

CRM – Customer Relationship Management ve vybrané organizaci a jeho zhodnocení

Vlastimil Cigoš

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vlastimil CIGOŠ**
Osobní číslo: **L09266**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **CRM -- Customer Relationship Management ve
vybrané organizaci a jeho zhodnocení**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická podstata CRM
2. Analyzujte současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti
3. Na základě analýzy vypracujte návrh zlepšení aplikace CRM



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip. **Marketing a management. 10. rozš. vyd.** Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

[2] DOHNAL, Jan. **Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd.** Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-03.

[3] LEHTINEN, J. **Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky.** Praha: Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.

Ústav managementu

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

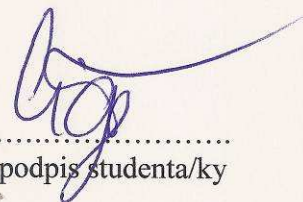
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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 – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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,

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

V Uherském Hradišti dne 4.5.2012



.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá celkovým seznámením se systémem CRM (Customer Relationship management) pro řízení vztahů se zákazníky jako hlavním nástrojem pro koordinaci obousměrné komunikace a optimalizaci využití získaných informací. Cílem je celkové shrnutí teoretických podkladů a posouzení využití systému v praxi. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se věnuje všeobecnému posouzení systému, rozboru informací k danému tématu z literatury, dostupných zdrojů a jeho možností pro následné využití. Praktická část je zaměřena na popis a využití systému ve společnosti, analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky a jeho celkový průběh. Jedním z prioritních bodů bude dotazník ke spokojenosti zákazníka se službami, který bude jedním z hlavních pilířů pro vypracování konkrétního návrhu na zlepšení aplikace CRM.

Klíčová slova: Řízení vztahů se zákazníkem, CRM, komunikace se zákazníkem, software, vytváření hodnot pro zákazníky, potřeby zákazníka.

ABSTRACT

The bachelor work is concerned with general acquainting with the system of CRM (Customer Relationship Management) for customer relationship management as the main instrument for co-ordination and optimization of two-way communication using the information obtained. The goal is a summary of theoretical background and use of assessment in practice. The thesis is divided into two parts. The theoretical part deals with the general assessment system, analysis of information on the subject of literature, available resources and its potential for subsequent use. The practical part is focused on the description and use of the system in society, analyzing the current state of customer relationship management and overall progress. One of the priority to a questionnaire on customer satisfaction with services, which will be one of the main pillars for concrete proposal improve CRM.

Keywords: customer relationship management, CRM, customer communications, software, creating value for customers, customer Leads.

Rád bych poděkoval Mgr. Markovi Tomašíkovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Rovněž dekuji Ing. Pavlu Majíčkovi a Ing. Lence Durdákové za odborné vedení, ochotu, trpělivost, bezvadnou spolupráci a vstřícné jednání.

Také chci velmi poděkovat své rodině, přátelům a přítelkyni za velkou podporu, trpělivost a ochotu po celou dobu mého studia.

OBSAH

Úvod.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MALÉ A STŘEDNÍ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY	12
1.1 Definice malého a středního podnikání	13
1.2 Cílová skupina a její specifika	14
1.3 Potenciál podniku realizující výrobu i služby.....	15
1.3.1 Specifika českého trhu	15
2 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	17
2.1 Definice CRM systému.....	18
2.2 Historický vývoj koncepcí marketingové strategie	18
2.2.1 Strategie masového marketingu.....	20
2.2.2 Strategie cílení na vybrané segmenty trhu	20
2.2.3 Strategie CRM	22
2.2.3.1 Masová personalizace	22
2.2.3.2 Masová kastomizace	22
2.2.3.3 Diferencovaná kastomizace	22
2.3 Podstata zavedení CRM.....	23
2.3.1 Co je účelem CRM ?.....	23
2.4 Implementace CRM.....	23
2.4.1 Výhody implementace CRM	23
2.4.2 Důvody pro zavedení CRM	24
2.4.3 Možné problémy při implementaci CRM.....	25
2.5 Typy CRM	26
2.5.1 Operační CRM a jeho využití	26
2.5.2 Kooperační CRM a jeho využití	26
2.5.3 Analytické CRM a jeho využití	27
2.5.4 Technologie CRM.....	28
2.6 Současné pojetí koncepce CRM na trhu B2B.....	29
2.6.1 Využití strategie CRM v českých podnicích na B2B trzích	30
2.6.2 Řízení vztahů se zákazníky v českých podnicích působících na B2B trzích podle významu zákazníka pro podnik	31
2.6.3 Rozlišení produktu podle hodnoty zákazníků pro podnik	32

2.6.4	Rozlišení marketingové komunikace podle hodnoty zákazníků pro podnik	33
3	POSTUP VYTVOŘENÍ STRATEGIE VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	35
3.1	Zákazníkův růst	35
3.2	Organizace vztahu	36
3.3	Vývojové etapy vztahu	36
3.3.1	Navázání vztahu	38
3.3.2	Rozvoj vztahu	38
3.3.3	Ukončení vztahu	39
	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	42
4.1.1	Zaměření společnosti	42
4.1.2	Bezspáré podlahy polyuretanové a epoxidové	45
4.1.3	Antistatická povrchová úprava	46
4.1.4	Bezspáré podlahy se speciální odolností	47
4.1.5	Cementové samonivelační stěrky	47
4.1.6	Ostatní nabízené služby a produkty	47
4.2	Organizační struktura společnosti	48
4.3	Analýza hospodářské situace v podniku RIVAL FLOOR, s.r.o.	48
4.4	Budoucnost a strategie podniku	49
4.5	Charakteristika současného stavu zpracování dat a informací v podniku ve vztahu k CRM	50
4.5.1	Součinnost obchodního úseku s CRM	53
4.5.2	Součinnost výrobně-aplikačního úseku s CRM	53
4.5.3	Podpora prodeje	54
4.5.4	Kontaktní centrum	55
4.6	Výběr dodavatele na doporučené zlepšení	55
4.6.1	Přínosy a ekonomické zhodnocení	55
5	IMPLEMENTACE VYBRANÉ ANALYTICKÉ METODY	56
5.1	Marketingový výzkum	56
5.1.1	Metodika zpracování analytické části práce	56
5.1.2	Marketingový výzkum	56
5.1.3	Definice problému	57
5.1.4	Plán výzkumu	57

5.1.5	Sběr informací.....	58
5.1.6	Analýza údajů	58
5.1.7	Závěry a doporučení	58
5.2	Marketingový výzkum pro aplikaci CRM systému	59
5.2.1	Sumarizace výsledků marketingového výzkumu	65
6	NÁVRH IMPLEMENTACE CRM A DOPORUČENÍ.....	66
6.1.1	Funkcionalita systému CRM	67
6.1.2	Zhodnocení nákladů na zavedení CRM.....	67
	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

V současné době firmy a společnosti narážejí na tvrdý konkurenční boj, spojený s narůstajícím objemem informací a komunikačních technologií. Jednou z hlavních příčin je globalizace, snadná dostupnost a informovanost. Nastávají časté změny v potřebách zákazníků. Původní zaměření firem směrem na výrobu je postupně nahrazováno zaměřením na marketing. Dodát v optimální době na nejvhodnější místo. Základem dobře orientovaného marketingu je dlouhodobé budování vztahů se zákazníkem na základě získaných informací, které se většinou označuje zkratkou CRM - customer relationship management (dále jen CRM). V dnešní době již není prodej nárazovou příležitostí k uspokojení potřeb zákazníka, ale dlouhodobým procesem o jeho pozornost a loajalitu. O stalém úspěchu na trhu rozhoduje individuální péče o zákazníky, investice do budování dlouhodobých vztahů a profesionální následná péče.

Řízení vztahů se zákazníky můžeme definovat v pěti základních fázích: vyhledání a získání nového zákazníka, zjištění jeho konkrétních potřeb, péče o zákazníka spojená s realizací, zpětné vyhodnocení spolu se zákazníkem, udržení a dlouhodobá péče o zákazníka. Identifikace potenciálu věrného zákazníka je základem, avšak následný rozvoj a udržení této věrnosti bývá mnohem náročnější. Je zapotřebí své zákazníky skutečně dokonale znát. Informace jsou základem úspěchu a k jejich zpracování a následnému využití lze aplikovat právě systém CRM. Dlouhodobý výzkum ukázal, že firmy, které dokážou udržet stálou spokojenost zákazníků a vybudovat si trvalý vztah, dosahují lepších ekonomických výsledků, protože dokázaly eliminovat náklady na akvizice nových zákazníků.

Cílem mé bakalářské práce je seznámit se s celkovou problematikou použití systému CRM a na základě zjištěných skutečností navrhnout možnosti k jeho lepšímu využití a dosažení dalšího ekonomického růstu, dlouhodobých a trvalých vztahů se zákazníky, a tím i možnosti k dalšímu rozvoji. Tuto filozofii ostatně přijala firma již dříve za jeden ze svých prioritních úkolů. Jedním z prvních signálů byla celková úspora času, efektivní a motivující přístup k obchodním partnerům a zaměstnancům.

K vypracování bakalářské práce využiji metod určených k analýze, srovnání, syntéze, indukce, a v neposlední řadě rovněž dedukce. V analytické části budu posuzovat jednak současný průběh podnikového řízení vztahů se zákazníky, jednak dosavadně využívané postupy k aktivnímu řízení vztahů se zákazníky. Na základě zjištěných výsledků vypracuji celkový návrh konceptu na zlepšení využití systému CRM a jeho další přínos.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MALÉ A STŘEDNÍ SPOLEČNOSTI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY

Podnikání je typické pro několik základních charakteristik:

- ⇒ Základní snahou je dosažení zisku
- ⇒ Uspokojením potřeb zákazníků dosáhneme zisku. Hlavním zájmem podnikatele je zákazník a jeho zájem.
- ⇒ K uspokojení potřeb zákazníka využívá podnikatel výrobky a služby, které nabízí prostřednictvím trhu. Snahou je minimalizovat riziko, které je s touto aktivitou spojeno.

Jedná se o snahu podnikatele zhodnotit vložený kapitál. V případě využití cizího kapitálu se jedná o prostředek ke zhodnocení vlastních investic. Zhodnocením kapitálu dochází k navýšení hodnoty firmy, která může být navýšena i ziskem významnější pozice na trhu. Kromě ziskovosti by se nemělo opomíjet ani odpovídající společenské poslání podniku. Dynamicky rozvíjející se podnik je ten, který zvyšuje během krátkého období užitek pro své investory (např. akcionáře) a všechny zainteresované osoby.

Podnikatel by měl být nositelem inovací, tvůrčích myšlenek a změn ve spojení s motivací pro využití podnikového, lidského i technického potenciálu. Jeho základní vlastnosti by měly být tvořivost, schopnost inovace, využít příležitost nebo je dokonce vytvářet. Výsledkem podnikatelské snahy je nejen nový výrobek, technologie ale i vhodné oslovení zákazníka, segmentu trhu apod. Na základě těchto skutečností se dá říci, že podnik je instituce, která vznikla pro výkon podnikatelské činnosti a jedná se tedy o institucionalizované podnikání. [7, 8]

Podnik vykonává řadu funkcí, sestávající se z řady činností, jejichž splnění představuje realizaci daných cílů. Hlavní podnikové funkce v závislosti na charakteru nebo zaměření podniku se mohou lišit; mezi bazální patří následující:

- ⇒ Odbytová (prodejní) – zahrnuje realizaci výrobků na trh, výzkum trhu spotřebitelů, tvorba cenové politiky, výstupní logistika a prodejní plánování (marketing).
- ⇒ Zásobovací – obsahuje zajištění materiálu (suroviny, polotovary apod.), ale i služeb vlastních nebo ve spojení s outsourcingem, tedy ve spojení s dodavateli.
- ⇒ Výrobní (provozní) – v širším významu zahrnuje všechny podnikové funkce (od zásobování - obstarávání přes personální, majetkové záležitosti až po odbyt); v už-

ším významu zahrnuje zhotovení výrobku či poskytnutí služby (pokud se jedná právě o podnik nevýrobní, užívá se termínu nikoli výrobní, ale provozní funkce podniku).

- ⇒ Personální – v podnicích je prováděna řadou činností, např.: plánování, získávání, výběr, hodnocení, rozvoj zaměstnanců.
- ⇒ Další funkce podílející na existenci podniku jsou finanční, vědecko-technická, investiční funkce či správa podniku (administrativní činností, jejichž zvládnutím je nezbytným předpokladem správné funkce ostatních podnikových procesů).

Podnikové funkce – procesy, jsou vzájemně propojeny a dohromady tvoří jeden kompaktní celek, proto je nutná jejich koordinace a návaznost, což především v současné tržní ekonomice vede k potřebě volby a implementace procesního přístupu řízení. [7, 8]

1.1 Definice malého a středního podnikání

Podniky se mohou dělit podle počtu zaměstnanců, velikosti obrátu, velikosti kapitálu nebo zisku. V České republice se nejčastěji využívá dělení dle počtu zaměstnanců a obrátu na podniky:

- ⇒ Malé (méně než 100 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 30mil. Kč).
- ⇒ Střední (méně než 500 zaměstnanců, roční obrat menší než 100mil. Kč).
- ⇒ Velké (ostatní).

Podnik realizuje stanovené cíle svojí činností. Ta se dělí dle typu podniku (výrobní podnik, podnik poskytující služby apod.), dle odvětví (např. průmyslové, zemědělské, stavební, obchodní apod.).

Nejvíce služeb poskytuje většinou stát (např. vzdělání, výkon práva, obrana a ochrana obyvatel, zdravotnictví, veřejné, dopravní, sociální, finanční, informační služby apod.) Služby poskytují rovněž neziskové organizace (např. nadace, charita, občanské sdružení, církev). Dalším kdo poskytuje služby je podnikatelský sektor. Pokud podnik poskytuje služby, realizuje tuto činnost s očekáváním odpovídajícího zisku. [8]

V této bakalářské práci se budu věnovat obchodní společnosti, nabízející službu spojenou s částečnou výrobou v oblasti průmyslových podlah.

1.2 Cílová skupina a její specifika

Před tím než budu charakterizovat cílovou skupinu, je nutné upozornit na několik důležitých skutečností. Od malé nebo středně velké firmy je očekáván u zákazníků individuální přístup. Předpokládá se zpravidla vyšší míra ochoty a přístupu než u velké firmy a často ve spojení s nižší cenou. Ze stejného důvodu mají malé společnosti o něco složitější výchozí pozici a vysoké nároky na CRM (Customer Relationship Management), vzhledem k nutnosti dokonalé znalosti každého zákazníka, která je důležitá pro očekávaný, výsledný úspěch v podnikání.

Pro tuto bakalářskou práci není hlavním srovnávacím měřítkem striktní velikost společnosti. Nebylo by správné předpokládat, že u velkých společností bude využití postupů a metod zcela odlišné. Jedná se hlavně o příležitosti a zdroje, které mají menší společnosti dostupné. Pro Českou republiku by se mohlo jednat přibližně o 5 000 až 10 000 podniků při jejich velikosti od 6 do 100 zaměstnanců. Tyto podniky jsou s největší pravděpodobností nuceny nyní nebo výhledově řešit současnou situaci pomocí řízení vztahů se zákazníky nebo plánují zavedení informačního systému.

Větší společnosti jsou na tom vzhledem k dlouhodobým stykům se zákazníky a využitím vnitropodnikových struktur a systémů o poznání lépe, neboť již mají zkušenosti se zavedením obdobných informačních systémů.

Hlavními znaky podniků, na které se má bakalářská práce zaměřuje, patří nižší kapitálová vybavenost, náročný přístup ke kapitálu a lidským zdrojům, vývoji a nedostatek financí pro vlastní výzkum a inovace.

Velké korporace mají lepší dostupnost k využití těchto zdrojů. Jako příklad můžeme uvést call centra, IT podporu, marketing a jiné specifické jednotky podporující funkce podniku.

V současné době jsou investice podporovány z operačních programů Evropského fondu pro regionální rozvoj. [16]

U menších a středně velkých firem je výhodou inovativnost, flexibilita, schopnost rychle reagovat a obsazovat neobsazené, nebo méně konkurenční trhy. Rozhodovací schopnost je vlivem malého množství odpovědných osob v důležitých procesech většinou rychlejší. [9]

V ekonomicky vyspělých zemích jsou malé a střední podniky (dále jen MSP) jedním ze základních pilířů ekonomiky a představují asi 90 % počtu podniků. Podíl na zaměstnanosti je mezi 50-70%, na vytváření hrubého domácího produktu 30-70% apod. [7]

1.3 Potenciál podniku realizující výrobu i služby

Potenciál podniku působícího v tržním hospodářství je vyjadřován (představován) tou částí trhu, u které se předpokládá (na základě průzkumu, předpokladů, zkušeností, nebo odhadu) odpovídající počet získaných nových zákazníků s několikanásobně větším ziskem než byly náklady spojené s jejich oslovením a získáním. [7]

Firmy by naopak neměly zapomínat na to, že se na klienta nemohou dívat jenom přes svoji finanční hodnotu, kterou přináší nákupem výrobku nebo služby, ale také přes svoji reálnou hodnotu, kterou pro firmu tvoří. To znamená reference, ústní doporučení, a hlavně přístup k know-how klienta. Know-how je cenné a získává se jen proto, aby byl znám podnikový zákazník komplexně a bylo určeno co daný zákazník tedy potřebuje. V tom je specifická i customer intelligence – software zkoumající zákazníka, jeho potenciál, jeho rozvoj, a na základě vyhodnocených informací je vyráběn požadovaný produkt. Proto je třeba sbírat co největší know-how k vytvoření hodnotové databáze, jež bude smysluplná a použitelná pro mnoho dalších klientů, kteří ještě v tuto chvíli netuší, co budou v budoucnu chtít a potřebovat. [7]

1.3.1 Specifika českého trhu

Český trh je velmi malý. V poslední době se ale zrychluje rotace lidí, kteří nosí specifické know-how. Rotace lidí je obrovská, zvláště v obchodě a v marketingu. Současná struktura předkládaných životopisů uchazeči o zaměstnání na českém trhu poukazuje na průměrnou dobu zaměstnání 1,5 roku u jednoho zaměstnavatele. Tím se pak šíří i know-how firem na trhu. Problém vzniká ve chvíli, kdy si firmy neověřují, zda lidé, které zaměstnávají, jsou opravdu nosiči a tvůrci know-how, nebo jenom jeho uživatelé u bývalého zaměstnavatele.

Předpoklady pro customer intelligence v rámci českého trhu jsou následující: první z nich je důkladná znalost trhu. Je opravdu důležité mít komplexní přehled o trhu a o zákaznících ze stejného sektoru. Komplexní přehled a tvorba skutečné hodnoty se dostaví jenom tím, že podnik má více klientů ze stejného oboru. [14]

Na českém trhu lze očekávat 3 trendy v oblasti customer intelligence: určité pokroky v umění rozdělit zákazníky, nárůst zájmu o menší zákazníky a specializace. Každá firma musí umět rozdělit své zákazníky. Vědět co komu prodat, komu neprodat a za kolik prodat. To vše z důvodu, že podnik musí rychle identifikovat potenciální klienty, kteří nevytvoří užitečný (určený) zisk, a to i přes své nemalé finanční investice. Je důležité neprodat za kaž-

dou cenu zákazníkům, kteří tlačí na cenu a nejsou dlouhodobě perspektivní. Někdy je lepší mít méně zákazníků, a tím i menší transakční náklady a udržet si rozumnou marži.

Další trend je, že firmy se stávají mnohem zdvořilejší k malému zákazníkovi, protože si uvědomují, že má do budoucna potenciál a že může dojít k růstu. I když se v současné době firmy tímto doporučením neřídí, je to proto, že nemají dlouhodobou vizi a neumí jednat s malým zákazníkem. Proto si firmy musí získat určitou míru vyspělosti v podnikání, aby customer intelligence dosáhl celý svůj potenciál.

Třetí trend, který lze očekávat, je specializace. České firmy jsou stále skvělé na výrobu technických a univerzálních produktů, zde mají velkou konkurenční výhodu a měli by tak více investovat do budoucna, paralelně s většími investicemi do poznání toho, pro koho vyrábí. [14]

.

2 CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Ve stále větším rozsahu je hlavním cílem marketingu prohlubování trvalých vztahů se zákazníky, lidmi nebo organizacemi, které se snaží přímo nebo nepřímo působit na výsledný úspěch marketingových aktivit firmy. Vztahový marketing (relationship marketing) je zaměřen na vytváření vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů se zákazníky, dodavateli, distributory a ostatními marketingovými uživateli, v maximální snaze navázání a zachování obchodní spolupráce. Tím vytváří základní kámen pro silnou společenskou, technickou a ekonomickou spolupráci mezi jednotlivými stranami. [3,4]

Vztahový marketing utváří komunikaci a odpovídající vztahy mezi jednotlivými částmi tvořící jeden celek. Marketing se tedy nezabývá pouze řízením vztahů se zákazníky (CRM), ale rovněž se věnuje řízení vztahů s partnery (partner relationship management - PRM). Existují čtyři základní složky marketingu:

- ⇒ Zákazníci.
- ⇒ Zaměstnanci.
- ⇒ Marketingoví partneři (distributoři, dodavatelé).
- ⇒ Investiční složky (akcionáři, investoři). [3,4]

Cílem vztahového marketingu je tak snaha o vybudování výjimečného, oboustranného propojení → vytvoření „Marketingové sítě“. Marketingová síť se skládá z mnoha základních pilířů (např.: zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, maloobchodníci apod.), u kterých se podařilo vytvořit výhodné ekonomické vazby. Ve stále větší míře si už nekonkurují pouze firmy, ale i marketingové sítě, a proto je úspěšná ta firma, která si dokáže vybudovat kvalitní síť. Hlavní zásadou je vytvoření účinné sítě vztahů s hlavními zákazníky, a tím dosažení kýženého zisku. K vytvoření dostatečně silných vztahů s cílovou skupinou je nutno dokonale pochopit zejména její potřeby, ale také možnosti, prostředky, cíle a přání. S rostoucím objemem firem dochází k vytváření nabídky „šité na míru“, přesně dle přání, potřeb a předpokládaného potenciálu směrem k individuálnímu zákazníkovi. Tyto firmy získávají, ukládají a analyzují informace o navázání kontaktu, průběhu jednání, následném zaměření, výhledu, objednávkách, aktuálním ekonomickém a společenském stavu a preferencích. Tím se snaží docílit růstu zisku, jeho maximalizace z každého získaného zákazníka, a když se jim podaří získat jeho věrnost a zaměřit se na dlouhodobý vztah a ce-

loživotní hodnotu, dosáhnou požadovaného výsledku. K této činnosti slouží nástroje pro řízení vztahů se zákazníky - CRM. [3,4]

2.1 Definice CRM systému

Zkratka „CRM“ má původ v anglickém jazyce a nahrazuje prvními písmeny slova: „Customer Relationship Management“, což v případě překladu znamená „Řízení nebo správu vztahů se zákazníkem“. [4]

Lze tedy říci, že se dá CRM a jeho využití vyjádřit těmito slovy: CRM sdružuje důležité informace o zákaznících, kupříkladu jejich zatřídění, nákupní preference, kontaktní údaje a další data a informace, které slouží pro zdokonalování nabízených služeb zákazníkům. Odborná definice charakterizuje CRM takto:

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM-Customer Relationship Management) představuje komplex aplikačního a základního softwaru, technických prostředků, podnikových procesů a personálních zdrojů, určených pro řízení a průběžné zajišťování vztahů se zákazníky firmy, a to v oblastech podpory obchodních činností, zejména prodeje, marketingu a zákaznických služeb“. [2]

Jedná se o databázovou technologii pro podporu získávání, uchovávání, zpracování a následné využití informací o zákaznících firmy. [2]

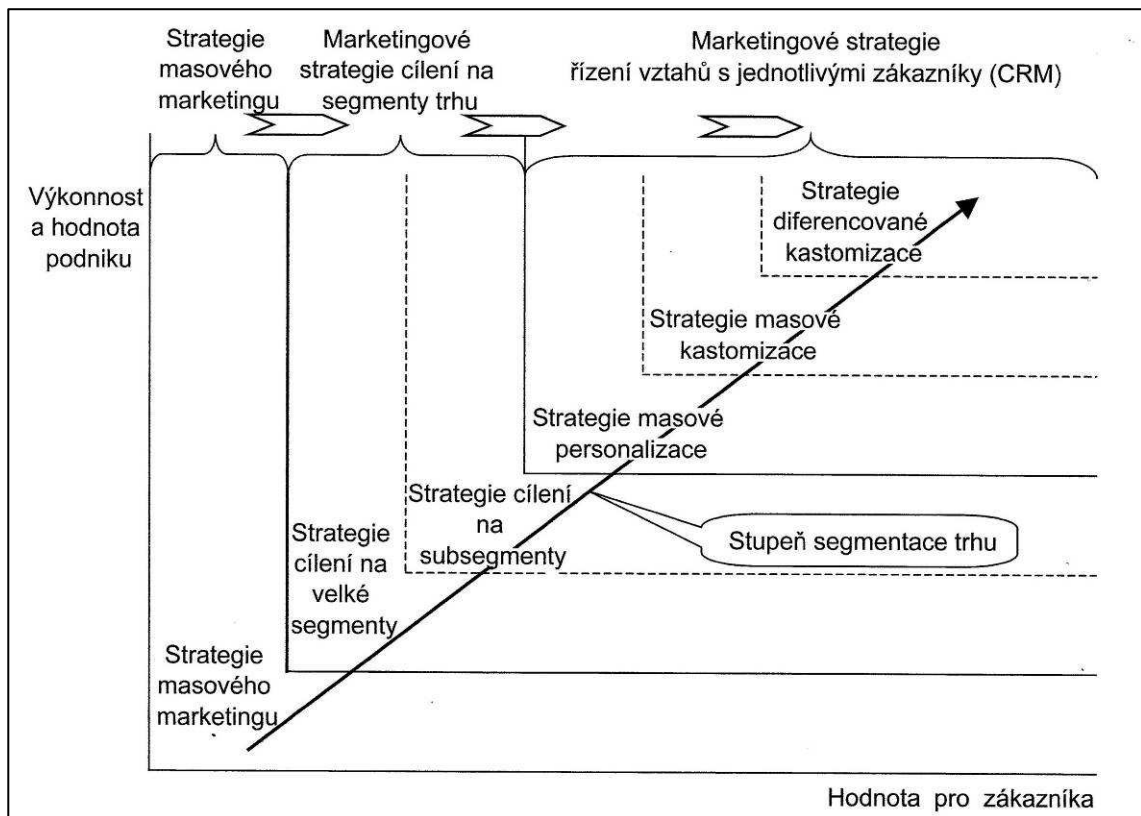
2.2 Historický vývoj koncepcí marketingové strategie

Marketingový přístup byl postaven na čtyřech základních pilířích:

- ⇒ Tržní prostředí.
- ⇒ Orientace na zákazníka.
- ⇒ Koordinovaný tržní management.
- ⇒ Výkonnost podniku. [3]

V původní orientaci trhu na zákazníky manažeři nevěnovali pozornost potřebám a požadavkům zákazníků a přistupovali ke všem stejně. Změna nastala spolu s objevením a vývojem marketingu. Výzkum marketingových procesů začal v období na konci průmyslové revoluce, kdy byla hlavní pozornost věnována masovému trhu. Došlo k levné výrobě zboží a tím i k nadprodukcí, což přineslo i zvýšení konkurence. Výrobky se museli dodávat k zákazníkům co nejlevněji. Tím se masový trh pomalu přizpůsoboval a měnil se osobněj-

ším přístupem do přímého marketingu, kdy se hlavním cílem mohl stát jediný zákazník. Tím se měnil vztah mezi zákazníkem a dodavatelem na vztah „jeden-na-jednoho“ (angl. One-to-one). Jedná se o uplatnění jedné ze strategií řízení vztahů se zákazníky. Vytváření následných příležitostí růstů je v nabídce „šité na míru“, a to hlavně klíčovým zákazníkům.



