

# **Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků Bikar Metalle Slovakia s využitím prvků CRM**

Bc. Soňa Flašíková

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa Flašíková**

Osobní číslo: **M14403**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků Bikar Metalle Slovakia s využitím prvků CRM**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k CRM.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu využívání CRM ve společnosti Bikar Metalle Slovakia.
- Vypracujte projekt zavádění prvků CRM ke zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti Bikar Metalle Slovakia.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

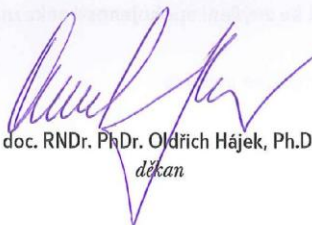
Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

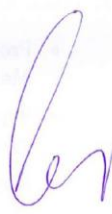
**BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. CRM: the foundation of contemporary marketing strategy. 1st ed. New York, NY: Routledge, 2013, 393 p. ISBN 978-0-19-955168-2.**  
**ELLIS, Nick. Business-to-business marketing: relationships, networks. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 351 p. ISBN 978-0-19-955168-2.**  
**CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.**  
**KOZÁK, Vratislav. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.**  
**WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 192 s. ISBN 80-247-056-99.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
*děkan*



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

17. 03. 2016



.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je návrh projektu pro zvýšení spokojenosti zákazníků Bikar Metalle Slovakia s využitím CRM prvků. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na základní poznatky o CRM, zákazníky na trhu B2B, segmentaci zákazníků a situační analýzy. Zároveň je podkladem pro vytvoření praktické části. Praktická část diplomové práce je rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část je věnována základním informacím o společnosti a analýze současné spokojenosti zákazníků. Na základě analytické části diplomové práce je zpracovaný projekt, jehož cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků Bikar Metalle Slovakia.

Klíčová slova: CRM, segmentace, B2B, spokojenost zákazníků, situační analýzy

## **ABSTRACT**

The aim of diploma thesis is a proposal for increase customer satisfaction of Bikar Metalle Slovakia implementing elements of CRM. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with basic knowledge of CRM, customer on B2B, customer segmentation and situational analysis. Also theoretical part is basic for practical part. The practical part of diploma thesis is divided into analytical and project part. The analytical part deals with basic information about company and analysis of current customer satisfaction. Based on analytical part of diploma thesis is create project, which aim is increase customer satisfaction of Bikar Metalle Slovakia.

Keywords: CRM, segmentation, B2B, customer satisfaction, situational analysis

Ďakujem pánovi Mgr. Janovi Kramolišovi, Ph.D. za odborné vedenie diplomovej práce, pripomienky a rady, ktoré mi poskytoval počas celej doby spracovania diplomovej práce.

Ďalej by som chcela poďakovať pracovníkov Bikar Metalle Slovakia za možnosť spracovania diplomovej práce, a za poskytnuté informácie k jej spracovaniu.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>13</b>
<b>1 DEFINÍCIA CRM</b> .....	<b>14</b>
1.1 HISTÓRIA CRM.....	15
1.2 ČO NIE JE CRM.....	15
1.3 PRVKY CRM.....	16
1.4 CIEĽ CRM.....	16
1.5 PRÍNOSY CRM.....	17
1.6 NÁKLADY NA ZAVEDENIE CRM.....	20
1.6.1 Návratnosť investícií do systémov CRM.....	23
1.7 MERANIE ÚROVNE A VÝKONNOSTI CRM.....	23
1.7.1 Existujúce metódy merania.....	23
1.8 STRATÉGIA CRM.....	24
1.8.1 Postup tvorby stratégie CRM.....	24
1.9 TRENDY CRM.....	25
<b>2 ZÁKAZNÍK NA B2B TRHU</b> .....	<b>27</b>
2.1 B2B PROSTREDIE.....	27
2.2 FÁZE TVORBY VZŤAHU.....	27
2.2.1 Nadviazanie vzťahu.....	27
2.2.2 Rozvíjanie vzťahu.....	28
2.2.3 Ukončenie vzťahu.....	28
2.3 PROSTREDIE PRE SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA.....	29
2.4 ATRAKTIVITA ZÁKAZNÍKA.....	30
2.5 HODNOTA VZŤAHU SO ZÁKAZNÍKOM.....	30
2.6 CELOŽIVOTNÁ HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRE PODNIK.....	32
<b>3 SEGMENTÁCIA</b> .....	<b>33</b>
3.1 SEGMENTAČNÉ KRITÉRIA.....	33
<b>4 MARKETINGOVÉ ANALÝZY</b> .....	<b>35</b>
4.1 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA.....	35
4.2 PESTE ANALÝZA.....	36
4.3 SWOT ANALÝZA.....	37
4.4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKOV.....	38
<b>5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI</b> .....	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>41</b>
<b>6 ANALYTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>42</b>

6.1	BIKAR METALLE SLOVAKIA.....	42
6.2	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O SPOLOČNOSTI .....	42
6.3	PRODUKTY .....	42
6.4	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI .....	43
<b>7</b>	<b>SITUAČNÉ ANALÝZY SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>44</b>
7.1	PESTE ANALÝZA .....	44
7.1.1	Politické.....	44
7.1.2	Ekonomické vplyvy .....	45
7.1.3	Sociálne vplyvy .....	46
7.1.4	Technologické vplyvy .....	47
7.1.5	Environmentálne vplyvy .....	48
7.2	ANALÝZA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV.....	48
7.2.1	Metodológia výskumu.....	48
7.3	ZHODNOTENIE VÝSLEDKOV DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA .....	60
<b>8</b>	<b>ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU CRM V SPOLOČNOSTI .....</b>	<b>62</b>
8.1	ŠTRUKTÚRA ZÁKAZNÍKOV.....	62
8.2	SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV .....	63
8.3	DATABÁZA ZÁKAZNÍKOV SPOLOČNOSTI .....	63
8.4	KOMUNIKAČNÉ KANÁLY .....	65
8.5	MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA SPOLOČNOSTI .....	69
8.6	SWOT ANALÝZA .....	73
8.6.1	Silné a slabé stránky.....	73
8.6.2	Príležitosti a hrozby.....	73
8.6.3	Vyhodnotenie záverov zo SWOT analýzy .....	74
8.7	HODNOTOVÉ MATICE SWOT ANALÝZY .....	76
<b>9</b>	<b>ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI .....</b>	<b>78</b>
<b>10</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČASŤ.....</b>	<b>80</b>
10.1	CIEĽ PROJEKTU .....	80
10.2	ZÁKLADNÉ KRITÉRIA PROJEKTU .....	80
10.3	NAVRHOVANÉ NÁSTROJE ZLEPŠENIA.....	81
10.3.1	Segmentačné kritéria .....	81
10.3.2	Komunikačné aktivity .....	86
10.3.3	Personálne zabezpečenie .....	89
10.3.3.1	Marketingový pracovník .....	90
10.3.3.2	Pracovník pre oblasť riadenia vzťahu so zákazníkmi .....	92
10.3.4	Zisťovanie spokojnosti zákazníkov.....	93
10.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	95
10.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	98
10.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	100
<b>11</b>	<b>ZAKONČENIE PROJEKTU .....</b>	<b>106</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>108</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>109</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>113</b>



<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>114</b>
<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>115</b>
<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>116</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>117</b>

## ÚVOD

V súčasnej dobe je pre každú spoločnosť najdôležitejší zákazník, avšak nie obyčajný zákazník bez vzťahu k spoločnosti, ale najmä spokojný zákazník s pozitívnym vzťahom k spoločnosti. Nie je dôležité či sa spoločnosť pohybuje na trhu B2C alebo na trhu B2B, pre oba trhy je existenčne dôležitý každý spokojný zákazník. Je dôležité, aby sa firmy starali o spokojnosť svojich zákazníkov a vytvárali také aktivity, ktoré ich spokojnosť znásobia.

Spoločnosť Bikar Metalle je jedným z najväčších dovozcov neželezných kovov v rámci Slovenskej republiky, a je pre ňu veľmi dôležité, aby zvýšila svoju aktivitu voči zákazníkom a vytvárala dlhodobé a pozitívne vzťahy so zákazníkmi. V opačnom prípade dôjde k znižovaniu spokojnosti klientov. Nedostatočné riadenie vzťahu so zákazníkom môže dostať spoločnosť do situácie, kedy zákazníci začnú zvažovať ukončenie spolupráce s firmou a nasmerujú svoje kroky ku konkurencii.

Cieľom diplomovej práce je zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia s využitím CRM prvkov. Teoretická časť diplomovej práci je venovaná základným informáciám o CRM systéme. Súčasťou teoretickej časti je aj postup vytvorenie vzťahu so zákazníkom na trhu B2B, segmentačné kritéria zákazníkov a situačné analýzy.

Praktická časť diplomovej práce je rozdelená na analytickú a projektovú časť. Analytická časť diplomovej práce je venovaná analýze súčasnej spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia i tomu, ako v súčasnosti firma využíva prvky CRM. Analytická časť práce je zakončená SWOT analýzou, ktorá poukazuje na silné a slabé stránky spoločnosti, príležitosti a hrozby, ktoré na trhu existujú.

Projektová časť diplomovej práce je venovaná návrhu projektu pre splnenie primárneho cieľa diplomovej práce. Projektová časť rozpracováva navrhované aktivity, ktoré povedú k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov.

Projekt diplomovej práce je navrhnutý tak, aby vďaka nemu spoločnosť Bikar Metalle Slovakia zvýšila spokojnosť svojich zákazníkov. Zároveň je projekt vypracovaný s ohľadom na vopred stanovený rozpočet, ktorý bol na projekt vyčlenený. Súčasťou projektu je časová analýza a riziková analýza, ktorá poukazuje na dôležitosť a závažnosť existujúcich rizík.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

V súčasnej dobe sa každá spoločnosť musí starať o spokojnosť svojich zákazníkov, a práve CRM systém je ideálna príležitosť pre firmy, aby využili potenciál, ktorým CRM systém disponuje a znásobili spokojnosť svojich klientov. Spokojnosť zákazníka je pre firmu existenčne dôležitá.

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie projektu pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia s využitým CRM prvkov. Podpornými cieľmi práce sú spracovanie teoretických poznatkov k danej problematike a pomocou vypracovaných analýz zhodnotiť súčasnú situáciu spoločnosti na trhu. Cieľovou skupinou sa stávajú zákazníci spoločnosti Bikar Metalle Slovakia, a analýza bude realizovaná od decembra roku 2015 - marca roku 2016. Následne bude vyhotovený projekt, ktorý povedie k splneniu základných stanovených cieľov diplomovej práce.

K dosiahnutiu hlavného aj podporných cieľov boli vyhotovené analýzy:

- PESTE analýza.
- Analýza spokojnosti zákazníkov.
- Analýza súčasného stavu CRM.
- SWOT analýza.

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia sa pohybuje na území Slovenskej republiky, avšak vplýva naň aj nemecké prostredie, kde sa nachádza sídlo spoločnosti. V diplomovej práci sa bude PESTE analýza venovať politickým, ekonomickým, sociálnym, technologickým a environmentálnym vplyvom.

Analýza spokojnosti zákazníkov bude realizovaná prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Cieľom dotazníka bude zistiť spokojnosť zákazníkov v oblasti spokojnosti so zamestnancami spoločnosti, úrovňou marketingovej komunikácie, rýchlosti vybavenie zákazky a reakcie zamestnancov na dotazy zákazníkov.

Pomocou analýzy súčasného stavu CRM bude poukázané na pozitívne alebo negatívne poznatky z oblasti štruktúry zákazníkov, segmentačných kritérií, databáze spoločnosti, komunikačných kanálov a marketingovej komunikácií.

Vybranými analýzami budú zistené silné a slabé stránky spoločnosti, ale aj príležitosti a hrozby, ktoré existujú na trhu kde spoločnosť pôsobí. Všetky zistené informácie budú zosumarizované v SWOT analýze, ktorá ponúkne jasný prehľad toho, na čo by sa mala

firma zamerat', a naopak čomu je potrebné sa vyhnúť. Súčasťou SWOT analýzy bude vytvorenie hodnotových matíc silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Hodnotové matice poukážu na tie najsilnejšie a najslabšie miesta v spoločnosti, i na najvýhodnejšiu príležitosť na trhu. Taktiež odhalí najväčšiu hrozbu na trhu, ktorá môže negatívne ovplyvniť firmu i projekt.

Na základe všetkých zistených informácií bude vyhotovený projekt, ktorého primárnym cieľom bude zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia pomocou CRM prvkov. Základnými návrhmi pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov bude definovanie nových segmentačných kritérií a klasifikačných skupín zákazníkov, upriamenie pozornosti na zvyšovanie marketingovej aktivity Bikar Metalle Slovakia. Taktiež bude poukázané na nedostatčné personálne zabezpečenie starostlivosti o spokojnosť zákazníka. Posledným bodom pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov bude zavedenie dotazníkového šetrenia ako súčasť pravidelných aktivít spoločnosti. Súčasťou projektu bude časová analýza, ktorá bude vyhotovená pomocou programu WinQSB. Finančná analýza bude zahŕňať všetky navrhované aktivity s nákladmi, ktoré je potrebné na aktivity vynaložiť. Poslednou analýzou bude analýza rizík, ktorá poukáže na fakty, ktoré by mohli ovplyvniť priebeh alebo výsledok navrhovaného projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 DEFINÍCIA CRM

Mnohé publikácie uvádzajú vo svojich prvých odstavoch, ako veľmi je náročné zostrojiť všeobecnú definíciu, ktorá by konkrétne vystihla podstatu a úlohu Customer Relationship Management. Každý autor sa k tejto problematike vyjadruje inými slovami, avšak v konečnom dôsledku vyjadrujú identickú myšlienku. Pre porovnanie názorov jednotlivých autorov uvádzam definície niektorých z nich.

Podľa Chlebovského (2005, s. 23) neexistuje obecné uznávaná definícia CRM, ktorá by vystihla jeho podstatu. Definuje CRM ako interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnými investíciami a uspokojovaním potrieb zákazníkov. Optimum tejto rovnováhy je dané maximálnym ziskom oboch zúčastnených strán.

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktívna tvorba a udržiavanie vzťahov so zákazníkmi, a to najmä z dlhodobého hľadiska. Pritom komunikácia so zákazníkmi by mala byť podporená vhodnými technológiami. (Kozák, 2011, s. 10)

Autori Baran a Galka (2013, s. 3-5) uvádzajú príklad, ktorý umožňuje pochopiť podstatu CRM. S CRM sa môžeme stretnúť všade. Príkladom môže byť cesta rodiny na Floridu. Rodina letela leteckou spoločnosťou, ktorá im ponúkla možnosť bezplatne si vybrať sedadlá. Ubytovali sa v hoteli, ktorý im ponúkol jednu noc zadarmo pri kúpe troch nocí. Navštívili park kde rodine poskytli zľavu 20% na jedlo, nápoje a suveníry. A keď sa vrátili domov dostali ďakovnú správu, že využili ich služby.

Customer Relationship Management znamená aktívnu tvorbu a udržiavanie dlhodobých prospešných vzťahov so zákazníkmi. Autor zdôrazňuje potrebu oddelenia funkcionálnej definície CRM od inštitucionálnej definície. CRM vo funkcionálnom zmysle znamená management vzťahov so zákazníkmi, ktorý sa vyznačuje sledovaním jednotlivých interakcií. Inštitucionálna štruktúra CRM predstavuje organizačnú jednotku podniku, v ktorej dochádza k plánovaniu, riadeniu a kontrole všetkých interakcií. (Wessling, 2003, s. 16)

Kotler (2005, s. 94) považuje CRM za skvelý systém, ktorý však nie je vhodný pre každú firmu. Niektoré firmy dokonca môžu ľutovať, že si ho zabezpečili. Tento systém nemôže fungovať, pokiaľ sa firma nezameria na zákazníkov. Zmyslom CRM je, že má veľké množstvo informácií o zákazníkoch a môže oveľa ľahšie určiť, čo mu ponúknuť, kedy mu to ponúknuť a za akú cenu mu to ponúknuť.

## 1.1 História CRM

Na začiatku 80-tych rokov sa objavujú prvé systémy pre evidenciu a spracovanie dát o zákazníkoch, tzv. databázový marketing. Ten je pomocou štatistických metód schopný vytvoriť modely pre predvídanie správania zákazníkov. V súčasnosti je databázový marketing samostatná disciplína, avšak môžeme ho považovať za predchodcu CRM a do istej miery aj za jeho súčasť. (Zavoral, © 2015b)

Dôležitý bol rok 1987, kedy firma Conductor Software uviedla na trh jeden z prvých systémov podpory správy kontaktov Activity Control Technology. Táto aplikácia umožňovala viesť zoznam osobných kontaktov roztriedených do skupín. Ku kontaktom si obchodník mohol zaznamenávať informácie o komunikácií medzi ním a kontaktom, plánovať budúce aktivity, kontrolovať ich priebeh a sledovať ich timing. (Zavoral, © 2015b)

S automatizáciou výroby a nárastom objemu produkcia sa trhy na začiatku 90-tych rokoch dostali do štádia nasýtenia. Konkurencia sa zvyšovala a bolo čím ďalej tým ťažšie zaujať zákazníka. Vznikli systémy pre automatizáciu marketingu, pre riadenie servisných činností, a tiež vznikli call centrá. Táto skupina systémov je teda priamym predchodcom dnešných CRM systémov. (Zavoral, © 2015b)

Rok 1995 sa považuje za rok narodenia CRM. V prvej polovici deväťdesiatych rokov sa stále viac a viac otvára diskusia o tzv. frontendových systémoch, ktoré zaisťujú nové procesy vychádzajúce z pestovania vzťahu so zákazníkmi. Tieto systémy kombinujú rôzne možnosti, a vytvárajú sa pre ne rôzne názvy ako napr: Customer Information Management či Customer Information System. Až nakoniec koncom roku 1995 sa definuje zjednotené a ucelené označenie CRM – Customer Relationship Management. (Zavoral, © 2015b)

## 1.2 Čo nie je CRM

Čo je CRM je vysvetlené v predchádzajúcej kapitole, avšak je potrebné definovať aj čo nie je CRM. Vo väčšine firiem si myslia, že vlastne v ich firme je CRM zavedené, no v konečnom dôsledku to tak nemusí byť. Za CRM nepovažujeme:

Technológie - samotné zavedenie CRM v organizácii musí predchádzať niekoľkým strategickým krokom spojených s orientáciou na zákazníka, kde zákazník je tým najdôležitejším pre firmu. Pokiaľ management firmy zverí vedenie výberového riadenia do rúk IT oddelenia, tak ja určite niečo zle. V záplave procesov, business entity, workflow či užívateľských práv by sa mohlo vytratiť to najdôležitejšie, a to samotný zákazník a starostlivosť o neho.

Súbory v Excelu – ani Excel nemožno považovať za CRM, pretože rozhodne nedisponuje vlastnosťami relačnej databázy, ktoré sú potrebné pre systém CRM. Je tu hneď niekoľko dôvodov prečo spreadsheet nie je vhodný ako CRM.

1. Absencia vzťahových väzieb,
2. náročné zdieľanie a aktualizácia dát vo viacúčivatelskom prostredí,
3. malý užívateľský komfort,
4. hrozba straty dát,
5. vysoké riziko úniku dát.

Databáza kontaktov a automatizovaný marketing – databázový marketing je súčasťou CRM, ale rozhodne ho nemožno považovať za celý CRM systém. (Zavoral, © 2015a)

### 1.3 Prvky CRM

Podľa Kozáka (2011, s. 10) medzi hlavné tri prvky CRM zaraďujeme ľudí, procesy a technológie. Existuje medzi nimi bezprostredná súvislosť a CRM sa dopĺňa o štvrtý prvok:

1. Ľudia (ľudský kapitál, zákazníci),
2. obchodné procesy,
3. technológie (druh, rozsah, oblasť použitia),
4. obsahy (dáta).

### 1.4 Cieľ CRM

Hlavným cieľom celého CRM je vybudovať a riadiť nadštandardné vzťahy so svojimi zákazníkmi. Prioritným znakom úspechu pri obchodovaní je kvalita vzťahu. Bežnému zákazníkovi nezáleží na tom, od koho si výrobok kúpi. Pokiaľ firma nemá so zákazníkom vybudovaný individuálny vzťah, musí vynaložiť veľké úsilie, aby si zákazník produkt kúpil práve od danej firmy. Bežný vzťah so zákazníkom je veľmi krehký a kedykoľvek sa môže rozpadnúť. Preto je nutné, aby firma budovala so zákazníkmi nadštandardne vzťahy. (Kozák, 2011, s. 19-20)

Medzi hlavné ciele CRM zaraďujeme:

- Získanie nových zákazníkov,
- udržanie súčasných zákazníkov,
- zvýšenie lojality zákazníkov,
- ziskovosť zákazníkov,



- rozpoznanie priorít zákazníkov,
- stanovenie ziskovosti zákazníckych segmentov,
- riadenie procesov marketingu
- zvýšenie objemu tržieb,
- zvýšenie percenta úspešnosti obchodných prípadov,
- zníženie obecných administratívnych nákladov na predaj a marketing,
- zvýšenie marže. (Kozák, 2011, s. 20)

## 1.5 Prínosy CRM

Implementácia a použitie CRM prináša podniku určité výhody. Prínosy plynúce zo zavedenia CRM do firiem vedú v konečnom dôsledku k udržaniu a zvýšeniu existujúceho obratu a zisku. To však nie sú ciele sledované zavedením CRM, sú to len prínosy vyplývajúce z jeho úspešného využívania. CRM prináša priamo merateľné výhody, ktoré sa však prejavujú až po určitej dobe. (Wessling, 2003, s. 60)

Medzi základné prínosy, ktoré sa prejavujú hneď po zavedení CRM do firmy patrí:

### a) Bezproblémový priebeh obchodných procesov

Použitie CRM vedie k zníženiu počtu problémov pri spracovaní obchodných procesov v marketingu, odbyte a službách. Dôvodom je existencia jednotnej databázy zákazníkov. CRM spája pomocou koncipovaných procesov a informačných technológií oblasť marketingu, obdoby a služieb. Praktické využitie filozofie CRM vedie k obmedzeniu obchodných procesov len na tie, ktoré majú pre zákazníka význam. Ďalším pozitívom je pokles nákladov na získanie zákazníkov a vytváranie vzájomných väzieb. (Kozák, 2011, cit. podľa Wessling s. 60)

### b) Viac individuálnych kontaktov so zákazníkmi

Podľa autora Kozáka (2008, cit. podľa Wessling s. 60) nie je problém dosiahnuť veľký počet zákazníkov. Vysoký počet zákazníkov možno dosiahnuť správnym využitím rozličných nástrojov marketingovej komunikácie. Avšak hlavnou výzvou je vytvoriť z tejto masy kontaktov, individuálne kontakty, ktoré povedú k presnému uspokojeniu požiadaviek každého konkrétneho zákazníka. K premene anonymnej masy kontaktov na individuálne vzťahy so zákazníkmi sa využíva call centrum,

predaj po telefóne, automatizácia predaja, individuálne webové stránky alebo e-marketing.

c) Viac času na zákazníka

Viac času na zákazníka neznamena nárast počtu zamestnancov, ktorí pracujú na uspokojení všetkých prianí zákazníkov, skôr ide o dosiahnutie časových úspor. Vďaka CRM je možné investovať čas získaný zefektívnením priebehu procesov do nárastu kvality vzťahu so zákazníkmi. Týka sa to hlavne odbytu, pretože jeho hlavná činnosť by mala byť venovanie sa zákazníkovi, a nie vybavovanie administratívnych úloh spojených s predajom. (Kozák, 2008, cit. podľa Wessling s. 61)

d) Odlíšenie od konkurencie

Zavedením CRM do firmy je možné sa odlíšiť od konkurencie, pretože podnik, ktorý využíva CRM má lepšie vzťahy so zákazníkmi než firma, ktorá CRM nevyužíva. Pritom CRM neznamena len využívanie rozsiahlych softvérových balíkov, ale predstavuje tiež filozofiu, ktorú možno použiť nielen vo veľkých korporáciách, ale aj v stredných či malých podnikoch. V súčasnosti však nie je využívaný celý potenciál CRM, zväčša sa jedná o izolované riešenie vo forme call centra, e-servisu alebo automatizácie predaja. Jednotlivé čiastkové riešenia nie sú vzájomne zjednotená a pevne zakotvená ako súčasť celkovej strategickej koncepcie. To je ďalším dôvodom prečo komplexné a dôsledné využitie CRM skrýva dostatočný potenciál k odlíšeniu sa od konkurencie. (Wessling, 2003, s. 61)

e) Vylepšenie image

Podniky, ktoré využívajú CRM majú dobrú image z pohľadu uspokojovania individuálnych požiadaviek. To vedie k spusteniu procesu ústnej propagandy, tak aby excelentný servis a vynikajúce poradenstvo chceli využiť aj iné osoby. Podnik, ktorý si nájde čas na svojich zákazníkov je zväčša odmenený lojalitou a dôverou. Dôvera je z hľadiska dlhodobého vzťahu so zákazníkmi cennejšia než krátkodobá orientácia zameraná na rast obratu. (Kozák, 2011, cit. podľa Wessling s. 61)

f) Prístup k informáciám v reálnom čase

Prístup k informáciám v reálnom čase je pre management jednou z hlavných podmienok prežitia. Informácie môžu mať charakter počtu každodenného predaja, reakcií zákazníkov na služby podniku, využitie webových stránok či vyhodnotenie ankiet. Vďaka CRM má management, odbyt, marketing a servis neustále k dispozícii všetky informácie potrebné k riadeniu každodenného obchodovania. Čím skôr sú informácie k dispozícii, tým rýchlejšie môže podnik reagovať na aktuálne zmeny na trhu. (Kozák, 2011, cit. podľa Wessling s. 62)

g) Spoločné a rýchle predpovede

CRM umožňuje všetkým pracovníkom odbytu, vedúcim pracovných skupín i vedeniu podniku získať spoločnú predpoveď ďalšieho vývoja. Akúkoľvek zmenu systému dokáže ihneď zachytiť a všetkým pracovníkom poskytnúť príslušné informácie. Vďaka CRM má management neustále prístup k aktuálnym výsledkom každodennej práce odbytu. (Kozák, 2008, cit. podľa Wessling s. 62)

h) Komunikácia medzi marketingom, odbytom a službami

Zavedením CRM do firmy sa zvyšuje úroveň komunikácie medzi marketingom, odbytom a službami. Avšak k zvýšeniu úrovne komunikácie nepochádza automaticky zavedením CRM. Hlavné v tejto oblasti je dôležité pri implementácii vykonať kvalitnú prácu pri školení pracovníkov, riadení transformačných procesov a vytvorení nových obchodných procesov. Ak je týmto aspektom venovaná dostatočná pozornosť môže dôjsť k zburaniu bariér medzi odbytom a marketingom. Členenie zákazníkov realizované marketingom môže byť základom úspechu práce odbytu. Znalosti získané pri odbyte produktov je možné využiť pri plánovaní individuálnych marketingových akcií. (Wessling, 2003, s. 62-63)

i) Nárast efektivity tímovej spolupráce

Zavedením procesov a technológií spojených s CRM výrazne rastie efektivita práce v jednotlivých tímoch. Ako náhle do marketingu dorazia prvé reakcie na dotazník, sú získané informácie okamžite k dispozícii odbytu, kde sú využité k plánovaniu predajných akcií. Pracovník z oddelenia pre styk s verejnosťou vyvíja riešenia pre zákazníkov, ktorí na dotazník reagovali, zamestnanec oddelenia odbytu už medzitým zbiera informácie o ďalších kontaktoch, aby ich pracovníci oddelenia pre styk

s verejnou mohli čo najskôr poskytnúť. CRM vedie k masívnemu urýchleniu priebehu obchodných procesov, a tým prispieva k nárastu efektivity. (Wessling, 2003, s. 63)

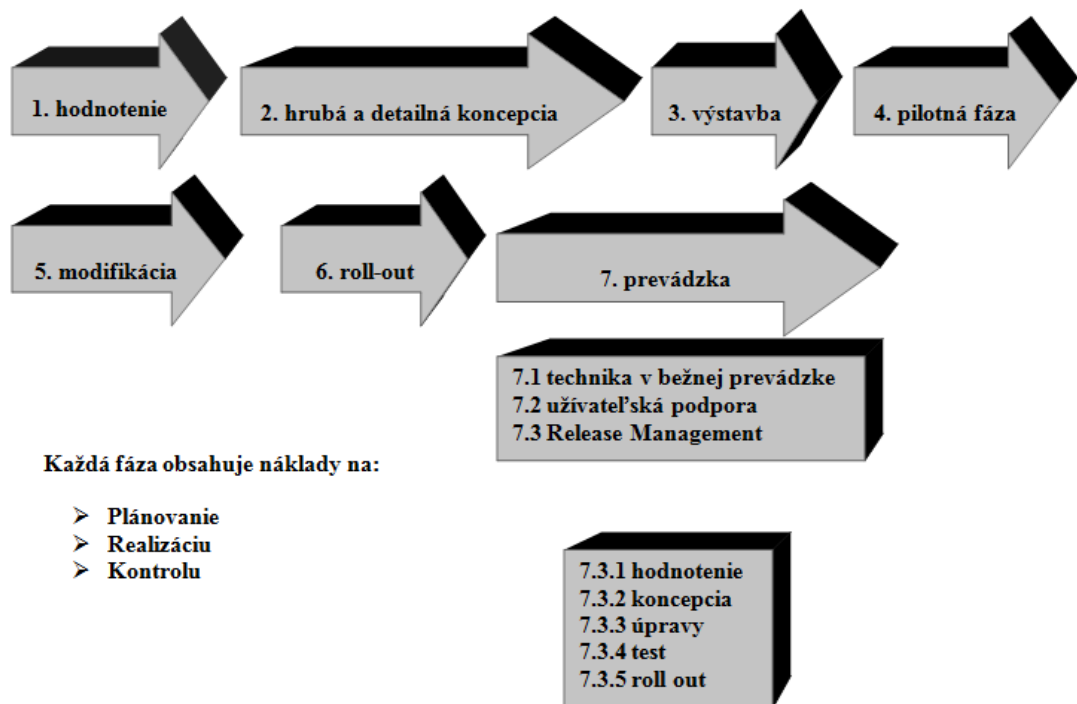
j) Rast motivácie pracovníkov

Zamestnancom je pomocou technológií a procesov poskytovaná podpora ich každodennej práce, takže ich práca baví. Týmto spôsobom CRM prispieva k zvyšovaniu spokojnosti zamestnancov, čo sa v konečnom dôsledku môže odraziť v znížení fluktuácií. Predpokladom je však komplexná príprava zamestnancov na zavedenia CRM. (Kozák, 2011, cit. podľa Wessling s. 63)

## 1.6 Náklady na zavedenie CRM

Ako uvádza Wessling (2003, str. 96) vo svojej publikácii náklady na implementáciu CRM sú zvyčajne väčšie, než sa pôvodne predpokladá. Dôvodom je nezahrnutie alebo podhodnotenie niektorých zložiek projektu. Výška nákladov na implementáciu CRM nie je možné jednotne určiť, pretože sa menia v závislosti od veľkosti podniku, strategickej koncepcie, infraštruktúre informačných technológií, typu riadenia zmien a iné. Jedným zo spoľahlivých postupov pre určenie nákladov je tzv. GAP analýza.

V prvom kroku sa realizuje inventarizácia existujúcich zásob a posudzuje sa rozdiel výsledku s požadovaným stavom. Z tohto rozdielu sa potom vyvodí opatrenia, ktoré sa oceňujú. Aby sme pri GAP analýze zohľadnili všetky náklady, musíme do nich začleniť aj náklady na víziu CRM, jeho ciele, analýzu scenára dôsledkov, zavedenie CRM a definíciu CRM nástrojov.



Obr. 1 Náklady na jednotlivé fázy projektu CRM (vlastné spracovanie podľa Wessling, 2013, s. 97)

### Náklady na hodnotiacu fázu

Náklady na hodnotiacu fázu sa vzťahujú k trom oblastiam, ktoré pri implementácii CRM hrajú kľúčovú úlohu: personál, obchodné procesy a informačné technológie. Tieto náklady môžeme znížiť vtedy, ak použijeme systém dotazovania. Môže sa jednať o ústne interview, semináre alebo písomné dotazníky. Vhodný spôsob sa volí na základe zložitosti témy a štruktúry podniku. (Wessling, 2003, s. 98)

### Náklady na vytvorenie celkovej detailnej koncepcie

Wessling (2003, s. 99) vo svojej publikácii zdôrazňuje dôležitosť zhodnotenia súčasného stavu CRM vo firme. Realizácia CRM je považovaná za hĺbkový proces, ktorý spôsobuje zmeny v niekoľkých oblastiach. Základnom je stratégia CRM, kde je definovaný cieľ CRM, následne sa hľadajú vhodné nástroje pre jeho realizáciu, a neskôr sú tieto nástroje aplikované do praxe.

### Náklady na výstavbu CRM

Údaje o týchto nákladoch je možné získať priamo z informácií o celkovej a detailnej koncepcie. V definičnej fáze bol stanovený kvalitatívny a kvantitatívny rozsah činností. Do

tejto fáze sa zahŕňajú tie náklady, ktoré sú nutné k úspešnému zahájeniu pilotnej fázy. Dôležitým krokom v tejto fáze je inštalácia primárnych dát, ktorá je často podceňovaná. Základom je správne zhodnotenie dát v hodnotiacej fáze. Musíme v nej identifikovať všetky zdroje dát, obsah dát a rozhranie medzi nimi. Medzi základné náklady tejto fáze patria:

- Vybavenie call centra,
- náklady pre jednotlivé pracoviská (notebooky, PC, slúchatká),
- náklady na server a inštaláciu siete. (Wessling, 2003, s. 103-105)

### **Náklady na pilotnú fázu**

Pilotnú fázu považujeme za generálnu skúšku projektu CRM. V tejto fáze zamestnanci overujú životaschopnosť systému. Funkčnosť realizujú zamestnanci so znalosťami, ktoré získali školením. Pokiaľ dôjde k chybám v predchádzajúcej fáze, ktoré viedli k úspore nákladov, naopak v tejto fáze náklady vzrastú. Veľký počet projektov CRM zlyhá z dôvodu, že sa väčší dôraz kladie na techniku než na ľudskú zložku. Náklady tejto fázy sú:

- prevádzka a údržba hardwaru a softvéru
- systémová podpora,
- prevádzka telekomunikačného middleweru,
- náklady na personál
- realizácia koučovania atd. (Wessling, 2003, s. 107-108)

### **Náklady na fázu modifikácie**

Autor Wessling (2003, s. 108-109) uvádza ako poslednú prekážku pred celopodnikovým uvedením projektu CRM do prevádzky práve fázu modifikácie. Uplatňujú sa tu poznatky z pilotnej fázy a realizujú sa úpravy v obchodných procesoch, softvéry CRM, funkciách podniku. Realizované úpravy minimalizujú chyby, ktoré môžu nastať v novom prostredí. Fázu ukončíme testom, ktorého náklady sú zanedbateľné.

