

Customer Relationship Management ve společnosti XYZ

Martin Cigánek

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin CIGÁNEK**
Osobní číslo: **M081505**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Customer Relationship Management ve společnosti XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte kritický průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky Customer Relationship Management.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň CRM firmy XYZ.
- Na základě analýzy doporučte změny v procesech CRM firmy XYZ.
- Vytvořte motivační program pro zákazníky zvolené firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
HORRELL, E. Zákaznická věrnost. Jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.
CHLEBOVSKÝ, V. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOTLER, P. a TRIAS DE BES MINGOT, F. Inovativní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
PELSMACKER, P., GEUENS, M. a BERGH, J. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Drábková**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8. srpna 2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá komerčními procesy ve strojírenské firmě XYZ s důrazem na budování vztahů se zákazníky. Výsledkem analýzy bude posouzení přínosnosti CRM aplikace jako nástavby podnikového informačního systému.

Teoretická část čerpá z literatury popisující podnikové informační systémy a především podřízené CRM subsystémy.

Praktická část zavádí teoretické poznatky do analýzy zvolené organizace, popisuje podnikové procesy se zaměřením na stávající stav využití vnitřních informačních zdrojů. Praktickým výstupem bude motivační zákaznický program s hodnocením výnosnosti zákazníka, dále doporučení pro budoucí analýzu výsledků obchodních a technických specialistů a formát výstupů pro podpůrné procesy řízení výroby.

Klíčová slova:

Customer Relationship Management, CRM, cíle a principy CRM řízení, rizika a přínosy CRM, řízení vztahů se zákazníky, motivační program

ABSTRACT

The thesis is focused on CRM and its main objective is to outline the final project optimization associated with this topic for XYZ company.

In the theoretical part is generally concentrated on the concept of Customer Relationship Management, pillars of this concept, principles of implementation and measuring of its benefits for business practice. In the practical part which includes short presentation of XYZ company followed by analysis of the current state of customer relationship management. The main output of this thesis is to prepare a project that will optimize customer relationship management in XYZ company includes loyalty program.

Keywords:

Customer Relationship Management, goals and pillars of Customer Relationship Management, risks and benefits of Customer Relationship Management.

Poděkování:

Za cenné připomínky, metodické řízení a míru osobní angažovanosti a trpělivosti chci na tomto místě poděkovat doc. Ing. Martině Drábkové.

Prohlášení:

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | 12 |
| 1.1 ÚČETNÍ A OPORTUNITNÍ NÁKLADY PODLE ZÍSKÁVÁNÍ PŘÍJMŮ OD ZÁKAZNÍKŮ | 13 |
| 1.2 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | 14 |
| 1.3 CO ZNAMENÁ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | 15 |
| 1.3.1 Tržní působení podniku podle druhů zákazníka | 16 |
| 1.3.2 CRM jako součást moderního marketingu..... | 16 |
| 1.3.3 CRM postupy jako součást obchodního cyklu..... | 18 |
| 1.3.3.1 CRM řízení kontaktů | 19 |
| 1.3.3.2 CRM řízení obchodu..... | 19 |
| 1.4 OHROŽENÍ TRŽNÍHO PODÍLU JAKO DŮVODY ZAVÁDĚNÍ CRM DO PODNIKŮ | 20 |
| 1.5 PŘÍNOS ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY DO PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ | 21 |
| 1.6 CRM JAKO PRVEK POZITIVNÍHO BRANDINGU | 24 |
| 1.7 ZÁJEM ZÁKAZNÍKŮ O ZAVEDENÍ CRM DO PODNIKŮ..... | 25 |
| 1.7.1 Zájem zákazníků o CRM na podnikových B-2-B trzích..... | 25 |
| 1.7.2 CRM na trzích koncových zákazníků B-2-C | 26 |
| 1.8 ÚSPĚŠNOST ZMĚNY PODNIKOVÝCH ČINNOSTÍ VE PROSPĚCH CRM POSTUPŮ..... | 27 |
| 1.8.1 Možné příčiny neúspěchu zavedení CRM | 27 |
| 1.8.2 Základní strategická pravidla pro CRM koncepci | 28 |
| 1.9 SPOLUČINITELÉ CRM..... | 29 |
| 1.9.1 Jak se zaměstnanci podílí na CRM | 30 |
| 1.9.2 Procesy jako součást CRM přístupu | 31 |
| 1.9.3 Technologie ve službách CRM | 32 |
| 1.9.4 Data v CRM systémech..... | 32 |
| 1.10 ROZLIŠENÍ JEDNOTLIVÝCH FÁZÍ ZAVÁDĚNÍ CRM..... | 33 |
| 1.11 ROZDĚLENÍ CRM – OPERAČNÍ, ANALYTICKÉ A KOOPERAČNÍ | 34 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XYZ | 37 |
| 2.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ, VE KTERÉM FIRMY XYZ PŮSOBÍ..... | 37 |
| 2.2 ANALÝZA FIRMY XYZ | 38 |
| 2.2.1 SWOT analýza podniku XYZ..... | 38 |
| 2.2.2 Doporučení SWOT analýzy | 39 |
| 2.3 PEST ANALÝZA | 39 |
| 2.3.1 Politické prostředí | 40 |
| 2.3.2 Ekonomické prostředí | 41 |
| 2.3.3 Sociální prostředí | 42 |
| 2.3.4 Technologické prostředí..... | 43 |
| 2.3.5 Doporučení Pest analýzy | 43 |
| 3 VÝSTUPY Z FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI XYZ | 44 |
| 4 PŘIJÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI XYZ JAKO ZNAČKY A PARTNERA | 46 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1 | POVĚDOMÍ O PRODUKCI FIRMY XYZ U KONCOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ | 46 |
| 4.2 | POVĚDOMÍ O FIRMĚ XYZ U RETAILOVÝCH PRODEJČŮ | 47 |
| 4.3 | POVĚDOMÍ O ÚROVNI PRODUKCE FIRMY XYZ U ODBORNÉ VEŘEJNOSTI | 48 |
| 4.4 | DOPORUČENÍ PRO ZAVEDENÍ CRM VE FIRMĚ XYZ | 49 |
| 4.4.1 | Podmínky úspěšné implementace CRM ve firmě XYZ | 50 |
| 5 | STANOVENÍ STAVU PŘIJETÍ STANDARDŮ CRM | 52 |
| 5.1 | CRACK ANALÝZA | 52 |
| 5.1.1 | Podklady pro CRACK analýzu | 52 |
| 5.2 | BUDOVÁNÍ A ŘÍZENÍ ZNAČKY V CRACK ANALÝZE | 52 |
| 5.3 | PROCES IMPLEMENTACE CRM VE SPOLEČNOSTI XYZ | 53 |
| 5.3.1 | Zpracování poznatků o zákaznících | 54 |
| 5.3.2 | Hodnocení úrovně vztahů společnosti XYZ se zákazníkem | 54 |
| 5.3.3 | Customizace firemních procesů ve společnosti XYZ | 54 |
| 5.3.4 | Doporučení cílení marketingové strategie firmy XYZ | 55 |
| 5.3.5 | Informace o zákaznících společnosti XYZ | 57 |
| 5.3.6 | Segmentace zákazníků | 59 |
| 5.3.7 | Doporučení pro sledování spokojenosti zákazníků firmy XYZ | 61 |
| 6 | DOPORUČENÍ PRO PROHLOUBENÍ CRM PŘÍSTUPU | 63 |
| 7 | VĚRNOSTNÍ PROGRAMY (LOYALTY PROGRAMS) | 65 |
| 7.1 | MOTIVAČNÍ PROGRAM FIRMY XYZ PODLE CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ | 66 |
| 7.2 | PRAKTICKÁ DOPORUČENÍ PRO MOTIVAČNÍ PROGRAM | 67 |
| | ZÁVĚR | 68 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 70 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 73 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 74 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 75 |
| | SEZNAM TABULEK | 76 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 77 |
| | PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO KONCOVÉ ZÁKAZNÍKY | 77 |
| 7.3 | PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK O PŘIJÍMÁNÍ FIRMY XYZ U ODBORNÝCH RETAILOVÝCH PRODEJČŮ | 79 |
| 7.4 | PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO ODBORNOU VEŘEJNOST | 81 |
| 7.5 | PŘÍLOHA P IV: VYBRANÉ INFORMACE O CASH-FLOW FIRMY XYZ | 83 |

ÚVOD

Předmětem mé bakalářské práce je zkoumání komerčních procesů s dopady na odbyv výrobků strojírenské firmy na českém trhu.

Teoretická část formou literární rešerše odborných textů problematiku řízení vztahů se zákazníky, pro které se vžila zkratka CRM z anglického Customer Relationship Management.

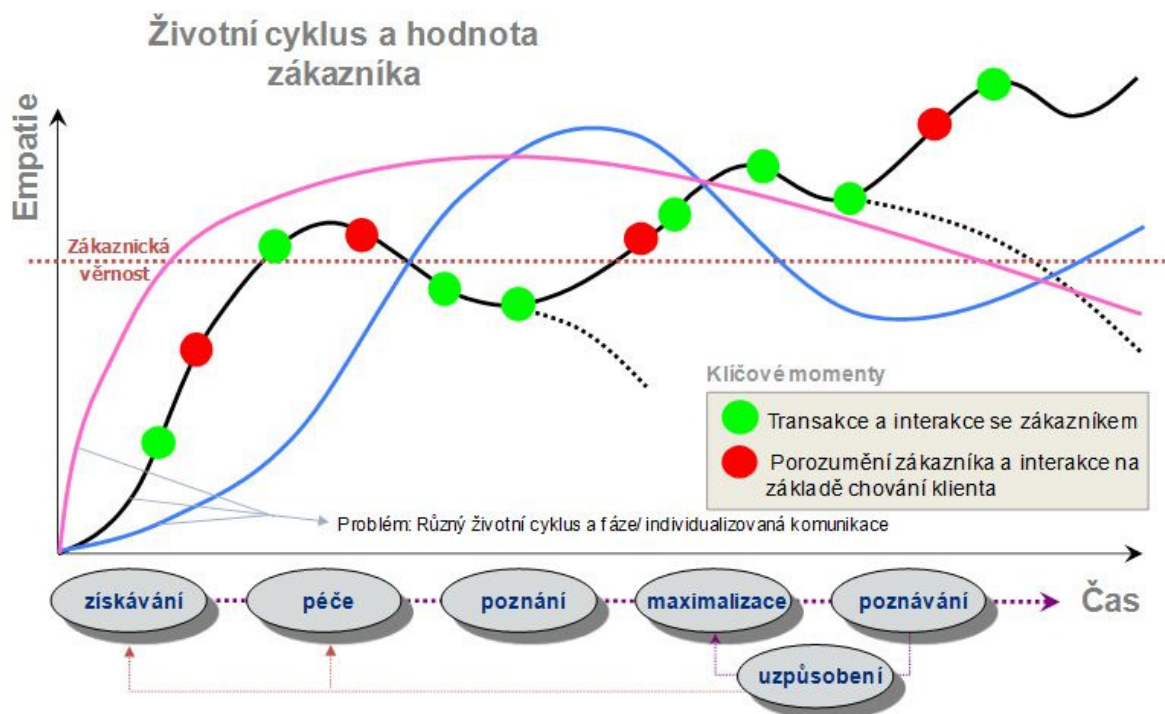
Praktická část popíše vnitřní a vnější vlivy na podnikovou činnost v konkurenčním prostředí českého trhu, základní výstupy finanční analýzy a provedený benchmarking povedou ke srovnání s komerční konkurencí, závěry analýzy určí směry prioritních rozvojových aktivit. Stanovení úrovně míry zavedení CRM přístupu ve společnosti XYZ povede k praktickým doporučením pro zvýšení zákaznický orientovaných komerčních aktivit, především věrnostního programu. Segmentace zákazníků povede k doporučením na organizaci týmu obchodníků a jejich hodnocení podle výstupů z analytické části CRM.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Pro pochopení samotného principu řízení vztahu se zákazníky je správné znát podmínky, kdy vztah prodávajícího a zákazníka vzniká. Postavení zákazníka se liší v historických souvislostech, vždy ale platí, že samotná směna nastane, když existuje služba nebo zboží poskytovaná jiným účastníkem směny, která představuje pro příjemce dostatečný důvod k tomu, aby odložil nebo úplně upustil od své osobní spotřeby.

Bez ohledu na předmět směny hmotného (zboží) nebo nehmotného (služba) charakteru je opakované plnění jako zdroj příjmu motivací pro poskytovatele, aby si utvořil vztah se zákazníkem. Opakované plnění znamená pro poskytovatele prostor k vytvoření trvalejšího příjmu za poskytované služby nebo zboží.



Obr. 1 Schéma průběhu životního cyklu zákazníka se vztahem k profitu (Lehtinen 2007)

Podnik nabízí služby podle možností odbytu. Počty zákazníků se mění podle geograficky a sociálně odhadnutelných proporcí přirozené natality a mortality, ale podnik má možnost pracovat se zákazníky extenzivně nebo intenzivně, tedy soustředit se na získávání nových zákazníků nebo na vytěžení maximálního profitu ze stávajících partnerů.

Na obrázku číslo 1 je propojení profitu generovaného zákazníky vztaheného k fázím vztahu se zákazníky. Vyznačená míra zákaznické věrnosti vyjadřuje také míru ziskovosti, takže ve fázi získávání není profit a obchodník musí zákaznickou věrnost a ziskovost držet nad

ní. První zákazník vyznává klasický průběh, teprve získaná loajalita přinese obchodníkovi zisk. Zákazník napravo od něj se po krátkém pobytu nad ziskem přestává obchodníkovi vyplácet, ale vzájemnou interakcí se trend převrátí a zákazník se vrací zákaznickou věrností do černých čísel. V době, kdy první zákazník už spadne pod rentabilitu, druhý zákazník dále stoupá, jeho celková hodnota je vyšší. Poslední zákazník není loajální a vzájemný komerční vztah se obchodníkovi nevyplatí, podniku lze doporučit komerční aktivitu.

1.1 Účetní a oportunitní náklady podle získávání příjmů od zákazníků

S přihlédnutím na oportunitní náklady tak strategie získávání příjmů pouze z nových zákazníků za cenu ztráty stávajících znamená zkrácení životního cyklu poskytování služby a případný návrat ke skupině zákazníků na dřívějším tržním působišti bude znamenat vyšší náklady nebo vynucené snížení ceny za poskytovanou službu.

Pokud rozpracuji strategii dosahování zisku na základě akvizice směrem k nákladům, budou pro levné zboží masové spotřeby časté až typické velké náklady vynakládané na marketing, v případě B-2-B následných kontraktů mají potencionální noví zákazníci lepší vyjednávací pozici pro stanovení cen a ostatních dodacích podmínek. Výjimkou je směřování strategie na získávání nových odbytových možností vytvořením nové skupiny zboží nebo služeb, která dosud na trhu nebyla nebo jejíž zastoupení bylo zcela marginální.

Naproti tomu jedna z marketingových strategií podle Philippa Kotlera (Kotler, 2007) pracuje s úvahou, že se pro udržení pozice v daném ekonomickém odvětví vyplácí zaměření podnikových činností na rentabilitu místo na tržní podíl. Segmentace trhu vede k situaci, kdy na trhu působí neutrální konkurence, v jednotlivých částech trhu se stávají poskytovatelé formálně stejných služeb souběžci. Strategie souběžců usiluje o udržení rovnováhy v odvětví, kdy se podnik se přizpůsobí podniku působícímu jako tržní vůdce, nejčastěji v cenové oblasti.

I když souběžců působí na trhu vůbec nejvíce, je pro úspěch stanovené strategie nutné vytěžit co nejvíce z již existujících zákazníků a vhodně je doplnit partnery novými. Použité sloveso vytěžit dává prostor k nežádoucímu výkladu o nerovném postavení vztahu podnik a zákazníka, naopak nutným prvkem strategie souběžců je znalost trhu, navázání vztahů a obousměrný tok informací mezi podnikem a zákazníkem. Adresátem použitého marketingového postupu se stává zákazník jako jednotlivec s konkrétním požadavkem na druh, ob-

jem a časový průběh tržní akce, dále se jedná o marketing individuálního vztahu se zákazníkem (angl. One-to-one marketing) (Vosoba, 2004).

1.2 Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

V odborné literatuře a v podnikové praxi posledních let se setkáváme se dvěma významnými zkratkami CRM. Kromě vztahů se zákazníky jako tématu mé práce se stejně označuje propojení aktivit komerční společnosti s aktivitou neziskové organizace, tedy Cause Related Marketing (proto CRM). Takový výklad zkratky CRM se používá pro marketingové aktivity podporující charitativní nebo sociální projekty. Samotný pojem Cause Related Marketing se v této podobě používá od roku 1983, kdy firma American Express provozující platební karty nabídla svým zákazníkům, že z každé platby přispěje na rekonstrukci newyorské Sochy svobody a dokonce poukáže 1 USD za každou nově zřízenou platební kartu.

Zadání mé práce samozřejmě vede k anglicky psanému sousloví Customer Relationship Management často zkráceného do třípísmenného akronymu CRM. V češtině užívaný pojem řízení vztahu se zákazníky vysvětluje (Chlebovský, 2005) jako systémové řešení zahrnující informační a komunikační technologie ICT, podnikové procesy a motivované lidi spolupracující na všech činnostech do vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Výsledné řešení tak předpokládá a využívá synergického efektu zmíněných postihovaných částí pro vytváření, řešení, řízení a sledování jednotlivých vztahů se zákazníky a stanovení vhodné strategie pro agregovanou poptávku po podnikových činnostech.

CRM tedy nelze omezit na softwarová a hardwarová řešení, která umí podporovat nebo dokonce nahrazovat marketingové nebo komunikační činnosti podniku. V modelové situaci podnik své odbytové potíže řeší doplněním CRM modulu do informačního systému, právě tím podává přesvědčivý důkaz, že znalost zákazníka prodává. Prodejce softwaru poznal obavy podniku a prodejem dalšího modulu zvýšil svůj profit, dále je na jeho šikovnosti si pozici udržet a posílit, protože provázanost podnikových činností zlepšuje dodavatelí jeho vyjednávací pozici.

Rozvojem modelové situace na straně kupujícího podniku se samotný nový uživatel vinou nepřipravenosti se ztratí v implementaci systému nově zakoupeného CRM. Z praxe znám řadu špatných příkladů, kdy se správa CRM zadá obchodnímu oddělení, které z různých důvodů posléze redukuje řízení vztahů se zákazníky na doplnění kontaktních údajů, kontrolu využití pracovní doby obchodníků v terénu a mailing jako prostředek obousměrné

komunikace. Systém pohltí určité množství peněz, času a úsilí zúčastněných, takže se v něm pokračuje až do doby, kdy je situace dále neobhájitelná. Míra nepoučitelnosti firem je taková, že se následně vývoj situace řeší příklonem k sofistikovanějšímu (často jen marketingově) řešení, v řadě případů do principů jen málo odlišnému od původního řešení a neguje se práce dosud provedená. Za selháním implementace se řada firem odmítá dívat směrem do svých vnitřních struktur.

Jako autor si nekladu za cíl zpochybnění užitečnosti CRM, naopak považuji celkové nastavení podnikových činností směrem k budování trvalejších forem vztahů a spolupráce se zákazníky za vysoce žádoucí.

1.3 Co znamená řízení vztahů se zákazníky

„CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je definováno maximálním ziskem obou stran.“ (Lehtinen, 2007)

„'Customer Relationship Management' je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chlebovský, 2005)

CRM vyvolává neustálý proces (Storbacka, Lehtinen, 2002) zahrnující tvorbu a rozšiřování tržního porozumění za účelem tvorby a udržení portfolia zákazníků, maximalizující zisk společnosti a z ní odvozenou hodnotu podniku.

Uvedená definice kromě předpokladu interakce mluví především o výhodách nebo přímo zisku pro obě strany. Oba účastníci směny mají dosáhnout zisku a podniku se dokonce doporučuje zisk na obou stranách maximalizovat. Podkladem anebo spíše předmětem manažerských rozhodnutí se stává samotné pochopení podstaty vztahu se zákazníky. Manager se nemůže spoléhat na chemii vztahů jako v osobním životě, musí řídit firemní procesy tak, aby v každém dílčím kroku byly pro zákazníka přijatelné a považoval je za přínosné. Vedení musí každou z dílčích podnikových činností provozovat ve vzájemné spolupráci, ale s parametry na úrovni konkurenčního prostředí vně podniku. Pokud se budování vztahů se zákazníky redukuje na obchodní oddělení a logistiku a ostatní podnikové činnosti se nechají beze změny, nemůžeme mluvit o pochopení problematiky.

1.3.1 Tržní působení podniku podle druhů zákazníka

V dalším textu se budu opakovaně zmiňovat o různých druzích vztahů mezi podniky a zákazníky. Protože podnik je stále jen jeden, přirozeně budeme marketing jako tržní působení podniku rozlišovat podle druhů zákazníků, v praxi rozlišujeme podniky následovně (Kotler, 2003):

- B2B (Business-to-Business) – podniková produkce je nabízená dalším podnikům k dalšímu zhodnocení, zákazníkem není konečný spotřebitel,
- B2C (Business-to-Custere) – zákazníci jsou koneční spotřebitelé nebo produkci podniky spotřebují na své podpůrné procesy,
- B2G (Business-to-Government) – podniky poskytují své služby přímo státní správě. Ve specifických případech stát vystupuje jako monopson.

Samozřejmě nelze předchozím dělením vyčerpat veškeré formáty vztahů mezi podniky a jejich zákazníky, prakticky uvedené charakteristiky popisují stav, kdy samotný předmět směny je hmotného charakteru.

Mírně odlišně to platí pro informační společnost se směnou nehmotných dat, kdy pro posuzování uživatelských očekávání, jeho politických, občanských a sociálních postojů bude jistě stanovena řada nových zkratk záhy vnímaných jako samozřejmé a srozumitelné, v poslední době například zaznamenáváme snahy definovat vztahy podnik a uživatelé sociálních sítí, v politickém marketingu pak vztah stran a voličů nebo příznivců a z toho plynoucí možnost přispívajících.

