

Komunikační strategie pro zvyšování zákaznické loajality na B2B trhu

Bc. Veronika Jakubová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Jakubová**
Osobní číslo: **K21061**
Studijní program: **N0414P180005 Marketingová komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Komunikační strategie pro zvyšování zákaznické loajality na B2B trhu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu, uveďte specifika marketingové komunikace na průmyslových trzích.
2. Definujte cíle a výzkumné otázky diplomové práce.
3. Charakterizujte využívané nástroje pro komunikaci, analyzujte faktory ovlivňující loajalitu zákazníků a realizujte kvantitativní šetření.
4. S využitím výsledků analýz navrhnete vylepšení komunikační strategie se zákazníky a formulujte limity této strategie.
5. Zodpovězte výzkumné otázky a zhodnoťte cíle práce.

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

Seznam doporučené literatury:

- AGOSTINI, Lara a Anna NOSELLA, 2016. The central role of a company's technological reputation in enhancing customer performance in the B2B context of SMEs. *Journal of Engineering and Technology Management*. Elsevier B.V. 2016, č. 42. 1–14. ISSN 0923-4748.
- FORET, Miroslav, 2012. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. Vyd. 2. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. Vyd. 14. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2017. Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- PŘÍKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- WELLINGTON, Pat, 2010. Effective Customer Care. Vyd. 1. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-5997-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 3. dubna 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 6.4.2023

Jméno a příjmení studenta: VERONIKA JALUBOVÁ

.....
✓ podpis studenta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zákaznickou loajalitou na průmyslových trzích. V teoretické části jsou popsány základní poznatky z odborné literatury o spokojenosti a věrnosti zákazníků, budování vztahů se zákazníky a specifikách této oblasti v B2B. Praktická část se věnuje charakteristice a analýze komunikačních nástrojů, které využívá česká technologická firma při komunikaci se svými zákazníky. Kvantitativním dotazováním byla zjišťována spokojenost zákazníků této firmy. V praktické části jsou také analyzována sekundární data sledující faktory zákaznické spokojenosti a loajality v B2B. Na základě těchto zjištění jsou v projektové části navrženy úpravy komunikační strategie zaměřené na posilování věrnosti zákazníků.

Klíčová slova: komunikační strategie, zákaznická loajalita, spokojenost zákazníka, vztahy se zákazníky, B2B

ABSTRACT

The thesis examines customer loyalty in industrial markets. The theoretical part covers fundamental concepts from the literature on customer satisfaction and loyalty, building customer relationships, and specifics of this area in B2B. The practical part focuses on characterisation and analysis of communication tools used by Czech technology company when communicating with its customers. A quantitative survey was conducted to determine customer satisfaction of this company. Additionally, the practical section analyses secondary data that tracks the factors of customer satisfaction and loyalty in B2B. Based on these findings, modifications to the communication strategy aimed at strengthening the customer loyalty are proposed in the project part.

Keywords: communication strategy, customer loyalty, customer satisfaction, customer relationships, B2B

Děkuji především vedoucí mé práce, Ing. Radomile Soukalové, Ph.D., za konzultace a cenné rady, kterými přispěla ke zpracování této diplomové práce. Obrovský dík pak patří všem mým blízkým a kolegům za nekonečnou trpělivost s horskou dráhou emocí, které v posledních měsících museli čelit.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PÉČE O ZÁKAZNÍKA A JEJÍ MÍSTO V MARKETINGU	11
1.1 ZÁKAZNICKÁ SPOKOJENOST A VĚRNOST.....	11
1.1.1 Hodnota pro zákazníka.....	11
1.1.2 Spokojenost zákazníka	12
1.1.3 Zákaznická věrnost a loajalita	14
1.2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM A MARKETING VZTAHŮ	15
1.3 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM V B2B.....	17
1.5 NÁSTROJE PRO POSILOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V B2B.....	20
2 KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ POSILOVÁNÍ VZTAHŮ	27
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA B2B TRZÍCH	29
3.1 OSOBNÍ PRODEJ	29
3.2 PŘÍMÝ MARKETING.....	30
3.3 PUBLIC RELATIONS A KRIZOVÁ KOMUNIKACE	31
3.4 PODPORA PRODEJE	32
3.5 VELETRHY, REKLAMA A WOM MARKETING	32
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	34
4.1 TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	34
4.2 METODY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	35
4.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM NA B2B TRHU A VE SLUŽBÁCH	35
5 METODIKA PRÁCE	37
5.1 DEFINICE VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU A CÍL PRÁCE	37
5.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	37
5.3 METODIKA PRIMÁRNÍHO VÝZKUMU	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY V TECHNOLOGICKÉ B2B FIRMĚ	40
6.1 AKTUÁLNÍ KOMUNIKAČNÍ AKTIVITY SE ZÁKAZNÍKY	41
6.1.1 Technická podpora	41
6.1.2 Zákaznický portál.....	43
6.1.3 Zprávy zákazníkům	43
6.1.4 Analýza Centra nápovědy	44
6.1.5 Osobní prodej	45
6.1.6 Akce pro zákazníky	46
6.1.7 Analýza krizové komunikace	48
6.2 ZHDNOCENÍ KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT FIRMY	50

7	KVANTITATIVNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	51
7.1	FORMÁT A TESTOVÁNÍ DOTAZNÍKU	51
7.2	INTERPRETACE OTEVŘENÝCH OTÁZEK	52
7.3	ANALÝZA DAT Z KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	53
7.3.1	Portfolio služeb	53
7.3.2	Charakteristika a chování respondentů	53
7.3.3	Komunikace s Firmou	59
7.3.4	Celková spokojenost respondentů.....	61
7.4	SOUHRN ZJIŠTĚNÍ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	62
8	ANALÝZA FAKTORŮ ZÁKAZNICKÉ LOAJALITY.....	64
8.1	ROLE TECHNICKÉ REPUTACE VE ZVYŠOVÁNÍ ZÁKAZNICKÉ LOAJALITY	64
8.2	PODOBY IMAGE ZNAČKY VE VZTAHU K LOAJALITĚ ZÁKAZNÍKA	66
8.3	SROVNÁNÍ A INTERPRETACE ZÁVĚRŮ STUDIÍ	67
8.4	LIMITY ANALÝZY SEKUNDÁRNÍCH DAT	69
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	70
9	VÝCHODISKA PRO ÚPRAVU STRATEGIE.....	71
10	NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	72
10.1	TECHNICKÁ PODPORA	72
10.2	E-MAILY ZÁKAZNÍKŮM	74
10.3	ZÁKAZNICKÝ PORTÁL.....	76
10.4	MANUÁLY A NÁVODY	77
10.5	OSOBNÍ PRODEJ	78
10.6	AKCE PRO ZÁKAZNÍKY	80
10.7	KRIZOVÁ KOMUNIKACE.....	82
10.8	NÁKLADY NA ÚPRAVU KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT.....	83
10.9	EFEKTIVITA NÁVRHU.....	85
10.10	RIZIKA A LIMITY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ.....	85
11	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A CÍLE PRÁCE.....	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Akvizice zákazníka je v B2B sektoru zvláště náročná a nákladná. Jedná se o komplexní proces zahrnující řadu jednání i aktivitu několika pracovníků. Záruka, že firma celý proces uzavře podpisem smlouvy, přitom neexistuje. Pro společnosti je proto výhodnější a jednodušší přimět k nákupu zákazníka, který už jednou nákup uskutečnil.

Pravděpodobnost dalšího nákupu zvyšuje kvalitní, pravidelná a systematická péče a komunikace se zákazníkem. Ta jednak udržuje značku v povědomí klienta, jednak mu ukazuje, že je výjimečný. Péče o zákazníka může představovat i zásadní výhodu v jinak unifikovaném konkurenčním prostředí. Její význam je zcela zásadní pro B2B firmy. Na průmyslových trzích je nezbytné budovat tzv. vztahový marketing zahrnující nejen zákazníky, ale i obchodní partnery, dodavatele, akcionáře a další subjekty spolupracující s podnikem.

Tato práce se zaměřuje na problematiku vztahů se zákazníky a zákaznické loajality na poli průmyslových trhů, konkrétně poskytovatelů telekomunikačních a IT služeb. Dává si přitom za cíl upravit komunikační strategii sledované firmy tak, aby posilovala vztahy se zákazníky, a tedy i jejich věrnost.

Předmětem teoretické části jsou základní teoretické poznatky o tom, co vlastně lojalita zákazníků je a co ji utváří. V teoretické části je zmapována oblast vztahového marketingu, řízení vztahů se zákazníky, jejich specifika pro B2B trhy a nejúčinnější nástroje pro posilování vztahů, jež doporučuje odborná literatura.

Praktická část se věnuje analýze dosavadních komunikačních nástrojů české IT společnosti, primárnímu kvantitativnímu průzkumu, zaměřenému nejen na zjišťování spokojenosti zákazníků, a nakonec také analýze a interpretaci sekundárních dat dvou zahraničních studií. Na základě těchto poznatků bude v projektové části navržena komunikační strategie zaměřená na posilování věrnosti zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PÉČE O ZÁKAZNÍKA A JEJÍ MÍSTO V MARKETINGU

Péči se ve světě podnikání chápe proaktivní přístup ke komunikaci se zákazníkem a snaha vyjít vstříc jeho potřebám. Jedná se o interakci mezi zákazníkem a podnikem v průběhu procesu prodeje či poskytování služby. Často pojímá celý nákupní cyklus zákazníka od momentu pravdy (moment of truth), tedy prvního kontaktu s produktem či značkou, přes uskutečnění nákupu až po poprodejní aktivity.

Péče o zákazníka představuje soubor činností a procesů, které maximalizují zákaznicko-pohodlí a zkušenost s nákupem. Jestliže firma nereflektuje zpětnou vazbu zákazníků na průběh nákupu a nezajímá se o jejich dojmy a pocity, pak se zákaznickou péčí nezabývá (Wellington, 2010, s. 18–19). Podle Wellington (2010, s. 19) by péče o zákazníka měla splňovat zásady „PERFECT“, kde P zastupuje profesionalitu (professional), E výkonnost (efficient), R spolehlivost (reliable), F přátelskost (friendly), E expertízu (expert), C starostlivost (caring) a T důvěryhodnost (trustworthy).

Odborná literatura popisuje zákaznickou péči v tomto širším významu. Od 90. let 20. století ji ale chápe také úžeji, a to ve smyslu určitého synonyma pro poprodejní aktivity realizované po dokončení zákaznickova nákupu. Aktivity uskutečňované ve fázi „care“ obchodního schématu STDC (see, think, do, care) se staly nástrojem pro zákaznický orientovaný marketing a zvyšování kvality služeb, který posiluje zákaznickou spokojenost (Koskela, 2002, s. 6). Zákaznická péče tedy přímo souvisí se zákaznickou spokojeností, potažmo loajalitou a ovlivňuje je.

1.1 Zákaznická spokojenost a věrnost

Spokojenost definuje Kotler a Keller (2013, s. 164) jako pocit uspokojení nebo zklamání vycházející z porovnání reálného užitku produktu nebo služby s očekáváním. Vysekalová a kol. (2011, s. 69) pak chápou spokojenost jako vztah mezi očekávanou a získanou hodnotou. Kontinuálním dodáváním produktu vysoké hodnoty zákazníkovi se buduje jeho věrnost a loajalita (Koskela, 2002, s. 27).

1.1.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnotou pro zákazníka nemusí být nutně užitek produktu. Může jí být i kvalita produktu, jeho fyzická dostupnost, image, který zákazníkovi přináší, nebo doprovodné služby. Hodnota se tvoří až v mysli spotřebitele a je rovněž úzce spjatá s uspokojením potřeb. To, co

zákazník kupuje, se proto může výrazně lišit od toho, co si firma myslí, že prodává (Jakubíková, 2013, s. 56).

Současný spotřebitel je navíc vybaven velkým množstvím informací i nástroji pro jejich zjišťování. Snadno přístupné podrobnosti od firmách, technologiích, jejich parametrech a cenách umožňují zákazníkům velmi dobře vyhodnocovat nabídky různých firem (Jakubíková, 2013, s. 60).

Během rozhodovacího procesu zákazník zvažuje, co mu daný produkt přinese a co bude muset udělat proto, aby ho zakoupil, resp. použil. Právě celkové přínosy a celkové náklady pro zákazníka, přesněji rozdíl mezi nimi, tvoří jeho výsledné vnímání hodnoty.

Problematika hodnoty zákazníka je poměrně složitá a komplexní. V odborné literatuře se objevují různé specifikace, významy i názory na pojem hodnoty. Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 161) tvoří hodnotu celkové přínosy zahrnující přínosy image, personálu, služeb a výrobku, tj. ekonomické, funkční a psychologické přínosy. Do celkových nákladů pak patří náklady na energii, náklady psychologické, časové a peněžní (Kotler a Keller, 2013, s. 161). Srovnáním těchto kritérií vzniká jedinečná hodnota pro konkrétního zákazníka.

Jednotlivé atributy či kritéria přínosů a nákladů by neměly být nahlíženy obecně, ale vždy vnímány ve vztahu ke konkrétnímu produktu a povaze podnikání firmy. Právě proto se pro různé typy produktů liší (Lošťáková a kol., 2009, s. 49–50).

1.1.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníků se odvíjí od skutečnosti, jestli firma dokáže uspokojit jejich potřeby a přání. Spokojenost je neodmyslitelně spojena s očekávanou užitečností produktu či služby. Míra naplnění tohoto očekávání pak určuje další chování zákazníka (Soukalová, 2015, s. 31).

Rozvíjení zákaznické spokojenosti by mělo být primárním zájmem každé firmy. Zákazník je jediným prostředkem firem, který vytváří skutečný zisk. Tomuto faktu by měla odpovídat i organizační struktura podniku. Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 160) obracejí moderní společnosti tradiční organizační strukturu (Obrázek 1), ve které stojí na vrcholu pyramidy vrcholový management, naopak, aby veškeré činnosti podniku směřovaly k zefektivňování a zkvalitňování kontaktu se zákazníkem.

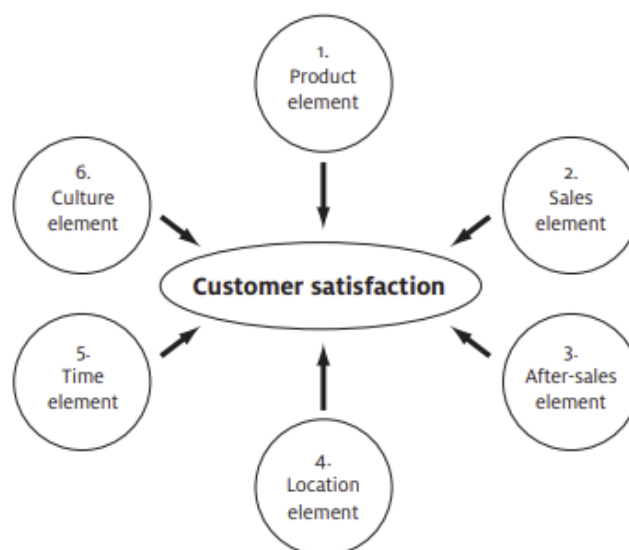
Na vrcholu pyramidy moderní organizace stojí zákazníci a druhou nejdůležitější roli představují zaměstnanci, kteří jsou se zákazníky v přímém kontaktu. Kotler a Keller umisťují

zákazníky rovněž podél obou bočních stran schématu moderní organizace, jelikož potřeby zákazníků mají znát i ostatní zaměstnanci na všech úrovních pyramidy.



Obrázek 1 Tradiční a zákaznický orientovaná organizace (Kotler a Keller, 2013, s. 160).

Spokojenost zákazníka ovlivňuje podle Wellington (2010, s. 6–15) celkem šest elementů, ze kterých sestává produkt firmy: produkt samotný, prodej, poprodejní služby, lokalita, čas a kultura. Každý z těchto elementů sehrává vlastní roli v rozhodovacím procesu zákazníka, přičemž ne každý je vědomý. Jednotlivé elementy mohou mít na rozhodovací proces větší či menší dopad, vždy ale působí ve vzájemné koexistenci, proto ani jeden nesmí být zanedbán.



Obrázek 2 Šest elementů ovlivňujících spokojenost zákazníka (Wellington, 2010, s. 7).

Míru důležitosti elementů, které ovlivňují spokojenost zákazníka, zjišťují firmy prostřednictvím průzkumů spokojenosti. Zjišťování spokojenosti probíhá ideálně v pravidelných intervalech, neboť úroveň spokojenosti není stálá a průběžné sledování odhalí případné změny a umožní firmám včas reagovat (Kotler a Keller, 2013, s. 165).

Z pohledu hodnotících škál, např. v rozsahu od 1 do 5, vybírají nejnižší hodnotu zpravidla zákazníci vykazující vyšší míru přechodu ke konkurenci. Hodnoty 2–4 volí ti, kteří jsou celkem spokojeni. Pouze zákazníci, kteří vyberou nejvyšší hodnotu, představují onu loajální, věrnou skupinu, jež nákup v budoucnu zopakuje a pravděpodobně bude o své spokojenosti informovat své okolí. Při analýze výstupů musí mít společnosti na paměti, že vysoká spokojenost zákazníka má případ od případu jiné motivátory (Kotler a Keller, 2013, s. 165).

Zlepšování hodnoty pro zákazníka, zjišťování zákaznické spokojenosti a úprava postupů či strategií v souladu s výsledky analýz je zásadní pro ziskovost podniku (Lošťáková a kol., 2009, s. 94).

1.1.3 Zákaznická věrnost a loajalita

Podobně jako hodnota pro zákazníka ovlivňuje zákaznickou spokojenost, tak spokojenost zvyšuje pravděpodobnost, že zákazník svůj nákup zopakuje (Koskela, 2002, s. 27). Tento hluboce zakořeněný emocionální závazek opakovaného nákupu, na nějž nepůsobí situační vlivy ani marketingové snahy, se označuje jako zákaznická loajalita (Kotler a Keller, 2013, s. 163).

Výsledky studie Chandrashekarana a kol. (2007, s. 160) potvrdily, že loajálními se stanou opravdu pouze ti zákazníci, kteří pocítují velmi silnou spokojenost, a to bez ohledu na to, jestli se jedná o B2C nebo B2B trh. Věrnost zákazníka však neovlivňuje jen spokojenost, ale i intenzita konkurenčního prostředí. Na méně konkurenčních trzích je tendence zákaznické loajality přirozeně vyšší navzdory nižší míře spokojenosti (Lošťáková a kol., 2009, s. 98). Určitou roli hraje také typ produktu, případně služby.

Někdy je zákazník věrný nikoli na základě spokojenosti či oddanosti podmíněné emocionálním přimknutím k podniku, ale kvůli určitému omezení. Kupříkladu vysokými náklady spojenými s přesunem k jinému dodavateli (Lam a kol., 2004). Tento aspekt zkoumal např. Yang (2015) u zákazníků telekomunikačních služeb v B2B sektoru na čínském trhu. Fenomén loajality založené na omezení je charakteristický spíše pro průmyslové trhy (Lam a kol., 2004).

Lošťáková a kol. (2009) uvádí, že na loajalitu zákazníka mají dopad: spokojenost, míra setrvání u podniku a ochota doporučovat produkty společnosti. Prostřednictvím těchto faktorů lze měřit index loajality zákazníka, tedy pravděpodobnost přechodu ke konkurenci. Index loajality spolu s úrovní spokojenosti pomáhá firmám třídit zákazníky do skupin a následně s nimi efektivněji, tj. diferencovaně, řídit vztahy (Lošťáková a kol., 2009, s. 100).

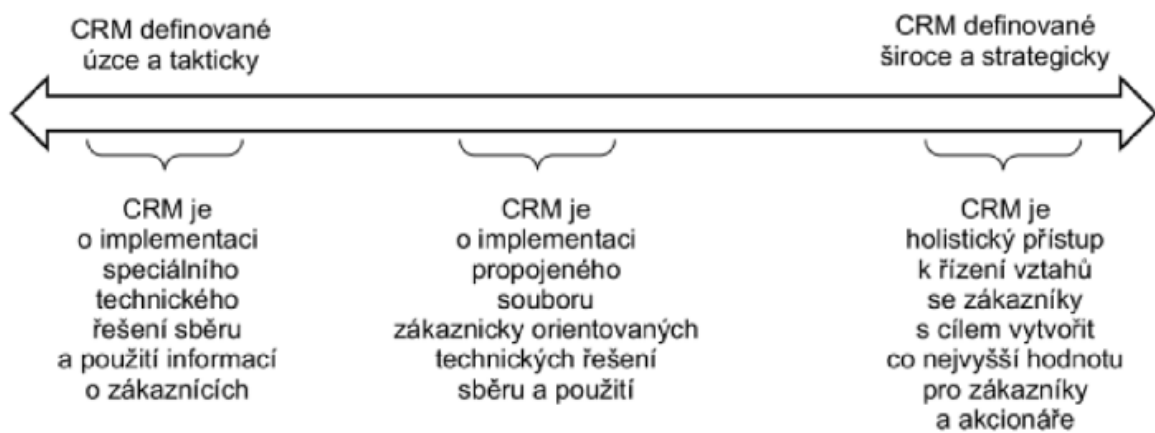
1.2 Řízení vztahů se zákazníkem a marketing vztahů

Pěstování či budování vztahů se zákazníky je označováno jako řízení vztahů se zákazníky (anglicky customer relationship management, zkráceně CRM). Podle Kotlera a Kellera (2007, s. 190–191) „maximalizace hodnoty pro zákazníka znamená pěstování dlouhodobých vztahů se zákazníky. [...] Jedná se o proces, spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech ‚styčných bodů‘, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků.“

Řízení vztahů se zákazníky, dále jen CRM, umožňuje firmám individualizovat nabídku pro uspokojení specifických potřeb jednotlivých skupin zákazníků za pomoci pečlivého sběru, evidence a analýzy dat. Společnosti tak snižují míru odchodovosti zákazníků, posilují jejich růstový potenciál a zvyšují jejich ziskovost (Kotler a Keller, 2007, s. 190–193). Právě ziskovost je hlavním cílem CRM. Management společnosti musí na základně shromážděných informací o zákazníkovi, spokojenosti a indexu loajality vyhodnocovat, které vztahy mají pro firmu největší hodnotu. V procesu je potřeba zohlednit i veškeré náklady, jež bude muset společnost vynaložit na rozvoj vztahů (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 26).

Se zkratkou CRM jsou spojeny různé softwarové nástroje určené pro snadnou evidenci a správu informací o zákaznících. V dnešní době už je ale CRM spíše strategickým nástrojem, který „zahrnuje hloubkovou syntézu strategické vize, pochopení hodnoty pro zákazníka a procesu jejího vyvážení v rámci celé hodnotové sítě¹, přizpůsobení informačního managementu a aplikace CRM nástrojů a poskytování vysoké kvality produkce, činností a služeb k plnému uspokojení potřeb a požadavků zákazníků,“ (Lošťáková a kol., 2017, s. 25).

¹ Hodnotovou síť představují všichni stakeholderi, subjekty a jejich vzájemné vztahy, jež spoluvytváří hodnotu pro zákazníka (Lošťáková a kol., 2017, s. 17).



Obrázek 3 Vývoj pojetí CRM (Lošťáková a kol, 2017, s. 25)

O rozvíjení vztahů se zákazníkem, který už nákup uskutečnil, si podle Lošťákové a kol. (2017, s. 12) říká zejména silně konkurenční prostředí. Od transakčního marketingu, jehož hlavním zájmem je samotný produkt a jenž byl běžnou praxí na přelomu milénia, se postupně upouští. Firmy se snaží nalézat konkurenční výhody a vytvořit pro své zákazníky takové prostředí, které je bude motivovat k dalším nákupům a povede ke zvyšování věrnosti.

Vztahový marketing

Koncepci zaměřující se na zákazníka, uspokojování jeho potřeb a vytváření pro něj atraktivních hodnot je nezbytné budovat hned na několika úrovních a podpořit ji pevnými vztahy s veškerými stakeholdery firmy – obchodními partnery, dodavateli, akcionáři, zaměstnanci, oborovými organizacemi a dalšími – v rámci hodnotové sítě. Podniky s dobře vybudovanou hodnotovou sítí, tzn. s účinnou a kvalitní kooperací s ostatními subjekty, budou svým zákazníkům umět poskytnout lepší rozšířený užitek, a s vyšší pravděpodobností tedy i obstojí nad svými konkurenty (Hakanen a Jaakola, 2012, s. 594). Takto široce pojaté řízení vztahů se nazývá vztahový marketing. Jeho cílem je poskytnout zákazníkovi komplexní řešení jeho potřeb zcela jedinečným způsobem (Lošťáková a kol., 2017, s. 12).

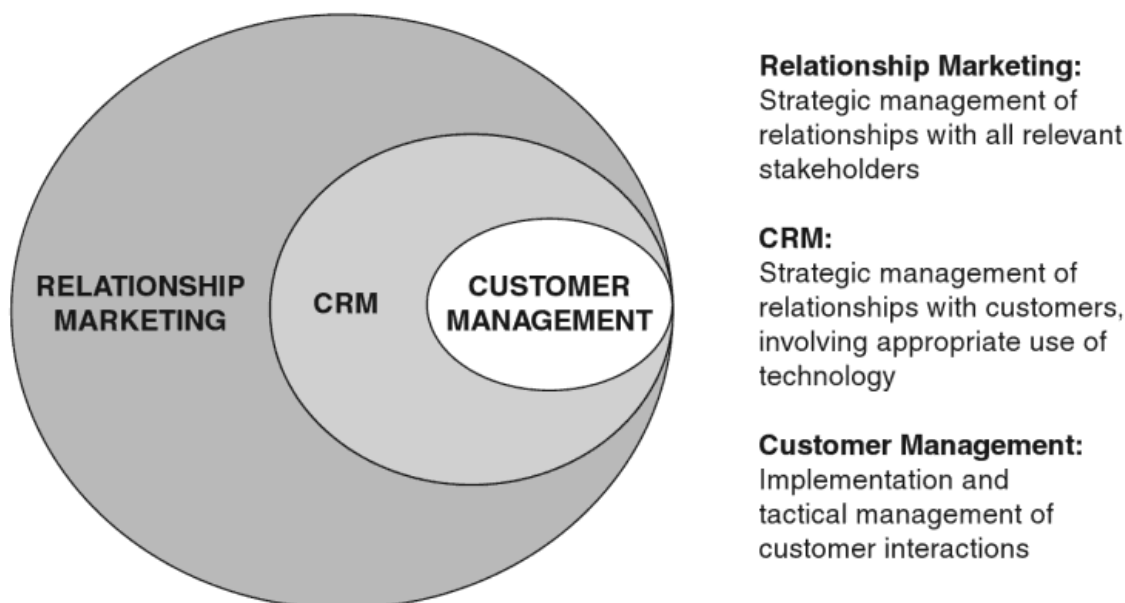
Rozmach vztahového marketingu pramení především z nízkého růstu poptávky. Vlivem zvyšující se vzdělanosti spotřebitelů, rozvoje sociálních médií a globalizace je většina trhů ve stádiu nasycení. Aby firmy mohly dodávat svým zákazníkům atraktivnější produkty než konkurence, musí do své strategie zavádět takové mechanismy, které identifikují vhodné vztahy s klíčovými stakeholdery a dlouhodobě je rozvíjí tak, aby podporovaly tržní hodnotu firmy (Lošťáková a kol., 2017, s. 20). Pokud tento vztah není oboustranně přínosný, je rovněž na místě jej ukončit.

Vztahový marketing zahrnuje nejen 4P (tedy produkt, cenu, distribuci a propagaci), ale podobně jako marketing služeb se rozšiřuje o pracovníky, procesy a služby zákazníkům. I proto přesahuje pomyslnou hranici marketingového oddělení a vyžaduje spolupráci prodejních a servisních funkcí podniku (Burnett, 2002, s. 3).

Na počátku každé strategie vztahového marketingu stojí hodnota. Stanovení hodnoty pro zákazníka pomáhá společnosti s identifikací nejen relevantních distributorů atp., ale především samotných zákazníků či jejich segmentů (Lošťáková a kol., 2017, s. 35).

Rozdíl mezi vztahovým marketingem a CRM

Z výše uvedeného je patrné, že vztahový marketing je pojem širší, který v podstatě zastřešuje CRM. Lošťáková a kol. (2017, s. 25) tyto pojmy rozlišují na základě definice Everta Gummessaona následovně: „marketing vztahů je forma marketingu založená na interakci uvnitř sítě vztahů, zatímco CRM se týká hodnot a strategií v rámci marketingu vztahů se specifickým důrazem na vztahy se zákazníky, které jsou dovedené až do praktické aplikace.“



Obrázek 4 Vymezení oblasti marketingu vztahů a CRM (Payne a Frow, 2013).

1.3 Budování vztahů se zákazníkem v B2B

Na B2B (anglicky business to business) nebo též průmyslových trzích realizují prodej podniky jiným podnikům. Předmětem prodeje jsou často technicky pokročilé či vysoce specializované produkty, které vyžadují zkušené a vyškolené prodejce. Právě obchodní zástupci

společností mají velký podíl na úspěchu či neúspěchu prodeje (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 227).

Průmyslové trhy jsou v porovnání s trhy konečných spotřebitelů komplexnější. Obsluha zákazníků v B2B prostředí je složitější, vyžaduje sofistikovanější přístupy a klade vysoké nároky na znalosti a dovednosti zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky (Šašek, 2016, s. 22).

Lošťáková (2005, s. 89–92) vymezila celkem osm trendů, jež lze pozorovat v oblasti řízení vztahů se zákazníky speciálně na B2B trhu:

1. komplexní vztahy – v B2B se vytváří vztahy na úrovni organizace, oddělení, skupiny a nakonec jednotlivců. Souvisí to se složitými rozhodovacími procesy, které jsou v porovnání s prodejem koncovému zákazníkovi delší a podílí se na nich hned několik pracovníků zákaznickova podniku. Úspěšné podniky musí umět identifikovat klíčové pracovníky zákaznickova podniku a interagovat se všemi podle toho, jakým způsobem se podílejí na obchodních rozhodnutích;
2. menší počet subjektů – společnosti neobchodují s tisíci či miliony zákazníků, ale pouze s desítkami, případně stovkami subjektů. Konkurenční prostředí je tvrdší a informace o zákaznících nelze dobře zobecnit. Firmy proto musí ke každému přistupovat individuálně;
3. poznávání podílu na výdajích zákazníka – podnik zákazníka je nutné poznávat na úrovni jeho příjmů a výdajů, zjišťovat, jaký význam má spolupráce s dodavatelem pro zákazníka a jaký je dodavatelův vliv v podniku. Tento postup se někdy nazývá také jako marketing založený na podílu u zákazníka;
4. vztahy na úrovni distribučních cest – distribuce musí být v B2B komplexní a představuje důležitou část hodnoty pro zákazníka, firmy proto s distributory budují strategická partnerství;
5. vzdělání a znalosti zaměstnanců – produktová portfolia průmyslových trhů se často vyznačují vysokou specializací a vyžadují podrobné i odborné znalosti obchodních zástupců a dalších kontaktních zaměstnanců. Firma musí umět svým zákazníkům poradit, poskytnout jim instrukce potřebné k využití produktu a pomoci s řešením případných problémů;

6. interaktivní komunikace – obousměrná komunikace mezi podnikem a všemi stakeholdery, podílejícími se na poptávkovém řetězci, může firmě zajistit konkurenční výhodu. Tato komunikace musí být založena na důvěře, a měla by proto působit autenticky.
7. nižší frekvence nákupů – produkty obchodované na B2B trhu jsou nákladné, jejich nákup je spíše nepravidelný a vyznačuje se delšími obdobími nečinnosti. Je v nejlepším zájmu firmy tato tichá místa vyplňovat vyjednáváním se zákazníkem a poskytováním podpory. Tyto aktivity posilují zákaznickou důvěru a zvyšují pravděpodobnost dalšího nákupu. Je vhodné zaměstnance podporovat k budování vztahů se stávajícími klienty odměňovací strukturou.
8. rozvoj a úspěch zákazníka – firmy pomáhající svým zákazníkům rozvíjet a řídit jejich podnikání vytvářejí nejsilnější vztahy se zákazníky, a to díky aktivní participaci zákazníka na tvorbě hodnoty pro něj samého.

Lošťáková (2005, s. 92) rovněž upozorňuje, že budování vztahů na průmyslových trzích musí probíhat v celém distribučním řetězci a začíná už u primárních surovin. Podle autorky „marketingová aktivita musí obsáhnout snahu o uspokojení diferencovaných potřeb všech členů řetězce v závislosti na perspektivách rozvoje těchto sítí.“

1.4 Atributy hodnoty pro zákazníka v B2B

Prohlubování vztahů je závislé na hodnotě pro zákazníka. Na B2B trzích má hodnota pro zákazníka také složku přínosů a nákladů, atributy těchto složek se ale od B2C trhů odlišují (Lošťáková a kol., 2009, s. 73).