### **Náklady na fázu roll-out**

Predposlednou fázou je fáza roll-out. Veľkosť nákladov na túto fázu je daná rozsahom pilotnej fázy, a tiež súvisí s veľkosťou podniku. Táto fáza musí byť pripravená čo najlepšie a prípadné vzniknuté chyby sa musia čo najrýchlejšie odstrániť kompetentným odborníkom. (Wessling, 2003, s. 110)

### **Náklady na bežnú prevádzku**

Náklady na bežnú prevádzku sa neuvádzajú, pretože už nie sú súčasťou projektu CRM. Projekt CRM v podstate končí úspešným zavedením. (Wessling, 2003, s. 112)

### 1.6.1 Návravnosť investícií do systémov CRM

Meranie úrovne CRM a návratnosti investícií do implementácie je veľmi zložitú. Niekedy zavedenie systému trvá aj 5 rokov. Za takýto čas sa môže výrazne zmeniť konkurenčné prostredie, pozícia firmy na trhu či očakávanie zákazníkov. Pri rozsahovo menších projektoch je jednoduchšie merať aj celkovú návratnosť investícií. Najlepšie je si veľký projekt rozdeliť na menšie jednotky (analytické, operačné či riadiace), je možné si stanoviť špeciálne identifikačné, ktoré merajú dosah CRM výdavkov a príjmov. Medzi základné funkcie systému CRM patria:

- Management Reporting Tools,
- Lead Management,
- Contact and Time Management,
- nástroje vzdialeného prístupu,
- správa obchodných partnerov. (Kustra, © 2012)

## 1.7 Meranie úrovne a výkonnosti CRM

Chlebovský (2005, s. 135) tvrdí, že systém merania výkonnosti CRM by mal spájať dlhodobú víziu, ciele, a stratégiu CRM s konkrétnymi krátkodobými taktickými a akčnými vyhodnocovacími plánmi, ktoré tvoria hnaciu silu CRM. Systém merania CRM považujeme za unikátny nástroj konkrétnej firmy, ktorý nemožno zobecniť.

### 1.7.1 Existujúce metódy merania

Existuje niekoľko metód používaných pre meranie úrovne CRM a uspokojovania zákazníckych potrieb. Väčšina týchto metód je postavená na báze prepracovaných dotazníkových štruktúr, a ich následné objektívne vyhodnotenie. Príkladom existujúcich metód je CRM Scorecard, CRM Maturity Model alebo metóda kvalifikácie rozvojových schopností. (Chlebovský, 2005, s. 127)

Strenitzerová (© 2006) vo svojom článku uvádza 6 kľúčových dôvodov, prečo je potrebné objektívne pristupovať k hodnoteniu CRM:

1. Smeruje k zvýšeniu dôvery medzi pracovníkmi firmy,
2. napomáha k zjednoteniu komunikácie, ktorá sa týka kľúčových faktorov,

3. zvyšuje rozsah stotožnenia zamestnancov s firemnými cieľmi a stratégiou,
4. zvyšuje podiel úspešne vykonaných zmien, ku ktorým dochádza pri zavádzaní CRM na všetkých firemných úrovniach,
5. zvyšuje schopnosti zamestnancov predpovedať problém,
6. umožňuje riadiacim pracovníkom sledovať vplyv prevádzkových zmien vo firemných úsekoch.

## 1.8 Stratégia CRM

Podľa Chlebovského (2005, s. 109) je stratégia základným prvkom dlhodobého rozvoja firmy, zjednocuje filozofiu podnikania a je základňou pre stanovenie cieľov pre nižšiu úroveň riadenia. Aby management dokázal vypracovať dobrú stratégiu, nezaobíde sa bez projektového procesného riadenia. Je potrebné si uvedomiť, že každá tvorba stratégie je rozsiahly projekt, ktorý zahŕňa niekoľko procesov, bez ktorých nebude stratégia fungovať.

Pri určovaní stratégie CRM je potrebné dodržiavať šesť základných zásad:

1. Proces vypracovania stratégie musí byť riadený v rámci strategického projektu,
2. každú situáciu je potrebné presne analyzovať, aby bolo možné na jej základe realizovať strategické rozhodnutia,
3. strategické projekty musia byť vypracované v spolupráci s vrcholovým managementom,
4. metodika vypracovania stratégie CRM nesmie byť príliš zložitá,
5. stratégia CRM by sa mala odlišovať od konkurenčných stratégií, aby mohla viesť k požadovaným výsledkom,
6. formulovaná stratégia musí byť prakticky realizovateľná. Preto je potrebné do projektu zahrnúť aj strategické a aplikačné kompetencie. (Wessling, 2003, s. 66)

### 1.8.1 Postup tvorby stratégie CRM

Základným pravidlom riadenia projektu je určiť cieľ, obsah projektu, finančný rozpočet a časový plán. Dôležitým prvkom je definovanie a priradenie zodpovednosti za kreatívne aktivity a za výsledky implementácie celého systému riadenia vzťahov so zákazníkmi. (Chlebovský, 2005, s. 109-110)

#### Prípravná a analytická časť

- Analýza existujúceho stavu podnikateľskej činnosti a CRM,



- analýza a zhodnotenie trendov CRM,
- definovanie základných požiadaviek na CRM,
- formulácia vízie a cieľov CRM. (Chlebovský, 2005, s. 110)

### Návrhová časť

Chlebovský (2005, s. 111) zdôrazňuje dve hlavné úlohy návrhovej časti a to:

- informačná integrácia podniku s okolím, a integrácia interných podnikových procesov vo vzťahu k CRM,
- definícia modelu CRM.

## 1.9 Trendy CRM

Jedným z najrozšírenejších trendov súčasnosti v oblasti CRM je rozvoj aplikácií, ktoré súvisia s riadením vzťahu so zákazníkmi. Zväčša sú tieto aplikácie postavené na báze internetu, čo umožňuje efektívny, rýchly a flexibilný prístup k databázam s využitím bežných internetových prehliadačov. Trendom súčasnosti je tiež využívanie pokročilých webových technológií ako AJAX, ktorí umožňuje interaktívnu prácu a funkcie ako napríklad drag-and-drop. (Novotný, © 2013)

### **Automatizácia predajných činností**

Význam automatizácie predajných činností v súčasnosti výrazne rastie. Umožňuje zaplniť medzeru, ktorá bola na trhu vytvorená, vďaka zvyšujúcej sa závislosti na potrebe integrácie informácií v mobilnom prostredí. Poskytovatelia týchto služieb naďalej rozvíjajú technologické riešenie, infraštruktúru a kompatibilitu s širokou škálou mobilných zariadení ako sú smart phones, iPad a tablety. (Baran a Galka, 2013, s. 356)

Rebríček piatich najpredávanejších CRM softvérov:

1. Salesforce CRM – je online služba od spoločnosti Salesforce.com. Ide o aplikáciu, ktorá je postavená na platforme Software a Service. Za prístup do aplikácie sa platí mesačne. Nie je potrebná inštalácia, údržba ani zálohovanie aplikácie. Všetky tieto úkony zabezpečuje prevádzkovateľ aplikácie.
2. ACT! – je produkt spoločnosti SAGE. Úlohou je evidovať informácie, zdieľať informácie a organizovať denné aktivity. Je možné, aby s ňou pracovali viacerí užívatelia v sieti offline, alebo prostredníctvom internetového prehliadača. Informácie sú dostupné kdekoľvek a kedykoľvek.

3. Apptivo CRM – je určený pre malých podnikateľov, ktorým umožňuje komunikovať so stálymi i potencionálnymi zákazníkmi. Firma môže spracovávať kontakty, poskytovať pozáručný servis a pomáhať spájať CRM s internými procesmi.
4. Microsoft Dynamics CRM – obsahuje niekoľko modulov, ktoré dopomáhajú k lepšiemu zacieleniu nových zákazníkov, riadenie obchodných aktivít a iné. Systém je prístupný aj offline a ponúka dokonalý prehľad pomocou reportingu a podrobných analýz.
5. Maximizer CRM – je vhodný pre malé, stredné i veľké spoločnosti. Je ľahko používateľný a riadení. Obsahuje kompletnú automatizáciu predaja i CRM pre marketing. (Malega, © 2013)

### **Customer service**

Customer service ponúkajú rôzne oblasti pre riešenie zákazníckeho servisu. Tieto oblasti zahŕňajú samoobsluhu, ktorá, však vyžaduje základné znalosti, ktoré dopomôžu spojiť zákazníka s produktom alebo službou, email management či rôzne mobilné služby. (Baran a Galka, 2013, s. 356)

## 2 ZÁKAZNÍK NA B2B TRHU

### 2.1 B2B prostredie

V 80-tych a 90-tych rokoch po prvýkrát uzrel svetlo sveta termín B2B. V súčasnosti sa čoraz častejšie využíva termín „organizational marketing“, ktorý sa využíva v súkromnom aj verejnom sektore. B2B marketing sa používa na definovanie marketingových aktivít akéhokoľvek druhu organizácia, ktorá má zmenňný vzťah s inými organizáciami či podnikmi. (Ellis, 2011, s. 3-6)

Autor Chlebovský (2005, s. 13) definuje B2B ako obchodný vzťah medzi dodávateľom a odberateľom, ktorý dodané produkty využíva k ďalšej podnikateľskej činnosti.

Trhy B2B prostredia sa delia na dva základné typy:

- a) Horizontálne trhy – hovoríme o nich v prípade, keď dodávateľ spolupracuje so zákazníkmi z rôznych odvetví. Vo väčšine prípadov ide o poskytovanie služieb.
- b) Vertikálne trhy – hovoríme o nich v prípade, keď dodávateľ oslovuje zákazníkov len v úzko definovanom odvetví.

Podľa počtu a dominancií dodávateľov a odberateľov rozdeľujeme B2B trh na:

- a) Trhy s dominanciou zákazníkov – dodávatelia sú zväčša malé subjekty, tým pádom majú zákazníci možnosť porovnávať tržné ponuky. Súčasné moderné technológie umožňujú drobným dodávateľom oslovovať globálne korporácie.
- b) Neutrálne trhy – sú také trhy, kde sa nachádza veľký počet odberateľov a dodávateľom, a ani jeden z nich nemá dominantné postavenie. (Chlebovský, 2005, s. 13-15)

### 2.2 Fáze tvorby vzťahu

V súčasnej dobe nie je pre ktorúkoľvek firmu nič dôležitejšie ako spokojný a verný zákazník. Existujú 3 fázy ako vybudovať taký vzťah so zákazníkom, ktorý bude lojálny voči firme.

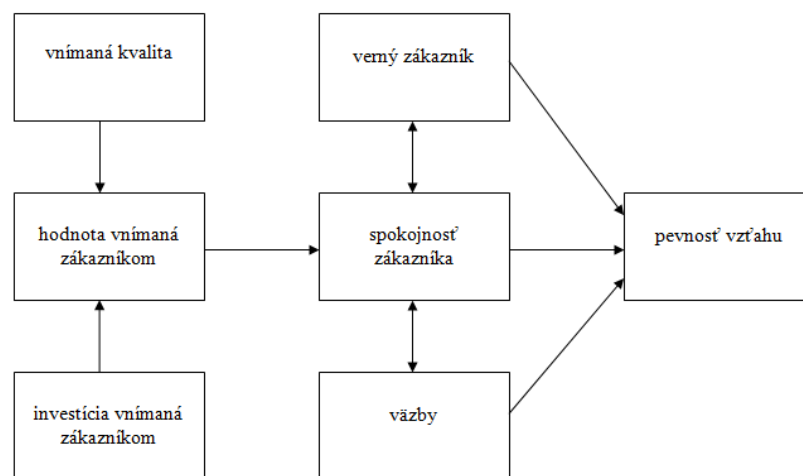
#### 2.2.1 Nadviazanie vzťahu

Nadviazanie vzťahu so zákazníkom je obdobie, kedy sa zjednávajú a podpisujú dohody či zmluvy. Každý zákazník „predáva“ svoju slobodu, avšak na druhej strane dostáva istotu, možnosť kontroly a znižuje svoje riziká. Základnými prvkami pre vznik vzťahu je informácia a emócia, pretože bez informácie a emócie zo strany zákazníka vzťah vzniknúť

nemôže. Informácie musia byť súčasné, zaujímavé a vierohodné. Úspech firmy pri nadväzovaní kontaktov je ovplyvnený tým, či sa vryje zákazníčkovi do jeho srdca a mysle. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 75)

### 2.2.2 Rozvíjanie vzťahu

V tejto fáze dochádza k výraznému rastu hodnoty vzťahu a k výmene zdrojov, čo na oboch stranách vytvára pridanú hodnotu. Zároveň ide o fázu, ktorá v sebe skrýva najväčší potenciál. Ak chcú firmy nárast hodnoty vzťahu musia investovať viac zdrojov do fázy rozvíjania než do fázy nadviazania vzťahu. Po tom, čo je vzťah nadviazaný, firma môže začať pracovať na systematickom zvyšovaní hodnoty vzťahu, ku ktorému môže pristupovať z viacerých pohľadov: z pohľadu ziskovosti, referenčnej hodnoty, prínosu zo schopnosti a pod. Výsledky tejto práce sú však ovplyvnené dĺžkou vzťahu, pričom dlhodobejšie vzťahy sú hodnotnejšie než tie krátkodobé. Trvanie vzťahu je ovplyvnené predovšetkým pevnosťou vzťahu. Pokiaľ je vzťah pevný, existuje viacero možností k zvýšeniu hodnoty. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 82)



Obr. 2 Vytvorenie pevného vzťahu so zákazníkom (vlastné spracovanie podľa Storbacka a Lehtinen 2002, s. 87)

Spoločnosti sa zhodli na fakte, že pevnosť vzťahu je najviac ovplyvnená spokojnosťou zákazníka, jeho oddanosťou a rôznymi putami medzi zákazníkom a firmou.

### 2.2.3 Ukončenie vzťahu

Každý vzťah so zákazníkom jedného dňa skončí. Ukončenie vzťahu nemožno považovať za rýchly a jednoduchý proces, práve naopak. Ukončenie vzťahu má vždy nejaký dôvod,

jedným môže byť fakt, že zákazník nechce vo vzťahu pokračovať a nadviaže vzťah s inou spoločnosťou. Druhou možnosťou je, že vzťah ukončí firma. Spoločnosť môže ukončiť vzťah napríklad z dôvodu, že je pre ňu bezcenný. Meradlá hodnoty vzťahu sú v rôznych odvetviach výrazne odlišná. Avšak všetky firmy by si mali stanoviť hodnotu zákazníka, pokiaľ sa rozhodujú, že vzťah ukončia. (Storbacka a Lehtinen, 2002, s. 90-91)

### 2.3 Prostredie pre spokojnosť zákazníka

Ako uvádza Spáčil (2002, s. 19) vo svojej publikácii, je dôležité vytvoriť také firemné prostredie, ktoré bude zameraná na zákazníka. Spoločnosť, ktorá je orientovaná na zákazníka nepoznáme podľa bohatstva, výšky tržieb, ani podľa druhu vlastníctva. Tieto znaky neovplyvňujú bezprostredne zamerania na zákazníka, avšak môžu kladne alebo záporne ovplyvniť priestor, ktorý pre spoločnosť orientovanú na zákazníka vznikol. Spúšťajúcim mechanizmom, ktorý uvedie firmu do pohybu je strategické rozhodnutie managementu. Management je tá časť spoločnosti, ktorá pretvára orientáciu vnútornú na orientáciu vonkajšiu, teda na zákazníka.

Ak chce firma svoju orientáciu zamerať na zákazníka, musí dosiahnuť excelentného prístupu v týchto oblastiach:

- Poznanie zákazníka – táto oblasť je založená na sociálno-psychologických princípoch, ktoré ovládajú chovanie zákazníkov v danom segmente. Tiež sa zaoberá poznaním potrieb a očakávaním, ktoré majú zákazníci k produktov, individualizácia poznania na konkrétny odborový segment alebo individuálneho zákazníka.
- Zaistenie personálu – myslí sa zaistenie takého personálu, ktorý má prirodzené schopnosti uspokojovať potreby zákazníkov, a tiež pozná svoju rolu v procese uspokojovania, je motivovaný a vyškolený. Do tejto oblasti tiež spadá vytvorenie systému odmeňovania a motivovania.
- Nastavenie procesov – ide o vytvorenie štandardov kvality s ohľadom na očakávania zákazníkov. Štandardy by mali reflektovať kvalitu, princípy starostlivosti o zákazníka a schopnosti personálu.
- Riadenie očakávania zákazníka – ide o aktívne ovplyvňovanie toho, čo zákazník očakáva od produktu, dodávky, servisu a iných služieb.
- Zaistenie vybavenia – do tejto oblasti zaradíme zaistenie prostredia a technológií vrátane hardwaru či softwaru. Účelom technického zabezpečenia je vytvoriť základné pracovné podmienky tak, aby personál mohol plniť úlohy. Zavedenie technickej

podpory sa realizuje na základe podrobnej analýzy zákazníckych potrieb. (Spáčil, 2002, 19-21)

## 2.4 Atraktivita zákazníka

Na základe demografických a psychologických aspektov je možné rozlíšiť 4 základné oblasti, ktoré je potrebné zvážiť pri posudzovaní atraktivity zákazníka. Rozlišujeme:

- Podnik zákazníka (objem odbytu, rast zákazníka, medzinárodný potenciál, sezónnosť a hospodársky cyklus, vzťahy s dodávateľmi, organizačná štruktúra, image),
- výrobky/služby zákazníka (životný cyklus výrobku, zložitosť výrobku, potenciál pre predanú hodnotu, technológie, diferenciácia, exkluzivita),
- záujem konkurencie o obchod s týmito zákazníkmi (koncentrácia, schopnosť a potreba, vstupné a výstupné bariéry, citlivosť na ceny, vertikálna integrácia),
- potenciál pre obojstrannú ziskovosť (ziskovosť zákazníka, štruktúra nákladov, priestor pre zlepšenie, vplyv na hrubý zisk, zdroje). (Burnett, 2002, s. 65-69)

Burnett (2002, s. 74) vo svojej publikácii poukazuje na fakt, že pri hodnotení celkovej kvality súčasných vzťahov s danými zákazníkmi, je nutné brať v úvahu kvalitatívne i kvantitatívne faktory. Medzi najbežnejšie kritéria zaraďujeme:

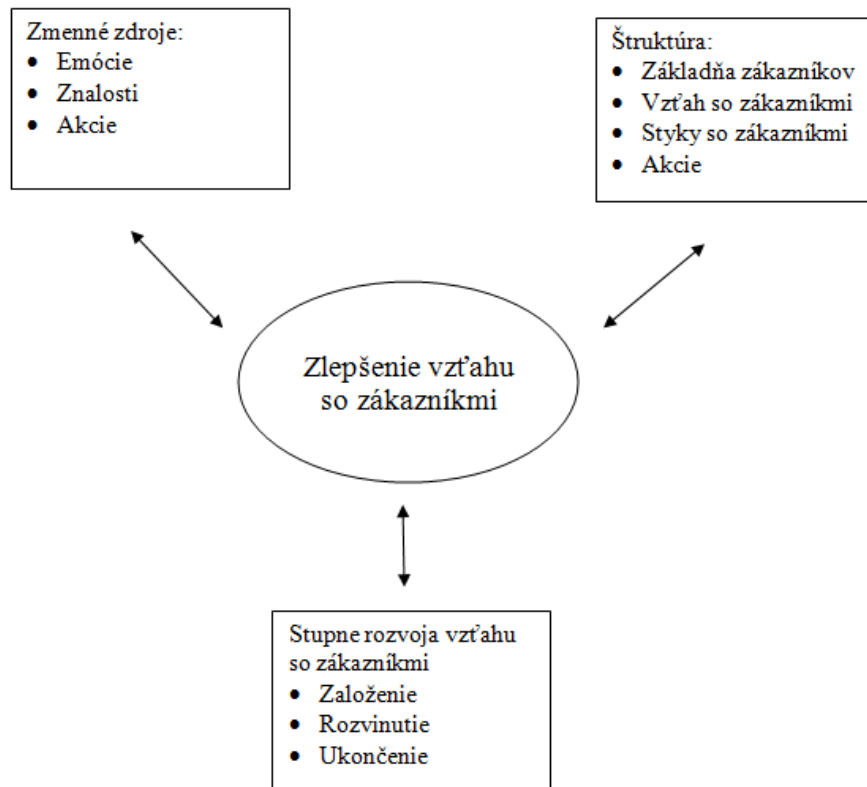
- Súčasný podiel na podnikaní zákazníka,
- postoj zákazníka k firme,
- ako zákazník vníma firemné služby a technologickú úroveň,
- podiel firmy voči hlavnému konkurentovi,
- do akej miery je zákazník viazaný na firemný produkt,
- ako dlho trvajú vzťahy so zákazníkmi,
- šírka a úroveň kontaktov.

## 2.5 Hodnota vzťahu so zákazníkom

Áká je hodnota vzťahu so zákazníkom v súčasnosti a áká je potencionálna hodnota tohto vzťahu v budúcnosti? To je pohľad, ktorý podnik zaujíma. Rôzni zákazníci = rôzna hodnota. Aby sme boli schopný odhadnúť túto hodnotu, je potrebné vytvoriť také kritéria, ktoré sú pre hodnotenie vhodné. (Lethinen, 2007, s. 81)

Existujú tri oblasti, ktoré slúžia ako základňa pre budovanie vzťahu so zákazníkmi. To sú:

1. Štruktúra vzťahu so zákazníkmi,
2. stupne vývoja vzťahu so zákazníkmi,
3. zmena zdrojov v rámci zákazníckeho vzťahu.



Obr. 3 Tri oblasti zlepšenie vzťahu so zákazníkmi (vlastné spracovanie podľa Burtnett, 2002, s. 95)

Rozvoj vzťahu so zákazníkom môže byť rozpísaná do 3 štádií. Vytvorenie vzťahu je nielen zásadné pre zaistenie rastu, ale tiež preto, že každá základňa zákazníkov sa vyvíja v cykle. Pokiaľ nie je založený nový vzťah je náročné generovať rast. Koncept CRM analyzuje len rozvoj existujúcich zákazníkov. Je však dôležité, aby bol tiež posudzovaný ich nárast. Z pohľadu zmenných zdrojov je možné uvažovať, že k posunu došlo, pokiaľ všetky zdroje, ktoré majú byť zmenené boli skutočne zmenené. (Burtnett, 2002, s. 94-95)

Hodnota zákazníka má dve vzájomne podmienené zložky:

1. hodnota pre zákazníka – to, čo získa zákazník zo spolupráce s firmou,
2. hodnota zákazníka pre podnik – to, čo prinesie zákazník firme po dobu spolupráce.

## 2.6 Celoživotná hodnota zákazníka pre podnik

Neustále zmeny v tržnom prostredí vedú k významným zmenám aj v oblasti podnikových procesoch. Všetci zamestnanci podniku musia vedieť prospieť k tvorbe hodnoty pre zákazníka, avšak je tiež nutné sledovať ekonomické aspekty. Na jednej strane je nutnosť stále lepšieho uspokojovania potrieb zákazníkov, ktorí sú stále viac informovanejší a náročnejší, na druhej strane musí zákazník prinášať podniku primeraný ekonomický zisk.

V súčasnom konkurenčnom prostredí je víťaznou cestou k prežitiu a rozvoju firmy budovanie dlhodobých vzájomných vzťahov so zákazníkmi. Pre efektívne riadenie už nestačí zisťovať a zohľadňovať krátkodobú ziskovosť, ale stredobod pozornosti sa presúva k sledovaniu prínosov za celú dobu predpokladanej spolupráce. Ďalším dôvodom pre sledovanie dlhodobej ziskovosti zákazníkov sú zvyšujúce sa investičné nároky na ich obsluhu. Aj napriek riziku a nepresnosti, ktorá je spojená so zisťovaním budúcich prínosov, je odhad dlhodobej ziskovosti zákazníkov nutným predpokladom, pre voľbu a implementáciu vhodnej stratégie obsluhy. Pokiaľ sú náklady na obsluhu zákazníkov v zmenených tržných podmienkach rôzne, musí byť porovnaný prínos pre zákazníka s prínosom pre podnik. Prínos zákazníka pre podnik je veľmi komplexná kategória. Musí zahŕňať všetky faktory s vplyvom na úžitok, ktorý získava podnik zo spolupráce s konkrétnym zákazníkom. Ďalšími prínosmi sú často prínosy nefinančného charakteru, ktoré sú podnikom zaznamenané, avšak je veľmi obtiažne ich priradiť ku konkrétnemu zákazníkovi. (Lošťáková, 2009, s. 43)



### 3 SEGMENTÁCIA

Ľudia majú rôzne chute, a to je príležitosť pre marketing k získaniu tržného segmentu. Spoločnosti začali svoje ponuky produktov diferencovať, aby vyhovel veľkým tržným segmentom. Spoločnosti si môžu vybrať z troch možných stratégií:

- Diferencovaný marketing – snaha získať celý trh jedným výrobkom,
- nediferencovaný marketing – snaha získať odlišné segmenty odlišnými produktmi,
- koncentrovaný marketing – špecializácia len na jeden tržný segment.

V súčasnosti je každá firma donútená vďaka rastúcemu počtu konkurencie sa odkloniť od hromadného marketingu, a miesto toho sa zamerať na vybraný tržný segment. Tlak sa zvyšuje aj vďaka rastúcemu vplyvu komunikačných kanálov. (Kotler, 2005, s. 36-37)

#### 3.1 Segmentačné kritéria

Koudelka (2005, s. 59) vo svojej publikácii zdôrazňuje, že poznanie tržných segmentov sa neobmedzuje len na rozdiely vzťahu spotrebiteľa k danej kategórii produktov, ale snažíme sa poznať ďalšie diferencie, ktoré sú spojené s odlišným spotrebným chovaním voči produktu.

Demografické charakteristiky

- Odvetvie, v ktorom firma pôsobí,
- veľkosť spoločnosti,
- geografická lokalita, v ktorej sa firma nachádza.

Prevádzkové premenné

- Technológie, ktoré firma používa,
- užívateľské postavenie voči našej ponuke – silné, stredné, občasné,
- potreby zákazníkov.

Nákupné prístupy

- Štruktúra firmy,
- usporiadanie nákupných funkcií,
- existujúce vzťahy vo firme,
- obecné nákupné postupy,
- nákupné kritéria.

Situačné faktory

- Naliehavosť dodávky či služby,
- špecifické spôsoby použitia,
- veľkosť objednávky.

Osobné vlastnosti nakupujúceho

- Hodnoty a podobnosť nakupujúceho a predávajúceho,
- postoj k riziku,
- vernosť. (Bloudek, © 2011)

## 4 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Manažéri by si mali byť vedomí komponentov, ktoré zahŕňajú marketingové analýzy, pretože väčšina organizácií s týmito dátami pracuje ako s informáciami, ktoré boli zozbierané v priebehu určitého časového obdobia, a následne sú využité pre flexibilné plánovanie a pružné reagovanie na zmeny na trhu. Marketingový audit zahŕňa vonkajšiu a vnútornú analýzu. Do týchto analýz zaraďujeme sledovanie trhu, skúmanie správania zákazníkov, sledovanie kľúčových hráčov v prostredí, ale aj správanie dodávateľov a konkurencie. Externý audit zahŕňa sledovanie podnikateľského prostredia pomocou PESTEL analýzy. Interný audit si vyžaduje zber finančných i nefinančných údajov o zákazníkovi, produktovej rade či podiele na trhu. (Ellis, 2011, s. 167-168)

### 4.1 Analýza vnútorného prostredia

Autor Kotler (2007, s. 130) tvrdí, že úspech marketingových manažérov závisí na rôznych činiteľoch z mikroprostredia spoločnosti. Tieto vnútropodnikové segmenty tvoria firemný systém a pridávajú hodnotu pre zákazníka.

Dodávatelia – predstavujú v systéme poskytovania hodnoty spoločnosti dôležitú väzbu. Poskytujú zdroje, ktoré spoločnosť potrebuje pre výrobu produktov a služieb. Rozvoj dodávateľov môže ovplyvniť marketing. Marketingoví manažéri teda musia sledovať dostupnosť dodávateľov – ich nedostatok, oneskorenie, stávkový zamestnancov a iné faktory, ktoré môžu krátkodobo obmedziť tržby a v dlhodobom merítku znížiť spokojnosť zákazníka.

Zákazníci – spoločnosť musí podrobne sledovať trhy so svojimi zákazníkmi. Je dôležité sledovať tie trhy, ktoré sú pre spoločnosť najdôležitejšie a súvisia s predmetom ich podnikania. Rozoznávame 6 typov trhov: spotrebiteľský trh, priemyselný trh, trh obchodných medzičlánkov, inštitucionálny trh, trh štátnych zákaziek a medzinárodný trh.

Konkurencia – marketingová koncepcia tvrdí, že k dosiahnutiu úspechu je potrebné poskytovať vyššiu hodnotu pre zákazníka než konkurencia. Preto musia marketingoví špecialisti robiť všetko preto, aby uspokojili potreby cieľových zákazníkov. Neexistuje jedna univerzálna marketingová stratégia pre všetky firmy. Každá firma by si mala uvedomiť svoju veľkosť, pozíciu na trhu v porovnaní s konkurenciou a na základe toho stanoviť svoju stratégiu, s ktorou porazí konkurenciu.

Verejnosť – marketingové prostredie spoločnosti taktiež zahŕňa rôzne skupiny verejnosti. Verejnosťou sa rozumie akákoľvek skupina, ktorá ma záujem dopomôcť firme k dosiahnu-

tiu cieľov. Rozlišujeme niekoľko typov verejných skupín: finančné inštitúcie, médiá, vlastne inštitúcie, občianske iniciatívy, miestna komunita a občania, zamestnanci a široká verejnosť. (Kotler, 2007, s. 131-135)

## 4.2 PESTE analýza

Makos (© 2013) vo svojom webovom príspevku vysvetľuje podstatu PEST analýzy, ktorá je obohatená o ďalšie dva faktory, a tak vzniká tzv. PESTEL analýza. Okrem interných zdrojov spoločnosti a priemyselných faktorov, existujú ďalšie makroekonomické faktory, ktoré môžu mať veľký vplyv na výkonnosť podniku. Tieto faktory je potrebné podrobne analyzovať s cieľom určiť, ako ich využiť k dosiahnutiu úspechu. PESTEL analýza je skratka politických, ekonomických, sociálnych, technologických, environmentálnych a legislatívnych faktorov. Analýza dokáže pomôcť podniku určiť, ako tieto faktory môžu ovplyvniť výkon a činnosť podnikania v dlhodobom horizonte.

Politické faktory – nariadenia vlády a právne faktory sú posudzované z hľadiska ich schopnosti ovplyvniť obchodné trhy a podnikateľské prostredie. Medzi hlavné faktory zaradujeme politickú stabilitu, daňové zákony či obchodné predpisy.

Ekonomické faktory – prostredníctvom tohto faktora môžu podniky skúmať ekonomické problémy, ktoré môžu mať vplyv na spoločnosť. Medzi ekonomické faktory zaradujeme infláciu, výšku úrokových sadzieb, ekonomický rast, nezamestnanosť i hospodársky cyklus v krajine.

Sociálne faktory – firma môže analyzovať sociálne prostredie svojho trhu prostredníctvom prvkov ako sú zákazníci podľa demografie, kultúrne obmedzenia, životný štýl, postoj k životu či vzdelanie. Vďaka týmto sociálnym prvkom môže firma pochopiť čo zákazník od firmy očakáva.

Technologické faktory – technológie môžu pozitívne i negatívne ovplyvniť zavedenie výrobkov na trh. Medzi tieto faktory zaradujeme výsledky výskumu a vývoja, životný cyklus technológií, rola internetu či výdavky na technologický výskum zo strany vlády.

Environmentálne faktory – zaradujeme sem zmeny počasia a podnebia, zákony týkajúce sa znečistenia a recyklácie, práca s odpadmi, využitie zelených alebo ekologických šetrných produktov a postupov.

Legislatívne faktory – patria sem diskriminačné zákony, zdravotné a bezpečnostné zákony, zákony na ochranu spotrebiteľa, autorské práva a patentové zákony. (Makos, © 2013)

### 4.3 SWOT analýza

Kotler (2007, s. 97) definuje SWOT analýzu ako nástroj, ktorý vznikol na základe strategického auditu kľúčových silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Audit poskytuje veľké množstvo dát rôzneho významu a spoľahlivosti. Následne SWOT analýza tieto dáta spracuje a zdôrazní kľúčové položky, ktoré vyplývajú z interného a externého auditu. Je vhodné sa zamerať na menší počet položiek, ktoré ukážu firme kam by mal upriamiť svoju pozornosť.

S cieľom uľahčiť prechod od plánovacieho cyklu je vhodné usporiadať výsledky marketingového auditu do SWOT analýzy. Dobrá SWOT analýza by mala odrážať pravdepodobnosť výskytu každého bodu tejto analýzy.

Silné stránky – interné zručnosti a zdroje, ktoré organizácia využíva vo svoj prospech.

Slabé stránky – vnútropodnikové nedostatky, ktoré by mala firma odstrániť.

Príležitosti – externé možnosti, ktoré ponúka trh.

Hrozby – externé faktory, pred ktorými by sa mala spoločnosť chrániť. (Ellis, 2011, s. 169)

#### Aplikácia SWOT analýzy

Najdôležitejším krokom SWOT analýzy je implementovať získané údaje na základe firemnej stratégie do podnikania. Výpis silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb sú k ničomu, pokiaľ nemôžeme realizovať stratégiu. Je potrebné reagovať na veľké množstvo získaných informácií. Musíme využiť silné stránky firmy, aby sme mohli využiť príležitosti na trhu, ktoré sa firme otvárajú. Minimalizovanie nedostatkov je taktiež rovnako dôležité. Musíme prísť na spôsob, ako zlepšiť svoje slabé stránky, prípadne ako ich úplne odstrániť. (Makos, © 2015)

Wessling (2003, s. 66-67) vo svojej publikácii uvádza SWOT analýzu ako jednu z dobrých metód využívaných pri vypracovaní stratégie CRM. Ide o praktický postup nájdenia odpovedajúcej stratégie, ktorá je založená na zásadách vypracovania stratégie CRM. Sú analyzované slabé a silné stránky podniku. Cieľom je obmedzenie slabých stránok a využitie silných stránok. Tiež sú skúmané príležitosti a hrozby, pričom v tomto prípade je cieľom aktívne využitie príležitosti a cielené predchádzanie hrozbám.

