovarů přes 882 tisíc návštěvníků. Do Plzeňského Prazdroje zavítalo 750 tisíc lidí, do Velkých Popovic 88 tisíc lidí a do Nošovic téměř 44 tisíc návštěvníků. (Prazdroj 2018)

Od roku 2017 je společnost součástí globální skupiny Asahi, konkrétně od 31. března 2017. Asahi Group Holdings je 12. největší výrobce piva na světě a plzeňský Pilsner Urquell považuje za velmi silnou prémiovou značku. V září 2017 proběhla akvizice středoevropských pivovarů skupinou ASAHI a společnost spadá pod jednotku ABEL (Asahi Breweries Europe Ltd). (Ceskenoviny 2017; Prazdroj 2017)

Plzeňský Prazdroj má přibližně 45procentní podíl na českém trhu a od dubna 2015 do března 2016 měla společnost zisk před zdaněním 3,7 miliardy korun a v tomto roce se prodalo přes 20,5 milionu hektolitrů piva a taktéž byla společnost oceněna Zlatým certifikátem v soutěži TOP odpovědná velká firma 2016, a to hlavně díky dlouhodobému přínosu týkajícího se společenské odpovědnosti. (Ceskenoviny 2017, Prazdroj 2017)

3.4.1 Organizační struktura

Od září 2017 stojí v čele pivovaru nový generální ředitel Grant Liversage, kterému je 50 let a pochází z Jižní Afriky. Pod generálního ředitele spadají úseky Export, Finance – IT, Firemní vztahy a komunikace, Lidský kapitál, Marketing, Obchod a distribuce, Odběratelsko-dodavatelský řetězec a Technický úsek, jak můžeme vidět na následujícím obrázku č. 10. Všechny tyto úseky, kromě exportu, mají své ředitele jednotlivých úseků, kteří podávají hlášení generálnímu řediteli. (Prazdroj 2018)

Obr. č. 10: Organizační struktura Plzeňského Prazdroje, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních údajů 2018

3.4.2 Pivovary

Jak již bylo zmíněno výše, v současné době se pivo vaří ve čtyřech pivovarech, které jsou rozmístěné po celé České republice, jak můžeme vidět na následujícím obrázku č. 11. Všechny tyto pivovary splňují certifikáty ISO 9001 a ISO 14001. Plzeňský Prazdroj, a.s. jako jediná pivovarnická společnost v České republice vlastní oba dva tyto certifikáty. Tyto certifikáty potvrzují, že společnost dbá na ochranu životního prostředí a taktéž, že je ve společnosti úspěšně zaveden systém řízení kvality. (Prazdroj 2018)

Obr. č. 11: Pivovary společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.



Zdroj: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2016

Plzeňský Prazdroj, a.s. v Plzni, kde najdeme pivovary dva - Pivovar Pilsner Urquell a Pivovar Gambrinus. V každém z těchto pivovarů se vaří stejnojmenná piva. Nejznámější částí plzeňského pivovaru je jeho historická brána. (Prazdroj 2018; Gambrinus 2018)

Pivovar Velké Popovice a.s. byl založen pražským baronem Ringhofferem v roce 1874, pivovar tedy stojí poblíž Prahy již více než 140 let. V tomto pivovaru se vyrábí tradiční značky jako Velkopopovický Kozel světlý, tmavý, 11 či Prémium. (Pivovar.Kozel 2015)

Pivovar RADEGAST a.s. se nachází v Nošovicích na severní Moravě a jak již bylo zmíněno v jiné části této práce (historie) stavba pivovaru byla zahájena v roce 1965 a v roce 1970 zde byla uvařena první várka piva. V roce 1998 se Radegast stal oficiálním partnerem českého olympijského týmu na zimní olympiádě v Naganu a dá se říci, že tato hokejová spolupráce trvá dodnes, neboť od roku 2012 je Radegast oficiálním partnerem hokejové české extraligy. V pivovaru se vyrábí stejnojmenná piva, a to Radegast Ryze hořká 12 a Radegast Rázná 10, která byla uvedena na trh v roce 2017. S těmito produkty se pojí i slogan „Život je hořký. Bohudík.“ (Radegast 2018)

3.4.3 Značky

„Značky Plzeňského Prazdroje jsou nedílnou součástí národního dědictví a české pivní kultury. Naše piva a ostatní nápoje vaříme podle původních receptur a stejně jako naši předkové pečujeme o jejich nejvyšší kvalitu. Naším cílem je milovníkům piva v Česku i po celém světě přinášet skrze naše nápoje radost a potěšení.“ (Prazdroj 2018)

Ve výše zmíněných pivovarech se vyrábí celkem 9 značek piv. Nejznámější značkou je bezesporu **Pilsner Urquell**, světlý prémiový ležák a zakladatel kategorie piv plzeňského typu. Další vyráběnou značkou je **Excelent**, který je cílem hlavně na mladé lidi, a jedná se o třikrát chmelené pivo. Další a jedna z nejprodávanějších pivních značek v České republice je **Gambrinus**, jež je nositelem chráněného zeměpisného označení České pivo. Další známá značka, která je totožná s názvem pivovaru, kde se vyrábí, je **Radegast**, jehož nezaměnitelná chuť a říz hořkého piva jsou výsledkem umu Nošovických sládků. Ve Velkých Popovicích se vyrábí již výše zmíněný **Kozel** a jedná se o nejvyhledávanější regionální značku piva a zároveň dle průzkumů společnosti je to nejprodávanější pivo v České republice. Jediný nealkoholický produkt společnosti je znám pod značkou **Birell**, jehož produktová nabídka je velice široká a zahrnuje například i ovocné varianty, které byly v roce 2017 rozšířeny o řadu **Birell Botanicals. Master** je další produkt Plzeňského Prazdroje a jedná se o pivní speciály, které jsou specifické lahodnou hořkostí. Mezi méně známé značky se řadí **Klasik** a **Primus**,

kteří spadají do nižší cenové kategorie. Tyto dvě značky nevyhledávají labužníky, ale konzumenty, tedy ty, kteří vyhledávají kvalitní značku piva za nižší cenu. Mezi produkty Plzeňského Prazdroje patří také cidery **Kopparberg**, **Kingswood** a **Frisco**.

Obr. č. 12: Produkty Plzeňského Prazdroje, a.s.

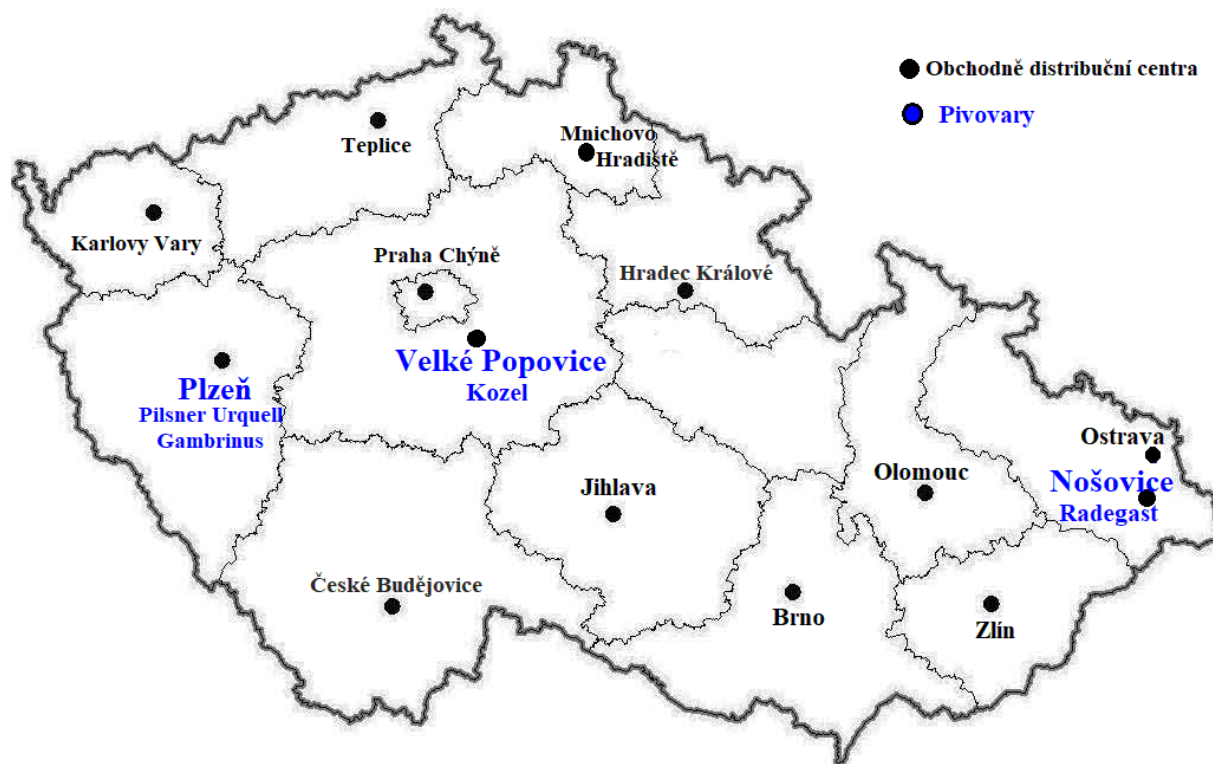


Zdroj: vlastní zpracování dle Prazdroj 2018

3.4.4 Obchodně distribuční střediska

Produkty Plzeňského Prazdroje se ke konečnému zákazníkovi nedostávají pouze z výše zmíněných čtyř pivovarů (Pivovar Plzeňský Prazdroj, Pivovar Gambrinus, Pivovar Nošovice a Pivovar RADEGAST), nýbrž jsou po celém území České republiky rozložena obchodně distribuční centra (ODC). Těchto distribučních center je 14 a nacházejí se ve městech: Brno, České Budějovice, Hradec Králové, Jihlava, Karlovy Vary, Mnichovo Hradiště, Olomouc, Ostrava, Praha Chýně, Teplice, Zlín, Nošovice, Plzeň a Velké Popovice. Jednotlivé distribuce mají své unikátní kódy „závozu“, respektive označení, které je viditelné v CRM programu při zadávání, zpracování a vyřízení objednávky či jiných souvisejících činnostech s CRM. Rozložení v rámci území České republiky je viditelné na následující obrázku č. 13. (interní zdroj 2018)

Obr. č. 13: Rozložení obchodně distribučních center



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů 2018

4 CRM SYSTÉM V PODNIKU

V této části práce je popsán dosavadní CRM systém v podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. V současnosti podnik využívá systém **SAP ECC** a **SAP CRM**, který v sobě kombinuje, jak technologií datového skladu, tak podnikové procesy. V tomto systému jsou uloženy jednak všechny informace o zákaznících, ale také jsou zde prováděny veškeré pracovní postupy, procesy. Informace, jež jsou uloženy v systému SAP ECC, jsou v podniku využívány jednak pro efektivní řízení vztahů se zákazníky, tak také pro jiné podpůrné účely jako jsou různé výzkumy spokojenosti či vytváření a následné vyhodnocování marketingových kampaní.

Dalším využívaným programem ve společnosti je program SAP CRM, konkrétně Global Production Portal CRM, kde jsou zpracovávány objednávky zákazníků, dále také **BCM-Cctr 7_CT**, což je program pro telefonické spojení se zákazníkem a v neposlední řadě Microsoft Outlook, který slouží pro emailovou komunikaci.

Obr. č. 14: Ikony systémů CRM



Zdroj: interní materiály společnosti 2018

V programu SAP CRM jsou základní záložky:

- seznam volání,
- identifikace zákazníka,
- infokarta,
- telesales objednávka NEW,
- objednávka YDOR,
- záznam kontaktu,
- přehled zákazníka,
- historie kontaktu,
- inbox.

V seznamu volání neboli v call listu vidí příslušná operátorka, popřípadě obchodní zástupce veškeré zákazníky v daný den, zároveň taktéž procenta plnění z celkového počtu zákazníků,

či časy volání, popřípadě čas návštěvy obchodního zástupce. Zároveň je v tomto seznamu uveden název zákazníka, provozovny, jeho identifikační číslo či počet pokusů volání.

Identifikace zákazníka slouží k informacím všeobecným ohledně údajů jako je ID, název, adresa, telefonní kontakt a kontaktní osoba. Také je možné pomocí této záložky zákazníka vyhledat, například pomocí názvu, DIČ nebo telefonního kontaktu, což je užitečné zejména pro zákaznický servis, který každý den přijímá telefonáty od zákazníků, a právě podle těchto indicií si pracovník zákaznického servisu může zákazníka vyhledat a vyřešit tak jeho požadavek, popřípadě zadat objednávku.

V infokartě lze najít další důležité informace o zákazníkovi jako například historii objednávek, transakční podmínky, místo odkud je zákazník zavážen neboli distribuční centrum (DC), a také informaci, zda se jedná o celoroční provoz či zimní nebo letní „sezonku“.

Telesales objednávka NEW slouží k zadávání objednávky (YDOR) či ke svozu obalů (YDE1), zatímco další záložka objednávka YDOR umožní zadat objednávku rovnou bez nutnosti volby mezi YDOR a YDE1. Tato záložka slouží spíše jako „pomocná“ pro rychlejší vstup do objednávky.

V záložkách záznam kontaktu a historie kontaktu jsou vidět obdobné informace, a to veškerá předchozí volání zákazníkům, a to včetně datumu a času. Pracovníci oddělení telesales tyto záložky při své práci většinou nevyužívají.

Záložka přehled zákazníka je jedna z nejdůležitějších, neboť zde nalezneme veškeré informace o zákazníkovi, a to jak ID, adresu, telefonní kontakt, tak také poznámky, které jsou nedílnou a velmi důležitou součástí této záložky. Nejčastěji jsou používány 4 typy poznámek - **korespondence**, která slouží ke komunikaci telesales a zákaznického servisu, dále zde také najdeme data a další informace týkající se dalšího volání. Dále poznámka od **TLS pro OZ**, což jak již z názvu vyplývá slouží ke komunikaci od telesales oddělení k obchodnímu zástupci a také poznámka od **OZ pro TLS**, která slouží ke komunikaci protisměrné. A poslední druh poznámek je **TLS poznámka**, která slouží jako doplňující. A najdeme, zda například zákazníkovi narozeniny, osobní zjištění, postřehy apod. V záložce přehled zákazníka je taktéž uveden závozný a volací den, jméno telesales operátorky a obchodního zástupce. Přehled a struktura jednotlivých poznámek je zobrazena v následující tabulce č. 1.

Tab. č. 1: Druhy poznámek a jejich struktura

Poznámka:	Sjednocená struktura poznámek:
Korespondence	kdy volat, frekvence volání, telefonní číslo
	info o mimořádném závozu, další provozovny
TLS pro OZ	prodejní aktivita, info o neobjednání
	info o nedovolání
TLS poznámka	dlouhodobé info a prodejní argumenty
	osobní poznámky o zákazníkovi, datum narození ...
OZ pro TLS	prodejní aktivity, nové kontakty, info o další objednávce

Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů 2018

Poslední záložkou v SAP CRM je inbox, jež slouží k vyhledávání objednávek buďto pomocí ID, nebo podle čísla objednávky. Lze tedy pomocí této záložky ověřit, zda již má či nemá zákazník objednávku zadanou.

4.1 Komunikační kanály

Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. nabízí svým zákazníkům několik forem komunikace, přičemž je vždy na předchozí domluvě, jaký komunikační kanál zákazníkům vyhovuje. Pomocí komunikačních kanálů jsou vyřizovány veškeré požadavky zákazníků. Jednotlivé komunikační kanály jsou popsány v následujících podkapitolách.

4.1.1 Osobní kontakt

V jiné části práce již bylo zmíněno, že Plzeňský Prazdroj a.s. je společnost sídlící v Plzni, kde se nachází pivovary Gambrinus a Plzeňský Prazdroj. Další dva pivovary jsou v Nošovicích a ve Velkých Popovicích. Každopádně podnik nedisponuje žádnými pobočkami po České republice, kde by byl možný osobní kontakt mezi zákazníkem a společností. V Praze na Ovocném trhu a v Plzni jsou v hlavních budovách recepce, kde by jistě zákazník obdržel potřebné informace, popřípadě by byl odkázán na jiné osoby, které by mu informace poskytly, každopádně tato forma komunikace se nevyužívá. Jediný osobní kontakt se zákazníkem je pomocí obchodního zástupce. Jiným osobním kontaktem a pobočkami pro zákazníky společnost v současné době nedisponuje.

4.1.2 Obchodní zástupce

Obchodní zástupci sjednávají a zajišťují obchodní zakázky, popřípadě zjišťují situaci na trhu, kontaktují potenciální zákazníky či objednávají se stávajícími zákazníky případně jim dováží různé propagační materiály, skleničky, účtenky, dárky apod. Obchodní zástupci taktéž kontrolují stav a čistotu prodejny, což zahrnuje kontrolu prodejny jako takovou, ale také kontrolu uspořádání samotných výrobků na prodejně, kontrolu skladových zásob, či umístění produktů v ledničce.

Všichni obchodní zástupci spadají pod distrikty dle distribučních center a oblastí, dle kterých je Česká republika rozdělena. V každém ze 14 distriktů je v průměru 8 obchodních zástupců, kteří mají rozdělené zákazníky v dané oblasti. Rozdělení distribučních center je zobrazeno na obrázku č. 13 v předcházející části práce.

Každý obchodní zástupce vlastní služební telefon, notebook či tablet, pomocí kterého zadává objednávku přímo u zákazníka, a to pomocí CRM systému. A samozřejmostí je i služební auto.

