

Implementace zákaznických segmentů do CRM systému firmy OEZ s.r.o.

Bc. Linh Giang Phamová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Linh Giang Phamová**
Osobní číslo: **M170150**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Proces implementace zákaznických segmentů do CRM systému firmy OEZ s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte ucelený přehled teorie segmentace trhu a jeho roli v CRM systému.

II. Praktická část

- Popište původní stav segmentace trhu a CRM systému ve firmě OEZ a analyzujte nedostatky.
- Navrhněte projekt nové segmentace a implementaci těchto výstupů do CRM systému Raynet.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BARKER, Stephen a Rob COLE. *Brilliant project management: what the best project managers know, do and say*. Third edition. Harlow, England: Pearson, 2012, 200 s. ISBN 9780273781424.
JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014, 304 s. ISBN 9788025143117.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN. *Marketing 4.0: moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017, 200 s. ISBN 9781119341208.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce *Implementace zákaznických segmentů do CRM systému firmy OEZ s.r.o.* reflektuje běžnou praxi marketingových oddělení ve středních i velkých firmách. Zaměřuje se na kombinaci dvou důležitých marketingových nástrojů, které slouží k bližšímu poznání našich zákazníků a zároveň k vytvoření hodnotných vztahů s nimi – metodu segmentace trhu a informační technologii zaměřenou na řízení vztahů se zákazníky (CRM systém). Segmentace zákazníků je založená jak na průzkumu trhu, tak na vlastní zkušenosti mnoha zaměstnanců firmy OEZ, kteří své zákazníky velmi dobře znají už mnoho let. CRM je v dnešní době nedílnou součástí každé firmy, která chce efektivně plánovat svoji komunikaci a marketingové kampaně a za prioritu považuje především spokojenost svých zákazníků. Celý proces je řízen podle základů projektového managementu. To je manažerská dovednost, při které je hlavním výstupem včasné dodání projektu s co nejnižším rozpočtem a plánem pro eliminaci potenciálních rizik.

Klíčová slova: výzkum trhu, segmentace trhu, customer relationship management, CRM, řízení vztahů se zákazníky, projektový management, projektové řízení, vztahový marketing, B2B marketing

ABSTRACT

Thesis The process of implementing customer segments into the CRM system of OEZ company reflects the common practice of marketing departments in medium and large companies. It focuses on a combination of two important marketing tools which are used for building strong ties with our customers and also create valuable relationships with them – the method of market segmentation and information technology focused on customer relationship management (CRM system). Customer segmentation is based on the market research and on the personal experience of many OEZ employees, who have known their customers for many years. Today, CRM is an integral part of every company that wants effective planning of its communication and marketing campaigns and prioritizes the satisfaction of its customers. The process is managed according to the basics of project management, which is a managerial skill where the main output is a punctual delivery of a planned project with the lowest possible budget and elimination of potential risks.

Keywords: market research, market segmentation, customer relationship management, CRM, project management, relationship marketing, B3B marketing

„Spokojený zákazník je nejlepší obchodní strategie.“

Michal Leboeuf, 1942

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 SEGMENTACE TRHU	15
1.1 VÝZKUM TRHU.....	16
1.2 KROKY SEGMENTACE	18
1.3 PODMÍNKY NA EFEKTIVNÍ SEGMENTACI.....	19
1.4 SEGMENTAČNÍ FAKTORY.....	20
1.4.1 Segmentace na spotřebním trhu.....	22
1.4.2 Segmentace B2B trhu.....	23
1.5 VYHODNOCENÍ A VÝBĚR TRŽNÍCH SEGMENTŮ	25
2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	29
2.1 DEFINICE CRM.....	29
2.2 TYPY CRM.....	30
2.3 NOVÉ TRENDY V OBLASTI ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	32
2.4 VÝHODY A NEVÝHODY CRM SYSTÉMŮ	33
3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	36
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ PROJEKT A PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	36
3.2 FÁZE ŘÍZENÍ PROJEKTU	37
3.2.1 Zahájení projektu.....	37
3.2.2 Příprava a plánování projektu.....	38
3.2.3 Realizace projektu.....	39
3.2.4 Ukončení projektu.....	39
3.2.5 Vyhodnocení projektu	40
3.3 ZÁKLADNÍ ROLE V PROJEKTOVÉM TÝMU	40
3.3.1 Projektový manažer	40
3.3.2 Garant výstupu projektu	41
3.4 STANDARDY A METODY A V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ.....	41
3.4.1 Project Management Body of Knowledge (PM BoK).....	41
3.4.2 Projects IN Controller Environments – PRINCE2®.....	42
3.4.3 IPMA® Competence Baseline	42
3.4.4 ISO 21 500.....	42
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	43
PRAKTICKÁ ČÁST	44
5 SPOLEČNOST OEZ S.R.O.....	45
5.1 HISTORIE A SOUČASNOST	46
5.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	46
5.2.1 Modulární přístroje MINIA	47
5.2.2 Kompaktní jističe 3VA (Siemens).....	47
5.2.3 Vzduchové jističe ARION.....	47
5.2.4 Pojistkové systémy VARIUS.....	47
5.2.5 Přístroje pro ovládání a spínání SIRIUS (Siemens)	47
5.2.6 Rozvodnicové a rozváděčové skříně DISTRI	47

5.3	EXTERNÍ MARKETINGOVÉ AKTIVITY OEZ.....	48
5.3.1	<i>Odborné semináře OEZ</i>	48
5.3.2	<i>Výstavy a veletrhy</i>	48
5.3.3	<i>Školení a prezentace</i>	48
5.3.4	<i>Sociální síť a Newsletter OEZ</i>	48
5.3.5	<i>Publikace v odborných médiích</i>	48
6	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU CRM SYSTÉMU V OEZ.....	49
6.1	CRM SYSTÉM LEONARDO.....	49
6.2	ROZDĚLENÍ ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ V LEONARDU	49
6.3	PŮVODNÍ PRÁCE V LEONARDU.....	52
6.4	SWOT ANALÝZA PŮVODNÍHO STAVU CRM	54
7	NOVÁ STRATEGIE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	55
7.1	TVORBA NOVÝCH SEGMENTŮ.....	55
7.1.1	<i>Aktualizace dat v Leonardu</i>	56
7.1.2	<i>Vlastní řešerše</i>	57
7.1.3	<i>Rozhovory s manažery zákazníků</i>	58
7.1.4	<i>Strategie vydefinování potřeb a tvorba profilů</i>	60
7.1.5	<i>Definice vztahů jednotlivých segmentů k firmě OEZ</i>	67
7.2	HROMADNÁ KOMUNIKACE NA JEDNOTLIVÉ SEGMENTY A PROFESE	68
7.2.1	<i>Osobní schůzky vedené manažery zákazníků</i>	69
7.2.2	<i>Hlavní kampaň roku na velkoobchodech</i>	70
7.2.3	<i>Odborné semináře OEZ</i>	70
7.2.4	<i>Školení elektrotechniků</i>	71
7.2.5	<i>Newsletter OEZ</i>	72
7.3	IMPLEMENTACE VÝSTUPŮ DO NOVÉHO CRM SYSTÉMU	73
7.3.1	<i>Úrovně segmentace</i>	73
7.3.2	<i>Označení aktivit na klienta</i>	75
7.3.3	<i>Zpětný reporting ze zápisu</i>	76
7.4	TVORBA METODIKY POSTUPU PRÁCE V NOVÉM CRM SYSTÉMU	78
7.4.1	<i>Popis postupu práce v novém CRM</i>	78
8	FINANČNÍ PLÁN.....	80
9	ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	82
9.1	ČASOVÁ ANALÝZA.....	82
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	84
9.2.1	<i>Definice možných rizik</i>	85
9.2.2	<i>Pravděpodobnost výskytu rizik</i>	85
9.2.3	<i>Definice důsledků</i>	86
9.2.4	<i>Výpočet rizik</i>	86
9.2.5	<i>Definice největších rizik v projektu</i>	87
9.2.6	<i>Strategie pro minimalizaci rizik</i>	88
9.2.7	<i>Kontrola rizik a monitoring</i>	90
10	ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU.....	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	97

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
--	-----------

ÚVOD

V dnešní době je pro většinu firem čím dál tím složitější pružně reagovat na potřeby a požadavky svých zákazníků. Zákazník 21. století totiž ve skutečnosti nepotřebuje vědět *jaký* produkt je lepší, ale zaměřuje se to, *jakým způsobem* jsou nám konkrétní produkty či služby poskytovány. Nejdůležitějším úkolem marketingových manažerů a ředitelů je pak tyto potřeby identifikovat a porozumět jim.

Jak konstatuje Kotler: „Spokojenost zákazníka je to, co zákazník pocítí, pokud firma splnila jeho očekávání. Zákazníci jsou spokojeni, pokud jsou jejich očekávání splněna a nadšeni, pokud jsou překročena. Spokojení zákazníci budou firmě dlouhodobě věrni, více nakoupí a jsou méně ovlivněni cenami. Také o firmě mluví v příznivém světle.“ (Kotler 2007, str. 558)

Je trochu ironií, že dnešní hektická doba klade důraz především *na vztahy*. Mezilidské vztahy jsou běžnou součástí našich životů, a právě **vztahový marketing** dnes představuje klíč k udržení zákazníka. Tento klíč odemyká dveře k zákaznické spokojenosti, opakovanému nákupu i přirozené podpoře značky a představuje pro firmu velkou strategickou výhodu i odlišení se od konkurence. Otázkou však zůstává: *Jak se k tomuto klíči dostat a jak ho správně využívat?*

Firmy odjakživa shromažďují obrovská množství zákaznických dat, údajů a informací. Přesto s nimi některé společnosti stále neumí pracovat a nemají žádný „chytrý“ systém, který by to dělal za ně. Drahé kampaně stále bezmyšlenkovitě plánují pouze na základě vlastní představy o tom, co jejich zákazníci chtějí. Mnoho z nich nezná odpovědi na základní otázky, které jsou stavebním kamenem pro každou marketingovou strategii: *Kdo je náš zákazník? Jaké má potřeby? Co mu nabízíme?*

Každá organizace by měla svého zákazníka nejen dobře znát, ale zároveň o něm shromažďovat veškeré dostupné informace. Tyto informace pak mohou dohromady vytvořit obraz *konkrétního člověka*. Na tohoto člověka je třeba cílit veškerou komunikaci tak, aby byla v souladu s nastavenou marketingovou i obchodní strategií. Pokud se firmě podaří získané informace **správně analyzovat** a následně je **použít** k uspokojení potřeb konkrétní skupiny zákazníků, má téměř vyhráno.

Problém je v tom, že žádný člověk nemá takovou kapacitu na to, aby zvládl uchovat všechna dostupná data o tisících anonymních spotřebitelích a odběratelích. Proto je čím dál častější, že firmy investují do sofistikovaných informačních systémů, které tuto práci udělají za ně. **CRM** neboli **Customer Relationship Management** je nástrojem umožňujícím sběr, kontrolu a analýzu zákaznických údajů. Lidé, kteří s CRM pracují, umí řídit vztahy se zákazníky na základě vyhodnocování dostupných informací. Díky technologiím a digitalizaci přesně ví, kdy má zákazník narozeniny a pošlou mu jménem firmy narozeninové přání. Jsou schopni evidovat historii schůzek a i po mnoha měsících si umí dohledat, o čem se se zákazníkem bavili posledně. Díky CRM umí jeho uživatelé automatizovat některé procesy a zvyšují tím efektivitu i kvalitu své práce.

Segmentace trhu je marketingovým nástrojem pro definování hlavních zákaznických skupin, na které se chce firma orientovat. Rozdělení trhu pomáhá marketérům lépe nastavit strategii, priority, pochopit potřeby konkrétní skupiny a přizpůsobit jí „na míru“ nabídku produktů či služeb. Obsluha segmentu je snadnější, účinnější a cílenější než hromadná komunikace na homogenní masu spotřebitelů.

Spojením softwarové platformy na řízení vztahů se zákazníky se správnou segmentací trhu lze získat velmi silný marketingový nástroj. Ten dokáže dlouhodobě budovat vztah mezi zákazníkem a prodejcem, a to až skoro na individuální úrovni. Je to vysoce spolehlivá metoda, jak si udržet stávajícího zákazníka a získat jeho loajalitu, což je této době pro firmy mnohem cennější, než nerozvázná a impulzivní akvizice nových zákazníků.

Hlavním cílem této diplomové práce je **optimalizace obsahu stávajícího CRM ve firmě OEZ** a návrh metodiky práce v novém systému tak, aby v budoucnu došlo ke zefektivnění marketingového plánování díky měřitelným výstupům ze správně zadaných dat.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Záměrem této práce je vytvořit kompletní projekt pro implementaci zákaznických segmentů do nového informačního CRM systému firmy OEZ s.r.o. Teoretická část bude zaměřena především na definici důležitých pojmů jako jsou: *segmentace trhu*, *customer relationship management* a *projektový management*.

V praktické části práce bude představena společnost OEZ. Dále bude provedena segmentace zákaznických skupin na základě kvalitativních i kvantitativních metod výzkumu trhu (rozhovor, rešerše, pozorování, analýza, aktualizace dat). Výsledky výzkumu budou zpracovány do ucelených zákaznických profilů (person) a tyto profily budou následně použity pro návrh nových segmentů, které by mohly být pro firmu OEZ z hlediska obchodu relevantnější. Dále bude vypracovaná strategie implementace těchto segmentů do nového CRM systému, a to včetně příkladů použití na konkrétní marketingové aktivity společnosti OEZ s.r.o. Výstupem celé praktické části bude **komplexní projektová listina** (zadávací protokol) vypracovaná podle standardů metodiky programu IPMA® včetně nákladové, časové a rizikové analýzy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SEGMENTACE TRHU

Základem každé úspěšné komunikace je přizpůsobení sdělení tomu, pro koho je určeno. To je důvod, proč by se měly firmy zaměřovat na výzkum cílových skupin.

Čím lépe známe svého partnera v komunikaci, tím větší je pravděpodobnost, že si navzájem porozumíme. V masové komunikaci není možnost zpětné vazby (tak jako u komunikace osobní), a proto musíme komunikaci přizpůsobit příjemci tím, že o něm shromáždíme co nejvíce informací. Potřebnou zpětnou vazbu nám poskytuje právě výzkum (Vysekalová, Komárková 2001, str. 148). Podle Milana Jedličky v publikaci **Marketingové komunikace a výzkum** (Pavlů a kol. 2006, str. 58) je výzkum trhu (marketingový výzkum) systémová analytická činnost, která vychází z relativně komplexního, kontinuálního a systematického poznávání a přerozdělování trhu především pro strategické rozhodování firem. To je podle autora hlavní rozdíl *výzkumu* oproti *průzkumu*, při kterém je hlavním cílem získat informace operativně a co nejrychleji (Pavlů a kol. 2006, str. 58). Kozel uvádí, že smyslem analýzy trhu je najít možnosti, jak trh segmentovat, tzn. rozdělit do obchodně zajímavých a specificky odlišených částí (Kozel a kol. 2006, str. 27).

Segmentace trhu je marketingová metoda, jejíž cílem je poznat strukturu trhu, na který chce organizace umístit výrobek nebo službu. V současné době firmy výjimečně oslovují všechny zákazníky na trhu jedním produktem (tzv. unifikace trhu), ale naopak pracují s trhem **diferencovaně**, tzn. vytváří specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny (Kozel a kol. 2006, str. 27). Foret v publikaci **Jak komunikovat se zákazníkem** uvádí, že: „Každý zákazník je určitým způsobem jedinečný, což se mimo jiné projevuje i v jeho osobitých potřebách, přáních, ale i možnostech. Proto by ideální a nejdokonalejší nabídka vycházela z naprosté individualizace trhu, kdy vlastně co jedinec, to samostatný segment, na něhož se zaměřujeme a pro něhož připravujeme speciální nabídku. Zde by se jednalo o jakousi *totální segmentaci* trhu (Foret 2000, str. 89). Tato teorie však není v běžné praxi aplikovatelná.

Podle Kotlera není cílem segmentace uspokojit celý trh, ale najít takovou část trhu, kterou lze uspokojit nejlépe. Segmentace je tedy kompromisem mezi hromadným marketingem, který jedná se všemi stejně, a názorem, že je potřeba pro každého použít jiné marketingové prostředky (Kotler 2007, str. 457). Kotler také uvádí, že cílený marketing je v podstatě: „snaha společnosti obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky“ (Kotler 2007, str. 457). Pomocí tržní segmentace rozděluje firma velké heterogenní trhy na menší segmenty, které lze účinněji oslovit prostřednictvím výrobků a služeb, jež odpovídají jejich jedinečným potřebám (Kotler 2007, str. 458).

Z výše uvedeného vyplývá, že trh může být rozdělený do různých skupin. Zákazníci by měli být umístěni do skupin „v nichž jsou si více či méně podobní, ale zároveň aby tyto skupiny byly od sebe navzájem dostatečně odlišné“ (Foret 2000, str. 89). Hlavními kritérii pro toto rozdělení mohou být různé **demografické** (věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, národnost), **psychologické** (potřeby, zájmy), **psychografické** (životní styl), **kulturní** (hodnoty, symboly, rituály), **jazykové** nebo **ekonomické** faktory. Autoři Kotler a Keller však zároveň upozorňují, že ne všechna segmentační kritéria mohou být užitečná. „Zákazníky kupující jedlou sůl bychom mohli rozdělit na blondýny a brunety, barva vlasů je však pro nákup soli bezpochyby naprosto irelevantní“ (Kotler, Keller 2013, str. 269).

Firma, která využívá marketing segmentu, si uvědomuje, že se kupující ve svých potřebách, představách a nákupním chování liší. Taková firma se snaží určit široké segmenty, jež tvoří trh, a přizpůsobit svou nabídku, aby lépe odpovídala potřebám některého z nich (Kotler 2007, str. 459).

1.1 Výzkum trhu

Ještě před samotnou segmentací zákaznických skupin musí firma vědět, na jakém trhu se pohybuje nebo na jakém trhu se chce pohybovat. Pokud toto nemá jasně definované, musí nejprve udělat **výzkum** trhu.

Výzkum trhu můžeme rozdělit na dva typy – první je primární (výzkum v terénu – field research), druhý je sekundární (výzkum od stolu – desk research)¹. Sekundární výzkum se zpravidla dělá jako první a zahrnuje analýzu firemních dat o vlastních zákaznících. Pokud

¹ **Jak udělat průzkum trhu a analýzu konkurence** [online]. [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: www.ecommercebridge.cz/jak-provest-pruzkum-trhu-a-analyzu-konkurence/

firma žádné takové zdroje nemá, pak je třeba provést výzkum primární, jehož součástí je terénní práce. V knize **Marketingové komunikace a výzkum** jsou definované tyto čtyři základní metody výzkumu trhu (Pavlů a kol. 2006, str. 60):

Anketa je nejdůležitější metodou pro získávání primárních údajů a informací specializovanými pracovníky za pomoci různých nástrojů (např. dotazník). Podstatou ankety je klást otázky osobám s cílem získávat relevantní informace potřebné pro manažerské rozhodování.

Pozorování je druhou nejvýznamnější a primární metodou. Úlohou pozorování je smyslově vnímat skutečnosti na trhu (chování prodávajícího a zákazníka, estetickou úroveň prodejen) a získávat primární údaje a informace buď prostřednictvím jednoho specializovaného pracovníka nebo specializovaného týmu.

Experiment se snaží prostřednictvím modelových situací zkoumat příčinné vztahy mezi jednotlivými marketingovými stabilizátory a mobilizátory. Specializovaní pracovníci vytváří určité předpokládané podmínky a zkoumají, jaké stavy by mohly nastat.

Panelové zkoumání – jeho úlohou je zkoumat reprezentativní vybraný vzorek tržních subjektů (podnikatelů, obchodníků, zákazníků a spotřebitelů) v pravidelných intervalech, přičemž se kombinuje tato metoda s anketou. Cílem této metody je získat dlouhodobější názorové spektrum na vybrané tržní problémy, například v různých sociálních skupinách, v různých lokalitách, věkových skupinách apod.

Můžeme však použít i další výzkumné metody jako například **diskuze, focus group, osobní rozhovor atd.**

1.2 Kroky segmentace

Robert J. Best ve své knize **Market – Based Management** (Best 2013) popisuje sedm základních kroků segmentace a doporučuje, jak v jednotlivých krocích postupovat.

Tabulka 1: Sedm základních kroků segmentace podle Besta

Zdroj: Best 2000

1. Segmentace založená na potřebách

Seskupte zákazníky do segmentů podle podobných potřeb a výhod hledaných při řešení určitého spotřebního problému.

2. Identifikace segmentů

U každého segmentu vytvořeného podle potřeb určete, které demografické charakteristiky, životní styly a způsoby používání segment odlišují a jednoduše identifikují.

3. Atraktivita segmentu

Podle předem stanovených kritérií (tržní růst, intenzita konkurence, přístup na trh a další) určete celkovou atraktivitu každého segmentu.

4. Ziskovost segmentu

Určete ziskovost segmentu.

5. Proveďte positioning v rámci segmentu

Pro každý segment připravte hodnotovou nabídku a positioningovou strategii v dimenzích produkt – cena v závislosti na jedinečných potřebách a charakteristikách segmentu.

6. Test segmentu „kyselinou“

Pro každý segment vytvořte „příběh“, abyste otestovali atraktivitu jednotlivých positioningových strategií.

7. Strategie marketingového mixu

Rozšiřte positioning v rámci segmentu na všechny součásti marketingového mixu – produkt, cena, komunikace a distribuce.

V publikaci **Moderní marketing** jsou podobným způsobem popsány hlavní kroky cíleného marketingu. Zde je celý proces rozdělený do tří základních kroků: **tržní segmentace**, která podle Kotlera znamená rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami nebo chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy. Dále tržní targeting, což je proces hodnocení atraktivity a výběru tržních segmentů, kam vstoupit a nakonec tržní positioning, který představuje vybudování konkurenční pozice produktu a vytvoření podrobného marketingového mixu (Kotler 2007, str. 457).



Obrázek 1: Proces segmentace podle P. Kotlera

Zdroj: Kotler 2007, str. 457

I přes odlišné názvosloví jsou oba tyto přístupy velmi podobné. Z výše uvedeného vyplývá, že nejdůležitějšími kroky při segmentaci zákazníků je analýza trhu, definice segmentů, jejich profilace a volba cílového (cílových) segmentů.