Existuje několik možných přístupů k vymezení atributů přínosů pro podnik zákazníka. Podle Lošťákové a kol. (2009, s. 75) jsou atributy hodnoty vázány na atributy nabídky. Odrážejí se v produktech, personálu, obchodních podmínkách a jsou neoddělitelné od pocitů zákazníka. V tomto duchu Lošťáková a kol. (2009, s. 75–76) definuje čtyři typy atributů:

- atributy **užitku hmotného výrobku**, kam spadají technické a provozní parametry, estetické a humanitní parametry;
- atributy **užitku služeb** se týkají přístupu personálu (empatie, ochota, zdvořilost, kompetentnost atp.) a úrovně poskytování služeb;

- atributy **užitku celkové nabídky** se vztahují k individuálnosti a komplexnosti splněných parametrů nabídky, spadá sem ale i šíře produktů, flexibilita, stabilita kvality nebo technická a obchodní podpora;
- atributy **užitku firmy** a **emocionální užítky** jsou vázány na značku dodavatele, tedy její image a hodnotu, dále rozsah obchodních vztahů, zahrnuje i etické užítky. Právě osobní vztahy a hodnota značky nabývají podle Lošťákové na průmyslových trzích na významu.

Do nákladů zákazníka řadí Lošťáková a kol. (2009, s. 77–78) veškeré prostředky vynaložené na vyhledání nabídky, náklady na obstarání produktu, jeho financování, instalaci, provoz, údržbu, pojišťovací náklady, přidružené náklady (tj. náklady na položky zajišťující správný chod a využití produktu) a nakonec náklady na likvidaci produktu samotného či jeho dílčích součástí, např. obalů nebo provozního odpadu.

Existuje několik způsobů, jak hodnotu pro zákazníka zvyšovat. Z pohledu řízení vztahů se zákazníky popsal Burnett (2002, s. 82) čtyři způsoby, jimiž lze rozvíjet hodnotu pro zákazníka, přičemž všechny jsou postaveny na prohlubování vzájemných vztahů. Primárně jde o posilování důvěry pomocí návštěv, společných akcí, otevřené komunikace. Dále o tvorbu vstupních bariér pro konkurenci. Bariéry pro konkurenci představuje konkurenční cena, kvalitní produkt a hodnotová síť nebo společné plánování. Je potřeba pracovat také na výstupních bariérách pro zákazníka, a to např. dlouhodobými kontrakty, poskytováním technické či finanční podpory a školení. V neposlední řadě se vyplácí rozvíjet společné projekty podnikání.

Ve výsledku by firmy měly svým zákazníkům poskytovat komplexní řešení jejich potřeb (Lošťáková a kol., 2017, s. 41) v podobě nabídky, která integruje všechny prvky koncepce služby tak, aby vytvořily efektivní řešení v rámci hodnotové sítě (Hakanen a Jaakkola, 2012, s. 607).

1.5 Nástroje pro posilování vztahů se zákazníky v B2B

Lošťáková a kol. (2017, s. 50) sestavila na základě odborné literatury a za pomoci kvalitativních výzkumů realizovaných v B2B firmách několik nástrojů, resp. přístupů, kterými lze prohlubovat vztahy se zákazníky. Je nutné poznamenat, že tyto nástroje kolektiv autorů explicitně navrhuje pro podniky obchodující produkty určené k výrobní spotřebě. V obecném

pojetí se ale dají vztáhnout také na ostatní typy firem působící v B2B prostředí a v tomto duchu jsou popsány v následujících kapitolách.

1.5.1 Komplexní, inovovaný sortiment a kvalita produkce

Produktové portfolio, tedy sortiment, B2B podniky určitým způsobem charakterizuje a odlišuje je od konkurence. Jeho náplň musí reflektovat poptávku zákazníků a přizpůsobovat se jí, tzn., že vyžaduje neustálé inovace. Četnost inovací ovlivňuje rovněž zkracující se životní cyklus produktu². Při obměňování nebo rozšiřování produktového portfolio se vedle potřeb zákazníků pohlíží také na náklady, které s sebou nese vývoj, uvedení na trh nebo inovace produktu. Zásahy do sortimentu jsou na průmyslových trzích o to složitější, jelikož některé produkty vznikají ve spolupráci s partnery a dalšími dodavateli a změny se musí prosadit na úrovni hodnotové sítě (Lošťáková a kol., 2017, s. 50–52).

1.5.2 Kvalita produkce

Kvalita produktu zahrnuje všechny vlastnosti produktu, služeb, podpůrných systémů a personálu. Jádrem kvality jsou technické parametry produktu. Technické parametry musí odpovídat vývoji v oboru, reflektovat změny potřeb zákazníků a současně si držet stabilní úroveň, a to na úrovni jádra, základního, očekávaného, rozšířeného i potenciálního produktu.

Na průmyslových trzích je standardizace kvality klíčová především proto, že přímo ovlivňuje úroveň kvality podniku zákazníka. Kvalitu pomáhají zabezpečit jasně definované výrobní, pracovní i procesní postupy. I tady sehrávají důležitou roli výběr a kvalita dodavatelů a partnerů. Symbolem a zárukou kvality jsou pro zákazníka různé certifikace a normy, které dodavatel splňuje, v českém prostředí je to například norma ČSN EN ISO 9001 (Lošťáková, 2017, s. 60–62).

1.5.3 Šíře sortimentu B2B služeb

Služby jsou významným prostředkem pro vytvoření konkurenční výhody firem, jejichž primárním předmětem podnikání je hmotný produkt. Vzhledem k tomu, že se většina trhu nachází ve stavu nasycení, hledají společnosti nástroje pro diferenciaci, a tu lze dobře provést právě na úrovni služeb (Kotler a Keller, 2013, s. 393).

² Životní cyklus produktu představuje období od vývoje produktu až po jeho stažení z trhu. Životní cyklus produktu má pět fází – vývoj, uvedení na trh, růst, zralost a pokles. (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 51)

Služby se na B2B trhu dělí Lošťáková (2017, s. 75, podle Ellise, 2011, s. 243) na tzv. podpůrné a čisté. Ellis dále člení tyto služby na služby související s produktem (instalace, servis, školení), marketingové služby (výzkum trhu, služby reklamních agentur), profesionální služby (poradenství, účetní služby), informační služby (řízení zásob, dodavatelů) a finanční služby (nákup produktů, bankovníctví, řízení procesů).

Nejčastěji se ale služby rozdělují na předprodejní (struktura distribuce produktu, vstřícnost a nápomocnost obchodních zástupců společnosti během rozhodovacího procesu zákazníka), prodejní (proces vyřizování objednávky) a poprodejní služby (spojené s instalací, reakcí na stížnosti, opravy, zajištění náhradních dílů atp.) (Lošťáková, 2017, s. 76–78).

1.5.4 Kvalita služeb

V oblasti kvality služeb je klíčové zohledňovat typ zákazníka, s nímž firma obchoduje. Pro maloobchodní podniky je vedle kvality služeb důležitá i cena. Pro výrobní podniky naopak není cena tak zásadní, jako právě úroveň poskytovaných služeb. Úkolem firem je tedy identifikovat segmenty zákazníků, jejich požadavky, standardy a optimálně jim přizpůsobit konkurenceschopnou úroveň služeb (Lošťáková, 2017, s. 93).

Kvalita služeb se typicky hodnotí hmotnými atributy, pružností, důvěrou/jistotou, empatií a spolehlivostí (Ellis, 2011, s. 253). Aplikace těchto parametrů musí být uzpůsobena pro konkrétní poskytovatele a nastavovat se individuálně, aby zvyšovala spokojenost zákazníků a v návaznosti na to posilovala vztah i loajalitu. Mezi důležité faktory patří u některých typů služeb také odborná způsobilost a dostupnost služby. Často např. u služeb z oblasti IT je vyžadován nepřetržitý dohled a technická podpora, která neprodleně zareaguje na výpadek technologie (Lošťáková, 2017, s. 95–96).

Kvalita služeb se na rozdíl od hmotných produktů složitěji hlídá a vzniklé chyby je rovněž obtížné napravit. Kvalitu je možné řídit skrze kontaktní zaměstnance a také přizpůsobováním služeb na míru, dodávkou komplexních řešení odpovídajících nárokům podniku zákazníka, zjišťováním jeho spokojenosti a reakcí na zpětnou vazbu. V tomto směru je zásadní úzká kooperace a pravidelný kontakt se zákazníkem (Lošťáková, 2017, s. 98).

1.5.5 Partnerský přístup k obsluze zákazníka

„Partnerství je takový vztah mezi zákazníkem a dodavatelem který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. Toto partnerství pak zahrnují různě těsné formy spolupráce.“ (Lošťáková, 2017, s. 106) Partnerství mezi podniky nejlépe vzniká na

základně sdílení záměrů a informací. Vztahy založené na důvěře jsou podstatné nejen na úrovni zákazník–dodavatel, ale napříč hodnotovou sítí (Lošťáková, 2017, s. 106–107). V některých případech dochází i k tzv. outsourcingu, založenému na obchodním rozhodnutí převést část povinností na partnera a soustředit se na hlavní oblast podnikatelské činnosti. Hlavním motivátorem outsourcingu bývá snížení nákladů (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 154).

1.5.6 Kustomizace a flexibilita nabídky

Pokud mají firmy zvyšovat hodnotu pro zákazníka a posilovat vztahy, musí být připraveny reagovat na specifické požadavky. Toho dosáhnou díky spolehlivé a strategicky vybudované logistické síti, kvalitním technickým a technologickým vybavením, kapacitou skladovacích prostor a množstvím záložních komponent (Lošťáková, 2017, s. 119–124).

1.5.7 Cena produktů a služeb

Cena je jedním z nákladových atributů hodnoty pro zákazníka. Navzdory růstu důležitosti ostatních nefinančních atributů zůstává stále nejvýznamnějším prvkem, který určuje podíl společnosti na trhu i ziskovost podniku (Kotler a Keller, 2013, s. 421).

Podle Lošťákové (2017, s. 136) se význam ceny odvíjí od úrovně vztahu se zákazníkem. Například v transakčních vztazích sehraje cena důležitější roli v rozhodovacím procesu. Naopak ve vztazích založených na blízké spolupráci není cena hlavním rozhodujícím faktorem, ale může mít významný vliv na posilování vztahu.

Pro adekvátní nastavení ceny je klíčové, aby firma věděla, co vytváří hodnotu pro zákazníka, a pochopila, jestli se zákazník při nákupu řídí cenou, hodnotou nebo věrností. Aby zákazník akceptoval cenu produktu, musí produkt zahrnovat složky, které jeho hodnotu podpoří. Je vhodné nabídnout různé hodnotové a cenové varianty, které budou odpovídat různým typům zákazníků (Lošťáková, 2017, s. 137–138).

1.5.8 Marketingová komunikace

Marketingové komunikaci se ve větším rozsahu a podrobněji věnuje druhá kapitola. Na tomto místě jsou proto shrnuty pouze základní poznatky, které k tématu uvádí Lošťáková (2017).

Podle autorky je marketingová komunikace významným nástrojem pro tvorbu v zásadě až osobních vztahů na průmyslových trzích. Dnes je pro firmy zcela zásadní, aby využívaly

různých prostředků a kanálů pro komunikaci, a současně je sladily a praktikovaly tzv. integrovanou marketingovou komunikaci. Ta působí synergicky a sjednoceně napříč různými typy médií, jež se doplňují za účelem dosažení požadovaného výsledku u cílové skupiny.

B2B firmy využívají především komunikaci při osobním prodeji, přímý marketing, interaktivní marketing (kam spadá i online reklama), public relations, sponzoring, lobbying, marketing eventů, identity média, CSR aktivity, minority relations, péče o odbornou veřejnost a pěstování vztahů v rámci hodnotové sítě.

Pro řadu podniků působících na průmyslovém trhu je nepostradatelnou součástí komunikace také krizové PR, nebo též krizová komunikace, která se vypořádává s negativní publicitou, jež významně ovlivňuje firemní image³ (Lošťáková, 2017).

1.5.9 Speciální akce pro zákazníky

B2B firmám už tradiční vztahy, které vznikají na základě osobních jednání, mnohdy nestačí. Hledají proto nové způsoby, cesty a formy komunikace, jak získat výjimečné místo v očích zákazníka. Účinným nástrojem je tzv. event marketing (Lošťáková a kol., 2017, s. 161).

Hlavním úkolem event marketingu (organizování událostí) je spojit značku v mysli zákazníka s určitým emocionálním zážitkem, často neformálním nebo částečně neformálním, a prohloubit tak jeho vztah ke značce (Příkrylová a kol., 2019, s.128).

Eventem nebo událostí může být např. prezentační akce, konference, workshop nebo přednáška, den otevřených dveří nebo nějaká dobročinná akce. V poslední době, zvláště po pandemii covid-19 v letech 2020 a 2021, vzrostla popularita virtuálních eventů, ať už jde o prosté webináře nebo velké konference.

Akce jsou typicky interaktivní, zahrnovat mohou různé typy aktivit, podstatnou součástí je ale prezentace organizující firmy. Společnost na místě představuje zákazníkům své služby, demonstruje schopnosti, přístupy, know-how. Akce se využívají zejména v případě, kdy je potřeba zákazníkům nebo cílové skupině předat informace obsáhlejšího či speciálního cha-

³ Souhrn představ, pocitů, postojů a názorů o firmě, které se vytvářejí v mysli zákazníka, představuje firemní image. Ovlivňuje ho řada faktorů a musí vznikat v souladu se skutečnou hodnotou produktu. Image firmy buduje vztah ke značce a podněcuje k věrnosti. Na image značky má vliv nejen externí prezentace, ale i interní komunikace se zaměstnanci, kteří následně ovlivňují vnímání firemní image cílovými skupinami zákazníků (Jurášková, Horňák a kol., 2012, s. 91–92).

rakteru (Lošťáková a kol., 2017, s. 161). Každá taková událost musí mít předem jasně stanovený cíl, např. odlišení se od konkurence, zvýšení povědomí o značce, posílení vztahů se zákazníky/partnery, ...) (Přikrylová a kol., 2019, s. 129).

1.5.10 Firemní kultura a lidé

Na průmyslových trzích, podobně jako ve službách, sehrávají lidé zastupující společnost velmi důležitou roli. Podle Lošťákové a kol. (2017, s. 175–176) by efektivní firemní kultura měla být stabilní, obsahově vhodná (tj. v souladu s požadavky prostředí a obsahem firemní strategie), etická, adaptivní (vnímat a reagovat na signály z vnější) a zákaznický orientovaná.

Na základě firemní kultury si zákazníci dělají představu o vnitřním fungování společnosti. Firemní kultura je extrémně důležitá v oblasti služeb, kde se stává jedním z atributů nehmotného produktu.

Firemní kultura vzniká na základě sdílení hodnot, cílů, vizí, norem, pravidel a zásad mezi zaměstnanci podniku. Pro její podporu je důležité rozvíjet nejen vysokou informovanost uvnitř podniku pomocí interní komunikace a jejích nástrojů, ale také reflektovat specifické skupiny pracovníků v systému odměn, aby byla každá pracovní pozice motivována pro ni atraktivními prostředky. Tyto postupy podpoří spokojenost zaměstnanců, která má zejména u kontaktních pracovníků přímý dopad na zákaznickou zkušenost. Vznikne tedy zákaznický orientovaná firemní kultura (Lošťáková a kol., 2017, s. 173–177).

1.5.11 Úroveň a reputace společnosti

Lošťáková a kol. (2017, s. 188) uvádí, že manažeři B2B firem v České republice označili pověst firmy za nejdůležitější faktor konkurenceschopnosti. Reputace je formována dlouhodobým procesem vystupování firmy, její externí komunikace, krizové komunikace a dalších faktorů (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 200).

Podle Lošťákové a kol. (2017, s. 189) má reputace racionální a emocionální charakter. Zatímco racionální složka je založena na srovnávání s konkurencí a doložitelném chování firmy, ta emocionální je těžko ovlivnitelná a tvoří ji subjektivní vnímání a motivace. Reputaci lze podle Lošťákové dále dělit na primární (spočívá v osobních kontaktech), sekundární (založená na komunikaci s médii a je tedy zprostředkovaná) a cyklickou (je ovlivněna sociálními postoji vůči firmě).

Reputace má blízko k firemní image, přesto se jedná o dva odlišné pojmy. Firemní image je pojem široký a částečně podléhá změnám. Reputace se buduje dlouhodobě a je spíše neměnná. Přesto tyto procesy nelze oddělit a z odborné literatury vyplývá, že se i vzájemně ovlivňují. Pro marketing vztahů a budování vztahů obecně je však důležitějším faktorem reputace než firemní image (Lošťáková a kol., 2017, s. 189).

1.5.12 Spolupráce a interakce uvnitř hodnotové sítě

Dlouhodobá spolupráce a rozvoj projektů v hodnotové síti přináší lepší hodnotu pro zákazníka a pomáhá členům hodnotové sítě dosahovat vyšších zisků. Odborníci se shodují, že na vzniku strategických partnerství a aliancí stojí budoucnost (Lošťáková a kol, 2017, s. 203–204).

Podle Ellise (2011, s. 74) je ale rozvoj této povahy vztahů procesem velmi složitým a komplexním. Vyžaduje totiž velmi dobrou znalost zákazníka a jeho potřeb, stejně jako hluboké pochopení vztahů mezi partnery a jejich úzkou spoluprací na vývoji produktů a adaptaci technologií.

2 KOMUNIKACE JAKO NÁSTROJ POSILOVÁNÍ VZTAHŮ

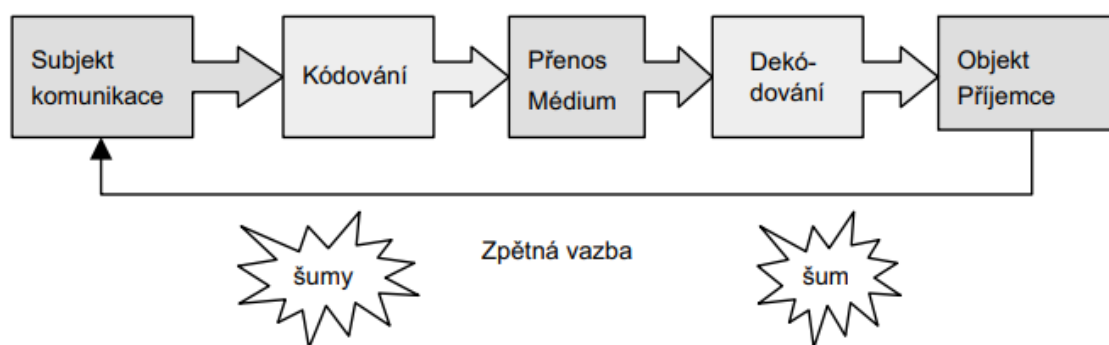
Jak je již zmíněno v jedné z předchozích kapitol, komunikace pomáhá firmám navazovat velmi blízké vztahy se zákazníky a posilovat tak jejich loajalitu. Marketingová komunikace v B2B prostředí využívá podobné nástroje jako komunikace s koncovým zákazníkem. Důležitá je přitom správná segmentace zákazníků, charakteristika nakupujícího, zaměření na individuální kontaktní osoby podniku zákazníka a nákupní procesy (Přikrylová a kol., 2019). Pro bližší pochopení problematiky komunikace je potřeba shrnout její základní teoretická východiska.

Komunikace je proces, během něž dochází k přenosu informací. Norbert Wiener a jeho žák Claud Shannon ve svých dílech sestavili lineární model komunikace. Součástí modelu je **zdroj** (původce sdělení), **vysílač** (mění sdělení na signál), **kanál** (zajišťuje přenos sdělení), **přijímač** (přijímá signály a formuluje z nich zpětná sdělení) a **šumy** (prvky, které mohou zkreslit nebo jakýmkoli způsobem narušit signál). Proces kódování a dekódování sdělení odehrávající se na úrovni vysílače a přijímače je determinován teorií znaků (sémiotikou) – výrazem a obsahem znaku (Přikrylová a kol., 2019).

Model Shannona je vesměs technický a vznikl na základě dat z telekomunikační praxe. Jeho aplikaci v sociálních vědách určitým způsobem rozporuje škola Palo Alto. Zástupci tohoto myšlenkového proudu tvrdí, že živé organismy jsou příliš komplexní a nelze u nich oddělit obsah a formu. Představitelé Palo Alto doplnili tuto koncepci o poznatek, že komunikace se skládá z verbální a neverbální složky. Právě neverbální složka, tj. mimo slovní či mimo-jazyková komunikace, je pro marketingovou komunikaci velmi důležitá. Podtrhuje totiž roli subjektu a způsobu přenosu. Zvláště významné místo zastává v komunikaci v mezinárodním prostředí, jelikož akcentuje znalosti sociokulturních rozdílů (Přikrylová a kol., 2019, s. 21–22).

Teorii komunikace dále rozvinul Harold D. Lasswell. Lasswellův model 5 W se dá shrnout jednou anglickou větou: Who says what to whom through which channel with what effect? V češtině tento model zní: Kdo říká komu co, jakým způsobem a s jakým účinkem? (Přikrylová a kol., 2019, s. 23).

Základ komunikace představuje tedy komunikační proces přenášející sdělení od odesílatele k příjemci. V marketingu se jedná o přenos informace od prodávající firmy ke všem členům hodnotové sítě.



Obrázek 5 Model komunikačního procesu (Přikrylová a kol., 2019, s. 24).

Duncan a Mortary (1998, s. 3) sestavili ke komunikačnímu procesu paralelu marketingového procesu. Řetězec sestává z následujících složek: **firma** (zdroj), **produkt** (zpráva), **distribuce** (médiu/kanál), **konkurence** (šum), **zákazník** (příjemce), **zpětná vazba** (prodej, zákaznický servis, marketingový výzkum).

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 516) je „marketingová komunikace hlasem společnosti a jejích značek. Je prostředkem, pomocí něhož může společnost vyvolat dialog a navázat se spotřebiteli vztahy. Díky posilování věrnosti zákazníka může marketingová komunikace přispívat i k hodnotě zákazníka.“

Marketingová komunikace umožňuje společnosti oslovovat zákazníky, přesvědčovat je o kvalitách svých produktů, pobízet je k jejich koupi a následně udržovat povědomí o značce a rozvíjet vztahy se zákazníky. Marketingová komunikace musí být systematická a v ideálním případě strategická. Strategická komunikace se zákazníkem, ale i ostatními subjekty hodnotové sítě se neobjede bez stanovení cílů, jichž chce firma marketingovou komunikací dosáhnout. Může jimi být zvyšování prodeje, rozšiřování povědomí o značce, zvyšování loajality ke značce. Cíle musí být dostatečně konkrétní, měřitelné, odsouhlasené týmem, realistické a časově ohraničené, tzn. musí splňovat zásady SMART (Karlíček a kol., 2016).

Komunikaci obecně, tedy nejen marketingovou, dlouhodobě a významně ovlivňuje rozvoj technologií. V marketingu nové technologie mění způsob, jakým zákazníci uvažují o produktech, jaké množství a jak kvalitní informace mají k dispozici, ale i to jak a jestli vůbec marketingovou komunikaci zpracovávají. Rozšiřujícím se množstvím dostupných kanálů pro komunikaci vzniká u spotřebitelů přesycení marketingovými komunikáty. Společnosti proto musí hledat nové způsoby, jak do života zákazníků i potenciálních zákazníků vstoupit a zároveň je nenarušit (Kotler a Keller, 2013, s. 516–517).

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA B2B TRŽÍCH

Firmy na B2B tržích obsluhují zákazníky, jimiž jsou instituce, vládní organizace (používá se označení B2G – business to government) nebo komerční organizace. Z pohledu komunikačního mixu se využívá v podstatě stejných nástrojů jako na B2C tržích, výrazně se ale liší míra jejich využití (Příkrylová a kol., 2019, s. 211). Při výběru nástrojů komunikačního mixu je nutné brát zřetel na připravenost spotřebitelů k nákupu i stádium životního cyklu výrobku (Kotler a Keller, 2013, s. 532).

Lošťáková a kol. (2017, s. 144–145) vymezili na základě průzkumu, realizovaném mezi českými B2B firmami, komunikační nástroje, které jsou nejúčinnější pro vytváření žádoucích dodavatelsko-odběratelských vztahů na průmyslových tržích.

3.1 Osobní prodej

Osobní prodej je založený na bezprostředním kontaktu mezi firmou, resp. jejím zástupcem, a zákazníkem. Jeho cílem je prezentace výrobku, jeho vlastností a přínosů, zodpovězení případných otázek, upřesnění nejasností a následné přijetí objednávky (Kotler a Keller, 2013, s. 518). „Nejdůležitějšími body prezentace a následné diskuze musí být spojení kvality, výkonnosti, trvanlivosti a spolehlivosti produktu i dodávek,“ (Příkrylová, 2019, s. 231).

Lošťáková a kol. (2017, s. 144–145) označili osobní prodej za nejefektivnější nástroj marketingové komunikace, který pomáhá firmám budovat vztahy se zákazníky právě díky možnosti okamžité zpětné vazby. Současně se ale jedná o nástroj nejdražší. Do osobního prodeje se řadí merchandasing, umožnění auditu, zasílání vzorků nebo event marketing (Příkrylová, 2019, s. 230–231). Osobní prodej má sedm fází: identifikace potenciálních zákazníků; shromažďování informací; navázání kontaktu; prezentace a předvedení produktu; vyjasnění námitek, dotazů a nejasností; uzavření obchodu; poprodejní péče (Lošťáková a kol., 2017, s. 145).

Při osobním prodeji sehrává klíčovou roli obchodní zástupce společnosti. Obchodník vytváří hlavní spojení mezi firmami, jeho úkolem není pouze prodej produktu, ale právě i posilování vztahu. Přičemž je důležité, aby bylo jasné, kdo ve vztahu dominuje. Neznalost pozice vede ke krizi a může vyústit v neúspěch obchodu. Jednání a rozhodování ovlivňují racionální i emocionální aspekty a je úkolem obchodníka tyto složky adekvátně vybalancovat, aby podpořil důvěryhodnost podniku, který reprezentuje (Příkrylová, 2019, s. 231).

3.2 Přímý marketing

Přímý marketing (anglicky direct marketing) se označuje také jako interaktivní nebo online marketing a je založený na odstranění anonymity zákazníků. Je vhodnou levnější alternativou osobního prodeje. Jeho snahou je pochopit a analyzovat potřeby zákazníků, aby bylo možné lépe a cíleně využívat marketingové nástroje. Pomocí přímého marketingu z pohledu komunikace firma interaguje s pečlivě vybranými zákazníky, od nichž bezprostředně získává odezvu a může s nimi budovat dlouhodobé a oboustranně rentabilní vztahy.

Z hlediska budování vztahů se zákazníky se jedná spíše o celkové řízení procesů, jejichž cílem je právě posílení vztahů se zákazníkem. Přímý marketing a CRM, lépe řečeno jeho technologická část, již lze označit také pojmem databázový marketing, jdou ruku v ruce. Databáze zákazníků shromažďuje a uchovává informace o všech interakcích se současnými i potenciálními zákazníky a umožňuje firmám tyto informace vyhodnocovat a využívat je pro další strategické plánování (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 126).

Aktuálně se pro účely přímého marketingu používá především direct mail, telemarketing a internet. Podle Příkrylové a kol (2019, s. 228) je direct mail na B2B trhu spolehlivou metodou, která přináší flexibilitu v přípravě a formulaci sdělení a současně je považována za důvěryhodnou.

Nepostradatelnou součástí komunikace v B2B je i telemarketing. Iniciován je častěji ze strany prodávajícího a většinou navazuje na obchodní jednání s cílem uzavřít dohodu. Je ale rovněž nástrojem pro poskytování podpory nebo předání objednávky (v takovém případě jej iniciuje zákazník). Cílem každého telemarketingového hovoru je cross-selling a up-selling⁴. Jde o proaktivní hledání příležitostí pro podporu prodeje (Příkrylová a kol., 2019, s. 229). Telemarketing i direct mailing využívá možnosti internetu, který umožňuje rychlejší a flexibilnější výměnu informací.

⁴ Up-selling je pojem označující navyšování prodeje. Jedná se o soubor aktivit, jejichž cílem je navýšení objednávky zákazníka např. ve formě vyšší verze výrobku nebo lepší konfigurace. Cross-selling je tzv. křížový prodej a často splývá s up-sellingem. V rámci cross-sellingu ale nejde o nabídku lepší varianty téhož produktu, nýbrž o snahu prodat k původnímu produktu ještě produkt související, který ho určitým způsobem doplňuje (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 49). V bankopojišťovnictví může být příkladem cross-sellingu nabídka pojištění proti ztrátě k nové kreditní kartě. Významné místo má cross-selling v oblasti e-commerce, kde proces dokončení objednávky často doprovázejí různá doporučení doplňkových produktů, jež může zákazník přidat do košíku jedním kliknutím.

3.3 Public relations a krizová komunikace

Public relations, dále jen PR, představují komunikaci a vytváření vztahů s vnitřní i vnější veřejností. Význam vztahů s veřejností podle Karlíčka a kol. (2016, s. 119) neustále roste a novými tvůrci názorů jsou hlavně zákazníci, zaměstnanci a aktivisté. PR oddělení firem zajišťují, aby veřejnost byla dlouhodobě a pravidelně informována o záměrech, cílech a výsledcích daného podniku, a to takovým způsobem, který utváří a posiluje její dobré jméno (Karlíček a kol., 2016, s. 119). Lošťáková a kol. (2017, s. 145) pak tyto základní definice doplňují o tvrzení, že PR necílí primárně a pouze na zákazníky, ale má velký význam na formování firemní image, a je proto důležité také pro rozvoj vztahů s veřejností a všemi subjekty hodnotové sítě.

Škála komunikačních nástrojů PR je opravdu široká. Mezi ty nejvýznamnější patří aktivity v oblasti publicity, reklamy, sponzoringu, marketingových eventů nebo společenské odpovědnosti. Základní znakem PR je důvěryhodnost, která jej odlišuje od propagandy, ale i od reklamy. PR dokládá svá tvrzení relevantními argumenty, opírá se o data z výzkumů a statistik. Jedním z cílů PR je, aby jednotlivá sdělení měly zájem přebírat nezávislé subjekty a jako taková je dále šířit (Lošťáková, 2017, s. 120–121).

Výhodou tohoto nástroje jsou především nízké náklady, nevýhodu pak představuje především to, že je PR komunikaci poměrně náročné kontrolovat. Klíčovými osobami v PR jsou tiskoví mluvčí, jež zastávají nejdůležitější komunikační kanál, vyjadřují se k aktuálnímu dění a reagují na krizové události (Přikrylová a kol., 2019, s. 223–224).

„Významným prostředkem PR v krizových situacích je krizová komunikace. Na trzích B2B je nutné v případě nenadálé situace, která je vyhodnocena jako krizová, začít komunikovat. I na úrovni méně významných krizí může jít o ztrátu důvěry klíčových zákazníků, což může být s ohledem na menší počet větších kupujících existenční problém,“ (Přikrylová a kol., 2019, s. 225).

Ztráta důvěry zákazníka může být vzhledem k délce budování vztahů a vynaloženému úsilí na B2B trhu fatální. Přikrylová a kol. (2019) vymezují v podstatě 3 stupně krizí; **nejméně závažné** krizové události představují různé problémy na pracovišti, **vyšší míru důležitosti** nesou třeba technické závady, **největší odpovědnost** pak firmy musí nést za lidská pochybení, která způsobí rozsáhlou nehodu nebo výpadek v produkci.

V každém případě platí, že firmy musí proaktivně reagovat na problémy, kontinuálně udržovat komunikaci se zákazníky i veřejností, a nedát tak prostor informačnímu vakuu a spekulacím. V ideálním případě by podniky měly co nejdříve přijít s řešením nastalého problému a zjednáním nápravy. Příkrylová a kol. (2019, s. 225) zdůrazňují, že vnější krizová komunikace se neobejde bez dobrého nastavení procesů a přenosu informací uvnitř firmy.

3.4 Podpora prodeje

Podpora prodeje se realizuje krátkodobými pobídkami a impulsy, které stimulují zákazníky ke koupi. Ve většině případů jde o určité systémy odměňování zákazníků v podobě reklamních dárků, soutěží, slev, výhodných balení apod. Podpora prodeje je spojována také s možnostmi vyzkoušet produkt.

Tato forma stimulace působí na zákazníky v současné době ze všech směrů, a vede proto ke snížení jejich loajality. Také proto by se firmy měly podporou prodeje zabývat. Výhodou tohoto komunikačního nástroje je zvyšování prodeje, nebo testování produktu. Podpora prodeje je ale rovněž spojena s vyššími náklady a přináší spíše dočasný efekt (Karlíček a kol., 2016).

V B2B nabývá podpora prodeje tradičně podoby katalogů, vzorků produktů, dárkových předmětů, miniatur modelů. Dodavatelské firmy využívají také možnost zapůjčení produktu (např. výrobního stroje) na krátkou dobu zákazníkovi. Za důležitý nástroj podpory prodeje považuje Příkrylová a kol. (2019, s. 222) množstevní či věrnostní rabaty, které podněcují zákazníka k žádoucímu chování.