Obr. 1. Vývoj koncepcí marketingové strategie [3]

Tato situace byla reakcí na globalizaci tržního prostředí, ve spojení s rozvojem komunikačních technologií, rostoucí všeobecnou znalostí ekonomiky a integračně orientovaného tržního managementu. Hlavním účelem tohoto marketingového řízení je umožnit podniku individuální jednání se zákazníky s cílem o dlouhodobý partnerský vztah.

Přestože je CRM produkt, který rozšiřuje nabídku, neměl by nahradit současné nabídky. Úspěchu se dosáhne v celkové změně přístupu všech článků marketingu a managementu. Použitím této strategie lze podstatně zesílit význam pro klienta a rovněž klientelu firmy.

Jedná se o intenzivní proces, který se snaží dosáhnout ideální rovnováhy mezi investicí a uspokojením potřeb zákazníka. Rovnováha je určena ziskem obou stran a výhledem pro dlouhodobý a vyvážený vztah. Předpokladem je neustálé zjišťování potřeb zákazníka,

zvyklostí, ale také stimulace s následným využitím získaných informací pro doplnění nabídky. [3]

Přiblížení vývoje koncepcí marketingové strategie (obr. č. 1) → předchůdce moderního pojetí řízení vztahů se zákazníky – CRM je popsáno níže.

2.2.1 Strategie masového marketingu

Využívá se, pokud nejsou velké rozdíly v chování a potřebách zákazníků, nerozlišitelné demografické rozdíly. Je založena na vytvoření všeobecné hodnoty zaměřené na hlavní potřebu zákazníka a podnikového umístění (positioning). Uplatňuje ji např. Wall Mart v USA, ale i známé značky, jako např.: Coca-Cola, Caterpillar, Sony, Marlboro a další. Tyto však musely upravit nabídku, neboť zákazníci jsou vlivem dostupnosti informací stále informovanější a rychleji se orientují na trhu. [3]

2.2.2 Strategie cílení na vybrané segmenty trhu

Management velkých podnikatelských jednotek (*Strategic Business Unit – SBU*) zahrnuje několik strategií na přesné zacílení trhu. Tyto se uplatňují dle vhodného posouzení k jejich správnému využití a s ohledem na aktuální podmínky na trhu. Lze je využít od strategie cílené na velký segment až po strategii orientovanou na subsegmenty. [3]

⇒ **Strategie cílení na velký segment trhu** - využívá se pokud podnik monitoruje situaci na trhu a má rozlišené zařazení s využitím minimálních nákladů. Zaměřuje se na největší část trhu, která odpovídá 50 % celku. Oproti masovému marketingu se zaměřuje na potřeby klientů v největší části trhu. Jedná se o velkou část trhu s potenciální poptávkou. Proto lze touto strategií při minimálních nákladech efektivně oslovit a získat velký počet klientů. Tuto strategii využívá např. ETA, a.s. Hlinsko - výrobou elektronických spotřebičů pro běžné uživatele se středním a nižším příjmem oslovuje asi 80 % trhu. [3]

⇒ **Strategie cílení na sousední segment trhu** – k jeho využití dochází v případě, že firma vyčerpá potenciál na oslovené části trhu. Při využití minimálních nákladů se nabízí oslovit sousední trh, neboť má podobné potřeby jako dosud řízený trh zákazníků. Podobnost trhů spočívá v potřebách a požadavcích zákazníků na produkt a cenu. Tuto strategii využívají i výrobci aut, jako např. Škoda Auto a.s. Mladá Boleslav, která k původní značce Fabia přidala značku Octavia a oslovila sousední část trhu. [3]

- ⇒ **Strategie cílení na mnoho segmentů trhu** – členění trhu umožňuje strategii zacílení na více částí trhu a dosáhnout tím vyšší marketingové účinnosti. Příkladem mohou být provozovatelé benzinových stanic, kteří se již dlouhodobě domnívají, že benzín je nakupován na základě ceny. Ovšem ze studie spotřebitelů pro nákup této komodity vyplývá, že se tento trh dělí na 5 částí. Tři části jsou zaměřeny na kvalitu, další produkty a služby (např. rychlé občerstvení, nealkoholické nápoje, káva apod.) a představují asi 60 % prodeje pohonných hmot z celkového objemu na trhu. Přinášejí vyšší zisk, než zbylé dvě části zákazníků – zákazníci orientovaní na cenu a pohodlní zákazníci. U prvních tří částí jsou klienti ochotni akceptovat vyšší průměrné marže všech produktů. Tuto strategii využila např. společnost Benzina, která se rozhodla oslovit náročnější zákazníky sítí Benzina Plus s širokými službami. [3]
- ⇒ **Strategie cílení na malý segment** – Využívá se, pokud má podnik malé nebo nedostatečné zdroje a kapacitu. Část trhu, která bývá přehlížena velkou konkurencí (např. Mercedes, který budoval prestiž a značku pro „TOP klientelu“, ale v posledních letech zaznamenal atraktivitu sousedního trhu a zahájil výrobu automobilů, a tím orientaci na sousední segment trhu). [3]
- ⇒ **Strategie cílení na mikrosegment** – skupiny zákazníků s téměř shodnými potřebami a požadavky. Mohou se lišit demograficky, nebo ve spotřebním chování, a proto je nelze jednotně marketingově oslovit. Jedná se o tzv. „niky“ neboli výklenky uvnitř trhu – neobsazené mezery na trhu. Zaměřují se zde většinou malé a střední firmy se speciální produkcí, mimo zájem velkých firem. [3]
- ⇒ **Strategie cílení na subsegmenty** – Základní rozdělení trhu je na segmenty A, B a C. Uvnitř těchto segmentů se nachází subsegmenty. Jedná se o uspokojení specifických požadavků a užitek zákazníků. [3]

Vyústěním historického vývoje marketingu a jeho strategií je jeho pojetí v podobě CRM. Stalo se tak zapříčiněním globalizace tržního prostředí, které se projevilo téměř ve všech oblastech, odvětvích lidské činnosti: v komunikační technologii, logistice, průmyslových odvětvích, ale také i v zemědělství, potravinářském průmyslu atd. V neposlední řadě v důsledku odstranění bariér a zavedení jednotného vnitřního trhu v rámci Evropské unie. Strategie CRM jsou popsány v následující podkapitole.

2.2.3 Strategie CRM

Pomocí strategie CRM je snaha o přístup individuální péči o každou firmu, nebo zákazníka. K těmto účelům se využívá osobitě komunikace, specifických služeb, přizpůsobených cenových nabídek. Tato taktika vyžaduje maximální snahu a výdaje spojené s marketingem. Při tomto postupu je nutno sledovat dosažených výsledků v podobě zvýšeného zájmu zákazníka. [3]

Nejvíce uplatňovanými strategiemi CRM v posledních 15 letech jsou následující:

2.2.3.1 Masová personalizace

Základní úroveň marketingu při využití CRM. Jedná se o identifikaci zákazníka podle jména a adresy, případně dle předešlého chování zákazníka. Získané informace jsou následně využity pro systém individuální komunikace, kdy při standardní nabídce má zákazník dojem, že má individuální péči. [3]

2.2.3.2 Masová kastomizace

Strategie založená na zjištění, že některá část trhu je ochotna přístupná k vyšší ceně za zvláštní služby. Hlavním bodem této strategie je nechat zákazníky spolupracovat na tvorbě produktu, dle individuálních potřeb, ale pouze ze standardních produktů nebo dílů. Tím opět získává zákazník dojem nadstandardní péče. Pro aplikaci se využívá databázový marketing odpovídající úrovni. [3]

2.2.3.3 Diferencovaná kastomizace

Respektuje různé požadavky zákazníků, které jsou vytvářeny přesně „na míru“ ve formě produktu → čili jak výrobky, tak i služby, distribuce, komunikace a to jako ucelený a individualizovaný marketingový mix. Znakem je úzká spolupráce mezi zákazníkem s výrobcem. Hodnota již není pouze v dodávce k zákazníkovi, ale ve společně vytvořené, oboustranně výhodné spolupráci. Tato strategie je uplatňována i firmami v případě využití B2B (business-to-business) – v průmyslu směrem k zákazníkům, ve výrobních firmách u spotřebního zboží, směrem k mezičlánkům a distributorům. [3]

Na základě výše uvedených informací se dá říci, že pro hlavní klienty je vhodné využít strategii diferencované kastomizace, pro komunikaci se střední klientelou masovou kastomizací a pro nejméně významnou klientelu masovou personalizací.

2.3 Podstata zavedení CRM

Systémy CRM se používají pro specifické činnosti již delší dobu, a to z důvodů například deregulace trhu, nových obchodních modelů, internetu, či elektronické komunikace, čímž se kompletně mění pohled na tuto oblast. CRM se stává klíčovou záležitostí pro organizace všech velikostí. [10]

Řízení vztahů se zákazníky umožňuje společností poskytovat zákazníkům výtečný a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnosti na základě toho, co vědí o každém váženém zákazníkovi, mohou přizpůsobovat tržní nabídky, služby, programy, sdělení a mediální strategii. CRM je důležité, protože hlavním faktorem ziskovosti společnosti je úhrnná hodnota zákaznické základny společnosti.

Zákaznický kapitál má kořeny v mnoha rozdílných marketingových pojetích – v přímém i databázovém marketingu, kvalitě služeb, vztahovém marketingu, hodnotě značky. Jeho jedinečné zaměření však spočívá v pochopení hodnoty zákazníka pro firmu a toho, jak řídit zákazníka jako strategické aktivum ke zvýšení celkové hodnoty firmy pro akcionáře. [1]

2.3.1 Co je účelem CRM ?

Hlavním úkolem CRM je celková opora a zlepšení výsledků obchodních aktivit a postupů s cílem pro optimalizaci rovnováhy mezi podnikovou investicí a uspokojením potřeb zákazníka. Za optimální hranici rovnováhy se považuje maximální zisk a užitek u obou stran. Nejdůležitější podmínkou pro dosažení této rovnováhy je tvorba dlouhodobých vztahů s klienty na profesionální úrovni. Jenom při dlouhodobé a oboustranně výhodné spolupráci dochází na obou stranách k významné hodnotě, kterou lze vyjádřit finanční hodnotou. [5]

2.4 Implementace CRM

Implementace CRM je celostní projekt. Více či méně vždy zasáhne každého zaměstnance. Prakticky ve všech společnostech je kontakt se zákazníky alespoň jedním z hlavních procesů (core process). Proto se všechny ostatní procesy musí změnit spojeným s implementací CRM přizpůsobit. [18]

2.4.1 Výhody implementace CRM

Při použití CRM nelze zcela jistě říct, že bude úspěšná u všech firem. Stále je zde hodně výrobků, u nichž je hlavním rozhodovacím činitelem pořizovací cena. Dá se říct, že jsou to hlavně výrobky na konci spotřebního řetězce, které jsou snadno dosažitelné. Pro kupující-

ho je při rozhodování hlavním kritériem jen užitek, který při získání spojuje s cenou, kterou ve výsledku zaplatí. Klienti tedy nemají potřebu navazovat vztah se společností, ale hledají pouze uspokojení své potřeby. Nejdůležitějším záměrem firmy, která se rozhodne pro zavedení CRM, není zpočátku úsilí a zvýšení kvality v péči o zákazníka, ale maximalizace zisku. Ale ty firmy, které dokážou CRM plně využít odpovídajícím způsobem, zvednou své příjmy ze styku s klienty cílenou a vhodnou pozorností dodat správný produkt ve vhodnou chvíli, v odpovídající kvalitě a ceně na správné místo. Z těchto důvodů je nutné určit ty klienty, kteří přináší zisk a dokážou ohodnotit nadstandardní péči ze strany dodavatele. Přínosem a výhodou se však nemyslí pouze vyšší příjem firmy z prodeje, ale může to být rovněž užitek formou kladných referencí od klienta. Za pomoci kvalitně získaných a zpracovaných dat a ve spojení s odpovídajícím informačním systémem je třeba optimálně určit odpovídající segment trhu, nebo samostatné cílové zákazníky. [4,18]

2.4.2 Důvody pro zavedení CRM

- ⇒ Snaha o minimalizaci nákladů – jde o maximální zvýšení efektivnosti postupů a minimalizace operativních nákladů, což vyústí v maximalizaci zisků, odpovídající loajalitě a náklonnosti klientů, která směřuje k následným objednávkám a celkovému navýšení obrátu firmy.
- ⇒ Úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti, kterou je třeba zajistit, pokud se vyskytne další konkurent v odvětví a úsilí zabránit možnému odchodu vlastních klientů.
- ⇒ Pomocí dobře zavedeného CRM systému má firma dokonalý přehled o svých klientech. Ze získaných dat může po vyhodnocení zefektivnit vzájemný vztah, náklady na klienta, což firmě přináší odpovídající užitek v následném strategickém plánování a řízení finančních toků. [10]

V dnešní době jsou firmy nuceny řídit komunikaci s klienty pomocí více komunikačních technologií – které zahrnují web, call centra, prodejce v terénu a dealery, nebo partnerské prodejní síť. Některé firmy mají rovněž více oblastí podnikání, ve kterých sdílí své zákazníky. Snahou je umožnit klientům nenáročný způsob jak udržovat komunikaci a obchodovat s firmou jakýmkoliv způsobem, v jakoukoliv dobu, pomocí zvoleného komunikačního kanálu, v kterémkoliv jazyce a jakékoliv měně. Je zapotřebí udržet v zákazníkovi dojem, že je partnerem jediné, flexibilní společnosti, která ho kdykoliv a na kterémkoliv místě identifikuje. I v tomto případě přináší CRM zvýšení efektivity řízení procesů pomocí snad-

né dostupnosti aktuálních a potřebných informací pro odpovídající, efektivní, operativní a rychlý vztah s klientem při minimálních nákladech.

Některé časově náročné postupy je možné standardizovat a automatizovat; pracovní informační kanál může včas upozornit obchodníky o nových objednávkách, o potřebě obnovit smlouvy s končící platností nebo popřát klientovi k narozeninám apod.

Firmy a obchodní organizace mají možnost zkrátit prodejní oběh a zlepšit hlavní identifikátory růstu jako např. příjem na jednoho obchodníka, průměrnou velikost objednávky a výnos z jednoho zákazníka. Marketingové firmy mohou získat vyšší reakci na svoji reklamu a marketingově orientované příjmy pomocí nižších nákladů na akvizice (získání) klienta. Servisní společnosti mají možnost zefektivnit produktivitu servisního pracovníka a věrnost klienta díky zachování nebo tendenčního snižování cen servisu, času reakce a času pro příjezd. Výsledky vyhodnocení prokázaly, že ty firmy, které se snaží o uspokojené a loajální klienty, získávají víc opakujících se obchodů s nižšími náklady na akvizice nových zákazníků a silné jméno jak firmy, tak značky. Tyto skutečnosti se zobrazují v lepších ekonomických výsledcích. [3,10]

2.4.3 Možné problémy při implementaci CRM

Často se v podnicích stává faktem, že zaměstnanci mají odpor k novým technologiím v případě, že zaznamenají nebezpečí ztráty dosavadní kontroly. Implementací CRM většinou zaměstnance nutí, aby sdíleli své pracně nasbírané informace. Zaměstnanec tak může mít odmítavý postoj vůči těmto novotám. Nebezpečím je řetězová reakce v podobě přechodu na kolegy, což může způsobit úplné fiasko projektu implementace. [19]

Aby se mohly řídit rizika spojená s neúspěchem projektu CRM, která mohou způsobit významné ztráty investic, je důležité detailně zkoumat a identifikovat příčiny možného neúspěchu včetně správné interpretace získaných informací. [19]

Je zřejmé, že každý zaměstnanec má subjektivní vnímání své působnosti, tedy rozdílné. Míra odporu v průběhu zavádění CRM roste a její příčinu je třeba hledat vnímáním závažnosti „ohrožení svobody“. Důležité je včas identifikovat odpor zaměstnanců a včas s nimi diskutovat o těchto problémech, čímž se dá předejít možnému nebezpečí v podobě neúspěchu fungování CRM. Podstatné je vzbudit v zaměstnancích zájem a důvěru v nový systém, jelikož jsou to právě oni, kdo s ním bude pracovat. [19]

2.5 Typy CRM

Z hlediska funkce CRM se dá říci, že se jedná o využití různých metod a aplikací. Rozlišují se 3 základní oblasti CRM:

- ⇒ Operační – je orientováno na efektivitu v komunikaci se zákazníky.
- ⇒ Kooperační – optimalizace pomocí využití vícekanálové komunikace.
- ⇒ Analytické – obsahuje předchozí aplikace a je rozšířen o speciální analytické aplikace. [2]

2.5.1 Operační CRM a jeho využití

Jedná se především o podporu obchodních procesů a přímou podporu obchodníků. Patří sem všechny softwarové aplikace pro zprávu kontaktů a komunikaci se zákazníkem. Následně se informace uchovávají v databázi pro další využití. Využívá se hlavně při vytváření marketingové kampaně a automatizace prodejního procesu. Dále se může dělit na:

- ⇒ SFA (Sales Force Automation) – nástroj pro podporu práci obchodníka ve formě řízení obchodu, předpovědi obratu apod.
- ⇒ EMA (Enterprise Marketing Automation) – pro efektivní řízení marketingu, příkladem mohou být tvorba marketingové kampaně, monitorování konkurence, důležitých obchodních případů aj.
- ⇒ CSS (Customer Service and Support) – aplikace pro podporu služeb zákazníkům; je určena pro upřesnění požadavků na servis, zprávu objednávek, řízení e-mailů atp. [2,14]

2.5.2 Kooperační CRM a jeho využití

Stejně jako u Operačního CRM se i u Kooperačního CRM jedná o podporu obchodních procesů a přímou podporu obchodníků. Rozšiřuje původní využití, a to např. o poštu, fax, telefonování, osobní schůzky (1:1), zejména pak o internetové aplikace, e-mail apod. K řízení se využívají kontaktní centra; jsou to systémy CRM s centrálním přístupem obsluhující funkce:

- ⇒ Podpory komunikace se zákazníkem pomocí telefonů a informačního systému.
- ⇒ Automatických odpovědí.
- ⇒ Zpracování elektronické pošty.
- ⇒ Hlasové komunikace přes web.

⇒ Vedení marketingové kampaně. [2,14]

Zákazníci upřednostňují ten typ komunikace, který mají k dispozici. Kontaktní centrum proto může být jedním z pilířů řešení. Mezi funkce kontaktního centra patří:

⇒ Zkrácení doby čekání volajících klientů.

⇒ Zmenšení nervozity zákazníků čekajících na informaci.

⇒ Informace o zmeškaných hovorech.

⇒ Přímé spojení na specialistu, pokud nemůže dotaz vyřídit kontaktní centrum.

⇒ Získání všech informací o volajícím pro další využití.

⇒ Aktualizace kvalitní databáze. [2,14]

2.5.3 Analytické CRM a jeho využití

Obsluhuje všechny informace o zákazníkovi a řídí:

⇒ Zatřídění zákazníků.

⇒ Analýzu marketingových kampaní.

⇒ Předpověď chování zákazníků. [2,14]

Jak vypovídá název – data získaná z CRM, nebo jiných informačních zdrojů (ERP, e-Business) se analyzují a po jejich vyhodnocení se využívá jako Business Intelligence (dále jen BI). BI ale není dostatečně efektivní, protože se zaměřuje jen na strategické řízení podniku (definice trhu, obchodních procesů; potřeba prodejních dovedností), což není v oblasti prodeje a obchodu nejpreciznější forma řešení. Jestliže ale dojde zároveň k využití a aplikaci i oblasti marketingové, dochází tak k hlubšímu poznání zákazníků a jejich chování. Tato spolupráce se nazývá Customer Intelligence (dále jen CI) a bývá obdobou pro „analytické CRM. [14]

Customer Intelligence je velmi vhodná „disciplína“ pro současný obchod a marketing. CI zahrnuje soubor procesů zkoumající zákazníka za účelem definování požadavků a potřeb v rámci podnikové tvorby (jednotlivých útvarů podniku) produktu, který je určen pro daného zákazníka. Shromažďuje a analyzuje data s komunikací se zákazníkem a využívá primární zdroje, např. data z obchodní schůzky, kontaktního centra, e-business aplikací, firemních aplikací, webů apod. Tyto data umožňují se zaměřit na přímou hodnotu zákazníka, na přesný segment. [14]

2.6 Současné pojetí koncepce CRM na trhu B2B

Marketing služeb zaznamenal největší využití v 80tých letech v přímém řízení vztahů.

Podniky můžeme dle zaměření dělit na:

- ⇒ Poskytovatele služeb
- ⇒ Výrobce

Dalším dělením může být dle zaměření na určitý typ zákazníků:

- ⇒ Spotřebitelské podniky - zákazníkem je konečný spotřebitel - B2C (anglicky business-to-customer), kde patří hlavně maloobchody a speciální služby (právní poradenství, zdravotnické služby).
- ⇒ Podniky produkující službu pro jiné podniky – B2B (anglicky business-to-business), produktem je opět výrobek nebo služba.
- ⇒ Podniky zadávající požadavek na zhotovení díla či poskytnutí služby druhým podnikům (zprostředkovatelům) pro koncové spotřebitele – B2BC (business-to-business-consumer).
- ⇒ Podniky poskytující služby přímo státní správě – B2G (anglicky business-to-government). [4]

Tab. 1. Kategorie vztahů mezi podniky a zákazníky [4]

	B2B	B2BC	B2C	B2G
Odborné služby a produkty	Poskytování konzultací	Bankovní služby	Maloobchod	Stavebnictví
Produkty na zákazku	Školení	Správa majetku	Veřejné	Pečovatelská

Níže uvádím podrobněji popis B2B, neboť se tomuto zaměření budu věnovat v praktické části.

Využití řízení vztahů se zákazníky ve formě B2B je zpravidla založeno na principu elektronické výměny dat. Mohou to být základní informace (např. objednávky, faktury), kterým elektronická forma může umožnit snížení nákladů, automatizaci procesu a zvýšit jeho celkové rychlosti. Může se de facto jednat o vytvoření databáze B2B zákazníků, která by měla nejlépe obsahovat informace o minulých nákupech zákazníků, cenách, množství a zisku, dále pak také jména členů týmu zákazníka, monitorování stavu kontraktů, odhad

podílu dodavatele na obchodech zákazníka, odhad konkurenčních silných a slabých stránek při prodeji i při uplatňování důležitých nákupních praktik. [1,16]

Vyšší úroveň B2B obchodování jsou internetová tržiště, kde hlavním úkolem je zajištění odbytu. Nejnáročnější B2B systémy pak fungují jako komunikační a distribuční sítě, které se využívají hlavně k regulaci dříve uskutečněných obchodních vztahů. Většinou jsou tyto B2B systémy napojeny na další programy v součinnosti se softwarovou strukturou prodávající firmy, čímž dochází k nárůstu úspor a zvyšuje se celková efektivita prodejního procesu. [16]

Vzájemný obchod mezi podniky není stálým procesem. Odběratelé neustále mění své dodavatele, hledají nejvýhodnější nabídky a na druhé straně dodavatelé „lákají“ nové odběratele na cenové slevy. Na základě tohoto zjištění bylo vytvořeno elektronické tržiště, kde se potkávají dodavatelé s odběrateli a pomocí něho obchodují, tzn. komunikují, vyjednávají obchodní podmínky, vyměňují dokumentaci a objednávají zboží či služby, a to na úrovni B2B. Je zajímavostí, že velká část dnešních B2B systémů je kvalitativně na nižší úrovni než B2C systémy, které jsou určené koncovým zákazníkům (tato skutečnost může být ovlivněna faktem, že B2B zákazník je předem znám a zdánlivě ho tudíž není nutno o ničem přesvědčovat. [16]

Důležitým faktorem je vhodná definice produktu. Zde se vychází z předpokladu, že spolu s produktem je zákazníkovi dodána určitá hodnota. Produkt se většinou skládá ze 3 částí:

- Fyzického výrobku (má jasné fyzikální vlastnosti – váha, délka apod.).
- Informace (znalost pro vytvoření hodnoty).
- Služby (vše co je nutné pro realizaci vztahu se zákazníkem – od dodávky až po odbornou asistenci při využití výrobku).

Zákazníkovi mohou být rovněž dodány rozšířené dodávky, které se dle potřeby mohou kombinovat z různých produktů. [4]

2.6.1 Využití strategie CRM v českých podnicích na B2B trzích

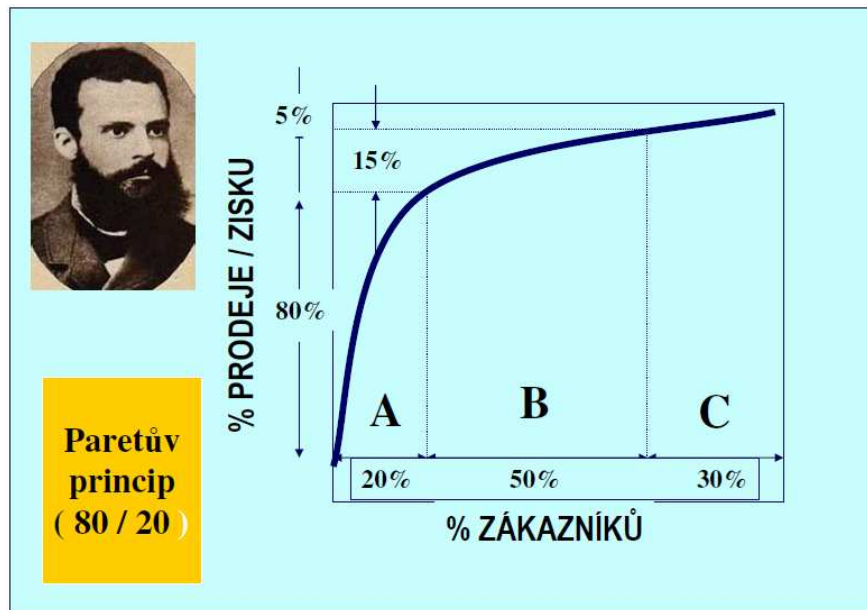
Řízení vztahů se zákazníky vzniklo spolu s vývojem marketingu. Výzkum marketingu začal po ukončení průmyslové revoluce a zjištění, že již nelze využívat masový trh, neboť poprvé v historii došlo k nadprodukcí. Masový trh se transformoval do přímého marketingu a v některých případech se zájmem stal jediný zákazník. [3]

Manažeři firem dělí jednotlivou nabídku a péči o trh podle dvou kritérií dělení, a to podle běžného přínosu a celoživotní hodnoty individuálních zákazníků pro podnik a dle délky trvání vztahu se zákazníky. První podmínkou dělení nabídky u podniků pracujících na B2B trzích je význam zákazníků pro podnik. Čím je zákazník významnější, tím je mu nabídka a péče více uzpůsobena. Další podmínkou dělení je délka vztahu se zákazníkem. Novým zákazníkům se obvykle poskytuje širší péče než zákazníkům, kteří nakupují u podniků delší čas. Podmínkou pro dělení je i věrnost zákazníků a účast na výdajích zákazníků. Vysvětlením může být to, že v dnešním vysokém konkurenčním prostředí s rostoucí proměnlivostí nabídky není věrnost zákazníků pevná a trvalá, naopak je velmi nestálá. Závisí na tom, jak je podnik schopný zákazníka uspokojit a nabídnout mu kvalitnější službu, než konkurence. [3]

2.6.2 Řízení vztahů se zákazníky v českých podnicích působících na B2B trzích podle významu zákazníka pro podnik

Ve většině podniků operujících na B2B trzích jsou zákazníci členěni dle jejich přínosu a hodnoty pro podnik. Při dělení jednotlivých zákazníků do významových segmentů je často používáno Paretovo pravidlo (rozdělení do skupin dle pravidla 20:80) nebo postup ABC (rozdělení do tří skupin na zákazníky velmi, středně a málo významné). Na základě této hodnotové segmentace trhu pak podniky rozlišně přistupují k péči o zákazníky a tudíž se míra diference nabídky u jednotlivých zákazníků liší.

