

Interaktivní marketing ve službách

Ing. Renáta Ježková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Renáta Ježková**
Osobní číslo: **K13453**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Interaktivní marketing ve službách**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice specifík odvětví a marketingu v odpadovém hospodářství. Pozornost věnujte lidskému faktoru – významu zaměstnanců v interní i externí komunikaci firmy (interaktivní marketing).
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou společnost a principy jejího interního marketingu.
4. Na základě sběru a analýzy sekundárních zdrojů dat, ale zejména primárního šetření (kvalitativního i kvantitativního) analyzujte vztah zaměstnance k zákazníkovi firmy.
5. Zpracujte projekt interní komunikace k posílení vztahu zaměstnanců k zákazníkům včetně nástrojů, timingu, kompetencí, příp. finanční a personální náročnosti.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BLOOM, P. N., HAYES T.J., KOTLER, P. Marketing professional services: forward-thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits. 2nd ed. Paramus, NJ: Prentice Hall, c2002, x, 422 s. ISBN 073520179x.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní Marketing. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

VASTÍKOVÁ, M. Marketing služeb efektivně a moderně. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

Ve Zlině dne 6. dubna 2015

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

dtanka



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 obhajoby¹⁾;
- 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ 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 § 60⁴⁾ odst. 2 a 3 mohu užit 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

6.4.2017

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, § 47a Zveřejnění závěrečných prací.

²⁾ Vysoké školy nezávisle zveřejňují disertační, diplomové, bakalářské a magisterské práce, u kterých proběhla obhajoba včetně posudků oponentů a jejich citovaní prostřednictvím databáze kvalifikačních prací. Zároveň zveřejňují slavnostní výroby předků vysoké školy.

³⁾ Ústavem, ústavem, fakultou a ostatními prací odevzdání souhlasím v obhajobě musí být bez náměny při pracovních dnech učitelů, asistentů, odborníků zveřejňují a rozšiřují veřejnosti v místě určeném učitelským předpisem vysoké školy nebo jejího ústavu, v místě pracovních vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požadovat na své vlastní úhradu, nebo na úhradu komerční společnosti.

⁴⁾ Platí, že odevzdání práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na změny 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) U práce autorské lze považovat dílo za školní dílo, pokud je vytvořeno za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního využití a pokud má být vlastně, přičiněním vynálezce, autora nebo skladatele ve společnosti, která má právní povinnost odpovědnosti z jeho právního vztahu ke škole nebo školnímu či vzdělávacímu zařízení (zákon o právu autorském).

4) 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 školního díla.

5) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení, mají na obvyklých podmínkách právo na užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odevzdání autor školního díla souhlasí bez každého důvodu, pokud se jeho osoby účastní na správu obvyklého provozu, jeho výše v soudu. Ústředním § 35 odst. 3 zveřejněním.

6) Není-li sjednáno jinak může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněními zájmy školy nebo školního či vzdělávacího zařízení.

7) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení, jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla zaplatil jméno odpovědnosti v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle měření až do jejich skutečné výše, přičemž se nepřekročí užití školního vzdělávacího díla nebo školního či vzdělávacího zařízení a užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Interaktivní a interní marketing, dva blízké pojmy a přístupy protínající se v jednom článku, kterým je zaměstnanec společnosti. Právě pomocí jejich aplikace se společnosti zaměřují na zaměstnance, jehož prostřednictvím následně oslovují zákazníka společnosti. Vše je následně doprovázeno externím a vztahovým marketingem. Vzhledem k tomu, že v oblasti podnikání ve službách zaměstnanci firem svoji práci přímo ovlivňují výslednou kvalitu poskytované služby i konkurenceschopnost společnosti na trhu, je význam aktivního uplatnění těchto přístupů o to důležitější.

Tato práce se věnuje specifickým interaktivního a částečně interního marketingu u poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství, oboru, jehož význam s ohledem na dnešní celosvětové environmentální výzvy nelze přehlédnout. Vyznačuje se vysokou mírou závislosti na legislativních úpravách a je technologicky a odbornostně náročným odvětvím. Z pohledu marketingu oplývá řadou specifík, která se v každodenní realitě promítají do nutnosti aplikace specifických marketingových přístupů.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a teoretická východiska k tématu práce. Metodologický postup stanovuje cíl práce, výzkumné otázky a postup pro kvalitativní šetření a analýzu využívání nástrojů interaktivního marketingu. Praktická část uvádí konkrétní postupy a přináší výsledky z provedených šetření, realizovaných s cílem zpracovat závěrečný projekt reálné aplikace těchto nástrojů v souladu s marketingovou koncepcí u zvoleného poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství.

Klíčová slova: služby, odpadové hospodářství, marketing služeb, interaktivní marketing, interní marketing, interní komunikace, marketingový mix služeb, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum, lidské zdroje, motivace, vztahový marketing, CRM

ABSTRACT

Interactive and internal marketing, close terms intersecting at one point, which is the employee. In applying them, companies focus on an employee through which they are approaching their customers. Everything is accompanied by external and relational marketing. The employee in the service sector directly influences final quality of the services and a company's competitive ability on the market. With regards to this, the importance of active application of these practices is even more important.

This thesis focuses on the specifics of interactive and partly internal marketing of a waste management provider. In an industry whose importance, in the light of today's global environmental challenges can't be overlooked. It is characterized by strong dependency on legislative changes and is technologically and knowledge based demanding. From the marketing point of view this industry shows a lot of specifics that are reflected in the need of applying specific marketing approaches.

Concerning the thesis theme, basic terms and theoretical outcomes are defined in the theoretical section. A methodological process supports the aim of the thesis, the research questions and the procedure for the qualitative survey and for the analysis of the use of interactive marketing tools. The practical section deals with the characteristics of the selected company and presents the results of investigations implemented to process the final project on the practical application of these tools in accordance with the marketing concept of the selected waste management provider.

Keywords: service, waste management, marketing service, interactive marketing, internal marketing, internal communication, marketing mix of services, qualitative research, quantitative research, human resources, motivation, relational marketing and CRM

Ráda bych poděkovala Ing. Martině Juříkové, Ph.D., za její konzultace k diplomové práci, které pro mne byly inspirativním setkáním a pomohly mi v klíčových momentech řešení.

Děkuji také své rodině za podporu po celou dobu studia a především mojí mamince za obětavost i nadhled s jakým odolává mým neutuchajícím snahám o další vzdělání.

Motto:

„Tou největší výzvou stojící před manažery ve vyspělých zemích je zvýšení produktivity lidí pracujících se znalostmi a zajišťujících služby.“

Peter F. Drucker

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SLUŽBY – FENOMÉN DNEŠNÍ DOBY	13
1.1 STRATEGICKÝ VÝZNAM A FAKTORY RŮSTU SLUŽEB.....	13
1.2 SLUŽBY V ČESKÉ EKONOMICE	14
2 SLUŽBY V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ.....	15
2.1 ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ, CHARAKTERISTIKA, VÝVOJ.....	15
2.2 ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ V EVROPSKÉ UNII.....	17
2.2.1 Legislativa a odpadové hospodářství v EU	17
2.2.2 Produkce odpadů v EU.....	18
2.3 ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	18
2.3.1 Legislativa a odpadové hospodářství v ČR.....	18
2.3.2 Plán odpadového hospodářství ČR, produkce nakládání s odpady.....	19
2.3.3 Struktura trhu odpadového hospodářství v ČR	20
2.4 VÝVOJOVÉ TRENDY ODVĚTVÍ	21
3 INTERAKTIVNÍ MARKETING SLUŽEB.....	22
3.1 SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB	22
3.2 VZTAHOVÝ TROJÚHELNÍK MARKETINGU SLUŽEB	23
3.3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA INTERAKTIVNÍHO MARKETINGU.....	25
3.4 INTERNÍ MARKETING A KOMUNIKACE	27
4 MARKETING SLUŽEB V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ	30
4.1 ZÁKAZNICKÉ SPEKTRUM A MARKETINGOVÝ MIX	30
4.2 LIDÉ VE SLUŽBÁCH V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ.....	31
4.3 VNĚJŠÍ VLIVY PROSTŘEDÍ	32
5 MĚŘENÍ EFEKTIVITY NASTAVENÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT	33
5.1 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA.....	34
5.2 CRM SYSTÉMY JAKO ZDROJE MARKETINGOVÝCH DAT	35
6 METODOLOGICKÝ POSTUP.....	36
6.1 CÍL PRÁCE	36
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	36
6.3 METODOLOGICKÝ POSTUP	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
7 POSKYTOVATEL SLUŽEB V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ	38

7.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	38
7.1.1	Organizační struktura	39
7.1.2	Trh zákazníků, portfolio služeb.....	40
7.1.3	Aktivní obchodní politika, rozvoj	42
7.2	INTERNÍ A INTERAKTIVNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI XY	43
7.2.1	Marketingová komunikace společnosti XY	43
7.2.2	Interní marketing a komunikace společnosti XY	43
7.3	INTERNÍ PRŮZKUM SPOLEČNOSTI XY.....	47
7.3.1	Příprava a realizace kvalitativního výzkumu	47
7.3.2	Cíl kvalitativního výzkumu.....	49
7.3.3	Analýza a vyhodnocení kvalitativního výzkumu	49
7.3.4	SWOT analýza kvalitativního výzkumu, závěry.....	55
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	59
8	NÁVRH PROJEKTU INTERAKTIVNÍHO MARKETINGU PRO SPOLEČNOST „XY“	60
8.1	ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU, CÍLOVÉ HODNOTY	60
8.2	KONCEPCE ROZVOJE MANAGEMENTU VZTAHU S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY.....	63
8.3	SYSTEM MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A POTŘEB ZÁKAZNÍKŮ	65
8.4	NOVÁ SÍŤ CALL CENTER „BACK OFFICE“ ZÁKAZNICKÉ PÉČE.....	68
8.5	SCHÉMA PROPOJENÍ KONCEPCÍ OBCHODNÍ STRATEGIE.....	69
8.6	ODPOVĚDNOST ZA PROJEKT.....	70
8.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	71
8.8	FINANČNÍ NÁKLADY	73
8.9	RIZIKA PROJEKTU	73
8.10	INTERNÍ KOMUNIKACE	74
	ZÁVĚR	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Diplomová práce, která se vám dostává do rukou, se zabývá problematikou interaktivního a částečně i interního marketingu ve službách a jejich provázanostem. V užším zaměření se snaží postihnout jejich strategické uplatnění a rozvoj v marketingové činnosti společnosti, která je poskytovatelem služeb v odvětví odpadového hospodářství.

K výběru tématu diplomové práce mne přivedly dvě úvahy. Při hledání cesty k praktickému a účelnému marketingu předně není možné pominout charakter dnešní doby. Provází ji vlivy globalizace, demografické změny, rozvoj internetu s rychlým přenosem informací a zejména všudypřítomný dialog. Přenos informací různé kvality a relevance se čím dál více překlápí do on-line prostředí. Doba je zrychlená a mnohdy si žádá rychlá manažerská a procesní rozhodnutí. Druhou úvahou bylo propojení uvedené skutečnosti s oblastí marketingu služeb. Sektor služeb je fenoménem dnešní doby a bez lidské přidané hodnoty se neobejde. Nová generace mladých lidí přichází a nastupuje s novými potřebami i způsoby práce. Jsem přesvědčena, že podnikání ve službách, do jejichž zajištění vstupuje a jejich kvalitu ovlivňuje řada zaměstnanců, bude vždy charakterizovat dialog a setkání se zákazníkem, která budou rozhodujícími momenty pravdy. Zároveň se domnívám, že kvalita interaktivního marketingu bude ve službách jednou z klíčových konkurenčních výhod. To s sebou přináší řadu nových výzev nejen v oblasti práce a budování vztahu se zaměstnanci i zákazníky, ale i nových přístupů v marketingu a komunikaci nabídky služeb.

Interaktivní marketing není oblastí, která by byla odbornými autory v literatuře podrobně rozebrána. V praktickém marketingu firem je chápán a zasazován převážně do internetového prostředí. Z pohledu marketingu služeb, jejichž nabídku mnohdy zejména u odborných služeb nelze prodat, ani vysvětlit před internet, však nadále zůstávají aktuální přímé formy interaktivního marketingu mezi zaměstnanci společnosti a jejími zákazníky. U vybraného poskytovatele služeb v sektoru odpadového hospodářství, který bude v projektovém řešení této diplomové práce, přichází do přímého dialogu v osobním prodeji, nebo při samotném zajištění služby, řada zaměstnanců z různých pracovních pozic společnosti. Vztahy s klíčovými zákazníky jsou udržovány jako dlouhodobé a problém nastává ve chvíli, kdy společnost selhává v průběžné komunikaci v rámci zajištění přímé služby. Snahou je udržení kumulativní spokojenosti stálého zákazníka a posílení dlouhodobých vztahů, při současné podpoře realizací nabídky a služeb na míru potřebám zákazníka. Vše provází nutnost důsledného chápání důležitosti a významu zákazníka a jeho

potřeb ze všech útvarů velké společnosti, která pouze jako celek může v nejvyšší kvalitě zajistit technologicky i legislativně náročnou službu. U stálých i potenciálních zákazníků, s ohledem na potřebu zvládnutí kombinace nabídky služeb na míru, se musí společnost umět správně ptát, jak lépe komunikovat se zákazníky a jak posilovat vzájemnou důvěryhodnost a vztahy. Nežádoucím stavem je také nejednotně prováděný průběžný monitoring spokojenosti zákazníka, který si žádá nové řešení.

Vybraný poskytovatel služeb v odpadovém hospodářství v rámci svých konkrétních podmínek a potřeb na výše uvedené problémy naráží.

Cílem diplomové práce bude pomocí sběru dat a výchozího interního průzkumu odhalit silná a slabá místa vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky společnosti a zpracovat projektový návrh interní komunikace vedoucí k posílení interaktivního marketingu. Zároveň stanoví projektové nástroje, věcný a časový postup a vymezí patřičné personální odpovědnosti a rizika realizace projektu.

Ráda bych svojí diplomovou prací také podpořila diskusi a posunula téma interaktivity v marketingu služeb o krůček dále. Věřím, že tak mohu zpřesnit nejen vlastní kvalifikovaný názor, který je předpokladem pro vstřícné a proaktivní podnikání v marketingu služeb dnešní doby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY – FENOMÉN DNEŠNÍ DOBY

V dnešní době je pojem „služba“ důležitým termínem, najdeme k němu málo definic, ale celou řadu kontextů k jeho obsahu a významu. Nejednotnost v přístupech a pojmech hned na úvod vypovídá o šíři a komplexnosti významu služeb v dnešní společnosti.

Krátce a výstižně podává definici Kotler: *„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.“* [9] Výše uvedenou definici přebírá řada odborných autorů.

Juříková na základě rešerše odborné literatury z oblasti ekonomie vykládá služby jako činnosti, které se orientují na bezprostřední získávání, zpracovávání nebo zušlechťování hmotných statků. Služba však může být také procesem, příp. výsledkem činnosti, tj. společensky užitnou hodnotou lidské práce. [6]

Sektor služeb je značně rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností, od jednoduchých procesů po složité počítači řízené operace. V sektoru působí různé typy organizací od jednotlivců přes malé firmy, až po nadnárodní organizace.

1.1 Strategický význam a faktory růstu služeb

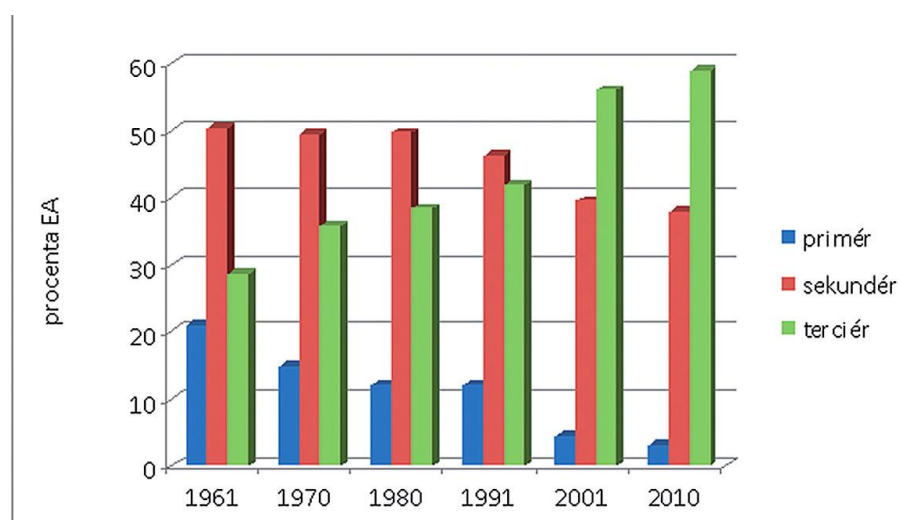
Podle Čermáka je rozmach služeb fenoménem dnešní postindustriální společnosti, je zjevný už od začátku 20. století a jeho význam stále stoupá. V rozvinutých zemích jsou ve službách zaměstnány více než dvě třetiny ekonomicky aktivního obyvatelstva (EA) a podobné úrovně dosahuje i podíl na tvorbě HDP. Např. v USA bylo v roce 2010 zaměstnáno 81% EA, průměr za 27 zemí Evropské unie dosahoval 70%. Nárůst významu služeb je důsledkem řady faktorů, jako např. revolucí v informačních a komunikačních technologiích, výrobu doprovází věda a výzkum, finanční služby, ad. Roste zájem o nevýrobní služby, v souvislosti s růstem příjmů rodin a podílu městského obyvatelstva. V oblasti podnikání ve službách také narůstá outsourcing, který poskytují specializované firmy např. právní poradenství, účetnictví, dopravu nebo odpadové hospodářství. [16]

Strategickému významu růstu služeb a jejímu příznivému dopadu na vývoj hospodářství si rovněž aktivně všímá i Evropská komise (EK), která navrhuje opatření, v jejichž rámci se má zlepšit fungování odvětví služeb. Považuje ji za nevyhnutelnou, protože oblasti upravované směrnicí o službách tvoří přes 45 % HDP EU a musí hrát strategickou úlohu při podpoře hospodářského růstu. Sdělení EK s názvem „Partnerství pro nový růst ve

službách na období let 2012–2015“ poukazuje na to, že provádění směrnice o službách se v zájmu podpory růstu musí dále zlepšit. [19]

1.2 Služby v české ekonomice

V minulém století zejména v období po druhé světové válce bylo postavení služeb v české ekonomice výrazně ovlivněno politickoekonomickou situací. Přednost měl zejména těžký průmysl, do kterého plynuly investice a služby kvantitativně i kvalitativně zaostávaly. Teprve v devadesátých letech nastal zlom a postavení služeb v ekonomice se pozvolna začalo přibližovat stavu ve vyspělých zemích.



Graf č. 1 – Nárůst podílu zaměstnaných ve službách v české ekonomice [16]

ČTK přinesla na konci roku 2014 zprávu o nárůstu HDP v České republice a změně struktury ekonomiky za posledních 25 let. Během transformace zanikla řada firem a zmenšil se podíl uměle a neefektivně podporovaných sektorů a naopak začal stoupat podíl odvětví, pro které má česká ekonomika příznivější podmínky. Podíl průmyslu na hrubé přidané hodnotě v české ekonomice klesl z 38 procent v roce 1989 na 33 procent v roce 2014. Podíl zemědělství se snížil z 8,3 na 2,3 procenta, podíl stavebnictví z 8,5 na pět procent. Naopak výrazně stoupl význam sektoru služeb, jejich podíl na ekonomice vzrostl ze 45 na 60 procent. [20]

Podle výsledků základních ekonomických ukazatelů Českého statistického úřadu v letech 2011–2014 pracovalo v České republice v tržních službách průměrně 514 tisíc zaměstnanců s průměrnou hrubou mzdou 29,6 TCZK. Roční tržby se pohybovaly v rozmezí 1 046 296 – 1 063 891 MCZK a v časových řadách jsou stále na vzestupu. [21]

2 SLUŽBY V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

2.1 Odpadové hospodářství, charakteristika, vývoj

Odpadové hospodářství je moderní technologické odvětví sektoru služeb, které se jako jedna z oblastí národního hospodářství v posledních desítkách let dynamicky rozvíjí. Život společnosti historicky i dnes doprovází vznik odpadů a to jak z výrobní, tak nevýrobní sféry, dopravy, spotřebního cyklu domácností a řady dalších oblastí našeho každodenního života.