3.5 Veletrhy, reklama a WOM marketing

S podporou prodeje úzce souvisí také veletrhy a výstavy, které např. Lošťáková a kol. (2017, s. 147) označují jako jeden z nástrojů podpory prodeje. Primárním cílem účasti na veletrhu by ale neměl být prodej. Jedná se o nástroj poskytující především informace potenciálním zákazníkům, demonstrující benefity produktu. Cílem je vzbudit zájem o produkt nebo přání jej vlastnit. Dalšími přínosy výstav a veletrhů jsou rozšíření adresáře kontaktů a poznání konkurence. Účast na veletrhu představuje také příležitost pro představení nových produktů (Příkrylová a kol., 2019, s. 226–228).

Samotná reklama je velmi odlišná na průmyslovém trhu v porovnání s trhem spotřebitelským. Reklama v B2B se vyznačuje apelem na ekonomické výhody a nabídku informací.

Jedná se právě o nástroj informační, a proto se nejčastěji objevuje v podobě inzerce v odborných časopisech, obchodních katalogích atp. V online prostředí se pak jedná hlavně o banery nebo mikrostránky (Přikrylová a kol., 2019, s. 219). Byť doposud platilo, že klasická reklama v B2B není nejdůležitějším nástrojem komunikace (Přikrylová a kol., 2019, a Lošťáková a kol., 2017), aktuální trendy ukazují, že význam zejména firemní reklamy a reklamy zaměřené na zvyšování povědomí o značce v B2B sektoru roste (Křešnička, 2022).

Lošťáková a kol. (2017, s. 147) pak větší význam než reklamě přikládá tzv. WOM (word of mouth) marketingu. WOM marketing je založený na mezilidském předávání informací o produktu nebo firmě. V současnosti probíhá zvláště na sociálních sítích firmou blogů, videí, fór, obrazových informací. WOM lze podle Karlíčka a kol. (2016, s. 43) podpořit nekonvenčními komunikačními formáty, např. guerilla nebo ambiente kampaní. Lošťáková a kol. (2017) uvádí, že sociální sítě zatím v B2B nemají významné místo. V posledních letech lze ale pozorovat, že v B2B významně narůstá význam vybraných sociálních sítí. Především síť LinkedIn, která může dobře posloužit ke generování nových kontaktů a částečně tak nahradit podle některých odborníků přežitý cold calling⁵ (Zitterbartová, 2022).

⁵ Cold call, nebo cold calling je označení pro aktivity obchodního marketingu, forma telemarketingu, v jejichž rámci se zástupce firmy pokouší oslovit zákazníka, se kterým zatím podnik neudrzuje žádné vztahy. Cílem je zahájit kontakt s podnikem zákazníka, získat informace o jeho stavu a případně potenciálu prodeje dodavatelské firmy.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V předchozích kapitolách bylo v souvislosti s využitím široké škály dostupných nástrojů pro komunikaci a posilování vztahů se zákazníky zmíněno, že výběr a míra aplikace těchto nástrojů je individuální a záleží na konkrétních podnicích, jejich produktech a především zákaznících. Aby mohly firmy tyto nástroje efektivně používat a přinášely jim kýžený efekt, musí nejprve shromáždit a zanalyzovat veškeré dostupné informace o zákaznících a dalších členech hodnotové sítě, konkurenci, trhu či odvětví. Na základě těchto dat firmy sestavují nejen komunikační a marketingové strategie. K získání těchto informací slouží marketingový výzkum.

Marketingový výzkum je dlouhodobý, kombinuje několik výzkumných metod a jeho výsledky jsou vyhodnocovány v širším kontextu, aby poskytly hlubší poznání o zkoumané problematice (Foret, 2012, s. 9). Marketingový výzkum má podle Světlíka (2018, s. 33) pět fází; jsou jimi definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza údajů, a nakonec závěry a doporučení.

4.1 Typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se rozděluje na primární a sekundární. Před realizací jednoho z nich je vhodné provést ještě tzv. předběžný výzkum, jehož náplní je shromáždění základních informací o problému za účelem konkrétnější představy a plánu dalšího postupu (Světlík, 2018, s. 33).

Primárním výzkumem se rozumí proaktivní zjišťování a sběr dat, jejich analýza a interpretace. Nezáleží přitom, jestli tento výzkum zajišťuje přímo realizátor nebo třetí strana (Foret, 2012, s. 10). Primární výzkum je uskutečňován vždy poprvé a jeho cílem je získat odpovědi na předem stanovené otázky. Prerekvizitou výzkumu je proto stanovení výzkumného problému (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 244).

Výzkum založený na sběru a zpracování sekundárních dat, je výzkumem sekundárním. Jedná se o práci s daty, které už byly shromážděny za jiným účelem. Může jít o statistiky veřejných institucí, odborných časopisů nebo výzkumných agentur. Sekundární výzkum je výrazně levnější než primární, ať už z hlediska finančních prostředků nebo vynaloženého času. Sekundární výzkum je ideální využít jako podpůrný k primárnímu, neboť se může potýkat s neaktuálností nebo nevyužitelností v praxi (Jurášková, Hornák a kol., 2012, s. 245).

Foret (2012, s. 10–11) upozorňuje na rozdíl v typu dat, která jsou pro sekundární výzkum k dispozici. Rozlišuje přitom data agregovaná a neagregovaná. Neagregovaná data jsou ta zcela původní, kdy lze rozlišit hodnoty zjištěné pro každou jednotku. Agregovaná data už se k výzkumníkovi dostávají v sumarizované podobě jako celý soubor nebo statistické hodnoty.

4.2 Metody marketingového výzkumu

Postupy primárního marketingového výzkumu lze v základu rozčlenit na kvantitativní a kvalitativní. Výběr přístupu se odvíjí od výzkumného problému a cíle výzkumu. Kvantitativní přístup je podle Foreta (2012, s. 13) vhodný zejména tehdy, kdy je potřeba získat rozsáhlý vzorek respondentů a zachytit názory a chování standardizovaným způsobem. „Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovory, pozorování, experiment, a písemné dotazování, ale také obsahová analýza textů a jiných symbolických vyjádření.“ (Foret, 2012, s. 13)

Kvalitativní forma výzkumu je podle Foreta (2012, s. 13) rychlejší, méně nákladná i náročná na realizaci. Prostřednictvím kvalitativních metod je možné zjišťovat motivaci chování, odhalit povahu názorů, najít souvislosti a příčiny preferencí lidí. Zkoumané vzorky respondentů se zpravidla pohybují v jednotkách, a proto se data z těchto výzkumů nedají zobecnit. Techniku individuálních hloubkových rozhovorů nebo skupinových rozhovorů, tzv. focus group, je vhodné použít kupříkladu k prvotnímu poznání sledované problematiky nebo jako prohloubení poznatků vzešlých z kvantitativního výzkumu.

4.3 Marketingový výzkum na B2B trhu a ve službách

Specifika marketingového výzkumu na průmyslovém trhu vychází z odlišností s B2C trhem, které protkávají předchozí kapitoly. Podstata výzkumu na B2B trhu souvisí především s vysokou mírou konkurence v tomto sektoru. Firmy musí analyzovat tržní prostředí, chování konkurentů a zákazníků a reagovat na ně, aby zůstaly konkurenceschopné, klienty si udržely a dokázaly oslovit nové.

Metody využívané pro výzkum na průmyslových trzích jsou v podstatě shodné s trhem prodeje koncovým zákazníkům. Odlišná je však struktura trhu; pro výzkum je zpravidla dostatečný jen malý vzorek klíčových respondentů, který výzkumníkům poskytne relevantní představu o sledované oblasti (Pilík, 2008, s. 34–35).

Kvantitativní marketingový výzkum na B2B trhu by měl být zaměřen na charakteristiku podniku i postavení specifických zaměstnanců v podniku zákazníka. Vhodné je reflektovat také složitost rozhodovacího procesu. Pilík (2008, s. 37) vnímá jako nejpodstatnější rozdíly v porovnání s B2C trhem v následujících aspektech:

- na trhu je jen několik subjektů, metody sběru dat od velkého množství dotazovaných ztrácejí význam;
- na nákupním procesu podniku se podílí velké množství pracovníků a je komplikované předpovídat a ovlivňovat rozhodování všech;
- jazyková stránka dotazníku musí reflektovat technickou specializaci dotazovaných (Pilík, 2008, 37–38).

5 METODIKA PRÁCE

Tato práce sleduje problematiku zákaznické loajality na průmyslovém trhu, konkrétně v oblasti poskytování telekomunikačních a IT služeb. Sledovaná firma je v této práci anonymizována a dále je pro ni použito výhradně označení Firma.

Protože zákaznická loajalita úzce souvisí s budováním vztahů se zákazníky a se zákaznickou spokojeností, budou v první řadě shrnuty dosavadní přístupy k posilování zákaznických vztahů z pohledu marketingové komunikace sledované Firmy. K jejich zhodnocení budou využita sekundární data například z průběžných dotazníkových šetření nebo analytických nástrojů.

Primární výzkum bude zaměřen na kvantitativní dotazování, které má za cíl přinést chybějící informace o zákaznících, jejich chování, spokojenosti, loajalitě a případných výtkách k Firmě působící na českém B2B trhu.

Pro hlubší pochopení problematiky se praktická část práce bude zabývat také interpretací sekundárních dat, konkrétně výstupy ze dvou studií realizovaných na B2B trhu. Obě studie zkoumají faktory ovlivňující zákaznickou loajalitu, a to buď v kontextu image značky a spokojenosti, nebo technologické reputace podniku.

5.1 Definice výzkumného problému a cíl práce

Firma poskytující produkty a služby v oblasti informačních technologií na B2B trhu dostatečně nerozvíjí pravidelné komunikační aktivity se svými zákazníky. Cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou komunikační strategii, jejímž primárním záměrem bude rozvoj vztahů se zákazníky a zvyšování jejich loajality.

5.2 Výzkumné otázky

Na základě výše popsaného výzkumného problému a cíle práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky, na něž odpoví závěrečné zhodnocení vycházející z praktické a projektové části této práce.

- Výzkumná otázka č. 1: Vědí zákazníci o komplexních službách, které Firma nabízí?
- Výzkumná otázka č. 2: Může případná technická závada negativně ovlivnit loajalitu zákazníků?

5.3 Metodika primárního výzkumu

Na základě definice problému Firmy, absence některých charakteristik zákazníků a vzhledem k tomu, že Firma v minulosti nikdy nerealizovala rozsáhlejší výzkumné aktivity, byl zvolen formát výzkumu metodou kvantitativního dotazování.

Jelikož na B2B trhu je obvyklý spíše osobní kontakt a jednání probíhá nejčastěji s odbornými technickými pracovníky nebo členy vyššího managementu podniků zákazníka, byli zástupci společností osloveni nejprve telefonicky. V telefonním hovoru byl představen účel a cíl dotazníkového šetření a vyžádán souhlas s účastí. Následně byl zákazníkovi na dohodnutou e-mailovou adresu zaslán odkaz na online dotazník.

Firma aktuálně operuje se třemi skupinami zákazníků, a to „běžný zákazník“, „významnější zákazník“ a „VIP zákazník“. K tomuto rozlišení bylo během výzkumu přihlédnuto. Vzhledem k nejasným rozdílům mezi významnými a VIP zákazníky, pracoval primární průzkum pouze se dvěma skupinami, tj. běžní a VIP (významní a VIP). Respondenti byli rozlišení pomocí dvou rozdílných URL adres dotazníku.

Kvůli časovým kapacitám vyhrazeným Firmou na realizaci průzkumu, byl z celkového počtu zákazníků (základní soubor) vybrán soubor výběrový. Firma si přála zachovat důvěrnost některých informací, proto konkrétní celkové počty zákazníků nebudou zveřejněny. Výběrový soubor byl sestaven tak, aby zaručoval reprezentativnost. Oslovení zákazníků proběhlo náhodným výběrem, tj. každý n-tý zákazník v databázi Firmy. Celkem je v rámci primárního průzkumu potřeba získat alespoň 120 odpovědí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY V TECHNOLOGICKÉ B2B FIRMĚ

V projektové části práce bude zpracován návrh na optimalizaci komunikační strategie české technologické Firmy působící na lokálním B2B trhu. Tato Firma působí na trhu už přes dvacet let a zaměřuje se na oblast hostingu serverů.

Firma provozuje vlastní datová centra v České republice a poskytuje ostatním společnostem pronájem hardware a virtualizovaných výpočetních kapacit (cloud computing), ale i komplexní řešení potřeb spojených s IT infrastrukturou. Tato řešení zahrnují návrhy architektury systémů, zprovoznění řešení a správu IT infrastruktury, přičemž jsou to právě tyto pokročilé služby, na které se Firma zaměřuje nejen v marketingové komunikaci a propagaci v posledních letech.

V řadě případů se poskytování těchto služeb neobejde bez součinnosti zákazníka. Některé postupy a operace jsou spojeny s přístupy do aplikací a interních systémů, a proto podléhají přísným bezpečnostním pravidlům a normám. Zejména komplexní služby pak vyžadují blízkou kooperaci Firmy s podnikem zákazníka. Silné a pozitivní vztahy s klienty a přístup zaměstnanců Firmy je proto klíčový pro celkovou zákaznickou zkušenost.

Význam budování vztahů v této oblasti v současné době roste mimo jiné i proto, že český trh je s ohledem na počet dostupných subjektů na straně zákazníků i dodavatelů vcelku saturovaný. České prostředí se stává přitažlivým také pro zahraniční konkurenci a velké korporace. Na český trh vstoupil nedávno například technologický gigant Oracle poskytující služby z oblasti cloud computingu (Sedlák, 2023). Jednou z významných konkurenčních výhod, které může lokální poskytovatel nabídnout svému zákazníkovi, je právě individuální přístup, vstřícné jednání a dlouhodobá spolupráce.

Firma aktuálně rozvíjí vztahy se zákazníky pomocí některých komunikačních nástrojů, jež jsou blíže rozebrány v následující podkapitole. Tyto nástroje ale postrádají určitou systematickosti v přístupu k zákazníkům. Chybí jasné nastavení postupů a pravidel marketingové komunikace pro jednotlivé skupiny zákazníků, které se mohou lišit kupříkladu rozdílnou výší měsíční fakturace.

V rámci vylepšování strategie bude kladen zvláštní důraz na posilování důvěry a loajality zákazníků. Zejména důvěra mohla být v horizontu posledních dvanácti měsíců narušena rozsáhlou závadou, která měla dopad na poskytované služby a způsobila jejich výpadek na několik desítek minut. Touto událostí byla zasažena zhruba polovina zákazníků využívající

služby Firmy. Výpadkem služeb Firmy bylo ovlivněno také podnikání samotných zákazníků. Je důležité zmínit, že povaha poskytovaných služeb neumožňuje zákazníkům snadnou výměnu dodavatele. Respektive přesun ke konkurenci je často spojen s dopadem na kontinuitu podnikání zákazníka i s dalšími náklady, které se mohou pohybovat v řádech set tisíců.

V praktické části práce budou tedy nejprve popsány aktuálně používané komunikační kanály a nástroje Firmy. Na tuto charakteristiku naváže primární kvantitativní výzkum realizovaný mezi zákazníky Firmy. Pro hlubší poznání problematiky bude ve třetí kapitole praktické části provedena analýza dvou studií, které sice zkoumají zahraniční prostředí, ale věnují se vztahům se zákazníky na B2B trzích a loajalitě zákazníků právě v malých a středních B2B firmách.

6.1 Aktuální komunikační aktivity se zákazníky

Firma komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím několika kanálů a formáty komunikace nabývají různých podob. Následující kapitoly popisují jednotlivé komunikační nástroje. V případě, že má Firma k danému nástroji k dispozici statistiky nebo zpětnou vazbu zákazníků, je tento nástroj blíže analyzován.

6.1.1 Technická podpora

Technická podpora je nejdůležitějším kontaktním bodem Firmy a využívá dva kanály – telefonní hovory a systém tiketů (e-mailové požadavky). Oba kanály má na starost primárně tým technické podpory. Ten požadavky přijímá, reaguje na ně a přesměrovává je na kompetentní pracovníky, např. systémové administrátory nebo obchodní oddělení, podle povahy konkrétního požadavku.

Telefonní hovory

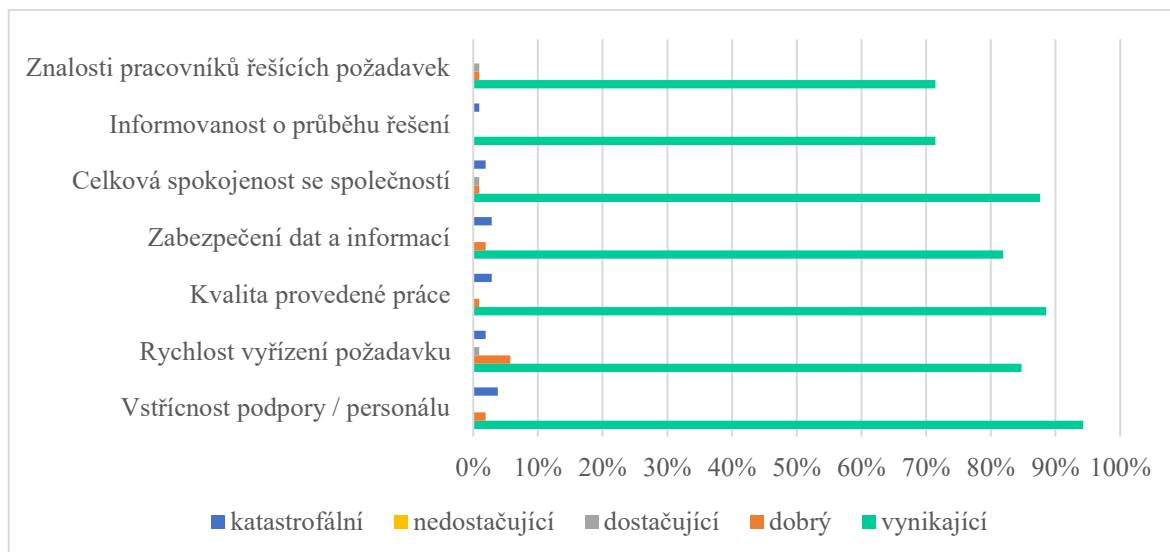
Zákazníci Firmy kontaktují technickou podporu telefonem hlavně s urgentními požadavky nebo v případě, kdy potřebují situaci lépe, podrobněji popsat. Přestože jsou veškeré hovory nahrávány, dochází k jejich zpětným náslechům jen zřídka. Zpravidla se tak děje až ve chvíli, kdy Firma obdrží od zákazníka negativní zpětnou vazbu. Následně dojde k revizi telefonního hovoru a konkrétní nedostatky řeší individuálně s daným zaměstnancem vedoucí pracovník technické podpory. Podle slov vedoucích pracovníků se takové stížnosti týkají poskytnutí mylné informace zákazníkovi nebo nevhodné reakce na problém.

Systém tiketů – e-mailové požadavky

Častějším způsobem kontaktování technické podpory je forma e-mailových požadavků, které ve Firmě představuje tzv. systém tiketů. Zákazník pošle e-mail (tiket) na e-mailovou adresu technické podpory. E-mailem jsou zasílány požadavky na změny parametrů a konfigurace služeb adresované obchodním zástupcům, ale především technické požadavky spojené s provozem služeb. Životní cyklus tiketu je následující:

- **zaslání požadavku** – zákazník zasílá požadavek technické podpoře, obratem obdrží automatickou odpověď o přijetí požadavku Firmou;
- **přijetí požadavku**, dále jen tiket – pracovník technické podpory požadavek přečte a může: přímo odpovědět a vyřešit problém zákazníka, nebo informovat zákazníka o předání požadavku na kompetentního pracovníka;
- **vyřizování tiketu** – písemná komunikace mezi pracovníkem firmy a zákazníkem může trvat několik minut, ale i několik týdnů, podle povahy a náplně požadavku;
- **schválení prací** – zákazník ověří a potvrdí správnost změn provedených Firmou;
- **uzavření tiketu** – pracovník Firmy uzavírá schválený tiket, zákazníkovi je zaslána automatická zpráva o vyřešení požadavku (pro náhled automatické zprávy viz Příloha P I k této práci).

Písemná komunikace přes systém tiketů je na rozdíl od telefonních hovorů sledována. Automatická zpráva o vyřešení požadavku obsahuje prosbu o zhodnocení průběhu vyřizování požadavku a odkaz na webový dotazník. Celkový počet uzavřených tiketů za jeden rok se pohybuje v řádech vyšších stovek, počet vyplněných dotazníků dosahuje pravidelně v průměru přibližně hodnoty 110 za rok. Dotazník využívá hodnotící škálu 1 (vynikající) – 5 (katastrofální). Hodnocené parametry jsou zobrazeny v Grafu 1, zákazníci mohou v závěru průběh vyřizování požadavku ještě okomentovat v otevřené otázce.



Graf 1 Hodnocení vyřizování požadavků zákazníků za rok 2022 (vlastní zpracování).

Sběr odpovědí je vždy uzavřen a vyhodnocen na začátku roku za rok minulý. Za rok 2022 byl průměrný výsledek všech hodnocených parametrů 1,13. V roce 2021 to byl průměr 1,15. Hodnoty za oba uplynulé roky spadají ve stupnici sestavené poskytovatelem do rozmezí 1,0–1,2, tedy „vynikající spolupráce“. Při bližším pohledu na data v grafu výše je však patrné, že existuje jistý prostor pro zlepšení ve vstřícnosti personálu. Rezervy jsou také v rychlosti vyřízení požadavku, ty bývají ale ovlivněny povahou (náročností) požadavku nebo nutností změny otestovat na straně zákazníka.

6.1.2 Zákaznický portál

V zákaznickém portálu má každý zákazník Firmy svůj účet. V něm spravuje své osobní údaje, služby a faktury. U některých typů služeb může měnit jejich parametry a provádět základní operace se službou (např. vzdálené vypnutí a zapnutí serveru). K dispozici je také online zřízení některých služeb.

6.1.3 Zprávy zákazníkům

Firma posílá zákazníkům zprávy primárně do zákaznického portálu. Zákazník si sám ve svém účtu nastavuje, které typy zpráv chce přeposílat na e-mail. Firma pracuje se dvěma typy zpráv:

- **automatické (robotické) zprávy** – jsou zasílány informačním systémem Firmy a provázány s jednotlivými procesy (např. potvrzení registrace, úspěšná úhrada faktury, upomínka na nezaplacenou fakturu);

- **manuální zprávy** – zprávy sestavované pracovníkem Firmy manuálně podle aktuální potřeby a situace, posílané hromadně vybraným skupinám zákazníků.

Všechny zprávy jsou v prostém textu, nikoli v HTML. Interní systém Firmy HTML podobu neumožňuje a ochrana osobních údajů zákazníků Firmy současně zakazuje předání kontaktních údajů externím nástrojům. Manuální zprávy se dále dělí do tří kategorií, které popisuje tabulka níže.

Tabulka 1 Kategorie manuálních zpráv

	Technické zprávy	Marketingové/obchodní zprávy	Zprávy od vývojářů
Míra využití	Nejčastěji využívané	Využívané zřídka	Využívané několikrát ročně
Typ informací	Plánované servisní práce	Pozvánky na eventy, přání do nového roku	Změny a nové funkcionality v zákaznickém portálu
Doba zasílání	7–14 dní před událostí	2–3 týdny před událostí	V den aktualizace portálu

Jako nejproblematictější se jeví technické zprávy. Ty zákazníky mimo jiné instruují, aby provedli patřičná opatření v případě, že plánovaný zásah ovlivní jejich službu. Vzor současné podoby technické zprávy je k dispozici v Příloze P I této práce. Struktura zprávy je vždy stejná: popis události ve větách, popis téhož v bodech a odkaz na kontakt technické podpory. Tato struktura se však zdá být nepřehledná, neboť pravidelně dochází k tomu, že zákazníci provedou opatření, která v jejich případě nejsou nutná.

6.1.4 Analýza Centra nápovědy

Na webu Firmy je vyčleněna speciální sekce manuálům k základním produktům a návodům na zabezpečení serverů nebo instalaci různých nástrojů, tzv. Centrum nápovědy. Na tyto návody a manuály přímo odkazují i některé automatické zprávy zasílané třeba při zřízení služby. Návody využívají ale také členové technického týmu při komunikaci se zákazníky, aby rychleji odbavili rutinní operace, které si zákazníci za pomoci návodu zvládnou provést sami. Obsah do Centra nápovědy vzniká spíše nahodile, podle aktuální potřeby. Za rok 2021 a 2022 shodně vzniklo 10 nových návodů. V jejich publikaci nebyla žádná pravidelnost.

V lednu 2023 byl obsah v Centru nápovědy poprvé analyzován přes Google Analytics za uplynulý rok, tedy 2022. Ukázalo se, že stránky publikované v této sekci webu přinesly celkem 123 mikrokonverzí, z nichž 59 vedlo na kontakty. V tomto případě nelze rozlišit, zda se jedná o potenciální nebo stávající zákazníky. Byť tento kanál nebyl původně koncipován jako prodejní, má publikovaný obsah prodejní potenciál.

Z tabulky je zřejmé, že nejvíce prostoru bylo doposud věnováno praktickým návodům. Nejvyšší průměrný počet mikrokonverzí za rok 2022 vykazují návody k zákaznickému portálu a nástrojům třetích stran, které přímo souvisejí s nabízenými produkty Firmy. Nejnavštěvovanějšími byly návody k nástrojům třetích stran a praktické návody, což je logické, neboť se jedná o informace běžně a obvykle vyhledávané podle klíčových slov v Google.

Tabulka 2 Rozložení témat v Centru nápovědy

Téma obsahu	Počet návodů celkem	Průměr zobrazení / rok	Průměr mikrokonverzí / rok	Průměrná CTR / rok
Manuály služeb	4	75,5	3,5	2,2 %
Instrukce k platbám a smlouvám	4	56,3	1	0,4 %
Popis zázemí datových center	6	34,7	3,2	8,8 %
Zákaznický portál	5	59,2	6,75	13,6 %
Nástroje třetích stran	4	106	5	3,7 %
Praktické návody nastavení a instalace	30	131,3	3,6	2,1 %

6.1.5 Osobní prodej

Zákazníci poskytovatele jsou rozděleni do tří skupin – běžní, významní a VIP. Oficiálně představují proměnné pro segmentaci výše měsíční fakturace a potenciál růstu. Při pohledu do databáze klientů je zjevné, že důležitým faktorem pro zařazení mezi VIP klienty je také subjekt samotný, resp. značka. Rozdíl mezi významnými a VIP zákazníky z hlediska proměnných neexistuje. Obchodní zástupci rozdělují zákazníky do těchto dvou skupin podle

vlastního uvážení s přihlédnutím k individuálním znakům a potřebám konkrétního zákazníka.

Tabulka 3 Kontakt obchodního zástupce se zákazníky

Typ zákazníka	Kontakt iniciovaný obchodním zástupcem	Speciální péče
VIP zákazník	Poděkování za celoroční spolupráci (předání vánočních dárků) Pozvání a účast na VIP akcích	Přednostní technická podpora Přidělený technický pracovník
Významný zákazník	Ojedinele poděkování za celoroční spolupráci	Přednostní technická podpora
Běžný zákazník	–	–

Jak zákazníci hodnotí míru kontaktu ze strany poskytovatele i jednání s obchodními zástupci bylo zjišťováno v rámci primárního výzkumu. Výsledky tohoto šetření včetně sémantického diferenciálu interpretujícího celkový dojem z obchodních jednání popisuje kapitola 7.3.3 Komunikace s Firmou.

6.1.6 Akce pro zákazníky

Eventy pořádá Firma v různých variantách od roku 2015. Do roku 2019 probíhalo průměrně osm akcí ročně. V roce 2019 bylo zorganizováno celkem 37 akcí. Následně tyto aktivity ovlivnila pandemie covid-19. Od března 2020 do března 2022 byly uspořádány pouze čtyři akce, přičemž všechny proběhly jako videokonference. Po pandemii se Firma k pořádání akcí vrátila, ale ne v plné míře. Firma pracuje se dvěma druhy akcí:

- **akce pro zákazníky a veřejnost** – odborná školení, networkingové akce a technické přednášky posilující jméno Firmy;
- **akce pro VIP zákazníky** – eventy zaměřené na budování vztahů s VIP zákazníky.

Analýza akcí pro zákazníky a veřejnost

Před pandemií probíhaly akce pro zákazníky a veřejnost často ve spolupráci s partnery. Jako přednášející byli zváni také externí odborníci, někdy samotní zákazníci. Akce byly převážně založeny na sdílení know-how. Po pandemii se koncept akcí změnil, Firma se zaměřila na

akce podporující vlastní služby. Za rok 2022 proběhlo pět akcí, přičemž všechny doplňovaly kvartální kampaň, která se věnovala konkrétnímu tématu (např. cloud computing nebo optimalizace databázových systémů firem). Na tento formát navázala Firma i v roce 2023.

Na akce jsou zváni zákazníci prostřednictvím obchodně-marketingových zpráv a pozvánka je dále sdílena na sociálních sítích Firmy. Zájemci se registrují na webu Firmy. Účast je zpravidla zdarma, u fyzických akcí je na místě připraveno občerstvení.

Tabulka 4 Účast na pořádaných akcích

Typ akce	Počet akcí celkem	Průměrná účast					
		2023	2022	2021	2020	2019	2018
Dopolední přednáška a networking	45	5	7	–	10	12	8
IT školení	2	–	–	–	–	6	7
Večer s techniky	3	–	–	–	19	14	–
Webináře	5	–	48	83	60	–	–

Z tabulky je zřejmé, že největší zájem doposud byl o akce pořádané formou webináře, nejnižší zaznamenaná účast dosáhla 28 osob. Zdá se, že koncept dopoledních přednášek není tolik atraktivní, naopak večer s techniky vykazuje vyšší průměrnou účast. Shodným aspektem webinářů a večerů s techniky je orientace na ryze technická, vzdělávací témata, která se netýkají přímo služeb Firmy.

Firma má k dispozici zpětnou vazbu pouze k jedné z fyzických akcí z roku 2022, jednalo se o dopolední přednášku a networking. Ta měla sedm účastníků, z nichž šest vyplnilo dotazník zasílaný krátce po uskutečnění. Účastníci hodnotili akci pozitivně, průměrně zvolili v 77 % hodnotu 5 (akce se jim moc líbila a její úroveň byla perfektní), v průměru 22 % pak vybralo hodnotu 4. V otevřené otázce byla oceněna praktičnost přednášky člena technického týmu. Technicky zaměřené akce realizované v letech 2019–2020 získaly podobná hodnocení.

Akce pro VIP zákazníky

Koncept akcí pro VIP zákazníky firma začlenila do svých aktivit v roce 2022 kvůli snaze posílit vztahy se stávajícími zákazníky a orientovat se na zákaznickou péči. Na tyto akce

zvou zákazníky telefonicky nebo osobně vždy obchodní zástupci. Akcí se účastní 10 zákazníků – za každý podnik zákazníka dva zástupci (celkem tedy 20 osob). Přednostně jsou zváni zákazníci, s nimiž jsou rozjednány obchodní případy. Cílem akcí je totiž kromě posílení vztahů s důležitými zákazníky také urychlení těchto jednání.

Akce probíhají mimo sídlo firmy v lokalitách spojených s netradičními aktivitami. Konají ve všední den vždy ze čtvrtku na pátek. Na místě účastníci začínají obědem, po němž následuje sportovní aktivita. Večerní program zahrnuje přednášku člena technického týmu Firmy, raut, prostor pro networking, technické a obchodní konzultace. Pro účastníky je zajištěn nocleh se snídaní.

Doposud byly realizovány dvě VIP akce, po nichž byl účastníkům zaslán dotazník zpětné vazby. Obě akce v něm získaly velmi dobré hodnocení – průměrně 4,5 bodu z pěti. V obou případech se podařilo krátce po uskutečnění úspěšně uzavřít některá otevřená obchodní jednání.

6.1.7 Analýza krizové komunikace

Služby poskytované Firmou jsou neoddělitelně spojeny s technologiemi a robustními systémy složenými z celé řady hardwarových komponent a software. I menší závada v infrastruktuře může ovlivnit poskytované služby a mít za následek problémy s výkonem výpočetních kapacit, ohrožení bezpečnosti služeb, a tedy i podnikání zákazníka, nebo úplný výpadek služby. Krizová komunikace je proto poměrně běžnou součástí interního dění Firmy.

Na krizové komunikaci se ve Firmě podílí zaměstnanci z několika oddělení. Kontaktní zaměstnanci (technická podpora, technický a obchodní tým) reagují v krizi na veškeré dotazy a přímé podněty zákazníků. Jejich úkolem je mírnit případnou paniku a emočně vyhocené situace při osobním kontaktu, v telefonních hovorech nebo písemné komunikaci. Důležitým úkolem těchto zaměstnanců je komunikovat a předávat informace interně ostatním zainteresovaným kolegům.