Zároveň každý zákazník ví, kdo je jeho obchodní zástupce a má na něj kontakt a většinou platí nepsané pravidlo, že zákazník může svého obchodního zástupce kontaktovat prakticky kdykoliv během pracovního týdne. Zákaznický servis či telesales oddělení je zákazníkovi taktéž kdykoliv schopné sdělit datum další návštěvy obchodního zástupce, popřípadě předat kontakt. Obchodní zástupce je tedy jediný komunikační kanál, se kterým je zákazník v osobním kontaktu.

4.1.3 Písemná korespondence

Písemná komunikace od zákazníka k podniku neexistuje, pokud tedy neuvažujeme objednávky zasílané emailem, které ale spadají pod elektronickou komunikaci. Každopádně společnost zasílá zákazníkovi písemně nejen faktury, ale také dobropisy a jiné potřebné, důležité informace týkající se nejen kontraktu. Veškerá písemná komunikace je opět ukládána do CRM SAP systému, kde je dokument kdykoliv k nahlédnutí a k dispozici.

4.1.4 Elektronická komunikace

Jak již bylo zmíněno výše, někteří zákazníci si posílají objednávku sami pomocí emailu, na jim známou emailovou adresu pouze pro zasílání objednávek od zákazníků. Zároveň je zřízen informační email, kam můžou nejen zákazníci, ale i ostatní zájemci zasílat své otázky, na které nenašli odpovědi na webových stránkách, popřípadě i jiné dotazy, které je zajímají.

Stejně tak jako písemná komunikace, je i elektronická komunikace ukládána a archivována pro další účely.

Emailová komunikace se zákazníky prakticky neexistuje, vyjma emailových objednávek, ale zdaleka běžnější a každodenní emailová komunikace probíhá mezi telesales oddělením, zákaznickým servisem, distribucemi, obchodními zástupci a dalšími články CRM, neboť pouze efektivní spolupráce všech těchto oddělení vede k úspěšnému řízení vztahů se zákazníky. A to je pro společnost klíčové.

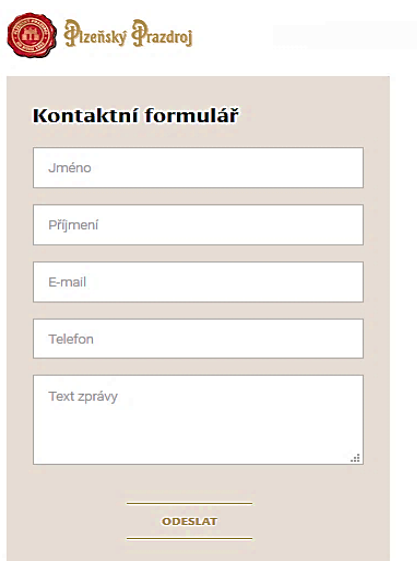
Komunikace mezi těmito články podniku, probíhá i v systému SAP pomocí již dříve zmíněných poznámek. Avšak ne všechny informace ohledně zákazníků, odběrů apod. se dají zahrnout do poznámkového řádku v SAP CRM, neboť všichni uživatelé systému chtějí poznámky přehledné a stručné. Z toho důvodu je v podniku využíván Microsoft Outlook.

4.1.5 Komunikace přes internet

Internet jako takový umožňuje hned několik forem komunikace mezi zákazníkem a společností Plzeňský Prazdroj, a.s. První z nich jsou například webové stránky, popřípadě konkrétněji kontaktní formulář, jež je k nalezení právě na webových stránkách společnosti a slouží nejen stávajícím zákazníkům, ale hlavně „ostatním“ lidem. Tento formulář můžeme vidět na následujícím obrázku č. 15.

V tomto kontaktním formuláři vyplní tazající se osoba jméno, příjmení, email, telefon a samozřejmě zde zanechá zprávu, dotaz, který ho zajímá. Pracovníci informačního oddělení odpovídají na dotazy každý všední den od 9 do 17 hodin a nejčastěji emailem.

Obr. č. 15: Kontaktní formulář Plzeňského Prazdroje, a.s.



The image shows a contact form for Plzeňský Prazdroj. At the top left is the company logo and name. The form itself is a light brown box with the title 'Kontaktní formulář'. It contains five input fields: 'Jméno', 'Příjmení', 'E-mail', 'Telefon', and a larger 'Text zprávy' field. At the bottom center is a yellow button labeled 'ODESLAT'.

Zdroj: Plzeňský Prazdroj 2018

Jako další internetový komunikační nástroj je v dnešní době vcelku oblíbený Facebook. Společnost na své facebookové stránky vkládá nejen nadcházející události, ale také fotky z již proběhlých událostí, pracovní nabídky a také informace o vyráběných produktech apod. Ihned po zobrazení facebookové stránky se otevře chatové, messengerové, kontaktní okénko, kde může kdokoliv vznést dotaz, popřípadě si již předzvolit, co ho zajímá – zda služby, které společnost nabízí, či cena těchto služeb apod. Je zde taktéž uvedeno, že společnost reaguje na tyto zprávy obvykle během jednoho dne.

4.1.6 Telefonický kontakt

Telefonní kontakt je jeden z nejčastějších způsobů komunikace se zákazníkem. Ačkoliv každý obchodní zástupce má „své“ zákazníky, není v jeho silách vyhovět vždy a všem, a právě z tohoto důvodu jsou tady zákaznický servis a oddělení telesalu, které se v obsluze zákazníka střídá s obchodním zástupcem v předem stanovených týdenních frekvencích.

Oddělení telesales

Náplní práce každého telesales specialisty je zajištění kontinuální dostupnosti (distribuce) výrobků distribuovaných Plzeňským Prazdrojem, a.s. v určené oblasti prostřednictvím telefonického kontaktu se zákazníkem v úzké spolupráci s obchodními zástupci. A také budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem.

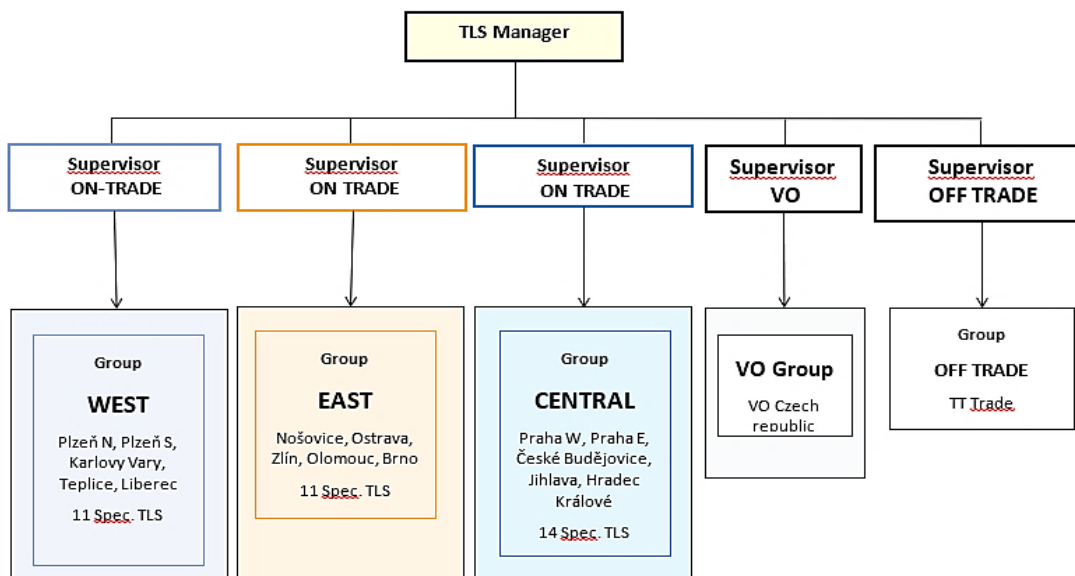
Oddělení Telesales je dále rozděleno dle segmentů zákazníků na ON Trade, OFF Trade a velkoobchody, což je znázorněno na následujícím obrázku č. 16.

OFF Trade oddělení má na starost obchodní řetězce, maloobchody jako jsou Enapa, COOPy, AMCA apod. Pod vedením supervisorů pracuje na tomto oddělení 7 zaměstnanců a 1 tls specialista pro vietnamské zákazníky. V oddělení velkoobchodů pracují pouze 3 zaměstnanci pod svým supervizorem. Velkoobchody a OFF oddělení obsluhují celou Českou republiku bez jakéhokoliv dalšího rozdělení, jak můžeme vidět na následujícím obrázku č. 17.

Zatímco oddělení ON Trade je poněkud rozsáhlejší, a tudíž dále rozdělené na tři skupiny- EAST, WEST a CENTRAL, kdy pod EAST oddělení spadají Nošovice, Ostrava, Olomouc, Brno a Zlín. Zde je celkem 11 zaměstnanců. Oddělení WEST zpracovává objednávky od zákazníků z Plzně-jihu, Plzně-severu, Karlových Varů, Teplic a Liberce. Tyto zákazníky obvolává celkem 11 telesales operátorek, z čehož dvě mají pouze půl úvazek. Poslední podskupina ON Trade je CENTRAL, který má 14 zaměstnanců a pod který spadají zákazníci z Prahy, Českých Budějovic, Jihlavy a Hradce Králové.

Rozdělení území v České republice dle EASTu, WESTu a CENTRALu můžeme vidět na následujících obrázcích č. 18, 19 a 20.

Obr. č. 16: Organizační struktura oddělení telesales



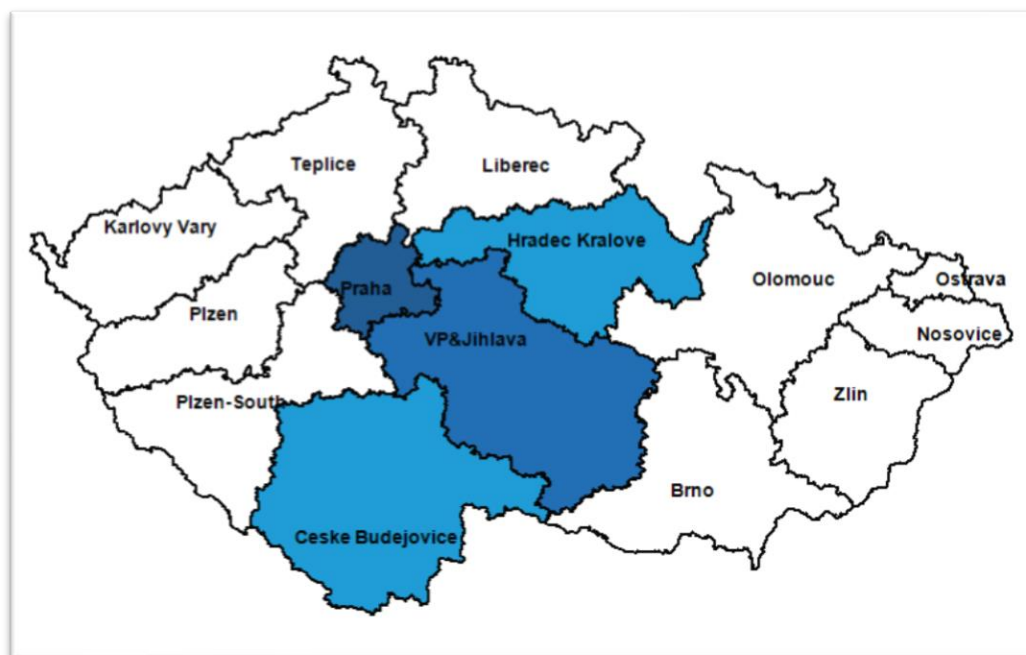
Zdroj: interní materiály společnosti 2018

Obr. č. 17: Rozdělení OFF Trade a VO v České republice



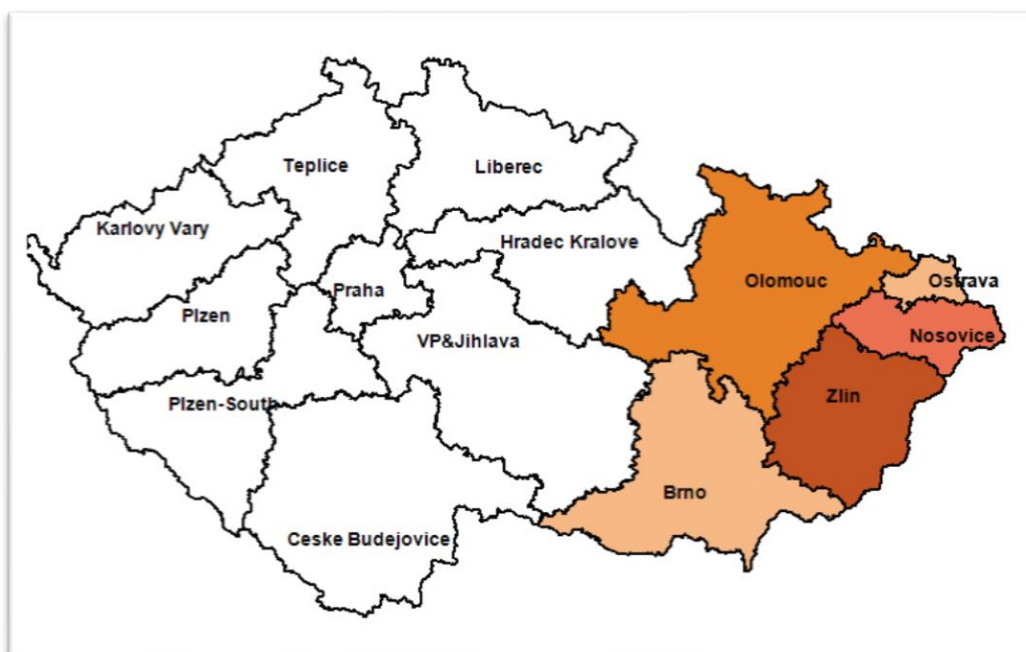
Zdroj: interní materiály společnosti 2018

Obr. č. 18: Rozdělení ON Trade - CENTRAL



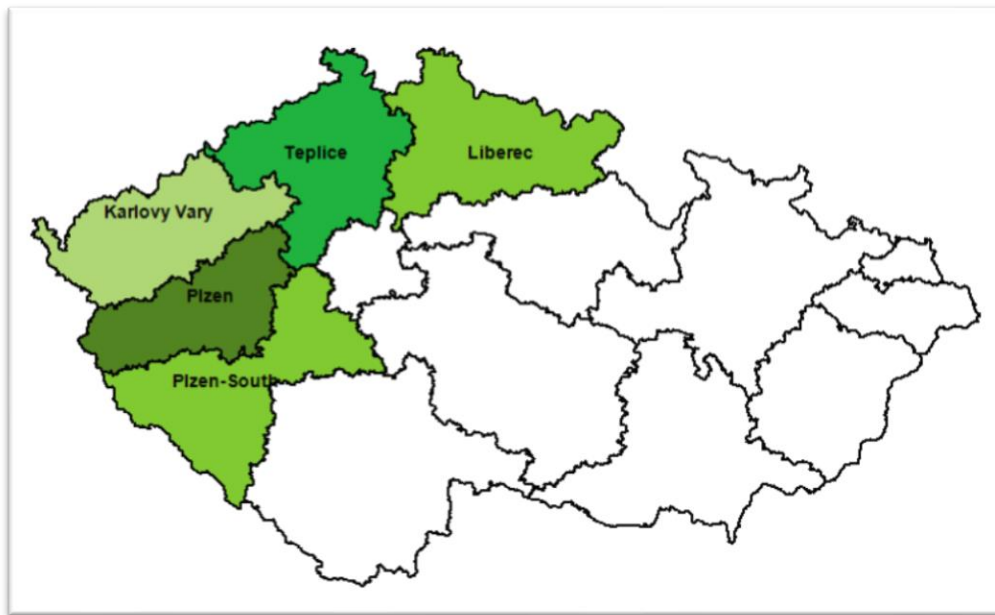
Zdroj: interní materiály společnosti 2018

Obr. č. 19: Rozdělení ON Trade - EAST



Zdroj: interní materiály společnosti 2018

Obr. č. 20: Rozdělení ON Trade - WEST



Zdroj: interní materiály společnosti 2018

Důležitý je i průběh telesales hovorů, kdy jsou přesně stanoveny fáze hovoru, které musí každý hovor obsahovat, a jsou to:

- 1. Úvod** – zahrnuje pozdrav, představení telesales operátorky, společnosti a výzva k objednavce. Navrhnutá formulace je například *„Dobrý den, pane ..., u telefonu Lucie z Plzeňského Prazdroje, volám na objednávku piva na restauraci. Co objednáme na zítřa?“*
- 2. Provedení objednávky** – během zadávání objednávky do SAP CRM je vhodné potvrzovat položky zákazníkovi ve smyslu „ano, rozumím“.
- 3. Doplnění objednávky** – telesales operátorka nabízí doplnění objednávky aktivní nabídkou a nabízí vždy něco navíc, obvykle Pilsner Urquell, Birell, Frisco či jiná ochucená piva a pokud možno je tato nabídka prováděna otevřenými otázkami.
- 4. Rekapitulace**, kdy by měla zaznít značka, velikost balení a počty objednaných kusů.
- 5. Rozloučení**, jehož součástí je poděkování za objednávku a sdělení dne, kdy si telesales operátorka se zákazníkem opět zavolá, například: *„Pane Nováku, děkuji za vaši objednávku, uslyšíme se opět příští týden v pondělí, na shledanou.“*

Zároveň jsou určité nevhodné až zakázané formulace, které by při hovoru se zákazníkem neměly nikdy zaznít a jsou to například negace, či věty obsahující „MUSÍTE“ a vnucování

zákazníkovi něco, co je nejvýhodnější pro podnik a zákazníka nezajímá, co podnik potřebuje. Proto by telesales specialista měl doporučovat, aktivně nabízet otevřenými otázkami a zároveň zákazníka do ničeho netlačit, nýbrž ho požádat.