Vzhledem k neodvratnému faktu, že obyvatel na naší planetě neustále přibývá a úměrně tomu narůstá i produkce odpadů, je odpadové hospodářství vysoce aktuálním a sledovaným odvětvím, které bezprostředně souvisí s ochranou životního prostředí. Neustále roste a sílí zájem o hledání dalších technologických inovací, které povedou k minimalizaci dopadů na životní prostředí a jeho zachování pro budoucí generace.

Moderní odpadové hospodářství představuje soubor činností zaměřených na předcházení a omezování vzniku odpadů a na nakládání s odpady. Ruku v ruce jde s ochranou přírodních zdrojů, které bohužel nejsou nevyčerpatelné. Nejnovější trendy vedou k ochraně a obnově zdrojů podstatných pro naši budoucnost – vody, surovin a energií, včetně maximálně racionálního omezování, využití a druhotného zpracování odpadů.

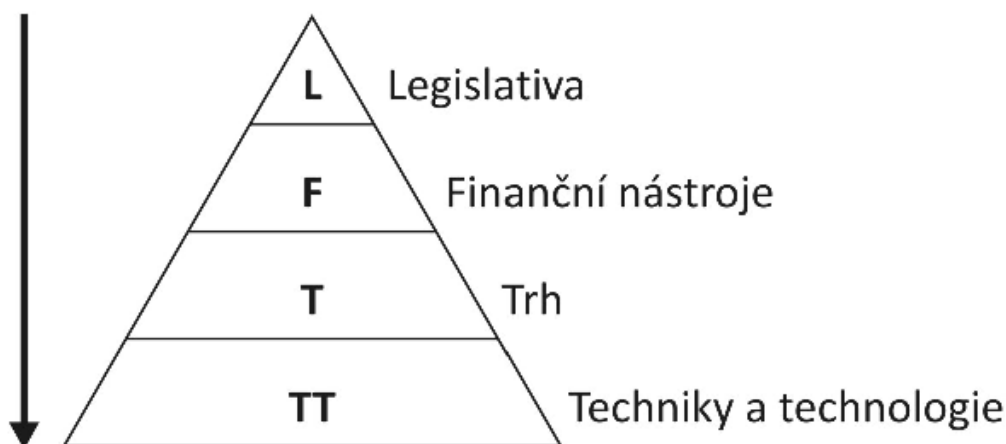


Obr. č. 1 – Schéma činnosti v odpadovém hospodářství – zjednodušené [22]

Historické aspekty a současnost

Podle Chudárka odpad není vynálezem naší doby. Pravěcí lidé soustřeďovali zbytky potravy na jedno místo, což dokladují archeologické nálezy zbytků, především kostí. Středověk byl označován jako „páchnoucí období“ odpady se většinou vyhazovaly z okna. Cca v 16. století však představitelé měst rozpoznali souvislost mezi odpady a četnými epidemiemi a morem, která vedla k zavedení organizovaného odvozu odpadu z města. V období průmyslové revoluce se zvyšovala produkce pevných odpadů a začaly se tvořit efektivní systémy nakládání s odpady, ve kterých se pevné odpady začaly odvážet na skládky a pro splašky se začaly budovat centrální kanalizace.

Na přelomu 20. století se v Evropě prosadil tzv. třídílný systém, který byl původem z USA. Odpad se třídil na zhodnotitelný suchý odpad, zbytky z potravin (kompostovatelný odpad) a popel. Světové války v první polovině 20. století částečně zastavily vývoj v oblasti smysluplného nakládání s odpady. Zlom v přístupu k problematice ochrany životního prostředí nastal až roku 1991. Vznikla „Podnikatelská charta pro trvale udržitelný rozvoj“, ochrana životního prostředí se stala jedním ze zásadních témat politických setkání a velké podniky začaly budovat svůj „zelený image“. Na přelomu tisíciletí až do současnosti v důsledku posilování politicko-legislativního hnutí podporovaného rozličnými zelenými iniciativami vznikla a začala být zaváděna moderní evropské legislativa. Částečně EU následovaly USA, Kanada a Japonsko. Ve vyspělých zemích EU začaly také fungovat finanční nástroje (poplatky a pokuty) a oba tyto fenomény (legislativa a finanční nástroje) vytvořily úplně nový trh odpadového hospodářství, do kterého začaly pronikat nové techniky a technologie. Můžeme hovořit o vzniku systému LF3T. [5]



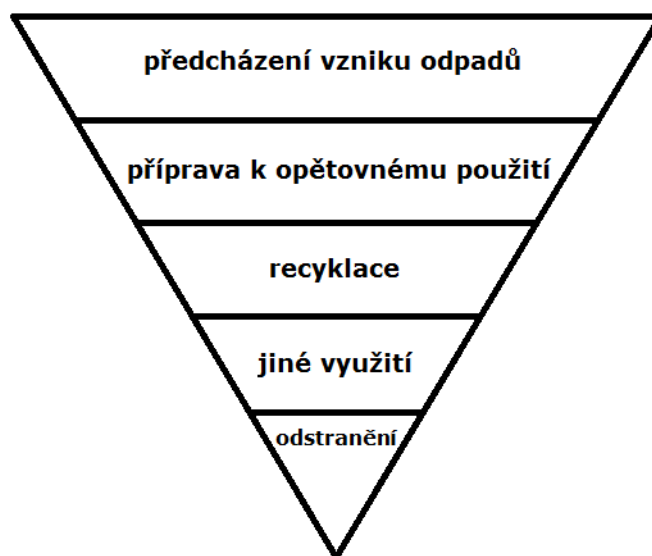
Obr. č. 2 – Systém LF3T [5]

2.2 Odpadové hospodářství v Evropské unii

2.2.1 Legislativa a odpadové hospodářství v EU

Legislativa je jedním z důležitých aspektů ovlivňující činnosti v odpadovém hospodářství a patří k jednomu z hlavních hybatelů vývoje v tomto odvětví. EU je v oblasti odpadového hospodaření řízena řadou právních předpisů, které jsou závazné pro všechny členské státy s cílem o maximální dosažení stejné úrovně nakládání s odpady.

V roce 2008 přijala EU novou „Směrnici Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 98/2008 ze dne 19. listopadu 2008 o odpadech“, jejímž cílem je chránit životní prostředí a zdraví předcházením škodlivým účinkům vzniku odpadů a nakládání s nimi. Kapitola I, článek 4 – **Hierarchie způsobů nakládání s odpady**, stanovuje pro členské státy závazné pořadí priorit pro právní předpisy a politiku v oblasti předcházení vzniku odpadů. [17]

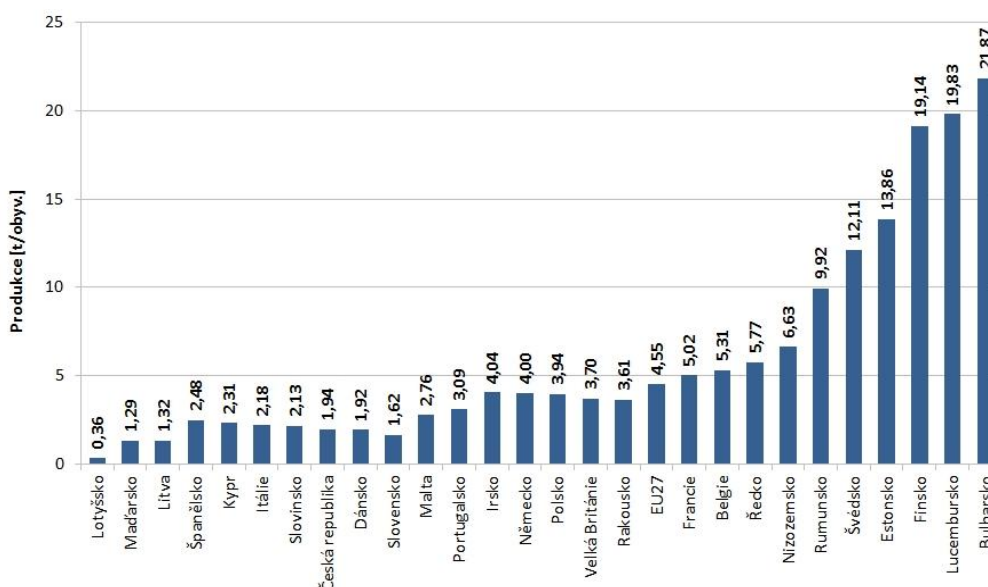


Obr. č. 3 – Hierarchie způsobů nakládání s odpady v EU [vlastní zpracování]

Aktuální článek na stránkách Evropské komise sekce „Environment/Waste“ z Bruselu ze dne 7. října 2014 uvádí, že evropská ekonomika v současné době stále ještě ztrácí značné množství potenciálních "druhotných surovin", a to zejména kovy, dřevo, sklo, papír a plasty. V roce 2010 činila celková produkce odpadů v **EU 2,5 miliardy tun**. Z tohoto celkového počtu byl pouze omezený (i když rostoucí) podíl (36%) recyklován a zbytek odpadů byl skládkován nebo spálen. Z tohoto počtu mohlo být dále 600 miliónů tun recyklováno nebo znovu použito. [23]

2.2.2 Produkce odpadů v EU

V následujícím grafu je uvedeno srovnání produkce a nakládání s odpady v členských zemích EU za rok 2011.



Graf č. 2 – Srovnání celkové produkce odpadů na obyvatele, 2011 (t/obyv.) [24]

Průměrně bylo v roce 2011 ve státech EU vyprodukováno na jednoho obyvatele téměř 6 t odpadů. Česká republika si ve srovnání států vede velmi dobře. V produkci odpadů v ČR za rok 2011, zaujímala s hodnotou 1,94 t na obyvatele šesté nejnižší místo. [24]

2.3 Odpadové hospodářství v České republice

2.3.1 Legislativa a odpadové hospodářství v ČR

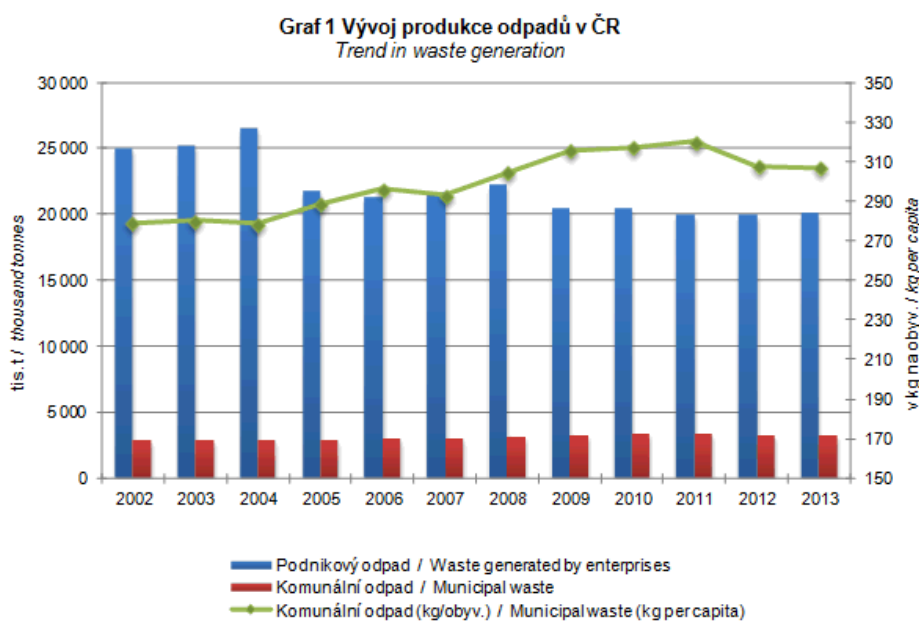
V České republice byl pojem „odpadové hospodářství“ (OH) poprvé oficiálně zaveden normou ČSN 838001 - Názvosloví odpadů a prvním zákonem o odpadech č. 238/1991 Sb., který stanovil práva a povinnosti orgánů státní správy a právnických a fyzických osob při nakládání s odpady.

Klíčovým zákonem pro oblast odpadového hospodářství v ČR je „Zákon o odpadech“ č. 185/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí, ochrany lidského zdraví a trvale udržitelného rozvoje. Dále pak upravuje práva a povinnosti osob v odpadovém hospodářství (např. obcí, firem podnikajících v OH, osob nakládajících s odpady apod.) a působnost orgánů veřejné správy. [18]

2.3.2 Plán odpadového hospodářství ČR, produkce nakládání s odpady

Každá vyspělá země má zaveden systém odpadového hospodářství a nakládání s odpady, který provází jeho pravidelné plánování a vyhodnocování. Nástrojem pro řízení odpadového hospodářství České republiky je tzv. „Plán odpadového hospodářství ČR“. Jedná se o klíčový dokument k realizaci dlouhodobé strategie ČR nakládání s odpady a jeho povinnost je stanovena směrnicí Evropského parlamentu. Spolu se Zákonem o odpadech řídí nakládání s odpady v celém národním hospodářství a pravidelně sleduje nastavené indikátory. Vláda ČR na konci roku 2014 schválila nový plán odpadového hospodářství pro období let 2015 – 2024. [25]

Hlavní vládní institucí zodpovědnou za odpadové hospodářství je Ministerstvo životního prostředí (MŽP) se speciálním odborem zaměřeným na problematiku odpadů a Českou inspekci životního prostředí, které celé odvětví řídí i kontroluje. Ze zákona jsou pověřenými orgány také kraje, města a obce. Dále v odvětví fungují tzv. „kolektivní systémy“ které byly ze zákona zřízeny pro zpětný odběr odpadů, jejich zpracování, využití a odstranění. Centrálním zprostředkovatelem je společnost EKO-KOM, která v celé síti mezi výrobcí a prodejci zboží, společnostmi zpracovatelů odpadu a státem, garantuje MŽP plnění povinnosti zpětného odběru odpadu a obalů a jejich využití.



Graf č. 3 – Vývoj produkce odpadů v ČR v letech 2002 - 2013 [26]

Celková produkce odpadů v ČR a její vývoj má v období let 2002–2014 stagnující až mírně klesající trend. V roce 2013 z pohledu hodnocené desítky let poklesla na hodnotu 30 620 tis. tun, nicméně mezi lety 2012–2013 se celková produkce odpadů zvýšila o 2,0 %. Největší oborovou organizací v ČR sdružující významné subjekty v oblasti využívání, odstraňování, svozu, sběru a recyklace odpadů je Česká asociace odpadového hospodářství, podle které je vývoj v odpadovém hospodářství pozitivní a cíle jsou plněny. Výkonný ředitel oborové organizace P. Havelka konstatuje, že celková produkce odpadu v České republice od roku 2003 klesla o 15%, naopak roste podíl využívaných odpadů. Ruku v ruce pak dlouhodobě klesá množství odpadů, které je třeba odstraňovat. Tato pozitivní čísla jsou výsledkem přirozeného vývoje na trhu odpadového hospodářství a postupného rozvoje spektra různých forem zpracování odpadů. Český trh s odpady funguje v plně konkurenčním prostředí, což obcím umožňuje průběžně volit ideální variantu zpracování odpadu a zároveň tlačit na odpovídající cenu. [27]

2.3.3 Struktura trhu odpadového hospodářství v ČR

Za posledních 20 let byl vybudován kvalitně fungující systém obsahující širokou škálu různých forem nakládání s odpady. Nakládání s odpady v České republice v současnosti zcela odpovídá legislativě Evropské unie a tuzemské odpadové hospodářství je plně srovnatelné s ostatními státy EU.

V důsledku vysokých nároků na dodržování legislativy, vývoj environmentálních technologií i provozování systémů nakládání s odpady v současné době znamená, že se nabídkou a zajištěním služeb v odpadovém hospodářství zabývají převážně vysoce profesionalizované společnosti.

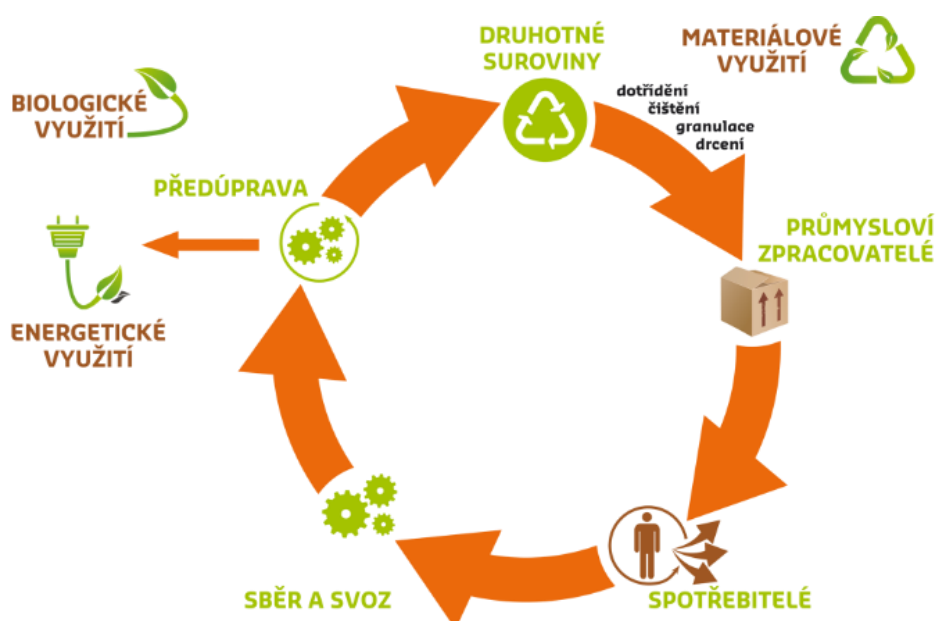
Jádro trhu odpadového hospodářství v ČR tvoří šest velkých společností o tisíci a více zaměstnancích a plošném až celorepublikovém rozložení provozoven, které vzájemně vytváří hlavní konkurenční prostředí a disponují majoritní většinou koncových zařízení na zpracování odpadu. Geografické rozmístění technologií a zařízení pro zpracování odpadu, odpadová centra a překladiště, tj. síť pro logistiku a přepravu odpadů jednotlivých subjektů, jsou jednou z hlavních konkurenčních výhod. Velké organizace pak lokálně doplňuje řada malých a střední podniků, které obvykle zajišťují obsluhu pro místní region či municipalitu a z pohledu zvyšujících se nároků na odbornost, komplexnost služby i legislativní nároky mají mnohdy poměrně složitou situaci na trhu.

2.4 Vývojové trendy odvětví

Odpadové hospodářství si stejně jako jiná odvětví nemůže dovolit zastavit se ve svém rozvoji a nevyvíjet další postupy pro řešení problémů v praxi. Významně se posunuje vývoj technologií, technik a přístupů k nakládání s odpady a jejich využívání, a to jak při logistice svozu odpadů, tak při jejich shromažďování na překladištích, při třídění využitelných složek odpadů, ale i při dalších konkrétních činnostech souvisejících s využitím, či odstraněním odpadů.