Firma používá pro krizovou komunikaci tyto kanály:

- interní kanál – zahrnuje všechny klíčové zaměstnance, kteří potřebují mít aktuální informace o situaci. Kanál moderuje manažer komunikace Firmy a pod štítkem „oficiální“ dává k dispozici vyjádření kontaktním zaměstnancům pro další komunikaci se zákazníky;

- status page (stavová stránka) – jsou na ní vypsané klíčové prvky infrastruktury Firmy. Při probíhající krizi se na status page zasažený prvek infrastruktury označí oranžovou barvou a je doplněn o popis události. Popis má podobu informačního boxu, který charakterizuje typ události, její začátek a předpokládaný čas vyřešení. Informační box lze průběžně aktualizovat a rozšiřovat o poznámky;
- první zpráva zákazníkům – technická hromadná zpráva zasílaná ze zákaznického systému informující o probíhající události se zmínkou, že Firma dá zákazníkovi co nejdříve vědět o podrobnostech situace. Zprávu zasílá člen technické podpory (tým je na pracovišti nepřetržitě), nebo člen komunikačního týmu (závisí na denní době a dostupnosti pracovníka mimo pracovní dobu);
- příspěvek na sociálních sítích (Twitter a Facebook) – krátká, stručná informace o probíhajícím problému. Na Twitteru Firma reportuje průběh situace v reálném čase;
- individuální kontakt – odpovídání na konkrétní dotazy, telefonáty, osobní kontakt se zákazníky. U rozsáhlých závad je z procesu vyřazena telefonní komunikace technické podpory – na lince je nastavena automatická hlasování zpráva o probíhající krizové situaci;
- hromadná technická zpráva / oficiální vyjádření – zasílá se s určitým odstupem od začátku události, kdy už Firma zná příčinu nastalých problémů. U některých událostí se posílá jedna hromadná zpráva až po vyřešení závady. Tato zpráva obsahuje také informaci o dalších (nápravných) krocích, které Firma v návaznosti na situaci provedla nebo plánuje provést.

Jednotlivé kanály jsou využívány ve větší či menší míře, podle rozsahu a doby trvání krizové situace. Není přitom stanoveno, v jakém pořadí mají být kanály využity. Jak vypadá posloupnost informací v praxi ukazuje tabulka analyzující dvě nedávné krizové situace.

Tabulka 5 Analýza posloupnosti informací krizových událostí

Komunikace	Klíčové časy proběhlých krizových situací	
	Rozsáhlá závada	Menší závada
Začátek události	8:56	11:11
Oznámení na status page	9:00	11:23

Sociální sítě	9:07	–
První zpráva zákazníkům	11:50	–
Hromadná technická zpráva – update o situaci	13:01	–
Konec události	13:30	11:31
Hromadná technická zpráva – stručné shrnutí události	20:46	–
Hromadná technická zpráva – oficiální vyjádření	18:24 (následující den)	13:08

V obou krizových situacích se absence pravidel pro použití jednotlivých nástrojů ukazuje jako problematická, stejně jako časová prodleva v reakci na událost. Vzhledem ke komplexnosti a technické složitosti událostí bude jejich analýza vždy vyžadovat delší dobu. Firma by ale na tyto situace měla být připravena a pokud je to potřeba, mít k dispozici alespoň vzor obecné zprávy, který bude moct promptně upravit a odeslat zákazníkům v řádu maximálně desítek minut.

6.2 Zhodnocení komunikačních aktivit firmy

Nástroje pro komunikaci se zákazníky Firmy pokrývají nejdůležitější oblasti. U některých forem komunikace byl objeven určitý prostor pro zlepšení, to platí pro komunikační dovednosti technických pracovníků, přehlednost hromadných zpráv o plánovaných pracích, nevyužitý prostor k propagaci služeb, menší počty manuálů k vlastním službám, nízká účast na veřejných akcích a absence pravidel pro využití kanálů krizové komunikace. Firma nenabízí zákazníkům žádnou formu věrnostního programu, což by vzhledem k převážně dlouhodobé povaze poskytovaných služeb mohlo být pro B2B zákazníky atraktivní.

7 KVANTITATIVNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jeden ze základů pro návrh další strategie marketingové komunikace Firmy představuje kvantitativní dotazníkové šetření. Náhodně vybraní a oslovení zákazníci Firmy byli v dotazníku tázáni na základní informace o svém podnikání, na využití služeb, aktuální stav komunikace i spokojenost s Firmou. Tematizována je celková spokojenost, ale i spokojenost s jednotlivými fázemi spolupráce – obchodní jednání, kontakt s technickými pracovníky a úroveň odebíraných služeb.

Celkem proběhlo 272 telefonních spojení se zákazníky. Účast odmítlo během úvodního telefonního hovoru 11 zákazníků. Telefonické oslovení zákazníků poukázalo mimo jiné na neaktuálnost databáze kontaktů Firmy. Pokud se s daným zákazníkem ani po několika pokusech nepodařilo spojit, byl s průzkumem osloven následující zákazník ze seznamu. Po udělení souhlasu byl zákazníkovi zaslán odkaz na dotazník e-mailem. Samotné vyplnění dotazníku bylo anonymní. Odkaz na dotazník byl zaslán 211 zákazníkům.

Sběr odpovědí probíhal, dokud nebyl shromážděn dostatečný vzorek respondentů. V tomto případě trval sběr 120, resp. 122, vyplněných dotazníků dva měsíce, a to od začátku září do konce října 2022 vždy v pracovní dny. Ideální dobou pro telefonní hovory se ukázaly být dopolední hodiny od 10:00 do 12:00, odpoledne byla úspěšnost nižší, řada oslovených přesouvala telefonní spojení mezi 15. a 16. hodinu.

Kontaktní osobou ve firmě zákazníka byli většinou jednatele, obchodní ředitelové, techničtí pracovníci, v menším počtu pak např. recepční. První kontaktní osobou v některých případech nebyl finální respondent. Na toho byl během hovoru buď přímo předán nový kontakt, nebo byl dotazník zaslán kontaktní osobě zákazníka, která následně předala požadavek zpravidla svému technickému oddělení.

7.1 Formát a testování dotazníku

Dotazníkové šetření bylo vytvořeno a naprogramováno na míru ve vizuálním stylu Firmy a zprovozněno na její subdoméně. Dotazník čítal 21 otázek, z nichž dvě byly podmíněné a zobrazily se pouze některým respondentům (v závislosti na volbě odpovědi).

Témata dotazníku byla průběžně konzultována s manažery či předními pracovníky technického, obchodního a marketingového oddělení a provozním ředitelem Firmy. Vedle výzkumné stránky bylo jedním z požadavků vedení Firmy zohlednit v dotazníku obchodní

aspekty. Tato potřeba byla reflektována ve formulaci některých otázek a formátu navrhovaných odpovědí, např. kompletní výčet služeb u otázky č. 1, která zjišťuje typ využívaných služeb.

Testování dotazníků probíhalo ve dvou fázích. První testy provedli zaměstnanci Firmy z řad obchodních zástupců a technických pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Ze zpětné vazby zaměstnanců vyplynulo několik dílčích úprav týkajících se především formulace nebo výčtu odpovědí uzavřených otázek. Finální pretest dotazníku byl proveden u 15 respondentů. Testovací dotazování probíhalo stejným způsobem jako následné ostré a neodhalilo žádné nedostatky nebo technické komplikace dotazníku, tito respondenti byli tedy zařazeni do souhrnných výsledků.

7.2 Interpretace otevřených otázek

Struktura otázek v dotazníku zahrnovala uzavřené, otevřené i polouzavřené otázky. Data z polouzavřených otázek podléhala zpětné analýze a v případě tematické blízkosti byla zahrnuta do uzavřených odpovědí – zejména u výčtových otázek volili respondenti možnost „jiné“ a textové pole následně využili pro upřesnění své odpovědi. Takto byla data upravena například u otázky zjišťující důvody spolupráce s dalším dodavatelem serverových řešení, kdy respondenti uváděli jako důvod „diverzifikaci“, kterou zahrnovala možnost „Chtěli jsme posílit kvalitu služby“.

Odpovědi otevřených otázek byly interpretovány v několika krocích. Nejprve byla sepsána klíčová slova témat, vyskytujících se v odpovědích. Následně proběhla revize těchto témat, jejich zobecnění a seskupení do logických oblastí. Nakonec byly tyto oblasti zaznamenány jako varianty odpovědí, např. 18.1 (spolehlivost), 18.2 (rozsah nabídky) atd. Pokud respondent danou variantu zmínil ve své odpovědi, byl na příslušném řádku zaznačen kód „1“. V ostatních případech zůstalo pole nevyplněné. S těmito daty se dále pracovalo podobně jako s běžnými výčtovými otázkami.

Odpovědi respondentů, kteří v otevřených otázkách uvedli kupříkladu znaky „???“ nebo „N/A“, případně zapsali jen „nevím“, nebyly do finálního zhodnocení těchto otázek zahrnuti. Pracovalo se tedy pouze z konkrétními, relevantními odpověďmi. Do zhodnocení naopak byly zahrnuty případy, kdy respondent odpověděl na některou z otázek „nic“.

7.3 Analýza dat z kvantitativního výzkumu

Tematické okruhy dotazníku lze rozdělit na čtyři oblasti. Ta první se zabývá typem odebíraných služeb, jejich dalším využitím a mírou naplněných očekávání od těchto služeb. Druhá oblast se věnuje zákazníkům, jejich charakteristikám a chování. Třetí část hodnotí komunikaci s Firmou a zjišťuje zájem o komunikační formáty a kanály. V poslední části je zhodnocena celková spokojenost s Firmou a jejími zaměstnanci formou hodnotících škál, pravděpodobnosti doporučení služeb i celkovým shrnutím silných a slabých stránek Firmy.

7.3.1 Portfolio služeb

Nejvyužívanějšími službami Firmy jsou podle dotazníkových dat základní produkty, kam spadá umístění zákaznických technologií v datových sálech (housing serverů) – tuto možnost zvolilo 44,3 % respondentů, dále virtualizované služby a pronájem fyzického hardware v serverovnách Firmy (dedikované servery).

Průměrně okolo 12 % respondentů pak využívá doplňkové služby zálohování dat, nástroje pro kybernetickou ochranu, síťové služby nebo správu serveru. 11,5 % respondentů někdy využilo konzultaci s technickými pracovníky Firmy.

Nejčastějším způsobem vyžití služeb je provoz webových aplikací a služeb – celkem 68,9 % zákazníků, 54,9 % zákazníků pak služby používá k provozu webových prezentací. S tím přirozeně souvisí provoz databází, které na odebíraných službách běží celkem 60 % zákazníků. 34,5 % zákazníků používá služby pro chod e-shopu. Mezi další časté případy užití patří mailové servery, datová úložiště, provoz firemní infrastruktury a platform pro vývoj software.

Míra splněných očekávání od využívaných služeb se přitom pohybuje na pozitivních hodnotách. Průměr zvolených hodnot na škále v rozsahu 0–10, kde 0 znamená „vůbec nesplňují očekávání“ a 10 „zcela splňují očekávání“, je 9,1. Nejčastěji zastoupenou hodnotou je číslo 10, mediánem řady je hodnota 9. Hodnocení v rozmezí 9–10 zvolilo 73 % dotazovaných. Na základě těchto výsledků lze předpokládat, že poskytované služby splňují očekávání zákazníků, ale vykazují i určitý prostor pro zlepšení.

7.3.2 Charakteristika a chování respondentů

Mezi respondenty se v nejvyšší míře objevovaly firmy působící v oblasti **softwarového vývoje** (31,1 %) a **poskytovatelů IT služeb** (27,9 %). Z hlediska softwarového vývoje jde zpravidla o vývoj e-commerce, webhostingových platform a webových, případně mobilních aplikací. IT služby jsou poměrně širokým pojmem; v tomto případě zahrnují aktivity

spojené především s provozem a správou IT (v řadě odpovědí nebylo označení „IT“ blíže specifikováno), konzultacemi IT a poskytováním řešení v oblasti kybernetické bezpečnosti.

V menší míře byla mezi respondenty zastoupena oblast hostingových služeb, provozovatelé různých systémů (bezpečnostní systémy, pokladní systémy, řízení věrnostních programů, monitoring pracovníků), zástupci e-commerce a výrobní firmy.

Z těchto oblastí bylo mezi respondenty zastoupeno nejvíce zaměstnanců zákazníka působících ve vedení společnosti (45 % respondentů), 39 % respondentů pak uvedlo, že pracuje v technickém nebo IT oddělení zákazníka, 12 % představují freelanceri. Pouze 1 % respondentů byli pracovníci obchodního oddělení. 2,5 % pak tvořili lidé pracující pravděpodobně v menších firmách, kteří do možnosti „jiné“ uvedli, že v podniku zastávají všechny pozice (tj. vedení společnosti, obchodní aktivity i činnosti spojené s IT).

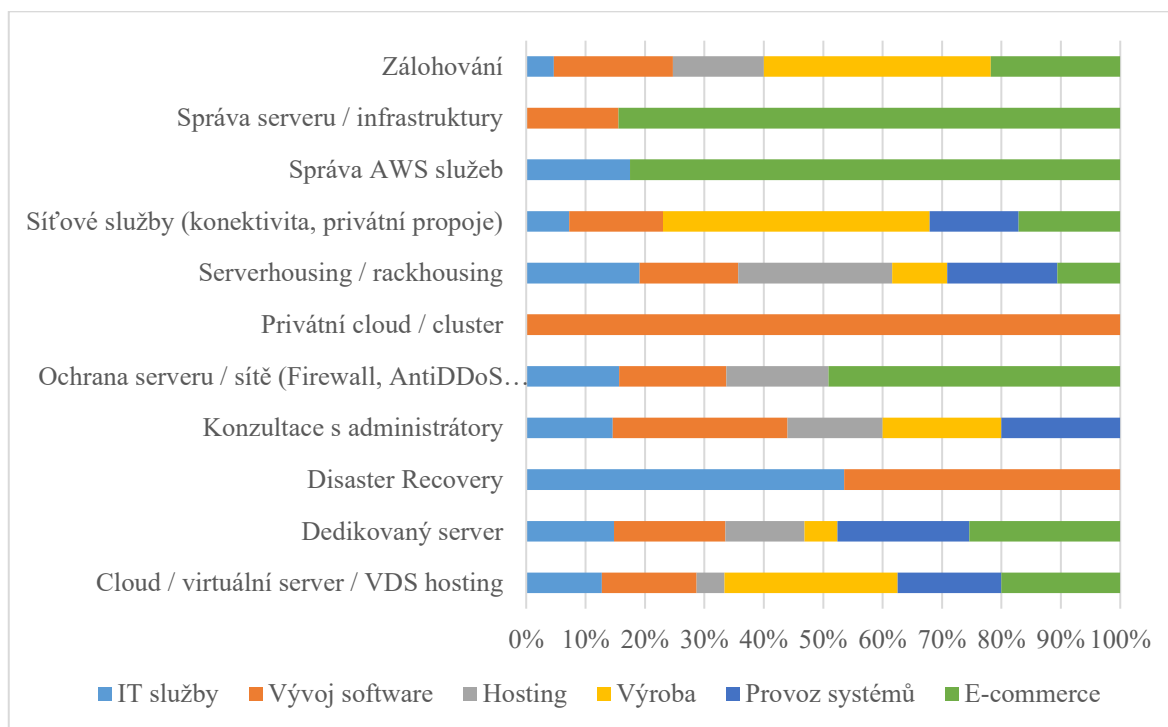
Dotazníkové šetření rovněž rozlišovalo respondenty podle typu zákazníka, a to na základě aktuálně platné segmentace Firmy. Při srovnání podnikatelské činnosti s typem zákazníka vyplynulo, že respondenti spadající do VIP zákazníků působí nejvíce v oblasti IT služeb, hostingu a provozu systémů. Dále se objevily logistické služby a média. U VIP zákazníků byli respondenty lidé ve vedení společnosti a technických odděleních, případně kombinace těchto pozic (volba „jiné“).

Při pohledu na služby a oblast podnikání lze pozorovat, že výběr produktů poskytovatelů IT služeb a vývojářů software je shodný s celkovými výsledky, tzn. že nejvíce využívají housing, pronájem hardware a cloudové služby. Jedná se o nejpočetnější skupinu respondentů, která logicky ovlivňuje i celkové výsledky.

Vzhledem k tomu, že se Firma chce v následujících letech profilovat jako dodavatel komplexních řešení a správy IT, mohou pro ni být atraktivní zákazníci z oblasti **e-commerce**. Ze sledovaného vzorku respondentů využívá službu Správa serveru téměř 29 % e-commerce zákazníků, Správa AWS služeb je pak zastoupena 14% vzorkem. Současně se jedná o skupinu se zájmem o doplňkové bezpečnostní či síťové služby a zálohování dat. Výrazný je ale i její zájem o základní produkty Firmy, a to pronájem hardware a služby založené na virtualizaci. Pro **výrobní firmy** jsou naopak nejatraktivnějšími síťové a cloudové služby, zálohovací systémy a konzultace s administrátory.

Serverové clustery využívají ve sledovaném vzorku pouze zákazníci působící v oblasti vývoje software. Povaha podnikání v provozu systémů má blízko k oblasti IT služeb, a proto

lze u této skupiny zákazníků sledovat, že využívá vesměs stejné služby i v podobném procentuálním zastoupení, viz Graf 2.

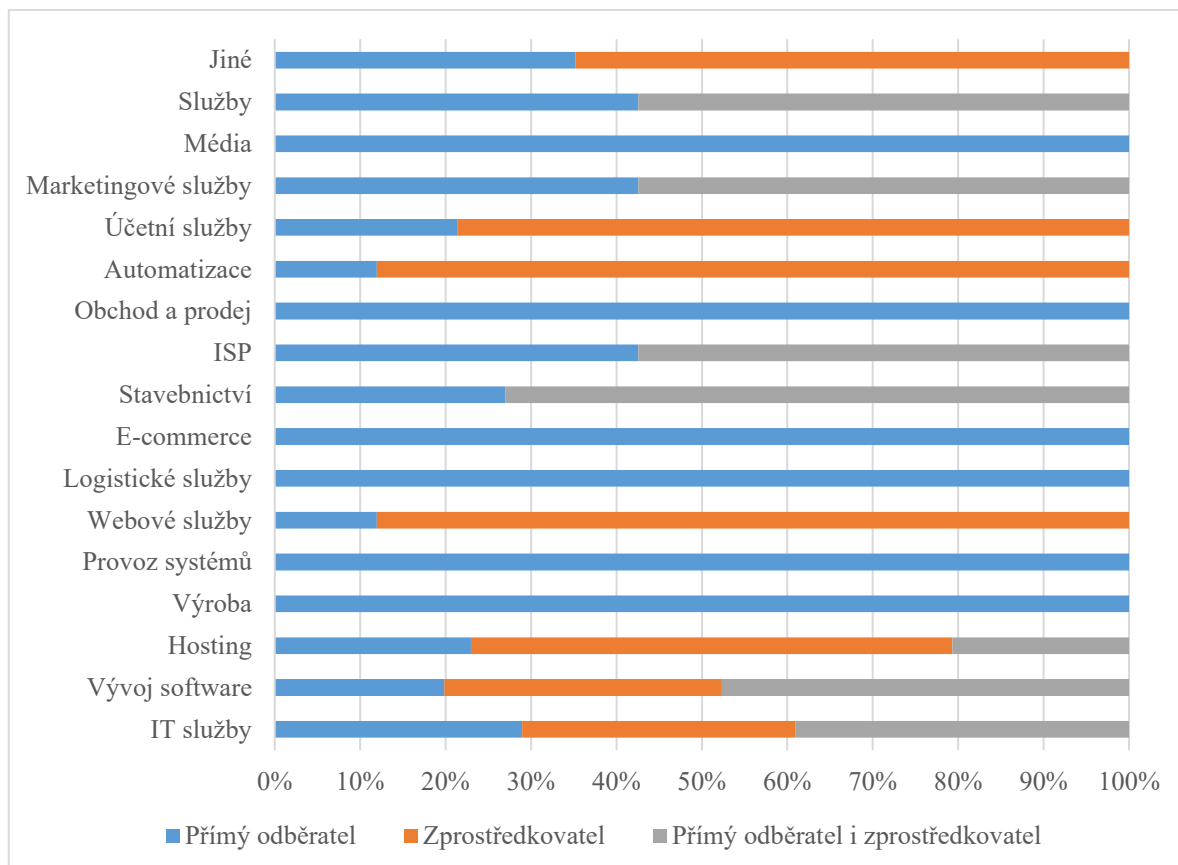


Graf 2 Typ využívané služby podle podnikatelské činnosti (vlastní zpracování).

Z pohledu způsobu čerpání služeb rozděluje dotazníkové šetření zákazníky do třech skupin – přímý odběratel, zprostředkovatel a kombinace těchto přístupů. Přímých odběratelů služeb je 66 %, 25 % respondentů pak působí v pozici přímého odběratele i zprostředkovatele, 9 % jsou pouze zprostředkovatelé.

Z Grafu 3 je zřejmé, že zákazníci podnikající v softwarovém vývoji a poskytování IT služeb a také provozovatelé hostingu působí většinou jako přímí uživatelé i zprostředkovatelé služeb. Velké zastoupení má tato skupina zákazníků také čistě mezi zprostředkovateli. Pokud zákazníci vyvíjejí nějaké systémy, lze předpokládat, že je následně svým zákazníkům provozují na službách Firmy. Stejně tak je tomu u správců a dodavatelů IT služeb. Pro tuto skupinu zákazníků proto budou zřejmě atraktivní především základní služby, jejich modernizace a novinky z oblasti hardware.

Naproti tomu přímé odběratele reprezentují provozovatelé systémů, výrobní firmy, logistické služby a oblast e-commerce a maloobchodu. Lze předpokládat, že to budou právě přímí odběratelé, kdo bude vyhledávat užší spolupráci s Firmou a kdo se bude vlivem nedostatečného know-how v IT oblasti orientovat na outsourcing činností souvisejících se správou serverů a infrastruktury.

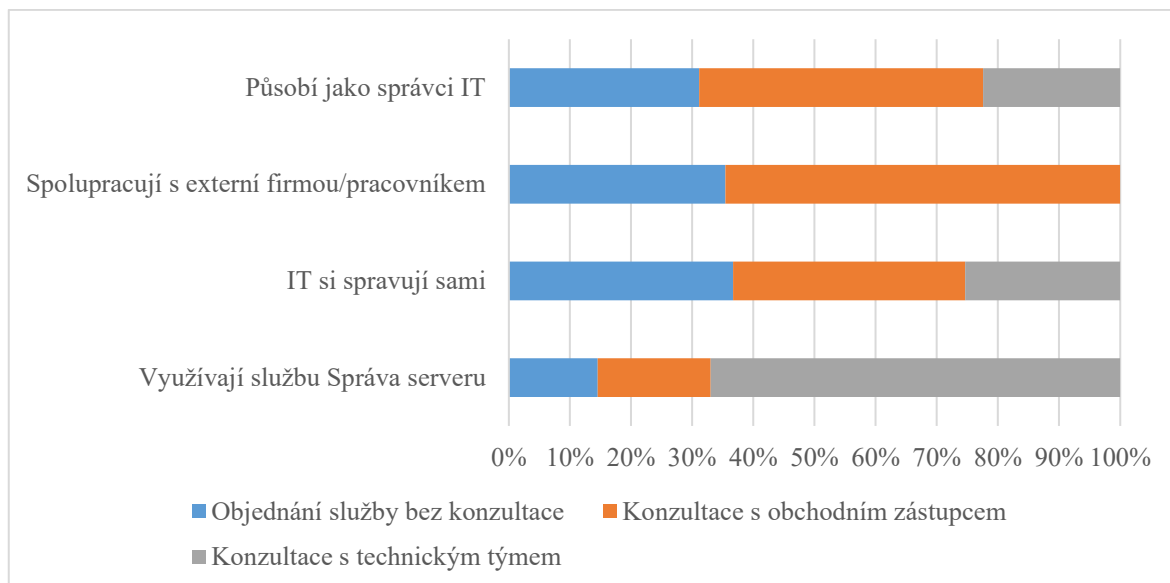


Graf 3 Způsob čerpání služeb podle podnikatelské činnosti (vlastní zpracování).

Největší počet zákazníků měsíčně za své služby platí Firmě částky ve výši do 10 000 Kč; tuto možnost zvolilo 70 % respondentů. V kategorii 10–50 tis. Kč se pohybuje 29 % respondentů, pouze necelé 1 % oslovených odvádí měsíčně nad 50 tisíc korun a rovněž 0,8 % platí více než 100 tisíc korun měsíčně. Respondenti spadající do skupiny VIP zákazníků z více než 80 % odvádějí Firmě měsíčně 10–50 tisíc korun. Do kategorie běžný zákazník v aktuální segmentaci patří i zákazníci s měsíční fakturací nad 50 i nad 100 tisíc Kč.

Z průzkumu dále vyplynulo, že 68 % respondentů stačí si službu pouze objednat a nepotřebují žádnou další konzultaci jejích parametrů ani celkového řešení. V tomto případě existuje jistá souvislost s tím, že 85 % dotazovaných si správu IT zajišťuje interně vlastními silami. Konzultaci služeb s obchodním zástupcem poskytovatele využívá 24 % dotázaných, s technickým týmem pak 8 %.

Vazbu mezi správou zákaznickova IT a postupem objednávky služeb shrnuje Graf 4, z nějž vyplývá, že zákazníci využívající službu Správa serveru vykazují větší tendenci zřizování nových služeb konzultovat s technickým týmem.



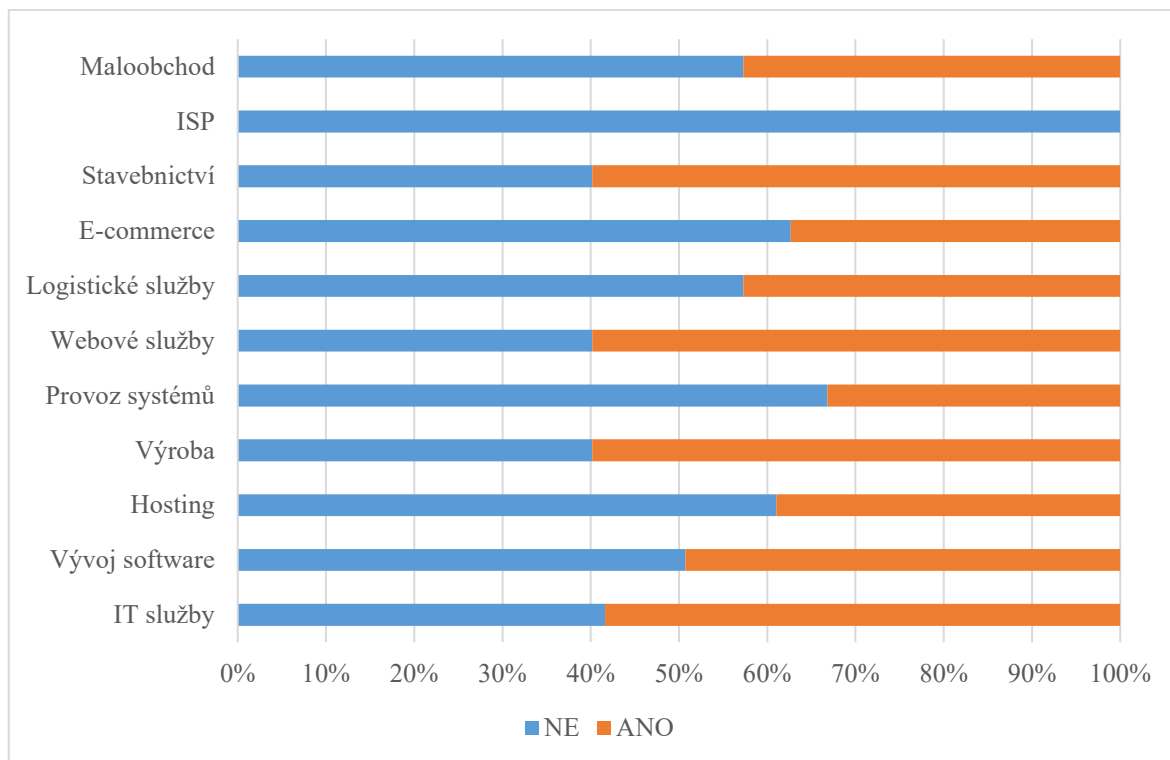
Graf 4 Způsob správy IT a postup objednávky služeb (vlastní zpracování).

Nutno poznamenat, že respondenti mohli v otázce týkající se správy IT zvolit i více odpovědí. Souvislosti mezi odpověďmi byly blíže analyzovány, přičemž z analýzy vyplynulo, že firmy, které si zajišťují správu IT samy interně, současně:

- ve 33 % případů působí jako správci IT;
- ve 14 % spolupracují na správě IT ještě s externí firmou/pracovníkem;
- ze 6 % využívají službu Správa serveru, již poskytuje Firma.

Spolupráce s dalším poskytovatelem

Cílem průzkumu bylo mimo jiné zjistit, jestli zákazníci spolupracují také s konkurencí a zda u ní využívají služby, které má v nabídce Firma. Ukázalo se, že výhradně služby Firmy využívá 60 % respondentů. S dalším dodavatelem serverových služeb nicméně spolupracuje 40 % respondentů. Graf 5 sleduje, jak se proměňuje spolupráce s dalším poskytovatelem serverových služeb v závislosti na podnikatelské činnosti.

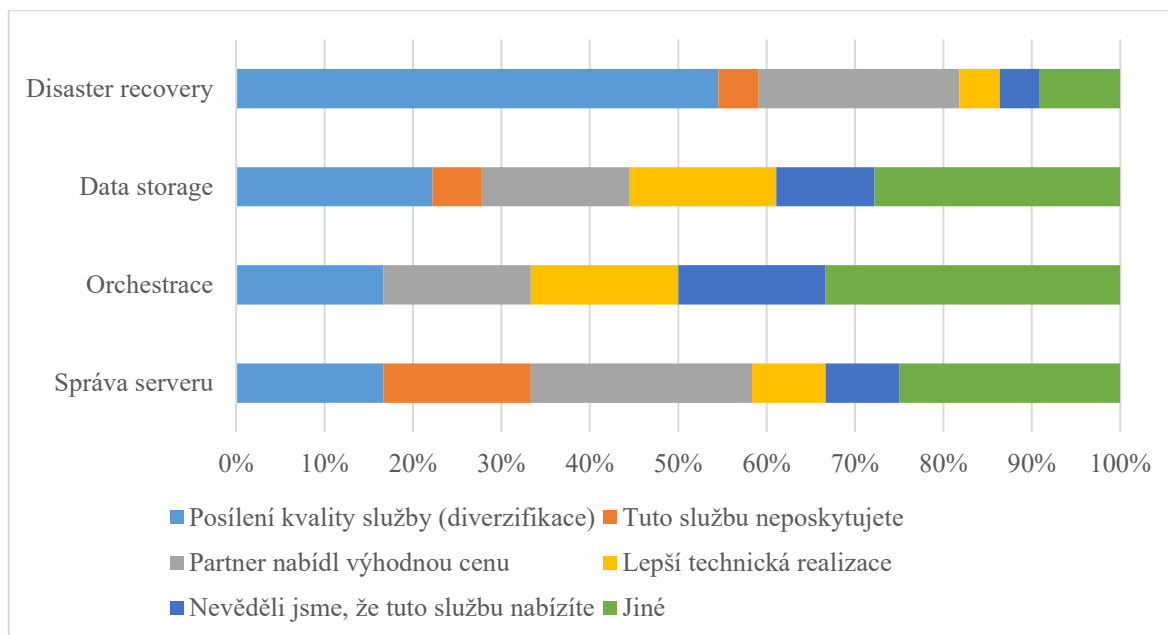


Graf 5 Spolupráce s další firmou podle podnikání (vlastní zpracování).

K podrobnějšímu srovnání bylo přistoupeno především proto, že spolupráce s dalším dodavatelem může mít vliv na loajalitu zákazníků, zvláště s přihlédnutím k dalším aspektům slabých stránek Firmy, které jsou tematizovány v poslední, otevřené otázce.

Jak je uvedeno výše, zákazníci působící v oblasti IT služeb a vývoje software představují největší část respondentů, přičemž u obou těchto skupin se spolupráce s dalšími poskytovateli pohybuje okolo 50 %, tedy téměř polovina má možnost rozdíly mezi poskytovateli objektivně srovnat. Ze zjištěných dat je dále patrné, že pouze v jednotkách případů se jedná o exkluzivní spolupráci a jednotlivé podnikatelské oblasti ve větší či menší míře spolupracují s dalšími poskytovateli.

Respondenti využívají u dalšího poskytovatele hlavně různé varianty zálohovacích služeb. Populární jsou také mailové servery, housingové služby, aplikační servery nebo varianty služeb založených na virtualizaci. Hlavním důvodem využití těchto služeb u třetí strany je posílení kvality infrastruktury, resp. diverzifikace dodavatelů, a tím i rizik spojených s narušením plynulého chodu podnikání zákazníka. Jelikož se v odpovědích na otázku o typu využívaných služeb u dalšího dodavatele objevily rovněž varianty produktů, které nabízí i Firma, byly důvody pro jejich zakoupení u jiného dodavatele blíže srovnány.



