

Strategie využití CRM z hlediska marketingových komunikací

Bc. Renata Liškařová

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata LIŠKAŘOVÁ**
Osobní číslo: **K09141**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Strategie využití CRM z hlediska marketingových komunikací**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na využitelnost koncepce CRM v segmentu prodejců pneumatik.
2. Proveďte segmentaci zákazníků ve zvolené firmě, definujte hodnotné zákazníky, proveďte analýzu konkurence ve vztahu k využití CRM a popište současný stav komunikace ve zvolené firmě.
3. Zpracujte strategii využití CRM ve vztahu k jednotlivým segmentům, navrhnete způsoby měření efektivity komunikačních prostředků ve zvolené firmě.
4. Definujte zásady efektivní implementace CRM do marketingového řízení firmy.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

LOŠŤÁKOVÁ, H.: Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vydání, Praha, Grada Publishing 2009. Počet stran 268. ISBN 978-80-247-31-55-1.

LOŠŤÁKOVÁ, H.: Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. 1. vydání, Pardubice, Univerzita Pardubice 2006. Počet stran 96. ISBN 80-7194-919-1.

PHILLIPS, D.: Online Public Relations. Praha, Grada Publishing 2003. Počet stran 215. ISBN 80-247-0368-8.

SCOTT, D. M.: Nová pravidla marketingu a PR: naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podcasty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníků. 1. vydání, Brno, Zoner Press 2008. Počet stran 272. ISBN 978-80-86815-93-0.

WESSLING, H.: Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. Praha, Grada Publishing 2003. Počet stran 192. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

17. září 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 14. 9. 2012


.....
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělěčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá možnostmi využití koncepce CRM (Customer Relationship Management) při definování strategie marketingové komunikace. CRM je chápán jako filosofie podniku, jejíž uplatňování vede ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Pro formulování a efektivní realizaci komunikační strategie je klíčová identifikace a udržení hodnotných skupin zákazníků. Hodnotový přístup k marketingové komunikaci vede ke zvýšení loajality zákazníků a jejich referenční hodnoty. Součástí práce je podrobná marketingová situační analýza konkrétní firmy a návrh zaměření její komunikační politiky zohledňující strategii diferencovaného CRM.

Klíčová slova: Customer Relationship Management (CRM), diferencované řízení vztahů se zákazníky, celoživotní hodnota zákazníka, hodnotový marketing, marketingová situační analýza, loajalita, referenční hodnota zákazníka.

ABSTRACT

The thesis looks into possibilities of using the concept of CRM (Customer Relationship Management) in definition of a marketing communication strategy. CRM is seen as a business philosophy, whose application leads to an increase in its competitiveness. For the formulation and effective implementation of the communication strategy is a key matter to identify and maintain valuable customer groups. An approach to a marketing communication based on value leads to increased customer loyalty and their reference values. Part of the thesis is a detailed marketing situational analysis of a specific company and proposal of its communication policy focus, with respect to the strategy of differentiated CRM.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM), differentiated customer relationship management, customer lifetime value, value marketing, marketing situational analysis, loyalty, customer reference value.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	11
1.1 CRM JAKO FILOSOFIE PODNIKU	11
1.1.1 CRM a jeho vývojové tendence	11
1.1.2 CRM jako konkurenční výhoda	13
1.1.3 Typy strategie CRM podle Besta	15
1.1.4 Model CRM	16
1.1.5 Úspěch na trhu – řízení vztahů se zákazníky	16
1.2 HODNOTA ZÁKAZNÍKA.....	18
1.2.1 Hodnota zákazníka pro podnik.....	18
1.2.2 Celoživotní hodnota zákazníka	18
1.2.3 Stanovení hodnoty zákazníka pro podnik	19
1.2.4 Hodnota vztahů se zákazníkem dle Lethinena	21
1.2.5 Fáze hodnotového managementu	22
1.3 IDENTIFIKACE A POCHOPENÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	22
1.3.1 Rozdělení zákazníků dle Wesslinga.....	22
1.3.2 Tři hlavní skupiny zákazníků z pohledu síly vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem dle Lethinena.....	24
1.3.3 Životní cyklus zákazníka dle Wesslinga	24
1.3.4 Segmentace zákazníků	25
1.3.5 Marketingová situační analýza.....	25
1.3.6 SWOT analýza	26
1.4 ZÍSKÁVÁNÍ A UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA.....	26
1.5 SÍLA ZNAČKY.....	28
1.6 PŘÍNOSY A BARIÉRY CRM, VÝVOJOVÉ TRENDY	30
1.6.1 Přínosy CRM.....	30
1.6.2 Bariéry úspěšnosti projektů CRM.....	30
1.6.3 Trendy v CRM	31
2 METODOLOGIE A SBĚR DAT	32
3 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 CÍL	35
5 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	36
5.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA FIRMY	36
5.2 HISTORIE VZNIKU A VÝVOJ SPOLEČNOSTI SQS.....	37
5.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ - TRH, PRODUKTY, KONKURENCE.....	40
5.3.1 Trh pneumatik v ČR a EU – obecně	40
5.3.2 Trh pneumatik v ČR.....	43
5.3.3 Reklamní aktivity výrobců a prodejců pneumatik	44
5.3.4 Tuzemské instituce a profesní sdružení	45
5.3.5 Konkurence	46

5.4	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ - MARKETINGOVÝ/KOMUNIKAČNÍ AUDIT	50
5.4.1	Principy přístupu k zákazníkům	50
5.4.2	Stávající marketingové a komunikační aktivity	54
5.4.3	Technologie a lidé	56
5.4.4	Výsledky dotazníkového šetření	58
5.5	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	62
5.6	SHRNUTÍ	66
5.6.1	SWOT analýza	67
5.6.2	Doporučení	68
III PROJEKTOVÁ ČÁST		70
6	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	71
6.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SQS	71
6.2	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI SQS V RÁMCI REGIONU	71
6.2.1	Stručná charakteristika projektu	71
6.2.2	Komunikační politika	72
6.2.3	Vize, mise, hodnoty a principy	73
6.2.4	Návrh zaměření komunikace	74
6.3	KONTROLA A HODNOCENÍ MARKETINGOVÝCH A KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT	79
ZÁVĚR		80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		81
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		83
SEZNAM OBRÁZKŮ		84
SEZNAM TABULEK		85
SEZNAM GRAFŮ		86
SEZNAM PŘÍLOH		87

ÚVOD

Strategie řízení vztahů se zákazníky je dnes součástí strategického marketingového plánování většiny velkých firem. Dopad hospodářské krize však výrazně mění tržní prostředí a pro získání konkurenční výhody či udržení konkurenceschopnosti zvažuje uplatňování filosofie CRM stále více podnikatelů malých a středních firem. V ohnisku zájmu stojí zákazník, který je emancipovaný, informovaný a nákupní rozhodnutí provádí s ohledem na svoji emocionální angažovanost. Pro formulování a efektivní realizaci komunikační strategie je klíčová identifikace a udržení hodnotných skupin zákazníků. Hodnotový přístup k marketingové komunikaci vede ke zvýšení loajality zákazníků a jejich referenční hodnoty. Strategie využití CRM tedy může být alternativou dalšího podnikatelského rozvoje a v oblasti marketingového strategického plánování klíčovým faktorem úspěchu komunikační strategie firmy.

Cílem diplomové práce je najít teoretická východiska, jejichž uplatnění v praxi na příkladu konkrétní firmy povede k návrhu opatření, která budou reflektovat její současnou situaci, zlepšit komunikaci firmy s jejími klíčovými zákazníky, a zvýší tak její konkurenční schopnost.

Součástí diplomové práce bude návrh metodologie zjištění současného stavu marketingové komunikace, tedy ověření, zda a případně jak efektivně je řízení vztahů se zákazníky využíváno v marketingové komunikaci zvolené firmy a jaké principy uplatňuje v rámci udržení a rozvoje vztahů se svými zákazníky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.1 CRM jako filosofie podniku

1.1.1 CRM a jeho vývojové tendence

Stále rychleji se měnící svět nás nutí rychleji jednat. Jsme zahlcováni množstvím informací nejrůznějšího charakteru, které musíme vyhodnocovat a rozhodovat se rychle a co nejpresněji, jinak dochází k omylům často pro náš život fatálním. Více přemýšlíme o tom, jak naložit se svým časem a žít efektivně. Jak vybírat to podstatné.

Nejinak je tomu v marketingu. Poslední desetiletí překonala tradiční pohled na marketing jako takový, ale zejména na způsob komunikace se zákazníky - a potažmo dosahování stanovených cílů. Ovlivněno je to změnou paradigmatu - vnímání světa. „Za určitých podmínek je možno za zásadní změnu paradigmatu považovat posun od informační společnosti k „BIO“ společnosti. U této změny je vysoký důraz kladen na význam informací, ale pro užití těchto informací je nezbytné vytvořit novou hodnotovou základnu a etické vnímání, které je vodítkem lidského chování a rozhodování.“ (Lethinen, 2004, s. 16)

S vývojem nových informačních a komunikačních technologií pak došlo k markantním změnám nejen ve vnímání v oblasti vztahů se zákazníky, ale zejména v pojetí koncepce marketingové strategie. Do popředí zájmu se dostává hodnota zákazníka a hodnotový marketing a management. Pro přehlednost uvedme několik pohledů na vývoj přístupu k zákaznickým vztahům, ze kterých vyplývá poměrně nová (ale již zažitá) terminologie, jež význam Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky, dále CRM) značně posouvá.

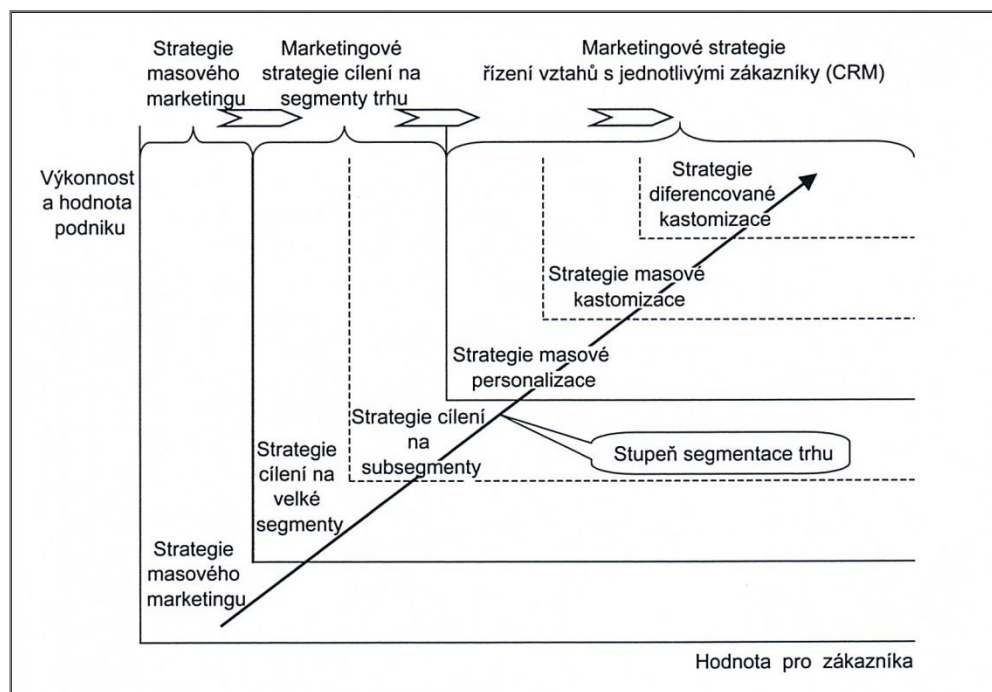
Dle Lethinena byl původně chápán CRM jako nástroj pro intenzifikaci, jeho součástí byl zákaznický informační systém (Customer Information System, CIS) a sloužil k simulaci a predikci budoucího chování zákazníků. Analytické CRM pak aplikuje analýzy založené na informacích o zákaznících a vztazích s nimi, předpokladem je existence databází s vysokou účinností. Vedení vztahů se zákazníky (**Leading Customer Relations**, LCR) je přístup, kdy všichni zaměstnanci podniku jsou nejen obeznámeni, ale porozuměli vztahům se zákazníky a způsobu jejich řízení. **Hodnotový marketing** je principem využití hodnoty zákazníka pro stanovení strategie diferencovaného CRM.

Trendem a klíčovým faktorem řízení vztahů se zákazníky je rychlost a model založený na vztahu se zákazníkem. „Vztah se zákazníkem není 'funkcí', ale ústřední částí podniku, je jeho strategickým startovním bodem.“ (Lethinen, 2004, s. 156)

„Myšlení se podle LCR přesouvá z mozku do srdce.“ (Lethinen, 2004, s. 153)

Zákazníkovo srdce – a mysl (tedy význam emocí a role informací pro zákazníka) je pro Lethinena alfou a omegou vztahu se zákazníkem. „K zajištění úspěchu musí společnost zvládnout výměny v rámci svých vztahů se zákazníky, a to takovým způsobem, aby si získala jejich srdce, jejich mysl a jejich peněženku.“ (Storback, Lethinen, 2001, s. 35)

Změny v tržním prostředí a nové technologie reflektuje ve své knize *Diferencované řízení vztahů se zákazníky* rovněž Lošťáková (Lošťáková, 2009). Pro úplnost níže uvedme diagram vývoje koncepcí marketingové strategie z hlediska výkonnosti a hodnoty podniku a hodnoty pro zákazníka, od strategie masového marketingu ke strategii diferencované kustomizace (dle stupně segmentace trhu). O hodnotě zákazníka a segmentaci zákazníků pojednávají kapitoly 2 a 3.



Obrázek 1: Vývoj koncepcí marketingové strategie (Zdroj: Lošťáková, 2009, s. 14)

„Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky) je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojováním zá-

kaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran a předpokladem je vytvoření partnerského vztahu se zákazníky. Dlouhodobý partnerský vztah se zákazníkem vyžaduje trvalé odhalování zákaznických potřeb, motivací a zvyků a využívání těchto znalostí při inovaci nabídky.“ (Starzyczná a kol., 2007, s. 6)

Ve smyslu marketingové strategie podniku je CRM chápáno jako výběr a efektivní řízení vztahů s nejhodnotnějšími zákazníky. CRM lze tedy považovat za podnikatelskou filosofii orientovanou na zákazníka, která se prolíná firemní kulturou a podporuje, zefektivňuje a zhodnocuje marketingové, obchodní a servisní procesy. CRM je způsob, jakým se firma chová ke svým zákazníkům, jakým se zákazníky udržuje vztahy a jak tyto vztahy využívá k dosažení svých cílů.

1.1.2 CRM jako konkurenční výhoda

„CRM je jednou z metod konkurenční převahy.“ (Starzyczná a kol., 2007, s. 64)

Je méně nákladné udržet si stávajícího zákazníka než získat nového – a to je někdy v dnešním „hyperkonkurenčním“ a multiloajálním zákaznickém prostředí zcela nemožné, byť získávání zákazníků odcházejících od konkurence je jednou z aktuálně praktikovaných metod. Při využití CRM v marketingové strategii podniku (a jeho marketingové komunikaci) jde především o péči, kterou zákazník dostává (a zároveň vyžaduje). Nejedná se primárně o aplikování a využívání informačních technologií. Ty napomáhají sběru dat a někdy mohou zcela nesprávně řídit jejich vyhodnocování. Russell-Jones a Foss a Stone se již v roce 2002 shodli na názoru, že internetové informační technologie mají zásadní význam pro CRM a e-business. Jejich úvahy jsou dnes realitou, ovšem je třeba zdůraznit, že nelze přeceňovat roli systémů CRM jako jediného a bezpodmínečného nástroje řízení vztahů se zákazníky a podléhat iluzi, že CRM může být vyřešeno pořízením software. Nelze však popřít, že aplikace IT a telematická řešení jsou dnes více než kdy jindy důležitými nástroji pro rozvoj řízení vztahů se zákazníky.

„Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi.“ (Kozák, 2011, s. 10)

„Výrazným instrumentem na rozhraní k zákazníkovi je CRM. Již zde je jasné, že technologie je sice nutný předpoklad, ale sama o sobě nepostačuje, aby vyhověla požadavkům zákazníků v různých zemích. Ale i na úrovni národních trhů platí, že technologie je nutná, ale

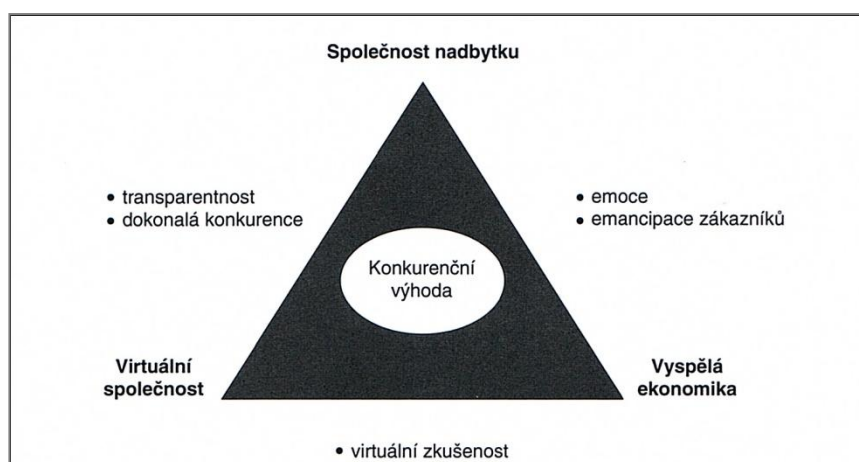
sama o sobě nedostačující podmínka pro úspěšné CRM. Zásadní pro zvládnutí nových výzev je tedy respektování hodnotové orientace... Value Customer Relationship Management (v-CRM).“ (Wessling, 2002, s. 166)

CRM nenahrazuje, nýbrž doplňuje efektivní řízení podniku. Je to aktivní vytváření a dlouhodobé udržování vztahů se zákazníky, v ideálním případě oboustranně prospěšné.

Dnes více než dříve kladou zákazníci důraz na úroveň prostředí, obsluhy a odbornosti personálu, služeb. Optimální mix přijatelné (nikoliv nejnižší) ceny, vstřícného přístupu, informovanosti a poprodejního servisu je nezbytností. Zákazník chce mít pocit důvěry, chce si být jist, že za své peníze dostává to nejlepší. Kultivovat vztahy se zákazníky je tedy primárním úkolem CRM.

Dle Lethinena není možné definovat „nějakou všezahrnující teorii“. Úspěšnost společnosti ve vyspělé tržní ekonomice a hyperkonkurenci vidí v prozákaznickém přístupu, ve kterém „přežijí ti nejlépe přizpůsobení, ne ti největší“.

Získání konkurenční výhody a zákaznický orientovaný přístup, tedy uplatnění CRM, není, jak již bylo řečeno výše, pouze práce se zákaznickou databází. Rozvoj řízení vztahů se zákazníky s sebou přináší nutnost změny myšlení a přijetí nové „filosofie“ CRM, a to napříč celým podnikem. Leading Customer Relationship – vedení zákaznických vztahů, je pak třeba chápat ve významu vedení – ukazování směru a sdělování vize, kdy CRM reprezentuje nástroj potřebný pro toto vedení.



Obrázek 2: Hlavní zdroje konkurenční výhody (Zdroj: Lethinen, 2004, s. 135)

Globalizace, změny v tržním prostředí a stále se zdokonalující konkurence přináší nový pohled na pojetí konkurenční výhody. „Dnes již prakticky neexistují „panenští“ zákazníci, nový zákazník je daleko častěji přebírán od konkurentů a získávání nových zákazníků se stane velmi nákladné. Stále existuje nebezpečí, že budou získáni 'špatní' zákazníci. To jsou ti zákazníci, kteří nebyli schopni přizpůsobit se společnosti nadbytku s ohledem na své vlastní zdroje...otázkou nebude jen možnost získat zákazníka, spíše bude otázkou najít dobrého zákazníka.“ (Lethinen, 2004, s. 141)

Zákazník dneška je emancipovaný a využívá stále více moci k rozhodování, která je spojena s jeho pozicí. Mění se v multiloajálního, tedy loajálního vůči všem dle požadavků jeho situace. Stále důležitější roli hrají v nákupním chování emoce, navíc má díky virtuálnímu světu, jak ho definuje v tržním prostředí Lethinen, široké možnosti srovnávání konkurenční nabídky, a to na úrovni globální nabídky. „...posunuli jsme se od výroby fyzických výrobků k dodávce služeb a vytváření zážitků. Stále více produktů má charakter služeb – a především spoluúčasti zákazníků na řízení.“ (Lethinen, 2004, s. 144)

1.1.3 Typy strategie CRM podle Besta

1. Masová personalizace – podstatou je individuální komunikace se zákazníkem při nabídce standardních produktů, využívá databázový marketing.

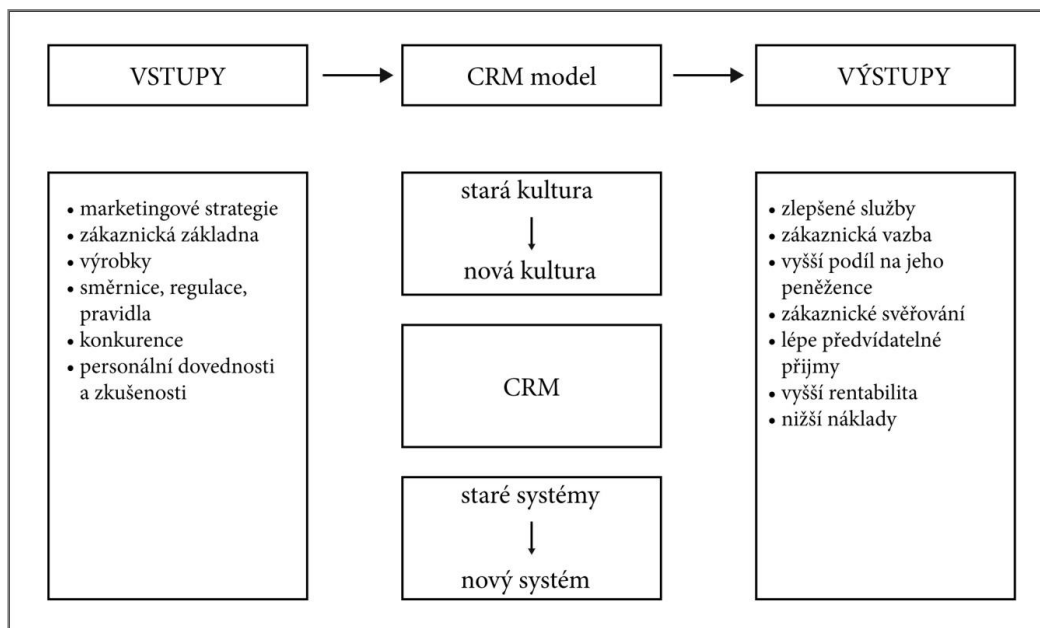
2. Masová kastomizace – reflektuje podíl zákazníka na „spoluvytváření produktu“, dle individuálních potřeb a cenové citlivosti, při nabídce standardních komponentů produktů (využívá pouze segmentace trhu dle potřeb), „uspokojit zákazníka individuálně při stejné míře péče o něj“.