Z dlouhodobého hlediska jsou jasně patrné zejména trendy směřující od prostého skládkování k materiálovému a energetickému využívání odpadů. Prosazují se také inovace a nové přístupy v oblasti vlivu činnosti nakládání s odpady na zdraví lidí a na životní prostředí. Dochází k postupnému vývoji technologií stále šetrnějších k životnímu prostředí. Odvětví posouvají vpřed i změny související legislativy, která klade na subjekty v odpadovém hospodářství vysoké nároky.

Mimořádně aktuálním trendem v odpadovém hospodářství je zavádění a prosazování tzv. „cirkulární ekonomiky“, nebo-li „oběhového hospodářství“, jehož cílem je maximální navrácení druhotných surovin a energie zpět do výrobního a spotřebního cyklu a přeměna odpadu na „zdroje“. Tento postup výrazně přispívá k ochraně životního prostředí i tvorbě nových pracovních míst.



Obr. č. 4 – Cyklus oběhového hospodářství [28]

3 INTERAKTIVNÍ MARKETING SLUŽEB

3.1 Specifika marketingu služeb

V souvislosti se specifiky marketingu služeb se nabízí otázka, v čem se marketing služeb odlišuje od marketingu výrobků a zboží?

Podle Kashaniho je odpověď krátká: téměř všechno. Ze všeho nejdříve je zde rozdíl, že služby jsou často nehmotné, také je nelze zásobovat v případě, kdy se nenajde zákazník, protože „produkce“ a „spotřeba“ služeb jsou často současné. Navíc kvalita je velmi variabilní, nezávisí jenom na společně použitých fyzických ingrediencích, ale na tom, jak jsou dodávány lidmi. Konečný rozdíl mezi marketingem produktů a služeb spočívá v zapojení zákazníka. [7]

Kotler a Wongová popisují specifika více strukturovaně a považují za nutné, aby firma při přípravě marketingových programů zohlednila pět hlavních charakteristik služeb, kterými jsou jejich nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. [9]

S výše uvedeným se shoduje i Vašítková, která navíc rozvádí pojem „heterogenity služby“ jako charakteristiku, která především souvisí se standardem kvality služby, kterou v jeho procesu ovlivňují přítomní lidé, zákazníci i poskytovatelé služby. Jejich chování nelze předvídat, a tedy nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby, jako tomu bývá u zboží. Také se zabývá pojmem „zničitelnost služby“, což je vlastně ekvivalent pojmu pomíjivost. Neznamena to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze nekvalitní službu nahradit pouze poskytnutím jiné, kvalitní. [14]

Bloom a Kotler definují klíč k zajištění dlouhodobé ziskovosti profesionálních firem ve službách nastavením správné kombinace taktických nástrojů, tzv. marketingového mixu takovým způsobem, aby co nejlépe odpovídal zajištění potřeb a přání zákazníka. Jednotlivými marketingovými nástroji jsou definovány: Produkt – **služba**, Price – **cena**, Placement – **distribuce**, Promotion – **marketingová komunikace**, People – **lidé**, Processes – **procesy** a Physical evidence – **materiálové prostředí**. [1]

Na výše uvedeném tzv. „7P“, které se uplatňuje v taktikách externího marketingu služeb, se shodují všichni autoři odborné literatury marketingu služeb. Rozchází se však v důzdech na zaměření postupů, jakou konkrétní cestou se vydat za účinným marketingem ve službách s cílem dosahování trvalého zisku a spokojenosti zákazníka.

Kashani poukazuje na to, že odlišné služby požadují odlišný důraz. Tzn. že obecná pravidla pro přizpůsobování marketingu službám ovlivňuje odlišná intenzita tohoto přizpůsobení v závislosti na nabízené službě. Rozlišuje typy služeb: *služby založené na znalostech (např. hotely, restaurace, nemovitosti ad.), služby založené na kvalifikaci (např. lékaři, kadeřníci, údržba, zábavní služby ad.), služby založené na produktech (např. vzdělávání, inženýring, výzkumné laboratoře, investiční bankovníctví ad.)*.

Přičemž čím více se pohybujeme od služeb založených na produktech (produkt-based services) ke službám založených na kvalifikaci (skills-based services) a ke službám založených na znalostech (knowledge-based services), tím se stávají důležitější měkké faktory, včetně interakcí s lidmi. [7]

Podle Kotlera a Wongové si však úspěšné servisní organizace uvědomují, že specifický charakter služeb vyžaduje na míru připravené marketingové přístupy. Věnují pozornost jak svým zaměstnancům, tak svým zákazníkům. Rozumí řetězci dosahování zisku ve službách, kde zisk firmy jasně souvisí se spokojeností zaměstnanců i zákazníků. Je tvořen následujícími pěti články: [9]

1/ Kvalita interních služeb – vynikající výběr a školení zaměstnanců, kvalitní pracovní prostředí a silná podpora osob pracujících přímo se zákazníkem.

2/ Spokojení a produktivní pracovníci ve službách – spokojenější, loajálnější a pracovití zaměstnanci.

3/ Větší hodnota služeb – účinnější a účelnější vytváření hodnoty pro zákazníka.

4/ Spokojení a loajální zákazníci – spokojení zákazníci, kteří zůstávají loajální, nakupují opakovaně a chlubí se ostatním.

5/ Zdravý růst a zisky ze služeb – vynikající výkon servisní společnosti.

3.2 Vztahový trojúhelník marketingu služeb

Podle Kotlera a Wongové realizace cílů v oblasti zisku a růstu služeb tedy začíná péčí o ty, kdo pečují o zákazníka. To vše napovídá, že pro dosažení dobrých výsledků v oblasti služeb je třeba více než jen tradiční externí marketing s využitím „7P“. [9]

Obrázek č. 5, na kterém je zobrazen vztahový trojúhelník marketingu služeb, na svých hrotech propojuje marketingovou vazbu mezi činností firmy a její orientací na zaměstnance

a zákazníka. Ukazuje provázanosti v rámci tvorby vztahů mezi společností a jejími zaměstnanci a zákazníky, které si ze strany firmy podnikající ve službách vyžadují také interní marketing a interaktivní marketing.



Obr. č. 5 – Vztahový trojúhelník marketingu služeb [15]

Z výše uvedených návodů odborných autorů v segmentu služeb vyplývá, že terciární sektor si z pohledu marketingu žádá individuální a vysoce komplexní přístup. Charakterizuje ho kombinace nástrojů a aktivit na míru potřebám a přání zákazníků se současným vysokým ohledem na spokojenost zaměstnanců a zákazníků. Cílem je zajistit větší hodnotu nabídky služeb a systematicky budovat vztahy na všech úrovních.

V segmentu odborných služeb si vyžaduje:

- **individuální návrh marketingové strategie** dle typu nabízené služby, tj. na míru nastavený marketingový mix v externím marketingu doplněný o zaměření na zaměstnance, procesy a materiálové prostředí,
- **zhmotnění služby** pomocí referencí, certifikátů, garancí, rozšířením hmotných výrazů značky apod. a **poradenský servis**, který stvrzuje kvalifikaci poskytovatele služeb,

- zvýšení kvality interních služeb doprovázený vynikajícím výběrem, školením a podporou zaměstnanců, kteří následně účelněji pracují a vytvářejí vyšší hodnotu pro zákazníka, tj. **interní marketing**,
- **vztahový marketing**, který se zaměřuje na budování prospěšných vztahu zejména v okruhu vzájemných vazeb mezi firmou, zaměstnancem a zákazníkem, ve kterém je kvalitně prováděný externí a interní marketing doplněn **marketingem interaktivním**.

3.3 Teoretická východiska interaktivního marketingu

Na úvod problematiky se podívejme na výklad složitého pojmu „interaktivita“. Vychází z anglického slova „*interactive*“, které v překladu znamená „*dialogický*“. Lze na něj narazit zejména v oblasti digitálních technologií, ve které znamená aktivitu uživatele se stroji nebo technologickým zařízením. Tato zařízení následně reagují na podněty, které jim uživatel dává. *V mediálních studiích odkazuje na dialog mezi příjemcem a zprávou.* [29]

Podle studie „Networked Interactivity“ od Rafaeliho a Sudweekse je pojem interaktivita spíše vyjádřením toho, do jaké míry spolu vzájemně souvisí po sobě následující sdělení a do jaké míry pozdější sdělení odpovídají provázanosti sdělení předchozích. [29]

Dle slovníku cizích slov má slovo „interaktivní“ význam „umožňující vzájemnou komunikaci.“ [30]

Kotler s Kellerem se v souvislosti s interaktivním marketingem z pohledu managementu zabývají úvahou, že *“proces směny je v informační éře stále více iniciován a řízen zákazníkem“*. Marketéři a jejich obchodníci musí vyčkat, až se zákazník sám rozhodne směny zúčastnit. Ale i poté, definují pravidla vzájemného vztahu zákazníci. Zákazníci určují, jakou informaci potřebují, jaké nabídky je zajímají a jakou cenu jsou ochotni zaplatit. [8]

Podle Kotlera a Kellera je v dnešní době komunikace stále více pokládána za interaktivní dialog mezi firmou a jejími zákazníky. Firmy se musí nejen ptát *„Jak můžeme oslovit naše zákazníky?“*, ale také *„Jak mohou zákazníci oslovit nás?“* Snižující se náklady na komunikaci podnítily firmy, aby se přesunuly z oblasti masové komunikace do oblasti cílenější komunikace a one-to-one dialogu a také využívaly osobní prodej, aby svému podnikání dodaly dotek lidskosti. [8]

Z pohledu trendů doby jsou nejmodernější interaktivní prodejní kanály elektronické. Zejména internet přináší příležitost pro mnohem větší interakci a individualizaci. Z neznámějších a nejvíce využívaných aplikací jsou to např. webové stránky, reklama online s propojením na obchodní kontaktní místa, e-marketing ad.

Podle Kotlera s Wongovou interaktivní marketing znamená, že vnímaná kvalita služeb závisí do značné míry na „kvalitě interakce“ mezi kupujícím a prodávajícím. Zejména v marketingu odborných služeb s vysokým stupněm kontaktu s klientem, závisí kvalita služeb jak na tom, kdo je poskytuje a také na kvalitě poskytování. Pro uspokojení zákazníka nestačí zajištění technicky bezchybných služeb, ale posuzuje i jejich funkční kvality, např. pozornost, přátelskost a zdvořilost zaměstnanců při jejich realizaci. Jednotlivé interakce jsou navíc pro poskytovatele „momenty pravdy“, na jejichž základě bude zákazník posuzovat nejen službu, ale celou organizaci. [9]

Bloom s Kotlerem definují čtyři charakteristiky, kterými se vyznačují profesionální společnosti v sektoru služeb:

- jsou vysoce kvalifikované a jsou schopny zajistit poradenství a řešit problémy ve svém oboru,
- mají vlastní identitu založenou na tradicích, zákonech a etice,
- jsou schopny vysokého zákaznického přizpůsobení,
- jsou silné v osobní interakci s klienty. [1]

Shrnutí a závěry – interaktivní marketing

Interaktivní marketing není oblastí, která by byla mnoha odbornými autory v literatuře podrobně rozebrána. Z kombinace významu slov „interaktivita“ a „marketing“ lze usoudit, že interaktivní marketing zprostředkovává obousměrný dialog mezi společností poskytovatele služby a stávajícím či potenciálním zákazníkem. Výběr komunikačních kanálů může být různý, ať je jím reklama, webová prezentace, direkt marketing, telefonní či osobní prodej, tedy jakákoliv forma nástrojů marketingové komunikace, která se snaží oslovit zákazníka, přičemž klíčová je z pohledu interaktivního marketingu a prodeje chvíle, kdy se zákazník zabývá produktem. Nepřímou interaktivní orientaci zajišťuje externí marketing a přímé formy interaktivního marketingu zajišťují samotní zaměstnanci společnosti, kteří jsou ve výkonu své práce v kontaktu se zákazníkem.

Z pohledu dnešní doby je jednoznačným trendem využití nepřímého interaktivního marketingu především v internetovém prostředí. Jeho výhodami jsou nízká nákladovost, rychlost reakce a zpětné vazby, možnost tvorby unikátních řešení na míru.

V rámci podnikání a nabídky odborných služeb, které nelze nabízet přímo ke koupi bez doprovodné odborné služby a odborného výkladu, se rozvoj interaktivního marketingu dále musí zaměřovat na kvalitu přímých forem osobního nebo telefonického prodeje. Promptní zpracování zákaznických řešení na míru, doplněné o poradenský servis zákazníkům jsou v dnešní rychlé době nezbytností. Vykonávají ji samotní zaměstnanci společnosti, kteří jsou vybaveni patřičnou kvalifikací.

Rovněž je třeba poukázat na skutečnost, že rozhodnutí zákazníka v případě volby mezi konkurenčními nabídkami služeb na trhu, může být do jisté míry iracionální a pocitové, protože v interaktivitě a přímém kontaktu hraje roli i funkční kvalita realizované služby.

Zaměstnanec společnosti poskytující služby bude podle projevovat péči o zákazníka společnosti nejlépe, kdy bude se stejnou péčí přístupováno k němu samotnému ze strany společnosti. Nelze tedy pominout úzkou provázanost interaktivního a interního marketingu.

3.4 Interní marketing a komunikace

„Interní marketing je soubor firemních činností, aktivit a způsobů postoje, komunikace a chování firmy směrem k zaměstnancům. Je to nástroj k zajištění stability, motivace a loajality klíčových pracovníků firmy. Kvalitní interní marketing zvyšuje atraktivitu firmy pro zaměstnance a pozitivně ovlivňuje postoje a chování uvnitř společnosti.“ [31]

Vašítková interní marketing popisuje jako aplikaci marketingových technik ve vztahu k zaměstnancům organizace. Jejímž cílem je získat a udržet co nejlepší zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. V oblasti marketingu služeb vnímá interní marketing ve dvou polohách:

- jako kvazi-obchodní charakter vztahů zaměstnanců v různých funkčních oblastech, tzn., že každý funkční útvar je interním zákazníkem druhému útvaru, tj. poskytují si své odborné služby navzájem a vůči sobě „obchodují“,
- všichni zaměstnanci musí v rámci výkonu své práce naplňovat poslání a strategii organizace, kterou je nutné komunikovat všem zaměstnancům stejně, jako je image organizace a její poslání sdělováno externím zákazníkům. [14]

Cílem interního marketingu je tedy podle Vašíkové zaměstnat a udržet si co nejlepší lidi a zabezpečit, aby tito lidé odvedli co nejlepší práci. Koncept interního marketingu hovoří také o tom, že zaměstnanci firmy musí dokonale znát produkt a ztotožnit se s ním.

Kotler a Wongová pod pojmem interní marketing chápou také efektivní školení a motivaci zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem a celého personálu, který je podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka. [9]

Aby firma mohla zajišťovat vysokou kvalitu služeb, musí být všichni pracovníci orientováni na zákazníka. Interní marketing musí dokonce předcházet marketingu externímu, protože nedává smysl propagovat vynikající služby dříve, než je personál připravený, ochotný a schopný je poskytovat. Servisní organizace by měly své zaměstnance pečlivě orientovat, vštípit jim hrdost a motivovat je uznáním a odměňováním vynikajících výkonů. [9]

Tomek chápe a podává interní marketing jako metodu vnitropodnikové implementace marketingové strategie zaměřené na externí trhy. Jde o komunikační přenos požadavků zákazníka do činností pracovníků firmy. [13]

Podle Grönroose interní marketing zahrnuje více interních činností a procesů, které se zaměřují na nový přístup směřující k rozvoji služeb a zájmu o zákazníky a marketing závisející na personálu v přímé obsluze zákazníka. Podle něj jsou zaměstnanci prvním zákazníkem organizace. Jestliže služby, marketing, plánované komunikace, nové technologie a operační systémy nejsou nabídnuty zaměstnancům, nelze předpokládat úspěšnost marketingové komunikace vůči externím zákazníkům. Vnitřní trh je předpokladem pro úspěšný externí a interaktivní marketing. [3]

Shrnutí a závěry – interní marketing

V porovnání jednotlivých přístupů odborných autorů se dá konstatovat, že interní marketing je poměrně komplexní pojem práce se zaměstnanci společnosti. Zahrnuje veškeré metody řízení lidských zdrojů, vč. uspokojování potřeb a motivace jednotlivých pracovníků. Pominout při jeho aplikaci nelze vnitřní vztahy v organizaci, jejich vzájemný soulad a podporu v prospěch podnikání společnosti jako celku. K tomu, je třeba naučit zaměstnance myslet marketingově, tedy tak, aby byli motivovaní a zároveň zákaznický orientovaní. Není sporu, že interní marketing úzce souvisí s interní komunikací podniku.

Interní komunikace

Interní komunikace je podle Holé jedním z nástrojů interního marketingu. Charakterizuje ji vysoká integrovanost, poněvadž se prolíná množstvím procesů a úrovní, které ji tvoří. Sestává z personální práce a konkrétní manažerské práce ve vedení týmů a lidí. Probíhá na třech definovaných úrovních: na úrovni firmy, na úrovni týmů a na úrovni osobní komunikace manažera. Vymezuje ji tři základní oblasti cílů:

- **informační zabezpečení nutné pro výkon práce**, tzn., zaměstnanci mají všechny potřebné informace pro výkon své práce, znají její účel, provázanosti na ostatní procesy,
- **informační a motivační propojení nutné pro spolupráci**, tzn. dosažení a sdílení společných vizí a cílů firmy,
- **formování žádoucího pracovního chování a postojů k dosažení stability zaměstnanců**, tzn., snaha o neustálé vyrovňování stability podniku v reakci na vnější dynamické změny. Cílem je zajistit stabilitu zaměstnanců snížením míry nejistoty o udržení jejich pracovních pozic ve firmě, a to prostřednictvím otevřené diskuse se zaměstnanci o aktuálním dění a změnách, které si žádají společné úsilí. [4]

4 MARKETING SLUŽEB V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

Z pohledu marketingu je odpadové hospodářství specifické a náročné odvětví, ve kterém je pro podnikatelský úspěch důležité zajistit nabídku širokého spektra služeb pro široké a nesourodé spektrum zákazníků. Rovněž je v sektoru nezbytné, aby poskytovatel služeb disponoval kvalitním technologickým a technickým zázemím pro zajištění dostatečné kvality služby spočívající ve svozu a odstranění jednotlivých typů odpadů. Úzce se k odvětví váže význam lidského faktoru a jeho plná odborná způsobilost spočívající ve znalosti charakteru služby a technologií na zpracování odpadů.

4.1 Zákaznické spektrum a marketingový mix

Zákaznické spektrum a produktová nabídka služeb

Zákazníky v odpadovém hospodářství, tzv. původci odpadů, jsou průmyslové společnosti a živnostníci (výroba, služby, průmysl, zemědělství), domácnosti a municipality (města, obce), stavební společnosti a velmi specifickou oblastí možného vzniku odpadů a potřeby jejich odstranění jsou kontaminované lokality a kontaminovaná půda, zákazníkem je v tomto případě stát.

Jednotlivé typy zákazníků produkují různé typy odpadů, které se zpracovávají na různých typech technologií. Rozšířené služby tak zahrnují nejen svoz a odstranění odpadů, ale i výkup druhotných surovin, služby facility, služby havarijních zásahů, technické údržby, skartace, poradenské služby v odpadovém hospodářství, audity pro trvale udržitelnou spotřebu a výrobu až po rozsáhlé rekultivace a sanace území.

