

Projekt využití CRM jako konkurenční výhoda firmy STABOS, s.r.o.

Bc. Jana Mižíková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana MIŽÍKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Téma práce: **Projekt využití CRM jako konkurenční výhoda firmy STABOS, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte rešerši vztahující se k CRM a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využití CRM ve firmě STABOS, s. r. o.
- Vypracujte projekt využití CRM jako konkurenční výhoda firmy STABOS, s. r. o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb CRM v digitálním věku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
[2] CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-251-0798-1.
[3] LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
[4] SOLOMON, M. Comportement du consommateur. 6th edition. Paris: Pearson Education Inc., 2005. 586 s. ISBN 978-2-7440-7135-5.
[5] STARZYCNÁ, H. Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) - praktické využití. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 250 s. ISBN 978-80-7248-451-5.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

.....

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

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Predmetom diplomovej práce „Projekt využítí CRM jako konkurenční výhoda firmy STABOS, s.r.o.“ je analýza súčasného stavu riadenia vzťahov so zákazníkmi vo firme a následné vypracovanie projektu. Prvá časť práce pozostáva z teoretického rozboru danej problematiky, pričom je pozornosť venovaná hlavne problematike CRM a z menšej časti teoretickým poznatkom súvisiacim s konkurencieschopnosťou a konkurenčnou výhodou podniku. Predmetom úvodu druhej časti je predstavenie spoločnosti a následná analýza riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti, ktorá je ukončená vypracovaním projektu. Projekt je následne podrobený nákladovej, prínosovej, časovej a rizikovej analýze.

Kľúčové slová: CRM, vzťah so zákazníkom, hodnota vzťahu, segmentácia, konkurenčná výhoda

ABSTRACT

The object of thesis „The project of using CRM as a competitive advantages of the company STABOS, s.r.o.“ is to analyze current state of customer relationship management in the company and the subsequent development of project. The first part of thesis comprises of theoretical analysis of the issues with the particular attention to the issues of CRM and a small part of theoretical knowledge related to competitiveness and competitive advantage. Objective of the introduction in the second part is presentation of the company and consecutive analyses of the customer relationship management in the company, which is concluded with the development of project. The second part begins with introduction of the company, then is analyzed customer relationship management in the company based on theoretical knowledge and developed the project. The project is subjected to cost, time and risk analysis.

Keywords: CRM, relationship with customer, value of relationship, segmentation, competitive advantages

Týmto by som chcela poďakovať najmä môjmu vedúcemu diplomovej práce doc. Ing. Vrastislavovi Kozákovi, Ph.D. za odborné vedenie, cenné rady a hlavne za čas, ktorý mi venoval pri spracovávaní diplomovej práce.

Zároveň by som chcela poďakovať vedeniu spoločnosti STABOS, s.r.o. za venovaný čas a ochotu poskytnúť mi informácie pre spracovanie diplomovej práce.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA CRM A JEHO PRÍNOSY A RIZIKÁ	12
1.1 VYMEDZENIE POJMU CRM.....	12
1.2 FILOZOFIA PRÍSTUPU K CRM.....	15
1.3 NÁSTROJE CRM SYSTÉMOV	17
1.4 PILIERE IMPLEMENTÁCIE CRM A JEHO FUNKCIE.....	18
1.5 PRÍNOSY A CHYBY SPOJENÉ SO ZAVÁDZANÍM SYSTÉMU CRM VO FIRME.....	19
1.6 BUDOVANIE VZŤAHU SO ZÁKAZNÍKOM A JEHO ZÁSADY.....	24
1.7 HODNOTA VZŤAHU SO ZÁKAZNÍKOM	27
1.8 ORIENTÁCIA NA ZÁKAZNÍKA	29
2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ A KONKURENČNÁ VÝHODA	32
2.1 POJEM KONKURENCIESCHOPNOSŤ A JEJ FAKTORY	32
2.2 KONKURENČNÁ VÝHODA	34
1 PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI STABOS, S.R.O.....	39
3.1 IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE FIRMY	39
3.2 HISTÓRIA A PROFIL SPOLOČNOSTI.....	40
3.2.1 Stratégia a ciele firmy.....	41
3.3 ZÁKLADNÉ UKAZOVATELE SPOLOČNOSTI	41
3.3.1 Zamestnanci	41
3.3.2 Obrat spoločnosti	42
3.3.3 Vývoj počtu zákaziek	43
3.4 PEST ANALÝZA.....	43
3.4.1 Politicko-právne faktory.....	44
3.4.2 Ekonomické faktory	44
3.4.3 Sociálno-kultúrne faktory.....	45
3.4.4 Technologické faktory.....	46
3.5 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	47
3.5.1 Rivalita medzi existujúcou konkurenciou (konkurencia medzi existujúcimi konkurentmi)	47
3.5.2 Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia (konkurencia zo strany nových konkurentov)	48

3.5.3	Vyjednávací sila kupujúcich (konkurencia zo strany zákazníkov).....	48
3.5.4	Vyjednávací sila dodávateľov (konkurencia zo strany dodávateľov).....	48
3.5.5	Hrozba zo strany substitútov (konkurencia zapríčinená pôsobením substitútov).....	49
3.6	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI	49
3.6.1	Vyhodnotenie SWOT analýzy.....	51
4	ANALÝZA SÚČASNEHO STAVU VYUŽITIA CRM.....	53
4.1	ZÁKAZNÍCI FIRMY	53
4.2	CRM VO FÁZE NADVIAZANIA KONTAKTU SO ZÁKAZNÍKOM.....	54
4.3	CRM VO FÁZE RASTU A ZRELOSTI VZŤAHU	55
4.4	CRM VO FÁZE UKONČENIA VZŤAHU.....	58
4.5	CELKOVÉ ZHODNOTENIE VYUŽÍVANIA CRM	58
5	PROJEKT	60
5.1	NÁVRH PRE SEGMENTÁCIU ZÁKAZNÍKOV.....	60
5.1.1	Definovanie kritérií a zostavenie klasifikačného vzorca.....	60
5.1.1.1	Stanovenie váhy kritérií	62
5.1.2	Vytvorenie zákazníckych skupín.....	63
5.2	DIFERENCOVANÉ KOMUNIKAČNÉ PRÍSTUPY K JEDNOTLIVÝM SKUPINÁM	65
5.3	PROJEKT CRM VO FÁZE NADVÄZOVANIA KONTAKTOV	67
5.4	PROJEKT CRM VO FÁZE RASTU A ZRELOSTI VZŤAHU.....	67
5.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	68
5.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	70
5.7	PRÍNOSOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	74
5.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	75
	ZÁVER	80
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87

ÚVOD

V posledných rokoch dochádza ku zmenám podnikateľského prostredia, s čím súvisí aj zmenená konkurenčná situácia na trhoch. Dochádza k presýteniu trhu produktmi a službami a podniky sú tak nútené orientovať sa na nehmotnú stránku svojej ponuky. Svojim zákazníkom sa preto snažia ponúknuť extra pridanú hodnotu, ktorá im zabezpečí konkurenčnú výhodu. Do popredia sa dostáva marketing a sním spojená orientácia na zákazníka, čo znamená že sa podniky zameriavajú na uspokojovanie potrieb a požiadaviek zákazníkov a na budovanie dlhodobých vzťahov s nimi. V tomto smere predstavuje pre podniky riešenie efektívne využívanie systémov CRM – Customer relationship management.

Cieľom diplomovej práce je analýza súčasného stavu riadenia vzťahu so zákazníkom a následné zavedenie a zapracovanie princípov CRM do funkčného prostredia firmy STABOS, čo jej následne umožní vybudovať lepšie a osobnejšie vzťahy so zákazníkmi a tým zlepšiť jej postavenie voči konkurencii a získať tak konkurenčnú výhodu.

Teoretická časť práce je spracovaná na základe rešerše a komparácie odbornej literatúry. Je venovaná teoretickým poznatkom zaoberajúcimi sa v prevažnej miere problematikou CRM a v zníženej miere sa zaoberá poznatkami týkajúcimi sa konkurencieschopnosti a konkurenčnej výhody podniku.