3. Diferencovaná kastomizace – též diferencované CRM, individualizovaný marketingový mix.

Zdroj: Lošťáková, 2009, s. 18 – 19

„Pro významné zákazníky je vhodná strategie diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kastomizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace... - strategie diferencovaného CRM.“ (Lošťáková, 2009, s. 19)

1.1.4 Model CRM



Obrázek 3: Model CRM (Russel-Jones, N. Customer Relationship Management in Starzyczná, 2007, s. 22)

1.1.5 Úspěch na trhu – řízení vztahů se zákazníky

Při rozhodování o využití CRM jako součásti strategického marketingového plánování je důležité nepodceňovat přípravnou fázi – vyhodnocení stávajícího stavu.

Dle Kozáka je nutné, aby si management firmy položil následující otázky:

Z hlediska vytvoření vztahu k zákazníkovi

- Jak může komplexní organizace navázat individuální vztah k zákazníkovi?
- Jak je možné o tento vztah dlouhodobě pečovat?
- Kdy by měl takový vztah začít a kdy by měl být naopak ukončen?
- Jak je možné vytvořit oboustranně výhodný vztah?
- Jak může organizace při své složitosti zajistit okamžitou identifikaci zákazníka?

Z hlediska organizačních předpokladů podniku

- Jak je možné pracovníky odpovídajícím způsobem kvalifikovat a připravit na nové požadavky?
- Jak jsou současné organizační struktury schopny vyhovět novým požadavkům, nebo je nutná celková reorganizace?

- Jakou kvalifikaci musí mít nový management?

Z hlediska důsledků pro podnikovou strategii

- Nakolik jsou pro úspěšný projekt CRM důležité informační technologie?

- Je CRM jen dalším novým trendem, který brzy vyjde z módy, nebo se jedná o efektivní metodu pro zajištění trvalého úspěchu podniku?

- Jakou efektivní váhu má CRM mezi současnými strategiemi řízení podniku?

- Jaký vliv má CRM na odbyt a marketing?

Zdroj: Kozák, 2011, s. 16

Doporučený postup aplikace CRM ve firmách dle Kozáka

1. Jak se musí změnit naše nabídka hodnot pro zákazníky, abychom získali jejich větší loajalitu?

2. Jak mnoho přizpůsobování individuálním potřebám zákazníků je v rámci naší strategie vhodné a ziskové?

3. Jaká je potenciální hodnota růstu loajality našich zákazníků? Jak se to liší podle jednotlivých zákaznických segmentů?

4. Kolik času a peněz můžeme nyní vynaložit na CRM?

5. Věříme-li ve vztahy k zákazníkům, proč zatím nepřijímáme kroky na zavedení CRM? Co můžeme v příštím týdnu udělat pro lepší vztahy se zákazníky, aniž bychom museli vynaložit peníze na technologii?

Zdroj: Kozák, 2011, s. 167

Pozn.: Následující kapitoly teoreticko-metodologické části nastiňují stěžejní směry dostupné odborné literatury, o které se diplomová práce opírá.

1.2 HODNOTA ZÁKAZNÍKA

Hodnota zákazníka disponuje dvěma složkami:

- **hodnota pro zákazníka** (co získá ve vztahu zákazník)
- **hodnota pro podnik** (co přinese zákazník firmě).

Atributy hodnoty pro zákazníka – vždy je důležité vnímat rozdíl mezi atributy stanovenými firmou a atributy hodnoty z pohledu zákazníka.

1.2.1 Hodnota zákazníka pro podnik

Hodnota zákazníka se dle Lošťákové opírá o dva principy:

- přiměřeně individualizovaná obsluha je předpokladem dosažení mimořádných benefitů, zajištění dlouhodobé prosperity firmy
- míra přizpůsobení nabídky výrobků a služeb (velikost hodnoty poskytnuté zákazníkovi) závisí na přínosech zákazníka pro podnik (tj. hodnotě zákazníka pro podnik).

Cílem je získání loajality a spokojenost zákazníků (na základě marketingového úsilí) a současně zjištění, jaké efekty spolupráce se zákazníkem firmě přináší. Hodnotit je třeba současné, ale i očekávané budoucí transakce, a to po celou dobu předpokládané spolupráce. Hodnocení reflektuje nejen ekonomické efekty, ale i ostatní aspekty úspěšného vztahu.

Zákazník je zdrojem současných a potenciálních zisků – je tedy nutné analyzovat odhad tržeb apod. (finanční analýza, pravděpodobnostní analýzy – statistické zpracování dat, kvantitativní analýzy – cash flow, zisk na zákazníka – skutečné nebo předpokládané).

1.2.2 Celoživotní hodnota zákazníka

Celoživotní hodnota zákazníka (Customer Life-time Value, CLTV, LTV) je čistá současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka. (Peppers, Rogers, 2004, in Lošťáková, 2009, s. 108)

„CLTV měří celkový přínos zákazníka pro podnik při zohlednění času jeho získání, běžných nákladů včetně nákladů kapitálu i investičních výdajů.“ (Lošťáková, 2009 s. 108)

CLTV má dvě složky:

- **finanční přínosy zákazníka** – nutno kvantifikovat

(záznamy o dosavadních transakcích, nakupované výrobky a objemy jejich nákupů, frekvence nákupů, přání budoucí spolupráce vyjádřená zákazníkem, výše tržeb, výše nákladů na výrobky, na služby, marketingové a transakční náklady, reakce na marketingové/reklamní akce)

- **nehmotné přínosy** – nehmotné složky hodnoty

(kladné reference, přínosy ze spolupráce na výzkumu a vývoji, provázanost vztahů, sdílení informací, růst tržní hodnoty díky zlepšení image v důsledku spolupráce s prestižním zákazníkem, referenční hodnota zákazníka, hodnota zákazníka jako nositele informací, hodnota věrnosti zákazníka – odolnost vůči konkurenčnímu tlaku – loajální vztah založený na emocích, inovační hodnota – schopnost přijímání nových produktů, např. při testování – zdroj informací, hodnota image zákazníka, hodnota platební morálky zákazníka apod.).

Odhad hodnoty zákazníka je obtížný, mnoha nepřesnostmi zatížený proces, vždy se jedná o subjektivní odhad.

1.2.3 Stanovení hodnoty zákazníka pro podnik

Stanovení hodnoty zákazníka pro podnik (ve smyslu celoživotní hodnoty) dle Lošťákové:

- **strategická hodnota zákazníka** – hodnota je důsledkem uplatnění určité marketingové strategie, princip celoživotní hodnoty zákazníka využitelný pro hodnocení přínosů marketingových strategií, tj. odhad strategické hodnoty zákazníka

- **aktuální hodnota zákazníka** – ocenění důsledků marketingové strategie v současné době (odhad celoživotní hodnoty zákazníka při současném způsobu jeho obsluhy – budoucí přínosy zákazníka odhadovány z jeho současného chování při zachování způsobu péče o něj)

- **potenciální hodnota zákazníka** (všechny přínosy získané aplikací proaktivní strategie vůči zákazníkovi tak, aby zvýšil jeho hodnotu na základě změny svého chování). Z hlediska CRM je důležitá nerealizovaná potenciální hodnota jako potenciál zákazníka.

3 zdroje zvýšení aktuální hodnoty zákazníka:

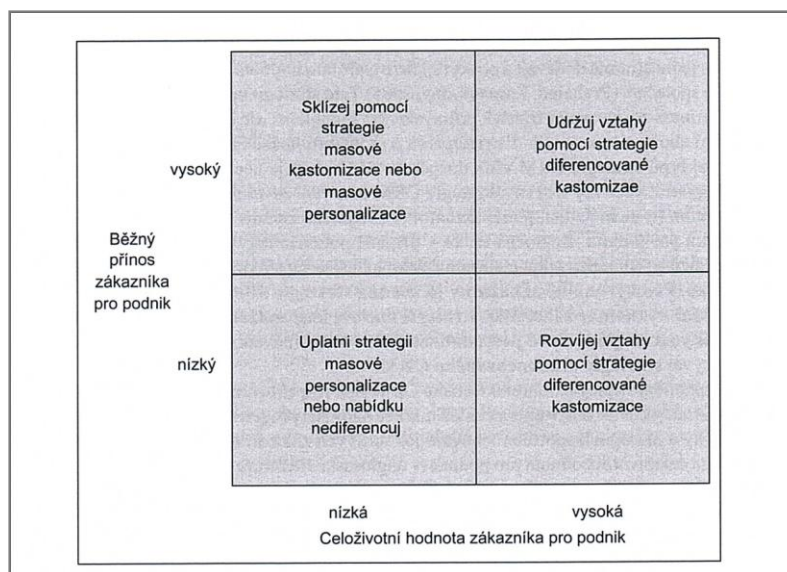
- **konkurenční obchody** – získání obchodů dosud realizovaných konkurencí

- **změny chování** – realizace strategie, která způsobí pozitivní změny v chování zákazníka z hlediska snížení nákladů nebo růstu jeho loajality

- **růst zákazníka** – růst velikosti, ziskovosti nebo potenciálu zákazníka, které vytvářejí předpoklady pro zvýšení hodnoty zákazníka pro podnik.

(Peppers, Rogers, 2004, in Lošťáková, 2009, s. 110)

Odhad hodnoty zákazníka se odvíjí od účelu, kterému slouží. „V některých případech není třeba zjišťovat absolutní hodnotu zákazníka pro podnik, ale stačí pouze stanovit pozici (relativní hodnotu) ve vztahu k ostatním zákazníkům. V tomto případě je možno místo kvantifikace celoživotní hodnoty zákazníka využít odhad jeho pozice na základě vícekritériálního rozhodování, kdy pro hodnocení jsou využity veličiny, které charakterizují jak současnou pozici zákazníka, tak jeho potenciál (např. běžné a potenciální příjmy) a největší váhu mají objektivní měřítka, nejmenší naopak čistě subjektivní.“ (Peppers, Rogers, 2001, 2004 in Lošťáková, 2009, s. 110)



Obrázek 4: Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníků pro podnik (Zdroj: Lošťáková, 2009, s. 20)

Využitelnost konceptu hodnoty zákazníka - jak definuje Lošťáková, koncept hodnoty zákazníka pro podnik je využitelný především při:

- segmentaci zákazníků dle jejich hodnoty pro podnik z důvodu volby vhodné strategie jejich obsluhy
- vymezení segmentu ztrátových zákazníků a modelování účinných nápravných opatření

- obhajoba marketingových výdajů (přínos v delším časovém období, neposuzovat jako běžné provozní výdaje)
- stanovení maximální výše investičních výdajů na zákazníka (akvizice, komunikace apod.)
- odhad potenciálu zákazníka
- výběr optimální marketingové strategie s ohledem na potenciál zákazníka
- řízení likvidity podniku – optimalizace portfolia zákazníků také s ohledem na rozložení přínosů v čase.

1.2.4 Hodnota vztahů se zákazníkem dle Lethinena

1. Oblasti hodnoty vycházející z faktů

- profitabilita zákazníka
- objem na zákazníka

2. Oblasti hodnoty vycházející z odhadů

- referenční hodnota
- hodnota sítě kontaktů
- hodnota poznání
- emocionální hodnota
- pravidelnost

Nutnost hodnocení – posuzování hodnoty zákazníka z pohledu podniku s ohledem na krátkodobá (faktické hodnoty) a dlouhodobá hlediska (hodnoty vycházející z odhadů).

Vize zákaznického vztahu

„Vize zákaznického vztahu je hlavním nástrojem v budování zákaznický orientované společnosti. Vize zákaznického vztahu dává zákazníkovi představu o budoucí spolupráci a o tom, jak tuto obecnou budoucnost budou obě strany vidět. Vize zákaznického vztahu musí být přijata oboustranně. Musí rovněž obsahovat hodnotu, kterou by měl zákazník prostřednictvím zákaznického vztahu získat.“ (Lehtinen, 2004, s. 113)

1.2.5 Fáze hodnotového managementu

1. ODHALIT – porozumět zákazníkovi
2. PŘIZPŮSOBIT – přizpůsobit se zákazníkovi
3. VYTVOŘIT – vytvořit hodnotu pro zákazníka
4. ZHODNOTIT – získat zákaznickou odezvu
5. ZDOKONALIT – změřit a zlepšit hodnotu pro zákazníka

Zdroj: Lošťáková, 2009, s. 149 – 166

1.3 IDENTIFIKACE A POCHOPENÍ ZÁKAZNÍKŮ

Při identifikaci zákazníků zjišťujeme, kdo jsou naši zákazníci, jaké mají potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla a zároveň, jak je firma schopná tato přání a potřeby uspokojit. Zákazníky je nutné roztřídit dle stanovených kritérií (které je poté možno sloučit do jednotlivých skupin – shluků neboli klastrů¹), definovat hodnotové segmenty a určit pro firmu klíčové – hodnotné zákazníky (nebo skupiny zákazníků). Cílem je zvýšení hodnoty pro zákazníky, zvýšení jejich loajality a vytváření rentabilních vztahů. Stejnou pozornost jako výběru zákazníků věnujeme rovněž měření jejich hodnoty a pro úspěšnost marketingové komunikace je nezbytné opakované a kontinuální získávání zpětné vazby.

„Klíčový zákazník je:

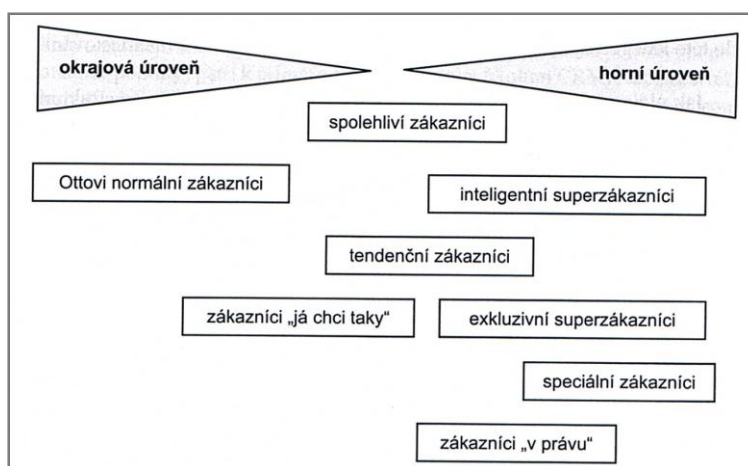
- zákazník, kterého nesmíme ztratit
- zákazník, který bude zdrojem příštích příjmů a zisků
- zákazník mající velký potenciál prodeje
- zákazník mající speciální požadavky
- zákazník, který umožňuje naplňovat cíle firmy.“ (Starzyczná a kol., 2007, s. 42)

1.3.1 Rozdělení zákazníků dle Wesslinga

Client Cluster – zákaznická politika, v jejímž centru jsou skupiny (nebo shluky) klientů – aplikace nástrojů CRM dle zvolené zákaznické politiky a přizpůsobení nabídky.

¹ Tzv. shluková nebo také klastrová analýza (Cluster Analysis)

1. **Ottovi normální zákazníci** – základní služby, nevyžadují nadstandard, pouze minimum inovací – standardní a automatizované nástroje CRM.
2. **Spolehliví zákazníci** – osvědčené služby, důvěra, nejsou ochotni platit vysoké ceny.
3. **Inteligentní superzákazníci** – očekávání nových služeb na nejvyšší úrovni, soustavná inovace nástrojů CRM, ochotni platit vysoké ceny.
4. **Tendenční zákazníci** - očekávání nových služeb na nižší úrovni oproti inteligentním zákazníkům, chtějí udržet krok s vývojovými trendy, nechtějí tolik platit.
5. **Zákazníci typu „já chci taky“ („me-too“ zákazníci)** – počáteční nedůvěra k inovacím, vyčkávají na dostatečné snížení ceny (následovníci).
6. **Exkluzivní superzákazníci** – důraz na řídce využívané služby, ochotni platit vysokou cenu, osobní kontakt.
7. **Speciální zákazníci** – služby s velmi nízkou poptávkou, vyhledávané služby pro ně nejsou životně důležité.
8. **Zákazníci „v právu“** – srovnávají se třetími stranami (jejich právo), vyžadují služby, které by zaujaly jejich okolí – demonstrační charakter, sklon k manifestování, neexistuje přímá souvislost s programy poskytovatelů (zaručující lepší kvalitu služeb).



Obrázek 5: Shluky klientů (Zdroj: Wessling, 2002, s. 119)²

² Skupiny zákazníků (Client Clusters) chápe Wessling jako skupiny zákazníků, které jsou dány určitými příznaky a jejich formami – tomu přizpůsobujeme nabídku.

1.3.2 Tři hlavní skupiny zákazníků z pohledu síly vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem dle Lethinena

1. **Cenově orientovaní zákazníci** – centrálním bodem vztahu je cena (co získají a co zaplatí).

2. **Zákazníci s omezením:**

- mají hranice a překážky, které jim brání ve změně dodavatele
- nemají alternativy nebo nejsou vázáni dříve uzavřenými kontrakty
- jsou pasivní do té míry, že se jejich chování může v omezení měnit.

3. **Emocionálně vázaní zákazníci:**

- vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný a cítí se v něm dobře
- jsou uspokojeni po společenské a mezilidské stránce, cítí se být personálem dodavatele respektováni
- mají pocit, že dostávají nadstandardní nebo vynikající úroveň služeb
- dlouhodobě spolupracují a dodavatelem na základě pocitu rodinné příslušnosti.

1.3.3 Životní cyklus zákazníka dle Wesslinga

Životní cyklus zákazníka je chápán jako myšlenková opora, ne jako východisko, zákaznická politika je pak definována dle znalostí, zkušeností, přístupů/kanálů a ocenění.

Jsou definovány **4 nástroje CRM:**

1. **Kanálová politika (Customer Touch Points)** – distribuce služeb (psychická - myšlenková a akvizitorská - sběr zakázek) a kontaktní body pro zákazníka.
2. **Politika vzájemných vztahů** (aplikace robotiky do CRM, call centra).
3. **Politika znalostí** (data, informace, znalosti).
4. **Smluvní politika** (cenová politika, platební podmínky, rabatová politika, úvěrová politika).

Wessling nastiňuje budoucnost e-commerce a uvažuje nad vývojem CRM v blízké budoucnosti. Co se týče loajality, zmiňuje postoj win-win, založený na spolupráci, kdy v centru analýzy trhu stojí zákaznická politika, nikoli politika produktů. CRM chápe jako obohacení zásad marketingu a předpokládá jeho dominantní vliv na další vývoj podniků. Nezbyvá než souhlasit.

1.3.4 Segmentace zákazníků

Pro nalezení rámce pro segmentaci zákazníků podniku stále více nabývá na významnosti segmentace podle jejich hodnoty a pozice. Loajální programy je nutné navrhovat s ohledem na uspokojení potřeb a požadavků zákazníka, nikoli primárně dle potřeb podniku. Větší důraz je kladen na získání a vyhodnocení kvalitativních znalostí a porozumění zákazníkům. Co se potenciálu zákazníků týče, ubývá nových zákazníků a péče se soustředí na odcházející zákazníky – jsou budoucím potenciálem a zároveň rizikem negativní reklamy. „Spokojené odchody budou v budoucnosti dokonce daleko důležitější, než je tomu dnes...stalo se obvyklou taktikou přebírat zákazníky jiným podnikům.“ (Lethinen, 2007, s. 156)

Kromě jiných metod se při segmentaci zákazníků nejčastěji uplatňuje metoda ABC. Jedná se o rozdělení zákazníků na klíčové, středně významné, nevýznamné a ztrátové.

Stále významné je rovněž využití Paretova pravidla (80/20). V souvislosti s ním se používá termín High Value Customers (HVC) – individuální zákazníci, kteří podle Paretova pravidla 80/20 patří mezi menšinu zákazníků, která generuje majoritní část zisku.

1.3.5 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je metoda, která zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci a odhad budoucí poptávky a prodeje. Je východiskem marketingového strategického plánování, identifikuje, analyzuje a hodnotí všechny relevantní faktory, které mohou mít vliv na volbu strategie a cílů firmy.

„Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační struktura, image etc.).“ (Jakubíková, 2005, s. 22)

Obvykle se tedy marketingová situační analýza skládá z těchto částí:

- **analýza vnějšího prostředí** (zejména předpokládaného vlivu hlavních faktorů, týkajících se zejména ekonomické politiky, politické situace, technologického rozvoje, ekologie, demografie a sociální struktury, kultury atd. Sleduje a hodnotí zejména ty faktory a jejich parametry, které se dotýkají podnikatelského zaměření podniku)

- **analýza cíleného okolí** (zahrnuje analýzu a hodnocení především reálných a potenciálních zákazníků, základních parametrů, týkajících se zejména potřeb, poptávky, cen, konkurence, zprostředkovatelů, ovlivňovatelů, veřejnosti atd.)
- **analýza vnitřního prostředí** (marketingový audit – audit marketingové strategie, organizace marketingu, systémů – plánování a kontrola, produktivity – ziskovosti a funkcí - marketingový mix)
- **analýzy trhu, konkurence a prodejů**
- **konfrontační analýza** (zahrnuje identifikaci a konfrontaci silných a slabých stránek dílčích prvků nástrojů marketingového mixu a dílčích aktivit a schopností podniku, identifikaci příležitostí a hrozeb ve vztahu k silným a slabým stránkám).

„Situační analýza je důkladné zkoumání marketingové situace podniku a jeho postavení v daném prostředí. Zkoumá dosavadní vývoj, současnou pozici a odhad možného budoucího vývoje. Na základě provedení situační analýzy může podnik pochopit své postavení v prostředí, které jej obklopuje, identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení a vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.“ (Soukalová, 2004, s. 68)

1.3.6 SWOT analýza

Nejčastěji používanou metodou strategického plánování je SWOT analýza, která je těžištěm určení výchozí situace firmy. Analyzuje interní vlivy - silné a slabé stránky (Strengths, Weaknesses) a jejím cílem je omezení slabých stránek a využití silných stránek. Externí vlivy jsou zkoumány pomocí analýzy okolí – externích vlivů, a zjišťuje příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats). Cílem je aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám. „Na základě výsledků SWOT analýzy je formulována strategie CRM a doporučení pro její praktické uplatnění.“ (Wessling, 2002, s. 70)

1.4 ZÍSKÁVÁNÍ A UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA

Většina věrnostních programů se omezuje na cenové pobídky. Nejlepší zákazníci jsou ti, kteří kupují napříč spektrem produktů a využívají maximum nabízených služeb a zákazníci hodnotní z pohledu referenční hodnoty.