### **Interná strategická analýza CRM**

Pri analýze interných vplyvov sú posudzované silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhľadom k príslušným konkurentom. Dôležitým krokom je definícia konkurentov. Je vhodné zvýšiť počet orientačných hľadísk, aby bolo možné vytvoriť základ pre identifikáciu slabých a silných stránok. Predtým ako budú orientačné hľadiska použité je potrebné definovať porovnávacie dimenzie. Porovnávacie dimenzie zahŕňajú technické parametre, ktoré je potrebné rozšíriť o parametre týkajúce sa obchodných procesov a kvalifikácie zamestnancov. Cieľom internej strategickej analýzy CRM je rozpoznanie silných stránok, na ktorých sa bude budovať stratégia, a tiež zistenie slabých stránok, ktorých sa je potrebné v rámci stratégie vyrovnať. (Wessling, 2003, s. 67)

### **Externá strategická analýza CRM**

Analýza externých vplyvov predstavuje väčší problém než vnútorná analýza CRM, pretože nie je možné využiť vnútropodnikové zdroje. V tejto analýze sú výsledky veľmi závislé na kvalite použitých zdrojov. V prvej fáze je potrebné definovať oblasti, v ktorých majú byť príležitosti a hrozby hodnotené. Je vhodné ak sa celý podnik zameria na rozpoznanie signálov upozorňujúce na slabé stránky. Tieto signály sú všetky informácie, ktoré nemôžu byť v okamžiku prijatia presne klasifikované. Dôležité je aby personál bol dôkladne oboznámený s úlohou denne prijímať, spracovávať a hodnotiť signály a v požadovanej forme ich odovzdať pracovníkom strategického plánovania. Jedine tak je možné získať prehľad o príležitostiach a hrozbách v najrôznejších oblastiach pôsobenia podniku. (Wessling, 2003, s. 69)

Na základe výsledkov SWOT analýzy je formulovaná stratégia CRM a odporúčania pre jej praktické využitie. Avšak praktické odporúčania je potrebné podrobne prediskutovať s osobami, ktoré budú zodpovedné za ich realizáciu. V opačnom prípade hrozí, že firma bude mať „na papieri“ výbornú stratégiu, ktorá však nebude odpovedať realite. (Wessling, 2003, s. 70)

## **4.4 Analýza zákazníkov**

Lošťáková (2005, s. 132) hovorí o zákazníkoch ako o kupujúcich produktov, ktorí sú zároveň aj spotrebiteľmi (užívatelia), patria medzi nich aj tí, ktorí produkt nepoužívajú, ale mohli by ho v budúcnosti potrebovať.

Zákazník teda nie je len konečný spotrebiteľ, ktorý kupuje produkt pre uspokojenie vlastnej potreby, ale aj firma, ktorá je v roli prvého zákazníka výrobnej firmy. Pre situačnú analýzu marketingového prostredia je potrebné vypracovať taktiež dôkladnú analýzu zákazníkov. Podniky by mali neustále sledovať potreby a prania zákazníkov, ich preferencie, prečo, kde a koľko nakupujú, aké faktory ich pri kúpe ovplyvňujú. (Kusá a Pizano, 2011, s. 47)

Zameranie informácií o zákazníkoch, konečných spotrebiteľoch, je možné charakterizovať tzv. 5W. Podstatou je hľadanie informácií, ktoré sú výsledkami odpovedí na 5 charakteristík potencionálneho zákazníka. Sú to:

1. Who – kto sú naši aktuálni a potencionálni zákazníci?
2. What – čo naši zákazníci kupujú a ako produkt požívajú?
3. Where – kde naši zákazníci nakupujú naše produkty?
4. When – kedy naši zákazníci nakupujú naše produkty?
5. Why – prečo potencionálni zákazníci kupujú alebo nekupujú náš produkt? (Kusá a Pizano, 2011, s. 48-49)

Autori Kusá a Pizano (2011, s. 49) vo svojej publikácii definujú postup analýzy zákazníkov, ktorý spočíva v nasledujúcich bodoch:

- Identifikácia potencionálnych zákazníkov,
- rozdelenie zákazníkov do skupín podľa ich charakteristík,
- definovanie nákupného potenciálu,
- výskum očakávaných preferencií a požiadaviek na produkty,
- targeting
- analýza rozhodovacieho procesu zákazníkov
- positioning.

## 5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť diplomovej práce je rozdelená na 4 hlavné kapitoly, ktorými sú pojem CRM, zákazník na trhu B2B, segmentácia týchto zákazníkov a marketingové analýzy. Pramene teoretických poznatkov sú získané najmä z literárnych zdrojov, internetových článkov a online internetového časopisu. Teoretické poznatky z tejto časti boli využité ako podklad pre vypracovanie praktickej časti diplomovej práce.

V súčasnosti sa veľký dôraz kladie na riadenie vzťahu so zákazníkmi, ktorý nie je možné jednosmerne definovať a aplikovať na každú firmu rovnako, je potrebné zohľadňovať veľkosť firmy, zameranie firmy, i trh, na ktorom spoločnosť pôsobí. Pri zavedení CRM do firmy je nutné zohľadňovať náklady, ktoré súvisia s implementáciou CRM. Popri nákladoch, je potrebné taktiež sledovať prínosy a výhody, ktoré zavedenie CRM prináša. V neustále meniacom sa svete sú čoraz častejšie skloňované rôzne trendy z oblasti riadenia vzťahu so zákazníkmi medzi ktoré zaradujeme rôzne druhy mobilných aplikácií.

Druhou kapitolou teoretickej časti je zákazník na trhu B2B, v ktorej je definované, čo trh B2B predstavuje. Taktiež tento diel venuje pozornosť vybudovaniu vzťahu so zákazníkom, kde definuje 3 základné etapy vývoja vzťahu. Dôležité je vytvorenie prostredia, v ktorom sa prejaví spokojnosť zákazníka. Definovanie atraktivity zákazníka je podstatnou časťou pre zvyšovanie spokojnosti zákazníka, najmä z toho pohľadu, aby spoločnosť nevynakládala finančné a nefinančné náklady na získanie zákazníkov, ktorí z rôznych dôvodov nie sú pre ňu atraktívny. V závere je definovaná hodnota zákazníka a celoživotná hodnota zákazníka pre spoločnosť.

Nasledujúcou časťou je segmentácia trhu, kde sa nachádza definícia segmentácie a aké segmentačné kritéria je možné uplatniť na trhu B2B.

V závere teoretickej časti sú definované marketingové analýzy, ktoré tvoria teoretický základ pre vypracovanie praktických analýz v diplomovej práci. Je definovaná analýza vnútorného prostredia, PESTE analýza, SWOT analýza a analýzy spokojnosti zákazníka.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALYTICKÁ ČASŤ

### 6.1 Bikar Metalle Slovakia

Spoločnosť Bikar Metalle GmbH vznikla v roku 1962 v malom nemeckom meste Bad Berleburg. V priebehu rokov sa podnik vďaka stále rastúcemu množstvu verných a stálych zákazníkov, a vysoko kvalifikovaným zamestnancom rozrástol na jednu z popredných spoločností v oblasti predaja neželezných kovov. (Neželezné kovy, © 2015)

Poslaním spoločnosti Bikar Metalle GmbH je snaha o maximálne využitie tých najmodernejších technológií tak, aby boli produkty k zákazníkovi dodané v čo najkratšej dobe a najvyššej kvalite.

„Na nás sa môžete spoľahnúť od dopytu až po dodanie materiálu“.

„Vždy s cieľom pred očami pri ceste na vrchol.“

### 6.2 Základné informácie o spoločnosti

Spoločnosť Bikar Metalle GmbH pôsobí v rôznych krajinách a dodáva po celom svete neželezné kovy a plasty pre priemysel a predaj. Nie je dôležité či ide o malé prírezy pre skúšobné nástroje alebo dodávku kontajnerov pre sériovú výrobu. Spoločnosť ma dlhoročné skúsenosti, rozsiahle skladové zásoby a najmodernejšie strojové vybavenie, ktoré umožňuje vyhotoviť akýkoľvek požadovaný rozmer. (Interné zdroje spoločnosti)

Rok pôsobenia na území SR: od 2002

Počet zamestnancov: cca 250

IČO: 126587359

Pobočky: Slovensko, Česká republika, Taliansko, Rakúsko, Švajčiarsko, Poľsko, Rusko, Ukrajina, Francúzsko, Veľká Británia, USA, Latinská Amerika

Internetové stránky: [www.bikar.com](http://www.bikar.com), [www.nezeleznekovy.sk](http://www.nezeleznekovy.sk)

### 6.3 Produkty

Spoločnosť Bikar Metalle GmbH sa zaoberá predajom neželezných kovov a technických plastov, ktoré sú dovážané z výrobného miesta v Korbussene na územie Slovenskej republiky. Produkty nie sú určené pre potreby konečného užívateľa, ale pre rôzne výrobné pod-

niky, ktoré ďalej spracúvajú tento materiál do finálnej podoby výrobkov. Základné produktové portfólio spoločnosti tvorí:

- Hliník,
- meď,
- mosadz,
- bronz,
- technické plasty.

Firma ponúka širokú škálu rôznych rozmerov, ktoré si zákazník môže prezrieť na webovej stránke spoločnosti. Všetky druhy tovaru je možné pripraviť na požadovaný rozmer, ktorý je zadávaný pri každom dopyte zákazníka. Spoločnosť Bikar Metalle GmbH disponuje celkovo 30-timi pásovými, rámovými a kotúčovými pílamí. Taktiež vlastní jeden z najmodernejších prírezových centier na liate bloky z hliníka.

#### **6.4 Organizačná štruktúra spoločnosti**

Štruktúru spoločnosti Bikar Metalle zaradíme do kategórie plochá organizačná štruktúra. Na čele firmy stojí vedenie organizácie, ktoré pozostáva zo 4 členov. Keďže ide o rodinný podnik na vrchole stoja rodinní príslušníci. Následne sú jednotlivé činnosti firmy zaradené do funkčných oblastí. Existuje oblasť nákupu, predaja a ekonomického oddelenia. Ekonomické oddelenie pozostáva zo 4 účtárni. Každá účtáraň má na starosti iné predajné jednotky a ich zúčtovacie vzťahy. Ďalšou oblasťou v spoločnosti je skladové a zásielkové oddelenie, ktoré ma na starosti kontrolu exportu, kapacity skladov, ale aj jednotlivé zásielky, ktoré do podniku prichádzajú alebo odchádzajú. Hlavnou úlohou oddelenia kontrola kvality je neustále kontrolovať kvalitu produktov, ktoré sú vyrábané. Spoločnosť si potrpí na tom, aby boli produkty vysoko kvalitné, a tým pádom dochádza aj k menšiemu počtu reklamácií z dôvodu nízkej kvality produktov.

Nasledujúcimi oddeleniami sú oddelenie marketingu, avšak toto oddelenie slúži len pre samotné Nemecko a jej predajné jednotky (Nemecko 1, Nemecko 2, Nemecko 3). Pre ostatné predajné jednotky platí, že každá z nich si zaobstaráva marketing vo vlastnej réžii. (Interné zdroje spoločnosti)

## 7 SITUAČNÉ ANALÝZY SPOLOČNOSTI

Diplomová práca využíva vybrané analýzy na analýzu makroprostredia firmy, spokojnosť zákazníkov a mapuje súčasnú situáciu CRM vo firme. Všetky zistené fakty sú vyobrazené v SWOT analýze, ktorá podáva informácie v oblasti silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

### 7.1 PESTE analýza

PESTE analýza sa zaoberá analýzou makroprostredia spoločnosti. Medzi základné vplyvy, ktoré môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvňovať firmu zaradujeme politické, ekonomické, sociálne, technologické a environmentálne vplyvy, čo je príznačne aj z označenia analýzy. Cieľom analýzy je poukázať na aspekty, ktoré ovplyvňujú firmu, ktorá sa pohybuje na trhu B2B a pôsobí v danej podnikateľskej oblasti.

#### 7.1.1 Politické

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia sa riadi z časti nemeckými a z časti slovenskými zákonmi. Keďže ale predajné miesto pôsobí na území Slovenskej republiky je vhodné poukázať na politické faktory, ktoré môžu mať vplyvy na jeho existenciu. V súčasnosti je v čele vlády Slovenskej republiky Róbert Fico. Avšak v marci 2016 budú prebiehať nové parlamentné voľby. Vláda Róberta Fica musí v súčasnosti čeliť najmä migračnej kríze, voči ktorej sa Slovenská republika ako jedna z mála krajín postavila negatívne. S prepuknutím migračnej krízy, vláda Slovenskej republiky navrhla nové opatrenia k ochrane občanov Slovenskej republiky. Počas rokov 2012 – 2016, vláda SR predstavila 2 sociálne balíčky pre ľudí, v ktorých došlo napríklad k:

- Dvojitému zvýšeniu minimálnej mzdy,
- zavedenie minimálneho dôchodku,
- daňové úľavy pre zamestnávateľov, ktorí poskytujú odbornú prax,
- daňové úľavy na výskum a vývoj,
- zníženie DPH na základné potraviny na 10 %, a iné. (Strana SMER, ©2015a)

Ak Róbert Fico ostane pri vláde aj po voľbách 2016 predstavil 3. sociálny balíček, v ktorom nájdeme napríklad 100 000 novovytvorených pracovných miest, obnovu 1 000 km regionálnych ciest či zvýšenie bezpečnosti krajiny a občanov, ktoré vyvolala migračná kríza a zvyšujúci sa terorizmus vo svete. (Strana SMER, ©2015c)

### 7.1.2 Ekonomické vplyvy

Medzi základné ekonomické vplyvy, ktoré ovplyvňujú firmu z makroprostredia zaraďujeme makroekonomické ukazovatele, a to hlavne, HDP, nezamestnanosť a infláciu. Vybrané ukazovatele sú zobrazené v prehľadných tabuľkách pre roky 2008 – 2014.

Ekonomika Slovenskej republiky patrí medzi najrýchlejšie rozvíjajúce sa ekonomiky nielen v rámci Eurozóny, ale aj v rámci Európskej únie. Medzi nedostatky ekonomiky Slovenskej republiky zaraďujeme využívanie eurofondov, proces verejného obstarávania, zdravotníctvo, školstvo či modernizácia verejnej správy.

<b>Makroekonomické ukazovatele SR</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>HDP</b>	5,7	-5,5	5,1	2,8	1,5	1,4	2,5
<b>Miera nezamestnanosti</b>	9,6	12,1	14,4	13,6	14,0	14,2	13,2
<b>Inflácia</b>	3,9	0,9	0,7	4,1	3,7	1,5	-0,1

*Tab. 1 Makroekonomické ukazovatele SR (vlastné spracovanie podľa Databáza STAT-dat., © 2015)*

Ukazovateľ HDP hovorí o stave ekonomiky a jej rozvoji. Z tabuľky je zrejmé, že za posledných 8 rokov došlo k rastu aj poklesu HDP. V roku 2009 došlo k výraznému prepadu HDP, čo bolo spôsobené najmä ekonomickou krízou. K nárastu HDP došlo v rokoch 2014 a predikcia na rok 2015 hovorila o raste HDP. Štatistika za rok 2015/3Q vykazuje medziročnú zmenu 3,7%. Prognózy Európskej komisie sú naďalej pre SR priaznivé. V roku 2016 by malo dôjsť k spomaleniu ekonomiky a HDP by sa malo pohybovať na úrovni 2,9%, avšak v roku 2017 sa predpokladá zrýchlenie ekonomiky na 3,3%.

Miera nezamestnanosti je v SR neustále diskutovanou témou. Najmä na prelome rokov 2009 a 2010 došlo k výraznému nárastu nezamestnanosti. Avšak v roku 2015/Q3 miera nezamestnanosti ukazovala 11,3 %. Európska komisia je optimistická aj v tomto makroekonomickom ukazovateli, kde predpokladá pre rok 2016 nezamestnanosť na úrovni 10,5 % a pre rok 2017 9,6-% nezamestnanosť. Tento pokles mier nezamestnanosti súvisí najmä s množstvom investícií, ktoré by mali v najbližších rokoch na území SR vytvoriť niekoľko tisíc pracovných miest. Jednou z najväčších investícií za celú dobu samostatnosti SR je príchod Jaguar Land Rover. Automobilka vybuduje približne 6 000 pracovných miest a ročne by mala vyrobiť približne 800-tisíc áut.

Inflácia SR je naďalej nízka. Za rok 2015 inflácia predstavovala -0,2 %. Predpoveď na rok 2016 odhaduje infláciu na úrovni 1,0 %, a za rok 2017 by mala inflácia dosiahnuť 1,6 %.

Za rok 2015 ekonomika SR dosiahla skutočne pozoruhodné výsledky. Z hľadiska rastu HDP obsadila z pomedzi 19-člennej Eurozóny 3. miesto a 6. miesto v rámci EÚ. V rámci Eurozóny boli na tom lepšie Česká republika, Rumunsko a Poľsko. Prognózy pre rok 2016 hovoria o poklese Slovenska na 5. miesto v rámci Eurozóny. Avšak rok 2017 by mal byť úspešnejší, a mal by priniesť druhú najlepšiu pozíciu v rámci Eurozóny, hneď za Írskom.

Medzi najvýznamnejšie krajiny z hľadiska dovozu na prvej priečke za rok 2014 Ministerstvo zahraničných vecí uvádza Nemecko, nasleduje Česká republika, Ruská federácia, Čína, Kórejská republika, Poľsko, Maďarsko, Taliansko, Francúzsko a Vietnam. Všetky tieto krajiny spolu predstavujú až 67,1 % celkového dovozu. Slovensko za posledné roky zvýšilo najviac dovozy z Vietnamu, a to až o 40,7 %. Podľa štatistík vedených Ministerstvom zahraničného obchodu najväčší objem dovozu železa a ocele je z Českej republiky a Nemecka.

Na prvom mieste vo vývoze SR v roku 2014 sa nachádza Nemecko s 22,12 % z celkového objemu vývozu Slovenskej republiky. Nasleduje Česká republika, Poľsko, Rakúsko a Maďarsko. Mimo EÚ a najviac vyvážame do Ruska a Číny.

Nemecko patrí do Eurozóny od roku 1999. Slovenská republika prijala euro za svoju menu v roku 2002. Z toho vyplýva, že všetky transakcie, ktoré prebiehajú medzi Bikar Metalle Slovakia a ich zákazníkmi sú vedené v eurách.

### 7.1.3 Sociálne vplyvy

Významný vplyv na činnosť Bikar Metalle Slovakia môže mať vzdelanie a uplatnenie absolventov, odchody mladých ľudí do zahraničia, a to najmä z pohľadu zamestnávateľa. Keďže spoločnosť je len kanceláriou, ktorá sprostredkováva predaj materiálu, ktorý je uskladnený na území Nemecka, je pre ňu dôležité najmä získavanie vzdelaných ľudí, ktorí dokážu pracovať so softvéromi, ovládajú minimálne jeden cudzí jazyk, a je im prirodzená komunikácia so zákazníkmi.

Ku koncu roka 2014 ÚPSVaR celkovo evidoval 6 333 absolventov Slovenských vysokých škôl ako uchádzačov o zamestnanie. Pričom celková absolventská miera nezamestnanosti v danom roku dosiahla hodnotu 7,46 %. Až 59,5 % z evidovaných uchádzačov o zamestnanie sú evidovaní na úradoch práce po dobu siedmich až deviatich mesiacov.

Slovensko je považované za jednu z krajín, ktorá starne a postupne vymiera. Podľa odhadov Eurostatu sa počet obyvateľov zníži do roku 2060 na 4,6 milióna. Mnohí mladí a šikovní ľudia odchádzajú do zahraničia študovať alebo pracovať. Podľa údajov, zo zdravotných poisťovní do zahraničia každoročne odíde približne 30-tisíc mladých ľudí do 30 rokov. Dokonca až 70 % týchto ľudí sa netají tým, že by uprednostnili život v inej krajine. Najčastejšie títo mladí ľudia odchádzajú do krajín ako Veľká Británia, Maďarsko, Nemecko či Rakúsko. Je nevyhnutné zlepšiť uplatnenie absolventov, inak sa počet mladých ľudí, ktorí odchádzajú do zahraničia nezníži. Jedným z riešení tejto situácie by mohlo byť tzv. duálne vzdelávanie, ktoré sa v súčasnosti už uplatňuje v niekoľkých školách po celom Slovensku. Princípom duálneho vzdelávania je kombinácia vzdelávania sa v školách, a učenie sa v praxi. Očakávaným výsledkom takéhoto vzdelávania je zníženie nezamestnanosti mladých ľudí a zníženie počtu odchodov do zahraničia.

Portál Profesia.sk (© 2010) uvádza počet uchádzačov, ktorí aktívne ovládajú anglický alebo nemecký jazyk. Približne 19 % uchádzačov o zamestnanie ovláda anglický jazyk aktívne, 7 % uchádzačov nemecký jazyk. Vyššia čísla sú pri úrovni „základné znalosti“, kde nemecké základy ovláda približne 24 % uchádzačov, a 21 % uchádzačov ovláda základné poznatky z anglického jazyka.

Bikar Metalle Slovakia má svoje sídlo v meste Púchov, ktoré spadá do Trenčianskeho kraja. Ku koncu januára 2016 bola nezamestnanosť v Trenčianskom kraji na úrovni 7,53 %, a v mieste sídla spoločnosti bola hodnota nezamestnanosti 5,22 %. Obe čísla sa nachádzajú pod úrovňou celkovej nezamestnanosti, ktorá k januáru 2016 ukazovala hodnotu 10,39 %. Priemerná mesačná mzda v Trenčianskom kraji sa pohybuje na úrovni 783 €.

#### 7.1.4 Technologické vplyvy

Pri technologických vplyvoch externého prostredia je potrebné sledovať najmä vývoj v krajine pôsobenia materskej spoločnosti, kde je materiál vyrábaný. Keďže Nemecko patrí medzi krajiny s najvyspelejšou ekonomikou nie je nezvyčajné, že aj technológie v tejto krajine budú na oveľa vyššej úrovni než na Slovensku. Práve preto dokáže Bikar Metalle Slovakia poskytnúť ten najkvalitnejší materiál vyrobený ekologicky a úsporne. Nemecko v roku 2013 investovalo do vedy a výskumu necelých 80 miliárd eur, čo zaraďuje túto krajinu medzi krajiny s najväčšou investíciou v tejto oblasti. Priemyselné podniky v Nemecku investujú do inovácií stále viac, v roku 2013 investovali o 22 % viac oproti roku 2011.

Štatistiky len dokladajú fakt, že Nemecko patrí k najvyspelejším krajinám v oblasti vývoja a výskumu. V súčasnosti v oblasti vedy a výskumu pracuje 604 600 mužov a žien.

Všetky tieto kladné štatistiky posilňujú budúcu pozíciu firmy Bikar Metalle GmbH na svetovom trhu. Pokiaľ Nemecko dokáže investície do vedy a výskumu zvyšovať, zvyšuje sa aj možnosť vývoja nových technológií, ktoré môžu byť aplikované na výrobné zariadenia, ktoré spoločnosť využíva. Z pohľadu zákazníka tak dôjde k zvýšeniu jeho spokojnosti či požiadaviek na daný materiál v oblasti jeho kvality. (Tatsachen Ueber Deutschland, ©2014a)

### **7.1.5 Environmentálne vplyvy**

V súčasnosti je veľký dôraz kladený na ekologickú výrobu a ochranu životného prostredia. Stále sa zvyšujú nároky na výrobu, ktorá by má byť ecofriendly, mala by dbať na recykláciu odpadov, ochranu ovzdušia či úsporu energií. V tejto oblasti Bikar Metalle GmbH dodržiava najvyššie štandardy, ktoré sú vyžadované svetovými organizáciami. Bikar Metalle GmbH je dlhodobým držiteľom DIN EN ISO 14 001 a 9001 certifikátov, ktoré preukazujú vysokú úroveň ochrany životného prostredia. Celá filozofia ochrany životného prostredia sa v spoločnosti začleňuje do práce na všetkých úrovniach spoločnosti. (BIKAR Metalle, ©2016)

## **7.2 Analýza spokojnosti zákazníkov**

Pre zhodnotenie spokojnosti zákazníkov je v diplomovej práci využitý dotazník. Dotazníkové šetrenie bolo realizované prostredníctvom internetu.

### **7.2.1 Metodológia výskumu**

#### **1. Stanovenie cieľa dotazníkového šetrenia**

Po celú dobu existencie spoločnosti Bikar Metalle GmbH na území Slovenskej republiky nebol nikdy zrealizovaný akýmkoľvek prieskum spokojnosti zákazníkov. Cieľom dotazníka je zistiť spokojnosť zákazníkov spoločnosti Bikar Metalle Slovakia s vybranými oblasťami, a upozorniť na oblasti, s ktorými nie sú zákazníci spokojní. Dotazník sa zamerá na oblasť marketingovej komunikácie, realizovanie procesov vo firme a odbornú spôsobilosť zamestnancov spoločnosti.



## **2. Vytvorenie dotazníka**

Dotazník bol vytvorený v decembri roku 2015 v spolupráci s pracovníkmi Bikar Metalle Slovakia a konateľom spoločnosti. Otázky boli formulované tak, aby bolo na ne možné jasne odpovedať, či daný zákazník je veľmi spokojný, spokojný, nespokojný alebo veľmi nespokojný s charakterom otázky. Taktiež je dodaná možnosť neviem sa vyjadriť, pre prípady, kedy zákazník nemá skúsenosť s charakterom otázky. Počet otázok bol stanovený na 12, pričom spoločnosť vyžadovala jednoduchý dotazník, ktorý by bral ohľad na nedostatok času zákazníkov pre vyplňanie dotazníka. Všetky otázky majú charakter uzatvorených otázok, ktoré vyžadujú jednu jednoznačnú odpoveď, s výnimkou otázky č. 1., kde je možnosť výberu viacerých odpovedí.

## **3. Výber programu pre tvorbu dotazníka**

Ako nástroj pre vytvorenie dotazníka bol zvolený Google documents. Elektronický dotazník bol zvolený z dôvodu nemožnosti osobného dotazovania alebo písomného dotazovania, a možnosti ušetrenia finančných prostriedkov na nákup papiera, obálok a následné rozposlanie dotazníkov na konkrétne adresy zákazníkov. Taktiež dôvodom bol fakt, že z dlhodobých štatistík vyplýva, že návratnosť elektronického dotazníka je väčšia než písomného.

## **4. Segmentácia vybraných zákazníkov**

Dotazník nebol zaslaný všetkým zákazníkom spoločnosti Bikar Metalle Slovakia, ale len zákazníkom, ktorí dosahovali určitý obrat, ktorý bol stanovený odborným odhadom konateľa spoločnosti. Tento obrat bol stanovený na 30 000 €/ročne. Je potrebné, aby sa firma zamerala na spokojnosť tých zákazníkov, ktorí vytvárajú pravidelný obrat, a nie na zákazníkom, ktorí sa síce v databáze nachádzajú, ale ich nákup bol realizovaný len niekoľkokrát, a v nízkych obratoch. Počet zistených zákazníkov bol 124 s ročným obratom viac ako 30 000 €. Z rozposlaných dotazníkov v počte 124 bolo vrátených 82 dotazníkov.

## **5. Rozposlanie dotazníka vybraným zákazníkom**

Po prvýkrát bol dotazník rozposlaný vybraným zákazníkom prostredníctvom firemného emailu info@bikar.sk na začiatku januára, t.j. 11.01.2016. Pre dosiahnutie vyššej návratnosti dotazníka bol opäť odoslaný 25.01.2016.

## **6. Zber dát**

Zber dát prebiehal od 11.01.2016 do 31.01.2016. Posledným dňom, kedy bolo možné zaznamenať odpovede respondentov bol 31.01.2016. Odpovede po tomto dátume sa do analýzy dotazníkového šetrenie nezapočítali. Počet takýchto odpovedí bol 2, to znamená, že charakter celého výskumu by nebol výrazne ovplyvnený.

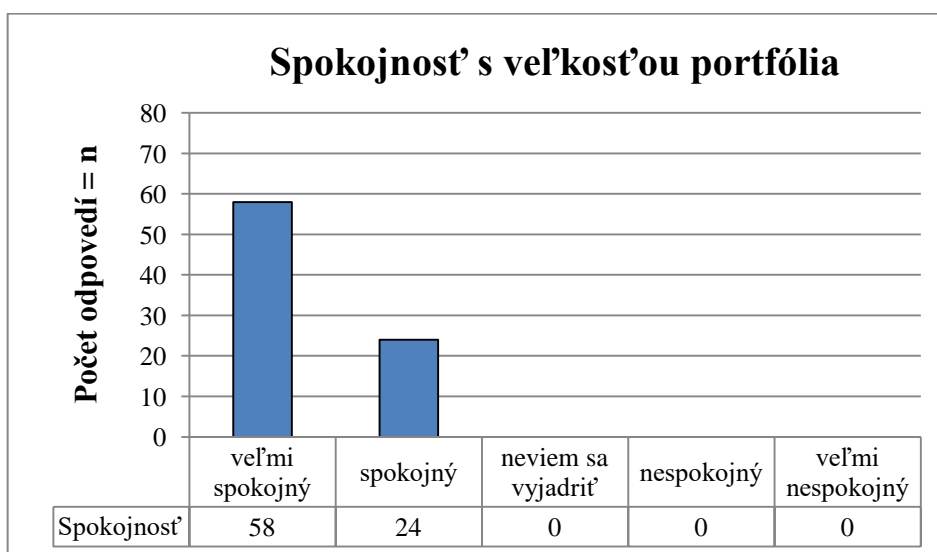
## 7. Analýza výsledkov

### Aký druh výrobkov od nás nakupujete?

Pri tejto otázke mali možnosť zákazníci zaškrknúť viacero odpovedí. Zo zistených odpovedí vyplýva, že najpredávanejším materiálom nakupovaný zákazníkmi je hliník, ktorý predstavuje 34 % z celkového predaja. Nasleduje bronz s 22 %, meď 18 %, mosadz 14 % a technické plasty s 12 %.

### Ste spokojný s rozsahom nášho portfólia?

Cieľom otázky je zistiť spokojnosť zákazníkov s veľkosťou portfólia, ktoré je ponúkané spoločnosťou Bikar Metalle Slovakia na slovenskom trhu.

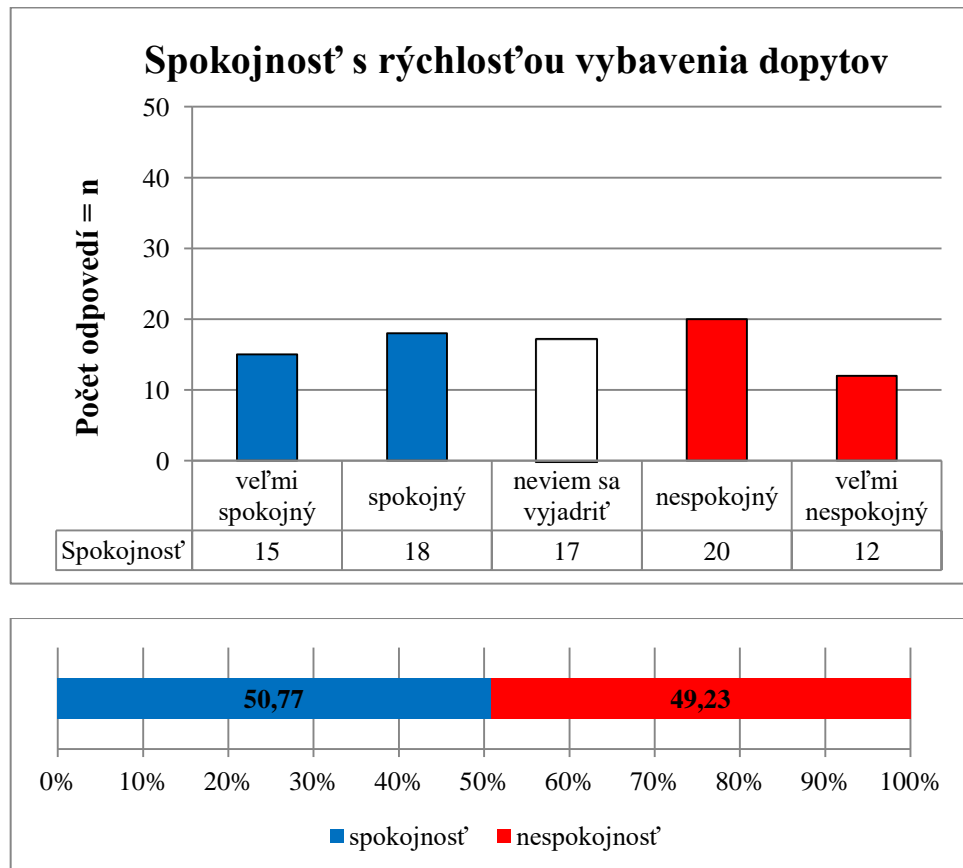


*Graf 1 Spokojnosť s veľkosťou portfólia (vlastné spracovanie)*

K uvedenej otázke sa vyjadrili všetci zákazníci veľmi kladne. Až 58 zákazníkov sú veľmi spokojní s rozsahom portfólia a 24 zákazníkov je spokojných s portfóliom. Spoločnosť si veľmi cení výsledok tejto otázky, pretože Bikar Metalle Slovakia je jedným z najväčším dodávateľom neželezných kovov a technických na Slovensku.

### Ste spokojný s rýchlosťou vybavenia Vašich dopytov našimi pracovníkmi?

Zaradenie tejto otázky do dotazníkového šetrenia bolo najmä z iniciatívy konateľa spoločnosti. Cieľom otázky je zistiť, či pracovníci Bikar Metalle Slovakia vybavujú dopyty od zákazníkov dostatočne rýchlo.