- ⇒ Klíčoví zákazníci – zákazníci, kteří významným způsobem mají vliv na výnosnost podniků. Tito zákazníci podnikům přinášejí největší finanční i nefinanční přínosy. Vztahy s těmito zákazníky jsou obvykle nejhlubší. Pracovníci firem se jim snaží nanejvýš vyjít vstříc ve všech jejich nárocích a vytvářet jim speciální nabídky.
- ⇒ Méně významní zákazníci (středně hodnotní zákazníci) – péče o tyto zákazníky není tak významná jako u klíčových zákazníků. Zákazníkům je poskytována standardní nabídka. [3]
- ⇒ Ostatní nevýznamní zákazníci (méně hodnotní zákazníci) – např.: drobní překupníci, maloodběratelé a zákazníci odebírající výrobky či služby náhodně. Zákazníkům jsou nabízeny jen běžné služby a běžné produkty. Ceny jsou nabízeny beze slev.



Obr. 3. Paretův princip [20]

2.6.3 Rozlišení produktu podle hodnoty zákazníků pro podnik

- ⇒ Přizpůsobení se velikostí dodávky – pracovníci přistupují u významných zákazníků k tomu, že produkty jsou dodávány v častých dodávkách, ale po menších množstvích. To zákazníkům umožňuje používat moderní systémy řízení materiálních toků podnikem jako např. JIT (Just in Time), Kanban, OPT (Optimized production technology) atd. Bylo ale zjištěno, že pokud jsou produkty dodávány po menších množstvích je vyvíjena snaha o snížení častých dodávek tak, aby byly uskutečňovány dodávky ve větších množstvích. [3]
- ⇒ Přizpůsobování technických parametrů produktu – soustřeďuje se např. na úpravu procentního obsahu alkoholu u lihovin, ředění produktů či obsahu příměsí (u chemických produktů). U některých oborů se nejednalo pouze o úpravu produktu, ale o vyvinutí zcela nového produktu. Pokud není možno produkt nijak přizpůsobit, kvůli jeho specifickému využití, pak se diferenciací upíná na další stanoviska produktu. [3]
- ⇒ Odstranění nevyužitého produktu – velmi často se podniky snaží také recyklovat původně dodaný produkt, který nebyl odběratelem zpracován a stal se pro něj odpadem. Produkt je pak ve výrobě znovu zpracován a znovu dodán po obnovení všech žádoucích technických parametrů nebo úplně odstraněn na náklady podniku v souladu se zákonem.

- ⇒ Balení produktu – je velmi často na B2B trzích uzpůsobováno manipulačním a výrobním systémům odběratele. Dodavatel již používá několik typů balení produktů, které si zákazník vybírá dle jeho potřeby a požadavků, ale zejména u klíčových zákazníků může nastat, že je vyvinuto nové balení pro jeho osobní potřebu.
- ⇒ Odstranění použitých obalů – dodavatelem produktu, jako forma odlišení se od konkurence a zároveň také zvýšení jeho konkurenceschopnosti na trhu, je nabídka odstranění použitých obalů. Šetří se tím náklady oběma stranám a obchodní partner nemusí vynakládat další zdroje na jejich odstranění.
- ⇒ Přizpůsobení označení produktu – užívá se zejména v chemických a potravinářských podnicích. Označení značně usnadňuje dopravu a užití produktu. Označení se zpravidla přizpůsobuje oblasti prodeje, nebo určitým potřebám zákazníků. [3]

2.6.4 Rozlišení marketingové komunikace podle hodnoty zákazníků pro podnik

Týká se to těchto okruhů:

- ⇒ Počet postavení pracovníků navazujících a udržujících obchodní vztah – odvíjí se od hodnoty zákazníka pro podnik. S nejdůležitějšími zákazníky obvykle jednají jen vrcholoví manažeři nejvýše postavení prodejní manažeři jak na straně prodejce tak na straně kupujícího. Tato skutečnost je obvykle také uvedena ve vnitropodnikovém podpisovém řádu. Při běžných jednáních se zákazníky o jednorázových obchodech se účastní pouze obchodní referent na straně prodejce a odpovědný zaměstnanec na straně zákazníka. [3]
- ⇒ Způsob komunikace – ze strany dodavatele jsou s klíčovými zákazníky udržovány zpravidla osobní kontakty. To platí také u návštěv, které obvykle uskutečňují pracovníci dodavatele. U nevýznamných zákazníků podniky osobní kontakty příliš nevyžadují. Zákazník vyhledá dodavatele např. na veletrhu nebo jej musí navštívit přímo v podniku. Komunikace je nahrazena formou faxu nebo e-mailu. [3]
- ⇒ Četnost osobních kontaktů – mezi nejčastější kontakty se řadí kontakty s klíčovými zákazníky. S tímto druhem zákazníků je již komunikace často zaběhnutá a bez jakýchkoli problémů. Méně častý kontakt probíhá se zákazníky méně významnými (zpravidla jednou za rok, někdy jednou za pololetí). U příliš nevýznamných zákazníků k osobním kontaktům vůbec nedochází, nebo pouze ve velmi nepravidelných termínech. Četnost návštěv se však neodráží jen od hodnoty zákazníka pro podnik,

ale také od vzdálenosti podniků. Obecně platí, že vnitrostátní zákazníci jsou častěji navštěvováni než zákazníci ze zahraničí.

⇒ Pozvánky na osobité akce – Pro své významné zákazníky společnosti pořádají zvláštní akce ve formě seminářů, školení, společenských večerů, novoročních párty, či společenských plesů, ale i sportovních akcí jako např. motocyklových závodů nebo dostihů atd. [3]

3 POSTUP VYTVÁŘENÍ STRATEGIE VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Každý zákazník má budoucí hodnotu, která může být vysoká, ale i malá, nebo záporná. Zápornou se může stát, pokud zákazník zhorší podnikání, nebo ukončí činnost. Proto je nutné posouzení potenciálu zákazníka na základě detailních informací, a hlavně pro jeho celkové porozumění.

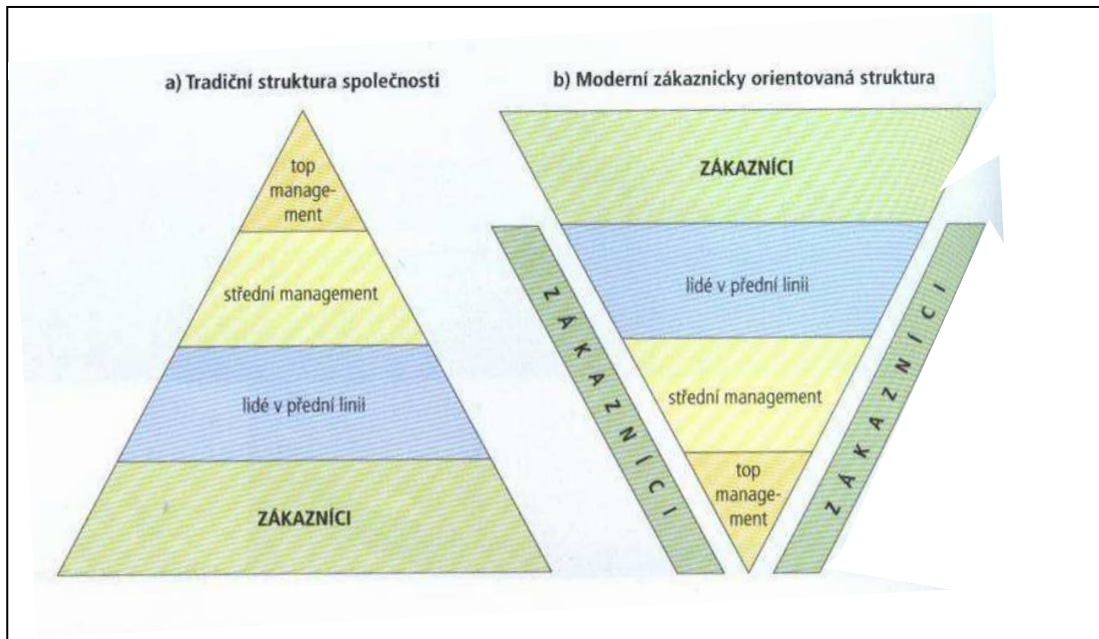
Vyhodnocení potenciálu je velmi náročné a vyžaduje, aby bylo detailně známa hospodářská situace zákazníka a vývoj trhu. Podíl zákazníka je jedním ze základů, který určuje potenciální hodnotu vztahu se zákazníkem. Platí zde přímá úměra – čím větší je podíl zákazníka, tím vyšší je jeho ziskovost. Měl by se tedy tento podíl maximalizovat. Nemělo by však dojít k zaměření na jednoho odběratele. Některé ekonomické subjekty mají proto upravenou hranici systému, která nedovolí jednomu zákazníkovi překročit hranici větší než 1/3 z celkového objemu zákazníků. [4]

3.1 Zákazníkův růst

Hlavní otázkou při tvorbě vztahu se zákazníkem je správné stanovení kdo se komu přizpůsobuje. Na základě tohoto rozhodnutí se směřuje následná funkce vztahu, přístup k jednání se zákazníkem, nebo s celou skupinou zákazníků. V případě, že již od počátku chybí snaha o přizpůsobení se požadavkům zákazníka nebo jeho potřebám, ke spolupráci nebo navázání kontaktu nemusí vůbec dojít. Pokud ke spolupráci dojde, ale přizpůsobení se specifickým potřebám a požadavkům nenastane, spolupráce s největší pravděpodobností nebude dlouho trvat. Překážkou mnohých firem je, že při řízení všech nově vznikajících a vzniklých vztahů se zákazníkem využívají pouze základních postupů. Ke všem klientům a jeho potřebám se přistupuje stejně. V takovém případě se ovšem očekávají ideální podmínky pro použití přístupu se zaměřením na průměrného zákazníka. Takový se ale většinou na trhu nevyskytuje. V tomto případě tedy dochází k určité špatné efektivitě, kdy se na určitý zacílený segment zákazníků aplikuje strategie, která ale není správně hodnocena na straně zákazníka. Proto je vhodné, aby si společnost již na počátku přesně určila, kolik postupů ve vztahu k zákazníkovi bude zapotřebí vyvinout a kolik jich bude využívat. V každém případě se zjišťuje, že je nutné využívat více než jenom jeden postup nebo zákaznickou strategii. [4,6]

3.2 Organizace vztahu

Organizace vztahu je krucální fází budování strategie vztahů se zákazníkem. Mnoho problémů, které vznikají ve vztahu se zákazníky je zapříčiněno neschopností správného (přesného) analyzování vztahů při současném zavádění opatření dle různých úrovní vztahů.

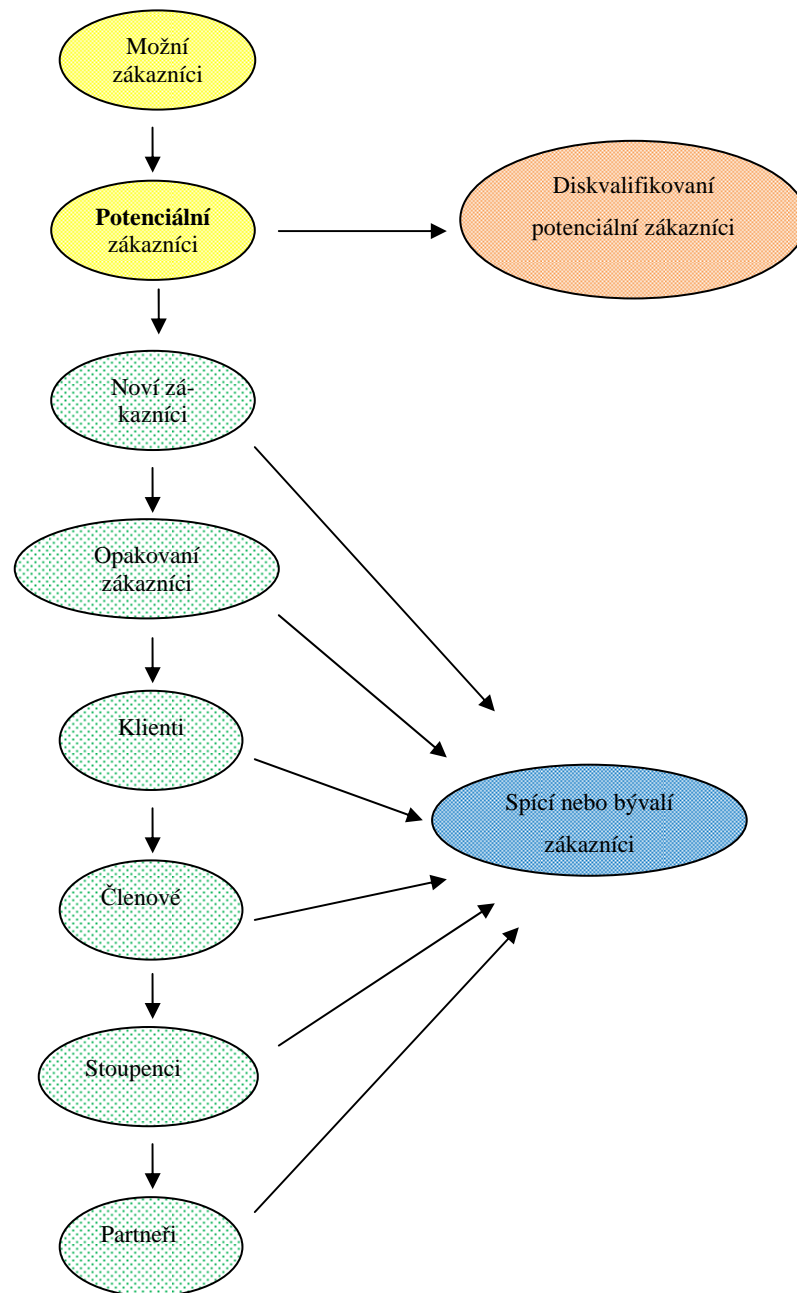


Obr. 4. Srovnání vývoje tradiční a moderní struktury vztahu [1]

Levá část obr. č. 4 zobrazuje pyramidu důležitosti, v níž se projevuje tradiční pojetí náhledu na důležitost postavení jednotlivých úrovní, což je ale v současné době již překonáno, neboť se jednalo (dosud i jedná) přežitek, který je v současné době nahrazen zcela opačným názorem na důležitost postavení vyobrazených úrovní více vyhovující současnému požadavku trhu (pyramida vpravo).

3.3 Vývojové etapy vztahu

Vývoj vztahu/ů se zákazníkem/ky je dlouhodobý, hodnotvorný proces; jednotlivé etapy proměny zákazníka a jeho vývoje znázorňuje obr. č. 5.



Obr. 5. Proces vývoje zákazníka [1]

Na blokovém schématu je vyobrazen celkový proces získání a udržení zákazníků v jeho jednotlivých vývojových etapách. Možní zákazníci – je oslovený segment trhu; potenciální zákazníci jsou ti, které by měla nabídka oslovit; noví zákazníci jsou ti u kterých se předpokládá uskutečněný prodej. Opakovaní zákazníci jsou ti, kteří uskutečnili více než jednu objednávku. Klienti jsou specifickým zákazníkem, ke kterému se již přistupuje s rozšířenou nabídkou a kompletní péčí. V další fázi se z klientů stávají členové za pomoci

speciálních pobídek a výhod ve spolupráci s jejich zpětnou vazbou. Postupným vývojem se následně transformují ve stoupence, kteří jsou ochotni doporučit danou firmu a její služby jiným zákazníkům (kladná reference), následně se ze zákazníků mohou stát partneři. [1]

Vývojové etapy můžeme rozdělit do několika základních fází, ke kterým je nutno přistupovat různými způsoby komunikace.

3.3.1 Navázání vztahu

Jedná se o prvotní komunikaci, ve které se může jednat o ústní, písemnou nebo elektronickou formu. Většinou je zapotřebí i několika schůzek obchodního zástupce nebo jiné odpovědné osoby pro přesné zjištění potřeb a vytvoření finální nabídky dle předpokladu uspokojení zákazníka. Veškeré informace získané při navázání vztahu je důležité zpracovat pro vyhodnocení efektivnosti, dalšího postupu a strategie pro komunikaci se zákazníkem. V tomto prvním kroku hraje velkou roli první dojem, společné předání pozitivních emocí, kvalita poskytnutých informací, zpracování zjištěných skutečností. Důležitým měřítkem je efektivita vynaložených nákladů do vzniku vztahu a jeho následné očekávané zhodnocení.

3.3.2 Rozvoj vztahu

Jakou hodnotu by měla společnost investovat do rozvoje a budování věrnosti, aby zachovala odpovídající ziskovost? Lze si určit 5 odlišných investičních způsobů do budování vztahů se zákazníky:

- 1) Základní marketing – prodávající prodá produkt.
- 2) Reaktivní marketing – po prodeji produktu je zákazník vyzván ke zpětné vazbě (v případě otázek, připomínek nebo stížností).
- 3) Zodpovědný marketing – prodávající přímo ověří spokojenost zákazníka a vyzve ho k případným připomínkám na zlepšení.
- 4) Proaktivní marketing – prodávající při občasném kontaktu se zákazníkem jej informuje o novinkách.
- 5) Partnerský marketing – společnost neustále aktivně spolupracuje se svými hlavními zákazníky ve snaze vylepšit jejich výkonnost. [1]

Výsledný efekt je ovšem většinou vždy závislý na délce trvání vztahu. Dlouhodobé vztahy většinou přinášejí větší ziskovost.

Hodnota vztahu se zákazníkem roste v případě jeho ochoty přehlížet výhodnější, konkurenční nabídky. K tomuto účelu se využívají různé motivační prostředky, jako např.: věrnostní program, kompletní péče o zákazníka, vzájemná spolupráce, soukromá motivace apod. Čím silnější je emocionální pouto, tím je pevnější vztah zákazníka a ochota překonat případné problémy a nedostatky. Pokud dokáže podnik případné nedostatky rychle a efektivně řešit, získá tím velkou konkurenční výhodu. Na druhou stranu spokojenost zákazníka není jedinou prioritou vytvoření dlouhodobého vztahu. Doporučuje se začlenit zákazníka do chodu společnosti, a tím si zvýšit pravděpodobnost jeho loajality. Pro zvýšení hodnoty vztahu by měla společnost vynaložit více zdrojů, ale hlavně i větší úsilí než při jeho vzniku. [1]

Tab. 2. Proces vztahu [1]

IMPERATIVY CRM				
získání vhodného zákazníka	vytvoření přesné hodnotové nabídky	zavedení nejlepších procesů	motivace zaměstnanců	zvládnutí způsobu udržení zákazníka
Dosahnete jich pokud...				
<ul style="list-style-type: none"> Identifikujete své nejhodnotnější zákazníky; vypočítáte podíl jejich peněženky vydaný za vaše služby; 	<ul style="list-style-type: none"> zjistíte, jaké výrobky nebo služby budou vaši zákazníci potřebovat; zjistíte, jaké výrobky nebo služby nabízejí vaši konkurenti dnes a jaké budou nabízet zítra; máte jasno v tom, jaké výrobky a služby budete nabízet; 	<ul style="list-style-type: none"> provedete výzkum, jak zákazníkům nejlépe poskytovat své výrobky nebo služby, včetně aliancí, které budete muset uzavřít, technologií, do nichž budete muset investovat, a servisních schopností, které budete muset rozvinout nebo získat; 	<ul style="list-style-type: none"> víte, jaké nástroje potřebují vaši zaměstnanci k pečování o vztahy se zákazníky; identifikujete systémy řízení lidských zdrojů, které budete muset zavést, aby zvýšili věrnost zaměstnanců; 	<ul style="list-style-type: none"> zjistíte, proč zákazníci odcházejí a jak je získat zpátky; analyzujete, co dělají vaši konkurenti, aby získali vaše nejhodnotnější zákazníky; vaše nejvyšší vedení sleduje míru ztráty zákazníků;
CRM technologie může pomoci ...				
<ul style="list-style-type: none"> v analýze příjmů a nákladů na zákazníka a k identifikaci současných a budoucích hodnotných zákazníků; ve vašem větším úsilí přímého marketingu; 	<ul style="list-style-type: none"> v zachycení důležitých dat o chování výrobků a služeb; ve vytvoření nových distribučních kanálů; ve vývoji nových modelů tvorby cen; ve vytváření komunity; 	<ul style="list-style-type: none"> v rychlejším zpracování transakcí; k poskytování lepších informací přední linii; v efektivnějším řízení logistického řetězce; v příznivém ovlivňování kooperativního obchodování; 	<ul style="list-style-type: none"> ke sladění stimulů a měřících nástrojů; k využívání systému řízení znalostí; 	<ul style="list-style-type: none"> ke sledování úrovně ztrát a udržení zákazníků; ke sledování úrovně spokojenosti zákazníků se službami.

Obr. č. 5 popisuje proces vztahu mezi zákazníkem a podnikem v následujících vývojových fázích a jejich dosažení při dodržení doporučeného postupu včetně specifikace využití technologie CRM v jednotlivých krocích.

3.3.3 Ukončení vztahu

Vztah se zákazníkem nemusí být trvalý a může jednou skončit. Ukončení vztahu bývá obvykle signalizováno ze strany zákazníka - nespokojeností, reklamami, odvoláním na konkurenční nabídky apod. Mohlo se jednat o mnoho faktorů (ukončení podnikatelské čin-

nosti, stěhování, zvolení jiného produktu či technologie, nespokojenost s produktem nebo službou, přístupem podniku apod.). V této fázi je vhodné vyhodnotit ziskovost zákazníka. Analýza ziskovosti zákazníka (customer profitability analysis – CPA) je nástroj, kterým lze zjišťovat veškeré příjmy od zákazníka, od kterých se pak odečtou všechny relevantní podnikové náklady (výrobní a distribuční náklady, služby, náklady na komunikaci, referenční návštěvy, motivaci a veškerou individuální péči). Na základě těchto vyhodnocení lze zákazníky rozdělit dle ziskovosti na: platinové (nejziskovější), zlaté (ziskoví), železní (nízká ziskovost, ale stále žádoucí) a olovění (neziskoví, nežádoucí). Snahou každé společnosti je posunout železné zákazníky na zlaté, zlaté na platinové, ale rovněž buď se zbavit olověných nebo z nich udělat ziskové zvýšením cen nebo snížením nákladů na jejich udržování. V případě že nastane situace, že se podnik rozhodne s některým se zákazníků ukončit vztah, musí tato strategie proběhnout velmi citlivě a k oboustranné spokojenosti. Nikdy se neví, kdy se z tohoto zákazníka může opět stát silný potenciál, a proto by se podnik měl snažit ukončit vztah s kladnou referencí (např. doporučit mu firmu specializující se na jeho potřebu, které se věnujeme jenom okrajově; firmu v jeho regionu, která dokáže nabídnout požadovanou službu s nižšími náklady apod.). Tím si podnik zajistí na sebe kladný ohlas a nechává si tak možnost obnovení komunikace v případě změn. [1]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Společnost vznikla původně již v roce 1990 živnostnickou činností pana Vlastislava Korála pod názvem Rival a pana Richarda Vajdíka. Tato spolupráce byla zahájena na základě dřívější praxe u konkurenční firmy se stejným zaměřením. Vzhledem ke skutečnosti, že se u zákazníků osvědčil pružný přístup, poctivě odvedená práce a zvětšil se objem zakázek, rozhodli se přirozeným vývojem v srpnu 2003 pro založení společnosti RIVAL FLOOR, s.r.o. Založení společnosti RIVAL FLOOR s.r.o. bylo spojeno s růstem zakázek, přejitím (přechodem) dalších pracovníků a rozšířením administrativy. Podnik se již od počátku věnuje oblasti průmyslových podlah realizovaných jako subdodavatel betonářským a stavebním firmám a koncovým zákazníkům, většinou z řad průmyslu. Následně byla firma v říjnu roku 2004 rozšířena o další dvě podnikatelské aktivity - výrobní část, která se věnuje uměleckému kovářství a kovovýrobě a maloobchodní prodej nářadí spojený s půjčovnou nářadí. V mé bakalářské práci se věnuji firmě RIVAL FLOOR, s.r.o. Ostatní podnikatelské subjekty, které majitelé vlastní, tak i zároveň provozují a založily je na základě výsledků podnikání a jeho zhodnocení v původní firmě, a proto jsou zmíněny spíše okrajově; počítá se s jejich následným zapojením do zlepšeného využití systému CRM.

4.1.1 Zaměření společnosti

Hlavním zaměřením firmy RIVAL FLOOR, s.r.o. jsou realizace v oblasti průmyslových podlah z velké většiny prováděné pro podnikatelkou sféru, minoritní podíl odbytu tvoří pak i fyzické osoby jako domácnosti.

Hlavní oblasti podnikání firmy RIVAL FLOOR, s.r.o. znázorňuje tabulka č. 2.

Tab. 3. Oblasti podnikání společnosti RIVAL FLOOR, s.r.o. [vlastní zdroj]

Oblasti podnikání RIVAL FLOOR, s.r.o.
Specializovaný maloobchod
Správa a údržba nemovitostí
Průmyslové podlahy - podlahářství
Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví

Prioritní oblastí podnikání firmy je podlahářství. Podlahářství zahrnuje činnosti v podobě realizace nových podlah, opravy stávajících podlah (obě v oblasti průmyslu), realizace nových a opravy stávajících podlah v občanské výstavbě.

Tyto činnosti jsou prováděny v následujících specializovaných podobách:

- ⇒ Epoxidové stěrky, nátěry.
- ⇒ Polyuretanové stěrky, nátěry.
- ⇒ Antistatické podlahy.
- ⇒ Bezespáré podlahy se speciální, chemickou odolností.
- ⇒ Bezespáré podlahy se speciální, tepelnou odolností (UCRETTE).
- ⇒ Sanace podlah (Xypex).
- ⇒ Izolace.
- ⇒ Částečně pružné – sportovní podlahy.
- ⇒ Parkovací plochy s maximální zátěží – MultiTop (systém eliminující pohyb desek).
- ⇒ Cementové samonivelační stěrky.
- ⇒ Opravy výtluků a dilatací.
- ⇒ Betonové potěry, betonové desky.
- ⇒ Anhydritové potěry.
- ⇒ Příprava povrchů pro finální úpravu (broušení případně frézování penetrace).
- ⇒ Měření vlhkosti betonových podlah.
- ⇒ Odborné posouzení stavu podlahy.
- ⇒ Příprava povrchů pro finální úpravu (broušení případně frézování penetrace).