„Zkouškou kyseliny věrnosti značky je to, zda hospodyňka, která jde koupit kečup Heinz a zjistí, že v daném obchodě ho nemají, z obchodu odejde, aby ho koupila jinde, anebo

koupí kečup jiný.“ (Tony O'Reilly, bývalý generální ředitel společnosti Heinz, in Kozák, 2011, s. 79)

Proces budování vztahů se zákazníkem obsahuje 3 základní fáze – navázání vztahu, rozvíjení vztahu a ukončení vztahu. Navázání vztahu je podmíněno tím, že zákazník získá informace a pro jeho rozhodování je nutné působit na emoce. Rozvíjení vztahu mění ideálně krátkodobý vztah na dlouhodobý, kdy předpokladem je získání loajality zákazníka a optimálního poměru ziskových a neziskových zákazníků³.

Neexistuje přímá úměra mezi loajalitou a ziskovostí zákazníka. Je však třeba posuzovat nehmotnou část jeho přínosu, kterou je pravidelný cash flow, ale také, a to zejména, jeho referenční hodnotu (ve smyslu budování nových zákaznických vztahů) nebo přínos v oblasti Partner Relationship Management (PRM).⁴

ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA

- prodejní analýzy
- segmentace zákazníků
- reklama, propagace
- obchodování
- vedení kampaní

UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKA

- služby zákazníkům
- kvalita výrobku
- záruky (důvěra) a soukromí
- zásobování kanály (cesty)
- spokojenost zákazníka

Zdroj: RUSSEL-JONES, N.: Customer Relationship Management, s. 7, in Starzyczná, 2007, s. 26

³ Starzyczná, s. 25: „Tradiční marketing zastával v posledních letech názor, že spokojený zákazník je předpokladem ziskovosti. Sílicí konkurence však může tento názor ohrozit, neboť vytváří tlak na pokles cen. Firmy mají jak ziskové, tak neziskové zákazníky, ziskovosti dosáhnou, pokud tito ziskoví zákazníci „dotují“ ty neziskové.“

⁴ Starzyczná, s. 18: PRM – řízení vztahů s partnery, prioritou je „posouzení způsobilosti k automatizaci prodejních kanálů třetích stran“ (řízená distribuce, merchandising, webkatalogy, možnost získání slev, poskytování slev, hodnocení, společné hodnocení výnsů apod.) Dle SAP je optimalizace obchodního řetězce v souvislosti s CRM pochopení preferencí zákazníků v oblastech B2C i B2B a sdílení informací zainteresovaných partnerů.

NEJČASTĚJŠÍ DŮVODY ZTRÁTY ZÁKAZNÍKŮ

- vysoká cena
- kvalita výrobků
- nekvalitní poprodejní servis
- dodací termíny
- nekompetentní jednání prodejců
- problémy související s organizací práce
- ale také výhodnější nabídka konkurence (nízká loajalita zákazníka)

Zdroj: Kozák, 2011, s. 156

1.5 SÍLA ZNAČKY

„Značkové výrobky jsou na světě tak dlouho, jak dlouho existují výrobky, o kterých by mohla být v této souvislosti řeč. Značky se zrodily v myslích lidí.“ (Lethinen, 2007, s. 65)

Faktory síly značky jsou emoce, estetika, epika (příběhy) a etika – klíčové faktory se rychle mění a je obtížné je řídit současně. Uplatňují se v 9 oblastech interakce (9E), které jsou kritickými faktory zákaznických vztahů a vyjadřují rozdílný pohled zákazníků a podniku.

Oblast interakce	Zákazník	Podnik
Ekonomie	Slevy, hodnota za peníze	Zákaznická základna
Efektivita	Dostupnost a jednoduchost	Efektivita nákladů
Estetika	Krása, sebeidentifikace	Řízení vývoje
Epika	Reference	Metody komunikace
Etika	Ve vztahu s vlastní etikou	Příslušnost k podniku
Emoce	Přizpůsobení hodnot	Spolehlivost
Vzdělání	Znalosti a schopnosti	Poznání zákazníka
Energie	Vynaložená námaha	Údržba vztahu se zákazníkem
Entuziazmus	Sebeprofilace a příspěvek	Prohlubování, další prodeje

Tabulka I: Porovnání oblastí interakce z pohledu zákazníka a podniku (Zdroj: Lethinen, 2007, s. 34)

Emoce: „Pocit toho, že spolupráce s podnikem je dobrá a důvěryhodná.“ (Lethinen, 2007, s. 78) Důležitým pojmem v souvislosti s emocemi je positioning – podnik musí najít svou pozici vůči konkurentům. Z pohledu hodnoty značky je nutné vytvořit spojení mezi zákazníkem (nebo potenciálním zákazníkem) a podnikovou značkou. Nezanedbatelná není ani hodnota značky z pohledu finančního ohodnocení. Nejdůležitějším aspektem je však vytvoření pozitivní image.

Estetika: „Řízení návrhu z pohledu podniku, pravidla, s jejichž pomocí podnik vytváří všemi smysly vnímaný obraz sebe a svých produktů.“ (Lethinen, 2007, s. 78)

Epika: „Příběhy o podniku a jeho výrobcích.“ (Lethinen, 2007, s. 78) Příběh chápe Lethinen jako součást značky – meme jsou geny kultury. „Zoolog Richard Dawkins ve své knize Sobecký gen (ang. The Selfish Gene) navrhl koncept historek. Tento koncept vychází z předpokladu, že historka, kterou nazval meme (s biologickým odvoláním na genus) a která je základní jednotkou měnící kulturu postupem od jednoho člověka k druhému, se stává trvalou součástí kultury. Meme je taková jednotka informace, která replikuje sama sebe při svém přenosu prostřednictvím lidí.“ (Lethinen, 2007, s. 71)

Meme mohou být použity k vybudování vnitřního konceptu značky – obsahu značky za pomoci meme. Každý příběh musí obsahovat zápletku, prostředí a podpořit činnost podniku. Musí být důvěryhodné, ale je tomu skutečně tak? Příběh často zastíní podstatu sdělení.

V souvislosti s epikou nelze nezmínit word of mouht a word of mouse – často jsou důvěryhodnější než marketingová komunikace samotná.

Etika: „Etické principy, podle kterých podnik řídí své aktivity a které jsou komunikovány směrem k zákazníkům.“ (Lethinen, 2007, s. 78) V zákaznických vztazích je založena na etických principech akceptovaných společností. Organizace definují principy ve formě etických kodexů, které jsou součástí firemní kultury. Jejich dodržování je otázkou úrovně zaměstnanců. Týkají se nejen vztahů se zákazníky, ale také ekologických přístupů, etických přístupů k podnikání, společenské odpovědnosti firmy. Nejde ani tak o morálku, jako o etické zásady. Podniky vystupující v souladu s etickými pravidly jsou úspěšnější – etika je pod drobnohledem zákazníků (anebo její dodržování sledují pozorněji než dříve). Být na černé listině zákazníka znamená nemít zákazníka, potažmo jeho víceméně blízké okolí (negativní reference).

Entuziazmus: „Nadšení je založeno více na hodnotách než hmotných statcích,“ (Lethinen, 2007, s. 47) – motivuje k vynakládání úsilí směřujícího k misi a jejím cílům. Myšlení podle

principu řízení vztahů se zákazníkem je mise vyjádřena z pohledu nadšení, energie a schopností lidských zdrojů. Je třeba brát v úvahu zvýšení spoluúčasti zákazníka s nástupem nových technologií – rozdělení práce, kdy zákazník vkládá své zdroje a svěruje je do užívání podniku (kritická část provozního modelu např. v případě IKEA).

Entuziasmus je nedílnou součástí hodnotového přístupu k marketingové komunikaci, proto se o něm zmiňuji na závěr této kapitoly. Nadšení je nutná podmínka úspěšného vztahu, a to na obou stranách, jak na straně zákazníka, tak na straně podnikatele.

1.6 PŘÍNOSY A BARIÉRY CRM, VÝVOJOVÉ TRENDY

1.6.1 Přínosy CRM

- Zvýšení počtu loajálních zákazníků.
- Získání konkurenční výhody.
- Zvýšení celkové rentability.
- Snížení /optimalizace nákladů na celkový počet zákazníků.
- Snížení pravděpodobnosti ztráty zákazníků (konkurenční tlak).
- Nárůst kvality produktů a služeb.
- Optimalizace marketingové strategie firmy.

1.6.2 Bariéry úspěšnosti projektů CRM

Důvody přispívající k neúspěchu projektů CRM:

- Podnikový management buď nerozumí filozofii vztahů se zákazníky, nebo ji nechce podporovat.
- Podnikové systémy jsou postaveny na starém, výrobně orientovaném základě.
- Podniková kultura se nezměnila v zákaznický orientovanou.
- Zaměstnanci porozuměli zákaznickým vztahům pouze omezeně vinou nedostatků teoretické přípravy a celkového vývoje.
- Iluze, že CRM může být vyřešen pořízením software.
- Špatná kvalita i kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů.
- Nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými podnikovými jednotkami.

- Nedostatek měření a monitorování při implementaci.

Zdroj: Lethinen, 2007, s. 152

1.6.3 Trendy v CRM

- **Rychlost** – přenosu informací a jejich dostupnost, nárůst informací z oblasti zákaznických vztahů – vyžaduje technické implementace systémů pro CRM, které umožní propracovanější řízení vztahů se zákazníky.

- **Inovace** systémů CRM.

- **Customer Experience Management (CEM)** – řízení zákaznických zkušeností.

- **Sales Intelligence** – analýza dat vznikajících v obchodním procesu – metodologie získávání relevantních dat v obchodním procesu (analogie Business Intelligence – analyzuje především ekonomická data).

- **Data mining** (naivní verze Bayesova teorému) – využitelný pro segmentaci zákazníků, ale pozor – nemusí být objektivní.

- CRM systém formou **SaaS** (Software as a Service).

- **SCRM** – sociální CRM – zákaznická data rozvíjena a aktualizována samotnými zákazníky. Využívá sociální sítě (Facebook, Twitter, blogy apod.). Zde však platí, že přehnaná unáhlenost iniciativ sociálního CRM, bez předchozího zralého zvážení přínosů pro firmu a její zákazníky, nemusí být zárukou úspěchu.

- CRM ve smyslu **Customer Relationship Marketing**.

- **Sticky marketing**.

2 METODOLOGIE A SBĚR DAT

Na základě teoretických východisek mé diplomové práce jsem pro účely analytické části zvolila následující metody a postupy. Podstatou je marketingová situační analýza, na základě které bude pomocí konfrontační SWOT analýzy definována výchozí pozice konkrétní firmy pro návrh strategie komunikační politiky při zohlednění faktorů CRM.

Sběr sekundárních dat bude základem pro analýzu vnějšího okolí - faktorů a jejich parametrů, které se dotýkají podnikatelského zaměření zvolené firmy. Výsledkem bude definování trhu z pohledu národního i nadnárodního, definování produktu a zhodnocení přímé konkurence. Pro účely analýzy vnitřního prostředí jsem zvolila metodu komunikačního auditu, v rámci analýzy bude proveden jednak sekundární sběr dat (zejména dostupných firemních materiálů a odborné literatury), a rovněž primární sběr a vyhodnocení dat pomocí dotazování. Pro objektivní posouzení současného stavu z hlediska kvalitativního je nejvhodnější metodou expertní hloubkový rozhovor, který bude realizován se zástupci managementu zvolené firmy a bude navazovat na kvantitativní výzkum úrovně služeb vnímané zákazníkem realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěru analytické části provedu segmentaci zákazníků a definuji hodnotné zákazníky.

Hlavní metody a postupy:

- marketingová situační analýza
- analýza vnějšího okolí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí (marketingový audit)
- expertní hloubkový rozhovor
- segmentace zákazníků
- SWOT analýza.

Podpůrné metody a postupy:

- sekundární sběr dat
- primární sběr dat – dotazníkové šetření.

3 PRACOVNÍ HYPOTÉZY

Na efektivním fungování marketingové komunikační strategie se velkou měrou podílí koncepce Customer Relationship Management (CRM, řízení vztahů se zákazníky). Využití strategie CRM nebývá v prostředí českých firem z hlediska segmentace zákazníků a určení hodnotných zákazníků vyvážené. Ač jsou firmy prozákaznický orientované, není stanovena zákaznická hodnota a segmentace zákazníků je okrajová. Důraz je kladen na vlastnosti produktu, nikoli na hodnoty vnímané zákazníkem. Pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy je nutné definovat strategii marketingové komunikace s ohledem na využitelnost koncepce CRM. Tuto hypotézu by měla potvrdit nebo vyvrátit marketingová situační analýza konkrétní společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CÍL

Cílem praktické části je zmapovat a pomocí situační analýzy definovat současný stav marketingové komunikace ve společnosti SQS spol. s.r.o. (dále SQS) s ohledem na možnost využití CRM. Výsledkem praktické části bude určení hodnotných zákazníků a analýza silných a slabých stránek a příležitostí a rizik firmy působící v oblasti prodeje pneumatik v ČR, se zaměřením na komunikaci v regionu Brno, a z nich vyplývající doporučení. V projektové části pak bude rozpracován návrh konkrétní marketingové komunikační strategie společnosti SQS při zohlednění komunikace směrem ke klíčovým zákazníkům.

Dílčí cíle souvisejí s jednotlivými částmi situační analýzy a jsou to:

- analýza vnějšího okolí - trh, produkty, konkurence
- analýza vnitřního prostředí - marketingový/komunikační audit
- segmentace zákazníků
- dotazníkové šetření – úroveň služeb vnímaná zákazníkem
- návrh opatření – analýza SWOT a doporučení.

5 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení reálných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci.

5.1 Stručná charakteristika firmy

Společnost SQS spol. s r.o., patří v Brně k největším a nejmodernějším pneu a autoservisům. Na českém trhu působí již více než 15 let a je vlajkovou lodí sítě First Stop v ČR. Nabízí kompletní pneuservis pro osobní a nákladní automobily, motocykly i zemědělské stroje, kompletní autoservis pro osobní vozidla se zaměřením na rychloservis a další doplňkové služby.

Oblasti podnikání společnosti SQS

Stěžejním zaměřením společnosti SQS je velko- a maloobchodní prodej nákladních a osobních pneumatik a související služby.

a) Pneuservis - kompletně vybavený pneuservis pro všechny typy motorových vozidel. Certifikovaný pneuservis pro přezouvání pneumatik typu Run Flat (RFT). Sezónní uskladnění pneumatik. Je řízen konceptem First Stop.

Hlavní předmět podnikání pak doplňují služby autoservisu, prodejny a další níže specifikované činnosti.

b) Autoservis - kompletní autoservis pro osobní a nákladní automobily, motocykly, stavební i zemědělské stroje. Provoz výjezdových vozidel pro nákladní pneuservis a mobilní služby pro osobní vozidla. Vlastní aktivita společnosti SQS, doplněná mobilním servisem pro nákladní automobily Truck Point.

c) Prodejna - kompletní sortiment pneumatik, široká nabídka ocelových i litých disků a dalšího doplňkového zboží pro motoristy. Slouží jako zázemí pro pneuservis i autoservis.

Preferované značky Bridgestone, Firestone, Dayton, First Stop, ale možnost dodání ostatních značek. Prodej litých kol v rámci dodavatelských dohod.

d) Ostatní – služby související s předmětem podnikání společnosti SQS, některé ve vlastní režii, některé jsou řešeny dodavatelsky:

- sezónní úschovna pneumatik (vlastní skladové prostory)
- zpětný odběr pneumatik (v rámci konceptu First Stop)
- autopůjčovna
- čerpací stanice – smluvním partnerem Agip, zajímavé ceny
- e-shop www.horkygumy.cz
- ruční mytí a čištění interiérů
- doplňkový prodej – autopříslušenství, autodoplňky, nanoprádlo a další.

5.2 Historie vzniku a vývoj společnosti SQS

SQS spol. s r.o. vznikla v roce 1998 v Brně. Jejím původním zaměřením byl velkoobchodní prodej zejména nákladních pláštů doplněný malou dílnou pro opravárenství. S nárůstem prodeje nákladních pláštů vyvstala nutnost rozšíření produktového portfolia a bylo zahájeno jednání s potenciálním obchodními partnery.

V roce 1999 byla navázána partnerská spolupráce se slovenským výrobcem, firmou Mator (tradiční československý výrobce pneumatik, od roku 2009 ve výhradním vlastnictví Continental AG Hannover), která trvá (byť okrajově) dodnes. Zároveň došlo k oslovení dalších zástupců světových značek a nastavení spolupráce s partnery. Po vyhodnocení podmínek spolupráce byla jako oboustranně nejvýhodnější zvolena spolupráce s firmou Bridgestone.

Bridgestone byla v té době (rok 1999) na našem trhu nejméně známá světová značka, nejvíce obchodovanými značkami byly Michelin, Dunlop, Pirrelli, Good Year a Continental. Plány Bridgestone expandovat na náš trh byly spojeny se zajímavou obchodní politikou nabízenou zákazníkům a navíc jeho nabídka obsahovala pneumatiky střední třídy značky Firestone, která ideálně doplňovala portfolio prémiové značky Bridgestone. S tím se pojily nesporné výhody jako lepší pokrytí trhu, lepší zásobování, na sobě závislé konstrukce a dezény pneumatik a samozřejmě cena. Přínosem byla také atraktivní image společnosti Bridgestone – firma byla oficiálním dodavatelem pneumatik do mistrovství světa Formule 1.

Rozšíření produktové nabídky s sebou přineslo další zvýšení prodeje. Mezi zákazníky začaly dominovat dopravní podniky. Díky spolupráci s Dopravním podnikem města Brna se změnila i politika komunikace. První realizovaný monitoring a měření na Bridgestone city

pláštích v Dopravním podniku města Brna s velmi dobrým výsledkem určil její další orientaci. Firma se začala profilovat jako odborník na danou problematiku, organizovala řadu školení pro pracovníky dopravních podniků (osvěta) a plnila tedy rovněž funkci poradenské firmy. Díky kvalitě a delší životnosti, a také protektorovatelnosti plášťů a kvalitnímu servisu, tak firma začala dodávat zejména pneumatiky vyšší třídy.

Na přelomu let 2003 a 2004 začala firma uvažovat o vlastní provozovně a dalším rozšíření provozu – a služeb, což realizovala po náročných přípravách v polovině roku 2008. V tomto období došlo k další změně přístupu. Úvahy o prezentaci, image a dalším vývoji firmy vedl k rozhodnutí uzavřít franchisovou dohodu s firmou Bridgestone v konceptu First Stop.

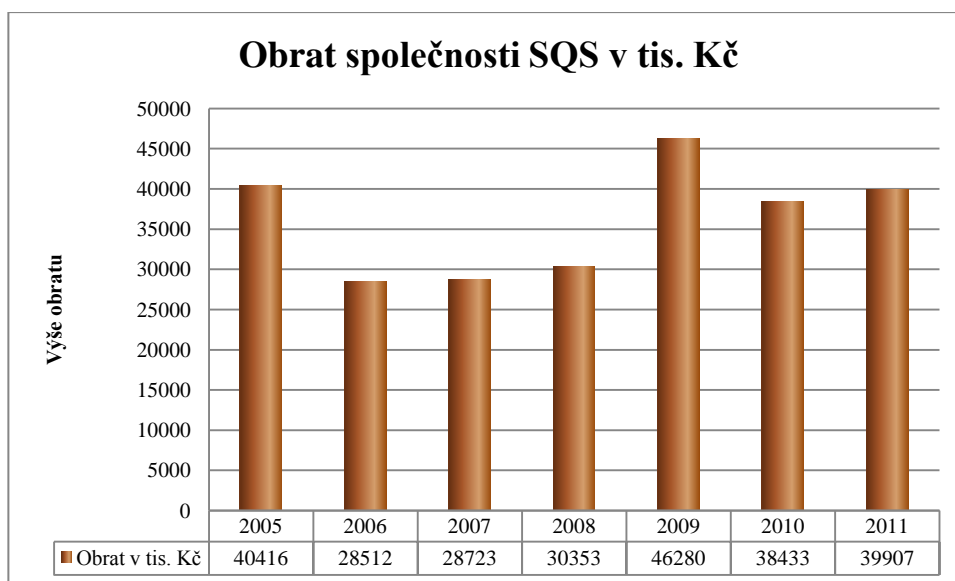
First Stop je koncept partnerství společnosti Bridgestone se specializovanými prodejci pneumatik, kteří nabízejí zákazníkům vysoký standard služeb. Všichni partneři First Stop jsou specializovaní prodejci pneumatik, kteří si vybudovali svůj vlastní podnik a jsou pevně zakotveni na trhu pneumatik ve svých regionech. Vzhledem k tomu, že jsou mimo jiné zásobováni jedním z největších světových výrobců pneumatik, mohou nabídnout široký výběr špičkových výrobků vysoké kvality a velmi dobrý poměr ceny a výkonu.⁵

Lehká forma franchisového vztahu mezi SQS a Bridgestone s majoritním vlastníkem SQS byla a je oboustranně výhodná. Společnost SQS zohlednila koncept First Stop již při stavbě nové provozovny a vystupuje pod barvami First Stop. Za oběti určité ztráty individuality však franchisový vztah firmě přinesl nejen koncept, ale také možnost využití dobrého jména a zviditelnění v rámci sítě. SQS je v současné době vlajkovou lodí sítě First Stop, oceňována maximálním možným počtem hvězdiček (kritérium hodnocení kvality).

⁵ First Stop je celoevropská síť pneuservisů s 16letou tradicí. V současnosti má 2000 servisů v 25 zemích v celé Evropě. Pozoruhodný růst byl vždy motivován ambicí nabídnout zákazníkům nejlepší služby, výrobky i rady týkající se pneumatik a vozidel. V České republice byl koncept First Stop představen v roce 2006. V tomtéž roce do sítě First Stop vstoupili první nezávislí prodejci. V současné době je v ČR v síti First Stop 45 provozoven. (Zdroj: www.firststop.cz)

Nové pojetí obchodní politiky doprovázel obrovský nárůst maloobchodu, a tedy zaměření na prodej osobních pláštů a rozšíření služeb o autoservis. Expanze s sebou přinesla také nutnost navýšení počtu zaměstnanců a nutnost zvýšení efektivity práce.

V současné době firma zaměstnává 14 zaměstnanců a její obrat činí přibližně 35 milionů Kč ročně. V roce 2010 byla firma certifikována dle standardů ISO 9001:2009.



Graf 1: Vývoj obratu společnosti SQS spol. s r.o. v letech 2006 – 2011

(Zdroj: účetní závěrky společnosti SQS spol. s r.o.)