Zákaznický servis

Zákaznický servis slouží pro řešení zákaznických požadavků. Každý zákazník se může na oddělení zákaznického servisu obrátit každý pracovní den od 8 do 17 hodin. Hlavní rozdíl mezi oddělením telesales a zákaznickým servisem je ten, že zákaznický servis přijímá hovory od zákazníků, zatímco oddělení telesales volá zákazníkům z jednosměrné linky, na kterou se zákazníci již zpětně nedovolají. Dále je zde také rozdíl v tom, že zákaznický servis samozřejmě taktéž může přijímat objednávky od zákazníků, ale především řeší ostatní zákaznické požadavky jako reklamace, stížnosti, vystavení faktur a dobropisů či objednávku náplně do lednice, tzv. „freebeer“. Náplň do lednice neboli také „pivo zdarma“ je zákazníkům rozváženo právě na základě objednávky zákaznického servisu, který ale nerozhoduje o tom, kam a komu se pivo zdarma poveze, nýbrž pouze zadává objednávku „freebeer“ do systému. O tom, který zákazník a kdy náplň do lednice dostane, rozhoduje obchodní zástupce spolu se svým nadřízeným. „Freebeer“ je přiděleno těm zákazníkům, kteří splňují předem dané podmínky, a to konkrétně procento využitelnosti lednice a procento prodeje výrobků.

Jak oddělení telesales, tak obchodní zástupci a samozřejmě i zákaznický servis se vzájemně doplňují, spolupracují a dohromady utváří jeden celek, který je nemalou součástí řízení vztahů se zákazníky v Plzeňském Prazdroji.

4.2 Pracovníci v CRM

Při řízení vztahů se zákazníky jsou právě zaměstnanci ti, na kterých stojí většina spokojených zákazníků, neboť právě s nimi přichází zákazník do přímého styku, a to ať už osobně (obchodní zástupci), tak po telefonu (oddělení telesales a zákaznického servisu). Pro správné fungování CRM systému v podniku nejsou důležitá pouze tato zmíněná oddělení, ale také například IT oddělení, jež spravuje nejen databáze, kde jsou uložena data o zákaznících, ale i jednotlivé zaměstnanecké účty.

4.2.1 Získávání nových zaměstnanců

Informace o volných pracovních pozicích, nejen na místa v CRM, jsou k dispozici na internetu (na stránkách Plzeňského Prazdroje), v agenturách nebo na osobním oddělení přímo ve firmě.

Pokud si uchazeč vybere volnou pozici a zašle svůj strukturovaný životopis, vybírá HR oddělení vhodného kandidáta dle požadavků společnosti. Mezi požadavky patří většinou znalost jazyka, vystudování v oboru, znalost práce s počítačem či například předchozí praxe. Vzhledem k tomu, že každá pozice je specifická, liší se i jednotlivá výběrová řízení. Na některé pozice probíhá formou assessment centra, na jiné pohovorem a součástí některých může být i psychometrické testování. Vybraní kandidáti projdou několika pohovory a pokud všechny některý z nich úspěšně absolvuje, osloví ho společnost s pracovní nabídkou a konkrétními podmínkami. Pokud uchazeč nabídku přijme, podepíše pracovní smlouvu a projde adaptačním programem, který ho seznámí s prostředím společnosti. (interní zdroj společnosti 2018)

Pracovní poměr je nabízen na dobu neurčitou, jinak je tomu u brigád, kde externista dostane dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti většinou do konce daného roku a po „osvědčení“ a vzájemné domluvě je mu tato dohoda prodloužena na dobu neurčitou.

Velkou výhodou pro studenty je, že Prazdroj nabízí možnost letních stáží v různých částech České republiky, ale například i v Bratislavě. Tato nabídka stáží je taktéž zveřejněna na oficiálních webových stránkách a je možné se na stáž „zaregistrovat“ většinou do začátku měsíce dubna. Pokud je student na stáž vybrán musí absolvovat sociometrické testy a až po jejich úspěšném zvládnutí je pozván na pohovor, kde se konkrétně řeší typ stáže, o kterou projevil student zájem. Po dokončení studia mohou mladí lidé pokračovat formou „Trainee programu“ nebo konkrétní pracovní pozice. (interní zdroj společnosti 2018)

4.2.2 Zaškolování pracovníků

Pokud uchazeč práci v Prazdroji získá, podepíše pracovní smlouvu a čeká ho adaptační program, neboť je důležité začlenit jej do pracovního procesu. Zaškolování nových zaměstnanců se skládá z několika částí, a to z poučení o bezpečnosti práce, prohlídky pracoviště a samozřejmostí je i zdravotní prohlídka, která sice není součástí zaškolování jako taková, ale je nezbytná.

Další vstupní školení, jejichž cílem je předat základní informace o společnosti, je obeznámit nového pracovníka s pivní kulturou a zabezpečit odborné znalosti pro vykonávání dané funkce. Tato školení jsou zaznamenána v adaptačním plánu a zaměstnanec je absolvuje přibližně během prvních tří měsíců. Každý zaměstnanec je na školení přizván automaticky dle jeho pracovního

zařazení. Formy školení jsou převážně interně pořádané tréninky a workshopy či formou e-learningu.

Učení, zaškolování zaměstnanců probíhá dle podniku nejefektivněji při kombinaci metod, proto se společnost snaží o dodržování principu 70-20-10, tj. vzdělávání a rozvojové aktivity probíhají:

70 % při výkonu práce,

20 % prostřednictvím mentoringu a koučování,

10 % jako formální školení.

Obr. č. 21: Vzdělání a rozvoj



Zdroj: interní zdroj společnosti 2018

Co se týká zaškolování zaměstnanců na oddělení telesales a zákaznického servisu, je nový zaměstnanec nejdříve seznámen s portfoliem produktů, které společnost nabízí svým zákazníkům a to na tzv. „Sales Academy“.

Sales Academy je školení pro každého telesales operátora ale i pro každého obchodního zástupce, které trvá 5 dní. Po dobu tohoto školení jsou noví zaměstnanci seznámeni s historií Plzeňského Prazdroje a také s podrobným portfoliem jeho výrobků. Sales Academy dále zahrnuje prodejní trénink, na který navazuje představení možných psychologických profilů zákazníků, předání „know-how“ společnosti a znalostí zkušenějších kolegů či manažerů těmto novým zaměstnancům. V první polovině každého školícího dne je vždy teoretická část,

ve druhé polovině každého školícího dne je část praktická spojená s prací v týmu. Ukončení Sales Academy je formou písemného testu.

I hned po úspěšném absolvování Sales Academy je zaměstnanec seznámen se SAP ECC a ostatními programy, v nichž bude v budoucnu sám pracovat. Taktéž dostane ostatní základní informace potřebné pro výkon své pozice a následuje přibližně týden „náslechů“, kdy nový zaměstnanec spolupracuje s již stávajícím, zkušenějším zaměstnancem, kterého přes speciální sluchátka poslouchá a sleduje a učí se z jeho práce a komunikace se zákazníkem.

Obdobné je i zaškolování obchodních zástupců, kde zaškolování neprobíhá v kanceláři za počítačem při telefonickém kontaktu se zákazníkem, nýbrž přímo v terénu u zákazníka.

Samozřejmostí jsou i další nepravidelná, formální školení, která již přímo souvisí s kompetencemi zaměstnance a danou pozicí, na které konkrétně působí. Jedenkrát za rok musí každý zaměstnanec absolvovat školení etiky, školení na únik čpavku či školení týkající se požární ochrany.

4.2.3 Motivace pracovníků, benefity

Úsek lidského kapitálu se snaží o to, aby všichni zaměstnanci, nejen v CRM, byli dobře motivováni k práci. Na následujícím obrázku můžeme vidět schéma péče o zaměstnance Plzeňského Prazdroje, a. s.

Obr. č. 22: Benefity



Zdroj: interní materiály společnosti 2018

Jedním z benefitů pro zaměstnance je zaměstnanecké pivo, které je poskytováno formou peněžitých poukázek, za které si zaměstnanci zakoupí přesně ten druh piva, jaký chtějí. Dále jsou pro zaměstnance pořádány ochutnávky „nových“ druhů piv. Ty jsou pořádány jak v Nošovicích, Praze, Velkých Popovicích tak i v Plzni. O termínu těchto ochutnávek a o příběhu „nového speciálního“ piva jsou zaměstnanci informováni nejčastěji formou emailu. Zaměstnanci dostávají zásobu piva na dovolenou, ale i na Vánoce, zaměstnancům jsou nabízeny sponzorované vstupenky na kulturní či sportovní akce, příspěvky na cestování i možnosti exkurze do pivovarů. Společnost nabízí i další benefity, které nesmíme opomenout, a to možnost závodního stravování za výhodných podmínek, týden dovolené navíc, odměna za dárcovství krve, odměna za věrnost či podpora zaměstnanců, kteří se vrací z mateřské či rodičovské dovolené částkou až 6000 Kč měsíčně na zajištění kvalifikované péče o předškolní děti. Plzeňský Prazdroj, a.s. dbá i o zdraví svých zaměstnanců, a to nejen na pracovišti, ale i v jejich volném čase, kdy zaměstnanci mohou čerpat odměny dle svých představ – příspěvky na nadstandardní zdravotní péči, sportovní aktivity i relaxaci ve vybraných wellness centrech. Společnost přispívá svým zaměstnancům na penzijní pojištění a na životní pojistku. Tím vším chce dát Plzeňský Prazdroj a. s. najevo, že budoucnost zaměstnanců je pro podnik velmi důležitá. (interní zdroj společnosti 2018)

Další motivací pro oddělení telesales jsou různé motivační soutěže, které souvisejí s prodejem určité značky a konají se jedenkrát do měsíce. Například minulý měsíc byla soutěž na „Plzeň“, což pro zaměstnance znamenalo, že ten, kdo za daný časový úsek prodal nejvíce výrobků od Pilsner Urquell, získal náležitou předem danou odměnu. Nemalou motivací pro zaměstnance je i plnění tzv. „hektolitrů“ za kvartál. Pokud zaměstnanec prodá předem stanovený či vyšší počet hektolitrů, získá rovněž předem stanovenou odměnu, například produkt společnosti dle svého výběru, poukázku do e-shopu nebo například mimořádnou finanční odměnu.

U obchodních zástupců je za jednu z největších motivací považován kariérní postup, vyšší umístění, ale taktéž je zde již výše zmíněná mimořádná finanční odměna či ostatní firemní benefity.

4.3 Segmentace zákazníků

Jak již bylo v teoretické části popsáno, analytická část CRM se zaměřuje na segmentaci a analýzu chování zákazníků. Společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. má 3 hlavní kanály - **ON**, **OFF**, **VO**. A každý tento kanál má své zákazníky, a to **ON Trade** **zákazníky**, **OFF Trade** **zákazníky** a **velkoobchodní** **zákazníky**.

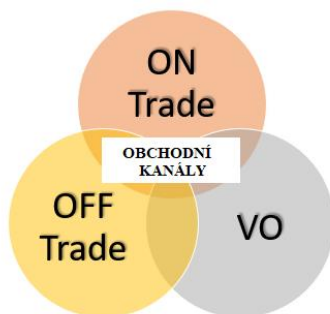
ON Trade kanál se zaměřuje na prodej v místě okamžité spotřeby, jedná se tedy o hospody a restaurace. **OFF Trade** kanál se zabývá prodejem v obchodech, kdy si zákazník produkt odnáší, nespotřebovává ho na místě. **Velkoobchody** jako takové nemají přesnou specifikaci, která by se týkala spotřeby produktů, ale jedná se zde o prodej zprostředkovateli, který produkty společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. prodává dále.

Všeobecně je **ON Trade zákazníků**, co se týká poboček, více než ostatních, neboť, jak již bylo uvedeno, se jedná o prodej výrobků společnosti do hotelů, restaurací, hospod, barů, klubů či kaváren. Tito zákazníci nejčastěji odebírají produkty v sudech (KEG). ON Trade zákazníci jsou dále rozděleni do podskupin na prodejny s celoročním provozem a prodejny se sezonním provozem neboli „sezony“. Jedná se například o různé kiosky u koupališť či fotbalových hřišť, kdy je provoz závislý na sezoně a počasí. Většinou tito zákazníci odebírají produkty od společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. v letním období, a to přibližně od května do září daného roku dle jejich požadavku a potřeby. Samozřejmě existují i sezony zimní, které naopak odebírají produkty společnosti v zimních měsících.

Naopak **OFF Trade zákazníci** společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. odebírají nejčastěji produkty ve skle, plechu či pet lahvích. Někteří zákazníci jsou součástí sítí či maloobchodních řetězců, jako například Amco, Enapo, Pro Vector, Partner, COOP, Jednota či nezávislá maloobchodní síť Bala. Zákazníci zařazení v sítích mají výhodu letákových akcí na různé produkty, mimo jiné i na produkty Plzeňského Prazdroje, a.s. Tyto letákové akce jsou prodejnám zprostředkovány právě řetězci, pod kterými jsou zařazeny.

Kanál VO neboli **velkoobchody**, patří, co se počtu prodejen týče, k těm méně početným, avšak nikoliv k méně významným či k méně odběrovým zákazníkům. Příkladem jsou velkoobchody jako Elko, JIP či Vrtal. Společnost tyto zákazníky někdy taktéž označuje jako WHS – wholesale.

Obr. č. 23: Kanály společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti 2018

4.3.1 Segmentace kanálů

OFF Trade zákazníci jsou členěni na segmenty na zákazníky zařazené a nezařazené. Zákazníci zařazení spadají pod různé maloobchodní řetězce a sítě a na základě svého zařazení mají různé letákové akce.

Velkoobchodní zákazníci jsou členěni nejen dle konkrétního velkoobchodu, ale taktéž dle odběru, obratu produktů společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

On Trade zákazníci jsou rozděleni do několika dimenzí podle obratu a také podle toho, jak je provozovna připravena splnit nároky spotřebitelů, a na jaké úrovni neboli tzv. kritérií „perfektní provozovny“. Kritérium „perfektní provozovny“, je požadavek, kdy by měl každý ON Trade zákazník splňovat určité spotřebitelské nároky, neboť spotřeba produktů společnosti probíhá právě v místě prodeje. Toto hodnocení je v kompetenci obchodní zástupce. A na základě tohoto hodnocení spolu s hrubým obratem, výtočí je zákazník následně zařazen do určitého segmentu. Jedním ze segmentů společnosti jsou On Trade zákazníci, kde se společnost střetává s konkurencí, jedná se tedy o „soutoče“. Tyto provozovny nemají na čepu či v lednici pouze výrobky společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., ale také výrobky konkurentů společnosti jako například Lobkowicz, Svijany, Heineken či Staropramen.

Existuje samozřejmě další, podrobnější interní segmentace zákazníků společnosti, ale Plzeňský Prazdroj, a.s. tuto informaci považuje za své know-how, které nechce veřejně publikovat.

5 VÝZKUM ZÁKAZNICKÉ SPOKOJENOSTI

5.1 Měření zákaznické spokojenosti v podniku

Ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. je využíváno několik metod pro měření zákaznické spokojenosti, na jejichž podkladě následně dochází ke zlepšování služeb či samotných produktů. V následující části práce jsou zmíněny dvě nejvíce používané a významné metody.

První významná metoda využívaná v podniku je call monitoring, nahrávání a hodnocení hovorů. V podniku jsou nahrávány veškeré hovory například pro budoucí řešení stížností či reklamací. Hodnoceny nejsou všechny hovory, neboť to ani při dané kapacitě počtu hovorů nejde. Poslech, náslech hovorů provádí vedoucí pracovník daného týmu, který na základě získaných poznatků podá zaměstnanci zpětnou vazbu, může se zaměstnancem hovor projít, sdělit mu své postřehy, poznámky či připomínky, ale i třeba zaměstnance pochválit. Na základě této zpětné vazby, či samotného hodnocení hovorů je vedoucí pracovník schopen navrhnout školení či jiný kurz, ušitý přímo na míru danému zaměstnanci za účelem zlepšení se v pro něho problematické oblasti.

Vedoucí pracovník oddělení telesales hodnotí hovor směřující od zaměstnance k zákazníkovi, naopak zákaznické centrum hodnotí hovor od zákazníka do společnosti k zaměstnanci zákaznického servisu.

Vedoucí pracovník při náslechu vyplňuje tzv. hodnotící formulář hovorů s předem stanovenými kritérii daného oddělení, která jsou uvedena na obrázku č. 24.

Vedoucí pracovník provádí náslech hovoru a postupně kontroluje splnění jednotlivých kritérií – zda se zaměstnanec vhodně představil, identifikoval, představil společnost Plzeňský Prazdroj, a.s., vyzval vhodně k objednávce či zda zrekapituloval objednávku apod. Pokud tohle vše zaměstnanec „splní“ vedoucí pracovník uvede u kritéria „x“, v opačném případě nic, popřípadě „n“ a na základě počtu získaných „x“ a předem definované funkce v hodnotícím formuláři se vyhodnotí kvalita hovoru, která ale nemusí být konečná, neboť výsledné vyhodnocení hovoru může být ovlivněno tzv. aktivní nabídkou, což je „něco navíc“, co zákazníkovi přímo doporučí operátor telesales, na základě letákových akcí apod. Pokud zákazník tuto nabídku využije, objedná nabízený produkt, je toto kritérium označeno „s“ jakožto supernabídka, která může výsledné hodnocení vylepšit až o jeden stupeň.