Graf 6 Motivace ke koupi služeb u třetí strany (vlastní zpracování).

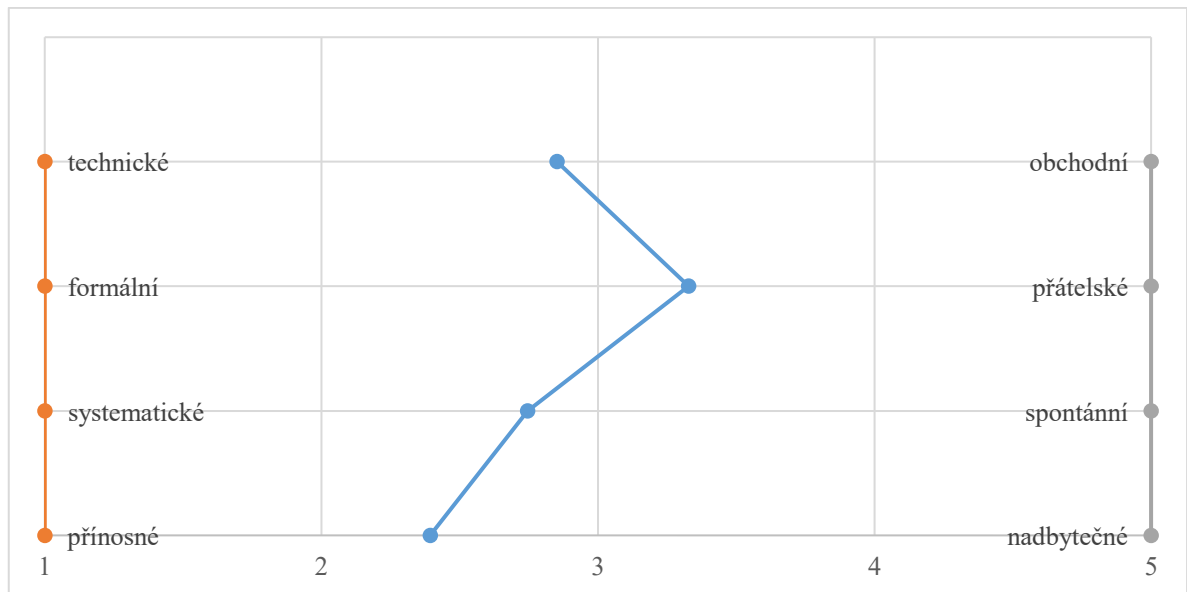
U správy serveru a orchestračních technologií se ukázalo, že někteří respondenti buď netušili, že Firma tyto služby nabízí, nebo si myslí, že je nenabízí. U správy serverů pak byla významným důvodem pro spolupráci s dalším partnerem také cena.

7.3.3 Komunikace s Firmou

V teoretické části této práce je několikrát zdůrazněno, že na B2B trhu je nejpodstatnější osobní prodej. Pro zjištění přístupu obchodních zástupců k zákazníkům byla vytvořena otázka ve formátu sémantického diferenciálu, v němž měl respondent popsat jednání s obchodním týmem. Obchodní jednání Firmy by mělo dle předpokladů managementu vykazovat znaky technické pokročilosti, přátelskosti, systematičnosti a přínosu pro zákazníka.

Respondenti hodnotili jednání pomocí posuvníku. Poloze posuvníku byly přisouzeny hodnoty 1–5, které v tomto případě nepředstavují hodnotící škálu. Výše hodnoty nenese jiný význam než udání polohy posuvníku na zobrazené ose.

Část odpovědí zůstala neutrální, výsledná křivka se jen mírně přiklonila do technické roviny, následně k přátelskosti a systematičnosti. Pozitivním zjištěním je, že respondenti vnímají obchodní jednání jako přínosná. Přesto je vhodné na systematičnosti a přínosu jednání pro zákazníka dále pracovat.



Graf 7 Sémantický diferenciál obchodních jednání (vlastní zpracování).

Vedle obchodních jednání jsou zákazníci s Firmou v kontaktu především kvůli požadavkům na technickou podporu, případně změně parametrů služeb. Tyto dva důvody komunikace s Firmou uvedlo nejvíce respondentů. Osmiprocentní zastoupení má konzultace nových služeb. Mezi důvody kontaktu s Firmou uvedli respondenti také výpadky poskytovaných služeb.

Firma se svými zákazníky udržuje velmi nízkou míru kontaktu – 75 % respondentů uvedlo, že s Firmou komunikuje párkrát do roka, 13 % zvolilo možnost „vůbec“. Navzdory tomu je evidentní, že většina respondentů je s frekvencí kontaktu spokojena, pro část respondentů míra kontaktu není relevantní, 4 % jeví zájem o vyšší míru automatizace v oblasti objednávek služeb. Pouze necelá 3 % mají zájem o častější kontakt ze strany Firmy, přičemž právě tyto respondenti současně uvedli, že s Firmou nejsou vůbec v kontaktu.

Respondenti měli možnost si vybrat z nabídky dostupných komunikačních kanálů a typů informací ty, které by pro ně mohly být zajímavé. Přes 75 % respondentů uvedlo, že jim žádné aktivity ani informace v rámci spolupráce nechybí. Okolo deseti procent pak zaujaly aktivity zaměřující se na rozšiřování know-how (technické manuály, vzdělávací přednášky a webináře) a formáty novinek, a to jak produktových, tak technologických, týkajících se zázemí datových sálů a platforem, na nichž jsou služby provozovány. Pod možností „jiné“ uvedlo několik respondentů tipy na vylepšení konkrétních procesů.

7.3.4 Celková spokojenost respondentů

V obecné rovině lze říct, že si Firma vede z hlediska spokojenosti velmi dobře. V kapitole pojednávající o hodnocení služeb už zaznělo, že služby splňují očekávání respondentů. Úroveň poskytovaných služeb pak respondenti označili zpravidla za výbornou nebo spíše dobrou. Mezi hodnocenými parametry vyčnívaly zejména znalosti technického týmu a jeho vstřícnost, které získaly od přibližně 65 % dotazovaných hodnocení „výborné“, kolem 30 % pak vybralo pro tyto parametry možnost „spíše dobré“. Jako „průměrné“ byly ve větší míře označeny technická zdatnost obchodního týmu a jeho komunikace, v průměru toto hodnocení zvolilo 14 % respondentů. Velmi špatné nebo spíše špatné označení pro vybrané parametry zvolily pouze jednotky respondentů.

Za dobrý ukazatel loajality zákazníků lze považovat odpovědi respondentů na otázku, zda by Firmu jako poskytovatele služeb doporučili. Odpověď byla v 88 % případů „ano“, 10 % vybralo variantu „možná“ a pouze 2 % ne.

Díky otevřenému formátu byly významným přínosem dotazníkového šetření poslední dvě otázky. Respondenti v nich měli uvést jakoukoli silnou stránku Firmy nebo její nedostatek. Ze silných stránek byla v největší míře v různých formulacích zmiňována spolehlivost (22 % respondentů) a stabilita (14 % respondentů). Následovala kvalita služeb, technická podpora, cena, lokalita datových center, rozsah nabídky nebo flexibilita.

V nedostacích uvedlo necelých 47 % dotazovaných, že ke spolupráci nemá žádné výhrady (nejčastěji formulováno jako „nic“). Komunikace a cena se objevily v silných stránkách i nedostacích, a lze tedy předpokládat, že oba faktory jsou pro respondenty důležité. Celkem 13 % respondentů označilo za nedostatek stabilitu zázemí datových sálů, spojenou s nedávnou rozsáhlou závadou a výpadkem služeb. Výpadky se pak v hodnocení objevily ještě u dalších necelých 2 % respondentů. Ve zmíněných 13 % případů šlo ale o jasnou formulaci, která zřetelně souvisela s konkrétní krizovou situací v uplynulých dvanácti měsících. Respondenti, kteří v odpovědi zmínili tuto krizovou situaci, současně v necelých 19 % případů uvedli, že pro ně událost byla podnětem k přesunu svých technologií ke konkurenci. Dvanáct a půl procenta z těchto respondentů pak tuto událost explicitně spojilo se ztrátou důvěry ve schopnosti Firmy.

7.4 Souhrn zjištění z dotazníkového šetření

Portfolio služeb

Většina dotazovaných působí v oblasti vývoje software a poskytování IT služeb a využívá základní produkty, na kterých provozuje webové aplikace, služby a prezentace, případně databáze. Širší škálu produktů využívá oblast e-commerce nebo výrobní firmy.

Charakteristika a chování respondentů

Firmy zákazníků jsou zpravidla zastupovány vedením společnosti, nebo zaměstnanci technického / IT oddělení. Čtvrtina respondentů je pak přímým odběratelem i zprostředkovatelem – jedná se hlavně o IT služby, hosting a vývoj software. Většina dotazovaných odebírá služby přímo, sem spadají zástupci ostatních podnikatelských činností, u nichž lze předpokládat zájem o užší spolupráci s poskytovatelem a větší potřebu asistence.

Ze srovnání způsobů správy vyplynulo, že si firmy spravují IT hlavně vlastními silami, ve 14 % případů ale spolupracují ještě se třetí stranou. Důvodem je v tomto konkrétním případě vedle výhodné ceny také nevědomost o existenci podobné služby v portfoliu Firmy. Tendenci spolupracovat s dalším dodavatelem vykazují vesměs všechny z uvedených podnikatelských činností. Motivátory obecně představují hlavně posílení kvality služeb a výhodná cena. Bylo rovněž prokázáno, že zákazníci o některých službách nevědí.

Komunikace s Firmou

Přestože je míra komunikace ze strany Firmy nízká, dotazovaným to převážně vyhovuje. Pro Firmu může být tato skutečnost z hlediska budování vztahů, a tedy i posilování věrnosti, určitým rizikem. Respondenti přitom projeví zájem o vzdělávací obsah, což je příležitost třeba pro zvýšení účasti na pořádaných akcích. S ohledem na zjištěné výsledky je nezbytné k úpravám komunikace k zákazníkům přistupovat citlivě a důrazem na relevantnost předávaných sdělení.

Celková spokojenost respondentů

Velmi kladně byly označeny znalosti a vstřícnost technického týmu. Věrnost zákazníků lze předpokládat v kontextu míry doporučení Firmy. Respondenti Firmu vnímají jako spolehlivého, stabilního poskytovatele kvalitních služeb a technické podpory. Komunikace je srovnatelně tematizována ve slabých i silných stránkách. Ukázalo se také, že technické závady

v posledním roce narušily reputaci společnosti. V některých případech motivovaly respondenty k vyhledávání nového dodavatele, jindy bylo v odpovědích patrné zklamání dlouhodobě spokojených zákazníků. Byť se v současnosti nejedná o vysoký počet respondentů, je nutné toto zjištění zohlednit v dalších strategiích, nejen těch komunikačních.

8 ANALÝZA FAKTORŮ ZÁKAZNICKÉ LOAJALITY

Dříve než bude upravena komunikační strategie pro budování vztahů a posilování loajality zákazníků Firmy, je potřeba se blíže seznámit s atributy, které loajalitu zákazníků ovlivňují. Pro tyto účely budou srovnány dvě studie, jejichž hlavním předmětem zkoumání jsou proměnné ovlivňující loajalitu zákazníků, a to buď přímo nebo zprostředkovaně.

Obě studie byly realizovány v rámci italského trhu a specializují se na B2B prostředí. První z nich se zaměřuje na to, jak technická reputace firmy ovlivňuje spokojenost a loajalitu zákazníků, a pro které z vlastností společnosti zastává roli zprostředkovatele ve vztahu ke spokojenosti a loajalitě. Druhá studie pak zkoumá image značky v kontextu aspektů zboží a aspektů služeb a sleduje zákaznickou spokojenost jakožto zprostředkovatele vlivu těchto aspektů na loajalitu zákazníků.

Analýza zahraničních studií se zabývá souvislostmi mezi sledovanými faktory a jejich vztahem k loajalitě. Nejprve bude krátce představena metodika obou studií a shrnuty výsledky výzkumů, následně dojde ke srovnání vybraných pozorovaných proměnných obou studií a jejich interpretaci vzhledem ke sledované Firmě.

8.1 Role technické reputace ve zvyšování zákaznické loajality

Lara Agostini a Anna Nosella (2016) realizovaly výzkum zaměřený na výkonnost zákazníků v malých a středních B2B firmách v italském prostředí. Výkonností zákazníků autorky rozumí spokojenost a loajalitu zákazníků, resp. schopnost firmy efektivně uspokojit potřeby a díky tomu rozvíjet základnu loajálních zákazníků.

Základním předpokladem pro realizaci výzkumu byly poznatky z odborné literatury, která dokládá, že existuje souvislost mezi výkonem společnosti a nezávislými proměnnými, jež představují:

- motivace zaměstnanců přinášet firmě inovace;
- sociální kapitál zaměstnanců (schopnost sdílet své znalosti a dovednosti s kolegy);
- orientace firmy na značku (tzn. do jaké míry do své strategie podnik zahrnuje aktivity budující silnou značku).

V teoretických podkladech studie autorky zdůrazňují významnost kontextově-specifické reputace, a to konkrétně technické reputace, která souvisí s technickou expertízou a schopnostmi firmy. Dřívější výzkumy prokázaly, že právě technická reputace ovlivňuje chování

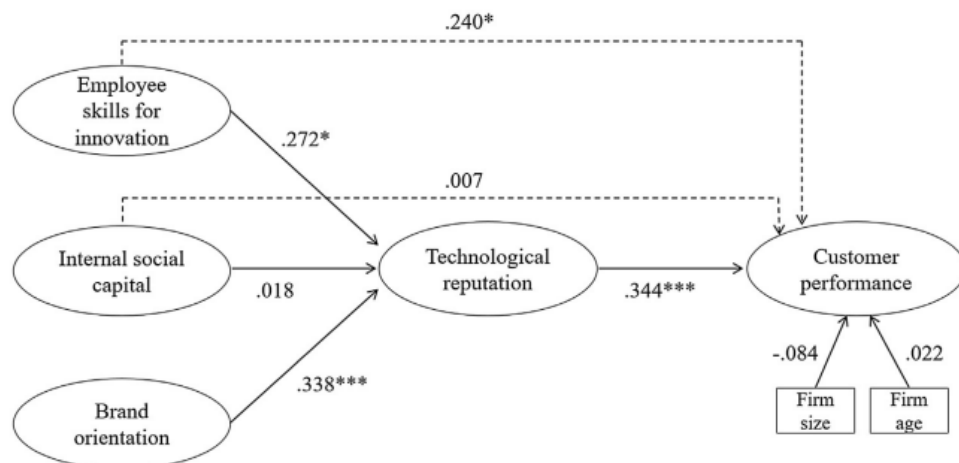
a rozhodování zákazníků (Agostini a Nosella, 2016). Podle studie je rozvíjení technické reputace nezbytné pro udržení zákaznické spokojenosti a věrnosti. Také proto je ve vlastním výzkumu sledována jakožto zprostředkovatel vztahu tří nezávislých proměnných na závislé proměnné, již představuje výkonnost zákazníků (spokojenost a loajalita).

Poznání role technické reputace společnosti a jejího vztahu k nezávislým proměnným i spokojenosti a loajalitě zákazníků je pro návrh další komunikační strategie zvláště důležité. Primární výzkum této práce totiž poukázal na určitou skepsi zákazníků k technickým kvalitám firmy.

Výzkum Agostini a Nosella byl realizován prostřednictvím online dotazování se sedmistupňovými hodnotícími škálami. Otázky se věnovaly dílčím složkám tří výše uvedených nezávislých proměnných, které autorky vybraly na základě odborné literatury. Výsledný vzorek čítal 150 odpovědí zástupců italských B2B malých a středních firem.

Výsledky studie ukazují na přímý vliv zájmu zaměstnanců o inovace na výkonnost zákazníků a částečně pro tento aspekt dokládají také význam technické reputace jakožto zprostředkovatele vlivu na výkon zákazníků malých a středních firem. Je to především proto, že zákazníci těchto podniků jsou v přímém kontaktu s technickými pracovníky, kteří rozumí jejich potřebám. Tento proces pak zvyšuje technickou reputaci společnosti a současně přímo ovlivňuje loajalitu zákazníků.

Naproti tomu proměnná orientace na značku působí na loajalitu (a spokojenost) zákazníků pouze za předpokladu, že komunikuje inovativnost produktů. Tato pak posiluje pověst podniku jakožto technologického lídra, což zvyšuje akvizici nových zákazníků a retenci stávajících.



Obrázek 6 Vztah proměnných k reputaci a loajalitě (Agostini a Nosella, 2016)

Významným poznatkem studie je fakt, že technická reputace zastává klíčovou roli v posilování spokojenosti a loajality zákazníků. Firmy ji mohou zlepšovat například kvalitním systémem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, ale také integrovanou komunikací značky v rámci firemní kultury.

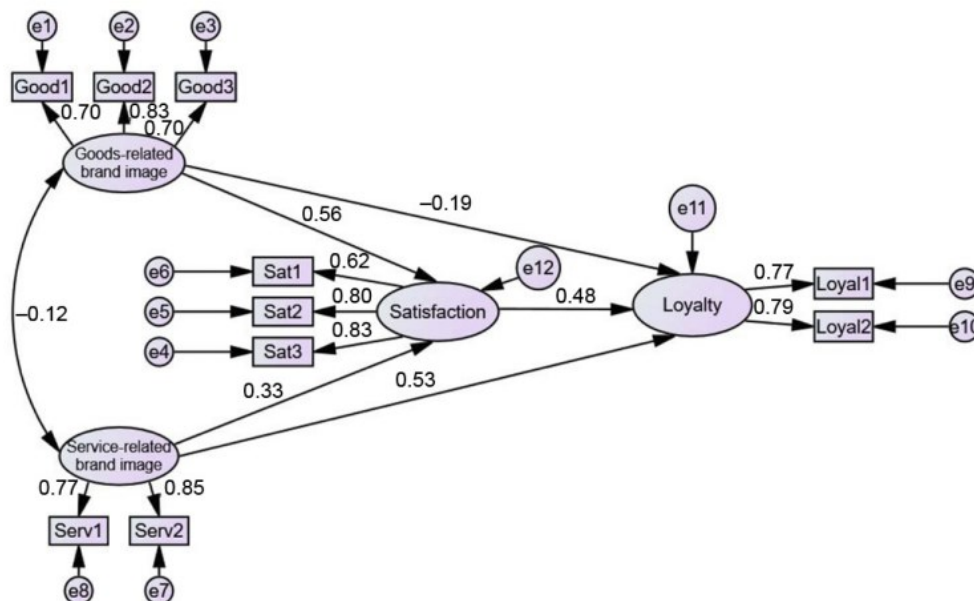
8.2 Podoby image značky ve vztahu k loajalitě zákazníka

Zatímco předchozí studie spojuje spokojenost a loajalitu pod jednu proměnnou (výkonnost zákazníka), výzkumníci z Univerzity of Verona tyto faktory oddělují a zabývají se spokojeností jako zprostředkovatelem vlivu na loajalitu zákazníků (Cassia, Cobelli a Ugolini, 2017).

Výzkum realizovaný rovněž v B2B prostředí italského trhu tentokrát shrnuje výsledky 142 získaných odpovědí audiologů, kteří spolupracují s firmami dodávajícími nejen příslušné zdravotnické pomůcky, ale i přidružené služby. Autoři studie se zabývají trendem posledních let v B2B, který souvisí s přechodem od tzv. logiky značky orientované na zboží k logice služeb. Hledají vztah těchto přístupů k budování image značky ke spokojenosti a jejich dopad na loajalitu zákazníka.

Image značky orientovaný na zboží je postaven na asociacích na bázi atributů. Představují je propracované mechanismy založené na poznání a zkušenosti. Takovými jsou například kvalita produktu, spolehlivost nebo stabilita. Naopak **image orientovaný na služby** se soustředí na komunikaci neatributových asociací, které ovlivňují afektivní reakce a emoce. Mohou je představovat třeba komunikace firmy, vstřícnost personálu, flexibilita atp.

Cassia, Cobelli a Ugolini (2017) došli na základě shromážděných dat k závěru, že image značky orientovaný na zboží ovlivňuje loajalitu zákazníků pouze zprostředkovaně přes spokojenost, která je spojená s kvalitou nebo hmatatelnými důkazy o funkčnosti dodávaného produktu. Naproti tomu image značky orientovaný na služby má vedle zprostředkovaného vlivu na loajalitu také vliv přímý. Vizualizaci zjištění autorů demonstruje Obrázek 7.



Obrázek 7 Vztah image značky k loajalitě zákazníků (Cassia, Cobelli a Ugolini, 2017)

V závěrečných doporučeních je uvedeno, že by firmy měly mít na paměti obě složky image značky, neboť obě mají své místo v mysli spotřebitele a zastávají jinou funkci. V B2B sektoru má ale image značky orientovaný na služby zvláštní místo, jelikož formuje z poskytovatele či dodavatele produktů silného partnera zákazníka a vytváří určitou formu emočního závazku (Cassia, Cobelli a Ugolini, 2017). V praxi se projevuje intenzivní podporou zákaznickova byznysu prostřednictvím dodávaných řešení, asistence s případnými problémy a celkovou propagací těchto hodnot.

8.3 Srovnání a interpretace závěrů studií

Průsečíkem obou studií je zákaznická loajalita v různých kontextech. Přestože výzkum Agostini a Nosella (2016) věnuje zvýšenou pozornost aspektům souvisejícím s řízením lidských zdrojů, přináší důležité poznání, které bude relevantní pro správné navržení strategie v projektové části této práce.

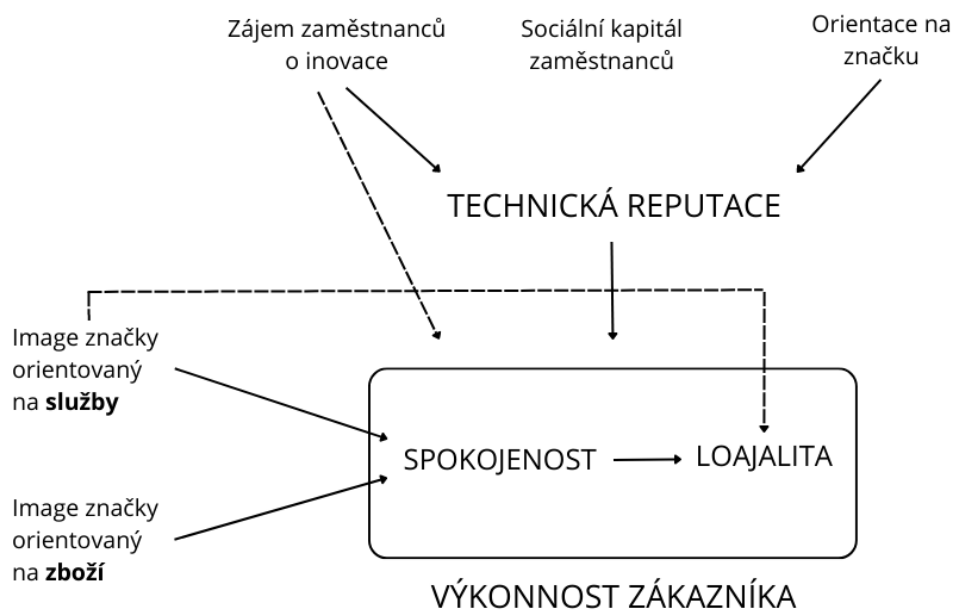
Vzhledem k tomu, že se sledovaná Firma v uplynulých dvanácti měsících potýkala s rozsáhlými technickými závadami, bylo potřeba se blíže podívat na to, jakými způsoby je nebo může být ovlivňována loajalita zákazníků. Komunikační strategie navržená v projektové části bude zaměřena na stávající zákazníky Firmy, kteří jsou k využívání produktů a služeb vázáni smluvně, důvody udržování spolupráce mohou být ale i jiné, např. finanční náklady na změnu dodavatele.

V dotazníkovém šetření, realizovaném mezi zákazníky Firmy, 13 % respondentů explicitně tematizovalo konkrétní technické závady v uplynulých 12 měsících. Část těchto respondentů je spojila s přechodem k jinému poskytovateli a nízké procento pak se ztrátou důvěry. Přestože se jedná o nízké počty případů lze předpokládat, že podobná či rozsahově menší technická závada by z hlediska důvěry zákazníků mohla být fatální. Nová strategie komunikace musí události uplynulých měsíců zohlednit a hledat cesty, jak včas reagovat na oslabenou důvěru zákazníků a reputaci společnosti a posilovat loajalitu navzdory technickým nedostatkům.

Právě proto jsou výsledky Agostini a Nosella (2016) přínosné; technická reputace je zejména v oblasti informačních technologií podstatná. Je v nejlepším zájmu Firmy ji napravit a zlepšovat. Nicméně je potřeba tak činit velmi opatrně zvláště ke stávajícím zákazníkům, z nichž zhruba polovinu ovlivnily ve větším či menším rozsahu technické závady. Témata jako stabilita, provoz bez výpadků nebo jistota by potenciálně mohla působit provokativně, případně oslabit důvěryhodnou pozici Firmy a vytvořit z ní marketingový produkt postrádající odpovídající kvality.

Agostini a Nosella (2016) tedy na základě získaných dat dokládají vztah mezi orientací na značku, zájmem personálu o inovace a technickou reputací. Primární výzkum této práce i výsledky z průběžného dotazníku, který zákazníci Firmy vyplňují po uzavření požadavku, dokládají, že v oblasti technické zdatnosti pracovníků si společnost vede velmi dobře, a má tak nejlepší předpoklady skrze kontaktní zaměstnance zvyšovat spokojenost a loajalitu svých zákazníků.

Problematiku orientace značky pak v jistém ohledu pomáhá zodpovědět studie Cassiaho, Cobelliho a Ugolini (2017). Image značky orientovaný na služby – komunikaci, vstřícnost, flexibilitu reakce na požadavky zákazníka atp., má, na rozdíl od image značky orientovaného na zboží, přímý vliv na loajalitu. Zjednodušený model kombinující zjištění obou studií je zpracován na Obrázku 8.



Obrázek 8 Souhrn faktorů ovlivňujících loajalitu zákazníka (vlastní zpracování).

Na základně tohoto modelu lze předpokládat, že Firma může posilovat oslabenou reputaci přes image značky postavený na kvalitách zaměstnanců a důrazu na individuální přístup k zákazníkům – což ostatně zmiňují někteří respondenti jako jednu ze silných stránek Firmy. Zaměří-li se z pohledu samotných produktů na komunikaci jejich vylepšení, kupříkladu upgrady platforem, hardwarové novinky, posílení bodů vlastní infrastruktury atp., je pravděpodobné, že se jí podaří začít potlačovat mírně narušenou reputaci, obnovovat důvěru i věrnost svých zákazníků.

8.4 Limity analýzy sekundárních dat

Při pohledu na výše uvedenou analýzu je potřeba dodat, že zjištění obou studií nebylo adaptováno na chování českých firem a realizovalo se v jiných oborech. Jednotícím faktorem s firmou poskytovatele je B2B sektor, v jednom případě také velikost firmy a technologické zaměření (nikoli stejná podnikatelská činnost). Autoři jedné z prací rovněž upozorňují, že téma image značky orientovaného na služby a zboží a jejich vztah k loajalitě zatím není dostatečně pokryto právě pro okolnosti, kdy dojde k selhání produktu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 VÝCHODISKA PRO ÚPRAVU STRATEGIE

V praktické části byla představena česká IT Firma, která využívá rozmanité kanály pro komunikaci se zákazníky. Průzkum realizovaný mezi jejími zákazníky poukázal mimo jiné na nízkou míru kontaktu se zákazníky. Ti jsou s ní sice spokojeni, pro Firmu však může být z hlediska zákaznické retence, rozšiřování služeb a posilování vztahů riziková.

Budování vztahů a loajality je pro Firmu důležité hlavně v souvislosti s nedávnými technickými závadami a krizovými událostmi, které se objevily také ve zpětné vazbě zákazníků na nedostatky společnosti. Sekundární data poukazují na skutečnost, že loajalita a spokojenost zákazníků jsou ovlivňovány právě skrze technickou reputaci firem. Dobré technické znalosti zaměstnanců mají ale na loajalitu a spokojenost vliv přímý. Pokud by Firma kladla v komunikaci větší důraz na kvalitu personálu, technologické inovace, flexibilitu a další přidané hodnoty svých produktů, mohla by zmírnit negativní dopady technických závad z minulosti.

Docílit se toho dá například zpřehledněním a úpravou konceptu technických servisních zpráv, pružnější reakcí na krizové situace, intenzivnější propagací a rozšiřováním vzdělávacího obsahu ke službám, konzistentní úrovni komunikace technické podpory, systematictější přístupem k segmentaci zákazníků a zpravidelněním komunikačních aktivit relevantních pro zákazníky.

10 NÁVRH KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Firma už některé nástroje a kanály pro komunikaci používá a řadu z nich i dobře, což vyplývá třeba ze zpětné vazby na konkrétní nástroje. Nová komunikační strategie navržená v projektové části práce by tedy měla využít již fungující komunikační aktivity, odstranit jejich nedostatky a vytvořit systém, ve kterém se budou vzájemně doplňovat.

Primárním cílem komunikační strategie je tedy posílení loajality zákazníků. Tohoto hlavního cíle je možné dosáhnout prostřednictvím dílčích cílů, jimiž jsou:

1. zlepšení technické reputace Firmy;
2. zvýšení míry kontaktu se zákazníkem.

Vzhledem k míře spokojenosti zákazníků s frekvencí komunikace Firmy je při návrhu strategie nezbytné dbát na rozložení aktivit, které upevní pozici Firmy v mysli zákazníků a zároveň pro ně nebude nepříjemné.

10.1 Technická podpora

Technická podpora Firmy je v oblasti vyřizování požadavků zákazníky hodnocena kladně. Dokazuje to, že všichni pracovníci technického oddělení mají k dispozici jasný soupis postupů pro řešení technických požadavků a k jejich vyřízení mají i odpovídající schopnosti a dovednosti. Také systém předávání požadavků na specializované týmy se jeví jako funkční a vyhovující – zákazníci tematizují nedostatečnou rychlost vyřízení požadavků jen ojediněle.

Rizikovým faktorem systému technické podpory je fakt, že dovednosti členů týmu technické podpory – tedy kontaktních pracovníků v tzv. první linii – nejsou rozvíjeny v oblasti komunikace se zákazníkem. Ve Firmě nejsou nastaveny postupy řídicí způsob komunikace týmu technické podpory a posilující jednotné vyznění značky. Technická podpora sice představuje komunikační kanál, který bude vždy oplývat individualitou jednotlivců, existují ale možnosti, díky nimž jde nesrovnalosti v komunikaci alespoň částečně eliminovat.

Vhodným nástrojem je komunikační manuál. Jedná se o nákladově přívětivý nástroj, který si Firma může vytvořit vlastními silami za kooperace vedoucích pracovníků týmu technické podpory a oddělení pro komunikaci. Manuál má stručně a přehledně tematizovat základní pilíře komunikace – tedy jak má Firma vyznívat a jaké vlastnosti mají být podstatou její komunikace.

Struktura komunikačního manuálu:

- **Komunikační styl** – jak Firma komunikuje obecně, jaké vlastnosti jsou značce blízké a jak chce působit (komunikační styl již Firma definovaný má).
- **Základní pravidla komunikace** – seznam pravidel, který bude v souladu s komunikačním stylem. Jestliže chce Firma primárně působit jako důvěryhodná, stabilní, kvalitní a sebevědomá, bude základním pravidlem při kontaktu např. s nespokojeným zákazníkem se zbytečně neomlouvat, ale naopak prokázat empatii, zjistit okolnosti případu a nabídnout racionální řešení situace.
- **Modelové příklady reakcí** – na konkrétních příkladech demonstrovat ideální odpověď na požadavek nebo dotaz zákazníka, ale i tu nevhodnou. Díky tomu si pracovníci udělají jasnou představu o zamýšleném způsobu komunikace. Modelové situace budou vycházet a inspirovat se reálnými situacemi z minulých let, které byly řešeny nevhodným způsobem, a reflektovat také odpovědi na nejčastější dotazy.

Hotový manuál v přehledném grafickém zpracování bude vytištěn a umístěn na pracovní místa členů týmu technické podpory tak, aby jej měli neustále k dispozici. Tento materiál dobře poslouží také při zaškolování nových zaměstnanců týmu technické podpory.