1.3.2 CRM jako součást moderního marketingu

V různých kulturních, politických a ekonomických systémech vnímají podniky rozdílnost zákaznické přízně, své působení tak na trzích přizpůsobují místním podmínkám. Považuje se za přirozené, že pro tvůrce marketingu se stalo nutností stanovit si cílovou skupinu, ohodnotit jejich ochotu utrácet, zvolit vhodné komunikační kanál a způsob propagace. Následně stanovený rozpočet a vyhodnocení dopadu své kampaně se pak dělá až po kampani, takže při tradičním marketingovém plánování se až na konci akce ukáže, jestli se jednalo o finanční prostředky utracené za marketing bez dopadu na skutečné navyšování tržeb, povědomí o značce nebo jinak hodnotitelných ukazatelů nebo se jednalo o skutečnou investici do marketingu. U každé investice zkoumáme její výši, její návratnost, její výnos, rizika spojená s investicí, oportunitní náklady a její smysluplnost, stejné otázky si klademe i při

uvolňování prostředků na marketingové kampaně. Podobné a řadu mnou nezmíněných otázek zodpoví funkční CRM systém s kvalitně zpracovanými firemními daty.

Podnik s průmyslovou výrobou se nemůže orientovat pouze na vlastní produkční schopnosti a možnosti, ignorování vůle a potřeb zákazníků spolehlivě vede ke krachu. Historický marketing postavený na modelu výroby v globalizované konkurenci neobstojí a snahy o zavedení CRM bez změny podnikových činností ve prospěch zákazníka budou sestupnou trajektorií pouze zmírňovat. Bez změny podnikové filosofie lze u takto orientované firmy náklady na zavedení CRM považovat pouze za utracené.

Předmětem mé práce není klasický marketing, nebudu tedy doplňovat do všeobecně známých 4P (Kotler, 2003) další P jako People a Process a spokojím se s obvyklými Produkt – výrobek, Price – cena, Place – místo a Promotion – propagace. Účelem je do firemní praxe začlenit pojetí marketingu, který použitím dostupných metod vede k získání a udržení tržního podílu. Samozřejmou výhodou klasického marketingu je jeho přehlednost a jednoduchost, přínosy jsou předvídatelné a prověřené. Koncepce 4P marketingu nepostihuje v úplnosti zákaznické preference, uživatel nemůže efektivně posoudit, jestli využívané distribuční cesty akceptuje zákazník s donucením a dává firmě vydělat jen se skřípěním zubů, informace o lokálních požadavcích zákazníků se nezpracují do nabídky firmy, pro vyšší míru flexibility firemního produktu nebo služby chybí zpětná vazba a skutečně systémové řešení.

Klasický marketing se dá studovat v praxi i literatuře, je předstupněm moderního marketingu (Kotler, 2003), který se nástroji prolíná nebo vyplývá z CRM podnikové filozofie. Principem je customizace firemní produkce, úkolem je dát zákazníkovi individuální nabídku, technicky díky rychlé až okamžité zpětné vazbě a jejímu analytickému zpracování. Moderní marketing se na rozdíl od klasického marketingu orientuje na konkrétní zákazníky, mluvíme o tak zvaném vztahovém marketingu. Symbolem až skoro logem moderního vztahového marketingu (Kotler, 2003) jsou 4C:

- Customer value – hodnota zákazníka,
- Total Customer Cost – celkové náklady spojené s nákupem,
- Convenience – pohodlí zákazníka,
- Communication – komunikace.

Moderní vztahový marketing staví do popředí oboustranně prospěšný (win-win strategie) vztah mezi podnikem jako dodavatelem produktu nebo služeb a jejich příjemcem, tedy

zákazníkem (Vosoba, 2004). Vztahový marketing usiluje o získání a udržení zákaznickovy přízně uspokojováním jeho potřeb, staví na technické dostupnosti přímého marketingu se vztahy ve formátu „jeden na jednoho“, angl. one-to-one (Kotler, 2003) . Kromě cílů klasického marketingu nabídnout a prodat jeden produkt se jako přidaná hodnota nabízí komplexní služba a řešení, nabízený výrobek nebo služba je jeho spoluurčující prvkem.

V praxi se doporučuje častý osobní kontakt se zákazníky a cílená adresná pobídka k diskuzi o podnikové nabídce má vést k pravidelné obousměrné komunikaci. Pro udržení tržních podílů je kromě toho nutné zvládnutí technických a vnitřních podnikových postupů musí podnik vyvíjet aktivity směřující k udržení současných a získání stálých zákazníků. Souhrnná péče o zákazníky se prolíná s moderním marketingem, nelze rozlišit, kde končí péče o zákazníka a začíná propagace a snad ani není nutné od sebe obě kategorie podnikových činností odlišovat. V praxi se mají všechny nevýrobní aktivity koncentrovat na uspokojování zákaznických potřeb, podnik podléhající soudobému modernímu marketingu potřebuje především (Frey, 2003):

- pracovat s dostupnou a aktualizovanou historií zákaznických potřeb,
- učinit přínosy základních funkcí CRM, tedy marketingové, prodejní a servisní aktivity, měřitelnými a ohodnotitelnými,
- být připravený kdykoli využít zákaznických znalostí a zkušeností,
- sjednotit a funkčně sloučit prodej, zákaznickou podporu včetně servisu a marketingové oddělení do jednotného celku,
- využívat moderních nástrojů, které vedou k interakci se zákazníkem a jeho potřebami, přizpůsobit se komunikačním kanálům,
- sledovat vývoj trhu, chování zákazníků, dění ve společnosti,
- soustředit se na vnitřní život firmy, zapojit zaměstnance do prodejních aktivit,
- nepřítel je nejlepší učitel.

1.3.3 CRM postupy jako součást obchodního cyklu

Samotné CRM bývá managementem vnímané jako součást vnitřního prostředí firmy, takže vzniká zkreslená představa o uživatelích podílejících se na nežádoucím tajném sběru dat, o interpretaci práce obchodníků s ohledem na jejich využití pracovní doby. To vede k odporu řady zaměstnanců, kteří svou zkušeností nedokáží přijmout principy a procesy CRM jako neoddelitelnou součástí komunikace se zákazníky. Rozhodně CRM nelze vyčlenit z obchodního cyklu, protože samo zahrnuje (Kotler, 2003):

- řízení kontaktů jako průřezový proces zasahuje do zbývajících CRM procesů,
- rozšířené řízení obchodu zahrnující objednávkový cyklus, řízení předprodejněho marketingu a servisní služby,
- řízení marketingu včetně správy zdrojů, operativní a strategické řízení kampaní, vyhodnocení kampaní a ostatních marketingových výstupů,
- servisní služby s působením na loajalitu a spokojenost zákazníka.

1.3.3.1 CRM řízení kontaktů

Samotné řízení kontaktů se odráží ve zvolené vícekanálové komunikaci se zákazníky stojícími vně organizace na odbytovém trhu. Ve zvolené komunikační strategii směrem dovnitř organizace se zase dá studovat zákaznická odezva, na příklad firemní účinná šeptanda jako součást Buzz marketingu (Frey, 2003) se dá vytvářet a modifikovat bez nákladů uvnitř firmy.

Teoretické práce na téma CRM často doporučují zřizování kontaktních center, námitku na zvyšování nákladů lze odmítnout s poukazem na lepší využití stávajících pracovišť bez potřeby nových technických prostředků a s pozitivním dopadem na HR politiku firmy. Bránit se automatizaci nebo koncepčnímu využití outsourcingu pro řízení kontaktů vede k zaostávání podnikových procesů a přeneseně ke zhoršení vyhlídek na udržení zákaznicko-vy loajalitu a pozornosti.

1.3.3.2 CRM řízení obchodu

Rozšířené řízení obchodu podle CRM filosofie pracuje s rozšířením pojmu produkt. Především zahrnuje i způsob jeho získávání, tedy nikoli ve smyslu manipulace s materiálem nebo výrobou, zaměřuje se na objednávkový cyklus. Klasická zásobovací rovnice s pokrytím výrobních potřeb je použita jako výchozí zdroj informací, CRM zdůrazňuje objednávkový cyklus, obchodní a odbytové oddělení se stává vnitřním zákazníkem firmy. To vede k zeštíhlení výrobních činností a jejich vyšší efektivitě, analogii můžeme vidět v baťovském systému řízení, kdy každé oddělení bylo zákazníkem i dodavatelem pro jiné části závodu, vnější řízení obchodu pak bylo zjednodušené vícenásobnou kontrolou kvality i předpokládané prodejnosti vyráběného zboží.

S nadsázkou doporučuji vnímat CRM jako zrcadlo pro naše otázky. Pohádková královna se často obrací s osobními dotazy na své kouzelné zrcadlo, jindy se pídí po místu pobytu Sněhurky a bezpečnostní prvky u sedmi trpaslíků. Zrcadlo tak poskytuje jasnou informaci

a čerpá svou kouzelnou moc ze skrytých kanálů. Na CRM můžeme nahlížet podobně, očekáváme přesné odpovědi na užitečné dotazy a pouze čerpáme z toho, čím jsme data-store dříve naplnili.

Ve skutečnosti pohádková královna své kouzelné zrcadlo ani uživatelé a přispěvatelé do CRM systému nepotřebují znát absolutní technické principy fungování. Praktické užití CRM (Lošťáková, 2009) je limitované importovanými daty a strukturou jejich zpracování. Jinými slovy, množství a druh našich otázek bude určovat složitost CRM, minimum otázek stojících nad rámcem fakturačních a logistických dotazů (Kotler, 2003) může mít podobu následujícího seznamu.

- Jak rozpoznat zákazníky, kteří tvoří zisk?
- Jak si tyto hodnotné zákazníky trvale udržet?
- O jakých produktech tito zákazníci mluví, co jim nabídnout, aby byli spokojení?
- Proč nejsou všichni zákazníci stejně ziskoví?
- Jak zvýšit podíl nejziskovějších zákazníků?
- Kde se s našimi zákazníky potkáme, jaký komunikační kanál jim nejlépe vyhovuje?
- Máme jít k zákazníkům blíže, jaký distribuční kanál jim vyhovuje?
- Jaká je ziskovost zákazníka, jaké náklady lze alokovat k jednotlivým obchodům?
- Jaká je současná a budoucí hodnota zákazníka?
- Kolik nám zavedení značky přineslo, jaká byla úspěšnost zavedení CRM?

1.4 Ohrožení tržního podílu jako důvody zavádění CRM do podniků

Obvyklá odpověď na důvody zavedení CRM do podnikové praxe obsahuje formulaci, že podnikové vedení muselo reagovat na vývoj na trhu. Pocit ohrožení ze strany konkurenčních firem, které CRM již dříve zavedly a dnes mají loajální zákazníky a ve své akvizici se zaměřují na stávající partnery svých konkurentů, je mocným impulsem pro změnu.

Z biologie však víme, že celá řada fyziologických reakcí (Vysekalová, 2007) vyprovokovaných stresem anebo přímo strachem je v konečném důsledku pro organismus ve změněném prostředí škodlivá. Pro manažera může krev ve svalech a červený potíci se obličej jen těžko znamenat výhodu, stejně ani připravenost na útěk není v katalogu žádaných schopností manažera postavená na čelná místa. Podobně může vynucené překotné zavedení (Storbacka, Lehtinen, 2002) CRM jako reakce na konkurenci znamenat přechodné zhoršení fungování odbytových a obchodních oddělení. Navíc se pracuje v časové nepřízni, takže se

řada implementačních kroků vynechá nebo zkrátí, nebo se do zpracovaných informací nedostanou podstatná data ležící mimo informační systém podniku.

Příčinou těžkostí konkurencí vynuceného zavedení CRM (Storbacka, Lehtinen, 2002) je reakce dotknutých pracovníků, typická bývá neochota obchodních zástupců zpracovat své jedinečné know-how a předat je firmě do úschovy. Často za selháním vynucené implementace CRM nalezneme časovou náročnost, kdy se operativní činnost nedá zastavit, takže se úkoly z ní vyplývající plní nedostatečně nebo jen formálně.

Jiná výchozí situace je při zavádění CRM jako prostředku pro zlepšení podnikových činností a především pro redukci nákladů. Je zapotřebí vnímat rozdílnost zadání, protože výnosy podniku se nesporně řeší na úrovni majitelů nebo nejvyššího vedení a o CRM se jedná v rovině strategického rozhodování. Procesní řízení vede k sestavení scénáře nebo jízdního řádu implementace a zájem podepřený direktivou a zároveň autoritou vedení nedává prostor k neplnění závazků všech zúčastněných. Podle mých profesních poznání je míra přijetí osobní angažovanosti na implementaci daná bičem nad hlavou, následné užívání CRM je naopak cukrem, přináší pohodu z fungujících vztahů uvnitř i vně firmy.

Samotné rozhodnutí CRM zavádět má být postaveno na důvěře ve vlastní schopnosti a konkurenceschopnost podnikové produkce (Lošťáková, 2009), která prostřednictvím spokojených a loajálních zákazníků přinese vyšší zisk navýšením tržeb nebo snížením nákladů. Přizpůsobení podnikových činností vztahům se zákazníky obvykle vede k oběma cílům, vyšších tržeb je dosahováno při nižších nákladech. Často zdůrazňovaný podnikový cíl ve zvyšování vlastní tržní hodnoty by uvedené skutečnosti neměl ignorovat, hodnotu firmy zvyšuje stabilizace stávajících zákazníků a jejich loajalita se značkou nebo produktem.

1.5 Přínos řízení vztahu se zákazníky do podnikového prostředí

Cílem podnikových činností bývá dosažení maximální tržní hodnoty podniku. Bez ohledu na předmět činnosti tak tržní hodnotu podniku ovlivňuje schopnost nebo důvodný předpoklad obstát v konkurenčním prostředí a dosahovat zisku nebo se vytvořit podmínky pro jejich budoucí dosažení (Lošťáková, 2009).

Samotný cíl CRM se z požadavku maximální možné tržby z jednotlivého individuálního nákupu přesouvá k vytvoření trvalého vztahu se zákazníky (Storbacka, Lehtinen, 2002). Podnikové činnosti řízené principy CRM usilují o zákaznickou loajalitu, jeho spokojenost

a dlouhodobé sdílení společného obchodního vztahu jako samostatné hodnoty (Lošťáková, 2009), která představuje běžnými metodami nepostihnutelnou bariéru pro vstup konkurence do odvětví. Můžeme mluvit o shodě nebo minimálně analogii s vnímání instrumentální hodnoty výrobku, kdy jsou výrobky a nabídky jiných podniků souměřitelné a zaměnitelné. Proti tomu zákazník, který výstupu firemní produkce přiřazuje určitou expresivní hodnotu danou na příklad i svou osobní angažovaností ve formování firemních procesů nebo svým podílem na řešení technických a designových variací, dosahuje vyšší míry ztotožnění.

Řízení vztahů se zákazníky do vnějšího prostředí firmy (Storbacka, Lehtinen, 2002) přinese řadu výhod, především:

- hladký nebo alespoň předvídatelný průběh obchodních vztahů,
- úplné a komplexní informace nezávislé na zvoleném kanále a v reálném čase,
- ucelený přehled o zákazníkovi,
- podle potřeb zákazníka systém nabídne dostupné znalosti a schopnosti,
- s menšími náklady je více času na zákazníka a jeho individuální potřeby,
- podnik může sám volit formu nebo kombinaci postupů pro řízení každého kontaktu,
- ve srovnání s konkurencí znamená zlepšení kvality péče o zákazníka významný prvek budování značky,
- podle sdružených zákaznických preferencí a zvolených postupů k jejich uspokojení se prognózy stanovují snáze, rychleji a přesněji s vyšší vypovídací schopností.

Do vnitřního prostředí podniku se přínos zvládnutí přechodu k CRM (Kozák, 2008) projeví především:

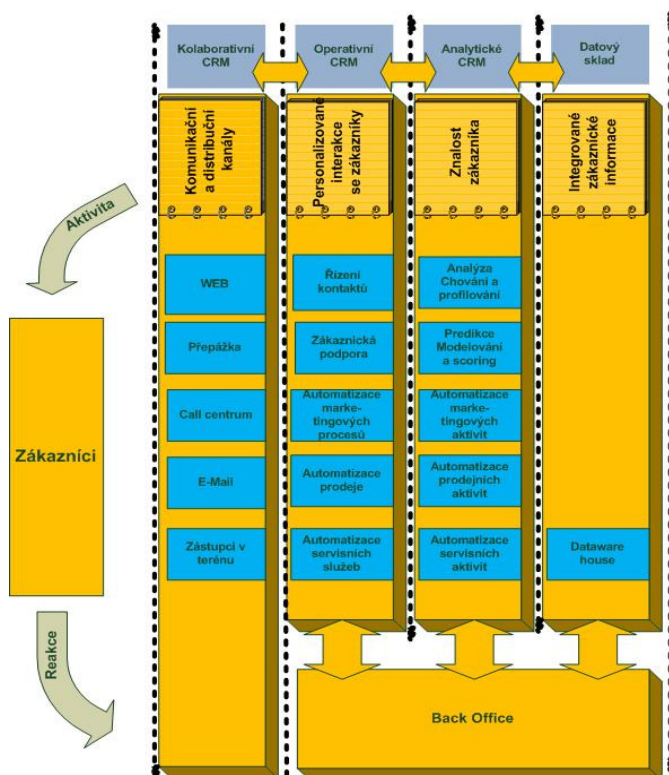
- zlepšením komunikace mezi specialisty na marketing a vlastním prodejním týmem,
- zjednodušením práce na odbytových a doplňkových službách zákazníkovi,
- srovnání a vymezení se proti konkurenčním značkám posílí soudržnost firemních oddělení, synergický efekt zvýší efektivitu podnikových činností,
- cílený one-to-one vztah a z něj odvozené marketingové nástroje jsou v souhrnu levnější než povšechné marketingové kampaně,
- zaměstnanci vnímají lepší image podniku jako konkurenční výhodu, mají možnost vlastní profesní seberealizace.

Ve zkratce je podnik se zavedeným CRM systémem lépe připraven na výkyvy trhu nebo dokonce krize, dokáže predikcí vývoje vlastních výkonů opírat o studie životnosti a ceny

zákazníka, vyšší než obvyklá konkurenční výnosnost tržeb znamená lepší dostupnost externího úvěrování (Lošťáková, 2009). Vnitřní působení CRM standardů je přínosem i pro zaměstnance, zvyšuje jejich motivaci a loajalita zákazníků se odráží i v jejich pocitu soudržnosti s podnikem.

Mimo oblast jasně měřitelných výstupů CRM přístupu stojí (Vosoba, 2004), dále též (Storbacka, Lehtinen, 2002):

- Referenční přínos - positioning dle druhu zákazníků, kteří se zde vyskytují.
- Kontaktní přínos - vzájemné propojení zákazníků na další zakázky.
- Přínos pravidelnosti - při pravidelném nákupu lze předem kalkulovat s určitým objemem poptávky a měřit její průběh v čase.



Obr. 2 Schéma akčních propojení mezi Front a Back Office

1.6 CRM jako prvek pozitivního branding

Snahou podniku je uplatnit své výrobky nebo služby na trhu a za směnu inkasovat nejvyšší možnou zákaznicky akceptovatelnou částku. Tady se ocitáme v určitém paradoxu, protože na jedné straně CRM budujeme pro utužení vztahu se zákazníky, takže přiblížení se jejich individuálním potřebám vede k úvaze, proč se nepodělit o snížené náklady v podobě nižších cen nebo jiných obchodovatelných výhod (Lošťáková, 2009). Nelze paušalizovat, ale zákazník přijímá cenovou výši jako potvrzení, že spolupracující firma nebo značka plní sliby svého producenta ve smyslu zákaznických očekávání.



Obr. 3 Hodnoty a náklady mezi firmou a zákazníkem (Kotler a Keller 2007)

Příkladem může být ochota zaplatit za biopotraviny na farmářském trhu vyšší cenu, jde o navázaný vztah podniku – prodávač na trhu má přímý vztah k farmáři- se zákazníkem, který svým nákupem odsouhlasí produkt, výši ceny, způsob dodání. Stejný zákazník při nákupu v supermarketu nemusí a v praxi ani nebude ochotný koupit podobný výrobek, například mléko označené jako sedlácké, farmářské nebo venkovské, nebo jeho stimulem bude s vysokou pravděpodobností cena. Zákazník nenavazuje vztah s producentem, samotná charakteristika výrobku je nevěrohodná, příkladem budiž domácí selské mléko

z mléčného kombinátu vzdáleného stovky kilometrů nebo ze zahraničí. Samotný nákup se tak stává záležitostí ceny, atraktivity balení nebo jiného prostředku marketingu, ale pro zákazníka zvyklého kupovat na farmářských trzích bude přijatelná finální cena za stejnou měrnou jednotku obdobného produktu s pravděpodobností limitně se blížící jistotě nižší. Supermarket vyhodnocuje zmíněné selské mléko jako zboží podléhající malé cenové elasticitě, zpracováno podle příkladů z literatury, na příklad práce (Kotler a Keller 2007).

Ve studovaných publikacích se branding spoluutvářený pomocí firemní filosofie postavené na vztazích se zákazníky pokládá za konkurenční výhodu, staví na loajalitě stávajících uživatelů, získaných zkušeností podnik využije proti nepřipravené konkurenci, ke které si přijde pro nové zákazníky.

Příkladem jiného formátu vytváření vztahu se zákazníky může být zdůraznění jiných aspektů důležitých pro nákupní impuls. Příkladem z literatury (Kashani, 2007) je preference určitých značek automobilů zákazníky, kteří sebe samotné považují za ekologicky uvědomělé. U takových marketéři předpokládají nákup automobilů s nízkou spotřebou a emisemi, přesto skuteční respondenti výzkumu vlastnili Porsche, BMW a Mercedes, tedy značky spojené s rychlostí, výkonem a luxusem. Značky pro ekologicky uvědomělé komunikují spolehlivost, životnost, záruky mobility, vztah budují pro ekologicky uvědomělé podle jiných postupů a jinými komunikačními kanály než pro bohaté sportovce. Jinými slovy se tak potvrzuje teze předchozího textu o přínosech CRM.