Obr. č. 24: Hodnotící formulář hovorů – TLS

Jméno TLS		Hodnotící formulář hovorů – TLS						Poznámky
		hovor 1	hovor 2	hovor 3	hovor 4	hovor 5	hovor 6	
Kritéria		hodnocen	hodnocen	hodnocen	hodnocen	hodnocen	hodnocen	
Vzájemná identifikace (TLS x zákazník)		X	X	X	X	X	X	
Představení společnosti PP,a.s.		X	X	X	X	X	X	
Výzva k objednavce otevřenou otázkou		X	X	X	X	X	X	
Přijetí požadavků zákazníka, námitky		X	n	X	X	X	n	
Vlastní akce TLS		X	X	n	X	X		
Rekapitulace objednávky		X	X	X	X	X	X	
Kdy zavolám příště, poděkování, rozlouče		X		X	X	X	X	
Vyhodnocení kvality hovoru 2/3		3	2	2	3	3	2	
Aktivní nabídka		X	S	S	X	S	S	
Vyhodnocení hovoru 1/2/3/4		3	3	3	3	4	3	
Hodnocení provedl		Lucie Michálková						3
Datum hodnocení		22 únor 2018						
		Podpis Specialisty TLS						
								Výsledná známka

Zdroj: interní materiály společnosti 2018

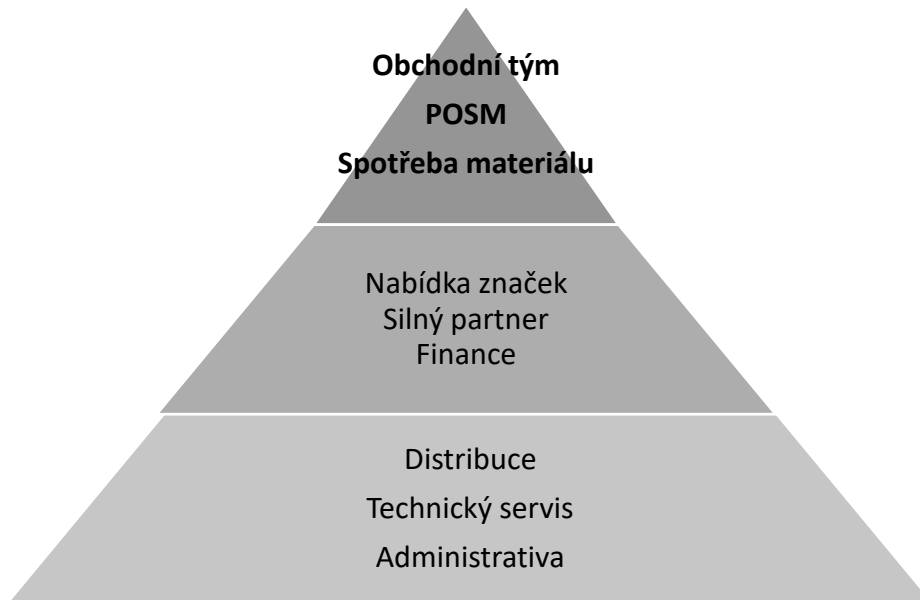
Vedoucí pracovník provede celkem 6 náslechů hovorů u každého zaměstnance a pokaždé ohodnotí tato kritéria a na základě vyhodnocení jednotlivých hovorů se za pomoci funkce vypočítá výsledná známka, kdy 1 znamená nejhorší hodnocení a 4 nejvyšší, nejlepší hodnocení, s tím že známka 3 je vcelku obvyklá a jedná se o standartní hodnocení hovoru. Tyto náslechy probíhají vždy jedenkrát do měsíce.

Druhá významná metoda používaná ve společnosti Prazdroj jsou *dotazníky spokojenosti*, které jsou vyplňovány nejčastěji telefonicky prostřednictvím pracovníkem call centra, a to většinou po zpracování zákaznického požadavku, nejčastěji objednávky. Tyto dotazníky jsou vyplňovány pomocí PC, jedná se tedy o tzv. CATI – *Computer Assisted Telephone Interviewing*, konkrétně jsou data vyplňována v MS Excel, kde jsou předem předpřipravené otázky s možnými odpověďmi a zaměstnanec pouze pomocí rozevíracího seznamu zvolí jednu z nabízených odpovědí, ke které se zákazník přiklonil, kterou si vybral.

Z posledního realizovaného průzkumu společnosti ohledně spokojenosti zákazníků vyplynuly určité faktory, které jsou důležité pro zákaznickou celkovou spokojenost. Tyto faktory jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 25. Na vrcholu pyramidy jsou faktory, které jsou nejdůležitější z pohledu zákazníka a spadá sem obchodní tým, kam se řadí jak obchodní zástupci, tak oddělení telesales a zákaznického servisu. Dále také POSM materiály a spotřeba materiálu. Mezi méně důležité faktory zákazníci zařadili nabídku značek, finance či vizi silného

partnera. To, co zákazníkům nepřipadá z hlediska jejich spokojenosti důležité, je distribuce, technický servis či administrativa.

Obr. č. 25: Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka



Zdroj: interní materiály společnosti 2018

5.2 Návrh vlastního výzkum zákaznické spokojenosti

Název výzkumu

Spokojenost zákazníků

Výzkumná oblast

Výzkumnou oblastí v případě tohoto výzkumu je spokojenost zákazníků plzeňského pivovaru Prazdroj.

Cíl a účel výzkumu

Předložený výzkum se zabývá spokojeností stávajících zákazníků plzeňského pivovaru Prazdroj.

Hlavním cílem tohoto kvantitativního výzkumu je získat informace od stávajících zákazníků pivovaru o tom, zda kvalita a dostupnost zákaznických služeb společnosti jsou vyhovující. Účelem tohoto výzkumu je zjistit, jak jsou zákazníci Plzeňského Prazdroje spokojeni či nespokojeni s poskytovanými službami.

Výzkumné otázky obecné a specifické

Výzkumné otázky se dělí na výzkumné otázky obecné a specifické. (Eger, Egerová, 2014).

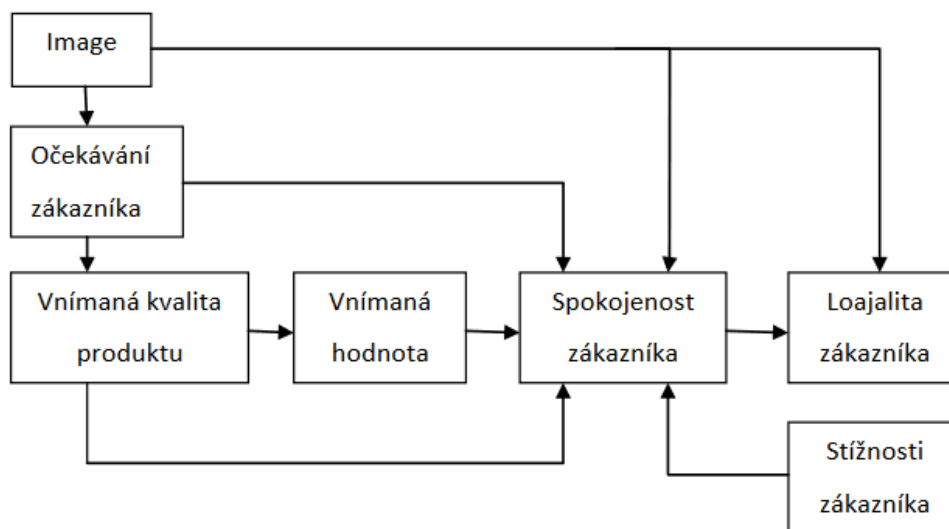
Výzkumné otázky obecné jsou většinou široce zaměřené a nelze na ně obvykle přímo odpovědět, neboť jsou příliš obecné. (Eger, Egerová, 2014).

Za obecnou výzkumnou otázku lze považovat otázku, která se dotazuje na to, jaká je spokojenost stávajících zákazníků plzeňského pivovaru Prazdroj.

Otázky specifické jsou detailnější. Dotazovaný na ně může odpovědět přímo. Ukazují na data, která bude potřebné výzkumem získat pro jejich zodpovězení a dosažení cíle výzkumu. (Eger, Egerová, 2014)

Specifické výzkumné otázky jsou v tomto případě totožné s otázkami použitými při sběru dat. Otázky v dotazníku se zaměřují na spokojenost zákazníka, konkrétně jsou sestaveny tak, aby se dala spokojenost změřit dle evropského modelu spokojenosti zákazníka (ESCI). Tento model definuje 7 hypotetických proměnných (image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita služeb, vnímaná hodnota, loajalita zákazníka, stížnosti zákazníka a spokojenost zákazníka), jak můžeme vidět na následujícím obrázku č. 26.

Obr. č. 26: Evropský model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Foret, Stávková 2003

Stanovení hypotéz

Před začátkem kvantitativního výzkumu se obvykle stanovuje předpoklad, domněnka, hypotéza, jež vypovídá o vztahu mezi dvěma či více jevy. Tyto předpoklady budou po provedení výzkumu potvrzeny nebo zamítnuty, a to na základě získaných dat.

V předložené diplomové práci vycházejí proměnné z Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ESCI) a pro účel této práce jsou porovnávány pouze proměnné: image, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka (NPS).

Hypotéza 1: Existuje vztah mezi zákaznickým hodnocením image podniku a loajalitou (NPS).

Hypotéza 2: Existuje pozitivní vztah mezi respondenty, kteří vyjádřili spokojenost s kvalitou služeb, a jejich vyjádřením zákaznické loajality.

Hypotéza 3: Existuje pozitivní vztah mezi zákaznickým vyjádřením spokojenosti s kvalitou služeb a jeho hodnocením služeb, které jsou mu poskytovány.

Otázky dotazníku

Otázek dotazníku je celkem 6 a každá se zaměřuje na jednu danou proměnnou z evropského modelu spokojenosti zákazníka. Prvních pět otázek je hodnoceno pomocí pětibodové Likertovy škály, která obvykle zkoumá postoj, spokojenost nebo zkušenost zákazníka. Poslední, šestá otázka dotazníku je Net Promoter Score (NPS), které se zaměřuje na loajalitu zákazníka. NPS vychází z praktické zkušenosti zákazníků a měří jejich ochotu na základě této zkušenosti dále doporučovat značku, společnost, výrobek svému okolí – přátelům, kamarádům, známým. (datamar 2018)

Otázek dotazníku je „pouze“ 6 a to z důvodu, že se jedná o telefonické dotazování neboli CATI, které sice velmi přispěje k rychlejšímu zpracování dat, ale také by nemělo být příliš moc dlouhé. A vzhledem k tomu, že respondenti budou dotazováni po zadání objednávky, požadavku do systému, tak byl kladen důraz na to, aby tazatel respondenty, co nejméně časově zatížil a zároveň získal odpověď na všech 6 oblastí ESCI.

1. Jak hodnotíte celkovou image Plzeňského Prazdroje, a.s.?

Velmi dobře	Dobře	Ani dobře, ani špatně	Špatně	Velmi špatně
-------------	-------	-----------------------	--------	--------------

2. Jsou pro Vás nabízené služby dostupné?

Velmi dostupné	Dostupné	Ani dostupné, ani nedostupné	Nedostupné	Velmi nedostupné
----------------	----------	------------------------------	------------	------------------

3. Jste spokojen s kvalitou služeb, které Vám Plzeňský Prazdroj, a.s. poskytuje?

Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
----------------	----------	------------------------------	------------	------------------

4. Jak hodnotíte úroveň služeb, které jsou Vám poskytovány?

Velmi dobře	Dobře	Ani dobře, ani špatně	Špatně	Velmi špatně
-------------	-------	-----------------------	--------	--------------

5. Pokud jste měl někdy nějaké výhrady, byl jste spokojen se řešením, postupem stížnosti?

Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
----------------	----------	------------------------------	------------	------------------

6. Jak pravděpodobné je, že byste doporučil naši společnost Vaším známým? (0 = zcela nepravděpodobné, 10 = zcela pravděpodobné)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Metody výzkumu

Výzkum bude proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky se řadí mezi nejpoužívanější nástroje ke sběru primárních dat. Jsou to formuláře s jednotlivými otázkami, na které respondenti samostatně odpovídají. Pro získání podstatných informací je potřeba dotazník pečlivě sestavit, otestovat a odstranit eventuální chyby před jeho použitím. Dotazník může být sestaven z otevřených, polootevřených a uzavřených otázek, jež jsou seřazeny dle autora (Kozel, 2006).

Zkoumaný produkt

Zkoumaným produktem v případě tohoto výzkumu je problematika spokojenosti stávajících zákazníků. Konkrétně se jedná o to, jak jsou zákazníci spokojeni se službami a produkty Plzeňského Prazdroje, a.s.

Vymezení cílové skupiny

Jako cílová skupina tohoto výzkumu jsou zvoleni nynější zákazníci společnosti Plzeňský Prazdroj, tedy ti, kteří již u společnosti nakupují produkty a mají se společností již nějaké zkušenosti. Jedná se hlavně o restaurační a hostinská zařízení, bary či prodejny potravin.

Určení způsobu sběru dat

Call centrum - Vyplnění dotazníku se zákazníkem přes telefon v rámci objednávky s telesales operátorkou pomocí CATI (telefonické dotazování respondentů s využitím počítačového programu, zde konkrétně MS Excel).

Organizace vlastního výzkumu

Vlastní výzkum je plánován na rok 2018, konkrétně na měsíc březen. Předpokladem je, že dotazník vyplní přibližně 200 respondentů za celou dobu výzkumu. Dotazník bude mezi respondenty rozšířen výše zmíněným způsobem – pomocí telesales operátorky. Dotazník obsahuje 6 otázek, které zaberou maximálně 3 minuty času. Je předpokládáno, že zákazníci budou ochotni na tyto otázky odpovídat po zadání objednávky, neboť tomu tak bylo již v minulosti při jiných výzkumech prováděných společností.

Vyplněné dotazníky se v průběhu výzkumu průběžně sčítaly, aby byl zachován přehled.

Časový plán realizace výzkumu je znázorněn v následující tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Harmonogram výzkumu

	Únor				Březen				Duben	
	I.	II.	III.	IV.	I.	II.	III.	IV.	I.	II.
Definování cíle, účelu, problému	X									
Identifikace zdrojů informací	X									
Stanovení metod sběru informací	X	X								
Vypracování plánu výzkumu			X	X						
Provedení předvýzkumu					X					
Sběr údajů					X	X				
Zpracování získaných dat							X			
Analýza získaných dat								X	X	
Interpretace výsledků výzkumu										X

Zdroj: vlastní zpracování 2018

5.3 Realizace výzkumu

Realizace výzkumu bude provedena dle plánu v návrhu výzkumu. Nejdříve je nutné nastudovat danou problematiku z teoretického hlediska a následně provést tzv. „předvýzkum“ tedy zkoušku na malém vzorku respondentů, na který naváže ostrý sběr dat, následně zpracování, analýza a interpretace získaných dat.

5.3.1 Předvýzkum

Dříve než proběhl ostrý sběr dat, bylo nutné ověřit správnost dotazníku. Vzhledem k tomu, že odpovědi v dotazníku jsou více či méně pevně stanoveny pětibodovou Likertovou škálou, byl předvýzkum zaměřen zejména na srozumitelnost a jednoznačnost otázek v dotazníku. Dalším cílem předvýzkumu bylo odhadnout přesnější čas pro získání odpovědí od respondentů, neboť dotazování proběhne po telefonu, tudíž by mělo být co nejkratší, ale zároveň co nejefektivnější.

Předvýzkum byl proveden prostřednictvím dotazování 9 zaměstnanců společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. a následně byl předvýzkum vyhodnocen.

5.3.2 Vyhodnocení předvýzkumu

V rámci předvýzkumu, jak již bylo zmíněno, byla zkoumána hlavně srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Každému tomuto zaměstnanci byly položeny otázky dotazníku, na které respondenti klasicky odpovídali, a následně po sběru všech dat byl s každým respondentem proveden krátký rozhovor, aby tazatelka, autorka této práce, lépe vyhodnotila, jak respondenti pochopili či naopak nepochopili otázky.

Z předvýzkumu vyplynulo, že otázky jsou srozumitelné, jednoznačné a zaměstnanci na ně byli schopni odpovědět z pohledu zaměstnance i z pohledu zákazníka, do něhož se snažili vžít. Jediný nedostatek, který byl předvýzkumem odhalen, se týkal otázky č. 5, která se ptá na spokojenost se řešením stížností a při předvýzkumu byla vznesena otázka, jak bude řešeno, pokud si zákazník, respondent, nikdy nestěžoval či neměl žádné výhrady.

Na základě této připomínky, byl ostrý výzkum poupraven o upřesňující otázku – Zda si zákazník někdy stěžoval, řešil stížnost či měl nějaké výhrady. Pokud ne, tak byla autorkou zaznamenána pouze četnost, zatímco pokud byla odpověď kladná, zákazník tedy někdy stížnost řešil, byl dále dotázán na spokojenost s řešením stížnosti.

5.3.3 Sběr dat

Po prostudování odborné literatury a provedení předvýzkumu bylo možné přistoupit k samotnému sběru dat.