Nárůst obratu je patrný v roce 2009. Příčinu lze dovodit ze změn, které byly spojeny s novým provozem (novou budovou a stěhováním), a zapojením do sítě First Stop v roce 2008 a rovněž nárůstem maloobchodního prodeje. Propad v letech 2010 a 2011 byl způsoben ekonomickou recesí a s ní souvisejícím kolísáním kurzu eura a zvýšením cen v důsledku nedostatku kaučuku. Dalšími problémy, souvisejícími s dopady ekonomické krize v segmentu prodeje pneumatik, jsou druhotná platební neschopnost odběratelů, nejčastěji na straně velkoobchodu, zhoršení podmínek prodeje zejména u nákladních pláštů a celkově snížení odběru u velkých firem (dopravních podniků) spojených s úspornými opatřeními. Negativním faktorem je rovněž větší objem držených zásob, a tedy růst nákladů na skladování (není adekvátní zdravému skladování, obecně platný pro obor pneu).

Problém snížení prodejů v segmentu pneumatik řeší firma nabídkou komplexních služeb v oblasti pneuservisu, ale také autoservisních služeb a rozšířením maloobchodu. Slevová

politika je zaměřena na produkty, nikoliv na služby. Přístup k zákazníkům se v současné době více posouvá k hodnotám, které jsou důležité pro zákazníka. Cílem je tedy nabídnout zákazníkovi dlouhodobý vztah založený na oboustranné důvěře, důležitá je referenční hodnota zákazníka. Snaha prodat co nejlepší služby (a získat konkurenční výhodu) se odráží v komfortu zázemí (zázemí pneu-autoservisu je nadstandardně vybaveno pohodlným a vkusným zařízením, zákazníkům je k dispozici káva, počítače s připojením na internet, wi-fi) a zejména zlepšením přímé komunikace se zákazníkem ze strany zaměstnanců (školení, program vzdělávání, b-learning, jazykové kurzy, koučování apod., vlastní školící místnost v prostorách pneu-auto-servisu). Díky stálému přísunu zakázek dochází k rozšiřování obchodního týmu a zároveň k přijímání nových zaměstnanců do dílenského provozu.

Společnost SQS se stala smluvním servisním partnerem pojišťovny Kooperativa, díky čemuž lze předpokládat v segmentu služeb autoservisu přísun 10 – 30 nových zákazníků měsíčně (monitoring po 4 týdnech fungování, tato aktivita má své limity).

V nejbližším období plánuje firma rozšíření obchodních aktivit na Slovensku.

5.3 Analýza vnějšího okolí - trh, produkty, konkurence

5.3.1 Trh pneumatik v ČR a EU – obecně

Produktové portfolio trhu pneumatik se obecně dělí na pneumatiky vyšší, střední a nižší třídy, jež reflektuje cenovou hladinu produktů. Co se týče sortimentu značek, jednotlivé pneuservisy se řídí zejména smluvními obchodními dohodami s výrobcí (dodavateli) a tyto preferují. Nárůst tlaku na šíří portfolio produktů – a služeb, však prodejce nutí k co nejširší nabídce pneumatik různých značek a účelu použití. Dá se říci, že prakticky všechny větší pneuservisy nabízejí s mírnými odchylkami stejné nebo podobné produkty a služby, vždy s důrazem na preferovanou, většinou prémiovou značku. Poptávka trhu a široká konkurence prakticky vylučuje úzké zaměření produktového portfolio. S tím souvisí rovněž snaha o odlišení v kvalitě nabízených služeb, samozřejmostí je s oborem úzce související odpovědný přístup firem k ekologii (likvidace odpadu), dodržování přísných zákonných a oborových kritérií v řízení kvality a podpora bezpečnosti silničního provozu.

Lídrem evropského trhu je Michelin s 20 % tržního podílu, následuje ho koncern Goodyear-Dunlop s 18 %, na třetím místě je Continental (17 %), na čtvrtém je japonský Bridgestone (12 %). V roce 2009 se do první pětky nejrozšířenějších pneu v Evropě dostal nováček - jihokorejský Hankook. (Zdroj: seznam-pneu.cz)

Prodej pneumatik také nepřímou souvisí s prodejem nových i ojetých automobilů, který má v posledních letech v důsledku hospodářské situace klesavou tendenci (například trh osobních automobilů v Evropě poklesl v první polovině roku 2012 o 6,3 %. Zdroj: *autosap.cz*).

Globální ekonomická recese ovlivňuje uvažování lidí při nákupu nových pneumatik. Více než dříve se dostávají ke slovu internetové e-shopy. Zavedení šrotovného sice pomohlo částečně kompenzovat výkyvy v automobilovém průmyslu a exportu, ale přesto se určité změny projeví.

Pokud jde o prodej pneumatik malo- i velkoobchodníkům, na první pohled jsou patrné dva trendy. Zákazníci se začali orientovat více na levnější značky a typy obutí, ale zároveň se zaměřili i na snižování druhotných nákladů souvisejících s nákupem. Zvýšení prodejů tak zaznamenali internetoví prodejci, kteří mnohdy vykazují nárůst v desítkách procent. Čistě internetový prodej však zůstane nadále jen doplňkem obchodních aktivit v České republice. Přes internet se totiž relativně dobře prodávají pouze pneumatiky pro osobní vozy, zatímco odbyt nákladních, zemědělských a dalších speciálních pneumatik probíhá především tradičním způsobem.

Trh pneumatik zažil v loňské sezóně největší změnu za poslední roky. Projevil se nedostatek pneumatik a komoditní trh zvýšil i vlivem hospodářské krize ceny základních surovin, ze kterých se pneumatiky vyrábějí (kaučuk⁶, železo, saze), poměrně vysoko. V důsledku toho došlo s určitým zpožděním ke zdražení pneumatik. Výrobci pneumatik rovněž omezili své výrobní kapacity a eliminovali skladové zásoby, takže se v nejbližší době nebude opakovat situace, ze které profitovali internetoví prodejci, tedy snaha výrobců zbavit se alespoň části skladových zásob za každou cenu.

Podle statistiky evropského sdružení ETRMA (European Tyre & Rubber Manufacturers' Association) z listopadu 2011 se trh pneumatik pro osobní a nákladní automobily v Evropě v roce 2010 zvýšil o 3,8 %.

Evropská výroba pneumatik se zvýšila o 26 % v porovnání s předchozím rokem, ale stále je o 11,7 % nižší než v 2007 (ve srovnání s předkrizovým obdobím). Co se týče evropské-

⁶ Přírodní kaučuk je pro odvětví výroby pneumatik základní surovinou. V současnosti neexistuje plnohodnotná náhrada přírodního kaučuku. Spotřeba kaučuku v EU byla v roce 2012 1,1 mil. tun, v Číně pak 3,6 mil. tun a předpokládá se zvýšení čínské spotřeby na téměř dvojnásobek, tedy 6,4 mil. tun v roce 2020. Kumulovaná spotřeba EU, Japonska a USA zůstává dle předpokladů stejná, tedy 3,4 mil. tun v roce 2020. Zdroj: *IRSG – International Rubber Study Group, Statistika ETRMA 2011*.

ho trhu s pneumatikami, u osobních a lehkých nákladních pneumatik prodej překonal úroveň z roku 2007. Obchodní bilance se oproti roku 2007 zvýšila, pravděpodobně z důvodu zvýšení dovozu pneumatik prémiových značek. Dovoz osobních a lehkých nákladních pneumatik z Číny byl 14krát vyšší než velikost vývozu do Číny.

Celková evropská produkce se oproti krizové úrovni roku 2009 zvýšila o 23 %, ale zůstala pod úrovní let 2000 – 2008. Celková obchodní bilance je méně pozitivní, dovoz do EU roste mnohem rychleji (v roce 2011 20% meziroční nárůst).

Top 10 globálních hráčů na trhu výrobců pneumatik

Pro dokreslení situace na trhu výrobců pneumatik je níže uveden přehled deseti největších světových výrobců pneumatik (Tabulka II), v němž Bridgestone zaujímá se svými 9 evropskými trhy první příčku.

Dle ETRMA v roce 2010 Bridgestone potvrdil svou dominanci, když zaznamenal obrat více než 35,2 miliardy USD a čistý zisk ve výši 1,2 miliardy USD. Prodej pneumatikářské divize činil 83,1 % z celkového obratu a narostl v roce 2010 o 10,5 %. Pneumatikářská skupina Michelin pak dosáhla obratu 23,7 miliard USD a Goodyear Tire & Rubber Co obrat 18,8 miliard USD.

Top 10 global tyre companies

\$ million

Rank 2010	Company name	HQ	2010			vs. 2009	2009		
			Tyre sales	%/corp. Sales	EU Plants*		Rank 2009	Tyre sales	%/corp. Sales
1	Bridgestone Corp.	Tokyo, Japan	24.425	75,0%	9	1	20.500	74,0%	
2	Group Michelin	Clermont-Ferrand, France	22.515	95,0%	37	2	19.600	95,0%	
3	Goodyear Tire & Rubber Co.	Akron, Ohio, U.S.	16.950	90,0%	17	3	15.649	96,0%	
4	Continental A.G.	Hanover, Germany	8.100	23,5%	8	4	6.500	23,3%	
5	Pirelli & C. S.p.A.	Milan, Italy	6.321	98,4%	9	5	5.548	89,4%	
6	Sumitomo Rubber Industries Ltd.	Kobe, Japan	5.850	85,0%	-	6	4.630	82,6%	
7	Yokohama Rubber Co. Ltd.	Tokyo, Japan	4.750	79,2%	-	7	3.956	78,9%	
8	Hankook Tire Co. Ltd.	Seoul, South Korea	4.513	89,6%	1	8	3.760	93,5%	
9	Cooper Tire & Rubber Co.	Findlay, Ohio, U.S.	3.361	100,0%	1	9	2.779	100,0%	
10	Maxxis International / Cheng Shin Rubber	Yanlin, Taiwan	3.356	100,0%	-	10	2.723	100,0%	
World total tyre sales in 2010 \$ 152,0 bn - out of which top 10 represents \$ 100,1 bn (66 %)		3 HQs in Europe	Total sales \$ 100,1 B		They pose 82 out of 91 ETRMA EU tyre plants	Total sales \$ 85,6 bn - out of world total \$ 127,5 bn (67 %)			

* Including EU Candidate Countries – Source: European Rubber Journal

Tabulka II: Top 10 výrobců pneumatik (Zdroj: ETRMA, 2011, s. 12)

Zajímavostí jistě je, že 75 nejvýznamnějších firem zabývajících se výrobou pneumatik sídlí v 25 zemích, z toho 24 firem (včetně čtyř z horní desítky) připadá Číně, 10 Indii a 5 Tchajvanu. Jak vyplývá z přehledu, vypracovaného čínskou společností pro výzkum trhu China Research and Intelligence, nastává, oproti předpokladům, že se světová výroba bude stále více koncentrovat mezi několik málo výrobců, opačný trend. Tradiční výrobci stagnují, naopak noví zaznamenávají trvalý růst. Ne náhodou mezi ně patří čínské firmy, např. Zhongce Rubber Company (momentálně největší v kontinentální Číně) s růstem příjmů v roce 2009 o 11 %. Prodeje výrobců Číny a Indie vzrůstají meziročně o 20 % (rok 2009), firma Apollo Tire zaznamenala meziroční nárůst tržeb z prodeje pneumatik ve výši 59 %.

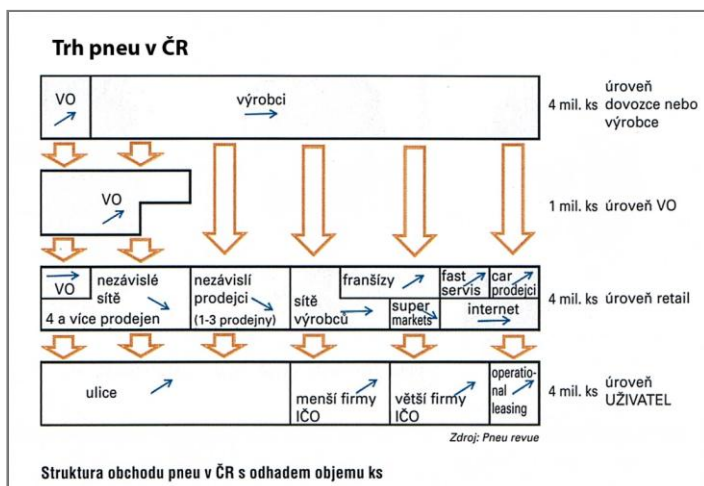
„Obecně tedy síla tradičních velkých výrobců klesá ve prospěch celé řady menších producentů, hlavně z Asie. Při zachování současných tržních trendů by se mohly síly obou skupin vyrovnat přibližně za 10 let.“ (Pneu revue, 1/2011, s. 25)

5.3.2 Trh pneumatik v ČR

V posledních dvaceti letech prošlo odvětví pneuservisní činnosti v ČR nebyvalou proměnou. Z původního přehledného trhu s rozdělenými rolemi se změnilo v prostředí, do kterého zasahují stovky a tisíce subjektů, vlivů a situací. Růst životní úrovně přinesl vyšší poptávku po lepších službách a dobře servisovaných pneumatikách, na druhé straně však došlo k enormnímu nárůstu konkurence a diverzifikaci distribučních kanálů. Zvětšil se počet značek a šíře sortimentu a díky tlaku spotřebitelů došlo k poklesům cen (a marží) a zavádění slevových akcí nejrůznějšího druhu. Zákazníci se více zajímají o kvalitu a další vlastnosti pneumatik a přesvědčili se, že za kvalitu je třeba také zaplatit. Zavádění informačních technologií a obchodování přes internet je důvodem jistého „odosobnění“ vztahu se zákazníky, došlo však ke zrychlení procesů, které současná doba vyžaduje.

V oblasti distribuce pneumatik jsou v současné době cesty zboží velice nepřehledné, zboží je distribuováno všemi směry a neexistuje žádná relevantní statistika. Strukturu obchodu pneumatik v ČR přibližuje níže uvedený diagram (obr. 6, s. 44) obsahující rovněž odhad objemu prodaných kusů.

Vliv výrobců na trh pneumatik v ČR je uplatňován např. vstupem do velkoobchodních společností nebo budováním vlastních či franchisových sítí (First Stop, Best Drive, dříve Storex). Franchisová metoda v posledních několika letech prožívá konjunkturu.



Obrázek 6: Struktura obchodu pneu v ČR s odhadem objemu ks

(Zdroj: Pneu revue, 1/2011, s. 45)

Pneuservisy musejí v současných podmínkách trhu čelit značné konkurenci. Koncem devadesátých let jim začaly klesat tržby zavedením prodeje pneumatik v hypermarketech, následoval rozmach internetového prodeje, ovšem ukázalo se, že e-shopy jsou většinou izolované a specializují se téměř výlučně na prodej koncovým zákazníkům. Nyní jsou pro ně rizikem malé autoservisy, které si pořizují vybavení pneuservisu – tento trend podporují dodavatelé náhradních dílů. „...lidé z pneuservisů namítají, že kvalita služeb pneuservisu v autoservisu není vždy na dostatečné úrovni.“ (Pneu revue, 2/2011, s. 54)

5.3.3 Reklamní aktivity výrobců a prodejců pneumatik

Srovnání investic do reklamy v oboru výroby a prodeje pneumatik v ČR v posledních deseti letech reflektuje propad související s ekonomickou krizí, vyjma internetu, kde obecně rostou investice jak do reklamy, tak do dalších komunikačních aktivit.⁷

V roce 2010 investovaly firmy do reklamy v hlavních médiích zhruba 47 milionů korun, což je ve srovnání s rokem 2002 pokles téměř na polovinu - v roce 2002 činily podle agentury Kantar Media (dříve TNS Media Intelligence) celkové roční investice trhu bezmála 90 milionů korun v tzv. ceníkových cenách. (Zdroj: Pneu revue 2/2011, s. 28)

⁷ Srovnání investic do reklamy v oboru výroby a prodeje pneumatik a jejich průběhu viz Příloha I a Příloha II

Ostatní marketingové aktivity bohužel nejsou monitorovány. Z dostupných informací lze však vyvodit, že firmy přesměrovaly část svých prostředků do komunikace v místě prodeje (např. rebranding pneuservisů Barum na BestDrive) a také do akčních nabídek a v neposlední řadě do posílení vztahů s obchodními partnery.

Pokles objemu investovaných finančních prostředků zaznamenala také sezónní komunikace (kampaně podporující prodej letních a zimních pneumatik), která tvoří podstatnou část komunikace v oblasti prodeje pneumatik. Firmy se soustředí spíše na jedno období (jaro, podzim) a zkrátila se délka kampaní jednotlivých značek (dříve obvykle tříměsíční se zkrátily na dvouměsíční).

Proměnou prošel také mediální mix. Investice do televizní reklamy zůstaly v součtu téměř nezměněny (cca 14 mil.), k nejmarkantnějšímu snížení došlo v tiskové reklamě, kde ve srovnání let 2002 a 2010 došlo k propadu z 25 mil. Kč na 7 mil. Kč (*Zdroj: Pneu revue 2/2011, s. 29*). Dále se firmy soustřeďují na cenové akce a jako daleko efektivnější se ukazuje dobře cílená regionální komunikace (zejména v segmentu prodejců pneumatik). I nadále jsou využívána rádia (sezónnost).

Menší pozornost je věnována PR, které nabízejí široké možnosti pro podporu značky (opinion leaders, tematicky a sezónně zaměřené PR články, spolupráce s profesními sdruženími, projekty bezpečnosti silničního provozu v regionu apod.).

5.3.4 Tuzemské instituce a profesní sdružení

Mezi instituce a profesní sdružení, které mají nebo mohou mít vliv na trh pneumatik v tuzemsku, patří níže uvedené.

Ministerstvo dopravy ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

Hospodářská komora ČR

Sdružení automobilového průmyslu (SAP)

SAP je dobrovolné účelové uskupení samostatných firem činných v oblasti výroby, výzkumu a vývoje motorových a přípojných vozidel, jejich dílů, agregátů a příslušenství, projekce a výroby zařízení zejména pro automobilovou a motocyklovou výrobu, obchodu a oprav vozidel a příslušenství. Do činnosti Sdružení automobilového průmyslu je zapojeno 153 firem a organizací, které zaměstnávají více než 122 tis. osob. (*Zdroj: www.sap.cz*)

Svaz prodejců a opravářů motorových vozidel (SAČR)

SAČR je dobrovolným a nezávislým profesním sdružením osob - statutárních zástupců autorizovaných i nezávislých prodejců nových i ojetých motorových vozidel, autorizovaných i nezávislých opravářů motorových vozidel, prodejců autodílů, příslušenství automobilů, olejů a maziv a vybavení pro autoopravny, výrobců a importérů motorových vozidel, škol a učilišť vyučujících autoobory, pojišťoven, leasingových společností, znaleckých a expertních firem, svazů a sdružení působících v autobranži atd. Členskou základnu tvoří celkem 420 firem a organizací. (Zdroj: www.sacr.cz)

Sdružení importérů a výrobců součástí automobilů a servisní techniky (SISA)

Dobrovolné otevřené společenství samostatných subjektů - založené jako zájmové sdružení právnických osob. Vytváří platformu pro řešení a prosazování společných zájmů, záměrů a cílů v oblasti nezávislého aftermarketu, dodávek servisního zařízení a autolaků pro český trh. (Zdroj: www.sisa.cz)

Společenstvo vulkanizérů a pneuslužeb pro motoristy ČR

Profesní sdružení lidí a firem podnikajícím v oboru výroby, oprav, servisu a prodeje pneumatik. Je součástí Sektorové rady pro automobilový průmysl. (Zdroj: *Sektorová rada pro automobilový průmysl, info.nsp.cz*)

Sdružení výrobců protektorů (SVP ČR)

České průmyslové sdružení pro recyklaci pneumatik

Sdružení pro využívání pneumatik a odpadové pryže o.s.

5.3.5 Konkurence

Účelem této části diplomové práce bylo zmapovat a zhodnotit přímou konkurenci společnosti SQS v regionu Brno a její marketingové aktivity. Vzhledem k omezeným možnostem získání relevantních údajů se omezuje analýza na základní ekonomické ukazatele, produktové portfolio a poskytované služby nad rámec obecného standardu. Slouží spíše jako orientační informační základna pro vymezení pozice společnosti SQS vůči přímé konkurenci v regionu Brno.

Čtyřmi hlavními přímými konkurenty společnosti SQS jsou firmy Carena CZ a.s. (Carena), TASY s.r.o. (TASY pneucentrum), ContiTrade Services s.r.o., v síťovém konceptu

BestDrive – (BestDrive - Barum Continental) a Storex FST, spol. s r.o. (Storex FST), ve franchisovém konceptu First Stop.