1.7 Zájem zákazníků o zavedení CRM do podniků

Pro zákazníka podniku s již dobře fungujícím CRM se přirozeně zvedají požadavky na konkurenci, která by chtěla získat a komerčně využít jeho přízeň. Jinými slovy se vytváří bariéry pro vstup konkurence do odvětví, trh se pro podnik pozitivně dělí na individuální nebo skupinové poptávky s rozeznatelnými megatrendy. Zákazník nemusí nutně svou loajalitu považovat za důvod ke snižování ceny, spíše očekává lepší služby, jinými slovy zvažuje, zda pro něj budování vztahů s podnikem bude přínosem.

1.7.1 Zájem zákazníků o CRM na podnikových B-2-B trzích

Budování vztahů se zákazníky má mít podle předchozích textů vítěze na obou stranách komerčního vztahu. Pokud je zákazníkem podniku jiný podnik, bude jejich vzájemný vztah spoluurčovat především (Kotler, 2003), v české odborné literatuře (Havlík, 2009):

- důležitost, význam, rozsah složitost nebo komplexnost zakázky jako je pokladní systém integrovaný do IS podniku,
- význam směňovaného produktu nebo služby pro schopnost zákazníkova podniku vykonávat svou činnost, například dodávky mléka pro mlékárnu,
- produkty s předepsanou nebo očekávanou potřebou speciální doprovodné služby nebo servisu, například dodávka mobilních hasicích zařízení se zákonem předepsanou údržbou,
- produkty s vysokou investiční hodnotou nebo s vyšším rizikem pro likviditu obou stran obchodu,
- speciální služby smluvně upravené nebo postihující působení na trhu se zbožím nebo službami, především parametry franšizové smlouvy, smluvní exkluzivita.

1.7.2 CRM na trzích koncových zákazníků B-2-C

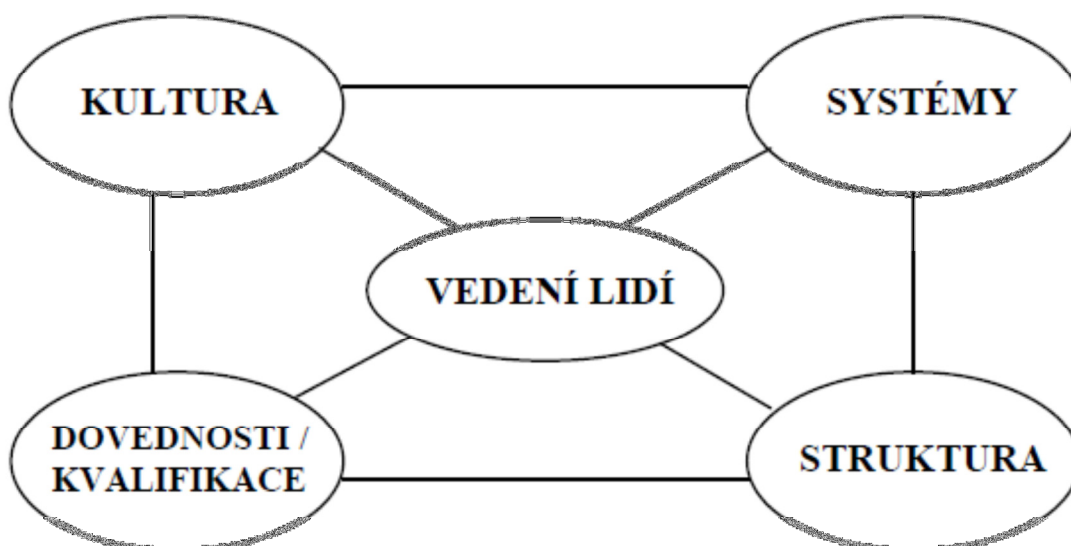
Podobná kritéria budou formovat ochotu koncového zákazníka prohlubovat své vztahy s podnikem, vstupovat s ním do častějšího kontaktu, nechat podnik spolupodílet se na stanovení a naplnění vlastních potřeb. Konečný zákazník bude vyhledávat a prohlubovat své vztahy s podnikem především při očekávání budoucího přínosu při nákupu, používání nebo servisu výrobku. Nelze opomenout možnost, že zákazníkovi bude kontakt s podnikem zvyšovat společenskou prestiž nebo jinak zvyšovat jeho společenské postavení.

Za přínos stojící za úvahu o navázání vztahu s podnikem koncový zákazník považuje česká odborná literatura (Havlík, 2009)

- personalizaci zákazníka jako partnera, že podnik jej dokáže rozpoznat mezi ostatními zákazníky, vlastní jméno v dobrých souvislostech slyšíme nejraději,
- znalost osobnosti zákazníka a tomu přizpůsobená nabídka, vegetarián v restauraci ocení oslovení jménem, méně už číšníkem nabídnutou vepřovou pečení,
- nižší riziko vyplývající z nákupu, zákazník předpokládá kvalitu zboží a služby tam, kde má trvalejší vztahy
- společenská zodpovědnost podniku jako nositele hodnot, se kterými se zákazník může ztotožnit,
- image firmy, kterou považují za přenosnou a přínosnou pro svou vlastní osobu, jak je zmiňováno výše.

1.8 Úspěšnost změny podnikových činností ve prospěch CRM postupů

Proměnu podnikových činností ve prospěch CRM postupů zvládla taková firma, která změnu provedla bez nepříznivých zásahů do denního chodu firmy, které by její zákazníci zaznamenali a udrželi v paměti. Jako doplňující podmínku uvedu stálost nebo dokonce nárůst tržeb při stagnaci nebo dokonce poklesu nákladů. Z pohledů odborníků řídicích firemní procesy je výsledkem úspěšného zavedení CRM procesů zeštíhlení podnikových činností, alokace zdrojů a posílení postavení na konkurenčním trhu a zvýšení tržní hodnoty společnosti. Pro řízení lidských zdrojů CRM vede k ujasnění pracovních náplní a s vysokou pravděpodobností vytvoří prostor pro efektivnější využití lidských zdrojů (Vysekalová, 2004). Pro majitele je úspěšně zavedené CRM, když se vše zvládlo levněji, rychleji a bez zbytečných konfliktů, aby se úspora na dalších podnikových činnostech kladně projevila na ziskovosti a tržní hodnotě firmy.



Obr. 4 CRM manager jako součást vedení lidí přispívá k integraci podnikových složek

1.8.1 Možné příčiny neúspěchu zavedení CRM

Autoři odborné literatury za hlavní příčiny selhání CRM implementace považují více aspektů a především jejich kombinací, opakují se především (Lehtinen, 2007), na zlínské univerzitě se problematikou zabývá (Kozák, 2008)

- management nerozumí nebo odmítá CRM filozofii, v horším případě se zavedení CRM standardů aktivně brání,
- podnikové systémy a procesy rozhodování stojí na principu výroby,

- samotná podniková kultura je nastavená dovnitř, není zákaznický orientovaná,
- zaměstnanci považují stav vztahů se zákazníky za správný a ověřený časem a firmními postupy, chybí jim teoretická příprava, seznámení s vizí přínosu CRM,
- zaměstnanci špatně odhadli celkový vývoj trhu,
- podnik nebo jeho zaměstnanci si pletou zavedení CRM s instalací softwaru,
- chybějící, mylné nebo lživé informace oblasti zákaznických vztahů,
- malé množství informací o stávajících zákaznických vztazích a přecenění nebo podcenění jejich vypovídací hodnoty,
- vymezení podnikových činností, nízká a v horších případech chybějící koordinace mezi jednotlivými podnikovými útvary,
- nevhodně stanovená metodika měření průběhu implementace nebo chybějící kontrola a monitoring zavádění CRM.

V českém prostředí se specificky projevuje vnímání CRM jako nadstavby k účetnímu programu, řada užívaných programů v rámci svých výstupů poskytuje vstupní data důležitá pro CRM, ale například nepodpoří Call centrum ani informační kiosek. Při dílčím pohledu na implementaci tak převáží přístup dokoupit ke stávajícímu účetnímu programu modul, takže se CRM redukuje na interakci fakturace a odbytu s obchodním oddělením se všemi předvídatelnými důsledky.

1.8.2 Základní strategická pravidla pro CRM koncepci

Pozitivní výsledky CRM koncepce stojí na kvalitě jejich vstupů a úrovni technického řešení umožněné přijetím principů všech zúčastněných oddělení a jednotlivců. V případě CRM se jedná o podporu zdravě fungujících podnikových činností vždy spojenou s konkrétními lidmi. Míra jejich ztotožnění se systémovým CRM řešením a jejich ochota angažovat se při jejich ustanovení a správě je nezbytnou podmínkou úspěchu, kromě toho musí CRM koncepce splňovat následující pravidla podle (Kotler, 2003) a dále (Havlík, 2009)

- Pravidlo sjednocení – informace o zákaznících musí sloužit celé firmě, výstupy nabídek a pobídek zákazníkům musí srozumitelnou formu. Informaci určenou zákazníkovi musí podnik považovat za závaznou a relevantní, nesmí být překonaná například akční nabídkou na vlastních webových stránkách.
- Pravidlo integrace se uplatní na informační toky podílející se na CRM procesech ve vnitřním prostředí, ale stejně tak i vně podniku. Optimální je přímo propojit CRM

procesy do systému řízení interních podnikových procesů, nejlépe je přímo integrovat. Všechny informace musí být dohledatelné v datovém skladu. V obecných úvahách se toto pravidlo vysvětluje jako důvod pro fyzickou přítomnost dat ve zmiňovaném datovém skladu na pracovištích firmy, tedy proti využití CLOUD hardwarových a softwarových řešení a outsourcingu, nelze rozhodně paušalizovat. V ideálním případě pak dostupná data z hlavního datového skladu lze rozložit a zrekonstruovat do dat popisující jednotlivé firemní pohyby a uplatnit analytické nástroje pro popis historie nebo predikce obchodních případů.

- Pravidlo naplnění souvisí s prvním zaváděním CRM systému do podnikových procesů, kdy se systém plní daty dosud systematicky nezpracovanými, nemají stanovenou formalizovanou podobu, čeká se na odborné vytvoření architektury a relaci mezi údaji. Dalším krokem je doplnit data dosud systémem nepostižená, především pak generovaná obchodníky a pracovníky marketingového oddělení. Možný odpor takto postižených se nevyplatí podcenit.
- Pravidlo důslednosti pracuje se závislostí hodnoty obchodních a marketingových informací z CRM na pravidelnosti, úplnosti a správnosti doplňovaných údajů.
- Pravidlo segmentace považuje každého zákazníka za samostatný tržní segment a podniku předepisuje autonomní péči. Respektování pravidla segmentace vede k poznatku o homogenitě zákazníků sdílející podobné hodnoty, tedy patřících do jednoho segmentu a heterogenitě s definovanými jednotlivými tržními segmenty s nejvyšší možnou rozeznatelnou odlišností. Samotné pravidlo segmentace nachází odezvu v koncepci řízení klíčových zákazníků, anglicky Key Customer Relationship Management (Kotler, 2003).

Stanovení pravidel zvláště směrem k obchodním zástupcům a prodejcům je nutná podmínka úspěchu. Mým osobním praktickým poznatkem je přesunout data-mining a rutinní zpracování vstupních údajů od prodejců, jejich pasivita až odpor se lépe koriguje, když vidí míru práce, která se obešla bez nich.

1.9 Spolučinitelé CRM

Bez ohledu na snahu udržet míru čitelnosti mé bakalářské práce na úrovni odpovídající vysokoškolskému vzdělání se ocitám nadpisem této kapitoly z hlediska stylistiky na poněkud tenkém ledě. Obvyklejší je mluvit o prvcích CRM, ale osobně budu mít k titulku „Prvky CRM“ několik námitek. V chemii mluvíme o prvku tehdy, když nelze hmotu dále

dělit a je chemicky homogenní. V technice je prvek samostatně nefunkční část, které dává smysl zvolené technické řešení a vložení do vyššího funkčního celku. V regionalistice prvek použitý na výšivce zařazuje nositele k obyvatelům konkrétní obce folklórní oblasti.

Naproti tomu přes jistou jazykovou neobratnost je srozumitelné, že dále uvedení činitelé mohou fungovat jen ve společné interakci nebo lépe synergii, spolučinitelé CRM tedy jsou

- samotní zaměstnanci podniku,
- procesy,
- technologie,
- samotná data.

1.9.1 Jak se zaměstnanci podílí na CRM

Samotné zapojení zaměstnanců do řešení podnikových činností podle zásad CRM naráží na obvyklou organizační strukturu českých podniků. Převládající štábní systém podnikového řízení vede ke vzdálení části zaměstnanců od kontaktu se zákazníky, u pracovníka údržby můžeme předpokládat a s jistou empatií i chápat, že mu zákazník je vzdálenější než obchodnímu zástupci. Je problémem managementu, že nedokáže vysvětlit celkový přínos CRM pro všechny podnikové činnosti.

V teorii segmentace trhu (Kotler a kol., 2007) a dále (Kalka, 2007) se podnik může stát souběžcem v hlavním poli neutrálních konkurentů, aby svůj zisk stabilizoval s již získanými zákazníky. Motivovaní zaměstnanci jsou podmínkou pro rozvoj podniku, protože navyšování obrátu postavené na vyšší kvalitě práce zaměstnanců vede k uspokojení zákaznických potřeb.

Dá se to přirovnat k restauraci, kde nové menu může vytáhnout zákazníkovi z peněženky více peněz, ale návštěvník bude přesto spokojen. Obsluhující personál je spokojený se spropitným a pochvalou zákazníka, číšník se rozdělí s kuchařem, majitel ocení všechny zaměstnance. Situace má pouze vítěze, navíc restaurace jako značka může od spokojeného strávnicka dostat pozitivní hodnocení na sociálních sítích a tak její nové menu, vynikající obsluhu a skvělou kuchyni doporučit dalším zájemcům jako produkt k vyzkoušení.

CRM ovlivní řízení lidských zdrojů principem, že nestačí odpovídající zaměstnance pouze získat a udržet, ale jejich znalosti a schopnosti musí podnik dále rozvíjet. Při technickém nebo softwarovém přístupu k budování CRM se přeceňuje formální kvalifikace zaměstnanců na úkor jejich empatie se zákazníky. Znalosti, schopnosti a cit zaměstnanců podmi-

ňují jejich schopnost vyhovět současným i budoucím potřebám zákazníka. Znalosti předané do správy CRM systému se dají kdykoli vydolovat, cit pro zákaznickovy potřeby se učí zkušeností a příkladem (Vysekalová, 2004).

1.9.2 Procesy jako součást CRM přístupu

Podnikové činnosti mohou vycházet ze dvou základních přístupů k produkční složce. Obvykle můžeme nějaké výrobky učinit prodejnými a pomocí marketingu je prodat. Pro služby s jejich nehmotnou podstatou můžeme připravit podmínky pro jejich plnění a být připravení na zvonek ve dveřích signalizující dalšího zájemce například o módní sestřih. Obvykle mluvíme podle literatury (Kotler, 2003) o PUSH strategii, kdy podnik tlačí svou produkci ke směně na trhu dostupnými odbytovými kanály. Push strategie tlaku je vhodná pro kupující volící výrobek nebo značku až na prodejním místě, kde zákazníci slyšící na uvedenou strategii podlehnou nákupním impulsům, obvykle jsou málo věrní značce.

Jinak se k distribuci zboží (Kotler, 2003) a s tím souvisejícím marketingem staví PULL strategie, její princip vystihuje samotný český překlad protahovací strategie. Výrobce silně podporuje prodej, komunikuje s konečným uživatelem výrobku nebo služby, ten si zvolený výrobek vynutí na všech účastnících distribučního řetězce. Pull marketing tak přesvědčí zákazníka ke koupi ještě než vstoupí do prodejny, strategie tahu doporučujeme u zákazníků s již existující vysokou důvěrou ke značce, věrné produktu, vnímajícími rozdíly mezi jednotlivými značkami. Na míře komunikace a vytvoření vztahu se svými skutečnými zákazníky stojí zvyšování hodnoty podniku, vlastní úspěch podniku tak stojí a padá na procesech, které zahrnují CRM.

Procesy při CRM přístupu zahrnují souhrnnou komunikaci a vyřizování požadavků zákazníků vně i dovnitř podniku. S ohledem na nenávratnost způsobených škod musí vnitropodniková komunikace nastavená procesní pravidla včetně sledu jednotlivých činností, spouštěčem kterých je objednávka nebo jiný podnět ze strany zákazníka. O stanovení procesů směřujících od podniku směrem k zákazníkovi nebo účastníkovi distribuční cesty musí být postaráno s nejvyšší možnou péčí.

Při srovnávání zákaznický orientovaných systémů jsem narážel na rychlost reakce nebo snaze o nejkratší možnou dobu pro vyřízení zákaznickovy objednávky a rychlosti se podřizuje metodologie a metrika podnikových procesů v CRM systémech. Považovat reakční rychlost za důležitější kritérium než kvalitu odezvy nebo doslovné a dokonalé naplnění požadavku zákazníka nepovažuji za správný přístup k budování vztahů.

Opět budu ilustrovat na příkladu restaurace, kdy prázdný lokál sice zajistí okamžitou reakci, ale nezvýší zákaznickou očekávání. Následná pobídka k rychlému uzavření objednávky, protože kuchař má ještě rozpálenou plotnu po steaku pána od vedlejšího stolu, poslouží konkurenci jako vtípná připomenutí čeho se vyvarovat.

1.9.3 Technologie ve službách CRM

Původně se mi do mysli dral nadpis o technologiích ve službách jejího veličenstva zákazníka jako parafráze jednoho z filmů bondovské série. Konvenční nadpis není o ztrátě autorovy odvahy, ale čtenářům a případným oponentům z řad IT by se mohl zdát znevažující nebo minimálně podceňující význam technologií spojených s jejich oborem.

Pro CRM systémy nutně volíme informační technologie podporující a usnadňující řízení vztahů se současným počtem zákazníků a s kapacitou nebo architekturou technologického řešení umožňující přijímat nové zákazníky a prohlubovat poznání a data o chování zákazníků. Technologie musí zajistit sdílení obchodně využitelných a účetních dat o zákaznících, dále umožnit jejich snadné vyhledávání a následné třídění. S odkazem na softwarová řešení CRM procesů jako prosté nastavby podnikového informačního systému nebo jen jako užitečná aplikace účetního programu by zadavatel měl vnímat potřebu analytické části CRM a věnovat technologiím pozornost a diskutovat ji především s uživateli. Jejich potřeba konkrétních aplikací nebo analýz sice zatíží systém redundantními daty a vyvolá odpor na straně IT oddělení, ale CRM opravdu nezavádíme pro ně, cílíme na zákazníky.

1.9.4 Data v CRM systémech

Co jsou vlastně data? Pro IT technika jsou to binární informace, které nejsou nezodpovědnými uživateli dostatečně často aktualizována a bezpečně uchovávána. Pro obchodního cestujícího je datem termín, kdy se zákazník vrací z dovolené, aby stále ještě ukolíbán All-inclusive službami prázdninového resortu reagoval na zvýšení ceny smířlivěji. Finanční ředitel hypnotizuje datum v kalendáři, kdy přijde doplatek za odvedené zakázky, jeho pravá ruka na controllingu se zajímá o data příchozích plateb pro posouzení oprávněnosti zákaznickou požadavku na prodloužení splatností faktur za odebrané služby. Takto můžeme pokračovat do poslední pracovní pozice v podniku, abychom se dopracovali k závěru, že data v CRM jsou především informací o zákaznících.

Předpokladem úspěšného uplatnění podniku je znát co, kdy, kde a za kolik budou naši zákazníci vyžadovat a ve vhodný čas jim přání splnit s přiměřeným ziskem a k oboustranné

spokojenosti. Bez dostatku pravidelně aktualizovaných dat nemůže sebelepší systém dát klíčovým pracovníkům k dispozici požadované informace. Úmyslně nemluví výlučně o pracovnících, kteří jsou ve styku se zákazníky, protože vhodně zpracovaná data potřebuje i logistika, nákupní oddělení nebo servis.

Podniková praxe vychází z potřeby zajistit v každé fázi implementace CRM fungování všech dosud implementací nezasažených podnikových procesů bez zhoršení jejich funkcionality a přínosu pro firmu. To vede k souběžnému používání různých částí informačního systému pro původní princip řízení podnikových činností a pro nově vznikající systém CRM datových skladů a k nim připraveným aplikacím, což nutně přispívá ke vzniku redundantních dat. Implementace CRM tak bývá napadána pro zatěžování IS, navíc klade zvýšené nároky na zaměstnance, znamená pro ně více povinností a méně času.