Data byla získávána v první polovině měsíce března. K jejich sběru byla použita metoda CATI, metoda telefonického dotazování za pomoci počítače. Cílem bylo shromáždit data od přibližně 200 stávajících zákazníků společnosti. Dotazník byl zákazníkům zadán jediným způsobem, a to pomocí telesales operátorky, autorky této práce, která ve společnosti pracuje a se zákazníky je v téměř každodenním kontaktu. Autorka této práce nejdříve provedla se zákazníkem klasickou objednávku či vyřešila všechny jeho požadavky a poté zákazníka požádala, zda by ji odpověděl na 6 otázek, které se týkají jeho spokojenosti, jakožto zákazníka, neboť zpracovává diplomovou práci právě o této problematice a zákaznickovy odpovědi by jí velmi pomohly právě k vypracování této práce.

Celkově sběr dat probíhal bez větších problémů a komplikací. Samozřejmě se našlo několik zákazníků, kteří na dotazník neměli čas, nebo prostě nechtěli sdělovat své postoje ohledně jejich spokojenosti. Ale vzhledem k tomu, že otázky jsou krátké a stručné, tak jsem se setkala spíše s ochotou odpovídat. V průběhu hovoru se zákazníkem se měří čas spojení, a tak bylo zjištěno, že průměrný čas vyplnění dotazníku se pohyboval kolem minuty a půl, a to i v případě, že autorka otázky více upřesňovala či dovysvětlovala, což je méně, než se předpokládalo.

5.3.4 Vyhodnocení dat

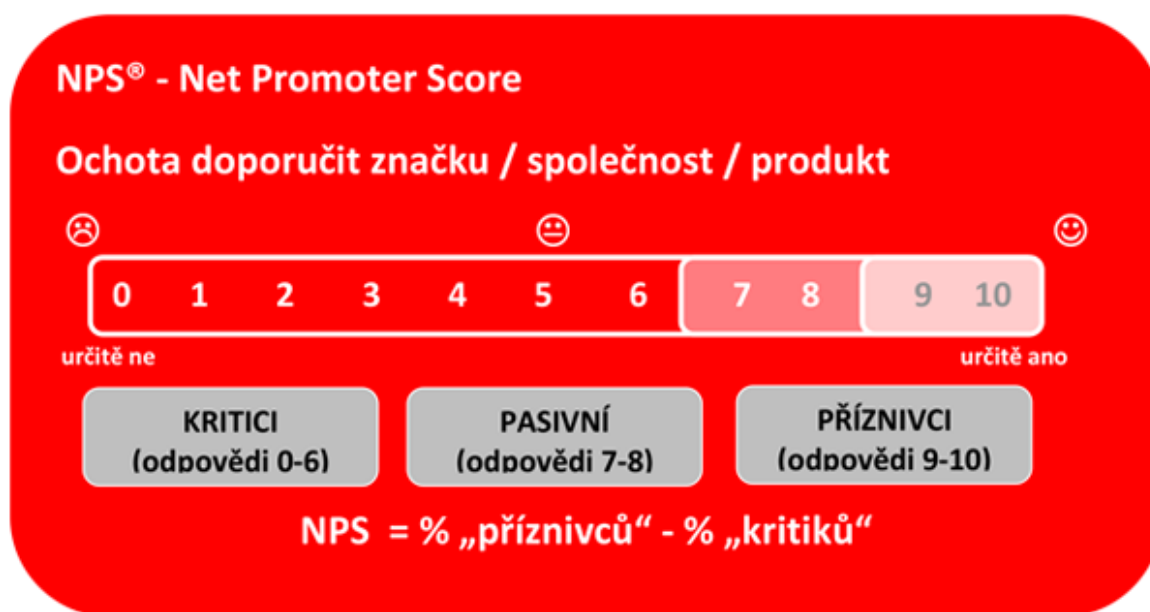
Vzhledem k tomu, že data byla sbírána pomocí CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) byly získané odpovědi zaznamenávány do programu Microsoft Excel, kde byla data následně postupně zpracována.

Odpovědi byly zaznamenávány již v průběhu získávání dat do MS Excel, který si autorka práce předpřipravila a pak pomocí rozbalovacího seznamu označovala odpovědi, které jí zákazníci po telefonu sdělovali. Následně byla všechna tato data převedena z textových odpovědí na číselná data, kdy odpovědi typu „velmi spokojen“, „velmi dobře“ a „velmi dostupné“ byly nahrazeny nejvyšší hodnotou 5 a naopak odpovědi typu „velmi nespokojen“, „velmi špatně“ či „velmi nedostupné“ hodnotou 1. Odpovědi na otázku č. 6 týkající se loajality zákazníka (NPS) byly ponechány v nezměněné podobě. Poté byly určeny četnosti jednotlivých odpovědí, které byly následně zaneseny do grafu.

Loajalita zákazníka (NPS) byla taktéž vypočtena pomocí MS Excel, kdy bylo určeno Net Promoter Score jako procentní počet příznivců mínus procentní počet kritiků. Za kritiky

(detractors) považujeme ty, kteří ohodnotili otázku číslem 0-6, naopak příznivci (promoters) hodnotí otázku číslem 9 a 10. Ostatní, co odpověděli na otázku číslem 7 a 8 jsou tzv. pasivní (passives), jsou z pohledu NPS neutrální a podnik by s nimi měl pracovat, aby se z nich nejlépe stali příznivci a nehrozil tak jejich přechod ke konkurenci. (datamar 2018)

Obr. č. 27: Stupnice hodnocení NPS



Zdroj: datamar 2018

Předem stanovené hypotézy byly potvrzeny či naopak vyvráceny za pomoci softwaru STATISTICA, což je komplexní analytický nástroj pro správu dat a zpracování těchto dat. Míra asociace byla určena pomocí koeficientu míry asociace, konkrétně pomocí Kendalova tau, neboť se jedná o ordinální data s několika kategoriemi.

5.4 Výsledky výzkumu a jejich souhrn

Po získání dat a jejich následné analýze, byly zjištěny informace o zákaznické spokojenosti společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

5.4.1 Jednotlivé otázky dotazníku

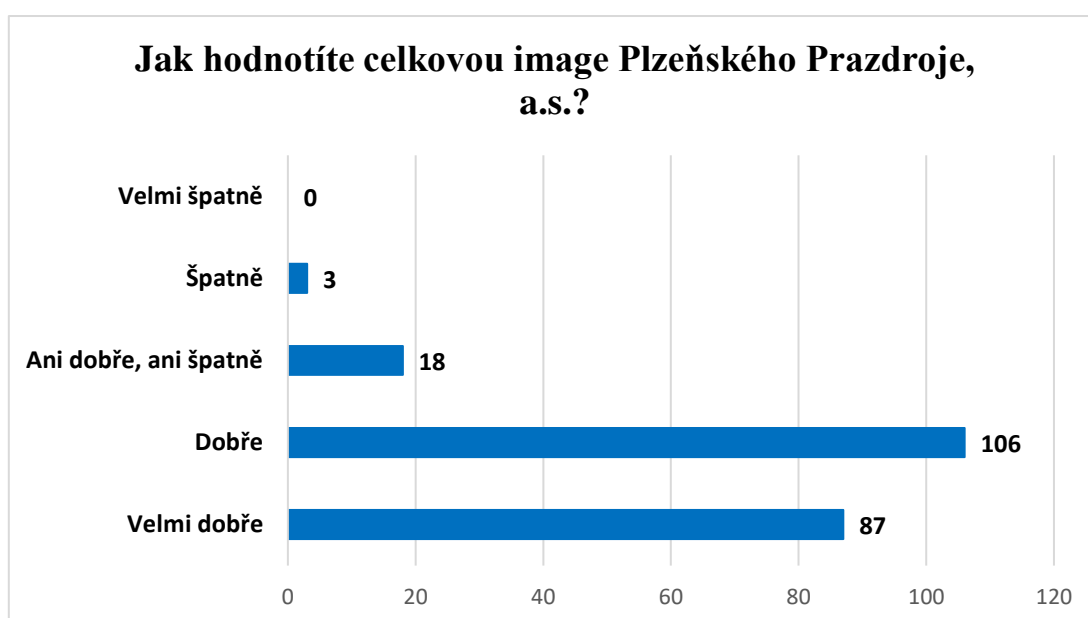
Nejprve byly za pomoci četností a také graficky vyhodnoceny odpovědi na otázky jednotlivě. Z těchto četností a grafů je možno určit, kolik procent respondentů označilo, jakou odpověď.

Celkem 214 zákazníků společnosti odpovědělo na dříve zmíněné otázky dotazníku v zastoupení 97 zákazníků OFF Trade, 90 ON Trade a 27 velkoobchodních zákazníků.

- **Otázka č. 1: Jak hodnotíte celkovou image Plzeňského Prazdroje, a.s.?**

Na první otázku odpovědělo nejvíce respondentů – 49,5 %, že hodnotí celkovou image společnosti dobře. Druhou nejčastější odpovědí bylo hodnocení image velmi dobře s 87 respondenty, což je přibližně 40,7 %. Zbylé odpovědi byly oproti ostatním zastoupeny minimálně, popřípadě vůbec, což můžeme vidět na následujícím obrázku č. 28.

Obr. č. 28: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (počet respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Pokud bychom se zaměřili na rozložení odpovědí z hlediska jednotlivých oddělení ON, OFF a VO zákazníků, tak je procentní rozložení odpovědí téměř totožné, což můžeme vidět v následující tabulce č. 3, kdy nejvíce zákazníků ON Trade a OFF Trade ohodnotili image společnosti dobře, naopak u velkoobchodních zákazníků zvítězila odpověď velmi dobře. V tabulce č. 3 jsou zobrazeny relativní četnosti odpovědí zákazníků ON a OFF Trade v procentech, každopádně u velkoobchodů jsou zanechány pouze absolutní četnosti, a to z důvodu nízkého počtu respondentů

Tab. č. 3: Znárodnění odpovědí na otázku č. 1 z hlediska jednotlivých oddělení

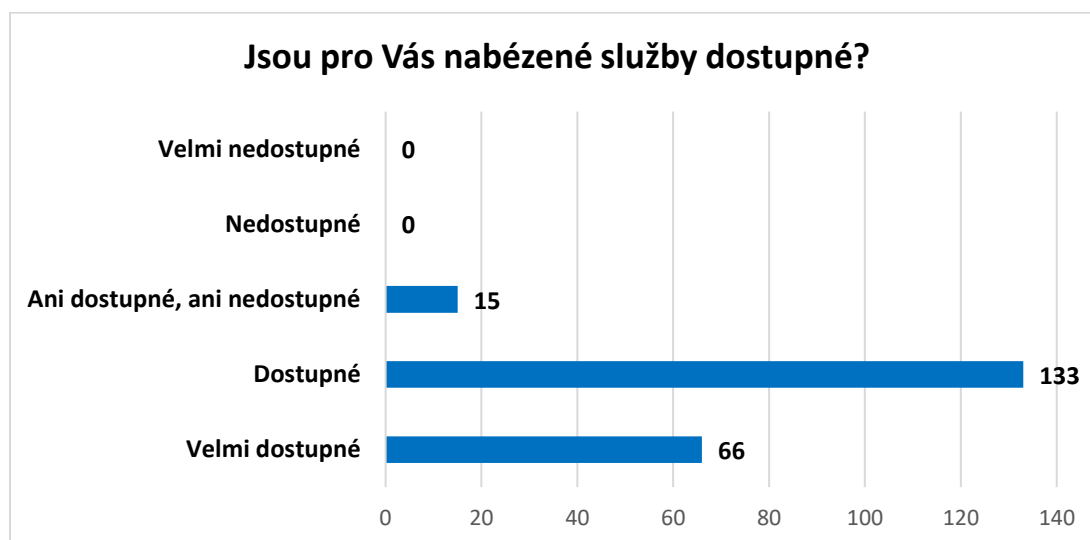
Otázka č. 1 - IMAGE	ON		OFF		VO
Velmi dobře	32	35,6 %	42	43,3 %	13
Dobře	52	57,7 %	43	44,3 %	11
Ani dobře, ani špatně	4	4,4 %	11	11,3 %	3
Špatně	2	2,2 %	1	1,0 %	0
Velmi špatně	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Celkem respondentů	90		97		27

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

- **Otázka č. 2: Jsou pro Vás nabízené služby dostupné?**

Druhá otázka se týkala dostupnosti nabízených služeb, přičemž nejčastější odpovědí zákazníků bylo, že služby jsou pro ně dostupné. Takto odpovědělo přibližně 62,1 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí, kterou označilo 30,8 % respondentů, byla varianta, že služby jsou velmi dostupné. Žádný ze zákazníků nehodnotil dostupnost služeb negativně, pouze 7 % zákazníků označilo dostupnost služeb jako ani dostupné, ani nedostupné, což můžeme vidět na následujícím obrázku č. 29.

Obr. č. 29: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (počet respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Pokud bychom se opět zaměřili na četnost odpovědí za jednotlivá oddělení, zvítězila u všech oddělení opět odpověď, že služby jsou dostupné. Zákazníci ON Tradu označili služby jako

dostupné v 60 %, zákazníci OFF Tradu v 61,9 % a 19 velkoobchodních zákazníků z celkových 27 rovněž označilo poskytované služby za dostupné. Opět u zákazníků VO není uvedena relativní četnost v % z důvodu nízkého počtu respondentů.

Tab. č. 4: Znázornění odpovědí na otázku č. 2 z hlediska jednotlivých oddělení

Otázka č. 2 - DOSTUPNOST SLUŽEB	ON		OFF		VO
Velmi dostupné	31	34,4 %	27	27,8 %	8
Dostupné	54	60,0 %	60	61,9 %	19
Ani dostupné, ani nedostupné	5	5,6 %	10	10,3 %	0
Nedostupné	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Velmi nedostupné	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Celkem respondentů	90		97		27

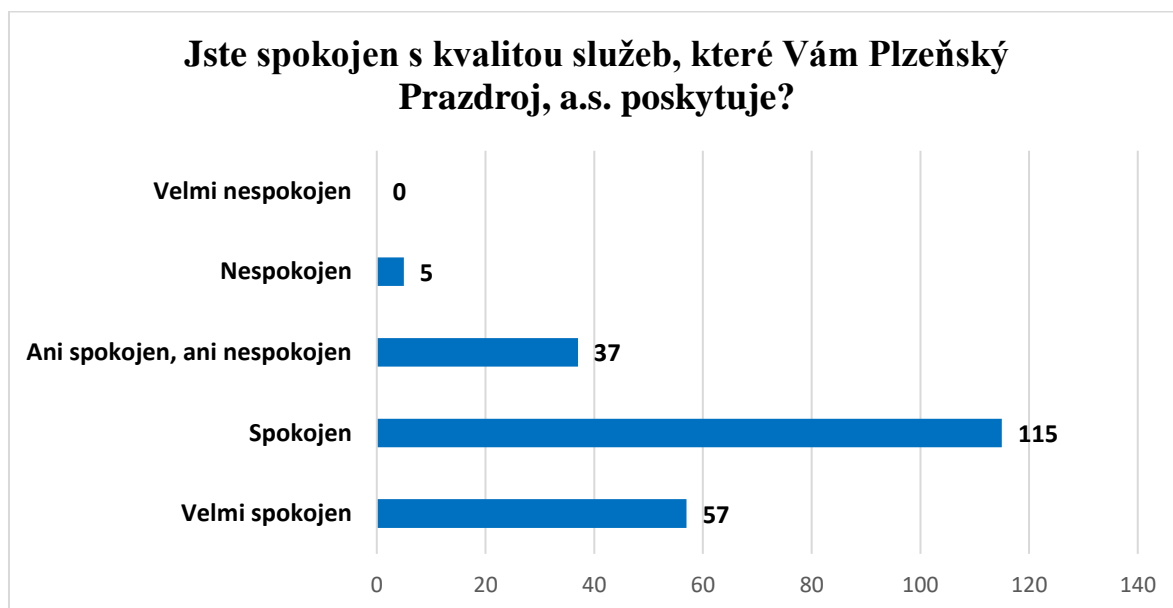
Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

- **Otázka č. 3: Jste spokojen s kvalitou služeb, které Vám Plzeňský Prazdroj, a.s. poskytuje?**

Další otázka dotazníku se zaměřovala na kvalitu poskytovaných služeb. Celkem 53,7 % zákazníků, tedy 115 zákazníků z celkového počtu 214, odpovědělo, že je s kvalitou poskytovaných služeb spokojeno. Ve 26,6 % procentech, tedy 57 respondentů, se ztotožnilo s odpovědí, že je se službami velmi spokojeno a s tímto počtem respondentů, je to druhá nejčastější odpověď. Velmi nespokojen s kvalitou služeb nebyl nikdo z dotázaných zákazníků společnosti, ovšem našli se někteří, kteří vyjádřili nespokojenost s kvalitou poskytovaných služeb, konkrétně 5 respondentů, což je 2,3 %. Dalších 17,2 % zákazníků odpovědělo, že není s kvalitou poskytovaných služeb ani spokojeni, ani nespokojeni.

Nespokojenost s kvalitou služeb vyjádřili zákazníci ON Tradu v 4,4 %, zákazníci OFF Tradu pouze v 1,0 % odpovědí a velkoobchodní zákazníci tuto odpověď neuvedli ani v jednom případě. Naopak u všech třech oddělení převládá odpověď „spokojen s kvalitou služeb“ - ON Trade 53,3 %; OFF Trade 54,6 % a VO 14 z 27 celkových respondentů, kdy opět není uvedena relativní četnost v % z důvodu nízkého počtu respondentů.