Systém tiketů – e-mailové požadavky

Automatický e-mail zasílaný zákazníkům po uzavření požadavku nyní postrádá oslovení zákazníka i podpis Firmy, jeho jazyk se navíc výrazně liší od ostatních automatických e-mailů Firmy. Z těchto důvodů by měla být jeho podoba upravena a sjednocena se zbytkem zpráv zasílaných automaticky. Přestože technické možnosti Firmy neumožňují kompletní personalizaci a rozdělení jazyků e-mailu o uzavření požadavku, rozšíření zprávy o oslovení a podpis společnosti by na zákazníky mohlo působit lépe. Textová úprava by mohla také zvýšit pravděpodobnost poskytnutí zpětné vazby prostřednictvím dotazníku. Návrh úprav:

- **Zkrácení a zpřehlednění předmětu** do podoby: [Firma #123456] Vyřešeno / Resolved: *požadavek zákazníka*
- **Úprava formulací**: obsah zprávy by měl reflektovat písemnou komunikaci na ostatních kanálech, text byl proto upraven tak, aby byl v souladu s tone of voice Firmy.

- **Práce s bilingvním obsahem:** vhodnější je skládat českou a anglickou verzi věty ihned za sebe a označit anglický text hranatými závorkami. Členění textu se přehlední, uživatel na první pohled ví, který text je určen právě jemu. Aktualizovaná struktura e-mailu je k nahlédnutí jako Příloha P V k této práci.

10.2 E-maily zákazníkům

Tato kapitola pokrývá úpravy zasílaných zpráv zákazníkům a je dále rozdělena podle typů zpráv, s nimiž firma doposud pracovala. Každý typ zprávy má jiný účel a vyžaduje vlastní, specifickou úpravu.

10.2.1 Technické zprávy

Pro technické zprávy je zásadní jasnost a přehlednost. Komfort i informovanost zákazníků může zvýšit opakované upozornění na servisní zásahy a následná informace o ukončení prací. Tento postup je vhodný zejména v situacích, které ovlivní poskytované služby nebo vyšší počty zákazníků. Právě na základě rizika se nabízí technické zprávy rozdělit:

Tabulka 6 Rozdělení typů servisních prací

Riziko	První oznámení	Upomínka na práce	Ukončení prací	Struktura předmětu
Vysoké	14 dní předem	2 dny předem	Ihned po zásahu	Typ prací – datum, dopad na služby lokalita
Střední	14 dní předem	2 dny předem	–	Typ prací – datum, dopad na služby lokalita
Nízké	14 dní předem	–	–	Typ prací – datum lokalita
Bez rizika	7 dní předem	–	–	Typ prací – lokalita

Při volbě postupu musí být zohledněna i povaha dané práce a její rozsah, a to v konzultaci s technickým pracovníkem, který má servis na starost. Tímto způsobem budou zákazníci průběžně informováni o stavu prací, které vyžadují jejich zvýšenou pozornost. Současně se jedná o přijatelný systém notifikací vzhledem k tomu, že Firma nemá k dispozici automatizovaný systém a zasílání zpráv je nutné provádět manuálně.

Nejzásadnější částí je pak srozumitelnost a členění informací v těle zprávy. Návrh nového vzoru technické zprávy je k dispozici jako Příloha P VI diplomové práce. Z těla zprávy byly odstraněny veškeré duplicitní informace. Obsah je nově formulován pouze v bodech, což by mělo zvýšit přehlednost zprávy.

Pokud to povaha situace dovoluje, měla by Firma v technických zprávách pravidelně uvádět důvody plánovaných prací a jejich přínos pro zákazníka, např. zvýšení výkonu platformy, zachování kvality služeb atp.

10.2.2 Obchodní a marketingové zprávy

Firma zákazníkům nezasílá žádná sdělení týkající se novinek v portfoliu nebo inovací. Z dotazníkového šetření současně vyplynulo, že zákazníci jsou většinou spokojeni s aktuálním stavem komunikace. Deset procent respondentů ale projevilo zájem o novinky týkající se služeb a informace o technologiích datových center.

E-mailing zároveň poskytuje poměrně levný způsob, jak se zákazníkem udržovat častější kontakt i z jiného důvodu, než jsou servisní práce a s nimi spojená omezení služeb. Je ale nutné dbát na přijatelnou frekvenci posílání zpráv a relevantnost obsahu.

Aktuálně má firma k dispozici pouze zasílání zpráv z interního systému. Zprávy mají, jak je uvedeno výše, podobu prostého textu (marketingové/obchodní zprávy). S ohledem na legislativní omezení Firmy se nabízí zavést nový koncept komunikace ve třech etapách:

1. **testování konceptu komunikace** – zasílání zpráv v prostém textu z interního systému jedenkrát měsíčně po dobu dvou kvartálů. Firma může zákazníky přímo ve zprávě požádat o zpětnou vazbu na obsah. Zákazníci se seznámí s novým konceptem, Firma si otestuje jejich reakce. Po vyhodnocení výsledků může přejít na externí nástroj;
2. **přechod na e-mailingový nástroj třetí strany** – oficiální oznámení o přechodu na nový nástroj včetně uvedení benefitů přesunu (např. větší přehlednost informací, kvalitnější obsah, možnost volby témat, které konkrétního uživatele zajímají, náhled připravovaných témat), ke zprávě bude připojen odkaz na přihlášení k odběru těchto zpráv s upravenými podmínkami ochrany osobních údajů. Díky tomu Firma získá souhlas o předání kontaktního e-mailu nástroji třetí strany;
3. **finální zasílání newsletterů** – na základě zjištění z dotazníku se jako vhodné jeví zachovat zasílání technologických novinek jedenkrát měsíčně i pro finální podobu e-

mailingu. Firma může pokračovat ve využívání nástroje Sendinblue, kde měsíčně platí 29 dolarů za základní balíček služeb umožňující zaslání 20 000 e-mailů měsíčně (dostačující limit také pro měsíce, kdy se konají eventy a z účtu se posílají navíc registrační a upomínkové zprávy, případné navýšení limitu by zvedlo měsíční náklady o 10 dolarů).

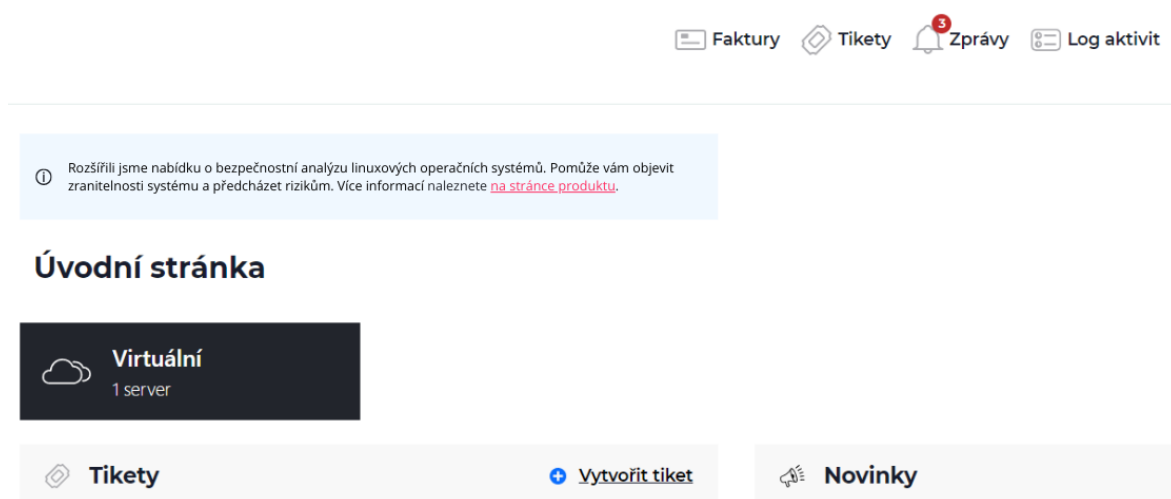
Zprávy budou kombinovat obchodně-marketingový obsah se vzdělávacím. Témata by měla reflektovat využívané služby i oblasti podnikání zákazníků. V tomto ohledu lze vycházet z dotazníkových dat. Rozložení obsahu a jeho formát shrnuje následující tabulka.

Tabulka 7 Návrhy obsahu pro e-mailing

Téma	Příklad obsahu	Formát obsahu
Novinky z oblasti hardware	Obnova části infrastruktury v datacentru Nejnovější verze disků do serveru	Informace přímo v e-mailu
Nové služby a jejich inovace	Inovace platformy pro provoz služeb Nová doplňková služba	Informace přímo v e-mailu
Vysvětlení pojmů a trendů	Praktické rady pro implementaci nových bezpečnostních povinností v kyberprostoru Infrastruktura pro efektivní vývoj aplikací	Odkaz na blogový článek
Jak na to – praktické návody	Jak upravit soubor hosts v různých operačních systémech	Odkaz na návod v Centru nápovědy
Nové funkce zákaznického portálu	Nová upozornění na bezpečnostní hrozby v síti	Informace přímo v e-mailu

10.3 Zákaznický portál

Jednou z možností, jak lépe informovat zákazníky o nových službách a inovacích je využití prostoru v zákaznickém portálu. Sdělení v portálu by neměla nijak narušovat hlavní účel systému, tj. přehlednost správy využívaných služeb. Firma může pracovat s informačními boxy, které používá jak přímo v zákaznickém portálu, tak v rámci návodů a manuálů v Centru nápovědy.



Obrázek 9 Návrh info boxu v zákaznickém systému (vlastní zpracování).

Tento informační box by následně bylo možné využít také pro jiné účely, např. k propagaci eventů, případně k důležitým upozorněním, jakými může být třeba změna bankovního účtu společnosti. Upozornění by měla být na první pohled barevně odlišena od modrých oznámení (viz Obrázek 9). S ohledem na využití tohoto prvku u jiných komunikačních kanálů (web, návody) je ideální světle oranžová barva.

10.4 Manuály a návody

Sekce návodů pro zákazníky souvisí s image značky orientovaným na služby. Intenzivnější propagace a rozšiřování tohoto obsahu může podpořit technickou reputaci firmy a hmatatelně prokázat snahu o poskytování služeb s přidanou hodnotou a kvalitní podporou.

Produkce tohoto obsahu by měla být pravidelná; optimální četnost je jedenkrát měsíčně, tedy 12 návodů ročně. Na základě dat z Google Analytics za rok 2022 je vedle pokračující produkce praktických návodů vhodné:

- rozšířit manuály služeb o nejnovější služby, které zatím manuál nemají;
- vytvořit samostatnou sekci k zákaznickému portálu a připravit sérii návodů provádějící zákazníky portálem krok za krokem;
- intenzivněji propagovat sekci návodů na sociálních sítích a také v novém měsíčním newsletteru.

Firma by měla také v rámci návodů více pracovat s odkazy na produkty. Využít k tomu lze např. informační boxy (podobné, jaké jsou v návrhu do zákaznického portálu na obrázku výše). Firma tyto boxy už v návodech používá pro jiný typ informací. Jejich barevnost poutá

pozornost, současně se jedná o prvek, který nenarušuje strukturu návodu ani celkový dojem z obsahu. Ten by měl stále plnit svou primární, tedy vzdělávací, funkci. Pokud by Firma chtěla přistoupit k výraznějšímu odkazování na služby, lze využít formát textového banneru, s nímž se pracuje na blogu Firmy. Ten má nadpis, popis a výrazné CTA tlačítko. Pro klasické obrázkové bannery neposkytuje layout webu dostatečný prostor

Jednou z možností, jak rozšířit povědomí o návodech, je přidat odkaz na Centrum nápovědy přímo do podpisů zaměstnanců a odkazovat na ně také v podpisech technických zpráv, které jsou rozesílány při servisních pracích.

10.5 Osobní prodej

S ohledem na aktuální stav významných a VIP zákazníků v databázi by Firma měla lépe nastavit proměnné pro zařazení zákazníků ke skupině významných nebo VIP. Při zařazování zákazníků do těchto skupin bude vždy záležet na posouzení konkrétního obchodního zástupce a daném obchodním případě. Přesto je vhodné míru individuálního úsudku alespoň částečně eliminovat, aby do těchto dvou skupin patřili zákazníci přinášející Firmě hodnotu a měli reálný potenciál dalšího růstu.

Je nutné poznamenat, že Firma zatím nemá dostatek informací o svých zákaznících. V informačním systému eviduje vždy název společnosti, klíčové kontaktní osoby a seznam využívaných služeb (případně jejich historii). Práce se CRM systémem byla do pracovních postupů zahrnuta teprve před několika měsíci. Primární dotazníkové šetření realizované v rámci této práce je tak jediným zdrojem informací o chování zákazníků a způsobu využití služeb. Na základě těchto údajů a obecných doporučení pro segmentaci zákazníků kupříkladu podle Lošťákové (2005) se nabízí při zařazování zákazníků do nastavených skupin přihlížet k:

- firmografickým údajům, a to zejména typu a velikosti podniku zákazníka, podnikatelské činnosti;
- výrobně-technické základě, z níž lze odhadnout požadavky na poskytovatele i míru technické podpory, a tedy náklady na zákazníka;
- typ a rozsah využívaných služeb, potenciál rozšiřování;
- ziskovost zákazníka (výše měsíční fakturace a vynaložené náklady na zákazníka).

Z těchto ukazatelů lze vytvořit odhadovanou hodnotu zákazníka pro firmu, na jejímž základě bude zákazník zařazen do příslušné kategorie. Výhody náležející významným a VIP zákazníkům zobrazuje tabulka v praktické části práce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ani s VIP zákazníky není Firma příliš v kontaktu, nabízí se tedy:

- zvat VIP a významné zákazníky osobním telefonátem obchodního zástupce nebo alespoň písemně, například přes platformu LinkedIn na fyzické akce pro zákazníky a veřejnost;
- pořádat pro VIP a významné zákazníky videokonference, na nichž budou přednostně představeny nové služby a produkty.

Tyto aktivity pomohou nejen posílit kontakt a vztah se zákazníky, ale rovněž mohou zvýšit počet účastníků na pořádaných fyzických akcích.

Pro nejpočetnější skupinu běžných zákazníků pak neexistuje žádný systém, který by ji vedl k vyšší míře věrnosti nebo ji nějakým způsobem motivoval rozšiřovat služby. Vzhledem k nízké míře kontaktu se zákazníky může v této oblasti spočívat nevyužitý potenciál. Pro tuto skupinu zákazníků byl proto navržen systém výhod. Jako proměnné tohoto systému byly zvoleny:

- **délka spolupráce** – smlouvy se uzavírají zpravidla na 1–2 roky a průměrná životnost zákazníka je 4,5 roku;
- **výše měsíční fakturace** – 70 % respondentů primárního průzkumu uvedlo, že platí měsíčně do 10 tisíc korun, 29 % se pak pohybuje v rozmezí od 10 do 50 tisíc.

Na základě těchto údajů vznikly tři úrovně běžných zákazníků a jim odpovídající odměny, které by je mohly motivovat k věrnosti.

Tabulka 8 Systém zákaznických výhod

Úroveň	Popis úrovně	Benefit
Základní	spolupráce delší než 2 roky měsíční platba do 9 999 Kč	• monitoring služeb zdarma
Střední	spolupráce 3–4 roky měsíční platba 10 000–19 999 Kč	• monitoring služeb zdarma • ochrana proti kybernetickým útokům zdarma

Prémiová	spolupráce delší než 4 roky měsíční platba 20 000 Kč a více	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring služeb zdarma • ochrana proti kybernetickým útokům zdarma • dvojnásobný zálohovací prostor • 1x ročně nárok na 30minutovou technickou konzultaci problému zdarma
----------	--	--

Pro benefity byly zvoleny takové služby, které obnášejí přijatelné náklady ze strany poskytovatele a současně jsou přínosem pro zákazníka. Vyšší náklady si vyžádají případné technické konzultace, vzhledem k nastaveným parametrům skupiny by se ale mělo jednat o nižší počty zákazníků.

Technická implementace toto systému by měla být vcelku jednoduchá, a to díky dvěma parametrům, které má Firma už nyní k dispozici – datum zahájení spolupráce, částka účtovaná za služby. Interní informační systém Firmy bude potřeba rozšířit o funkcionalitu, která bude výše uvedené parametry sledovat. V okamžiku, kdy zákazník začne odpovídat parametrům dané úrovně, obdrží obchodní zástupce automatické upozornění na tuto skutečnost. Obchodník zákazníka následně kontaktuje, informuje ho o nových možnostech a nabídne odpovídající benefit. Tento postup pomůže rovněž zvýšit frekvenci kontaktu se zákazníky ze strany poskytovatele.

10.6 Akce pro zákazníky

Z popisu využívaných nástrojů vyplynulo, že akce organizované pro VIP zákazníky mají očekávanou účast i kýžené výsledky. Naopak eventy pořádané pro zákazníky i veřejnost se dlouhodobě potýkají s nižším počtem účastníků. Z dotazníku přitom vyplynulo, že více než 10 % respondentů má zájem o vzdělávací akce. Z dotazníků zpětné vazby zasílaných účastníkům po akci je navíc patrné, že náplň přednášek je zajímavá a zúčastnění ji hodnotí kladně.

Výjimku představují eventy pořádané v online prostoru formou webinářů. Těch se účastní násobně vyšší počty zákazníků i veřejnosti. Forma webináře je atraktivnější a především pohodlnější. Také proto by firma od webinářů neměla upouštět. Online akce je ale vhodné kombinovat s fyzickými, které zajišťují intenzivnější kontakt se zástupci firem a mohou silněji podpořit obchodní jednání. Ze srovnání účasti vyplývá, že například večerní akce měly

vyšší průměrné počty účastníků než dopolední. Je tedy možné, že aktuálně nejvyužívanější koncept dopolední přednášky a networkingu není pro cílovou skupinu dostatečně lákavý. Následující tabulka představuje nové pojetí fyzických akcí i systému distribuce pozvánek, ukotvení online akcí a jejich vzájemnou koexistenci.

Tabulka 9 Návrh nového pojetí eventů

	Webinář	Fyzický event
Počet akcí ročně	2	4
Náplň	technické zaměření, praktické ukázky služeb	teoretická témata, podpora služeb
Program navíc	prostor pro dotazy	networking mezi účastníky
Bonus	možnost získat nové know-how	dárkové předměty a občerstvení
Počet témat	jedno hlavní téma	více dílčích témat
Počet přednášejících	1–2	2–3
Doba konání	dopolední hodiny	odpolední hodiny
Distribuce pozvánek	hromadná zpráva zákazníkům, sociální sítě	hromadná zpráva zákazníkům, osobní či telefonické pozvání, zpráva přes LinkedIn
Primární účastník	veřejnost (potenciální zákazník)	zákazník, partner
Cíl	budování image značky – odborník na technologie	posílení vztahu se zákazníky, propagace služeb a řešení

Díky tomuto rozdělení se bude Firmě lépe pracovat s tématy a celkovým zaměřením akce. Jasně definované cíle pomohou motivovat zaměstnance k součinnosti při organizaci a distribuci pozvánek. Zejména u fyzických akcí by měl být kladen důraz na osobní pozvání vybraných zákazníků přímo obchodním zástupcem. Osobní či telefonické pozvání, případně zpráva přes LinkedIn, kde je B2B komunita aktivní, může výrazně zvýšit pravděpodobnost účasti zákazníků. Je důležité, aby si zainteresovaní zaměstnanci uvědomili, že fyzické akce

mají zastávat funkci VIP akcí pro běžné zákazníky. Jejich potenciálem je podpořit či urychlit probíhající obchodní jednání.

10.7 Krizová komunikace

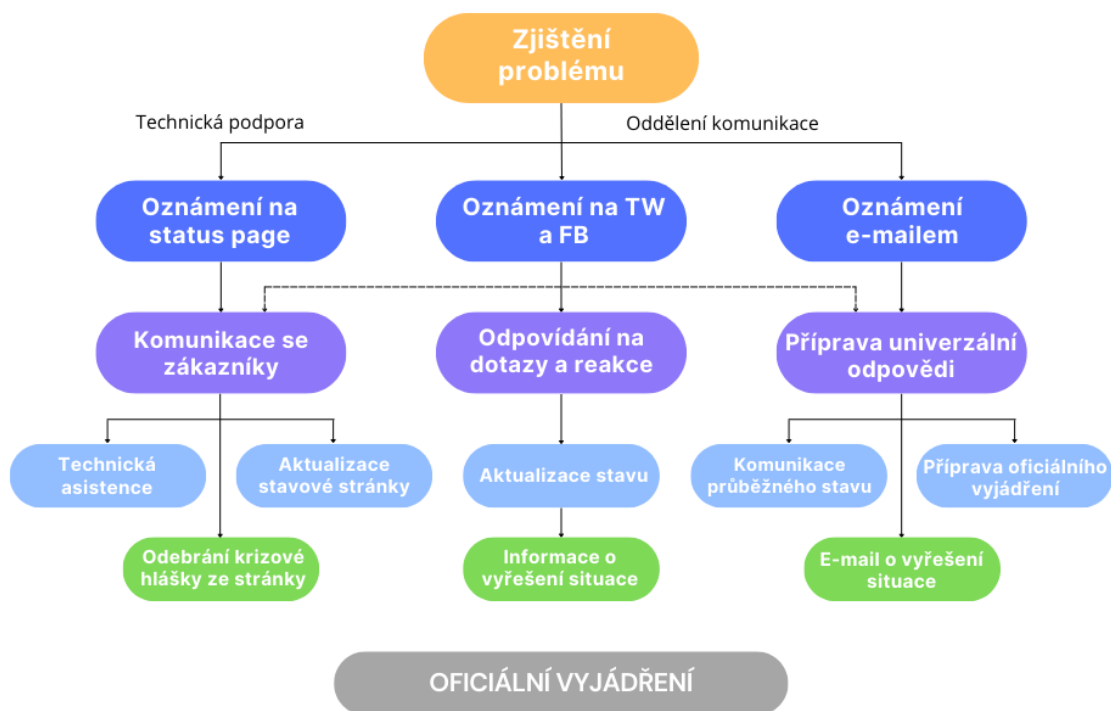
Analýza krizové komunikace ukázala, že výrazným nedostatkem je časová prodleva v e-mailové komunikaci firmy. E-mail je stále nejdůležitějším kanálem pro přenos informací ke všem zákazníkům – na sociálních sítích firmu sleduje pouze zlomek z nich. V tabulce byla proto navržena kategorizace závad a využití každého z kanálů pro konkrétní kategorii. Do kategorií by pak Firma měla zařadit jednotlivé krizové situace, které jsou charakterizovány v interních materiálech a krizových plánech.

Tabulka 10 Kategorizace závad a využití kanálů komunikace

Komunikační kanál	Rozsáhlá závada	Středně velká závada	Malá závada
Interní kanál	✓	✓	✓
Status page	✓	✓	✓
První zpráva zákazníkům	✓	✓	
Sociální sítě	✓		
Individuální kontakt	✓	✓	
Hromadná technická zpráva / oficiální vyjádření	✓	✓	✓

Obrázek 10 níže pak demonstruje, jakým způsobem by měly v krizové situaci proudit informace externě směrem k zákazníkům. Tři linky komunikace sledované v diagramu níže musí být v souladu, komunikovat informace jednotně a ve shodný čas. V případě, že není mimo pracovní dobu na příjmu pracovník komunikačního oddělení, musí první oznámení o incidentu zaslat tým technické podpory.

Zaslání úvodního e-mailu zákazníkům zajistí čas pro zjištění bližších informací, sestavení univerzální odpovědi pro kontaktní zaměstnance a distribuci informací mezi odděleními. Následně se může přistoupit k tvorbě e-mailu o průběhu situace (je-li to potřeba) nebo přípravám informace o vyřešení problému a oficiálnímu vyjádření k situaci (pro rozsáhlé závady).



Obrázek 10 Doporučené proudění informací v krizi (vlastní zpracování)

Pro rychlejší reakci v krizové situaci by Firma měla mít připraveny vzory e-mailů (technických zpráv) reagujících na nejpravděpodobnější krizové scénáře. Výčet těchto případů je již sestaven, a to v rámci krizových plánů a postupů pro pracovníky technického týmu.

Ne všechny krizové situace a typy závad je vhodné zákazníkům rozkrývat bez bližšího kontextu. Řada z nich by ve stručném oznámení mohla mezi zákazníky vyvolat paniku a celou situaci zkomplikovat. Pro takové události by měly vzniknout obecnější popisy aktuálního dění, které zákazníka informují o problému a zároveň ho ubezpečí, že je situace plně pod kontrolou, Firma je na ni připravena a postupuje podle plánu.

10.8 Náklady na úpravu komunikačních aktivit

Navrhované změny budou obnášet práci nejen na straně marketingového oddělení, ale i dalších pracovníků, např. programátorů nebo obchodního oddělení. Většinu prací si firma dokáže zajistit sama – tyto náklady jsou počítány v hodinách. Finanční náklady pak vyžadují externí nástroje a služby. Rozpočet nezahrnuje náklady na benefity navrhovaného systému výhod pro zákazníky, které jsou součástí obchodního tajemství a jsou vázány také na partnerské dohody a smlouvy s dalšími dodavateli.

Tabulka 11 Odhadované náklady na úpravu komunikační strategie

	Počet hodin / rok	Částka / rok
Technická podpora		
Komunikační manuál	42 h	1 050 Kč (tisk)
Úprava automatické zprávy	0,25 h	–
E-maily zákazníkům		
Obchodní a marketingové zprávy – 1. a 2. fáze	48 h	–
Obchodní a marketingové zprávy – 3. fáze	144 h	7 660 Kč (e-mailingový nástroj)
Zákaznický portál		
Informační box	16 h	–
Manuály a návody		
Nové návody	105 h	4 510 Kč (korektura angličtiny)
Textové bannery	8 h	–
Osobní prodej		
Představení novinek pro VIP	48 h	–
Systém výhod pro běžné zákazníky	50 h	–
Akce pro zákazníky		
Webináře	48 h	15 230 Kč (Zoom licence)
Fyzické eventy	208 h	14 000 Kč (občerstvení)
Krizová komunikace		
Kategorizace závad	6 h	–
Příprava pro krizové scénáře	22 h	–
Celkem	745,25 h	42 450 Kč
Z toho jednorázově	297,25 h	5 560 Kč

10.9 Efektivita návrhu

Účinnost změn bude možné sledovat několika způsoby. Pro komunikaci technické podpory jsou to různé formy mystery shoppingu (mystery calling, mystery e-mailing). Efektivitu obchodně-marketingových zpráv bude obtížné měřit, protože interní systém Firmy neposkytuje žádné možnosti reportů. V první etapě se proto musí vycházet pouze z proaktivní odezvy zákazníků a případných přímých odpovědí na zprávu. Ve druhé etapě už bude možné pravidelně sledovat míru otevření i počet prokliků v podrobném reportu nástroje Sendinblue.

Přehled o počtu zobrazení návodů a manuálů v Centru nápovědy, dobu setrvání na stránce, počet mikrokonverzí a CTR bude udržován přes nástroje Google Analytics a Google Search Console. V těchto nástrojích však nebude možné rozlišit zákazníky od ostatních návštěvníků stránek. Pokud ale dojde k přechodu na e-mailingový nástroj, rozpozná Firma v reportu návštěvníky přicházející z URL uvedeného v zaslaném newsletteru.

Úspěšnost systému výhod pro zákazníky lze zjišťovat podílem příslušníků dané zákaznické úrovně s kladnou odpovědí na nabídku benefitu. Pokud o příslušný benefit nebude zájem, bude nutné hledat jeho zajímavější alternativu. Měření efektivit u pořádaných akcí bude probíhat sledováním počtu účastníků i zpětné vazby z následně zasláného dotazníku. Účinnost změn v krizové komunikaci lze otestovat na několika cvičných situacích.

Dopad těchto aktivit na loajalitu zákazníků lze zjistit sestavením nového kvantitativního dotazníkového šetření, které bude tematizovat faktory ovlivňující loajalitu, a to ideálně alespoň rok od implementace navrhovaných změn. Věrnost zákazníků je možné částečně sledovat také na údajích o průměrné délce životnosti zákazníka.

10.10 Rizika a limity navrhovaných řešení

Přestože během návrhu strategie bylo přihlíženo k výsledkům průzkumu, existuje stále riziko, že některé aktivity nebudou kladně přijaty. To platí především pro zasílání obchodně-marketingových zpráv. Je možné, že se v první etapě objeví negativní ohlasy na nový komunikační formát a k přesunu na e-mailingový nástroj Firma ani nepřistoupí. Kvůli tomu by se nepodařilo propagovat nové produkty ani podpůrné služby touto cestou.

Budování vztahů se zákazníky a zákaznická péče nejsou pouze záležitostmi marketingu. Zahrnují také do personální oblasti. Souvisí se způsobem odměňování pracovníků, kteří mají přímý vliv na zákaznickou zkušenost, ale i firemní kulturou. Tyto aspekty diplomová práce

nezohledňuje. Některá omezení výše navrhovaných řešení jsou rovněž technického rázu a leží na straně interního informačního systému Firmy.

System výhod pro zákazníky by bylo vhodné v budoucnu dále rozpracovat. Nabízí se například rozdělení zákazníků podle typu využívaných služeb a nastavení odměn, které by byly atraktivní pro konkrétní skupiny. Takové řešení by vyžadovalo podrobnější informace o zákaznících, jejich chování a potřebách. Tyto informace Firma zatím nemá k dispozici. Primární data z dotazníkového šetření této práce nejsou pro nastavení zákaznických segmentů dostatečná. Chování zákazníků je v nich pouze jedním ze sledovaných témat a poskytuje spíše obecné informace.

Veškeré úpravy komunikačních aktivit byly navrženy s ohledem na tato omezení. Prioritou návrhu byla jeho realizovatelnost v rámci stávajícího systému, aby jej mohla Firma co nejdříve začít využívat a reagovat tak na mírné poškození reputace z posledních měsíců. Zpracovaný návrh je prvním krokem pro systematictější přístup k péči o zákazníky, na kterém může Firma dále stavět, rozvíjet jeho základy a vylepšovat jej.

11 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A CÍLE PRÁCE

První výzkumná otázka se zajímala o povědomí zákazníků o komplexních službách Firmy. Primární data z dotazníku prokázala, že respondenti skutečně nevědí o některých službách, které Firma nabízí, a využívají je u jiného poskytovatele. Fakt, že Firma je se svými zákazníky v kontaktu jen málo umocňuje předpoklad, že nové produkty nejsou dostatečně komunikovány a představovány zákazníkům.

Tématem druhé otázky byly technické závady a jejich vliv na zákaznickou loajalitu. V otevřených odpovědích dotazníkového šetření se objevily výtky zákazníků na technické závady Firmy. V některých případech byly spojeny rozhodnutím o změně poskytovatele, v dalších se ztrátou důvěry ve Firmu. Technická závada tedy může narušit loajalitu zákazníků, a to navzdory tomu, že zákazníci dlouhodobě považují svého poskytovatele za stabilního a spolehlivého. Technická reputace hraje totiž klíčovou roli v ovlivňování výkonnosti zákazníků, tj. spokojenosti a lojality zákazníků, jak dokládají sekundární data.

Vzhledem k těmto skutečnostem byla navržena komunikační strategie, která akcentuje větší informovanost zákazníků o službách a dění ve sledované Firmě, a také aktivity poskytující širší technickou podporu a vyšší hodnotu služeb pro zákazníka. Jedná se o postupy, které jsou v souladu s faktory, jež podle dostupných studií ovlivňují loajalitu zákazníků přímo, a mají proto potenciál potlačit dopady technických závad a jim navzdory posilovat zákaznickou věrnost.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout komunikační strategii, která bude rozvíjet vztahy se zákazníky a posilovat jejich věrnost. Vhled do problematiky zákaznické spokojenosti, věrnosti, vztahů se zákazníky a specifík průmyslového trhu poskytla teoretická část. V této části byla rovněž představena metodika práce a primárního kvantitativního šetření.

Praktická část přiblížila problematiku zákaznické věrnosti u konkrétní firmy působící na průmyslových trzích v oblasti IT služeb. Sledovaná společnost rozvíjela celou řadu komunikačních aktivit se svými zákazníky, například z analýzy eventů, krizové komunikace nebo manuálů pro zákazníky vyplynulo, že nástroje poskytují prostor pro vylepšení. Kvantitativní dotazování realizované mezi zákazníky firmy ukázalo, že spokojenost s firmou a jejími službami je na dobré úrovni. Nízká míra komunikace se zákazníky však způsobuje nedostatečnou informovanost o nových službách nebo dění ve firmě. Data z dotazníku poukázala také na mírně narušenou reputaci firmy v kontextu nedávné rozsáhlé závady, která měla negativní dopad na věrnost některých respondentů. Sekundární data ze zahraničních studií prokázala, že technickou reputaci firem lze zvyšovat skrze kvalifikovaný personál, který současně přímo ovlivňuje zákaznickou věrnost. Dalším faktorem ovlivňujícím loajalitu zákazníků je image značky orientovaný na služby, jež lze budovat třeba skrze hodnotný vzdělávací obsah a celkově kvalitnější technickou podporu zákazníků.