Povahou je produkt čistou službou pro zákazníky doprovázen minoritním produktovým portfoliem prodeje ekologických prostředků. Vysoce atraktivní je nabídka komplexní služby či outsourcingu služeb v odpadovém hospodářství, která je pro zákazníka službou „na klíč“. Vedle svozu a odstranění odpadů je činnost doplněna o poradenské služby a vyřízení veškerých legislativních povinností. V takovém případě za odpadové hospodářství zákazníka společnost přebírá veškerou právní odpovědnost.

Cena

Z pohledu ceny a hospodářské soutěže sektor odpadového hospodářství nijak nevybočuje ze snahy subjektů snižovat a zefektivňovat náklady a volit takovou strategii, která povede k

větší poptávce po jejich službě. V segmentu panuje zdravé konkurenční prostředí, které nutí společnosti udržovat nízké ceny a zákazníkům dává svobodnou možnost vybrat si nejvhodnější variantu služby.

Distribuce a materiálové zázemí

Z pohledu marketingu je v odvětví specifická i distribuce služby v úzké vazbě na vlastní koncová technologická zařízení na zpracování odpadu. V důsledku toho hraje nezastupitelnou a strategickou úlohu rozložení technologií ve struktuře logistického rádiusu svozu odpadů, příp. provázanost transportních cest logistiky odpadu a její promyšlené a sofistikované využívání. Podle Chudárka jsou logistika a nové logistické možnosti jedním z hlavních pilířů odpadového hospodářství. V rámci materiálového zázemí hraje významnou roli zvýšení efektivity hospodaření s odpady a rozvoj nových environmentálních technik a technologií, které mají úzký vztah k cenotvorbě služby. [5]

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace v oblasti odpadového hospodářství využívá všech nástrojů a technik marketingové komunikace v oblasti nabídky a propagace služeb. Z pohledu širokého spektra zákazníků se v komunikaci uplatňuje segmentace, přímý marketing, public relations, podpora prodeje, reklama a on-line marketing. Nezastupitelnou úlohu hraje osobní prodej, který nese specifikum v nutnosti legislativní a technologické odbornosti obchodníků, tzv. poradců pro ekologii a specialistů, a jejich schopnosti nastavení a prosazení obchodní nabídky kombinace služeb na míru zákazníkovi.

Koncepce marketingové komunikační politiky musí rovněž zohledňovat a naplňovat oblasti „green“ marketingu a společensky zodpovědného marketingu s ohledem na přímý dopad a vazbu předmětu podnikání na životní prostředí a jeho ochranu. Aplikuje také moderní zákaznický přístup formou partnerství, tj. budování užšího a dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Výzvou marketingu v OH je rozvoj co-marketingu a zaměření na vztahový marketing.

4.2 Lidé ve službách v odpadovém hospodářství

Marketingový mix služeb musí především fungovat jako celek a jedním z jeho nejcitlivějších prvků jsou zaměstnanci společnosti. Mimořádný význam lidského faktoru ve službách v odpadovém hospodářství spočívá v tom, že dodržení vysoké kvality externího

marketingu nezávisí pouze na pracovnících, kteří se podílejí na obchodních a marketingových činnostech a kteří jsou zkušení v podnikových strategiích. V častém kontaktu se zákazníkem a přímý výkon služby zajišťují tzv. obsluhující provozní zaměstnanci. Jedná se zejména o dispečery, vedoucí provozní zaměstnance, řidiče svozových vozidel a cisteren v přímém výkonu služby u zákazníka a rovněž manipulační pracovníky dělnických profesí pracujících v provozech zákazníka.

Kvalifikované lidské zdroje na všech úrovních společnosti se přímo podílejí na zvyšování hodnoty služby v oblasti obchodně-marketingové, technické a technologické i provozní části. V oboru je důležité zajistit strukturovaný interní marketing vedoucí k motivaci všech zaměstnanců společnosti, se zvláštním zaměřením na zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem.

4.3 Vnější vlivy prostředí

Odvětví odpadového hospodářství je specifické svojí vysokou závislostí na faktorech vnějšího prostředí a to zejména na výkonnosti hospodářství ČR a EU, vývoji legislativních a politických změn a na pohyblivých cenách surovin na trzích. Z pohledu aktuálního vývoje trhů, lze předpokládat setrvalou až mírně klesající produkci odpadů.

V odvětví soupeří konkurence silných profesionalizovaných společností, které jsou charakteristické malou diferencovaností nabídky služby a jejich hlavní odlišnosti spočívají ve způsobech odstraňování odpadů s využitím odlišných typů technologií. Hlavní konkurenční výhodou se pak stává kvalitní integrace všech procesů a aktivit do vzájemně provázaného systému, doprovázená finanční a investiční stabilitou společností.

V municipálním prostředí a zakázkách státu, krajů a obcí je soutěž o zákazníka vedena v rámci výběrových řízení řízených příslušnými zákony České republiky. V posledních letech je také trendem v odpadovém hospodářství vypisování VŘ formou elektronických aukcí, které s sebou přináší specifika a odlišnosti konkurenčního boje se silným zaměřením na cenu.

Podmínky vstupu do odvětví odpadového hospodářství jsou zejména závislé na akvizici koncových technologií na zpracování odpadu, tedy přístupné jsou pouze pro silné investory.

5 MĚŘENÍ EFEKTIVITY NASTAVENÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT

Celospolečenské změny dopadají na všechny subjekty trhu a podnikatelská realita je v dnešní době složitá. K tomu, aby se manažeři dokázali správně rozhodovat a vyhodnocovat nastavené marketingové aktivity, potřebují mít zabezpečeny v dostatečné kvalitě a čase kvalitní informace o situaci na trhu, svých zákaznících a konkurentech.

Podle Kozla v dnešní době nabývá velkého významu marketingový výzkum zákazníka a jeho přání a potřeb, které se následně formují do tržní poptávky. Cílevědomé hledání, výběr, zpracování a využívání informací pomáhá v rovině rozhodování:

- *Strategické: kam zaměřit marketingové úsilí. (Které věci dělat?)*
- *Taktické: kterými aktivitami toto úsilí podpořit. (Jak tyto věci dělat správně?)*
- *Kontrolní: informační zpětná vazba (Bylo dosaženo patřičného efektu?) [10]*

Klíčové je správně rozhodnout o výběru typu výzkumu, které jsou rozlišovány na základě řady kritérií. Z hlediska základního zaměření podle povahy problému a cíle šetření rozlišujeme dva základní typy výzkumů:

Kvantitativní výzkum – se zabývá se získáváním dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Jeho účelem je získat měřitelná číselná data a pracuje zpravidla s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, případně pozorováním.

Kvalitativní výzkum – pátrá po příčinách a motivech prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami. Názory a projevy se analyzují často psychologicky. Ptá se, proč něco proběhlo, nebo proč se něco děje. Účelem je zjistit motivy, mínění, postoje vedoucí k určitému chování. Využívá k tomu nejčastěji skupinové rozhovory doplněné různými projektivními technikami nebo individuální hloubkové rozhovory apod. Pracuje s menším vzorkem dotazovaných.

V marketingu se používají oba přístupy jako rovnocenné, ale podle Kozla marketingový výzkum reaguje na trendy dnešní doby a jedním z jeho principů je růst významu kvalitativního výzkumu. [10]

Nejčastěji používanými technikami kvalitativního výzkumu jsou:

Skupinový rozhovor – sdružuje více lidí na jednom místě a jeho podstatou je skupinová interakce mezi účastníky a moderátorem (tazatelem) nebo mezi účastníky navzájem.

Individuální hloubkový rozhovor – osobním dotazováním v uvolněné atmosféře je možné zjistit velké množství pravdivých subjektivních názorů. Je třeba dbát na správný výběr osob dotazovaných, protože pracuje s malým vzorkem. Doporučená doba hloubkového rozhovoru je do jedné hodiny, aby byla udržena koncentrace a soustředění. Uměním hloubkového rozhovoru je klást otázky, vhodně je formulovat, aby pro dotazovaného byly srozumitelné, podle potřeby změnit jejich pořadí, příp. se doptávat. Pro výsledek je klíčový scénář. [10]

5.1 Výzkum spokojenosti zákazníka

Jedním z typů výzkumu, který neodmyslitelně patří k praxi firem na určitém stupni marketingového řízení, je hodnocení spokojenosti zákazníků. Spokojenost zákazníků se nesporně řadí do zdrojů, které významným podílem rozhodují o úspěšnosti strategie podniku.

Bloom s Kotlerem poukazují na jeden z nejdůležitějších kroků, který profesionální servisní firma může udělat, a to je začít vytvářet vztah se svými klienty. Jedním z nástrojů k podpoře tvorby vztahů je realizace výzkumu spokojenosti zákazníků, který měří silné stránky těchto vztahů. Zároveň definují pět nejčastějších cílů měření spokojenosti zákazníků, kterými jsou:

- snaha dostat se blíže k zákazníkovi,
- průběžné zlepšování pomocí zpětné vazby zákazníků,
- získání informací pro zákaznické řízení služby nebo zlepšení procesů,
- měření konkurenční silné a slabé stránky,
- spojení měření spokojenosti zákazníků s vnitřní výkonností a systémovými opatřeními. [1]

Podle Foreta se Stávkovou podstata výzkumu spokojenosti spočívá v měření hodnot mezi představou zákazníka o službě a následné konfrontaci zákazníka s výslednými charakteristikami služby. Metodicky lze měření realizovat řadou typů výzkumů. Autoři doporučují „Evropský model spokojenosti zákazníka“, který je založen na sedmi

hypotetických proměnných, kterými jsou: *image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita služeb, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka a stížnosti zákazníka*. Všechny jsou provázány mezi sebou a determinovány měřitelnými proměnnými. [2]

5.2 CRM systémy jako zdroje marketingových dat

Kozel se v návaznosti na příjem zdrojů informací z marketingového výzkumu také zabývá systémy CRM (*Customer Relationship Management*). Vznikly v devadesátých letech minulého století jako zdroje marketingových dat plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem., tzv. „front office“ systémy. Cílem CRM je maximalizovat prospěch z každého jednotlivého zákazníka. [10]

Vašítková se v souvislosti s marketingem služeb zabývá spirálou potřeb zákazníků, směnou služeb a hodnotou. Dochází přitom k „marketingu vztahů“ tj. marketingové koncepci, která je účelná, pokud organizace proaktivně vytváří závaznou a interaktivní směnu s vybranými zákazníky po delší časové období. Z koncepce marketingu vztahů také podporuje strategii řízení vztahu se zákazníky CRM. [14]

Storbacka prosazuje myšlenku podpory zavedení CRM, která vede od produktové diferenciaci k diferenciaci vztahů se zákazníkem. Cílem je nabídnout zákazníkovi něco, co pro něj bude ve vztahu představovat prospěch při vytváření jeho vlastní hodnoty. Ve vztazích se zákazníky společnost může využívat vlastní schopnosti a znalosti, aby podpořila hodnototvorný proces zákazníka. Společnost musí zvážit, jak efektivně přenést svoje schopnosti a znalosti na zákazníka, aby došlo k vytvoření hodnoty. [12]

Proces řízení informací v rámci CRM se zabývá shromažďováním, ověřováním a využíváním dat a informací o zákaznících, které získáváme ze všech míst kontaktu firmy se zákazníky tak, aby firma mohla své zákazníky co nejlépe poznat a mohla vhodným způsobem reagovat.

Lošťáková uvádí jako klíčové následující údaje o zákazníkovi:

- kompletní obecné údaje o zákaznících (charakteristika, potřeby, zvyklosti),
- veškeré obchodní vztahy s nimi (průběh, problémy),
- detailní popis průběhu každého kontaktu,
- veškeré doplňující údaje s odkazem na zdroje. [11]

6 METODOLOGICKÝ POSTUP

6.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je analyzování vztahu zaměstnance k zákazníkovi firmy a zpracování projektu strategického přístupu a komunikace k posílení vztahu zaměstnanců k zákazníkům. Projekt bude zpracován v návaznosti na odborná teoretická východiska a realizovaný výzkum a analýzu dosavadního používání jednotlivých nástrojů interaktivního a interního marketingu u zvoleného poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství.

6.2 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka 1/

Jak je vnímán vedoucími zaměstnanci/zástupci jednotlivých útvarů význam/důležitost interaktivní vazby zaměstnanců na zákazníka? Kde jsou slabá a silná místa procesu v interaktivním (příp. externím) marketingu?

Výzkumná otázka 2/

Jakými strategickými přístupy/nástroji lze zefektivnit vztah mezi firmou, jejími zaměstnanci a zákazníky?

6.3 Metodologický postup

Z pohledu nastavení metodologického postupu byla na začátku práce uvažována realizace kombinace metody kvalitativního a kvantitativního šetření v rámci vnitřního prostředí vybrané společnosti poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství.

Pre-test vstupního kvalitativního výzkumu formou rozhovoru však prokázal, že s ohledem na téma výzkumu by další kvantitativní ověření na větším vzorku respondentů z řad zaměstnanců společnosti nebylo relevantní, poněvadž by respondenti v dotazníkovém šetření odpovídali tak, jak se předem očekává. Z tohoto důvodu by rozšířen vzorek dotazovaných a scénář kvalitativního šetření, které bude provedeno formou polostandardizovaných rozhovorů s vedoucími manažery jednotlivých útvarů společnosti. Na jeho základě budou identifikovány výzkumné jevy a výběr vlastností, které tyto jevy budou charakterizovat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 POSKYTOVATEL SLUŽEB V ODPADOVÉM HOSPODÁŘSTVÍ

7.1 Charakteristika vybrané společnosti

Poskytovatel služeb v odpadovém hospodářství, který byl vybrán pro výzkum a projekt v oblasti interaktivního marketingu ve službách je akciovou společností, která podniká na území České republiky od roku 2001. Je součástí nadnárodního koncernu firem zajišťující nabídku služeb v oblasti životního prostředí.

V ČR obsluhuje více jak 10 000 zákazníků z průmyslové a municipální sféry a vlastní dceřinou společností působící v oblasti odpadového hospodářství na trhu slovenském. Pro zajištění služeb v odpadovém hospodářství disponuje silným technickým a technologickým zázemím zahrnující:

- technologie pro zpracování druhotných surovin: 3 velká drticí zařízení a 22 lisoven, skladů a překladišť,
- 12 kompostáren a recyklačních deponií dřeva,
- 5 technologií na demontáž elektrozařízení,
- 4 technologie pro kapalné odpady,
- 5 spaloven,
- 6 skládek,
- 5 biodegradačních ploch
- 3 solidifikační zařízení.

Ve všech provozech společnosti pracuje a zajišťuje služby klientům více jak 1100 zaměstnanců. 65% z celkového počtu zaměstnanců pracuje v provozních částech společnosti, průměrný věk zaměstnanců je 43 let a 17 % zaměstnanců má VŠ vzdělání.

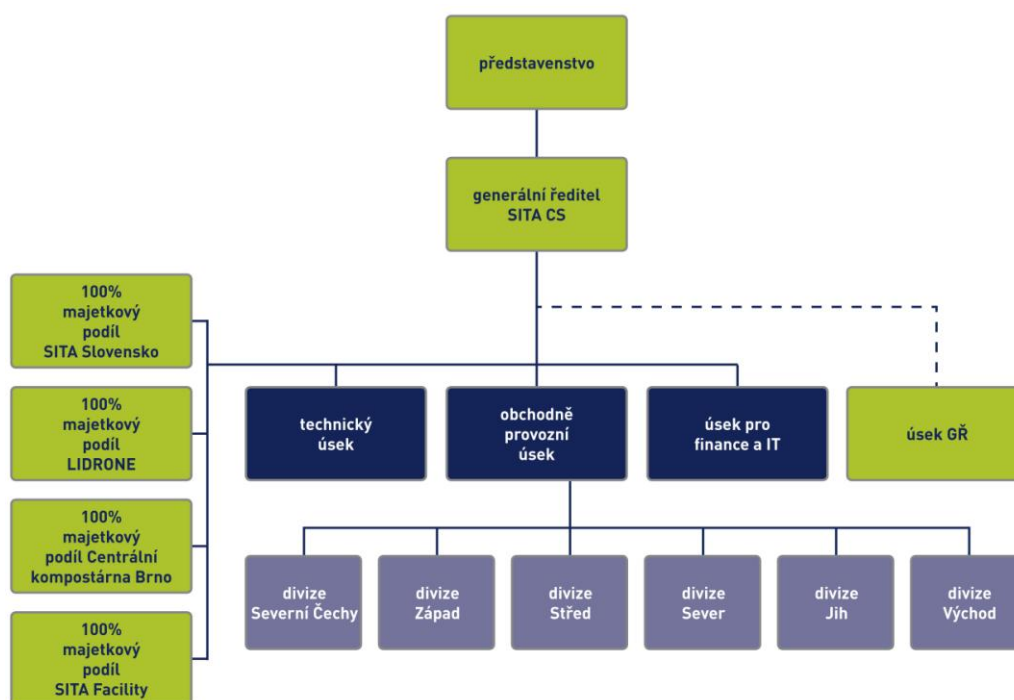
Společnost disponuje certifikáty a audity podle mezinárodních standardů ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 a ISO 27000:2005. Rozsah certifikace zní: „Komplexní služby v oblasti nakládání s odpady a chemickými látkami, nakládání s druhotnými surovinami, poskytování komunálních služeb, poradenství v oblasti životního prostředí, sanace ekologických zátěží, facility management a havarijní služba.“

Své poslání, základní hodnoty a firemní kulturu společnost definuje zejména v oblasti garance bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Staví své podnikání a úspěchy nejen na obecně platných ekonomických ukazatelích, ale velkou pozornost věnuje také dodržování

sociálních a ekologických závazků udržitelného rozvoje. Žádá od svých zaměstnanců, aby se ztotožnili s těmito principy. Společnost není odpovědná jen svým zákazníkům, zaměstnancům, akcionářům či dodavatelům, ale především společnosti jako celku, a proto ji provází slogan: "Společně čistíme svět".

7.1.1 Organizační struktura

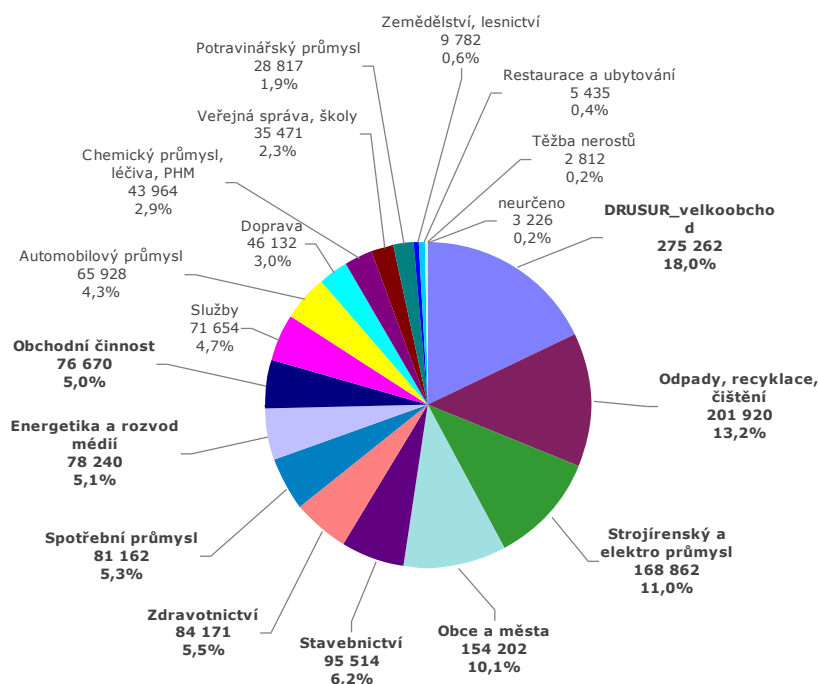
Společnost XY v současné době zaměstnává cca 1100 zaměstnanců, kteří jsou v rámci organizační struktury začleněni do čtyř úseků společnosti, úseku generálního ředitele, obchodně-provozního úseku, technického úseku a úseku finančního. Úsek obchodně-provozní se dále větví na šest českých regionálně členěných divizí, divizi slovenskou a divizi facility. Poslední dvě jmenované jsou samostatnými akciovými společnostmi ve vlastnictví společnosti XY. Divize jsou svojí strukturou děleny na obchodní a provozní část. Úsek technický, finanční a úsek generálního ředitele zajišťují interní korporátní službu pro výkon divizí. Oddělení marketingové komunikace je součástí úseku generálního ředitele a zajišťuje mix marketingové komunikace společnosti. Oblast cenotvorby, distribuce a rozvoj jsou v gesci obchodně-provozního úseku, který řídí obchodní ředitel společnosti. V oblasti rozšířeného marketingového mixu služeb se na procesech, zajištění materiálového prostředí a práci s lidmi podílí všechny úseky společnosti.