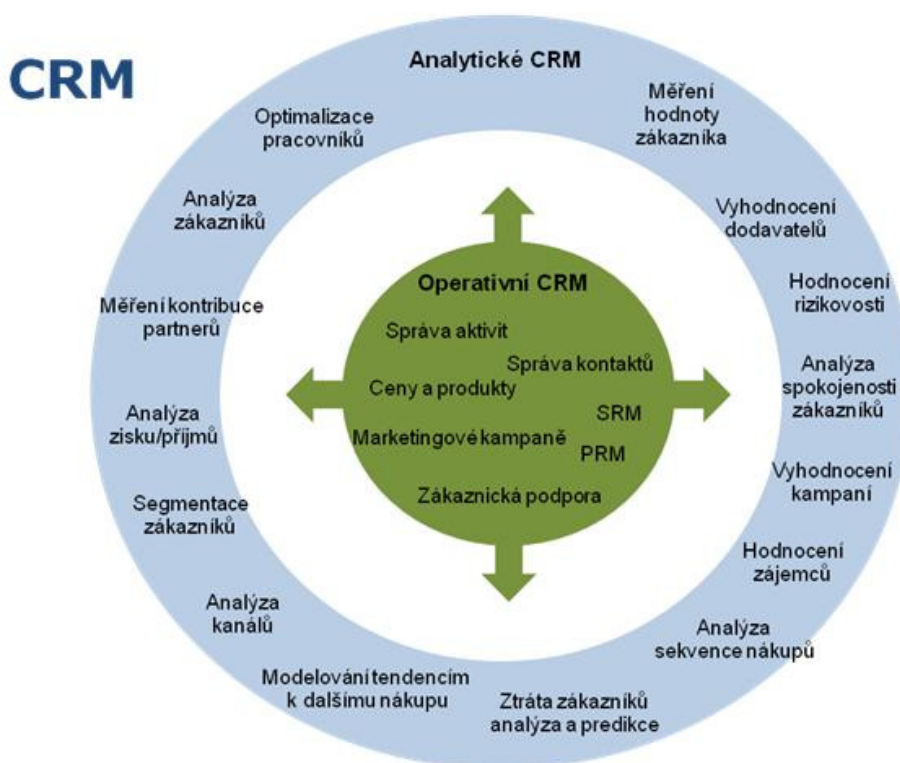
1.10 Rozlišení jednotlivých fází zavádění CRM

Kapitola 1.8.1 1.8.1 Možné příčiny neúspěchu zavedení CRM obsahovala důvody, které stojí v řadě případů za neúspěchem CRM implementace, řadě selhání se dá předejít rozfázováním zaváděcího procesu, stanovením metodiky pro řízení a vyhodnocení jednotlivých fází (Kotler, 2003):

- pre-pre - stádium CRM, kdy samotný obchodní případ iniciuje zákazník, takže se podnik spokojí s prostým respektováním technických a záručních požadavků,
- pre - stádium CRM, kdy se na vzniku obchodního případu nekoordinovaně podílí obchodní a marketingové oddělení, obchod se stává věcí prodejců, jejich výkon je posuzovaný podle tržeb, pracuje se s cenovou elasticitou produkce s tlakem na snižování cen a vynucování zákaznických akcí,
- 0.stádium CRM - stojí na tradičním marketingu se zaměřením na produkt, do popředí se dostává tradiční 4P marketingový mix – Product, Place, Promotion, Price.
- 1.stádium CRM – se vyznačuje nastavením formalizovaných postupů orientovaných na zákazníka, součástí jsou hodnocení spokojenosti zákazníka,
- 2.stádium CRM přináší proaktivní přístupy k zákazníkovi, kromě okamžitého obratu se počítá s budoucími příjmy od zákazníka jako podkladu pro win-win obchodování. Navazují se těsnější vztahy, společně sdílené hodnoty ústí do partnerství a obchodních aliancí. Výhodou je konsolidace vztahů se zákazníky a multifaktorová predikce jejich chování. I v tomto stádiu může malé firmě stačit pro řízení vztahů se zákazníky jen málo, většinou už bude nutností sofistikovaný CRM-software.

1.11 Rozdělení CRM – operační, analytické a kooperační

Operační CRM je především podporou business procesů pro "front office", zahrnující prodej, marketing a služby. Komunikace se zákazníkem je sledovaná a dále uchovávaná v databázi, odkud lze v případě potřeby vyhledat vše potřebné k efektivnímu využití. Obvyklá doporučení o komunikaci se zákazníky směřují k použití více kontaktních kanálů, takže přínosem pro zákazníka i společnost je vysledovatelná historie komunikace. Z hlediska efektivity práce operační CRM tvoří oporu pro měření nasazení a výsledku práce front office pracovníků.



Obr. 5 Vztahy mezi analytickým a operativním CRM

Operativní CRM se využívá především v následujících obchodních procesech:

- tvorba marketingových kampaní a jejich sledování,
- automatizace prodejního procesu a jeho sledování.

Už z názvu je srozumitelný účel analytického CRM, prováděná analýza zákaznických dat směřuje především k dosažení obsahově rozdílných cílů:

- optimalizace efektivity marketingových kampaní a jejich vyhodnocování,
- hledání budoucích prodejních kanálů, dále cross-selling a up-selling, spojený s nutností udržet si zákazníka (Kalka, 2007),

- podporuje interakci se zákazníkem přes různé typy komunikačních kanálů.
- zahrnuje, optimalizuje a vytváří nové obchodní procesy,
- slouží k vymýšlení firemních akčních nabídek, sleduje reakce zákazníka,
- posouzení chování zákazníka a stanovení cenové elasticity základní produkce a produkce s podílem zákaznické intervence do celkového prodejního procesu,
- analyzování zákaznické rentability a předpovídáním vztahů mezi životním cyklem výroby a zákazníka podpořit rozhodování firemních procesů.

Kolaborativní, v části odborné literatury kooperační CRM modeluje a následně formuje optimální interakci s jednotlivým zákazníkem i se segmentem v rámci cílové skupiny. Kooperační CRM řeší komplexně způsob kontaktů se zákazníkem v rámci vícekanálové komunikace, na příklad pomocí kontaktních center. (Pelsmacker, 2003)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XYZ

Zkoumaná společnost s ručením omezeným pro účely této práce značená jako XYZ vznikla na počátku devadesátých let minulého století jako výrobní a montážní podnik pro instalace plynových zařízení v domácnostech a průmyslových objektech. Stejného výrobního a obchodního zaměření se tak drží již déle než 20 let, aktivně působí na trzích států sousedících s Českou republikou, významné odbytiště výrobků a dodávek řešení vytápění na klíč jsou státy bývalého Sovětského svazu.

Pro exportní činnost platí mírně odlišná pravidla, výrobky jsou přizpůsobené panujícím klimatickým podmínkám nebo použité technické řešení stojí na provozní spolehlivosti a snadné opravitelnosti a příliš neakcentují ekologická témata. Zvláště pro obchody sjednané na území Ruska a Ukrajiny se řešení a kombinace technických vlastností produkce stává z hlediska uplatnění na náročnějších trzích v rámci EU jen obtížně průchozí.

V současné době se prodeje firemní produkce topné techniky v rámci českého trhu a exportu srovnávají, případně můžeme mluvit o situaci, kdy pokles stavební výroby spojený s ekonomickými potížemi v rámci EU a projevující se na českém trhu je vyvažován rostoucím prodejem především v Rusku. Vývoj na českém trhu skýtá jistá rizika, která budou v dalších kapitolách podrobněji popsána a autorsky komentována.

2.1 Charakteristika odvětví, ve kterém firmy XYZ působí

Produkcí a předmětem podnikání lze firmu XYZ podle CZ-NACE zařadit do odvětví 27– Výroba elektrických zařízení, pro klasifikaci dle původního hodnocení ekonomických činností se firma XYZ zabývá OKEČ 29.71 - Výroba elektrických přístrojů a zařízení převážně pro domácnost. Na www.mpo.cz zveřejňovaná data nevystihují dokonale charakteristiku činnosti zkoumané firmy, kdy XYZ je posledním a tudíž jediným ryze českým výrobcem topné plynové a elektrické techniky, konkurenční firmy jsou ryze obchodní firmy. Interpretace údajů podle CZ-Nace má tak jen omezenou vypovídací hodnotu, proto bude pro praktická doporučení vycházet z benchmarkingu s konkurencí.

Konkurenční působení zahraničních nadnárodních společností s marketingovým a technickým zázemím odpovídajícím sjednocenému tržnímu prostor EU snižuje šance pro případný úspěch tuzemských producentů topné techniky včetně firmy XYZ. Její bývalí konkurenti, jako tradiční domácí značky DAKON a Protherm, jsou pod kontrolou zahraničních in-

vestorů a v ČR už nemají vlastní výrobu kotlů, pod původními značkami se na českém trhu prodává OEM produkce za Slovenska, Turecka nebo Itálie.

2.2 Analýza firmy XYZ

Na interní podnikové prostředí se soustředí analýza silných a slabých stránek, posuzování vnitřních faktorů podnikání podléhá internímu hodnotícímu hledisku nebo srovnáním s konkurencí. Formát benchmarkingu použijí v jiné stati, silné a slabé stránky budu posuzují podle toho, jestli zvyšují nebo naopak snižují výnosovou hodnotu firmy.

Hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemá pod vlastní kontrolou, ale popisem a pochopením situace mimo firmu může své podnikové postupy přizpůsobit. Záměrně neuvádím všeobecné vlivy jako je nezaměstnanost platné pro celý tržní prostředí, pro společnost XYZ mohou praktická doporučení jako výsledek mé bakalářské práce vycházet především ze specifických vlivů.

2.2.1 SWOT analýza podniku XYZ

SWOT představuje základní typ strategické analýzy stavu firmy z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats). Samotná analýza poskytne podklady pro formulaci rozvojových podnikových strategií, pro účely této práce s odkazem na implementaci zásad CRM managementu.

| Silné stránky: | Slabé stránky: |
|---|--|
| vlastní výrobní kapacity | závislost na stavebním odvětví |
| ucelený sortiment vlastních výrobků | ignorování vlivu prodeje přes internet |
| vysoký podíl exportu vlastních výrobků | malý počet odběratelů |
| stabilní tržní podíl na českém trhu | Push strategie marketingu |
| Příležitosti: | Hrozby: |
| decentralizace dodávek tepla a přípravy teplé vody pro sdružení nájemníků | přetlak výrobních kapacit v zemích EU |
| výhodné postavení pro jednání s dodavateli | setrvalý pokles stavební výroby, především individuální a skupinové bytové |
| přesun části tržeb do služeb pro bytové domy a outsourcing výroby tepla | cenová válka s dovozci konkurenčních značek s rizikem snížení marže |
| zhoršení postavení konkurenčních prodejců | výhodné vyjednávací postavení největších odběratelů a velkoobchodů |

Tab. 1 SWOT analýza podniku XYZ

2.2.2 Doporučení SWOT analýzy

Pro reálně proveditelná doporučení platí nutnost jejich opory ve více zkoumaných faktorech, proto budu předkládat svá doporučení v souhrnném závěru. Samotná SWOT matice je pouhým nástrojem pro vizualizaci interních silných a slabých stránek podniku a externích příležitostí a ohrožení, bez propojení všech čtyřech částí matice se jedná jen o cvičení, zvláště když levá a pravá strana SWOT analýzy často jdou proti sobě.

Doporučením přizpůsobit podnikové procesy vnějším faktorům zapadá do filozofie CRM managementu, firma přizpůsobí strategii podle nálad trhu souhrnným řešením, kterým sníží nebo eliminuje svá ohrožení, koncepčně vyřeší vlastní slabé stránky a kultivuje silné stránky. Pro podnik je riskantní skočit po identifikovaných příležitostech a nestarat se o ohrožení a slabé stránky. Některé aspekty se do SWOT předem zařazují, příkladem může být vlastní výroba, pro kterou je nutné i v době cyklického poklesu odbytu zajistit prostředky. V případě společnosti XYZ například vlastnická struktura a její stabilita je efektně marketingově zhodnotitelná, ale z pohledu procesního řízení znamená sníženou reaktivitu, nedá se tak objektivně a jednoznačně zařadit do SWOT matice.

2.3 Pest analýza

Akronym PEST je zkratkou pro Political, Economic, Social and Technological analysis. Překlad do češtiny je zbytečný, uvedená analýza je součástí strategického managementu, takže obvyklá doba pro její zadání je v době rozhodování podniku o dlouhodobé strategické úvaze nebo při plánování nebo realizaci investičně nebo jinak náročného projektu.

Autorem zpracovaná PEST analýza narazí na omezení z nedostatku množství nezávislých údajů, obvykle se na přípravě takové analýzy podílí větší počet lidí schopných postihnout podle své profese jednotlivé analyzované prvky.

Pro práci o CRM se může PEST analýza zdát méně významnou, její doplnění souvisí s předpokladem určitých změn na domácím trhu s topnou technikou, respektive se změnami vynucenými legislativou EU a přenesenými do českého právního řádu, na příklad problematice centrálního zásobování teplem. Pro účely této práce mi jde především o klíčové rizikové nebo zpeněžitelné faktory, které se firmě XYZ vyplatí komunikovat se zákazníky a na kterých lze vytvářet nové formáty vztahů.

2.3.1 Politické prostředí

Analýza politických faktorů vede k otázce o stabilitě legislativního prostředí. Nejedná se jen o omezení v podnikání nebo dopady reforem na cenu práce, pro konkrétní podmínky firmy XYZ je klíčová ekologická legislativa a strategie vlády v problematice energetiky.

| Politický vývoj | | | 1 - nejnižší až 5 nejvyšší | |
|---|---|---|----------------------------|-----------|
| Ovlivňující faktory | Analýza dosavadního vývoje | Předpoklad vývoje | Důležitost | Očekávání |
| 20 20 20 do roku 2020: šance pro zelenou Evropu | Soubor opatření jejichž cílem je do roku 2020 snížit emise skleníkových plynů o 20 % oproti úrovni z roku 1990, zvýšit podíl obnovitelných zdrojů energií v celkové spotřebě v EU na 20 % a zvýšit energetickou účinnost v Evropě o 20 %. | Nařízení typu poručíme větru dešti bez ohledu na realitu, technické možnosti a svobodné rozhodování znamená vyšší státem a obcemi hrazené investice. Státem nekomunikované s architekty, projektanty a investory. | Hrozba 1 | 1 |
| Prolomení těžebních limitů na hnědé uhlí | V souvislosti s vývojem na německém energetickém trhu a vzhledem k situaci v domácím teplárenském průmyslu existuje tlak na prolomení těžebních limitů. | Rizikový vývoj by odstartovala poptávka od německých energetiků, kde se spíše očekává příklon ke kogeneraci elektřiny a tepla v plynových zařízeních, zvláště vzhledem k přepravním kapacitám plynovodu Nordstream. Ze strany českého dominantního dodavatele hnědého uhlí tlak na zvýšení ceny měrného tepla, což by zdražilo dodávky z CZT. | Hrozba 3 | 4 |
| Ukončení podpory kogenerační výroby tepla a elektřiny | Ze strany ERÚ je snaha pozastavit dotování, u nás především ČEZ energo investoval 1 mld.Kč, záměr nemá vyhraněnou politickou podporu. | Změna dotační politiky by zvedla atraktivitu tradičních zdrojů tepla nahrazující dodávky s CZT. Ze strany ČEZ bude rozsáhlý lobbying, shoda se zájmy dodavatelů hnědého uhlí. | Příležitost 3 | 1 |
| Energetické štítkování budov a postoj k individuálním bytovým domům | Legislativní rámec pro povinné štítkování budov podle jejich energetické náročnosti je skutečností, nově se zavádí institut povinné certifikace při změně majitele nemovitosti. | Akce povede ke zhoršení prodejnosti starších nemovitostí, při mezích hodnotách povede k volbě technologicky náročných řešení s pochybnou ekonomickou návratností | Příležitost 3 | 1 |

Tab. 2 PEST analýza – politické prostředí

2.3.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se s politickým prostředím prolíná v odhadech ceny pracovní síly, daňové zátěže firmy i spotřebitele, kurzové stability české koruny proti ostatním obchodovaným měnám, vlivu hospodářských cyklů na daném trhu.

| Ekonomický vývoj | | | 1 - nejnižší až 5 nejvyšší | |
|---|--|--|----------------------------|-----------|
| Ovlivňující faktory | Analýza dosavadního vývoje | Předpoklad vývoje | Důležitost | Očekávání |
| Vývoj směnného kurzu Kč vůči obchodovaným měnám, především euru | Tempo snižování hodnoty české koruny vůči euru není tak rychlé jako devalvace polského zlotého a turecké liry, kde jsou rozsáhlé výrobní kapacity konkurenčních výrobců. | Trendově nelze kurzový vývoj vzhledem k vývoji ekonomiky států platících eurem předpovídat, prorrůstová politika Polska a Turecka bude tlačit ceny topné techniky níže. Vysoké fixní náklady italských výrobců povedou k pokračování trendu, kdy se prodejní cena blíží nebo dokonce klesá pod produkční cenu. | Hrozba 2 | 3 |
| Změna sazby DPH s dopadem na kupní sílu českých zákazníků | V souvislosti s vývojem přímých i nepřímých sazeb se sníží kupní síla českých zákazníků. | Riziko špatné zákaznické nálady vede k poklesu ochoty nakupovat, nepřímé daně sníží poptávku na instalace odbornou firmou, takže bude stoupat nákup topné techniky přes internet, snižuje se výhodnost snížené sazby DPH při montáži. | Hrozba 3 | 2 |
| Zavedení uhlíkové daně pro vytápění domácností | Ze strany ERÚ je snaha pozastavit dotování, u nás především ČEZ energo investoval 1 mld.Kč, záměr nemá vyhraněnou politickou podporu. | Od roku 2014 má uhlíková daň přinést do státního rozpočtu až pět miliard korun. Plátcem se mají stát občané, kteří topí uhlím, olejem a plynem, u odběratelů tepla s CZT bude daň promítnutá do ceny dodávky. Zatížení domácnosti používající uhlí pro topení a ohřev vody tak stoupne o více než 2500 korun. | Příležitost 4 | 1 |
| Změna dotační politiky pro skupinovou bytovou výstavbu | Skončení dotačního programu Zelená úsporám, absence regionálních dotačních programů. | Nedostatek dotací vede k opuštění oboru podnikání v topné technice řady aplikačních firem. Příslib použití části prostředků získaných z dotace povede k lobbyingu, objem a alokace takto získaných prostředků nebude znamenat výraznější pobídku na obnovu topných zařízení ani solární techniky. | Příležitost 3 | 1 |

Tab. 3 Pest analýza: Ekonomické prostředí

2.3.3 Sociální prostředí

Pro firmu XYZ podnikající přes obchodní partnery a okrajově i přímo v retailu, tedy prodeji koncovým zákazníkům, je sociální prostředí důležitou kapitolou, odbyt souvisí s demografickými údaji, s trendy životního stylu. Výsledkem analýzy sociálního prostředí budou doporučení pro práci s médii a pro lepší dostupnost reklamních sdělení.

| Sociální vývoj | | | 1 - nejnižší až 5 nejvyšší | |
|--|---|--|-------------------------------|-----------|
| Ovlivňující faktory | Analýza dosavadního vývoje | Předpoklad vývoje | Důležitost | Očekávání |
| Demografický vývoj, především stárnutí obyvatel | Tempo bytové výstavby kopíruje makroekonomický vývoj se zpožděním, vrchol bytové výstavby se přenesl do období, kdy udeřila finanční a hospodářská krize. | Poptávka po vlastním bydlení generovaná populačně silnými ročníky sedmdesátých let minulého století je vyčerpaná, starší ročníky odkládají investice do bydlení a jeho údržby. Tlak na snížení cen bude pokračovat. | Hrozba 5 | 5 |
| Pokles skupinové bytové výstavby | V souvislosti s vývojem developerských aktivit jsou prodeje větších bytových celků klesající. Nedaří se projektům zaměřeným na seniorské bydlení. | Cenová válka nově dokončovaných bytů a pokles cen starších nemovitostí vede k poklesu prodejů, uměle vyprovokovaný vrchol prodeje z koncem roku 2011 již dokončených bytů vedl k odklonu volných financí do oblasti komerčního stavebnictví, developeři utrací finance za nákupy retailových nemovitostí. | Hrozba 3 | 2 |
| Nárůst individuální bytové výstavby | Podle posledních statistických přehledů stoupá počet vydaných stavebních povolení na rodinné domky. | Nově povolené rodinné domy jsou energeticky úspornější, individuální stavebníci kladou důraz na zelené technologie. | Hrozba 4 | 5 |
| Změna nákupních zvyklostí obyvatel České republiky | Odklon k nákupům přes internet vede k potřebě změnit navykuté formáty marketingové komunikace, zákazník požaduje individuální přístup a vysokou osobní angažovanost prodejců, snižuje se jeho loajalita a zvyšuje cenová citlivost. | Nedostatek stavebních zakázek vede k nižším cenám materiálů pro hrubou stavbu nebo jejich stále úrovni při zlepšování užitečných vlastností. Méně staveb snižuje cenu řemeslné práce. Zákazníci více čerpají informace z veřejných zdrojů, roste význam sociálních sítí. Stavebníci preferují systémová řešení, jsou lépe informovaní přes nezávislé zdroje. | Hrozba 5 | 5 |

Tab. 4 Pest analýza: Sociální prostředí

2.3.4 Technologické prostředí

Analýza technologického prostředí bude nejstručnější, protože s předmětem bakalářské práce má méně průniků než předchozí články PEST analýzy. Společnosti XYZ se stav technologického prostředí dotýká jen zprostředkovaně a například otázka emisních povolenek je řešená v politickém respektive legislativním prostředí.

| Technologický vývoj | | | 1 - nejnižší až 5 nejvyšší | |
|--|---|---|----------------------------|-----------|
| Ovlivňující faktory | Analýza dosavadního vývoje | Předpoklad vývoje | Důležitost | Očekávání |
| Snižování energetické spotřeby vytápění | Klesá energetická náročnost vytápění lepší konkurencí hrubé stavby, pasivní standard je legislativně podmíněným vývojem. | Poptávka po vlastním bydlení s přiměřenými energetickými požadavky vede k příklonu k zeleným technologiím, jako jsou tepelná čerpadla a solární systémy. | Hrozba 5 | 5 |
| Méně inovativních řešení pro topnou techniku | Prostředků na technologické inovace s krizí ubylo, takže se firmy soustředí na marketingové zhodnocení osvědčených konstrukčních řešení topné techniky. | Nižší tempo zavádění inovací v topné technice souvisí s fyzikálními limity, firmy se soustředí na marketing, vznikají nové formáty užívání techniky včetně pronájmu topné soustavy domácnostem. | Hrozba 3 | 3 |
| Ucelená technická řešení | Dodavatel stavebního materiálu rozšiřuje svou nabídku, aby zvýšil obrat na zákazníka | Vznikají výrobní nebo firemní aliance, firmy využívají synergického efektu ucelených technických řešení. | Hrozba 3 | 5 |

Tab. 5 Pest analýza: Technologické prostředí

2.3.5 Doporučení Pest analýzy

Doporučení k jednotlivým vlivům prostředí nelze provádět bez podrobnějšího rozboru podnikových procesů. Stabilita podniku XYZ nevyžaduje okamžitou změnu vnímání prostředí, především mají být vlivy do budoucna managementem a vlastníky firmy XYZ kvantifikovány a posuzovány jejich vývoj v čase.