Teoretické poznatky i zjištění z praktické části byly reflektovány v projektové části diplomové práce. Ta navrhuje optimalizaci doposud využívaných komunikačních nástrojů a aktivit, ale i jejich rozšíření v podobě systému výhod pro běžné zákazníky sledované firmy. Všechny úpravy se nesou v duchu zvyšování kvality poskytovaných služeb z pohledu přidané hodnoty pro zákazníky. Navržená strategie současně pracuje technickou expertízou zaměstnanců firmy, ať už v rámci eventů nebo návodů a manuálů ke službám. Důraz je kladen také na zvýšení kontaktu se zákazníky takovým způsobem, který není v rozporu se zjištěním, že většina oslovených respondentů firmy byla s dosavadní frekvencí komunikace spokojena.

Vzhledem k povaze úprav i odhadovanému rozpočtu se jedná o změny, jež může sledovaná firma zahrnout do své marketingové strategie téměř okamžitě. Tato strategie slouží rovněž jako dobrý základ pro další rozvoj například propracovanějšího věrnostního programu postaveného na bližších informacích o zákaznících.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje a příspěvky

BURNETT, Ken, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-655-1.

ELLIS, Nick, 2011. *Business-to-business marketing: relationships, networks and strategies*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 01-995-5168-5.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 2. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga, Pavel HORŇÁK a kol., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-1359-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-271-0419-2.

PAYNE, Adrian a Pennie FROW, 2013. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Vyd. 1. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-1-107-64922-4.

PILÍK, Michal, 2008. *Průmyslový marketing*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN: 978-80-7318-656-2.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a kol., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SOUKALOVÁ, Radomila, 2015. *Marketing... je věda kreativní*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-71-2.

STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 80-7169-813-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing – cesta k trhu*. Vyd. 4. Praha: VŠPP, a. s. ISBN: 978-80-86847-81-8

ŠAŠEK, Miloslav, 2016. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-141-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-3528-3.

WELLINGTON, Pat, 2010. *Effective Customer Care*. Vyd. 1. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-5997-0.

ZITTERBARTOVÁ, Lucie, 2022. In: *Jak si může obchodník usnadnit akvizici díky account based marketingu na LinkedIn* [přednáška]. Praha: B2B konference, 22. 11. 2022, 14:30.

Elektronické zdroje

AGOSTINI, Lara a Anna NOSELLA, 2016. The central role of a company's technological reputation in enhancing customer performance in the B2B context of SMEs [online]. *Journal of Engineering and Technology Management*. Elsevier B.V., 2016, roč. 42. 1–14. ISSN 0923-4748. [cit. 11.2.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.08.001>

CASSIA, Fabio, Nicola COBELLI a Marta UGOLINI, 2017. The effects of goods-related and service-related B2B brand images on customer loyalty [online]. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Emerald Publishing Limited 2017, č. 35 (5). 722–732. ISSN 0885-8624. [cit. 11.2.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2016-0095>

DUNCAN, Tom a Sandra E. MORIARTY, 1998. A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships [online]. *Journal of Marketing*. Sage Publications, Inc., 1998, roč. 62 (2). 1–13. [cit. 28.1.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1252157>

HAKANEN, Taru a Elina JAAKKOLA, 2012. Co-creating Customer-focused Solutions within Business Networks: A service perspective [online]. *Journal of Service Management*. Emerald Group Publishing Limited, 2012, roč. 23 (4). 593–611. ISSN 1757-5818. [cit. 21.1.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09564231211260431>

CHANDRASHEKARAN, Murali a kol., 2007. Satisfaction Strength and Customer Loyalty [online]. *Journal of Marketing Research*. Sage Publications, Inc., 2007, roč. 44 (1). 153–163. ISSN 1547-7193. [cit. 28.1.2023]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/30162461>

KOSKELA, Heikki, 2002. *Customer Satisfaction and Loyalty in After Sales Service: Modes of Care in Telecommunications Systems Delivery* [online]. Disertační práce. Helsinky: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. ISBN: 951-22-5982-6. [cit. 21.1.2023]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/34731264>

KŘEŠNIČKA, Jakub, 2022. B2B firmy budou muset pořádně šlápnout do brand marketingu [online]. *Marketing & Media*. Forum Media, s. r. o., 2023. [cit. 29.1.2023]. Dostupné z: <https://mam.cz/zpravy/marketing/brand-marketing/2022-10/b2b-se-bez-brandu-neobejde/>

LAM, Shun a kol., 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context [online]. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Academy of Marketing Science, 2004, roč. 32 (3). 293–311. [cit. 22.1.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0092070304263330>

SEDLÁK, Jan, 2023. Oracle v Česku založil cloudovou firmu [online]. *Lupa.cz*. Internet Info, s. r. o. [cit. 16.2.2023]. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/oracle-v-cesku-zalozil-cloudovou-firmu-prestoze-je-v-oboru-outsider-chce-provozovat-i-statni-cloud/>

YANG, Shuiqing, 2015. Understanding B2B customer loyalty in the mobile telecommunication industry: a look at dedication and constraint [online]. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 2015, roč. 30 (2). 117–128. ISSN: 0885-8624. [cit. 28.1.2023]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2013-0105>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atp.	a tak podobně
AWS	Amazon Web Services
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
B2G	Business to government
CRM	Customer relationship management
CSR	Corporate social responsibility
CTA	Call to action
FB	Facebook
HTML	Hypertext Markup Language
IT	Informační technologie
např.	například
PR	Public relations
resp.	respektive
tj.	to je, to jsou
TW	Twitter
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
WOM	Word of mouth

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Tradiční a zákaznický orientovaná organizace (Kotler a Keller, 2013, s. 160).	13
Obrázek 2 Šest elementů ovlivňujících spokojenost zákazníka (Wellington, 2010, s. 7).	13
Obrázek 3 Vývoj pojetí CRM (Lošťáková a kol, 2017, s. 25).....	16
Obrázek 4 Vymezení oblasti marketingu vztahů a CRM (Payne a Frow, 2013).....	17
Obrázek 5 Model komunikačního procesu (Příkrylová a kol., 2019, s. 24).	28
Obrázek 6 Vztah proměnných k reputaci a loajalitě (Agostini a Nosella, 2016)	65
Obrázek 7 Vztah image značky k loajalitě zákazníků (Cassia, Cobelli a Ugolini, 2017) ...	67
Obrázek 8 Souhrn faktorů ovlivňujících loajalitu zákazníka (vlastní zpracování).....	69
Obrázek 9 Návrh info boxu v zákaznickém systému (vlastní zpracování).....	77
Obrázek 10 Doporučené proudění informací v krizi (vlastní zpracování)	83

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Hodnocení vyřizování požadavků zákazníků za rok 2022 (vlastní zpracování).	43
Graf 2 Typ využívané služby podle podnikatelské činnosti (vlastní zpracování).	55
Graf 3 Způsob čerpání služeb podle podnikatelské činnosti (vlastní zpracování).....	56
Graf 4 Způsob správy IT a postup objednávky služeb (vlastní zpracování).	57
Graf 5 Spolupráce s další firmou podle podnikání (vlastní zpracování).	58
Graf 6 Motivace ke koupi služeb u třetí strany (vlastní zpracování).	59
Graf 7 Sémantický diferenciál obchodních jednání (vlastní zpracování).....	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Kategorie manuálních zpráv	44
Tabulka 2 Rozložení témat v Centru nápovědy	45
Tabulka 3 Kontakt obchodního zástupce se zákazníky	46
Tabulka 4 Účast na pořádaných akcích	47
Tabulka 5 Analýza posloupnosti informací krizových událostí	49
Tabulka 6 Rozdělení typů servisních prací	74
Tabulka 7 Návrhy obsahu pro e-mailing	76
Tabulka 8 Systém zákaznických výhod	79
Tabulka 9 Návrh nového pojetí eventů	81
Tabulka 10 Kategorizace závad a využití kanálů komunikace	82
Tabulka 11 Odhadované náklady na úpravu komunikační strategie	84

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzory e-mailů firmy

Příloha P II: Představení primárního průzkumu a text e-mailu

Příloha P III: Dotazník primárního kvantitativního šetření

Příloha P IV: Vyhodnocení dotazníkového šetření

Příloha P V: Nový vzor oznámení o vyřešení požadavku

Příloha P VI: Nová verze technické zprávy

PŘÍLOHA P I: VZORY E-MAILŮ

UZAVŘENÍ POŽADAVKU

Předmět e-mailu: [Firma.cz support #123456] Vyřešeno – Resolved: *požadavek zákazníka*

Tělo e-mailu:

Váš požadavek číslo #123456 byl vyřešen. Pokud máte další požadavky, prosím odpovězte na tento mail, požadavek bude automaticky znovu otevřen.

Prosím ohodnoťte řešení tohoto ticket vyplněním krátkého formuláře na: *odkaz na dotazník*

According to our records, your request has been resolved. If you have any further questions or concerns, please respond to this message.

Please rate our work by filling short survey at: *odkaz na dotazník*

ZPRÁVA O PLÁNOVANÝCH PRACÍCH

Předmět e-mailu: *Typ plánovaného zásahu – lokalita nebo dopad (např. nedostupnost konektivity, nedostupnost služeb)*

Tělo e-mailu:

Vážený zákazníku,

rádi bychom Vás s předstihem informovali, že v rámci zkvalitňování služeb budeme příští týden provádět *typ prací*, která obsluhuje Váš server. Zásah proběhne *datum*, mezi *časové okno*.

V tomto časovém okně poběží Vaše služby dál bez přerušení, dočasně však nebude možné přes portál *název portálu* provádět změny u Vašich serverů.

DATUM A ČAS: *datum, časové okno*

TYP UDÁLOSTI: Plánovaný servisní zásah

POPIS: *stručné přiblížení povahy prací*

DOPAD: *např. výpadek serverů a jeho délka, nízké riziko výpadku atp.*

ZASAŽENÉ SLUŽBY: *název a ID služby*

Pokud máte jakékoli dotazy, neváhejte se na nás obrátit. Kolegové z technické podpory jsou Vám k dispozici na telefonu +420 123 456 789 a e-mailu email@Firma.cz.

Za Firmu zdraví

Jméno Příjmení

Firma
www.Firma.cz
email@Firma.cz

Zprávu jste obdrželi, protože může postihnout Vaše služby: *název a ID služby*

PŘÍLOHA P II: PŘEDSTAVENÍ PRŮZKUMU A TEXT E-MAILU

Představení průzkumu:

Dobrý den,

u telefonu *Jméno Příjmení*, Firma, neruším vás?

Volám vám, protože využíváte služby *názvy služeb* a jste našim zákazníkem od roku *rok zahájení spolupráce*. Ve Firmě aktuálně realizujeme průzkum a rádi bychom znali váš názor na služby, procesy a komunikaci ať už obchodního nebo technického týmu. Byl/a byste ochoten/ochotna se tohoto průzkumu zúčastnit?

Tento průzkum probíhá prostřednictvím webového dotazníku – odkaz na něj vám zašlu na e-mail obratem po ukončení tohoto hovoru. Dotazník je anonymní.

ověření kontaktního e-mailu

Děkuji moc, na shledanou.

E-mail s odkazem na dotazníkové šetření:

Předmět: Dotazník spokojenosti se službami Firmy – odkaz

Vážený pane / Vážená paní *Příjmení*,

navazuji na náš telefonát a posílám odkaz na dotazník, o kterém jsme se bavili:

URL ADRESA

Kdyby Vám bylo něco nejasné, ozvěte se mi na e-mail tazatel@Firma.cz nebo telefonní číslo +420 123 456 789.

Děkuji za Váš čas a těším se na Vaše odpovědi.

Za Firmu zdraví

Jméno Příjmení

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Úvodní text:

Dobrý den,

máme radost, že jste se rozhodli vyplnit náš dotazník. Tento průzkum je anonymní, proto buďte ve svých odpovědích maximálně upřímní. Jedině tak budeme moct v budoucnu naše služby vylepšit.

Těšíme se na zpětnou vazbu, ať už bude pozitivní nebo konstruktivně kritická.

Vyplnit

Dotazník:

1. Které služby u nás využíváte?

- Cloud / virtuální server / VDS hosting
- Zálohování
- Dedikovaný server
- Kubernetes
- Serverhousing / rackhousing
- Disaster Recovery
- Privátní cloud / cluster
- DBaaS (databáze jako služba)
- Správa serveru / infrastruktury
- Síťové služby (konektivita, privátní propoje)
- Správa AWS služeb
- Konzultace s administrátory
- Ochrana serveru / sítě (Firewall, AntiDDoS ochrana)

2. Kdo je přímým konzumentem služeb?

- Služby využívám přímo já / naše firma.
- Služby zprovozňujeme pro naše klienty.

Chci upřesnit odpověď:

3. Jaká je zhruba Vaše měsíční výše fakturace za tyto služby?

- a) do 10 000 Kč

- b) 10 000–50 000 Kč
- c) 50 000–100 000 Kč
- d) nad 100 000 Kč

4. Co na našich službách provozujete?

- Webová prezentace
- Webová aplikace / služba
- E-shop
- Firemní IT (hlavní infrastruktura)
- Mail server
- Databáze
- CRM
- Účetní software
- Vývoj software / Devops
- Datové úložiště
- Jiné:

5. Ohodnoťte na škále od 0 do 10, nakolik využívané služby splňují Vaše očekávání.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vůbec nesplňují očekávání					Zcela splňují očekávání					

6. Popište prosím stručně svou podnikatelskou činnost.

7. Ke které kategorii má Vaše pracovní pozice nejbližší?

- a) Vedení společnosti
- b) Obchodní oddělení
- c) Technické a IT oddělení
- d) Působím „na volné noze“ (freelancer)
- e) Jiné:

8. Jak zajišťujete správu své IT (serverové) infrastruktury?

- Využíváme vaši službu Správa serveru.
- IT infrastrukturu si spravujeme vlastními silami.
- Spolupracujeme s externí firmou/pracovníkem.

- Působíme jako správci (administrátoři) IT našich zákazníků.
- O správu IT se nezajímáme a neřešíme ji.

9. Spolupracujete v oblasti serverové infrastruktury ještě s dalším partnerem?

9. a. Jaký typ služeb využíváte u tohoto partnera?

- Disaster recovery (záložní lokalita)
- Mail server (mailové služby)
- Orchestrační nástroje mikroslužeb (Kubernetes, OpenShift, Docker Swarm,...)
- Datový prostor / data storage (např. S3)
- Zálohování
- Dodavatel/vývojář software
- Správa operačního systému
- CDN
- Jiné:

9. b. Jaké jsou Vaše nejčastější důvody spolupráce s dalším partnerem?

- Chtěli jsme posílit kvalitu služby.
- Takovou službu neposkytujete.
- Partner nám nabídl výhodnou cenu.
- Lepší technická realizace.
- Nevěděli jsme, že tuto službu nabízíte.
- Jiné:

10. Jak obvykle postupujete při zřizování služeb?

- a) Víme, co chceme, a stačí nám si službu objednat.
- b) Využíváme konzultace s obchodním zástupcem.
- c) Konzultujeme řešení s technickým týmem.

11. Jak byste popsali jednání s obchodním týmem?

Technicky pokročilé	2	1	0	1	2	Čistě obchodní
Formální	2	1	0	1	2	Přátelské
Systematické	2	1	0	1	2	Spontánní
Přínosné	2	1	0	1	2	Nadbytečné

12. Jak často jste s námi v kontaktu?

- a) Několikrát za den
- b) Téměř denně
- c) Několikrát za měsíc
- d) Jednou měsíčně
- e) Párkrát do roka
- f) Vůbec

13. Většinou jste s námi v kontaktu kvůli:

- a) Změně parametrů stávajících služeb.
- b) Požadavkům na technickou podporu.
- c) Konzultaci nových služeb.
- d) Jiné:

14. Vnímáte tuto frekvenci kontaktu jako adekvátní?

- a) Jsme spokojeni s aktuálním stavem.
- b) Myslíme si, že byste se měli ozývat častěji sami.
- c) Neřešíme, kdo se komu ozývá a jak často.
- d) Raději bychom si služby zřizovali a upravovali autonomně.

15. Jaký typ informací či aktivit Vám v oblasti spolupráce s námi chybí?

- Technologické novinky z datacenter
- Novinky týkající se služeb

- Pravidelné obchodní schůzky
- Konzultace využívaných služeb s architekty
- Networkingové akce
- Vzdělávací přednášky / webináře
- Technické manuály
- Nic nám nechybí, jsme spokojeni.
- Jiné:

16. Ohodnoťte svou zkušenost s námi v následujících parametrech:

	velmi špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
Znalosti technického týmu					
Vstřícnost technického týmu					
Technická zdatnost obchodního týmu					
Komunikace obchodního týmu					
Úroveň poskytovaných služeb					
Celková spokojenost s poskytovatelem					

17. Doporučili byste nás jako poskytovatele služeb?

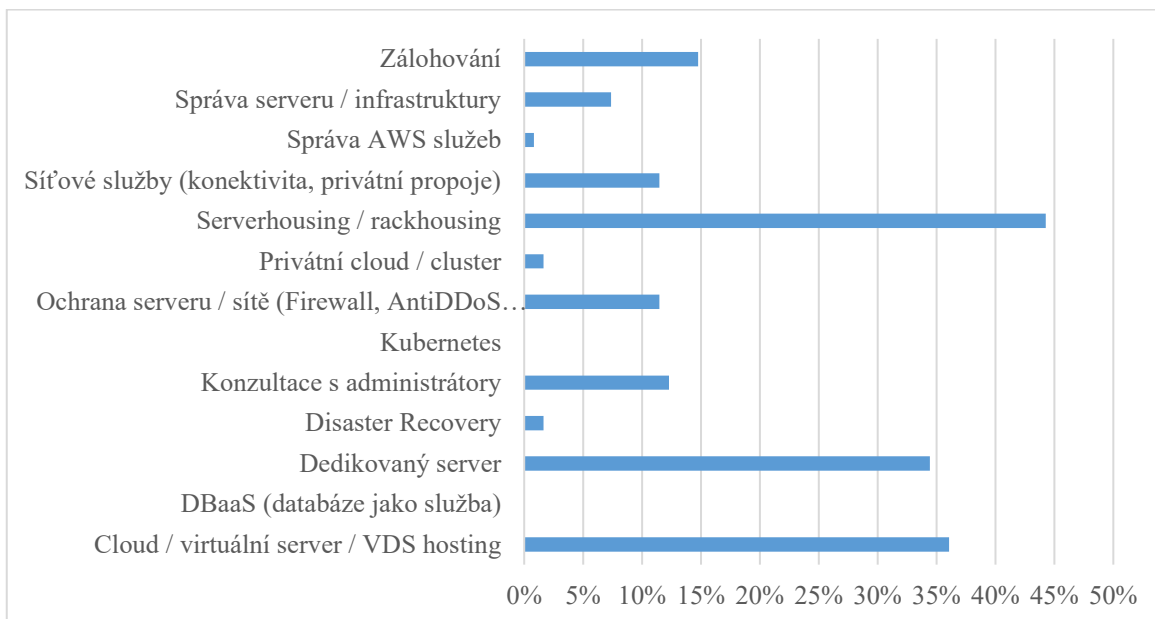
- a) Ano
- b) Možná
- c) Ne

18. Co byste označili za naši silnou stránku?

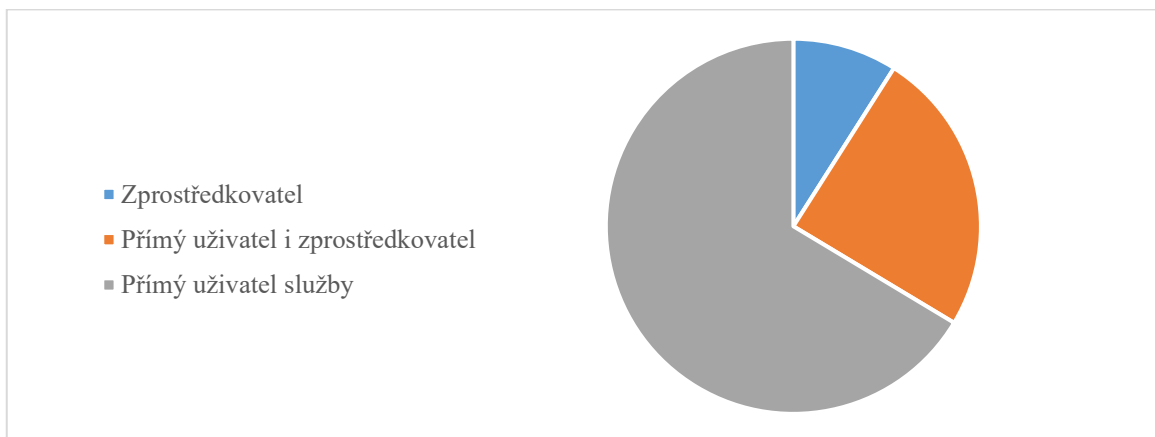
19. Napadá Vás něco konkrétního, v čem bychom se měli zlepšit?

PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

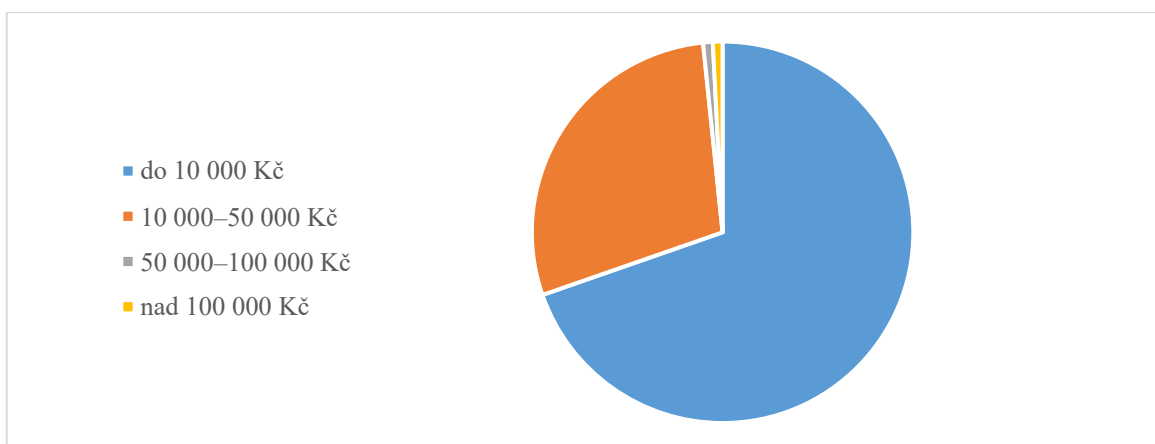
1. Které služby u nás využíváte?



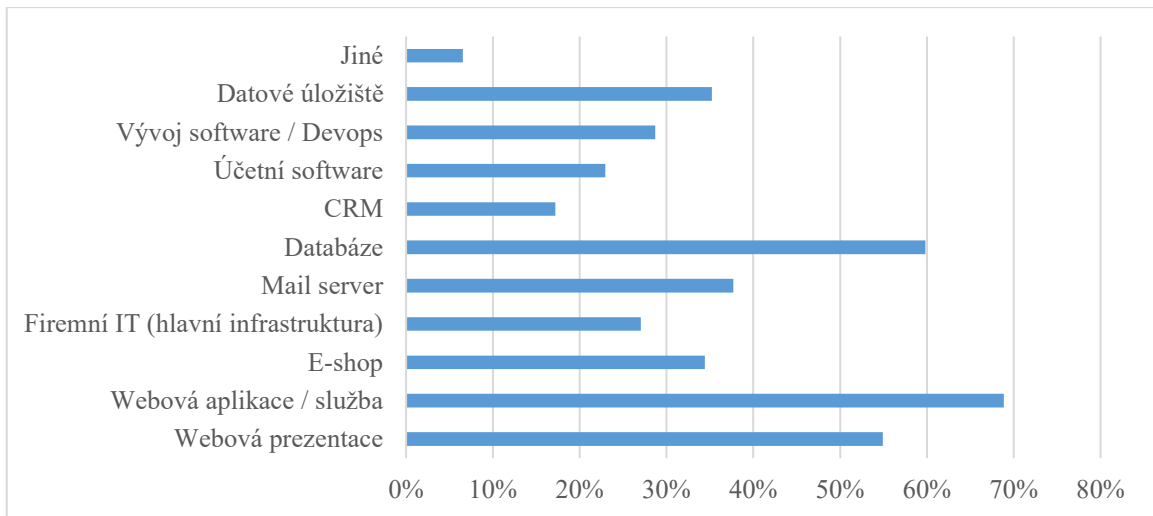
2. Kdo je přímým konzumentem služeb?



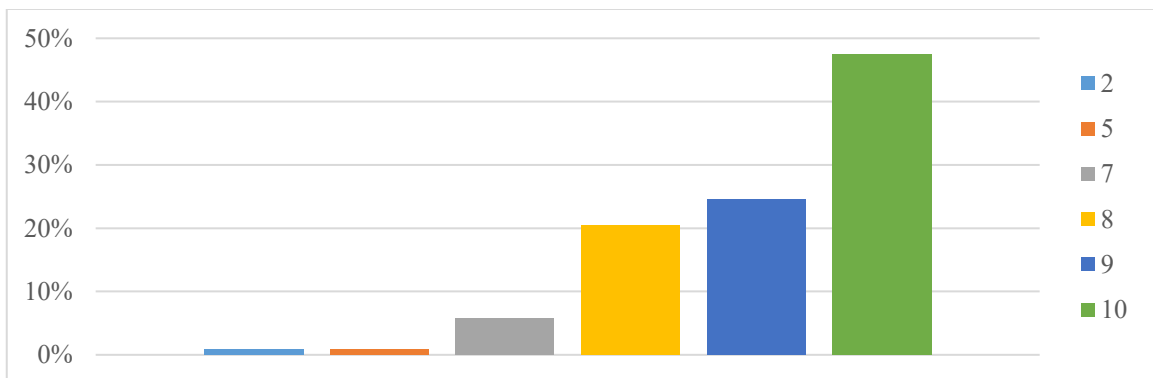
3. Jaká je zhruba Vaše měsíční výše fakturace za tyto služby?



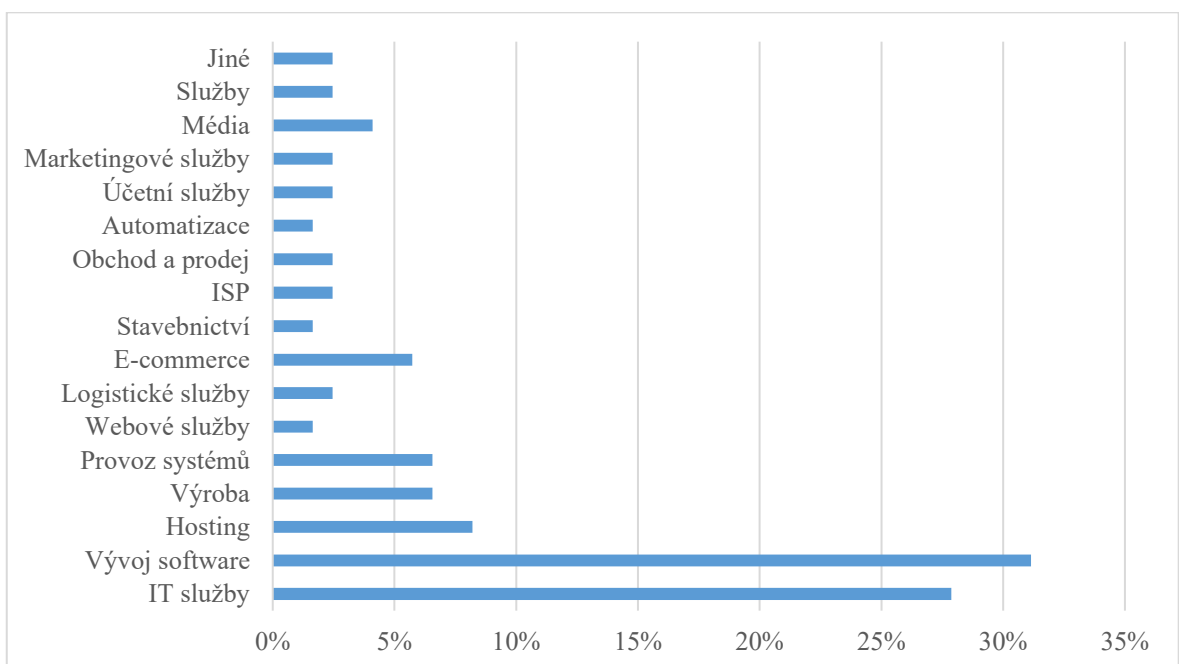
4. Co na našich službách provozujete?



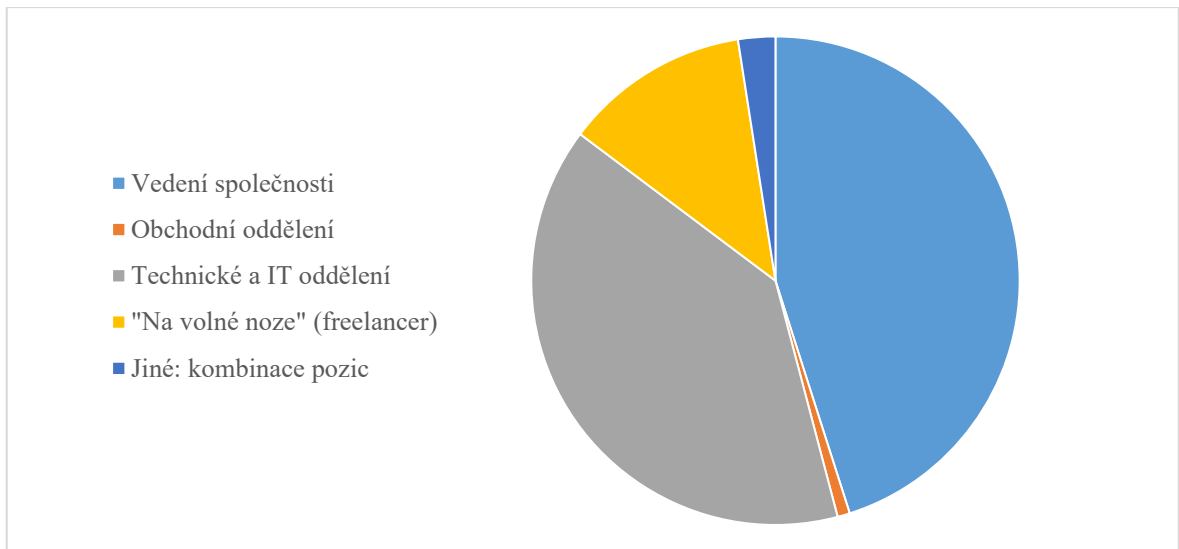
5. Ohodnoťte na škále od 0 do 10, nakolik využívané služby splňují Vaše očekávání.



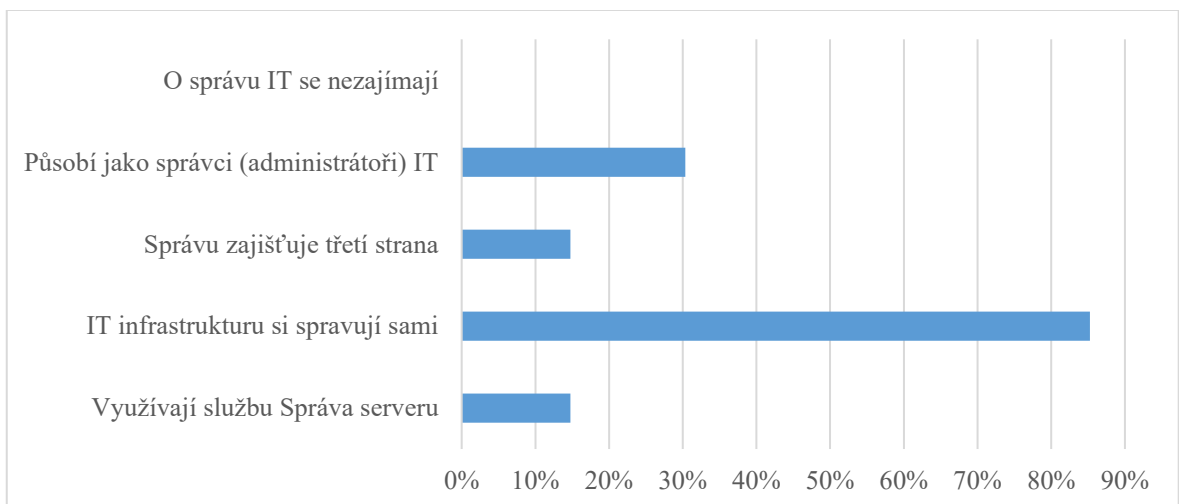
6. Popište prosím stručně svou podnikatelskou činnost.