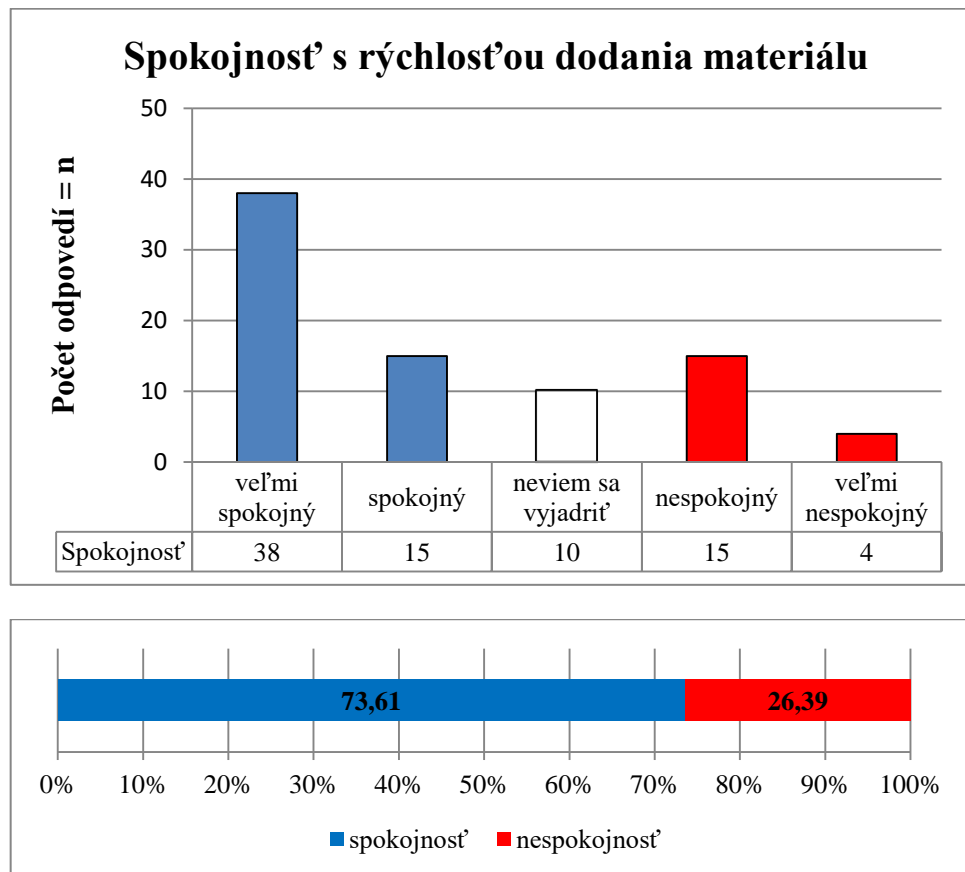
Graf 2 Spokojnosť s rýchlosťou vybavenie dopytov (vlastné spracovanie)

V tejto otázke sa potvrdili obavy konateľa, keďže 12 zákazníkov odpovedalo veľmi negatívne, tzn. sú veľmi nespokojní, a 20 zákazníkov je nespokojných. Ich nespokojnosť je pravdepodobne oprávnená, keďže spoločnosť disponuje len 2 pracovníkmi, ktorí sú spôsobilí pre vytváranie kalkulácií a ponúk pre klientov. Pritom majú na starosti aj marketingovú či administratívnu činnosť firmy. Na druhej strane je 15 zákazníkov veľmi spokojných a 18 zákazníkov je spokojných. K danej otázke sa 18 zákazníkov nedokázalo vyjadriť, čo môže byť spôsobené ich pozitívnymi, ale zároveň aj negatívnymi skúsenosťami s rýchlosťou vybavenia dopytu.

#### Ste spokojný s rýchlosťou dodania objednaného tovaru?

Rýchlosť dodania tovaru je jednou z priorít Bikar Metalle Slovakia. Pracovníci sa snažia zabezpečiť bezproblémovú, a čo najrýchlejšiu dopravu tovaru k zákazníkom. Preto je výsledok tejto otázky odozvou, či sa to firme darí alebo nie. Pracovníci Bikar Metalle Slova-

čia musia zabezpečiť dodanie materiálu na územie Slovenskej republiky v čo najkrajšom čase. Spoločnosť spolupracuje s niekoľkými špeditérmi, ktorí zabezpečujú prevoz materiálu. Taktiež sa spoločnosť snaží naplniť kapacity prepravných zariadení tak, aby došlo k úspore prepravných nákladov.



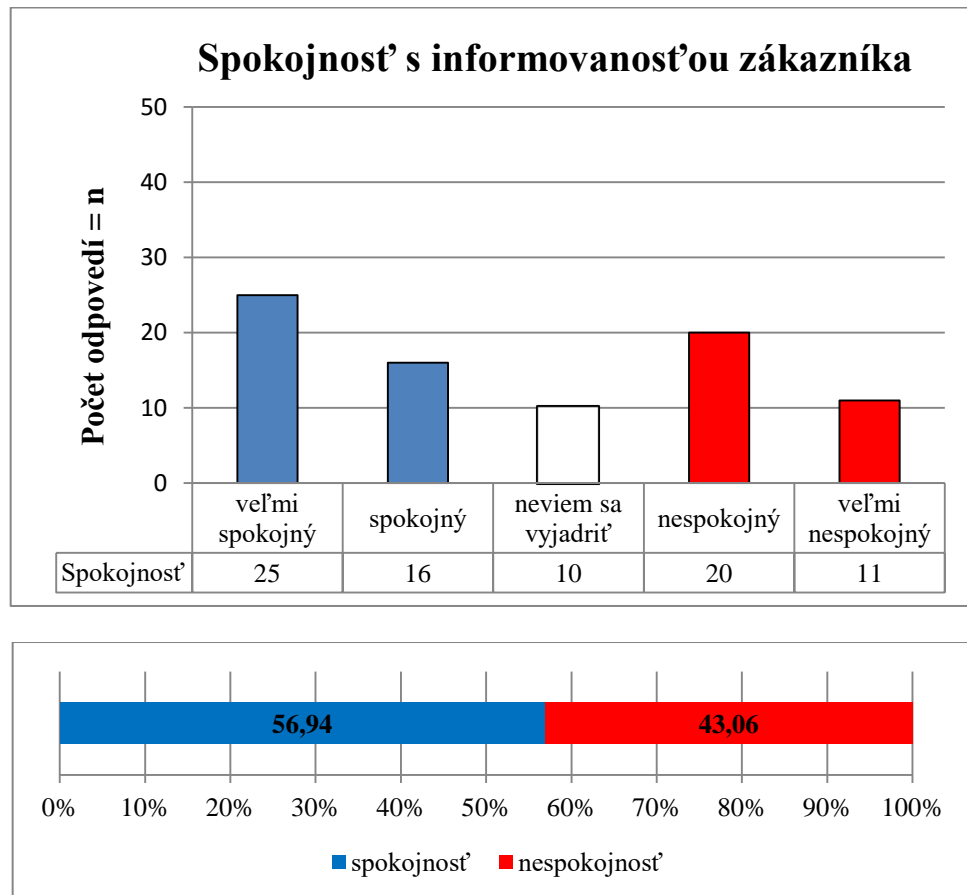
Graf 3 Spokojnosť s rýchlosťou dodania materiálu (vlastné spracovanie)

Zákazníci sa danú otázku odpovedali nasledovane: 38 zákazníkov je veľmi spokojných s rýchlosťou dodania, 15 zákazníkov je spokojných. Celková spokojnosť zákazníkov presahuje 70 % hranicu, čo je pre spoločnosť veľmi pozitívne. 10 zákazníkov sa nevedelo vyjadriť a zhodnotiť ich spokojnosť, 15 zákazníkov je nespokojných a 4 zákazníci sú veľmi nespokojní. Pokiaľ je zákazník nespokojný môže to byť spôsobené rôznymi komplikáciami, ktoré sa na ceste môžu vyskytnúť, ide napríklad o dopravné nehody, obmedzenie dopravy a iné.

Ste spokojný s tým ako Vás naši pracovníci informujú o priebehu vybavenia Vašej objednávky?

Dôležitým faktorom spokojnosti zákazníkov je aj fakt, či pracovníci informujú zákazníka o priebehu objednávky. To znamená, kedy bol tovar vyskladaný, naložený do kamióna,

kde sa momentálne tovar nachádza, či kedy bude možné vyložiť tovar v sídle zákazníka. Pre zákazníka sú tieto informácie veľmi dôležité preto, aby dokázal zabezpečiť prijatie materiálu na ich sklady, či priamo do výroby.



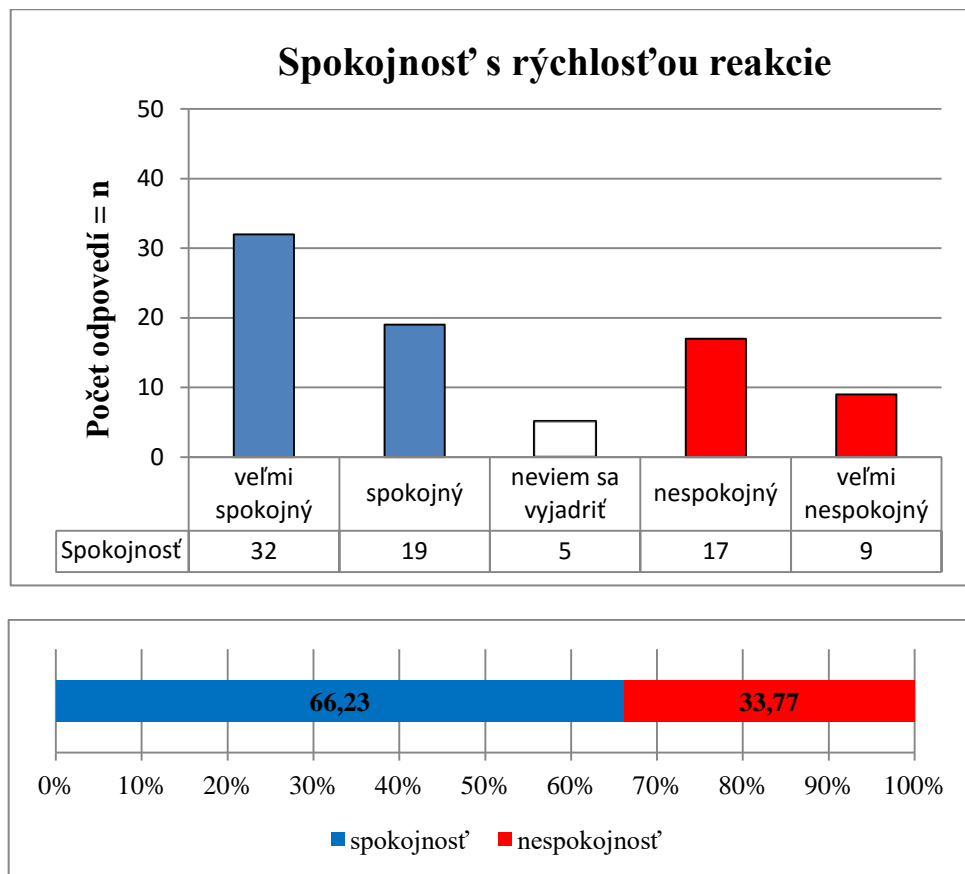
Graf 4 Spokojnosť s informovanosťou zákazníka (vlastné spracovanie)

Takmer 60 % zákazníkov je spokojná, s tým ako pracovníci Bikar Metalle podávajú informácie o priebehu vybavenie objednávky, tzn. 25 zákazníkov je veľmi spokojných, 16 zákazníkov je spokojných. Počet nespokojných zákazníkov je 20, a počet veľmi nespokojných je 11. Tieto čísla môžu opäť súvisieť s vyťaženosťou pracovníkov. Zamestnanci spoločnosti nedokážu kontrolovať stav objednávky a informovať zákazníka o priebehu jej vybavenia. 10 zákazníkov sa k danej otázke nevedelo vyjadriť.

#### Ste spokojný s rýchlosťou reakcia našich zamestnancov na Vaše dotazy?

Aktivita pracovníkom Bikar Metalle Slovakia je veľmi dôležitá. Kládne sa dôraz na to, aby zamestnanci odpovedali na všetky dotazy zákazníka v čo najkratšom čase. Dotazy sa môžu týkať dovážanému materiálu, jeho veľkosti, váhy, dodacích lehôt či celkové fungovanie spoločnosti. Vybavenie dotazov od zákazníkov je zväčša realizované prostredníctvom ko-

munikačných kanálov. Najčastejšie pracovníci využívajú telefónne spojenie so zákazníkmi, alebo spojenie prostredníctvom firemných emailov.

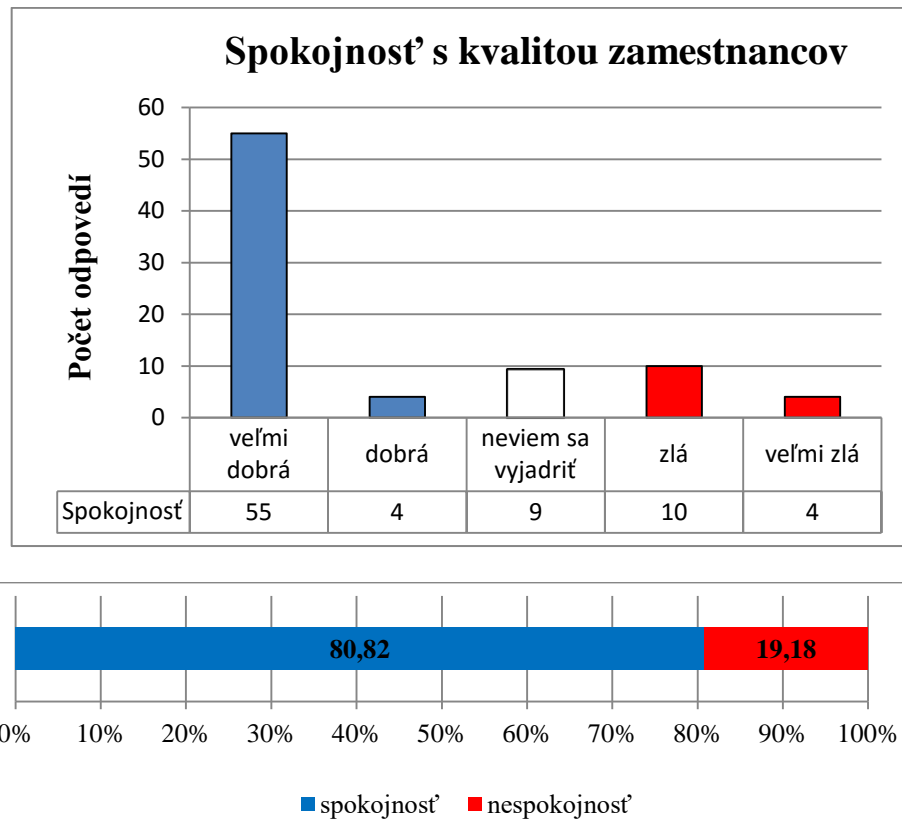


Graf 5 Spokojnosť s rýchlosťou reakcie (vlastné spracovanie)

Zákazníci sú veľmi spokojní v počte 32, a spokojnosť vyjadrilo aj 19 ďalších zákazníkov. To znamená, že takmer 70 % zákazníkov vyjadruje spokojnosť s rýchlosťou reakcie pracovníkov na dotazy zákazníkov. Nespokojnosť zákazníkov je reprezentovaná 26 odpoveďami v zložení 17 nespokojní a 9 veľmi nespokojní. Zvyšných 5 zákazníkov sa nevedelo vyjadriť na túto otázku. Nespokojnosť zákazníkov môže súvisieť s nízkym počtom zamestnancov a ich pracovným vyťažením.

#### Ako hodnotíte odbornú úroveň znalostí našich pracovníkov?

Pracovníci, ktorí pracujú pre Bikar Metalle Slovakia sú odborníci v obore. Preto je veľmi dôležité pre spoločnosť zistiť, či odbornú spôsobilosť zamestnancov, zákazníci vnímajú rovnako. Zamestnanci spoločnosti sú často školení a informovaní o najnovších trendov v oblasti pôsobenia spoločnosti. Taktiež sú pracovníkmi, ktorí poznajú aj praktickú výrobu materiálov, nielen teoretický postup. Minimálne raz za rok cestujú na pracovné cesty do sídla spoločnosti, Bad Berleburgu, kde sú vedúcimi výroby prevádzaní samotnou výrobou.

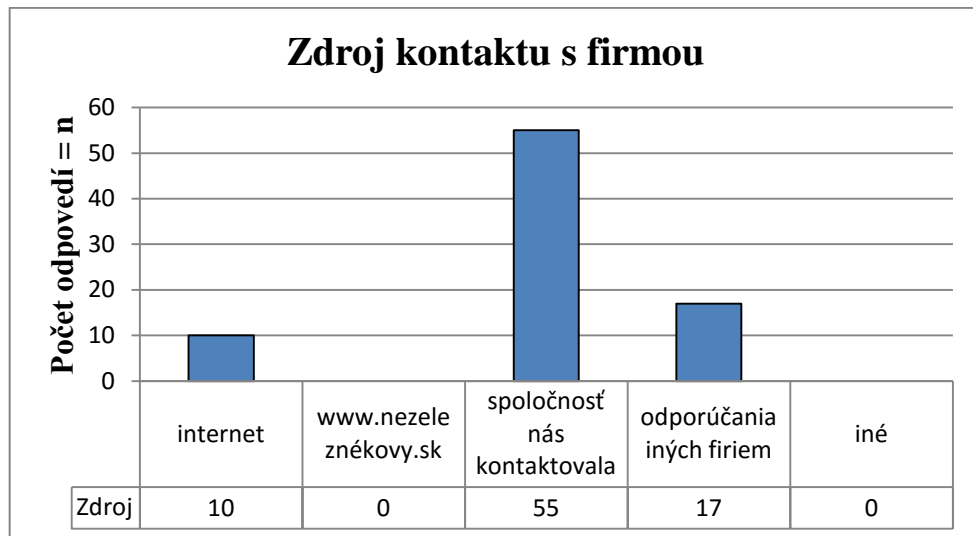


*Graf 6 Spokojnosť s kvalitou zamestnancov (vlastné spracovanie)*

Až 55 zákazníkov považuje úroveň znalostí pracovníkov za veľmi dobrú, a 4 zákazníci za dobrú. Bohužiaľ 14 zákazníkov vníma ich znalosť za podpriemernú a vyjadrili svoju nespokojnosť v pomere 10 zákazníkov – zlá znalosť a 4 zákazníci dokonca veľmi zlá znalosť. Ostatných 9 zákazníkov odpovedalo, neviem sa vyjadriť. Nespokojnosť zákazníkov pripisujem nie k faktu, že zákazníci nie sú spokojní s odbornou znalosťou pracovníkov Bikar Metalle Slovakia, ale nespokojnosť pravdepodobne vznikla z dôvodu neochoty odpovedať na otázky zákazníka, ktorá opäť môže súvisieť s pracovnou vyťaženosťou pracovníkov.

#### Ako ste sa dozvedeli o našej spoločnosti?

Cieľom otázky bolo zistiť odkiaľ sa dozvedeli zákazníci o Bikar Metalle Slovakia. Zákazník mal k dispozícii výber z 5 možných zdrojov, t.j. internet, webová stránka spoločnosti, odporúčania iných firiem, ktoré sú pre spoločnosť najhodnotnejšie, možnosť, že zákazníka kontaktovala firma alebo iným spôsobom ako napríklad z inzercie.

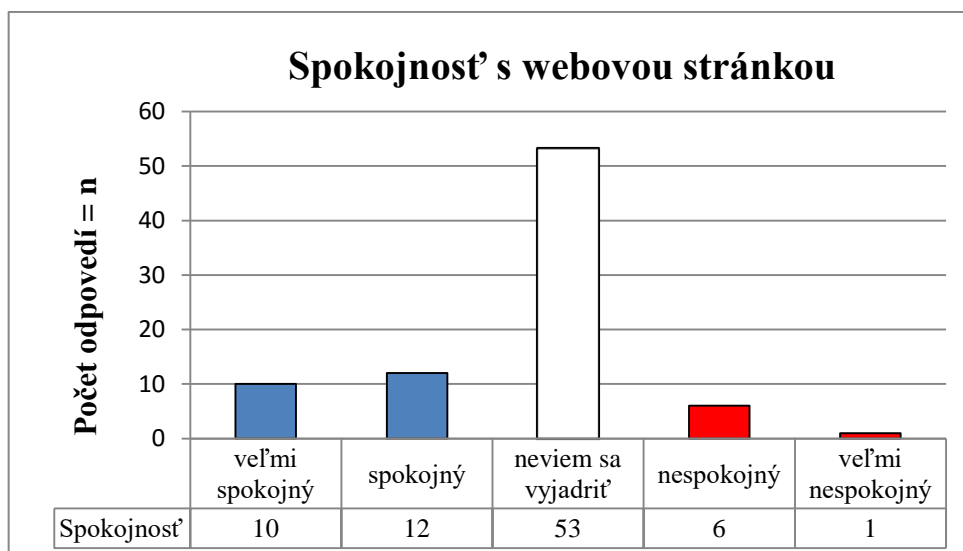


*Graf 7 Zdroj kontaktu s firmou (vlastné spracovanie)*

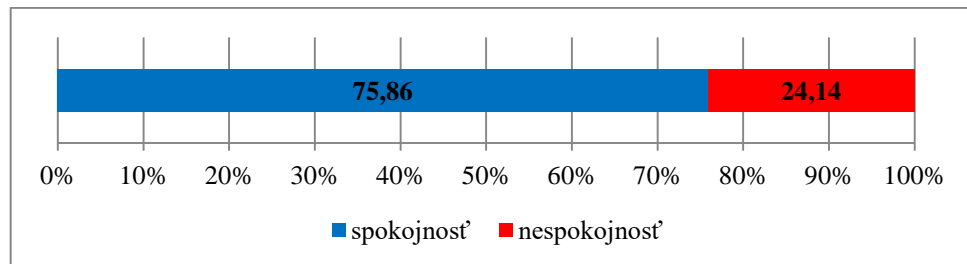
Z vybraných možností ani jeden zákazník nezvolil odpoveď [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk). Spoločnosť to pripisuje najmä faktu, že zákazníci, ktorým bol zaslaný dotazník sú dlhodobí zákazníci a webová stránka firmy funguje od septembra 2015. 10 zákazníkov sa dozvedelo o spoločnosti prostredníctvom internetu, a 17 zákazníkov vďaka referenciám iných firiem, ktoré so spoločnosťou spolupracujú alebo spolupracovali. Najväčší počet odpovedí má odpoveď “spoločnosť nás kontaktovala“. V tomto smere sa nie je čomu čudovať, keďže získavanie zákazníkov je založené na vyhľadávaní a kontaktovaní zákazníka prostredníctvom komunikačných kanálov.

Ste spokojný s prehľadnosťou našej webovej stránky [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk)?

Firma v septembri roku 2015 vytvorila novú webovú stránku spoločnosti, to znamená, že ide o pomerne novú stránku, o ktorej zákazníci nemusia vedieť.





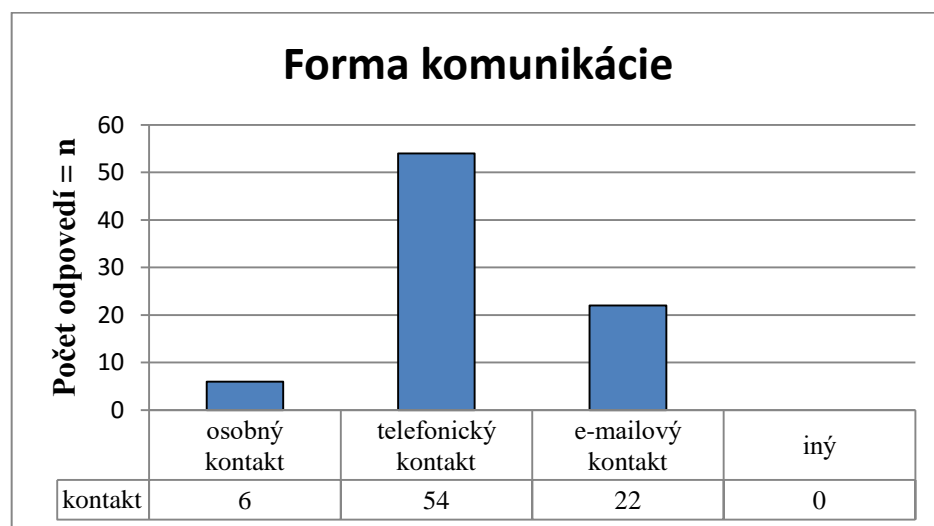


Graf 8 Spokojnosť s webovou stránkou (vlastné spracovanie)

Výsledky odpovedí to len potvrdzujú, keďže až 53 zákazníkov sa nevedelo vyjadriť, čo môže byť spôsobené, tým že ju nikdy nenavštívili. Tí čo túto stránku už stihli navštíviť boli skôr spokojní, 10 zákazníkov vyjadrilo veľkú spokojnosť, a 12 zákazníkov bolo spokojných. Veľkú nespokojnosť vyjadril len jeden zákazník a miernu nespokojnosť 6 zákazníkov.

#### Aká forma komunikácia je pre Vás najvhodnejšia?

Cieľom otázky bolo zistiť, ktorý komunikačný nástroj je podľa zákazníkov, tým ktorý im najviac vyhovuje, a ktorý najčastejšie využívajú ku kontaktu s pracovníkmi Bikar Metalle Slovakia. Zákazník mal možnosť výberu z osobného kontaktu, emailového kontaktu, telefonického kontaktu alebo inej formy kontaktu.

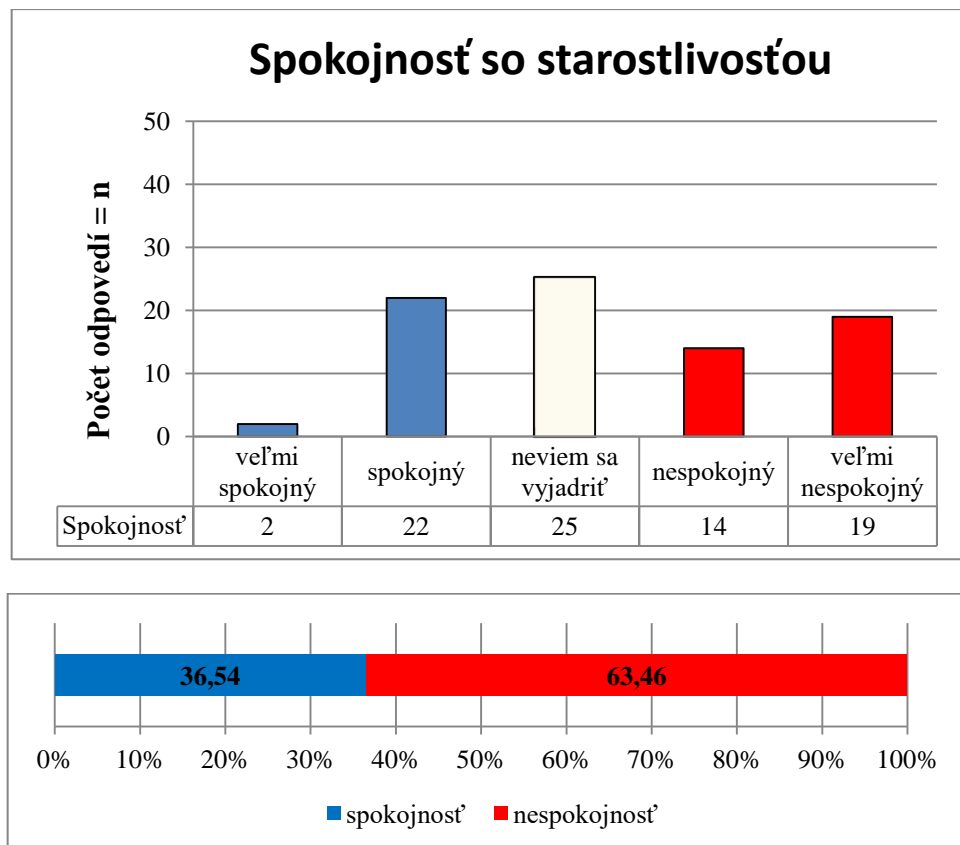


Graf 9 Forma komunikácie so zákazníkmi (vlastné spracovanie)

Spoločnosť využíva najmä telefonický kontakt so zákazníkmi, čo taktiež zákazníci v počte 54 považujú za ten najvhodnejší. Emailový kontakt vyhovuje 22 zákazníkom a osobný kontakt 6 zákazníkom. Iný kontakt, ako napríklad fax či pošta neuviedol žiadny zákazník.

Ste spokojný so stupňom starostlivosti o Vašu spokojnosť ako zákazníka?

Cieľom tejto otázky je preskúmať celkovú spokojnosť zákazníkov s tým ako sa spoločnosť Bikar Metalle Slovakia o nich stará. Či dochádza k informovaniu o základných údajoch, ako je zmena dĺžky dodacích lehôt, zmena spôsobu doručenia materiálu, zmeny cien materiálov, či zmeny cien prepravného a balného. Taktiež ako vplýva správanie pracovníkov spoločnosti na zákazníkov. Či sú ústretoví a ochotní riešiť akýkoľvek problém zákazníka.



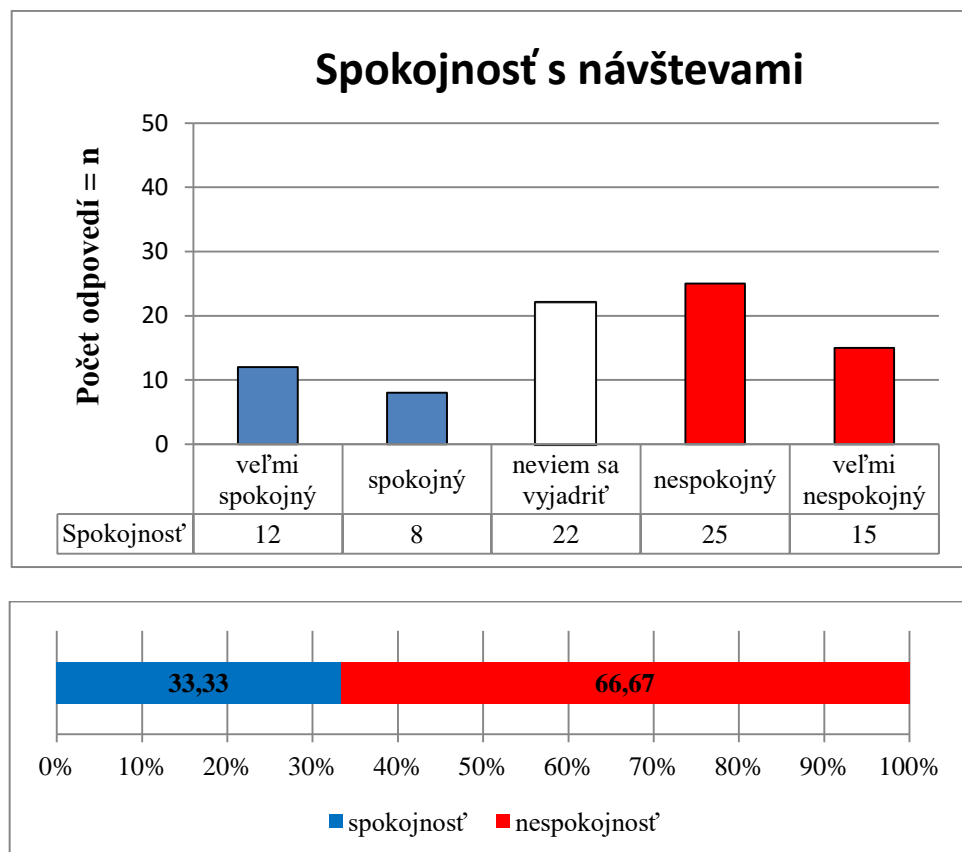
Graf 10 Spokojnosť so starostlivosťou (vlastné spracovanie)

Len 2 zákazníci z 82 vyplnených dotazníkov odpovedalo, že sú veľmi spokojní. Ďalších 22 zákazníkov bolo spokojných. Ich spokojnosť môže byť daná faktom, že sú v častom kontakte s pracovníkmi spoločnosti, s ktorými majú priateľské vzťahy. Prípadne dochádza k častým návštevám týchto spoločností alebo pracovníci poskytujú zľavy z ceny. Nespokojnosť vyjadrilo 14 zákazníkov, a veľkú nespokojnosť až 19 zákazníkov. K danej otázke sa nevedelo vyjadriť až 25 zákazníkov. Pokiaľ berieme v úvahu len pomer spokojný:nespokojný. Viac ako 63 % zákazníkov je nespokojných. To svedčí o tom, že starostlivosť o ich spokojnosť je na nízkej alebo nulovej úrovni. Nerealizujú sa návštevy, pracovníci nevytvárajú priateľský vzťah so zákazníkmi, neexistujú zľavy z ceny materiálu alebo dopravy. Tiež sem môžeme zaradiť napríklad nepríjemnú skúsenosť zákazníka

s pracovníkmi spoločnosti, dlhé dodacie lehoty, neinformovanosť o stave objednávky a iné fakty, ktoré prispievajú k nespokojnosti zákazníkov.

Ste spokojný s frekvenciou návštev obchodnými zástupcami firmy?

Jednou z náplní práce pracovníkov Bikar Metalle Slovakia je aj udržiavať vzťahy so zákazníkmi prostredníctvom návštev v sídle danej spoločnosti.



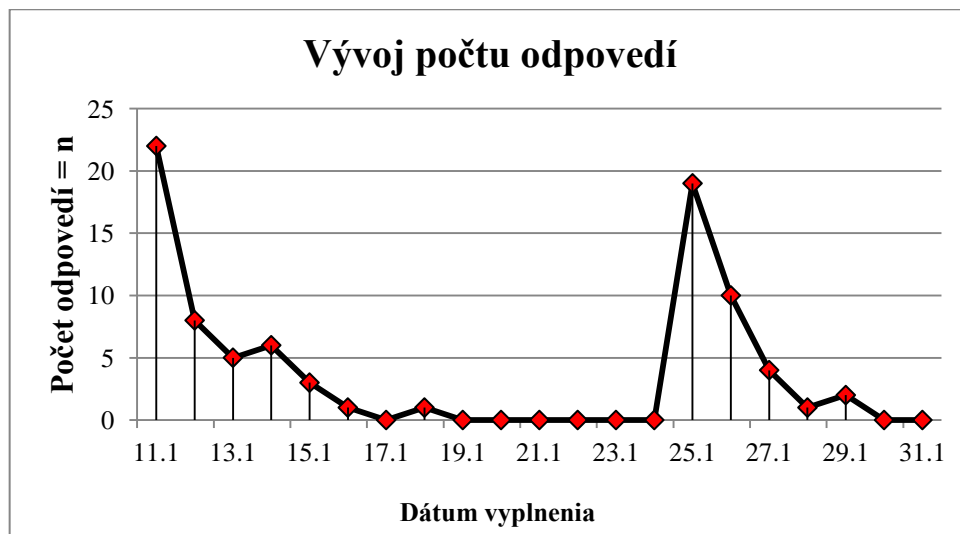
*Graf 11 Spokojnosť s návštevami (vlastné spracovanie)*

Veľkú spokojnosť s intenzitou návštev vyjadrilo 12 zákazníkov, a 8 zákazníkov vyjadrilo miernu spokojnosť. Až 22 zákazníkov sa k danej otázke nevedelo vyjadriť, čo môže byť spôsobené, tým že nevedeli, že návštevy Bikar Metalle Slovakia prebiehajú. No až 40 zákazníkov vyjadrilo svoju nespokojnosť v pomere nespokojný:veľmi nespokojný, 25:15, čo predstavuje až 66,67-% nespokojnosť. To je pravdepodobne následok toho, že pracovník nikdy nenavštívil danú firmu.