Důležité je zaměřit se především na **identifikaci** konkrétního segmentu a jeho tržní **positioning**, který má zařídít, aby produkt zaujal v myslích cílových zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádanou pozici vzhledem k ostatním produktům (Kotler 2007, str. 458).

1.3 Podmínky na efektivní segmentaci

Existuje mnoho způsobů, jak segmentovat trh, ale ne všechny jsou stejně efektivní. Jak již bylo uvedeno výše, kupující kuchyňské soli se mohou dělit na blondýny a brunety, ale barva vlasů patrně nemá na nákup soli vliv. Pokud by si navíc všichni kupující kupovali každý měsíc stejné množství soli, neviděli by mezi různými značkami soli rozdíly, chtěli by za ně platit stejnou cenu a firma by neměla ze segmentace tohoto trhu žádný užitek (Kotler 2007, str. 482).

Aby byly tržní segmenty užitečné, musí podle Kotlera a Kellera splňovat tato hlavní kritéria:

Tabulka 1: Požadavky na segmentaci podle Kotlera a Kellera

Zdroj: Kotler, Keller 2013, str. 267

Měřitelnost. Velikost, kupní síla a charakteristiky segmentů mohou být měřeny.

Významnost. Segmenty jsou dostatečně velké a ziskové, aby se vyplatilo je obsluhovat.

Přístupnost. Segmenty mohou být efektivně dosažitelné a obsluhovatelné.

Diferenciace. Segmenty jsou konceptuálně odlišitelné a reagují odlišně na různé prvky a programy marketingového mixu.

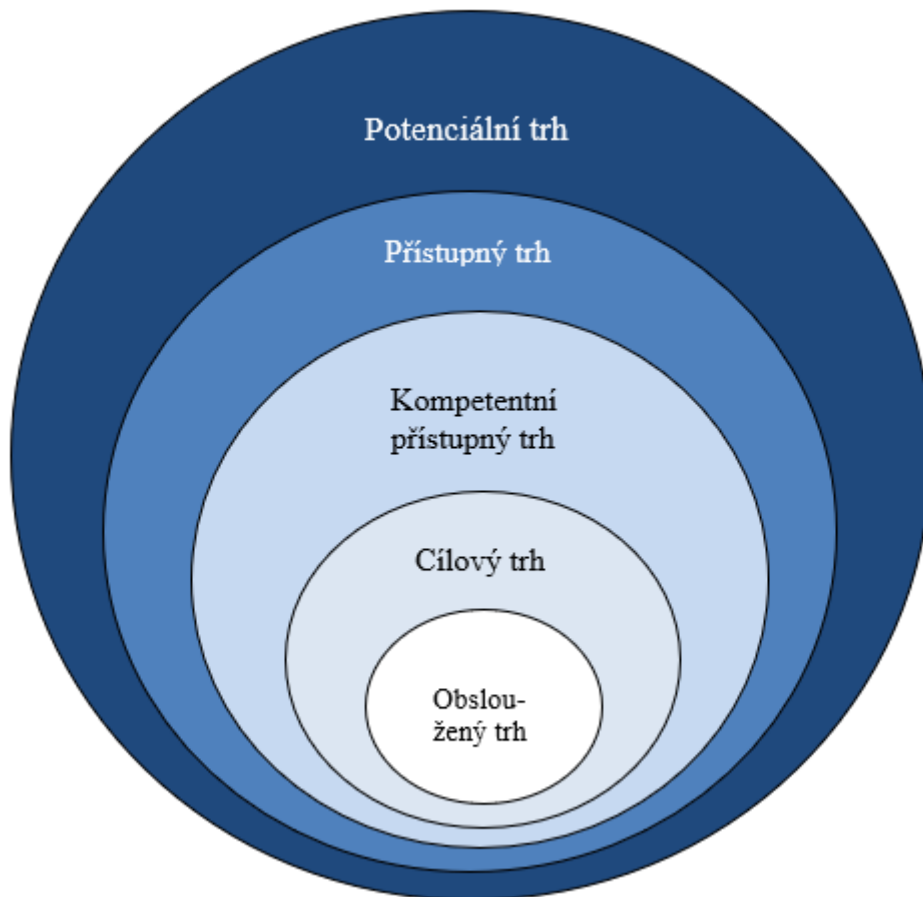
Akčnost. Pro přilákání a obsluhu segmentu lze formulovat účinné marketingové programy.

Při vyhodnocování kritérií pro určení efektivity segmentů je vždy třeba se ptát na tyto otázky: *Lze u daného segmentu měřit proměnné jako je velikost, kupní síla a profily segmentů? Je možné daný tržní segment efektivně zaujmout a obsluhovat? Je tento tržní segment dostatečně velký a významný? Lze tento tržní segment účinně oslovit a obsloužit?* (Kotler 2007, str. 483). Pokud budou tyto otázky vyhodnoceny kladně, znamená to, že je tržní segment využitelný pro marketingové cílení.

1.4 Segmentační faktory

Jakmile firma identifikuje dostupné tržní segmenty, musí se rozhodnout, na kolik z nich a na které se zaměří. Trh je třeba segmentovat do menších skupin, neboť *trh je velmi široký pojem* (Blažková 2007, str. 73).

Kozel a kol. konstatují, že segmentace představuje členění trhu do menších skupin zákazníků, tzv. tržních segmentů, které prokazují shodné, popř. podobné kupní nebo spotřební chování a naopak od jiných skupin je odlišuje některá z vlastností, která se promítá do jejich kupního a spotřebního chování (Kozel a kol. 2006, str. 27).



Obrázek 2: Typy trhů

Zdroj: www.netmba.com

Foret se v publikaci **Jak komunikovat se zákazníkem** zaměřuje na segmentaci podle analýzy životního stylu. Je zde uvedeno, že: „Z hlediska marketingové komunikace je pro segmentaci mimořádně přínosná komplexní analýza životního stylu“ (Foret 2000, str. 89).

Podle českého sociologa Jiřího Linharta je pojem *životní styl* používán „v rámci kulturologického pohledu na život jedince a společnosti“ (Kubátová 2010, str. 14). Mezi sledovaná kritéria vztahující se k lifestyle může patřit například trend stárnutí obyvatel, rodinný životní cyklus nebo příslušnost k určité sociální skupině.

Tento pohled však neplatí pro všechny univerzálně. Segmentace se liší podle toho, kdo je naším zákazníkem, a tedy, na kterém trhu k ní dochází (Kozel 2006, str. 28). Obecně jsou rozlišovány dva typy trhů – **spotřební trh** a **trh organizací**. Kritéria segmentace se mohou na obou těchto trzích mohou výrazně lišit.

1.4.1 Segmentace na spotřebním trhu

Na spotřebním trhu nabízejí výrobci a prodejci finální produkty a služby konečnému spotřebiteli. Segmentaci na spotřebním trhu provádíme na základě nejrůznějších faktorů. Tyto faktory mohou být použity například i v případě segmentace na internetu. Trh spotřebitelů může být segmentovaný například podle těchto faktorů:

Tabulka 2: Faktory segmentace na spotřebním trhu

Zdroj: Kotler 2007, str. 464-473

Geografická kritéria vyžaduje rozdělení trhu na různé geografické jednotky jako jsou národy, státy regiony, země, města či čtvrti. Společnost se může rozhodnout podnikat v jedné či několika málo geografických oblastech, případně podnikat ve všech oblastech, ale musí věnovat pozornost geografickým rozdílům v potřebách, touhách a přáních.

Demografické charakteristiky znamenají rozdělení trhu na skupiny podle věku, pohlaví, sexuální orientace, velikosti rodiny, fáze životního cyklu rodiny, příjmu, povolání, vzdělání, náboženského vyznání, etnika, národnosti, případně dalších proměnných. Demografické faktory jsou nejpopulárnějším základem segmentace zákaznických skupin.

Psychografické charakteristiky rozdělují kupující do skupin podle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Lidé ve stejné demografické skupině mohou mít značně odlišné psychografické charakteristiky. Sledují se tu proměnné jako je zařazení do společenské třídy, životní styl nebo osobnost.

Behaviorální segmentace rozděluje kupující do skupin podle znalostí, postojů, použití produktu nebo odezvy na něj. Mnoho marketérů má za to, že právě behaviorální proměnné jsou nejlepším výchozím bodem pro tvorbu tržních segmentů.

Vždy záleží na konkrétní firmě, na jaký segment se chce zaměřit a jaká kritéria pro segmentaci zvolí. Zohlednit by přitom měla především nabízený produkt a vybraná segmentační kritéria by měla vždy korespondovat s cílem a strategií firmy.

1.4.2 Segmentace B2B trhu

Jakubíková v knize **Strategický marketing: Strategie a trendy** definuje průmyslový trh jako trh, který tvoří organizace nakupující výrobky a služby za účelem další výroby a následného prodeje, pronájmu nebo dodávek ostatním firmám (Jakubíková 2013, str. 50). B2B trhy lze segmentovat pomocí některých stejných proměnných používaných při segmentaci spotřebního trhu, jako jsou geografie, hledané výhody a míra používání, ale B2B marketéři používají i jiné proměnné. (Kotler, Keller 2013, str. 297).

Blažková ve své publikaci **Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy** také uvádí kritéria pro trh organizací. Těmi mohou být například:

Tabulka 3: Faktory segmentace na trhu institucí

Zdroj: Blažková 2007, str. 74

- **Typ firmy** – velikost firmy, odvětví
- **Umístění** – sídlo, region
- **Charakteristiky nákupního chování** – kategorie uživatele, četnost užívání

Kupující z řad firem jsou segmentováni geograficky nebo podle očekávaného užítku, uživatelského statutu, frekvence užívání, věrnostního statutu, připravenosti a postojů.

Marketéři orientovaní na organizace však používají některé další proměnné, které zahrnují demografické charakteristiky průmyslových zákazníků (odvětví, velikost firmy), provozní charakteristiky, nákupní přístupy, situační faktory a osobní charakteristiky (Kotler 2007, str. 477). Kotler a Keller v **Marketing Management** (Kotler, Keller 2013, str. 297) uvádí, že: „Demografické proměnné jsou nejdůležitější, pak následují provozní proměnné, a nakonec jsou osobní charakteristiky nákupčího.“

Kotler však také konstatuje, že „podobně jako u segmentace spotřebitelů mnoho marketérů věří, že nejlepšími východisky pro segmentaci průmyslového trhu jsou nákupní chování a užitek (Kotler 2007, str. 478). Obrázek níže zobrazuje rozdíly při segmentaci v závislosti na druhu trhu.

Příklad		
Tab. 1.4 Příklady segmentace v závislosti na druhu trhu		
Typy segmentace	Spotřebitelský trh	Trh organizací
Demografická	Věk; pohlaví; velikost rodiny; příjem; vzdělání; povolání; sociální charakteristiky	Odvětví; velikost organizace; výrobní proces; platební morálka
Geografická	Příslušnost místní, regionální, až světová; velikost území; klimatické podmínky	Územní rozmístění organizací; oblasti koncentrace; vzdálenosti
Časová	Nákupy v průběhu dne, nákupy během týdne, sezónní nákupy; existující trhy a potenciální trhy; letošní trhy	Pravidelný odběr častý; pravidelný odběr s delší periodou; nepravidelný odběr; zcela náhodný odběr
Spotřebitelská	Kupní a spotřební chování: psychologické vlastnosti; zvyky; postoje; pohnutky; věrnost	Nákupní zvyklosti: organizace nákupu; nákupní politika; dodavatelско-odběratelské vztahy
Podle orientace na vlastnosti výrobků	Kvalita vnější (vnímaná zákazníkem); cena; bezpečnost; prestiž; vzhled; technická dokonalost	Kvalita vnitřní (technické parametry, normy); platební a dodací podmínky; jistění rizik

Obrázek 3: Příklady segmentace v závislosti na druhu trhu

Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová 2011, str. 36

V B2B obchodu by se mělo přihlídnout také na to, jaké nákupní chování vykazují obchodní partneři dané firmy. V publikaci **Moderní marketing** jsou zákazníci na B2B trhu rozděleny na čtyři hlavní skupiny, přičemž každá z nich očekává od obchodu něco jiného. Kotler je dělí na: **programové kupující, vztahové kupující, transakční kupující a tvrdé vyjednavče** (Kotler 2007, str. 478).

Co lze však univerzálně dodat k segmentaci na spotřebním i B2B trhu je, že: „Marketéři v úsilí identifikovat menší, lépe definované cílové skupiny stále více kombinují několik proměnných“ (Kotler, Keller, 2013).

1.5 Vyhodnocení a výběr tržních segmentů

V publikaci **Moderní marketing** je konstatováno, že: „Při hodnocení tržních segmentů musí firma zohledňovat dvě dimenze: atraktivitu daného segmentu a své možnosti“ (Kotler 2007, str. 484).

Firmy by si měly neustále klást otázky: *Jak dobře si segment vede z pohledu výše uvedených kritérií? Disponuje charakteristikami, které jej činí obecně atraktivním – například velikostí, růstem, ziskovostí, úsporami z rozsahu nebo nízkým rizikem? Dává investice do segmentu smysl z pohledu cílů společnosti, jejich schopností a prostředků?* (Kotler, Keller 2013, str. 271). Dále by měly firmy vybírat takové segmenty, které jsou z hlediska jejich podnikání co nejvíce atraktivní. Atraktivita segmentu se hodnotí například na základě těchto kritérií:

Tabulka 4: Kritéria hodnocení aktivity segmentu

Zdroj: Blažková 2007, str. 75

- **Jednoduchosti vstupu**
- **Potenciální úrovně ziskovosti**
- **Velikosti segmentu**
- **Jedinečnosti a stability segmentu**
- **Počtu konkurentů a jejich podílu na trhu**
- **Dosažitelného tržního podílu**

Níže jsou uvedeny příklady otázek, které se kladou při hodnocení atraktivity segmentu:

Tabulka 5: Příklady otázek sledovaných při hodnocení atraktivity segmentu

Zdroj: Blažková 2007, str. 75

Hodnocení atraktivity segmentu	<p>Je segment dostatečně velký?</p> <p>Je segment jedinečný?</p> <p>Je segment stabilní?</p> <p>Je segment schopný růstu? Budeme schopni dosáhnout zisku?</p> <p>Je segment přístupný? Jak jednoduché je pro nás dostat se do tohoto segmentu?</p> <p>Jak silná je konkurenční rivalita na tomto segmentu?</p> <p>Jaký tržní podíl mají jednotliví konkurenti v rámci segmentu?</p> <p>Je segment měřitelný?</p> <p>Můžeme získat reálná data pro zhodnocení jeho potenciálu?</p>
---------------------------------------	---

Kotler však zmiňuje, že pojmy „správná velikost a růst“ jsou relativní. Dále uvádí například, že: „Segment může mít vhodnou velikost i růst, přesto nemusí být atraktivní z hlediska zisku“ (Kotler 2007, str. 484). Z toho vyplývá, že je vhodné zohlednit co nejvíce možných hledisek, jako je například potenciální konkurence, pozice odběratelů nebo jedinečnost segmentu. Některé atraktivní segmenty totiž stejně neodpovídají dlouhodobým cílům firmy, a proto je lepší je rychle vyřadit (Kotler 2007, str. 484 – 485).

Firma by neměla zapomínat ani na tržní **umístění**. Tržní umístění je proces, který souvisí s konkrétními marketingovými strategiemi, kdy volíme konkrétní prostředky pro získání příslušného segmentu. Marketingové strategie určují základní směry k naplnění marketingových cílů (Kozel a kol. 2006, str. 27). Podle Kotlera a Kellera může společnost při vyhodnocení různých tržních segmentů zvážit pět modelů výběru cílového trhu (Kotler, Keller 2013, str. 301 – 302).

Tabulka 6: Modely výběru cílového trhu podle Kotlera a Kellera

Zdroj: Kotler, Keller 2013, str. 301 – 302

Koncentrace na jediný segment Volkswagen se zaměřuje na trh malých automobilů a Porsche na trh sportovních vozů. Pomocí koncentrovaného marketingu získá firma silné znalosti o potřebách segmentu a dosáhne silné přítomnosti na trhu. Navíc má firma díky specializaci výroby, distribuce i propagace výhodu provozních úspor. Získali v segmentu vedoucí postavení, může firma dosáhnout vysoké návratnosti investic.

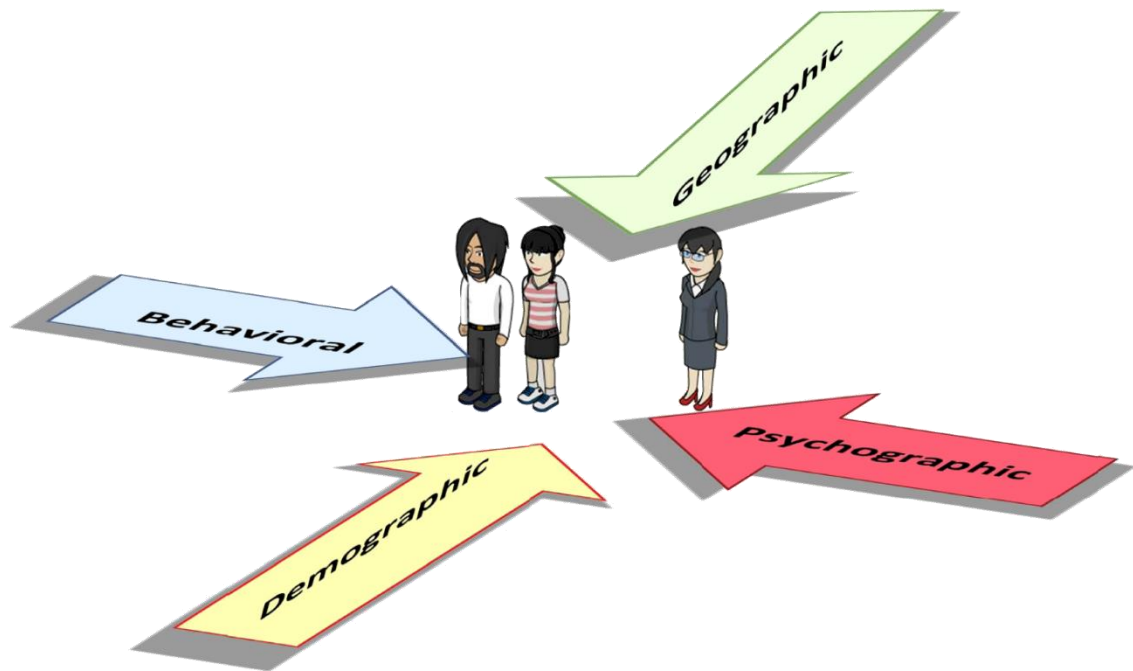
Selektivní specializace Firma si vybere více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a vhodný. Mezi segmenty může existovat jen malá synergie nebo vůbec žádná, ale každý z nich musí slibovat ziskovost.

Výrobová specializace Firmy přicházejí s určitým výrobkem, který prodávají několika rozdílným trhům a segmentům.

Tržní specializace Firma se soustřeďuje na uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků.

Plné pokrytí trhu Firma se snaží sloužit všem skupinám zákazníků veškerými výrobky, které mohou potřebovat. Velké firmy dokážou pokrýt trh celý trh dvěma způsoby: pomocí nediferenciovaného nebo diferenciovaného marketingu.

Firma by se měla rozhodnout, na které segmenty bude cílit. To, jakou metodu zvolí, souvisí také s teorií tzv. *segmentové strategie*, kdy si firma může vybrat jednu ze tří marketingových strategií, a to: **nediferencovaný** marketing (ignorace rozdílů mezi tržními segmenty), **diferencovaný** marketing (zaměření se na několik tržních segmentů) nebo **koncentrovaný** marketing (zaměření se na velkou část jednoho dílčího trhu) (Kotler 2007, str. 486).



Obrázek 4: Ilustrační obrázek – kritéria pro segmentaci spotřebního trhu

Zdroj: www.wikiwand.com

Podle Kotlera (Kotler 20078, str. 485) také obecně platí, že: „Pokud segment odpovídá silným stránkám společnosti, musí se společnost rozhodnout, zda má potřebné dovednosti a prostředky, aby v něm uspěla. Každý segment má jiné podmínky úspěchu. Pokud společnost nemá silné stránky nezbytné k tomu, aby mohla v segmentu úspěšně konkurovat a nemůže si je snadno zajistit, neměla by do něj vůbec vstupovat.“

2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Firmy jsou zaplaveny informacemi o svých zákaznících. Chytré společnosti získávají informace všude, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Tyto kontaktní body zahrnují nákupy zákazníka, kontakty ze strany prodejců, servis a záruční telefonáty, návštěvy internetových stránek, průzkumy spokojenosti, úvěrová a platební jednání, studie výzkumu trhu – prostě jakýkoliv kontakt zákazníka s firmou (Kotler 2007, str. 554). Tyto informace jsou naneštěstí rozptýleny po celé firmě. Jsou založeny hluboko v řadě nejrůznějších databází, plánů nebo záznamů oddělení. Firmy se takovým problémům chtějí vyhnout, a proto vytvářejí systém řízení vztahů se zákazníky – CRM, **Customer Relationship Management** (Kotler 2007, str. 554).

V publikaci **Moderní metody a techniky marketingového výzkumu** (Kozel, Mynářová, Svobodová 2011, str. 58) se uvádí, že vliv konkurence, růstu nákladů na získávání nových zákazníků, snižování marží u běžných produktů a vznik nových komunikačních nástrojů (e-commerce) mělo vliv na rozšíření funkčnosti CRM systémů do oblasti marketingu a servisu, respektive služeb obecně.

CRM znamená zákazníka poznat, sledovat jeho chování a nastavit různou úroveň produktů a služeb pro různé segmenty zákazníků. Znalost charakteristik zákazníků, kteří přinášejí největší zisk, pak pomáhá získat nové zákazníky s podobnými charakteristikami. Tato znalost je podmíněna zajištěním dostatečně velkého množství informací (Kozel a kol. 2006, str. 187). Pokud je do CRM systému správně integrovaná strategie **segmentace**, můžeme hovořit o vytvoření základního rámce pro zajištění maximální možné spokojenosti zákazníků.