Obr. č. 30: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 3 (počet respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excell 2018

Tab. č. 5: Znázornění odpovědí na otázku č. 3 z hlediska jednotlivých oddělení

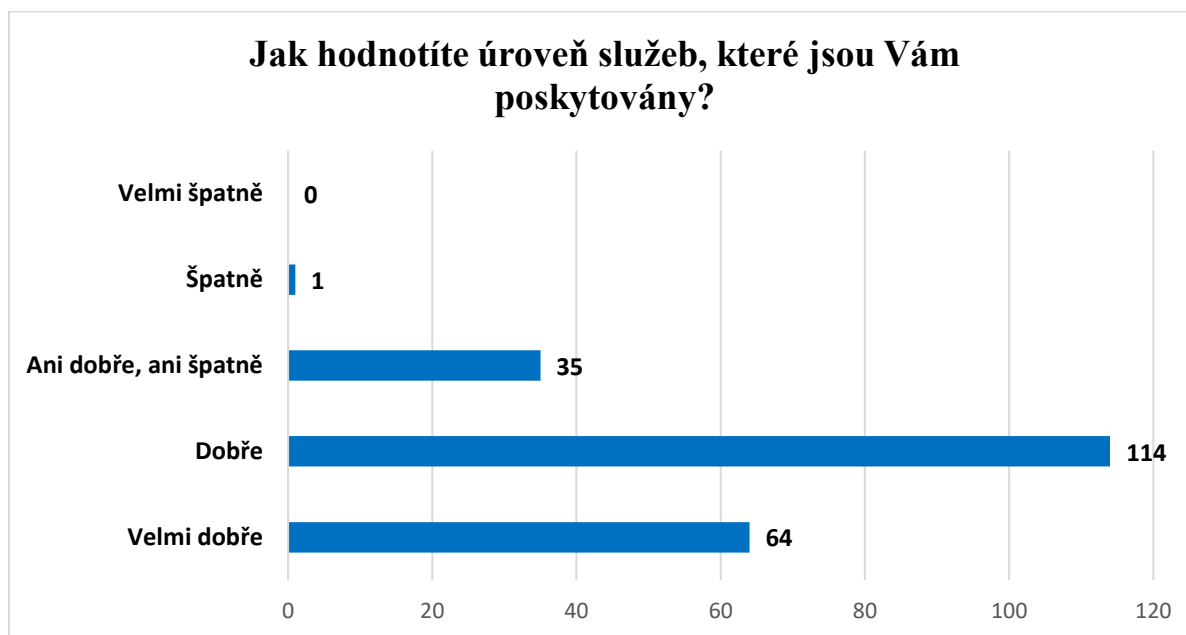
Otázka č. 3 - KVALITA SLUŽEB	ON		OFF		VO
	Count	Percentage	Count	Percentage	
Velmi spokojen	26	28,9 %	19	19,6 %	12
Spokojen	48	53,3 %	53	54,6 %	14
Ani spokojen, ani nespokojen	12	13,3 %	24	24,7 %	1
Nespokojen	4	4,4 %	1	1,0 %	0
Velmi nespokojen	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Celkem respondentů	90		97		27

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

- **Otázka č. 4: Jak hodnotíte úroveň služeb, které jsou Vám poskytovány?**

Čtvrtá otázka dotazníku se zaměřovala na hodnotu vnímanou zákazníkem, konkrétně na úroveň poskytovaných služeb. Nejvíce respondentů zvolilo odpověď dobře, celkem 114, což je více než polovina všech respondentů, konkrétně 53,27 %. Druhé nejčastější hodnocení úrovně služeb bylo velmi dobře s 64 respondenty, což je 29,9 %.

Obr. č. 31: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 4 (počet respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Pokud bychom se zaměřili na hodnocení úrovně poskytovaných služeb z hlediska jednotlivých oddělení, je opět nejčastější odpovědí dobře a druhou nejčastější velmi dobře. Naopak negativně nehodnotil úroveň služeb kromě jednoho respondenta ON Tradu nikdo. Tento jeden zákazník označil úroveň poskytovaných služeb jako špatnou, nikoliv však jako velmi špatnou, což by byla z hlediska hodnocení horší.

Tab. č. 6: Znázornění odpovědí na otázku č. 4 z hlediska jednotlivých oddělení

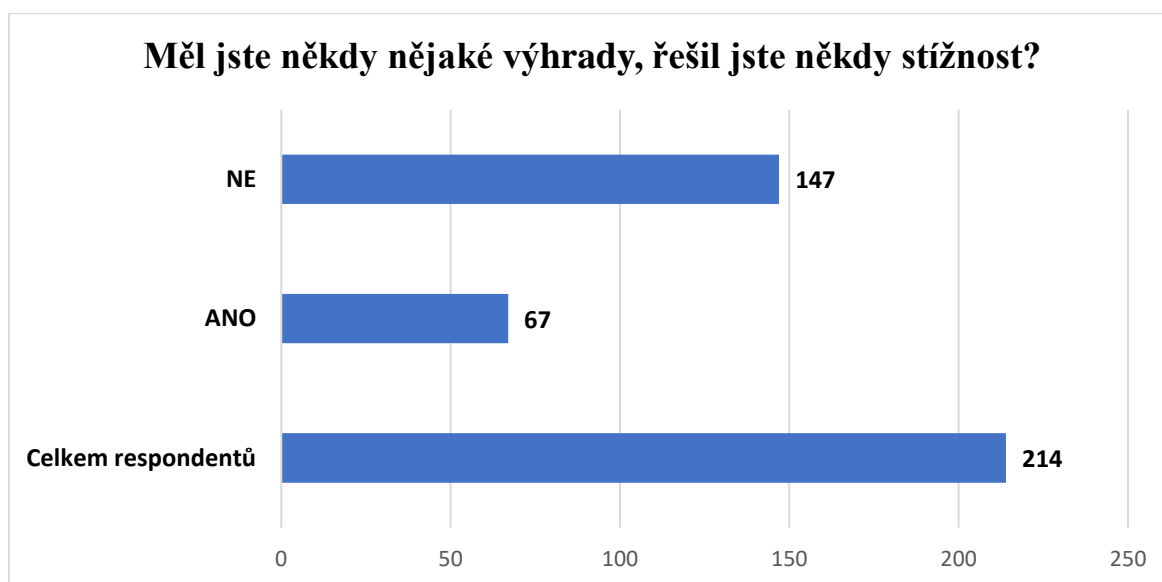
Otázka č. 4 - HODNOCENÍ SLUŽEB	ON		OFF		VO
	Count	%	Count	%	
Velmi dobře	33	36,7 %	21	21,6 %	10
Dobře	40	44,4 %	58	59,8 %	16
Ani dobře, ani špatně	16	17,8 %	18	18,6 %	1
Špatně	1	1,1 %	0	0,0 %	0
Velmi špatně	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Celkem respondentů	90		97		27

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

- **Otázka č. 5: Pokud jste měl někdy nějaké výhrady, byl jste spokojen s řešením, postupem řešení stížnosti?**

Otázka č. 5 se zaměřovala na stížnosti zákazníka. V předvýzkumu se objevila nejasnost, jak se bude řešit situace, kdy si zákazník, respondent nestěžoval, tudíž nemůže být spokojen či naopak nespokojen s postupem řešení stížnosti. Proto byli všichni respondenti nejdříve dotázáni, zda vůbec někdy měli nějaké výhrady. Z této podotázky vyplynulo, že z 214 zákazníků, někdy řešilo stížnosti 67 z nich, což je přibližně 31 %. Těchto 67 respondentů se skládalo z 62,7 % zákazníků OFF Tradu, 26,9 % zákazníků ON Tradu a 10,4 % velkoobchodních zákazníků. Následující obrázek č. 33 zobrazuje počet respondentů, kteří si stěžovali, (67) ku počtu respondentů (147), kteří nikdy neřešili stížnosti, výhrady.

Obr. č. 32: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 5 (počet respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Jak již bylo zmíněno dříve, nejvíce řešili stížnosti, výhrady zákazníci OFF Tradu a to konkrétně 42 z 97 dotázaných, což je přibližně 43,3 % zákazníků OFF Tradu. Naopak mezi dotázanými zákazníky ON Tradu bylo pouze 20 % těch, kteří někdy řešili výhrady ku „spokojenějším“ 80 %, kteří žádné výhrady, stížnosti dle jejich slov nikdy neřešili, neměli. Z 27 dotázaných zákazníků VO uvedlo pouze 7 z nich, že někdy nějaké výhrady, stížnosti, řešili.

V následující tabulce č. 7 jsou zobrazeny četnosti, a to jak relativní, tak absolutní vzhledem k jednotlivým oddělením, ale také k celkovému počtu respondentů.

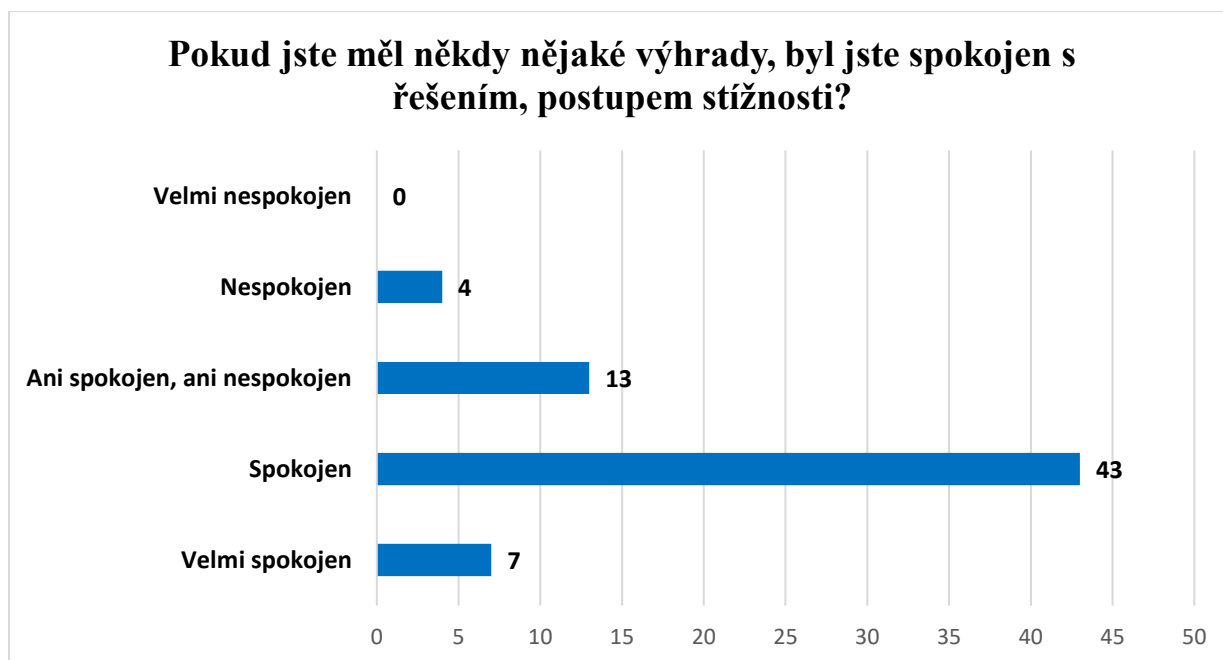
Tab. č. 7: Počet stížností, výhrad v jednotlivých odděleních

VÝHRADY	OFF			ON			VO	
Celkem respondentů	97	100 %		90	100 %		27	
Výhrady - ano	42	43,3 %	62,7 %	18	20,0 %	26,9 %	7	10,4 %
Výhrady - ne	55	56,7 %		72	80,0 %		20	
Celkem výhrad	67							

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Pokud zákazník odpověděl, že si někdy stěžoval, popřípadě měl výhrady, které řešil, byl dále dotázán na to, jak byl spokojen s jejich řešením. Z této otázky vyplynulo, že i když si zákazníci stěžovali, popřípadě řešili své výhrady, byli s jejich řešením v 64 % spokojeni. Pouze 5,9 % zákazníků nebylo spokojeno s řešením jejich výhrad, a to hlavně z toho důvodu, že se jednalo o výhrady, které nebylo možné vyřešit k zákaznické spokojenosti vzhledem k již nastaveným podnikovým procesům. Naopak se našli i tací zákazníci, kteří byli s řešením, postupem stížnosti velmi spokojeni, těchto respondentů bylo 7 z celkových 67, což je přibližně 10,4 %.

Obr. č. 33: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 3 (počet respondentů)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Tab. č. 8: Znárodnění odpovědí na otázku č. 5 z hlediska jednotlivých oddělení

Otázka č. 5 -Spokojenost s řešením výhrady	OFF		ON		VO
Velmi spokojen	2	4,8 %	3	16,7 %	2
Spokojen	27	64,3 %	11	61,1 %	5
Ani spokojen, ani nespokojen	10	23,8 %	3	16,7 %	0
Nespokojen	3	7,1 %	1	5,6 %	0
Velmi nespokojen	0	0,0 %	0	0,0 %	0
Celkem respondentů s výhradami	42		18		7

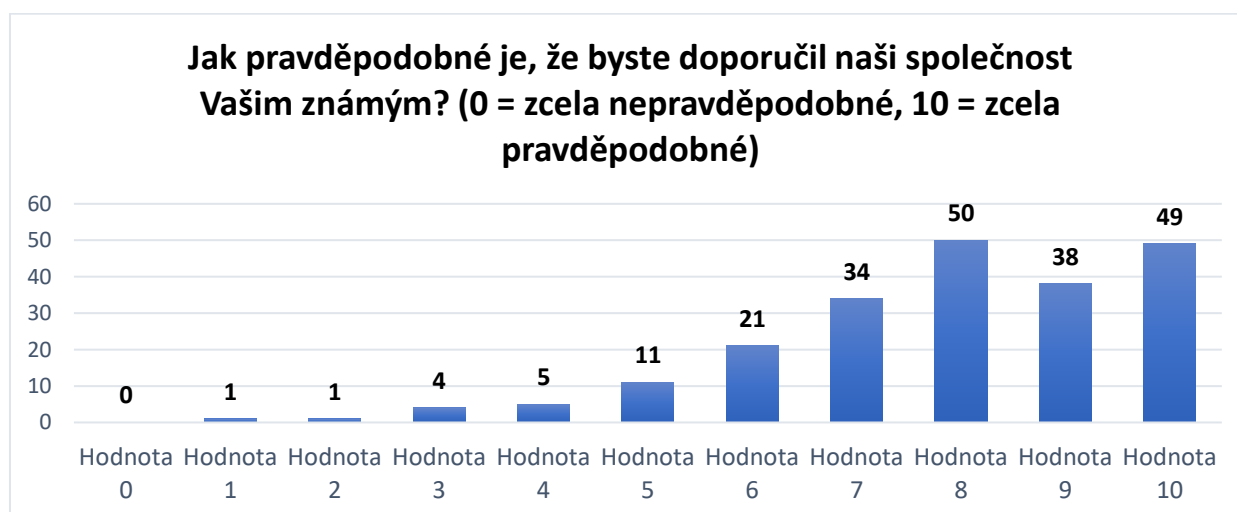
Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Pokud bychom se zaměřili na strukturu odpovědí napříč odděleními ON, OFF Tradu a VO, nejvíce zákazníků odpovědělo, že jejich stížnost, výhrada, byla vyřešena k jejich spokojenosti. 64,3 % OFF Trade zákazníků, 61,1 % On Trade zákazníků a 5 ze 7 velkoobchodních zákazníků bylo spokojeno s řešením jejich výhrad. Naopak se nenašel ani jeden zákazník, který by byl velmi nespokojen se řešením stížnosti, ale 7,1 % zákazníků OFF Tradu a 5,6 % zákazníků ON Tradu odpovědělo, že bylo s řešením nespokojeno, a to hlavně z toho důvodu, že stížnost nebyla vyřešena k jejich spokojenosti.

5.4.2 Určení zákaznické loajality (NPS)

Poslední, šestá otázka dotazníku se zaměřovala na loajalitu zákazníků společnosti, která byla zjišťována pomocí Net Promoter Score. Zákazníci ohodnotili na stupnici 0-10, jak pravděpodobné je, že by doporučili společnost svým známým.

Obr. č. 34: Net Promoter Score



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Zákazníci, kteří odpověděli 0 až 6, jsou zařazeni mezi kritiky, mohou ohrozit jméno podniku. Jedná se o 20,09 %, což je 43 zákazníků z celkových 214 dotázaných. Těchto 20 % zákazníků může ohrozit podnik prostřednictvím word of mouth. Ti, co vybrali hodnotu 7 nebo 8, jsou tzv. pasivní zákazníci, kteří o společnosti aktivně nemluví, společnost „nepomlouvají“, jsou s poskytovanými službami spokojeni, ale nejsou loajální a klidně by přijali nabídku od konkurence. Pasivních zákazníků je dle dotazníkového šetření přibližně 39 %, což je 84 z celkových 214 odpovídajících. Ti, kteří označili hodnotu 9 či 10 jsou tzv. příznivci, loajální klienti a jsou to ti, kteří mluví o společnosti velmi pozitivně a budou pokračovat v nákupu produktů společnosti a využívání nabízených služeb v jakékoliv situaci. Do této skupiny patří 40,65 % zákazníků společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Tab. č. 9: Znázornění odpovědí na otázku č. 6 z hlediska jednotlivých oddělení

	OFF	ON	VO
Hodnota 0	0	0	0
Hodnota 1	1	0	0
Hodnota 2	0	1	0
Hodnota 3	3	1	0
Hodnota 4	2	3	0
Hodnota 5	6	5	0
Hodnota 6	8	11	2
Hodnota 7	15	15	4
Hodnota 8	19	22	9
Hodnota 9	21	13	4
Hodnota 10	22	19	8
Celkem	97	90	27

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Index NPS lze poté vypočítat jako procento příznivců mínus procento kritiků kdy, pokud je hodnota větší než 0, je vnímána jako dobrá, v případě, že index překročí hodnotu 50, je chápán jako výborný. U společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. činí hodnota indexu NPS 20,56 %, což je kladná, tudíž dobrá hodnota.