3 VÝSTUPY Z FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI XYZ

Pro účely analýzy vztahů se zákazníky nepoužijí kompletní výstupy z finanční analýzy, budu sledovat pouze vývoj trendů souvisejících se změnami zákaznických preferencí. Výstupem vztahů se zákazníky je dosahovaná tržba za prodej zboží a výkony v souvislosti s vlastními výrobky, ostatní ukazatele zkoumané finanční analýzou jsou změnou zákaznických preferencí ovlivněny jen zprostředkovaně, například změny stavu aktiv mají kauzální souvislost s rozhodnutím majitelů.

| položka výnosu | Účetní rok | | | | Relativní změna | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|---------------|
| | (v tis. Kč) | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2007/2008 | 2008/2009 |
| Tržby za prodej zboží | 84 349 | 80579 | 65462 | 65616 | -4,47% | -18,76% | 0,24% |
| Výkony | 279 717 | 277900 | 209933 | 243900 | -0,65% | -24,46% | 16,18% |
| Tržba za vl. výrobky a služby | 280743 | 277158 | 210605 | 241298 | -1,28% | -24,01% | 14,57% |
| Změna stavu zásob | -1 026 | 464 | -672 | 1100 | -145,22% | -244,83% | -263,69% |
| Aktivace | 0 | 278 | 0 | 872 | Nelze určit | -100,00% | Nelze určit |
| Tržby z prodeje DM a materiálu | 37 | 33 | 35 | 175 | -10,81% | 6,06% | 400,00% |
| Ostatní provozní výnosy | 4260 | 2304 | 831 | 1609 | -45,92% | -63,93% | 93,62% |
| Tržby z prodeje CP | 0 | 0 | 0 | 0 | Nelze určit | Nelze určit | Nelze určit |
| Výnosy z DFM | 0 | 0 | 0 | 0 | Nelze určit | Nelze určit | Nelze určit |
| Výnosové úroky | 8 | 9 | 2 | 1 | 12,50% | -77,78% | -50,00% |
| Ostatní finanční výnosy | 2809 | 9264 | 4256 | 2516 | 229,80% | -54,06% | -40,88% |
| Mimořádné výnosy | 0 | 0 | 0 | 0 | Nelze určit | Nelze určit | Nelze určit |
| VÝNOSY | 371180 | 370089 | 280519 | 313817 | -0,29% | -24,20% | 11,87% |

Tab. 6 Finanční podklady: Přehled výnosů podniku XYZ

Rozsah srovnávaných údajů sahá i do předkrizového roku 2007, vzhledem ke zpoždění vývoje stavebnictví za vývojem celkové hospodářské krize jsou roky 2007 a 2008 srovnatelné. Společnost XYZ mohla pokles tržeb za prodej zboží mezi roky 2008 a 2007 považovat za nepodstatný, protože ve sledovaném období výkony související s vlastní podnikovou produkcí zůstaly beze změny. Pro rok 2009 tak neměla připravenou strategii na udržení tohoto obratu, takže firma XYZ v letech 2009 a 2010 přicházela o cca 19 milionů Kč obratu. Podcenění této skutečnosti vedlo ke dvěma nepříznivým efektům, z pohledů vztahů se zákazníky se zhoršila atraktivita nebo dostupnost služeb, z pohledu finančního řízení se to mohlo projevit na výši nákladových úroků, protože se část nákladových úroků mohla být nahrazena obchodním úvěrováním od dodavatelů.

| (v tis. Kč) | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---|--------|--------|--------|--------|
| Tržby za prodej zboží | 84 349 | 80 579 | 65462 | 65 616 |
| Obchodní marže | 24 237 | 12 384 | 14 465 | 9 489 |
| Výkony - výkonová spotřeba | 48741 | 68 254 | 58 223 | 43 477 |
| Přidaná hodnota | 72978 | 80 638 | 72 688 | 52 966 |
| Provozní VH | 21126 | 15 070 | 27 026 | 7 977 |
| Finanční a mimořádný VH | -2997 | 637 | -1 805 | -4 860 |
| VH za běžnou činnost | 14841 | 13 027 | 21 075 | 2 259 |
| VH za účetní období - účetní zisk EAT | 14841 | 13 027 | 21 075 | 2 259 |
| VH za účetní období před zdaněním EBT | 18129 | 15 707 | 25221 | 3117 |
| Nákladové úroky | 526 | 534 | 421 | 310 |
| Zisk před úroky a zdaněním EBIT | 18655 | 16241 | 25642 | 3427 |
| Odpisy | 5520 | 6 544 | 6591 | 5759 |
| Daň z příjmu za běžnou činnost | 3288 | 2 680 | 4146 | 858 |
| Zisk před úroky, zdaněním a odpisy EBITDA | 24175 | 22785 | 32233 | 9186 |

Tab. 7 Finanční podklady: Přehled výsledků hospodaření a zisků firmy XYZ

Teze z předchozího odstavce lze rozvíjet na základě předchozí tabulky. Opět doporučuji pozornosti vývoj obchodní marže za prodej cizího zboží, kdy při meziročním poklesu tržeb 2007/2008 necelých 5% klesla obchodní marže o bezmála 50%. Souvisí to s nedostatkem zakázek montážní skupiny pro rok 2008, které při dodávce zakázek koncovým zákazníkům pracují s vyšším obchodním rozpětím.

Napadení mého závěru o obchodní marži naznačují výsledky let 2009 a 2010, kdy se při prakticky neměnné výši tržeb za prodané zboží výrazně rozchází výše obchodního rozpětí. Za pozitivním vývojem roku 2009 stojí akce Zelená úsporám, která směrem ke skupinové bytové výstavbě znamenala výraznou investiční pobídku. Naproti tomu v roce 2010 společnost XYZ tržby z cizího zboží generovala především v obchodním styku, průměrné obchodní rozpětí na zboží bylo 14,46% proti 17,83% z vlastní produkce podniku.

Doporučení pro komunikaci směrem k zákazníkům bude jednoznačně na zdůraznění komerčních možností z prodeje cizího zboží. V rámci CRM managementu rozšířené řízení obchodu zahrnuje mimo jiné i objednávkový cyklus a řízení předprodejního marketingu, pro které bude právě navázání vztahu se zákazníky klíčové.

4 PŘIJÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI XYZ JAKO ZNAČKY A PARTNERA

Příjmy společnosti XYZ pochází kromě výnosů vzniklých mimo území České republiky s prodeje zboží a vlastních výrobků prostřednictvím dalších obchodních firem. V omezené míře se na výnosech firmy podílí i vlastní montážní skupina, která výrazně přispěla k tvorbě zisku v roce 2008 a 2009 svými zakázkami solárních systémů a kaskádových kotelen, v uvedených letech se pozitivně projevil vliv dotačního programu Zelená úsporám. Konec dotace se projevil poklesem obratu z montáží koncovým zákazníkům, navíc nefunguje základní informace o rozjednaných zakázkách, navazování vztahu s koncovými zákazníky se omezilo na prezentování firmy XYZ na jarním brněnském stavebním veletrhu a na roznos letáků v regionu, kde jsou výrobní kapacity firmy XYZ.

Budování vztahů se zákazníky, kteří se podílí na distribuci výrobků firmy XYZ, se vyvíjí odlišně, obchodní oddělení si zachovává standard školení pro projektanty a servisní techniky, pro působení na prodejce odborných topenářských obchodů se dělají školení v atraktivním prostředí. Osobní iniciativa obchodních zástupců nad rámec jejich pracovních povinností zajišťuje firmě XYZ lepší zviditelnění na místech odborného prodeje než by odpovídalo vynaloženým prostředkům.

4.1 Povědomí o produkci firmy XYZ u koncových zákazníků

Postoj koncových zákazníků k nabídce firmy XYZ jsem řešil prostřednictvím dotazníkového šetření, samotný dotazník je v příloze práce. Respondenty výzkumu jsem kontaktoval osobně v rámci workshopů s představiteli bytových družstev a sdružení vlastníků jednotek, v dalším textu budu používat zkratk BD a SVJ. Další skupinou respondentů byli návštěvníci stavebních veletrhů, na kterých firma XYZ vystavovala.

Celkem jsem mezi lednem a březnem 2012 s dotazníkem uspěl u 66 zákazníků, samozřejmě počet oslovených byl podstatně vyšší. Samotné výsledky povedou k doporučením pro komunikaci s SVJ a SBD, praktickým výstupem podnětů od zákazníků nepostihnutých otázkami dotazníku byl zjednodušený kompletní katalog.

Ochota odpovídat byla vyšší u respondentů oslovených v rámci workshopů, všech 44 odpovídajících mělo odpovídající povědomí o technických možnostech výrobků firmy XYZ.

Vysloveně vynikající byla míra spokojenosti s péčí a správou kontaktů, což samozřejmě ovlivnila skutečnost, že dotazník vyplňovali respondenti na setkáních, na které je adresně firma XYZ prostřednictvím komunikační agentury zvala.

Úrovně navázaných vztahů ani vzdáleně nedosahovala druhá skupina dotazovaných koncových zákazníků, protože jsem oslovil návštěvníky veletrhů. Většinou navštívili stánek náhodou v rámci celkové prohlídky expozic, jejich povědomí o značce bylo výrazně nižší, prakticky jsem každého dotazovaného upozornil po vyplnění dotazníku na produkci elektrokotlů XYZ, informace o alternativních zdrojích jako solární technika a tepelná čerpadla zahrnutých do komplexní nabídky nepřijala.

Pro vedení firmy XYZ je důležité vnímat, že poptávku po jejich výrobcích generují právě tyto koncoví zákazníci. Řada z nich měla povrchní informace o konkurenci, které svědčí o rezervách ve zvoleném marketingovém mixu, absence PR s ohledem na akce konkurence firmy XYZ znamená velkou hrozbu nezmiňovanou ve SWOT analýze. Jejich názor se sjednotil na odpovědi, že výrobky XYZ znají z reklamy nebo veletrhu či odborného semináře nebo se s nimi setkali na internetu, jedná se o nejméně konkrétní odpověď z kategorie unikových, protože její samotné pokládání na veletrhu ji předznamenává.

Selhání ostatních doporučujících nebo W-O-M komunikačních kanálů (Foret, 2009) se nedá na základě malého množství vstupních dat jednoznačně určit, ale dá se pokládat za velmi pravděpodobné. Je důležité, že právě projektanty a servisní techniky nebo zkušené instalatéry považují koncoví zákazníci za nositele relevantních technických a obchodních informací.

Pro směřování komunikačního úsilí je důležitá ochota koncových zákazníků nakupovat u regionální odborné instalátérské firmy, po které ale zákazník na výrobky firmy XYZ bude požadovat teoreticky nejnižší dostupnou cenu, tedy nejnižší cenu na internetu, případné problémy při instalaci nebo provozu nepředpokládá nebo jejich řešení nechává na výrobcí. Pro společnost XYZ bude důležité vytvořit i pro poslední článek retailu obchodní rozpětí, doporučení je lepší informovanost o promočních akcích a customizace nabídky například použitím objektových slev.

4.2 Povědomí o firmě XYZ u retailových prodejců

Samotný dotazník jsem předkládal při návštěvách specializovaných velkoobchodů, ke kterým firma XYZ již dodává přímo nebo prostřednictvím jiných obchodních subjektů. Celkem se mi sešlo 72 odpovědí prodejců odborného obchodu se zaměřením na instalatérství a topenářství (Ptáček, Gienger, Richter + Frenzel, Cesaro) a 17 odpovědí z montážních fi-

rem, které mají vlastní vzorkovnu a dále prodávají výrobky XYZ koncovým zákazníkům. strany instalatérů a topenářů, ostatní skupiny nejsou zastoupeny. Záměr získat 100 respondentů jsem nesplnil, přesto se jedná o rozsáhlou skupinu odpovědí. Podle očekávání nebyly problémy s otázkami s původem v technice, k mému překvapení se obvykle hlásí odborní prodejci ke všem 5 odpovědím na letáky, ceníky a promoční akce, při tom skutečně proběhla jen jedna jediná a to karta na čerpání pohonných hmot ke kombinaci kotle XYZ se zásobníkem. Jinými slovy všichni prodejci zmiňovali neexistující letáky a promoční akce, takže míra jejich angažovanosti je spíše proklamací než skutečnou validní hodnotou.

Otázka číslo 7 měla za úkol zmapovat předpoklady a předsudky spojené s nabízením výrobků firmy XYZ. Podle prodejců úroveň nabídky XYZ neklesá pod konkurenční standardy, v zásadě se potvrzuje hypotéza, že prodejte kotlů XYZ ovlivňuje nepřehlednost značení, složitost porovnávaných parametrů a spoléhání se na roli zástupce firmy XYZ jako faktického tvůrce nabídky (Vysekalová, 2004). Jednoznačná shoda se projevila u odpovědi na konkurenceschopnost nabídky velkoobchodu nebo retailového prodejce proti e-shopům. Samozřejmě se může jednat o jednoduché dostupné alibi, ale oprávněnost námitky jsem si potvrdil při podrobnějších obchodních hovorech.

4.3 Povědomí o úrovni produkce firmy XYZ u odborné veřejnosti

Pro povědomí o značce byl používán test znalostí odborné veřejnosti. Jednalo se o technické otázky související s produkcí firmy XYZ, respondentům jsem je pokládal v rámci školení projektantů, odborných servisních techniků a další odborné veřejnosti.

Principem bylo navázání kontaktu a prověření dopadu informačních kampaní o specifických vlastnostech výrobků. Dále jsem zjišťoval odezvu na komunikaci a komerční zhodnocení práce s projekčními firmami, v neposlední řadě jsem kladl otázky na vnímání proběhlých marketingových akcí.

Uvedený dotazník kromě své poznávací složky plnil funkci ujištění o nově komunikovaném systému získávání projektů od zadavatele do systému, účelem je vytvořit komunikační zkratku mezi výrobcem XYZ a koncovým zákazníkem. Ten pak výrobky firmy XYZ protáhne celým distribučním kanálem, PULL marketing jsem teoreticky předesílal v části 1.7.2 Procesy jako součást CRM přístupu. Podmínkou je motivace projektantů registrovat

za odměnu zpracované projekty a dále ze strany firmy XYZ pracovat na jejich komerčním využití. V každém případě se vytváří perspektivní komunikační rozhraní, ve kterém se prolíná moderní marketing s CRM managementem.

4.4 Doporučení pro zavedení CRM ve firmě XYZ

Implementace CRM je celostní projekt, v teoretické části jsem zdůraznil autory odborné literatury, zvláště (Lehtinen, 2007). Zmiňovaná doporučení o zapojení všech dotčených firemních oddělení do procesu. S ohledem na charakter firmy XYZ kombinující vlastní výrobu topné techniky s jejím prodejem, která navíc provádí ve vlastní režii instalační práce, je důležité popsat a zhodnotit výchozí situaci.

Nejdůležitější je rozdělení projektu na menší dílčí části, které budou moci plnit v jednotlivých následných krocích. Dalším doporučením bude změna formátu a dostupnosti určitých vnějšímu komerčnímu okolí určených firemních činností. Souběžně s tímto doporučením bude moci proběhnout integrace nástrojů CRM do IT systému včetně plnění databází a průběžné testování nově formovaných obchodních a komunikačních postupů.

Proces implementace CRM představuje časový sled následujících úkolů:

- stanovení stadia implementace CRM a definování zastřešující vize,
- analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy XYZ,
- segmentace zákazníků podle jejich potřeb a hodnoty pro firmu XYZ, stanovení jejich současné a budoucí hodnoty,
- stanovení cílů do počtu zákazníků, jejich ekonomické hodnoty jako faktoru růstu hodnoty podniku,
- zvolit metodu pro měření spokojenosti zákazníků a míru jejich loajality,
- zvolit a rozpracovat prostředky a termínová plnění strategie pro segmentované zákazníky, dílčí strategie i v kolidujících oblastech – u stejného koncového zákazníka firma XYZ vystupuje jako výrobce i montážní firma a je tak svým zákazníkům konkurencí - musí být v souladu se strategií celého podniku,
- implementace programů CRM a konverze dat, cílení vnitřních a poprvé i vnějších procesů na oboustranný přínos zákazníkům, dodavatelům a spolupracovníkům,
- vnitřní a vnější komunikace přínosu podpoří v konečné fázi implementace CRM vzájemnou důvěryhodnost, rozvoj vztahu a otevřenosti jako faktoru expresivního vnímání firmy XYZ jejími partnery.

Všechny procesy mají mít stanovené parametry, v průběhu implementace CRM se má průběžně sledovat plnění úkolů posouzením finančních i nefinančních ukazatelů.

4.4.1 Podmínky úspěšné implementace CRM ve firmě XYZ

Svou autoritou a mírou ztotožnění s CRM přístupem jako základní podnikatelskou filosofií musí být klíčové osoby arbitry případných procesních sporů, jejich rozhodování musí být přijato jako konečné v objemu svěřených pravomocí.

Projektový manager musí CRM přijmout a pochopit jako první, nutně musí mít dostatečnou autoritu, aby byl schopen informace předávat dál. Pro zachování operativnosti by měl stát mimo řídicí hierarchii, protože bude hybatelem změn ve společnosti XYZ, musí v rámci své pracovní náplně spolupracovat a metodicky vést zainteresované managery ve smyslu projektového řízení.

Analogicky s jinými podnikovými procesy bude muset analyzovat kritická místa, bez identifikace klíčových rolí konkrétních zaměstnanců nelze s dlouhodobou perspektivou správně nastavit podnikové činnosti a změnit postoje zaměstnanců.

Mezi klíčové povinnosti CRM manažera bude patřit řada operativních rozhodnutí. Pro stanovení kompetencí a postupů mají být stanoveny klíčové rozvojové osy.

- Vytvoření projektového týmu včetně matic zodpovědnosti jednotlivých členů. CRM manager operativně podle předjednaného projektu stanovuje dílčí kroky a provádí průběžnou kontrolu činností.
- V rámci stávajícího informačního systému stanovit vhodný produkt nebo vhodnou sadu produktů CRM pro potřeby společnosti XYZ. Od dodavatele zjistí všechna vhodná doporučení k implementaci CRM a zajistí technické konzultace.
- Rozhodnutí o objemu uchovaných a především zpracovaných dat s ohledem na technologie a architekturu CRM produktu.
- S ohledem na působení firmy XYZ na domácích a zahraničních trzích bude výhodné posuzovat IT produkty pro CRM řešení s ohledem na posilování e-komerce s možností transportu dat do jiných redakčních systémů.
- Podle rámcového časového plánu implementace a s ohledem na přípravné stádium stanovit organizační, finanční a technické požadavky odvozené od instalace a chodu CRM systémů se střednědobým výhledem.

- Vedení společnosti XYZ stanoví primární cíle, kterých chce za působení CRM dosáhnout, především v oblasti zvýšení tržního podílu na klíčových trzích, zvláště českém a slovenském, zvýšení profitability produktů a služeb zastřešovaných společností XYZ, zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníků.
- Stanovit pracovní náplně a reorganizovat stávající oddělení (Vosoba, 2004), případně přijmout nové zaměstnance, kteří přijmou CRM a zajistí jeho soulad se současnými podnikovými procesy.
- Stanovit potřebu vzniku nových kontaktních bodů CRM nebo jejich činnosti přiřadit stávajícím firemním oddělením ve společnosti XYZ:
 - call-centrum s propojením CRM do směrování příchozích hovorů technologií CTI (Vosoba, 2004) (Computer Telephony Integration) - na základě příchozího telefonního čísla přeměruje hovor zákazníka na konkrétní oblast nebo zodpovědnou osobu,
 - datová správa a integrace zákazníků do CRM,
 - zajistit využití stávající bezplatné linky (Vosoba, 2004) pro voice mail (záznamník) a především IVR (Interactive Voice Response) - počítačový systém, který na základě hlasového menu navede volajícího na jeho požadavkům optimální varianty a služby,
 - samoobslužný kanál (Self Care Channel) (Vosoba, 2004) – zákazník se na firemních stránkách zaregistruje, aby se mohl obsloužit ze široké nabídky specifikované podle segmentace zákazníků, End-User dostane možnost objednání nových produktů či služeb nebo možnost zakládání servisních požadavků, firemní klientela získá přehled zakoupených produktů či služeb, náhled na vystavené faktury a realizované platby,
- Proškolení zaměstnanců pro obsluhu a práci s CRM produkty, ideálně včetně certifikace, klíčové zaměstnance zapojit do tvorby automatizovaných marketingových a komunikačních produktů,
- Podle předem sestaveného plánu seznámit zaměstnance s úkoly, které musí nad rámec obvyklé pracovní náplně zahrnout do příprav na příchod CRM, míra spolupodpovědnosti za zařazení CRM do běžné činnosti vede k ochotě spolupracovat,
- Součástí řízení implementace CRM bude termínová, faktická, nákladová kontrola a principem předběžné opatrnosti prováděná kontrola funkčnosti podsystémů.

5 STANOVENÍ STAVU PŘIJETÍ STANDARDŮ CRM

5.1 CRACK analýza

Pro posouzení úrovně prolnutí CRM s vnitřními podnikovými procesy se bude vycházet ze současného stavu, který budu považovat za stav ekvivalentní pre nebo nulté fázi CRM, jak byly popsány v teoretické části. Stav v podniku XYZ lze charakterizovat jako průběžné procesní kolize mezi prodejci a marketingem spojenými do jednoho obchodního oddělení, formálně se uvažuje v kritériích klasického marketingového mixu 4P - Product, Place, Promotion, Price, aby se volilo v měřítcích firmy XYZ osvědčené řešení. Pokles tržního podílu se stává věcí prodejců, jejich výkon je posuzovaný podle tržeb, ale není přesně provázaný se strukturovanými motivačními položkami premií nebo jiných benefitů.

5.1.1 Podklady pro CRACK analýzu

Společnost XYZ zatím žádný vhodný CRM systém nepoužívá, stávající softwarové řešení pro záznamy jednání obchodních zástupců nemá žádnou vazbu na podnikový IS. Aktuálně zaváděný CRM modul současného softwarového řešení podnikového IS znamená zlepšení správy kontaktů, sdílenou obchodní korespondenci a vybraná účetní data, ale podle mého názoru neřeší problém automatizace marketingových činností, customizace nabídek a predikce vývoje. Analytická část implementovaného SW se omezuje na vyhodnocování aktivit obchodních zástupců podle počtu návštěv.

Pro kvantifikovatelné zhodnocení jednotlivých částí řízení vztahů poslouží CRACK model, jeho výsledky označí místa pro zlepšení současné situace. CRACK analýza umožní zavést metriku pro porovnávání efektivnosti CRM, dříve než firma XYZ zavede plnohodnotný systém řízení vztahů se zákazníky.

Pro potřeby výzkumu jsem získal podklady od největších odběratelů, respektive od více poboček několika velkoobchodů s topenářskou technikou. Vzhledem k množství posuzovaných kritérií jsem použil data od 30 respondentů odborného velkoobchodu s celostátní působností.