Hlavním zaměřením firmy je především v oblasti rekonstrukce, sanace starých a poškozených podlah, kde je nejvíce patrná časová a finanční výhodnost. V hlavním oboru (průmyslové podlahy) firma nabízí aplikace finálních povrchů zahraničních i tuzemských výrobců, např. STO, s.r.o.; BASF; Remmers CZ s.r.o.; Sika CZ, s.r.o. apod.

Aplikaci těchto většinou bezspárých technologií nabízí podnik zákazníkům ve spojení s 15letou zkušeností svých pracovníků, a také s rychlou reakcí na požadavky zákazníka či osobním přístupem řešení dané problematiky.

Hlavní oblast zaměření podniku v podobě průmyslových podlah představuje realizaci těchto produktů:

- ⇒ Průmyslové podlahy.
- ⇒ Lité, epoxidové a polyuretanové podlahy.
- ⇒ Samonivelační, betonové podlahy.
- ⇒ Antistatické podlahy s oprávněním do výbušných prostředí V1 a V2.
- ⇒ Lité potěry.
- ⇒ Hydroizolace XYPEX.
- ⇒ Nátěry a penetrace povrchů.
- ⇒ Rekonstrukce a sanace starých podlah.

Vedle tvorby trvalého zisku a okruhu spokojených zákazníků je snahou podniku, ve kterém pracuji jako obchodní zástupce, primárně rozšiřování služeb. V současné době je to například již plně funkční oblíbený prodej uceleného sortimentu nářadí, potřeb pro řemeslníky a svářecí techniky.

Dále zde pro podporu prodeje a vyššího standartu služby pro řemeslníky provozujeme půjčovnu nejpoužívanějšího elektrického a ručního nářadí.

Další činnosti podniku:

- ⇒ Správa a údržba nemovitostí – činnost spojená s provozem vlastní budovy, ve které se nachází administrativní část, výrobní část, sklad i maloobchodní prodejna nářadí.
- ⇒ Poskytování služeb pro zemědělství a zahradnictví – činnost spojená s prodejem drobné zahradní techniky, nářadí apod. v maloobchodní prodejně, případné návrhy a realizace úprav zahrad, údržba a ošetření zahrad apod.
- ⇒ Specializovaný maloobchod – maloobchodní prodej specializovaný na prodej pracovního nářadí, zahradní techniky apod.

4.1.2 Bezspáré podlahy polyuretanové a epoxidové

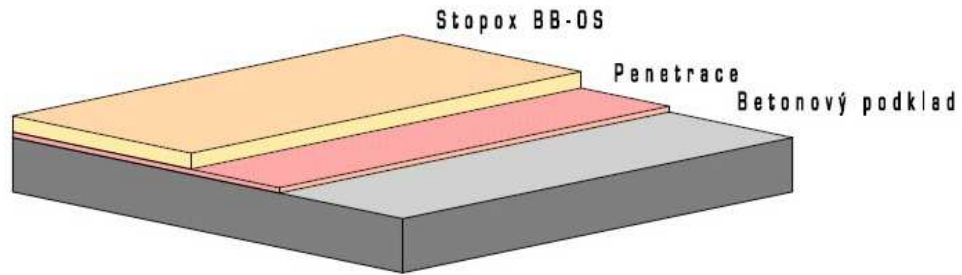
Pro povrchové úpravy v průmyslových provozech, montážních halách a skladech jsou pro zhotovení bezspárých a stálobarevných podlahových systémů používány bezrozpuštědlové epoxidové a polyuretanové pryskyřice, které mají vysokou mechanickou odolnost, dobrou chemickou odolnost proti minerálním olejům, zředěným kyselinám, posypovým solím a louchům a ostatním běžně používaným chemikáliím.

Samozřejmostí v potravinářských provozech je také zhotovení kvalitních čtvrtkulatých pozlábků-fabionů v přechodu stěna - podlaha. Finální povrchová úprava může být vysoce lesklá nebo matná, avšak vždy snadno čistitelná a dekontaminovatelná.

Tyto povrchové úpravy jsou tvořeny systémy podlah na bázi epoxidových a polyuretanových pryskyřic v různých barevných variantách s možností příměsí barevných písků, barevných chipsů, popř. jiných netradičních příměsí. Dodavatelem s největším objemem těchto materiálů je společnost Sto s.r.o.

Odolný podlahový systém na bázi epoxidové, nebo polyuretanové pryskyřice určený pro povrchovou úpravu jako pigmentovaná samonivelační finální vrstva. Jedinečná vysoce odolná technologie umožňuje širokou škálu použití, ve všech odvětvích průmyslu s výbornou mechanickou a chemickou odolností a technickými a bezpečnostními vlastnostmi – dle aplikované tloušťky a typu systému.

- ⇒ Odolnost proti chemikáliím.
- ⇒ Bez obsahu silikonu.
- ⇒ Velké mechanické zatížení.
- ⇒ Zvýšení pevnosti v tlaku již při vrstvě od 1 mm.
- ⇒ Pro provozy vyžadující kvalitní, bezprašné, bezspáré a chemicky odolné podlahy.
- ⇒ Pro sanace poškozených podlah.
- ⇒ Elektrostaticky vodivé.
- ⇒ Realizační tloušťka od 0,1 – 30 mm.
- ⇒ Teplota zpracování od + 10°C do + 30°C.
- ⇒ Stupeň hořlavosti dle typu podlahoviny B, C1, C2.
- ⇒ Pochůznost v závislosti na teplotě a prostředí – do 24 hodin, plné zatížení do 5 dnů.

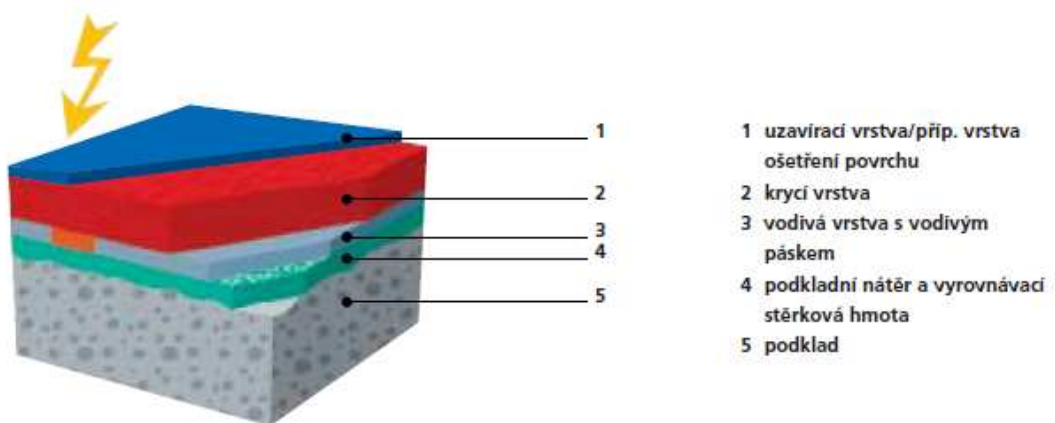


Obr. 6. Technologické složení epoxidové stěrky [vlastní zdroj]

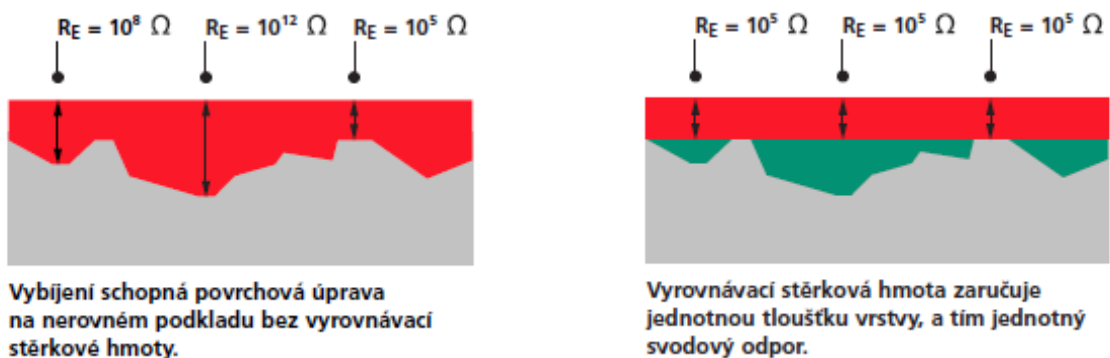
4.1.3 Antistatická povrchová úprava

⇒ StoPox WHG Deck 110 – certifikovaná epoxidová povrchová úprava pro systémy ochrany vod, elektrostaticky vodivá (BGR 132), určená pro průmyslové podlahy s mechanickou a vysokou chemickou zátěží. Jako krycí vrstva ve StoCretec WHG System 2 (Z-59.12-311), pro ochranu vod dle § 19g WHG.

⇒ StoPox KU 611 – certifikovaná epoxidová povrchová úprava, elektrostaticky vodivá, určená pro průmyslové podlahy s mechanickou a chemickou zátěží.



Obr. 7. Ukázka technologie antistatické podlahy [21]



Obr. 8. Řez svodového odporu antistatické podlahy [21]

4.1.4 Bezspáré podlahy se speciální odolností

- ⇒ Remmers Crete RT - 3složková polyuretanová mazanina s vysokou tepelnou odolností a odolností proti oděru. Tepelná odolnost do 120°C.
- ⇒ UCRETE[®] MF je vysoce odolný podlahový systém. Jedinečná vysoce odolná technologie z polyuretanových pryskyřic s mimořádnou odolností vůči agresivním chemikáliím, s výbornou rázovou houževnatostí a teplotní odolností dle aplikované tloušťky systému (až do 120°C).

Podlahový systém UCRETE[®] MF je průmyslová s vysokou odolností. Jedná se o tzv. polyuretanbeton a právě pojivo na bázi polyuretanu se speciálně formulovanou recepturou a speciální pojivo (které je také reaktivní). Je to nejodolnější podlaha pro potravinářský, farmaceutický a chemický průmysl.

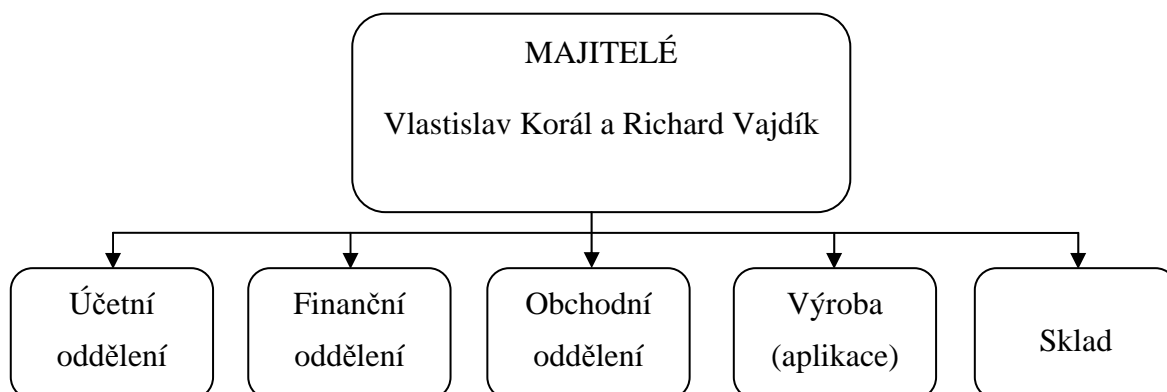
4.1.5 Cementové samonivelační stěrky

Samonivelační cementové stěrky, jsou určeny pro vyrovnávku a finální povrchovou úpravu průmyslových podlah. Vyrovnávací, lité samonivelační potěry jsou určeny k vyrovnání podkladních vrstev od 3-20 mm. apod.

4.1.6 Ostatní nabízené služby a produkty

Ostatní nabízené služby a produkty jsou buď součástí výše uvedených technologií, nebo zahrnují maximálně 5% celkového obrátu firmy. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o větší množství položek se zanedbatelným objemem vzhledem k celkovému podílu, nejsou v mé bakalářské práci tyto produkty detailně popsány. Jedná se o materiály používané dle technických listů a doporučení renomovaných a certifikovaných dodavatelů materiálu.

4.2 Organizační struktura společnosti



Obr. 9. Organizační struktura RIVAL FLOOR, s.r.o.[vlastní zdroj]

Firma RIVAL FLOOR, s.r.o. má v současné době 11 trvalých zaměstnanců. Management firmy jsou dva majitelé (jednatele), kteří plně zodpovídají za chod podniku. Společnost dále tvoří 3 administrativní pracovníci (včetně jednoho obchodníka) a 6 dělníků. Obchodník rovněž zastává funkci servisu, asistenta a archivace dat.

6 dělníků je dostatečný počet pro uvedené aplikace. Používaná technologie umožňuje realizaci 800 m², do 3 dnů – což odpovídá cca 80% velkých zakázek, přičemž tyto zakázky představují maximálně 40% celkového obratu (realizací) firmy.

4.3 Analýza hospodářské situace v podniku RIVAL FLOOR, s.r.o.

Tab. 4. Vývoj tržeb RIVAL FLOOR, s.r.o.[vlastní zdroj]

	2008	2009	2010	2011
Tržby	16739000	6703000	11709000	11367000
Marže	2008	2009	2010	2011
	4707000	321000	2923000	3689000
Náklady	2008	2009	2010	2011
	12082000	6382000	8786000	7678000
Čistý zisk	2008	2009	2010	2011
	-8000	-2592000	262000	634000

Z hospodářského výsledku firmy je patrné, že zaznamenala v letech 2008 a 2009 hospodářskou krizi spojenou se stavebnictvím. V následujících letech je však již patrný nárůst směrem ke stabilitě, který by měl firmě umožnit potřebné investice do dalšího rozvoje.

4.4 Budoucnost a strategie podniku

Hlavním cílem firmy je uspokojení potřeb zákazníků, zachování loajality současných odběratelů a rovněž rozšíření o nové spokojené odběratele a oslovení dalšího potenciálu z působností po celé České republice. Prioritou je rovněž zachování dobrého jména firmy, které se budovalo po celou dobu existence. V současné době firma spolupracuje s renomovanými dodavateli materiálů, kteří jsou svojí kvalitou, osvědčeními ISO, profesionálním přístupem a inovacemi v reakci na požadavky zákazníků zárukou pro realizace v příštích letech. Pokud poroste zisk dle dosavadního vývoje, zvažuje firma investice do moderních měřících a aplikačních technologií, které jí umožní přesnější zaměření a zjištění stavu opravovaných ploch a tím i optimalizaci kalkulací, nákladů a realizací s touto částí technologické aplikace spojených.

V současné době je firma vzhledem k počátečním nákladům nucena využívat při některých speciálních přípravách povrchů (např. bezprašné tryskání povrchu systémem BLASTRAC® a frézování) další dodavatele této služby. V záměru podniku je investice do této technologie, která by příznivě ovlivnila nákladovou cenu a tím i navýšení zisku z realizací.

Větší využití systému CRM by mělo pomoci nejenom v oblasti stávající péče o zákazníky, v optimalizaci zisku stanovením jeho aktuálních potřeb, ale i v předpokladu budoucího vývoje chování zákazníků a osloveného potenciálu. Kupříkladu v případě rozšíření technologie o speciální, interiérové úpravy povrchů ve vzhledu „štuku“ a zachování bezespáré technologie od francouzského dodavatele.

Cena těchto materiálů je v porovnání se standardními materiály mnohonásobně vyšší, a proto by nebylo rozumné investovat do nákladů se zavedením na trh, bez odpovídajícího potenciálu a výhledu k realizacím.

4.5 Charakteristika současného stavu zpracování dat a informací v podniku ve vztahu k CRM

Současné zpracování dat a informací v podniku je prováděno v rámci možností nadstandardním způsobem a nasazením, v největší míře obchodním zástupcem, a to za pomoci níže uvedených prostředků.

- ⇒ Microsoft Outlook – pro evidenci a organizaci přijaté pošty včetně udržování a aktualizace obchodních kontaktů, řízení a zprávu zákazníků.
- ⇒ Microsoft Excel – vedení objednávek, nabídek, organizace realizací, referencí, splatnost faktur.
- ⇒ Účetní systém MRP.

Podrobný popis praktické činnosti:

1) Elektronická objednávka – příchozí pošta Microsoft Outlook – v případě přijetí majitelem nebo účetní je přeposlána na obchodníka, popřípadě telefonicky duplicitně předána. Následně je evidována obchodníkem do tabulky Microsoft Excel, ve které je vedena elektronická řada odeslaných nabídek. V případě vyjasnění před doručení objednávky je ihned zaznamenán termín realizace, místo realizace, doba realizace a ostatní náležitosti s vyřízením objednávky spojené do „Realizačního plánu“, který je pro případnou nedostupnost nebo výpadek sítě veden i v „klasické“ podobě na velkoformátové tabuli. Pokud není termín realizace předem odsouhlasen a znám, je stanoven po dohodě s majiteli a v případě odlišnosti od požadavku zákazníka odsouhlasen se zadavatelem, a to na základě dohody s obchodníkem.

2) Osobní jednání – objednávka – během osobního jednání je na základě vypracované nabídky a výběru konkrétního vzhledu podlahy (dle vzorníku), po odsouhlasení celkového rozměru, termínu a způsobu realizace uzavřena objednávka, která je potvrzena do vyhotovené nabídky. Osobní jednání je využíváno hlavně v případě sjednání realizace podmíněným podpisem smlouvy o dílo. Obchodníkem je tato informace evidována do přehledu v MS Excel.

3) Telefonická objednávka – příchozí hovor je zaznamenán přítomnou osobou dle aktuální přítomnosti, zaznamenán v písemné formě a elektronickou poštou přeposlán obchodníkovi, případně v kopii majiteli. Obchodníkem je tato informace evidována do přehledu v Microsoft Excel.

4) Termínové plánování výroby – minimálně jednou týdně, v pátek je realizována „porada“ s kontrolou a případným upřesněním objednávek a sjednaných termínů realizací. V případě jakýchkoliv změn (např. prodloužení, nebo zkrácení probíhající realizace) je tato vzniklá situace operativně řešena. Obchodníkem je tato informace evidována do přehledu v MS Excel a předána realizačnímu týmu do výroby v tištěné podobě se všemi nutnými informacemi (např. typ, místo, rozměr, vzhled a adresa realizace, kontaktní údaje a sjednaný termín).

5) Realizace podlah – realizační pracovníci obdrží všechny potřebné informace (z velké části od obchodníka nebo majitele) v písemné podobě. Po provedení realizace předají informaci o průběhu zakázky majiteli, ten ji předá obchodníkovi, který informace o délce a termínu eviduje do přehledu v MS Excel.

6) Expedice – odeslání materiálu je řešeno v součinnosti s realizací. Z větší části je realizačním týmem veškerý materiál, nářadí a stroje dovezeny přímo na místo realizace. V případě zakázky většího rozsahu je materiál v součinnosti s jeho dodavatelem doručen přímo na místo realizace (bez nutnosti uskladnění a následné expedice v Rival Flooru). Pokud se jedná o odběr materiálů pro opravy velmi malého rozsahu, které si provádí odběratel sám, je materiál expedován osobním odběrem spolu s odbornou instruktáží a doporučením pro jeho použití.

7) Předání díla (realizace) – na základě zjištění obchodníka u realizačního týmu o dokončené realizaci a po telefonickém ověření u zákazníka vyhotoví obchodník předávací protokol v písemné podobě, který předá při osobním jednání a fyzické kontrole podlahy zákazníkovi k potvrzení a jeden potvrzený originál zachová pro následnou fakturaci. Přílohy, technické listy, návody k údržbě a další technická dokumentace jsou předány spolu s předávacím protokolem, případně dle dohody zaslány elektronickou cestou. Pokud se jedná o realizaci velmi malého rozsahu nebo navazující realizaci u dlouhodobého, loajálního zákazníka, zasílá se předávací protokol a technická dokumentace elektronickou cestou, případně poštovní službou.

8) Fakturace – je realizována na základě potvrzení předávacího protokolu a podrobných podkladů od obchodníka a v součinnosti s účetní provedena a odeslána poštou.

9) Činnost obchodníka – řídicí, organizační nebo vysoce hodnotná činnost obchodníka se ve větší míře nebo zcela týká všech výše uvedených bodů – od objednávky po fakturaci.

Hlavní činností obchodníka ovšem zůstává neustálá péče o svěřenou databázi klientů, vyhledávání klientů nových, odhad vývoje trhu, sledování konkurence a snaha o inovace a celkové zlepšení. K těmto úkonům využívá níže uvedené nástroje:

Microsoft Outlook

- ⇒ Plánování času, úkolů a jednání.
- ⇒ Skupinová spolupráce při řešení zakázek (s majiteli, zákazníky).
- ⇒ Synchronizace dat s aktualizovanými skutečnostmi z osobních jednání.
- ⇒ Deník událostí, vazby na další aplikace Microsoft Office.
- ⇒ Kontakty a evidence telefonních rozhovorů.
- ⇒ Zpracování e-mailové korespondence.
- ⇒ Podmínky a filtry pro rozlišení příchozí pošty.
- ⇒ Reakce na příchozí poštu.
- ⇒ Hromadné e-maily.
- ⇒ Automatické oslovování klientů (motivační nabídky apod.).

Microsoft Excel

- ⇒ Databáze zákazníků.
- ⇒ Databáze nabídek.
- ⇒ Databáze objednávek.
- ⇒ Databáze realizací (referencí).
- ⇒ Databáze nově oslovených klientů.
- ⇒ Databáze investičních záměrů.
- ⇒ Databáze nově a znovu oslovených stavebních firem.
- ⇒ Databáze dodavatelů materiálu a technologie.
- ⇒ Měsíční přehled plnění plánu a zakázek.
- ⇒ Předpoklad prodeje.
- ⇒ Přehled fakturace a dlužníků.

⇒ Evidence nabídek od dodavatelů.

Microsoft ACDSSee

⇒ Fotografická databáze realizovaných zakázek.

V součinnosti s těmito nástroji a za zvýšeného úsilí se daří obchodníkovi aplikovat v určité míře a lidských silách dle odborné literatury uvedené v teoretické části řízení CRM. Vzhledem k objemu dat a informací by však bylo vhodné k tomuto účelu aplikovat odpovídající software (viz kapitola 6).

4.5.1 Součinnost obchodního úseku s CRM

Hlavní využití CRM systému je v obchodní části, kde se projevuje časovou optimalizací, automatickým řízením a správou kontaktů ve formě rozesílání aktuálních akčních nabídek upozorněním na nutnost kontaktování klienta, čímž dochází k eliminaci (substituci) lidského faktoru.

Výsledné reporty na základě průběžného vkládání, aktualizování dat umožňují optimalizaci řízení vztahů se zákazníky (navýšení počtu objednávek u zákazníka, výše hodnoty jednotlivých objednávek nebo naopak výpadek spolupráce se zákazníkem v podobě snížení intenzity vzájemného obchodování).

Obchodník (majitel) aktivně využije CRM v těchto odvětvích: obchodní příležitosti, cenové kalkulace, prodejní objednávky, nákupní objednávky, hromadná pošta, položky, obchodní workflow.

4.5.2 Součinnost výrobně-aplikačního úseku s CRM

Součinnost mezi prací dělníků a výsledků jejich práce ve zpětné vazbě na CRM spočívá ve vkládání výsledků své odvedené práce a informací o klientech a možných dalších investicích nebo i nedostatků. Tyto údaje jsou následně vyhodnoceny a odpovídajícím způsobem využity pro potřeby vedení podniku.

Pro zachování tohoto systému, ale především pro jeho další zlepšení je nezbytně nutné zajistit od těchto osob dostatečný přísun informací, který v současné době není v potřebném rozsahu odpovídající (odpor dělníků k inovacím, nechuť vyhodnocení své vlastní činnosti atd.). Důležitým úkolem při implementaci nového systému CRM bude dostatečná komunikace s těmito dělníky (tvůrci hodnot) a vysvětlení přínosů svou účastí nejen pro

podnik, ale samozřejmě také pro ně samotné, což je předpokladem správného podnikání – motivace.

4.5.3 Podpora prodeje

Komunikace se zákazníky je prováděna pomocí standardních metod (telefonicky, emailem, referenční návštěvou). Časový harmonogram této činnosti nastavuje obchodník dle vlastních zkušeností, vedeného přehledu o plánovaných investicích a časových poznámkách v databázi klientů. Výsledný způsob komunikace (např. novoroční přání, oslovení v době plánovaných odstavek apod.) byl doposud tvořen obchodníkem svépomocí.

⇒ Reklama

Tato část marketingové komunikace je využívána velmi omezeně, jelikož obchodník má dostatečný potenciál jak pro oslovení stávajících, tak při hledání nových klientů.

- Webové stránky – základní informace pro zákazníky o nabízených službách, popis produktů a oblasti působení společnosti. Dalšími údaji jsou kontakty na společnost, galerii fotografií a reference již dokončených realizací.
- Propagační Materiály – v současné době je obchodníkem využíván jednostránkový, barevný dokument formátu A4 se základními údaji o firmě, produktech a několika fotografiemi.
- Billboardy – ve Zlínském kraji jsou v současné době využívány 3. Ve výhledu je využití dalších billboardů v dalších krajích
- Reklamní předměty – bylo využito tradičního produktu spojeného s krajem firmy - archivního, domácího vína s originální etiketou firmy. Na zákazníky zapůsobila významně skutečnost, že se jednalo o vlastní produkci a celkové zpracování (včetně etiket a lahvování) obchodníka.
- Podniková kultura – reklama na automobilech zvyšuje celkové povědomí o firmě v blízkém okolí a po celé ČR..

⇒ Přímá podpora prodeje

Nástroj, který byl obnoven a uplatněn s příchodem nového obchodníka o stávajících službách s cílem zvýšit informovanost stávajících i nových zákazníků. Vzorčky – byly vytvořeny ze skutečných, finálních aplikovaných povrchů na „osb“ desce a předávány jako podpora prodeje.

⇒ Přímý marketing

- Osobní jednání – druh komunikace s největším využitím se zákazníky, která je praktikovaná vzhledem ke specifické, nabízené službě. Využívá se hlavně pro prohloubení vztahu se zákazníkem, zjištění jeho aktuální ekonomické situace a předpokladu prodeje.
- Pour Felicitér – novoroční přání jsou zasílány, každoročně a to pomocí elektronické komunikace (emailu), v případě TOP klientů se jedná o písemnou variantu odeslanou poštou.
- Dárkové předměty – určeným zákazníkům a spolupracujícím firmám jsou osobně doručovány pro prohloubení dobrých vztahů a poděkování za obchodní partnerství originální lahve archivního vína.

4.5.4 Kontaktní centrum

Kontaktním centrem firmy je sídlo společnosti, webové stránky, vedení společnosti a obchodník → to vše jsou možnosti, jak se může zákazník obrátit na podnik.

4.6 Výběr dodavatele na doporučené zlepšení

Pro výběr dodavatelů byly stanoveny tyto priority:

- ⇒ Nejnižší nabídková cena.
- ⇒ Komplexnost modulů (na všech úrovních podniku).
- ⇒ Vytvoření produktu na základě specifických požadavků odběratele (firmy).
- ⇒ Zaškolení uživatelů je nutná součást.
- ⇒ Zkušební provoz.
- ⇒ On-line podpora uživatele – doladování.
- ⇒ Zpětné vyhodnocování.