V praktickej časti práce sú spracované základné informácie o spoločnosti STABOS, s.r.o. vrátane SWOT analýzy, analýzy prostredia a analýzy konkurencie. Je v nej analyzovaný súčasný stav riadenia vzťahov so zákazníkmi v spoločnosti a následne je na základe analýz vypracovaný projekt, v ktorom sú vypracované konkrétne návrhy ako zaviesť a efektívne využívať CRM systém vo firme. Projekt je podrobený nákladovej, časovej, prínosovej a rizikovej analýze.

V práci sú použité metódy analýzy, dedukcie a komparácie.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VŠEOBECNÁ CHARAKTERISTIKA CRM A JEHO PRÍNOSY A RIZIKÁ

1.1 Vymedzenie pojmu CRM

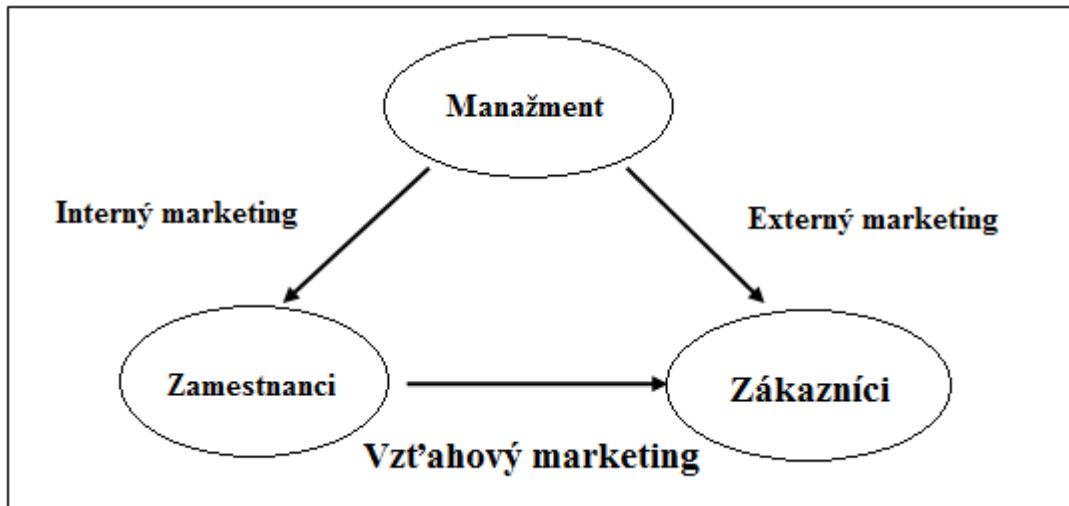
CRM (anglicky: Customer Relationship Management) je možné preložiť do slovenčiny ako riadenie vzťahov so zákazníkmi.

Pre správne vymedzenie CRM je potrebné definovať základné východisko a predpoklad existencie CRM, ktorým je vzťahový marketing.

Vzťahový marketing definuje Lukačovičová (2009, s. 24) „ako proces vytvárania, udržiavania, rozširovania pevných vzťahov so zákazníkmi a inými účastníkmi trhu.“ Ďalej uvádza, že súčasťou snahou marketingových pracovníkov je vytvárať dlhodobé vzťahy s dôležitými zákazníkmi, distribútormi, predajcami, dodávateľmi a takisto aj s ostatnými významnými účastníkmi trhu. Prostredníctvom poskytovania produktov vysokej kvality, dobrých služieb a rozumných cien budujú silné ekonomické a sociálne väzby [26].

Podrobnejšiu definíciu marketingu vzťahov uvádza Starzyczna (2007), ktorá hovorí, že marketing vzťahov nastupuje v prípade, keď je organizácia proaktívne zapojená do vytvárania, rozvoja a udržiavania záväzných, interaktívnych a rentabilných zmien s vybranými zákazníkmi alebo partnermi pre dlhšie časové obdobie [34].

Zázemie pre samotný vzťahový marketing vytvára interný marketing, kde možno zaradiť všetky aktivity, ktoré vedú k vzdelávaniu a motivácii pracovníkov, komunikáciu medzi manažmentom a ostatnými zamestnancami a v neposlednom rade aj prezentáciu firemných cieľov či stratégií [13].



Obr. 1. Znážornenie pozície vzťahového marketingu. [24, s. 13]

CRM je možné charakterizovať ako zákaznícku orientáciu podniku, pričom zákazník sa stáva stredobodom všetkých podnikových procesov. Ústredným pojmom CRM by malo byť vytváranie hodnoty a cieľom CRM by malo byť vytvorenie trvalého vzťahu so zákazníkom [4].

Chlebovský (2005) tvrdí, že v podstate neexistuje žiadna všeobecne uznávaná definícia CRM, ale že CRM je možné vymedziť na základe dostupnej literatúry a vyjadrení uznávaných autorít v odbore, a to nasledovne: „*Customer Relationship Management je interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi podnikovou investíciou a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom oboch strán.*“ [13]

CRM metóda, ktorá sa zaoberá zákazníkmi a vytváraním vzťahu s nimi, môže byť charakterizovaná aj nasledovne:

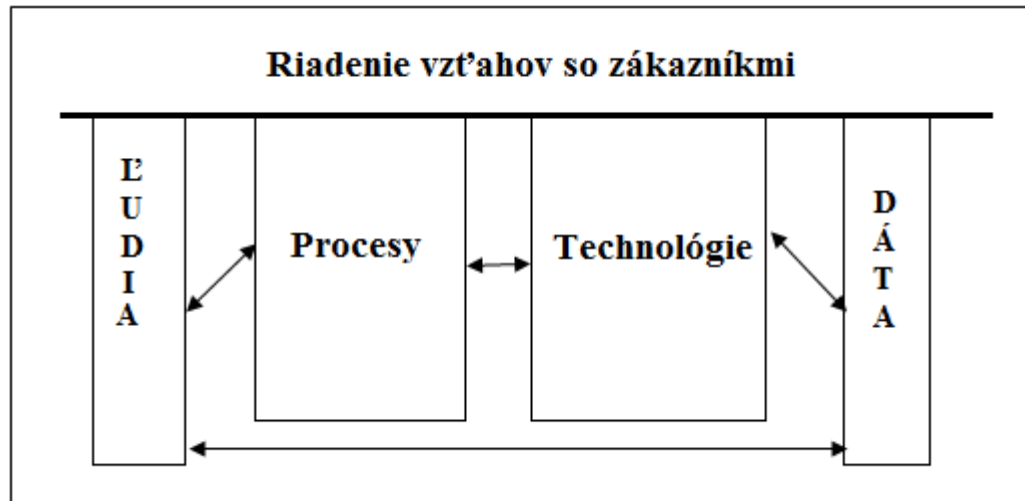
- Customer (zákazník) – potreby a želania interných, ale aj externých zákazníkov musia byť známe všetkým zamestnancom podniku a zároveň zamestnanci musia vedieť tieto potreby a želania usmerniť prostredníctvom cielenej ponuky produktov [26].

- Relationship (vzťahy) – ide o vytvorenie vzťahu k významným zákazníkom, ktorý musí vytvoriť podnik pomocou starostlivo vybraných a vyškolených zodpovedných zamestnancov, pričom je potrebné sa o tento vzťah dlhodobo starať [26].
- Management (riadenie) – vedenie firmy má v zmysle dlhodobých cieľov za úlohu podporovať interakciu medzi zákazníkmi a zamestnancami firmy [26].

„CRM je vlastne prechodom od obchodnej na marketingovo riadenú firmu. Je to spôsob podnikania, ktorého princípom je dokonalé poznanie zákazníka a jeho potrieb, zdieľanie informácií, dôraz na kvalitu služieb, dôraz na obojsmernú komunikáciu so zákazníkmi, individuálne úpravy produktu.“[36]

Medzi tri základné prvky CRM patria ľudia, procesy a technológie, medzi ktorými existuje priama súvislosť a vhodne ich dopĺňa štvrtý prvok obsahy [18, 37]:

- Ľudia (ľudský kapitál, zákazníci) – je potrebné, aby sa aktívne zapájali všetci zamestnanci.
- Obchodné procesy (zameranie, prepojenie) – optimálne procesy prispievajú k zefektívňovaniu CRM, pričom dochádza k zjednocovaniu marketingu, predaja a služieb.
- Technológie (druh, rozsah, oblasť použitia a ustálenosť) – pomáhajú uplatniť moderné riadenie vzťahov so zákazníkmi i pri veľkom počte klientov.
- Obsahy (dáta) – pre úspešné a plnohodnotné využívanie CRM je dôležitý nie len samotný zber dát, ale najmä možnosti ich uchovania, vyhľadávania, triedenia a analýzy závislosti.