2.1 Definice CRM

Proces řízení informací v rámci CRM se zabývá shromažďováním, ověřováním a využíváním dat a informací o zákaznících, která získáváme ze všech míst kontaktu firmy se zákazníky tak, aby firma mohla své zákazníky co nejlépe poznat a mohla vhodným způsobem reagovat na jejich potřeby. CRM integruje všechny informace, které o zákazníkovi mají prodejní, servisní a marketingové týmy a poskytuje k nim snadný přístup ze všech možných kontaktních bodů (Kotler 2007, str. 554). CRM software je program, díky němuž můžeme

přehledně shromažďovat veškeré potřebné údaje o zákaznících naší firmy – kontaktní informace, celkové obraty, podíly na obratech v určitém segmentu atd.²

Centrem zájmu je tedy zákazník (customer) jako externí zdroj dat a snaha řídit (management) vztah (relationship) podle jeho hodnoty (Kozel, Mynářová, Svobodová 2011, str. 58). Také autoři Kozel, Mynářová a Svobodová konstatují, že základní veličinou v CRM je zákazník (Kozel, Mynářová, Svobodová 2011, str. 58).

Lošťáková (Lošťáková 2009, str. 222) uvádí jako **klíčové** tyto údaje o zákazníkovi:

Tabulka 7: Klíčové informace o zákazníkovi v CRM

Zdroj: Lošťáková 2009, str. 222

- Komplexní obecné údaje o zákaznících (charakteristika, potřeby, zvyklosti)
- Veškeré obchodní vztahy s nimi (průběh, problémy)
- Detailní popis průběhu každého kontaktu
- Doplňující informace s odkazem na zdroje

Lošťáková dále zmiňuje, že je třeba evidovat i klíčové informace **ve vztahu k zákazníkovi**. To se týká například **událostí**. Událost podle ní může být jakýkoliv kontakt se zákazníkem (telefonický, e-mailový, návštěva na veletrhu apod.), ale také vše ostatní – objednávka, reakce na nabídku apod. (Lošťáková 2009, str. 222).

Kotler dodává, že pokud zákazníkům firmy lépe porozumí, mohou jim poskytovat lepší úroveň služeb a vytvářet s nimi tak hlubší vztahy (Kotler 2007, str. 554).

2.2 Typy CRM

CRM systémy zahrnují sofistikované softwarové a analytické nástroje, které integrují informace o zákaznících z různých zdrojů, provádějí hloubkovou analýzu a výsledky používají pro vybudování silnějších vztahů se zákazníky (Kotler 2007, str. 554). Ne vždycky tomu tak bylo, protože softwarové systémy - tak jak je známe dnes - musely projít určitým technologickým vývojem. I v dnešní době je běžné, že některé firmy CRM software nemají a evidenci

² Co je CRM systém? [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.vyber-crm.cz/co-je-crm-system>

o zákaznících si vedou např. v obyčejném Excelu. Existují různé typy databází od jednoduchých přes složité, umožňující vyhledávání podle různých kritérií. Někdy postačí tabulka v MS Excel, jindy poslouží MS Access, Oracle, SQL či jiný typ databází a aplikací (Blažková 2007, str. 98).

Jak se CRM vyvíjelo v čase, vyvíjely se také typy CRM systémů lišící se využíváním výpočetní techniky či mírou automatizace procesů. Web 7sense.sk uvádí některé z nich:

Tabulka 8: Typy CRM systémů

Zdroj: www.7sense.sk/cz/blog/co-je-crm

- **Systém papírové databáze** – ukládání dokumentů v papírové podobě
- **Řešení postavené na balíku z Microsoft Office** – zautomatizované vyplňování šablon, formulářů a tabulek
- **Programy pro správu kontaktů a management času** – elektronická zákaznická karta ve formě databáze
- **Komplexní CRM e-systémy** – moderní systémy zahrnující automatizaci prodejních činností, marketingových činností, servisních činností a zákaznické podpory a elektronické obchodování

CRM systémy se mohou dělit na **operativní**, **analytické** a **kolaborativní**. Podle webu mediacity.name³ je operativní CRM podporou business procesů pro „front office“, prodej, marketing a služby. Veškerá komunikace se zákazníkem je uchována v databázi a poskytována uživatelům. Možnosti využití operativního CRM jsou například marketingové kampaně nebo automatizace prodejních procesů. Analytické CRM zahrnuje data pro: optimalizace marketingových kampaní, cross-selling, up-selling, udržení zákazníka, analýzu chování zákazníků, tvorbu cen, vývoj nových produktů nebo data pro rozhodování a kolaborativní CRM umožňuje komunikaci firmy a jejich zákazníků nebo sdílení informací získaných ze všech oddělení pro zvýšení kvality poskytovaných služeb.

³ CRM – řízení vztahů se zákazníky [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://www.mediacity.name/index.php/marketing/crm-rizeni-vztahu-se-zakazniky>

2.3 Nové trendy v oblasti řízení vztahů se zákazníky

Firma si může koupit databázi vytvořenou na míru, která odpovídá jejím potřebám a specifikacím. Tyto databáze pak také umožňují informace analyzovat a dávat do souvislostí (Blažková 20074, str. 98). Přesto se však CRM řešení posouvají neustále vpřed, což ovlivňuje vývoj nových funkcionalit a zavádění nových technologií do CRM oblasti.⁴ Firmy by se měly přizpůsobovat a aktualizovat funkce svých interních systémů, ve kterých uchovávají důležité zákaznické informace.

Řízení vztahů se zákazníky zaznamenalo v posledních letech poměrně rychlý vývoj. Web millennium.cz uvádí některé **trendy v CRM pro rok 2019**.

Tabulka 9: Aktuální trendy v CRM

Zdroj: www.millennium.cz

1. Umělá inteligence

Umělá inteligence, v propojení na CRM systém, dokáže společně zajistit vysoce personalizované interakce se zákazníky, například prostřednictvím automatizace procesů pomocí robotů, virtuální zákaznické podpory, hlasové biometrie, monitorování sociálních médií nebo analýzy dat pomocí umělé inteligence a predikce trendů.

2. Rozvoj prediktivní údržby

Prediktivní údržba je řešení schopné analyzovat informace generované z připojených mechanických zařízení. Hodnoty o jejich aktuálním stavu se prostřednictvím senzorů přenášejí, pravidelně zaznamenávají a monitorují se v CRM systému. Díky vzdálenému monitorování je možné případné problémy vyřešit dokonce i na dálku.

3. Vyšší individualizace a inteligentní zákaznický servis

Moderní zákazníci stále více vyžadují rychlý a kvalitní zákaznický servis s co nejosobnějším přístupem. Z tohoto důvodu se klíčovým faktorem úspěchu stává individuální přístup při obsluze zákazníka za pomoci CRM dat.

⁴ **Které CRM trendy jsou typické pro rok 2019?** [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://www.millennium.cz/novinky/ktere-crm-trendy-jsou-typicke-pro-rok-2019/>

Tabulka 11: Aktuální trendy v CRM

Zdroj: www.millennium.cz

4. Rostoucí význam sociálního CRM

Díky sociálním sítím je možné snadněji identifikovat, jaký je ve skutečnosti zákazník nejen z pohledu zákaznického chování, ale také z demografického, geografického či socioekonomického hlediska. Sociální sítě jsou místem, kde mohou společnosti získat cennou zpětnou vazbu či zlepšit komunikaci se svou cílovou skupinou.

Dokonalým nástrojem v digitálním prostředí se stává tzv. sociální CRM, které sbírá data napříč sociálními sítěmi, přehledně zobrazuje „sentiment“ zákazníků vůči značce a zároveň monitoruje požadovaná klíčová slova.

V publikaci **Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy** je uvedeno, že by firmy měly při konečném výběru vhodné varianty skladování a využití informací zvážit nákladovou *efektivnost, jednoduchost systému, technickou náročnost a snadnost použití* pro uživatele (Blažková 2007, str. 98). Totéž by mělo platit i při sledování aktuálních trendů v CRM a investování do nových funkcí nebo modulů.

2.4 Výhody a nevýhody CRM systémů

CRM se v současné době stalo oblíbeným pojmem s vysokou frekvencí jeho používání. Namísto chování k zákazníkovi jako ke zdroji příjmu se nyní podniky dívají na spotřebitele jako na dlouhodobá aktiva, o které je potřeba pečovat.⁵

Firmy mohou díky CRM získat řadu výhod. Mezi základní výhody CRM patří podle webu crm-software.cz především:

⁵ **Základní výhody CRM** [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://www.crm-software.cz/co-je-to-crm-software/zakladni-vyhody-crm/>

Tabulka 10: Výhody CRM

Zdroj: <http://www.crm-software.cz>

- Identifikace klíčových zákazníků a jejich potřeb
- Detailní profil zákazníka na základě uchování historie, komunikace, nabídek, nákupů, objednávek a kontaktů servisu
- Nabídka produktů přizpůsobených individuálním požadavkům zákazníků na základě dokonalé znalosti jejich potřeb
- Zvýšení efektivnosti marketingové kampaně
- Zkrácení prodejního cyklu
- Budování loajality zákazníků
- Celkové snížení nákladů a zvýšení efektivity péče o zákazníky

Pomocí informačních systémů mají manažeři prodejních oddělení možnost sledovat efektivitu práce jednotlivých pracovníků, ale i problémy, které vnímají zákazníci. Umožňuje vytváření unifikovaných postupů prodeje. Tím, že jsou informace o zákazníkovi uloženy v databázi, umí prodejce přesně a rychle reagovat na jeho požadavky, stížnosti a je stejně možné se na základě různých dat dostat k informacím o chování daného zákazníka.⁶

Blažková uvádí (Blažková 2007, str. 99), že mezi základní výhody systémů řídicích vztahy se zákazníky patří například vytvoření určitého systému v ukládání informací, že získané informace v průběhu času nabývají na větší významnosti a užitečnosti, že CRM napomáhá k lepšímu porozumění zákazníkům, dodavatelům i odběratelům, díky systému se zlepšuje kvalita informací i znalost konkurentů, že lze přeměnit nesouvislé informace na hodnotné zdroje nebo využít informace pro vývoj nových výrobků či služeb.

Každá mince má však dvě stránky. Kotler upozorňuje, že užitek z CRM není bez rizika. Podle něho se odhaduje, že firmy po celém světě ročně vydají 25 až 50 miliard € jen na software pro CRM (...), ale přesto více než polovina aktivit systémů CRM svůj cíl nesplní. Nejčastějším důvodem je podle něho fakt, že firmy vnímají CRM pouze jako technologické a softwarové řešení (Kotler 2007, str. 556). Blažková zase konstatuje, jaké nedostatky mohou v praxi některé firmy mít. Občas dochází k tomu, že firmy nemají žádný informační systém ani formalizovaný způsob ukládání informací, a proto skladují veškeré získané informace na různých místech bez možnosti tyto informace využít, analyzovat či interpretovat

⁶ **Základní výhody CRM** [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://www.crm-software.cz/co-je-to-crm-software/zakladni-vyhody-crm/>

(Blažková 2007, str. 98). Dále podle ní některé firmy nevykládají dostatečné finanční prostředky na informační systémy, nevyužívají uložených dat nebo používají mnoho různých systémů a databází, které se vzájemně překrývají a nejsou spolu kompatibilní (Blažková 2007, str. 98).

Ideální CRM systém by měl být především využíván pro sběr a přenos informací, jejich zpracování, interpretaci a modelování a následnému využití (Blažková 2007, str. 97) Na co by neměly firmy zapomínat je to, že: „Samotná technologie nevybuduje výnosné vztahy se zákazníky, ale že představuje jednu část komplexní a účinné strategie vztahů se zákazníky“ (Kotler 2007, str. 556).

Je třeba si uvědomit, že získat informace je jedna věc, ale zpracovat je, interpretovat a následně je využít je věc druhá. Proto je třeba vždy přemýšlet o informačním systému, vytvořit určitá pravidla, procedury a postupy, aby všichni ve firmě věděli, co mají dělat (Blažková 2007, str. 98).

3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

3.1 Vymezení pojmů projekt a projektové řízení

Projektové řízení je oborem poměrně mladým. O projektovém řízení, jakožto o oblasti managementu, případně o profesi projektového manažera, se začíná hovořit v podstatě až po druhé světové válce (Doležal 2016, str. 14).

Projektové řízení se může z určitého úhlu pohledu jevit jako fenomén dnešní doby. Řada akcí je nazývána projektem, řadu funkcí je označována jako projektový manažer, projektový koordinátor apod. Nazývat něco projektem je zkrátka trendem současnosti (Doležal, Krátký, Cingl 2013, str. 9).

Doležal uvádí, že najít odpověď na otázku: „*Co je projekt?*“ není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát. Všechna použití výrazu „projekt“ v češtině mají však jedno společné. Jsou ekvivalentní s označením „návrh“ (design), pod kterým si můžeme představit například specifikaci funkčních parametrů, technické řešení, výběr použité technologie nebo technickou dokumentaci. Zjednodušeně, výraz „návrh“ často označuje popis výstupu projektu (Doležal 2016, str. 17).

Navzdory faktu, že je projektem v současných firmách nazvaný i menší a nenáročný úkol, lze skutečný projekt poznat jednoduše podle následujících **kritérií**. Doležal v publikaci **5 kroků k úspěšnému projektu** vymezuje základní vlastnosti, které by měl každý projekt mít.

Tabulka 11: Kritéria pro definování projektu

Zdroj: Doležal, Krátký, Cingl 2013, str. 9

- **Jedinečnost.** Nejedná se o opakovaný proces, ale o něco nového.
- **Vymezenost.** Je jasný a věcný, časově, finančně a jinak ohraničen.
- **Různorodost.** Pro dosažení cíle je zapotřebí různých dovedností od různých lidí.
- **Komplexnost.** Řešení není jednoduché a na jednu poradu.
- **Rizikovost.** Je to něco nového, s čím nemá nikdo zkušenost, je na to málo času nebo peněz, je složitý a existuje mnoho nejistých událostí, které mohou takovou akci poškodit.

Projektové řízení by se dalo popsat jako „soubor pravidel, postupů, metod a nástrojů, které pomáhají projektovým týmům koordinovat společné úsilí tak, aby dodaly správné výsledky, ve správný čas, pro správného zákazníka, a to vše s omezenými zdroji“ (Doležal, Krátký 2017, str. 17). V publikaci **Projektový management** je projektové řízení definováno jako: „Soubor norem, doporučení a *best of practise* zkušeností popisujících, jak řídit projekt. Vzhledem k různorodosti projektů jako takových se veskrze jedná spíše o všeobecné platné skutečnosti, obecnou filozofii přístupu k řešení dané problematiky než o konkrétní směrnice, návody apod.“ (Doležal 2016, str. 16).

Obecně lze říct, že projektovým řízením můžeme nazvat obor, který se věnuje řízení a realizaci návrhů. Projektový manažer zodpovídá za **výstup** a koordinuje projektový tým tak, aby bylo splněno zadání a cíle daného projektu.

3.2 Fáze řízení projektu

Projekt jako celek můžeme z časového hlediska a dle charakteru prováděných činností rozdělit z manažerského hlediska na několik fází řízení projektu, které dohromady tvoří životní cyklus řízení projektu (Doležal 2016, str. 54).

Fáze projektu lze v nejobecnějším pojetí rozdělit na⁷:

Předprojektovou fází (vznik myšlenky na projekt, její prověření atd.)

Projekt (zahájení, plánování, realizace, ukončení)

Poprojektovou fází (vyhodnocení, provoz, realizace přínosů)

Na začátku každého projektu však musí stát konkrétní **zadání**. Zadání projektu je vlastně výstupem předprojektové fáze. V předprojektové fázi tým společně definuje zadání (třeba na základě brainstormingu) a společně se rozhodne, zda má cenu takový projekt realizovat nebo ne. Předprojektová fáze je období od vzniku myšlenky na projekt a trvá až po jeho zahájení. Vlastní projekt má čtyři fáze řízení (Doležal, Krátký 2017, str. 20).

3.2.1 Zahájení projektu

Jak bylo výše uvedeno, na začátku každého projektu stojí zadání. Před tvorbou samotného zadání lze vypracovat projektový záměr, který by měl objasnit *o co jde, kolik to bude zhruba stát a jak dlouho to bude asi trvat*. (Doležal, Krátký, Cingl 2013, str. 19).

⁷ Doležal 2016, str. 54

Cílem zahájení projektu je vytvořit, projednat a schválit zadání pro projekt. V zadání najdeme podrobné odpovědi na všechny výše uvedené otázky, například: *Co je cílem projektu, proč projekt realizovat, co má být projektem dodáno, jaká jsou omezení v čase a zdrojích.* V tomto kroku bychom se měli vždy ujistit, že zadání rozumí jak sponzor, tak zákazník, manažer projektu i tým stejně (Doležal 2016, Krátký 2017, str. 20). Pokud je projekt realizován v součinnosti s dodavatelem, vzniká celá oblast dalších odpovědností, které mohou být převedeny na specialisty.⁸

Jako příklad uvádí autoři Doležal a Krátký projekt stavby domu. Rozhodujeme-li se o tak významné investici, měli bychom dobře vědět, proč chceme dům stavět a proč se například nespokojíme s pořízením většího bytu. Spočítáme, kolik peněz máme našetřeno a případně jak vysoký úvěr jsme schopni bezpečně splácet. Měli bychom si stanovit základní požadavky – kolik osob bude dům obývat, zda má být nízkooenergetický, dřevěný nebo je zcela zásadní, aby měl dům věžičku s observatoří. Po poradě s odborníkem – stavařem stanovíme termín nastěhování na příští Vánoce a rozpočet navýšíme na 6 milionů Kč (Doležal, Krátký 2017, str. 20). Zadání projektu by mělo mít **písemnou** podobu, se kterou jsou seznámeni všichni účastníci projektu. Takto vypracované zadání se nazývá **zakládací listina projektu** (Doležal, Krátký 2017, str. 20).

3.2.2 Příprava a plánování projektu

Plánování je nezbytné proto, abychom detailně popsali a nechali si schválit, co bude v projektu dodáno, kdy a jaké lidské, finanční a další zdroje budeme k dosažení cíle potřebovat. Plán projektu určuje, jak má být realizace projektu vykonávána, sledována a kontrolována (Doležal, Krátký 2017, str. 21). Někteří autoři vnímají plánování jako nejdůležitější fázi celého projektu. V této fázi jsou definovány plány aktivit a zdrojů, plány komunikací, dále jsou definovány kontrolní body a milníky projektu. Současně je definována **kritická cesta** projektu a vzniká **plán eliminace rizik** a nepředvídaných událostí.⁹

⁸ Úvod do projektového řízení [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: www.rskjmk.kr-jihomoravsky.cz

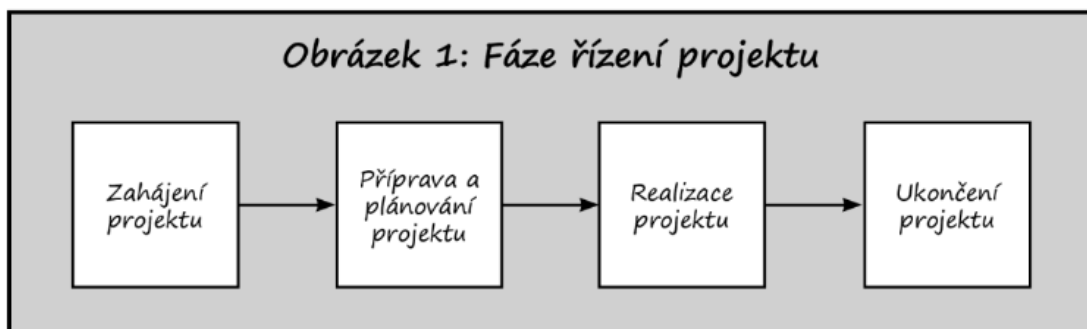
⁹ Úvod do projektového řízení [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: www.rskjmk.kr-jihomoravsky.cz

3.2.3 Realizace projektu

Při realizaci projektu všichni členové projektového týmu dělají svoji práci tak, aby ji odevdali včas a v pořádku. Realizační fáze projektu zahrnuje například řízení prací a subdodávek, kontrolu postupu podle časového plánu a rozpočtu, řízení komunikace, řízení projektové dokumentace, kontrola kvality a účinnosti dosažení jednotlivých dílčích cílů nebo testování výstupů projektu a komparace s plánovanými hodnotami.¹⁰

3.2.4 Ukončení projektu

Ukončením projektu chápeme veškeré činnosti, které vedou k dokončení veškerých aktivit projektu, předání a schválení výstupů projektu a uzavření veškerých administrativních náležitostí, které s realizací projektu souvisely.¹¹ Podle webu pmconsulting.cz je ukončení projektu definováno jako „skončení prací na projektu po dosažení cíle projektu nebo po konstatování jeho nedosažitelnosti.“¹²



Obrázek 5: Fáze řízení projektu
Zdroj: Doležal, Krátký 2017, str. 20

¹⁰ Úvod do projektového řízení [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: www.rskjmk.kr-jihomoravsky.cz

¹¹ Úvod do projektového řízení [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: www.rskjmk.kr-jihomoravsky.cz

¹² Ukončení projektu [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/ukonceni-projektu/>

3.2.5 Vyhodnocení projektu

Pomocí vyhodnocení projektu lze zjistit, zda a jak moc byl projekt úspěšný či neúspěšný a poučit se do budoucna. Dokument je zpracován na základě skutečného průběhu projektu a jeho dosažených výsledků.¹³

3.3 Základní role v projektovém týmu

Lidé jsou základní hybnou silou projektu a jsou v závislosti na podobě konkrétního projektu uspořádáni do vhodné dočasné organizační struktury spojené s projektem. Základní složkou takové struktury je **řídící tým** projektu, který sestává z manažera projektu, případných asistentů manažera projektu, garantů jednotlivých výstupů, specialistů a případně i dalších pracovníků. Hlavním úkolem řídicího týmu je organizovat, řídit a vést projekt (Doležal 2016, str. 39).