Tab. č. 10: Výpočet Net Promoter Score

Net Promoter Score	
Celkem neloajálních	43
% neloajálních	20,09 %
Celkem loajálních	87
% loajálních	40,65 %
NPS	20,56 %

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Pokud bychom se podívali na NPS z hlediska struktury zákazníků OFF Trade, ON Trade a VO, tak oddělení ON a OFF Tradu jsou na tom podobně a jejich Net Promoter Score se pohybuje kolem 10 % a 12 %. Oproti tomu hodnota indexu oddělení velkoobchodů je skoro trojnásobná, nicméně tato hodnota se vzhledem k počtu respondentů nemůže adekvátně porovnávat s dalšími dvěma odděleními, neboť počet respondentů VO je třetinový než u ostatních oddělení.

Tab. č. 11: Net Promoter Score z hlediska jednotlivých oddělení

Net Promoter Score	OFF	ON	VO
Celkem neloyalních	2	21	2
% neloyalních	2,1 %	23,3 %	7,4 %
Celkem lojalních	12	32	12
% lojalních	12,4 %	35,6 %	44,4 %
NPS	10,3 %	12,2 %	37,0 %

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

5.4.3 Hypotézy a asociace mezi proměnnými

Na začátku vlastního výzkumu byly stanoveny tři hypotézy, jejichž proměnné vycházely z ESCI. Tyto proměnné byly: image, spokojenost zákazníka a lojalita zákazníka (NPS). Tyto hypotézy budou nyní zamítnuty, popřípadě potvrzeny na základě získaných informací od respondentů.

Vztahy mezi proměnnými nebo také souvislosti mezi těmito ordinálními znaky byly zjišťovány, vyhodnoceny v SW Statistica a konkrétně pomocí Kendallova tau, neboť jak již bylo zmíněno, se jedná o ordinální znaky s několika kategoriemi.

Hypotéza 1

Předem stanovená Hypotéza 1 zněla: **Existuje vztah mezi zákaznickým hodnocením image podniku a lojalitou (NPS)**. Po ověření této hypotézy byly použity odpovědi získané od respondentů. Konkrétně odpovědi na otázku č. 1 a na otázku č. 6, které se týkaly, jak image, tak lojality.

Koeficient Kendallova tau byl vypočten v SW Statistica, kdy Kendallovo tau $\tau = 0,2213804$, což můžeme vidět v následující tabulce č. 12. Tato hodnota poukazuje na nízkou až střední asociaci mezi proměnnými, a tudíž lze říci, že vztah mezi hodnocením image a NPS není.

Tab. č. 12: Asociace mezi hodnocením image a loajalitou

Statistika	Jak hodnotíte celkovou image x NPS ?		
	Chí- kvadr.	sv	p= 0,00000
Pearsonův chí-kv.	49,1845	df= 6	p= 0,00000
M-V chí-kvadr.	39,59713	df= 6	
Kendall. tau b & c	b= 0,2213804	c= 0,1933138	
Spearmanovo poř. R	0,2371137	t= 3,5538	p= 0,00047

Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica 2018

Pokud bychom se zaměřili na podrobnější vizualizaci vztahu mezi těmito dvěma proměnnými, kterou ukazuje následující kontingenční tabulka č. 13. Z této tabulky vidíme, že vztah mezi hodnocením image podniku a zákaznické loajalitou je opravdu velmi slabý. Taktéž je z této tabulky viditelný počet odpůrců (43), počet pasivních zákazníků (84) a počet příznivců, loajálních zákazníků (87). Nejčastěji se objevuje vztah, kdy respondent ohodnotil celkovou image jako dobrou a zároveň určil hodnotu NPS 7 či 8. Nejméně častým jevem, pokud neuvažujeme hodnocení image jako velmi špatně, neboť toto hodnocení se v odpovědích respondentů vůbec neobjevilo, bylo ohodnocení image jako špatné a zároveň ohodnocení loajalitou na stupnici 7 či 8.

Tab. č. 13: Kontingenční tabulka – hodnocení image a NPS

Jak hodnotíte celkovou image?	NPS (0-6)	NPS (7-8)	NPS (9-10)	CELKEM
Velmi špatně	0	0	0	0
Špatně	2	1	0	3
Ani dobře, ani špatně	13	2	3	18
Dobře	14	49	43	106
Velmi dobře	14	32	41	87
CELKEM	43	84	87	214

Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica 2018

Hypotéza 2

Druhá hypotéza byla zaměřena na vztah mezi zákaznickým vyjádřením spokojenosti s kvalitou služeb a vyjádřením zákaznické loajalitou. Pro vyhodnocení této hypotézy byly použity dostupné odpovědi na otázku č. 6 a otázku č. 3. U této hypotézy je souvislost mezi proměnnými střední, podstatná a Kendallovo tau b dosahuje hodnoty přibližně 0,47. Pokud bychom se opět zaměřili na podrobnější asociaci mezi spokojeností služeb a loajalitou zákazníka, tak nejčastěji

se objevovala situace, kdy respondent je spokojen s kvalitou služeb a je zařazen mezi pasivní zákazníky, neboť NPS zvolil na stupnici 7 či 8. Pouze jedenkrát se vyskytl vztah, kdy byl respondent pasivní zákazník, ohodnotil tedy NPS na stupnici 0 až 6 a zároveň vyjádřil vysokou spokojenost s kvalitou služeb. Podrobnější asociace zobrazuje následující kontingenční tabulka č. 15.

Tab. č. 14: Asociace mezi spokojeností s kvalitou služeb a NPS

Statistika	Jste spokojen s kvalitou služeb? X NPS		
	Chí- kvadr.	sv	p= 0,00000
Pearsonův chí-kv.	80,84097	df= 6	p= 0,00000
M-V chí-kvadr.	76,45755	df= 6	
Kendall. tau b & c	b= 0,4695896	c= 0,4197091	
Spearmanovo poř. R	0,5094773	t= 8,6208	p= 0,00000

Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica 2018

Tab. č. 15: Kontingenční tabulka – spokojenost s kvalitou služeb a NPS

Jste spokojen s kvalitou služeb?	NPS (0-6)	NPS (7-8)	NPS (9-10)	CELKEM
Velmi nespokojen	0	0	0	0
Nespokojen	5	0	0	5
Ani spokojen, ani nespokojen	21	13	3	37
Spokojen	16	54	45	115
Velmi spokojen	1	17	39	57
CELKEM	43	84	87	214

Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica 2018

Hypotéza 3

Tato hypotéza, která byla taktéž určena před samotným výzkumem, zní: „Existuje pozitivní vztah mezi respondenty, kteří vyjádřili spokojenost s kvalitou služeb, a jejich vyjádřením zákaznické loajality.“

Pro vyhodnocení této hypotézy byly použity odpovědi na otázky č. 3, která se zabývala spokojeností s kvalitou služeb, a odpovědi na otázku č. 4, která se ptala na hodnocení úrovně poskytovaných služeb. Kendallovo tau b vyšlo u těchto proměnných nejvyšší, a to přibližně 0,62, což značí podstatnou až velmi silnou asociaci mezi proměnnými.

Tab. č. 16: Asociace mezi kvalitou služeb a hodnocením služeb

Statistika	Jste spokojen s kvalitou služeb? x Jak hodnotíte služby, které jsou Vám poskytovány?		
	Chí- kvadr.	sv	p= 0,00000
Pearsonův chí-kv.	211,8227	df= 9	p= 0,00000
M-V chí-kvadr.	159,3671	df= 9	
Kendall. tau b & c	b= 0,6146107	c= 0,4957056	
Spearmanovo poř. R	0,6443228	t= 12,267	p= 0,00000

Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica 2018

Tab. č. 17: Kontingenční tabulka – spokojenost s kvalitou služeb a hodnocení služeb

Jste spokojen s kvalitou služeb?	Jak hodnotíte služby, které jsou Vám poskytovány?					CELKEM
	Velmi špatně	Špatně	Ani dobře, ani špatně	Dobře	Velmi dobře	
Velmi nespokojen	0	0	0	0	0	0
Nespokojen	0	1	2	0	2	5
Ani spokojen, ani nespokojen	0	0	29	8	0	37
Spokojen	0	0	4	86	25	115
Velmi spokojen	0	0	0	20	37	57
CELKEM	0	1	35	114	64	214

Zdroj: vlastní zpracování v SW Statistica 2018

Výše uvedená kontingenční tabulka č. 17 zobrazuje podrobnější vztahy mezi spokojeností s kvalitou služeb a hodnocením úrovně poskytovaných služeb. Nejvíce respondentů odpovědělo, že je s kvalitou služeb spokojeno a zároveň hodnotí úroveň služeb dobře. Pouze jeden respondent odpověděl, že je nespokojen s kvalitou služeb, a zároveň označil úroveň poskytovaných služeb jako špatnou.

6 Výsledky výzkumu a doporučení pro podnik

V následující a poslední části práce budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření a na základě těchto výsledků budou formulována, navržena vhodná doporučení pro zvýšení zákaznické spokojenosti se službami a produkty Plzeňského Prazdroje, a.s.

6.1 Získané výsledky a závěry dotazníkového šetření

Dotazníkovým šetřením byly získány potřebné odpovědi od zákazníků společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. pro zhodnocení zákaznické spokojenosti.

Otázky dotazníku byly zaměřeny na jednotlivé oblasti ESCI, evropského indexu spokojenosti zákazníka, a odpovědi na ně byly znázorněny pomocí Likertovy pětibodové škály. Četnosti odpovědí na jednotlivé otázky, ať už relativní či absolutní, byly popsány v předchozí části práce. Většina odpovědí na otázky byla kladná, tedy pozitivní pro danou společnost. Pokud bychom se zaměřili na to, jaké odpovědi se vyskytovaly nejvíce, tak to byly odpovědi typu „dobře“, „spokojen“ či „dostupné“, tento typ odpovědi se vyskytoval v 55 % a je zobrazen pod pojmem **odpověď 4**. Ve 30 % odpovědí vyjádřili respondenti úplnou spokojenost odpověďmi typu „velmi spokojen“, „velmi dostupné“ či „velmi dobře“, tato odpověď byla zobrazena jako **odpověď 5**, neboť, jak již bylo zmíněno výše, odpovědi byly vyobrazeny pomocí pětibodové Likertovy škály. **Odpovědi typu 3** byly zastoupeny pouze ve 14 % a jednalo se o odpovědi typu „ani dobře, ani špatně“, „ani dostupné, ani nedostupné“ či „ani spokojen, ani nespokojen“. A v pouhém 1 % **odpovědi typu 2** byla zaznamenána nespokojenost. Respondenti ani v jednom případě nezvolili odpověď „velmi nespokojen“, „velmi špatně“ nebo „velmi nedostupné“, což lze považovat za pozitivum.

Tab. č. 18: Souhrnné četnosti jednotlivých typů odpovědí respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odpověď 5 (velmi spokojen, velmi dobře, velmi dostupné)	281	30 %
Odpověď 4 (spokojen, dobře, dostupné)	511	55 %
Odpověď 3 (ani spokojen, ani nespokojen; ani dobře, ani špatně; ani dostupné, ani nedostupné)	118	14 %
Odpověď 2 (nespokojen, špatně, nedostupné)	13	1 %
Odpověď 1 (velmi nespokojen, velmi špatně, velmi nedostupné)	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel 2018

Na základě získaných dat můžeme tedy tvrdit, že přibližně 30 % respondentů je velmi spokojeno se službami a produkty společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. a 55 % respondentů je spokojeno.

Za další pozitivum, které vyplynulo z dotazníkového šetření, lze považovat to, že 147 respondentů z celkových 214 si nikdy nestěžovalo, popřípadě neřešilo žádný závažný problém. Tedy pouhých 31 % zákazníků někdy mělo nějaké výhrady či řešilo stížnost, což není ani polovina dotázaných zákazníků.

Za další kladnou stránku společnosti lze považovat loajalitu zákazníků, která vyšla kladná, konkrétně 20,56 %. Počet loajálních zákazníků (87) je přibližně dvojnásobný oproti počtu neloajálních zákazníků (43) a přibližně stejný jako zákazníků pasivních (84).

Pokud bychom se zaměřili na hypotézy, které byly stanoveny před začátkem výzkumu, tak by se dalo říci, že až na jednu z nich vždy existovala asociace mezi proměnnými. Velmi nízká asociace se vyskytovala mezi zákaznickým hodnocením image a NPS, střední až podstatná asociace se objevila u proměnných spokojenost s kvalitou služeb a loajalitou (NPS) a podstatná až velmi silná asociace byla mezi hodnocením kvality služeb a zákaznickým hodnocením poskytovaných služeb. Na základě těchto informací se dá potvrdit hypotéza 2, kdy existuje vztah mezi respondenty, kteří vyjádřili spokojenost s kvalitou služeb a jejich vyjádřením zákaznické loajality (NPS). A taktéž se dá potvrdit hypotéza 3, kdy existuje vztah mezi vyjádřením zákaznické spokojenosti s kvalitou služeb a hodnocením poskytovaných služeb. Naopak hypotéza 1 byla vyvrácena, neboť mezi zákaznickým hodnocením image a loajalitou (NPS) není téměř žádný vztah.

6.2 Formulace doporučení pro společnost

Ačkoliv většina respondentů je spokojena, popřípadě dokonce velmi spokojena, jsou zde oblasti, které by jistě stály za povšimnutí.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zákazníci ve většině případů spokojeni, jak s dostupností služeb, tak s jejich kvalitou, popřípadě hodnotí image společnosti kladně. Jsou zde i respondenti, kteří jsou spokojeni s postupem, řešením jejich stížnosti. Každopádně ačkoliv stížnost řešilo jen přibližně 31 % respondentů, konkrétně 67 zákazníků z celkových 214 dotázaných, tak by se dalo říci, že čím nižší by bylo toto číslo, tím pro společnost lépe. Společnost by se tedy měla zaměřit na zákazníky, kteří mají nějaké výhrady, popřípadě na stížnosti jako takové. Zjistit, zda se stížnosti, problémy opakují, a zda by se těmito situacím dalo, jakkoliv předejít, a tím snížit počet zákazníků, kteří mají výhrady, stížnosti. Konkrétně

by společnost měla provést dotazníkové šetření zaměřené pouze na stížnosti, a to at' už na jejich výskyt, četnost, tak i na druh a příčiny těchto problémů.

Další položkou dotazníkového šetření byla loajalita zákazníků, která byla zjišťována za pomoci Net Promoter Score. Ačkoliv hodnota NPS vyšla kladná, konkrétně 20,56 %, tak je zde skoro stejný počet pasivních zákazníků jako zákazníků loajálních. Společnost by se tedy měla zaměřit právě na tyto pasivní zákazníky a to tak, aby se z nich nejlépe stali propagátoři, loajální zákazníci a při dalším průzkumu loajality zákazníka zvolili hodnotu 9 nebo 10 místo momentálně zvolené 7 a 8. V opačném případě se z těchto zákazníků mohou stát kritici, kteří si společnost neoblíbili a svými negativními recenzemi by mohli společnosti dokonce uškodit. Společnost by se měla zaměřit hlavně na komunikaci s těmito zákazníky, popřípadě tuto komunikaci více personalizovat a použít tak více osobní přístup k danému zákazníkovi. Samozřejmě za komunikací se zákazníkem stojí vždy zaměstnanec, a proto by se měla společnost chovat ke svým zaměstnancům tak, jak chce, aby se oni chovali k zákazníkům. Zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem, tedy hlavně obchodní zástupce, oddělení telesales a také zákaznický servis, by měli zákazníkům naslouchat, pomáhat jim a řešit jejich problémy a tím se snažit o zvyšování zákaznické loajality. Samozřejmě za zvyšováním loajality zákazníků nestojí „pouze“ zaměstnanci, ale také kvalita poskytovaných služeb a produktů, kterou by společnost měla udržovat na stejné, popřípadě vyšší úrovni, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníci jsou ve většině případů spokojeni, jak s poskytovanými službami, tak jejich kvalitou.

Vzhledem k tomu, že byla vyvrácena hypotéza č. 1, která se zaměřovala na vztah mezi hodnocením image společnosti a loajalitou zákazníka (NPS), mohla by se společnost zaměřit na zvyšování image, která je reprezentována nejen logem, produkty nebo různými prvky, které jsou typické pro danou společnost. Ale v dnešní době pod pojem image spadá například i chování, vystupování zaměstnanců společnosti, způsoby jednání se zákazníky a dodavateli, popřípadě i komunikace s veřejností a v neposlední řadě například i společenská odpovědnost firem. A ačkoliv mezi proměnnými byla zjištěna velmi slabá asociace, mohlo by zvyšování image přispět ke zvýšení zákaznické loajality, neboť jak znázorňuje evropský model spokojenosti zákazníka (ESCI) na obr. č. 26 všechno souvisí se vším a vše vede ke spokojenosti či nespokojenosti zákazníka.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřovala na společnost Plzeňský Prazdroj, a.s., konkrétně na řízení vztahů se zákazníky v této společnosti. Cílem této práce bylo nejprve shromáždit a poté zpracovat teoretická východiska, praktické zkušenosti a informace získané ve firmě a na základě těchto údajů popsat dosavadní CRM systém v podniku. Druhým cílem této práce byla realizace dotazníkového šetření mezi stávajícími zákazníky podniku a na základě jejich odpovědí vyhodnotit zákaznickou spokojenost s nabízenými produkty a službami.