Přímí konkurenti společnosti SQS:

1. Carena

a) základní ekonomické ukazatele

- obrat a počet zaměstnanců: okolo 30 mil. Kč ročně, 20 zaměstnanců (Zdroj: justice.cz)
- smluvní partner Michelin Group
- 4 pobočky Brno (2x Slatina, Vinohrady, Bystrc)
- sortiment: prémiové značky Michelin, Goodyear, Pirelli, Yokohama, střední třída značek Dunlop, Kleber, ekonomická skupina Barum, Matador, Rotex

b) marketingová komunikace

- slogan: Jedeme v tom s vámi!
- zaměření komunikace – důraz na poměr cena/kvalita
- webová hra Čtyři gummy jednou ranou – hrajte o sadu pneumatik, nebo přezutí vozu zdarma nebo Kolo štěstí – analogie s Moutfield (elektronická forma dostupná na pobočkách)
- technický poradce – statické informace na webu
- rezervační systém v rámci webové prezentace
- www.carena.cz

2. TASY pneucentrum

a) základní ekonomické ukazatele

- obrat a počet zaměstnanců: orientačně – obrat kolem 200 mil. Kč ročně, 70 zaměstnanců (Zdroj: justice.cz, výroční zpráva 2010)
- velkoobchod, mobilní servis (pouze pro nákladní vozidla provoz non-stop), původní zaměření sběr, třídění a ekologické zpracování opotřebovaných pneumatik a pryžových odpadů, nyní též maloobchodní prodej a servis pro nákladní i osobní automobily včetně protektorování (nákladních plášťů), autoservis
- 3 provozovny (Mokrá u Brna, Brno-Vinohrady, Brno-Slatina)

- sortiment: široký sortiment značek Barum, BFGoodrich, Continental, Dunlop, Fulda, Good Year, Kleber, Kormoran, Matador, Michelin, Pirelli, Sava

b) marketingová komunikace

- slogan: ...více než pneuservis

- zaměření komunikace: široké portfolio dodávaných značek, slevové akce, plán zavedení evidence pneumatik a preventivních prohlídek (nadstandard)

- e-obchod

- servis on-line – pouze pro osobní vozidla, objednávkový formulář

- slevové akce (např. „...jaro je tu, ceny šílí“) – letáková forma, podmínkou předložení slevového letáku

- www.tasy.cz

3. BestDrive - Barum Continental (ContiTrade Services)

a) základní ekonomické ukazatele

- obrat a počet zaměstnanců: jednotlivé pobočky jako samostatné jednotky, roční obrat cca 2,5 mld. Kč, 650 zaměstnanců (Zdroj: justice.cz)

- provozovatelem servisní sítě BestDrive je společnost ContiTrade Services s.r.o., která je stoprocentně vlastněna mateřskou firmou Barum Continental spol. s r. o. a je součástí nadnárodního koncernu Continental AG

- franchisová forma, fleetový prodej (osobní i nákladní)

- v Brně 10 poboček

- značky: Continental, Uniroyal, Matador, GoodYear, Michelin, ale i ostatní (Dunlop, Pirelli, Bridgestone, Nokian apod.)

b) marketingová komunikace

- slogan: Vy jezdíte, my se staráme

- claim: Největší síť komplexních služeb v autoservisu a pneuservisu

- zaměření komunikace: komunikace v rámci franchisového řetězce

- při nákupu vždy bezplatné pojištění pneu proti poškození (Eurogarance)

- statistický technický rádce na webu

- e-shop
- věrnostní program BestDrive – systém bonusů za uskutečněné nákupy (věrnostní zákaznické karty)
- servis Pick Up a Pick Up Plus – úspora času zákazníka (výměna pneumatik u zákazníka nebo zajištění výměny v servisu bez nutnosti osobní návštěvy)
- SMS INFO, bezplatná služba automatického systému, který hlídá důležité termíny týkající se údržby vozu. Ve stanovený den přijde SMS zpráva s připomínkou upozorňující např. na nutnost výměny oleje, servis brzd, klimatizace apod. (eliminace problému platnosti STK, údržby automobilu)
- „ekoservisní“ partner pro elektromobily na českých silnicích. Pražský magistrát v rámci projektu „Praha - elektromobilní“ převzal první elektromobily od společnosti EVC Group. Pravidelný servis a údržbu zajišťuje jako servisní partner právě BestDrive
- poměrně aktuální web – informace o novinkách, událostech, nástěnka, přehled úspěchů, praktické informace
- projekt vzdělávání zaměstnanců v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z Evropských sociálních fondů na projekt s názvem „Vzdělávání od pneuservisu k autoservisu“, dotace 10 mil. Kč, prosinec 2009 - listopad 2011, proškoleno 419 zaměstnanců - odborné autoservisní služby, obchodní, komunikační a manažerské dovednosti, mystery shopping – v rámci sítě
- www.bestdrive.cz

4. Storex FST – First Stop

a) základní ekonomické ukazatele

- obrat a počet zaměstnanců: odhadovaný roční obrat 200 mil Kč, 65 zaměstnanců (v obchodním rejstříku firma povinné údaje nezveřejňuje)
- původně vlastní síť Storex (smluvní partner Michelin), od roku 2010 členem sítě First Stop (joint venture s Bridgestone – obchodní podíl 9/30)
- největší člen a současně člen s největším počtem pětihvězdičkových pneuservisů First Stop v České republice
- 10 poboček v ČR (9 prodejen auditem First Stop zařazeno mezi pětihvězdičkové servisy a jeden jako čtyřhvězdičkový)

- velkoobchod, maloobchod, rychloservis
- franchisa, fleetový prodej

b) marketingová komunikace

- apel na věrnost - Storex benefit club (za věrnost vás odměníme) – slevy – 25 % sleva na pneuservisní práce, 10 % sleva na diagnostiku a čištění klimatizace, 10 % sleva na doplňkové služby, věrnostní karta – načítání nákupů, další sleva, dárkový poukaz, reklamní předměty, karta je přenosná
- další marketingové aktivity dle plánu marketingových aktivit sítě First Stop
- značka Storex v rámci sítě First Stop, prezentuje se primárně jako Storex (ne vzhled po-
bočky – budovy, ale v rámci komunikace – např. webové stránky)
- www.storex.cz

Shrnutí

Přímá konkurence nepředstavuje pro společnost SQS v rámci regionu větší riziko. Firma ve srovnání s přímými konkurenty disponuje řadou konkurenčních výhod – nová a moderně vybavená budova jako zázemí všech tří provozů a vysoká úroveň a komplexnost služeb, ale o krok napřed je rovněž v nadstandardním přístupu k zákazníkům, s nimiž navazuje a vytváří dlouhodobé vztahy. Dlouhodobě se firma zabývá potenciálem trhu, cíleně vyhledává příležitosti a aktuálně přizpůsobuje svoji obchodní politiku.

Z pohledu franchisových řetězců jsou hlavními konkurenty společnosti Premio, Euomas-
ter, Vianor a zmiňovaný BestDrive. Konkurenční pozice je v tomto případě řešena v rámci konceptu First Stop.

5.4 Analýza vnitřního prostředí - marketingový/komunikační audit

Cílem marketingového/komunikačního auditu vnitřního prostředí firmy je zmapovat a vy-
hodnotit stávající komunikační (a potažmo obchodní) aktivity tak, aby firma byla schopná
identifikovat potenciální zákazníky a zintenzivnit komunikaci s nimi a posílila komunikaci
se stávajícími hodnotnými zákazníky.

5.4.1 Principy přístupu k zákazníkům

Společnost SQS je původní česká firma, která působí na trhu nákladních a osobních pneu-
matik více než 15 let. Od doby svého vzniku prošla několika zásadními změnami, které

reagovaly na potřeby rozšiřování a zefektivňování prodeje. Za dobu svého působení, nejen v regionu Brno, ale i celorepublikově, získala silnou a stabilní základnu zákazníků, ať už se jedná o velkoobchodní odběratele nebo koncové zákazníky. Je největším pneuservisem, vlajkovou lodí, franchisové sítě First Stop – konceptu společnosti Bridgestone. Franchising⁸ v pojetí SQS lze chápat jako alternativu dalšího podnikatelského rozvoje (forma lehké franchisy s majoritním vlastníkem), díky splnění náročných kritérií se firma stala jednou z prvních oprávněných používat značku First Stop.

Přínosy vstupu do sítě First Stop:

- zviditelnění díky dodanému reklamnímu značení pneuservisu
- regionální reklama
- možnost oslovení firemní a fleetové klientely
- nižší nákupní ceny, centrální nákupy
- podpora při rozvoji firmy
- není stanoven minimální ani maximální podíl konkurenčních značek
- samostatné podnikání, ne řízené centrálně (franchisor má obvykle právo vyžádat si informace o hospodaření franchisanta, ale zpravidla ho nevyužívá) – zachování značné míry nezávislosti v rámci partnerského vztahu
- dostupné benefity dle zařazení do hierarchie sítě
- možnost vzdělávání zaměstnanců.

V přístupu k zákazníkům jsou uplatňovány tyto principy:

1. Systém jednoho zákazníka – firma poskytuje velkým zákazníkům komplexní služby s využitím konceptu First Stop, jedná se převážně o zákazníky disponující rozsáhlým vozovým parkem s celonárodním pokrytím trhu. Lze též definovat jako „individuální fleetový prodej“, který je standardizovaný s důrazem na dodržování cen a rozsahu a kvality služeb

⁸ Franchising - nebo také frančizing, je způsob expanze úspěšné firmy s ověřenou koncepcí podnikání. V rámci franchisingu nabízí majitel úspěšné koncepce (franchisor) zájemcům o podnikání (franchisantům) příležitost samostatně podnikat pod jeho obchodní značkou a v souladu s jeho koncepcí. Odměnou může být franchisový poplatek, podíl na zisku, nebo je motivací franchisora odbyt jeho zboží. (Zdroj: Pnevrevue 1/2011, s. 26)

s ohledem na dohodnuté podmínky spolupráce. V rámci služeb probíhají namátkové kontroly a pravidelná měření (monitoring) – veškeré údaje se zaznamenávají do databáze a vyhodnocují. Výsledkem jsou rovněž ekonomické výstupy, díky nimž má firma kontinuální přehled o vývoji zákazníka a může tak reaktivně přizpůsobit svou obchodní a komunikační politiku dle stávající reálné situace.

Jedná se přibližně o 10 zákazníků – „zákazníci pod kontrolou“ – lze jednoduše eliminovat předpokládaná rizika.

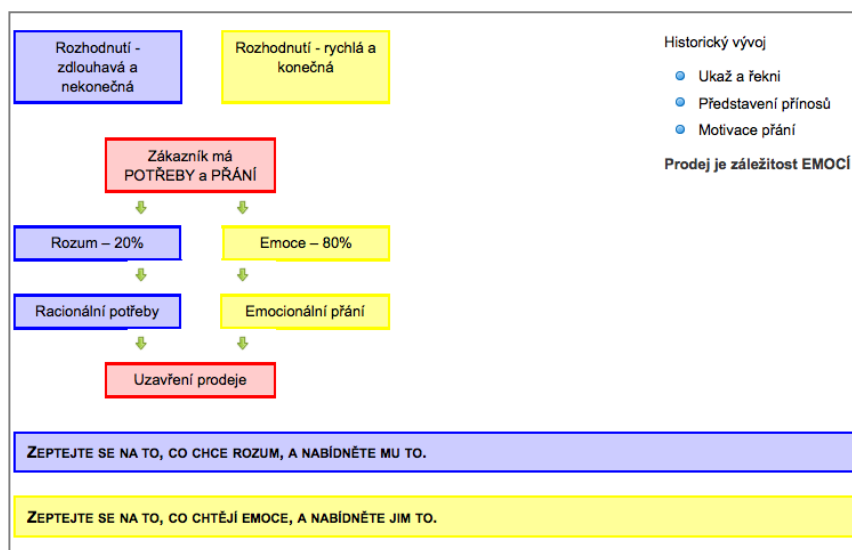
2. SQS jako partner First Stop – v rámci konceptu - **princip more for less** (sell more by selling less). Princip doporučení prémiových značek v rámci portfolia produktů, nutná je důvěra zákazníka, jeho dosavadní pozitivní zkušenost s produktem a ochota zaplatit více. Identifikace zákazníka s dodavatelem na bázi odborné znalosti – „nejen, že vím, co je pro mého zákazníka nejlepší, ale nevyhýbám se tomu doporučit dražší výrobky“. Teto princip je určitou formou výchovy zákazníka, který je ochoten více zaplatit za výrobek, který doporučuje obchodník. Nezbytnou podmínkou, jak již bylo řečeno výše, je oboustranné nadšení.⁹

3. Individuální prodej osobních pláštů - princip osobní vazby se zákazníkem a navázání dlouhodobého vztahu. Úspěch společnosti v oblasti maloobchodního prodeje osobních pláštů není založen pouze na nesporné kvalitě výrobků a služeb. Hodnotnější částí – a důvodem, proč se zákazníci do firmy vracejí, je zejména navázání obchodních vztahů na úrovni osobní. Dnes více než kdy jindy oceňují zákazníci osobní přístup, vstřícnost a ochotu personálu. A jsou ochotni v důsledku zaplatit vyšší cenu za produkt. Přidaná hodnota tkví právě a jen ve vybudování důvěrného (ale zároveň profesionálního) vztahu. Spokojený zákazník neodchází, naopak doporučuje.

Společnost SQS má propracovaný rozsáhlý b-learningový program, který dále rozpracovává principy prodeje („Papouškovi dej cukr, oslovi seno.“, Komenský), které zohledňují

⁹ „Listen to how you sound. How do you think you sound when you sell great products that you believe in? Confident and enthusiastic, right? Now think about those salespeople who push products on customers. It's hard to build the enthusiasm to mislead customers. Those people sound flat and unenthusiastic. Which do you think sells, enthusiasm or indifference? The research says it's enthusiasm...Research on choice says that too many choices make it harder, not easier, for someone to make a selection. By limiting his customers' choices, he made it easier for his customers to buy.“
(SCHREIER-FLEMING, L.)

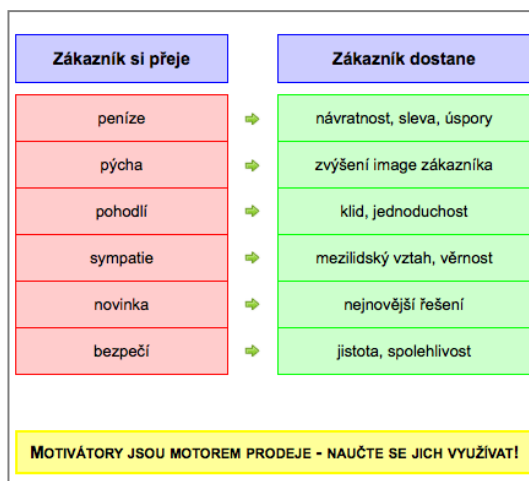
důležitost emocionální stránky prodeje a motivace zákazníků. Základní schéma prodeje je znázorněno na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 7: Základní schéma prodeje společnosti SQS (Zdroj: interní materiály SQS)

Cílem prodeje směrem k zákazníkovi je ho získat a v návaznosti na filosofii CRM udržet a zároveň rozšiřovat prodej u stávajícího zákazníka, a to využitím rozšířené nabídky stávajícího sortimentu a nabídkou nové služby (služby, kterou doposud zákazník nevyužívá). V obchodním procesu jsou definovány hlavní motivátory, tedy emoce, které vedou k rozhodnutí zákazníka ke koupi (viz obrázek 8 uvedený níže).

Prodejní manuál dále obsahuje velice podrobný popis principů a metod získání pozornosti zákazníka, jeho identifikace, zjištění a naplnění potřeb a přání, přesvědčování, vyvolání touhy, uzavření a námitky a ovlivňování zákazníka.



Obrázek 8: Hlavní motivátory prodeje (Zdroj: interní materiály SQS)

5.4.2 Stávající marketingové a komunikační aktivity

Společnost SQS v současné době nedisponuje ucelenou marketingovou strategií a plánem marketingových aktivit. Marketingové činnosti jsou z velké části ovlivňovány síťovým marketingem First Stop, částečně jsou prováděny intuitivně.

Značka z korporátního pohledu

Co se týče korporátního pohledu na komunikaci společnosti, převažují aktivity profilující zejména značku First Stop. Je to dáno možnostmi využití síťových komunikačních aktivit (výhodné ekonomicky a co do síly značky) a nedostatkem kapacit pro řešení vlastních marketingových aktivit. Vlastní marketingové aktivity společnosti SQS jsou plánovány a realizovány intuitivně. Vzhledem k jednotnému marketingovému plánu konceptu First Stop je segment pneumatik propagován pravidelnými kampaněmi v rámci sítě (billboardová kampaň, kampaň v rádiích, dárek pro zákazníky) v jednotném vizuálním stylu a není tedy vhodné dublovat propagaci společnosti SQS prostřednictvím stejných nástrojů (nosičů) ve stejném čase. Rovněž sdělení je jednotné pro všechny členy sítě a vychází z pravidelných briefingů členů. Jedná se o sezónní komunikační kampaně konceptu First Stop (jaro, podzim) a zapojení do osvětových kampaní Bridgestone (např. „Přemýšlej, než vyjedeš“ – kontrola osobních vozů, snížení životnosti pneumatik v důsledku jejich kritického podhuštění apod.).

Význam značky SQS se snižuje na úkor značky First Stop. V tomto ohledu cítí management firmy potřebu posílení komunikace – profilování značky SQS v regionu Brno (a jižní Morava) v souladu se značkou First Stop. Důležitou roli v tomto ohledu má minimální PR komunikace. Cílem komunikačních aktivit, zejména ve vizuální části korporátní komunikace a prostřednictvím aktivizování aktivit PR, je dostat se do povědomí zákazníků jako „rodinná firma pod vlajkou značkového servisu First Stop“. Z hlediska obsahu sdělení je pak cílem asociace značky SQS především se službami autoservisu.

Prvním krokem ke změně v komunikaci společnosti bylo sjednocení vizuálního stylu společnosti SQS (redesign loga SQS) tak, aby vizuálně korespondovala se značkou First Stop (a také jednotlivými značkami společnosti Bridgestone včetně korporátní). Ukázkou použití nového jednotného vizuálního stylu jsou webové stránky společnosti www.sqs.cz a www.horkygumy.cz (e-shop).

Využití nového pojetí loga a vizuálního stylu v návaznosti na komunikační aktivity společnosti je dále rozpracováno v projektové části diplomové práce v kapitole 6.2.4.



Obrázek 9: Původní logotyp společnosti SQS



Obrázek 10: Nový logotyp společnosti SQS



Obrázek 11: Logotyp konceptu First Stop

Slevové akce, dárky, bonusový program

Slevové akce pro pneuservis probíhají v rámci konceptu First Stop. Dárky pro zákazníky jsou částečně součástí společné sezónní nabídky First Stop, částečně řeší společnosti SQS. Prodej dárkových předmětů je rovněž součástí doplňkového prodeje.

V rámci konceptu je pro velké firmy realizován bonusový program, který se váže na objem odběru za určité období.

Webové stránky společnosti

Společnost provozuje obsáhlé on-line prezentace na adresách www.sqs.cz a www.horkygumy.cz (e-hop). Stránky obsahují základní informace a přehlednou nabídku služeb a produktů rozdělených dle základních produktových řad v segmentu prodeje pneumatik a rezervační systém výměny pneumatik. Současně odkazují na další služby nabízené společností, vždy s příslušnou vlastní prezentační stránkou. Statická část stránek je aktuálně doplňována o informace o slevových a sezónních akcích. Webprezentace společnosti jsou základní a v současné době jedinou platformou prezentace společnosti SQS.

Aktivity Public Relations (PR)

PR činnosti společnosti SQS, jak bylo řečeno výše, jsou minimální, mají charakter náhodně zveřejněných PR článků, jsou řešeny ad hoc. Vzhledem k neexistenci komunikační strategie je nutno specifikovat oblasti a komunikační témata a zvolit vhodné nástroje a kanály PR, zejména v místě působení firmy (Brno, případně jižní Morava).

Top Tep

V loňském roce se firma zapojila do VIP programu regionálního dosahu s názvem Top Tep. Jedná se o projekt charakteru klubové podpory prodeje (systém věrnostních karet) a klade si za cíl zajištění propojení aktivních subjektů prostřednictvím benefitů nebo slev poskytovaných koncovým zákazníkům v oblastech životního stylu (gastronomie, služby, obchody, kultura, zábava a sport apod.). Ambiciózní projekt v dosahu jihomoravského kraje měl pro společnost SQS prakticky nulový efekt.

5.4.3 Technologie a lidé

a) softwarové zázemí

Databázový systém s novým software a plným propojením na skladové hospodářství a autoservis zajišťuje plynulou a rychlou obsluhu zákazníků pneu- i autoservisu, a tím dosažení maximální efektivity práce – a dosažení co nejkratší doby na obsluhu zákazníka. Prohlubování a délka trvání spolupráce s Bridgestone v rámci konceptu First Stop s sebou přináší snahy o užší propojení spolupráce formou třicetných dohod s velkými koncovými zákazníky. Pro obsluhu širšího trhu se nabízí možnost využití síťového systému CRM (co do software). Zapojení do centrálního CRM Bridgestone firma zvažuje s ohledem na přínosy a rizika s tím spojená. Nesporným přínosem je plánování a rozvoj systému shora, firma ovšem riskuje převzetí kontraktů s velkými zákazníky ze strany partnera.

b) výrobní technologie pneuservisu

Konkurenční výhodou je pro SQS vybavení pneuservisu nejmodernějšími diagnostickými přístroji (například 8kamerová 3D geometrie pro osobní a užitková auta a off-roady nebo válcová zkušebna brzd). Výrobní technologické zázemí je na nejvyšší možné úrovni a ve srovnání s konkurencí v regionu je jednoznačně nejmodernější.

c) lidé

Společnost SQS má v současné době 14 zaměstnanců (8 mechaniků, 4 technici, 1 vedoucí dílny, manažerka společnosti). Pracovní náplň jednotlivých pozic se více či méně prolíná. Obchodní část zajišťují pracovníci „na přepážce“, kteří mají na starosti částečně administrativu, ovšem ze $\frac{3}{4}$ je jejich náplní práce obchodní činnost (obsluha stávajícího portfolia zákazníků). Běžnou praxí je sezónní výpomoc a zaměstnanci jsou v rámci svého pracovního místa maximálně využíváni. Tento model řízení zaměstnanců umožňuje „rodinné“ vnitřní prostředí firmy.

d) vzdělávání zaměstnanců

V rámci projektu „Zvyšování manažerských, prodejních a jazykových dovedností zaměstnanců firmy SQS spol. s r.o.“ (financován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost) byl vytvořen b-learningový program. Jedná se o interaktivní program soužící pro interní potřeby firmy, a to ke vzdělávání zaměstnanců v oblasti prodejních dovedností. Obsahuje vzdělávací materiál zaměřený na prodejní dovednosti stávajících a nových zaměstnanců a zároveň slouží jako podpůrný materiál pro interní školitele společnosti. Zaměstnancům jsou k dispozici základní údaje o firmě, testové otázky související se vzdělávacím materiálem, videonahrávky a fotodokumentace z realizovaného prezenčního vzdělávání a tréninků (simulace konkrétních situací při jednání se zákazníky) a manuál pro prodejce a techniky společnosti SQS (prodejní desatero).

Projekt proběhl v období červenec - září 2011 v oblastech:

- vzdělávací aktivity pro top management – manažerské minimum - Personal Effectiveness and Managerial Task - nástroje manažera (zdroje moci, motivace a stimulace, krédo, efektivní návyky apod.) a osobnostní rozvoj manažera (formování mise, vize a strategie)
- vzdělávací aktivity pro prodejce a vybrané zaměstnance - Minimum úspěšného prodejce (prodejní dovednosti, prezentační dovednosti, time a stress management, týmová komunikace a řešení konfliktů; principy delegování, vzájemné zastupitelnosti, týmové role, styly komunikace)
- odborná příprava interních lektorů - zaškolování nových (případně stávajících) prodejců.

5.4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Společnost SQS cítí určité rezervy týkající se komunikace se zákazníky, zejména v přímé komunikaci zaměstnanců „na přepážce“. Hlavním cílem dotazníkového šetření tedy bylo ověřit, jak jsou stávající zákazníci spokojeni s úrovní poskytovaných služeb a úrovní komunikace (a odbornosti) pracovníků pneu-auto-servisu SQS. Dalším cílem bylo zjištění potenciální referenční hodnoty stávajících zákazníků na základě dlouhodobosti vztahu a také, s ohledem na trendy vývoje v oblasti on-line prodeje, preference nákupu prostřednictvím e-shopu. Doplněno bylo kriteriálním hodnocením důvodů nákupu u společnosti SQS.

Průzkum probíhal formou dotazníkového šetření, zákazníci byli osloveni kombinací elektronické a papírové formy dotazníku. Dotazník¹⁰ obsahoval celkem 11 základních uzavřených otázek (vč. hodnoticích škály) sloužících identifikaci a definování zjištění a 2 nepovinné otevřené otázky. Reprezentativní vzorek byl průřezem zákazníků segmentu nákladních i osobních pláštěů, byli osloveni současní TOP zákazníci (s 90% návratností dotazníků). Vzhledem k požadavku na jednoduchost dotazníku je nutno konstatovat, že výsledky šetření mají své limity a slouží pro základní orientaci či ověření stávající úrovně služeb. Hlubší analýza vztahových preferencí zákazníků bude provedena pracovníky společnosti SQS prostřednictvím interních individuálních rozhovorů a nastavením pravidelného dotazování s použitím anket a propracovaných dotazníkových šetření.