5.2 Budování a řízení značky v CRACK analýze

Povědomí o značce kotlů XYZ bylo zjišťováno prostřednictvím dotazníku u odborných prodejců, kteří představují nejvýznamnější odběratele působící na českém trhu. Stejná skupina zákazníků se vyjadřovala též k asociaci s kvalitou produkce. Pro hodnocení míry loa-

jaloty k firmě XYZ se vyjadřovalo vedení pobočky prodejce k ochotě dále produkty XYZ nabízet, nehodnotila se konkrétní komerční úspěšnost.

| Parametr (označení) | Vzorec pro popis vztahu | Maximum shodné s počtem respondentů | Trendové doporučení | Skutečná hodnota podle parametrů | Váha parametru od 1 nejnižší po 5 nejvyšší | Přepočet součin váhy parametru a skutečné hodnoty | četnost sledování |
|---------------------|---|-------------------------------------|---------------------|----------------------------------|--|---|-----------------------|
| Povědomí BAW | XYZ firmu znají / počet respondentů | 30 | maximalizovat | 30 | 3 | 3 | poprvé měřeno autorem |
| Kvalita BQU | vysoká kvalita XYZ / počet respondentů | 30 | maximalizovat | 21 | 3 | 2,1 | |
| | střední kvalita XYZ / počet respondentů | | | 7 | | 0,7 | |
| | nízká kvalita XYZ / počet respondentů | | minimalizovat | 2 | | 0,2 | |
| Loajalita BLO | XYZ už nenabízí / počet respondentů | 30 | minimalizovat | 2 | 4 | 0,27 | |

Tab. 8 CRACK analýza: Přehled povědomí, kvality a loajality, zpracováno s velkoobchodním partnerem firmy XYZ s celorepublikovou příslušností

5.3 Proces implementace CRM ve společnosti XYZ

Pronikání principů CRM do podnikové filosofie společnost XYZ bude podle záměru autora probíhat v následujících krocích:

- znalost zákazníků, především zpracování poznatků o zákaznících v produktech MS Office, zvláště Excel a Acces – současný stav
- hodnocení úrovně vztahů společnosti XYZ se zákazníkem se zpracováním dat z podnikového IS – stav od 1.1.2013,
- automatizace a customizace procesů – nutné celostní řešení a specializovaný SW.

Komplexní řešení firemních procesů proběhne pouze v rámci prodeje v České republice, na Slovensku firma podnikala prostřednictvím dceřiné společnosti a v roce 2012 nebylo ukončeno přenesení slovenských aktivit zpět pod mateřskou firmu XYZ. Pro období po roce 2013 bude řízení slovenského trhu zastřešovat nově zřizovaná organizační složka, vzhledem k menšímu počtu obchodních partnerů bude přenesení českých zkušeností relativně snadné.

5.3.1 Zpracování poznatků o zákaznících

Znalost a dostatek informací o zákazníkovi je nezbytným předpokladem pozitivního přínosu zavedení CRM filosofie do podnikových činností. Pro společnost XYZ není prioritou pracovat se všemi podnikovými procesy podle jednotné metodiky podřízené budování vztahů se zákazníky, v praxi se nabízí řešení zpracovat a vytěžit současné informace o zákaznících dostupné v rámci IS podniku a překlopit je do formátu kompatibilního s budoucím celostním řešením řízení firemních procesů.

Průběžné plánování komerčních aktivit a jejich omezení na relativně uzavřenou skupinu vytěšňuje potřebu hlubších znalostí zákaznických preferencí. Vzhledem k rodinnému charakteru firmy a osobní angažovanosti spoludávatelů na denním provozu se úroveň osobního poznání zákazníků ze strany klíčových zaměstnanců zaměřuje se skutečně použitelnou znalostí partnerů. Dalším nepříznivým faktorem je překrývání aktivit, kdy se při obchodním jednání se zákazníky společnost XYZ prezentuje jako výrobce zařízení, ale zároveň i jako dodavatel topení na klíč.

Ve fázi zajišťování informací o zákaznících bude vytěženo maximum dat z účetnictví pro období před příchodem krize o zákaznících a bude doplněno ze strany obchodních zástupců a ostatních pracovníků s častým kontaktem se zákazníky o další validní informace.

5.3.2 Hodnocení úrovně vztahů společnosti XYZ se zákazníkem

Ke stanovení úrovně vztahů společnosti XYZ se zákazníky proběhlo dotazníkové řešení, které je dále samostatně zpracováváno. V dalších obdobích budou získané informace kvantifikovány v rámci časové řady a na základě nich bude hodnocený komerční potenciál, využití alokovaných finančních prostředků a efektivita zvolených procesních řešení. Jako autor se přikláním k neutrálnímu výrazu hodnocení zákaznického vztahu, protože výzkum faktického postavení firmy XYZ a následně jejího výrobního portfolia při důsledném respektování zavedené metodologie povede podle mých dosavadních poznatků k hlubší revizi podnikových procesů.

5.3.3 Customizace firemních procesů ve společnosti XYZ

Znalost zákazníka a stanovení jeho hodnoty vede ke customizaci firemních procesů. Odvozením od anglické Customer – zákazník se bude jednat o použití standardizovaných firemních aktivit, které vhodným sledem procesů a zapojením zákazníka do jejich modifikace pro něj vytvoří instrumentálně nebo expresivně vnímanou vyšší hodnotu zboží nebo

služby. Ve skutečnosti nemusí customizace přecházet do zakázkové výroby, v současné výrobní produkci společnosti XYZ pracujeme s customizací provedenou zákazníkem po doručení výrobku, na příklad doplnění technických komponentů do funkčního celku při montáži se zřetelem na technický projekt. Průmyslový marketing dále pracuje s customizací distribučních kanálů – místo na paletě firma expeduje výrobky v balení přizpůsobeném výrobnímu závodu odběratele, což není případ firmy XYZ. Pro potřeby zákazníků společnosti XYZ přichází spíše do úvahy customizace dodatečné výroby, kdy firma umožňuje vstup zákazníků do výrobního procesu pro specifikaci doplňkových výrobních aktivit, jako jsou na zakázku dělané hydraulické rozdělovače nebo rozvaděče silových elektrických zařízení. Pro budoucí rozvoj customizace dodatečné výroby musí firma XYZ být ochotná propojit své dosud neexistující CRM a ERP systémy se zákaznickými a umožnit partnerům částečný vstup do výroby. Vyšší stupeň customizace výroby je jádrem masové customizace, kde zákazník je hybatelem celého výrobního procesu a hraje v něm ústřední roli. Výrobní proces spouští návrh výrobku zákazníkem a výsledkem procesu je specifický výrobek pro specifického zákazníka. Příkladem budiž OEM produkce, po zákaznících vyžaduje hlubší povědomí o výrobku a jeho vlastnostech, takže výrobce musí vybavit zákazníky vhodnými nástroji pro design. To v současném stavu produkce není případ firmy XYZ, protože její vnitřní výrobní procesy nejsou přizpůsobené řízení zákazníky, ani ve formě modulárního designu nebo úplné volnosti designového řešení. Pro doplnění problematiky zmíním customizaci celého dodavatelského řetězce v průmyslovém marketingu, kdy dodavatel nabízí své služby jako spoluvýrobce.

5.3.4 Doporučení cílení marketingové strategie firmy XYZ

Ve stávajícím modelu distribuce zůstane řada firem mimo záběr fakturace společnosti XYZ, takže se ani nedá hodnotit dopad marketingových aktivit a efektivita vydaných finančních prostředků. Úkolem pro tuto fázi implementace CRM bude postihnout a rozeznat tyto firmy, popsat dílčí distribuční kanály a změnit směřování marketingových aktivit podle změny strategie z PUSH na PULL (Vysekalová, 2004).



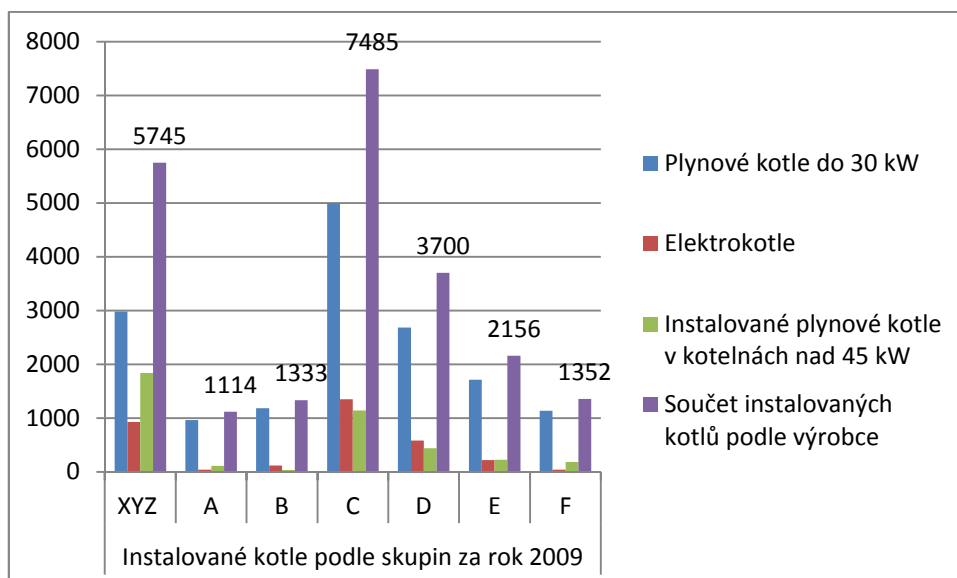
Obr. 6 Popis obvyklé distribuční cesty výrobků firmy XYZ na českém trhu

Podle vlastních přepočtů je podíl prodeje na českém trhu uskutečněných v rámci popsané distribuční cesty vyšší než 70%, na zkrácený model distribuce firma XYZ -> maloobchod nebo montážní firma -> spotřebitel připadá asi 18% prodeje, zbytek prodeje připadá na aktivity montážní skupiny směřované přímo na koncového zákazníka. Samotní koncoví zákazníci z řad individuálních vlastníků bytových jednotek vykazují stabilní objem k nim směřované produkce. Pro majitele komerčních nemovitostí a průmyslových staveb je rozeznatelný pokles objemu jimi generovaných zakázek, příčinou budou především vnější vlivy makroekonomických cyklů. Pro skupinovou bytovou výstavbu prezentovanou především SVJ a BD je pokles realizovaného obrátu dopadem konce dotačních programů, především pak programu Zelená úsporám.

| | Instalované kotle podle výrobců za rok 2009 | | | | | | |
|---|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | XYZ | A | B | C | D | E | F |
| Plynové kotle do 30 kW | 2980 | 960 | 1182 | 4997 | 2680 | 1712 | 1133 |
| Elektrokotle | 928 | 42 | 116 | 1349 | 580 | 221 | 39 |
| Instalované plynové kotle v kotelnách nad 45 kW | 1837 | 112 | 35 | 1139 | 440 | 223 | 180 |
| Součet instalovaných kotlů podle výrobce | 5745 | 1114 | 1333 | 7485 | 3700 | 2156 | 1352 |
| Podíl plynových kotlů a elektrokotlů na prodeji | 68,02% | 89,95% | 97,37% | 84,78% | 88,11% | 89,66% | 86,69% |
| Podíl kotlen na prodeji | 31,98% | 10,05% | 2,63% | 15,22% | 11,89% | 10,34% | 13,31% |

Tab. 9 Počty instalovaných kotlů, vlastní šetření podle údajů roku 2009

Perspektivu rozvoje kontaktů s koncovými zákazníky se dá dokumentovat na benchmarkingu ve srovnání s konkurenty. Srovnání není dokonalé, protože společnost XYZ je jediným současným českým výrobcem tepelné techniky, proti konkurujícím obchodním společnostem s výrobním zázemím především v Itálii.



Graf. 1 Prodeje jednotlivých výrobních skupin podle výrobců, vlastní zpracování

V absolutních počtech je srovnání značek pro společnost XYZ příznivé, ve skutečnosti s výjimkou značky C působí ostatní výrobci na českém trhu s více značkami. Náklady spojené s marketingem se u konkurence A – F dělí mezi více značek a podle mého úsudku se dá pozorovat lepší cílení komunikačních kampaní. Podle zpracovaných údajů se na počtu instalovaných kotlů produkovaných značkou XYZ podílí individuální bytová výstavba vůbec nejnižším podílem 68%, takže při výchozí lepší pozici domácí značky s dvacetiletou tradicí, nejhustější servisní a technickou sítí usuzují na ztrátu tržních podílů. Změna zaměření marketingu na Pull strategii zaměřenou na komunikaci s koncovými zákazníky, kteří stimul k nákupu kotlů XYZ protáhnou celým distribučním řetězcem.

5.3.5 Informace o zákaznících společnosti XYZ

Prvním zdrojem o zákaznících kromě informací vytěžených z podnikového IS bude obchodní nebo živnostenský rejstřík s informacemi o právní formě a tedy i o ručení za své závazky, sídlo a podobné základní informace. Obvykle se přes zákaznickovy internetové stránky společnosti, tisk a články na internetu získá podklad pro osobní kontakt. Nejlepším zdrojem informací je samozřejmě zákazník sám. Není-li pro nás zákazník novým, je situace mnohem snadnější a můžeme vyhledat informace o něm v databázi včetně jeho segmentace (Koudelka, 2005). Pro sběr a správu dat bude základem kritická analýza dosavadní databáze společnosti, z vlastní zkušenosti musím zdůraznit, že prvním krokem je pátrání, jestli nějaké databáze společnost již má. Nutnost revize starých databází či vytvoření no-

vých databází je absolutní, i ve společnosti XYZ je sběr dat značně zanedbaný a historicky se omezuje do tří oblastí:

- výstupy z účetního programu,
- aktualizovaný seznam servisních techniků,
- seznam spolupracujících projekčních firem.

Podle způsobu užití se můžeme setkat s řadou podob databází, uživatelsky přehledné uspořádání databáze umožní snadný přístup a práci s informacemi. Obvykle v databázi nechybí údaje jasně určující zákazníka (Koudelka, 2005):

- jméno, adresa, kontakty,
- velikost a obor podnikání u firmy,
- zařazení zákazníka do skupiny na příklad podle uskutečněných prodejů,
- způsob prvního kontaktu,
- rozsah korespondence a promočních aktivit,
- ostatní informace vztahující se k činnosti firmy
- osobní informace o zákaznických klíčových zaměstnancích
- historie vzájemných kontaktů a termíny kontaktů
- objednávky a dodání zboží a související doklady, způsob platby a platební morálka,
- problémy vyplývající z logistiky a reklamace,
- vývoj obchodních případů neukončených objednávkou a jejich hodnocení.

| sudý / lichý | den na trase | Obj. OZ | Firma | Adresa I | Obec | předpis návštěv | Telefon | Email | kontakt I | kl. telefon |
|--------------|--------------|---------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|-------------|-------------------|----------------|-------------|
| Sudý | pátek | ČE_MA | Trubky a fitinky s.r.o. | ulice podle polohy provozovny | Adresa provozovny | 1 x týdně | 111 111 111 | trubky-a-fitinky@ | Montér údržbář | 999 999 999 |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Tab. 10 Výstup z databází pro praktickou tvorbu tras pro obchodního zástupce

Pro společnost XYZ s ohledem na správu kontaktů bude výhodné zpracovat také souhrn nainstalovaných kotlů, za 20 let historie firmy bude celkový objem těchto dat představovat při současném způsobu podnikání nevyužitelnou příležitost. Do budoucna bude klíčovým strategickým záměrem vytvořit byznys model s komerčním využitím těchto dat.

Pro základní naplnění databáze koncových zákazníků s dříve nainstalovaným kotlem XYZ navrhuji použít následující podklady, příklad členění databáze je v následující tabulce.

| Jméno zákazníka | Adresa 1 | Obec | PSČ | Telefon | Email | servisující firma | montážní firma | Typ nemovi- kosti | Stav kotle XYZ | Model XYZ | výrobní číslo | Datum instalace | Druh odkou- fení | Způsob ohřevu TUV |
|----------------------|------------------|-----------|--------|-------------|---------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------|---------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| Leonardo Toupalík | Modiglianiho 142 | Kozopysky | 999 99 | 999 999 999 | italie@renesance.cz | Ferda | Mravenec | RD | OK | TH 17 KDZ | 020/020/12 | 31.12.2011 | turbo | Z ext |
| Zdeněk Caravgio | Giottova 2222 | Drnovice | 999 99 | 888 888 888 | nemá | Brouk | Pvtlík | ČD | KO | TH 14 KXA | | 31.12.1994 | komín | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |

Tab. 11 Návrh položek pro doplnění dat o koncových zákaznících firmy XYZ

Možným podnětem pro vytvoření byznys modelu spolupráce s koncovými zákazníky společnosti XYZ a do budoucna nejen s nimi je zprostředkování dodávek energetických služeb, s ohledem na charakter činností především plynu. Dalším komerčním prvkem může být alternativa komerčního připojištění funkce kotle se servisem zajištěným pracovníky firmy XYZ s možností odkupu nebo alespoň bezplatné likvidace starého kotle, nabídnutí splátkového prodeje nebo jiného finančního produktu.

Pro získání takových podkladů může sloužit samoobslužná aplikace na webových stránkách společnosti XYZ, fakticky by měla složit například pro výzkum srovnávající zeměpisnou polohu s předpokládanou potřebou vytápění podle meteorologických dat, na příklad průměrné měsíční denní a noční teploty. Ve shodě s etickými pravidly marketingového výzkumu by mohla uvedená databáze posloužit i komerčnímu využití.

5.3.6 Segmentace zákazníků

S ohledem na mé osobní zkušenosti jsem se přizpůsobil způsobu dělení zákazníků podle německého autora Dillera (Diller, 2001) , podobné charakteristiky nacházíme i anglicky psané odborné literatuře (Burnett, 2005). Důvodem je intuitivní charakter dělení, po roce 2000 se součástí mé profesní dráhy stalo praktické řízení týmu obchodních zástupců a stále si cením výstižnost Dillerova dělení na 6 druhů zákazníků, které kromě obecného marketingu zohledňuje též oblast B-2-B komerce, především definuje rozdělení zákazníků na průmyslovém trhu. Většina podniků se při svých tržních aktivitách setkala se všemi typy uvedených zákazníků:

- potenciální zákazník- na první nákup si počká, až bude spokojený s nabídkou firmy,

- příležitostný zákazník se nespécializuje na technická řešení ani komerční výstup podnikání společnosti XYZ, počká si s nákupem na akceptaci svých podmínek, obvykle cenových, vykazuje minimální loajalitu,
- nově získaný zákazník jako nejcennější kategorie, tedy pokud firmu XYZ nestál vyšší účetní nebo oportunní náklady vyšší než budoucí hodnota,
- kmenový zákazník přináší společnosti XYZ svou předvídatelností téměř jistý obrat, ale jednostranná orientace pouze na ně při jejich vyjednávací pozici snižuje generovanou přidanou hodnotu při vysoké míře rizika,
- ztracený zákazník, který delší časový úsek u firmy XYZ nenakoupil,
- klíčový zákazník má pro firmy nejvyšší význam, v případě společnosti XYZ je řada klíčových zákazníků nepostižitelných účetním systémem, protože své nákupy realizují přes prostředníky.

Segmentace zákazníků podle Dillerova dělení pracuje s detailní znalostí zákazníků, takže nemůže být konstruovaná bez výstupu z databáze řízené principy CRM, protože bez ní nelze kategorizovat především kmenové a klíčové zákazníky. V pre – pre fázi CRM může zodpovědný manager doplnit hard-data tvořená výstupy z fakturačních programů soft-daty poskytnutými obchodními zástupci a dalšími pracovníky odbytu.

Pro stanovení klíčových zákazníků lze s přijetím námitky nepřesnosti použít Pareto analýzy (Vosoba, 2004), zjednodušeným principem je přijetí předpokladu o 20% zákazníků tvořících 80% obratu. Ze své zkušenosti bych metodu použil jen pro stanovení klíčových zákazníků, ale jinak se jejími vývody nezabýval. Dnes se přestává používat, protože vytěsňuje ostatní zákaznické skupiny a posuzuje jen jedno kritérium segmentace.

Dalším způsobem určení klíčových zákazníků podle kumulované výše tržeb a zisku je ABC analýza, která pro potřeby segmentace rozděluje zakazníky sestupuje podle velikosti jejich obratu / zisku:

- A segment stojí ziskově nejvýše v pořadí a tvoří např. 60% celkového obratu,
- B segment B tvoří v pořadí zákazníci, jejichž zisk tvoří dalších např. 30%,
- C segment je souhrnem ziskově nejméně přínosných zákazníků, zákazník ztracených a těch, kteří generují záporný zisk.

Podle segmentace je pak ze strany aktivit zaměřených na zákazníky věnovaná rozdílná pozornost. Pro potřeby firmy XYZ je ABC segmentace výchozí metodou pro nastavení

pracovní náplně obchodních zástupců pro přechodné období, na příklad pro stanovení četnosti předepsaných návštěv.

Metoda pro určení klíčových zákazníků podle nákupního chování pracuje se zkušeností podloženou úvahou, že kdo nakoupil nedávno, nakupuje opakovaně a často, bude pravděpodobně výši své útraty v našem podniku zvyšovat (Vosoba, 2004). Jak je obvyklé, pro metodu se vžila zkratka RFM tvořená počátečními písmeny anglických slov Recency, Frequency a Monetary. Metoda pracuje s predikcí vývoje opřenu o ověřené praktické zkušenosti, že typicky znovu nakoupí zákazník, který u Vás nakoupil nedávno (Recency), nakupuje opakovaně (Frequency) a ve větším množství (Monetary).

Pravděpodobnost, že zákazník, který nakoupil nedávno, u Vás nakoupí opět, je daleko vyšší než u zákazníka, který nakoupil naposledy před více než rokem. K zákazníkům, kteří delší dobu nenakoupili, se přistupuje jako ke ztraceným s cílem získat je zpět, stanou se adresáty speciálních marketingových programů. Časté nákupy malých částek na příklad technického příslušenství kotlů dají obchodním zástupcům indicii, že zákazník nakupuje jádrové výrobky firmy XYZ na jiném stupni prodejního řetězce a správný bude akviziční přístup k jeho dalšímu rozvoji, na příklad motivační zákaznický program.