## 8. Vyhodnotenie dotazníka

Vyhodnotenie zistených výsledkov dotazníkového šetrenia bolo realizované prostredníctvom Google documents, avšak jednotlivé grafy boli vytvárané v MS Excel z dôvodu zachovania jednotnej úpravy diplomovej práce. Spracovanie výsledkov trvalo 3 dni. Zber dát

bol ukončení 31.01.2016, a všetky ostatné dotazníky, ktoré boli vyplnené po 31.01.2016 v tomto dotazníkovom šetrení neboli brané v úvahu.



Graf 12 Vývoj počtu odpovedí (vlastné spracovanie)

Graf č. 12 poukazuje na vývoj počtu odpovedí v priebehu dotazníkového šetrenia. Z grafu je zrejmé, že najvyšší počet vyplnených dotazníkov bol v deň, kedy boli emaily s dotazníkom odoslané zákazníkom, tzn. 11.01.2016 bolo vyplnených 22 dotazníkov, a dňa 25.01.2016 bolo vyplnených 19 dotazníkov. Postupom času dochádzalo k úbytku odpovedí, a až v 9 dňoch nebol evidovaný žiadny vyplnený dotazník.

## 9. Verifikácia

Na základe zistených výsledkov je možné považovať dotazníkové šetrenie za úspešné a cieľ, ktorý bol stanovený za splnený. Došlo k zisteniu spokojnosti zákazníkov s jednotlivými oblasťami pôsobenia Bikar Metalle Slovakia. Dotazníkové šetrenie poukázalo na nedostatky, ktoré sa stali podkladom pre vytvorenie návrhov a opatrení pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov.

### 7.3 Zhodnotenie výsledkov dotazníkového šetrenia

Návratnosť dotazníka predstavuje 66,13 %, tzn. 82 dotazníkov bolo vyplnených z celkového počtu 124. Návratnosť dotazníka dosahuje percenta, ktoré je považované za dostačujúce, aby boli možné vyvodit' plnohodnotné závery. Z dotazníka vyplýva:

- Najväčší podiel predaného materiálu predstavuje hliník v hodnote 34 % z celkového predaja, a bronz v hodnote 22 % z celkového objemu predaja. Zvyšných 44 % predávaného materiálu reprezentuje meď, mosadz a technické plasty.

- Zákazníci sú spokojní s rozsahom portfólia, ktoré firma poskytuje. Všetci zákazníci vyjadrili spokojnosť v pomere veľmi spokojný:spokojný, 58:24.
- Otázka č. 3 zistovala spokojnosť zákazníkov s rýchlosťou vybavenia dopytov. Pokiaľ opomenieme odpoveď neviem sa vyjadriť, tak z výsledkov vychádza, že až 32 zákazníkov vyjadrilo nespokojnosť, a 33 zákazníkov vyjadrilo spokojnosť.
- S rýchlosťou dodania objednaného materiálu sú zákazníci spokojní. Až 53 zákazníkov vyjadrilo spokojnosť, a 19 zákazníkov vyjadrilo nespokojnosť.
- V oblasti informovanosti zákazníka o stave objednávky bolo zistené, že až 31 zákazníkov je nespokojných k 41 spokojných zákazníkov.
- Rýchlosť reakcie zamestnancov Bikar Metalle Slovakia 51 zákazníkov hodnotí uspokojivo, a 26 zákazníkov nie je spokojných s tým, ako rýchlo pracovníci reagujú na dotazy zákazníkov.
- Znalosti pracovníkov Bikar Metalle Slovakia sú na vysokej úrovni, čo potvrdzujú aj výsledky dotazníkového šetrenie, kde 59 zákazníkov považuje odbornú spôsobilosť pracovníkov za vysokú, a 14 zákazníkov má negatívny skúsenosť, ktorá súvisí s odbornosťou zamestnancov.
- Až 55 zákazníkov sa dozvedelo o firme Bikar Metalle Slovakia, tak že zákazníka kontaktoval jednej z pracovníkov spoločnosti. Potešujúci fakt, je že 17 zákazníkov sa o firme dozvedelo z doporučení iných firiem, a 10 zákazníkov získalo informácie o firme z internetu.
- Vzhľad webovej stránky považuje 22 zákazník za veľmi dobrý, 7 zákazníkov nie je spokojných s prehľadnosťou webu. Až 53 zákazníkov nevedelo vyjadriť stanovisko k tejto otázke.
- Najčastejšie zákazníci využívajú ku komunikácií s firmou telefonický kontakt, a to až 54 zákazníkov, 22 zákazníkov preferuje komunikáciu prostredníctvom emailu, a 6 zákazníkov by uvítalo osobné stretnutia.
- So stupňom starostlivosti o spokojnosť zákazníka je spokojných 24 zákazníkov. 33 zákazníkov vyjadrilo nespokojnosť s úrovňou starostlivosti, a zvyšných 25 zákazníkov sa nevedelo vyjadriť k danej otázke.
- S frekvenciou návštev v sídle spoločnosti zákazníkov je 40 zákazníkov nespokojných, a 20 zákazníkov vyjadrilo nespokojnosť. Zvyšný počet zákazníkov sa nedokázal k otázke vyjadriť.

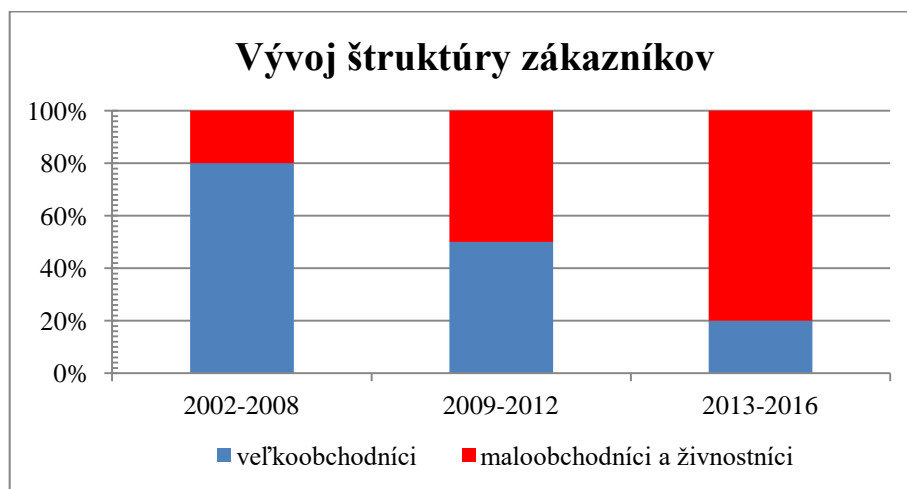
## 8 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU CRM V SPOLOČNOSTI

Analýza súčasného stavu CRM spoločnosti je jednou z hlavných častí diplomovej práce. Je dôležité zhodnotiť, ktoré prvky sú využívané, a ak sú využívané, je potrebné zistiť, či dochádza k ich efektívnemu využitiu. Je dôležité si uvedomiť akým spôsobom Bikar Metalle Slovakia pracuje so svojimi zákazníkmi, či pristupuje správne k segmentácií, aké komunikačné kanály využíva pre kontakt s klientmi, ako je vedená databáza zákazníkov, a tiež aké marketingové nástroje sú využívané pre zisk nových zákazníkov a udržanie existujúcich.

### 8.1 Štruktúra zákazníkov

Bikar Metalle Slovakia predáva svoje výrobky všetkým, ktorí sú platcami DPH, pričom môže ísť o veľkoobchodníkov, živnostníkov či iných priemyselných výrobcov, ktorí materiál spoločnosti potrebujú pre svoju výrobu.

Súčasná štruktúra zákazníkov sa oproti minulým rokom výrazne zmenila. Štatistika vedená predajnou jednotkou hovorí, že v prvých rokoch pôsobenia spoločnosti na Slovensku bol pomer veľkoobchodníkov, ktorí nakupujú vo veľkých množstvách s cieľom ďalšieho predaja menších výrobcov voči živnostníkom či maloobchodníkom nerovný. Veľkoobchodníci tvorili približne 80 % predaja spoločnosti. Postupom času, slovenský trh spoznal Bikar Metalle Slovakia a pomer sa zmenil na 50:50. V súčasnosti ani pomer 50:50 neplatí. Karta sa za tie roky obrátila a spoločnosť Bikar Metalle Slovakia svoje výrobky predáva v 80 % priemyselným výrobcov alebo živnostníkom a ostatných 20 % z predaja je venovaný veľkoobchodníkom.



Graf 13 Vývoj štruktúry zákazníkov 2002 - 2016 (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)

## 8.2 Segmentácia zákazníkov

Segmentácia zákazníkov vychádza z databázy zákazníkov, ktorá je vedená prostredníctvom programu UNIX. Pokiaľ dôjde k správne rozdeleniu zákazníkov do skupín, je pre spoločnosť jednoduchšie uspokojiť ich potreby, a tiež sa otvára možnosť zamerať sa na tých zákazníkov, ktorí sú pre spoločnosť kľúčoví. Bikar Metalle Slovakia využíva segmentáciu na základe dosiahnutého obratu zákazníka a geografickú segmentáciu. Spoločnosť v súčasnosti eviduje približne 200 zákazníkov na území Slovenskej republiky.

### Segmentácia na základe ročného obratu zákazníka

Kľúčovou segmentáciou pre Bikar Metalle Slovakia je segmentácia na základe ročného obratu, ktorý zákazník voči spoločnosti vytvoril. Spoločnosť rozdeľuje svojich zákazníkov na tri skupiny A, B a C. Obrat, ktorý zákazník musí dosiahnuť, aby bol zaradený do skupiny A je 200 000 € za rok. V skupine B sa nachádzajú zákazníci s ročným obratom nad 60 000 €, a skupinu C reprezentujú všetci zákazníci, ktorí nepatria do skupiny A alebo B, teda ich ročný obrat je menší než 60 000 €.

### Geografická segmentácia

Bikar Metalle Slovakia rozdeľuje taktiež svojich zákazníkov podľa krajov, v ktorom sa nachádza sídlo spoločnosti zákazníka. Zákazníci sú rozdelení do Bratislavského, Trnavského, Nitrianskeho, Trenčianskeho, Žilinského, Banskobystrického, Prešovského, Košického kraja. Zoznamy zákazníkov sú uchovávané v písomnej forme a založené v zakladači dokumentov. Avšak ani jeden z dokumentov nie je v rovnakej forme, či podobe. Dokument obsahuje základné informácie o zákazníkovi a kontaktné údaje, ktoré však už nemusia byť aktuálne, vzhľadom k skutočnosti, že za celú dobu pôsobenia spoločnosti na Slovensku nedošlo k žiadnej aktualizácii týchto písomných dokladov.

## 8.3 Databáza zákazníkov spoločnosti

Základom pre vybudovanie dlhodobých vzťahov a pre následne riadenia týchto vzťahov so zákazníkmi je potrebné mať k dispozícii kvalitne spracovanú databázu zákazníkov spoločnosti. Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia využíva program UNIX, ktorý využíva aj materská spoločnosť, a aj všetky ostatné predajné jednotky Bikar Metalle GmbH.

Každý zákazník, ktorý je evidovaný v systéme UNIX má svoje špecifické číslo, ktoré ho odlišuje od ostatných zákazníkov. Toto špecifické číslo hrá významnú úlohu, pretože pod

týmto číslom je možné zákazníka vyhľadať vo všetkých dokumentoch, ktoré má spoločnosť k dispozícii, a sú spojené s konkrétnym zákazníkom. V systéme je možné hľadať zákazníka aj pod inými indikátormi než osobné špecifické číslo. Zákazníka je možné vyhľadať prostredníctvom názvu, sídla jeho spoločnosti či IČO. Systém obsahuje všetky dostupné informácie o zákazníkovi ako napríklad:

- Názov,
- sídlo spoločnosti,
- IČO a DIČ,
- faktúry, objednávky, dopyty, ponuky, ktoré boli prijaté aj tie, ktoré prijaté neboli,
- ročný obrat zákazníka,
- dodanie tovaru, vyskladnenie tovaru zákazníkovi, upomienky o nezaplatení faktúr.

Noví zákazníci sú pridávaní do databázy vtedy, keď dôjde ku kontaktu so zákazníkom a zisteniu základných informácií, aj napriek tomu, že sa obchod medzi zákazníkom a spoločnosťou ešte neuskutočnil, pracovník spoločnosti ho zaeviduje do databázy.

#### Overenie úplnosti záznamov v databáze

Pre overenie úplnosti záznamov v UNIX databáze zákazníkov bola vybratá vzorka zákazníkov, u ktorých bola zistená úplnosť základných údajov o zákazníkovi. Medzi základné údaje boli zaradené: názov spoločnosti, sídlo spoločnosti, kontaktné údaje (email, telefón), kontaktná osoba, IČO a obrat, ktorý zákazník vykazuje.

Údaje/Zákazník	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	%
Názov spoločnosti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
Sídlo spoločnosti	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
Email	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗	80
Telefón	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
Kontaktná osoba	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✗	73
IČO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100
Obrat zákazníka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100

*Tab. 2 Úplnosť údajov v databáze zákazníkov (vlastné spracovanie)*

Z predchádzajúcej tabuľky vyplýva, že až 93 % zisťovaných údajov boli vyplnené v databáze zákazníkov. Firma najväčší dôraz kladie na IČO, ktoré musí byť uvedené pri každom zákazníkovi. Chýbajúce údaje sa týkajú kontaktných údajov ako email alebo telefón. Avšak pokiaľ sa pri zákazníkovi nenachádza kontaktný email, zväčša sa tu nachádza telefón-



ny kontakt a naopak. Z pozorovaných 15 zákazníkov u 3 zákazníkoch chýbal emailový kontakt, a u 4 zákazníkoch bola kolónka pre telefónny kontakt prázdna.

#### Výhoda systému

Hlavnou výhodou systému je jeho komplexnosť, poskytuje všetky informácie, ktoré pracovník spoločnosti potrebuje o zákazníkovi vedieť. Program je zálohovaný, využívajú sa externé disky, a existuje len veľmi malá šanca, žeby údaje obsiahnuté v systéme bolo možné stratiť či ukradnúť.

#### Nevýhoda systému

Jediný problém, ktorý systém UNIX charakterizuje je nemožnosť vyhotovenia zoznamov zákazníkov, podľa rôznych špecifik. Pokiaľ spoločnosť bude potrebovať napríklad zoznam prvých 100 zákazníkov s najväčším obratom za posledné 2 roky, k takémuto údaju je nemožné sa jednoduchou cestou dostať. Je potrebné ručné vyhľadávanie, ktoré môže trvať dlhšiu dobu.

## **8.4 Komunikačné kanály**

Bez komunikačných kanálov by pobočka spoločnosti Bikar Metalle GmbH nedokázala existovať. Každodenná činnosť pracovníkov je odkázaná na využívanie jedného či viacerých komunikačných nástrojov naraz. Medzi základné komunikačné kanály, ktoré pracovníci Bikar Metalle Slovakia využívajú patria internet, telefón, email a fax.

#### Internet

Pracovníci využívajú internet hneď na niekoľko činností. Hlavnou činnosťou, kde dochádza k využitiu internetu je práca s UNIX-om. Ide o softvér, ktorý využívajú pracovníci pre vybavenie zákazky, následnú kalkuláciu ponuky, sledovanie skladových zásob. Taktiež sa v tomto systéme nachádzajú základné informácie o zákazníkoch.

Druhoradou činnosťou, ktorá súvisí s využívaním internetom je vyhľadávanie zákazníkov. Pomocou tohto komunikačného kanála pracovníci spoločnosti hľadajú za pomoci kľúčových slov svojich potencionálnych zákazníkov. K hľadaniu potencionálnych zákazníkov využívajú rôzne webové stránky ako: etrend.sk, edb.sk, finstat.sk, abcsk.sk. Do týchto webových stránok sú vložené základné kľúčové slová, ktoré sú špecifické pre zákazníkov, ktorí sú pre spoločnosť atraktívny. Ide o kľúčové slova ako napríklad: kovovýroba, hutníctvo, rezanie kovov, hutný materiál, neželezné kovy, farebné kovy, predaj medi.

### Telefón

Telefón je taktiež veľmi využívaným komunikačným kanálom. Pracovníci ho využívajú najmä na komunikáciu so zákazníkmi, spresňovanie obchodných podmienok prípadne na vyjasnenie novovzniknutých problémov, ako napríklad predĺženie dodacích lehôt, problémy s materiálom na ceste, výrobné problémy alebo iné nedostatky, ktoré môžu vzniknúť od výroby až po dodanie materiálu k zákazníkovi.

Telefón sa tiež využíva na získavanie nových zákazníkov. Pracovníci vyhľadajú základné informácie o potencionálnom zákazníkovi prostredníctvom internetu, avšak následný kontakt je telefonicky. Pracovník sa informuje o kontakte na zamestnanca firmy, ktorý má na starosti nákup výrobného materiálu. Následne dôjde k stručnému predstaveniu spoločnosti a získaniu súhlasu k zaslaní základného emailu, ktorý obsahuje kontaktné údaje, webovú stránku a katalógy produktov spoločnosti.

### Email

Email je veľmi často využívaný kanál, čo sa týka využívania medzi pracovníkmi a zákazníkmi, ale aj komunikácie medzi pracovníkmi predajného miesta s pracovníkmi materskej spoločnosti v Nemecku. Prostredníctvom emailu sú prijímané dopyty od zákazníkov, zasielané ponuky, potvrdenia objednávok i faktúry. Emailom sú zasielané základné informácie potencionálnym zákazníkom spolu s odkazy na webovú stránku spoločnosti a katalógmi produktov.

### Fax

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia taktiež pre komunikáciu s materskou spoločnosťou Bikar Metalle GmbH so sídlom v nemeckom Bad Berleburgu využíva fax. Avšak využívanie tohto komunikačného nástroja je na značnom ústupe a nahrádzajú ho nové efektívnejšie komunikačné kanály.

### Porovnanie emailu a telefónneho kontaktu

Pre lepšie zistenie, či dochádza v praxi k častejšiemu využitiu telefónu pred emailom bolo vo vybranom období realizované sledovanie počtu telefonátov a počtu prijatých emailov od nových i existujúcich zákazníkov Bikar Metalle Slovakia.

Obdobie: 29.02.2016 – 04.03.2016

Čas: 10:00 – 14:00

Ciel': zistiť, ktorý z komunikačných kanálov je zákazníkmi spoločnosti viac využívaný

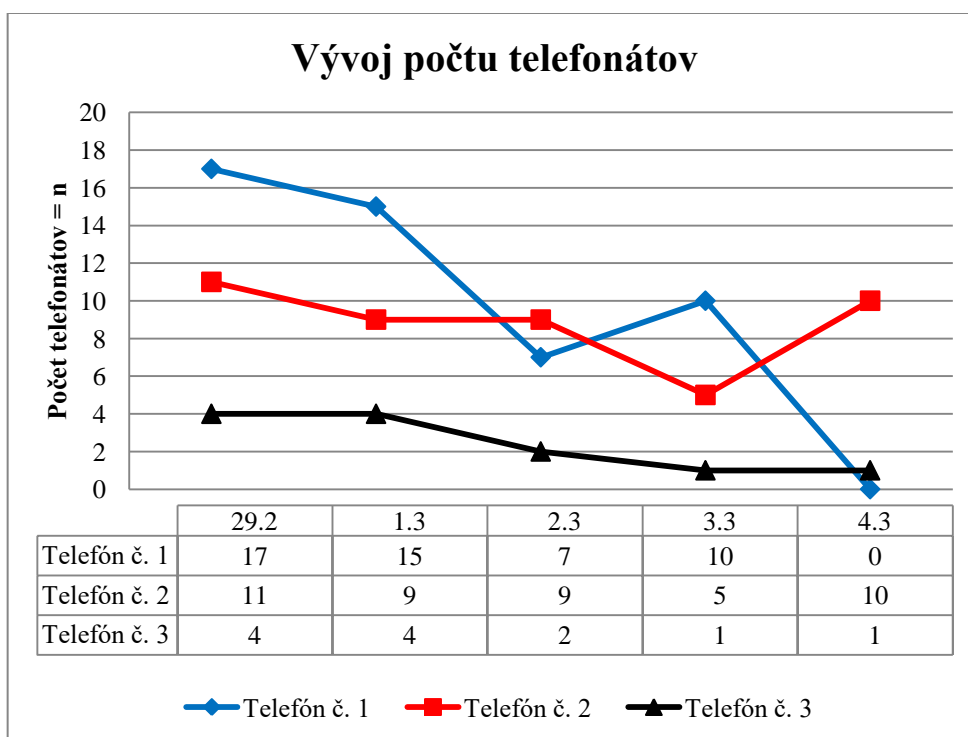
Nástroj: ručné zapisovanie

Email: e.kukosa@bikar.sk, k.beranova@bikar.sk, info@bikar.sk

Telefón: 42 46 33 155, 0911 299 398, 0902 299 352

K analýze boli využité 3 emailové adresy. Dve z týchto emailových adries patria pracovníkom spoločnosti Bikar Metalle Slovakia. Email info@bikar.sk taktiež využíva predajná jednotka a obsluhuje ho jeden z pracovníkov.

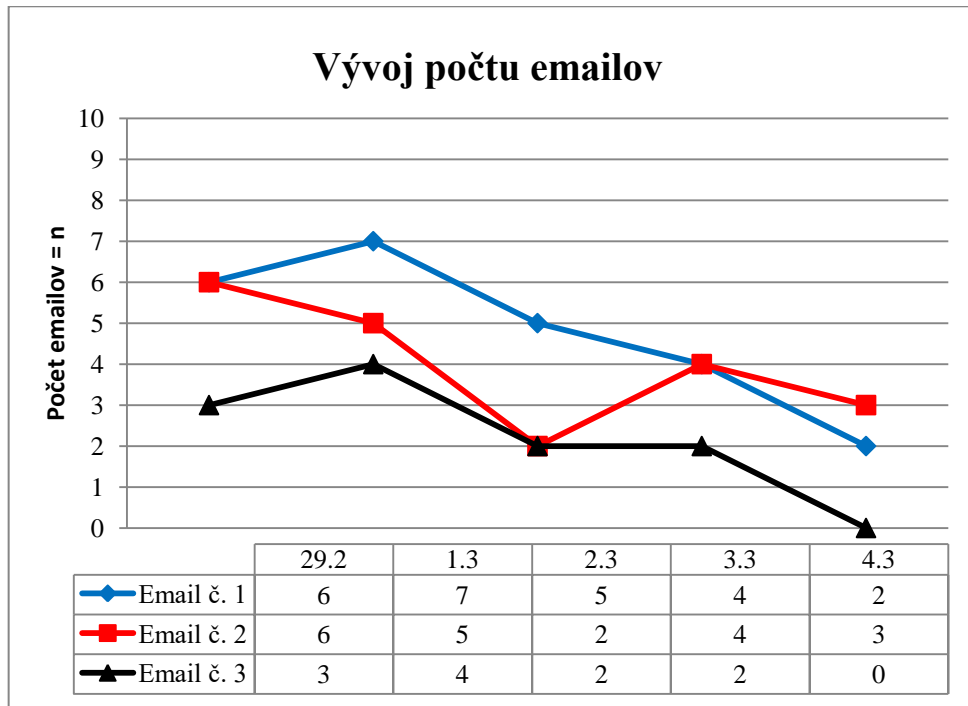
Taktiež boli sledované všetky dostupné telefónne čísla, dve telefónne čísla patria mobilným telefónom pracovníkov firmy, a číslo 42 46 33 155 je pevná linka, ktorá je obsluhovaná jedným zo zamestnancov.



*Graf 14 Vývoj počtu telefonátov (vlastné spracovanie)*

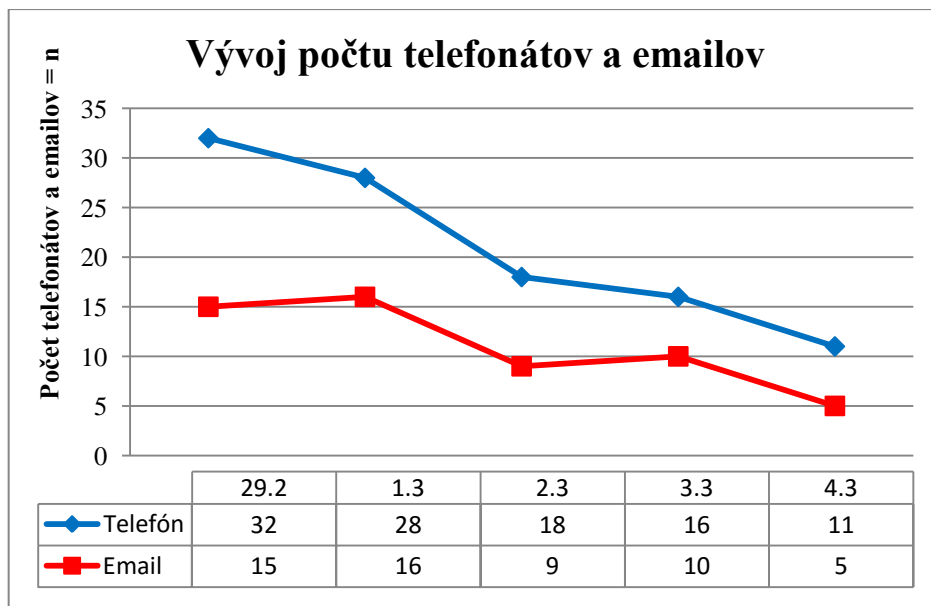
K analýze počtu telefonátov vo vybranom období (29.02.2016 – 04.03.2016) boli využité 3 telefónne čísla, pričom so všetkými z nich pracovníci Bikar Metalle Slovakia pracujú. Najčastejšie bol využívaný telefón konateľa spoločnosti. Menej bol využívaný telefón pracovníka spoločnosti, a najmenej bola využívaná pevná telefónna linka. A práve číslo na pevnú telefónnu linku je uvedené na úvodnej stránke webu spolu s kontaktným emailom. V začiatku týždňa sa celkový počet telefonátov vyšplhal na 32, pričom postupne sa počet

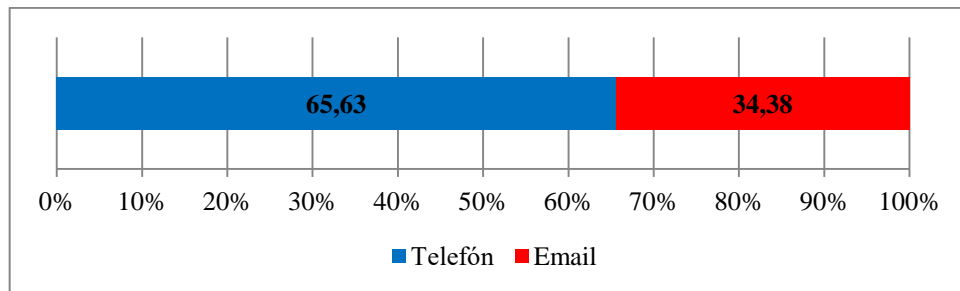
telefonátom znižoval. Dňa 04.03.2016 nie je evidovaný žiadny telefónny kontakt medzi konateľom spoločnosti a zákazníkom z dôvodu neprítomnosti konateľa v kancelárii.



Graf 15 Vývoj počtu emailov (vlastné spracovanie)

Z grafu vývoja počet emailov vo vybraných 5 dňoch je zrejmé, že najčastejšie je opäť využívaný email konateľa spoločnosti, a najmenej je využívaný email info@bikar.sk, ktorý je uvedený ako hlavný kontaktný údaj na webovej stránke spoločnosti. Najviac emailov bolo zaznamenaných v utorok 01.03.2016. Najnižší počet emailov bol zaznamenaný v piatok 04.03.2016.





Graf 16 Vývoj počtu telefonátov a emailov (vlastné spracovanie)

V prechádzajúcom grafe je zobrazené porovnanie dvoch komunikačných nástrojov (telefón a email), ktoré sú najčastejšie používané zákazníkmi pre komunikáciu so spoločnosťou. V priebehu 5 pracovných dní bolo zaznamenaných 105 telefonátov od klientov na 3 firemné čísla. Všetky tieto telefonáty sa týkali buď materiálu, kalkulácie, ceny materiálu, dodacích lehôt a iných dotazov spojených s činnosťou spoločnosti. Na druhej strane pracovníci firmy museli odpovedať na 55 emailov, ktoré boli obdržané na 3 firemné emailové adresy. V percentuálnom zobrazení je až na takmer 70 % využívaný telefónny kontakt a na približne 30 % emailový kontakt. Najväčší kontakt so zákazníkmi je realizovaný na začiatku týždňa, pričom postupom času počet emailov aj telefonátom klesá.

Najmenej využívaným emailom a telefónnym číslom sú práve tie, ktoré sú uvedené na webovej stránke spoločnosti hneď na welcome page. Pričom z týchto dvoch nástrojov je menej využívaný email. Telefónne hovory pracovníkov niekedy trvajú aj 5-10 minút, preto by sa mala spoločnosť zamerať na propagovanie viac emailových adries, ktorých vybavenie trvá kratšiu dobu, a tým dôjde k odľahčeniu zaťaženia pracovníkov spoločnosti.

## 8.5 Marketingová komunikácia spoločnosti

Každá predajná jednotka spoločnosti Bikar Metalle GmbH, teda aj Bikar Metalle Slovakia si zabezpečuje marketingovú komunikáciu vo vlastnej réžii. Všetky možné aktivity, ktoré sú vynaložené na získanie zákazníka a udržanie vzťahu so zákazníkom je na pleciach predajcov tejto predajnej jednotky. Obchodná pobočka na Slovensku nedisponuje žiadnym marketingovým pracovníkom, a to sa odráža aj na kvalite ich marketingovej aktivity. Za posledné roky došlo k výraznému nárastu dopytov a pracovníci Bikar Metalle Slovakia nestíhajú všetky aktivity zabezpečiť s požadovanou úrovňou. Ak dôjde k zisku nového zákazníka, nebolo to na základe marketingových aktivít predajne, ale na základe dlhodobého pátrania zákazníka po produktoch spoločnosti. Firma využíva len malé zrníčko z možností, ktoré ponúka moderná marketingová komunikácia.

### **Osobný predaj**

Každý pracovník Bikar Metalle Slovakia disponuje firemným automobilom, preto nie je problém, aby pracovníci osobne navštevovali jednotlivé firmy a oboznámili ich o produktoch firmy. Avšak problém nastáva vo vyťaženiach pracovníkov. Dvaja pracovníci nedokážu efektívne robiť všetky činnosti, ktoré sú od nich vyžadované. Od prijatia dopytu, k vyhotoveniu ponuky, neustálemu kontrolovaniu zásob na skladoch, vybavovanie špeditérov pre dodanie tovaru, zasielanie faktúr pre účtovne oddelenie v Nemecku, vybavovanie telefonátov a emailov.

Osobný predaj je realizovaný prostredníctvom návštev zákazníkov. Dochádza k časovému naplánovaniu pracovnej cesty, ktorou úlohou je navštíviť nielen už existujúcich zákazníkov, ale aj potencionálnych zákazníkov, ktorí o spoločnosti ešte nepočuli. Pred pracovnou cestou sa však pracovníci telefonicky alebo prostredníctvom emailu ohlásia u konkrétnej spoločnosti, aby táto spoločnosť bola pripravená na návštevu pracovníka Bikar Metalle Slovakia. K prezentácii firmy sa využívaní katalógy, darčkové predmety, vizitky či reklamné predmety. Pri osobnom predaji je dôležité najmä správne načasovanie cesty. V priemere pracovník spoločnosti navštívi denne 5-7 zákazníkov. Toto číslo však závisí od toho, v ktorom kraji sa nachádza, koľko potencionálnych zákazníkov tento kraj ponúka a ako ďaleko sú od seba vzdialení.

### **Reklama**

Predajná jednotka Bikar Metalle Slovakia využíva najmä internetovú reklamu. V minulosti bola využívaná webová stránka bikar.org, avšak v súčasnosti sa kladie väčší dôraz na novovytvorenú webovú stránku [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk), ktorá funguje od septembra 2015. Webová stránka pracuje ako eshop, avšak táto sekcia je momentálne nevyužívaná, najmä z dôvodu, že zákazník si nedokáže presne vybrať z uvedeného tovaru, a je potrebná slovná dohoda a spresnenie rozmerov, ceny, dopravy a iných ďalších zložiek nákupu tovaru. Zákazník má k dispozícii základné informácie o spoločnosti a kontaktné údaje (telefónne číslo, email) na oboch pracovníkov Bikar Metalle Slovakia.

Jedno z najdôležitejších políčok na webovej stránke je „rýchly dopyt“, ktoré zobrazuje koľko zákazníkov vďaka tomuto rýchlemu dopytu kontaktovalo predajnú jednotku. Keďže webová stránka funguje necelých 5 mesiacov nemožno očakávať vysoké číslo, avšak číslo s ktorým sa stretávame k 31.01.2016 je príliš nízke. Celkovo bolo prostredníctvom rýchleho dopytu zaslaných 11 dopytov pracovníkom spoločnosti.

### **Podpora predaja**

Z podpory predaja predajná jednotka využíva hneď niekoľko nástrojov. Bikar Metalle Slovakia využíva katalógy, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou každej návštevy zákazníka v jeho sídle. Využíva sa niekoľko druhov katalógov o výrobkoch. Katalógy sú v tlačenej forme, avšak zákazník ich môže nájsť aj na webových stránkach spoločnosti v elektronickej forme. V katalógov sa nachádza sekcia histórie spoločnosti, avšak katalóg je zameraný najmä na široký sortiment výrobkov v rôznych veľkostiach a prevedenia. Katalóg je veľmi dobre spracovaný, čo sa týka grafickej úpravy. Sú uverejnené fotografie z výroby a dopravy, takže zákazník si môže ľahšie predstaviť celý proces výroby materiálu, až po jeho dodanie k zákazníkovi. Hlavnou nevýhodou katalógov je fakt, že všetky katalógy sú k dispozícii len v nemeckom jazyku, čo môže byť limitujúce pre zákazníkov, ktorí nemecký jazyk neovládajú.

### **Vizitky**

Pracovníci Bikar Metalle Slovakia vlastnia tiež svoje vizitky, ktoré často využívajú najmä pri kontakte s potencionálnymi zákazníkmi. Taktiež ich sprevádzajú pri návštevách zákazníkov. Sú bielej farby s menom pracovníka, jeho pozíciou vo firme, kontaktnými údajmi na danú osobu a tiež kontaktné údaje na predajnú jednotku i materskú spoločnosť v Nemecku.