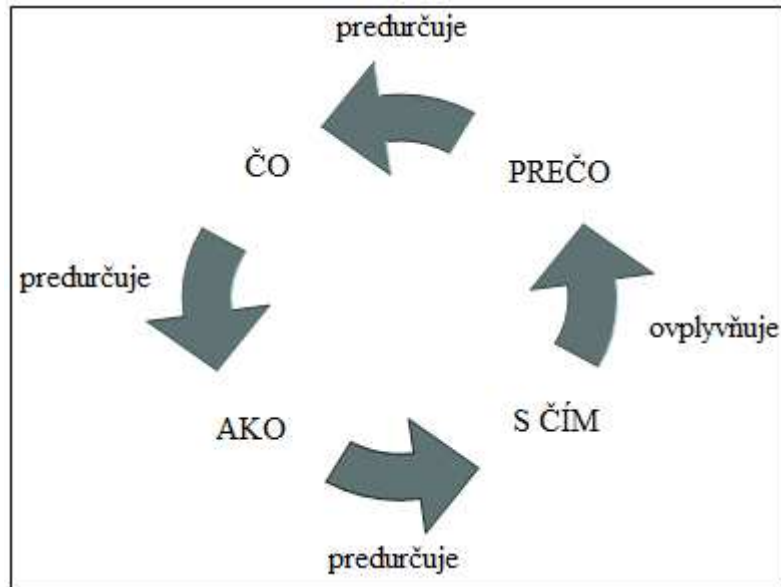


Obr. 2. Základné prvky systému CRM. [37]

1.2 Filozofia prístupu k CRM

Podniky, ktoré majú záujem o CRM systém, si musia uvedomiť, že vybudovať kvalitné a efektívne CRM v podniku neznamená len nákup technológie, pretože samotná technológia im nepomôže prekonať všetky zlé návyky, ktoré firma má. Ak starý podnik zainvestuje len do technológie, tá nebude pôsobiť ako zázračný liek a výsledkom bude iba nákladnejší starý podnik. Je preto dôležité, aby podniky prešli najprv reorganizáciou a orientovali sa na zákazníka a až následne investovali do konceptu riadenia so zákazníkmi [18].

Systémy CRM boli v minulosti skôr doménou veľkých firiem s veľkým počtom zákazníkov. V súčasnosti sa tento postoj firiem zmenil a k CRM sa prikláňajú aj malé a stredné firmy a hľadajú dostupné a efektívne riešenia vzhľadom na svoju veľkosť a potreby. Niektoré riešenia CRM môžu vyzerat' robustne a nákladne, no vzhľadom na fakt, že CRM nie je len o technológii, to nemusí byť pravda. Na základe uvedeného je jasné, že do svojej praxe, môže aplikovať princípy filozofie CRM aj malá firma a vôbec nemusí ísť o vysokú nákladovú položku [9].



Obr. 3. Filozofia prístupu k CRM. [18, s. 23]

- **PREČO** – udáva, prečo zaviesť CRM – podnik musí mať vhodne určené a kvantifikované ciele a dobre nastavené finančné riadenie spoločnosti. Vo všeobecnosti je možné uviesť, že CRM sa zavádza za účelom rastu zisku firmy, rastu podielu na trhu ako aj rastu trhovej hodnoty [18].
- **ČO** – identifikuje, čo sa má ponúknuť zákazníkovi a aké parametre je potrebné dosiahnuť, aby sa vedeli uspokojiť ich potreby a požiadavky. Pre ich dosiahnutie si podnik musí vedieť jasne definovať produkty, zákazníkov, segmenty, kanály, konkurenciu, dodávateľov a parametre ich hodnotenia [18].
- **AKO** – táto časť uvádza, ktoré pracovné postupy (procesy) musí firma excelentne zvládať, aby bol zákazník spokojný s jej produktmi a službami. Ide o kľúčové procesy a firma ich musí vedieť definovať a popísať [18].
- **S ČÍM** – určuje akých zamestnancov má mať podnik, ich znalosti skúsenosti ako aj ich správanie. Aké má podnik využívať informačné systémy/technológie a výrobné technológie, aby bol schopný realizovať kľúčové procesy v potrebnej kvalite a zároveň s najnižšími nákladmi. Podnik musí na základe cieľov a procesov definovať požiadavky na organizáciu a zamestnancov, vrátane nastavenia motivačných programov a programov ich profesijného rozvoja [18].

1.3 Nástroje CRM systémov

V prvej podkapitole je zadanovaný pojem CRM a zároveň vysvetlené jeho teoretické východisko, ktorým je vzťahový marketing. Vzhľadom k vymedzeniu CRM je vhodné uviesť, že CRM systémy využívajú pri svojej činnosti viacero druhov nástrojov. Medzi tri základné druhy paria nástroje prevádzkového, analytického a kooperatívneho CRM.

Prevádzkový (operatívny) CRM – táto časť CRM systému je najviditeľnejšia a je určená pre automatizáciu troch podnikových činností, ktorými sú predaj, servis a marketing a taktiež činností, ktoré s nimi súvisia (ako napr. predaj a servis v teréne, konfigurácia produktov a pod.) Pre najefektívnejšie fungovanie a využitie operatívneho CRM je nevyhnutné, aby boli jeho nástroje integrované s nástrojmi back-office a taktiež s analytickým a kooperatívnym manažmentom [8].

Back office – vo všeobecnosti ide o správne funkcie, ktoré podporujú, no nepodieľajú sa priamo na činnosti podniku, ako je napr. účtovníctvo [1].

Analytický CRM – je druhou skupinou aplikácií, ktoré sa využívajú v CRM systémoch. Úlohou analytického CRM je zber, uloženie a analýza dát. Okrem Data Warehouse a Data Mart sem patria aj také nástroje, ktorých úlohou je vybrať príslušné dáta a zároveň ich vo vhodnej forme odovzdať ďalej, napríklad nástrojom automatizácie marketingu. Analytické CRM pomáha riešiť problém s identifikáciou, získaním a udrzaním kľúčového zákazníka. Nejde len o existujúcich zákazníkov ale takisto aj o potenciálnych kľúčových zákazníkov a o spôsoby ako ich získať. Hlavné ciele pre nasadenie analytického CRM sú predovšetkým dva: [32, 8]

1. Zvýšenie vyťažnosti obsluhovaného segmentu trhu.
2. Udržanie súčasných zákazníkov.

Kooperatívny CRM - slúži najmä pre podporu spolupráce a ide o skupinu kooperatívnych služieb, ako sú napr. e-mail, hlasové služby a videokonferencie, vďaka ktorým je umožne-

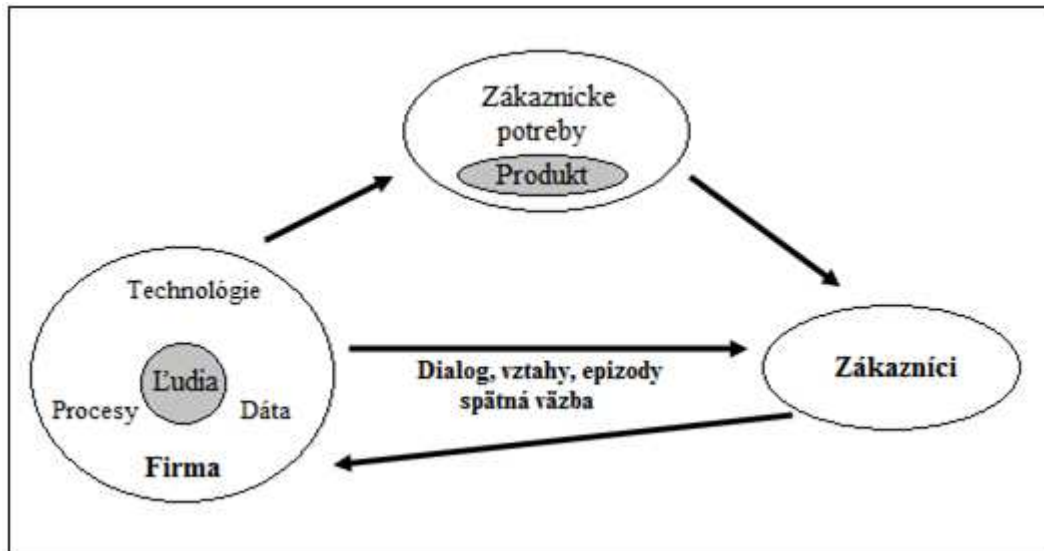
ná interakcia medzi zákazníkom a podnikom, resp. medzi zamestnancami podniku. Ako príklad je možné uviesť komunikáciu medzi zákazníkom a predajným oddelením, alebo medzi predajným oddelením a marketingom a pod. Zákazník má možnosť vybrať si taký druh interakcie, ktorý najviac vyhovuje jeho potrebám. Cieľom kooperatívneho CRM je zlepšená komunikácia a koordinácia činností, čo následne poskytuje podniku vyššiu šancu udržať si zákazníkov. Kooperatívne CRM zároveň podporuje prevádzkovú a analytickú skupinu aplikácií [8].