4.6.1 Přínosy a ekonomické zhodnocení

Přínosem bude kvalitní a prohlubující se péče o zákazníky s předpokladem zvýšení ziskovosti, loajality zákazníků při stanovování přesných potřeb, a tím i nabídek zákazníkovi na míru a rovněž tak eliminace lidských chyb.

5 IMPLEMENTACE VYBRANÉ ANALYTICKÉ METODY

V kapitole uvádím vybrané analytické metody, na jejichž základě generuji výsledky.

5.1 Marketingový výzkum

5.1.1 Metodika zpracování analytické části práce

Metodickým nástrojem pro splnění cílů mé bakalářské práce je marketingový výzkum (dále jen MV) jako základní a stěžejní informační zdroj. Dalším zdrojem jsou cenné pohledy a názory zákazníků. V rámci MV a jeho výzkumných metod, jsem zvolil průzkum z řad zákazníků. Průzkum byl proveden ve formě elektronického a osobního dotazování – vyplňováním zaslaného (písemného) dotazníku při osobním jednání na základě přesně definovaného segmentu trhu z řad referenčních i potenciálních zákazníků. Cílem dotazníku bylo zjistit jednak spokojenost s nabízenými službami, jednak zájem nových klientů ve vybraném segmentu o služby podniku.

5.1.2 Marketingový výzkum

Základní funkce MV spočívají jednak ve snižování podnikatelské rizika (zákazník je přímá informace), jednak ve zjišťování a predikci jednání a chování zákazníků. MV poskytuje také specifické informace týkající se konkurence, dění na trhu. Záleží na přístupu k zákazníkům a na vnitřních (komunikace a informační tok v podniku atd.) a vnějších (dodavatelé, makroprostředí firmy – politické prostředí atp.) vlivech. MV se dá charakterizovat jako souhrn aktivit zkoumající všechny části marketingové praxe (trhy, výrobky, distribuční kanály, ceny, a taktéž chování zákazníka. [10]

MV představuje primární, tedy velmi podstatný informační zdroj pro marketing a management podniku. S použitím současně i sekundárních informací lze hovořit o tvorbě ucelené databáze informací, kterou by měl každý podnik vlastnit a permanentně doplňovat a samozřejmě také aktualizovat, protože je východiskem pro další rozhodování. [10]

Kroky marketingového výzkumu – sestává z 5 základních kroků:

- ⇒ Definice problému.
- ⇒ Plán výzkumu.
- ⇒ Sběr informací.
- ⇒ Analýza údajů.

⇒ Závěry a doporučení. [10]

5.1.3 Definice problému

Prvním krokem celého výzkumu je specifikace problému, který bude řešen s určením příslušných informací. Každý problém je odvozený od cíle výzkumu. Je třeba stanovit takové postupy výzkumu, které zajistí požadované informace. Pokud je problém (cíl) špatně definován a nejsou určeny ani příčiny vzniku problému, pak je výzkum prakticky bezcenný, protože nejsou tím pádem správně formulovány otázky s požadavkem na dané klíčové informace, které mají být zjištěny. [10]

5.1.4 Plán výzkumu

Druhý krok specifikuje konkrétněji požadavky na přesnost informací, které mají být zjištěny a budou východiskem pro další postup. Projekt – plán výzkumu určuje kde a jak se získají informace. Formálně by měl projekt obsahovat zvolenou/é metodu/y výzkumu, způsob kontaktu se zdrojem informací a volbu vzorku zdroje informací. [10]

Mezi metody výzkumu se řadí:

- ⇒ Pozorování – metoda zachycuje reálné chování a jednání osobně nebo pomocí moderní techniky, např. mystery shopping. Nevýhoda této metody je, že neposkytuje názor sledovaného objektu – zákazníka. Doporučuje se proto v kombinaci s následujícími metodami.
- ⇒ Experiment – využívá se ke studiu kauzálních vztahů mezi proměnnými veličinami – jedná se o zjišťování příčiny chování při působení daných vlivů, např. jak bude zákazník reagovat cenovou změnu. Provádí se buď v terénu, nebo v laboratorních podmínkách. Výhodou této metody spočívá v neustálé kontrole pozorovaného objektu.
- ⇒ Průzkum – je nejrozšířenější metodou pro získávání názorů zákazníků. Jednoznačnou výhodou, oproti předchozím metodám, je přímost kontaktu s nositelem informací. Nástrojem průzkumu je dobře připravený dotazník, vhodný způsob kontaktu se nositelem informací (pohovor, písemný dotazník. [10]

Dotazník představuje písemné kladení otázek a získávání odpovědí. Lze tak získat údaje od množství respondentů v krátkém čase. Správná formulace otázek nezbytným předpokladem kvality výstupu informací; proto je třeba dodržovat určitá pravidla:

- ⇒ stanovit hlavní myšlenky (adresnost hledaného nositele informací),
- ⇒ jasná formulace otázek, nekladení zavádějících otázek, logická posloupnost otázek,
- ⇒ dostatečné množství možnosti pro odpovědi,
- ⇒ kladení kontrolních otázek k zajištění spolehlivosti získaných informací,
- ⇒ přiměřenost počtu otázek. [10]

Možnost kontaktovat nositele informací je osobně, telefonicky či poštou. Výhody a odpovídající výsledky jednotlivých způsobů kontaktů jsou odvislé dle toho, kdo bude osloven, co se chce zjistit, rychlost získání informací a taktéž výše finančních zdrojů na výzkum určených.

Volba vzorku nositelů informací zahrnuje náhodný výběr (základní soubor je neznámý), záměrný výběr (znalost základního souboru, záměrně se vybírají daní nositelé informací), a typický výběr (kombinace dvou předchozích).

Důležitým předpokladem je dostatečná velikost vzorku, který zabezpečí spolehlivost zjištěných informací. Volba vzorku se provádí když je základní soubor rozsáhlý. [10]

5.1.5 Sběr informací

MVem se získávají primární informace, které jsou analyzovány a orientovány na potřeby podnikového marketingu. Obvykle jsou první zpracovávány sekundární informace pro základní přehled a uvedení do problému. Sekundární informace jsou časově a finančně výhodnější a dostupnější. Jedná se o interní zdroje (podnikové statistické údaje, rozbor hospodářské činnosti), dále externí (např. statistické ročenky) Nevýhodou sekundárních informací možná neaktuálnost. Primární informace jsou informace získané na základě MV. [10]

5.1.6 Analýza údajů

Analýza údajů zahrnuje zjišťování statistických veličin (např. četnost výskytu, střední hodnota atd.). Aplikace dané metody je odvislá od stanoveného cíle a od způsobu získání informací. [10]

5.1.7 Závěry a doporučení

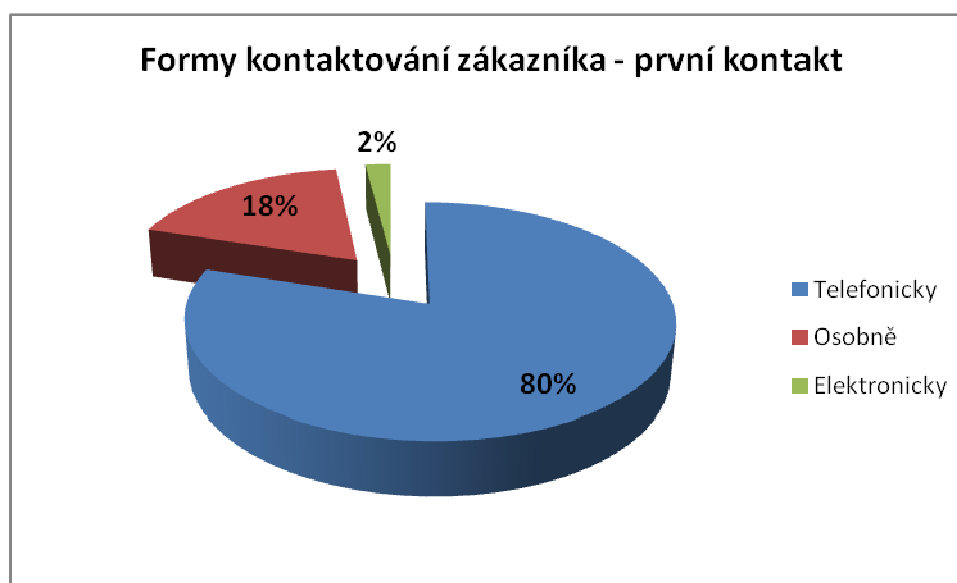
Poctivě vypracovaná analýza je základem pro očekávané úspěšné kroky vedení podniku; podstatnou nezbytností je ovšem i správná interpretace analýzy. Prezentování zkrácených

či nepřesných informací zvyšuje riziko špatných rozhodnutí, které může mít závažné konsekvence. [10]

5.2 Marketingový výzkum pro aplikaci CRM systému

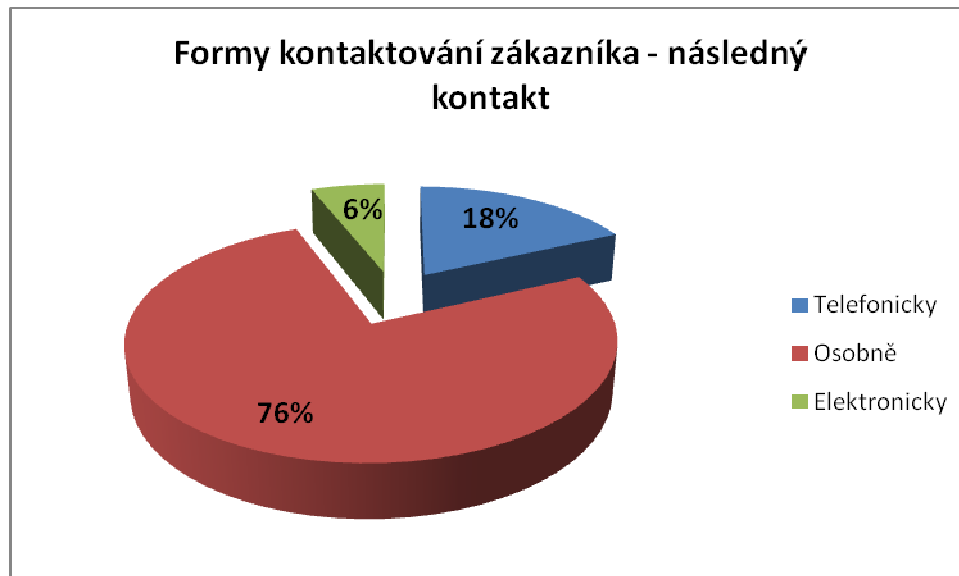
Výzkum napříč 300 odběrateli byl uskutečněn v období posledních 3 let (2009-2011). Dotazování odběratelů – firem proběhlo z větší části formou osobního jednání spojeného se zaměřováním, revizí nebo referenční návštěvou. Zbylá část je zpracována na základě elektronické a telefonické komunikace (viz Obr. č. 10, 11).

Cílem MV bylo zjistit, jestli je dostatečný potenciál pro zavedení systému CRM a ověření si ekonomické efektivity k jeho zavedení.



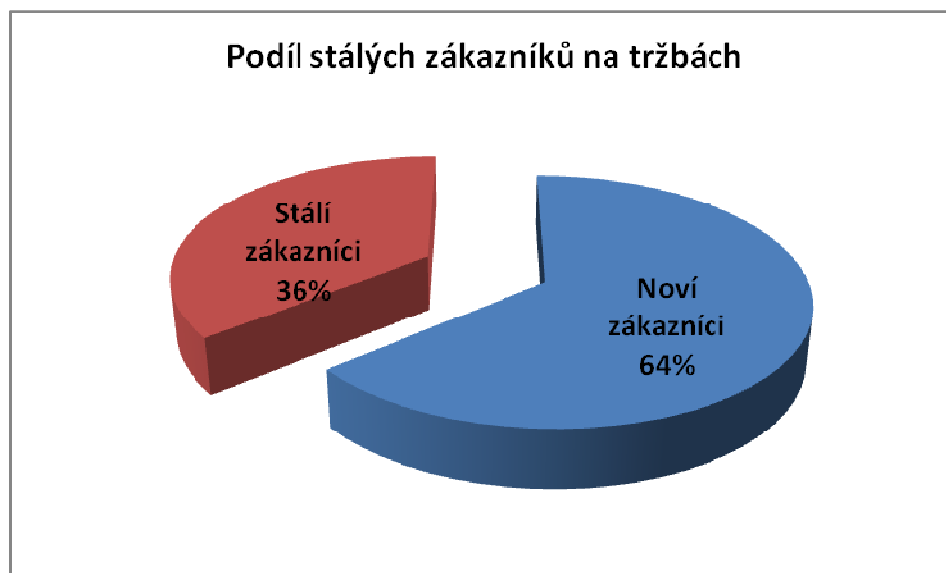
Obr. 10. Formy kontaktování zákazníka – první kontakt [vlastní zdroj]

Z obr. č. 10 je patrné, že první kontakt s potenciálním (dlouhodobým) zákazníkem probíhá nejvíce telefonicky 80 %, osobní jednání tvoří 18 %, nejmenší část pak tvoří elektronická s pouhými 2 %. Z mého pohledu je to logické, neboť telefonický kontakt je osobnější s vyšší nadějí na úspěch než odesílat elektronickou poštu, kterou je nutné následně telefonicky ověřit a ve většině případů končí v nevyžádané poště. Osobní kontakt je v tomto případě vhodný spíše v případě doporučení ze strany referenčního zákazníka nebo u osoby, kterou známe z předchozích jednání v jiné firmě nebo ze soukromí.



Obr. 11. Formy kontaktování zákazníka – následný kontakt [vlastní zdroj]

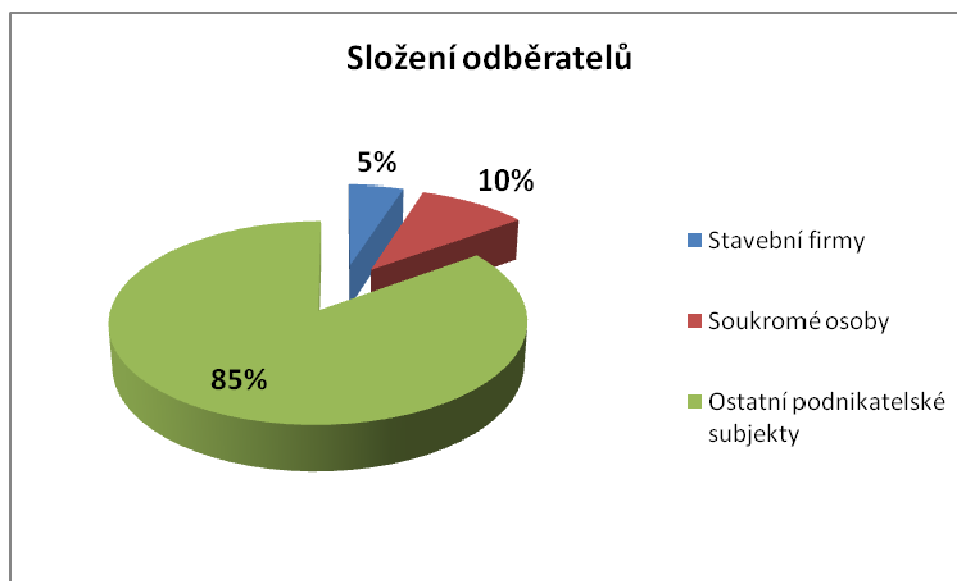
Pokud jde o následné kontaktování zákazníků, forma kontaktu se z velké části přesouvá na osobní jednání (76%). Telefonický kontakt zastupuje 18% podíl a nejmenší opět zůstává elektronický způsob komunikace → Obr. č. 11.



Obr. 12. Podíl stálých zákazníků na tržbách [vlastní zdroj]

Obr. č. 12 znázorňuje podíl stálých zákazníků na tržbách, který činí 36 %, což představuje částku 1 648 347 Kč z tržeb. Tento výsledek marketingového výzkumu naznačuje nedostačující podíl stálých zákazníků. Noví zákazníci činí podíl 64 % (2 931 095 Kč z celkových

tržeb podniku). Hodnoty jsou určeny z celkových tržeb podniku ve výši 4 579 442 Kč za období 2009-2011.



Obr. 13. Složení odběratelů [vlastní zdroj]

Obr. č. 13 znázorňuje strukturu odběratelů. Největším odběratelem jsou podnikatelské subjekty (trh mimo stavebních firem a soukromých osob) s podílem 85 %. Minoritní jsou pak soukromé osoby (10 %) a stavební firmy (5 %).

Největší odběratelé podniku Rival Floor, s.r.o. jsou z řady ostatních podnikatelských subjektů, jsou to např.: TVD, a.s. Slavičín; Impress Znojmo, a.s.; ABB s.r.o. Brno; Gumotex Břeclav; Sellier&Bellot, a.s. Vlašim; Meopta Optika s.r.o. Přerov.

Výsledkem dotazování zákazníků (osobní, telefonické a elektronické komunikace). Výsledky jednotlivých otázek jsou komentovány a některé jsou doplněny grafy.

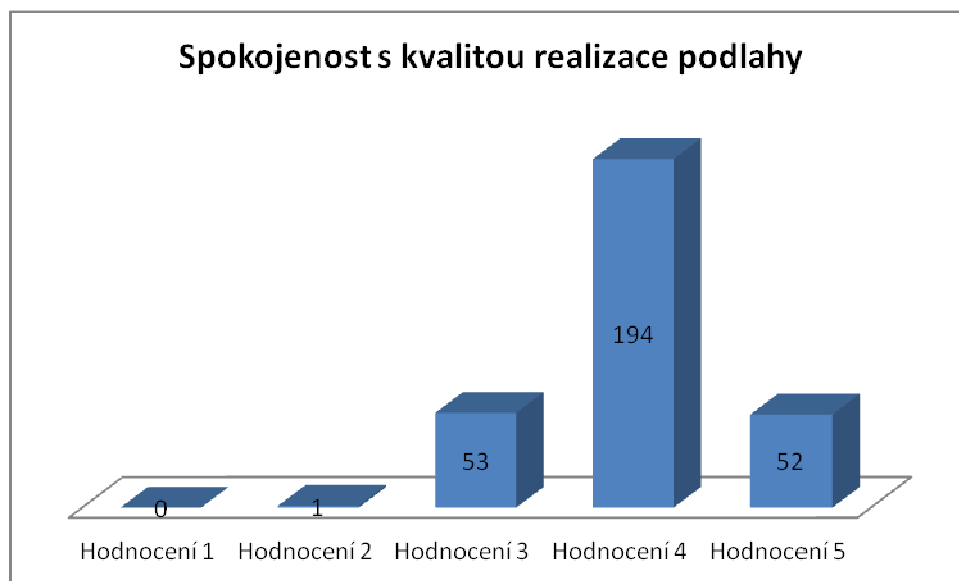
Celkový počet dotazovaných zákazníků činil 300.

Otázka č. 1 – BYL DODRŽEN TERMÍN DODÁNÍ A REALIZACE PODLAHY?

90 % dotazovaných odpovědělo kladně (270 dotazovaných), zbylých 10% (30 respondentů) odpovědělo záporně bez bližší specifikace.

Otázka č. 2 – JAK JSTE BYL SPOKOJEN S KVALITOU REALIZACE PODLAHY?

Hodnocení otázky bylo stanoveno ve škále spokojenosti od 1 do 5.



Obr. 14. Spokojenost s kvalitou realizace podlahy [vlastní zdroj]

Z obrázku č. 14 vyplývá, že celkově 300 oslovených zákazníků je 0 % nespokojených (Hodnocení 1), 0,3 % zákazníků jsou minimálně spokojeni (Hodnocení 2), 17,6 % je spokojeno s kvalitou provedení (Hodnocení 3), 64,6 % zákazníků je velmi spokojeno (Hodnocení 4) a 17,5 % je velmi spokojeno a souhlasí s poskytnutím kladné reference (Hodnocení 5).

Otázka č. 3 – MÁTE ZÁJEM O ZAJIŠTĚNÍ PRAVIDELNÉ ROČNÍ REVIZE?

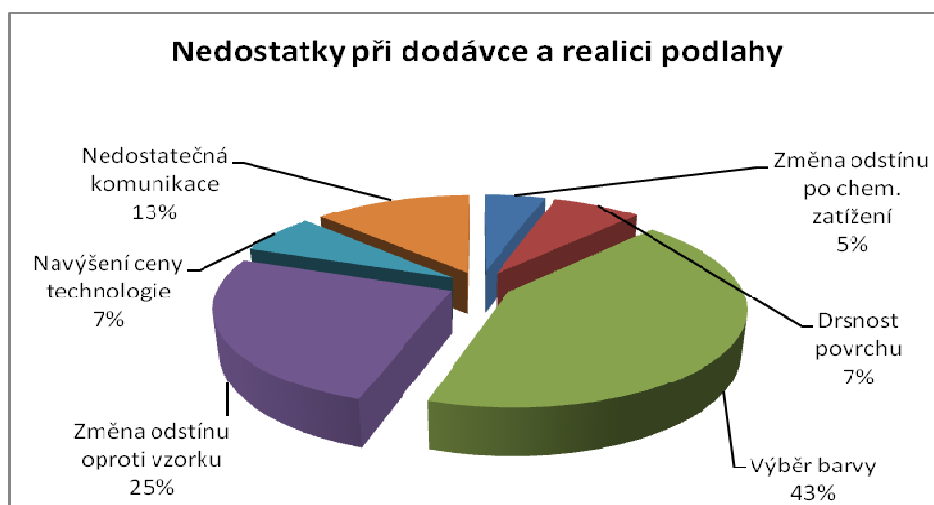
83 % dotazovaných odpovědělo záporně bez bližší specifikace (249 dotazovaných), zbylých 17% (51 respondentů) odpovědělo kladně.



Obr. 15. Zájem zákazníků o pozáruční servis v podobě revize [vlastní zdroj]

Otázka č. 4 – JAKÝ BYL NEJVĚTŠÍ NEDOSTATEK PŘI DODÁVCE A REALIZACI PODLAH?

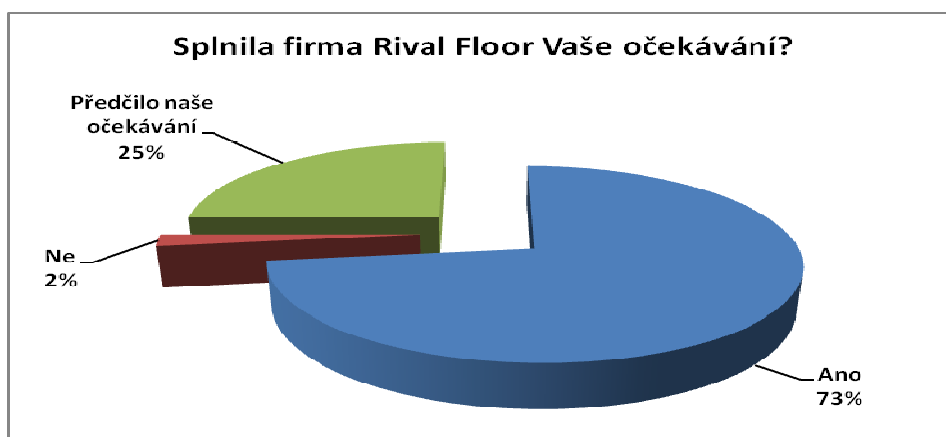
5 % (15 dotazovaných) uvedlo nedostatky ve změně odstínu po chemickém zatížení; 7,4 % (22 dotazovaných) uvedlo rozdíl v požadované drsnosti povrchu; 42,7 % (128 dotazovaných) uvedlo jako nedostatečné možnost výběru barvy, která je držena skladem; 25,3 % (76 dotazovaných) uvedlo nedostatek ve změně odstínu oproti předvedenému vzorku, 6,7 % (20 dotazovaných) uvedlo jako nedostatek navýšení ceny technologie oproti nabídce, 12,9 % (39 dotazovaných) uvedlo jako nedostatek komunikaci při reklamaci.



Obr. 16. Nedostatky při dodávce a realizaci [vlastní zdroj]

Otázka č. 6 – SPLNILA FIRMA RIVAL FLOOR VAŠE OČEKÁVÁNÍ?

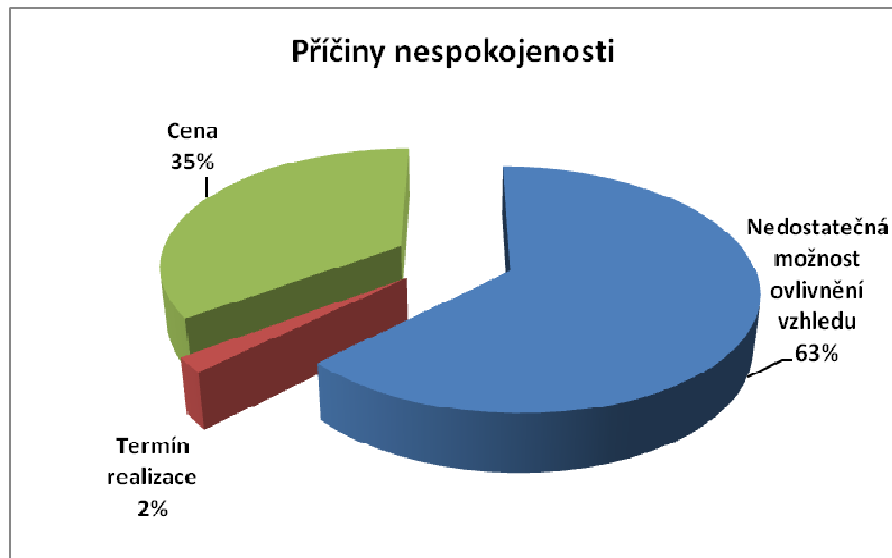
73 % dotazovaných odpovědělo kladně (219 dotazovaných), 2% odpověděli záporně (6 respondentů), 25 % odpovědělo, že předčila očekávání (75 dotazovaných).



Obr. 17. Splněné očekávání zákazníků [vlastní zdroj]

Otázka č. 7 – POKUD NE, CO JE PŘÍČINOU VAŠÍ NESPOKOJENOSTI?

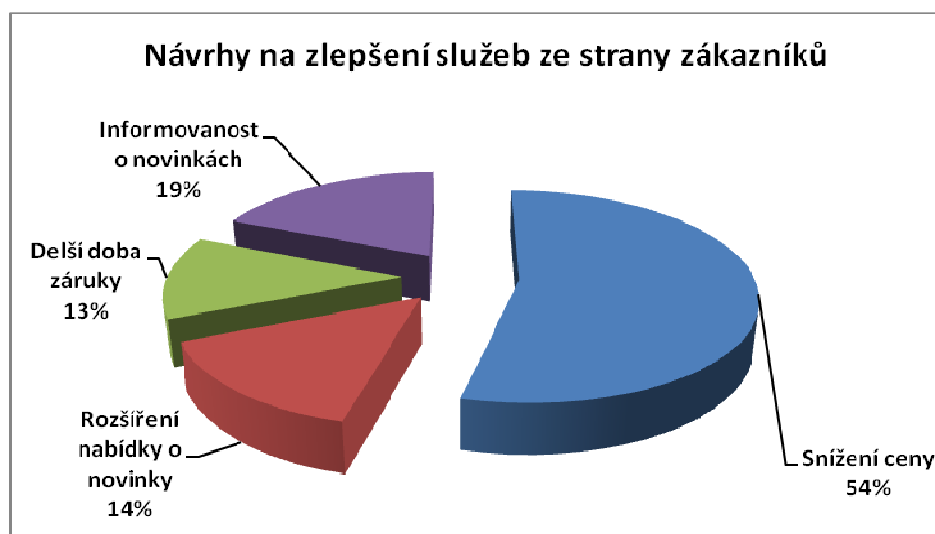
63 % dotazovaných odpovědělo, že by uvítali větší možnosti při výběru finálního vzhledu (189 dotazovaných), 2% odpověděli, že byli nespokojeni s termínem realizace (6 respondent), 35 % odpovědělo, že očekávali příznivější cenu (105 dotazovaných).