Celkový počet dotazníků byl 119, 9 dotazníků bylo vyřazeno, 110 vyhodnoceno.

Dotazování bylo zaměřeno na dva stěžejní segmenty zákazníků – zákazníky pneuservisu a zákazníky autoservisu společnosti SQS, kteří se v současné době do velké míry prolínají. Korelace byla provedena na základě rozdělení dle produktové řady na dvě základní skupiny – zákazníky nakupující primárně osobní pneumatiky a zákazníky preferující nákup nákladních pneumatik, což odpovídá stěžejním segmentům zákazníků SQS.

Výsledky šetření budou sloužit jako základ pro provedení následné hlubší segmentace stávajících zákazníků firmy s cílem ověřit, do jaké míry využívají obou základních skupin služeb (pneu- a autoservisních). Míra jejich loajality vyjádřená dlouhodobostí zákaznického vztahu je ověřením (pouze z kvantitativního hlediska) potenciální referenční hodnoty dotazovaných. O výsledky zjištění se rovněž opírá závěr diplomové práce, tedy analýza

¹⁰ viz Příloha III

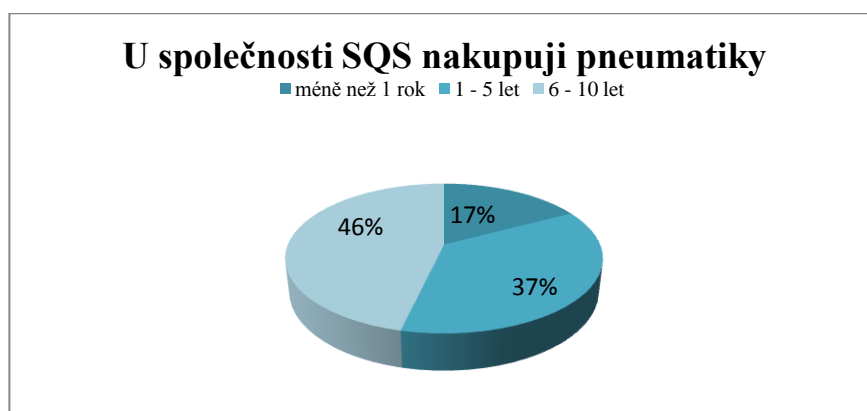
silných a slabých stránek vnitřního prostředí firmy SQS, která bude provedena pomocí SWOT analýzy, a také vymezení hodnotných zákazníků, na které by firma měla zaměřit své marketingové a komunikační aktivity.

Celkové hodnocení

V dotazníkovém šetření odpovídali zejména muži (celkově 83 % respondentů), což souvisí zejména s oborem podnikání, který je považováno za typický pro muže. 55 % respondentů bylo ve věkovém rozmezí 41 – 50 let, 36 % mezi 41 – 50 lety, 9 % do 30 let věku.

Z výsledků šetření vyplynulo, že převážná část respondentů nakupuje u společnosti SQS pneumatiky pro osobní automobily, ale zároveň realizuje nákupy pneumatik dalších produktových řad. Celkově tedy 91 % dotázaných využívá služeb pneuservisu v segmentu osobních pneumatik, 36 % z nich zároveň přezouvá nákladní automobily a po devíti procentech stavební a zemědělské stroje a motocykly. Lze tedy dovodit, že stávající zákazníci jsou vhodnou potenciální skupinou pro rozvíjení vztahu pomocí rozšířené nabídky služeb a můžeme je označit za skupinu potenciálně hodnotných zákazníků.

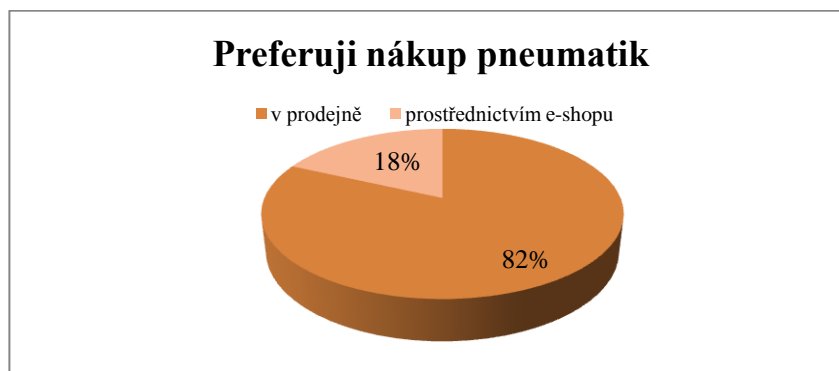
Průměrnou délku trvání obchodního vztahu ukazuje graf 6 uvedený níže. Největší část, tedy 46 % zákazníků nakupuje u SQS 1 – 5 let, 37 % zákazníků 6 – 10 let, celkově lze tedy s jistotou konstatovat, že více než 80 % zákazníků společnosti SQS jsou zákazníci stálí. Zbývajících 17 % zákazníků nakupuje u firmy méně než jeden rok, nicméně tato skupina zákazníků tvoří základ pro potenciál rozvoje z hlediska CRM.



Graf 2: Struktura zákazníků společnosti SQS z pohledu dlouhodobosti vztahu

(Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření)

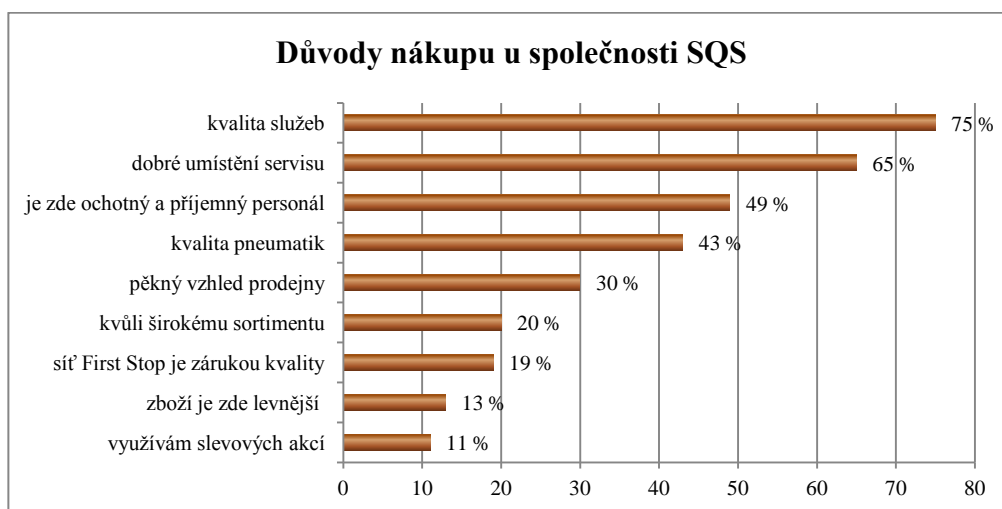
82 % zákazníků upřednostňuje nákup v prodejně před nákupem přes e-shop, při hodnocení jednotlivých segmentů se pak ukazuje, že zákazníci segmentu nákladních pneu z 50 % nakupují on-line oproti 10 % zákazníků segmentu osobních pneu.



Graf 3: Preference způsobu nákupu zákazníků společnosti SQS

(Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření)

Vyhodnocení otázky týkající se hodnocení služeb z pohledu faktorů ovlivňujících nákupní rozhodování potvrdilo vysokou úroveň služeb. Nejvíce, 75 % zákazníků, oceňuje kvalitu služeb, 65 % dobré umístění servisu. Ochota personálu je důvodem pro necelých 50 % zákazníků. Jak je vidět z grafu, cena a slevové akce nepředstavují primární důvody nákupu u společnosti SQS, což potvrzuje i následující kriteriální hodnocení. Při srovnání kvalitativní úrovně služeb pak vyplývá, že nejvýše je ceněna kvalita služeb neasociovaná se značkou First Stop.



Graf 4: Důvody nákupu u společnosti SQS

(Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření)

Celkově je s úrovní služeb spokojeno 82 % dotazovaných, spíše spokojeno je 18 %. Kriteriaální hodnocení stávajících zákazníků je uvedeno v tabulce níže (Tabulka II). Hodnoceno bylo umístění a dostupnost servisu, jeho prostředí, otevírací doba, čekací doba při vyřizování zakázek a odborné znalosti a přístup a ochota zaměstnanců SQS a v neposlední řadě ceny.

Jako nejlépe hodnocené byly odborné znalosti pracovníků a prostředí servisu (známka 1), tento závěr potvrzuje efektivitu realizovaného vzdělávacího programu. O poznání hůře hodnotili respondenti přístup a ochotu pracovníků, je tedy patrné, že v tomto ohledu má firma skutečně avizované rezervy. Podnětem ke zlepšení je také hodnocení čekací doby při vyřizování zakázek (známka 1,455), ovšem vzhledem k charakteru poskytovaných služeb nelze případné časové prodlevy (často způsobené na straně zákazníka nedodržením stanoveného času objednání) zcela eliminovat.

Kriteriaální hodnocení se u jednotlivých základních segmentů (osobní a nákladní pneu) liší ve srovnání s celkovým hodnocením minimálně. Nejhůře v celkově vysoce pozitivním hodnocení se jeví cena, s ohledem na rozpětí (1 – 5, přičemž 1 = nejlepší, 5 = nejhorší) není ale známka 1,818 alarmující.

S úrovní komunikace pracovníků na přepážce je celkově spokojeno 63 % zákazníků, 37 % spíše ano, odpovědi neobsahovaly žádná negativní hodnocení.

Hodnocení zákazníků	
Kritérium	Průměrná známka
umístění servisu	1,182
dostupnost servisu	1,455
otevírací doba	1,364
prostředí servisu	1,000
čekací doba při vyřizování zakázek	1,455
ceny	1,818
odborné znalosti pracovníků servisu	1,000
přístup a ochota pracovníků	1,273

Tabulka III: Hodnocení stávajících zákazníků dle definovaných kritérií

(Zdroj: výsledky vlastního dotazníkového šetření)

Referenční hodnota zákazníků je dle výsledků dotazníkového šetření vysoká. Z celkového počtu dotazovaných by necelých 82 % pravděpodobně doporučilo služby SQS (odpověď ano) a 18 % spíše ano. Tento závěr svědčí rovněž o vysoké míře loajality zákazníků, která již byla potvrzena ve smyslu dlouhodobosti zákaznických vztahů.

Srovnání segmentů osobních a nákladních pneumatik

Pokud zhodnotíme segment nakupující osobní pneumatiky, pak tito využívají služeb pneuservisu a ze 72 % autoservisu, 28,5 % zároveň službu uložení pneumatik a 14,3 % čerpací stanice. Tato skupina zákazníků je zúženou skupinou stávajících potenciálně hodnotných zákazníků a jedná se primárně o zákazníky autoservisu.

Zákazníci segmentu osobních pneumatik preferují z 90 % nákup pneumatik na prodejně, což je dáno charakterem poskytované služby, který vyžaduje osobní kontakt. S úrovní komunikace pracovníků na přepážce je spokojeno 57 % respondentů, 43 % spíše ano. Pravděpodobně by služby společnosti SQS doporučilo 86 %, spíše ano 14 % zákazníků. Referenční hodnota těchto zákazníků je tedy nadstandardně vysoká, oproti zákazníkům segmentu nákladních pneumatik, kdy 75 % by určitě doporučilo a 25 % spíše doporučilo.

Zákazníci segmentu nákladních pneumatik kombinují nákup nákladních a osobních a pneumatik pro stavební a zemědělské stroje (stavební firmy). 50 % nakupuje u SQS 1 – 5 let, po 25 % 6 – 10 let a 25 % méně než jeden rok. Způsob nákupu se mění oproti nakupujícím osobních pneu, z poloviny preferují zákazníci nákup nákladních pneu v prodejně, polovina prostřednictvím e-shopu. Méně také využívají služeb autoservisu, pouze z 50 %. Více naopak využívají služeb uložení pneumatik, čištění vozidel a autopůjčovny (po 25 %). S úrovní služeb je spokojeno 75 % zákazníků, 25 % spíše ano. S úrovní komunikace pracovníků na přepážce je spokojeno 60 % respondentů, 40 % spíše ano, hodnocení tohoto kritéria je prakticky totožné s hodnocením zákazníků nakupujících osobní pneumatiky.

Celkový výsledek dotazníkového šetření demonstruje vysoce ceněnou kvalitu služeb, přístupu pracovníků a dokazuje dlouhodobost obchodních vztahů, tudíž potenciál loajální základny stávajících zákazníků.

5.5 Segmentace zákazníků

Na základě provedených analýz a zjištěných skutečností jsem provedla segmentaci zákazníků. Základní dělení zákazníků spočívá v rozlišení zákazníků pneuservisu a zákazníků autoservisu. Ti se dále dělí na skupiny stávajících a potenciálních zákazníků, v případě

pneuservisu se člení dle jednotlivých produktových řad. Pro definování klíčových - TOP zákazníků byla použita Pareto analýza, která má svá omezení a již poněkud zastaralá. Potvrdila však, že v současné době tvoří 80 % obrátu společnosti právě 20 % klíčových zákazníků, a je tudíž nutné zaměřit pozornost více na potenciální zákazníky společnosti.

Skupiny zákazníků firmy se vzájemně prolínají, a to jak na úrovni zařazení dle produktových řad u zákazníků pneuservisu, tak u zařazení dle typu služby, tedy zákazníci pneuservisu a zákazníci autoservisu. Rozdělení zákazníků a jejich vzájemné vazby demonstruje diagram na obrázku č. 12 na s. 64.

Zjednodušeně lze základní segmenty zákazníků definovat také takto:

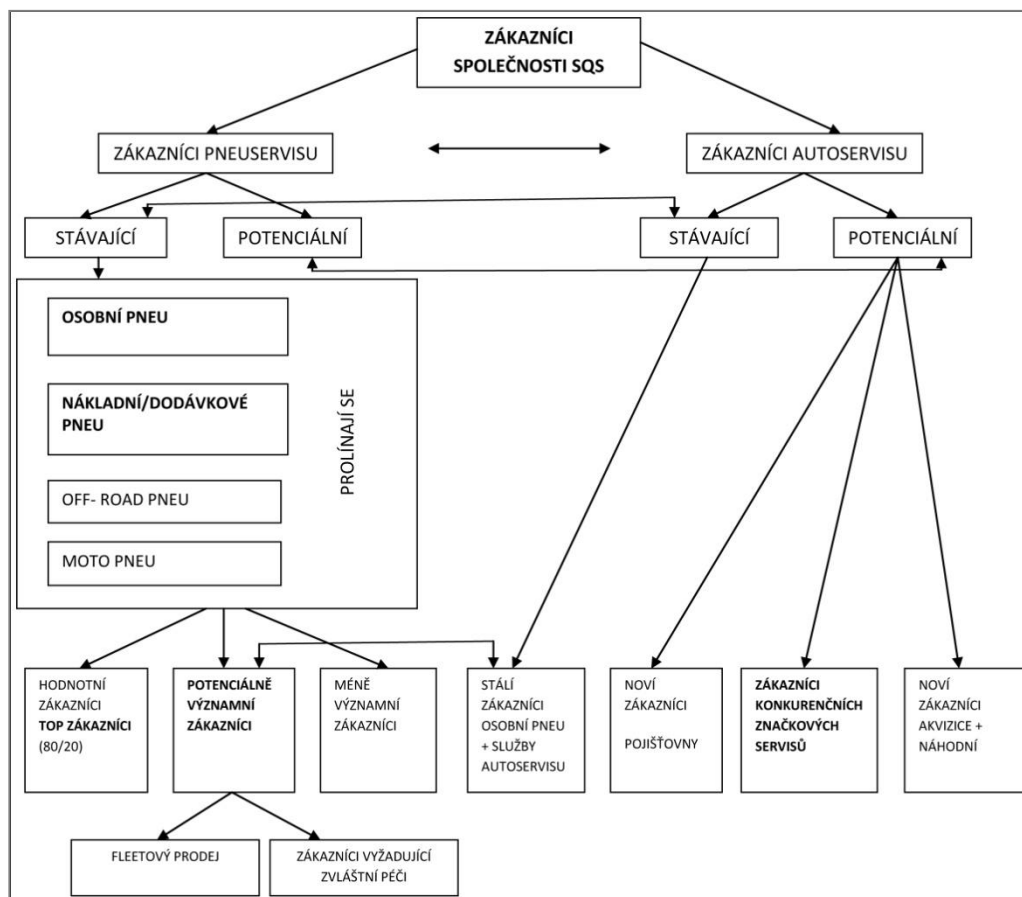
1. zákazníci pneuservisu nakupující v segmentu: nákladní/ dodávkové pneu, osobní pneu, off-road pneu a moto pneu.

Tito zákazníci jsou zařazeni do konceptu First Stop. V současné době nejvíce nakupují v segmentu osobních pneumatik, jehož podíl prodeje tvoří zhruba 60 % celkového objemu prodeje, 30 % pak připadá prodeji nákladních (včetně protektorovatelných pneumatik) a zbývajících cca 10 % ostatní. Největší podíl prodeje co do značky produktu, zhruba 50 %, připadá prémiové značce Bridgestone (u osobních pláštů je to až 70 % objemu prodeje).

Segment zákazníků pneuservisu je stabilní zákaznickou základnou společnosti SQS. Lze u nich predikovat objem nákupu – provádí se formou předobjednávek v rámci konceptu First Stop. Zákazníci jsou evidováni (včetně zákazníků autoservisu a ostatních zákazníků) v databázovém systému, který umožňuje individuální přístup k jednotlivým zákazníkům dle historie komunikace a obchodní agendy. V současné době slouží jako základní platforma pro systém CRM, je otevřený a připravený pro případné zavedení systému CRM na SW bázi.

Zákazníky pneuservisu můžeme označit za obslužený trh. Vzhledem ke změnám souvisejícím s dopadem ekonomické krize zejména v segmentu nákladních pneumatik (snížení nákupu velkých firem a dopravních podniků, krachování autodoprav, druhotná platební neschopnost odběratelů, problémy velkoobchodů apod.) je třeba sledovat a vyhodnocovat rizika a příležitosti a přijímat příslušná opatření.

TOP zákazníci – stávající VIP zákazníci vyžadující zvláštní péči.



Obrázek 12: Segmentace zákazníků společnosti SQS (Zdroj: vlastní segmentace)

2. zákazníci autoservisu

Tito zákazníci jsou přímými zákazníky společnosti SQS, z valné většiny jsou zároveň zákazníky pneuservisu v segmentu osobních pneumatik. Tento segment v současné době nabízí nejvyšší potenciál rozvoje a získávání nových zákazníků zejména v souvislosti s rozvojem vztahů s pojišťovnami, rozšířením obchodního týmu (akvizice) a konkurování značkovým servisům (SQS konkuruje nižší cenou při zachování stejné úrovně služeb).

3. ostatní

Ad hoc zákazníci – spádová oblast, dobré umístění nedaleko dálnice, akce Automotodromu Brno a náhodní zákazníci.

Určení hodnotných zákazníků z pohledu CRM

Z pohledu řízení vztahů se zákazníky a na základě provedené segmentace a závěrů dotazníkového šetření jsou potenciálně hodnotnými zákazníky tito:

1) Stávající zákazníci – TOP zákazníci a potenciálně významní zákazníci

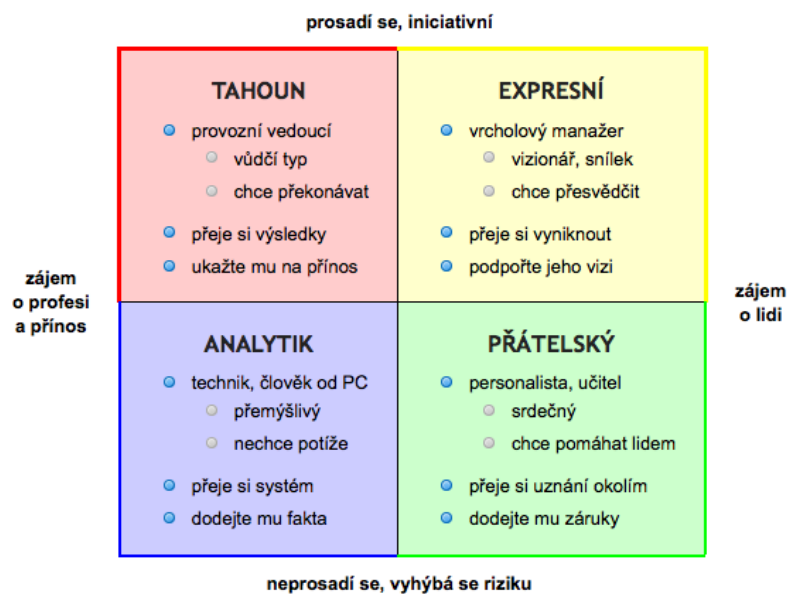
Jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, jedná se o zákazníky s velkou mírou loajality, kteří jsou dlouhodobě spokojeni se službami SQS, ať už pneu- nebo autoservisu. Z pohledu CRM je u těchto zákazníků vhodná strategie dalšího rozvíjení vztahů a posílení pevnosti vztahu a loajality. Přínosem je na jedné straně zvýšení ziskovosti (nabídka služeb, které zákazník v současné době nevyužívá), na straně druhé získání referenční hodnoty stávajících zákazníků.

U zákazníků vyžadujících zvláštní péči je pak nutno klást důraz na kvalitu prodejního a poprodejního servisu.

2) Potenciální zákazníci autoservisu

Analýza prostředí firmy a segmentace zákazníků odhalily jako potenciálně hodnotné zákazníky v oblasti autoservisu SQS dvě skupiny zákazníků. Jedná se o zákazníky značkových servisů – odcházející od konkurence (zejména vyšší střední třídy automobilů značek jako BMW, Volvo, Audi apod.), kteří uvažují ekonomicky a využijí nabídky nižší ceny služeb při zachování úrovně kvality značkových servisů. U této skupiny zákazníků je jedním z faktorů úspěchu jejich získání cena a kvalita služeb, ale podstatnou měrou na ně může mít vliv referenční hodnota stávajících zákazníků výše uvedeného segmentu. Druhou skupinou jsou potenciální noví zákazníci autoservisu, kteří se rekrutují z řad zákazníků partnerské pojišťovny (v současné době Kooperativa), dále zákazníci získaní akvizicí obchodních manažerů (zejména fleetové prodeje pneuservisu) a rovněž zákazníci náhodní. Náhodní zákazníci mohou být získáni na základě realizované komunikační kampaně společnosti v místě a nejbližším okolí svého působení (Brno a okolí) – pro tyto je nutné definovat nezpochybnitelné argumenty v rámci komunikačního sdělení, anebo se jedná o zákazníky „ad hoc“, kteří řeší momentální problém (mohou to být např. zahraniční návštěvníci akcí konaných v rámci Veletrhů Brno nebo Automotodromu Brno nebo kulturních akcí pořádaných ve spádové oblasti servisu). Podíl „ad hoc“ zákazníků je minimální a není jim třeba věnovat v rámci komunikační kampaně zvýšenou pozornost.