1.4 Piliere implementácie CRM a jeho funkcie

Pri zavádzaní systému CRM v podniku je potrebné mať na zreteli, že implementácia je dlhodobý proces, ktorý si vyžaduje veľké zmeny nielen vo firemných procesoch, ale aj v myslení a konaní ľudí, a preto je nevyhnutné sa na neho dobre pripraviť.

Základné piliere úspešnej implementácie sú [13]:

- Nutnou, no nie postačujúcou podmienkou je zmena myslenia všetkých zamestnancov podniku (prechod od produktovej orientácie k uspokojovaniu zákazníkových potrieb).
- Priebežné uskutočňovanie kontroly úspešnosti procesu (spätná väzba).
- Nevyhnutnosťou je využívanie moderných nástrojov (predovšetkým z oblasti IT), ktoré zaistia efektívne fungovanie vzťahového marketingu.



Obr. 4. Piliere CRM a ich väzba na zákazníkov a ich potreby. [13, s. 3]

CRM patrí k dôležitým nástrojom riadenia vzťahov so zákazníkmi, pretože zákazníci sú pre obchodníkov prioritou, nakoľko im prinášajú zisky. Len dobre fungujúci manažment vo firme vie zabezpečiť tie správne informácie o zákazníkoch, a tak lepšie uspokojiť ich potreby. Medzi základné funkcie CRM patria [17]:

- umožňuje, aby sa zákazník stal centrom podnikového snaženia,
- umožňuje spoznať svojho zákazníka,
- pomáha podniku rozhodovať, kto je jeho potenciálnym zákazníkom a kto nie,
- pomáha podniku vyberať produkty vhodné pre ponuku zákazníkovi,
- vzhľadom na znalosti nadobudnuté o zákazníkoch, napomáha rozhodovať o vhodných predajných kanáloch pre produkty podniku,
- pomáha napovedať, ako pôsobiť na zákazníkov.

1.5 Prínosy a chyby spojené so zavádzaním systému CRM vo firme

Solomon (2005) poukazuje na fakt, že zodpovední pracovníci, pracovníci v oblasti reklamy a marketingoví špecialisti sa zaujímajú a správanie zákazníkov preto, lebo dobré znalosti o ich správaní napomáhajú predaju. Údaje o zákazníkoch pomáhajú podniku definovať

ich trhy a identifikovať ich riziká a príležitosti [33]. Na základe uvedeného vyplýva, že efektívne zavedený CRM môže mať pre firmu ohromný prínos.

Kozák (2008) uvádza desať prínosov, ktoré môže firma získať po implementácii CRM:

- **Bezproblémový priebeh obchodných procesov** – Vďaka CRM má firma k dispozícii jednotnú databázu informácií o zákazníkoch, čo vedie k obmedzeniu priet'ahov a problémov, ktoré môžu vznikáť pri spracovávaní obchodných procesov v marketingu, odbytu a službách a aj medzi týmito úsekmi. CRM využíva novo koncipované procesy a informačné technológie, ktoré musia byť prispôsobované meniacim sa požiadavkám, čo mu umožňuje spojiť oblasť marketingu s odbytom a službami. *„Praktické využitie filozofie CRM vedie k obmedzeniu obchodných procesov na tie prvky, ktoré sú pre zákazníka prínosom.“* Čím priamo vedie k zoštiehleniu a k zefektívneniu daných procesov [18].
- **Viac individuálnych kontaktov so zákazníkmi** – V súčasnosti nemajú marketingoví pracovníci problém dosiahnuť vysoký počet kontaktov so zákazníkmi alebo potenciálnymi zákazníkmi, pretože majú k dispozícii klasické prostriedky marketingovej komunikácie. Výzvou pre nich ostáva, vytvoriť z tejto masy kontaktov individuálne vzťahy, vďaka ktorým dôjde k presnému uspokojeniu požiadaviek a potrieb každého konkrétneho zákazníka, v najlepšom prípade až k prekonaniu jeho očakávaní. CRM umožňuje premeniť anonymné masové kontakty na individuálne vzťahy so zákazníkmi prostredníctvom využitia nástrojov ako sú call centra, predaj po telefóne, automatizácia predaja, individuálne webové stránky, či e-marketing. V tomto prípade má prínos CRM dva základné aspekty. Prvým aspektom je kvalita kontaktov a druhým množstvo vzťahov so zákazníkmi [18].
- **Viac času na zákazníka** – ide o dosiahnutie časových úspor pri existujúcich podmienkach vo firme, a nie o najímanie nových zamestnancov, ktorí by sa venovali zákazníkovi a uspokojovaniu ich potrieb. *„Vďaka CRM je možné investovať čas získaný, vďaka zefektívneniu priebehu procesov do nárastu kvality vzťahov so zákazníkmi.“*[18]
- **Odlíšenie sa od konkurencie** – Podnik sa pomocou implementácie CRM vie odlíšiť od konkurencie, nakoľko má tak lepšie vzťahy so zákazníkmi než majú podniky,

ktoré CRM nevyužívajú. Použitie CRM nie je len o používaní rozsiahlych softwarových balíkov vo firmách, ktoré operujú na masových trhoch, ale o filozofii, ktorú využíva CRM, a ktorá je uplatniteľná aj v malých a stredných podnikoch [18].

- **Vylepšenie imidžu** – Ak podnik využíva CRM, má v očiach zákazníkov lepšiu imidž. Ak sa podnik správa ku svojim zákazníkom lojálne a venuje sa im dostatočne dlho, býva často odmenený dôverou. *„Táto dôvera je z hľadiska dlhodobého vzťahu so zákazníkom cennejšia než krátkodobé orientované uvažovanie zamerané na rast obratu.“* [18]
- **Prístup k informáciám v reálnom čase** – *„Vďaka CRM má manažment, odbytu, marketing aj servis neustále k dispozícii všetky informácie potrebné k riadeniu každodenného obchodovania.“* Rýchlo získané dáta umožňujú manažmentu rýchlo a pružne reagovať na zmeny trhu, čo je jednoznačne prínosom pre firmu [18].
- **Spôľahlivé a rýchle predpovede** – Pomocou CRM dokážu všetci pracovníci odbytu, vedúci pracovných skupín aj vedenie podniku, získať spoľahlivú výpoveď ďalšieho vývoja. *„Akúkoľvek zmenu systém ihneď zaznamená a všetkým oprávneným pracovníkom poskytne príslušné informácie.“* [18]
- **Komunikácia medzi marketingom, odbytom a službami** – Ak je pri implementácii CRM sústredená pozornosť na správne školenie zamestnancov, na riadenie transformačných procesov a vytváranie nových obchodných procesov so zreteľom na príslušných pracovníkov, tak sa jeho použitím dvíha úroveň komunikácie medzi odbytom, marketingom a službami [18].
- **Nárast efektivity tímovej spolupráce** – *„Zavedením procesov a technológií spojených so CRM prudko vzrastá efektivita práce vo vnútri jednotlivých tímov.“* Odbyt využíva informácie získane prostredníctvom e-mailového dotazníka od oddelenia marketingu a tie potom využíva pri plánovaní predajných akcií. Pre zákazníkov, ktorí reagovali na daný dotazník, hľadá špeciálne riešenie pracovník z oddelenia pre styk s verejnosťou a zamestnanec prevádzkového odbytu zatiaľ hľadá a zbiera informácie o ďalších kontaktoch a tie následne posúva ďalej pracovníkovi z oddelenia pre styk s verejnosťou [18].
- **Rast motivácie pracovníkov** – CRM poskytuje zamestnancom podporu pri ich každodennej práci a zároveň napomáha, aby práca zamestnancov bavila. *„Týmto*

spôsobom CRM prispieva k spokojnosti zamestnancov, čo sa v konečnom efekte odrazí v nízkej fluktuácii zamestnancov.“ [18]

Barett (2009) uvádza, že medzi výhody CRM patrí, že systém dokáže zachytiť dôležité informácie o klientoch a umožňuje lepšie riadiť vzťahy s klientmi. Tiež uvádza, že CRM systém sľubuje urýchliť zákaznícky servis s nižšími nákladmi, zvýšiť spokojnosť zákazníkov, lepšie udržanie zákazníkov a nakoniec aj lojalitu zákazníkov a zvýšenie predaja [2].