Obr. č. 6 – Organizační struktura společnosti XY [zdroj: společnost XY]

7.1.2 Trh zákazníků, portfolio služeb

Z pohledu charakteristiky trhu působí vybraný poskytovatel služeb v OH na trhu organizací B2B (business-to-business), zahrnující průmyslové, obchodní i státní subjekty. Z pohledu dělení B2B se pohybuje na tzv. „horizontálních trzích“ a spolupracuje se zákazníky z téměř všech typů odvětví.



Obr. č. 7 – Struktura obrátu zákazníků dle odvětví za rok 2014 [zdroj společnost XY]

Kapacita trhu nakládání s odpady je podmíněna samotnou produkcí odpadů. V koloběhu cyklu nakládání s odpady zastává společnost XY pozici konečného zpracovatele odpadu určeného k odstranění, ale také pozici výkupce odpadů kategorie druhotné suroviny papír, plast, kovy, elektrozařízení ad. Surovina je dále přepracována (dotříděna, drcena, lisována ad.) a v rámci velkoobchodního prodeje předána dalším zpracovatelům k jejich následujícím materiálovému využití a vrácení do spotřebního cyklu. Některé odpady společnost poskytovatele služeb v OH na svých technologiích sama zhodnocuje v produkci nových výrobků, např. v kompostárnách vyrábí z bioodpadu kvalitní substráty a kompost, z dřevního odpadu produkuje štěpku, apod.

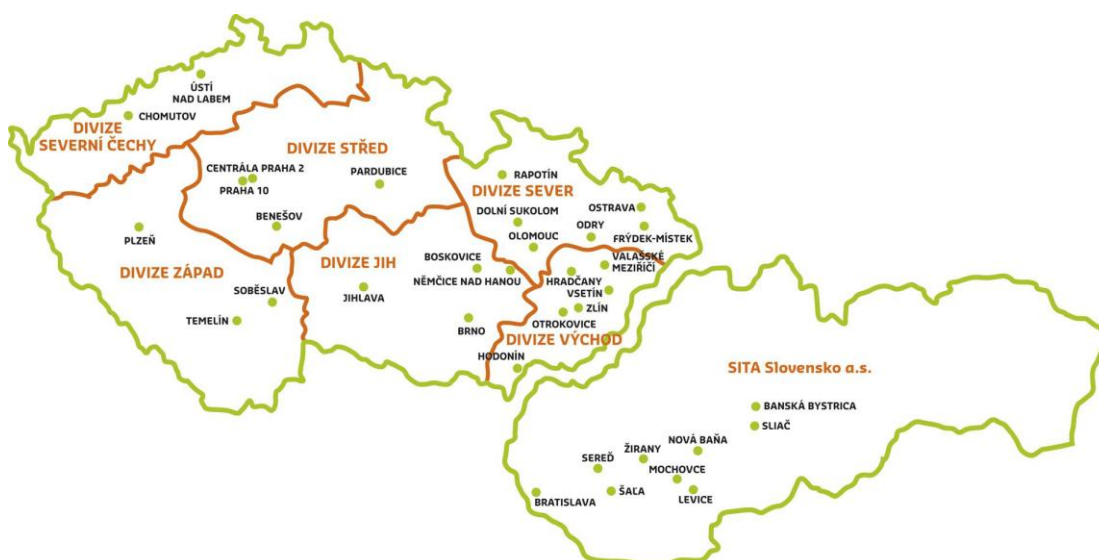
Portfolio nabídky služeb společnosti XY zahrnuje:

- kompletní outsourcing služeb v odpadovém hospodářství,
- odvoz průmyslových odpadů,

- odvoz komunálních odpadů,
- sběr a zpracování druhotných surovin,
- čištění zařízení a objektů,
- sanace a rekultivace území a celků,
- služby facility – správa a ostraha objektů a nemovitostí, vnitřní a venkovní úklid,
- svoz a odstraňování vedlejších živočišných produktů,
- technické služby údržby,
- stálá havarijní služba,
- poradenství v oblasti životního prostředí,
- prodej ekologických prostředků,
- skartace dokumentů,
- zavádění systémů řízení dle ČSN EN ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001.

Z výčtu portfolia je patrné, že společnost doplňuje svoje hlavní služby charakteru odvozu všech typů odpadů o odborné služby poradenské, služby facility a doplňkové minoritní služby prodeje ekologických prostředků a výrobků produkovaných na vlastních technologiích.

Svoje služby společnost XY nabízí na území celé České republiky a částečně na území Slovenské republiky. Centrální distribuční trasy s odpady vede mezi svými hlavními logistickými centry, která jsou strategicky rozmístěna na území obou republik. Na těchto trasách společnost provozuje službu XY TRANSPORT.



Obr. č. 8 – Rozložení provozů společnosti XY [zdroj: společnost XY]

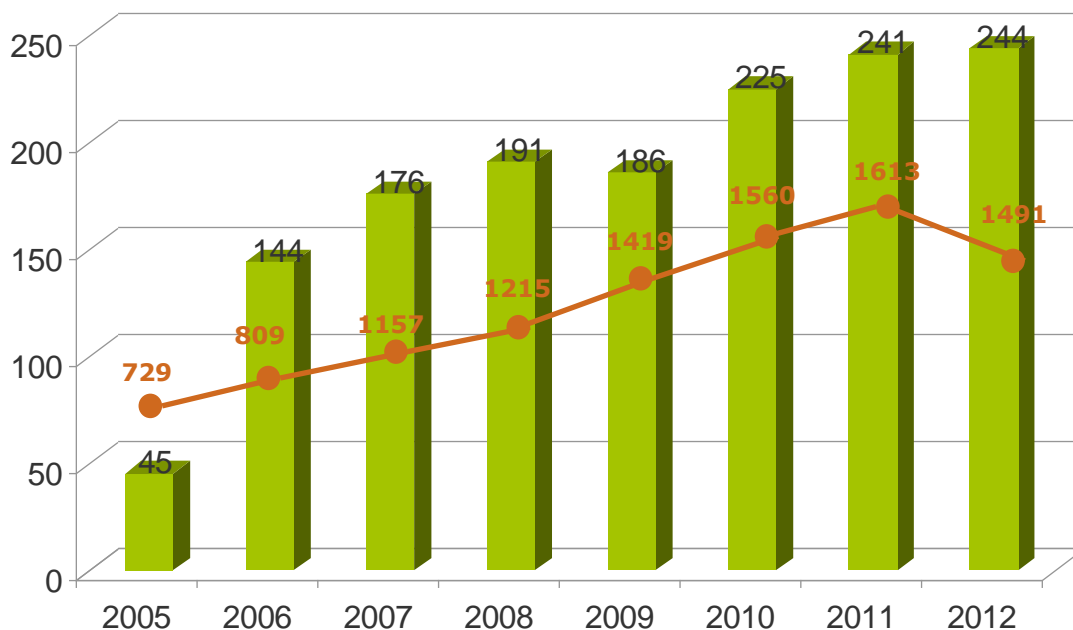
7.1.3 Aktivní obchodní politika, rozvoj

Vybraný poskytovatel služeb v OH je zákaznický orientovanou společností, která již v roce 2005 stanovila a vyhlásila základní směry podpory tzv. „aktivní obchodní politiky“, která je platná pro celou společnost. Je založena na čtyřech hlavních pilířích, viz. obr. č. 9.



Obr. č. 9 – Struktura aktivní obchodní politiky společnosti XY [zdroj: společnost XY]

V důsledku účinně aplikované obchodní politiky společnosti XY došlo v letech 2005–2012 k postupnému přímému nárůstu zákazníků.



Obr. č. 10 – Nárůst počtu zákazníků v letech 2005 – 2012 [zdroj: společnost XY]

7.2 Interní a interaktivní marketing společnosti XY

7.2.1 Marketingová komunikace společnosti XY

Marketingová komunikace společnosti XY je zajišťována z Úseku generálního ředitele a jeho Oddělení marketingové komunikace. Oddělení zajišťuje kompletní komunikační mix společnosti, který spočívá v kombinaci téměř všech dostupných nástrojů marketingové komunikace. Skladba zahrnuje přímý a databázový marketing, podporu prodeje, public relations, event marketing, sponzoring a neopomíjí rozvíjet CSR aktivity. Reklamu zastupují zejména odborné články a inzerce v odborných periodikách a propagace aktivit společnosti v rámci on-line prostředí a sponzoringu. Oddělení má dále ve své gesci správu Corporate Identity a management značky, vč. externí a interní komunikace a firemní kultury. Z oddělení je rovněž veden projekt interního marketingu s názvem „XY Dobrý zaměstnavatel“. V rámci externí komunikace je pouze osobní prodej realizován prostřednictvím obchodníků, tzv. poradců pro ekologii z úrovně obchodu jednotlivých divizí společnosti. Pro podporu obchodu divizí zajišťuje oddělení marketingové komunikace také kompletní analytický servis.

Nová značka společnosti

V březnu roku 2015 společnost XY přešla spolu s ostatními společnostmi mezinárodní skupiny pod jednotnou značku, která nyní po celém světě nabízí svým zákazníkům čtyři obory činnosti: řízení vodního cyklu, recyklaci a zhodnocení odpadů, řešení v oblasti úpravy vody a poradenství při udržitelném rozvoji měst a regionů. Pod novou značkou komunikuje přínos oběhového hospodářství a revoluci v oblasti řízení nejen odpadů, ale všech zdrojů (vody, energie, ad.). Cílem je aplikovat v ČR v praxi udržitelný způsob hospodaření, který mění prostou spotřebu zdrojů na jejich zhodnocování a opakované využívání.

7.2.2 Interní marketing a komunikace společnosti XY

Společnost XY si je plně vědoma významu svých zaměstnanců v zajištění kvalitních služeb v odpadovém hospodářství a jejich přímý vliv na kvalitu dodávaných služeb i zajištění konkurenční výhody v tržním prostředí. Z pohledu struktury společnosti si buduje jednak silné zázemí v kvalifikaci svých zaměstnanců v odborných pozicích, ale i veškerého personálu v obchodních a technických pozicích.

Interní marketing je zajišťován především prostřednictvím samostatných projektů, které lze strukturovat do oblastí:

- podpory motivace a benefitů – projekt XY Dobrý zaměstnavatel,
- podpory vzdělávání – projekt „Totální odpadové hospodářství“, projekt „Young Talents“,
- podpory manažerského řízení – projekt „Liberálně manažerský systém“.

Projekt „XY Dobrý zaměstnavatel“

Společnost XY si je vědoma, že odpovědnost každé firmy musí začínat u vlastních zaměstnanců. Projekt „XY Dobrý zaměstnavatel“ je dlouhodobý projekt zaměřený na podporu motivace a spokojenosti zaměstnanců vybraného poskytovatele služeb v OH. Je realizován od roku 2010 a postaven na čtyřech pilířích, kterými jsou společenská setkání zaměstnanců, celofiremní i odborné soutěže, výběrová kafetérie a plošný benefitní systém. Pod mottem „ZDRAVÍ – KRÁSA – EKOLOGIE“ se projekt zaměřuje i na přímé aspekty podnikání vedoucí k podpoře trvale udržitelného rozvoje a zdravého životního stylu. Systémově podporuje u zaměstnanců dárcovství krve a projekty dobrovolnictví.

Na začátku se projekt cíleně zaměřoval v rámci motivačních programů zejména na pracovníky v provozech, administrativě a odborných obchodních pozicích. V rámci soutěží je však otevřen všem zaměstnancům společnosti, kteří svojí aktivitou jsou schopni pozitivně ovlivnit dění uvnitř i vně společnosti.

Plán projektu pro rok 2015 zahrnuje např. realizaci pátého jubilejního ročníku setkání PRESSO - „Prestižní setkání obchodníků“ spolu s finále soutěže o „Obchodníka roku 2014“, prvního ročníku akce TECHPRO s finále soutěže „Správce roku 2014“, otevření nového fondu „XY pro život“, který je určen na podporu dobrovolnictví a environmentálních a sociálně podpůrných aktivit zaměstnanců. Tímto způsobem buduje sdílenou CSR politiku společnosti, které jde marketingová komunikace společnosti v jednotlivých aktivitách příkladem, ale zároveň podporuje dobrovolnické aktivity samotných zaměstnanců.

Nedílnou součástí projektu je také tzv. „Záchraná síť“, která je určena pro všechny zaměstnance, kteří by se ocitli ve zvláště tíživé rodinné nebo osobní situaci. Pro takové

nenadále případy jsou v rezervním fondu alokovány finanční prostředky na pomoc zaměstnancům, které jsou přidělovány na základě rozhodnutí vedení společnosti.

Projekt „Totální odpadové hospodářství“ (TOH)

Projekt „Totální odpadové hospodářství“ byl ve společnosti XY založen v roce 2006 a jeho základním cílem je systematické interní odborné vzdělávání zaměstnanců společnosti. Jedná se o rozvoj oblasti znalostního managementu společnosti, ve které se v pravidelných cyklech interně školí zaměstnanci zejména v prohloubení obchodních, legislativních a technických znalostí. Cílem je kvalitně obsáhnout všechny znalosti a provázanosti obchodních aktivit na technickou stránku zajištění odstraňování odpadu na jednotlivých technologiích. Obchodníci, tzv. poradci pro ekologii musí tedy zvládnout a obsáhnout nejen obchodní dovednosti, ale i znalost legislativních povinností a technický proces služby na všech technologiích.

Interními lektory jsou zaměstnanci společnosti tzv. garanti služeb z řad nejlepších obchodníků a techniků společnosti.

Projekt se speciálně věnuje i nově příchozím zaměstnancům, pro které je přichystán „TOH-LIGHT“, ve kterém obdrží základní penzum znalostí o společnosti a jejich službách.

Projekt „Young Talents“

Společnost XY má nastaven pro své talentované a perspektivní zaměstnance projekt „Young talents“, ve kterém vybraní zaměstnanci absolvují sadu nadstandardních školení zejména na podporu rozvoje osobnosti a projektového charakteru. Následně pracují na speciálním ročním projektu, který na konci obhajují před generálním ředitelem společnosti a svými konzultanty a oponenty.

Projekt „Liberálně manažerský systém“

Cílem a přínosem projektu je zapojení všech zaměstnanců do budování liberálního řízení společnosti tak, aby na konci projektu všichni pracovali v systému řízení, který je motivuje zejména k vlastní vyšší angažovanosti. Konkrétní úkoly, které jsou řešeny z úrovně projektu, jsou např. hledání a podpora efektivnějších pracovních postupů, snížení administrativní zátěže, zlepšení kultury komunikace, školení manažerů v řízení lidí, odstranění stresových faktorů ad. Předpokládaný dopad projektu je i na celkovém zvýšení

výkonnosti firmy, která zpětně podporuje větší jistoty pro zaměstnance. Snaha o zvýšení angažovanosti zaměstnanců je považována společností za konkurenční výhodu, která ji zároveň posunuje dále v koncepci trvale udržitelného rozvoje.

Interní komunikace společnosti XY

Interní komunikace, vč. komunikace krizové je ve společnosti XY řízena vnitřním předpisem a z pohledu dopadu na zaměstnance firmy je věnována pozornost zejména následujícím aspektům:

- dostatku dostupných informací o dění ve společnosti pro všechny zaměstnance,
- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů,
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování zaměstnanců, vč. zajištění jejich stability a loajality.

Hlavní důraz je kladen na přenos informací prostřednictvím osobní komunikace i s ohledem na silné procentní zastoupení zaměstnanců pracujících v dělnických profesích v provozech společnosti.

Společnost XY využívá následující nástroje interní komunikace (elektronické, tištěné):

- Interní memoranda – elektronické informace,
- XY biweekly – informační elektronický čtrnáctidenník,
- XY Magazín – tištěný občasník pro zaměstnance,
- XY Zelený růst – tištěný pololetník /primárně určený pro zákazníky,
- XY Intranet – elektronický portál,
- XY nástěnky – pro zaměstnance pracující v provozech,
- XY e-kiosky – elektronické portály pro zaměstnance ve vybraných provozech,
- XY Dobrý zaměstnavatel – měsíční tištěný letáček v příloze plošného benefitu pro zaměstnance umístěný ve stravenkách – personalizovaná rozesílka,
- XY brožurka pro nové zaměstnance – tištěná,
- XY Facebook.

7.3 Interní průzkum společnosti XY

7.3.1 Příprava a realizace kvalitativního výzkumu

Pro získání odpovědí na stanovené výzkumné otázky byl připraven a realizován interní kvalitativní marketingový výzkum formou rozhovoru s vedoucími manažery jednotlivých divizí společnosti napříč regiony ČR.

Polostandardizované individuální rozhovory byly vedeny na základě předem sestaveného scénáře s 20-ti otázkami strukturovanými do dvou bloků. V prvním bloku zaměřeném na interaktivní marketing bylo cílem hloubkově rozebrat a detekovat místa vztahu zaměstnanců se zákazníkem, vč. jejich silných a slabých stránek, které mohou být vnímány jak ze strany zaměstnanců společnosti, tak ze strany zákazníka. Druhý navazující doplňkový blok byl v otázkách zaměřen na praktikovaný interní marketing a práci se zaměstnanci společnosti.

Dotazování se měli ke kladeným otázkám volně vyjádřit, v některých případech byly upřesněny ujasňující otázkou, která byla individuální a variabilní. Z tohoto důvodu dále nejsou v dotazníku uváděny. U prvního respondenta byl proveden pre-test na jehož základě byly dopřesněny jednotlivé otázky, zejména pak jejich pořadí.

Nástroj k záznamu šetření: Scénář kvalitativního výzkumu

Tématický blok č. 1 – Interaktivní marketing

Otázky tématického bloku:

- 1/ Který zaměstnanec přicházející do styku se zákazníkem společnosti je podle Vás nejdůležitějším prvkem v interaktivitě a budování vztahu se zákazníkem? Který moment v zákaznickém procesu podle Vás rozhoduje a je nejdůležitější?
- 2/ Jak vnímáte význam/důležitost zákazníka pro společnost? Je důležitější zaměřit se na udržení stávající klientely nebo rozšiřování nové?
- 3/ Jak si myslíte, že je důležitost zákazníka vnímána ze všech útvarů společnosti?
- 4/ Co si myslíte, že by měla naše společnost v rámci svých procesů zlepšit ve vztahu k zákazníkům?
- 5/ Co si myslíte, že nejlepšího může vnímat zákazník na naší společnosti?
- 6/ Co si myslíte, že nejhoršího může vnímat zákazník na naší společnosti?