Projektový tým je označení pro všechny osoby podílející se na realizaci projektu. Jsou to řešitelé, vedení projektu včetně manažera projektu, členové řídicího výboru i osoby aktivně podporující realizaci projektu. Projektový tým je většinou jmenovaný napříč organizační strukturou ve shodě s maticovou organizační strukturou. Každý ze členů projektového týmu má v projektu určitou roli a jeho pracovní místo je dle toho specifikováno a každý člen projektového týmu má rovněž vymezenou pravomoc a odpovědnost.¹⁴

3.3.1 Projektový manažer

Manažer projektu neboli projektový manažer nese odpovědnost za průběh celého projektu, a především správnost a včasné doručení všech plánovaných výstupů. Projektový manažer je oporou celého projektu ve všech jeho fázích – od plánování, přes přípravu po realizaci a ukončení. Podle Doležala je manažer projektu standardně odpovědný za dodání sjednoceného rozsahu projektu při splnění termínu a rozpočtu, postup projektu v čase, včasnou reakci na nepříznivý trend a včasné informování vlastníka projektu o všem podstatném (Doležal 2016, str. 40).

¹³ **Vyhodnocení projektu**[online].[cit. 2020-04-15] Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/4-2vyhodnoceniprojektu.pdf>

¹⁴ **Projektový tým**[online].[cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/projektovy-tym>

3.3.2 Garant výstupu projektu

Další důležitou roli v projektovém řízení má garant výstupu. Garant výstupu projektu je nositelem zodpovědnosti za správné, včas a v rámci rozpočtu vytvořený výstup (produkt) projektu tak, aby byl kompatibilní s cílem projektu a následnými očekávanými výnosy.¹⁵

Doležal v publikaci **Projektový management** definuje také další základní role při řízení projektu jako například finanční manažer, řešitel projektu, administrátor projektu nebo právník projektu (Doležal 2016, str. 34-36).

3.4 Standardy a metody a v projektovém řízení

Doležal uvádí, že standardy v oblasti projektového řízení jsou většinou soupisem zkušeností mnoha významných manažerů, které si dané věci vyzkoušeli na vlastní kůži. Což podle něho nevylučuje, že standardy mohou být formulovány a mohou vyznívat poněkud akademicky (Doležal 2016, str. 27). Standardů projektového řízení je více, a téměř vždy se jedná o práci určité profesní skupiny nestátního charakteru (s určitými výjimkami), která vnáší do problematiky své myšlenky a zkušenosti, a to i v závislosti na sociálně – kulturním prostředí, ze kterého standard vychází (Doležal 2016, str. 27).

Web pmconsulting.cz uvádí, že téměř všechny standardy projektového řízení mají podobnou základní filozofii, používají obdobné metody i názvosloví a mají obrovský přínos v tom, že si pracovníci na projektech dokážou vzájemně porozumět, pochopit se a efektivně spolupracovat.¹⁶

Mezi základní světové standardy a metodiky v projektovém řízení patří například níže uvedené programy.

3.4.1 Project Management Body of Knowledge (PM BoK)

Tento standart vytváří a udržuje Project Management Institute, PMI®, profesní sdružení firem a individuálních projektových manažerů. Má přes 500 000 aktivních členů ve většině zemí z celého světa. Základním přístupem je v tomto případě procesní pojetí problematiky

¹⁵Garant výstupu projektu[online].[cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/garant-vystupu-projektu/>

¹⁶ Světové standardy PM[online].[cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkovy-pojem/ukončení-projektu/>

projektového řízení. Je definováno pět hlavních rodin procesů, deset oblastí znalostí, jednotlivé procesy a jejich vzájemné vazby. Veškeré procesy a procesní kroky mají definovány své vstupy, výstupy a nástroje transformace (úkony, metodiky, techniky) (Doležal 2016, str. 28).

3.4.2 Projects IN Controller Environments – PRINCE2®

Jedná se o metodiku procesního charakteru, kterou udržuje a spravuje společnost AXELOS. Historicky první verze metodiky PRINCE vznikla v roce 1989 jako standard pro projekty informačních systémů státní správy. Mezi základní prvky této metodiky patří sedm hlavních principů, z nichž samotná metodika vychází, sedm témat, kterým musí být věnována pozornost a sedm procesů, které v rámci projektu probíhají (Doležal 2016, str. 29).

3.4.3 IPMA® Competence Baseline

Na rozdíl od předchozích pojetí je pojetí standardu vytvářeného a spravovaného profesní organizací International Project Management Association kompetenční. Standard tedy není zaměřen na přesnou podobu definovaných procesů a jejich konkrétní aplikaci, ale na schopnosti a dovednosti – kompetence – projektových, programových a portfolio manažerů a členů jejich týmů (Doležal 2016, str. 29).

3.4.4 ISO 21 500

Obsah ISO 21 500 se pojmově i procesně de facto přesně shoduje s PMI® PM BoK verze 5 s tím, že jsou doplněny i informace o potřebných kompetencích lidí pohybujících se v projektech, což je zas krok vstříc IPMA® ICB standardu (Doležal 2016, str. 30).

Všechny výše uvedené standardy a metodiky (vyjma ISO 21 500) poskytují a propagují možnost certifikace projektových manažerů. Především se jedná o certifikaci jednotlivců, konkrétních osob (Doležal 2016, str. 30).

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byly shrnuty **tři hlavní oblasti**, které jsou tématem této diplomové práce.

První kapitola se zabývá *segmentací trhu* jakožto marketingovým nástrojem pro uspořádání trhu do homogenních skupin. Segmentace se provádí na základě různých kritérií a způsob segmentace závisí na skutečnosti, zda je segmentovaný trh spotřební (B2C) nebo průmyslový (B2B). Kapitola uvádí základní kroky při segmentaci a doporučuje postup při výběru hlavních segmentů.

Druhá kapitola teoretické části je obecně zaměřená na *Customer Relationship Management* nástroje (CRM), přičemž tyto software pro řízení zákazníků definuje a popisuje jejich výhody a nevýhody.

V poslední kapitole je nastíněná teorie *projektového managementu*. Jsou zde popsány hlavní fáze projektu, zodpovědné osoby i světové metody a standardy projektového řízení.

Spojením těchto tří okruhů vzniká **ucelený teoretický koncept**, který bude tvořit poklad pro praktickou část diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST OEZ S.R.O

Firma OEZ s.r.o. je nadnárodním výrobcem a komplexním dodavatelem přístrojů a služeb v oblasti jistění elektrických obvodů a zařízení nízkého napětí. Ve svém produktovém portfoliu se soustředí především na jistící prvky, pojistkové systémy, přístroje pro domovní instalace a rozvodnicové skříně.

Od roku 2007 je společnost součástí německého koncernu Siemens. Díky tomuto spojení patří haly OEZ v Letohradě k nejmodernějším výrobním závodům v České republice. Další závody se nachází v Králikách a v Bruntále. Spojení se světovým Siemens umožňuje časté zavádění moderních technologických prvků do výrobní praxe.

Kromě hlavních činností - vývoje, výroby a prodeje se firma věnuje také vedlejším aktivitám. Mezi ně patří například podpora elektrotechnických oborů, kdy OEZ spolupracuje se středními i vysokými školami, pořádá odborné přednášky pro veřejnost a nabízí praxe pro studenty. Dále firma aktivně podporuje město Letohrad a region, ve kterém působí.



Obrázek 6: Administrativní budova OEZ v Letohradě

Zdroj: OEZ

5.1 Historie a současnost

Společnost OEZ začínala v roce 1941 s třiceti zaměstnanci. Malý závod s původním názvem Wagner a spol. se však postupem času začal rychle rozšiřovat a ekonomicky růst. V roce 1952 se v názvu firmy poprvé objevila tři počáteční písmena, ze kterých vychází dnešní brand OEZ: **O**rlické **E**lektrotechnické **Z**ávody.

V roce 1995 vznikla dceřiná společnost na území Slovenské republiky, která se zaměřovala na prodej produktů přímo na Slovensku. Firma dále expandovala do dalších zemí jako je Polsko, Ukrajina, Rusko, Německo nebo Velká Británie.

Přelomovým milníkem v historii společnosti se však stal rok 2007, kdy firmu odkoupil koncern Siemens. Díky tomu se areál v Letohradě rozšířil o nové výrobní haly, ať už v rámci zavádění nových produktů do portfolia nebo převedení stávající výroby z Německa do České republiky. V letech 2011 – 2019 byly otevřeny dva další podpůrné závody – v Králikách a Bruntále. Díky blízkému kontaktu s mateřskou společností je v současné době k dispozici moderní návštěvnické centrum pro prezentaci nejnovější generace kompaktních jističů Siemens.

Produkty OEZ jsou v oboru velmi oblíbené. Z výzkumu z roku 2019 vyplynulo, že mnozí čeští a slovenští zákazníci vnímají OEZ jako *love brand*. Zákazníci a distributoři OEZ jsou však po celém světě. Výrobky s touto značkou plní svou ochrannou funkci v Rusku, USA, Jižní Americe, Africe, Asii i na Arabském poloostrově. Mezi vybrané reference patří například firmy Škoda Auto, Unipetrol, Třinecké železárny, ČEZ, Letiště Praha, BMW, Pepsi apod.

5.2 Produktové portfolio

Produktové portfolio nabízí **šest** hlavních produktových řad. Princip fungování jističů spočívá v jejich schopnosti rozeznat sílu elektrického proudu. Pokud obvodem prochází příliš velký elektrický proud, jistič rozpojí kontakty a přeruší obvod. Chrání tak před vznikem požáru v objektu. OEZ vyrábí *následující* produkty.

5.2.1 Modulární přístroje MINIA

Minia je řada jističů, chráničů, spínačů a dalších jisticích prvků určených především pro domovní elektroinstalace. Chrání před úrazem elektrickým proudem a nejčastěji se používají při jištění domů, bytů, různých menších komerčních prostorů apod. Patří sem například ob-
loukové ochrany, přepět'ové ochrany, spínací přístroje (relé) nebo proudové chrániče.

5.2.2 Kompaktní jističe 3VA (Siemens)

Nová řada kompaktních jističů 3VA v březnu roku 2020 nahradila známou a oblíbenou řadu kompaktních jističů MODEION, kterou zákazníci nakupovali téměř dvacet let. Modeiony i 3VA slouží k ochraně složitějších aplikací v průmyslu a infrastruktuře. Používají se například k jištění výrobních hal.

5.2.3 Vzduchové jističe ARION

Vzduchové jističe Arion jsou přístroje, které zvládnou pracovat s velmi vysokými výkony. Tyto produkty jsou určené pro vysoce energeticky náročné provozy. Ariony se jistí například letiště nebo jaderné elektrárny.

5.2.4 Pojistkové systémy VARIUS

Pojistkový program Varius nabízí pojistky, pojistkové vložky a další sortiment. Pojistka je přístroj, který dokáže přerušit obvod, pokud proud dosáhne danou hodnotu po dostatečnou dobu.

5.2.5 Přístroje pro ovládání a spínání SIRIUS (Siemens)

V roce 2019 společnost Siemens ukončila výrobu produktové řady Sirius Classic, kterou OEZ nabízelo pod názvem CONTEO. Za tyto produkty přišla náhrada v podobě produktu s názvem Sirius, který je nyní společný pro oba brandy a je i nadále vyráběný pod značkou Siemens.

5.2.6 Rozvodnicové a rozváděčové skříně DISTRI

Jedná se o plastové nebo oceloplechové skříně, do kterých se instalují jističe.

5.3 Externí marketingové aktivity OEZ

5.3.1 Odborné semináře OEZ

Tradiční Odborné semináře OEZ jsou každoroční vzdělávací akcí pro elektrotechniky, projektanty a revizní techniky. Specialisté a inženýři z OEZ prezentují vybraná témata, diskutují s veřejností a odpovídají na dotazy.

5.3.2 Výstavy a veletrhy

OEZ se pravidelně účastní elektrotechnických veletrhů v České republice i ve světě. Na území České republiky je to například Elektrotechnická výstava Sonepar nebo Elfetex Fest. V minulosti se firma objevovala také na Amperu¹⁷ v Brně. Zahraniční obchod se každoročně účastní Middle East Electricity – nejvýznamnějšího veletrhu elektřiny na Arabském poloostrově. Zástupci firmy jezdí na různé veletrhy téměř po celém světě.

5.3.3 Školení a prezentace

Na pobočkách partnerských velkoobchodů probíhají v průběhu roku marketingové kampaně, během kterých promotéři OEZ představují produkty, novinky a komunikují se zákazníky. Firma se účastní různých přednášek, školení a prezentací na odborná témata z oblasti elektrotechniky (a sama taková školení pořádá).

5.3.4 Sociální sítě a Newsletter OEZ

Firma je aktivní na těchto sociálních sítích: Facebook, LinkedIn a Youtube. Měsíčně posílá zákazníkům Newsletter OEZ s novinkami z firmy a odbornými články.

5.3.5 Publikace v odborných médiích

OEZ pravidelně publikuje odborné články, marketingové články a inzerce ve vybraných médiích. Jedná se o tištěná i elektronická média, která cílí především na odbornou elektrotechnickou veřejnost. Příkladem jsou časopisy Elektro, Elektroprůmysl nebo internetový portál Elekrika.cz.

¹⁷ Mezinárodní veletrh elektrotechniky, energetiky, automatizace, komunikace, osvětlení a zabezpečení

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU CRM SYSTÉMU V OEZ

6.1 CRM systém Leonardo

CRM systém Leonardo je autorský produkt společnosti D3Soft, který je určen primárně pro střední a velké společnosti.¹⁸ Firma OEZ tento software používala několik let a sloužil primárně k evidenci zákaznických dat a informací z trhu. Po technické stránce splňovalo Leonardo téměř vše, co by měl systém řízení vztahů se zákazníky správně splňovat. Lze zde najít kartu zákazníka, záložku bonitace, karty pro zápis aktivit i další připojené informace k zákazníkovi jako například platební morálka, způsob prodeje apod. Problémy s efektivitou a funkčností Leonarda způsobilo především *příliš velké množství požadovaných dat*, z nichž některé byly zbytečné, neužitečné a nikdo s nimi dále nepracoval. Jako další významný nedostatek je vnímána především absence jakékoli *metodiky práce* v systému, která měla být interně nastavená ve firmě a kterou by se každý uživatel řídil. Posledním zásadním problémem Leonarda byla *zastaralost*. Vzhledem k době instalace byl systém určený pouze pro stolní počítače, což značně ztěžovalo práci obchodníků, kteří se v 90ti procentech svého času pohybovali v terénu. Nejen to vedlo k celkové demotivaci obchodníků v používání Leonarda. Po každé obchodní schůzce museli velké množství informací (které často ani nevěděli) napsat ručně do počítače v prostorách firmy, jelikož systém nefungoval v on-line rozhraní. Často nevěděli, co a jak zapisovat a jednotlivé zápisy se od sebe lišily formou i stylem. Navíc nešly filtrovat a zpětné hledání ve velkém množství různých zápisů bylo pracné a nepraktické. Proto nebylo výjimkou, že obchodník zapisoval podněty z trhu na papír a následně je nosil na marketingové oddělení administrátorovi CRM s požadavkem o ruční zápis do systému. Takový způsob práce nebyl efektivní a nikdy nevedl k relevantním výstupům, které by se daly analyzovat. Proto začalo používání Leonarda ve firmě ustupovat, až časem zaniklo úplně.

6.2 Rozdělení zákaznických segmentů v Leonardu

B2B trh necílí na konečné spotřebitele produktů. Komunikace i vztahy jsou zde mnohem komplikovanější než v B2C modelech. Kromě rozdělení segmentů je zde nutné si uvědomit, na jakého konkrétního člověka z daného segmentu chceme komunikaci cílit. Většinou se

¹⁸ www.crmleonardo.cz

jedná o tzv. **BDM** (business decision maker)¹⁹ neboli osoby, které činí rozhodnutí, tzn. *rozhodovatele*. Tímto člověkem může být majitel firmy, nákupčí, vedoucí výroby nebo všechny tyto osoby zároveň. Proto bylo členění zákazníků v Leonardu rozděleno na **dvě úrovně**.

Stejně jako u novějších platform zde byla hlavní záložkou **Karta zákazníka**, která obsahovala základní údaje o zákazníkovi: *název, alternativní název, IČO, DIČ, adresu a kontaktní údaje*. Karta zákazníka byla **první úrovní** a zapisovaly se do ní firmy nebo podnikatelské subjekty.

The screenshot shows a web-based form titled 'Karta zákazníka' for 'elektro s.r.o.'. The form is organized into several sections:

- Základní identifikace:** Includes fields for 'Název' (Name), 'Alternativní název' (Alternative name), 'IČO' (Czech ID), 'DIČ' (VAT ID), 'Interní kód' (Internal code), 'Externí kód' (External code), 'ID subjekt' (Subject ID), and 'Konkurzní řízení - status' (Insolvency proceedings - status).
- Hlavní lokalita:** Includes fields for 'Kód' (Code) and 'Název' (Name), with 'Ostrava' entered in the name field.
- Sídlo:** Includes fields for 'Země' (Country) set to 'Česká republika', 'Ulice' (Street) 'Křižkova 717/17', 'Psč' (Postal code) '740...', and 'Město' (City) 'Ostrava - Slezská Ostrava'.
- Kontaktní údaje:** Includes fields for 'Telefon' (Phone) '602 377 200', 'Fax', 'P.O. BOX', 'E-mail' 'info@elektro.cz', and 'Url' 'http://www.elektro.cz'.
- Vztah subjektů:** Includes checkboxes for 'Alianční partner' and 'Dceřinná společnost'.

Obrázek 7: Karta zákazníka v Leonardu

Zdroj: OEZ

V záložce **Připojené informace o zákazníkovi** se profil konkretizoval. Dalo se zde nalézt třídění podle typu podnikání, bonitace nebo informace ke konkurenci. Na první úrovni byli zákazníci přiřazováni do segmentů především podle oblasti podnikání.

Kromě zařazení klienta do dané oblasti byly po obchodnících požadované další detailní informace. Jak je vidět na obrázku, členění karty bylo velmi podrobné a velmi úzce specifikované. Jednalo se nejspíš o snahu tehdejších marketingových pracovníků *co nejvíce* popsat profil zákazníka. Na druhou stranu, množství požadovaných informací musel neustále někdo zapisovat a aktualizovat, přičemž některé z nich byly zcela nerelevantní pro podnikání OEZ (například členění školy na: střední, odborná a vysoká).

¹⁹ <http://www.businessvize.cz/komunikace/specifika-b2b-marketingove-komunikace-aneb-proc-nektere-veci-z-b2c-nefunguji>

Karta zákazníka elektro

Základní identifikace Klasifikace Připojené informace Evidence dat 1:N Aktivity Cíle Zástupci Zodpovědné osoby Dokumenty Reporty Spolupracující firmy

Oprava Zápis Zpět

Zapsal
Jana

Základní segmentace subjektů zákaznického řetězce

Subjekt zákaznického řetězce
 Ano Ne Neurčeno

Výrobce rozváděčů a elektromontážní firma
 Elektromontážní firma
 Výrobce rozváděčů

Ovlivňovatel
 Projekce
 Revize
 Dodavatelská a inženýrská činnost

Konečný uživatel
 Průmyslová firma
 Infrastruktura
 Bytová výstavba
 Energetika
 Neurčeno

Obchod s elektroinstalačním materiálem
 Obchod s elektroinstalačním materiálem

Typ zákazníka
 Přímý zákazník
 Nepřímý zákazník
 Distributor

Segment
Průmysl

Segmentace ostatních subjektů

Dodavatel služeb
 Ano Ne Neurčeno

Alianční partner
 Certifikát retrofity
 Certifikát používání přístrojů OEZ

Škola
 Střední
 Odborná
 Vysoká

Konkurence
 Celosvětová
 ČR
 SR
 Polsko
 Maďarsko
 Rusko
 Ukrajina
 Německo
 Balkán
 Asia
 Baltics
 Europe
 Arabia
 America

Obrázek 8: Připojené informace v Leonardu

Zdroj: OEZ

Druhou úroveň segmentace byla položka „Zástupci“ a „Odpovědné osoby“, kam obchodníci zapisovali informace o (výše zmíněných) *rozhodovatelích*. Rozhodovatelé byli zařazováni do nižších podkategorií na základě profese, kterou ve firmě vykonávali. Některé tyto profese byly (a stále jsou) stěžejní a obchodníci s nimi byli denně v kontaktu, ovšem stejně jako v jiných záložkách se zde vyskytovalo až příliš checkboxů, přičemž některé z nich nekorespondovaly s realitou. Nadbytečné kolonky byly zbytečné a komplikovaly celý proces zápisu do Leonarda. Zápisy byly složité a zdlouhavé a jejich psaní zabíralo spoustu času.

Obrázek 9: Karta zástupce v Leonardu

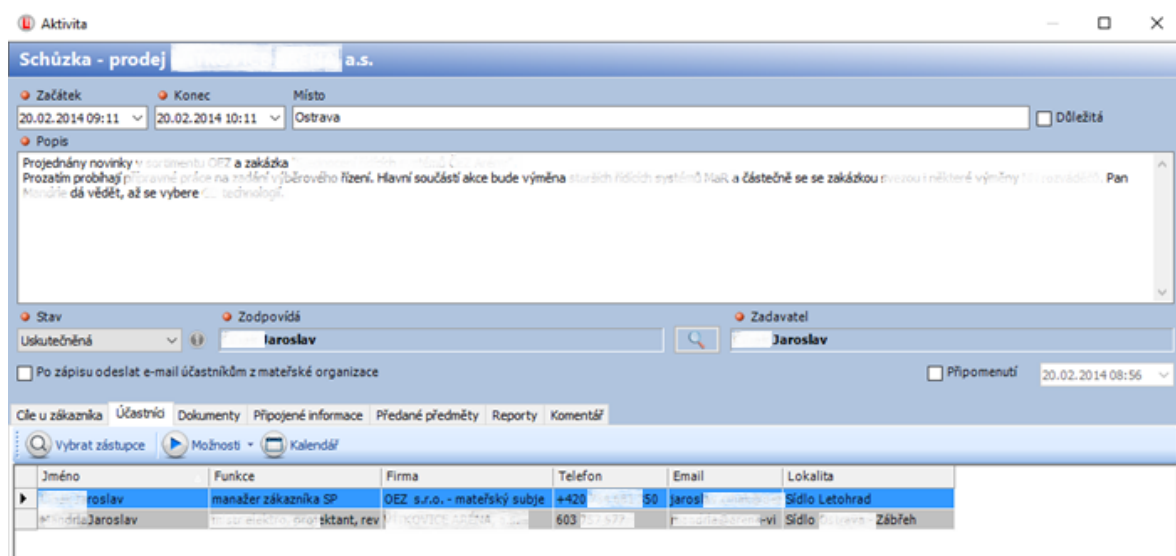
Zdroj: OEZ

6.3 Původní práce v Leonardu

Obchodníci shromažďovali získané údaje u sebe (často si je psali do svých diářů nebo sbírali vizitky). Někteří si zvykli na to, že tyto informace zanesli na marketingové oddělení a administrátor CRM nebo jiný pracovník marketingu je zadal do systému za ně. Tyto údaje nebyly vždy úplné, některé zásadní informace chyběly nebo byly nečitelné. Lehce se mohlo stát, že marketingový pracovník zadal pouze část kontaktu bez kontextu a kontakt byl tak evidován v databázi naprosto zbytečně, protože jej nikdy nikdo nepoužil. Databáze se brzy začala plnit nesmyslnými a nerelevantními informacemi, které firmě nepřinášely žádný užitek a pouze plnily místo v paměti počítače. Takto zavedený proces evidence a správy kontaktů fungoval v OEZ několik let.