### **Reklamné predmety**

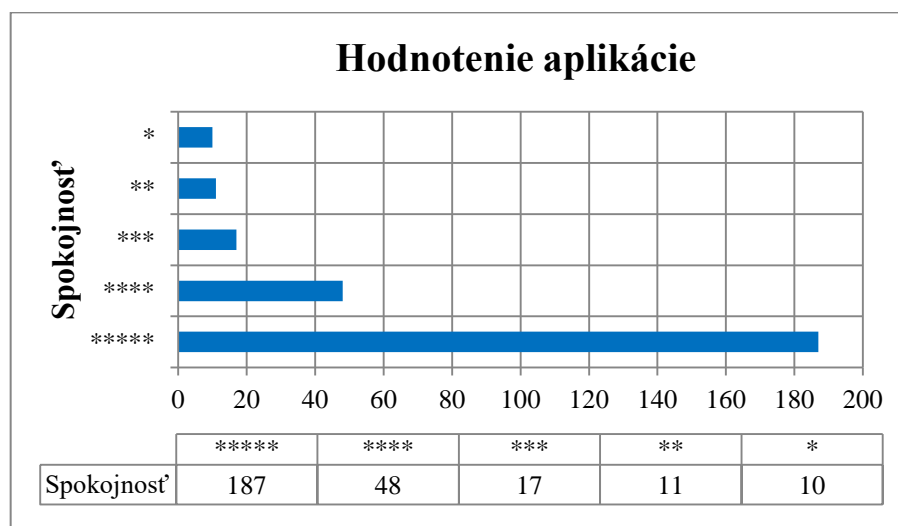
Všetky reklamné predmety sú určené pre stálych a potencionálnych zákazníkov. Predajné miesto Bikar Metalle Slovakia disponuje širokou škálou reklamných predmetov, ako napríklad perá, pravítka, záložkové zošity, veľké písacie bloky, čajové hrnčeky, kávové šálky, poháre na vína i sudy nemeckého piva.

### **Aplikácia Bikar Metalle**

Aplikácia bola zostavená podľa najlepšieho svedomia a vedomia tímu Bikar Metalle GmbH. Mnohí zákazníci vyjadrili túžbu pre vyhotovenie programu na výpočet hmotnosti materiálu. Výskum pre vyhotovenie tejto aplikácií bol veľmi náročný, avšak nakoniec vzišla z veľkého úsilia celého tímu aplikácia Bikar Metalle GmbH pre výpočet hmotnosti. Aplikácia je k dispozícii v 10 jazykoch, nemecky, anglicky, grécky, taliansky, poľsky, srbochorvátsky, slovensky, španielsky, česky a turecky. Aplikácia vznikla v roku 2015 a do dnešnej doby prešla jednou aktualizáciou. (BIKAR Metalle, ©2015)

Aplikácia ponúka nielen výpočet hmotnosti materiálu, ale aj možnosť kontaktu prostredníctvom Skype alebo prostredníctvom zaslania emailu priamo do materskej spoločnosti v Nemecku. Taktiež tu nájdeme políčku pre spätnú väzbu, vďaka ktorej môžu zákazníci vyjadriť ich celkovú spokojnosť s touto aplikáciou, ohodnotiť aplikáciu vlastnými slovami, prípadne ohlásiť chybu aplikácie alebo vyjadriť názor, čo chýba tejto aplikácii, a čo by bolo potrebné zlepšiť. Tiež obsahuje mapu a kontakty priamo do nemeckej centrály, ale i do všetkých predajných pobočiek po celom svete, teda aj na Slovensko. Obsahuje katalógy produktov, technické údaje, ktoré pre zákazníka môžu byť veľmi užitočné, zákazníci môžu nahliadnuť do noviniek o spoločnosti Bikar Metalle, noviniek o danej aplikácii alebo o nových pracovných ponukách. (BIKAR Metalle, © 2015)

Hodnotenie aplikácie využilo do súčasnosti 273 užívateľov, pričom aplikácia bola stiahnutá približne 10 000-krát.



*Graf 17 Hodnotenie aplikácie Bikar Metalle užívateľmi (vlastné spracovanie)*

Potešujúce je fakt, že až 187 užívateľov ohodnotilo aplikáciu 5\*, 48 užívateľov ohodnotilo aplikáciu 4\*. Tieto hodnotenia sú veľmi pozitívne pre spoločnosť. S 3\* ohodnotili aplikáciu 17 užívateľia, 11 užívateľov hodnotí aplikáciu 2\* a 10 hodnotí 1\*. Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia nemá informáciu o tom, koľko slovenských užívateľov využíva túto aplikáciu, a koľko hodnotení zaslali slovenskí zákazníci.

#### Recenzie užívateľov

„Veľký pomocník pri práci, chválím autora“. Arpád Varga



„Super aplikácia. Maximálna spokojnosť. Veľká pomoc pri práci. Odporúčam všetkým strojáróm“. Igor Černeš

„Odporúčam. Super vec pre kovovýrobu. Cena a hmotnosť materiálu je spočítaná po pár kliknutiach. Oceňujem, že aplikácia je v slovenčine“. Dušan Daňo

## 8.6 SWOT analýza

Zhotovená SWOT analýza vychádza zo všetkých analýz, ktoré boli zrealizované v diplomovej práci. Poukazuje na silné a slabé stránky firmy, a tiež identifikuje príležitosti a hroby, ktoré sa objavili na trhu.

### 8.6.1 Silné a slabé stránky

#### Silné stránky:

1. Certifikáty DIN EN ISO 14001 a 9001,
2. dobré meno spoločnosti,
3. vysoká úroveň výrobných technológií spoločnosti,
4. široké portfólio,
5. rýchlosť dodania materiálu,
6. vysokokvalifikovaní zamestnanci,
7. rýchla reakcia pracovníkov na dotazy zákazníkov,
8. kvalitná databáza zákazníkov,
9. perspektívna mobilná aplikácia.

#### Slabé stránky:

1. Vysoká vyťaženosť pracovníkov Bikar Metalle Slovakia,
2. nízka informovanosť zákazníkov o stave ich objednávky,
3. rýchlosť vybavenie dopytov,
4. komunikácia so zákazníkmi,
5. marketingová (ne)aktivita, nízka propagácia spoločnosti,
6. nedostatočná segmentácia,
7. neexistencia marketingového oddelenia, marketingového pracovníka.

### 8.6.2 Príležitosti a hrozby

Príležitosti:

1. Zvýšenie dopytu po materiály,
2. zisk zákazky z verejného obstarávania štátu,
3. zvyšovanie priemyselnej výroby na území SR,
4. udržanie dobrých vzťahov s prepravcami,
5. rast ekonomiky SR pre rok 2016, 2017,
6. zvýšenie informovanosti zákazníkov o stave ich objednávok
7. rozvoj nových technológií,
8. pokles mieri nezamestnanosti,
9. vytvorenie marketingového oddelenia
10. vytvorenie nových segmentačných skupín.

Hrozby:

1. Bankrot spolupracujúcich prepravcov materiálu,
2. zákaz voľného pohybu tovaru z dôvodu migračnej krízy,
3. príchod novej konkurencie na trh, odchod zákazníkov ku konkurenciám,
4. rast cien pohonných palív,
5. pokles dopytu po materiály,
6. ekonomická kríza,
7. neznalosť cudzích jazykov,
8. zmena vlády SR,
9. vyššie požiadavky na ekologickú výrobu a ochranu životného prostredia,
10. nízka miera uplatnenia absolventov.

### 8.6.3 Vyhodnotenie záverov zo SWOT analýzy

Medzi **silné stránky** spoločnosti, na ktoré poukázal dotazník spokojnosti je rýchlosť doručenia materiálu k zákazníkovi. Doručenie materiálu včas je v tejto sfére businessu veľmi dôležité. Spoločnosť má najširšiu ponuku na trhu v oblasti neželezných kovov, svojim zákazníkom ponúka široké portfólio. Ponúka taktiež možnosť vyhotoviť materiál na základe akýchkoľvek požiadaviek zákazníka, pretože firma disponuje tými najmodernejšími technológiami, ktoré sú možné v súčasnosti použiť. Jednou zo silných stránok spoločnosti sú taktiež vysokokvalifikovaní zamestnanci, ktorí sú odborníkmi v oblasti, v ktorej pôsobia. Ich rýchlosť reakcie na dotazy zákazníka je rýchla a odborná. Spoločnosť môže medzi svoje silné stránky zaradiť taktiež databázu zákazníkov, ktorá je vedená prostredníctvom systému UNIX. Výroba všetkých materiálov, ktoré Bikar Metalle Slovakia ponúka sú vyrába-

né s ohľadom na životné prostredie, a spoločnosť je tiež vlastníkom certifikátov DIN EN ISO 14001 a 9001. To, že spoločnosť sa hýbe dopredu a má moderný prístup dokladá aj vytvorenie mobilnej aplikácie Bikar Metalle. Všetky tieto silné stránky spoločnosti vytvárajú dobré meno pre Bikar Metalle Slovakia a istotu pre zákazníkov.

Medzi **slabé stránky** spoločnosti, ktoré vyplávajú z výsledkov analýz je najmä zanedbaná komunikácia so zákazníkmi a ich informovanie o stave objednávok. Pre zákazníka sú veľmi dôležité tieto informácie, a je potrebné, aby boli aj poskytované. Ďalšou slabou stránkou, ktorá následne vytvára iné slabé miesta spoločnosti je vysoká vyťaženosť pracovníkov Bikar Metalle Slovakia. Zamestnanci nestíhajú plniť svoje základné pracovné povinnosti, a s tým súvisí aj fakt, že nedokážu vybaviť všetky dopyty a následné objednávky v čo najkrajšom čase. Keďže Bikar Metalle Slovakia si zabezpečuje marketingovú aktivitu samostatne, neexistencia marketingového oddelenia alebo aspoň marketingového pracovníka vytvára ďalšiu slabú stránku pre predajné miesto. S tým opäť súvisia ďalšie nedostatky, ako je laxná segmentácia zákazníkov a nevyužívanie marketingových nástrojov na zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, napr: webovej stránky. [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk)

**Príležitosti**, ktoré trh ponúka Bikar Metalle Slovakia reprezentujú priaznivé predpoklady rastu ekonomiky Slovenskej republiky, pokles miery nezamestnanosti i rozvoj priemyselnej výroby na území SR. Pokiaľ dôjde k splneniu týchto predpokladov, vytvára sa ďalšia príležitosť, a to je zvýšenie dopytu po materiáloch na priemyselnú výrobu. Rozvoj nových technológií je pre spoločnosť príležitosťou, ktorá môže mať za následok znižovanie výrobných nákladov. Pre spoločnosť predstavuje príležitosť tiež možnosť zapojiť sa do súťaže verejného obstarávania štátu, a získať tak štátnu zákazku. V marketingovej komunikácii sa objavuje príležitosť zamestnať marketingového pracovníka ako absolventa vysokej školy, a získať tak príspevok od Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny.

**Hrozby** predstavujú pre firmu balíček ohrození, o ktorých by mala spoločnosť vedieť a spraviť všetko pre to, aby im dokázala predchádzať, vyhnúť sa im, alebo sa neprípraviť. Hrozbou pre firmu je napríklad ekonomická či migračná kríza, s ktorou musí v súčasnosti bojovať každá krajina. Ďalšou hrozbou môže byť zmena vlády, keďže na Slovensku prebehnú parlamentné voľby v marci 2016. Vyššia požiadavky na ekologickú výrobu, zníženie priemyselnej výroby na území SR či pokles dopytu po materiáloch, ktoré firma ponúka. Za ohrozenie sa považuje aj fakt, že môže dôjsť k zlyhaniu niektorého z prepravcov, ktorí dovážajú materiál z Nemecka na územie Slovenskej republiky, a to by mohlo mať fatálne následky pre firmu.

## 8.7 Hodnotové matice SWOT analýzy

Pri hodnotení silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb je porovnaná dôležitosť jednotlivých znakov navzájom. Škála porovnávania bola zvolená nasledovne: ak je dôležitejší než porovnávaný = 1, ak je menej dôležitejší než porovnávaný = 0, ak je váha znakov rovnako dôležitá = 0,5.

Silné stránky	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	Suma
Rýchlosť dodania materiálu	X	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0	1	4,5
Široké portfólio	0,5	X	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	5,5
Rýchla reakcia pracovníkov	1	0	X	0,5	0	0	0	0	1	2,5
Kvalifikovaní zamestnanci	0,5	0,5	0,5	X	1	0	0,5	0,5	1	4,5
Kvalitná databáza zákazníkov	0	0	1	0	X	0	0	0	1	2
Dobré meno spoločnosti	0	0,5	1	1	1	X	0,5	0,5	1	5,5
Výrobné technológie	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	X	0,5	1	5,5
Certifikáty	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	X	1	6
Mobilná aplikácia	0	0	0	0	0	0	0	0	X	0

Tab. 3 Váhy silných stránok (vlastné spracovanie)

Z uvedenej tabuľky jasne vyplýva, ktorým silným stránkam by sa Bikar Metalle Slovakia mala najviac venovať. Výsledky hodnotovej matice silných stránok poukazujú najviac na certifikáty spoločnosti. Rovnako tiež dáva do popredia dobré meno spoločnosti, vysoko kvalitné výrobné technológie a široké portfólio spoločnosti. Zanedbateľnou silnou stránkou je mobilná aplikácia, ktorá existuje len krátky čas a je na slovenskom trhu neznáma.

Slabé stránky	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	Suma
Komunikácia so zákazníkmi	X	0,5	0	1	0	1	1	3,5
Rýchlosť vybavenia dopytov	0,5	X	0,5	1	0	1	1	4
Nízka informovanosť zákazníkov	1	0,5	X	1	0,5	1	0,5	4,5
Marketingová neaktivita	0	0	0	X	0	1	0,5	1,5
Vysoká vyťaženosť pracovníkov	1	1	0,5	1	X	1	1	5,5
Nedostatočná segmentácia	0	0	0	0	0	X	1	1
Neexistencia marketingového oddelenia	0	0	0,5	0,5	0	0	X	1

Tab. 4 Váhy slabých stránok (vlastné spracovanie)

Z matice slabých stránok vyplýva, že spoločnosť by mala zlepšiť vysokú vyťaženosť pracovníkov, taktiež by sa mala zamerať na nízku informovanosť zákazníkov o priebehu ich objednávok. Vysoko hodnotenou slabou stránkou je aj rýchlosť vybavenia dopytov. Nízke hodnotenie má nedostatočná segmentácia a neexistencia marketingového oddelenia.

Príležitosti	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Suma
Rast ekonomiky SR	X	1	0	0,5	0	1	0,5	0	0,5	0,5	4
Pokles nezamestnanosti	0	X	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	2
Zvýšenie dopytu po materiály	1	1	X	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	7,5
Zvýšenie priemyselnej výroby	0,5	1	0,5	X	1	1	0,5	0,5	1	1	7
Zvýšenie informovanosti	1	1	0	0	X	0,5	0	0,5	0,5	0,5	4
Rozvoj nových technológií	0	0,5	0	0	0,5	X	0	0,5	1	1	3,5
Verejné obstarávanie	0,5	1	0,5	0,5	1	1	X	1	1	1	7,5
Udržanie vzťahov s prepravcami	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	X	1	1	6
Vytvorenie MAR oddelenia	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	X	0,5	2
Vytvorenie novej segmentácie	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0,5	X	2

Tab. 5 Váhy príležitostí (vlastné spracovanie)

Z tabuľky váh príležitostí je zrejmé, že najväčšou príležitosťou, ktorá sa na trhu môže pre spoločnosť objaviť je získanie zákazky vo verejnom obstarávaní, a zvýšenie dopytu po materiáloch, ktoré Bikar Metalle Slovakia predáva. Nemenej dôležité príležitosti sú aj zvýšenie priemyselnej výroby na území SR a udržanie dobrých vzťahov s prepravcami materiálu. Naopak za menej hodnotené príležitosti sú zaradené nové vytvorenie segmentačných kritérií a vytvorenie marketingového oddelenia. Avšak ani tieto príležitosti nie sú zanedbateľné, keďže ich hodnota nedosahuje hodnotu 0.

Hrozby	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	Suma
Pokles dopytu po materiály	X	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	5
Nízka miera uplatnenia absolventov	0	X	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0	1,5
Neznalosť cudzích jazykov	0	0,5	X	0	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	2,5
Príchod novej konkurencie	0,5	1	1	X	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	6,5
Bankrot prepravcov	1	1	1	0,5	X	0,5	1	0,5	1	1	7,5
Zákaz voľného pohybu tovaru	0,5	1	1	0,5	0,5	X	1	1	1	1	7,5
Zmena vlády SR	1	0,5	0,5	0	0	0	X	0	0	0,5	2,5
Ekonomická kríza	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	X	0	0,5	4
Rast cien pohonných palív	0,5	1	0,5	0,5	0	0	1	1	X	1	5,5
Vyššie požiadavky na výrobu	0	1	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	X	2,5

Tab. 6 Váhy hrozieb (vlastné spracovanie)

Za najväčšiu hrozbu možno považovať podľa stanovených váh uvedených v predchádzajúcej tabuľke bankrot prepravcov i zákaz voľného pohybu tovaru v rámci EÚ. Ďalšou závažnou hrozbou je príchod novej konkurencie na trhu a odchod zákazníkov k tejto konkurencii, a rast cien pohonných palív. Menšie riziká predstavuje nízka miera uplatnenia absolventov a neznalosť cudzieho jazyka potenciálnymi zamestnancami spoločnosti. Opäť ani jedna z hrozieb nie je zanedbateľná tak ako pri príležitostiach.

## 9 ZHRNUTIE ANALYTICKEJ ČASTI

V úvode analytickej časti diplomovej práce je predstavenie spoločnosti Bikar Metalle Slovakia, ktoré pozostáva zo základných informácií, portfólia spoločnosti a organizačnej štruktúry.

Nasledujúca časť je venovaná analýzam, ktoré sa zamerali na zistenie aktuálnej situácie v spoločnosti. Prvou analýzou je PESTE analýza, ktorá zhodnotila makroprostredie spoločnosti, ktoré na činnosť spoločnosti vplyva. Ide o politické, ekonomické, sociálne, technologické a environmentálne vplyvy. Tieto vplyvy poukázali na hrozby, ktoré môžu firmu ohroziť, ale tiež na príležitosti, ktoré by spoločnosť mala využiť. Výsledkom sú pozitívne fakty ako stabilita vlády SR, zvyšovanie sociálnej úrovne občanov SR, pozitívna predikcia vývoja HDP a nezamestnanosti SR, zvyšovanie minimálnej mzdy, znalosť občanov cudzích jazykov či vysoké výdaje na vývoj a výskum. Naopak poukázala na odchod mladých ľudí do zahraničia či neustále zvyšujúce sa znečistenie životného prostredia, a zvyšujúce sa požiadavky na ekologickú výrobu.

Druhou analýzou je analýza spokojnosti zákazníkov, ktorá bola realizovaná prostredníctvom dotazníkového šetrenie. Návratnosť dotazníka bola 66,13 %. Dotazník obsahoval 12 otázok a venoval sa spokojnosti zákazníkov s oblasťami marketingovej komunikácie, odbornej spôsobilosti pracovníkov a iných. Každá otázka bola vyhodnotená, a výsledky boli interpretované prostredníctvom grafov. Z dotazníka bolo zistené, že existujú oblasti, na ktoré by mala spoločnosť upriamiť svoju pozornosť, pretože spokojnosť zákazníkov nie je na požadovanej úrovni. Jedná sa najmä o informovaní zákazníkov o priebehu objednávky, rýchlosť reakcie pracovníkov na dotazy zákazníkov, nedostatočné využívanie webovej stránky či nízky počet návštev v sídle zákazníkov.

Ďalšia analýza je zameraná na analýzu súčasného stavu CRM v spoločnosti, ktorá je venovaná štruktúre zákazníkov, segmentácií zákazníkov, databáze zákazníkov, komunikačným kanálom a marketingovej komunikácií. Z analýzy bolo zistené, že štruktúra zákazníkov Bikar Metalle Slovakia sa za posledné roky výrazne zmenila, a až 80 % zákazníkov tvoria maloobchodníci alebo živnostníci a ostatných 20 % tvoria veľkoobchodníci, pričom tesne po vstupe spoločnosti na slovenský trh boli tieto čísla protiahlé. K segmentácií zákazníkov pobočka využíva len 2 kritéria, a to obratovosť zákazníka a geografické umiestnenie. Spoločnosť taktiež disponuje kvalitnou databázou zákazníkov, ktorá obsahuje všetky potrebné informácie o zákazníkov, avšak nevýhodou databázy je fakt, že neexistujú zoznamy

zákazníkov, ktoré by bolo možné využiť v praxi. Medzi základné komunikačné kanále, ktoré sú spoločnosť využíva pre komunikáciu so zákazníkmi patrí internet, telefón, email a fax. Najčastejšie využívaním kanálom podľa výsledkov dotazníkového šetrenia a analýzy týchto komunikačných kanálov je telefón. Z analýza marketingovej komunikácie je zrejmé, že spoločnosť nevyužíva potenciál, ktorý v súčasnosti marketingová komunikácia pre firmy poskytuje. Bikar Metalle Slovakia využíva osobný predaj, ktorý je realizovaný ako návštevy zákazníkov, internetovú reklamu, kde sa pozornosť upriamuje najmä na novovytvorenú webovú stránku, ktorá je funkčná od septembra 2015. Ďalšími marketingovými nástrojmi sú reklamné predmety, vizitky a katalógy. V súčasnosti spoločnosť taktiež disponuje aplikáciou Bikar Metalle, ktorá slúži najmä na výpočet hmotnosti materiálu, avšak zákazník v nej nájde aj katalóg produktov, kontaktné informácie a novinky o spoločnosti. Aplikácia bola vyhotovená na základe požiadaviek zákazníkov a jej hodnotenie je v súčasnej dobe veľmi pozitívne.

Záverečnou analýzou je SWOT analýza, ktorá ponúka prehľad všetkých silných a slabých stránok Bikar Metalle Slovakia, ktoré boli zistené v predchádzajúcich analýzách. Súčasťou SWOT analýzy je aj výpis príležitostí a hrozieb, ktoré sa objavili na trhu, a spoločnosť by ich mala v prípade príležitostí využiť, a naopak predchádzať v prípade hrozieb. V závere analýzy je vyhodnotenie silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb z pohľadu hodnotovej matice. Za jednu z najsilnejších stránok spoločnosti sú považované certifikáty, na ktoré je spoločnosť veľmi hrdá. Zo slabých stránok je tou najzávažnejšou vysoká vyťaženosť pracovníkov spoločnosti. Z oblasti príležitosti sa pre firmu na trhu objavuje najmä šanca pre zvýšenie dopytu po materiály a získanie verejnej zákazky. Medzi hrozby, ktoré by mohli najviac ovplyvniť chod spoločnosti patrí zákaz voľného pohybu tovaru a bankrot prepravcov materiálu.

## 10 PROJEKTOVÁ ČASŤ

Projektová časť diplomovej práce je zameraná na využitie prvkov CRM systému k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia. Taktiež je venovaná zdokonaleniu už existujúcich prvkov, ktoré spoločnosť využíva k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov. Na základe analytickej časti je vypracovaná projektová časť, v ktorej sú definované ciele projektu, kritéria projektu, navrhované nástroje pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov, časová, nákladová a riziková analýza.

Nedostatky, ktoré vyplývajú z analytickej časti diplomovej práce:

- Nedostatočná segmentácia zákazníkov,
- neexistencia spôsobu, aktivity pre sledovanie spokojnosti zákazníkov,
- nedostatočné personálne zabezpečenie kontroly spokojnosti zákazníkov,
- neefektívne využitie komunikačných nástrojov,
- nedostatočné využitie webovej stránky spoločnosti.

### 10.1 Cieľ projektu

Podklady pre stanovenie cieľov projektu boli definované v analytickej časti, ktoré upozornili na nedostatky, s ktorými sa spoločnosť potýka. Ciele sú rozdelené na primárne ciele a na podporné ciele.

Primárny cieľ:

- Zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia s využitím CRM prvkov.

Podporné ciele:

- Stanoviť nové segmentačné kritéria a klasifikačné skupiny zákazníkov,
- zavedenie pravidelného sledovania spokojnosti zákazníkov,
- personálne zabezpečenie pre komunikáciu so zákazníkmi a mapovanie ich spokojnosti
- zlepšenie komunikácie so zákazníkom.

### 10.2 Základné kritéria projektu

- Časové usporiadanie jednotlivých krokov projektu.
- Dodržanie stanoveného rozpočtu 5 500 €.
- Reálne vymedzenie rizík, ktoré môžu ovplyvniť priebeh alebo výsledok projektu.



## 10.3 Navrhované nástroje zlepšenia

### 10.3.1 Segmentačné kritéria

Ako bolo zistené v analytickej časti diplomovej práce Bikar Metalle Slovakia svojich zákazníkov segmentuje do skupín podľa výšky ich ročného obratu na skupinu A, B a C a podľa geografického rozmiestnenie v rámci Slovenskej republiky.

Pre každú spoločnosť je dôležité si uvedomiť hodnotu zákazníka pre firmu, nie vždy platí, že ak zákazník vytvára najväčší obrat vo firme, je pre danú firmu aj tým najhodnotnejším zákazníkom. Preto je vhodné stanoviť kritéria na základe, ktorých bude vyhodnotená hodnota zákazníka pre Bikar Metalle Slovakia. Pre kvalifikáciu zákazníkov firmy boli vybraté 4 kritéria. Pre každé kritérium je stanovená bodová škála od 1 do 3.

#### Kritérium č. 1 – Frekvencia nákupu materiálu, váha = 30%

Pre spoločnosť Bikar Metalle Slovakia je hodnotnejší ten zákazník, ktorý často opakuje svoje nákupy. Frekvencia nákupov závisí od druhu výrobkov, ktoré sú vyrábané z dodávateľského materiálu, a tiež na základe objemu, ktorý zákazník objednáva. Pokiaľ zákazník dokáže uskladniť materiál, je zrejme, že k častému nákupu materiálu nebude dochádzať, naopak zákazník, ktorý nakupuje materiál priamo do výroby ho môže požadovať častejšie.

Bodová škála	1	2	3
Frekvencia nákupov materiálu zákazníka	raz za 1 rok	štvrt'ročne	mesačne

*Tab. 7 Bodová škála – frekvencia nákupov (vlastné spracovanie)*

#### Kritérium č. 2 – Veľkosť zákazníka podľa počtu zamestnancov, váha = 30%

Kritérium veľkosti zákazníka spočíva v rozdelení zákazníkov na malé podniky, stredné podniky a veľké podniky, ktoré sú rozdelené na základe počtu zamestnancov. Atraktívnejší pre Bikar Metalle Slovakia je samozrejme spoločnosť, ktorá je veľká, resp. má väčší počet zamestnancov. Veľké výrobné firmy často nakupujú viac materiálu do výroby než malé firmy, čo je logické.

Bodová škála	1	2	3
Veľkosť zákazníka podľa počtu zamestnancov	0 - 24	25 - 100	100 a viac

*Tab. 8 Bodová škála – veľkosť zákazníka (vlastné spracovanie)*

Kritérium č. 3 – Solventnosť zákazníka, váha = 20 %

Pre predajné miesto Bikar Metalle Slovakia je jedným z kľúčových kritérií solventnosť zákazníka, teda jeho schopnosť splatiť svoje pohľadávky včas, a v požadovanej výške. Keďže ide o B2B prostredie, kde hodnota nákupu materiálu je často vyčíslená v tisícoch €, je dôležité sledovať schopnosť zákazníka platiť. Pokiaľ spoločnosť vidí, že dochádza k opakovanému nesplneniu platobných povinností, atraktivita zákazníka klesá.

Bodová škála	1	2	3
Solventnosť zákazníka	zlá	priemerná	dobrá

Tab. 9 Bodová škála – solventnosť zákazníka (vlastné spracovanie)

Kritérium č. 4 – Odchod zákazníka ku konkurenciám, váha = 20%

Posledné kritérium poukazuje na dôležitosť udržania zákazníka. Odchod zákazníka ku konkurenciám môže mať pre spoločnosť rôznu úroveň následkov. Pokiaľ dôjde k odchodu významného zákazníka môže to pre firmu predstavovať veľkú komplikáciu, preto je potrebné venovať pozornosť každému zákazníkovi a starať sa o jeho spokojnosť.

Bodová škála	1	2	3
Dôsledky odchodu zákazníka ku konkurenciám	malé	mierne	veľké

Tab. 10 Bodová škála – odchod ku konkurenciám (vlastné spracovanie)

**Klasifikačný vzorec**

$$KHZ = K1*v1 + K2*v2 + K3*v3 + K4*v4$$

K = kritérium      v = váha

Bodová škála pre 4 vybrané kritéria bola stanovená na 1 až 3 body. Z toho vyplýva, že maximálny počet bodov je 3, a minimálny počet je 1 bod. Na základe klasifikačných hodnôt, ktoré boli vypočítané prostredníctvom klasifikačného vzorca je stanovený rozsah jednotlivých klasifikačných skupín.

**Klasifikačné skupiny**

Na základe výpočtov boli stanovené 3 základné skupiny zákazníkov. Navyše bola stanovená skupina zákazníkov, ktorí sú pre firmu potencionálnymi zákazníkmi. V nasledujúcej tabuľke je krátka charakteristika jednotlivých skupín zákazníkov.

Klasifikačná skupina	Rozsah	Charakteristika skupiny
A	3,0 - 2,2	V tejto skupine zákazníkov sa nachádzajú zákazníci, ktorých nákupy sú relatívne časté, nielen raz za rok. Skupinu predstavujú tiež spoločnosti, ktoré sú z hľadiska počtu zamestnancov zaradované medzi veľké firmy a solventnosť takýchto firiem je na vysokej úrovni. Pokiaľ by došlo k strate takéhoto zákazníka na základe odchodu ku konkurencii, malo by to zásadný vplyv na Bikar Metalle Slovakia v negatívnom slova zmysle.
B	2,1 - 1,7	Skupinu B predstavujú zákazníci, ktorí nakupujú od Bikar Metalle Slovakia častejšie ako skupina C, avšak frekvencia nákupov nie je taká častá ako u skupiny A. Predstavitelia B skupiny sú zaradení na základe počtu zamestnancov do stredne veľkých podnikov. Solventnosť B zákazníkov je relatívne na dobrej úrovni, dochádza k splneniu ich pohľadávok, avšak vyskytujú sa aj prípady, kedy musí byť zaslaná upomienka o nezaplatení. Pokiaľ by takýto zákazník prestal nakupovať materiál od Bikar Metalle Slovakia, znamenalo by to problémy avšak nie existenčné problémy.
C	1,6 - 1,0	Skupina C je skupina malých podnikateľov, ktorí nakupujú materiál výnimočne. Zákazníci pôsobia v oblasti drobnej výroby a solventnosť zákazníkov môže byť zlá. Odchod takéhoto zákazníka nemá zásadný vplyv na Bikar Metalle Slovakia.
D	0	Noví alebo potencionálni zákazníci

Tab. 11 Klasifikačné skupiny (vlastné spracovanie)

Navrhnuté rozdelenie zákazníkov do klasifikačných skupín môže byť pre spoločnosť Bikar Metalle Slovakia len prínosné. Bude schopná si uvedomiť hodnotu jednotlivých zákazníkov. Rozdelenie zákazníkov bude mať na starosti marketingový pracovník, ktorý je taktiež súčasťou navrhovaných riešení pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov s využitím CRM prvkov. Údaje, ktoré budú potrebné pre zaradenie zákazníkov do bodovej škály u jednotlivých kritérií budú možné získať z dostupnej databázy spoločnosti, kde sú všetky informácie uvedené.

### Návrh komunikácie s klasifikačné skupinami

Z predchádzajúcej navrhovanej segmentácie vznikli 3 základné klasifikačné skupiny A, B a C a skupina D, ktorú reprezentujú potencionálny a noví zákazníci spoločnosti. Všetky skupiny sa od seba odlišujú určitými znakmi či potrebami, preto je nutné, aby boli vytvorené aj odlišné prístupy komunikácie, ktoré budú aplikované na jednotlivé segmentačné skupiny. V priebehu času môže spoločnosť navrhnuté prístupy meniť podľa vlastného uváženia alebo v prípade zmeny potrieb zákazníkov prispôbiť komunikáciu s nimi.

#### Skupina A

Skupinu A predstavujú zákazníci, ktorí sú pre spoločnosť najhodnotnejší, preto na navrhované komunikačné aktivity je kladený najväčší dôraz. Odchod zákazníka ku konkurencií by pre Bikar Metalle Slovakia mohol mať výrazne negatívne následky.

- Prednostné spracovanie dopytu a vyhotovenie kalkulácie do 1 hodiny od prijatia dopytu pracovníkom spoločnosti.
- Pravidelné informovanie o stave objednaného tovaru, kde sa tovar nachádza, kedy bude dodaný (presný deň a čas).
- Ponuka možnosti vyloženia materiálu aj v sobotu alebo nedeľu.
- Zľavy z ceny materiálu, prepravného a balného.
- Sledovanie frekvencie nákupov marketingovým pracovníkom spoločnosti.
- Prednostné vybavenie reklamácií. Okamžite po obdržaní reklamácie.
- Poskytnutie vzoriek materiálu obchodným zástupcom pri návšteve zákazníka.
- Možnosť upravenia platobných podmienok (dĺžka splatnosti faktúr).
- Zisťovanie celkovej spokojnosti zákazníka minimálne 2krát za rok a spokojnosti po dodaní materiálu minimálne raz za 1 rok.
- Pravidelné návštevy zákazníka obchodným zástupcom minimálne 3krát za rok.
- Pravidelné zasielanie reklamných predmetov a katalógov minimálne 3krát za rok.
- Poskytovanie odborných rád pracovníkmi Bikar Metalle Slovakia na vyžiadanie zákazníka.
- Pozvanie zákazníka na medzinárodný strojársky veľtrh do Nemecka.
- Ponuka zákazníkov s možnosťou navštíviť sídlo spoločnosti v Bad Berleburgu a ukázať technologické postupy pri výrobe materiálu.
- Pozvanie zákazníka na akcie organizované spoločnosťou a prednostná rezervácia miest. V prípade konania firemných dní, firemného večierka či športových dní.