Doporučuji pro současný stav CRM přístupu ve firmě XYZ segmentovat zákazníky podle RFM metodiku, pro budoucí přesnější segmentaci zákazníků podle Custere Lifetime Value chybí výstupy z IS podniku, především alokace nákladů k jednotlivým zákazníkům.

5.3.7 Doporučení pro sledování spokojenosti zákazníků firmy XYZ

Praktická doporučení pro sledování zákaznické spokojenosti vychází z doporučení odborné literatury (Kotler, Keller, 2007) a dále z českých autorů (Spáčil, 2003), zkušenosti mě vedou pro případ firmy XYZ akcentovat především následující metody (Vosoba, 2004):

- systém přání a stížností, doporučené technické řešení je webová aplikace,
- průzkumy spokojenosti zákazníků dotazníky, na příklad z přílohy této práce,
- mystery shopping u jednotlivých účastníků distribučního řetězce,
- analýza ztracených zákazníků.

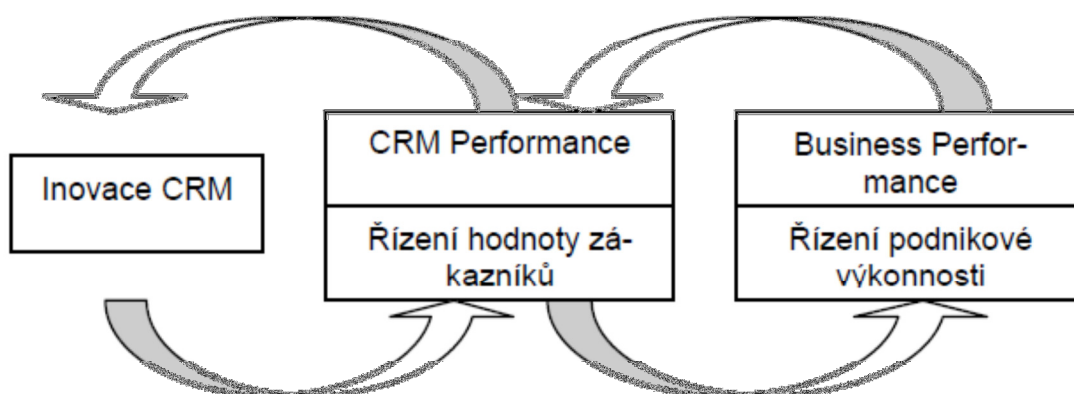
Systém přání a stížností vyžaduje ochotu firmy nabídnout klientům proces sdělování jejich přání a stížností. Mezi obvyklé historické formy schránky na připomínky se do popředí dostává bezplatná zákaznická linka. Ta je u společnosti funkční, ale není partnerům sdělo-

vaná a neslouží ani servisním účelům! Dalším doporučením bude webová aplikace jako nabídkové menu (Vosoba, 2004).

Průzkumy spokojenosti zákazníků bude firma XYZ provádět různými způsoby, kromě rozesílání dotazníků se bude klást důraz na telefonický kontakt se zákazníky. Na pomezí systému přání a stížností a průzkumu stojí práce na internetových fórech a chatech jako doporučený nástroj přímé komunikace se zákazníky (Vysekalová, 2004).

Mystery shopping je technika, při které pracovníci výzkumu jako falešní zákazníci vystupují jako zákazníci. Připravený scénář počítá s konkrétním problémem, který prověří ochotu a schopnosti zaměstnanců k hledání řešení. Účinnost mystery shoppingu stoupá s četností jeho užití a je pozitivně komunikovatelná s koncovými zákazníky. I z tohoto důvodu by se falešný nákup měl provádět na všech prvcích distribučního řetězce. Levnějším formátem je Mystery shopping prováděný telefonicky, výsledkem je rychlost odezvy a další cenné údaje.

Cílem analýzy ztracených zákazníků je osobním jednáním s nimi zjistit důvody, kvůli kterým přestali nakupovat případně přešli ke konkurenci. Výstupní pohovory musí vést zkušený obchodník, aby dokázal rozeznat hrozby pro společnost XYZ. Samozřejmostí je hodnocení odklonu zákazníků, zvýšená míra ztráty zákazníků značí neschopnost firmy uspokojit jejich potřeby.



Obr. 7 Vazby mezi inovací CRM, hodnotou zákazníků a výkonností podniku

6 DOPORUČENÍ PRO PROHLOUBENÍ CRM PŘÍSTUPU

Pro společnost XYZ bude doporučení důsledněji zpracovat řízení vztahů se zákazníky do firemních procesů. Směřování CRM aktivit bude podle literatury (Lehtinen, 2007) vést k důsledné interakci podle třetí z následujících strategií:

- the popper strategy – nelze změny chtít po zákaznících,
- the sticker strategy – dokážeme ke změně a přizpůsobení přinutit podnik XYZ,
- the zipper strategy - cílová strategie, kdy se přizpůsobí celý vztah, změny na straně zákazníka se doplní změnou firemních procesů, aby výsledný celkový vztah profitoval ze synergického efektu.

Firma XYZ bude s prohlubováním míry poznání zákazníků stanovovat jejich současnou a budoucí hodnotu, aby podle ní segmentovala zákazníky a zacílila na ně modifikované komerční strategie. Pracovníci firmy XYZ, zvláště jejich obchodní zástupci, na prohloubení CRM přístupu profitují získáním nových kompetencí, firma jejich spolupůsobením bude disponovat “vědění” i “uměním”. Obsahem vědění budou analýzy se závěry o chování zákazníků, na hraně mezi vědění a uměním budou predikční modely. Míra seberealizace klíčových zaměstnanců s četným kontaktem se zákazníky bude úměrná rozvoji umění souvisejícího s obchodním instinktem.

Zavedení prvků CRM do obchodních rozhodnutí na českém a slovenském trhu a následná provázanost s partnerským přístupem k zákazníkovi se projeví i v ostatních podnikových činnostech včetně výrobních. Citací odborné literatury se formuluje prostupování CRM přístupu do většiny rozeznatelných podnikových procesů:

“Dokonce i dobrá strategie nemusí být zisková, pokud chybí provozní kapacita. Na druhé straně, dokonce ani skvělou provozní kapacitou nelze kompenzovat špatnou strategii.” (Lehtinen, 2007).

„Ziskového zákazníka definujeme jako osobu, domácnost nebo firmu, jejíž výnosy v průběhu času překročí o přijatelnou částku náklady firmy na získání zákazníka, prodej a služby poskytnuté tomuto zákazníkovi. Definice zdůrazňuje celoživotní výnosy a náklady, nikoli zisk z jediné transakce.“ (Kotler a spol., 2007).

Bez ohledu na budoucí volbu CRM technické řešení, zvláště volby SW a HW řešení bude pro cílení komerčních aktivit nutné pracovat s přesnějším rozeznáním hodnoty aktiv jednotlivých zákazníků a jejich agregovanou hodnotou.

Alokací nákladů se použitím ABC (Activity Based Costing) účetní techniky analyzuje ziskovost zákazníků, principem je postavit veškeré příjmy pocházející od zákazníka proti nákladům k němu alokovaným nebo poměrově určeným. Z hlediska Dillerova dělení zákazníků se k nim přiřadí stádium jejich životního cyklu a překlopením ABC účetní metodikou získaných finančních podkladů se porovná s dělením zákazníků podle Kotlera do různých ziskových vrstev, nejedná se tedy o segmentaci:

- platinoví zákazníci, jako nejziskovější,
- zlatí zákazníci s odpovídající mírou ziskovosti,
- železní zákazníci dosahují nízké ziskovosti, ale přesto jsou žádoucí, díky jejich odbytu se na příklad produkce drží nad bodem zvratu,
- olovění zákazníci jsou neziskoví a zároveň nežádoucí.

Jednostranné a nekritické přejímání Dillerovy nebo Kotlerovy zákaznické segmentace není žádoucí, mělo by být směřované ke krátkodobému i dlouhodobému poměřování. Na příklad vzhledem k sezónnosti instalace tepelných zařízení v době minimálního odbytu produkce firmy XYZ i „olověný zákazník“ může být svým příspěvkem na úhradu anebo pozitivním vlivem na Cash-Flow velmi vítaným.

Právě s ohledem na životní cyklus zákazníků se do popředí dostane predikce budoucí hodnoty aktiv vytvořených jednotlivým zákazníkem.

„Celoživotní hodnota zákazníka (customer lifetime value – CLV) je vyjádřením čisté současné hodnoty toku budoucích zisků očekávaných z celoživotních nákupů určitého zákazníka. Společnost musí odečíst od očekávaných příjmů očekávané náklady na získání zákazníka, na prodej a jeho obsluhování a aplikovat přiměřenou diskontní míru (např. 10-20%, v závislosti na kapitálových nákladech a přístupech k riziku). Pro rozdílné výrobky a služby se dělají různé odhady CLV.“ (Kotler a Keller, 2007)

Právě CLV zpracování hodnoty zákazníka bude směřované na rozsáhlejší dodávky tepelné techniky bez ohledu na to, jestli vlastní montáž a tedy i příjem finančního plnění ze strany zákazníka provedla montážní skupina XYZ nebo se jednalo o prostou dodávku technického vybavení. Oba případy vedou ke vzniku druhotného trhu spotřebního materiálu a náhradních dílů na straně výrobků a pro poptávku po službách spojených s údržbou a servisem. Míra komerční výtěžnosti zmíněného druhotného trhu nebyla nad rámec marže na náhradních dílech vyčíslena, takže se s vysokou pravděpodobností jedná o důležitou tržovou niku.

7 VĚRNOSTNÍ PROGRAMY (LOYALTY PROGRAMS)

Věrnostní program je marketingový nástroj, který slouží k posílení věrnosti stávajících spotřebitelů a k získání důvěry budoucích zákazníků. Obecný princip věrnostních programů je odměnit zákazníky za jejich věrnost, jejich cílem je přimět zákazníka, který jednou nakoupil nebo využil služby, aby se stal trvalým zákazníkem (Kozák, 2008). Z hlediska psychologie prodeje bude skutečným principem věrnostního programu spojit odměnu, na příklad nasbírané body, už s okamžikem nákupu. Druhým principem je vytvořit domnělou bariéru konkurenčním nabídkám. Vhodně volený motivační program pracuje s vnímáním, že nákupem jinde ztrácí zákazník body nebo jiný profit generovaný svým obvyklým nákupním chováním. Pro nákup zboží mimo věrnostní program tak zákazníkovi vzniká záporná expresivní hodnota konkurenčního výrobku (Vysekalová, 2004).

| Hodnota výrobku | Vyjadřuje | Znamená |
|------------------------|---|---|
| instrumentální hodnota | Měřitelné, hodnotitelné nebo ocenitelné vlastnosti zajištěné funkcí výrobku | uspokojení potřeby |
| expresivní hodnota | postoj vlastníka nebo uživatele | přihlášení majitele k referenční skupině, dává ostatní vědět kdo je tím, že vlastní nebo užívá určitý výrobek |

Tab. 12 Vztahy mezi instrumentální a expresivní hodnotou výrobků

Invence tvůrců věrnostních a motivačních programů vede k existenci široké řady věrnostních programů. Jejich použití je klíčovým prvkem současného marketingu, rozšíření se blíží počtu zákazníků, takže je nemožné určit, který způsob zhodnocení věrnosti klienta bude nejlepší. Pro zákazníky firmy XYZ budeme řešit způsob ohodnocení stálých klientů, podstatné je vyřešit druhy registrace a zařazení do věrnostních programů (Vosoba, 2004):

- registrace zdarma – potřeba prvotní registrace po nákupu produktů XYZ,
- omezená registrace – prvotní registrace je omezená a její potvrzení je podmíněné nákupem v určitém časovém rozmezí, na příklad objednávka a nákup minimálně jednou za tři měsíce,
- podmíněná registrace – podmínka odběru komerčních sdělení nejčastěji e – mailem
- automatická registrace, kdy nákupem nad sjednanou částku klient obdrží zákaznickou kartu.

Podle mého názoru bude ochota zákazníků společnosti XYZ vzít za své nabízené motivační programy úměrná možné ztrátě, jestliže motivační program odmítnou. Je to především varianta záporné expresivní hodnoty zboží a služeb.

Příkladem může být předplacená motivační zákaznická karta, kterou zákazník dostane v lednu 2013. Výše předplacené částky se odvodí od obratu za rok 2012 a podmínkou jejího čerpání bude nákup uskutečněný do konce února 2013. Zákazník tedy vidí riziko ztráty (proto -1000 Kč) a porovnává ji s připsaným bonusem (proto +1000 Kč), takže vnímá expresivní hodnotu potvrzovacího nákupu u společnosti XYZ ve výši 2000 Kč (Vysekalová, 2004).

Samotný motivační program pro zákazníky podniku XYZ bude mít vizuální podobu bankovního účtu s vytvořenou měnou tholar, která bude v rámci motivačního programu odpovídat směnnému kurzu 1 Tholar za 100 Kč. Podklady z CRM softwarového řešení nebo prostou správou fakturačních dat bude docházet k měsíčnímu zúčtování a zapsání převodu na virtuální zákaznický účet.

7.1 Motivační program firmy XYZ podle chování zákazníků

Samotná motivace bude řešit více komplexních faktorů, protože bude tvořit univerzální nástroj pro pokrytí většiny aktivit s komerčním dopadem na podnik XYZ:

- nákupem zboží v určité hodnotě získá tholary ve stanovené výši, získaný kredit se mu převede po zaplacení faktury,
- výrobkům firmy XYZ budou přidělené výše tholarových kreditů, řešení bude umožňovat bonifikovat benefit každému jednotlivému zákazníkovi,
- tholarové kredity se sami stanou součástí marketingu, na příklad bude vyhlášený měsíc, kdy ke kondenzačním kotlům bude zvýšený tholarový kredit,
- česká legislativa upravuje podmínky instalace plynových kotlů, bude výhodné zřídit tholarová motivační konta i zákazníkům, kteří nakupují výrobky podniku XYZ přes velkoobchody nebo na internetu, za instalaci plynového kotle jim bude připsáno na jejich motivační účet na příklad 5 Tholarů,
- podmínkou získání kreditu za instalaci bude zpracování údajů o zákazníkovi, který nový kotel koupil a nechal si odbornou instalaci provést. Doprovodným pozitivním efektem tak bude plnění podle principů CRM fungující databáze uživatelů kotlů XYZ, to povede k uplatnění one and done přístupu. (Pelsmacker, 2003)

Dalším pozitivem bude možnost odměnit zákazníka za spolupráci při vyplňování dotazníků nebo kulantní řešení kolizních situací (Vysekalová, 2004). Protože každý zákazník ochotný vstoupit do motivačního programu má přiděleného i obchodního zástupce, bude součástí hodnocení práce OZ i objem tholarových přírůstků, který pokryje i práci se zákazníky, kteří v současné době jsou mimo fakturační systémy firmy.

7.2 Praktická doporučení pro motivační program

Už samotný vstup do motivačního programu musí mít pro zákazníka jistou expresivní hodnotu, proto musí být tholarový motivační účet zohlednit jeho přínos firmě XYZ pro období ještě před spuštěním:

- motivační tholarový účet začne probíhat od 1.ledna 2013, první kredit bude tvořen ekvivalentem tholarů zaplnění za poslední čtvrtletí 2012,
- potvrzení účasti na motivačním programu zajistí OZ při jednání se zákazníky nebo deklarativním přihlášením do systému na příklad prostřednictvím e-shopu,
- kredit za rok 2012 se připíše s podmínkou nákupu v prvním čtvrtletí 2013, marketingově lze využít k výprodeji již vyrobených kotlů v měsících s horším odbytem,
- zákazník dostane měsíčně do e-mailu stav svého konta prostřednictvím hromadné korespondence,
- zákazník bude dostávat SMS zprávy o možnostech dodatečného čerpání tholarového kreditu, na příklad účastí na školení servisních techniků.

Samotná virtuální složka motivačního programu by měla mít odezvu i hmatatelným projevem, protože se jedná o spouštění plynových kotlů, měl by každý zákazník pro zapojení do motivačního programu dostat tholarovou kartu, která bude zároveň obsahovat informace o odbornosti a míře oprávnění zasahovat do výrobků společnosti XYZ, ideálně by měla mít podobu průkazky velikosti kreditní karty, ideálně s fotografií.

Do budoucna by se podle dosažených plnění mohli rozlišit držitelé uvedené karty, rozvoj chytrých IT technologií a aplikací pro smartphony povede k dalším modifikacím. Na příklad bude kotel obsahovat QR kód a ten společně s unikátním číslem tholarové karty bude znamenat prodlouženou záruku pro koncového zákazníka.

ZÁVĚR

Společnost XYZ nemá zavedený efektivně fungující informační systém, stávající nedávno instalovaný CRM modul doplněný k firemnímu IS Byznys neodpovídá podle míry mého poznání způsobilý k trvalejšímu použití. S ohledem na zvykové zřízení bude právě uvedené řešení informačních potřeb v rámci IS Bysnys brzdou rozvoje. Velkou hrozbou je vnitřní architektura IS směrem k e-komerci, která neumožní propojení s řadou redakčních systémů zákazníků společnosti XYZ.

V roce 2012 firma XYZ spustila vlastní uzavřený e-shop, který s řadou omezení bude nahrazovat specializovaný nástroj CRM. Další získávání, zpracovávání a uchování informací o zákaznících bude probíhat na základě Microsoft Excel a Microsoft Acces aplikací, analytickou část CRM lze nahradit s jistou dávkou nepohodlí statistickými aplikacemi. Pro plánování obchodních schůzek se zákazníky bude nutná spolupráce s obchodními zástupci, jejich zapojení do implementace bude po přijetí filosofie CRM ze strany generálního ředitele klíčovým předpokladem pozitivní změny.

Aby bylo možné přistupovat k zákazníkům diferencovaně a maximalizovat oboustranný prospěch, je nutné zavést v podniku vhodný systém CRM, nejlépe přistoupit k překlopení IS do modernějšího celostního řešení.

Mezi základní vlastnosti takového CRM systému budou patřit především:

- dostupnost komplexních údajů o zákaznících, zahrnující kontaktní údaje, oblast činnosti firmy, speciální požadavky, chování a očekávání kupujících,
- data o obchodních vztazích včetně platební morálky zákazníka, četnosti a velikosti prodejů, segmentace zákazníka, přínosy tvořené vztahem se zákazníkem, především komerční, pozice zákazníka v jeho životním cyklu,
- záznamy událostí jako jsou jednání, hovory, e-mailové komunikace, úkolové a projektové řízení, další významná data o zákaznících: registrace, předmět smluvních vztahů o projekční a servisní spolupráci, marketingu,
- doplňující informace o úložišti dokumentů, fotografie, řešení reklamací,
- analytická nastavba pro zpracování přehledů tržeb a alokace nákladů.

Zvolené technické řešení musí umožnit automatizaci určitých komerčních aktivit anebo alespoň urychlit odbavení zákazníka:

- komunikace s ústřednou s pokročilými funkcemi jako identifikace volajícího,

- podpora kontaktního a call-centra postavená na principu one and done, kdy vše funguje na jediné zavolání a pojmenování zákaznických potřeb,
- přijatá, odchozí a hromadná korespondence ve všech formátech
- SMS centrum speciálních technických služeb a jeho propojení s databázemi spuštěných a servisovaných kotlů,
- sledování aktivit obchodních zástupců, pracoviště odbytu a logistiky a servisně-technické péče,
- sledování vývoje obchodních případů s výstupem termínového plnění pro vnitrofiremní kontrolu a přístupu zákazníka.

Pro budoucí provázanost firemních procesů s požadavky zákazníků lze v dohledné budoucnosti počítat s její odezvou v customizaci výroby (Liker, 2008). Ze strany významných zákazníků se dá očekávat významný přesun budoucí poptávky do OEM produkce, což povede k potřebě zajistit s předstihem odborníka pro projektů Six Sigma, respektive CFSS – Custere Focused Six Sigma. Zefektivnění podnikových procesů je v souladu se Six Sigma, který vede k žádoucí minimalizaci výrobních variací a jeho prostřednictvím zvýšit spokojenost zákazníků přes zlepšení jakosti v dodavatelském řetězci a k minimalizování nákladů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BÁRTA, Vladimír; PÁTÍK, Ladislav; POSTLER, Milan. Retail marketing. 1. vyd. Praha: Management Přes, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [2] BOČEH, Martin; JESENSKÝ, Daniel; KROFIÁNOVÁ, Daniela. *POP-* In-stoře komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 224 s. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [3] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [4] BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [5] CIMLER, Petr; ZADRAŽILOVÁ, Dana. Retail management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [6] DILLER, H. Vahlens Grosses Marketing Lexikon – Band 1 A-M. 2. vyd. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH, 2001. 1250 s. ISBN 3-4235-0861-1.
- [7] FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum. 1.vyd. Praha: Grada 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr; URBÁNEK, Tomáš. Marketing – základy a principy. 2. vyd. Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [9] FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 3. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 487 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
- [10] FREY, Pet. Marketingová komunikace nové trendy a jejich využití. 3. vyd. Management Press, 2005. 111s. ISBN 80-7261-129-1.
- [11] HAVLÍK, R., RUBAČ, T. Věčně nespokojený zákazník. In IT Systems, 1. vyd. Brno: CCB, spol. s r.o., 2009. 217 s. ISSN 1802-002X.
- [12] HOROVITZ, J. Jak získat zákazníka. 1.vyd. Praha: Management press, a.s., 1994. 134 stran. ISBN 80-85603-45-4.
- [13] HORREL, E. Zákaznická věrnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 152 s. ISBN 978-80-251-1905-1.