Samozrejme existujú aj isté úskalia, ktoré s implementáciou CRM systému súvisia, a na ktoré by si implementátori mali dať pozor. Hill, Eisenfeld, Beniof in Gérer (2003) uvádzajú sedem problémových okruhov, ktoré označili aj ako sedem smrteľných hriechov CRM [12].

1. **Hriech: Chybný plán** – Eisenfeld tvrdí, že manažéri sa až priveľmi spoliehajú na technológiu a upúšťajú od základných techník plánovania obchodu [12].
2. **Hriech: Chyba pri stanovení cieľa** – Beniof hovorí, že sa spolu so svojou spoločnosťou snažia pri projektoch CRM pomáhať svojim klientom vyhnúť sa pasciam, ako sú nejasne definované ciele. Beniof tvrdí, že klienti musia poznať odpovede na otázky typu: Čo chcete v skutočnosti dosiahnuť? Čo je vašim cieľom? O akých prínosoch snívate po nasadení CRM? [12]
3. **Hriech: Vylúčenie ľudského faktora** – Výkonní pracovníci a manažéri zvyknú robiť základné chyby pri rozbiehaní stratégie CRM. Tieto základné chyby súvisia s vytvorením tímu, ktorý má na starosti rozbiehanie CRM stratégie. Eisenfeld vysvetľuje že „ľudia nemajú radi zmeny“ no implementácia CRM so sebou prináša niekedy množstvo zmien [12].
4. **Hriech: Zautomatizovanie predchádzajúcich chybných procesov** – Pred nasadením softvéru CRM je potrebné venovať dostatok času na preverenie a zlepšenie svojich obchodných procesov. V prípade, že tomu tak nie je, hrozí že sa to neskôr premení na väčšie a rýchlo sa zväčšujúce problémy [12].
5. **Hriech: Ignorovanie obmedzení** – Spoločnosti nesmú ignorovať pri rozbiehaní projektu CRM zdanlivé, ale aj zreteľne viditeľné obmedzenia. Zároveň si spoloč-

nosť musí vytvoriť charakteristické ukazovatele pre projekt CRM, lebo v opačnom prípade sa môže dostať do problémov [12].

6. **Hriech: Nezohľadnenie firemnej politiky** – Často existuje medzi jednotlivými oddeleniami vo firme nesúlada v otázke, kto “vlastní” zákazníka. Ak sa tento problém objaví, tak výsledkom sú len málokedy lepšie služby pre zákazníka [12].
7. **Hriech: Zlá voľba dodávateľa** – Benioff uvádza, že prvá a najzásadnejšia chyba, ktorej sa spoločnosti dopúšťajú pri implementácii CRM, je kúpa softvéru. Výber dodávateľa ako aj aplikácia systému by mala byť závislá od veľmi dôležitých interných faktorov spoločnosti. Je nevyhnutné aby bol vytvorený súdržný tím CRM, ktorý musí byť zložený z nestranných ľudí z oddelení, na ktoré sa projekt CRM vzťahuje. To že najväčším problémom projektov CRM nie je technológia, zhodne tvrdia Benioff aj Eisenfeld [12].

Existujú aj iné dôvody prečo sú projekty CRM neúspešné. Lehtinen (2007) uvádza niekoľko z nich [24]:

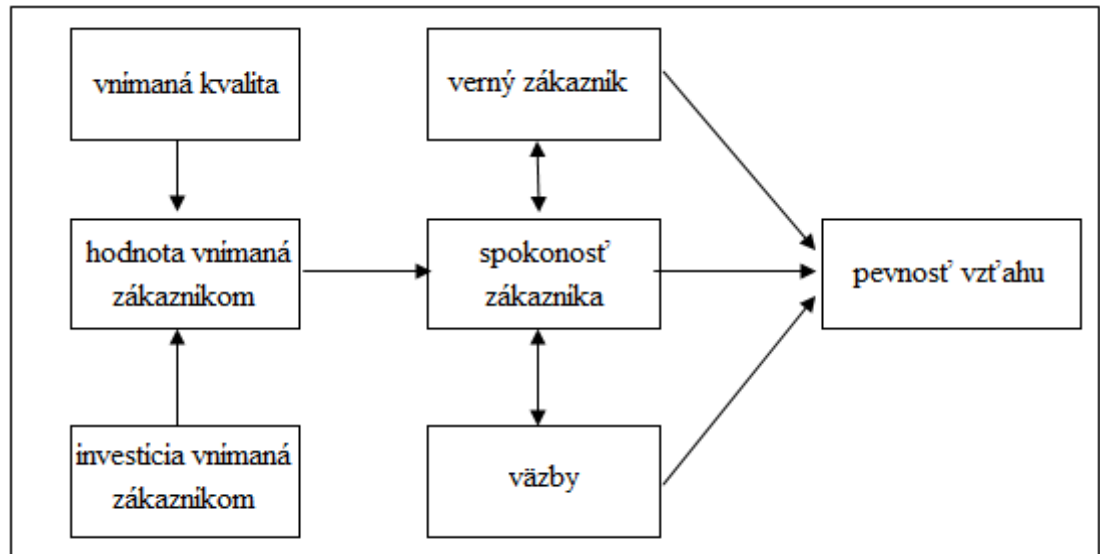
- Podnikový manažment buď nerozumie filozofii vzťahov so zákazníkmi, alebo ju nechce podporovať.
- Podnikové systémy sú postavené na zastaralom výrobnom orientovanom základe.
- Častým dôvodom je, že podnik nezmenil svoju kultúru na zákaznícky orientovanú.
- Zamestnanci nemali dostatočnú teoretickú prípravu a ani celkový vývoj vo firme nenapomohol k tomu, aby dobre porozumeli zákazníckym vzťahom.
- Ilúzia, že pre kvalitné CRM stačí obstarat’ softvér.
- Informácie z oblasti zákazníckych vzťahov sú v zlej kvalite i kvantite.
- Medzi jednotlivými podnikovými jednotkami je slabá úroveň koordinácie.
- Nedostatok merania a monitorovania pri implementácii.

Zároveň dodáva, že nie je ľahké povedať, čo je vyslovene neúspech pokiaľ ide o implementáciu a využívanie CRM systémov. Často sa hovorí o tom, že investície by mohli byť využité viac, ak by bol celkový záber väčší [24].