Karta **Aktivita** sloužila v Leonardu k zápisu veškerých schůzek, jednání se zákazníkem a dalších obchodních a marketingových aktivit. Tuto záložku obchodníci zpočátku opravdu využívali a své poznatky z trhu do ní zapisovali. Oficiální metodika práce s Leonardem však neexistovala, a to byl jeden z důvodů, proč se jednotlivé zápisy lišily formou i obsahem a nedaly se zpracovat. Někteří obchodníci do této záložky psali bezvýznamné poznámky

(„S klientem jsme se sešli na pracovní oběd a projednali aktuální záležitosti“), jiní zápis vůbec nedělali nebo do pole napsali poznámku „xxx“ nebo „pracovní schůzka“. Někteří se naopak rozepisovali do dlouhých a nečleněných odstavců, které nikdo nečetl. Leonardo neznalo funkci filtrování podle klíčového slova, a proto byly poznámky ze schůzek vnímané jako plytká a nepovinná věc, stejně tak jako samotná práce s Leonardem. V OEZ nebyl v tu dobu určený člověk na vyhodnocování nastrádaných dat, monitoring a zpětnou vazbu. I proto se z Leonarda postupem času stal neaktualizovaný systém plný mrtvých kontaktů a starých informací, který nesloužil k cílenému řízení vztahů se zákazníky, nýbrž záležitostí, kterou je nutno okamžitě řešit.



Obrázek 10: Zápis ze schůzky

Zdroj: OEZ

Absence popisu metodiky práce v kombinaci s nedůslednou kontrolou způsobila, že pracovníci marketingu a obchodu postupně přestali Leonardo využívat jako nástroj sloužící k evidenci informací o zákazníkovi. Z této skutečnosti vyplývá, že průběh obchodních schůzek, prezentací a veletrhů nebyl po dlouhou dobu vůbec monitorován. Neexistovaly tudíž žádné relevantní podklady, na jejichž základě by vedení společnosti mohlo rozhodovat o obchodní a marketingové strategii firmy a pracovníci marketingu vymýšlet efektivní kampaně.

Na začátku roku 2018 se o této situaci ve firmě OEZ začalo mluvit. Leonardo už v tu dobu nikdo nevyužíval. Jediným řešením, jak nastavit nové procesy a způsob práce se systémem (a zároveň využít databázi stávajících kontaktů) bylo začít uvažovat o koupi zbrusu nové softwarové platformy.

6.4 SWOT analýza původního stavu CRM

Leonardo samo o sobě nebylo špatně nastaveným CRM systémem. Jak bylo ale výše uvedeno, pro běžné užívání mělo příliš složitou strukturu a chyběly instrukce, jak v něm pracovat. SWOT analýza nyní ukáže klady a zápory Leonarda a odhalí hrozby i příležitosti, které by mohly nastat, kdyby se celý systém znovu nastavil.

Analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové *silné* a *slabé* stránky, *příležitosti* a *hrozby* (Kotler 2007, str. 97). Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice:

Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. **SWOT²⁰ matice**. (Blažková 2007, str. 155) SWOT analýza je v mnoha případech *prvním krokem* v přípravě marketingového plánu.



Obrázek 11: SWOT matice

Zdroj: vlastní

²⁰ **S** = strengths = silné stránky **W** = weaknesses = slabé stránky **O** = opportunities = příležitosti **T** = threats = hrozby

7 NOVÁ STRATEGIE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Během léta roku 2019 tedy proběhly schůzky, po kterých se management firmy OEZ rozhodl pro zásadní krok před odstartováním projektu. Bylo potřeba vybrat dodavatele. Vylučovací metodou se okruh kandidátů postupně zmenšoval, až na konci výběrových řízení zbyly dvě potenciální firmy – **firma A** a **firma B**²¹. V obou případech se jednalo o návrh cloudového řešení a obě firmy nabízely plný servis včetně variabilních funkcí přizpůsobitelných potřebám firmy OEZ. Po analýze stávajícího stavu Leonarda se management firmy rozhodl pro **firmu B**.

V praktické části této diplomové práce bude navržen **postup tvorby zákaznické segmentace** a posléze **vypracován projekt implementace segmentů do nového CRM systému** tak, aby byly splněny všechny definované požadavky a cíle.

7.1 Tvorba nových segmentů

Než mohlo dojít k samotnému návrhu projektu, bylo potřeba znovu provést analýzu trhu a na základě charakteristických prvků vytvořit skupiny, které budou později označeny jako *zákaznický segment*.

Jak již bylo popsáno v kapitole **4.2 Rozdělení zákaznických segmentů v Leonardu** – určitá segmentace zákazníků už kdysi v Leonardu existovala. Mohla by se tak naskytnout otázka: „Proč nejsou tyto skupiny z Leonarda jednoduše převzaty?“

Odpověď zní následovně: skupiny, které byly nastavené v Leonardu, vytvořili na základě pozorování marketingoví pracovníci OEZ před více než deseti lety. Dalo by se říct, že metoda pozorování je v tomto případě *nedostačující* vzhledem ke složitosti segmentace zákazníků na B2B trhu. Nová segmentace bude založena na kombinaci více druhů výzkumných metod a komplexnějších informacích. Dalším důvodem je skutečnost, že chybí oficiální dokument, který by dané segmenty konkrétně *pojmenoval a popisoval*. Proto Leonardo nikdy nefungovalo po metodické stránce – názvy jednotlivých segmentů se libovolně zaměňovaly, hranice mezi skupinami a podskupinami nebyly jasně vymezené a obchodníci dlouhou dobu řídí své zákazníky pouze podle vlastních předpokladů a pocitů.

Z uvedených skutečností vyplývá, že je prioritou vytvořit zcela novou zákaznickou strukturu, přičemž budou zohledněny dvě hlavní proměnné u segmentace na B2B trhu – velikost

²¹ Jména vybraných firem nebudou zveřejněna.

firmy a typ odvětví. Jelikož je OEZ na trhu téměř 80 let, pro výzkum budou použity především sekundární zdroje dat (Leonardo, evidence nabídek, lidské zdroje). Získané výstupy by měly být zpracovány do přehledného manuálu, který bude oficiálním dokumentem definujícím tržní segmenty ve firmě OEZ včetně jejich vazeb.

7.1.1 Aktualizace dat v Leonardu

Nejprve bylo potřeba zjistit jestli:

- Lze s daty z Leonarda ihned pracovat?
- Koresponduje rozdělení zákaznických segmentů v Leonardu se skutečným zařazením dané firmy na trhu?

Ad 1 – Bylo zjištěno, že původní databáze v Leonardu nebyla vhodná k dalšímu zpracování. Jak již bylo řečeno, obsahovala zastaralé informace a tzv. „mrtvé kontakty“. K aktualizaci dat byl použit online registr ekonomických subjektů – **ARES**.²² Všechna data z Leonarda byla v ARES manuálně ověřena přes IČO a postupně aktualizována. Databáze se zároveň pročistila. Mnoho zapsaných firem totiž ukončilo svoji činnost, popřípadě změnilo právní formu. V rámci této manuální práce byla u zbývajících firem rovnou doplněny aktuální informace, například nové webové stránky.

Ad 2 - Oficiální předmět podnikání daného subjektu byl vždy zaznamenán do tabulky. Z této analýzy vyšlo najevo, že se OEZ soustředí především na firmy, které se věnují jednomu z těchto pěti oblastí podnikání (činnosti):

- Velkoobchod
- Výroba rozváděčů
- Projektová činnost
- Elektromontážní činnost
- Revizní činnost

²² <https://www.info.mfcr.cz/ares>

Na základě tohoto zjištění bylo vytvořeno **5 hlavních skupin**, které jsou uvedené v tabulce.

Tabulka 12: Skupiny podle předmětu podnikání

Zdroj: vlastní

Kategorie	Předmět podnikání
Velkoobchody	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Výrobci rozváděčů	montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
Projektanti	projektová činnost ve výstavbě
Elektromontážní firmy	výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Revizní technici	montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
nezařazené	Osoby bez IČ, osoby nezařazené v ARESU, „slepá jména“

7.1.2 Vlastní rešerše

Přestože ve firmě OEZ nejsou historicky dochované téměř žádné oficiální zdroje informací ohledně segmentace, bylo nutné provést rešerši dostupných materiálů a zjistit, jestli se výsledky z předchozí analýzy alespoň částečně shodují s interním vnímáním trhu.

Prvním krokem bylo oslovení osob, které pracují nebo v minulosti pracovaly na oddělení marketingu, obchodu a produktového managementu. Někteří tito lidé měli dosud uložené materiály staré několik let. Informace byly čerpány také z obchodních či marketingových prezentací. Výchozím bodem byla původní segmentace v Leonardu.

Informace získané v této části práce byly shromážděny z těchto dokumentů²³:

- Komunikační strategie – manuál (2012)
- Segmentace zákazníků OEZ (2012)
- Zatřídění a popis profesí (2010)
- Prezentace obchodního úseku – segmentace zákaznických skupin (2017)
- Dodavatelské vazby (2008)

I přestože se některé dokumenty lišily v interpretaci jednotlivých segmentů a pro ucelený výzkum jich nebylo dostatek, daly se z nich vyčíst alespoň základní charakteristiky profesí a jejich hlavní potřeby. Rešerše interních zdrojů potvrdila výše zjištěné – firma OEZ primárně cílí komunikaci na firmy a osoby, jejichž hlavní náplň práce souvisí s výše uvedenými skupinami nebo tyto skupiny zásadním způsobem ovlivňuje.

Pro vytvoření kompletních zákaznických profilů bylo však nutné zjistit mnohem detailnější informace. Proto byly provedeny rozhovory s obchodníky, kteří znají zákazníky firmy nejlépe.

7.1.3 Rozhovory s manažery zákazníků

Hlavním cílem této části bylo zjištění informací o zákaznících přímo od lidí, kteří se s nimi každý den setkávají. V OEZ se jedná o **manažery zákazníků** (obchodní zástupci). Aby bylo plynule navázáno na předchozí fázi, bylo provedeno celkem pět nestandardizovaných rozhovorů s pěti obchodními zástupci, přičemž byl každý rozhovor zaměřen na jednu skupinu definovanou výše. Informace²⁴ získané z rozhovorů posílily a upřesnily hypotézu o pěti segmentech. Obchodníci potvrdili, že většinu obsluhovaných zákazníků opravdu lze přiřadit do těchto skupin. Otázky použité v rozhovoru jsou uvedené v následující tabulce:

Tabulka 13: Otázky pro manažery zákazníků

Zdroj: vlastní

Firma	O jaké firmy se obecně jedná?
	Jak jsou velké? Jaký obrat? Kolik zaměstnanců?
	Jakou mají firemní kulturu? Jaké hodnoty?

²³ Dokumenty nebudou zveřejněny

²⁴ Rozhovory nebudou zveřejněny

	Jaký mají business model?
Nákup	Jaká jsou jejich klíčová kritéria při nákupu našeho zboží?
	Jaké má firma potřeby?
	Jaké produkty nakupují?
	Proč u nás nakupují?
	Jak u nás nakupují?
	Jak se k nim dostaneme?

Obchodníci nekomunikují s celými firmami, nýbrž působí na konkrétní lidi, kteří ve firmě pracují. V předchozí kapitole bylo uvedeno, že tito lidé jsou tzv. *rozhodovatelé* a v Leonardu stáli na druhé úrovni segmentace.

Při rozhovorech byla tato skutečnost potvrzena. Rozhodovatelé mají v rámci firmy různé funkce, ale zároveň vykazují **společný znak** – nějakým způsobem ovlivňují úspěšnost potenciální zakázky. Profese, na které se obchodníci primárně soustředí skrz všechny segmenty, jsou tyto:

- majitelé, ředitelé nebo jednatelé firmy
- skladníci
- nákupčí
- projektanti
- elektrotechnici, elektrikáři, elektrokonstruktéři, pracovníci výroby rozváděčů
- pracovníci marketingu, administrativní a ekonomičtí pracovníci
- údržbáři, energetici
- revizní technici

V tuto chvíli vyšel na povrch zřejmý nedostatek původního rozdělení zákazníků v systému Leonardo. Trh OEZ je rozdělen na více zákaznických skupin a zároveň se v těchto skupinách cílí především na klíčové pozice (které ještě k tomu nejsou v každé skupině stejné). Proto je potřeba všechny proměnné zakomponovat do **dvou** jasně rozlišitelných kategorií – **segment** a **profese**. Široké a různorodé větvení segmentů, jako tomu bylo v Leonardu, postrádalo smysl i logiku.

Obchodníci velmi často zmiňovali další specifické skupiny, které považovali za důležité zákazníky OEZ. Tyto skupiny byly však trochu odlišné od těch výše uvedených. První z nich nazývají jako „*koncové uživatele*“. Jedná se o klíčové zaměstnance velkých energetických firem, kteří jsou významní v důležitých zakázkách. Koncoví uživatelé byli proto zařazeni jako pátý hlavní segment.

Další takovou specifickou skupinu tvoří elektrikáři - živnostníci. Jedná se o osoby, které pracují pouze na sebe a nemají žádnou vazbu na větší firmy. Elektrikáři řeší většinou drobné zakázky v domovních instalacích a tvoří největší zákaznickou skupinu segmentu „*Velkoobchody*“. Ačkoliv jsou tyto „malí elektrikáři“ skupinou, kterou obchodníci OEZ osobně *neobsluhují*, podíl produktů OEZ v jejich košíku je stěžejní ve vztahu mezi OEZ jako dodavatelem a velkoobchodem jako distributorem. Proto je důležité oslovovat tuto skupinu jinými komunikačními kanály a rozšiřovat jejich znalost a povědomí o značce OEZ. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že i tyto elektrikáři budou bráni jako samostatný segment.

Tabulka 14: Koncoví uživatelé a elektrikáři – klíčové segmenty

Zdroj: vlastní

Segment	Klíčové profese
Koncoví uživatelé (Energetika)	Údržbář Provozní technik Energetik Elektrikář
Elektrikáři – živnostníci	Elektrikář

Informace získané z rozhovorů byly následně rozšířeny o další otázky **na klíčové pozice** a zpracovány do zákaznických **profilů**, podobně jako při segmentaci B2C trhu.

7.1.4 Strategie vydefinování potřeb a tvorba profilů

Metoda *tvorby person*, která se v marketingu běžně používá, nebyla zpočátku shledána za příliš vhodnou pro B2B obchodní model. Přesto bylo v tuto chvíli potřeba získané profese blíže specifikovat a zjistit hlavní *potřeby, motivace* a *zájmy* jejich představitelů. Rozhovory s obchodníky byly v této fázi rozšířeny o další otázky, které se týkají klíčových pozic.

Tabulka 15: Doplnující otázky pro manažery zákazníků – klíčové profese

Zdroj: vlastní

Kontaktní osoba	Demografická kritéria – věk, pohlaví, příjem
	Psychografická kritéria – hodnoty, postoje, názory
	S kým jednáme?
	Jakou má rozhodovací pravomoc?
	Proč preferuje naši značku?
	Jaká jsou jeho klíčová témata?
	O co mu v nákupu jde?
	Jak si k němu nalezneme cestu?
	Jak je významný pro náš business?

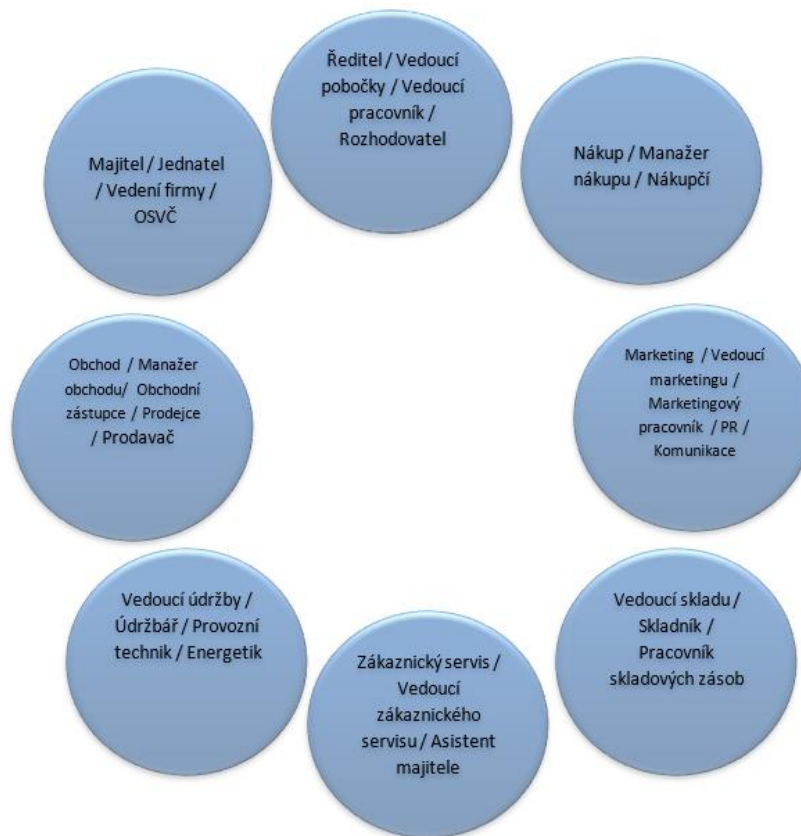
Návrh **strategie** pro vydefinování **potřeb** zákazníka vycházel ze zjištěných informací. Jako výchozí bod byly použity klíčové profese, u kterých se musela určit jejich relevance pro zařazení do segmentace. Postup práce je popsán níže. **Jelikož potřeby a zájmy zákazníků OEZ patří mezi citlivé informace a není žádoucí je zveřejňovat, budou následující tabulky a dokumenty vždy částečně zakryté.**

1. Vycházíme z hlavních zákaznických skupin:

- Velkoobchod
- Výrobci rozvaděčů
- Projektanti
- Elektromontážní firmy
- Koncoví uživatelé
- Elektrikáři – živnostníci

2. Definujeme kompetentní osoby v rámci jednotlivých skupin na základě těchto otázek:

- S kým jednáme?
- Kdo má rozhodovací pravomoc na dané úrovni?



Obrázek 12: Klíčové pozice – výchozí bod

Zdroj: vlastní

3. Následně sestavíme tabulku relevance na základě otázky:

- Existují tyto osoby v nejširší možné struktuře dané skupiny? **ANO** / **NE**

Tabulka 16: Existence profesí v dané struktuře

Zdroj: vlastní

Zákaznická skupina	VO	VR	Pr	EF	KU	EI
Kompetentní osoby						
Majitel / Jednatel / Vedení firmy / OSVČ	ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ředitel / Vedoucí pracovník	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	ANO	NE

Nákup/ Manažer nákupu / Nákupčí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obchod / Manažer obchodu/ Obchodní zástupce / Pro-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE
Marketing / Marketingový pracovník / PR / Komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zákaznický servis / Vedoucí zákaznického servisu	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ANO	<input type="checkbox"/>
Skladník / Pracovník skladových zásob	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>
Údržbář / Provozní technik / Energetik	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	NE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Stanovíme si klíčové potřeby našeho zákazníka

Tabulka 17: Klíčové potřeby

Zdroj: vlastní

Cena	Marže
Benefity	Kontakt
Pozornost	Servis
Komunikace	Marketingová podpora
Brand OEZ	Řešení
Dodávky	Aktuality
Zakázky	Plynulý provoz podniku
Dlouhodobá spolupráce	Vztahy a podpora
Software a technologie	Odborné znalosti

5. Vydefinujeme potřeby zákazníků na základě těchto otázek:

- Jaké mají tyto skupiny potřeby?
- Co je pro ně důležité?

Tyto proměnné se následně přiřazovaly jednotlivým profesím, a tak byly zjištěny konkrétní potřeby konkrétních lidí z konkrétních segmentů. Na základě těchto výstupů byly vytvořeny zákaznické profily, které tvoří ucelený přehled o daném klientovi.

Definice potřeb kompetentních osob

Zákaznická skupina	VO	EI	VR	Pr	EF	KU
Kompetentní osoby						
Majitel / Jednatel / Vedení firmy / OSVČ	2 4 11	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	
Ředitel / Vedoucí pobočky / Vedoucí pracovník / Pracovník	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	
Vedoucí nákupu / Nákupčí / Pracovník	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	

Přiřazení klíčových potřeb profesím

Vyškrtnutí nerelevantních profesí v daném segmentu

Obrázek 13: Postup při definování potřeb zákazníků v jednotlivých segmentech

Zdroj: vlastní

Zákaznická skupina	Priority
Velkoobchody	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikace, Brand OEZ 2. Ceny, Marže, Benefity, Kontakt, Pozornost, Marketingová podpora, Dodávka, Doba splácnutí, Vztahy a podpora 3. Aktuality, Plynulý provoz podniku
Elektrikáři	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cena, Marže, Benefity, Kontakt, Pozornost, Servis, Komunikace, Řešení, Aktuality, Plynulý provoz podniku, Vztahy a podpora
Výrobci rozvaděčů	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozornost, Dodávky 2. Ceny, Marže, Benefity, Kontakt, Komunikace, Řešení, Aktuality, Podpora 3. Plynulý provoz, Software a technologie 4. Marketingová podpora, Vztahy a podpora
Projektanti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komunikace, Aktuality, Zakázky, Software a technologie
Elektromontážní firmy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cena, Marže, Kontakt, Řešení 2. Benefity, Pozornost, Servis, Aktuality, Plynulý provoz podniku 3. Komunikace

Hlavní témata a potřeby daného segmentu

Obrázek 14: Vyhodnocení potřeb

Zdroj: vlastní

Pro představu je zde uveden modelový příklad vytvořeného profilu Elektrikář – živnostník.