Co se týče typologie zákazníků, jsou definovány 4 základní skupiny – tahoun, expresní, analytik a přátelský. Typologii firma využívá při identifikaci zákazníka.



Obrázek 13: Typologie zákazníků společnosti SQS

(Zdroj: interní materiály společnosti SQS)

5.6 Shrnutí

Cílem marketingové situační analýzy bylo ověřit, jakou měrou se koncepce CRM – řízení vztahů se zákazníky, podílí na přístupu k marketingové komunikační strategii konkrétní firmy, a zda a jakým způsobem firma určuje skupiny hodnotných zákazníků, které jsou pro efektivní komunikaci klíčové. Analýza potvrdila, že v prostředí českých firem je brán zřetel na segmentaci zákazníků, ovšem probíhá na úrovni produktových řad a je využíván zejména z pohledu obchodního. Ač je firma prozákaznický orientovaná a vyvíjí aktivity směřující k filosofii CRM, provádí tyto na základě intuice a cíleně hodnotné zákazníky neurčuje. Firma nemá definovanou základní marketingovou strategii, což souvisí zejména s faktem, že jsou využívány plošné marketingové nástroje v rámci marketingového strategického plánování franchisového partnera. Pracovní hypotéza, která předpokládala důraz na vlastnosti produktu, nikoli na hodnoty vnímané zákazníkem, nebyla potvrzena. Firma v současné době provádí řadu opatření, která vedou ke změně přístupu k zákazníkům, a aktivně uplatňuje model CRM. Tyto aktivity však nejsou podloženy jasně zformulovanou marketingovou strategií a vymezením komunikačního plánu s konkrétními měřitelnými cíli. Pro zvýšení její konkurenceschopnosti je tedy nutné definovat strategii marketingové komunikace zohledňující koncepci strategie diferencovaného CRM.

5.6.1 SWOT analýza

Zahrnuje identifikaci a konfrontaci silných a slabých stránek dílčích prvků nástrojů marketingového mixu a dílčích aktivit a schopností podniku, jakož i identifikaci příležitostí a hrozeb ve vztahu k silným a slabým stránkám. Důležité je reálné ocenění jak vnitřních parametrů, tj. předností a slabin, tak i příležitostí a hrozeb.

Silné stránky

- prozákaznický přístup organizace
- kontinuální vyhodnocování příležitostí a rizik trhu a predikce směřování a rozvíjení obchodní politiky
- vysoká míra stabilních a loajálních zákazníků (míra loajality vyjádřená dlouhodobostí vztahu)
- vysoká míra referenční hodnoty zákazníků
- vysoká míra zákazníků využívajících zároveň služeb pneuservisu a autoservisu
- cenová politika
- vysoce hodnocená kvalita a úroveň služeb ze strany stávajících zákazníků
- existence kvalitní databáze zákazníků a nový databázový SW
- odborná úroveň zaměstnanců
- ochota zaměstnanců akceptovat změny
- moderní a prozákaznický uzpůsobené zázemí

Slabé stránky

- absence komunikační strategie firmy zohledňující řízení vztahů se zákazníky
- absence vize, mise a cílů (zejména dílčích) marketingové komunikace
- nejsou nastaveny vnitrofiremní procesy ve vztahu k marketingovým a PR aktivitám (vyhledávání příležitostí, realizace marketingových a PR aktivit)
- intenzita cílené komunikace v regionu, obzvláště v oblasti PR
- rezervy v komunikaci obchodník – zákazník

Rizika

- stagnující trh
- vysoká míra konkurenceschopnosti trhu
- franchisový model konkurence
- cenová politika konkurence
- zavedení franchisového systému CRM

Příležitosti

- udržení konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvíjení stávajících zákazníků
- silná základna stávajících potenciálně hodnotných zákazníků
- profilování značky SQS v regionu
- prakticky nulová komunikace přímých konkurentů v oblasti PR
- zavedení franchisového systému CRM

5.6.2 Doporučení

- definování komunikační strategie firmy zohledňující diferencované řízení vztahů se zákazníky
- v rámci vlastních marketingových aktivit přechod od intuitivní/ad hoc k řízené komunikaci značky firmy (zejména v oblasti regionálního PR), s využitím plánovaných marketingových aktivit konceptu First Stop
- zvýšení informovanosti zákazníků – zvýšení míry identifikace s firmou (vizuální sdělení, pozice odborníka na aktuální problémy oboru, poradenství)
- zvážení využití systému CRM poskytovaného franchisovým partnerem
- plánování a realizace cílené komunikace v regionu
- kontinuální vyhodnocování zpětné vazby zákazníků

Obecná doporučení:

- prvořadá je snaha eliminovat slabé stránky, neutralizovat je nebo dokonce převést do souboru silných stránek

- nelze podceňovat zlepšování toho, co podnik dělá dobře, co je hodnoceno jako silná stránka. Je nutno ji dovést do aktivity, která umožní maximální využití vhodných příležitostí. Vždy je nutno si klást otázku: „Jak dále zlepšit i to, co děláme dobře?“
- pokud zlepšíme jednu schopnost z dříve uvedených, jeden nástroj a operaci marketingového mixu, je nutno vyváženě - harmonicky přizpůsobit, či inovačně změnit návazné nástroje a schopnosti (např. při změně profilu nabídky je nutno přizpůsobit i obsah komunikačního, případně distribučního mixu atd.)
- při vyhledávání a rozhodování o jakémkoliv postupu při tvorbě marketingového strategického dokumentu a zejména při vyhodnocování pozice firmy na trhu je nutné prioritně dbát na uplatnění principu účelovosti a přizpůsobení se reálným podmínkám v dané oblasti podnikání v příslušném tržním prostoru.

Pozn.: Návrh opatření je součástí projektové části diplomové práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

6.1 Představení společnosti SQS

Název a právní forma: SQS spol. s.r.o.

Sídlo: Brno, Hudcova 532/78b, 612 00

IČ: 44016115

Internetová adresa: www.sqs.cz, www.horkygumy.cz

Činnost společnosti: velko- a maloobchodní prodej nákladních a osobních pneumatik, provoz pneu- a autoservisu a související služby

Certifikace: ISO 9001:2001

Hlavní konkurenti v rámci regionu:

Carena CZ a.s, TASY s.r.o., ContiTrade Services s.r.o.,
(BestDrive), Storex FST, spol. s r.o. (First Stop)

Počet zaměstnanců: 14

Zahraniční partneři: člen mezinárodní sítě First Stop společnosti Bridgestone

Předpokládaný rozvoj společnosti v nejbližším období:

rozšíření obchodních aktivit na Slovensku

6.2 Komunikační strategie společnosti SQS v rámci regionu

6.2.1 Stručná charakteristika projektu

Jak vyplynulo ze situační analýzy společnosti SQS, splňuje firma v oblastech obchodních procesů, lidských zdrojů a z velké části i v oblasti technologií nároky na implementaci diferencovaného CRM do strategického marketingového řízení a plánování komunikační strategie zohledňující aktuální hodnotu zákazníka, případné změny jeho chování a potenciál jeho růstu.

Společnost vytváří výhodné a ekonomicky prospěšné vztahy s vysokou mírou loajality zákazníků (jak vyplynulo z průzkumu realizovaného v rámci analytické části diplomové práce), což vnímá jako jednu z nejdůležitějších konkurenčních výhod. V rámci stávající obchodní a marketingové komunikace jsou definovány a efektivně řízeny vztahy s nejhod-

notnějšími zákazníky. V rámci konceptu First Stop jsou pokryty marketingové aktivity realizované prostřednictvím síťového marketingu reflektujícího současně komunikaci konkurenčních franchisových společností i ostatních konkurentů.

Nedostatkem je chybějící ucelená komunikační strategie firmy se zaměřením na region, ve kterém firma působí. Lze konstatovat, že ve srovnání s přímými konkurenty disponuje firma mnoha konkurenčními výhodami co do moderního vybavení a úrovně služeb, ale rovněž ve změně přístupu managementu k rozvoji podnikových procesů při zohlednění hodnoty zákazníka i hodnoty pro zákazníka. Dlouhodobě se management firmy zabývá potenciálem trhu a cíleně vyhledává příležitosti a snaží se eliminovat případná rizika.

Obsahem a cílem praktické části diplomové práce tedy bude nastínění komunikační strategie s využitím CRM ve vztahu k hodnotným zákazníkům tak, aby firma udržela svoji pozici na trhu v rámci regionu, a návrh komunikační politiky a zaměření komunikace společnosti SQS, zejména prostřednictvím nástrojů PR. Součástí je návrh vizuální prezentace společnosti ve vymezených směrech komunikace.

Základní marketingový mix:

Produkt – portfolio pneumatik vyšší, střední a nižší třídy dle značek franchisového partnera, portfolio pneumatik ostatních dodavatelů.

Cena – z části dána dodavatelským řetězcem, maximalizace objemu prodejů. Vlastí cenová politika v oblasti služeb, zejména u autoservisu konkuruje značkovým autoservisům v regionu.

Distribuce – nové softwarové řešení na vysoké úrovni, distribuce řízena v rámci konceptu First Stop.

Propagace – částečně s využitím marketingového plánu First Stop, nutnost posílení značky SQS v regionu.

6.2.2 Komunikační politika

Společnost SQS patří v současné době k největším pneu-auto-servisům v Brně. Ačkoliv oproti přímým konkurentům disponuje pouze jednou provozovnou, lze tento fakt považovat, z hlediska komplexnosti služeb poskytovaných zákazníkovi na jednom místě, spíše za konkurenční výhodu. Portfolio produktů a zejména širka synergicky provázaných služeb poskytuje z hlediska filosofie CRM ideální platformu pro rozvíjení vztahů se stávajícími zákazníky, kdy je aktivně uplatňován model CRM. Zaměstnanci jsou školeni v oblasti pro-

dejních dovedností se zaměřením na identifikaci zákazníka, jeho získání, udržení a rozvíjení. Dlouhodobě a s individuálním přístupem jsou sledovány hmotné i nehmotné složky celoživotní hodnoty zákazníka.

Cílení (targeting¹¹)

V analytické části diplomové práce byly definovány skupiny potenciálně hodnotných zákazníků. Tyto skupiny zákazníků jsou zároveň cílovými skupinami navrhované komunikační strategie. Jedná se o následující skupiny zákazníků:

a) Stávající zákazníci

Jedná se o TOP zákazníky a potenciálně významné zákazníky (stávající stabilní zákazníci pneu-auto-servisu). Pro tyto klíčové zákazníky bude, v rámci strategie diferencovaného CRM, uplatňována strategie diferencované kustomizace, důraz je kladen zejména na udržení kvality vztahů s TOP zákazníky a rozvíjení vztahů s potenciálně významnými zákazníky. Zákazníci této skupiny jsou emocionálně vázaní a loajální.

b) Potenciální zákazníci autoservisu:

Primárně se jedná o zákazníky značkových servisů – odcházející od konkurence a nové zákazníky. Tato skupina zákazníků o společnosti SQS neví anebo není dostatečně motivována pro změnu chování. Uplatňována bude strategie masové personalizace.¹²

6.2.3 Vize, mise, hodnoty a principy

Níže definované vize, mise, hodnoty a principy komunikační politiky společnosti SQS jsou pouze návrhem a je nutné je konzultovat s managementem firmy. Mohou sloužit jako východiska pro jejich vlastní definování v rámci připravované komunikační strategie firmy a positioningu¹³.

a) Vize

¹¹ Targeting – zacílení nabídky produktu nebo služby na vybraný segment trhu, ve smyslu komunikační strategie přizpůsobení komunikace a marketingových aktivit cílovému segmentu.

¹² Pozn.: definování výše uvedených skupin zákazníků je uvedeno v kapitole 5.5 na str. 64 – 65.

¹³ Positioning – způsob, jakým chce být firma vnímána v myslích zákazníků.

- Upevnit vnímání společnosti SQS jako stabilní a důvěryhodné, ekonomicky zdravé české firmy se zaměřením na oblast pneu- a autoservisních činností.
- Upevnit vnímání společnosti SQS jako lídra v poskytování odborných informací v oblasti pneuservisní činnosti.
- Upevnit pozici SQS ve smyslu poskytování nejvyšších služeb autoservisu v rámci regionu.
- Zvýšit podíl na trhu autoservisních činností v rámci regionu.
- Vyrovnat sezónní výkyvy v prodeji.

b) Mise

Jsme stabilní česká firma s dlouholetou tradicí poskytující našim zákazníkům vzájemně provázané služby v oblasti pneuservisu, autoservisu a doplňkových služeb. Našim zákazníkům se věnujeme komplexně a jsme vždy schopni dostát svým závazkům. Naší předností je rychlost a zajištění maximálního komfortu při vyřizování zakázek. Disponujeme odbornými znalostmi, o které se rádi podělíme. S našimi zákazníky vytváříme dlouhodobé vztahy založené na vzájemné důvěře.

c) Hodnoty:

- individuální přístup
- otevřená komunikace
- vztah vzájemné důvěry
- osobní odpovědnost.

d) Principy:

- vysoká odbornost
- komplexnost služeb
- inovativnost
- bezpečí.

6.2.4 Návrh zaměření komunikace

Všechny plánované aktivity se musí orientovat a projevit ve zlepšování obrazu podniku v očích veřejnosti. To podporují i snahy směřující k zajištění dobrých vztahů s médii a veřej-

nými institucemi a pravidelné informování veřejnosti o dění ve firmě (viz návrh komunikačních témat uvedený níže nebo podpora veřejných akcí, případně také sponzoring, donátorství apod.).

Společnost SQS se v rámci regionu (v některých vhodných případech i nad jeho rámec) bude prezentovat třemi základními směry, které vycházejí z mise, hodnot a principů.

1. Profilování společnosti SQS

Prvním směrem je profilování SQS jako značkového pneu- a autoservisu v rámci regionu. Cílem je identifikace zákazníka s firmou, udržení/posílení loajálního vztahu u stávajících zákazníků, a zvýšení jejich referenční hodnoty na jedné straně, na straně druhé pak zvýšení hodnoty pro zákazníka. U potenciálních zákazníků je cílem dostat se do jejich povědomí a vytvořit pozitivní obraz o společnosti SQS. Podstatou je vymezení značky SQS v rámci vlastních marketingových aktivit, vhodně doplňujících strategii komunikace konceptu First Stop.

Komunikační sdělení: SQS jako regionální partner vozového parku

Doporučení: v rámci komunikačního sdělení apelovat na hodnoty a principy, plánované komunikační kampaně směřovat do mezidobí exponovaných sezón prodeje

Komunikační mix: PR, reklama, podpora prodeje, direct marketing (případně sponzoring, donátorství apod.)

Nástroje komunikace:

- media relations – navázání vztahů se zástupci médií v rámci regionu, nabízení aktuálních témat

- jednotný vizuální styl – využití nového loga a určení vizuální linie komunikace



Obrázek 14: Příklad využití nového loga v jednotném vizuálním stylu, sezónní připomínková kampaň (billboard, podval apod.)

- firemní tiskoviny - prezentační materiály firmy (profil firmy, výroční zpráva, vizitky, bloky apod.), příležitostné reklamní předměty (Vánoce, Velikonoce, výročí založení firmy apod.)
- inzerce v regionálním tisku
- POS materiály – informativní a prodejně podpůrná funkce
- firemní bulletin, elektronická a tištěná verze vydávaná a distribuovaná v pravidelných intervalech (v malonákladu, k dispozici v zázemí servisu) – v rámci obsahu je vhodné využít referenční hodnoty stávajících zákazníků (samostatná rubrika).



Obrázek 15: Návrh vizuálního stylu firemního bulletinu společnosti SQS

Komunikační témata:

- historie vzniku a vývoje firmy, spojení se strategickými partnery
- novinky
- osobní PR – management firmy
- ochrana životního prostředí - ekologická likvidace odpadu
- hospodářské výsledky
- sezónní připomínkové kampaně

- aktivity Bridgestone a First Stop vhodné ke komunikaci na regionální úrovni apod.

2. SQS jako opinion leader

Zkušenost, odpovědnost a důvěra jsou základem druhého směru komunikace. Cílem je zvýšení hodnoty firmy SQS pro zákazníka a získání/zvýšení jeho referenční hodnoty.

Komunikační sdělení: SQS jako odborník a profesionální partner

Doporučení: v rámci komunikačního sdělení apelovat zejména na principy vysoká odbornost, komplexnost služeb a inovativnost, důležité je zachování objektivity v rámci komunikačních sdělení

Komunikační mix: PR, direct marketing

Nástroje komunikace:

- PR články v rámci regionálního tisku
- odborné statě, články
- osobní PR
- semináře a školení
- účast na akcích příslušných oborových institucí (profesních sdružení a asociace) – konference, přednášky, bloky
- firemní bulletin

Komunikační témata:

- sezónní témata, např. sjízdnost silnic
- vliv stavu vozovek na životnost pneumatik
- snížená životnost pneumatik v důsledku jejich kritického podhuštění
- opravy průrazů pneumatik
- servis dojezdových pneumatik
- testy letních/zimních pneumatik
- mobilní servisování nákladních pneumatik
- rostoucí angažovanost autoservisů v pneuservisních činnostech

- „ekoštítky“ - nové značení pneumatik - zvýšení bezpečnosti a zlepšení hospodárnosti a šetrnosti k životnímu prostředí v silničním provozu podporováním úspornějších a bezpečnějších pneumatik s nižší hlučností (Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1222/2009)
- kvalita sužeb pneuservisu obecně apod.

3. Rodinná firma pod vlajkou First Stop

Cílem je oslovit pomocí emocionální hodnoty sdělení potenciální zákazníkы autoservisu v rámci plánovaných akvizic a v návaznosti rozšíření zákaznické základny v segmentu osobních pneumatik. Přestože vystupuje společnost po hlavičkou First Stop, ve skutečnosti se jedná o firmu rodinného typu. Sdělení by tedy mělo tuto skutečnost zohledňovat, zaměřeno bude zejména na bezpečí, pocit jistoty, osobní vazby, pohodlí. Níže uvádím dva možné návrhy – motivy vizuální komunikace. První je zaměřen na rodiny s dětmi, druhý na zákazníkы konkurenčních značkových servisů.

Komunikační sdělení: SQS jako partner Vašeho bezpečí

Doporučení: v rámci komunikačního sdělení apelovat na princip bezpečí, primárně pomocí emocionálního vizuálního sdělení a použitím příběhu – vtažení do děje

Slogan: Náš autoservis – vaše bezpečí



SQS
PNEU - AUTO - SERVIS

FIRSTSTOP
PNEU - AUTO - SERVIS



SQS
PNEU - AUTO - SERVIS

FIRSTSTOP
PNEU - AUTO - SERVIS

Obrázek 16: Návrh vizuálního stylu – komunikace autoservisu společnosti SQS – motiv varianta 1, 2

Komunikační mix: reklama, PR, direct marketing

Nástroje komunikace:

- inzerce v regionálním tisku
- PR články v rámci regionálního tisku
- POS materiály
- firemní bulletin

Komunikační témata:

- témata související s bezpečností silničního provozu obecně
- témata zaměřená na bezpečnost dětí v silničním provozu (samostatný projekt, anebo realizovat v rámci síťových aktivit)
- nadstandardní kvalita služeb a přístupu k zákazníkům
- moderní a pohodlné zázemí prodejny apod.

Pozn.: Všechny tři uvedené oblasti zaměření komunikace společnosti SQS se do jisté míry překrývají, či jsou využitelná společně anebo vzájemně kombinovatelná.

6.3 Kontrola a hodnocení marketingových a komunikačních aktivit

Kritéria hodnocení efektivity marketingových a komunikačních aktivit společnosti SQS:

- **kvantitativní:** objem prodejů (obratů) a ziskovosti – doposud prováděné ekonomické analýzy a komparace reálného a předpokládaného (plánovaného) stavu dle definovaných segmentů
- **kvalitativní:** dlouhodobost a kvalita vztahů (loajalita) – pravidelné, periodicky opakující se průzkumy vnímání hodnoty zákazníka a jejich vyhodnocení, průběžné získávání zpětné vazby a reakce na aktuální potřeby cílového trhu
- **kvalitativní:** úroveň vztahů se zákazníky a komunikace obchodník-zákazník – pravidelné vyhodnocování na základě průběžného sběru informací na obou stranách (zaznamenávání rozhovorů se zákazníky, pravidelné hodnotící rozhovory se zaměstnanci).

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zmapovat a pomocí marketingové situační analýzy zohledňující využití CRM definovat současný stav marketingové komunikace společnosti SQS. Na základě provedených dílčích analýz byly vyprofilovány skupiny hodnotných zákazníků, kteří jsou potenciálem dalšího rozvoje, ovšem byla zjištěna zásadní mezera v marketingové komunikaci firmy, a sice absence jasně zformulované komunikační strategie. Management firmy si tuto skutečnost uvědomuje a v současné době provádí, s ohledem na posun od prozákaznického přístupu k diferencovanému řízení vztahů se zákazníky, kroky, které jsou základními stavebními kameny pro implementaci strategie CRM do marketingového řízení firmy.

Analytická část diplomové práce přinesla firmě SQS ucelený obraz současného stavu tržního prostředí a poukázala na skutečnosti, které je třeba reflektovat při definování marketingové strategie. Analýza vnitřního prostředí je přehledným vnějším pohledem na stávající situaci marketingové komunikace a všech souvisejících skutečností a může sloužit managementu firmy jako manuál pro stanovování aktuální marketingové situace a z ní vyplývajících opatření. Důkladná segmentace zákazníků ukázala provázanost jednotlivých zákaznických skupin a definovala zákazníky, na které firma zaměří své komunikační aktivity.

V projektové části je tedy s ohledem na probíhající změny a již realizované aktivity společnosti SQS rozpracován konkrétní návrh komunikační politiky, který může být v praxi využitelný při sestavování komunikační strategie firmy. Totéž platí o formulované vizi, misi, hodnotách a principech komunikační politiky. Zásadní je pak pro firmu SQS důsledné provádění kontroly a hodnocení marketingových a komunikačních aktivit dle kritérií, která jsou uvedena v závěru praktické části diplomové práce.