Skupina B

- Spracovanie dopytu a vyhotovenie kalkulácie do jedného dňa odo dňa doručenia dopytu zákazníkom.
- Informovanie zákazníka o dátume doručenia materiálu.
- Zisťovanie celkovej spokojnosti zákazníka a spokojnosti s dodaním materiálu minimálne raz za rok.
- Návštevy obchodného zástupcu v sídle spoločnosti zákazníka minimálne 1krát za rok.
- Zasielanie katalógov, newsletter a noviniek prostredníctvom emailu.
- Zasielanie darčkových predmetov prostredníctvom pošty alebo obchodného zástupcu.
- Pozvanie na strojársky veľtrh do Nitry alebo Brna.
- Vybavenie reklamácie do 7 dní odo dňa doručenie reklamácie.
- Poskytovanie odborných rád zamestnancami Bikar Metalle Slovakia na vyžiadanie zákazníka.
- Zľava pri pravidelnom objednaní materiálu s podmienkou minimálneho ročného obratu zákazníka.
- Pozvanie zákazníka na akcie organizované spoločnosťou. V prípade konania firemných dní, firemného večierka, športových dní.

Skupina C

- Spracovanie dopytov a vytvorenie kalkulácie materiálu do 2 dní odo dňa doručenia dopytu od zákazníka.
- Návšteva obchodného zástupcu v sídle zákazník raz za 1 rok.
- Zasielanie katalógov, newsletter a noviniek prostredníctvom emailu.
- Sledovanie frekvencie nákupov zákazníka.
- Sledovanie spokojnosti zákazníka prostredníctvom dotazníkového šetrenia alebo telefonického dotazovania.
- Pozvanie zákazníka na akcie organizované spoločnosťou. V prípade konania firemných dní, firemného večierka, športových dní.
- Poskytovanie odborných rád pracovníkov Bikar Metalle na vyžiadanie zákazníka.

### Skupina D

Skupina D je reprezentovaná novými a potencionálnymi zákazníkmi. Ide o zákazníkov, ktorí spĺňajú všetky predpoklady, aby sa stali plnohodnotnými klientmi spoločnosti Bikar Metalle Slovakia a boli zaradení do jednej z klasifikačných skupín. Pre vytvorenie vzťahu so zákazníkmi sú navrhované najmä nasledujúce komunikačné aktivity.

- Kontaktovanie zákazníka prostredníctvom emailu alebo telefónu.
- Návštevy obchodným zástupcom v sídle zákazníka.
- Zistenie základných informácií o zákazníkovi.
- Zistenie požiadaviek a potrieb zákazníka.
- Zaevidovanie informácií o zákazníkovi do systému UNIX.
- Zasielanie emailov s odkazmi na webovú stránku spoločnosti, katalógmi spoločnosti a kontaktnými údajmi (email a telefón) na pracovníkov spoločnosti.
- Zaslanie darčkových, reklamných predmetov a katalógov.
- Zistenie dôvodu, prečo sa spoločnosť nestala zákazníkom Bikar Metalle Slovakia.
- Zistenie celkovej spokojnosti zákazníka.
- Zodpovedanie všetkých dotaz od zákazníka.

### **10.3.2 Komunikačné aktivity**

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia nevyužíva širokú paletu príležitostí, ktoré ponúkajú nástroje marketingovej komunikácie. V súčasnosti čo nie je na internete, ako by ani neexistovalo, a aj to je dôvod, prečo by mala spoločnosť zamerať svoju pozornosť na zdokonaľovanie jej činnosti na webovej stránke [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk).

#### Webová stránka

Hlavnou webovou stránkou pre Bikar Metalle Slovakia je [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk). Webová stránka je funkčná od septembra 2015, takže ide o relatívne „mladý“ marketingový nástroj, ktorý začala spoločnosť využívať, čo sa potvrdilo aj v dotazníkovom šetrení. Zákazník, ktorý navštívi webovú stránku má možnosť zobrazenia všetkých materiálov (hliník, meď, mosadz, bronz, technické plasty), ktoré spoločnosť na trhu ponúka. Taktiež tu nájde kontaktné údaje na pracovníkov predajného miesta a niečo z histórie spoločnosti. Súčasťou webovej stránky je aj sekcia ponuka práce.

Webová stránka funguje aj ako eshop. Zákazník si môže vytvoriť na webovej stránke dopyt, ktorý bude odoslaný priamo pracovníkom Bikar Metalle Slovakia, ktorí ho následne

spracujú a odošlú hotovú kalkuláciu zákazníkovi. Taktiež obsahuje sekciu rýchly dopyt, kde nie je potrebné vyberať položky do nákupného košíka, ale je možné priamo napísať, čo zákazník dopytuje. Graficky je webová stránka na vysokej úrovni i usporiadanie jednotlivých sekcií je logické, problémom pre niektorých zákazníkov môžu byť preplnené sekcie materiálu, kde je každý materiál rozdelený podľa rôznych charakteristík, ako je typ materiálu, veľkosť, tvar či rozmery materiálu. Avšak v tejto podnikateľskej oblasti sú tieto charakteristiky pre zákazníkov veľmi dôležité.

Z doposiaľ evidovaných štatistík je zrejmé, že kvalitne spracovaná webová stránka je zákazníkmi veľmi málo navštevovaná. Až 53 zákazníkov z celkového počtu 82 vyplnených dotazníkov sa nevedeli vyjadriť k otázke ohľadne webovej stránky. A tak je pravdepodobné, že to bolo spôsobené ich neznalosťou, že webová stránka/eshop existuje. Od septembra 2015 do januára 2016 bolo zaznamenaných 11 dopytov prostredníctvom webovej stránky. Počet dopytov spoločnosť považuje za veľmi nízke vzhľadom k investovaniu finančným prostriedkov, ktoré vynaložila pre vybudovanie webovej stránky.

Preto je vhodné, aby firma zabezpečila podporu webovej stránky a docielila zvýšenie návštevnosti webovej stránky.

#### Optimalizácia kľúčových slov

Spoločnosť by sa mala na svojej webovej stránke [www.nezeleznekovy.sk](http://www.nezeleznekovy.sk) zamerať na kľúčové slová, ktoré sú charakteristické pre Bikar Metalle Slovakia. Ide o formu zvýšenie návštevnosti webovej stránky, ktorá nepotrebuje žiadne financie, len investovanie času pre spracovanie podkladov, textov a obrázkov, ktoré sa nachádzajú na webovej stránke. Je potrebné rozšíriť množstvo textov, ktoré sa nachádzajú na webe a zakomponovať kľúčové slová do jednotlivých podnázvov webu. Celý proces optimalizácie kľúčových slov by bolo v náplni práce marketingového pracovníka, ktorý je taktiež súčasťou navrhovaných aktivít pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia.

Návrh hlavných kľúčových slov: kovovýroba, neželezný materiál, hliník, meď, mosadz, bronz, technické plasty, priemyselná výroba

#### Sekcia často kladené otázky a odpovede

Pre odľahčenie vyťaženia pracovníkov Bikar Metalle Slovakia je vhodné vytvoriť na webovej stránke sekciu pre často kladené otázky s odpoveďami. V tejto sekcií zákazník nájde najčastejšie otázky, ktoré zamestnanci zodpovedajú pri kontakte so zákazníkmi.

### 1. Aký materiál ponúkate?

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia vo svojom portfólií ponúka zákazníčkovi hliník, meď, mosadz, bronz a technické plasty. Všetky materiály sú dostupné v rôznych veľkostiach, rozmeroch a váhach. Jednotlivé parametre materiálu sú upresňované každému zákazníkovi podľa vopred špecifikovaných požiadaviek.

### 2. Ako je vypočítaná cena materiálu?

Cena materiálu vypočítava pracovník Bikar Metalle Slovakia v softvéri UNIX, kde využíva kalkulačný vzorec pre výpočet ceny. Zamestnanec pracuje s ceny, ktoré sú ovplyvnené burzou neželených kovov. Cena materiálu závisí taktiež od množstva, resp. hmotnosti materiálu a od rozmerov, ktoré sú požadované.

### 3. Odkiaľ je materiál dovážaný?

Bikar Metalle Slovakia je pobočkou materskej spoločnosti sídliacej v Nemecku. Na území Slovenskej republiky sa sklady nenachádzajú. Bikar Metalle GmbH disponuje 2 skladmi materiálu. Jeden je umiestnený v Korbussene, kde zároveň prebieha aj výroba niektorých druhov materiálu, a druhý sa nachádza v centrálnom sídle spoločnosti v Bad Berleburgu.

### 4. Kedy bude nakúpený materiál dodaný?

Dodanie materiálu závisí od druhu materiálu, dostupnosti materiálu na skladoch, veľkosti a rozmeroch. Pokiaľ sa materiál na skladoch nachádza k jeho vyskladneniu dochádza ešte v deň objednávky a doručenie firma garantuje do 7 dní. Pokiaľ sa materiál na skladoch nenachádza dodanie materiálu sa predlžuje o čas na výrobu materiálu, ktorý závisí od charakteru materiálu, avšak zväčša je to 14 dní.

### 5. Koľko stojí dodanie materiálu na Slovensko?

Dodanie materiálu z Nemecka na územie Slovenskej republiky závisí opäť od hmotnosti a rozmerov materiálu. Je možné získať poštovné zadarmo, avšak štandardne sa pohybuje poštovné na úrovni 50 € a balné materiálu na úrovni 20 €.

### 6. Sú všetky ponúkané materiály dostupné na sklade?

Výroba materiálu v spoločnosti Bikar Metalle GmbH je neustála, nikdy sa nezastavuje. Jednou z priorit firmy je, aby boli všetky materiály vždy dostupné na skladoch, avšak na sklade vysokého dopytu sa môže niekedy stať, že zákazníčkovi žiadaný materiál sa na sklade nenachádza. Naskladnenie materiálu zväčša trvá od 7 – 14 dní, závisí od druhu materiálu.



### Aplikácia Bikar Metalle Slovakia

Spoločnosť Bikar Metalle GmbH disponuje aplikáciou na výpočet hmotnosti materiálu, ktorá je užívateľmi veľmi dobre hodnotená, avšak nie dostatočne využívaná. Aplikácia je dostupná v 10 rôznych jazykov, teda aj v slovenčine. Cieľom zaradenia odkazu na aplikáciu, ktorá by bola zverejnená na webovej stránke na viditeľnou mieste je, že by spoločnosť mohla znížiť vyťaženosť pracovníkov a vybavovanie telefonátov i emailov od zákazníkov. Časť odpovedí na ich otázky, by našli zákazníci aj v tejto aplikácii. Ikona pre aplikáciu by mala takú istú formu ako ju nájdeme v mobilných zariadeniach.

### Sekcia kontaktné údaje

Z analýzy komunikačných kanálov, telefónu a emailu, ktorá bola zrealizovaná v analytickej časti diplomovej práce vzišli výsledky, že najčastejšie sa využívajú telefóny pracovníkov spoločnosti a ich emaily. Avšak na úvodnej strane webovej stránky [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk) figurujú kontaktné údaje [info@bikar.sk](mailto:info@bikar.sk) a číslo na pevnú linku spoločnosti. Oba tieto komunikačné kanály sú len veľmi málo využívané. Taktiež je fakt, že vybavenie jedného telefonátu trvá podstatne dlhšie než vybavenie emailu.

Navrhujem odstránenie telefónneho čísla na webovej stránke z úvodnej strany a ponechanie len emailovej adresy, ktorú by spracoval navrhnutý marketingový pracovník. Ostatné kontaktné údaje by boli uvedené v sekcii „O nás“ v podsekcii „kontakty“. Pokiaľ by zákazníci začali viac využívať emailovú adresu [info@bikar.sk](mailto:info@bikar.sk) odľahčili by telefónne linky pracovníkov spoločnosti, ktorí by sa mohli efektívnejšie venovať vypracovaniu ponúk, kalkulácií a iných činnosti, ktoré vedú k spokojnosti zákazníka.

### **Prínosy**

- Rýchlejšia odpoveď na email než na telefón a ušetrenie času.
- Odľahčenie práce zamestnancov Bikar Metalle Slovakia.
- Zvýšenie spokojnosti zákazníka.
- Zvýšenie starostlivosti o zákazníka.
- Urýchlenie dodania materiálu zákazníkovi.

### **10.3.3 Personálne zabezpečenie**

V oblasti personálneho zabezpečenia, ktoré by malo sa venovať spokojnosti a kontaktu so zákazníkmi je firma Bikar Metalle Slovakia nedostatočne zabezpečená. Chýba pracovník, ktorý by sa venoval marketingovým aktivitám, ktoré by dopomohli k zvýšeniu spokojnosti

zákazníkov. Taktiež chýba pracovník, ktorý by sa venoval osobným stretnutiam s už existujúcimi, ale aj potencionálnymi zákazníkmi a zvyšoval ich spokojnosť.

### **10.3.3.1 Marketingový pracovník**

Ako bolo už v diplomovej práci uvedené pre Bikar Metalle Slovakia pracujú 2 zamestnanci. Ich hlavnou úlohou je prijímanie dopytov od zákazníka, vyhotovenie detailnej kalkulácie materiálu pre zákazníka, sledovanie skladových zásob, zaist'ovanie prepravy materiálu z Nemecka k cieľovému zákazníkovi, vyhotovenie faktúr, sledovanie splatenia faktúr zákazníkmi. Všetky tieto aktivity musia zabezpečovať bez akejkoľvek pomoci, a snažiť sa zaistiť všetko tak, aby bol materiál dodaný k zákazníkovi v čo najkratších dodacích lehotách. Pracovníci nemajú čas na vytváranie marketingových aktivít, sledovanie spokojnosti zákazníkov, či vyhľadávanie nových potencionálnych zákazníkov a ich evidenciu. Nedostatočná komunikácia a starostlivosť o zákazníkov bola zistená najmä z dotazníkového šetrenia. Preto je vhodné, aby spoločnosť zamestnala na vybrané marketingové aktivity pracovníka, ktorý zabezpečí starostlivosť o zákazníkov firmy.

Pracovná náplň marketingového pracovníka:

- Starostlivosť o zákazníkov,
- vyhľadávanie a tvorba najvhodnejších marketingových aktivít, ktoré by viedli k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov,
- sledovanie návštevnosti a analýza webovej stránky [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk),
- pravidelný kontakt so zákazníkmi prostredníctvom emailu a telefónu,
- sledovanie a analýza vyťažnosti telefónnych liniek a emailových adries,
- aktualizovanie a sledovanie úplnosti databáze zákazníka,
- vypracovanie klasifikačných skupín pre jednotlivé segmentačné skupiny zákazníkov a vypracovanie návrhu ako bude firma s jednotlivými skupinami komunikovať,
- pravidelné zisťovanie spokojnosti zákazníkov pomocou dotazníkového šetrenia.

### Príspevok na vykonávanie absolventskej praxe - § 51

Bikar Metalle Slovakia by mohla využiť príspevok, ktorý je garantovaný Slovenskou republikou pokiaľ dôjde k vytvoreniu pracovného miesta pre absolventskú prax.

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia môže zamestnať absolventa vysokej školy, ktorému bude priznaný príspevok z Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny. Tento zákon stanovuje niekoľko podmienok, ktoré musia byť splnené. Za absolventa školy je možné považovať

len občana mladšieho ako 26 rokov, ktorý ukončil príslušný stupeň vzdelania dennej formy pred menej ako 2 rokmi a od jej ukončenia nemal pravidelne platené zamestnanie. Absolventskú prax je možné vykonávať na základe dohody o absolventskej praxi medzi Ústredím práce, sociálnych vecí a rodiny a medzi absolventom školy, ktorý je vedený na tomto úrade najmenej 1 mesiac.

Výška mesačného paušálneho príspevku, ktorý poskytuje Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny osobe, ktorá vykonáva absolventskú prax je 65 % sumy životného minima poskytovaného jednej plnoletej fyzickej osobe podľa zákona č. 601/2003 Z.z. o životnom minime. Podľa tohto zákona ide o sumu vo výške 198,09 € mesačne, tzn. 65 % z tejto sumy je 128,76 €.

Uchádzač o absolventskú prax by mal okrem zákonných požiadaviek spĺňať aj iné požiadavky, ktoré boli špecifikované spoločnosťou Bikar Metalle Slovakia. Ide o:

- vzdelanie v oblasti marketingu, ekonomiky,
- komunikatívnosť,
- kreatívne nápady,
- chuť pracovať,
- aktívny prístup,
- schopnosť samostatnej práce,
- minimálne elementárna znalosť nemeckého alebo anglického jazyka,
- znalosti Microsoft Office.

Potrebné kroky pre zabezpečenie marketingového pracovníka:

- uverejnenie inzerátu na profesia.sk a na www.nezeleznkovy.sk,
- selekcia kandidátov podľa vopred špecifikovaných požiadaviek,
- pohovor s vybranými kandidátmi,
- výber konečného uchádzača,
- nástup uchádzača na absolventskú prax.

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia môže využívať príspevok od Ústredia práce, sociálnych vecí a rodiny najmenej 3 mesiace a najviac 6 mesiacov. Pre firmu je ideálny čas na zaškolenie pracovníka 6 mesiacov. Absolvent sa naučí všetko, čo je požadované firmou. Firma získa zaškoleného, mladého a ambiciózneho absolventa, ktorý môže byť pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov len prínosom. Následne bude vyhotovený návrh na uzatvorenie

pracovnej zmluvy na dobu neurčitú, v tom prípade ak bude firma spokojná s výkonom práce absolventa.

Náklady na zabezpečenie pracovníka: 0 €

Mzdové náklady 6 mesiacov: 128,76 €/mesačne

Mzdové náklady od 7 mesiaca = 800 €/mesačne

### ***10.3.3.2 Pracovník pre oblasť riadenia vzťahu so zákazníkmi***

Udržiavanie kontaktu so zákazníkmi je jednou z navrhovaných prvkov pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Pokiaľ sa spoločnosť stará o spokojnosť zákazníka, zaujíma sa o jeho činnosť resp. nečinnosť, pôsobí to na zákazníka pozitívne. Má pocit, že firma má o neho záujem, a stará sa o jeho potreby. Spokojnosť zákazníka je možné zvyšovať aj jeho pravidelným navštevovaním a konzultovaním s čím je zákazník spokojný, a naopak s čím nie je spokojný. Jednou z pracovných náplní zamestnancov Bikar Metalle Slovakia sú aj návštevy zákazníkov v sídle spoločnosti, avšak ako vyplynulo z dotazníkového šetrenia zamestnanci nerealizujú tieto návštevy už dlhšiu dobu, pretože sú pracovne vyťažení inými “dôležitejšími” činnosťami.

Súčasťou diplomovej práce je návrh na zamestnanie pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. Pracovná náplň:

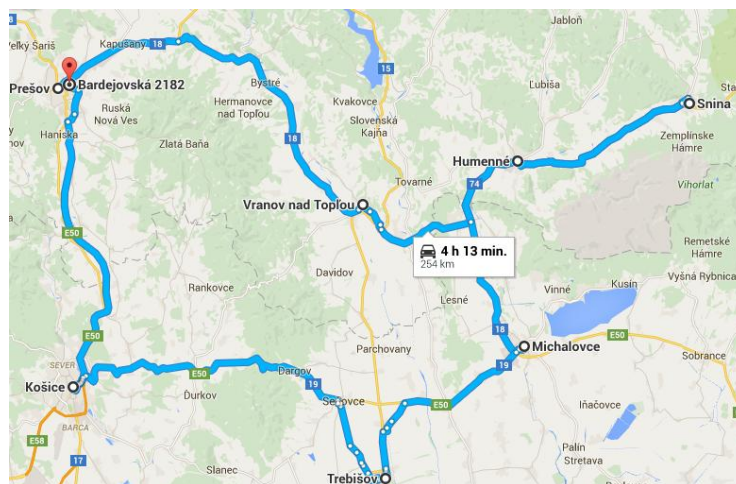
- Návštevy existujúcich zákazníkov v sídle,
- zisťovanie spokojnosti existujúcich zákazníkov pomocou osobného dotazovania vopred zvoleného dotazníka pre zistenie spokojnosti s konkrétnou oblasťou, napr: po dodaní výrobku, dĺžka dodacích lehôt a iné,
- predstavenie ponuky materiálov zákazníkov a prezentácia materiálu v sídle spoločnosti zákazníka. Vizuálna ukážka konkrétnych druhom materiálu.
- odovzdanie reklamných, darčkových predmetov a katalógov materiálov,
- mapovanie situácie na trhu a sledovanie nových vstupujúcich firiem na trh, ktoré by mohli byť potencionálnymi zákazníkmi spoločnosti,
- vyhľadávanie a jednanie s potencionálnymi zákazníkmi,
- report zistených výsledkov vedeniu Bikar Metalle Slovakia a návrhy pre zlepšenie vzťahu a spokojnosti zákazníka.

Výber pracovníka je v kompetencií konateľ'a Bikar Metalle Slovakia, ktorý stanovil hlavné požiadavky, ktoré vybraný kandidát musí spĺňať. Inzerát pracovnej ponuky bude uverejnené

ný na portály profesia.sk a na webovej stránke spoločnosti www.nezeleznekovy.sk. Základné požiadavky na uchádzača sú:

- komunikačné a prezentačné schopnosti,
- vodičský preukaz skupiny B,
- ochota cestovať za zákazníkmi,
- vysoká miera samostatnosti,
- orientácia na výsledky,
- pozitívny prístup k práci,
- ovládanie práce s MS Office
- ovládanie cudzieho jazyka (angličtina alebo nemčina, nie je nutné).

Obchodnému zástupcovi bude poskytnutý automobil, ktorý je nevyhnutný pre výkon práce. Jeho úlohou bude taktiež napláňovať svoje pracovné cesty tak, aby vykazovali čo najmenej najazdené kilometre. Na mape sa je zobrazený príklad plánovania pracovnej cesty na východe Slovenska.



*Obr. 4 Plánovania cesty pracovníka pre riadenie vzťahov so zákazníkmi (vlastné spracovanie)*

Taktiež spoločnosť poskytne pracovníkovi mobilný telefón a počítač, ktoré sú nevyhnutné pre výkon jeho práce. Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia ponúka obchodnému zástupcovi pevný plat, ktorý bol stanovený konateľom spoločnosti na 800 € + prémie.

#### **10.3.4 Zisťovanie spokojnosti zákazníkov**

Bikar Metalle GmbH má svoje predajné miesto na území Slovenskej republiky od roku 2002. Od tohto roku pobočka pôsobí v oblasti marketingu ako samostatná jednotka a všet-

ky marketingové činnosti si zabezpečuje sama, i starostlivosť o zákazníkov. Pre potreby vypracovania analytickej časti tejto diplomovej práce bol vyhotovený a rozposlaný prvýkrát za celú dobu pôsobenie spoločnosti na Slovensku dotazník, ktorého cieľom bolo zdokumentovať spokojnosť zákazníkov. Je nevyhnutné, aby spoločnosť zvýšila svoju aktivitu v zisťovaní spokojnosti, v opačnom prípade sa oberá o možnosť zistenia a následného odstránenia problémov, na ktoré môžu výsledky dotazníka poukázať.

Bikar Metalle Slovakia by mal zabezpečiť pravidelné zisťovanie spokojnosti zákazníkov. Navrhujem realizovať zisťovanie spokojnosti zákazníkov minimálne raz za rok. Intenzita zisťovania spokojnosti závisí od toho, do ktorej klasifikačnej skupiny je zákazník zaradený. Spoločnosť môže využiť dva spôsoby ako získať informácie o spokojnosti svojich klientov. Prvým spôsobom je dotazníkové šetrenie v elektronickej podobe a druhou možnosťou je zaradiť zisťovanie spokojnosti zákazníkov do náplne práce pracovníka pre riadenie vzťahov so zákazníkmi, ktorý môže počas návštev zákazníkov získavať ich spätnú väzbu.

#### Dotazníkové šetrenie

Pri dotazníkovom šetrení sú dôležité zásady ako komplexnosť, stručnosť a jasnosť. Je potrebné si uvedomiť, že osoba, ktorá bude vyplňať dotazník nemá čas stráviť 30 minút čítaním dlhých a zložitých otázok. Preto je vhodné, aby bol dotazník vyhotovený zrozumiteľne. Použiť taký typ otázok, nad ktorými nie je potrebné dlhodobo rozmýšľať, a odpoveď je respondentovi okamžite jasná.

Ďalšou zásadou je, aby dotazník nebol zbytočne dlhý. Navrhujem maximálne 15 otázok, ktoré sa môžu zaoberať rôznymi oblasťami spokojnosti zákazníkov. Opäť je potrebné myslieť na to, že respondent nebude ochotný vyplniť dotazník, ktorý má viac ako 15 otázok, a ak aj začne vyplňať dotazník v polovici dotazníka si uvedomí, že na to nemá čas.

Dôležité je tiež zabezpečiť návratnosť dotazníka. Relevantnosť dotazníka bola stanovená firmou, pokiaľ dôjde k vráteniu 60 % dotazníkov z celkového počtu rozposlaných dotazníkov. Výhodou je zasielanie dotazníka v elektronickej forme. Dotazník spracovaný v analytickej časti bol vyhotovený prostredníctvom Google documents, táto metóda sa osvedčila, a tak nie je potrebné meniť spôsob rozposielania a tvorby dotazníka.

Spokojnosť zákazníkov bude možné monitorovať aj prostredníctvom pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi, ktorého by mala firma v budúcnosti zamestnanosť. Popri svojej primárnej činnosti bude mať tiež na starosti zisťovať spokojnosť existujúcich zákazníkov.

Rozhovor by mal byť nenútený a zákazník by si nemal uvedomiť, čo je cieľom pracovníka. V takomto rozhovore sa zákazník vie uvoľniť a odpovie aj na otázky, na ktoré by prostredníctvom emailu neodpovedal.

### **Návrh otázok pre dotazník spokojnosti zákazníkov po dodaní materiálu**

K pravidelnému zisťovaniu spokojnosti zákazníkov, by spoločnosť Bikar Metalle Slovakia mala zaradiť aj zisťovanie spokojnosti zákazníkov po dodaní materiálu. K vytvoreniu dotazníka môže byť využitý nástroj Google documents, a rozposlaný prostredníctvom firemného emailu info@bikar.sk. Taktiež by tieto otázky využíval pracovník pre riadenie vzťahu so zákazníkmi, ktorý by ich zaradil do rozhovoru počas návštev zákazníkov v ich sídlach. Dotazník by bol rozposielaný každému zákazníkovi, ktorí nakupuje od Bikar Metalle Slovakia, a to počas roka minimálne 1-krát. Frekvencia zasielania dotazníka bude taktiež záležať na tom, v ktorej klasifikačnej skupine sa zákazník nachádza.

1. Ste spokojný s kvalitou dodaného materiálu?
2. Ste spokojný s rýchlosťou dodania materiálu?
3. Ste spokojný s úrovňou ochrany a balenia materiálu?
4. Ste spokojný s úrovňou informácií v sprievodnej dokumentácii?
5. Ste spokojný s úrovňou informovanosti o dodaní materiálu?
6. Ste spokojný s úrovňou dodržania termínov pre dodanie materiálu?
7. Ste spokojný s dĺžkou dodacích lehôt materiálu?
8. Ste spokojný s prístupom k riešeniu reklamácií?
9. Ste spokojný s rýchlosťou vybavenia reklamácie?
10. Ste spokojný s rýchlosťou včasného avíza o zmene v dodaní tovaru a mimoriadnych udalostí?

Oba navrhované dotazníky, teda pre zistenie spokojnosti v oblasti CRM a zistenie spokojnosti zákazníkov po dodaní materiálu budú uverejnené na webovej stránke spoločnosti, [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk) v novovytvorenej sekcii "dotazník".

## **10.4 Časová analýza**

Zavedenie navrhovaných prvkov CRM pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia vyžaduje stanovenie časového harmonogramu pre predstavu o dobe trvania projektu. Pre stanovenie časového harmonogramu je využitý program WinQSB. Dĺžka jednotlivých činností je stanovená na základe predchádzajúcich skúseností a odborných odhadov

pracovníkov spoločnosti. V nasledujúcej tabuľke sú logicky zoradené činnosti, ich dĺžka trvania v dňoch a činnosť, ktorá predchádzala jednotlivých činnostiam.

Činnosť	Popis činnosti	Dĺžka trvania v dňoch	Predchádzajúca činnosť
A	Stanovanie cieľov a metód projektu	1	
B	Schválenie projektu	3	A
C	Stanovenie požiadaviek na marketingového pracovníka a pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi	2	B
D	Uverejnenie inzerátu	1	C
E	Výber uchádzačov	5	D
F	Osobné pohovory s uchádzačami	5	E
G	Výber najvhodnejších kandidátov	3	F
H	Stanovenie segmentačných kritérií a zaradenie zákazníkov do klasifikačných skupín	5	G
I	Návrh komunikácie s klasifikačnými skupinami	3	H
J	Stanovenie kľúčových slov pre webovú stránku	3	G
K	Grafické úpravy webovej stránky v sekcii kontakty	5	G
L	Zostavenie dotazníka	3	G,I
M	Stanovenie zoznamu zákazníkov, pre ktorých je dotazník určený	3	L
N	Vyhotovenie dotazníka prostredníctvom google documents	1	M
O	Rozposielanie dotazníka zákazníkom	2	N
P	Analýza výsledkov dotazníka	7	O
Q	Vyhodnotenie dotazníka	2	P
R	Vyhodnotenie projektu	10	G,I,J,K,Q

Tab. 12 Časový harmonogram činností (vlastné spracovanie)

Pomocou programu WinQSB, kde bola vybraná metóda CPM bolo zistené najkratšie možné časové obdobie pre implementovanie všetkých projektových činností. Počet činností projektu bol stanovený na 18 a časový interval na dni.



Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	3
3	C	B	2
4	D	C	1
5	E	D	5
6	F	E	5
7	G	F	3
8	H	G	5
9	I	H	3
10	J	G	3
11	K	G	5
12	L	G,I	3
13	M	L	3
14	N	M	1
15	O	N	2
16	P	O	7
17	Q	P	2
18	R	G,I,J,K,Q	10

Tab. 13 Zadané zadanie projektu vo WinQSB (vlastné spracovanie)

V úvodnej tabuľke sú zadané jednotlivé činnosti projektu aj činnosti, ktoré predchádzajú predošlým činnostiam. Taktiež tabuľka poukazuje na časové vyťaženie plnenia jednotlivých projektových činnosti v dňoch.

03-09-2016 02:15:46	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	2	4	6	4	6	0
4	D	Yes	1	6	7	6	7	0
5	E	Yes	5	7	12	7	12	0
6	F	Yes	5	12	17	12	17	0
7	G	Yes	3	17	20	17	20	0
8	H	Yes	5	20	25	20	25	0
9	I	Yes	3	25	28	25	28	0
10	J	no	3	20	23	43	46	23
11	K	no	5	20	25	41	46	21
12	L	Yes	3	28	31	28	31	0
13	M	Yes	3	31	34	31	34	0
14	N	Yes	1	34	35	34	35	0
15	O	Yes	2	35	37	35	37	0
16	P	Yes	7	37	44	37	44	0
17	Q	Yes	2	44	46	44	46	0
18	R	Yes	10	46	56	46	56	0
	Project	Completion	Time	=	56	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

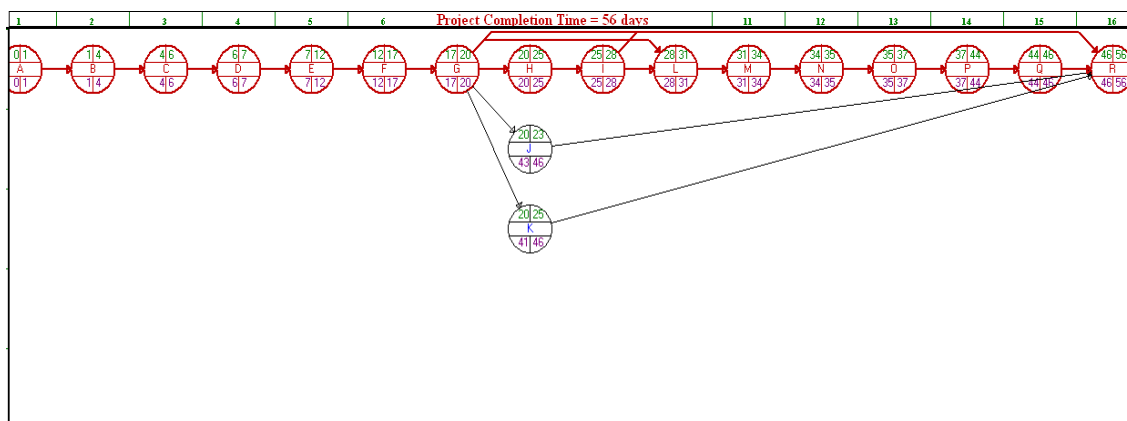
Tab. 14 Riešenie pomocou WinQSB (vlastné spracovanie)

Program WinQSB poskytuje taktiež náhľad v prehľadnej tabuľke na možné kritické cesty, ktoré je možné využiť pre aplikáciu projektu. Počet kritických ciest ako vypracovať projekt je 4 a doba trvania projektu je stanovená na 56 dní.

03-09-2016	Critical Path	Critical Path	Critical Path	Critical Path
1	A	A	A	A
2	B	B	B	B
3	C	C	C	C
4	D	D	D	D
5	E	E	E	E
6	F	F	F	F
7	G	G	G	G
8	H	H	L	R
9	I	I	M	
10	L	R	N	
11	M		O	
12	N		P	
13	O		Q	
14	P		R	
15	Q			
16	R			
<b>Completion</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>56</b>

Tab. 15 Zobrazenie kritických ciest (vlastné spracovanie)

Predchádzajúca tabuľka zobrazuje jednotlivé kritické cesty a poradenie jednotlivých činností, ktoré sú nevyhnutné pre naplnenie navrhnutého projektu. Všetky 4 kritické cesty sú rovnako dlhé, a to 56 dní.



Graf 18 Grafické zobrazenie kritických ciest (vlastné spracovanie)

Grafické znázornenie časového spracovania projektu vyjadruje kritickú cestu, ktorá povedie k výberu najkrajšej cesty pre splnenie všetkých činností. V grafe je zobrazený priebeh kritickej cesty pomocou červených čiar.

### 10.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza obsahuje všetky činnosti, ktoré sú potrebné pre zabezpečenie navrhnutého projektu, ktorý povedie k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia.

Spoločnosť Bikar Metalle Slovakia vopred stanovila rozpočet, ktorý nie je možné prekročiť. Rozpočet bol stanovený na 5 500 €.

<b>Nákladová položka</b>	<b>Cena v €</b>
Segmentácia zákazníkov	0,00
Stanovenie klasifikačných skupín	0,00
Vyhotovenie dotazníka	0,00
Rozposlanie dotazníka	0,00
Vyhodnotenie dotazníka	0,00
Úpravy webovej stránky	0,00
Vytvorenie častých otázok a odpovede	0,00
Návrh kľúčových slov pre web	0,00
ReklamnÉ predmety	0,00
Mzda pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi	800,00
Mobilný telefón pre pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkom	200,00
Počítač pre pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkom	300,00
Automobil pre pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkom	2000,00
Mzda marketingového pracovníka	1-6 mesiacov
	0,00
	7 - 12 mesiacov
	800,00
<b>Celková suma</b>	<b>4100,00</b>

*Tab. 16 Nákladová analýza (vlastné spracovanie)*

Medzi nulové položky, ktoré nezaťažujú stanovený rozpočet patrí segmentácia zákazníkov, ktorá bude vyhotovená marketingovým pracovníkom. Taktiež stanovenie klasifikačných skupín bude v réžii marketingového pracovníka.