- 7/ Jak vnímáte, že společnost komunikuje se zákazníky v rámci dosažení kvality služby a příp. reklamací?
- 8/ Jaké znáte projekty/nástroje externí komunikace a propagace směrem k zákazníkům? Které jsou podle Vás nejdůležitější?
- 9/ Myslíte, že zákazník má dostatek informací k nabídce společnosti?
- 10/ V čem si myslíte, že je z pohledu vztahu, oslovení a udržení zákazníka specifické odvětví odpadového hospodářství?
- 11/ Jaká kategorii MKT mixu je podle Vás nejdůležitější v udržení spokojenosti zákazníka?
- 12/ Myslíte si, že schází monitoring spokojenosti zákazníka naší společnosti? Jak by se měl podle Vás realizovat?
- 13/ Jaké pocity máte z dnešního trhu, co si myslíte, že je pro dnešní dobu v obchodě a v našem předmětu podnikání charakteristické?
- 14/ Kde jsou podle Vás slabá místa naší společnosti v celém obchodním procesu?
- 15/ Jaké pocity máte obecně? Jste v pohodě?

Tématický blok č. 2 – Interní marketing

Otázky tématického bloku:

- 1/ Jaké znáte projekty/ nástroje interní komunikace směrem k zaměstnancům?
- 2/ Co si myslíte, že zaměstnance v naší společnosti nejvíce motivuje k práci a loajalitě ke společnosti?
- 3/ Jak vnímáte přínos projektu XY Dobrý zaměstnavatel – organizace akcí a setkávání pro zaměstnance, soutěží, kafetérie?
- 4/ Jak vnímáte projekt TOH a školení zaměstnanců?
- 5/ Kde si myslíte, že jsou slabé stránky společnosti v práci se zaměstnanci?

Data výzkumu:

Realizátor: autorka této diplomové práce.

Termín: březen – duben 2015.

Respondenti: 12 vedoucích manažerů jednotlivých divizí společnosti a obchodních skupin.

Místo: pracoviště respondentů.

7.3.2 Cíl kvalitativního výzkumu

Cílem kvalitativního výzkumu bude najít a pojmenovat opakující se jevy, které se vyskytují v rámci reálně praktikovaného interaktivního a interního marketingu společnosti a vztahy mezi nimi. V rámci výzkumu budou analyzovány vztahy, závislosti a příčiny těchto jevů a následně vyhledány společné charakteristiky, na jejichž základě bude možné do jisté míry zobecnit výsledky výzkumu. Jejich hlavním přínosem bude poznání a větší vhled do zkoumané reality.

7.3.3 Analýza a vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Odpovědi na kladené výzkumné otázky přinesly následující informace a výsledky výzkumu, které budou východiskem pro návrh reálného projektu vedoucího k posílení strategie interaktivního marketingu ve společnosti XY.

Tématický blok č. 1 – Interaktivní marketing

1/ Který zaměstnanec přicházející do styku se zákazníkem společnosti je podle Vás nejdůležitějším prvkem v interaktivitě a budování vztahu se zákazníkem. Který moment v zákaznickém procesu podle Vás rozhoduje a je nejdůležitější?

Z odpovědí dotazovaných k první otázce vyplývá, že klíčovými zaměstnanci v přímém kontaktu a procesu budování vztahu se zákazníkem jsou:

- Obchodníci a poradci pro ekologii – klíčoví zaměstnanci zejména v procesu získávání nového zákazníka, budování vztahu a udržení zákazníka stávajícího. Obchodníci rovněž hrají důležitou úlohu v rámci vyřizování reklamací služby, řeší příp. chyby v zajištění procesu či kvality služby. Jsou v průběžném kontaktu se zákazníkem.
- Řidiči nákladních vozidel – zaměstnanci dělnické profese. Realizují koncovou službu nakládky a svozu odpadů u zasmluvněných zákazníků, se kterými jsou v denním kontaktu. V pozitivním případě mohou ovlivnit hodně okolností v rámci realizace samotné služby. Komunikují se zákazníkem o praktických věcech, příp. umí zákazníka i odborně vychovávat, aby odpady dobře třídil a připravoval. Negativně může ovlivnit vztah se zákazníkem svým špatným chováním, příp.

vzhledem a nedbalým výkonem služby. Tvoří vizitku služby společnosti XY u zákazníka.

- Dispečeri – zaměstnanci provozu společnosti, kteří zajišťují logistiku a koordinaci zakázek služby u zákazníků. Jsou v denním kontaktu se zákazníky, většinou formou telefonní komunikace. Obchodníci a dispečeri se zákazníkem nejvíce komunikují.

Další zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem:

- Pracovníci call center – linky zákaznické péče. Centrální operátorka a prodejci v regionálních call centrech jsou v denním kontaktu s potencionálními i stávajícími zákazníky formou telefonické komunikace.
- Správci provozu, technici, příp. jiní odborní specialisté dle typu zakázky. Mají občasný kontakt se zákazníkem v rámci řízení a správy provozu situovaného přímo u zákazníka, např. u služby outsourcingu, sanační zakázky, apod.
- Vedoucí manažeři společnosti, obchodu, marketingu jsou v občasném kontaktu se zákazníkem, při osobních návštěvách zákazníka a rovněž v rámci společenských zákaznických setkání a dnů otevřených dveří.
- Asistentky a fakturantky obchodu, které připravují smlouvy a faktury pro zákazníky, jsou rovněž v občasném telefonním kontaktu se zákazníkem.

2/ Jak vnímáte význam/důležitost zákazníka pro společnost? Je důležitější zaměřit se na udržení stávající klientely nebo rozšiřování nové?

Všichni dotazovaní hodnotili význam zákazníka pro společnost jako klíčový. Z odpovědí vyplývá, že není možno podcenit ani udržení stávající klientely, ani získávání nové. Za mírně důležitější však považují zaměřit se na stávající zákazníky jejich stabilizaci s možností rozšiřování nabídky služby. Získání nového zákazníka hodnotí jako obtížnější i nákladnější činnost než udržení stávajícího zákazníka, které dotazovaní hodnotili jako relativně snadné. Zákazníci obecně neradi mění společnost poskytovatele služeb v OH.

3/ Jak si myslíte, že je důležitost zákazníka vnímána ze všech útvarů společnosti?

Pohledem dotazovaných zejména korporátní zaměstnanci nevnímají dostatečně důležitost zákazníka a obtížnou práci v jeho získání a udržení. Obecně byl prezentován názor, že by

proaktivní zákaznické zaměření celé společnosti mělo být posíleno, aby obchodní kroky byly podporovány ze všech útvarů. Dotazovaní viděli rovněž rezervy ve vnímání důležitosti zákazníka v samotných divizích, a to zejména v jejich provozních částech.

4/ Co si myslíte, že by měla naše společnost v rámci svých procesů zlepšit ve vztahu k zákazníkům?

Podle dotazovaných by měla společnost posílit komunikaci svých zaměstnanců na všech úrovních vztahu se zákazníkem. V přímé komunikaci byl akcentován větší důraz na otevřenost, profesionalitu a osobnější přístup k zákazníkovi a realizaci řízené zpětné vazby vyhodnocení obchodního vztahu se zákazníkem. Dotazovaní dále poukazovali na to, že společnost by měla být vstřícnější a pružnější vůči požadavkům a představám svých zákazníků a snažit se neustále zlepšovat servis.

V této otázce byla opakovaně zmiňována ze strany dotazovaných vnitřní byrokracie společnosti, která ztěžuje a zpomaluje procesy a vztah k zákazníkům i k dodavatelům v tendrování zakázek.

5/ Co si myslíte, že nejlepšího může vnímat zákazník na naší společnosti?

Dotazovaní se shodovali na technologické vybavenosti, stabilitě společnosti její odborné profesionalitě a šíři a komplexnosti nabídky služeb. Také hodnotili „šikovné“ zaměstnance na všech místech kontaktu se zákazníkem.

6/ Co si myslíte, že nejhoršího může vnímat zákazník na naší společnosti?

Odpovědi dotazovaných na otázku se profilyvaly do následujících oblastí:

- nepružnost a slabá flexibilita společnosti,
- neplnění slibů a domluv poskytnutých zákazníkovi,
- špatné materiálové zázemí oproti konkurenci, zejména nedostatek techniky a kontejnerů, příp. personálu a mnohdy špatný vzhled a údržba,
- příp. nejednotnost v nabídkách a zajištění kvality obchodních a technických služeb napříč společností a divizí.

7/ Jak vnímáte, že společnost komunikuje se zákazníky v rámci dosažení kvality služby a příp. reklamací?

Reklamace jsou dle odpovědí dotazovaných ve většině případů řešeny velmi individuálně obvykle prostřednictvím obchodníka. Byla zmíněna slabá opora v kvalitní interní směrnici, která by nabízela srozumitelný postup řešení reklamací. Konkrétních reklamací na kvalitu služby však není uplatňováno mnoho, proto dle dotazovaných nepředstavují ve vztahu k zákazníkovi větší problém.

8/ Jaké znáte projekty/ nástroje externí komunikace a propagace směrem k zákazníkům? Které jsou podle Vás nejdůležitější?

Dotazovaní prokázali velmi dobrou znalost externích nástrojů komunikace. Za nejdůležitější a zároveň neefektivnější nástroj komunikace směrem k zákazníkům považují osobní setkávání a přímou komunikaci se zákazníky v rámci obchodních činností, nebo odborných a společenských setkání organizovaných společnostmi – event marketingu a dnů otevřených dveří.

9/ Myslíte, že zákazník má dostatek informací k nabídce společnosti?

Dotazovaní se shodně domnívají, že ano. Pro konkrétní vylepšení poukázali na možnosti sjednotit či částečně standardizovat prezentaci služeb prostřednictvím nabídky obchodníků, zvýšit tak kvalitu nabídky a posílit odbornost obchodníků a jejich schopnost objasnění nabídky služeb zákazníkovi.

10/ V čem si myslíte, že je z pohledu vztahu oslovení a udržení zákazníka specifické odvětví odpadového hospodářství?

Dotazovaní se shodovali na potřebě vysoké odbornosti a znalosti služeb a jejich technologických postupů. Rovněž zmiňovali specifikum, že služba v odvozu odpadů je bohužel oproti jiným typům služeb vnímána některými zákazníky na okraji jejich zájmu. Obchodní specifikum je rovněž na výkupu materiálu druhotných surovin, ve kterém společnost na vstupu platí surovinu svému zákazníkovi.

11/ Jaká kategorii marketingového mixu je podle Vás nejdůležitější v udržení spokojenosti zákazníka?

U této otázky bylo nutno dotazovaným blíže osvětlit skladbu marketingového mixu ve službách. Shodovali se však na prioritě lidského faktoru a vazbě zaměstnanec-zákazník, která však vždy musí být podložena cenou. V druhé řadě to byla distribuce/logistika, materiálové zázemí a portfolio služeb.

12/ Myslíte si, že schází monitoring spokojenosti zákazníka naší společnosti? Jak by se měl podle Vás realizovat?

Zde dotazovaní zaujímají mírně rozdílný postoj. Někteří se domnívají, že je nutné spokojenost zákazníka monitorovat, někteří jí důležitost tolik nepřikládají. Všichni se však shodují na nejvhodnějším formě prostřednictvím osobního setkání se zákazníkem se zpětnou vazbou. Všichni zamítli nevhodnost stávající dotazníkové formy monitoringu, která je jak ze strany zákazníka, tak obchodníka vnímaná jako formalita a nemá patřičnou vypovídající hodnotu.

13/ Jaké pocity máte z dnešního trhu, co si myslíte, že je pro dnešní dobu v obchodě a v našem předmětu podnikání charakteristické?

Dotazovaní se shodli na silném konkurenčním boji na trhu s vysokým tlakem na cenu. Zároveň byl detekován návrat k nelegálnímu nakládání s odpady ze strany některých konkurenčních firem. Jako charakteristický prvek dnešní doby byl rovněž specifikován nedostatek mladých lidí, kteří by měli zájem zabývat se obchodní činností v odvětví odpadového hospodářství a vypracovali si patřičnou odbornost i obchodní kvalitu.

14/ Kde jsou podle Vás slabá místa naší společnosti v celém obchodním procesu?

Zde se dotazovaní zejména shodovali na nedostatku kompetentních obchodníků se schopností prodat službu. Schází školení personálu v obchodních dovednostech a zaměření na posílení obchodní komunikace. V externím marketingu byla zmiňována slabá plošná propagace značky a aktivit společnosti.

15/ Jaké pocity máte obecně? Jste v pohodě?

Dotazovaným byl položen, mezi přechodem bloků otázek interaktivního a interního marketingu odlehčující dotaz na jejich vlastní pocity. Všichni je většinou hodnotily jako kladné, jsou ve společnosti spokojeni a v pohodě.

Tématický blok č. 2 – Interní marketing

1/ Jaké znáte projekty/ nástroje interní komunikace směrem k zaměstnancům?

Dotazovaní vyjmenovali většinu nástrojů interní komunikace společnosti XY a prokázali jejich znalost. Několikrát zmínili akcent na osobní komunikaci mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými.

2/ Co si myslíte, že zaměstnance v naší společnosti nejvíce motivuje k práci a loajalitě ke společnosti?

Zde byla zmiňovaná celá řada motivací, zejména mzda a stabilita společnosti. Rovněž byl zmiňován perspektivní obor a firma, slušné zacházení se zaměstnanci a příjemné pracovní prostředí.

3/ Jak vnímáte přínos projektu XY Dobrý zaměstnavatel – organizace akcí a setkávání pro zaměstnance, soutěží, kafetérie?

Přínos projektu byl hodnocen všemi dotazovanými pozitivně vzhledem k zaměření na zaměstnance společnosti a jeho význam pro společnost. Zaměstnanci projekt dobře znají, jeho výstupy jsou dobře komunikovány a má stabilní tým.

4/ Jak vnímáte projekt TOH a školení zaměstnanců?

TOH je vnímán ze strany dotazovaných jako důležitá součást společnosti, která však jede bez vyhodnocení potřeb školení a jejich zpřesnění a zasloužila by si revizi zejména

v oblasti posílení praktické části a prezentace ukázek. Mělo by do něj být (na úkor poslouchaných přednášek) zakomponováno více interaktivity, hry a kreativity.

5/ Kde si myslíte, že jsou slabé stránky společnosti v práci se zaměstnanci?

Zde byl dotazovanými opakovaně zmiňován špatný nábor nových zaměstnanců, nejsou aktivně vyhledáváni mladí potenciální lidé. Personální obsazení je pokrýváno až v případě personálních propadů. Dále byla zmiňována komunikace a zpětná vazba, posílení zejména osobní komunikace a plnění slibů. Plošný monitoring spokojenosti zaměstnanců byl realizován naposledy před cca osmi lety. Poukázáno bylo na další problém, které dotazovaní vnímali jako podceněné – např. valorizace mezd, krátká dovolená, standardy zaměstnanců.

7.3.4 SWOT analýza kvalitativního výzkumu, závěry

SWOT analýza strukturovaně vyhodnocuje získané informace prostřednictvím kvalitativního výzkumu, které budou východiskem pro projektovou část v návrhu posílení interaktivního marketingu ve společnosti XY.

Silné stránky

- stávající technologická vybavenost společnosti
- šíře a komplexnost nabídky služeb společnosti
- velikost, stabilita a profesní odpovědnost společnosti
- nové projekty a aplikace moderních odborných trendů v oblasti OH do praxe

Slabé stránky

- flexibilita v zajištění služeb a vnitřní byrokracie
- nedostatek materiálového prostředí a jeho špatný vzhled oproti konkurenci – technika /kontejnery
- aplikace řízeného zákaznického přístupu, měření zákaznické spokojenosti a potřeb
- cross-selling – schopnost rozšíření objednávek nabídkou souvisejících služeb

- nedostatek zkušených obchodníků, slabá odbornost a rozdíly v kvalitě zajištění obchodních služeb napříč regiony

Příležitosti

- zavádění nových technologií a inovací jako exkluzivní konkurenční výhody
- částečná standardizace obchodních služeb pro posílení profesionalizace
- nastavení řízených vztahů se zákazníky pro vyšší efektivnost a úspěšnost prodeje
- cross-selling u zákazníků s růstovým potenciálem a posílení nabídky přidanou odbornou hodnotou
- relativně snadné udržení stávajícího zákazníka
- komunikace nové značky společnosti ve vazbě na trendy OH a budoucnost planety

Hrozby

- stárnoucí společnost
- ztráty zákazníků v důsledku neplnění slibů – zpoždění služeb, nepružnosti v zajištění požadavků zákazníka, špatný stav techniky v provozech zákazníka
- mezery v interní i externí komunikaci v procesu zajištění služby
- pružnost v zajištění služeb konkurence (i nekalé), dostupnější a kvalitnější technika konkurence
- silnější masová reklama značky konkurentů

Cílem praktické části této diplomové práce bylo ve vazbě na odborná teoretická východiska realizovat analýzu dosavadního interaktivního marketingu a jeho slabých a silných stránek, a získat tak odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

Z realizovaného sběru dat ze sekundárních zdrojů a primárního kvalitativního šetření vyplývají následující závěry:

Výzkumná otázka 1/

Jak je vnímán vedoucími zaměstnanci/zástupci jednotlivých útvarů význam/důležitost interaktivní vazby zaměstnanců na zákazníka? Kde jsou slabá a silná místa procesu v interaktivním (příp. externím) marketingu?

Závěr

Provedené šetření potvrdilo, že je vedoucími zaměstnanci obecně chápán význam zaměstnanců a důležitost interaktivní vazby na zákazníka. Výzkum však prokázal, že v praxi důležitost zákazníka není vnímána ze všech rovin společnosti ve stejné intenzitě. Slabší vnímání důležitosti bylo hodnoceno zejména z roviny korporátních úseků společnosti.

Šetření detekovalo klíčové zaměstnance, kteří jsou v přímé interaktivní vazbě na zákazníka společnosti. Těmi jsou zejména obchodníci, dispečeri a řidiči nákladních vozidel společnosti.

Provedené šetření jednoznačně prokázalo důležitost budování vazby a vztahu se zákazníkem zejména prostřednictvím osobního prodeje. Silná místa jsou z tohoto pohledu zejména v hodnotě skupiny profesně starších, odborně a obchodně zdatných obchodníků, naopak slabá místa jsou v nedostatečném náboru mladých perspektivních zaměstnanců a jejich vyškolení do patřičné odborné úrovně.

Slabým místem je rovněž stávající kvantitativně prováděný monitoring spokojenosti zákazníka, který není systémově řízený a byl označen ve vnímání zákazníků i zaměstnanců jako formalita bez větší vypovídající hodnoty.

Z pohledu externího marketingu je silným místem nastavená koncepce event marketingu „LC TOUR“ sestávající z odborné a společenské části a setkávání se zákazníky. Slabé místo ve srovnání s konkurencí je v masové reklamě a plošné propagaci značky a aktivit společnosti.

Dotazovaní poukazovali na občasná slabá místa v komunikaci v rámci týmů zaměstnanců zajišťující realizaci výkonu služby u zákazníka. Jako hrozbu ve vztahu k zákazníkovi identifikovali nedodržování slibů ve vazbě na zákazníka, které může vést až k hrozbě jeho ztráty.

Výzkumná otázka 2/

Jakými strategickými přístupy/nástroji lze zefektivnit vztah mezi firmou, jejími zaměstnanci a zákazníky?