Obecně lze říci, že firma SQS je připravena pro implementaci strategie CRM do marketingového řízení, vždy ale musí brát v potaz jistá omezení vyplývající z koncepce podnikání dané vztahem s franchisovým partnerem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOHUNĚK, B. Reklama s odstupem dekády. *Pneu revue*, roč. XVII, 2011, č. 2, s. 28 – 29. ISSN 1214-3936.
- [2] ETRMA Statistics, Edition 2011. *ETRMA*, 28. 11. 2011. Dostupné z WWW: <http://www.etrma.org/documentsmanager/94/150/Statistics---Edition-2011/>
- [3] HORVÁT, I. Autoservis: zájem o pneu roste. *Pneu revue*, roč. XVII, 2011, č. 2, s. 54 – 55. ISSN 1214-3936.
- [4] KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- [5] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [6] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 275 s. ISBN 978-80-7395-140-5.
- [8] MENSA, M. Budujeme nákupní platformu. *Pneu revue*, roč. XVII, 2011, č. 1, s. 8. ISSN 1214-3936.
- [9] MENSA, M. Zdražování kaučuku přidělová vrásky. *Pneu revue*, roč. XVII, 2011, č. 1, s. 44. ISSN 1214-3936.
- [10] RED. Anketa – 15 let Pneu revue. *Pneu revue*, roč. XVI, 2004, č. 4, s. 16 – 36. ISSN 1214-3936.
- [11] RED. Kde nakoupit a neprohloupit. *Pneu revue*, roč. XVII, 2011, č. 1, s. 45. ISSN 1214-3936.
- [12] RUSSELL-JONES, N. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí: analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. 1. vyd.. Praha: Portál, 2006, 110 s. ISBN 80-7367-142-5.

- [13] SCHREIER-FLEMING, L. Sometimes You'll Sell More By Selling Less. *Allbusiness.com*. Dostupné z WWW:
<http://www.allbusiness.com/sales-more-is-less/15748014-1.html#axzz25gGvcrdg>
- [14] SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing. Učební text*. FMK UTB ve Zlíně, 2004, 120 s.
- [15] STARZYCZNA, Halina. *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2007, 250 s. ISBN 978-80-7248-451-5.
- [16] STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-x.

Internetové zdroje:

www.bridgestone.cz

www.etrma.org

www.horkygumy.cz

www.justice.cz

www.franchisinginfo.cz

www.pneurevue.cz

www.seznam-pneu.cz

www.sqs.cz

Ostatní:

Interní materiály společnosti SQS.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CLTV Customer Live-time Value.

CRM Customer Relationship Management.

LCR Leading Customer Relations.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Vývoj koncepcí marketingové strategie.....	12
Obrázek 2: Hlavní zdroje konkurenční výhody.....	14
Obrázek. 3: Model CRM.....	16
Obrázek. 4: Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a celoživotní hodnotě zákazníků pro podnik.....	20
Obrázek. 5: Shluky klientů.....	23
Obrázek 6: Struktura obchodu pneu v ČR s odhadem objemu ks.....	44
Obrázek 7: Základní schéma prodeje společnosti SQS.....	53
Obrázek 8: Hlavní motivátory prodeje.....	53
Obrázek 9: Původní logotyp společnosti SQS.....	55
Obrázek 10: Nový logotyp společnosti SQS.....	55
Obrázek 11: Logotyp konceptu First Stop.....	55
Obrázek 12: Segmentace zákazníků společnosti SQS.....	64
Obrázek 13: Typologie zákazníků společnosti SQS.....	66
Obrázek 14: Příklad využití nového loga v jednotném vizuálním stylu, sezónní připomínková kampaň (billboard, podval apod.).....	75
Obrázek 15: Návrh vizuálního stylu firemního bulletinu společnosti SQS.....	76
Obrázek 16: Návrh vizuálního stylu – komunikace autoservisu společnosti SQS – motiv varianta 1 a 2.....	78

SEZNAM TABULEK

Tabulka I: Porovnání oblastí interakce z pohledu zákazníka a podniku.....	28
Tabulka II: Top 10 výrobců pneumatik.....	42
Tabulka III: Hodnocení stávajících zákazníků dle definovaných kritérií.....	61

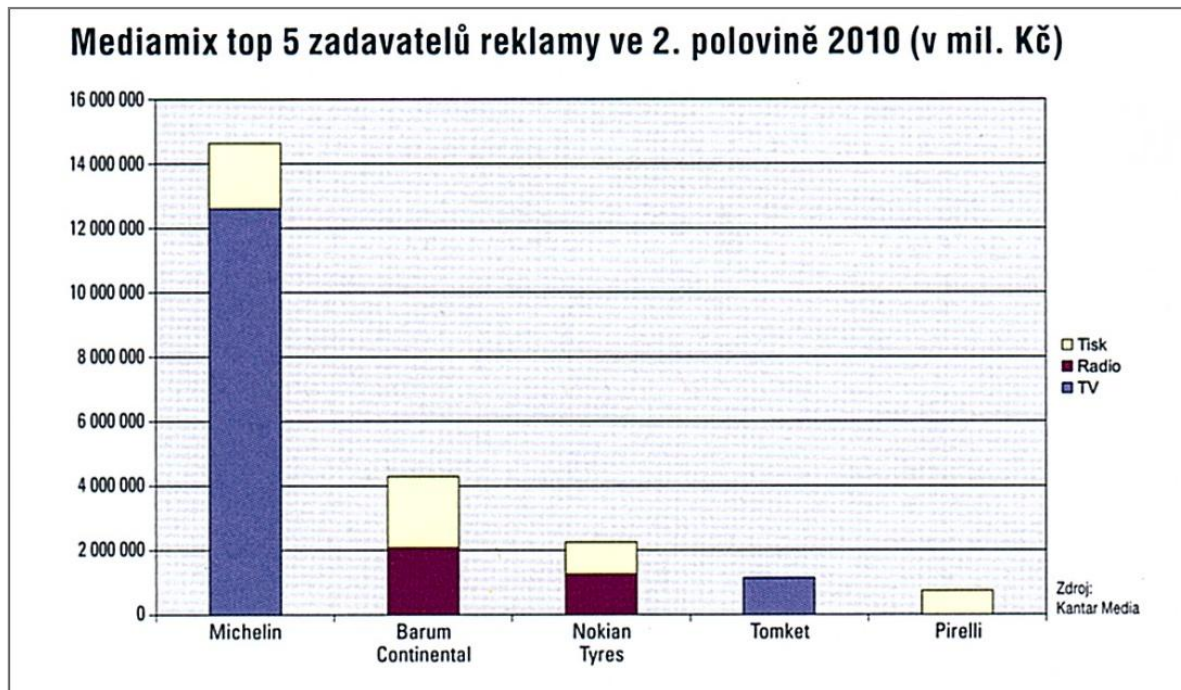
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj obratu společnosti SQS spol. s.r.o. v letech 2006 – 2011.....	39
Graf 2: Struktura zákazníků společnosti SQS z pohledu dlouhodobosti vztahu.....	59
Graf 3: Preference způsobu nákupu zákazníků společnosti SQS.....	60
Graf 4: Důvody nákupu u společnosti SQS.....	60

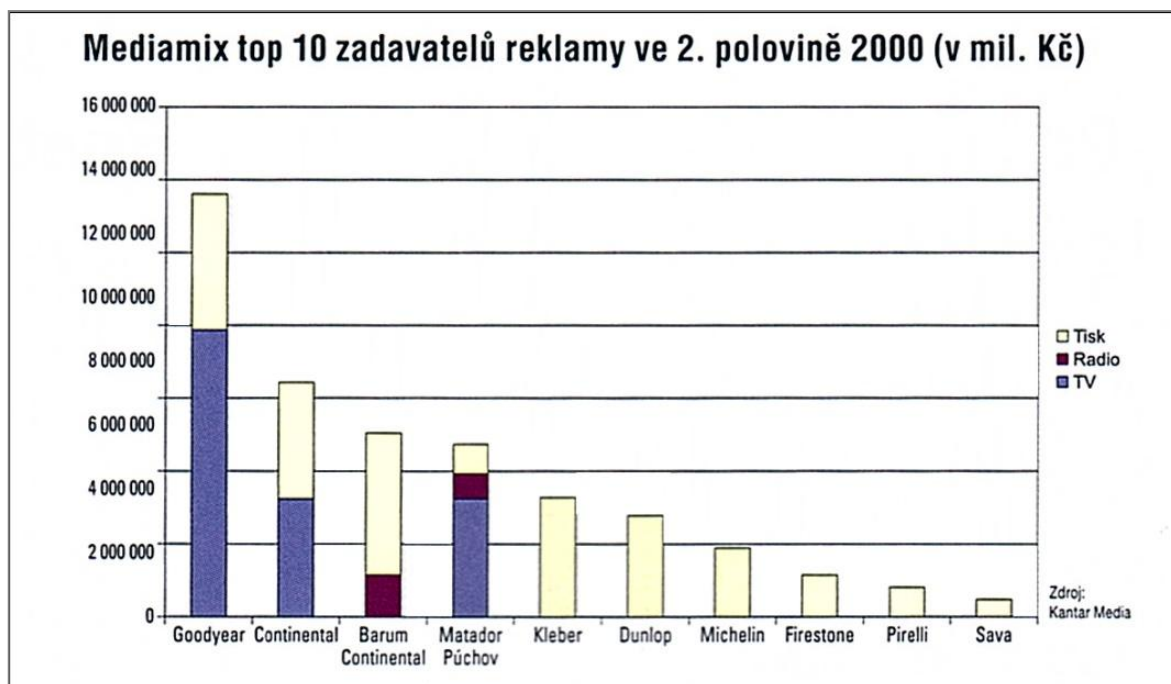
SEZNAM PŘÍLOH

- P I: MEDIAMIX TOP 5 ZADAVATELŮ REKLAMY V 2. POLOVINĚ 2010 A TOP 10 VE 2. POLOVINĚ 2002
- P II: PRŮBĚH INVESTIC DO REKLAMY V 2. POLOVINĚ 2010 A VE 2. POLOVINĚ 2002
- P III: DOTAZNÍK – VNÍMÁNÍ ÚROVNĚ HODNOTY SLUŽEB A ZÁKAZNICKÉHO VZTAHU SPOLEČNOSTI SQS
- P IV: NÁVRH VIZUÁLNÍHO STYLU FIREMNÍHO BULLETINU SPOLEČNOSTI SQS
- P V: PŘÍKLAD VYUŽITÍ NOVÉHO LOGA V JEDNOTNÉM VIZUÁLNÍM STYLU, SEZÓNÍ PŘIPOMÍNKOVÁ KAMPAŇ (INZERCE)
- P VI: NÁVRH VIZUÁLNÍHO STYLU – KOMUNIKACE AUTOSERVISU SPOLEČNOSTI SQS – MOTIV VARIANTA 1
- P VII: NÁVRH VIZUÁLNÍHO STYLU – KOMUNIKACE AUTOSERVISU SPOLEČNOSTI SQS – MOTIV VARIANTA 2

PŘÍLOHA P I: MEDIAMIX TOP 5 ZADAVATELŮ REKLAMY V 2. POLOVINĚ 2010 A TOP 10 VE 2. POLOVINĚ 2002

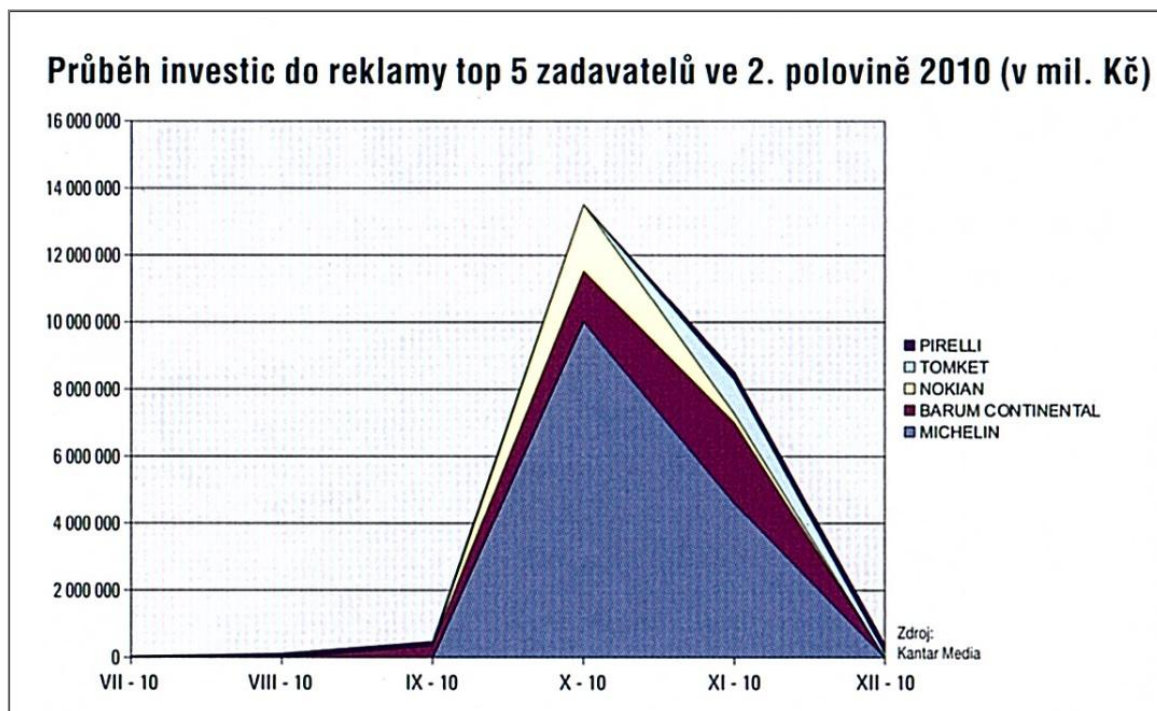


Mediamix top 5 zadavatelů reklamy v 2. polovině 2010 (v mil. Kč) (Zdroj: Pneu revue 2/2011, s. 28)

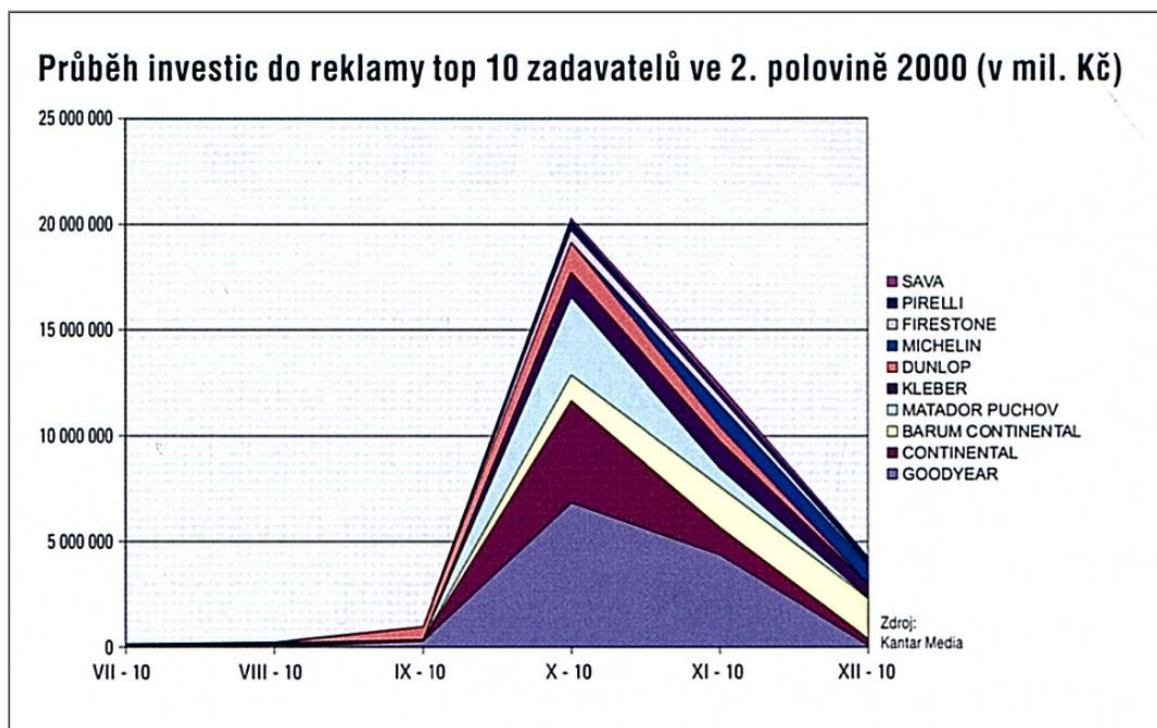


Mediamix top 10 zadavatelů reklamy v 2. polovině 2000 v mil. Kč (Zdroj: Pneu revue 2/2011, s. 28)

PŘÍLOHA P II: PRŮBĚH INVESTIC DO REKLAMY V 2. POLOVINĚ 2010 A VE 2. POLOVINĚ 2002



Průběh investic do reklamy v 2. polovině 2010 v mil. Kč (Zdroj: Pneu revue 2/2011, s. 29)



Průběh investic do reklamy v 2. polovině 2000 v mil. Kč (Zdroj: Pneu revue 2/2011, s. 29)

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – VNÍMÁNÍ ÚROVNĚ HODNOTY SLUŽEB A ZÁKAZNICKÉHO VZTAHU SPOLEČNOSTI SQS

PRŮZKUM NÁZORŮ ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI SQS

1. Pneumatiky nakupují v segmentu:

- nákladní automobily
- osobní automobily
- motocykly
- stavební stroje
- zemědělské stroje

2. U společnosti SQS nakupují pneumatiky:

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- více než 10 let

3. Preferuji nákup pneumatik:

- v prodejně
- přes e-shop

4. Využívám služeb společnosti SQS:

- pneuservisu
- autoservisu
- uložení pneumatik
- čištění vozidel
- autopůjčovny
- čerpací stanice

5. Jsem spokojen/a s úrovní služeb SQS?

- ano
- spíše
- ano ani ano ani ne
- spíše ne
- ne

6. Jsem spokojen/a s úrovní komunikace pracovníků SQS na přepážce?

- ano
- spíše ano
- ani ano ani ne
- spíše ne
- ne

7. Proč nakupujete u SQS:

- o obré umístění servisu
- o pěkný vzhled prodejny
- o kvalita pneumatik
- o kvalita služeb
- o kvůli širokému sortimentu
- o využívám slevových akcí
- o zboží je zde levnější
- o je zde ochotný a příjemný personál
- o síť First Stop je zárukou kvality

8. Máte jiný důvod, proč nakupujete/využíváte služeb u SQS? Uveďte jaký:

9. Ohodnotte svou spokojenost s jednotlivými kritérii známkami 1 – 5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší):

Umístění servisu:	1	2	3	4	5
Dostupnost servisu:	1	2	3	4	5
Otevírací doba:	1	2	3	4	5
Prostředí servisu:	1	2	3	4	5
Čekací doba při vyřizování zakázek:	1	2	3	4	5
Ceny:	1	2	3	4	5
Odborné znalosti pracovníků servisu:	1	2	3	4	5
Přístup a ochota pracovníků:	1	2	3	4	5

10. Kdybyste mohli v SQS něco změnit nebo vylepšit, co by to bylo?

11. Jak pravděpodobné je, že byste doporučil/a společnost SQS svým známým/kolegům/obchodním partnerům?

- o ano
- o spíše ano
- o ani ano ani ne
- o spíše ne
- o ne

12. Jaké je Vaše pohlaví?

- o muž
- o žena

13. Jaký je Váš věk?

- o do 30 let
- o 31 – 40 let
- o 41 – 50 let
- o 51 – 60 let
- o nad 60 let

Děkuji za Váš čas.



říjen / 2012 **3**

NEWS

Náš autoservis, vaše bezpečí

Nullam bibendum ornare rhoncus. Suspendisse eu urna eu dolor pharetra iaculis. Quisque a dui mauris. Integer rutrum cursus auctor. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Etiam lacus nibh, commodo a porta eget, laoreet eget tortor. Proin pharetra suscipit enim in mollis. Suspendisse eu ipsum dolor. Aliquam rhoncus nisl et arcu varius eu euismod lacus commodo. Pellentesque in nulla vel nisl faucibus aliquet. Sed feugiat viverra felis, vitae luctus sem pellentesque non. Donec in mollis orci. Quisque eu nibh sed lectus eleifend ornare sed non lorem. Phasellus ut tortor non turpis vestibulum lacinia.

Nullam velit est, porta sit amet vestibulum id, dapibus aliquam quam. Integer interdum iaculis neque ut mattis. Mauris sit amet dui dolor, et blandit turpis. Pellentesque eget ante leo, at pulvinar felis. Proin porttitor venenatis leo, eget accumsan eros tempor eu. Sed porta lobortis tincidunt. Curabitur eu nunc ac mi dapibus tristique. Cras et mauris quis eros elementum facilisis in nec enim.

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nullam bibendum ornare rhoncus. Suspendisse eu urna eu dolor pharetra iaculis.



Nezapomeňte na přezutí...

Nullam velit est, porta sit amet vestibulum id, dapibus aliquam quam. Integer interdum iaculis neque ut mattis.

>Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nullam bibendum ornare rhoncus. Suspendisse eu urna eu dolor pharetra iaculis. Quisque a dui mauris. Integer rutrum cursus auctor. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Etiam lacus nibh, commodo a porta eget, laoreet eget tortor. Proin pharetra suscipit enim in mollis. Suspendisse eu ipsum dolor. Aliquam rhoncus nisl et arcu varius eu euismod lacus commodo. Pellentesque in nulla vel nisl faucibus aliquet. Sed feugiat viverra felis, vitae luctus sem pellentesque non. Donec in mollis orci. Quisque eu nibh sed lectus eleifend ornare sed non lorem. Phasellus ut tor-

Kontakt:

Provozovna SQS, spol. s r.o.
Sokolova 2k, 619 00 Brno
tel.: +420 515 908 885, e-mail: sqs@sqs.cz

Provozní doba:

Po - Pá: 7:00 - 17:30
So: 8:00 - 12:00
Ne: zavřeno

Truck point: 24 hod.

GPS souřadnice:
Šířka: 49°10'0.623"
Délka: 16°37'35.063"



www.sqs.cz

**PŘÍLOHA P V: PŘÍKLAD VYUŽITÍ NOVÉHO LOGA V JEDNOTNÉM VIZUÁLNÍM STYLU,
SEZÓNÍ PŘIPOMÍNKOVÁ KAMPAŇ (INZERCE)**



www.sqs.cz

NEZAPOMEŇTE NA PŘEZUTÍ

SQS
PNEU - AUTO - SERVIS

FIRSTSTOP
BLÍŽE VAŠEMU AUTU, BLÍŽE VÁM

PŘÍLOHA P VI: NÁVRH VIZUÁLNÍHO STYLU – KOMUNIKACE AUTOSERVISU SPOLEČNOSTI
SQS – MOTIV VARIANTA 1




PNEU - AUTO - SERVIS


BLÍŽE VAŠEMU AUTU, BLÍŽE VÁM

**PŘÍLOHA P VII: NÁVRH VIZUÁLNÍHO STYLU – KOMUNIKACE AUTOSERVISU
SPOLEČNOSTI SQS – MOTIV VARIANTA 2**

NÁŠ AUTOSERVIS –VAŠE BEZPEČÍ



www.sqs.cz

SQS
PNEU - AUTO - SERVIS

FIRSTSTOP
BLÍŽE VAŠEMU AUTU, BLÍŽE VÁM