Tabulka 18: Modelový příklad - Elektrikář – živnostník“

Zdroj: vlastní

Segment	Elektrikář – živnostník
Představitel	Muž ve středním věku (40 – 55 let), který pracuje jako OSVČ a žije různými činnostmi v oblasti elektro, má vyhlášku 50 a řeší především drobné domovní instalace nebo menší zakázky
Charakteristika	S „malými elektrikáři“ se setkáváme především v prodejních místech (na velkoobchodech). Tady se účastní prezentací OEZ a nakupují naše produkty. Kromě toho je můžeme potkat na odborných vzdělávacích seminářích, výstavách nebo veletrzích. Pracují samostatně, jsou konzervativní, dají na doporučení a osobní zkušenost. Nemají rádi rychlé změny, nové technologie.
Hlavní témata	Elektrořešení, normy, technologické trendy, parametry a funkce produktů, montáž a zapojení
Potřeby	Nízké ceny, dostupnost produktů, koupě malého množství nebo jednotlivých produktů, neměnnost sortimentu, poradenství v místě prodeje

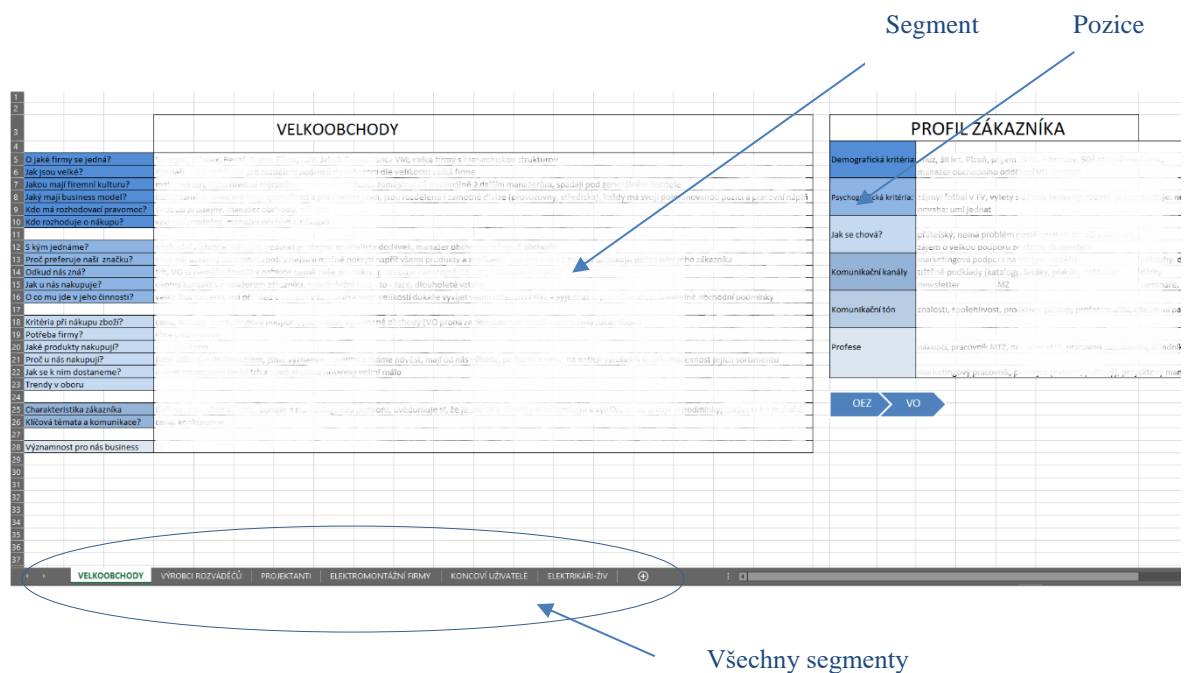
Rozhodují se podle	Cena, dostupnost, jednoduchý proces nákupu, bezproblémové zapojení, jednoduché zapojení, funkčnost, návyk
Komunikace na tuto skupinu	Manažeři zákazníků OEZ – neobsluhují osobně tento segment Promotéři OEZ – cílí na ně prostřednictvím prezentací a výstav na VO (kampaň) Marketing OEZ – hromadný newsletter, webové stránky OEZ, inzerce na VO, odborná média

Tento segment nemá žádnou **klíčovou profesi** (elektrikáři pracují většinou sami na sebe, a proto jsou i sami rozhodovatelé o nákupu), ovšem u ostatních segmentů musely vzniknout další tabulky, které charakterizují *klíčové profese a jejich potřeby v daném segmentu*. Tyto tabulky vypadají následovně (pro představu je uvedena profese Majitel / ředitel ve velkoobchodu).

Tabulka 19: Ilustrační ukázka tabulky klíčové profese „Majitel / ředitel ve velkoobchodu“

Zdroj: vlastní

Segment	Klíčová pozice
Velkoobchody	Majitel / ředitel ve velkoobchodu
Představitel	Interní informace
Charakteristika	Interní informace
Hlavní témata	Interní informace
Potřeby	Interní informace
Rozhodují se podle	Interní informace
Komunikace	Interní informace



Obrázek 15: Postup práce při tvorbě profilů v MS Excel

Zdroj: vlastní

S takto vypracovaným návrhem segmentace už lze nahrát databázi kontaktů do nového systému. Nezbytnou součástí práce bude celou „vyčištěnou“ databázi nyní označit příslušným segmentem a rozřadit do jednotlivých úrovní. Zároveň je třeba se přesvědčit, že technické možnosti nového CRM toto členění umožňují.

Tabulka 20: Úrovně segmentace v novém CRM

Zdroj: vlastní

Hlavní úroveň Nižší úroveň

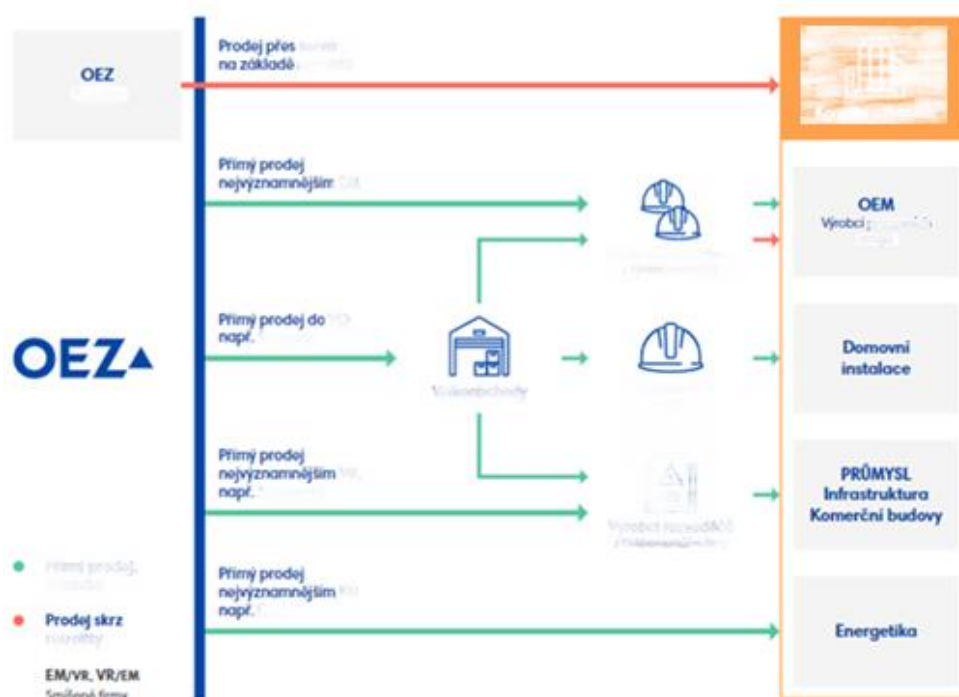
Klient ²⁵	Profese 1	Profese 2	Profese 3
Elektromontáže Otava, s.r.o.	Ing. Petr Otava / majitel	Vít Til / vedoucí výroby rozváděčů	Alena Stará / nákupčí

7.1.5 Definice vztahů jednotlivých segmentů k firmě OEZ

Jednoduchou metodikou bylo docíleno rozdělení zákazníků OEZ na šest hlavních segmentů. Byly stanoveny klíčové pozice, které mohou ovlivnit nákupní chování daného podniku a

²⁵ Všechna jména osob i názvy firem jsou smyšlená

vydefinovány jejich motivace a potřeby. Nyní zbývá tyto segmenty graficky znázornit a ujasnit si obchodní vztahy nejen mezi firmou OEZ a jejím zákazníkem, ale i mezi segmenty samotnými.



Obrázek 16: Vztahy mezi jednotlivými segmenty

Zdroj: vlastní

Informace byly čerpány jak ze zkušeností osob, které se v oboru pohybují už spoustu let, tak i z předmětu podnikání konkrétního segmentu. Dále byly využity obecné znalosti a popisy činností, se kterými se můžeme běžně setkat na elektrotechnickém a stavebním trhu.

Nyní zbývá navrhnout procesy, které se dají prostřednictvím CRM systému zautomatizovat. Tyto procesy by měly navazovat na marketingové i obchodní aktivity a výrazně ulehčit práci marketérům i obchodníkům.

7.2 Hromadná komunikace na jednotlivé segmenty a profese

Komunikace, která bude směřovat směrem k jednotlivým segmentům, musí vycházet z toho, co daní zákazníci vyžadují a co je zajímavá. Jelikož CRM nemá sloužit pouze ke střádání kontaktů, ale především k evidenci podstatných informací z trhu a následnému cílenému řízení zákazníků, v novém konceptu je třeba se zaměřit na způsob, jak by nové nastavení CRM tomuto typu managementu mohlo pomoci.

Je třeba se zaměřit především na obchodní a marketingové aktivity firmy OEZ:

- Osobní schůzky vedené manažery zákazníků
- Malé kampaně na velkoobchodech (balení extra, dárek k nákupu)
- Hlavní kampaň roku na velkoobchodech (odborné prezentace a školení na velkoobchodech)
- Odborné semináře OEZ (přednášky techniků a specialistů z OEZ na vybraných místech po celé České republice)
- Školení elektrotechniků
- Elektrotechnické veletrhy
- Sociální sítě
- Web OEZ (možnost přihlásit se do sekce „Modrá planeta“ a získat výhody)
- Newsletter OEZ
- Publikace odborných článků v médiích (časopisy Elektro, Elektroprůmysl)
- CSR aktivity (podpora města Letohrad)

Ne všechny uvedené aktivity lze řídit pomocí CRM softwaru. Z výše uvedených byly proto vybrány pouze následující:

- **Osobní schůzky vedené manažery zákazníků**
- **Hlavní kampaň roku na velkoobchodech**
- **Odborné semináře OEZ**
- **Školení elektrotechniků**
- **Newsletter OEZ**
- **Publikace odborných článků**

7.2.1 Osobní schůzky vedené manažery zákazníků

Náplní práce manažerů zákazníků je komunikovat se zákazníky a prodávat jim produkty OEZ. Zároveň by měli být schopni při své práci sbírat informace z trhu a poskytnout je obchodnímu a marketingovému oddělení k plánování strategie a kampaní. Za předpokladu, že budou obchodníci do nového CRM systému ke svým zákazníkům doplňovat **zápisy ze schůzek** (*Co bylo předmětem schůzky? Jaké byly cíle a výsledky schůzky? Jaká témata se projednávala? Co zákazníka zajímalo? Kdo všechno byl přítomen?*), lze postupem času získat přehled o situaci na trhu v jednotlivých segmentech, předvídat vývoj, sledovat aktuální témata a problémy, které zákazníci řeší a reagovat tak pružně na jejich potřeby a stížnosti.

Sami obchodníci mohou CRM využívat k řízení vlastních schůzek. Například když jim zákazník oznámí, že se za rok bude konat výběrové řízení na významnou zakázku, obchodník si může informaci poznamenat do kalendáře. Získá tak náskok a silnější vyjednávací pozici. Hlavním předpokladem je pravidelné zapisování informací z obchodních schůzek.

7.2.2 Hlavní kampaň roku na velkoobchodech

Poté co se Leonardo přestalo využívat, byla hlavní kampaň firmy OEZ plánována spíše „pocitově“, tzn. že neexistovala žádná data, která by potvrdila vhodnost komunikovaného tématu ke konkrétní cílové skupině. Na základě předchozího bodu může vedení firmy zjistit, jaká témata zákaznicky skutečně zajímají. Na tato témata se zaměří při plánování aktivit na jednotlivé segmenty a poté může zpětně zhodnotit užitek a přínos kampaně na každý segment zvlášť.

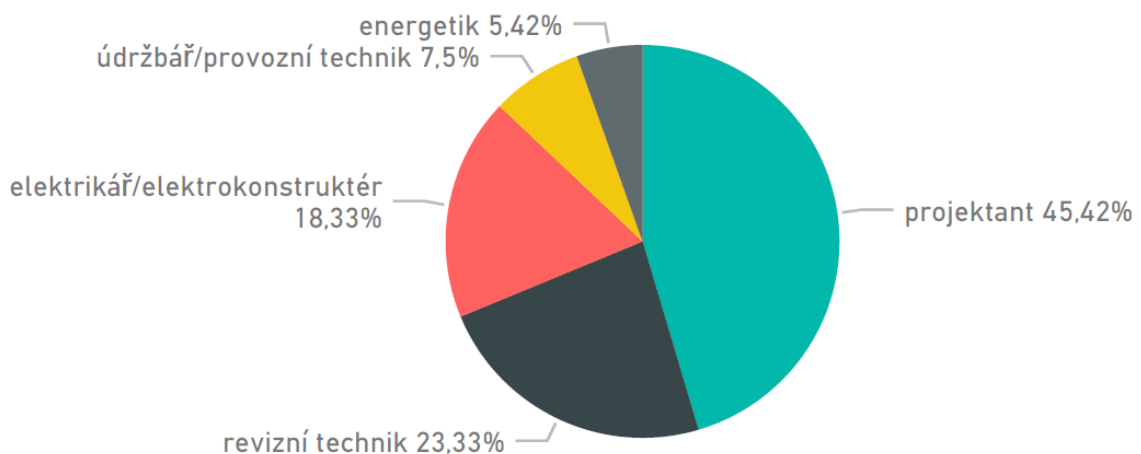
7.2.3 Odborné semináře OEZ

Odborné semináře OEZ jsou tradiční přednášky pro širokou elektrotechnickou veřejnost. Každoročně se na nich řeší nové elektrotechnické normy, legislativa, novinky z firmy i z oboru, technická specifikata jednotlivých přístrojů. V neposlední řadě zde probíhají i ukázky fyzického zapojování a montáže přístrojů.

Tento graf byl sestaven na základě interního výzkumu marketingu OEZ. Graf znázorňuje, jaké profese nejčastěji navštěvují Odborné semináře.

Graf 1: Profese na Odborných seminářích OEZ

Zdroj: OEZ



Jak je vidět, semináře OEZ zajímají především projektanty, revizní techniky a elektrikáře/konstruktéry. Z tohoto důvodu by bylo vhodné tyto profese **vyfiltrovat v CRM**, poslat jim krátký dotazník a zjistit jejich zpětnou vazbu na semináře. Díky tomuto feedbacku by mohlo OEZ přizpůsobit program, ubrat nebo přidat některá témata a „ušít“ tak obsah seminářů těmto zákaznickým segmentům na míru. Dále by mohl marketing OEZ uvažovat o tvorbě zcela nového konceptu, který by zajímal zákazníky z dalších segmentů.

NÁVRH

- Posílit hromadnou komunikaci na skupiny „projektant“ a „elektrikář“ a vytvořit obsah pro tyto segmenty. Z výzkumu již víme, že tyto segmenty zajímají především *praktické ukázky, novinky v legislativě nebo softwarové programy na projektování*. Bylo by vhodné do budoucna zaměřit semináře právě na tato témata. Díky technickému nastavení CRM lze snadno vyfiltrovat kontakty, které spadají do výše uvedených kategorií, tyto lidi cíleně pozvat a nabídnout jim obsah, který chtějí.
- Vytvořit další formy specializovaných „seminářů“ určených pro velkoobchody. Tento segment je touto formou komunikace nepokrytý. V rámci těchto událostí by mohly být řešeny například *ceny, dodávky, logistika, školení skladníků* a další užitečné informace.

Administrátor nového CRM systému by díky segmentaci zákazníků přesně věděl, na které skupiny má poslat jaké informace. Po skončení semináře může účastníkům poslat balíček s materiály a dokumenty (např. na první skupinu katalog a na druhou ceník). Výhodou práce v CRM je to, že si může administrátor vyselektovat profese, které tato událost nezajímá a nezatěžovat jejich e-mailové adresy zbytečnými sděleními.

7.2.4 Školení elektrotechniků

Tato školení probíhají v několika termínech po celý rok a každé školení je zaměřené na jiné téma. V momentě, kdy už díky zákaznickým profilům víme, který segment má zájem o jaké téma, může administrátor CRM upřednostnit konkrétní segmenty / profese a informaci o školení poslat nejprve těm, které by to mohlo zajímat nejvíce. Lze efektivně řídit množství přihlášených lidí, ihned nabídnout uvolněná místa dalším zájemcům. Opět lze použít i selekci profesí, které o těchto školeních nechtějí být informovány. V CRM systému lze nastavit automatické odesílání zpráv na vybrané adresy, takže zákazníkovi přijde včas upomínka

nebo informace o změně. Všechny tyto procesy umocňují kladné vnímání firmy a jejího zákaznického servisu.

7.2.5 Newsletter OEZ

Firma OEZ by mohla do budoucna rozlišovat adresy příjemců newsletteru na základě jejich profese a segmentu a personalizovat obsah přímo pro tyto osoby. Za předpokladu, že by ve firmě byly kapacity stvořit každý měsíc tři obsahově odlišné newslettery, mohlo by řízení skrz CRM pomoci k tomu, aby každá skupina dostala ty správné informace. Došlo by tak k eliminaci situací, kdy některé osoby dostanou newsletter s obsahem, který nepotřebují, a naopak by bylo jednodušší posílit komunikaci určitých témat ve vybraných kruzích. Pokud by bylo technicky možné spojit šablonu newsletteru s CRM systémem, mohlo by OEZ zasílat každému zákazníkovi naprosto osobní newsletter s oslovením, blahopřáním k narozeninám, svátku apod.

Tabulka 21: Návrh obsahů newsletterů na konkrétní segment

Zdroj: vlastní

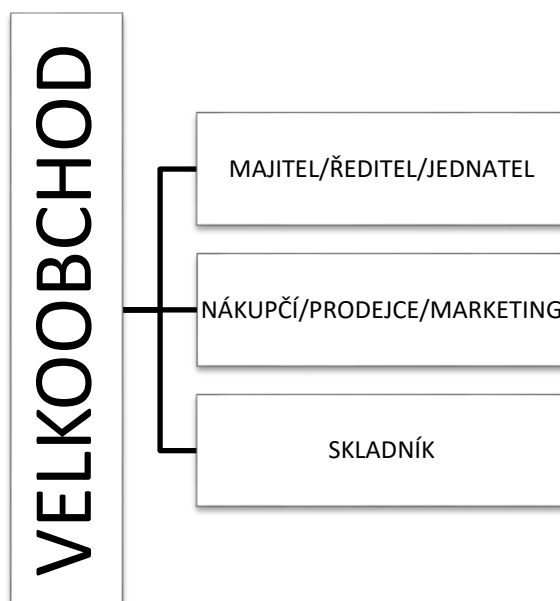
Newsletter	Upřednostňovaná témata
Pro elektrikáře, energetiky a výrobce rozváděčů	Zapojování, aplikace, řešení, montáž přístrojů, praktické ukázky, návody, materiály a pomůcky, videa „jak na to“
Pro projektanty	Softwarová a technická podpora, výkresy, manuály a návody k použití
Pro velkoobchody	Objednávkový systém, objednávací čísla, dodávky, logistika, ceny

7.3 Implementace výstupů do nového CRM systému

V této kapitole bude navržena *implementace* získaných výstupů do nového CRM tak, aby bylo nejlépe dosaženo výše uvedených cílů. Je potřeba zmínit, že při tvorbě zadání dodavatelé hrají důležitou roli i technické možnosti nabízené platformy. Obecně platí, že by firma, která kupuje nový CRM systém, měla mít představu o tom, co od něho očekává. *Je lepší koupit univerzální řešení s mnoha moduly nebo si nechat naprogramovat program podle vlastních požadavků?* Tyto otázky většinou zodpoví až dodavatel konkrétního řešení. V případě, že není v technických možnostech dané firmy nastavit nějaký modul přesně podle potřeby klienta, měla by navrhnout alternativní řešení nebo přenechat zakázku technicky vybavenějším firmám.

7.3.1 Úrovně segmentace

Stejně jako v Leonardu je nutné nastavit minimálně 2 úrovně, přičemž hlavní úroveň ponese informaci: *segment* a nižší úrovně pak informaci: *profese*.