1.6 Budovanie vzťahu so zákazníkom a jeho zásady

Budovanie vzťahu so zákazníkom je veľmi významný a dôležitý proces, ktorému by mali podniky venovať dostatočnú pozornosť. Ak k nemu budú podniky pristupovať zodpovedne, odrazí sa to na postoji zákazníka ku spoločnosti v budúcnosti. Pri tvorbe vzťahu so zákazníkom je vo všeobecnosti možné identifikovať tri základné fázy:

- 1. Nadviazanie vzťahu** – táto fáza zahŕňa obdobie, v ktorom sa vyjednávajú dohody a podpisujú zmluvy, no nie je vylúčené, že dohody vznikajú aj neformálne. Ide o obdobie, v ktorom dochádza k vzbudzovaniu záujmu zákazníka. Pre tento účel podnik využíva prostriedky marketingovej komunikácie. Pri nadviazovaní vzťahu je veľmi významná úloha informácií a emócií. Úsilie investované do nadviazania vzťahu musí byť v súlade s očakávanou hodnotou vzťahu [18, 34].
- 2. Rozvíjanie vzťahu** – vo fáze rozvíjania dochádza k výraznému rastu hodnoty vzťahu. Preto je dôležité, aby po nadviazaní vzťahu, podnik vynaložil oveľa viac úsilia práve na jeho rozvíjanie, kedy sa z krátkodobého vzťahu môže stať dlhodobý, ktorý prináša viac hodnoty. Jeho trvanie je ovplyvnené jeho pevnosťou. Len pevný vzťah dokáže zvládnuť a prežiť aj menšie problémy. Niekedy prevládala názor, že najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim pevnosť vzťahu je spokojnosť zákazníka. Posledné výskumy tento názor však vyvrátili. V súčasnosti teda spokojnosť zákazníka nie je postačujúca podmienka pre vytvorenie pevného vzťahu. Faktory, pre vytvorenie takého vzťahu sú: zákazníková spokojnosť so vzťahom, jeho oddanosť a rovnako aj rôzne väzby a putá medzi zákazníkom a spoločnosťou [18, 34].



Obr. 5. Vytváranie pevného vzťahu. [35, s. 87]

3. **Ukončenie vzťahu** – každý vzťah so zákazníkom sa raz skončí. Vo všeobecnosti prevláda mylný názor, že ukončenie je na rozdiel od procesu nadviazovania jednoduchší a rýchly proces. Vždy existuje dôvod prečo sa vzťah skončil. Môže ním byť napríklad, že zákazník si nepravje pokračovať vo vzťahu a nadviaže ho s inou spoločnosťou, alebo môže vzťah ukončiť spoločnosť. Dôvodom pre ukončenie vzťahu spoločnosťou môže byť hodnota vzťahu, ktorá je tak nízka, že v tomto vzťahu nemá zmysel v ňom pokračovať. Všetky spoločnosti by mali vedieť určiť hodnotu zákazníka, keď sa rozhodujú, či majú daný vzťah ukončiť [18, 34].

Pri budovaní vzťahov treba dbať, aby sa zasiahla zákazníkova myseľ, srdce aj peňaženka. Všetky tri aspekty navzájom súvisia a do popredia vystupuje srdce, pretože bez neho je veľmi náročné získať podiel na jeho mysli i peňaženke. Na rozdiel od zmýšľania sú emócie trvalejšie a od ich intenzity závisí i vybudovaný vzťah. CRM má preto za úlohu podporovať emócie zákazníkov zdôrazňovaním kladných stránok podniku, jeho stratégie a cieľov, filozofie a kultúry [26].

Samotné CRM prechádza niekoľkými fázami. Dohnal definuje 4 fázy CRM systémov:

1. **Oslovenie zákazníka** – Dodávateľský podnik definuje, selektuje a má záujem zaujať práve tých zákazníkov, pre ktorých sú dané produkty a služby vhodné. Ide o pr-

vý kontakt s potenciálnym zákazníkom, tzv. pre-sale aktivity a patria sem všetky štandardné marketingové aktivity [10].

2. **Obchodná transakcia** – Dodávateľ sa snaží získať kontrakt. V danej fáze prebieha príprava a uzavretie kontraktu [10].
3. **Plnenie objednávok** – V tejto fáze sa dodá výrobok alebo služba a patria sem:
 - Všetky logistické aktivity, ktoré sú spojené s dodávkou výrobkov a služieb, čiže sem patria všetky aktivity, ktoré sú v náplni práce obchodníkov ako aj dohľad nad vystavením faktúr a registrácia platieb.
 - Systematická komunikácia, vďaka ktorej zákazník získa informácie o ďalších výrobkoch a službách, ktoré môže získať od dodávateľskej firmy [10].
4. **Zákaznícky servis** – Dodávateľ produktu podporuje všetky implementačné a inštalačné aktivity, ktoré súvisia s daným produktom a zároveň tak buduje lojalitu zákazníka. V tejto fáze podnik:
 - Poskytuje servisné aktivity súvisiace so záručnými službami.
 - Pokračuje v ponúkaní ďalších komplementárnych produktov a služieb.
 - Posilňuje lojalitu zákazníkov, prehľbuje diferencovaný prístup k zákazníkovi a snaží sa o to aby ním ponúkané produkty a služby mali pre zákazníka čo najväčšiu pridanú hodnotu [10].

Ústredným pojmom v úvahách o vzťahu so zákazníkom je vytváranie hodnoty. Pre rozvoj vzťahu je dôležité, poznať proces, v ktorom zákazník vytvára hodnotu. Ak sa rozoberie a premyslí celý proces, význam jednotlivého nákupu sa znižuje. Riadenie vzťahov so zákazníkmi nemá za cieľ maximálne zvyšovať tržby z jednotlivých nákupov, ale vytvorenie trvalého vzťahu so zákazníkom. Aby sa hodnota vytvárala na oboch stranách, je potrebné aby sa obe strany vo svojich postupoch navzájom čo najviac prispôbovali [21, 26].

Druhou zásadou je pozeráť na produkt ako na proces. Produkt by mal byť považovaný za entitu, v rámci ktorej dochádza k výmene medzi spoločnosťou a zákazníkom. Prostrední-

tvom tejto výmeny sú schopnosti a znalosti spoločnosti čiastočne transformované do vytvárania zákaznickej hodnoty. Takýmto spôsobom sa diferenciácia výrobkov stáva zároveň diferenciáciou procesu a otvára neobmedzené šance k vybudovaniu rôznych typov vzťahov so zákazníkmi [21, 26].

Tretia zásada sa vzťahuje k zodpovednosti spoločnosti. Na základe tejto filozofie nestačí, že spoločnosť uspokojuje potreby zákazníka a že zákazník je spokojný. Spoločnosť môže vytvárať solídne vzťahy za predpokladu, že príjme zodpovednosť za rozvoj týchto vzťahov a ponúkne zákazníkovi možnosť vytvárania vlastnej hodnoty [21, 26].

1.7 Hodnota vzťahu so zákazníkom

Pre podnik je veľmi dôležité vedieť si zdefinovať aká je pre neho hodnota vzťahu, ktorý má so zákazníkom. Je to dôležité aj z pohľadu CRM a preto si to v tejto podkapitole priblížime.

Lehtinen (2007) uvádza, že pokiaľ ide vzťah so zákazníkom, jeho hlavná hodnota spočíva v tom, aké veľké zdroje môže z neho podnik získať. Na základe uvedeného je jasné, že nie všetci zákazníci sú pre podnik rovnako významní. Podnik sa nezaujíma len o súčasnú hodnotu konkrétneho vzťahu so zákazníkom, ale takisto je v centre jeho pozornosti aj to, aká je potenciálna hodnota tohto vzťahu v budúcnosti [24].

Hodnotu vzťahu so zákazníkom je možné určiť na základe faktov alebo na základe hodnotenia a odhadov. Ak sa pri určovaní hodnoty vychádza z faktov využívajú sa ekonomické aspekty a konkrétne dva indikátory. Jeden z indikátorov je **podiel objemu určitého zákazníka na celkovom objeme predaja podniku**. V tomto smere sa zisťuje, ktorí zákazníci sú z pohľadu objemu predaja pre podnik strategicky dôležitejší. Druhým indikátorom je **profitabilita vzťahu so zákazníkom**. V takomto prípade, sa odhaduje zisk, ktorý bol u daného zákazníka dosiahnutý. Ziskovosť sa odhaduje na základe sledovania vzťahu a to tak, že všetky náklady, ktoré súvisia s daným zákaznickým účtom sa odčítajú od dosiahnutých príjmov. Kľúčový aspekt, ktorý súvisí s profitabilitou zákazníka, je dĺžka trvania

vzt'ahu so zákazníkom. Samozrejme platí, že čím dlhšie trvá hodnotný vzt'ah so zákazníkom, tým je to pre podnik lepšie [24].

Hodnota vzt'ahu so zákazníkom v priebehu jeho životného cyklu alebo aj tzv. LTV (life-time value) sa definuje ako súčasná hodnota všetkých budúcich profitov z daného zákazníka [18] :

$$LTV = \sum_{i=1}^n (1 + d)^{-i} \pi_i \quad (1)$$

kde d = diskontná sadzba,

n je dĺžka životného cyklu zákazníka,

π_i je profit za zákazníka v období i .