Nulovou položkou je aj vytvorenie dotazníka, odoslanie dotazníka a vyhodnotenie dotazníka, ktoré bude mať v kompetencií opäť marketingový pracovník. Keďže dotazníkové šetrenie bude realizované prostredníctvom internetu a zasielané zákazníkom skrz email, finančné prostriedky sa ušetria aj v tejto časti projektu.

Do náplne práce marketingového pracovníka bola zahrnutá aj správa a analýza webovej stránky spoločnosti. To znamená, že aj položky optimalizácie kľúčových slov pre web, grafická úprava webu a vytvorenie sekcie pre časté otázky s odpoveďami sú položkami, ktoré nepotrebujú žiadne finančné zastrešenie.

Reklamné a darčkové predmety, ktoré budú odosielané jednotlivých klasifikačným skupinám a odovzdané pracovníkom pre riadenie vzťahu so zákazníkmi pri návšteve zákazníkov sú pre spoločnosť položkami nulovými. Reklamné a darčkové predmety sú dovážané zo sídla materskej spoločnosti, a do nákladov predajného miesta sa nezapočítavajú.

Aj napriek tomu, že nulové položky nevyžadujú žiadnu finančnú podporu je potrebné venovať pozornosť času, ktorý je potrebný vynaložiť pracovníkmi na realizáciu daných činností. V dnešnej dobe je čas veľmi cenný. Dobu, ktorú pracovník venoval plánovaním a realizácií aktivítam by mohol využiť aj iným spôsobom. Podľa časovej analýzy doby trvania projektu je potrebné venovať 56 dní na realizáciu projektu, to znamená, že pracovník by takmer 2 mesiace zo svojej činnosti venoval naplneniu navrhovanému projektu.

Jednou z najnákladnejších položiek projektu bude príjem pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. Jeho mzda je stanovená konateľom spoločnosti na 800 €, avšak ďalšie potrebné prostriedky pre výkon jeho práce navýšia rozpočet o 2 500 €. Pracovníkovi bude poskytnutý automobil v hodnote 2 000 €, mobilný telefón v hodnote 200 €, a počítač v hodnote 300 €. Pracovník bude taktiež disponovať reklamnými predmetmi pre prezentáciu spoločnosti, avšak tieto reklamné predmety a katalógy sú zasielané z materskej spoločnosti v Nemecku.

Prijatie marketingového pracovníka nebude stáť spoločnosť v období od 1 - 6 mesiaca pôsobenia žiadne finančné prostriedky, pretože firma zamestná absolventa, ktorý bude vykonávať absolventskú prax, a mzdu za jeho výkon bude uhrádzať Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny. Pokiaľ sa pracovník osvedčí jeho mzda bude od 7 mesiaca vo výške 800 €.

Celková suma navrhovaných činností je 4 100 €, pričom stanovený rozpočet bol 5 500 €. Nedošlo k prekročeniu rozpočtu a ušetrené finančné prostriedky budú prenesené do ďalšieho roka, v ktorom budú využité na nové nástroje.

## 10.6 Riziková analýza

Súčasťou každého projektu je aj riziková analýza, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou každého kvalitného plánovania. Pomocou analýzy rizík je možné identifikovať faktory, ktoré by mohli mať vplyv na vývoj alebo výsledok projektu v negatívnom slova zmysle. Niektorým rizikám však nie je možné predchádzať, ale je možné sa na ne pripraviť pokiaľ budeme o nich vedieť, a firma spraví všetko preto, aby bol ich vplyv na projekt minimálny. Pri analýze rizík je definovaná pravdepodobnosť výskytu v škále nízka, stredná až vysoká. Stupeň

rizika je tiež v škále nízky, stredný a vysoký. Následne sú jednotlivé riziká zoradené do poradia, ktoré vyplýva z pravdepodobnosti výskytu rizika a stupni závažnosti rizika.

Riziko	Pravdepodobnosť výskytu		
	Nízka	Stredná	Vysoká
	0,3	0,5	0,7
Nedostatok finančných prostriedkov	✓		
Zlyhanie prepravcov		✓	
Neobsadenie pozície marketingového pracovníka			✓
Neobsadenie pozície pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi			✓
Nevhodne zvolená segmentácia zákazníkov		✓	
Nesprávne zvolené klasifikačné skupiny	✓		
Neodoslanie dotazníka spokojnosti zákazníkom	✓		
Zlyhanie softvéru UNIX	✓		

Tab. 17 Pravdepodobnosť výskytu vybraných rizik (vlastné spracovanie)

Z tabuľky pravdepodobnosti výskytu rizika je zrejmé, že najpravdepodobnejšie je, že spoločnosť nenájde vhodného pracovníka na pozíciu marketingového pracovníka a pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. K naplneniu tohto rizika môže dopomôcť fakt, že mladí ľudia odchádzajú do zahraničia. Strednú pravdepodobnosť výskytu predstavuje zlyhanie prepravcov a nevhodne zvolená segmentácia zákazníkom. To, že dôjde k zlyhaniu prepravcov nie je až tak pravdepodobné, keďže spoločnosť spolupracuje s viacerými prepravcami, a tak pokiaľ dôjde k zlyhaniu jedného je možné ho nahradiť iným.

Kategóriu nízkej pravdepodobnosti výskytu reprezentujú nedostatok finančných prostriedkov, nesprávne zvolené klasifikačné skupiny, neodoslanie dotazníka o spokojnosti zákazníkov a zlyhanie softvéru UNIX.

Riziko	Stupeň rizika		
	Nízky	Stredný	Vysoký
	0,3	0,5	0,7
Nedostatok finančných prostriedkov			✓
Zlyhanie prepravcov			✓
Neobsadenie pozície marketingového pracovníka			✓
Neobsadenie pozície pracovníka pre riadenia vzťahu so zákazníkmi			✓
Zlyhanie softvéru UNIX			✓
Nevhodne zvolená segmentácia zákazníkov		✓	
Nesprávne zvolené klasifikačné skupiny		✓	

Tab. 18 Stupeň vybraných rizik (vlastné spracovanie)

Najväčší vplyv na navrhnutý projekt by malo nedostatok finančných prostriedkov na jeho realizáciu, zlyhanie prepravcov, neobsadenie pozície marketingového pracovníka a pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. Pokiaľ by firma nedisponovala dostatočným množstvom financií nedokázala by realizovať jednotlivé aktivity, ktoré sú projektom navrhnuté. Najviac finančných prostriedkov je potrebné investovať do personálneho zabezpečenia. Pokiaľ spoločnosť nezabezpečí pracovníkov pre zvyšovanie spokojnosti zákazníkov, nebude možné realizovať ostatné činnosti, ktoré by mali v náplni práce títo pracovníci. Zlyhanie prepravcov by mohlo mať fatálne následky na spokojnosť zákazníka. V prípade ak nedôjde k dodaniu materiálu včas zákazníkovi môžu vzniknúť finančné škody. Veľmi negatívny dopad na projekt by malo aj zlyhanie softvéru UNIX, s ktorým pracovníci Bikar Metalle Slovakia neustále pracujú, a predstavuje hlavnú databázu zákazníkom, s ktorým personálne i marketingové oddelenie pracuje.

Za stredný stupeň ohrozenie je považované neodoslanie dotazníka o spokojnosti zákazníkov, nevhodne zvolená segmentácia zákazníkov a nesprávne zvolené klasifikačné skupiny zákazníkov. Ak spoločnosť neodosle dotazník pre zistenie spokojnosti zákazníkov nebude to mať na ňu žiadny významný vplyv, ale oberie sa o možnosť odstránenia nespokojnosti zákazníkov. Taktiež ak nedôjde k správnej segmentácii zákazníkov a zaradenie do jednotlivých klasifikačných skupín, spoločnosť sa oberá o možnosť kvalitnej a vhodne nastavenej komunikácie s danými zákazníkmi.

Riziko	Závažnosť rizika	Poradie
Neobsadenie pozície pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi	0,49	1.
Neobsadenie pozície marketingového pracovníka	0,49	2.
Zlyhanie prepravcov	0,35	3.
Nesprávne zvolené klasifikačné skupiny	0,25	4.
Nedostatok finančných prostriedkov	0,21	5.
Zlyhanie softvéru UNIX	0,21	6.
Nevhodne zvolená segmentácia zákazníkov	0,15	7.
Neodoslanie dotazníka spokojnosti zákazníkom	0,15	8.

Tab. 19 Závažnosť vybraných rizík (vlastné spracovanie)

Závažnosť rizík bola stanovená na základe výsledkov z predchádzajúcich tabuliek, kde je zobrazená pravdepodobnosť výskytu a stupeň jednotlivých rizík. Bikar Metalle Slovakia by mal najväčšiu pozornosť upriamiť na riziko, že firma nedokáže obsadiť pracovné miesto marketingovým pracovníkom a pracovníkom pre riadenie vzťahu so zákazníkmi. Neobsadenie týchto pozícií by malo najzávažnejší vplyv na priebeh a výsledok projektu, keďže veľká časť z navrhovaných aktivít pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov vykonávajú títo dvaja pracovníci. Zlyhanie prepravcov, taktiež môže mať vysoký vplyv na spokojnosť zákazníka a ohrozenie navrhnutého projektu. Nedodanie materiálu zákazníkovi by výrazne mohlo ovplyvniť jeho spokojnosť s nákupom, a tiež jeho postoj voči firme.

Nižšiu závažnosť má nedostatok finančných prostriedkov, keďže pravdepodobnosť výskytu je veľmi nízka, avšak stupeň rizika je vysoký. Rozpočet pre navrhované aktivity bol stanovený dostatočne vysoký, a tak nie je potrebné venovať tomuto riziku vysoký stupeň rizika. Na rovnakom mieste závažnosti rizika, ktoré by mohlo ovplyvniť projekt je zlyhanie softvéru UNIX.

Taktiež dôležité je upozorniť na riziko možnosti nesprávneho stanovenia segmentačných kritérií a rozdelenie zákazníkom podľa nevhodne zvolených špecifik. Ak by došlo k zlému segmentovaniu zákazníkov, nevhodne by boli zvolené aj klasifikačné skupiny. Preto je potrebné, aby marketingový pracovník mal skúsenosti s obdobnou prácou, prípadne vzdelania z oblasti marketingu, ekonomiky a administratívy.

Najnižšiu závažnosť má neodoslanie dotazníka zákazníkovi. Pokiaľ nebude dotazník odoslaný zákazníkovi nezistí sa ich spokojnosť s jednotlivými oblasťami pôsobenia Bikar Metalle Slovakia.

**Návrhy, ako predísť vybraným rizikám:**

Riziko č. 1 Neobsadenie pozície marketingového pracovníka

- Zníženie požiadaviek na uchádzača.
- Presné stanovovanie požiadaviek na uchádzača.
- Ponuka benefitov a odmien.
- Zverejnenie voľnej pracovnej ponuky na viacerých pracovných serveroch.

Riziko č. 2 Neobsadenie pozície pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi

- Platí to čo pri riziku č. 1.

Riziko č. 3 Zlyhanie prepravcov

- Uzatvorenie zmlúv s viacerými prepravcami.
- Uzatvorenie dlhodobých zmlúv s prepravcami.
- Stanovenie zmluvných pokút/sankcií za zlyhanie prepravcov.
- Úzky kontakt s prepravcami.
- Monitorovanie činnosti prepravcov.

Riziko č. 4 Nesprávne zvolené klasifikačné skupiny

- Vhodne zvolené segmentačné kritéria.
- Stanovenie správnej bodovej škály.
- Stanovenie správnych kritérií pre zaradenie zákazníkov do klasifikačných skupín.
- Vhodne zvolená komunikácia pre jednotlivé klasifikačné skupiny.

Riziko č. 5 Nedostatok finančných prostriedkov

- Stanovenie reálneho rozpočtu.
- Krytie rozpočtu z viacerých zdrojov.
- Rozloženie projektu na dlhšie časového obdobia.
- Poukázať na najväčšie výhody navrhnutého projektu.

Riziko. č. 6 Zlyhanie softvéru UNIX

- Externé zálohovanie
- Pravidelné kontrola funkčnosti systému
- Kvalifikovaní pracovníci na IT oddelení



Riziko č. 7 Nevhodne zvolená segmentácia zákazníkov

- Dostatočné množstvo informácií.
- Sledovanie zmien v databáze.
- Sledovanie úplnosti informácií v databáze.
- Stanovenie reálnych kritérií.
- Existencia správnych údajov o zákazníkoch.

Riziko č. 8 Neodoslanie dotazníka spokojnosti zákazníkom

- Zamestnanie marketingového pracovníka.
- Spolupráca s ostatnými pracovníkmi Bikar Metalle Slovakia.
- Spolupráca s pracovníkom pre riadenie vzťahu so zákazníkmi.
- Sledovanie vývoja databázy zákazníkov.

## 11 ZAKONČENIE PROJEKTU

Vypracovaný projekt diplomovej práce je venovaný nástrojom ako zlepšiť spokojnosť zákazníkov s využitím CRM prvkov. Projekt bol vytvorený na základe analýzy jednotlivých prvkov CRM, ktoré v súčasnosti spoločnosť Bikar Metalle Slovakia využíva. Taktiež do analýzy bol zahrnutý dotazník, ktorý zdokumentoval spokojnosť zákazníkov s rôznymi oblasťami pôsobenia firmy.

Primárnym cieľom projektu je zvýšenie spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia s využitím CRM prvkov. Popri hlavnom ciele boli definované aj sekundárne ciele projektu, a to zlepšenie komunikácie so zákazníkmi, stanovenie segmentačných kritérií, definovanie klasifikačných skupiny a pravidelné sledovanie spokojnosti zákazníkov.

Realizácia projektu bola podľa časovej analýzy stanovená na 56 dní. Pomocou softvéru WinQSB boli definované 4 možné cesty ako naplniť navrhnutý projekt. Všetky 4 kritické cesty majú rovnakú dobu trvania.

Najvhodnejší čas na realizáciu projektu je len veľmi ťažko definovať. Oblasť, v ktorej spoločnosť pôsobí nepôsobia sezónne výkyvy, preto by mala spoločnosť realizovať projekt čo najskôr. Odloženie realizácie projektu by mohlo viesť k znehodnoteniu navrhovaných nástrojov, a k nevyužitiu potenciálu ktorým disponuje. Taktiež nevyužitím navrhovaného projektu by spoločnosť nezvýšila spokojnosť svojich zákazníkov, ani by nezlepšila komunikáciu s nimi, čo by v budúcnosti mohlo mať negatívne dopady na jej činnosť.

Rozpočet na realizáciu projektu bol stanovený na 5 500 €, pričom všetky nástroje, ktoré boli navrhnuté dosiahli finálnu sumu 4 100 €. Väčšia časť nákladov odráža náklady na pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkmi, ktorého činnosť vyžaduje najväčšie náklady (automobil, mobilný telefón, počítač).

Najväčším rizikom, ktoré môže realizovanie navrhnutého projektu ohroziť je neobsadenie pozície marketingového pracovníka. Pokiaľ by firma nedokázala zamestnať takéhoto pracovníka viedlo by to k ohrozeniu ďalších navrhovaných aktivít, ktorých realizáciu by vykonával marketingový pracovník.

Najväčšie prínosy projektu:

- Zvýšenie spokojnosti zákazníkov,
- zavedenie segmentačných kritérií a klasifikačných skupín,

- zefektívnenie komunikácie so zákazníkmi prostredníctvom komunikačných kanálov (email a telefón),
- možnosť pravidelného analyzovanie zhromaždených informácií o zákazníkovi vďaka zisťovaniu spokojnosti zákazníkom prostredníctvom dotazníkového šetrenia,
- zvýšenie návštev v sídle zákazníkov vďaka pracovníkovi pre riadenie vzťahov so zákazníkmi.

Je potrebné, aby boli priebežné výsledky monitorované. Po zavedení všetkých nástrojov pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov je vhodné sledovať či tieto aktivity plnia svoj primárny cieľ. Je potrebné sledovať:

- Vývoj databázy zákazníkov, či dochádza k jej zväčšovaniu,
- porovnávať výsledky dotazníka z analytickej časti a nových dotazníkov, ktoré boli zaslané zákazníkom v priebehu doby trvania projektu,
- sledovanie, ktorý z komunikačných kanálov je viac využívaný a či došlo k zefektívneniu ich využívania,
- sledovanie, či došlo k zníženiu vyťaženia pracovníkov Bikar Metalle Slovakia
- sledovania návštevnosti webovej stránky [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk).

Vyhodnotenie účinnosti navrhovaných nástrojov by malo prebehnúť do 2 mesiacov odo dňa aplikovania posledného nástroja pre zvýšenie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom CRM prvkov. Pokiaľ budú výsledky navrhnutého projektu nedostatočné je potrebné, aby došlo k navrhnutiu nového projektu, ktorý by viedol k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov. Spoločnosť by mohla investovať viac finančných prostriedkov napríklad do softvérového riešenie pre riadenie vzťahov so zákazníkom, zvýšením počtu zamestnancov či iné dostupné nástroje. Pokiaľ by sa spoločnosť nachádzala vo výbornej finančnej kondícii, taktiež by mohla zvažovať vybudovanie skladu materiálu na území Slovenskej republiky, čím by došlo k zníženiu dodacích lehôt, a tým k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov.

## ZÁVER

Budovanie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi je v oblasti, v ktorej Bikar Metalle Slovakia pôsobí veľmi dôležité. Je potrebné aby spoločnosť udržiavala vzťahy so zákazníkmi na vysokej úrovni, a aby zvyšovala ich spokojnosť. Lebo spokojný zákazník je zákazníkom, ktorý dokáže vytvoriť konkurenčnú výhodu pre firmu.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť aktivity, ktoré by viedli k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov Bikar Metalle Slovakia s využitím CRM prvkov. Pre pojem CRM neexistuje jedna definícia, ktorá by dokázala charakterizovať, čo všetko tejto pojem zahŕňa.

Teoretická časť diplomovej práce bola vypracovaná na základe získaných teoretických poznatkov z odbornej literatúry a odborných článkov. Zároveň zistené informácie boli využité pre vypracovanie praktickej časti, ktorá pozostáva z dvoch častí, analytickej časti a projektovej časti. Prvá časť analytickej časti je venovaná PESTE analýze, vďaka ktorej bola zmapovaná situácia v makroprostredí spoločnosti. Analýza poukázala na kladné, ale aj negatívne stránky spoločnosti. Súčasťou analytickej časti je podrobná analýza toho, ako v súčasnosti spoločnosť pracuje s prvkami CRM, a ako ich implementuje do svojich činností. Analýza poukázala na zmeny v štruktúre zákazníkov, nedostatočné segmentovanie zákazníkov, na laxné využívanie marketingových nástrojov i na preťaženie niektorých komunikačných nástrojov. Dôležité zistenia poskytlo dotazníkové šetrenie, ktoré taktiež poukázalo na silné stránky spoločnosti, no i na slabé miesta, ktoré je potrebné zlepšiť. Všetky zistené informácie boli zosumarizované v SWOT analýze, ktorou súčasťou je vyhodnotenie jednotlivých častí analýzy v hodnotovej matici.

Druhou časťou analytickej časti je tá najdôležitejšia, a to projektová časť, ktorej hlavnou časťou sú navrhnuté aktivity a činnosti, ktoré sú spoločnosti odporúčané, ak chce aby došlo k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov. Ako podklad pre vyhotovenie projektu boli informácie a fakty zistené z analytickej časti diplomovej práce. Medzi navrhované aktivity patrí vytvorenie nových segmentačných kritérií, ktoré viedli k rozčleneniu zákazníkov do klasifikačných skupín. Pre vyťaženosť súčasných pracovníkov Bikar Metalle Slovakia je navrhnuté zamestnanie marketingového pracovníka a pracovníka pre riadenie vzťahu so zákazníkom. Pravidelné zisťovanie spokojnosti zákazníkov, by sa malo stať pravidelnou činnosťou spoločnosti. V závere projektovej časti je projekt podrobený časovej analýze, analýze nákladov a rizikovej analýze.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. 2013. CRM: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy. New York: Routledge, 393 s. ISBN 978-0-415-89657-3.
- BURNETT, Ken. 2002. Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky. Praha: Computer Press, 382 s. ISBN 80-722-6655-1.
- ELLIS, Nick,. 2011. Business-to-Business Marketing: Relationship, Networks and Strategies. New York: Oxford University Press, 351 s. ISBN 978-0-19-955168-2.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. CRM: Řízení vztahů se zákazníky. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- KOTLER, Philip. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip. 2005. Marketing v otázkách a odpovědích. 1. vyd. Brno: CP Books, 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- KOUDELKA, Jan. 2005. Segmentujeme spotřební trhy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 145 s. ISBN 80-864-1976-2.
- KOZÁK, Vratislav, 2011. Budování vztahů se zákazníky CRM v teorii a praxi. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KOZÁK, Vratislav. 2008. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
- KUSÁ, Alena a Veronika PIZANO. 2011. Marketingové analýzy a strategie. 1. vyd. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 99s. ISBN 978-80-8105-239-2.
- LEHTINEN, Jarmo. 2007. Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. 2009. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- SPÁČIL, Aleš. 2003. Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. 2002. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.

WESSLING, Harry. 2003. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-056-99.

### Internetové zdroje

BIKAR Metalle, ©2016. *Environmental protection and occupational safety* In: Bikar Metalle [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://bikar.com/environmental-protection.htm>

BIKAR Metalle, ©2015. *Bikar App "Metal World"* In: Bikar Metalle [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.bikar.com/app-metal-world-smartphone-en.html>

BIKAR Metalle, ©2013 – 2016. *Bikar Metalle Home* In: Bikar Metalle [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.bikar.com/bikar-metalle-home-en.html>

BLANÁR, František, 2015. *Nezamestnanosť absolventov vysokých škôl v roku 2014*. In: Ústav informácií a prognóz školstva [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: [http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/VS/nezamestnanost/2014/nezam\\_abs\\_vs\\_2014.pdf](http://www.uips.sk/sub/uips.sk/images/VS/nezamestnanost/2014/nezam_abs_vs_2014.pdf)

BLOUDEK, Honza, 2011. *B2B Marketing - segmentace*. In: TC Business School Blog [online]. [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://blog.tcbs.cz/cs/b2b-marketing-segmentace/>

Databáza STATdat., ©2015. *Verejná databáza údajov* [online]. [cit. 2016-02-16].

Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=xts.run&m=portal/cc.xts&gohome=)

KUSTRA, Norbert, 2012. *Systém CRM ponúka kvalitné riešenie na riadenie firmy*. In: IT NEWS [online]. [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: <http://www.itnews.sk/2012-05-02/c148477-system-crm-ponuka-kvalitne-riesenie-na-riadenie-firmy>

MAKOS, Jim, 2015. *How to Do a SWOT Analysis Perfectly*. In: PESTLE Analysis [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/how-to-do-a-swot-analysis/>

MAKOS, Jim, 2013. *Understanding Pest Analysis with Definitions and Examples*. In: PESTLE Analysis [online]. [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://pestleanalysis.com/pest-analysis/>

MALEGA, Peter, 2013. *Súčasný trendy v rozvoji riadenia vzťahov so zákazníkmi* In: Technická univerzita v Košiciach [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z:

[http://www.sjf.tuke.sk/kpiam/TaIPvPP/2013/journal/33\\_Peter\\_Malega\\_SUCASN\\_E.pdf](http://www.sjf.tuke.sk/kpiam/TaIPvPP/2013/journal/33_Peter_Malega_SUCASN_E.pdf)

Neželezné kovy, ©2015. *O nás* [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.nezeleznekovy.sk/info/firma>

NOVOTNÝ, Jaroslav, 2013. Aspekty implementace CRM v podnikateské praxi. In Selye e-studies [online]. [cit. 2016-01-13]. DOI: Selye e-studies. ISSN 1338-1598. Dostupné z: <http://www.selyeuni.sk/ef/e-studies/sk.html>

PAVLIS, Pavol, 2015. *Analytické vyhodnotenie výsledkov a tendencií zahraničného obchodu Slovenskej republiky za rok 2014*. In: Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky [online]. [cit. 2016-02-25].

Dostupné z: <https://www.mzv.sk/documents/10182/13375/V%C3%BDsledky+ZO+SR+za+rok+2014+do+RVPEI.pdf/54ad7039-b250-4d17-8c2f-8d7b7e6a357d>

Profesia, ©2010. *Slováci uvádzajú, že ovládajú jazyky viac ako ich susedia* In: Profesia [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://www.profesia.sk/cms/newsletter/oktober-2010/slovaci-uvadzaju-ze-ovladaju-jazyky-viac-ako-ich-susedia/42885>

Strana SMER, ©2015a. *Prvý sociálny balíček je splnený* In: Strana SMER [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://strana-smer.sk/prvy-socialny-balik-je-splneny>

Strana SMER, ©2015b. *Róbert Fico odštartoval druhý sociálny balíček* In: Strana SMER [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://strana-smer.sk/robert-fico-odstartoval-druhy-socialny-balik>

Strana SMER, ©2015c. *Tretí vládný sociálny balíček v prospech ľudí bude stáť jednu miliardu EUR* [online]. [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://strana-smer.sk/treti-vladny-socialny-balik-v-prospech-ludi-bude-stat-jednu-miliardu-eur>

STRENITZEROVÁ, Mariana, 2006. *Prínos a význam CRM pri zvyšovaní efektívnosti vybraného sieťového podniku. Pošta telekomunikácie a elektronický obchod* [online]. [cit. 2015-11-21]. ISSN 1336-8281. Dostupné z: <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/old/III2006/strenitzerova.pdf>

Tatsachen Ueber Deutschland, ©2015. *A strong hub* In: Facts about Germany [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/en/strong-hub>

Tatsachen Ueber Deutschland, ©2014a. *Ambiciózní špičkový výzkum* In: Fakta o Německu [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/kategorie/vzdelani-veda/ambiciozni-spickovy-vyzkum>

Tatsachen Ueber Deutschland, ©2014b. *Německo je zemí hightech*. In: Fakta o Německu [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/cs/kategorie/vzdelani-veda/nemecko-je-zemi-hightech>

TREBULOVÁ, Jana, 2014. *Ročne odíde do cudziny 30–tisíc mladých*. In: Pravda.sk [online]. [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://spravy.pravda.sk/domace/clanok/306478-rocne-odide-do-cudziny-30-e2-80-93tisic-mladych/>

Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny, ©2015. *Príspevok na vykonávanie absolventskej praxe - §51* In: Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny [online]. [cit. 2016-02-21].

Dostupné z: [http://www.upsvar.sk/buxus/generate\\_page.php?page\\_id=512899](http://www.upsvar.sk/buxus/generate_page.php?page_id=512899)

ZAVORAL, Petr, 2015b. *Stručná historie CRM* [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/strucna-historie-crm>.

ZAVORAL, Petr, 2015a. *Co je a co není CRM* [online]. [cit. 2015-10-29]. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/clanky/co-je-a-co-neni-crm>.

### **Ostatné zdroje**

Interné zdroje spoločnosti



**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

B2B – business to business

CRM – Customer Relationship Management

DIČ – daňové identifikačné číslo

EÚ – Európska únia

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

HDP – hrubý domáci produkt

IČO – identifikačné číslo organizácie

IT – informačné technológie

km – kilometer

PESTE – politické, ekonomické, sociálne, technologické a environmentálne vplyvy

SWOT – strengths, weakness, opportunities, treats

t.j. – to je

ÚPSVaR – Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obr. 1 Náklady na jednotlivé fázy projektu CRM (vlastné spracovanie podľa Wessling, 2013, s. 97).....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 Vytvorenie pevného vzťahu so zákazníkom (vlastné spracovanie podľa Storbacka a Lehtinen 2002, s. 87).....</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 3 Tri oblasti zlepšenie vzťahu so zákazníkmi (vlastné spracovanie podľa Burnett, 2002, s. 95).....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 4 Plánovania cesty pracovníka pre riadenie vzťahov so zákazníkmi (vlastné spracovanie).....</i>	<i>93</i>

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tab. 1 Makroekonomické ukazovatele SR (vlastné spracovanie podľa Databáza STATdat., © 2015)</i> .....	45
<i>Tab. 2 Úplnosť údajov v databáze zákazníkov (vlastné spracovanie)</i> .....	64
<i>Tab. 3 Váhy silných stránok (vlastné spracovanie)</i> .....	76
<i>Tab. 4 Váhy slabých stránok (vlastné spracovanie)</i> .....	76
<i>Tab. 5 Váhy príležitostí (vlastné spracovanie)</i> .....	77
<i>Tab. 6 Váhy hrozieb (vlastné spracovanie)</i> .....	77
<i>Tab. 7 Bodová škála – frekvencia nákupov (vlastné spracovanie)</i> .....	81
<i>Tab. 8 Bodová škála – veľkosť zákazníka (vlastné spracovanie)</i> .....	81
<i>Tab. 9 Bodová škála – solventnosť zákazníka (vlastné spracovanie)</i> .....	82
<i>Tab. 10 Bodová škála – odchod ku konkurencii (vlastné spracovanie)</i> .....	82
<i>Tab. 11 Klasifikačné skupiny (vlastné spracovanie)</i> .....	83
<i>Tab. 12 Časový harmonogram činností (vlastné spracovanie)</i> .....	96
<i>Tab. 13 Zadanie projektu vo WinQSB (vlastné spracovanie)</i> .....	97
<i>Tab. 14 Riešenie pomocou WinQSB (vlastné spracovanie)</i> .....	97
<i>Tab. 15 Zobrazenie kritických ciest (vlastné spracovanie)</i> .....	98
<i>Tab. 16 Nákladová analýza (vlastné spracovanie)</i> .....	99
<i>Tab. 17 Pravdepodobnosť výskytu vybraných rizík (vlastné spracovanie)</i> .....	101
<i>Tab. 18 Stupeň vybraných rizík (vlastné spracovanie)</i> .....	102
<i>Tab. 19 Závažnosť vybraných rizík (vlastné spracovanie)</i> .....	103

**ZOZNAM GRAFOV**

<i>Graf 1 Spokojnosť s veľkosťou portfólia (vlastné spracovanie)</i> .....	50
<i>Graf 2 Spokojnosť s rýchlosťou vybavenie dopytov (vlastné spracovanie)</i> .....	51
<i>Graf 3 Spokojnosť s rýchlosťou dodania materiálu (vlastné spracovanie)</i> .....	52
<i>Graf 4 Spokojnosť s informovanosťou zákazníka (vlastné spracovanie)</i> .....	53
<i>Graf 5 Spokojnosť s rýchlosťou reakcie (vlastné spracovanie)</i> .....	54
<i>Graf 6 Spokojnosť s kvalitou zamestnancov (vlastné spracovanie)</i> .....	55
<i>Graf 7 Zdroj kontaktu s firmou (vlastné spracovanie)</i> .....	56
<i>Graf 8 Spokojnosť s webovou stránkou (vlastné spracovanie)</i> .....	57
<i>Graf 9 Forma komunikácie so zákazníkmi (vlastné spracovanie)</i> .....	57
<i>Graf 10 Spokojnosť so starostlivosťou (vlastné spracovanie)</i> .....	58
<i>Graf 11 Spokojnosť s návštevami (vlastné spracovanie)</i> .....	59
<i>Graf 12 Vývoj počtu odpovedí (vlastné spracovanie)</i> .....	60
<i>Graf 13 Vývoj štruktúry zákazníkov 2002 - 2016 (vlastné spracovanie podľa interných zdrojov spoločnosti)</i> .....	62
<i>Graf 14 Vývoj počtu telefonátov (vlastné spracovanie)</i> .....	67
<i>Graf 15 Vývoj počtu emailov (vlastné spracovanie)</i> .....	68
<i>Graf 16 Vývoj počtu telefonátov a emailov (vlastné spracovanie)</i> .....	69
<i>Graf 17 Hodnotenie aplikácie Bikar Metalle užívateľmi (vlastné spracovanie)</i> .....	72
<i>Graf 18 Grafické zobrazenie kritických ciest (vlastné spracovanie)</i> .....	98

## ZOZNAM PRÍLOH

P I    DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV BIKAR METALLE SLOVAKIA

## **PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV BIKAR METALLE SLOVAKIA**

Vážená pani, vážený pán,

Dovoľte mi obrátiť sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý slúži na zistenie spokojnosti zákazníkov spoločnosti Bikar Metalle Slovakia. Dotazník Vám nezaberie viac ako 2 minúty a nám dopomôže k zvýšeniu spokojnosti našich zákazníkov

Za Vašu ochotu a čas strávený pri vyplnení dotazníka Vám spoločnosť Bikar Metalle Slovakia ďakuje.

1. Aký druh výrobkov od nás nakupujete?

- Hliník
- Meď
- Mosadz
- Bronz
- Technické plasty

2. Ste spokojný s rozsahom nášho portfólia?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevie sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

3. Ste spokojný s rýchlosťou vybavenia Vašich dopytov našimi pracovníkmi?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevie sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

4. Ste spokojný s rýchlosťou dodania objednaného tovaru?

- Veľmi spokojný
- Spokojný

- Nevieť sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

5. Ste spokojný s tým ako Vás naši pracovníci informujú o priebehu vybavenia Vašej objednávky?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevieť sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

6. Ste spokojný s rýchlosťou reakcia našich zamestnancov na Vaše dotazy?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevieť sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

7. Ako hodnotíte odbornú úroveň znalostí našich pracovníkov?

- Veľmi dobrá
- Dobrá
- Nevieť sa vyjadriť
- Zlá
- Veľmi zlá

8. Ako ste sa dozvedeli o našej spoločnosti?

- Internet
- [www.nezeleznekovy.sk](http://www.nezeleznekovy.sk)
- Spoločnosť nás kontaktovala
- Odporúčania iných firiem
- Iné

9. Ste spokojný s prehľadnosťou našej webovej stránky [www.nezeleznkovy.sk](http://www.nezeleznkovy.sk)?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevie sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

10. Aká forma komunikácia je pre Vás najvhodnejšia?

- Osobný kontakt
- Telefonický kontakt
- e-mailový kontakt
- iný

11. Ste spokojný so stupňom starostlivosti o Vašu spokojnosť ako zákazníka?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevie sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný

12. Ste spokojný s frekvenciou návštev obchodnými zástupcami firmy?

- Veľmi spokojný
- Spokojný
- Nevie sa vyjadriť
- Nespokojný
- Veľmi nespokojný