Obrázek 17: Nastavení úrovně segmentu a profese v novém CRM

Zdroj: vlastní

Při přechodu na nový CRM systém bude nutné celou dosavadní databázi kontaktů znovu manuálně roztrždit do jednotlivých úrovní. Při **zadávání nových kontaktů** je zase potřeba dané úrovně dodržovat. Jako univerzální pravidlo by se v tomto případě dalo použít že: „*segment je zákaznický subjekt na úrovni právnické nebo fyzické osoby s IČO.*“

Jako **příklad** jsou uvedeny dva zákaznické subjekty, přičemž je každý v jiném postavení k OEZ.²⁶

Prvním z nich je elektromontážní firma **ABC s.r.o.**, jejímž majitelem je pan Vlastimil Novák a má pod sebou 3 zaměstnance – pana Pavla Šínu, Emila Krpata, kteří dělají elektrikářské práce na dílně a paní Janu Novákovou, která dělá mzdovou účetní. V tuto chvíli by měla vypadat evidence kontaktů do nového CRM takto:

Tabulka 22: Členění v novém CRM 1

Zdroj: vlastní

Klient	ABC, s.r.o. – elektromontážní firma
Kontaktní osoba	Vlastimil Novák – majitel
Kontaktní osoba	Pavel Šína – elektrikář
Kontaktní osoba	Emil Krpata – elektrikář

Paní Janu Novákovou už není třeba zadávat jako další kontakt, protože náplň její práce nijak nesouvisí s rozhodováním o značce produktů, kterou bude firma ABC s.r.o. nakupovat a ani tyto produkty nemusí fyzicky montovat a zapojovat.

Druhým příkladem je pan Antonín Krbec, který se živí sám na sebe jako nezávislý projektant elektro a nemá žádné zaměstnance. V tomto případě bude pan Krbec do nového CRM zapsán následovně:

Tabulka 23: Členění v novém CRM 1

Zdroj: vlastní

Klient	Antonín Krbec - projektanti
Kontaktní osoba	Antonín Krbec – projektant

²⁶ Všechna jména osob i názvy firem jsou smyšlená

Antonín Krbec je sám vlastní firmou, zaměstnancem, profesí, kontaktem i rozhodovatelem o nákupu, proto musí být uvedený na obou úrovních.

7.3.2 Označení aktivit na klienta

Dalším důležitým bodem při vkládání kontaktů je označení *aktivit* na klienta. Segmentací bylo vydefinováno 6 hlavních segmentů a 13 hlavních profesí.

Označení daného segmentu by mělo být v nějaké podobě (např. zaškrťovacího checkboxu) aplikováno na úrovni „klient“. Označení profese pak na úrovni „kontaktní osoba“. Pokud uživatel při zadávání zapomene na označení některé z těchto informací, systém by mu neměl umožnit uložit kontakt. Z logických důvodů je třeba u každého klienta vyplnit *alespoň jednu kontaktní osobu*.

Dále by se měly u těchto kontaktů objevit informace vztahující se k návrhu **marketingové aktivity**. Nejlepším řešením, jak tohoto docílit, je vytvořit *volitelná pole*, ve kterém budou správci kontaktů (v tomto případě jsou to manažeři zákazníků) označovat, jaké informace mají být na konkrétní e-mailovou adresu zasílány a jaké nikoli. Opět si to uveďme na příkladu firmy ABC, s.r.o z předchozí kapitoly.

Pana Vlastimila Nováka (majitele firmy) nezajímá hlavní kampaň na velkoobchodech, protože produkty nakupuje přímo od OEZ. Své zaměstnance by však rád posílal na odborné semináře a školení elektrotechniků, aby se ve svém oboru neustále vzdělávali, ačkoli sám se těchto školení účastnit nechce. Elektrikáři Pavel Šína a Emil Krpata zase rádi čtou newsletter OEZ, protože v něm najdou nejnovější informace z firmy i odborné technické články. Označení klienta bude v novém CRM vypadat následovně:

Tabulka 24: Označení aktivit na klienta v CRM

Zdroj: vlastní

Majitel

Pracovníci

	Kampaň VO	Semináře OEZ	Školení	Newsletter OEZ
Vlastimil Novák	NEZASÍLAT	NEZASÍLAT	NEZASÍLAT	ZASÍLAT

Pavel Šína	NEZASÍLAT	ZASÍLAT	ZASÍLAT	ZASÍLAT
Emil Krpata	NEZASÍLAT	ZASÍLAT	ZASÍLAT	ZASÍLAT

Jiné informace budou zasílány na jiné typy pozic podle jejich specifík. Cílem označování aktivit na zákazníka je snaha o vytvoření konkrétních skupin, které mají podobné nebo stejné potřeby a následná tvorba marketingových aktivit těmto skupinám na míru.

7.3.3 Zpětný reporting ze zápisu

Třetí důležité doporučení k novému CRM systému se týká zpětného reportingu schůzky nebo setkání se zákazníkem. Kompletnost těchto informací závisí především zodpovědnosti samotného obchodníka, jelikož hlavní součástí analýzy obchodních aktivit je pravidelný monitoring zápisů ze schůzky. Zápis by měl být *strukturovaný, přehledný* a nejlépe co nejvíce *přínosný*.

Dvě hlavní metody, jak zaznamenávat průběh schůzky:

- a) prázdné pole, které lze libovolně editovat
- b) pole s předem stanovenými možnostmi

Ad 1 – Pokud se firma rozhodne pro možnost č. 1, musí se rozhodnout, jak nejlépe filtrovat důležité poznámky od těch méně podstatných. Nevýhoda volného textového pole tkví v tom, že obchodník má možnost do pole napsat téměř cokoliv. V minulosti se tyto zápisy často přibližovaly k bezvýznamným sdělením typu: „Pracovní oběd“ nebo „Řešili jsme novinky“. Z takových poznámek lze jen velmi těžko provést věcná analýza. Na druhou stranu by si měl obchodník sám zaznamenávat poznámky o své schůzce, aby se k nim mohl kdykoli vrátit a použít je při dalším obchodním jednání.

Ad 2 - Předem nadefinovaná pole nedovolí uživateli udělat jinou poznámku a omezují ho v tématech, která se na schůzce řeší. Tato volba je nepraktická i proto, že obchodník lehce zapomene, co přesně řešil minule nebo co zajímavého mu zákazník sdělil. Z hlediska analýzy je však tato varianta výhodnější. Administrátor je schopný si vyfiltrovat **klíčová slova** (např. „konkurence“) a ihned ví, u kterých zákazníků toto téma řešilo, kolikrát se toto téma řešilo a v jakém časovém období. Na tuto skutečnost lze opět nějakým způsobem reagovat.

NÁVRH

Návrhem je kombinace obou uvedených možností. Pokud bude u zákazníka možnost zapsat poznámku ze schůzky a zároveň označit předem definovaná pole a specifikovat tak téma obchodního jednání, administrátor systému pak snáze vyhodnotí jednotlivé výstupy ke konkrétním zákazníkům / segmentům. V připojených poznámkách budou rozepsané detaily a tím pádem si může vedoucí marketingu nebo obchodu zjistit potřebné podrobnosti. Navíc lze z těchto dat opět vycházet při tvorbě podkladů pro hromadnou komunikaci nebo marketingové aktivity na konkrétní skupiny.

Tabulka 25: Příklad zápisu ze schůzky

Zdroj: vlastní

Zápis	„Řešili jsme špatně nastavené množstevní slevy – zažádat o vystavení dobropisu . Jinak je s posledním nákupem spokojený a neměnil by, záleží mu především na našem dobrém zákaznickém servisu .“			
Témata	Konkurence	Ceny	Produkty	Servis
	Reklamace	Novinky	Slevy	Nespokojenost

7.4 Tvorba metodiky postupu práce v novém CRM systému

Všechna práce s nastavením nového CRM systému by byla zbytečná za předpokladu, že by uživatelé CRM (obchodníci a někteří další zaměstnanci OEZ) nedodržovali určitá pravidla při zadávání informací a práci se systémem. Pravidla neboli **metodika práce** musí být definována v dokumentu, který bude oficiálním dokumentem pro užívání CRM uvnitř firmy OEZ. Měly by být stanovené osoby, které jsou zodpovědné za dodržování metodiky i za následnou kontrolu plnění, dále přesné instrukce pro každého uživatele. Tento dokument by měl vykazovat nějakou významnost (například podpisem ředitele firmy) a měl by být dostupný na informačním portále v rámci interní sítě. Funkční CRM by mělo být stále živé a aktuální. Proto je na uvážení vyšších manažerů, jaká případná opatření zavést, pokud by zaměstnanci tuto metodiku dlouhodobě ignorovali.

7.4.1 Popis postupu práce v novém CRM

Aby byly plně využity všechny návrhy výše, měli by se všichni uživatelé nového CRM systému řídit těmito pravidly:

U nového kontaktu je potřeba vyplnit:

- Jméno firmy či živnostníka
- Kontakt (telefonní číslo, e-mail)
- Adresa
- IČO, DIČ
- Segment
- Jména a informace ke kontaktním osobám
- Profesi
- Marketingové aktivity
- Bonitaci zákazníka

U stávajícího kontaktu by měl uživatel průběžně kontrolovat správnost uvedených údajů a případné změny aktualizovat. Někdy se může stát, že zákazník zapomene nahlásit změnu telefonního čísla. Proto by se měl obchodník aktivně ptát a zjišťovat informace.

Po obchodní schůzce je třeba pokaždé vyplnit *zápis* ze schůzky a zaškrtnout přednastavená témata ve volitelných polích (např. konkurence, zakázka, reklamace atd.). Zápis ze schůzky by měl být stručný, s dostatečnou výpovědní hodnotou. Obchodník by si měl plánovat schůzky dopředu a u každého zákazníka si nastavit téma a alespoň tři cíle schůzky. Samotné cíle obchodní schůzky by měly být co co nejvíce přínosné a SMART.

Základní nastavení nového CRM by mělo mít také další podpůrné funkce jako **kalendář, plánovač schůzí, telefonní seznam, statistiky, nabídky, zakázky** a tak dále.

Obrovskou přidanou hodnotou by byla možnost propojení CRM s ostatními interními softwary ve firmě (např. programem pro zpracovávání nabídek a cen, online statistikami měsíčních obrátů u konkrétního zákazníka, plnění KPI). Tento projekt by byl však velmi složitý a nelze předem říct, zda by se vůbec dal realizovat. Velké firmy mívají mnoho interních programů a je téměř nemožné tyto (v mnoha případech několik desítek let staré) programy plynule napojit na inteligentní cloudová řešení.

Celý postup práce v CRM systému by měl být podrobně popsán v metodice, ke které budou mít všichni uživatelé přístup. Metodika by se měla stát oficiálně platným dokumentem ve firmě (stejně tak jako různé směrnice, oběžníky) a všichni uživatelé CRM by měli být povinni tyto pravidla dodržovat. Součástí správné práce se systémem je i jasné rozdělení rolí a práce v systému.

Tabulka 26: Příklad rolí v CRM

Zdroj: vlastní

Pozice	Role	Povinnosti
Obchodník	Uživatel CRM	Zapisuje informace z terénu, doplňuje údaje o zákaznících, aktualizuje data, vyplňuje zápis ze schůzky, plánuje si schůzky do kalendáře
Pracovník marketingu	Administrátor CRM	Kontroluje správnost zápisů, každý měsíc zasílá report na vedoucího marketingu a obchodu, vkládá nové dokumenty
Vedoucí marketingu	Zodpovědná osoba	Vyhodnocuje reporty, plánuje kampaně, řeší problémy, čte zápisy a reaguje na ně

8 FINANČNÍ PLÁN

V rámci finančního plánu byla vytvořena následující kalkulace. Do kalkulace je zahrnuto cloudové CRM řešení **firmy B** včetně licencí (přístupů) do systému pro zaměstnance OEZ na rok a dodatečně naprogramovaných modulů, které základní verze nenabízí. V ceně je zahrnuto 30 hodin korektur a víceprací. Celková předpokládaná částka na realizaci celého projektu „Nový CRM systém“ činí **925 000 Kč**.²⁷ Finanční manažer projektu / manažer projektu se musí rozhodnout, zda je to částka, kterou pokryje jeho marketingový budget a jestli lze počítat s finanční rezervou.

Je nutné také počítat s opakujícími se náklady na licence pro zaměstnance, které bude firma muset platit každý rok. S nárůstem počtu zaměstnanců, kteří budou CRM využívat, se tato částka bude úměrně zvyšovat.

Tabulka 27: Finanční plán projektu

Zdroj: vlastní

Služba	Počet ks	Cena
CRM systém – základní verze	1	650 000 Kč
Licence pro osobu na rok	20	10 000 Kč
Dvouúrovňová segmentace	1	25 000 Kč
Zaškrťovací checkboxy s aktivitami	1	10 000 Kč
Kombinace editovatelného pole a checkboxů	1	25 000 Kč
Korektury a vícepráce v rámci nastavených služeb	30	500 Kč / hod

²⁷ Při tvorbě rozpočtu byl použitý koeficient

Celkem	925 000 Kč
---------------	-------------------

9 ČASOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

9.1 Časová analýza

Cílem časové analýzy projektu je rozložit projekt na dílčí práce a spočítat optimální termín ukončení projektu. Časová analýza tohoto projektu byla vytvořena pomocí metody kritické cesty (CPM – Critical Path Method) v programu pro řízení projektů - **QM for Windows**.

Nejprve je však potřeba definovat činnosti, jejich návaznosti a dobu jejich trvání. Doba trvání projektu je uvedena v týdnech.

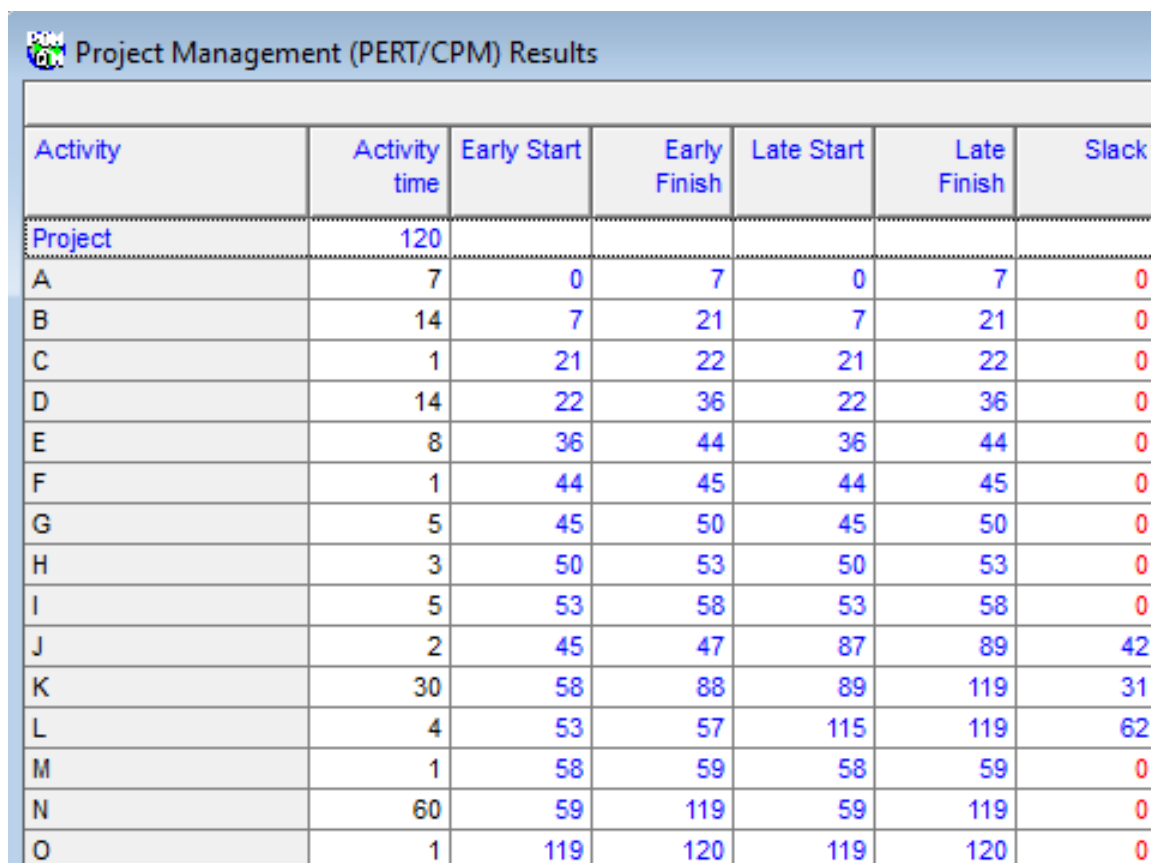
Tabulka 28: Definice činností a doba jejich trvání v projektu

Zdroj: vlastní

Činnost	Popis	Doba trvání (týdny)	Předcházející činnost
A	Zvolení strategie přechodu	7	-
B	Výběrové řízení dodavatele	14	A
C	Finální volba dodavatele	1	B
D	Společná tvorba technického zadání	14	C
E	Práce dodavatele na technickém zadání	8	D
F	Návrh technického zpracování	1	E
G	1. kolo korektur	5	F
H	Zpracování korektur	3	G
I	Definice obsahové náplně systému	5	D, E, F, G, H
J	Vymyšlení logických návazností v systému	2	F
K	Tvorba obsahu systému – segmentace, bonitace apod.	30	I, J
L	Testování technických možností systému	4	D, E, F, G, H

M	Tvorba metodiky a dokumentů	1	I
N	Proškolení zaměstnanců na nový CRM systém Testovací období Sběr dat a monitoring aktivit	60	M
O	Nový CRM oficiálně zaveden	1	N, K, L

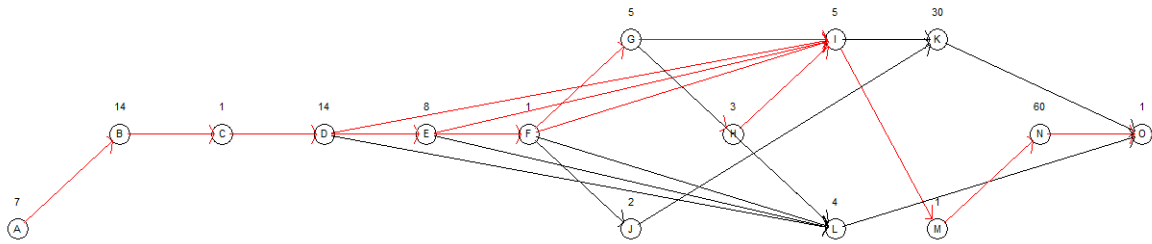
Tyto hodnoty byly zadány do programu **QM for Windows**, který nám vypočítal nejkratší možnou dobu pro dokončení celého projektu a nastínil kritickou cestu. Jak je vidět z obrázků níže, nejkratší možná doba pro dokončení projektu od zvolení strategie je **120 týdnů**.



Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	120					
A	7	0	7	0	7	0
B	14	7	21	7	21	0
C	1	21	22	21	22	0
D	14	22	36	22	36	0
E	8	36	44	36	44	0
F	1	44	45	44	45	0
G	5	45	50	45	50	0
H	3	50	53	50	53	0
I	5	53	58	53	58	0
J	2	45	47	87	89	42
K	30	58	88	89	119	31
L	4	53	57	115	119	62
M	1	58	59	58	59	0
N	60	59	119	59	119	0
O	1	119	120	119	120	0

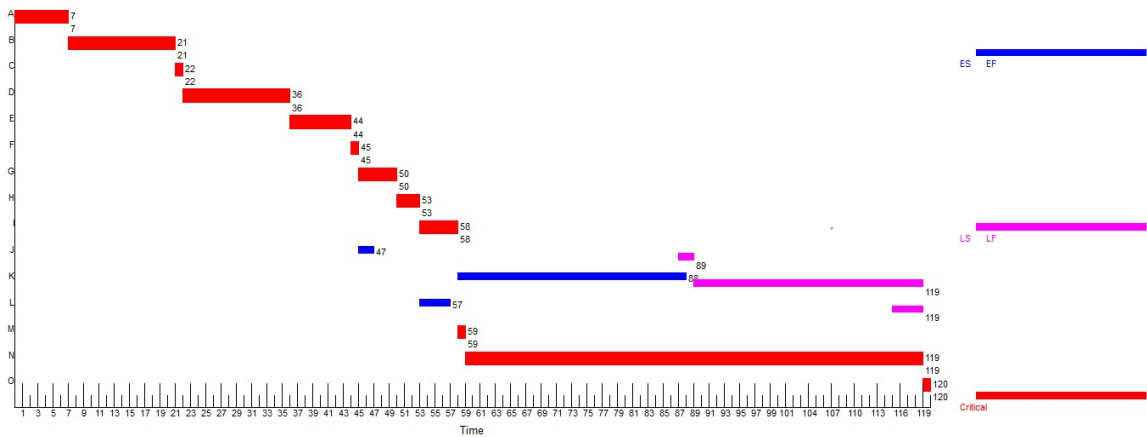
Obrázek 18: Výsledky časové analýzy v QM for Windows

Zdroj: QM for Windows, vlastní data



Obrázek 19: Síťový graf a kritická cesta

Zdroj: QM for Windows, vlastní data



Obrázek 20: Gantův diagram časové analýzy projektu

Zdroj: QM for Windows, vlastní data

9.2 Riziková analýza

Projektové riziko je definováno jako „nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu.“ (Management řízení rizik, str. 67)

V následujících podkapitolách jsou uvedena všechna možná rizika, která by mohla nastat v průběhu celého projektu. K jednotlivým rizikům byla přiřazena *pravděpodobnost* výskytu a *závažnost* daného rizika. Matematickým výpočtem byla zjištěna tři největší rizika, která by mohla být příčinou neúspěšné implementace nového CRM. Na tato rizika byla následně vypracovaná strategie minimalizace.

9.2.1 Definice možných rizik

V tomto kroku byla vypsána všechna potenciální rizika, která by mohla vzniknout před, během a po realizaci projektu. V potaz byla brána rizika vnitřní i vnější.

Tabulka 29: Definice rizik

Zdroj: vlastní

Rizika při přípravě	Rizika při realizaci	Rizika po zavedení systému
Špatný odhad rozpočtu	Omezené technické možnosti	Nedodržování metodiky
Nesprávné zadání	Špatná komunikace s dodavatelem	Nedůsledný monitoring
Výběr špatného řešení	Špatné nastavení systému	Zaznamenané aktivity nikdo nezpracovává
Omezené kapacity na realizaci projektu	Špatné zpracování obsahu	Uživatelsky nepraktické
-	-	Neztotožnění se se systémem

9.2.2 Pravděpodobnost výskytu rizik

K potenciálním rizikům byla přiřazena pravděpodobnost podle níže uvedené tabulky.

Tabulka 30: Pravděpodobnost rizik

Zdroj: vlastní

5	Téměř jisté
4	Pravděpodobné
3	Možné
2	Nepravděpodobné
1	Téměř vyloučené

9.2.3 Definice důsledků

Dále byly k rizikům přiřazeny jejich možné důsledky.