Závěr

Realizované šetření ze strany dotazovaných přineslo pouze jednotlivé náměty, které by mohly při jejich komplexním projektovém uchopení a následné aplikaci v praxi společnosti posílit vztahy zejména s klíčovými zákazníky společnosti. Dotazovaní se většinou zaměřovali na nástroje v obchodním procesu společnosti, tj. práci a školení obchodníků, částečnou standardizaci nabídky služeb a změnu stávajícího dotazníkového měření zákaznické spokojenosti.

Poznatky, které přinesl sběr dat a výstupy kvalitativního výzkumu této diplomové práce ukázaly, že vstupní cíl definovaný v zadání práce spočívající v návrhu projektu interní komunikace bude účelné přehodnotit a koncepčně rozšířit.

Výzkumná data byla autorkou diplomové práce dále využita pro zpracování projektu návrhu strategie a nástrojů, které povedou k posílení interaktivního marketingu společnosti poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 NÁVRH PROJEKTU INTERAKTIVNÍHO MARKETINGU PRO SPOLEČNOST „XY“

8.1 Zdůvodnění projektu, cílové hodnoty

Předkládaný projekt si klade za cíl, ve vazbě na odborná teoretická východiska a realizovanou analýzu, navrhnout koncept, projektový postup a nástroje, jejichž aplikací poskytovatel služeb v odpadovém hospodářství posílí a rozvine strategii interaktivního marketingu v oblasti předmětu svého podnikání.

Zdůvodnění projektu – metoda SPIN

S – Situace

Poskytovatel služeb v odpadovém hospodářství disponuje silným technologickým zázemím a vybaveností i širokou nabídkou služeb pro zákazníky. Jedná se o silného a stabilního hráče na poli podnikání v odvětví. Pohybuje se v konkurenčním prostředí trhu, na kterém panuje soupeření a silná konkurence profesionalizovaných společností, které jsou charakteristické malou diferencovaností nabídky služeb. Na vývoj situace na trhu mají silný dopad i pohyb a praktiky nekalé konkurence.

Celková produkce odpadů má v období let 2002–2014 stagnující až mírně klesající trend a podobný trend v odvětví je predikován i do výhledu dalšího období.

Z pohledu komunikace a vazby na zákazníka a v jeho udržení hrají silnou roli zejména stabilita, profesní odpovědnost společnosti a osobní prodej. Důraz je položen na udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky. Z pohledu marketingu vztahů je osobní prodej a samotná přímá realizace služby vykonaná zaměstnanci společnosti nejvýznamnějším přímým interaktivním kontaktem se zákazníkem a zároveň momentem pravdy.

P – Problém

Jako problém bylo v rámci výzkumu detekováno slabé využití plného potenciálu široké nabídky služeb společnosti. Důvodem je slabá plošná odbornost obchodníků, zvláště nováčků, kteří se nedokážou správně dotazovat zákazníka na jeho potřeby tak, aby následně byli schopni navrhnout rozšíření nabídky služeb v řešení na míru. Zároveň společnost nedostatečně realizuje zpětnou vazbu a měření spokojenosti zákazníků. Nedokáže tak předem odhalit ani slabá místa, ani potřeby zákazníků dříve, než by došlo

k případnému selhání a zákazník by změnil z důvodu nespokojenosti dodavatele. Jako problém se zároveň ukazuje nekonzistentnost úrovně nabídky ve všech regionech republiky. Z pohledu zajištění samotné služby je pak problém v nepružnosti zajištění služeb a požadavků zákazníka způsobené vnitřní byrokracií a občasným neplněním slibů, které obvykle vyplývají z nedostatečných kapacit techniky, personálu, příp. chybné komunikace mezi zaměstnanci v procesu zajištění služby. Problémem je rovněž nestejně vnímání důležitosti zákazníka ze všech rovin útvarů a pracovních pozic společnosti.

I – Implikace

Jestliže společnost nevyužívá plný obchodní potenciál a možnosti nabídky svých služeb, pak snižuje svoje potenciální obchodní výsledky a potažmo aktivní konkurenceschopnost na trhu. Jestliže společnost systematicky neřídí vztahy a nevyhodnocuje spokojenost svých zákazníků a jejich potřeb, nedokáže předem odhalit a eliminovat svoje slabá místa dříve, než by zákazník začal chtít měnit z důvodu nespokojenosti dodavatele. Nestejně vnímání důležitosti zákazníka ze všech rovin útvarů a pracovních pozic společnosti vede k „brzdám“ v procesu reakce na poptávku a zajištění nabídky a realizace služby.

N – Nutnost

Z výše uvedených důvodů je nutno zpracovat návrh projektu na strategické posílení dovedností oblasti managementu a řízeného vztahu se zákazníky a relačního marketingu s cílem lépe porozumět zákazníkům a identifikovat jejich konkrétní potřeby. Dále je nutností doplnit řízené a strukturované měření zákaznické spokojenosti. Souběžně je třeba nastavit nová centra komunikace v rámci zajištění promptní reakce pro zajištění potřeb zákaznické péče.

Cílová hodnota projektu

Na základě zdůvodnění projektu a detekovaných potřeb společnosti je stanovena upravená cílová hodnota projektu spočívající v návrhu strategie a nástrojů, které povedou k posílení interaktivního marketingu společnosti poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství.

Pro dosažení cílové hodnoty byly stanoveny tři dílčí koncepce a jejich cíle:

- 1/ Koncepce rozvoje managementu vztahu s klíčovými zákazníky

Cíl: Posílení dovedností v oblasti managementu vztahu se zákazníky.

2/ Nastavení nového systému měření spokojenosti a potřeb zákazníků.

Cíl: Strukturované zjištění spokojenosti a potřeb klíčových zákazníků pro posílení customizace a cross-selling.

3/ Nová síť call center společnosti „back office“ zákaznická péče

Cíl: Sjednocení a zefektivnění činnosti obchodu v obsluze skupin zákazníků s malým obratem. Informační střediska zákaznické péče obchodu divizí pro všechny skupiny stávajících i potenciálních zákazníků.

Očekávané přínosy projektu

- maximalizace prospěchu z každého zákazníka a posílení dlouhodobých vztahů s klíčovými zákazníky,
- nový funkční a řízený systém měření zákaznické spokojenosti a zpětné vazby,
- uplatnění cross-selling rozšířené nabídky služeb u zákazníků za současného posílení obchodní vazby na zákazníka,
- sjednocení a zefektivnění činnosti obchodu v obsluze skupin zákazníků s malým obratem,
- posílení image a úrovně dostupnosti informací pro zákazníky i širší veřejnost.

Postup návrhu projektu v rámci diplomové práce

Projekt bude navržen jako sada tří koncepcí, v rámci každé z nich bude zaměřen na návrh postupu v jednotlivých krocích a na návrh nového (příp. úpravu stávajícího) marketingového nástroje.

Koncepce se budou vzájemně prolínat a společně budou sledovat naplnění hlavní cílové hodnoty, kterou je posílení strategie a nástrojů interaktivního marketingu a vazby zaměstnanců na zákazníka společnosti.

Bude stanovena personální odpovědnost za projekt, jeho dílčí koncepcí, vč. časového harmonogramu, rizik projektu a návrhu doprovodné interní komunikace.

8.2 Koncepce rozvoje managementu vztahu s klíčovými zákazníky

Cíl koncepce

Cílem koncepce rozvoje řízení vztahu se zákazníky je zaměření na posílení dovedností v oblasti managementu vztahu se zákazníky společnosti způsobem, který povede k lepšímu cílení nabídky služeb, lepšímu porozumění klíčovým zákazníkům a identifikaci jejich konkrétních potřeb. Cílem je nastavit systém pro budování **dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky** posílením maximalizace zisku z každého zákazníka.

Cíl je zároveň definován jako myšlenkový posun ve dvou rovinách:

- v rovině přechodu od tradiční obchodní nabídky služby k řízení vztahů se zákazníky,
- v rovině přechodu od myšlení založeného na službě k myšlení orientovanému na schopnosti a rozvoj partnerství.

Projekt navrhuje posílit dovednosti v oblasti managementu vztahu s klíčovými zákazníky prostřednictvím rozvíjení jejich „hodnoty“.

Nástroj řízení vztahu se zákazníky – CRM

Vhodným nástrojem řízení vztahů se zákazníky je informační software CRM (*Customer Relations Management*), který má společnost poskytovatele zaveden v rámci manažerského informačního systému, ale aktivně jej využívá pouze z malé části.

Projekt navrhuje přistoupit ke vstupnímu auditu nastaveného systému i procesů software a jeho následnému rozvoji a využití z následujících hledisek:

- rozšíření manažerských a obchodních činností o oblast vztahů se zákazníky vytvořením „aktivního“ informačního systému klíčových zákazníků,
- stanovení zákaznického přístupu na základě indikátorů „hodnoty vztahu“ (zákaznická portfolia se speciálním zákaznickým přístupem),
- identifikace a řízení obchodní činnosti a jejího reportingu, vč. nákladů na podporu prodeje k udržení a posílení vztahů se zákazníky.

Navrženo je pět hlavních indikátorů definice „hodnoty“ vztahu s klíčovými zákazníky:

- obrat a ziskovost vztahu,

- trvání vztahu,
- pevnost vztahu, vč. spokojenosti zákazníka,
- potenciální hodnota,
- referenční hodnota.

Postup nastavení koncepce řízení vztahu se zákazníky

Krok 1/

Identifikace vybraného segmentu klíčových zákazníků a nastavení zákaznických portfolií segmentovaných podle hodnoty vztahů. K portfoliím bude navržena speciální struktura zákaznického přístupu v obchodní práci a marketingové komunikaci. Navržena jsou následující zákaznická portfolia:

- portfolio s potřebou ochrany – zákazníci a vztahy nejvyšší priority,
- portfolio s potřebou rozvoje – využití potenciálu zákazníka a cílené uplatnění cross-selling,
- portfolio s potřebou změny – nespokojení zákazníci, zákazníci s obchodním propadem.

Krok 2/

Nastavení řízení zákaznických dat v rámci stávajícího systému CRM, tj. nástroje software pro rozšíření manažerských aktivit o oblast vztahů se zákazníky:

- aktualizace dat informačních složek zákazníků (kontaktní údaje, obchodní objem, cena, typ služby),
- přechod od databázového marketingu k přímému marketingu (aktivní obchodní procesy, informace využívány v přímé obsluze zákazníka),
- informace o situaci zákazníka (postoje, názory).

Krok 3/

Nastavení zákaznického přístupu k jednotlivým portfoliím, vč. plánování práce obchodníků a zpětného reportingu dat obchodních výstupů.

8.3 Systém měření spokojenosti a potřeb zákazníků

V rámci kvalitativního výzkumu byl ve společnosti vybraného poskytovatele služeb sledován stávající stav měření zákaznické spokojenosti. Společnost má v rámci managementu integrovaného systému řízení nastaven formát měření zákaznické spokojenosti, a to formou kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníku.

Vnitřní předpis výzkumu spokojenosti byl označen jako nedostatečný pro novou zákaznickou orientaci, a to zejména z důvodu nevhodné formy kvantitativního dotazníkového šetření. U většiny zákazníků se neshledává zájmem, vyplňují jej pouze formálně, tedy po jeho následném vyhodnocení nemá vypovídající hodnotu.

Cíl koncepce

Cílem koncepce je navrhnout strukturované zjištění spokojenosti a potřeb klíčových zákazníků, které bude zákazníky akceptováno a jehož cílem je detekovat a následně eliminovat slabá místa v procesu služby. Zároveň je cíleno na posílení dlouhodobého vztahu se zákazníkem prostřednictvím cross-selling a rozšíření nabídky a realizace služeb.

Nástroj měření zákaznické spokojenosti – klíčoví zákazníci

V rámci projektu je navržen nový systém měření zákaznické spokojenosti, který je založen na osobním jednání se zástupci vybraného segmentu klíčových zákazníků. Nástrojem pro měření zákaznické spokojenosti bude nově nastavený kvalitativní výzkum na základě předem připraveného scénáře.

Návrh programu jednání:

Program jednání bude sestávat ze dvou částí. V první části bude zástupci společnosti poskytovatele služeb v OH prezentován dosavadní průběh a zhodnocení spolupráce se zákazníkem (roční). Současně bude představen cílený návrh možnosti rozšíření nabídky služeb na míru potřeb zákazníka, příp. nabídka jiné odborné spolupráce.

V druhé části bude realizován kvalitativní výzkum zákaznické spokojenosti, který bude veden formou polostandardizovaného rozhovoru dle předem připraveného scénáře. Jeho realizaci budou zajišťovat příslušní obchodníci, u zákaznické skupiny s nejvyšší prioritou za účasti oblastního manažera obchodu, příp. ředitele příslušné divize společnosti XY.

Na závěr jednání bude zákazníkovi předán dárek s ekologickou tematikou jako poděkování za spolupráci a realizovaný výzkum spokojenosti.

Postup v nastavení koncepce měření zákaznických potřeb a spokojenosti**Krok 1/**

Příprava prezentace zhodnocení a rozšíření spolupráce mezi společností zákazníka a společností poskytovatele

Formát: .pwp prezentace v částečně standardizovaném formátu.

Obsah prezentace:

- přehled využitých služeb (obrat společnosti / klíčové momenty spolupráce),
- nabídka rozšířených služeb na míru, příp. jiné odborné spolupráce, např. odborné poradenství v oblasti ŽP.

Krok 2/

Příprava kvalitativního výzkumu formou polostandardizovaného rozhovoru se zákazníkem

Délka trvání: 0,5 -1 hod.

Dotazovaný: osoba společnosti zákazníka smluvně pověřená vztahem se společností XY

Návrh scénáře kvalitativního rozhovoru se zákazníkem

1/ Jak jste spokojeni se zajištěním služeb naší společností, splnily Vaše očekávání?

2/ Co si myslíte, že by mohla či měla naše společnost v rámci svých procesů zlepšit?

Uveďte prosím příklad.

3/ Co nejlepšího vnímáte jako zákazník na dodaných službách a spolupráci s naší společností? Uveďte prosím příklad.

4/ V čem bychom Vám mohli být dále nápomocni v rámci procesu obsluhy a zajištění služeb v OH nebo v oblasti trvale udržitelné spotřeby a výroby a ŽP?

5/ Jak vnímáte nabízené odborné partnerství naší společnosti?

6/ Jak jste byli spokojeni s/se realizovaným sponzoringem, odborným a společenským setkáním, odborným bulletinem, společensky odpovědnou aktivitou ze strany společnosti? (dle konkrétně uplatněného nástroje)

Krok 3/Individuální vyhodnocení výzkumu spokojenosti, tvorba závěrů s identifikací možnosti posílení spolupráce se zákazníkem

Na základě realizovaného setkání bude provedeno vyhodnocení výstupů jednotlivých jednání s výzkumným šetřením. Za vyhodnocení a naplnění dojednaných opatření nebo rozšíření nabídky služeb pro zákazníka společnosti bude zodpovídat příslušný manažer obchodní skupiny.

Krok 4/Plošné vyhodnocení kvalitativního výzkumu spokojenosti zákazníků

Pro rozvoj řízených zákaznických vztahů bude provedeno souhrnné analytické vyhodnocení kvalitativního průzkumu, které bude analyzovat získaná data z pohledu jednotlivých zákaznických portfolií, příp. na míru stanovených segmentů. Cílem bude identifikovat u vybraných segmentů v rámci dotazovaných oblastí průzkumu opakované jevy, na jejichž základě bude stanoveno plošné opatření pro jednotlivé zákaznické segmenty. Následně budou dle výsledků vyhodnocení upraveny obchodní procesy.

Segmentace zákazníků:

- dle regionu / dle divize,
- dle předmětu podnikání zákazníka,
- dle bonity zákazníka.

Za plošné analytické vyhodnocení bude zodpovídat manažerka oddělení marketingové komunikace. Z výstupů budou vyvozeny souhrnné závěry a doporučení směrem k managementu společnosti.

Postup v krocích č. 1 až č. 3 bude realizován v rámci osobního setkání se zákazníkem s četností jedenkrát v kalendářním roce. Krok č. 4 bude realizován s četností jedenkrát za uplynulý kalendářní rok.

Nástroj měření zákaznické spokojenosti – „D“ skupiny zákazníků

U segmentu stávajících zákazníků nižších zákaznických skupin s malým obratem bude aktualizován formát kvantitativního šetření formou dotazníku. Realizován bude jedenkrát ročně dle stávajících postupů nastavených vnitřním integrovaným systémem řízení, a to prostřednictvím prodejců call center společnosti. Zodpovědnost za vyhodnocení výzkumu bude jednotná jako u klíčových zákazníků společnosti.

8.4 Nová síť call center „back office“ zákaznické péče

Společnost XY v současné době zahájila pilotní provoz nové komunikační sítě call center, která z deseti regionálních míst poskytuje informace o společnosti a jejích službách pro zaměstnance, zákazníky a širší veřejnost. K jejímu provozu využívá vlastní zelenou telefonní linku a vnitřní informační systém. Obsluhu zajišťují částečně asistentky společnosti a částečně prodejci v call centru.

Cíl koncepce

Hlavním cílem návrhu koncepce je sjednotit a zároveň zefektivnit obchodní činnost obsluhy skupin zákazníků s malým obratem, tzv. „D“ zákazníků, a to prostřednictvím prodejců call center, kteří budou obsazeni ve všech nových call centrech společnosti.

Tzv. prodejci „back office“ zákaznické péče převezmou kompletní obsluhu skupiny „D“ zákazníků, u kterých služba nevyžaduje přímý osobní kontakt. Cílem je zefektivnit a zrychlit obsluhu telefonní a elektronickou cestou a zároveň odtížit obchodníky „front office“ společnosti, kteří vykonávají přímou obchodní službu u vyšších skupin zákazníků.

Součástí koncepce je zpracování obchodního požadavku zákazníků z telefonní a elektronické sítě přes modul CRM. Plánovaná koncepce rovněž navrhuje rozšíření informačních služeb sítě call center na kontaktní informační střediska zákaznické péče pro všechny skupiny stávajících i potenciálních zákazníků.

Nástroj koncepce nové sítě call center

Nástrojem nové sítě call center je již instalované technické prostředí nové telefonní sítě s ústřednou, jejímž prostřednictvím zaměstnanci vyřizují informační a obchodní požadavky služeb.

Postup nastavení obchodního provozu sítě call center

Krok 1/ Příprava obchodní metodiky

- Stanovení metodiky obchodního procesu obsluhy zákazníků v síti call center navazující na obchodní proces ve společnosti.
- Koordinace obchodního procesu s nastavení procesu v modulu CRM.
- Stanovení popisu pracovní pozice - prodejce v call centru.
- Spuštění pilotního provozu obchodní sítě call center.

- Rozšíření stanišť sítě a technického vybavení do provozních částí společnosti.

Krok 2/ Propagace a komunikace

Společně s telefonní sítí bude zpracována i nová aplikace elektronické poptávky a propagace služeb prostřednictvím webových stránek poskytovatele služeb v OH.