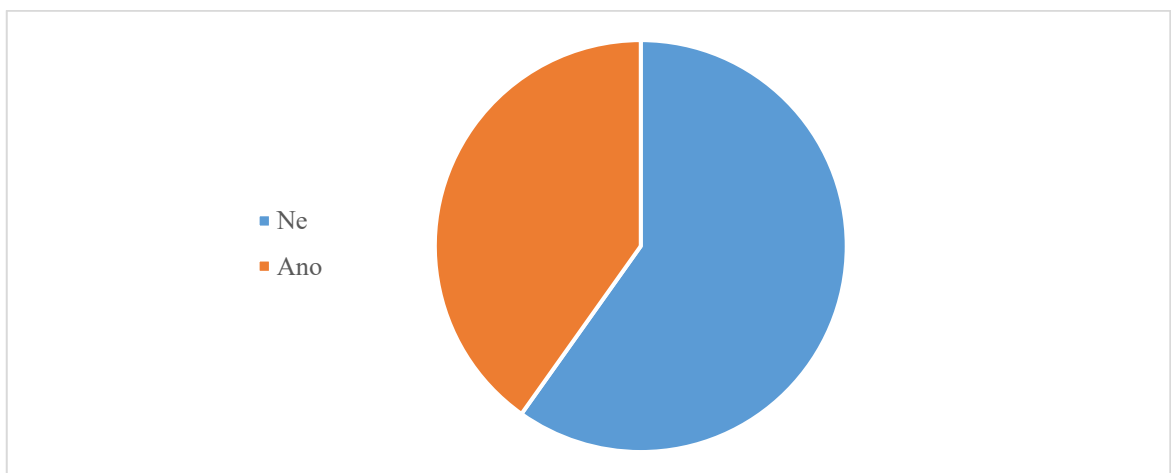
7. Ke které kategorii má Vaše pracovní pozice nejbližší?



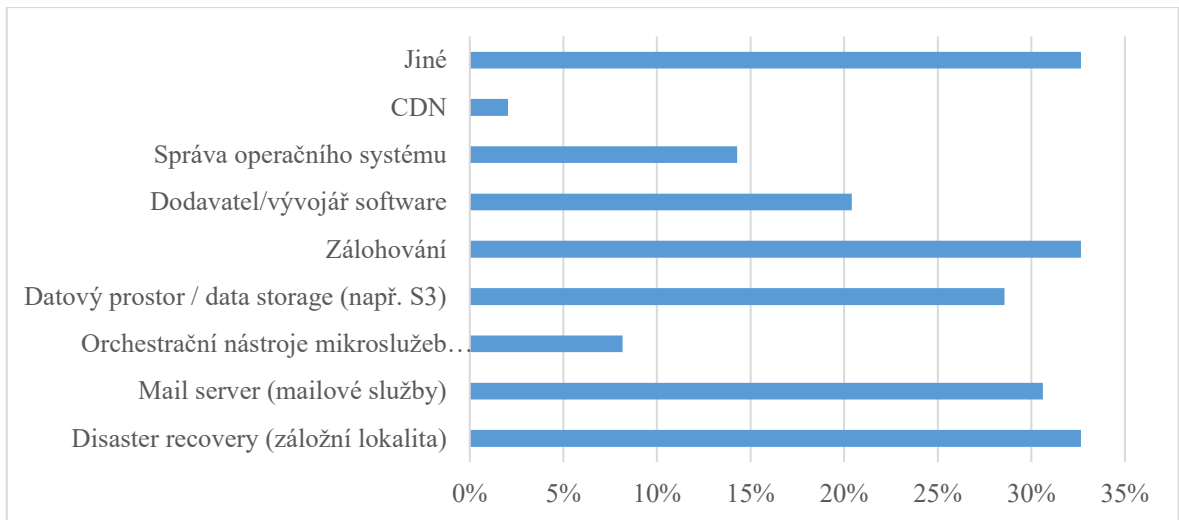
8. Jak zajišťujete správu své IT (serverové) infrastruktury?



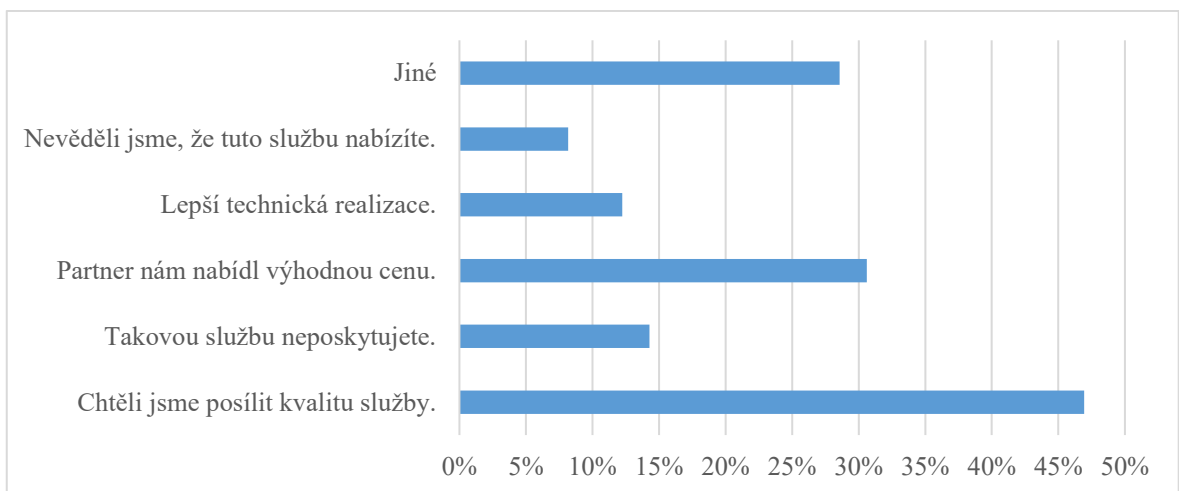
9. Spolupracujete v oblasti serverové infrastruktury ještě s dalším partnerem?



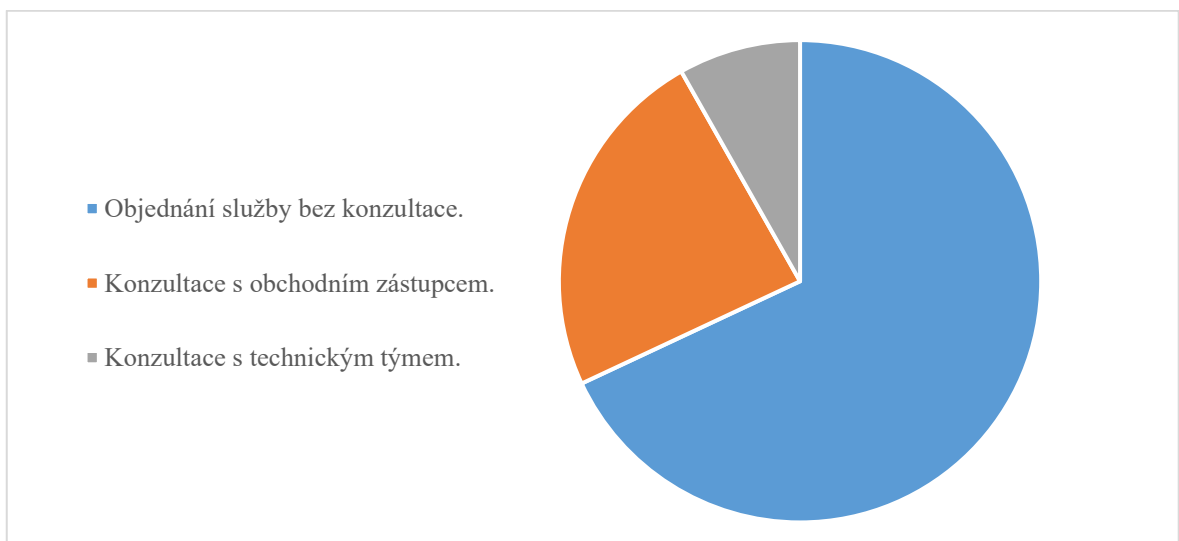
9.a Jaký typ služeb využíváte u tohoto partnera?



9.b Jaké jsou Vaše nejčastější důvody spolupráce s dalším partnerem?

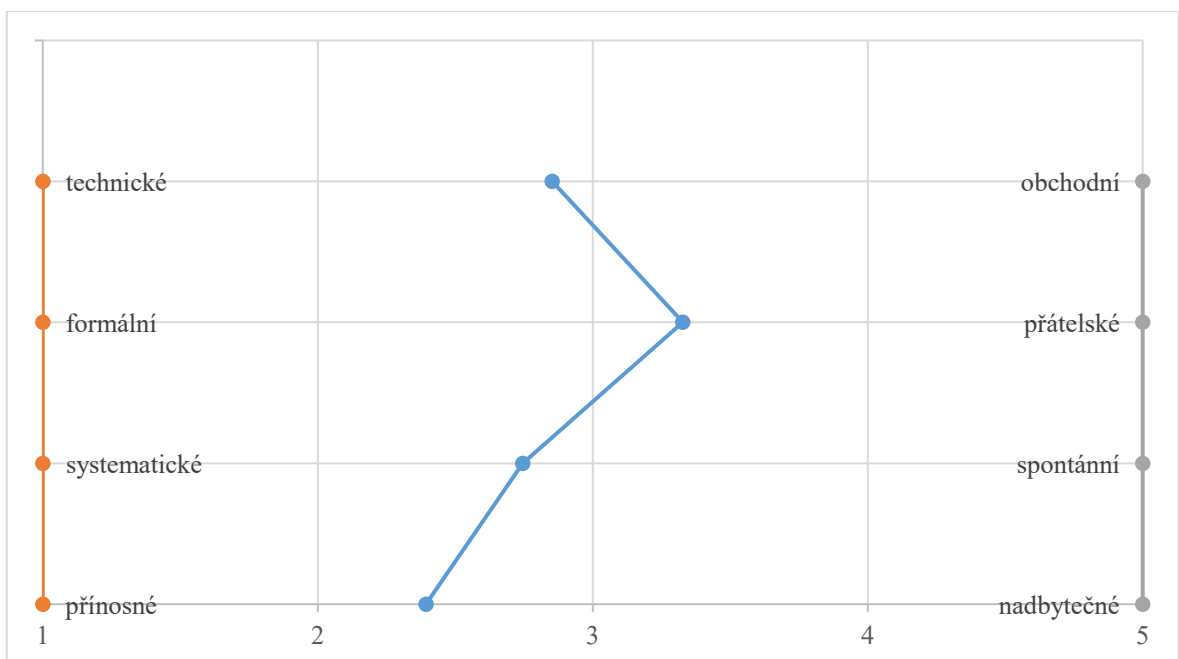


10. Jak obvykle postupujete při zřizování služeb?

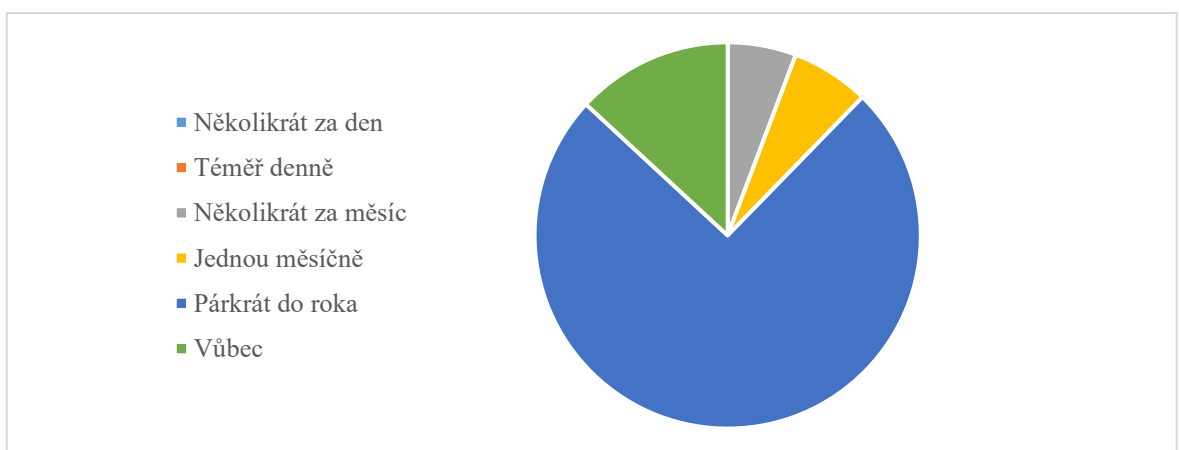


11. Jak byste popsali jednání s obchodním týmem?

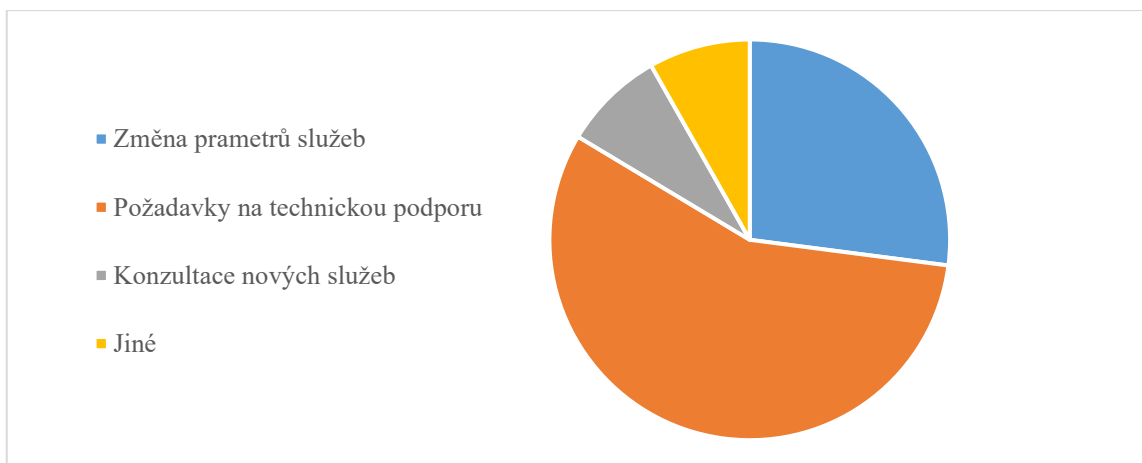
	1	2	3	4	5	
Technicky pokročilé	2,5 %	28,7 %	50,8 %	17,2 %	0,8 %	Čistě obchodní
Formální	0,8 %	7,4 %	57,4 %	27,0 %	7,4 %	Přátelské
Systematické	7,4 %	26,2 %	53,3 %	10,7 %	2,5 %	Spontánní
Přínosné	16,4 %	31,1 %	49,2 %	3,3 %	0 %	Nadbytečné



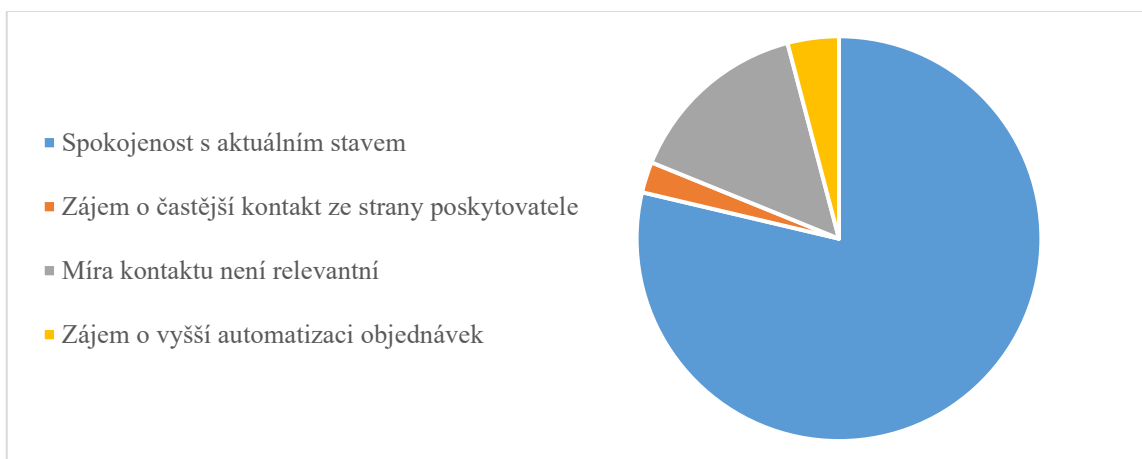
12. Jak často jste s námi v kontaktu?



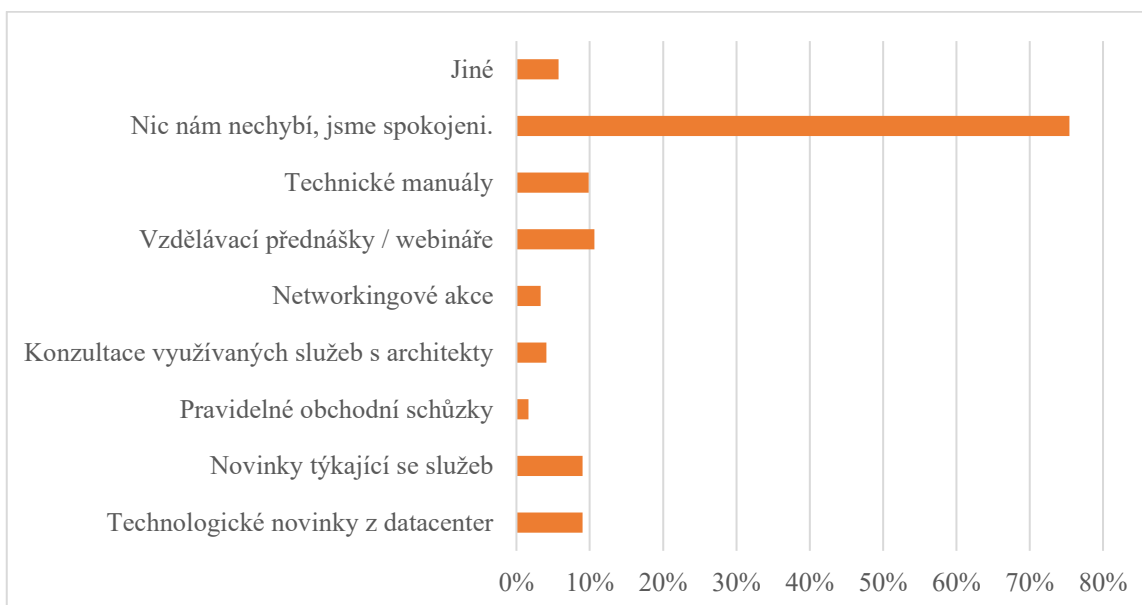
13. Většinou jste s námi v kontaktu kvůli:



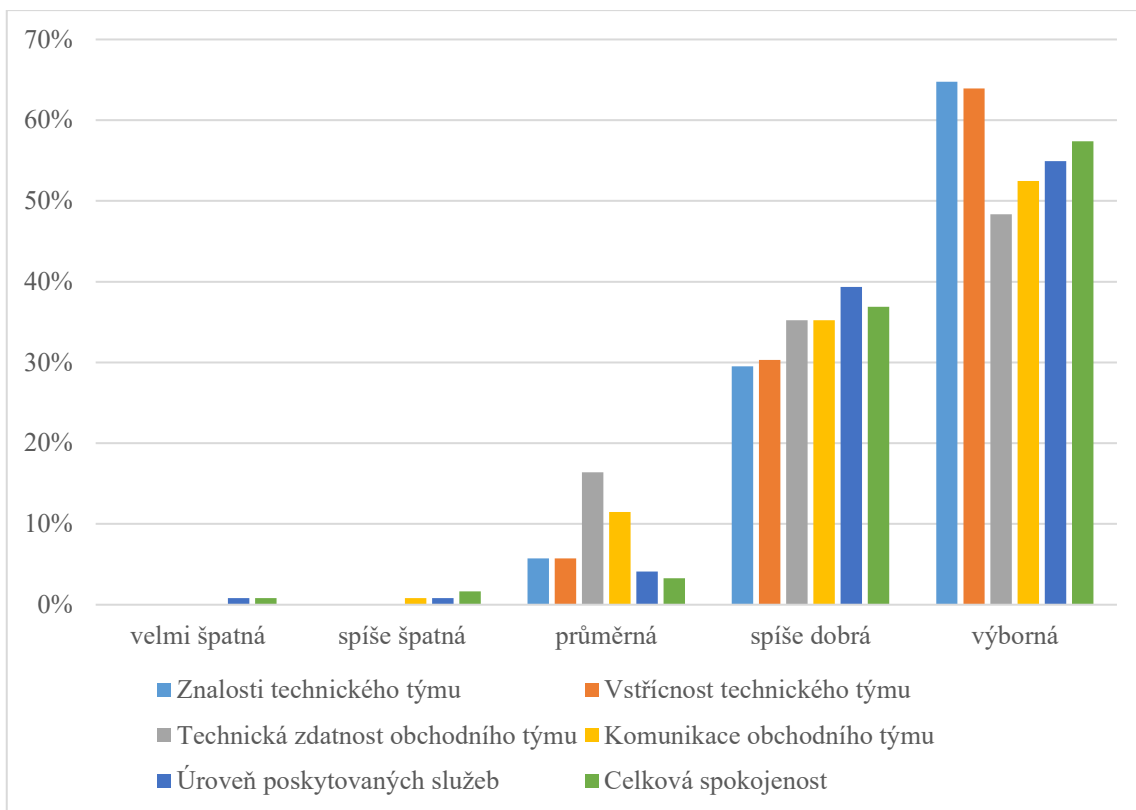
14. Vnímáte tuto frekvenci kontaktu jako adekvátní?



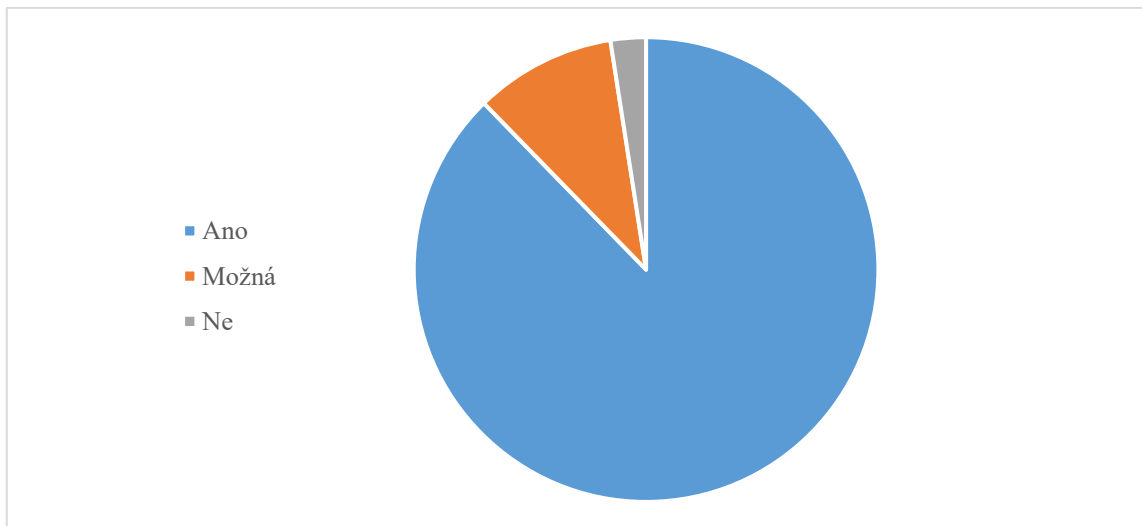
15. Jaký typ informací či aktivit Vám v oblasti spolupráce s námi chybí?



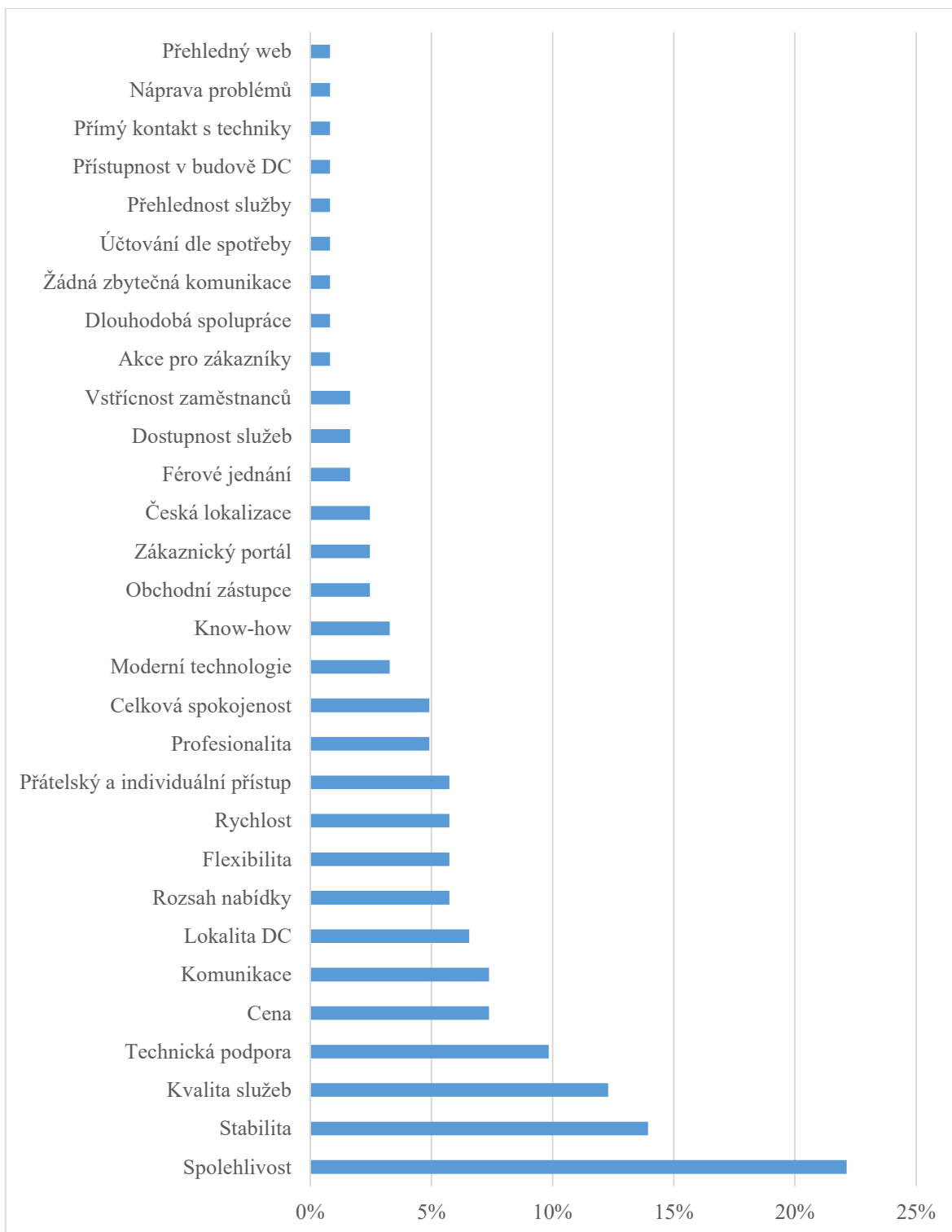
16. Ohodnoťte svou zkušenost s námi v následujících parametrech:



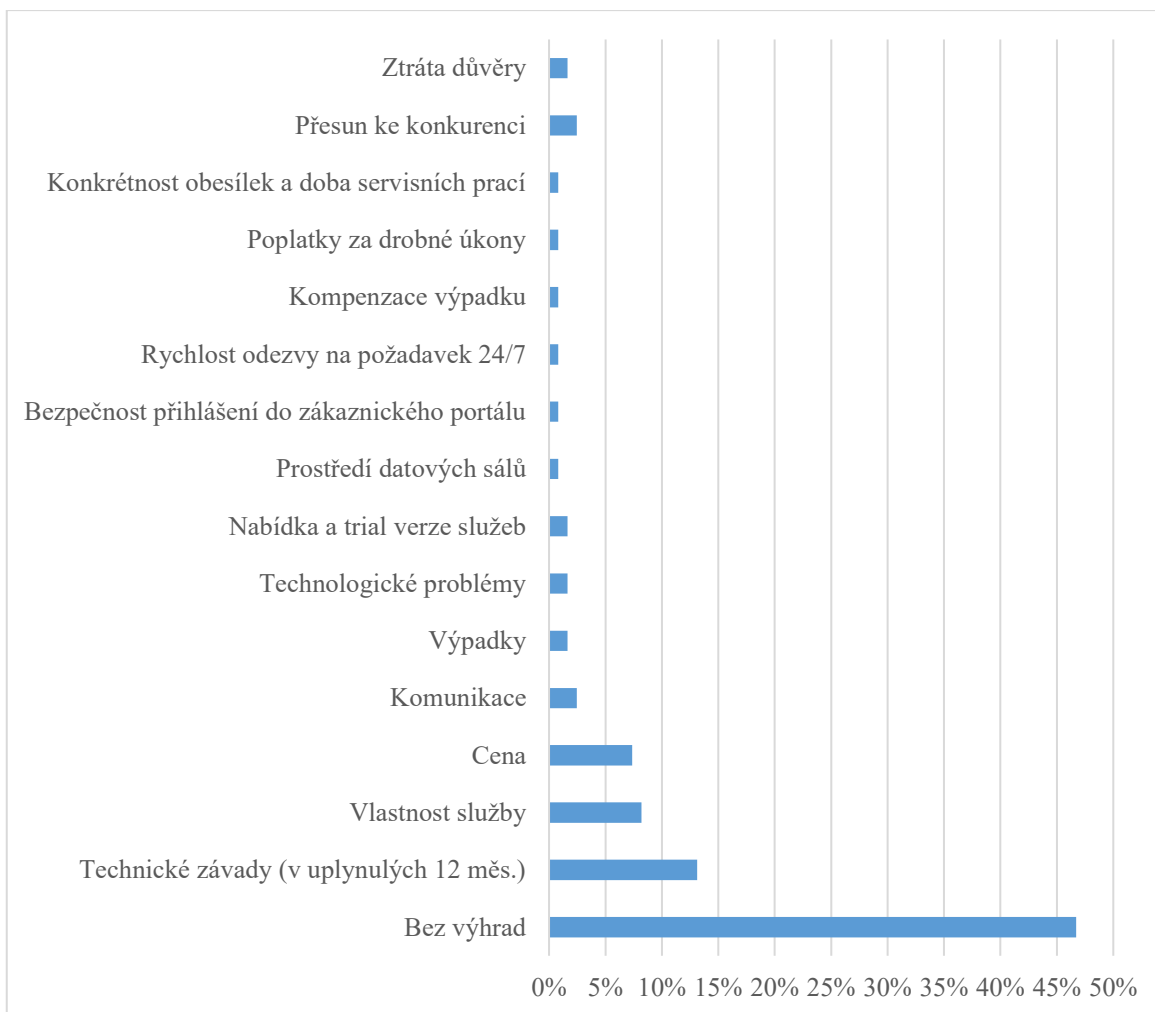
17. Doporučili byste nás jako poskytovatele služeb?



18. Co byste označili za naši silnou stránku?



19. Napadá Vás něco konkrétního, v čem bychom se měli zlepšit?



PŘÍLOHA P V: NOVÝ VZOR OZNÁMENÍ O VYŘEŠENÍ POŽADAVKU

Vážený zákazníkú [Dear Customer],

potvrzujeme, že Váš požadavek #123456 byl úspěšně vyřešen.

[We confirm your request #123456 has been successfully resolved.]

Řekněte nám, jak to celé probíhalo. Vyplnění krátkého formuláře nezabere více než jednu minutu: *odkaz na dotazník*

[Tell us how it went. The short form takes less than one minute to complete: *odkaz na dotazník*]

Pokud Vám můžeme ještě s něčím pomoci, odpovězte na tento e-mail a tiket se automaticky znovu otevře.

[If there is anything else we can help you with, please reply to this email to automatically reopen the ticket.]

S pozdravem [Kind regards]

Firma

W: www.Firma.cz

E: email@Firma.cz

PŘÍLOHA P VI: NOVÁ VERZE TECHNICKÉ ZPRÁVY

Předmět: Upgrade hardware v napájecím řetězci – 28. 3. 2023, nedostupnost | *lokalita*

Tělo zprávy:

Vážený zákazníku,

rádi bychom Vás upozornili na plánované práce v *lokalita*.

DATUM A ČAS: 28. 3. 2023, 4:00–4:30

POPIS UDÁLOSTI: Výměna hardware v napájecím řetězci pro zachování kvality infrastruktury napájení

DOPAD:

Výpadek serverů bez duálního napájení – max. 30 minut.

Minimální riziko výpadku pro služby s duálním napájením.

DŮLEŽITÉ: Doporučujeme před zásahem vypnout technologie bez duálního napájení. Po dokončení prací zajistíme jejich opětovné zapnutí. Asistovat můžeme ale i s vypnutím a následnou kontrolou hardware. Neváhejte nás v těchto případech s předstihem kontaktovat na email@Firma.cz.

ZASAŽENÉ SLUŽBY: *výčet služeb*

Děkujeme za pochopení a omlouváme se za případné nesnáze. Pokud máte jakékoli dotazy, neváhejte se na nás obrátit. Kolegové z technické podpory jsou Vám plně k dispozici na telefonu +420 123 456 789 a e-mailu email@Firma.cz.

Za Firmu zdraví

Jméno Příjmení

Firma
www.Firma.cz
email@Firma.cz

Tuto zprávu jste obdrželi, protože práce mohou ovlivnit Vaše služby: *výčet služeb*