Obr. 18. Příčiny nespokojenosti zákazníků [vlastní zdroj]

Otázka č. 8 – CO BYCHOM MĚLI DÁLE ZLEPŠIT?

54 % (162 dotazovaných) uvedlo, že by uvítali snížení ceny, 14,7 % (44 dotazovaných) uvedlo rozšíření nabídky o novinky, 12,7 % (38 dotazovaných) delší dobu záruky, 18,6 % (56 dotazovaných) uvedlo nedostatečnou informovanost o novinkách, akčních slevách apod.



Obr. 19. Návrhy zákazníků na zlepšení služeb [vlastní zdroj]

5.2.1 Sumarizace výsledků marketingového výzkumu

Z výzkumu zaměřeného na zjištění spokojenosti zákazníků se službami podniku Rival Floor, s.r.o. vyplynulo několik faktů. Spokojenost se službami (jejich realizací) a celkovým přístupem firmy je ze 2/3 kladná, což je potěšující sdělení. Zákazníci mají zájem o pozáruční servis, což s sebou přináší minimální náklady a zvyšuje zisk podniku. Co se týče nespokojenosti a nedostatků, ty byly zaznamenány a další vývoj podniku bude s ohledem na tyto skutečnosti pokračovat. Právě zjištěné nedostatky jsou podkladem pro další zlepšování a zvyšování konkurenceschopnosti, a jejich řešení je nezbytným předpokladem pro budování, udržování a rozvíjení kladných vztahů se zákazníky. V tom je snaha podniku být činným, tedy konkurenceschopným. Všechny tyto skutečnosti implikují v potřebu zavedení řízeného systému, který pomůže obchodníku zefektivnit práci se zákazníky (úspora času a možnost jeho lepší organizace; vyhodnocení předpokladu prodeje či upozornění na změnu chování zákazníků), podrobněji viz kapitola 6.

6 NÁVRH IMPLEMENTACE CRM A DOPORUČENÍ

Na základě zjištění vyplývajících z MV (kapitoly 5.2 a 5.2.1) a analýzy hospodářské činnosti podniku (tabulka č. 2) se jeví pro další ekonomický růst a stabilitu podniku perspektivní zavedení aktivního řízení vztahů se zákazníky → CRM.

Z uvedených důvodů jsem uskutečnil výběrové řízení na dodavatele CRM systému a zjištěné údaje a skutečnosti uvádím níže v tabulce doplněné vlastním hodnocením, a dále pak v Ganttově diagramu, ve kterém detailně uvádím předpokládaný investiční záměr implementace systému CRM (příloha č.2).

Tab. 5. Výběr dodavatelů systému CRM [vlastní zdroj]

DODAVATEL	Název produktu	Cena		Kompletnost systému	Servis služeb (online helpdesk)	Zaškolení	Možnost rozšíření (další uživatel)	Součinnost při zavádění systému
		Pronájem	Produkt					
Atollon consulting CZ, s.r.o.	Atollon social CRM	5180 Kč/měs	Ne	Ano	1500 Kč/hod	1500 Kč/hod	800 Kč/ks	1000 Kč/hod
Altus software s.r.o.	Altus Vario (12)	Ne	43 200 Kč	Ano	Ne	6 000 Kč	10800 Kč/ks	12 960 Kč
Sprinx Systems, a.s.	SprinxCRM	7180 Kč/měs	68 000 Kč	Ano	18720 Kč/rok	4 800 Kč	8000 Kč/ks	8 000 Kč
COMPEKON s.r.o.	BLUEJET - web CRM	2725 Kč/měs	Ne	Ano	1400/hod	1000 Kč/hod	965 Kč/ks	1500 Kč/hod

Tabulka č. 3 byla vypracována na základě vlastního oslovení (elektronickou cestou) 10 největších dodavatelů systému CRM a od nich obdržených kompletních nabídek včetně přiložené technické specifikace. Poptávku jsem specifikoval dle následujících potřeb podniku:

- ⇒ Oblast využití: Malá až střední firma v oblasti služeb ve stavebnictví, do 25 zaměstnanců, do 10 uživatelů.
- ⇒ Využití systému CRM: Aktuálně pro cca do 3000 zákazníků, celá ČR, všechny průmyslové odvětví.
- ⇒ Údaje o způsobu současného řízení databáze: Databáze je v současnosti řízena pomocí programu Microsoft Office.

V neposlední řadě jsem zdůraznil rozhodující kritéria pro výběr dodavatele:

- ⇒ Nejnižší cenová nabídka.
- ⇒ Rychlost realizace (doba pro vypracování nabídky a její realizace).
- ⇒ Snadná ovladatelnost.

⇒ Kompletnost systému.

⇒ Odborná asistence při implementaci.

Z uvedených kritérií žádný z možných dodavatelů přesně nspecifikoval dobu realizace.

Z celkového počtu 10ti zaslaných poptávek byly splněny zadávací podmínky pouze u 4 nabídek. U 3 možných dodavatelů jsem se dle mého překvapení setkal s neochotou na vypracování základní cenové nabídky. Tato skutečnost mě osobně velmi překvapila, vzhledem ke skutečnosti, že se jedná právě o dodavatele systému na řízení a dlouhodobý rozvoj vztahů se zákazníky.

6.1.1 Funkcionalita systému CRM

Dle obdržených nabídek a vlastního vyhodnocení si dovoluji firmě Rival Floor, s.r.o. doporučit zakoupení pronájmu CRM systému od dodavatele COMPECON, s.r.o., neboť nabízí srovnatelné služby při nejnižší cenové úrovni. Jedná se produkt BLUEJET – web CRM , funkcionalita (modulace) produktu je znázorněna v tabulce č. 6:

kalendář	kontakty	zájemci	produkty	distribuční seznamy
e-maily	obchodní vztahy	příležitosti	cenová pravidla	objednávky
SMS	pobočky	nabídky	marketing	fakturace
interní chat	segmentace	smlouvy	kampaně	výkazy práce
FAX	sestavy	FTP	projekty	exporty/importy

Obr. 20. Modulární uspořádání [22]

Navrhovaný systém dle dostupných informací rychlý a velmi dobře se používá, protože nabízí pokročilé grafické prostředí a přehledné a intuitivní ovládání. Zároveň je systém optimalizován z hlediska rychlosti, aby byl použitelný i pro přístup přímo z mobilního telefonu. Pro vývoj systému jsou použity profesionální webové komponenty, proto je vývoj velmi rychlý a výsledek ověřen tisíci uživateli. [22]

6.1.2 Zhodnocení nákladů na zavedení CRM

Na začátku je třeba učinit strategické rozhodnutí o zavedení daného CRM systému, které obnáší nezbytné náklady definované v několika fázích; sestávají z těchto základních položek (blíže rozepsáno v příloze č. 2):

⇒ Náklady při sestavování týmu realizujícího celý systém CRM.

- ⇒ Náklady na přípravu studie proveditelnosti.
- ⇒ Náklady na uskutečnění výběrového řízení na dodání systému.
- ⇒ Náklady při provádění detailní analýzy projektu (analýza procesů, navrhovaných řešení).
- ⇒ Náklady při tvorbě cílového konceptu – podkladu pro implementaci CRM (časový harmonogram prací, definice kompetencí, konečná kontrola a schválení konceptu).
- ⇒ Náklady na technickou realizaci, školení uživatelů, akceptační test (délka by neměla být omezena, aby nebylo zvýšeno procento případných chyb při praktickém využití) a jeho vyhodnocení.
- ⇒ Náklady na finální implementaci systému CRM (zahájení provozu, průběžná analýza – zpětná vazba, standardizace a uzavření projektu).

Náklady jsou tvořeny jednak přímými náklady v podobě mezd zaměstnanců, materiálového vybavení, jednak náklady na pořízení od dodavatelů.

Vlivem zavedení CRM očekávám, vzhledem k předchozím zkušenostem s tímto systémem prováděným v provizorních podmínkách, zlepšení ekonomické situace podniku. Hlavním ukazatelem bude celkové navýšení objemu zakázek při zachování/navýšení marže a tím i několikanásobné ekonomické zhodnocení (návrstnosti) investice navrhovaného systému.

Celková investice do zavedení této technologie je uvedena v příloze č. 2

ZÁVĚR

Firma Rival Floor s.r.o. je malou až střední společností s dostatečnými zkušenostmi nejenom na českém trhu, ale i v blízkém zahraničí s výhledem na další expanzi a ekonomický růst. Věřím, že rozvoji firmy by velmi pomohlo právě zavedení řízení vztahů se zákazníky a jeho plné využití.

Podnik se v současné době nachází v etapě, ve které je při maximálním nasazení schopen dostát svým současným úkolům a cílům.

Z výsledků šetření marketingového výzkumu vyplývá, že firma přistupuje ke komunikaci se svými zákazníky většinou osvědčeným, tradičním způsobem a snaží se o jejich plné uspokojení.

Je ale rovněž zřejmé, že by bylo vhodné navýšit podíl stálých zákazníků na celkových tržbách alespoň nad 50 %, a tím úměrně snížit své vlastní náklady na neustálé vyhledávání nových zákazníků. Podniku doporučuji v návaznosti na výsledky marketingového výzkumu zvážit přání zákazníků a reagovat na jejich potřeby v podobě možnosti ovlivnit vzhled podlahy a odlišnost předvedených vzorků od finálního vzhledu a užitnosti podlahy.

Snížení ceny se dá dle mého názoru taktéž vyřešit k oboustranné spokojenosti, a to např. dlouhodobou smlouvou o provádění oprav, při které bude náležet odběrateli odpovídající sleva z ceny technologie (např. při realizaci oprav nad 500 m² za rok sleva 2,5 % z ceny technologie, při realizaci oprav nad 1000 m² za rok sleva 5 % z ceny technologie, prodloužením záruky a jejím cenovým vyhodnocením apod.).

Také průběh zakázek od navázání kontaktu se zákazníkem po případnou realizaci a fakturaci je velmi úzce zaměřen hlavně na činnost obchodního zástupce. Je třeba rozdělit odpovědnost na všechny články pracovního řetězce rovnoměrně. Vhodná by byla jakákoliv motivace pracovníků za nadstandardní přístup, nebo přínos informací a podkladů vedoucích k další realizaci obchodní činnosti podniku, k novému zákazníkovi nebo návrhu na zlepšení funkce firmy, procesů apod.

V neposlední řadě cítím velký nedostatek ve skutečnosti, že obchodník zodpovědný za plnění obchodního plánu, a tím i ekonomického plánu firmy, nemá žádnou zpětnou vazbu pro hodnocení zakázek, jejich ziskovosti, případně průběhu. Z těchto důvodů nemůže plnit dle mého názoru jednu ze základních funkcí → reagovat na vývoj a ziskovost zakázek,

pružně upravovat nabídky dle skutečné situace na trhu, nebo vyhodnotit změny v chování zákazníka v případě nebezpečí konkurence, novinek apod.

Kladně hodnotím, jak si firma dosud poradila s komunikací se stávajícími zákazníky a dokázala při využití základních prostředků rozvíjet s nimi dlouhodobé vztahy a v rámci svých možností maximalizovat zisk.

Naopak nedostatkem je v těchto podmínkách nepřesná a nedostatečná kustomizace zákazníků, zpětný marketing, výzkum trhu a vyhodnocení nákladných a obtížně získaných informací o zákaznících.

Domnívám se, že právě na základě těchto zjištění se firmě Rival Floor s.r.o. vyplatí, i s ohledem na svůj budoucí růst, investice spojená s finanční zátěží, časem a energií nutnou pro zavedení aktivního řízení databáze klientů – CRM.

Tato aplikace firmě umožní efektivní využití a řízení času a práce obchodníka, jeho zpětnou kontrolu, dokonalé monitorování trhu dle nastavených (určených) hodnot, a to včetně předpovědi budoucího vývoje a vyhodnocení předchozích postupů rozhodování. Ale také zapojí ostatní výkonné články firmy do tohoto řetězce informací, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními, vnější komunikaci a povědomí o firmě. V neposlední řadě bych doporučil firmě obnovit společné akce zaměstnanců ve spojení s nejlepšími zákazníky, jejich školení u dodavatelů pro zvyšování odborné a profesní způsobilosti, motivace apod. I tímto přístupem firma sama sobě přináší výsledek v podobě spokojených zaměstnanců, a tím i spokojených zákazníků, kteří se cítí při komunikaci s takovou firmou nadměru spokojeni, neboť se jim dostává nadstandardní péče (měli by tohoto dojmu nabývat) a poskytují za tento přístup nejenom důvěru v podobě objednávek, ale i dobré reference. Všechny tyto využívané skutečnosti přináší firmě očekávaný ekonomický výsledek a věřím, že i vysokou návratnost uvažně vynaložených investic a prostředků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management: 12. vydání*. 2007. vyd. Příbram: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN. *Podniková informatika*. 2006. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1278-4.
- [3] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. PROF. ING. HANA LOŠŤÁKOVÁ, CSc. a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 2009. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1. Dostupné z: www.grada.cz
- [4] LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM-Řízení vztahů se zákazníky*. 2007. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9. Dostupné z: www.grada.cz
- [5] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0789-1.
- [6] STROBACKA, Kaj a LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vydání. Praha : Grada, 2002. str. 168. ISBN: 80-7169-813-X.
- [7] SYNEK, Miloslav. A KOL. *Podniková ekonomika: 4. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [8] VAŠTIKOVÁ, Ing. Miroslava. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. Dostupné z: www.grada.cz
- [9] DOLEŽAL, Jan. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-274-2848-3. Dostupné z: www.grada.cz
- [10] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2005. ISBN 80-86898-48-2.

Internetové zdroje:

- [11] Řízení vztahů se zákazníky. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z:<<http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM> >.

- [12] CRM Portál: zpravodaj z oblasti CRM. *Co obsahuje CRM ?* [online]. 2010 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/co-je-crm>>.
- [13] CRM? A není to riskantní?: Metoda predikce rizika neúspěchu inovace CRM. In: Vse.cz [online]. 2001 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2001/crm-a-neni-to-riskantni-metoda-predikce-rizika-neuspechu-inovace-crm.pdf>>.
- [14] JELÍNEK, Radko. Customer intelligence: Zkoumat potenciál zákazníka – otázka úspěšnosti firmy. In: *Crm forum: crm trendy* [online]. 2011 [cit. 2012-04-22]. Dostupné z: <<http://www.crmforum.cz/trendy/customer-intelligence.html>>.
- [15] Logica CRM. In: Systemonline.cz [online]. 2006 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/casopis/2006/logica_crm.png>.
- [16] ICT a strategické služby - *Czechinvest* [online]. 2009 [cit.2012-04-20]. ICT A STRATEGICKÉ SLUŽBY. Dostupné z WWW: <<http://www.czechinvest.org/data/files/ict-astrat-sluzby-1291-cz.pdf>>.
- [17] *B2B centrum: B2B - Co znamená* [online]. 2010 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW:< <http://www.b2bcentrum.cz/co-znamenab2b>>.
- [18] SOUKUP a Tomáš PECHMANN. Implementace CRM je komplexní projekt. Systemonline [online]. 2012 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>>.
- [19] CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM. *CRM portál: Překážky při zavádění CRM* [online]. 2009 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>>.
- [20] ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY. In: VSFS [online]. 2007 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2007/BK_RVZ_1/um/CRM_-_P4-2sem_public.pdf>.
- [21] Systémy elektrostaticky vodivých povrchových úprav podlah. Sto.cz [online]. 2006 [cit. 2012-05-06]. Dostupné z: <http://www.sto.cz/19837_CZ-Podlaha-ESD_finální_vzhled.pdf>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ACDSee Prohlížeč a správce obrázků.
- CRM Customer Relationship Management.
- MV Marketingový výzkum.
- ERP Enterprise Resource Planning.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vývoj koncepcí marketingové strategie	19
Obr. 2. Typy CRM	28
Obr. 3. Paretův princip.....	32
Obr. 5. Srovnání vývoje tradiční a moderní struktury vztahu	36
Obr. 6. Proces vývoje zákazníka.....	37
Obr. 7. Technologické složení epoxidové stěrky.....	46
Obr. 8. Ukázka technologie antistatické podlahy	46
Obr. 9. Řez svodového odporu antistatické podlahy	46
Obr. 10. Organizační struktura RIVAL FLOOR, s.r.o.	48
Obr. 11. Formy kontaktování zákazníka – první kontakt	59
Obr. 12. Formy kontaktování zákazníka – následný kontakt	60
Obr. 13. Podíl stálých zákazníků na tržbách.....	60
Obr. 14. Složení odběratelů	61
Obr. 15. Spokojenost s kvalitou realizace podlahy.....	62
Obr. 16. Zájem zákazníků o pozáruční servis v podobě revize	62
Obr. 17. Nedostatky při dodávce a realizaci.....	63
Obr. 18. Splněné očekávání zákazníků.....	63
Obr. 19. Příčiny nespokojenosti zákazníků	64
Obr. 20. Návrhy zákazníků na zlepšení služeb.....	64
Obr. 21. Modulární uspořádání.....	67

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Kategorie vztahů mezi podniky a zákazníky	29
Tab. 2. Proces vztahu	39
Tab. 3. Oblasti podnikání společnosti RIVAL FLOOR, s.r.o.	42
Tab. 4. Vývoj tržeb RIVAL FLOOR, s.r.o.	48
Tab. 5. Výběr dodavatelů systému CRM.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

- P I SEZNAM DODAVATELŮ
- P II ČASOVÝ A FINANČNÍ PLÁN INVESTICE
- P III KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ
- P IV DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

PŘÍLOHA P I: SEZNAM DODAVATELŮ

Název produktu	Dodavatel	WWW stránky
Altus Vario (12)	Altus software, s.r.o.	www.abra.eu
Atollon Social CRM	Atollon consulting CZ, s.r.o.	www.altusvario.cz
Bílý Motýl	BM Servis, s.r.o.	www.atollon.cz
BLUEJET - web CRM	COMPEKON s.r.o.	www.compekon.cz
Byznys VR	J.K.R.	www.jkr.cz
CRM Leonardo	D3Soft, s.r.o.	www.d3soft.cz
DIALOG 3000S CRM	Control spol. s r.o.	www.control.cz
INEX CRM	MAXprojekt, s.r.o.	www.inex-crm.cz
Informanční systém K2	K2 Atmitec, s.r.o.	www.k2atmitec.cz
SprinxCRM	Sprinx Systems, a.s.	www.sprinx.cz

PŘÍLOHA P II: ČASOVÝ A FINANČNÍ PLÁN INVESTICE

	Název úkolu	Délka	Začátek	Konec	Práce	Náklad
1	STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ O ZAVEDENÍ CRM	1 d	29.6.2012	29.6.2012	8 h	1 600,00 Kč
2	☐ ZAVÁDĚNÍ CRM	331 d	2.7.2012	7.10.2013	2 273 h	610 400,00 Kč
3	☐ SESTAVENÍ TÝMU	47 d	2.7.2012	4.9.2012	440 h	78 600,00 Kč
4	Složení týmu - výběr členů týmu, stanovení kompetencí, seznámení s úkolem	8 d	2.7.2012	11.7.2012	128 h	24 000,00 Kč
5	Výpracování návrhu modulů členy týmu pro jednotlivé úseky podniku	34 d	12.7.2012	28.8.2012	272 h	47 600,00 Kč
6	Seznámení se s návrhy, prezentace, schválení a zahájení přípravy studie Proveditelnosti	5 d	29.8.2012	4.9.2012	40 h	7 000,00 Kč
7	☐ PŘÍPRAVA STUDIE PROVEDITELSNOSTI	15 d	5.9.2012	25.9.2012	120 h	21 000,00 Kč
8	Příprava materiálů, sestavení seznamu zaměstnanců pro participaci na CRM	3 d	5.9.2012	7.9.2012	24 h	4 200,00 Kč
9	Analýza rizik, analýza přínosů a nákladů	5 d	10.9.2012	14.9.2012	40 h	7 000,00 Kč
10	Stanovení časového plánu pro synchronizaci obsahu a postupů činností	6 d	17.9.2012	24.9.2012	48 h	8 400,00 Kč
11	Seznámení studie s členy týmu	1 d	25.9.2012	25.9.2012	8 h	1 400,00 Kč
12	☐ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA DODAVATELE(Ů) CRM	62,125 d	26.9.2012	21.12.2012	521 h	91 800,00 Kč
13	☐ Přípravná etapa	26 d	26.9.2012	31.10.2012	208 h	36 400,00 Kč
14	Rozhodnutí o výběrovém řízení	1 d	26.9.2012	26.9.2012	8 h	1 400,00 Kč
15	Zahájení řízení a příprava požadavků	15 d	27.9.2012	17.10.2012	120 h	21 000,00 Kč
16	Analýza současného stavu IT a vybavenosti Informačních systémů a modulů	10 d	18.10.2012	31.10.2012	80 h	14 000,00 Kč
17	☐ Poptávková etapa	32 d	1.11.2012	14.12.2012	280 h	49 600,00 Kč
18	Vyhlášení výběrového řízení	1 d	1.11.2012	1.11.2012	16 h	3 000,00 Kč
19	Vlastní doplňkové hledání potencionálních dodavatelů	7 d	2.11.2012	12.11.2012	56 h	9 800,00 Kč
20	Zpřesňování požadavků na CRM	9 d	13.11.2012	23.11.2012	72 h	12 600,00 Kč
21	Vyhodnocování nabídek dodavatelů	4 d	26.11.2012	29.11.2012	32 h	5 600,00 Kč
22	Výběr a schválení dodavatele(ů)	2 d	30.11.2012	3.12.2012	32 h	6 000,00 Kč
23	Dojednávání podmínek	8 d	4.12.2012	13.12.2012	64 h	11 200,00 Kč
24	Předložení smlouvy	1 d	14.12.2012	14.12.2012	8 h	1 400,00 Kč
25	☐ Finální fáze	4,125 d	17.12.2012	21.12.2012	33 h	5 800,00 Kč
26	Formální náležitosti smlouvy administrace	4 d	17.12.2012	20.12.2012	32 h	5 600,00 Kč
27	Podpis smlouvy	0,125 d	21.12.2012	21.12.2012	1 h	200,00 Kč
28	☐ DETAILNÍ ANALÝZA - projektování	25 d	2.1.2013	5.2.2013	200 h	35 000,00 Kč
29	Analýza procesů, analýza datových entit	11 d	2.1.2013	16.1.2013	88 h	15 400,00 Kč
30	Analýza a dekompozice navrhovaných řešení	14 d	17.1.2013	5.2.2013	112 h	19 600,00 Kč

	Název úkolu	Délka	Začátek	Konec	Práce	Náklad
31	☐ CÍLOVÝ KONCEPT	24 d	6.2.2013	11.3.2013	200 h	38 800,00 Kč
32 Návrh architektury realizace projektování, rozpis prací, časový plán	18 d	6.2.2013	1.3.2013	144 h	28 800,00 Kč
33 Kontrola cílového konceptu	6 d	4.3.2013	11.3.2013	48 h	8 400,00 Kč
34 Schválení konceptu	1 d	11.3.2013	11.3.2013	8 h	1 600,00 Kč
35	☐ TECHNICKÁ REALIZACE, ŠKOLENÍ UŽIVATELŮ, AKCEPTAČNÍ TEST	119 d	12.3.2013	23.8.2013	544 h	301 800,00 Kč
36 Školení uživatelů	20 d	12.3.2013	5.7.2013	0 h	200 000,00 Kč
37 Akceptační test	33 d	8.7.2013	21.8.2013	528 h	99 000,00 Kč
38 Vyhodnocení testu	2 d	22.8.2013	23.8.2013	16 h	2 800,00 Kč
39	☐ IMPLEMENTACE PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	31 d	26.8.2013	7.10.2013	248 h	43 400,00 Kč
40 Zahájení provozu, Průběžné analýza	30 d	26.8.2013	4.10.2013	240 h	42 000,00 Kč
41 Uzavření projektu a doporučení	1 d	7.10.2013	7.10.2013	8 h	1 400,00 Kč

PŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ

EVIDENCE POPTÁVEK A NABÍDEK																					
čís	čí	platr	datum pří	pracov	odpo	zákazník	ku	obor	segment	produkt	cena	Kontakto	Termín	Termín	Termín	Zaplacen	Sta	prav	původ poptáv	poznámka	
nabídka	zaká	nabídka	poptávky								nabídka	Termín !!	schůzky	objednávky	realizace			realiz. %			
1-11			03.01.11	Cigoš	Cigoš	Petr Blahák	D	S.O.	B	stěrka	140 000 Kč	25.4.2010	23.12.2009		duben 11		N	45	aaa	Tel. 13.1.- údajně má líno za polovi	
2-11			03.01.11	Cigoš	Cigoš	Zdeněk Vágnér	A		B	dilatace	25 000 Kč	???			březen 11			45	aaa	tel. 13.1.-zatím neví, odloženo na b	
3-11	SOD		08.01.11	Korál	Cigoš	HAJDO spol. s.r.o.	A	výroba	M	stěrka-oprava	74 292 Kč		6.1.2011		13.4.-16.4.2011		A	50	akvizice	Tel. 13.1.- nabídka se líbí, projedná	
4-11			07.01.11	Cigoš	Cigoš	Martin Sobotka	D	S.O.	B	žb deska	102 510 Kč							N	45	aaa	Tel. 13.1.-neměl čas. Tel. 25.1.-neb
5-11			10.01.11	Vajdík	Cigoš	DOLESTAV SY s.r.o.	D	stavební firma	E	frézování	322 350 Kč		28.1.2011		leden 11		N	35	aaa	tel. 13.1.-ještě nic. Tel. 17.1. další k	
6-11			10.01.11	Korál	Cigoš	BETKON s.r.o.	D	stavební firma	A	nátěr+stěrka	198 092 Kč		1.6.2011		říjen 11			45	rivalfloor		
7-11	SOD		12.01.11	Korál	Cigoš	NELI, a.s.	A	výrobní firmy	B	stěrka-oprava	27 380 Kč		O.J. 12.1.	1.2.2011	d 11 - 12.2.// 5.3.		A	75	akvizice	tel.20.1.2011-cena je vysoká, neví je	
8-11	SOD		12.01.11	Korál	Cigoš	EON Česká republika, a.s.	B	služby	B	Stěrka-oprava	9 500 Kč		O.J. 12.1.	25.1.2011	ř 0 hod 26.1.2011		A	55	akvizice		
9-11			17.01.11		Cigoš	HAJDO spol. s.r.o.	A	výroba	M	schody	24 240 Kč				coa po 1.4.			50	akvizice	Tel. 14.1.- na základě našeho O.J. s	
10-11			11.01.11		Cigoš	PROFIL NÁBYTEK, a.s.	A	výroba	J	stěrka-oprava	89 800 Kč			11.1.	červencosrpen 2011			45	akvizice	Tel. 26.1.-nabídka OK, chce realizov	
11-11			19.01.11	Korál	Cigoš	Hanwha L&C Czech, s.r.o.	A	výroba	T	stěrka-oprava	18 159 Kč		8.2.2011	O.J.19.1.				50	akvizice	Osobní jednání 19.1.-zaměřena po	
12-11			21.01.11		Cigoš	TVD-Technická výroba, a.s.	A		Z	stěrka	360 000 Kč		20.1.2011		únor-březen 2011		N	55	akvizice	O.J.21.1.-včetně předsedy představe	
13-11			24.01.11	Cigoš	Cigoš	PSJ (Míšenský EDEN-MS)	D	stavební firma	S	ANH	122 680 Kč				březen 11		N	35	akvizice	Výhrál p. Duda z Ostravy (181000kč-	
14-11			19.01.11	Korál	Cigoš	PSK, a.s. (hotel Pohoda Pozlovice)	D	stavební firma	Z	nátěr	93 202 Kč							40	akvizice	Tel. 4.3.-mluvíva úplně o něčem jin	
15-11			25.01.11	Vajdík	Cigoš	Coop Jednota Hodonín	A	obchodní řetěze	B	antistatika	82 000 Kč				březen 11		N	50	akvizice	25.1. volal Trávník a chtěl vědět cen	
16-11			25.01.11	Cigoš	Cigoš	DOLS a.s.	A	výroba	M	stěrka oprava	285 000 Kč		16.2.					55	akvizice	Smluvně 650kč/M2, v nabídce 750k	
17-11			25.01.11		Cigoš	PS Slovák, spol. s r.o. (Hotel Horal Rožnov)	B	stavební firma	Z	ANH	260 000 Kč							45	akvizice		
18-11			26.01.11		Cigoš	Avarstav, s.r.o. (autoservis Mikulov)	C	stavební firma	B	stěrka	890 000 Kč		7.2.		odloženo			50	akvizice	Tel.- 7.2.- odloženo, zákazník dluží z	
19-11			27.01.11	Korál	Cigoš	Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	M	stěrka	54 930 Kč		11.2.2011		1.2.11		N	55	akvizice	27.1.2011- zaměření podlahy. Tel. 2	
20-11			27.01.11	Korál	Cigoš	METRIE spol. s.r.o.	B	výroba	M	stěrka-oprava	17 242 Kč							50	akvizice	27.1.2011-zaměření při předání kon	
21-11			27.01.11		Cigoš	TAKENAKA EUROPE GMBH-QAPS (Job Air)	A	stavební firma	T	antistatická stěrka	2 008 400 Kč							N	50	akvizice	Na základě jednání v Job Airu. Tel.
22-11			27.01.11		Cigoš	PROSTAS, s.r.o. (V.A.P.K. Pustiměř)	B	stavební firma	M	deska+Morfico+Al	1 500 000 Kč		14.3.					45	akvizice	Tel. 4.3.-zatím není rozhodnuto.	
23-11			27.01.11		Cigoš	PROSTAS, s.r.o. (DM Palečková Prostějov)	B	stavební firma	M	ANH	277 715 Kč							N	45	akvizice	Tel. 34.3.-vyhrála st. Firma Navrátil!!
24-11			28.01.11		Cigoš	EKOZIS spol. s r.o. (Atek II Moravská Třebová)	B	stavební firma	M	žbdeska	1 215 000 Kč							35	akvizice		
25-11			28.01.11	Cigoš	Cigoš	VW Wachal a.s. (Vienna point II-Brno)	B	stavební firma	B	stěrka, potěr, ANH	1 300 000 Kč		25.2.					N	45	akvizice	Tel. 7.2.-zpracovává...cca 200nabíd
26-11			01.02.11	Korál	Cigoš	PRŮMSTAV, a.s. (Nové Měcholupy II)	C	stavební firma	A		2 600 000 Kč									Korál	
27-11			01.02.11	Cigoš	Cigoš	Skanska a.s. (Hvězdárna Miláše Kopernika)	C	stavební firma	B	stěrky	1 344 533 Kč							N	35	akvizice	Tel. 9.3.-prý sme kurevs.....draží... :
28-11			02.02.11	Cigoš	Cigoš	Jiří Novotný	D	S.O.	B	stěrka	29 000 Kč							45	akvizice		
29-11			04.01.11	Korál	Cigoš	ZEVOŠ a.s. (Iberofon CZ, a.s. Nivnice)	B	stavební firma	Z	žb deska	4 031 055 Kč							35	rivalfloor	Tel. 7.2.-p. Vlk:Zevos736510743, ce	
30-11			10.02.11	Korál	Cigoš	Keratech s.r.o.	B	výrobní firma	S	stěrka oprava	437 250 Kč			5.4.2011				45	akvizice	Tel. 15.2.-za 14 dnů budou řešit na	
31-11			10.02.11	Korál	Cigoš	Europen Parts Company s.r.o.	A	výrobní firma	S	stěrka oprava	192 500 Kč		21.3.2011	10.2.2011				50	akvizice	Tel. 24.2.-je to na schválení u majit	
32-11			10.02.11	Korál	Cigoš	EPA, a.s.	A	výrobní firma	A	stěrka oprava	288 700 Kč		24.3.2011	10.2.2011				N	50	akvizice	Výhrál Techlor cca 500m2 za 3000
33-11			14.02.11	Vajdík	Cigoš	ROSS Holding a.s. (servis kamionů Brno)	A	stavební firma	B	polyuretanová stěrka	527 460 Kč							50	akvizice	Tel. 145.2.-jdu do výběru. Tel. 9.3.	
34-11	SOD		14.02.11	Cigoš	Cigoš	INPOST, spol. s r.o. (Alima)	A	výroba	Z	stěrka oprava	62 650 Kč		14.2.2011	21.2.2011	d 18.2.-20.2.2011		A	55	akvizice	Tel. 16.2.-Příště potvrdil možnost m	
35-11			15.02.11	Vajdík	Cigoš	Outulný a.s. (zř Uherský Brod)	B	stavební firma	Z	stěrka-srovnávací	581 500 Kč							N	55	akvizice	Tel. 16.2.-jdu do výběru. Tel. 9.3.-z
36-11			16.02.11	Cigoš	Cigoš	KRISTEK s.r.o.	C	stavební firma	T	ANH	100 000 Kč				říjen 11			N	35	akvizice	Tel. 19.4.- vyhrála jiná firma.....
37-11			17.02.11		Cigoš	PROSTAS, s.r.o. (FORNAL s.r.o.)	A	stavební firma	M	stěrka	462 000 Kč		14.3.					55	akvizice	Půl roku sledovaná zakázka - kterou i	
38-11			17.02.11	Cigoš	Cigoš	Mitreng-stavby, spol. s r.o.	B	stavební firma	B	ANH	50 000 Kč		4.3.					N	50	aaa	Tel. 4.3.- cenu odpovídala, cca 3, c
39-11	TORNO		17.02.11		Cigoš	UNISTAV a.s. (Univerzitní kampus Bohunice)	B	stavební firma	B	ANH+potěr	360 000 Kč							25	akvizice	28.2.-po dohodě s panem Vajdíkem se	
40-11			21.02.11	Korál	Cigoš	TESLA KARLÍN, a.s.	A	výrobní firma	A	stěrka oprava	50 000 Kč							65	Korál	Tel. 9.3.- ředitel je v Rusku, vrací se	
41-11			23.02.11	Korál	Cigoš	KERN Cheb s.r.o.	A	servis	K	stěrka oprava	177 650 Kč		28.3.2011		květen-červen 2011		N	55	akvizice	Tel. 14.3.- pevná stále záznamník....	
42-11			24.02.11	Korál	Cigoš	Meopta-Optika s.r.o. (dříve kompresovna)	A	výroba	M	stěrka	284 100 Kč			24.2.2011	2 týden duben			55	akvizice	24.2. na základě tel. Poptávky a doh	

PŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ

EVIDENCE POPTÁVEK A NABÍDEK																						
čís	čí	plat	datum příj	prac	odpo	zákazník	kl	obor	segment	e	produkt	cena	Kontakto	Termín	Termín	Termín	Zaplacen	Sta	prav	původ poptáv	poznámka	
nabídk	zaká	nabídky	poptávky																			
SOD													Termín !!	schůzky	objednávky	realizace				realiz. %		
43-11			25.02.11			Cigoš Algeco s.r.o.	A	výroba	kontejnery	M	plast-beton-oprava	29 000 Kč		25.2.2011		5.3.7.00 až 6.3.10.00		A		50	skvizioe	p. Malík-oprava drobnosti. Halu ještě
44-11			28.02.11			Cigoš BERGER Bohemia a.s. (u sv. Anny)	A	stavební firma		B	stěrka Sika	750 000 Kč								45	skvizioe	
45-11			25.02.11	Korál		Cigoš Jiří Mucha (LQZ CZECHIA)	D	ernetový obch	osvětlovací te	M	stěrka	250 000 Kč								45	Korál	Cenu si dal Korál a chtěl na ni přida
46-11			01.03.11	Korál		Cigoš Jiří Lekeš	D	S.O.		B	stěrka interier	32 850 Kč	7.3.2011							35	aaa	Tel. 1.3.-konkurence z Prahy nabízí i
47-11			28.02.11			Cigoš Metrostav a.s. (Iberofon CZ Nivnice)	D	stavební firma		B	stěrka	2 673 000 Kč							N	45	Korál	Tel. 9.3.-zítra jdou do výběrky, pot
48-11			01.03.11	Korál		Cigoš PS Slovácko, spol. s r.o. (LA Food, s.r.o.-Slezan	B	stavební firma		Z	stěrka	2 300 000 Kč								50	skvizioe	
49-11			02.03.11			Cigoš SYNER, s.r.o. (NSGP Kadaň)	D	stavební firma		U	žb deska	1 700 000 Kč										
50-11			02.03.11			Cigoš MO OLOMOUC, spol. s r.o. (Forum Nová Karolí	D	stavební firma		T		15 000 000 Kč										
51-11			02.03.11	Korál		Cigoš PRŮMSTAV, a.s. (Nové Měcholupy II)	C	stavební firma		A	stěrka	1 400 000 Kč							N	50	Korál	16.5. tel- cenu na vše mají 990000
52-11			03.03.11	Korál		Cigoš VCES a.s. (Zámecké návrší Litomyšl)	B	stavební firma		E	stěrka	789 750 Kč	15.5.2011						N	45	skvizioe	Tel. 3.3.2011-volal sám na základě
53-11			24.02.11	Korál		Cigoš S Holding a.s. (Polyfunkční dům Jinonická vyhl	B	stavební firma		A	stěrka	2 599 434 Kč								50	skvizioe	
54-11			03.03.11	Korál		Cigoš Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	optika	Z	žb deska+nátěr (stěrka	987 000 Kč	14.3.2011			duben květen 2011			55	skvizioe	Zaměření 3.3. s p. Korálem.Tel. 21.	
55-11			04.03.11	Vajdí		Cigoš Stavinvest-Ladislav Hasoň (Zbrojovka)	A	stavební firma		Z	stěrka	172 000 Kč	2.6.2011			květen červen 2011			50	skvizioe	Tel. 17.3.- změna na nátěr Eternal..	
56-11			07.03.11			Cigoš CGM Czech a.s. (Iberofon CZ Nivnice)	B	stavební firma		Z	stěrka	2 673 000 Kč	18.8.2010	7.3.2011				N	45	skvizioe	27.7.-zatím nic neví, poslali do výbě	
57-11			09.03.11	Korál		Cigoš Robert Muller	A	stavební firma			stěrka+ Remmers Cold	150 000 Kč	v dubnu 2011	7.3.2011		březen-duben		N	45	skvizioe	Tel. 14.3.- nabídka došla, teď řebí o	
58-11			09.03.11			Cigoš JAPEZ, spol. s r.o. (Ochoz u Brna-HZS)	B	stavební firma		B	stěrka+ korund	395 000 Kč										
59-11			10.03.11			Cigoš IVL s.r.o.	B	velkoobchod		T	stěrka Remmers Colo	34 380 Kč				1.3.11				45	skvizioe	tel. 14.3.- nabídka mu došla, má i ji
60-11			14.03.11			Cigoš Kosteledké Uzeniny, a.s.	A	výroba	uzenin	J	stěrka oprava-mrazá	987 000 Kč										
61-11			14.03.11			Cigoš PI Building, spol. s r.o. (BD Za Pasazi Pardubic	B	stavební firma		GD	hlazený beton	1 875 000 Kč				březen 11			45	skvizioe	Poptávka na základě opětovného ko	
62-11			16.03.11			Korál JCEE, s.r.o.	A	výroba	výrobní linky,	E	stěrka oprava	245 000 Kč								50	Korál	volal p. Korál když zjistil, že jedu do
63-11	SOD		16.03.11	Korál		Cigoš FOREZ s.r.o.	C	výroba	autopříslušen	M	stěrka	112 140 Kč	23.3.2011	3.4.2010/8.7.2011	25.5.2010	od 1.4.2011		A	65	skvizioe	Poptal p. Šiler, pro vedlejší provoz.1	
64-11			16.03.11	Korál		Cigoš PRECIOSA a.s.	A	výroba	kovo, formy	M	stěrka oprava	55 000 Kč				srpen-září 2011				50	skvizioe	Zaměřeno na základě tel. Informace
65-11			07.03.11			Cigoš František Staroba	D	S.O.		Z	ekutá dlažba, stěrka	33 750 Kč								45		31.3. chce se stavit podívat v Rivalu.
66-11			21.3.2011			Cigoš POLATERM s.r.o.	D	realizace	chlazení, top	A	ANH+stěrka	450 000 Kč							N	45	aaa	Tel. 21.3.-chtěl být konkurence scho
67-11	SOD		21.3.2011	Korál		Cigoš INPOST, spol. s r.o. (Alima)	A	výroba	masný průmys	Z	stěrka oprava	15 000 Kč		21.3.2011	21.3.2011	22.3. do 29.3.2011		A	55	skvizioe	Zakázku jsem získal na úkor stavební	
68-11			22.03.11	Korál		Cigoš LOXESS Bor s.r.o.	A	služby	logistické služ	P	antistatika	232 500 Kč	29.3.2011							45	Lůdný	Neustále komunikuje pouze asistenk
69-11			25.03.11	Korál		Cigoš Pragosoja spol. s r.o.	A	výroba	sója, krmiva,	S	stěrka oprava	1 207 055 Kč	15.4.2010	24.3.2011						45	Lůdný	Tel. 28.3.- nabídka došla OK, ale dr
70-11			25.03.11	Korál		Cigoš RAPOS spol. s r.o. (La Food)	A	stavební firma		Z	stěrka oprava	750 000 Kč								45	skvizioe	
71-11			29.03.11	Korál		Cigoš Autodoprava Vepřík	D	doprava		M	stěrka	63 380 Kč								45	Lůdný	
72-11	SOD		30.03.11	Korál		Cigoš TVD-Technická výroba, a.s.	A	výroba	rozdávěče	Z	stěrka	156530+19080			18.4.2011	24.4.2011+ 4.5.6.2011		A	55	skvizioe	spojeno s realizací schodiště	
73-11			30.03.11	Korál		Cigoš LA Food, s.r.o.	A	velkoobchod	potraviny	Z	stěrka oprava	1 000 000 Kč								35	skvizioe	
74-11			01.04.11	Korál		Cigoš PSK, a.s. (Alcaplast)	A	stavební firma		B	stěrka+žb deska	15 631 700 Kč				cca červeneosrpen 2011				35	skvizioe	cena stanovena 4.4. po poradě s p. i
75-11			01.04.11	Korál		Cigoš KINEX-KFL, a.s.	A	výrobní firma		SK	stěrka oprava	1 520 000 Kč	28.4.2011							35	Korál-e-poptávka	nabídka má, do 14 dnů užší výběr.P
76-11	SOD		04.04.11	Korál		Cigoš ZLIN Estatas s.r.o. (Zlin Aircraft, a.s.)	A	výrobní firma	výroba letadla	Z	MasterTop+stěrka	340 845 Kč		18.4.2011		9.5.-17.5.2011		A	45	Korál		
77-11			05.04.11			Cigoš SYNER, s.r.o. (Sigmaplast)	A	stavební firma		L	stěrka	3 991 600 Kč								40	skvizioe	Tel. 14.4. nebere
78-11			06.04.11			Cigoš Klabačka	B	S.O.		Z	stěrka	175 000 Kč							N	45	skvizioe	Volal 8.4.- že mu nabízejí na tento r
79-11			08.04.11	Korál		Cigoš FOREZ s.r.o.	C	výroba	autopříslušen	M	stěrka+schody+бето	123 155 Kč				duben 11				55	skvizioe	zaměření 8.4.2011
80-11	SOD		07.04.11	Korál		Cigoš Arnošt s.r.o. (ALS Praha)	B	stavební firma		A	stěrka na dlažbu	352 940 Kč		7.4.2011		28.4. - 3.5.2011		A	45	skvizioe	O.J. - na základě předchozí dohody.	
81-11	SOD		12.04.11	Vajdí		Cigoš TVD-Technická výroba, a.s.	A	výroba	rozdávěče	Z	stěrka-venkovní scho	91 400 Kč		12.4.2011	18.4.2011	18.4.-27.4.+19.5.		A	55	skvizioe	Zaměření s p. Vajdíkem 12.4.2011..i	
82-11			14.04.11			Cigoš LESO-Výtahy s.r.o.	D	služby	servis lesních	Z	stěrka	75 000 Kč								45	lucny	11.5. pošle vyjádření do mejlů.
83-11			18.04.11			Cigoš Apool Werke, s.r.o.	B	služby	balení a kom	E	stěrka oprava	172 500 Kč								45	lucny	19.4.- neví podívá se. 11.5. mají už
84-11			18.04.11			Cigoš Miloslav Greif (Pame-auto s.r.o.)	D	služby	dřahová služb	Z	žb deska+stěrka	250 500 Kč								45	aaa	11.5.- podívá se do mejlů a pošle vy
85-11			22.04.11			Cigoš Jaroslav Litera	D	S.O.		S	stěrka+lak	41 884 Kč				do 34.4.2011			N	45	aaa	Požadoval cenu 150000kč i 600kč/m.

PŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ

EVIDENCE POPTÁVEK A NABÍDEK																						
čís	čí	platr	datum pří	pracov	odpo	zákazník	ku	obor	segment	produkt	cena	Kontakto	Termín	Termín	Termín	Zaplacen	Sta	prav	původ poptáv	poznámka		
nabídk	zaká	nabídky	poptávky								nabídky	Termín !!	schůzky	objednávky	realizace			realiz. %				
86-11			26.11.11	Cigoš	Cigoš	Diesel car s.r.o.	B	autobazar	dovoz aut z E	B	žb deska+stěrka	222 600 Kč						45	lucny	Požaduje samostatně práci a materi		
87-11			27.04.11	Cigoš	Cigoš	KSTAVBY plus, s.r.o.	D	stavební firma		A	stěrka na dlažbu	229 500 Kč	1.9.2011			září-říjen 2011		45	lucny	11.5.- vše zatím odloženo, bude se r		
88-11			15.04.11	Cigoš	Cigoš	Tomášek Karel	D	elektro	instalace stro	T	spádování plast-	70 560 Kč					N	45	asa	realizují elektro, chtějí jako součást		
89-11	SOD		20.04.11	Cigoš	Cigoš	EKOMILK, s.r.o.	B	potravinařství	mlékárna	T	stěrka+plast-beton	148 000 Kč		20.4. / 18.5.	23.5.2011	25.11.-27.5.		A	50	akvizice	11.5.2011- vše rozhoduje ředitel, ot	
90-11			02.05.11	Cigoš	Cigoš	Algeco s.r.o.	A	výroba	kontejnery	ře M	plast-beton-oprava	29 990 Kč		2.5.2011		13.-15.5.2011		A	50	akvizice	p. Malík-oprava drobnosti.Chtějí opr	
91-11			02.05.11	Korál	Cigoš	CGM Czech a.s. (Usedlost Střibrnice)	B	stavební firma		Z	stěrka+sadurit Z1	200 000 Kč	23.5.2011						45	akvizice	11.5.- investorovi dávají 13.5.- sledc	
92-11			03.05.11	Cigoš	Cigoš	Košíšová	D	S.O.		B	anhydrit	23 000 Kč						N	35	Rivalfloor	Poptán Readymat- p. Vrnák. 10.5.-u	
93-11			03.05.11	Cigoš	Cigoš	pinvest Group s.r.o.(RD Kroměříž-Travnícké zah	B	stavební firma		Z	anhydrit	51 837 Kč						N	45	akvizice	5.5. email Karafiát- jsme draží...!!	
94-11			02.05.11	Korál	Cigoš	Zahradnické centrum-Chládek	A	bchod, velkoc	zahradnictví	A	stěrka oprava	193 500 Kč						N	45	Rivalfloor	19.9.-vyhrála firma z Brna, prý na dt	
95-11			19.04.11	Korál	Cigoš	VCES a.s. (CEITEC Brno)	B	stavební firma		B	stěrka	2 239 681 Kč	21.6.2011	onec června 2011				N	45	akvizice	Tel. 3.3.2011-volal sám na základě	
96-11			04.05.11	Cigoš	Cigoš	MANAG a.s. (STK HESPO Otrokovice)	D	stavební firma		Z	eska, potěr, cement	400 000 Kč							35	Rivalfloor	Požadují záruku 60měsíců od kolau	
97-11			05.05.11	Cigoš	Cigoš	TAKENAKA EUROPE GMBH-QAPS (Job Air)	A	stavební firma		Z	antistatická stěrka	12 200 000 Kč						N	50	akvizice	Na základě jednání v Job Airu. Tel.	
98-11			10.05.11	Cigoš	Cigoš	Š+N Nábytek	D	výroba	nábytek	M	stěrka	138 000 Kč				červen-červenec 2011			45	asa		
99-11			10.05.11	Cigoš	Cigoš	BIBUS	D	ráva nemovitc	průmyslový	B	stěrka oprava	238 000 Kč							45	akvizice		
100-11			13.05.11	Korál	Cigoš	LUMIPLAST s.r.o. (Lomnice)	B	výroba	plast	B	stěrka oprava	454 200 Kč				červen-červenec 2011		N	55	Lúčný e-poptávka	Tel. 16.5.- oprava, zaolejované, výt	
101-11	SOD		17.05.11	Korál	Cigoš	ZLIN Estates s.r.o. (Zlin Aircraft, a.s.)	A	výrobní firma	výroba letadla	Z	broušení	10 000 Kč				17.5.-20.5.2011		A	45	Korál	17.5.- Dohoda p. Korál-p. Molčík	
102-11			13.05.11	Cigoš	Cigoš	ZŠ a MŠ Myslečovice	B	staátní zpráva	školství	Z	stěrka oprava	455 000 Kč		17.5.2011					50	Korál	17.5. zaměření prostor.	
103-11			17.05.11	Cigoš	Cigoš	OHL ŽS, a.s. (CEITEC BRNO)	A	stavební firma		B	stěrka	2 239 754 Kč							45	korál	info Korál-asi to omylem smazal....	
104-11			18.05.11	Cigoš	Cigoš	ITT Holdings Czech Republic s.r.o.	A	výroba	brzdové destič	T	stěrka	239 000 Kč						N	50	akvizice	20.5.- slibyl p. Korál vzorek coa 2m2	
105-11	SOD		19.05.11	Korál	Cigoš	KPK KOVO, s.r.o.	B	výroba	kovo	E	stěrka oprava	230 950 Kč		19.5.2011	1.6.2011	6.6.-8.6.2011		A	45	akvizice	Kontakt dal Ing. Marek Forez Tel. 2	
106-11			20.05.11	Cigoš	Cigoš	EL TORO, s.r.o. (Autoservis Kotrla)	D	stavební firma		Z	žb deska	102 000 Kč							40			
107-11	SOD		25.05.11	Korál	Korál	Arnošt s.r.o. (ALS Praha)	B	stavební firma		A	stěrka na dlažbu	28 350 Kč		Korál		květen 11		A	45	akvizice	Součást CN 80-11-3-Stěrka do další	
108-11			27.05.11	Cigoš	Cigoš	TORUS Pb, s.r.o.	D	stavební firma		S	nátěr lajny	79 560 Kč				jara 2012		N	40	asa		
109-11			27.05.11	Vajdík	Cigoš	Tomáš Podlipný	D	S.O.		S	stěrka	84 825 Kč				červen 11			40	akvizice		
110-11			27.05.11	Vajdík	Cigoš	Sejfy s.r.o.	B	služby	ubytování, res	H	stěrka oprava	825 000 Kč							40	asa		
111-11			25.11.11	Cigoš	Cigoš	Klvač	D	S.O.		H	stěrka	39 470 Kč							45	akvizice		
112-11			27.05.11	Cigoš	Cigoš	Petr Ulrich	D	S.O.		S	stěrka (sika)	114 810 Kč										
113-11	SOD		03.06.11	Cigoš	Cigoš	BOCHEMIE a.s.	A	výrobní firma	chemie	T	stěrka oprava	36 400 Kč		3.6.2011	4.8.2011	15.8.11		A	50	akvizice	Tel. 27.6.-chtěl přidat antistatiku.....	
114-11			20.05.11	Cigoš	Cigoš	KVAPILIK-Božena Doležalová	D	S.O.		M	stěrka	102 050 Kč							45	korál		
115-11			07.06.11	Vajdík	Cigoš	Folklorní soubor Hanýzek ze Šekvice	C	S.O.	folklorní soub	B	etanová stěrka Mas	57 250 Kč							N	45	Lúčný	Zamítli, chtěli to k vůli dotaci, ale b
116-11			07.06.11	Cigoš	Cigoš	PS-MSI (INGO-PET Morava)	C	Výroba	formy, plasty	Z		245 000 Kč								45	korál	
117-11			09.06.11	Korál	Cigoš	MIREL TRADING a.s.	B	výroba	izolace, obaly	T	dilatace oprava	45 000 Kč		8.6.2011				N	45	Lúčný		
118-11			01.06.11	Cigoš	Cigoš	ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.	B	výroba	potravinařství	B	oprava, spádování	178 400 Kč		1.6.2011						55	akvizice	
119-11			09.06.11	Cigoš	Cigoš	Chrenková Hana	D	zdravotnictví	lékař	B	antistatika	29 900 Kč						N	45	akvizice	Komunikovali jsme, pak nebrala tel	
120-11			10.06.11	Cigoš	Cigoš	Novotný Josef	D	S.O.		S	žb deska+stěrka	103 000 Kč				červenec srpen 2011		N	55	asa	Tel. 23.6.-Zvažuje mokry beton (je l	
121-11			14.06.11	Cigoš	Cigoš	Pekárna Petr Hromada (Rosioe)	D	výroba	pekárna	B	stěrka oprava	41 895 Kč				červenec srpen 2012			45	akvizice		
122-11			15.06.11	Korál	Cigoš	Kontakt plus	D	stavební firma		A	ěrka+odstranění PV	113 250 Kč						N	45	asa		
123-11			16.06.11	Cigoš	Cigoš	p. Flódr	D	S.O.	společenství	Z	stěrka schody	125 000 Kč							N	45	Vrňák Readymat	
124-11			16.06.11	Cigoš	Cigoš	Petr Harca	D	S.O.		B	stěrka	198 000 Kč							N	45	Vrňák Readymat	
125-11			16.06.11	Korál	Cigoš	KONSTRUKTA stavby s.r.o. (PROFROST)	A	stavební firma		M	stěrka	1 650 000 Kč						N	50	akvizice	Zakázku vyhrál Pozemstav Prostějov	
126-11	SOD		17.06.11	Korál	Cigoš	Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	optika	M	stěrka	98 250 Kč	11.2.2011			11.7.- 13.7.2011	ANO-13.9.2011	A	55	akvizice	27.1.2011.-zaměření podlahy.Tel. 2	
127-11			20.06.11	Cigoš	Cigoš	Stanislav Hrdý	B	S.O.		B	stěrka	119 700 Kč							N	50	Lúčný	
128-11			20.06.11	Cigoš	Cigoš	HESKET s.r.o.(RD U Michalářského dvora Praha	C	stavební firma		A	stěrka, nátěr	1 670 000 Kč							35	akvizice		

ŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ

EVIDENCE POPTÁVEK A NABÍDEK																						
čís	čí	plat	datum pří	traco	odpo	zákazník	ku	obor	segment	e	produkt	cena	Kontakto	Termín	Termín	Termín	Zaplacen	Sta	prav	původ poptáv	poznámka	
nabídk	zaká	nabídky	poptávky								nabídky	Termín !!	schůzky	objednávky	realizace			realiz. %				
129-11	SOD		21.06.11	Cigoš	Cigoš	HOBAS CZ, spol. s r.o.	B	výroba		Z	stěrka oprava	17 807 Kč				16.07.11		A	55	Radek Čihal	Volal 21.6. Čihalovi, domluveno za	
130-11	SOD		21.06.11	Korál	Cigoš	Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	optika	M	antistatika	84 928 Kč	11.2.2011			4.7.-16.7.2011	ANO-13.9.2011	A	55		27.1.2011- zaměření podlahy.Tel. 2	
131-11			23.11.11		Cigoš	PSK, a.s. (VETROPACK MORAVIA GLASS a.s.	C	stavební firma		B	stěrka	174 108 Kč						N	45		akvizice tel. 13.12.2011- ani neinformuje o t	
132-11			23.11.11		Cigoš	Olešná státní zastupitelství Blansko	B	státní zpráva		B	stěrka oprava	350 000 Kč	ANO	27.8.-30.6.				N	45		Lúčný Tel. 7.6.+email o foto. Tel. 23.6. ov	
133-11			30.05.11	Korál	Cigoš	MGO Trading s.r.o.	B	výroba	potravinařství	B	stěrka oprava	186 500 Kč		1.6.2011				N	45		Lúčný Tel. 3.1.2012-provedou nátěr svépo	
134-11			23.06.11		Cigoš	Petra Králová	D	S.O.	S.O.	C	žb deska	69 220 Kč	28.6.2011							35	Lúčný Tel. 23.6.-drahě, ale nabídka se jí lí	
135-11			23.06.11	Vajdík	Cigoš	PSK a.s. (DIMER Zlín)	B	stavební firma		Z	žb deska+potěr MF	145 500 Kč	15.2.2012			únor, březen 2012				25	Korál	Poptán Hejda
136-11			15.06.11	Vajdík	Cigoš	ROSS Holding a.s. (ZOO Jihlava)	D	stavební firma		J		750 000 Kč							N	25	Korál	
137-11			24.06.11	Vajdík	Cigoš	PS Slovácko, spol. s r.o. (ZŠ Polešovice)	B	stavební firma		Z	plast-beton-oprava	85 885 Kč								25	Korál	Tel. 24.6. při odeslání- chtěla to hne
138-11			27.06.11		Cigoš	BOCHEMIE a.s.	A	výrobní firma	chemie	T	antistatika	194 215 Kč				červenec- srpen 2011				50		akvizice je možno spolu s opravou kotelny. Z
139-11			28.06.11	Korál	Korál	Hochtief CZ a.s. (Rohde a Schwarz III)	D	stavební firma		C	antistatika	679 000 Kč								50	Korál	
140-11	SOD		28.06.11		Cigoš	INPOST, spol. s r.o. (Alima)	A	výroba	masný průmysl	Z	stěrka	9 800 Kč		28.6.2011	29.7.2011	1.8. do 5.8.2011		A	55		akvizice Volal Majík-chtěl opravu podlahy v c	
141-11			28.06.11	Korál	Cigoš	SEIF Ceramic, a.s.	A	výroba	žáruvzdorné r	B	stěrka oprava	227 175 Kč								50		akvizice
142-11			30.06.11	Korál	Cigoš	Metrostav a.s. (Karlo Benáthy)	D	stavební firma		S	zanina, stěrka, ná	8 000 000 Kč								25	Korál	
143-11			07.07.11	Korál	Cigoš	str Ondřejek-LODĚ-HAUSBÓTY o.s. (Batův kan	A	isková organizace		Z	stěrka	49 725 Kč		7.7. // 11.7.2011						55		akvizice dodavatel rivalu, doporučení od p. C
144-11			11.07.11		Cigoš	ROSTAS, s.r.o. (Murdrt Dvořák,Ilisovna-Olišany	B	stavební firma		M		4 380 000 Kč								45		akvizice
145-11			11.07.11		Cigoš	PN-stavební spol. (Petr Novotný)	D	stavební firma		S	o deska+nátěr (stěrka	300 000 Kč								N	Korál	tel. 13.12.2011-nevěděal ani jestli by
146-11			13.07.11	Korál	Cigoš	Správa a údržba silnic Slovácka, s.r.o.	D	státní zpráva		Z	stěrka oprava/PVC	3 500 Kč								45		akvizice cena a PVC stanovena s p. Korálem
147-11			14.07.11	Korál	Cigoš	ZOMApplast s.r.o.	B	výroba	plastové nádr	M	stěrka oprava	143 650 Kč								45		akvizice
148-11			01.08.11	Korál	Cigoš	Kozelková Lada	D	S.O.	S.O.	M	stěrka RD	117 000 Kč								45	Korál	nevěděla o tom nic, chce co nejlevn
149-11	SOD		27.07.11	Korál	Cigoš	Podravka-Lagris, a.s.	A	Výroba	potravinařství	Z	stěrka oprava	335 000 Kč		28.7.11,5.8.11		21.8.-30.8.2011		A	50		akvizice Termín schválení při O.J. Korál!	
150-11			28.07.11	Korál	Cigoš	Mopas a.s. (Rolof Trade s.r.o.)	A	servis	adní auta TA	Z	stěrka oprava	999 600 Kč								50	E-poptávka	Konkurence
151-11			21.07.11	Korál	Cigoš	AL INVEST (TAPA Tábor)	B	výroba	obaly, flexotis	C	rka oprava polyuret	346 500 Kč								50		akvizice Konkurence je na polovičních cená
152-11			04.08.11	Korál	Cigoš	Zahradnictví Blecha s.r.o.	C	obchod, velko	květiny, strom	S	stěrka	218 880 Kč								45	Korál-epoptávka	Realizace na doporučení "známého
153-11			26.07.11	Korál	Cigoš	N&N Košátky	B	velkoobchod	zemědělská t	S	stěrka	162 360 Kč								50		akvizice
154-11	SOD		05.08.11	Korál	Cigoš	Podravka-Lagris, a.s.	A	Výroba	potravinařství	Z	stěrka oprava	98 800 Kč		5.8.2011		7.10-10.10.2011		A	50		akvizice tel. 19.9.-problém sehnat další nabí	
155-11			03.08.11	Korál	Cigoš	Hartmann - Rico a.s.	A	Výroba	hygienické pr	B	oprava+odstraněn	309 815 Kč		3.8.2011						55		akvizice Nabídka na již realizovanou akci.....
156-11	SOD		09.08.11	Korál	Cigoš	Jaroslav Látal	D	S.O.	S.O.	B	stěrka samoniveláč	123 500 Kč				duben 12		A	45	aaa	Cenu stanovil p. Vajdík 1.2.2012 (ch	
157-11			09.08.11	Korál	Cigoš	RENEW CZ s.r.o.	D	stavební firma	stavby mostů	H	stěrka	67 500 Kč				od 15.8.2011				45		akvizice 13.12. již realizováno. Do konce rok
158-11			09.08.11	Cigoš	Cigoš	TVD-Technická výroba, a.s.	A	Výroba	Výroba rozvad	Z	stěrka	350 000 Kč	20.1.2011			únor-březen 2011		N	55		akvizice O.J.21.1.-včetně předsedy předsstave	
159-11			10.08.11	Cigoš	Cigoš	EMV s.r.o. (ČT Kuchyně)	C	stavební firma	stavební firma	A	plast-beton+stěrka	256 000 Kč										
160-11			10.08.11	Korál	Cigoš	POZIMOS, a.s. (Rudolf Jelinek Vizovice)	B	stavební firma	stavební firma	Z	stěrka, PUR stěrka	809 115 Kč										
161-11			11.08.11	Cigoš	Cigoš	Lisoněk, s.r.o. (Kasko Slavkov)	B	stavební firma	stavební firma	Z	stěrka, Hzdizoizolace,A	287 037 Kč								N		ezískali tuto zakázku Rivalfloor
162-11			11.08.11	Korál	Cigoš	FOREZ s.r.o.	C	výroba	autopříslušen	M	žb deska	123 155 Kč				duben 11				55		akvizice zaměření 8.4.2011
163-11			15.08.11	Korál	Cigoš	Metrostav a.s. (CVC Nová Brumlovka)	A	stavební firma	stavební firma	A	stěrka-rampa	144 300 Kč								50		akvizice Vyhrál Coming....Prý hned přijel a v
164-11	SOD		18.08.11	Cigoš	Cigoš	EXTRAPLAST s.r.o.	A	výroba	plastové profi	Z	stěrka oprava	116 180 Kč				29.8.2011	31.8.-2.9.2011	ANO-13.9.2011	A	50		akvizice zaměření 16.8.2011.Termin odsouh
165-11			18.08.11	Vajdík	Cigoš	a a.s. (Laboratorní centrum Fakulty technologič	C	stavební firma	stavební firma	Z	stěrka,PUR stěrka	3 782 741 Kč								35		akvizice Získalo neoficiálně PSG!!!
166-11	SOD		15.08.11	Cigoš	Cigoš	RSM Olomouc, ČD, a.s.	B	reality	správa budov	M	stěrka oprava	284 250 Kč				od 24.1. do 31.10.2011		A	45		e-poptávka Realizace Přerov!Přišlo z aaa, od K	
167-11			18.08.11	Cigoš	Cigoš	BOCHEMIE a.s.	A	výrobní firma	chemie	T	stěrka oprava	123 000 Kč		18.8.2011	11.10.2011	srpen-září 2011				50		akvizice malé opravy, přidat k antistatie!!!Ar
168-11			18.08.11	Vajdík	Cigoš	LEROS s.r.o.	A	výroba	čaj	B	stěrka oprava	103 430 Kč				19.9. - 30.9.2011				45	Korál	
169-11			22.08.11	Cigoš	Cigoš	PST a.s. (Colorlak)	A	stavební firma	stavební firma	Z	stěrka	939 000 Kč				listopad 11				45		akvizice
170-11			24.08.11	Cigoš	Cigoš	PB SCOM s.r.o.	B	stavební firma	stavební firma	M	žb deska	960 960 Kč								35		akvizice cena od Hajdy, předáno Hajdovi.
171-11			29.08.11	Korál	Cigoš	Martian s.r.o.	B	výroba	matrace, rošť	A	stěrka oprava	68 880 Kč								45	aaa	5.12.2011-hotovo za dobrou cenu.N

ŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ

EVIDENCE POPTÁVEK A NABÍDEK																						
čí	čí	plat	datum přj	raco	odpo	zákazník	ku	obor	segment	e	produkt	cena	Kontakto	Termín	Termín	Termín	Zaplacen	Sta	prav	původ poptáv	poznámka	
nabídk	zaká	nabídky	poptávky										Termín !!	schůzky	objednávky	realizace				realiz. %		
172-11			30.08.11	Korál	Cigoš	ELISCH s.r.o.	B	velkoobchod	elektro	S	stěrka oprava	96 015 Kč		léto 2012						55	akvizice	Tel. 10.1.2012- aktuální až v létě!!
173-11			31.08.11	Korál	Cigoš	IVAR CS	B	velkoobchod	vodo-topo	S	stěrka oprava-čáry	131 230 Kč	15.9.2011			16.11.-19.11.2011			65	akvizice	tel. 13.9.-mimo ČR, volat ctv. 15.9.!!	
174-11	SOD		01.09.11	Korál	Cigoš	GARDEN-Antonín Světlný	D	velkoobchod	autodoprava	Z	stěrka oprava-auto	8 300 Kč			16.9.2011	16.9.-17.9.2011		A		45	rival	
175-11			02.09.11	Korál	Cigoš	Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	optika	M	stěrka oprava	268 875 Kč	21.9.2011	2.9.2011		od 19.12 do 23.12.2011			N	55	akvizice	
176-11			02.09.11	Cigoš	Cigoš	BAK stavební společnost (FV Plast Čelákovice)	D	stavební firma	stavební firma	S	žb desky, potěry	2 217 000 Kč							N	45	Korál	Cena...?!!
177-11			08.09.11		Cigoš	INPOST, spol. s.r.o. (Alima)	A	výroba	masný průmysl	Z	tmělení-fabion	49 000 Kč	16.9.2011	6.9.2011		26.9.-30.9.2011			N	55	akvizice	Volal Majík
178-11			02.09.11	Korál	Cigoš	MALDREV s.r.o. (Colorlak)	A	stavební firma	stavební firma	Z	plast-beton+nátěr	839 916 Kč	21.9.2011						N	45	Korál	tel. 13.9.-3 ve výběru, bude volat, ctv
179-11			07.09.11	Vajdíků	Cigoš	CGM Czech a.s. (koupaliště Pitín)	B	stavební firma		Z	erTop+stěrka+polyu	89 832 Kč							N	45	akvizice	Korál
180-11			07.09.11	Korál	Cigoš	CENTROPLAST, s.r.o.	A	výroba	fólie	Z	stěrka oprava	30 000 Kč		7.9.2011					N	55	akvizice	
181-11			07.09.11	Korál	Cigoš	Pavel Blaha	D	S.O.	S.O.	Z	stěrka oprava	121 520 Kč		7.9.2011					N	45	akvizice	Cena
182-11			07.09.11	Korál	Cigoš	TEAZ s.r.o.	A	výroba	linky, strojní z	Z	stěrka oprava	593 145 Kč		8.9./3.11.2011		od 1.1.2012			N	65	akvizice	
183-11			09.09.11	Korál	Cigoš	SMO a.s. (hotel Purkmistr)	D	stavební firma	stavební firma	Z	stěrka	156 438 Kč				červen-červenec 2012			45	Korál		
184-11			08.09.11	Cigoš	Cigoš	ELIZZA s.r.o. (Ramet Kunovice)	A	stavební firma	inženýrské sta	Z	žb deska	1 856 000 Kč							N	35	Korál	
185-11			13.09.11	Vajdíků	Cigoš	Delta Trans spol. s.r.o. (Zdeněk Meisel)-oprava	B	dopravce		Z	stěrka-oprava	12 720 Kč							N	85	reklamaoe	
186-11			14.09.11	Korál	Cigoš	CZ LOKO	A	výroba	kovo, ČD	E	žb deska+stěrka	237 250 Kč							N	45	akvizice	realizovali novou desku s místní firm
187-11			15.09.11	Korál	Cigoš	Večeřová Helena	D	S.O.	S.O.	Z	stěrka oprava	108 330 Kč							N	45	Rivalfloor	
188-11	SOD		07.09.11	Cigoš	Cigoš	HZS Olomouckého kraje (Záběh na Moravě)	A	státní zpráva	záchranná slc	M	stěrka-oprava	42 500 Kč			22.9.2011	29.9.-30.9.2011			A	65	akvizice	
189-11			13.09.11	Korál	Cigoš	PSK a.s. (Barum Otrokovice hala 222)	A	stavební firma	stavební firma	Z	mastertop 210,nátěr	2 800 000 Kč							N	35	Korál	
190-11			20.09.11		Cigoš	SYNER, s.r.o. (Benteler Rumburk)	A	stavební firma		U	žb deska, stěrka	6 024 500 Kč							N	40	akvizice	tel. 13.12.2011- již uzavřený výběr!!
191-11			21.09.11		Cigoš	IMOS group s.r.o. (spalovna SITA-Emseko a.s.)	D	stavební firma	stavební firma	Z	žb deska	1 300 000 Kč							N	35	Korál	
192-11	SOD		22.09.11	Korál	Cigoš	Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	optika	M	stěrka	27 825 Kč				14. říjen 2011			A	55	akvizice	27.1.2011- zaměření podlahy.Tel. 2
193-11	SOD		27.09.11	Cigoš	Cigoš	Mikra Metal s.r.o.	A	velkoobchod	nerезový mat	T	stěrka oprava	13 030 Kč			18.10.2011	jen-listopad 2011			A	45	akvizice	Tel. 18.1.-realizace bude s něčím sp
194-11	SOD		28.09.11	Korál	Cigoš	Hasičský záchranný sbor Pardubického kraje	A	státní zpráva	protipožární d	E	stěrka oprava	81 280 Kč			18.10.2011	21.11.-23.11.2011			A	45	Korál	
195-11			02.09.11	Cigoš	Cigoš	VCES a.s. (CESEB-kampus Bohunice)	D	stavební firma	stavební firma	B	řka epoxid+antistat	2 650 453 Kč							N	45	akvizice	Vyhrál Imos....
196-11			07.10.11	Korál	Cigoš	AMIRRO	A	výroba	zrcadla, sklo	S	stěrka oprava	42 250 Kč		7.10.2011		během 2011-2012			N	45	akvizice	
197-11			10.10.11		Cigoš	Tereos TTD, a.s.	A	výroba	cukru	S	stěrka oprava	359 000 Kč		7.10.2011		během 2012			N	45	akvizice	
198-11			06.10.11	Korál	Cigoš	Dipro, výrobní družstvo invalidů	A	výroba	dřevo	E	stěrka oprava	198 000 Kč		6.10.2011		jaro 2012			N	50	Rivalfloor	
199-11			11.10.11	Vajdíků	Cigoš	Ivana Ďurková SK	D	S.O.	S.O.	SK	stěrka sadurit opravaž	141 250 Kč							N	35	aaa	Volané číslo, na kterém byly detaily
200-11			13.10.11	Korál	Cigoš	CVP Galvanika, s.r.o. (pobočka Zdánice)	A	výroba	zinkování, gal	B	stěrka oprava	150 000 Kč		13.10.2011		během 2012			N	50	akvizice	
201-11			21.10.11	Vajdíků	Cigoš	INPOST, spol. s.r.o. (Alima)	A	výroba	masný průmysl	Z	stěrka oprava	26 900 Kč		21.10.2011		víkend 17.11.			N	55	akvizice	Volal Majík. Tel. 7.11.-Majík zpět-oc
202-11			24.10.11	Korál	Cigoš	5M, s.r.o.	A	výroba		Z	stěrka oprava	91 980 Kč		24.10.2011					N	50	akvizice	
203-11	SOD		27.10.11	Vajdíků	Cigoš	Sanizo spol. s.r.o.	A	stavební firma		Z	stěrka oprava	104 250 Kč		27.10.2011	15.12.2011	9.12.-23.12.2011			A	55	akvizice	Objednáno 15.12.2011- realizace m
204-11			26.10.11	Vajdíků	Cigoš	FRANKOSPOL OFFICE, s.r.o.	B	velkoobchod		T	stěrka oprava	82 200 Kč		21.10.2011		1. únor 2012			N	50	akvizice	chce se ozvat sám...!!!
205-11	SOD		27.10.11	Vajdíků	Cigoš	Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje	A	státní zpráva		Z	stěrka oprava	33 320 Kč		27.10.2011		28.11.-29.11.2011			A	55	akvizice	
206-11			02.11.11	Korál	Cigoš	WEGA recycling, s.r.o. (Všioce u Jičína)	C	racování odpa	doprava	H	stěrka oprava	210 800 Kč							N	45	epoptávka Lůžný	Realizováno za 500kč/m2.
207-11			03.11.11	Korál	Cigoš	DONGHEE Czech s.r.o.	A	výroba	automobillov	T	stěrka oprava	40 800 Kč		25.10.2011					N	50	akvizice	Skončilo PVC
208-11			20.10.11	Vajdíků	Cigoš	Ing. Michal Poláček	C	S.O.		B	stěrka	30 800 Kč				jaro 2012			N	45	ready-mat	
209-11			08.11.11	Korál	Cigoš	RAPOS spol. s.r.o. (Mikulčice -Traplův)	D	stavební firma		B	stěrka	500 000 Kč		20.10.2011					N	35	akvizice	13.12.-Vyhrál VW Wachal
210-11			19.10.11	Korál	Cigoš	Vězeňská služba ČR, věznice Mírov	B	státní zpráva		M	žb deska	287 000 Kč		20.10.2011		únor-březen 2012			N	35	akvizice	
211-11	SOD		11.11.11	Korál	Cigoš	INPOST, spol. s.r.o. (Alima)	A	výroba	masný průmysl	Z	stěrka oprava	18 335 Kč		11.11.2011		16.11. - 18.11.2011			A	55	akvizice	Tel. 16.2.-Příštěk potvrdil možnost m
212-11			25.10.11	Korál	Cigoš	Pivovary Staropramen, a.s.	A	výroba	potravinařství	T	stěrka oprava	37 500 Kč		25.10.2011		leden-únor 2011			N	50	akvizice	
213-11			28.11.11	Korál	Cigoš	ZLINSTAV a.s. (Svět techniky Ostrava)	D	stavební firma		T	oxid-polyuretan+n	700 000 Kč							N	45	Korál	

ŘÍLOHA P III: KOMPLETNÍ DATABÁZE ODBĚRATELŮ

EVIDENCE POPTÁVEK A NABÍDEK																						
čís	čí	plat	datum pří	raco	odpo	zákazník	ku	obor	segment	e	produkt	cena	Kontakto	Termín	Termín	Termín	Zaplacen	Sta	prav	původ poptáv	poznámka	
nabídk	zakáz	nabídky	poptávky									nabídky	Termín !!	schůzky	objednávky	realizace				původ poptáv	poznámka	
214-11			28.11.11	Korál	Cigoš	Aircraft Industries, a.s.	A	výroba	letecký průmysl	Z	stěrka oprava	3 564 000 Kč	1.2.2012	28.11.2011		během 2012				50	Lúčný e-poptávka	
215-11			13.10.11	Korál	Cigoš	BMB, SPOL. S R.O.	A	výroba	nábytek	B	stěrka oprava	52 540 Kč		13.10.2011		během 2012				55	akvizice	
216-11			30.11.11	Korál	Cigoš	Metrostav a.s. (Filozofická fakulta Brno)	D	stavební firma		B	PU stěrka+epoxy	1 630 394 Kč						N		45	Korál	
217-11			05.12.11	Vajdík	Cigoš	VCES a.s. (Centrum Černý Most) Praha	A	stavební firma	stavební firma	A	stěrky PU/epoxid	3 000 000 Kč								35	Korál	
218-11			07.12.11		Cigoš	Meopta-Optika s.r.o.	A	výroba	optika	M	stěrka oprava dlažb	950 000 Kč		7.12.2011		leden-únor 2012				55	akvizice	27.1.2011- zaměření podlahy. Tel. 2
219-11			07.12.11	Vajdík	Cigoš	Marcel Unar	A	stavební firma	malooobchod	Z	stěrka+cementovka	200 000 Kč		7.12.2011				N		45	Rivalfloor	Cena!!!!
220-11	SOD		12.12.11	Korál	Cigoš	Podravka-Lagris, a.s.	A	Výroba	potravinářství	Z	stěrka oprava	24 050 Kč		14.12.2011		19.12.-20.12.2011		A		55	akvizice	Domluvena tato realizace při kontrol
221-11	SOD		14.12.11	Korál	Cigoš	Leksyma a.s.	A	výroba	potravinářství	Z	StoPox BBOS	4 875 Kč		13.12.2011		prosinec 11		A		55	akvizice	vše si dělají svépomocí
222-11			14.12.11	brál+Vajdí	Cigoš	TEAZ s.r.o.	A	výroba	linky, strojní z	Z	ANH+MasterTop	165 600 Kč		14 + 16.12.11		od 1.1.2012		N		65	akvizice	Vyhrál potěr.....
223-11			16.12.11	Korál	Cigoš	Esox spol. s.r.o. (Hotel International)	D	stavební firma	stavební firma	B	MasterTop	38 675 Kč				jaro 2012				45	Rivalfloor	
224-11			14.12.11	Vajdík	Cigoš	ZALESÍ a.s.	A	výroba plastů	automobilový	Z	stěrka oprava	15 000 Kč		14.12.2011		???		N		50	akvizice	
225-11			14.12.11	Cigoš	Cigoš	TVD-Technická výroba, a.s.	A	výroba	rozvaděče	Z	stěrka oprava	952 905 Kč		14.12.2011		leden-únor 2012				55	akvizice	
226-11			14.12.11	Vajdík	Cigoš	TVD-Technická výroba, a.s.	A	výroba	rozvaděče	Z	stěrka oprava	2 981 200 Kč		14.12.2011		leden-únor 2012				55	akvizice	
227-11			20.12.11	Korál	Cigoš	ŠKODA VAGONKA a.s.	A	výroba	lokomotiv	T	stěrka oprava+potěr	635 370 Kč						N		45	akvizice	Drahé...!!!!
228-11			22.12.011	Vajdík	Cigoš	HALY.biz s.r.o.	D	stavební firma	stavební firma	H	žb deska	250 000 Kč				během roku 2012				55	???	

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

RIVAL FLOOR s.r.o.
Tovární 2013
CZ - 686 03 Staré Město

Obchodní jednotka:
Královský obchodní středisk
V Blatné, 0983, 02, 0026, 44020

IČO: 26900866
DIČ: CZ26900866

tel: 572 842 690
Email: riva@rivalfloor.cz



RIVAL FLOOR s.r.o.
Tovární 2013
686 03 Staré Město

Zde prosím vyplňte informace o Vaší společnosti:

Jméno a příjmení:

Pozice ve firmě:

Název firmy:

Zakázka číslo:

Vážená paní (pane),

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto formuláře a jeho zaslání na výše uvedenou adresu nebo e-mail naší společnosti. Formulář bude sloužit k analýze spokojenosti zákazníků. Vámi poskytnuté informace uvedené v tomto formuláři budeme považovat za důvěrné a budou použity jenom pro výše uvedený účel.

Za vyplnění a zaslání formuláře Vám předem děkuji.

Dne:

za RIVAL FLOOR s.r.o.
Vlastimil Cigoš

Byl dodržen termín dodání a realizace podlahy?

ANO NE

Jak jste byl spokojen s kvalitou realizace podlahy?

1 2 3 4 5

Máte zájem o zajištění pravidelné roční revize?

ANO NE

Jaký byl největší nedostatek při dodávce a realizaci podlahy?

Splnila firma RIVAL FLOOR Vaše očekávání?

ANO NE

Pokud NE, co je příčinou Vaší nespokojenosti?

Co bychom měli dále zlepšit?

Mějte na všítně!

- Zaškrtněte Vámi zvolenou odpověď.
- Hodnoťte známku jako ve škole 1 - nejlepší, 5 - nejhorší.
- Napište ve zkratce Vaši odpověď. Při nedostatku místa, přiložte nový list.

podpis