Tabulka 31: Pravděpodobnost rizik

Zdroj: vlastní

5	Katastrofický
4	Velmi významný
3	Významný
2	Drobný
1	Téměř neznatelný

9.2.4 Výpočet rizik

Velikost rizik byla vypočítána pomocí násobku těchto hodnot - pravděpodobnost rizika * důsledky rizika.

Tabulka 32: Výpočet rizik

Zdroj: vlastní

Riziko	Pravděpodobnost	Význam	Hodnota
Špatný odhad rozpočtu	4	5	20
Nesprávné zadání	3	2	6
Výběr špatného řešení	2	4	8
Omezené kapacity na realizaci projektu	3	4	12
Omezené technické možnosti	4	3	12
Špatná komunikace s dodavatelem	2	2	4
Špatné nastavení systému	2	3	6
Špatné zpracování obsahu	3	3	9
Nedodržování metodiky	4	4	16
Nedůsledný monitoring	2	5	10
Zaznamenané aktivity nikdo neřeší	3	4	12
Uživatelsky nepraktické	3	3	9
Neztotožnění se se systémem	5	4	20

9.2.5 Definice největších rizik v projektu

Nakonec byla vybrána tři největší rizika, která by mohla projekt ohrozit a vytvořena matice rizik.

Tabulka 33: Matice rizik

Zdroj: vlastní

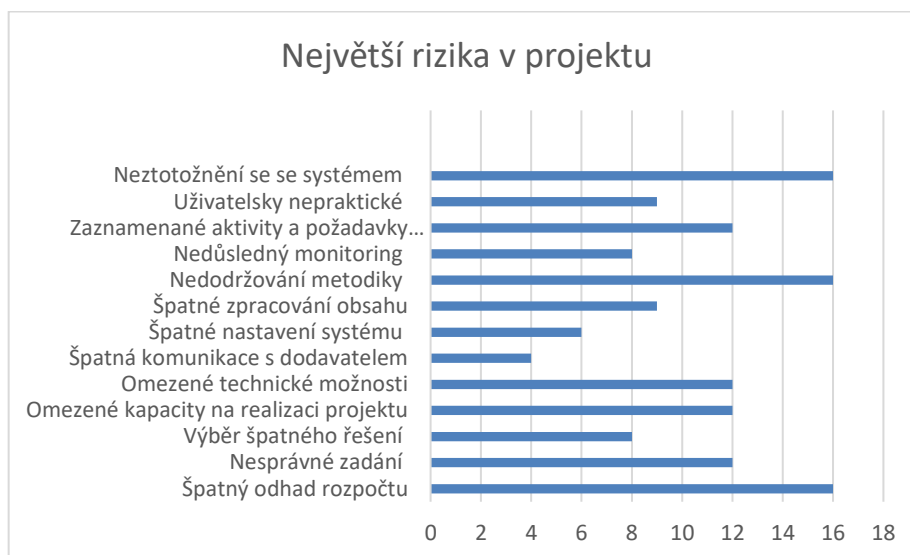
			Neztotožnění se se systémem	
		Omezené technické možnosti	Nedodržování metodiky	Špatný odhad rozpočtu
	Nesprávné zadání	Špatné zpracování obsahu / Uživatelsky nepraktické	Omezené kapacity na realizaci projektu / Zápisy nikdo neřeší	
	Špatná komunikace s dodavatelem	Špatné nastavení systému	Výběr špatného řešení	Nedůsledný monitoring

Pravděpodobnost

Závažnost

Tabulka 34: Největší rizika v projektu

Zdroj: vlastní



9.2.6 Strategie pro minimalizaci rizik

Mezi hlavní rizika projektu patří především špatně zvolené kroky, kvůli kterým by mohla výrazně zpomalit či úplně přerušit realizace celého projektu. Dále se jedná především o externí faktory, které firma nemůže za každé situace ovlivnit. Může však nastavit účinná preventivní opatření, která minimalizují pravděpodobnost vzniku rizika.

Nutnou podmínkou účinné prevence je předpoklad, že bude správně nastavená metodika práce a že ji budou všichni uživatelé systému stoprocentně dodržovat. Cílem těchto opatření je co největší eliminace všech faktorů, které by mohly zapříčinit předčasné ukončení projektu nebo ztrátu peněz a času, která vznikne, pokud nový systém nebude nikdo používat.

RIZIKO: Špatný odhad rozpočtu

Návrh opatření:

- Vedoucí projektu si při plánování rozpočtu stanoví dostatečné **finanční rezervy**. Projektový tým před zahájením projektu sestaví podrobný finanční rozpočet, ve kterém budou zahrnuty všechny hlavní i vedlejší náklady. Vedoucí projektu si na celý projekt stanoví nižší budget než ten, který je k dispozici ve skutečnosti.

- Projektový tým se bude aktivně podílet na **přípravě zadání**. Samotné zadání i částky by měly schválit všechny kompetentní osoby (sponzor projektu, ředitel firmy).
- Úkolem projektového manažera je zjistit si všechny **vedlejší výdaje** (např. za transfer dat apod.), které se budou pravděpodobně v průběhu projektu vyskytovat. Projektový manažer bude komunikovat s dodavatelem a každou změnu v již schváleném budgetu zaznamená a vyhodnotí (posoudí, zda si můžou dovolit uvolnit další peníze či nikoli).
- Projektový manažer společně s projektovým týmem vybere dodavatele, který nabízí řešení, které je **nejvýhodnější** v rámci potřeb a požadavků firmy na CRM systém. Nevybírání za každou cenu nejdražší, nejmodernější možnosti a moduly, které firma ve sledování zákaznických dat ani nevyužije.

Nedodržování metodiky

Návrh opatření:

- Administrátor nového CRM co nejvíce **proškolí** uživatele na používání systému. Budou naplánovaná minimálně tři školení pro obchodníky na tento software a práci v něm.
- Marketingoví pracovníci poskytnou obchodníkům dostatek podpůrných **materiálů**, video návodů nebo příruček pro práci s novým CRM. Bude jmenovaný jeden pracovník marketingu, který bude mít za úkol poskytovat obchodníkům v terénu případnou pomoc po telefonu.
- Vedoucí marketingu nastaví **pravidla** a vedoucí obchodu nastaví **restrikce** za nedodržování povinností. Pokud budou v CRM chybět zápisy, které tam měly být, bude to vyhodnoceno jako nesplnění pracovních povinností.

- Marketing vymyslí způsob, jak ukázat uživatelům **výhody** zápisů do CRM, které pro ně vyplývají. Tato aktivita může být podpořena motivační „soutěží“ (nejvíce zápisů = odměna na konci FY)
- Projektový tým by při tvorbě obsahu měl klást důraz především na co **nejrychlejší a nejjednodušší** práci se systémem – rychlý zápis, hlasové nahrávání apod. Systém by měl být uživatelsky přívětivý a jednoduchý.

Neztotožnění se se systémem

- Projektový tým by v rámci kontrolních schůzek měl stanovit strategii na „vlastní lidi“ – je třeba jim vysvětlit, proč je nový systém důležitý, v čem spočívají jeho výhody a jaký užitek jim přináší.
- Projektový tým vymyslí stmelovací teambuilding na téma „nové CRM“, který bude mít za úkol navodit přátelskou atmosféru, proškolit na práci se systémem a namotivovat zaměstnance do práce.
- Vedoucí oddělení musí jít příkladem a se zapsanými daty **aktivně pracovat**. Musí číst zadané informace, poskytovat zpětnou vazbu a řešit problémy, se kterými se obchodníci setkávají v terénu. Měl by také pravidelně provádět monitoring a aktualizaci dat. Měl by být trpělivý.

9.2.7 Kontrola rizik a monitoring

Rizika je třeba průběžně sledovat a kontrolovat. Je žádoucí mapovat, zda v průběhu celého projektu nepřibývají nová rizika. Nedílnou součástí analýzy rizik je **předpoklad správné komunikace a konzultace, zohlednění kontextu, pohotovost při identifikaci nových rizik, neustálé aktualizace stavu a vyvarování se stejných chyb v budoucnu.**

Tabulka 35: Listina rizik a opatření

Zdroj: vlastní

Priority	Prioritní opatření
Dostatečný budget na projekt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční rezervy ▪ Nákladová analýza ▪ Podrobné zadání ▪ Kontrola nákladů <p>Zodpovědná osoba: Projektový manažer / Finanční manažer projektu</p> <p>Termín: xxx</p>
Všichni dodržují metodiku práce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení ▪ Podpůrné materiály ▪ Pravidla a restrikce ▪ Motivace ▪ Uživatelská jednoduchost <p>Zodpovědná osoba: Projektový tým – marketingový specialista</p> <p>Termín: xxx</p>
Zaměstnanci se ztotožní se systémem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategie na zaměstnance ▪ Teambuilding ▪ Aktivní spolupráce <p>Zodpovědná osoba: Manažer projektu + marketing</p> <p>Termín: xxx</p>

10 ZAKLÁDACÍ LISTINA PROJEKTU

Název projektu **Nový CRM systém**

Přínosy

Firma může přizpůsobit svoji komunikaci a marketing na zákazníky tak, aby to vyhovovalo přesně jejich potřebám. Firma bude svoji komunikaci řídit a získá měřitelné výstupy. CRM systém pomůže aktualizovat důležitou zákaznickou databázi, díky které má firma přístup ke kontaktům, informacím a může tak vytvářet cílené kampaně pro podporu prodeje.

Cíl projektu

Do jednoho roku od zavedení nového CRM bude firma schopna deklarovat o 30 % lepší zpětnou vazbu od zákazníků z jednotlivých kampaní a s tím bude spojeno minimálně 5% nárůst zisku, který bude vyplývat z efektivní cílení kampaně.

Kritéria úspěšnosti

Nárůst zpětné vazby od zákazníků. Nárůst zisku. Jednodušší řazení kontaktů do skupin.

Výstupy projektu

Plně fungující CRM systém nastavený podle interních pravidel, které jsou definované na základě relevantního výzkumu.

Interní náklady Kapacity a čas lidí z firmy OEZ

Externí náklady Náklady na systém + požadované moduly + vícepráce + licence

Termín zahájení ASAP

Termín dokončení Do konce 2023

Hlavní milníky

- 1- výběr dodavatele
- 2-interní výzkum a získání výstupů
- 3-stanovení strategie implementace
- 4-technická nastavení systému
- 5-zpracování metodiky postupu práce
- 6-zpětný reporting jednotlivých kampaní

Hlavní rizika projektu

- 1- omezený budget
- 2-omezená kapacita pracovníků OEZ
- 3-technické problémy se systémem
- 4-nedodržování nastavené metodiky

Zadavatel projektu

Vedoucí marketingového oddělení OEZ

Sponzor projektu

Obchodní ředitel OEZ

Další členové řídicího týmu

- Vedoucí obchodního oddělení OEZ
- IT specialisté OEZ
- Ostatní marketingoví specialisté OEZ

Manažer projektu

Musí být určený vedoucím marketingu

Tým řízení projektu

Musí být určeni vedoucími marketingu a obchodu OEZ

ZÁVĚR

Tento projekt měl za cíl navrhnout kompletní řešení pro dlouhodobý problém týkající se současného CRM systému Leonardo ve firmě OEZ. Ačkoli firma již několik let disponuje interním programem pro řízení vztahů se zákazníky, téměř nikdo ho nevyužíval ke své práci. Evidovaná data firmě nepřinášela žádný užitek. Často byla neaktuální, neúplná nebo nesprávná. Program Leonardo neodpovídal současným technologickým standardům. Neexistoval dokument, který by stanovil oficiální metodiku práce se systémem, názvy segmentů a přesné názvosloví skupin a podskupin. Segmentace zákazníků v Leonardu byla založena pouze na zkušenostech a pozorování.

Práce *Implementace zákaznických segmentů do CRM systému firmy OEZ* měla navrhnout proces segmentace zákazníků ve firmě OEZ a následně naplnit nový CRM systém zákaznickými daty tak, aby byly maximálně dodrženy všechny logické struktury a vazby v členění a zároveň aby bylo nastavení CRM uživatelsky jednoduché. Zaměřila se na implementaci segmentů do systému s přihlédnutím na marketingové aktivity firmy OEZ a navrhla, jak by mohly být tyto procesy vzájemně propojeny a automatizovány. Celý výstup je koncipován jako návrh firemního projektu.

Během této práce bylo potvrzeno pravidlo, že firmu netvoří systémy, ale *lidé*, kteří v nich pracují. Nezáleží na tom, jak moc je systém pro řízení vztahů se zákazníky propracovaný, inteligentní nebo drahý. Pokud nejsou od začátku stanovená pevná pravidla, metodika a instrukce, celý systém se může rozpadnout a cenné informace z trhu budou firmě doslova unikat mezi prsty. Hlavní zodpovědnost tedy leží především na profesích, které jsou denně v kontaktu se zákazníky a mají možnost svým zaměstnavatelům přinášet aktuální informace z trhu. Důležitou roli mají také vyšší manažeři, kteří by měli se systémem pracovat stejně jako jejich podřízení – monitorovat a kontrolovat zadaná data, vyhodnocovat je a především poskytovat zpětnou vazbu nebo aktivně prosazovat strategii řešení problémů. Za těchto podmínek se stane firemní CRM velmi silným a dominantním nástrojem, který dané firmě zaručí skvělé obchodní výsledky i výraznou konkurenční výhodu na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEST, Roger J. *Market-based management: strategies for growing customer value and profitability*. 6th ed. Boston: Pearson, c2013. ISBN 9780130387752.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty*. Praha: Grada, 2017. ISBN 8024756935.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. ISBN 9788085424836.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeR-BuM, 2011. ISBN 978-80-87500-02-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 802473527x.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Sociologie životního způsobu*. Praha: Grada, 2010. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2456-0.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 802473155x.

O strategickém marketingu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2019. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-567-4.

PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a výzkum*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2006. ISBN 80-7318-383-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2001. Expert (Grada). ISBN 802479067x.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

CRM – řízení vztahů se zákazníky [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <http://www.mediacity.name/index.php/marketing/crm-rizeni-vztahu-se-zakazniky>

Typy CRM [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://7sense.sk/cz/blog/co-je-crm>

Ukončení projektu[online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/slovníkový-pojem/ukončení-projektu/>

Úvod do projektového řízení [online]. [cit. 2020-04-15] Dostupné z: www.rskjmk.kr-jihomoravsky.cz

Základní výhody CRM [online]. [cit. 2020-03-23].Dostupné z: <http://www.crm-software.cz/co-je-to-crm-software/zakladni-vyhody-crm/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

CRM Customer Relationship Management

Popř. Popřípadě

Tzv. Takzvaně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces segmentace podle P. Kotlera	19
Obrázek 2: Typy trhů.....	21
Obrázek 3: Příklady segmentace v závislosti na druhu trhu	24
Obrázek 4: Ilustrační obrázek – kritéria pro segmentaci spotřebního trhu.....	28
Obrázek 5: Fáze řízení projektu.....	39
Obrázek 6: Administrativní budova OEZ v Letohradě.....	45
Obrázek 7: Karta zákazníka v Leonardu.....	50
Obrázek 8: Připojené informace v Leonardu	51
Obrázek 9: Karta zástupce v Leonardu	52
Obrázek 10: Zápis ze schůzky	53
Obrázek 11: SWOT matice.....	54
Obrázek 12: Klíčové pozice – výchozí bod	62
Obrázek 13: Postup při definování potřeb zákazníků v jednotlivých segmentech	64
Obrázek 14: Vyhodnocení potřeb	65
Obrázek 15: Postup práce při tvorbě profilů v MS Excel.....	67
Obrázek 16: Vztahy mezi jednotlivými segmenty.....	68
Obrázek 17: Nastavení úrovně segmentu a profese v novém CRM.....	73
Obrázek 18: Výsledky časové analýzy v QM for Windows.....	83
Obrázek 19: Síťový graf a kritická cesta	84
Obrázek 20: Gantův diagram časové analýzy projektu	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 2: Požadavky na segmentaci podle Kotlera a Kellera	20
Tabulka 3: Faktory segmentace na spotřebním trhu	22
Tabulka 4: Faktory segmentace na trhu institucí	23
Tabulka 5: Kritéria hodnocení aktivity segmentu.....	25
Tabulka 6: Příklady otázek sledovaných při hodnocení atraktivity segmentu	26
Tabulka 7: Modely výběru cílového trhu podle Kotlera a Kellera	27
Tabulka 8: Klíčové informace o zákazníkovi v CRM	30
Tabulka 9: Typy CRM systémů.....	31
Tabulka 10: Aktuální trendy v CRM	32
Tabulka 12: Výhody CRM	34
Tabulka 13: Kritéria pro definování projektu	36
Tabulka 14: Skupiny podle předmětu podnikání	57
Tabulka 15: Otázky pro manažery zákazníků.....	58
Tabulka 16: Koncoví uživatelé a elektrikáři – klíčové segmenty.....	60
Tabulka 17: Doplňující otázky pro manažery zákazníků – klíčové profese.....	61
Tabulka 18: Existence profesí v dané struktuře.....	62
Tabulka 19: Klíčové potřeby	63
Tabulka 20: Modelový příklad - Elektrikář – živnostník“	65
Tabulka 21: Ilustrační ukázka tabulky klíčové profese „Majitel / ředitel ve velkoobchodu“.....	66
Tabulka 22: Úrovně segmentace v novém CRM.....	67
Tabulka 23: Návrh obsahů newsletterů na konkrétní segment	72
Tabulka 24: Členění v novém CRM 1	74
Tabulka 25: Členění v novém CRM 1	74
Tabulka 26: Označení aktivit na klienta v CRM	75
Tabulka 27: Příklad zápisu ze schůzky.....	77
Tabulka 28: Příklad rolí v CRM	79
Tabulka 29: Finanční plán projektu	80
Tabulka 30: Definice činností a doba jejich trvání v projektu.....	82
Tabulka 31: Definice rizik	85
Tabulka 32: Pravděpodobnost rizik	85
Tabulka 33: Pravděpodobnost rizik	86

Tabulka 34: Výpočet rizik	86
Tabulka 35: Matice rizik.....	87
Tabulka 36: Největší rizika v projektu	88
Tabulka 37: Listina rizik a opatření	91

PŘÍLOHA Č. 1 : KLÍČOVÉ POTŘEBY ZÁKAZNÍKŮ

KLÍČOVÉ SLOVO	PARAMETRY KLÍČOVÉHO SLOVA
CENA ①	nízká nákupní cena, nižší (minimálně stejná) cena jako má konkurence, cena srovnatelná se zahraničím, stabilní cena, množstevní slevy, obrátkovost
MARŽE ②	vysoká marže = vysoký zisk, nízká nákupní cena, pokryté náklady, výdělek
BENEFITY ③	finanční bonusy (bonusové programy), slevy, akce na materiál a produkty, ceny ušité na míru, výhody odvozené od významnosti zákazníka
KONTAKT ④	časté návštěvy MZ, občasné zdvořilostní hovory a optání se, dostatečná informovanost (aktuální informace z firmy, termíny seminářů)
POZORNOST ⑤	dárky, drobné pozornosti (výročí, Vánoce), pocit důležitosti (přání k narozeninám), reklamní předměty pro jejich zákazníky, pozvánky na různé události, večere, „VIP“ komunikace (oslovování jménem)
SERVIS ⑥	servis dostupný 24/7, neustále kontaktní, rychlá pomoc při akutních situacích, rychlý příjezd servisních techniků, řešení problémů po telefonu, technická podpora
KOMUNIKACE ⑦	plynulá komunikace, rychlé odpovědi na dotazy, reakce na sociálních sítích, neustálá interakce, vstřícnost, ochota, odbornost, profesionalita, včas a hodně komunikujeme
MARKETINGOVÁ PODPORA ⑧	materiál a obsah do reklamních prostorů, půjčení reklamních produktů na akce, spolupodílení se na marketingových akcích jako partner, marketingové bonusy (budget na marketing), marketingové akce ze strany dodavatele, promotéři – prezentace, zastoupení na společenských akcích

BRAND OEZ ⑨	významnost našeho jména, kvalita a historie naší značky, nutnost mít v sortimentu / nabídce zastoupení naší značky, privilegium jednání (s vyšším manažerem) apod.
ŘEŠENÍ ⑩	usnadnění a zjednodušení práce, praktické tipy pro montáže, aplikace, zjednodušení provozu, podpora pro práci (příručky, katalogy, video návody, vychytávky), dostupná a nápomocná technická podpora, novinky z oboru elektro
DODÁVKY ⑪	včasné dodávky objednaného zboží, včas mít materiál, včas plnit vlastní zakázky, spolehlivě dostat objednané zboží bez výpadků, plné sklady, ucelený sortiment na prodejnách
AKTUALITY ⑫	plná informovanost o aktuálním dění, aktualizacích zákona, novelách, novinkách ze světa elektro, informace z trhu, o konkurenci, o vývoji, technologiích a světě techniky
ZAKÁZKY ⑬	informace o potenciálních nových zakázkách, dohození nové zakázky, kontakt
PLYNULÝ PROVOZ PODNIKU ⑭	dobré obchodní výsledky podniku – ziskovost, spokojení zákazníci, spokojení zaměstnanci, dobrá pověst podniku, plynulý chod ve všech úsecích, pocit dobře vykonané práce, za kterou má zodpovědnost, bezpečí
DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE ⑮	přátelské vztahy s OEZ, společné akce, utužování spolupráce, prodej produktu společně se službou, zákaznický přístup, ochota pomoc, péče, pocit, že se můžou spolehnout
VZTAHY A PODPORA ⑯	kvalita produktů i služeb, poskytování odborné podpory (znalosti, školení, odborníci), mít „názorového vůdce“ ve světě elektro, všechno špatné má své vysvětlení a někdo to řeší, podporujeme i jejich zákazníky, dáváme jim argumentaci pro vedení, zákazníci (při problémech s dodávkami, při nutnosti objednat zboží)

SOFTWARE A TECHNOLOGIE ⑰	softwarové programy pro snadnější práci, aktualizace starých programů, automatizace procesů (objednávání zboží, reklamační procesy) přes internet, nejnovější inovace pro zlepšení zákaznických vztahů (databáze, on-line poradna)
ODBORNÉ ZNALOSTI	