Kozák (2008) zároveň dodáva, že pri určovaní hodnoty zákazníka, je veľmi významným zdrojom analýza jeho minulého správania [18].

Lošťáková a kol. (2006) definuje strategickú hodnotu zákazníka pre podnik (Customer Life-Time Value) ako „čistú súčasnú hodnotu očakávaných budúcich prínosov plynúcich od zákazníka v priebehu celej predpokladanej doby jeho vplyvu na podnik.“ To znamená, že strategická hodnota je daná súčasnou hodnotou všetkých finančných a nefinančných prínosov zákazníka, ktoré podnik môže získať počas celej doby budúcej spolupráce [25].

Pokiaľ ide o finančné prínosy zákazníka zaradzujú sa medzi ne odhady marketingového zisku. Nefinančnými prínosmi zákazníka pre podnik môžu byť napríklad: zlepšenie imidžu, referencie zákazníka, ochota zákazníka spolupodieľať sa na vývoji a modifikácii produktov, poskytnutie strategicky významných informácií zo strany zákazníka a iné [22].

V nasledujúcej tabuľke je uvedené aké hodnoty určuje podnik na základe odhadov:

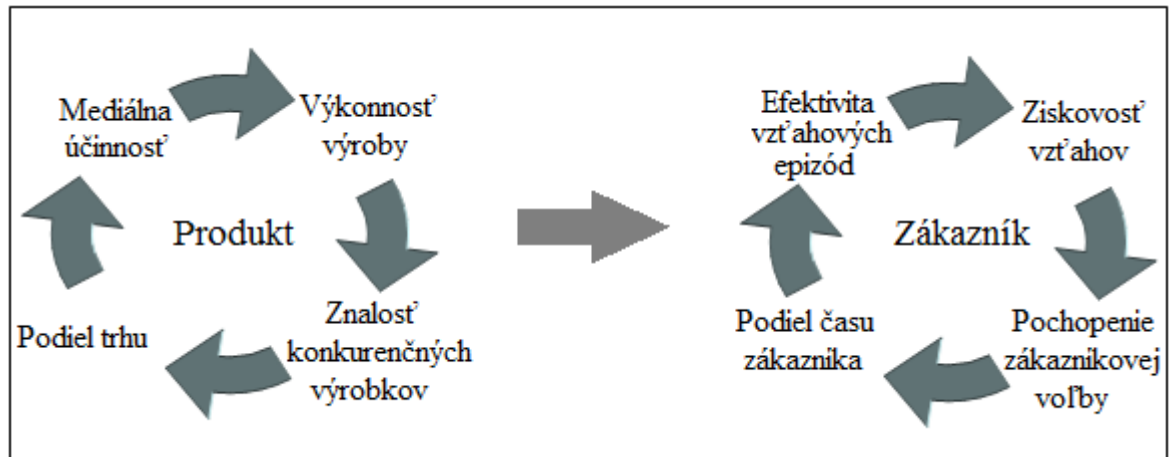
Tab. 1. Hodnoty určované odhadmi. [24, s. 87]

Referenčná hodnota	Hodnota, ktorú prinesie zákazníkova povest'
Hodnota siete kontaktov	Zákazník sa môže stať sprostredkovateľom voči ďalším (jemu blízkym) podnikom alebo individuálnym zákazníkom
Hodnota poznania	Každý sa môže poučiť od úspešného podniku o určitom podniku alebo o hospodárskom odbore vo všeobecnosti
Emocionálna hodnota	Kompatibilita v hodnotách a dôvera, pocit spolupráce
Pravidelnosť	Pravidelnosť a pravidelné objednávky

1.8 Orientácia na zákazníka

Jedna z definícií CRM hovorí, že ide o zákaznícku orientáciu podniku. Z toho vyplýva, že sa podnik zameriava na uspokojenie zákazníkových potrieb. Zároveň si to vyžaduje základnú zmenu orientácie podniku. Znamená to prechod od produktovej orientácie k riešeniu zákazníkových potrieb.

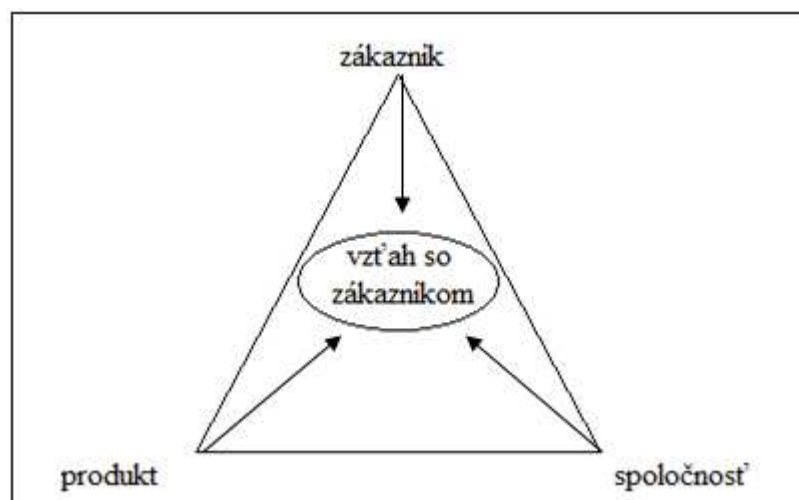
Množstvo firiem a najmä zamestnancov si neuvedomuje, že pre zákazníka je v prvom rade dôležitá obsluha a ich prístup k zákazníkovi. Tieto faktory rozhodujú o tom, či bude zákazník pozitívne reagovať na aktívnu predajnú ponuku a či sa do danej predajne alebo spoločnosti bude vracat' i v budúcnosti, a či navštívi aj iné pobočky rovnakej spoločnosti. Preto je dôležité aby podnik presunul zákazníka do centra diania. To si automaticky vyžaduje zmeniť i štruktúru a prepojenosť podnikových procesov a v neposlednom rade zmenu prístupu zamestnancov k realizácii podnikových cieľov [13, 16].



Obr. 6. Zmena orientácie podniku. [13, s. 2]

Podľa definície „šitie na mieru“ je orientácia na zákazníka spôsob hľadania segmentu, v ktorom ste v niečom lepší než ktokoľvek iný. Významná časť spoločností je výborná v tom, že rozdeľuje okruh svojich zákazníkov na početné segmenty tak, aby mohla poskytovať výrobky a služby prispôbené ich potrebám [30].

Tradične predstavujú vzťahy so zákazníkom akýsi trojuholník, ktorého vrcholy je možné pomenovať – zákazník, spoločnosť a produkt (služba). Jeden z týchto vrcholov sa spravidla zdôrazňuje. Organizácia orientovaná na zákazníka pozerá na svoju činnosť z hľadiska zákazníka. V takejto organizácii má každý zákazník k dispozícii svoju kontaktnú osobu, ktorá prihliada na vzájomný vzťah medzi zákazníkom a spoločnosťou [21].



Obr. 7. Ústredný pohľad na vzťah so zákazníkom. [21]

Podnik, ktorý má záujem uspokojovať zákazníkove potreby, by sa mal snažiť nájsť odpovede na nasledujúce okruhy otázok. Tie mu zároveň pomôžu jednotlivé potreby aj ľahšie identifikovať [24].

- Aké očakávania majú zákazníci? Ako je možné zistiť ich očakávania? Aké sú aktuálne potreby zákazníkov? Ako ich môžeme vierohodne zistiť?
- Aké sú kritéria zákazníkovej spokojnosti? Ako zistiť a zmerať zákazníkovu spokojnosť?
- Prinášajú zákazníci firme zisk? Ako to zistiť a zmerať?
- Je starostlivosť firmy o zákazníkov a ich potreby efektívna? Ako to zmerať?

2 KONKURENCIESCHOPNOST' A KONKURENČNÁ VÝHODA

2.1 Pojem konkurencieschopnosť a jej faktory

Konkurencieschopnosť je často citovaný pojem, pod ktorým sa obvykle intuitívne rozumie schopnosť podniku úspešne odolávať konkurencii s rovnakým alebo podobným zameraním na domácom alebo zahraničnom trhu. Ak nie je konkurencieschopnosť podrobnejšie špecifikovaná, každý si môže pod týmto pojmom predstaviť niečo iné (kvalitu výrobku, nízke ceny, nízke náklady a pod.)[11].