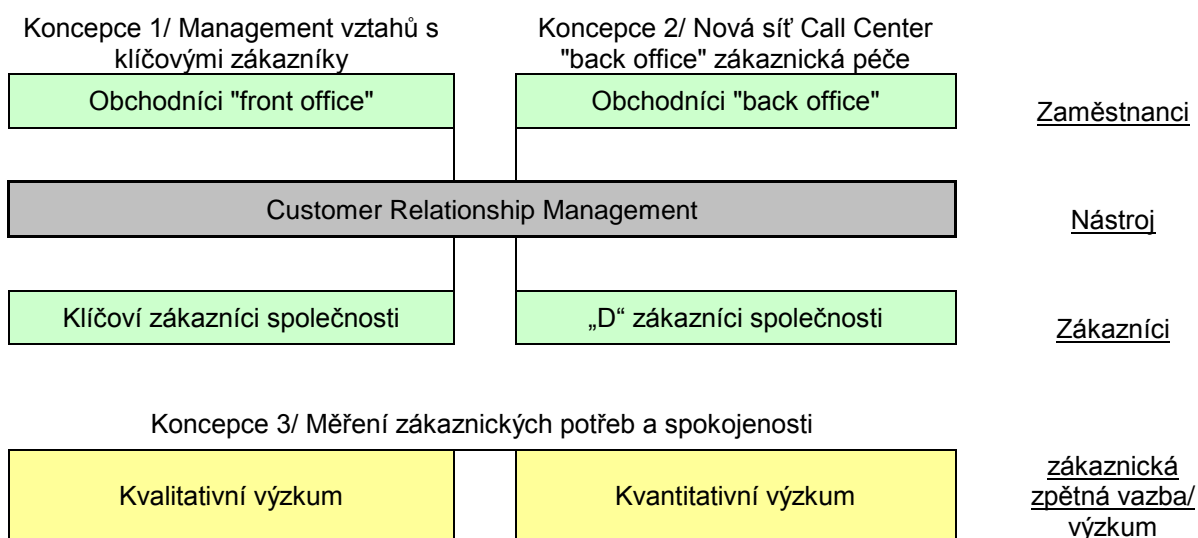
V tomto kroku bude provedeno:

- Nastavení a spuštění nové aplikace elektronického portálu objednávek přes webové stránky portálu.
- Spuštění odborné poradny na webových stránkách.
- Aktualizace referencí jednotlivých služeb, vč. krátkých propagačních videí služeb.

Krok 3/ Audit činnosti call center

Projekt navrhuje pravidelný audit činnosti call center formou mystery shoppingu, který bude kontrolovat a vyhodnocovat obchodní činnost a komunikaci prodejců sítě call center. Na základě jeho výstupů a doprovodných analytických dat bude systematicky rozvíjena obchodní práce s „D“ zákazníky prostřednictvím sítě call center společnosti XY.

8.5 Schéma propojení koncepcí obchodní strategie



Obr. č. 11 – Provázanost koncepcí strategie interaktivního marketingu

[vlastní zpracování]

8.6 Odpovědnost za projekt

Předkládaný projekt, který posílí strategii interaktivního marketingu u poskytovatele služeb v odpadovém hospodářství, sestává ze tří dílčích koncepcí. Jejich obsah bude podrobně rozpracován v jednotlivých akčních plánech projektů, které budou dále podrobně realizovány v rámci samotného know-how společnosti. Odpovědnosti za jednotlivé koncepce jsou v rámci projektu navrženy následovně:

Koncepce rozvoje managementu vztahu s klíčovými zákazníky

Projektový a metodický tým:

Vedoucí týmu: manažerka marketingové komunikace – zodpovědnost za koncepci a projekt rozvoje managementu vztahu se zákazníky.

Členové týmu: zástupce obchodního ředitele – oblast obchodní metodiky,
dva vybraní oblastní manažeři obchodu – oblast obchodní metodiky,
manažer IT oddělení – oblast podpory funkcionalit v software CRM,
tři vybraní prodejci pro ekologii – zajištění testování procesu.

Konzultant: generální ředitel – oblast obchodní metodiky.

Oponent: vybraný ředitel divize – oblast obchodní metodiky.

Interní kontrola: interní auditor – vstupní audit a systém kontrolního řízení.

Nastavení nového kvalitativního systému měření spokojenosti a potřeb zákazníků

Projektový tým:

Vedoucí týmu: vybraný manažer obchodní skupiny - kandidát „Young Talents“ zodpovědnost za koncepci nastavení nového systému měření zákaznické spokojenosti.

Člen týmu: vybraný oblastní manažer obchodu – oblast návrhu prezentace a struktury a analýzy hodnocení obchodního vztahu.

Konzultanti: manažerka marketingové komunikace – oblast metodiky výzkumu,
vybraný oblastní manažer obchodu – oblast cross-selling.

Oponent: manažer informačního systému řízení.

Nová síť call center společnosti „back office“ zákaznické péče

Projektový tým:

Vedoucí týmu: manažerka marketingové komunikace – zodpovědnost za rozvoj projektu rozvoje obchodního procesu sítě call center.

Členové týmu: manažer pro bezpečnost a infrastrukturu – technické řešení a zajištění instalace rozšířené telefonní sítě call center,

manažerka pro analytiku – oblast obchodní metodiky,

manažer IT oddělení – oblast podpory funkcionalit v software CRM,

manažerka pro komunikaci – oblast firemní kultury a zásad komunikace po telefonu,

dva vybraní oblastní manažeři obchodu – oblast obchodní metodiky,

vybraný prodejce call centra – testování procesu.

Konzultant: generální ředitel – oblast obchodní metodiky činnosti call center.

Oponent: vybraný ředitele divize – oblast obchodní metodiky.

Interní kontrola: interní auditor – systém kontrolního řízení, soulad nefinančních procesů s metodikou informačního systému.

Celkovou odpovědnost za rozvoj strategie posílení interaktivního marketingu ve společnosti poskytovatele služeb v OH (sestavující ze tří koncepcí a následných projektů) ponese manažerka marketingové komunikace (autorka této diplomové práce).

8.7 Časový harmonogram**Období přípravy koncepcí:**

Koncepce 1 / Období přípravy: září 2015 – prosinec 2016

Koncepce 2/ Období přípravy: květen 2015 – březen 2016

Koncepce 3/ Období přípravy: duben 2015 – prosinec 2016

1/ Koncepce rozvoje managementu vztahu s klíčovými zákazníky

Tabulka I – Časový harmonogram koncepce rozvoje managementu vztahů

[vlastní zpracování]

	2015				2016			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Vstupní audit nastavení software CRM			x					
Identifikace vybraného segmentu klíčových zákazníků a nastavení zákaznických portfolií			x					
Vytvoření zákaznických portfolií (segmentovaných podle hodnoty vztahů)				x				
Nastavení řízení zákaznických dat v rámci stávajícího systému CRM, datová aktualizace systému					x	x		
Nastavení zákaznického přístupu k jednotlivým portfoliím					x			
Plánování práce obchodníků a zpětného reportingu dat obchodních výstupů						x		
Nastavení nákladů na podporu prodeje a cílené PR aktivity k jednotlivým portfoliím							x	
Pilotní provoz systému								x

2/ Nastavení systému měření spokojenosti a potřeb zákazníků

Tabulka II – Časový harmonogram nastavení systému měření spokojenosti zákazníků

[vlastní zpracování]

	2015				2016			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Příprava prezentace zhodnocení a možnosti rozšíření spolupráce		x						
Příprava kvalitativního výzkumu formou rozhovoru se zákazníky			x					
Příprava formátu individuálního vyhodnocení výzkumu spokojenosti			x	x				
Příprava formátu plošného vyhodnocení výzkumu společnosti					x			

3/ Nová síť call center společnosti „back office“ zákaznické péče

Tabulka III – Časový harmonogram nastavení nové sítě call center „back office“ zákaznické péče [vlastní zpracování]

	2015				2016			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Stanovení metodiky obchodního procesu obsluhy zákazníků call center		x						
Koordinace obchodního procesu s modulem CRM		x	x					
Spuštění pilotního provozu obchodní sítě call center			x					
Rozšíření sítě call center do provozních částí společnosti				x				
Nastavení aplikace objednávek přes webové stránky					x			
Nastavení a spuštění odborné poradny na webových stránkách						x		
Aktualizace referencí včetně nových propagačních videí služeb							x	
Audit činnosti call center, násl. proaktivní rozvoj obchodní činnosti								x

8.8 Finanční náklady

Finanční náklady budou definovány jako položky a součást jednotlivých akčních plánů nastavených koncepcí. Výše finančních nákladů se bude odvíjet z míry využití konkrétních nástrojů a způsobu jejich reálného zajištění (VŘ, externí či interní služba). Konkrétní návrh rozpočtu proto není součástí projektu této diplomové práce.

8.9 Rizika projektu

Z pohledu rizik projektu nastavení řízených vztahů se zákazníky se jako nejvýznamnější riziko jeví nepřijetí koncepce a práce v modulu CRM ze strany obchodníků společnosti. Pokud by systém nebyl plněn potřebnými daty, pak by scházel materiál k analytické práci, tj. validovaná data z procesu obchodní práce se zákazníky. Manažerské pokyny pro důslednou informační práci obchodníků v modulu CRM budou klíčovým momentem vedoucím

k úspěchu celého projektu. Prosazení cílů a postupu projektu bude náročné i vzhledem k tomu, že jedním z negativ vnímaných zaměstnanci je velká vnitřní byrokracie společnosti. Projekt bude muset být podpořen precizně zpracovaným akčním plánem, řadou reálných argumentů, finančních predikcí obchodních výkonů a cílenou komunikační strategií.

8.10 Interní komunikace

Realizovaný výzkum poukázal na slabá místa ve vnímání důležitosti zákazníka ze všech útvarů společnosti. V souladu s uvedenými koncepcemi projekt navrhuje připravit v rámci interní komunikace společnosti čtvrtletní projekt, který se zaměří na posílení filosofie, ve které je zákazník postaven do centra pozornosti.

Cílem komunikace bude vyzdvihnout a představit práci hlavních profesí společnosti, které přichází do styku se zákazníkem, a zároveň poukázat na potřebnou součinnost a týmovost v jednotném vnímání zákazníka všemi zaměstnanci společnosti.

Komunikaci odstartuje speciální tištěný magazín společnosti s titulem „MY a NAŠI ZÁKAZNÍCI – Společně čistíme svět“. Každé z profesí přicházející do styku se zákazníkem bude věnovaná samostatná stránka s ukázkou jejich práce a rozhovorem na téma časopisu s vybraným zástupcem profesní skupiny.

Prostřední dvojstrana bude akcentovat komplexnost a týmovost zaměstnanců celé společnosti v zajištění služeb pro zákazníka, jako nepřímou spoluúčasť na posilování strategie obchodu, servisu a komunikace celé společnosti.

Jednotlivým profesním sekcím se bude rovněž věnovat elektronický čtrnáctideník „biweekly“. V rámci projektu XY Dobrý zaměstnavatel bude navržena soutěž, která se speciálně zaměří na vybrané skupiny zaměstnanců a jejich přínosy v přímém kontaktu se zákazníkem.

ZÁVĚR

Interaktivní marketing je zajímavé a neotřelé téma, které přidává na významu vazbě a postavení zaměstnance a zákazníka v podnikání dnešní doby. Lidé, jejich osobní přístupy a postoje jsou ve službách jedním z klíčových aspektů úspěchu. Jejich význam je o to důležitější, oč více jsou servisní a odborné služby na vzestupu poptávky celé společnosti.

Sektor odpadového hospodářství a úzce související ochrana životního prostředí se dotýká každého z nás v denním životě. Produkujeme odpady, využíváme půdu, čerpáme vodu i energie při plné odpovědnosti zachování zdravého životního prostředí pro budoucí generace.

Cílem diplomové práce bylo pomocí sběru dat a výchozího interního průzkumu odhalit silná a slabá místa vztahu mezi zaměstnanci a zákazníky společnosti, která je poskytovatelem služeb v odpadovém hospodářství a zpracovat projekt interní komunikace k jejich posílení. Výstupy z provedeného výzkumu ve vybrané organizaci nasměrovaly projektové řešení do upravené cílové hodnoty v prospěch návrhu strategie posílení interaktivního marketingu. Hlavní přínos projektu spočívá v nastavení rozvoje řízených vztahů se zákazníky společnosti v zohlednění všech skupin zákazníků, vč. řízeného monitoringu jejich spokojenosti a potřeb. Jeho prostřednictvím by měla společnost dosáhnout upevnění loajality a rozšíření služeb u stávajících zákazníků, které se promítnou do navýšení obchodního zisku společnosti. Sekundárním přínosem této práce ve společnosti poskytovatele služeb je znovuotevření tématu vedoucí k posílení filosofie, ve které se zákazník ocitá v centru pozornosti všech zaměstnanců. Návrh strategie bude detailně dopracován v jednotlivých akčních plánech již v rámci samotného know-how podniku.

Komplexnost je v marketingu v sektoru odpadového hospodářství silný pojem. Vše souvisí se vším a jednotlivé aspekty se ovlivňují navzájem. V tom spočívá míra obtížnosti podnikání v tomto odvětví, které je do nemalé míry ovlivněno celospolečenským vývojem doby.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLOOM, P. N., HAYES T.J., KOTLER, P. *Marketing professional services: forward-thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits*. 2nd ed. Paramus, NJ: Prentice Hall, c2002, x, 422 s. ISBN 073520179x.
- [2] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2003, 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] GRÖNROOS, Ch. *Service Management and Marketing*. Second Edition. John Wiley&Sons Ltd. Chichester 2000, 386 s. ISBN-10: 0-471-72034-8.
- [4] HOLÁ, J. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- [5] CHUDÁREK, T. et al. *Odpadové hospodářství v praxi*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita a SITA CZ a.s., 2013. 120 s. ISBN 978-80-210-6601-4.
- [6] JUŘÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, [CD-ROM], 2014, 39 s. ISBN 978-80-7454-375-3.
- [7] KASHANI, K. et al. *Proč už neplatí tradiční marketing*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [8] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní Marketing*. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L. a SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [11] LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [12] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 168. ISBN 80-7169-813-X.
- [13] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, 216 s. ISBN 80-7179-887-8.
- [14] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Kvalifikační práce

- [15] VLČKOVÁ, I. *Uplatňování principů interního marketingu v řízení firem poskytujících IT služby v České republice*. Zlín, 2009. Disertační práce. Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně, Vedoucí disertační práce Josef Kubík. Dostupné z: <http://dspace.k.utb.cz/handle/10563/9281>.

Příspěvky v periodiku

- [16] ČERMÁK, Z. Služby – fenomén postindustriální společnosti. *Geografické rozhledy*, 1. vydání. Praha: Nakladatelství české geografické společnosti, 2011, č. 1, 21 stran, s. 2 – 3. ISSN 1210-3004.

Zákon a směrnice:

- [17] EUR – Lex, Access to European Union law. *Směrnice Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 98/2008 ze dne 19. listopadu 2008 o odpadech a o zrušení některých směrnic* [online] c2015 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z www: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32008L0098>
- [18] Ministerstvo životního prostředí České republiky. *Platná právní norma: Zákon č.185/2001 Sb. Zákon o odpadech a o změně některých dalších zákonů* [online] © 2008–2015 Ministerstvo životního prostředí [cit. 2015-03-21]. Dostupné z www: <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/d79c09c54250df0dc1256e8900296e32/8fc3e5c15334ab9dc125727b00339581?OpenDocument>

Internetové informační zdroje

- [19] Evropská komise. Zastoupení v České republice. *Větší růst díky lepší správě trhu a posílení služeb*. [online] [cit. 2015-02-07]. Dostupné z www: http://ec.europa.eu/ceskarepublika/press/press_releases/12_587_cs.htm
- [20] Ekonomický server ČTK. Finanční noviny.cz *HDP Česka se za 25 let nominálně zvětšil o více než 500 procent*. [online] [cit. 2015-02-10]. Dostupné z www: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/hdp-ceska-se-za-25-let-nominalne-zvetsil-o-vice-nez-500-procent/1131081>
- [21] Český statistický úřad. *Tržní služby – časové řady – základní finanční ukazatele – čtvrtletní – Klasifikace NACE* [online] [cit. 2015-02-12]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/trszfus_cr
- [22] Vítejte na Zemi..CENIA, multimediální ročenka životního prostředí. *Odpady v národním hospodářství* [online] c2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z www: http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=odpady_v_narodnim_hospodarstvi&site=odpady

- [23] European Commission – ENVIRONMENT. *Waste* [online] c2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z www: <http://ec.europa.eu/environment/waste/index.htm>
- [24] Vítejte na Zemi..CENIA, multimediální ročenka životního prostředí. *Produkce nakládání s odpady v ČR a EU* [online] c2015 [cit. 2015-03-19]. Dostupné z www: http://www.vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=porovnani_odpadoveho_hospodarsvti_v_cr_a_eu&site=odpady
- [25] Ministerstvo životního prostředí České republiky. *Plán odpadového hospodářství* [online] © 2008–2015 Ministerstvo životního prostředí [cit. 2015-03-21]. Dostupné z www: http://www.mzp.cz/cz/plan_odpadoveho_hospodarstvi_cr
- [26] Český statistický úřad. *Vývoj produkce odpadů v letech 2002-2013*. [online] c2015 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z www: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/trszfus_cr
- [27] ČAOH, Česká asociace odpadového hospodářství. *Ve zpracování odpadu patří ČR na špičku EU* [online] © 2012 Česká asociace odpadového hospodářství [cit. 2015-03-12]. Dostupné z www: <http://www.caoh.cz/odborne-clanky-a-aktuality/ve-zpracovani-odpadu-patri-cr-na-spicku-eu.html>
- [28] SITA CZ, Společně čistíme svět. *Oběhové hospodářství*. [online] c2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z www: <http://www.sita.cz/24980-obehove-hospodarstvi>
- [29] Wikipedie, Otevřená encyklopedie. *Interaktivita*. [online] c2015 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z www: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Interaktivita>
- [30] SCS.ABZ.CZ, Slovník cizích slov. *Pojem interaktivní*. [online] © 2005-2015 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z www: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/interaktivni>
- [31] proficomm, *Interní marketing*. [online] c2014 [cit. 2015-03-21]. Dostupné z www: <http://www.proficomm.cz/interni-marketing.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management
ČR	Česká republika
ČTK	Česká tisková kancelář
EA	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
OH	Odpadové hospodářství
PR	Public Relations
TOH	Totální odpadové hospodářství
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Graf č. 1 – Nárůst podílu zaměstnaných ve službách v české ekonomice [16]

Graf č. 2 – Srovnání celkové produkce odpadů na obyvatele, 2011 (t/obyv.) [24]

Graf č. 3 – Vývoj produkce odpadů v ČR v letech 2002 - 2013 [26]

Obr. č. 1 – Schéma činnosti v odpadovém hospodářství – zjednodušené [22]

Obr. č. 2 – Systém LF3T [5]

Obr. č. 3 – Hierarchie způsobů nakládání s odpady v EU [vlastní zpracování]

Obr. č. 4 – Cyklus oběhového hospodářství [28]

Obr. č. 5 – Vztahový trojúhelník marketingu služeb [15]

Obr. č. 6 – Organizační struktura společnosti XY [zdroj: společnost XY]

Obr. č. 7 – Struktura obrátu zákazníků dle odvětví za rok 2014 [zdroj: společnost XY]

Obr. č. 8 – Rozložení provozů společnosti XY [zdroj: společnost XY]

Obr. č. 9 – Struktura aktivní obchodní politiky společnosti XY [zdroj: společnost XY]

Obr. č. 10 – Nárůst počtu zákazníků společnosti XY v letech 2005- 2012 [zdroj: společnost XY]

Obr. č. 11 – Provázanost koncepcí strategie interaktivního marketingu [vlastní zpracování]

SEZNAM TABULEK

Tabulka I – Časový harmonogram koncepce rozvoje managementu vztahů

[vlastní zpracování]

Tabulka II – Časový harmonogram nastavení systému měření spokojenosti zákazníků

[vlastní zpracování]

Tabulka III – Časový harmonogram nastavení nové sítě call center „back office“
zákaznické péče

[vlastní zpracování]

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I – Kvalitativní výzkum – písemné záznamy průběhu 12-ti polostandardizovaných rozhovorů [vlastní elektronický záznam]