Předložená práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první, teoretické části práce byly definovány základní souvislosti jako marketingová komunikace na internetu, marketingový mix 4P, koncepce 4C a taktéž model SEE-THINK-DO-CARE. Druhá, teoretická část se zabývala CRM jako takovým. Na jeho definici, prvky, implementaci či zaměstnance v CRM.

V praktické části, která vycházela z teoretických poznatků, byla v úvodní kapitole charakterizována vybraná společnost. Na tuto kapitolu navazovala stěžejní kapitola této práce, a to CRM systém ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. Zde byly detailně popsány komunikační kanály, kontaktní centra a taktéž zaměstnanci v CRM, jejich získávání, zaškolování či motivace a benefity. V této části byla také nastíněna segmentace zákazníků a jednotlivých kanálů ve společnosti.

Pátá kapitola předložené práce se zabírala zákaznickou spokojeností, a to jak metodami, které jsou ve společnosti užívány, tak realizací vlastního výzkumu zákaznické spokojenosti pomocí ESCI. Byly zde nadefinovány, jak hypotézy, tak také otázky dotazníku. V této části práce byly popsány výsledky dotazníkového šetření, a to jak dílčí výsledky jednotlivých otázek, tak zde byla vypočtena výsledná hodnota Net Promoter Score a byla taktéž určena asociace mezi proměnnými, na základě čehož byly potvrzeny či vyvráceny předem stanovené hypotézy. Na základě těchto výsledků byly v poslední, šesté části práce naformulovány návrhy ke zvýšení zákaznické spokojenosti ve společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

Závěrem lze říci, že provedené dotazníkové šetření zákaznické spokojenosti dopadlo pozitivně, zákazníci vybrané společnosti jsou spokojeni a zákaznická loajalita (NPS) je kladná, což je taktéž pozitivní jev, a svědčí to o tom, že zákazníci jsou společnosti oddaní.

Úplným závěrem bych chtěla poděkovat všem respondentům, zákazníkům společnosti, kteří byli ochotni odpovídat na otázky dotazníku a se kterými je pro mě čest spolupracovat, z pozice zaměstnance oddělení telesales Plzeňského Prazdroje, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Domácnosti s připojením k internetu	10
Obr. č. 2: Marketingový mix	12
Obr. č. 3: Marketingová koncepce 4P a 4C.....	14
Obr. č. 4: Model komunikačního procesu	15
Obr. č. 5: Pilíře CRM a jejich vazby na zákazníky a jejich potřeby	18
Obr. č. 6: Architektura CRM.....	20
Obr. č. 7: Princip multidimenzionální databáze	24
Obr. č. 8: Prvky úspěchu implementace CRM.....	27
Obr. č. 9: Logo společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.	29
Obr. č. 10: Organizační struktura Plzeňského Prazdroje, a.s.	33
Obr. č. 11: Pivovary společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.	33
Obr. č. 12: Produkty Plzeňského Prazdroje, a.s.	35
Obr. č. 13: Rozložení obchodně distribučních center	36
Obr. č. 14: Ikony systémů CRM	37
Obr. č. 15: Kontaktní formulář Plzeňského Prazdroje, a.s.	41
Obr. č. 16: Organizační struktura oddělení telesales.....	43
Obr. č. 17: Rozdělení OFF Trade a VO v České republice.....	43
Obr. č. 18: Rozdělení ON Trade - CENTRAL.....	44
Obr. č. 19: Rozdělení ON Trade - EAST	44
Obr. č. 20: Rozdělení ON Trade - WEST	45
Obr. č. 21: Vzdělání a rozvoj	48
Obr. č. 22: Benefity	49
Obr. č. 23: Kanály společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.	51
Obr. č. 24: Hodnotící formulář hovorů – TLS	54

Obr. č. 25: Faktory ovlivňující spokojenost zákazníka	55
Obr. č. 26: Evropský model spokojenosti zákazníka	56
Obr. č. 27: Stupnice hodnocení NPS	62
Obr. č. 28: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 (počet respondentů).....	63
Obr. č. 29: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 (počet respondentů).....	64
Obr. č. 30: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 3 (počet respondentů)	66
Obr. č. 31: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 4 (počet respondentů)	67
Obr. č. 32: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 5 (počet respondentů)	68
Obr. č. 33: Grafické znázornění vyhodnocení otázky č. 3 (počet respondentů)	69
Obr. č. 34: Net Promoter Score	70

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Druhy poznámek a jejich struktura	39
Tab. č. 2: Harmonogram výzkumu.....	59
Tab. č. 3: Znázornění odpovědí na otázku č. 1 z hlediska jednotlivých oddělení.....	64
Tab. č. 4: Znázornění odpovědí na otázku č. 2 z hlediska jednotlivých oddělení.....	65
Tab. č. 5: Znázornění odpovědí na otázku č. 3 z hlediska jednotlivých oddělení.....	66
Tab. č. 6: Znázornění odpovědí na otázku č. 4 z hlediska jednotlivých oddělení.....	67
Tab. č. 7: Počet stížností, výhrad v jednotlivých odděleních	69
Tab. č. 8: Znázornění odpovědí na otázku č. 5 z hlediska jednotlivých oddělení.....	70
Tab. č. 9: Znázornění odpovědí na otázku č. 6 z hlediska jednotlivých oddělení.....	71
Tab. č. 10: Výpočet Net Promoter Score	71
Tab. č. 11: Net Promoter Score z hlediska jednotlivých oddělení	72
Tab. č. 12: Asociace mezi hodnocením image a loajalitou	73
Tab. č. 13: Kontingenční tabulka – hodnocení image a NPS.....	73
Tab. č. 14: Asociace mezi spokojeností s kvalitou služeb a NPS	74

Tab. č. 15: Kontingenční tabulka – spokojenost s kvalitou služeb a NPS	74
Tab. č. 16: Asociace mezi kvalitou služeb a hodnocením služeb	75
Tab. č. 17: Kontingenční tabulka – spokojenost s kvalitou služeb a hodnocení služeb.....	75
Tab. č. 18: Souhrnné četnosti jednotlivých typů odpovědí respondentů	76

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

%	procento
4C	hodnota pro zákazníka, celkové náklady pro zákazníka, pohodlí, komunikace (customer solution, customer cost, convenience, communication)
4P	produkt, cena, distribuce, propagace (produkt, price, place, promotion)
a.s.	akciová společnost
ABEL	Asahi Breweries Europe Ltd
ARPANET	první počítačová síť (Advanced Research Projects Agency NETWORK)
BCM-Cctr 7_CT	systém pro telefonické spojení se zákazníkem
BI	business intelligence
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
cca	přibližně
CIM	britské marketingové sdružení (Chartered Institute of Marketing)
CO ₂	oxid uhličitý
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)
CSS	aplikace zákaznických služeb a podpory (Customer Service and Support)
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DC	distribuční centrum
DIČ	daňové identifikační číslo
EMA	automatizace marketingu (Enterprise Marketing Automation)
ERP	plánování podnikových zdrojů (enterprise resource planning)
ESCI	evropský model spokojenosti zákazníka (european customer satisfaction index)

HACCP	system analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points)
HR	lidské zdroje (human resource)
ID	identifikační číslo
ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
IT	informační technologie
Kč	korun českých
KEG	pivní sud
Ltd	společnost s ručením omezeným (Limited company)
MS	Microsoft
NPS	Net Promoter Score
Obr.	obrázek
ODC	obchodně distribuční střediska
OFF Trade	prodejní kanál zabývající se prodejem v obchodech
ON Trade	prodejní kanál v místě okamžité spotřeby (restaurace, bary, ...)
OZ	obchodní zástupce
Plc	akciová společnost (Public Limited Company)
POSM	materiály v místě prodeje (point of sale materiál)
SAP CRM	software pro řízení vztahů se zákazníky
SAP ECC	system pro řízení vztahů se zákazníky
SCM	řízení dodavatelského řetězce (supply chain management)
SFA	aplikace podporující práci obchodníka (Sales Force Automation)
SW	software
Tab.	tabulka
TLS	telesales

tzv.	takzvaně
USA	Spojené státy americké (United States of America)
VO	velkoobchod prodejní kanál, zprostředkovatel
WHS	wholesales, velkoobchody
www	webové stránky (word wide web)
YDE1	svoz obalů
YDOR	zadání objednávky

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

ALOK KUMAR, Rai. *Customer relationship management: Concepts and cases*. 2nd. New Delhi: PHI Learning, 2013. ISBN 8120346955.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. Praha: Grada, 2005. Manažer. ISBN 8024710951.

BOCK, Michael. *The advantages and disadvantages of relationship management How can a company integrate recent research findings in order to make its CRM system more efficient?*. München: GRIN Verlag, 2010. ISBN 9783640713035.

DAVE CHAFFEY, FIONA ELLIS-CHADWICK, RICHARD MAYER a KEVIN JOHNSTON. *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 978-027-3717-409.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd., Praha: Grada, 2002, 164 s., ISBN 80-247-0401-3.

EGER, Ludvík, EGEROVÁ, Dana. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2014, 146 s., ISBN 978-80-261-0418-6

EGER, Ludvík, Jan PETR TYL, Hana KUNEŠOVÁ, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA. *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU, 2015. ISBN 978-80-261-0573-2.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUC, Viktor. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3402-3.

JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 280 s., ISBN 80-247-0966-X

KRIŽKO, Ivo. *Praktické příklady zavádění CRM v ČR*. Praha, 2002.

KURBEL, Karl. *Enterprise resource planning and supply chain management: functions, business processes and software for manufacturing companies*. Heidelberg: Springer, 2013. ISBN 978-3642315725.

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.

PEELEN, Ed. a Rob. BELTMAN. *Customer relationship management*. Second edition. Boston: Pearson, 2013. ISBN 9780273774952.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

STEHLÍK, Eduard. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2001. ISBN 80-7079-527-1.

TSIPTSIS, Konstantinos. a Antonios. CHORIANOPOULOS. *Data mining techniques in CRM: inside customer segmentation*. Chichester, West Sussex, U.K.: Wiley, 2009. ISBN 978-0470743973.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 8024705699.

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.

WÜBBEN, Markus a WITH A FOREWORD BY FLORIAN VON WANGENHEIM. *Analytical CRM: developing and maintaining profitable customer relationships in non-contractual settings*. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN 9783834912787.

Internetové zdroje

4 fáze STDC: Jak správně nastavit marketingovou strategii?. *BlueGhost*[online]. 2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.blueghost.cz/clanek/4-faze-stdc-mate-spravne-nastaveny-marketingovy-koncept-2/>

5 important people you absolutely need for CRM success. *SuperOffice* [online]. 09.10.2017 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.superoffice.com/blog/crm-success/>

Analytické systémy jsou nezbytnou komponentou CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/analyticke-systemy-jsou-nezbytnou-komponentou-crm.htm>

Aplikační architektura CRM. *Informační technologie: Vše co student potřebuje vědět* [online]. [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://informacni-technologie.studentske.cz/2008/11/aplikan-architektura-crm.html>

Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. *SystemOnLine*. [online]. © 2001 – 2017 [cit. 2017-12-01]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky-crm.htm>

Big data CRM (big data customer relationship management). *Techtarget* [online]. 2015 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/big-data-CRM-big-data-customer-relationship-management>

CRM and business intelligence integration. *CCV: Information systems* [online]. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <https://www.ccv.cz/en/informacni-systemy/microsoft-dynamics-crm/crm-and-business-intelligence-integration/>

CRUCERU, Anca Francisca a Daniel MOISE. Customer Relationships through Sales Forces and Marketing Events. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. 2014, 109, 155-159

[cit. 2018-02-14]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.436. ISSN 18770428. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042813050684>

Data Warehousing and Business Intelligence. *SystemOnline* [online]. ©2001-2017 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/data-warehousing-and-business-intelligence.htm>

Dolování dat aneb Hledání skrytých souvislostí. *SystemOnline* [online]. ©2001-2017 [cit. 2017-12-04]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/dolovani-dat-aneb-hledani-skrytych-souvislosti.htm>

Domácnosti v bytech podle počtu členů a typu domácnosti. *Česká statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvokc=&katalog=30739&pvo=OTCR123&z=T#w=>

Gambrinus. *Gambrinus* [online]. 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.gambrinus.cz/>

Historie české legendy: Plzeňský Prazdroj. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/historie>

Historie RADEGASTU. *Radegast: Život je hořký. Bohudík.* [online]. 2018, 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.radegast.cz/historie/>

Chytrá marketingová strategie: 7. lekce: See Think Do Care (STDC) Framework. *Seduo* [online]. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/chytra-marketingova-strategie/lekce/7>

Informační technologie: Domácnosti s připojením k internetu. *Česká statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/informacni_technologie_pm

Japonská skupina Asahi převezme Plzeňský Prazdroj k 31. březnu. *České noviny* [online]. 2018, 20.03.2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/japonska-skupina-asahi-prevezme-plzensky-prazdroj-k-31-breznu/1463535>

Kdo je kdo. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/album-kategorie/kdo-je-kdo>

Kontaktní formulář. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018 [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/kontakt>

Logo společnosti. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/>

Marketing. *CIM: The Chartered Institute of Marketing* [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/qualifications/certificate-in-professional-marketing/marketing/>

Marketingový mix. *Marketing Journal* [online]. 10.12.2008 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html

MOŽNOSTI ŘEŠENÍ: související faktory. *HR leader 2.0* [online]. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <http://www.hrleader.cz/hr-reseni/>

Naše značky. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018, 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/znacky>

Novým generálním ředitelem pivovarnické společnosti Plzeňský Prazdroj je Grant Liversage. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018, 21.09.2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/novym-generalnim-reditelem-pivovarnicke-spolecnosti-plzensky-prazdroj-grant-liversage>

NPS (Net Promoter Score) D-benchmark: Co je NPS? Jaké jsou hlavní výhody NPS?. *DATAMAR: marketing research & consulting* [online]. [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://www.datamar.cz/cs/node/29>

O pivovaru: Pivovar Velké Popovice. *Pivovar Kozel* [online]. 2015, 2015 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://pivovar.kozel.cz/cz/content/view/o-pivovaru>

Physical Evidence – Marketing Mix: Are you looking for physical marketing?. *Marketing Teacher* [online]. 2018 [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/physical-evidence-marketing-mix/>

Prvky CRM. *Zákaznický orientované podnikání* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <http://podnikani.selskydum.eu/prvky-crm.html>

Respektuj 18 [online]. [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <http://www.respektuj18.cz/o-projektu>

Sales force automation (SFA). *WhatIs: TechTarget* [online]. [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <http://whatis.techtarget.com/definition/sales-force-automation-SFA>

Segmentace trhu a zákazníků: (Market Segmentation). *Management mania* [online]. 2016 [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/segmentace-trhu>

Společnost Asahi dokončila nákup bývalých podniků SABMiller v Evropě. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2018, 31.03.2017 [cit. 2018-02-16]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/spolecnost-asahi-dokoncila-nakup-byvalych-podniku-sabmiller-evrope>

Tourism and heritage: 4 pivovary, 3 nádherná města a pivovarské muzeum. *Prazdroj* [online]. 2018, 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/pro-navstevniky>

Všechny pivovary Plzeňského Prazdroje splňují normy ISO. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 15.1.2004 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <https://www.prazdroj.cz/456-vsechny-pivovary-plzenskeho-prazdroje-splnuji-normy-iso>

Výpis z obchodního rejstříku: Plzeňský Prazdroj, a. s., B 227 vedená u Krajského soudu v Plzni. *Veřejný rejstřík a Sbírka jistin* [online]. 2018 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709880&typ=PLATNY>

Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci - 2017. *Česká statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-informacnich-a-komunikacnich-technologii-v-domacnostech-a-mezi-jednotlivci-2017>

Zpráva o společenské odpovědnosti. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2016 [cit. 2018-02-11]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2016/05/zprava_o_odpovednosti_2016.pdf

Zpráva o trvale udržitelném rozvoji 2016: Plzeňský Prazdroj. *Plzeňský Prazdroj* [online]. 2017, 2017 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/cospospohzeg/uploads/2017/01/zprava_o_odpovednosti_2016.pdf

ABSTRAKT

KOUBOVÁ, Lucie. Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 93 s., 2018

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky, zákazníci, segment, zákaznická spokojenost, ESCI

Tato diplomová práce je zaměřena na téma CRM – Řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku. V dnešní době již většina firem považuje spokojeného zákazníka za základní kámen dlouhodobého úspěchu, a proto komunikace se zákazníkem a plnění jeho potřeb a přání je denní rutina každé společnosti a základ její strategie a zároveň i konkurenční výhody. V předložené práci byla představena vybraná společnost, popsán dosavadní CRM systém v podniku a zároveň zde byly uvedeny, představeny výsledky dotazníkového šetření, které se týkalo zákaznické spokojenosti. Zákaznická spokojenost byla zkoumaná pomocí evropského indexu zákaznické spokojenosti (ESCI). Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navrhována vhodná doporučení pro zvýšení zákaznické spokojenosti.

ABSTRACT

KOUBOVÁ, Lucie. Customer relationship management in a chosen company. Master's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 93 p., 2018

Keywords: Customer Relationship Management, Customers, Segment, Customer Satisfaction, ESCI

This master's thesis is focused on CRM - Customer Relationship Management in a chosen company. Nowadays, most companies consider a satisfied customer to be the cornerstone of long-term success, so communicating with a customer and meeting their needs and wishes is an everyday routine of every company and the basis of its strategy, as well as competitive advantages. The presented work introduced a chosen company, there was described its current CRM system and at the same time, there were presented the results of a questionnaire survey on customer satisfaction. Customer satisfaction was examined through the European Customer Satisfaction Index (ESCI). Based on the results of the questionnaire survey, appropriate recommendations have been suggested to increase customer satisfaction