- [14] CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [15] KALKA, Jochen; ALLGAYER, Florian. Marketing podle cílových skupin. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 270 s. ISBN 978-80-251-1617-3.
- [16] KASHANI, K. Proč už neplatí tradiční marketing. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2007. 170 stran. ISBN 978-80-251-1536-7.
- [17] KOUDELKA, Jan. Segmentujeme spotřební trhy. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 143 s. ISBN 80-86419-76-2.
- [18] KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [19] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing, 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] KOTLER, P. Marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [21] KOZÁK, V. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2008. 190 stran. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [22] LEHTINEN, J. R. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [23] LIKER, J. K. Tak to dělá TOYOTA. 1. vyd (dotisk). Praha: Management Press, s.r.o., 2008. 390 stran. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [24] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [25] PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
- [26] PELSMACKER, Patrick De; GEUENS, Maggie; BERGH, Joeri van den. Marketingová komunikace, 1. vyd. Praha: Grada 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [27] PLZÁKOVÁ, Alena. Učebnice obecné psychologie. 1. vyd. Academia, 2004. 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

-
- [28] SPÁČIL, A. Péče o zákazníky. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 116 stran. ISBN 80-247-0514-1.
- [29] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 167 stran. ISBN 80-7169-813-X.
- [30] VOŠOBA, P. Dokonalé služby – co chtějí zákazníci. 1. vyd. Praha: Grada., 2004. 164 stran. ISBN 80-247-0847-7.
- [31] VYSEKALOVÁ, Jitka. Psychologie spotřebitele: Jak zákazníci nakupují. 1. vyd. Praha: Grada , 2004. 284 s. ISBN 80-247-0393-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management

IT Informační technologie

OZ Obchodní zástupce

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Schéma průběhu životního cyklu zákazníka se vztahem k profitu (Lehtinen 2007)..... | 12 |
| Obr. 2 Schéma akčních propojení mezi Front a Back Office | 23 |
| Obr. 3 Hodnoty a náklady mezi firmou a zákazníkem (Kotler a Keller 2007)..... | 24 |
| Obr. 4 CRM manager jako součást vedení lidí přispívá k integraci podnikových složek..... | 27 |
| Obr. 5 Vztahy mezi analytickým a operativním CRM | 34 |
| Obr. 6 Popis obvyklé distribuční cesty výrobků firmy XYZ na českém trhu | 55 |
| Obr. 7 Vazby mezi inovací CRM, hodnotou zákazníků a výkonností podniku | 62 |

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1 Prodeje jednotlivých výrobních skupin podle výrobců, vlastní zpracování..... 57

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1 SWOT analýza podniku XYZ | 38 |
| Tab. 2 PEST analýza – politické prostředí | 40 |
| Tab. 3 Pest analýza: Ekonomické prostředí | 41 |
| Tab. 4 Pest analýza: Sociální prostředí | 42 |
| Tab. 5 Pest analýza: Technologické prostředí | 43 |
| Tab. 6 Finanční podklady: Přehled výnosů podniku XYZ | 44 |
| Tab. 7 Finanční podklady: Přehled výsledků hospodaření a zisků firmy XYZ..... | 45 |
| Tab. 8 CRACK analýza: Přehled povědomí, kvality a loajality, zpracováno s velkoobchodním partnerem firmy XYZ s celorepublikovou příslušností | 53 |
| Tab. 9 Počty instalovaných kotlů, vlastní šetření podle údajů roku 2009 | 56 |
| Tab. 10 Výstup z databází pro praktickou tvorbu tras pro obchodního zástupce | 58 |
| Tab. 11 Návrh položek pro doplnění dat o koncových zákaznících firmy XYZ..... | 59 |
| Tab. 12 Vztahy mezi instrumentální a expresivní hodnotou výrobků | 65 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro koncové zákazníky

1. Prosím zaškrtněte jednu nebo více možností, jste
 - Potenciální individuální stavitel rodinného domu
 - Zákazník stavební firmy, která mi dodá hotové bydlení
 - Zákazník developera nebo realitky a sleduji trendy v oboru
 - Majitel nemovitosti, která potřebuje opravu topného systému
 - Jsem člen bytového družstva nebo sdružení vlastníků bytových jednotek, vlastník komerční nebo průmyslové nemovitosti, nebo jiná možnost, prosím uveďte.....

2. Ve svém odborném působení nebo z hlediska svých osobních znalostí řadím do výrobního programu společnosti XYZ jednu nebo více zde uvedených možností
 - Firma vyrábí plynové kotle včetně kondenzačních a elektrokotle
 - Firma vyrábí pouze plynové kotle
 - Společnost XYZ vyrábí pouze elektrokotle
 - Společnost XYZ dodává kotelny pro velké domy a průmysl
 - Firma XYZ dodává kompletní řešení pro vytápění s použitím obnovitelných zdrojů, tedy včetně tepelných čerpadel a solární techniky

3. Možnosti využití výrobků XYZ pro kaskádové kotelny lze charakterizovat jednou nebo více uvedenými možnostmi
 - Společnost XYZ poskytuje dostupné řešení pro stavbu kaskádových kote- len již o výkonu 2 x 28 kW, tvořenou 2 kondenzačními kotli
 - kaskádové kotelny XYZ nejsou technicky proveditelné
 - princip kaskádového zapojení kotlů do topné soustavy vůbec neznám
 - kaskádovou kotelnu lze kombinovat se solárním ohřevem TUV nebo tepelným čerpadlem podle doporučení společnosti XYZ
 - při průměrné ceně 570 Kč/GJ návratnost kotelny osazené podle do- poručení společnosti XYZ a dodané na klíč bude kratší než 5 let

4. Pro lepší orientaci v nabídce firmy XYZ existují různá sdělení, v posledních 6 měsících jsem s nabídkou firmy XYZ nabyl osobní zkušenost podle jednoho nebo více možností z uvedeného seznamu
 - Jejich aktuální ceník mi nabídnul odborný prodejce
 - Důvěryhodná osoba z mého okolí mi doporučila produkty XYZ
 - Servisní technik nebo jiný odborník mi doporučil firmu XYZ
 - Výrobky XYZ znám z reklamy nebo veletrhu či odborného seminá- ře, setkal jsem se s nimi při sledování diskuzního fóra na internetu
 - Firma XYZ mě cíleně oslovila s nabídkou a komunikuje se mnou prostřednictvím zástupce, dostávám od firmy XYZ zprávy

5. Pro své rozhodování potřebuji odborné materiály nebo prospekty, abych se k nim dostal, použiju jednu nebo více dále uvedených možností
 - Tiskové materiály budu poptávat u firmy XYZ, očekávám písemnou odpověď se všemi potřebnými materiály
 - Získám kontakt na jejich obchodního nebo technického zástupce a požádám ho o schůzku nebo místní šetření. Podle jeho ochoty a odbornosti budu posuzovat celou produkci firmy XYZ.
 - Technické řešení nechám na prodejci nebo projektantovi, vymíním si až diskuzi nad konečným technickým řešením, jeho finanční náročností, technickou nebo časovou náročností.
 - Úplně mi stačí informace z webových stránek firmy XYZ a s diskuzí na odborných webových fórech.
 - Zajistím si materiály na veletrhu nebo při návštěvě odborných prodejců topenářské a instalatérské techniky.

6. Vysokou až nejvyšší úroveň technických doporučení předpokládám u jedné nebo více možnostech dále zmiňovaných
 - Projektant nebo stavebně - technický dozor na stavbě.
 - Servisní technik nebo zkušený instalatér.
 - Na internetových fórech, četnost pozitivních referencí směřujících k technickému doporučení má vysokou vypovídací schopnost.
 - Prodejce odborné firmy zaměřené na dodávky topenářské techniky nebo zástupce aplikační firmy.
 - Obchodní nebo technický zástupce výrobce včetně firmy XYZ

7. Plynová topná zařízení firmy XYZ bude z různých kritérií nejvýhodnější nakoupit podle jedné nebo více možností
 - Na odborném obchodě v blízkém nebo jinak dostupném okolí, postarají se mi o podporu, snadno vyřeší reklamace, místní firma mi doporučí vhodné řemeslníky.
 - Pro nákup si vyberu odbornou instalatérskou firmu, jejich servis je v regionu osvědčený, dohodnu se na podmínkách budoucí údržby kotle XYZ.
 - Ekonomiku provozu ovlivňuje cena prvotní investice, nejnižší cenu očekávám na internetu, kde případně i udělám nákup.
 - Zjistím si nejnižší cenu na internetu a poptám stejné zboží u odborných prodejců a montážních firem topných zařízení.
 - Případné problémy při instalaci nebo provozu lze řešit kdykoli se servisem, vždy nakoupím za nejnižší cenu.

7.3 Příloha P II: Dotazník o přijímání firmy XYZ u odborných retailových prodejců

1. Prosím zaškrtněte jednu nebo více možností, jste
 - Prodejce odborného obchodu se zaměřením na instalatérství a topenářství nebo pracuji na koupelnovém studiu
 - Odborný prodejce stavební firmy jako dodavatele staveb na klíč
 - Instalatér a topenář s kvalifikací pro montáž plynových zařízení
 - Instalatér a topenář s kvalifikací pro servis kotlů XYZ
 - Jiná možnost, například investor, developer, úředník

2. Ve svém odborném působení nebo z hlediska svých osobních znalostí řadím do výrobního programu společnosti XYZ jednu nebo více zde uvedených možností
 - Firma vyrábí plynové kotle včetně kondenzačních a elektrokotle
 - Firma vyrábí pouze plynové kotle
 - Společnost XYZ vyrábí pouze elektrokotle
 - Společnost XYZ dodává kompletní řešení pro kaskádové kotelny
 - Firma XYZ dodává kompletní řešení pro vytápění s použitím obnovitelných zdrojů, tedy včetně tepelných čerpadel a solární techniky

3. Možnosti využití výrobků XYZ pro kaskádové kotelny lze charakterizovat jednou nebo více uvedenými možnostmi
 - Společnost XYZ poskytuje dostupné řešení pro stavbu kaskádových kotelein již o výkonu 2 x 28 kW, tvořenou 2 kondenzačními kotli
 - kaskádové kotelny XYZ nejsou technicky proveditelné
 - princip kaskádového zapojení kotlů do topné soustavy vůbec neznám
 - kaskádovou kotelnu lze kombinovat nejvhodněji se solárním ohřevem TUV, další možnosti jsou tepelná čerpadla, řešení mi doporučí příslušný technický a obchodní zástupce společnosti XYZ
 - při průměrné ceně 570 Kč/GJ návratnost kotelny osazené podle doporučení společnosti XYZ a dodané na klíč bude kratší než 5 let

4. Pro lepší orientaci v nabídce firmy XYZ existují různá sdělení dodávaná v jednom nebo více formátech z následujícího seznamu, mám osobní zkušenost
 - S novým ceníkem platným od 1.1.2012 a bezprostředně doručeným poštou nebo při návštěvě obchodního zástupce
 - S vánočním letákem akce Tekutý kapřík, kdy se k výrobkům firmy XYZ přidával lákavý bonus
 - S promo akcí: bonusová karta na benzín za společnou dodávku kotle XYZ a zásobníku DZD ve více zvolených kombinacích
 - S promo akcí, kdy se přidávají montérky nebo tričko ke každému objednanému kotli firmy XYZ
 - S pravidelně mailem doručovaným věstníkem XYZ aktuality

5. Pro svou práci potřebuji odborné materiály a prospekty. Ty jsou mi k dispozici podle jedné nebo více dále uvedených možností
- tiskové materiály mi pravidelně zajišťují pracovníci firmy XYZ nebo při pravidelných setkáních a školeních pro mě připraví vše nezbytné
 - obvykle mi je doveze na mé pracoviště zástupce firmy XYZ
 - jsou ke stažení z webové stránky XYZ nebo lze použít uzavřenou technickou sekci vhodnou zvláště pro projektanty
 - na můj dotaz nebo poptávku zástupci firmy XYZ reagovali nabídkou odborné konzultace včetně místního šetření, nacenili mi i méně obvyklá technická řešení, zajistili technickou podporu specialisty
 - odborné materiály nebo prospekty od firmy XYZ nedostávám, nejsme dosud v přímém kontaktu. Z tohoto pohledu o mě pečuje ústředí naší firmy nebo jiný dodavatel. Uvítám spolupráci přímo se zástupcem firmy XYZ
6. Když jsem na svém pracovišti, můžu souhlasit s nejméně jednou s nabízených možností týkajících se přímo nebo přeneseně společnosti XYZ
- Já osobně nebo některý z kolegů má na sobě oblečení odkazující na firmu XYZ, například montérky, tričko, vestu
 - Na svém pracovním stole nebo na dosah mám katalog společnosti XYZ, pracuji aktivně s jejich materiály
 - V době platnosti akčních nabídek jsem já nebo kolegové upozorňovali zákazníky na výhody nákupu výrobku XYZ, například jsme měli na prodejně vyvěšené akční letáky
 - Když u mě poptávají naši zákazníci topnou techniku, tak sami značku XYZ zmiňují, řada z nich má podle vlastních slov zkušenosti s technikou XYZ nebo jsou v kontaktu s jejich zástupcem
 - Při chybějících informacích kontaktuji zástupce firmy XYZ, mám na ni nebo na něj kontakt v telefonu nebo vizitku
7. Pro nabízení výrobků firmy XYZ platí jedna nebo více následujících možností
- S konkurencí mají plně srovnatelnou úroveň technického řešení
 - Pro jejich servis je připravená v regionech početná skupina vyškolených servisních partnerů, kteří provádí i běžné provozní seřízení
 - Při jejich nabízení mi komplikuje jednání nepřehlednost značení a nesrozumitelnost popisů jejich zařízení.
 - Bez zástupce firmy XYZ si netroufám připravit nabídku, protože nemám denní praxi v používání jejich sortimentu nebo mám obavy ze změny cen a dodacích podmínek.
 - Při nabízení výrobků XYZ se mi stalo, že jsem nebyl konkurenceschopný proti nabídce internetového prodejce nebo dosahované obchodní rozpětí nepokrylo mé náklady nebo potřeby.

7.4 Příloha P III: Dotazník pro odbornou veřejnost

1. Prosím zaškrtněte jednu nebo více možností, jste
 - Projektant
 - Odborný prodejce stavební firmy jako dodavatele staveb na klíč
 - Instalatér a topenář s kvalifikací pro montáž plynových zařízení
 - Prodejce firmy zaměřené na instalátérské a topenářské vybavení.
 - Jiná možnost, například investor, developer, úředník

2. Ve svém odborném působení nebo z hlediska svých osobních znalostí řadím do výrobního programu společnosti XYZ jednu nebo více zde uvedených možností
 - Firma vyrábí plynové kotle včetně kondenzačních a elektrokotle
 - Firma vyrábí pouze plynové kotle
 - Společnost XYZ vyrábí pouze elektrokotle
 - Společnost XYZ dodává kompletní řešení pro kaskádové kotelny
 - Firma XYZ dodává kompletní řešení pro vytápění s použitím obnovitelných zdrojů, tedy včetně tepelných čerpadel a solární techniky

3. Možnosti využití výrobků XYZ pro kaskádové kotelny lze charakterizovat jednou nebo více uvedenými možnostmi
 - Společnost XYZ poskytuje dostupné řešení pro stavbu kaskádových kotelein již o výkonu 2 x 28 kW, tvořenou 2 kondenzačními kotli
 - kaskádové kotelny XYZ nejsou technicky proveditelné
 - princip kaskádového zapojení kotlů do topné soustavy vůbec neznám
 - kaskádovou kotelnu lze kombinovat nejvhodněji se solárním ohřevem TUV, další možnosti jsou tepelná čerpadla, řešení mi doporučí příslušný technický a obchodní zástupce společnosti XYZ
 - při průměrné ceně 570 Kč/GJ návratnost kotelny osazené podle doporučení společnosti XYZ a dodané na klíč bude kratší než 5 let

4. Pro lepší orientaci v nabídce firmy XYZ existují různá sdělení dodávaná v jednom nebo více formátech z následujícího seznamu, mám osobní zkušenost
 - S novým ceníkem platným od 1.1.2012 a bezprostředně doručeným poštou nebo při návštěvě obchodního zástupce
 - S vánočním letákem akce Tekutý kapřík, kdy se k výrobkům firmy XYZ přidával lákavý bonus
 - S promo akcí: bonusová karta na benzín za společnou dodávku kotle XYZ a zásobníku DZD ve více zvolených kombinacích
 - S promo akcí, kdy se přidávají montérky nebo tričko ke každému objednanému kotli firmy XYZ
 - S pravidelně mailem doručovaným věstníkem XYZ aktuality

5. Pro svou práci potřebuji odborné materiály a prospekty. Ty jsou mi k dispozici podle jedné nebo více dále uvedených možností
- tiskové materiály mi pravidelně zajišťují pracovníci firmy XYZ nebo při pravidelných setkáních a školeních pro mě připraví vše nezbytné
 - obvykle mi je doveze na mé pracoviště zástupce firmy XYZ
 - jsou ke stažení z webové stránky XYZ nebo lze použít uzavřenou technickou sekci vhodnou zvláště pro projektanty
 - na můj dotaz nebo poptávku zástupci firmy XYZ reagovali nabídkou odborné konzultace včetně místního šetření, nacenili mi i méně obvyklá technická řešení, zajistili technickou podporu specialisty
 - odborné materiály nebo prospekty od firmy XYZ nedostávám, nejsme v kontaktu. Z tohoto pohledu o mě pečuje ústředí naší firmy nebo jiný dodavatel. Uvítám spolupráci přímo se zástupcem firmy XYZ
6. Součástí péče firmy XYZ o zákazníky je i technická podpora projektantům včetně projektantské provize za realizované projekty. Mé poznatky o této skutečnosti vystihuje nejméně jedna nebo více nabízených možností
- Já osobně nemám žádném povědomí o vztazích mezi projektanty a společnostmi XYZ nebo nemůžu hodnotit.
 - Podmínkou pro výplatu provize pro projektanta je připravit technicky realizovatelný projekt, ten zaregistrovat v uzavřené servisní sekci webovek firmy XYZ, po následném spuštění kotlů je provize vyčíslená a zástupce XYZ kontaktuje projektanta.
 - Projektant uzavře nezávaznou smlouvu, pokud nebudou pracovat na zakázkách určených k vyplacení provize, stále bude mít k dispozici fórum s CAD detaily, systémovými studiemi, propočty návratnosti.
 - Systém evidence zakázek poskytuje výhody i koncovému zákazníkovi, pokud se v době mezi projektem a vlastní realizací změní nabídka firmy nebo například vznikne nový dotační titul, bude projektanta i zákazníka firma XYZ informovat.
 - Při chybějících informacích kontaktují zástupce firmy XYZ projektanta, mohou provést kontrolní šetření při realizaci nebo jinak vhodně přispět k vyšší spokojenosti zákazníka.
7. Pro nabízení výrobků firmy XYZ platí jedna nebo více následujících možností
- S konkurencí mají plně srovnatelnou úroveň technického řešení
 - Pro jejich servis je připravená v regionech početná skupina vyškolených servisních partnerů, kteří provádí i běžné provozní seřízení
 - Při jejich nabízení mi komplikuje jednání nepřehlednost značení a nesrozumitelnost popisů jejich zařízení.
 - Bez zástupce firmy XYZ zakázku nepřipravím, chybí mi praktická znalost sortimentu, mám obavy ze změny cen a dodacích podmínek.
 - Při nabízení nebo projektování výrobků XYZ vidím jejich pozitivní vlastnosti pro konečného uživatele.

7.5 Příloha PIV: Vybrané informace o cash-flow firmy XYZ

| Přehled o peněžních tocích společnosti XYZ | | | | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|--|--|--|--------------|---------|---------|--------|
| P. | Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období | | | 13248 | 12 159 | 5 221 | 12 046 |
| Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost) | | | | | | | |
| Z. | | Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním | | 18129 | 15 707 | 25 221 | 3 117 |
| A. | 1 | Úpravy o nepeněžní operace | | 9270 | 9 322 | 2 725 | 1 488 |
| A. | 1 | 1 | Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku | 5520 | 6 544 | 6 591 | 5 759 |
| A. | 1 | 2 | Změna stavu opravných položek, rezerv | 3269 | 2 286 | -4 250 | -4 574 |
| A. | 1 | 3 | Zisk z prodeje stálých aktiv | -37 | -33 | -35 | -6 |
| A. | 1 | 4 | Výnosy z dividend a podílů na zisku | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. | 1 | 5 | Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky | 518 | 525 | 419 | 309 |
| A. | 1 | 6 | Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. | * | Čistý peněžní tok z prov.čin. před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami | | 27399 | 25 029 | 27 946 | 4 605 |
| A. | 2 | Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu | | -15809 | -11 157 | -9 896 | 2 730 |
| A. | 2 | 1 | Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv | 212 | -32 168 | 16 913 | -9 692 |
| A. | 2 | 2 | Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv | -17896 | 20 790 | -30 579 | 20 178 |
| A. | 2 | 3 | Změna stavu zásob | 1875 | 221 | 3 770 | -7 756 |
| A. | 2 | 4 | Změna stavu krátkodobého fin. majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. | ** | Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami | | 11590 | 13 872 | 18 050 | 7 335 |
| A. | 3 | Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných | | -526 | -534 | -421 | -310 |
| A. | 4 | Přijaté úroky | | 8 | 9 | 2 | 1 |
| A. | 5 | Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období | | -3288 | -2 680 | -4 146 | -858 |
| A. | 6 | Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| A. | *** | Čistý peněžní tok z provozní činnosti | | 7764 | 10 667 | 13 485 | 6 168 |
| Peněžní toky z investiční činnosti | | | | | | | |
| B. | 1 | Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv | | -5687 | -11 746 | 3 235 | -4 383 |
| B. | 2 | Příjmy z prodeje stálých aktiv | | 37 | 33 | 35 | 6 |
| B. | 3 | Půjčky a úvěry spřízněným osobám | | | | 0 | 0 |
| B. | *** | Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti | | -5650 | -11 713 | 3 270 | -4 377 |
| Peněžní toky z finančních činností | | | | | | | |
| C. | 1 | Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků | | -54 | 84 | -265 | 15 |
| C. | 2 | Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty | | -3169 | -5 976 | -9 665 | -8 560 |
| C. | 2 | 1 | Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd. | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | 2 | 2 | Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | 2 | 3 | Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | 2 | 4 | Úhrada ztráty společníky | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C. | 2 | 5 | Přímé platby na vrub fondů | 1537 | -1 270 | -3 077 | -1 501 |
| C. | 2 | 6 | Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně | -4706 | -4 706 | -6 588 | -7 059 |
| C. | *** | Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti | | -3223 | -5 892 | -9 930 | -8 545 |
| F. | Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků | | | -1089 | -6 938 | 6 825 | -6 754 |
| R. | Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období | | | 12159 | 5 221 | 12 046 | 5 292 |