V súčasnosti keď dochádza neustále k zmenám trhového prostredia patrí konkurencieschopnosť medzi pilierové požiadavky a preto je považovaná za jednu zo základných vlastností podniku [14].

Jednotná definícia konkurencieschopnosti sa v ekonomickej literatúre nenachádza. Existencia rozdielnych definícií vyplýva z viacerých dimenzií konkurencieschopnosti. Vo všeobecnosti možno rozlíšiť niekoľko základných úrovní konkurencieschopnosti [15]:

- konkurencieschopnosť regiónu,
- konkurencieschopnosť štátu,
- konkurencieschopnosť odvetvia,
- konkurencieschopnosť podniku
- konkurencieschopnosť produktu.

Najčastejšie dochádza k hodnoteniu konkurencieschopnosti na úrovni podniku. Je to základná podmienka existencie podniku a realizuje sa ako schopnosť udržiavať a rozširovať majetok vlastníkov. V tomto zmysle je konkurencieschopnosť podniku otázkou strategického významu a preto sa ňou zaoberá vrcholové vedenie podniku [15].

Módos in Vida považuje za konkurencieschopný taký podnik, ktorý dokáže v dlhodobom časovom horizonte pri vykonávaní jednotlivých aktivít dosahovať zisk, ako aj udržovať alebo rozširovať svoju pozíciu na domácom a zahraničnom trhu [15].

Na konkurencieschopnosť podniku majú vplyv viaceré faktory. Nie všetky však majú objektívny charakter a často nie sú ani merateľné, ale sú subjektívne vnímané prostredníctvom konfrontácie zákazníkov s ich požiadavkami, hodnotami alebo iba náladami. V širšom význame je konkurencieschopnosť superpozíciou nasledujúcich faktorov [6]:

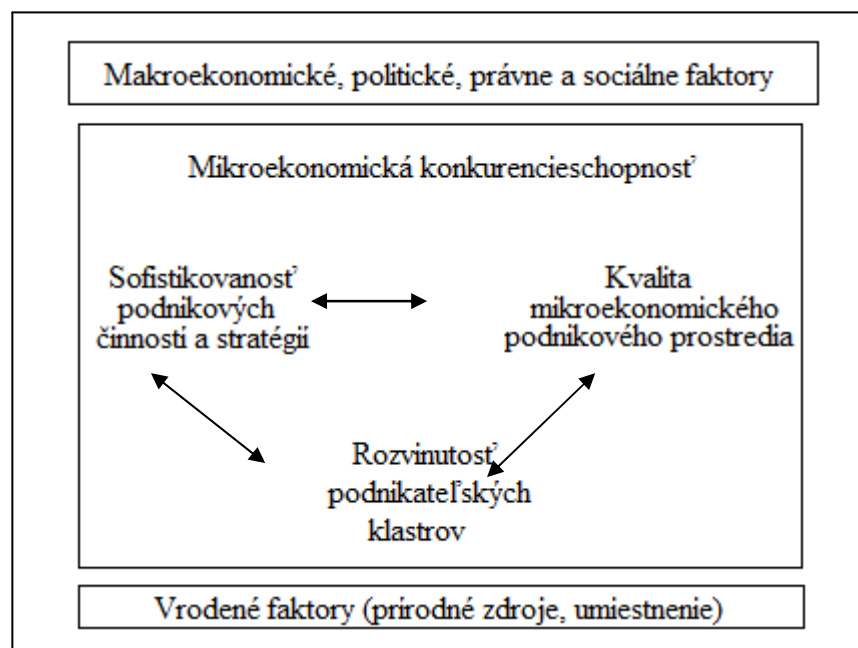
- **Produktu** (jeho vlastností, ceny, dizajnu a pod.) a portfólio ponuky, ktorá by sa mala čo najviac prekrývať s potrebami a očakávaniami zákazníka.
- **Komunikačných schopností vo vzťahu ku zákazníkovi**, ktorými nedáva podnik na známosť len svoju ponuku, ale využitím aktívnej komunikácie identifikuje potreby a následne ich uspokojuje.
- **Reflektovania časového rozmeru podnikania** (rýchlosť reakcie na požiadavky zákazníka, rýchlosť uskutočňovania procesov, rýchlosť uskutočňovania zmien).
- **Súhrnného pôsobenia podniku** – geografická poloha vo vzťahu k zákazníkovi, tradícia, goodwill, imidž, takisto tu môže patriť aj angažovanosť manažmentu v rôznych oblastiach ako je charita, šport, kultúra a i.
- **Schopnosť vytvárať strategické aliančné vzťahy** tak s dodávateľmi, ako aj so zákazníkmi. Táto schopnosť sa najmä v poslednej dobe stáva dôležitým kritériom konkurencieschopnosti.
- **Kapitalovej sily a finančnej spôsobilosti** – napr. aplikácia systémov riadenia kvality, produktivita práce atď.

Lehtinen (2007) hovorí, že podnik musí byť konkurenčný vo všetkých základných faktoroch konkurencie, ktorými podľa neho sú:

- výrobok,
- procesy.
- vzťah k zákazníkovi [24].

Zároveň dodáva, že dobrý vzťah ku zákazníkovi nemôže byť kopírovaný.

M. E. Porter spája vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a poskytuje systematický prístup, ktorý umožňuje vysvetliť a predpovedať konkurencieschopnosť podniku. Podľa neho vyššie úrovne vytvárajú podmienky pre konkurencieschopnosť, resp. pre tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukuje. To sa tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje pretvárajú na výrobky a služby. Závisí od schopností firiem produkovať hodnotné výrobky a služby využitím efektívnych metód a od kvality podnikateľského prostredia. Produktivita krajiny je daná produktivitou podnikov, ktoré v nej pôsobia. V tomto zmysle produktívnejšie firemné stratégie a procesy zároveň vyžadujú vzdelanejších a skúsenejších ľudí, lepšie informácie, dobrých dodávateľov a pod [23].



Obr. 8. Faktory konkurencieschopnosti podľa Portera. [23]

2.2 Konkurenčná výhoda

Podnik, ktorý chce byť dlhodobo úspešný, by sa mal snažiť objavovať, sledovať a využívať kľúčové strategické a konkurenčné faktory budúceho vývoja. Najúspešnejším sa stáva podnik vtedy, ak sa mu podarí dosiahnuť a uplatniť určitú konkurenčnú výhodu a získať tak prevahu nad ostatnými. Konkurenčná výhoda je teda nevyhnutná pre dosiahnutie úspechu [14].

Konkurenčná výhoda je výhoda oproti konkurentom získaná ponúknutím lepšej hodnoty pre svojich zákazníkov. Môže mať podobu nižších cien alebo poskytnutie lepšieho servisu alebo výhody, ktorá vynahradí zákazníkovi vyššiu cenu [8].

Podnik musí vedieť jednoznačne definovať svoju trhovú jedinečnosť a svoje konkurenčné výhody, inak nemá nárok na dlhodobú existenciu na trhu. No tým, že podnik dokáže svoju jedinečnosť a konkurenčnú výhodu definovať ešte nie je v celi. Je potrebné, aby ju vedel udržiavať, rozvíjať a obnovovať, pretože inak o ňu môže prísť. V súčasnosti by kvalita výrobkov už mala byť samozrejmou, čo znamená že konkurenčné výhody sa prenášajú do oblastí úžitkových vlastností, bezpečnosti a podpory životného štýlu zákazníkov. „*Udržiavanie si neustálej konkurenčnej výhody je faktor zásadne ovplyvňujúci život firmy.*“ To znamená, že základná podmienka budovania konkurenčnej výhody je, že musí byť predmetom aktívneho strategického riadenia [29].

M. Porter definoval tri hlavné generické podnikateľské stratégie, ktoré sú založené na myšlienke, že dlhodobo udržateľná konkurenčná výhoda je základom výkonnosti podniku, z čoho vyplýva že strategický smer podniku je potrebné odvodiť od dosiahnuteľnej konkurenčnej výhody [20].

1. **Vodcovské postavenie v nákladoch** – táto stratégia zabezpečuje podniku konkurenčnú výhodu tým, že sa podnik snaží minimalizovať náklady. Je založená na veľkom trhovom podiele alebo na niektorom vnútornom zdroji nízkych nákladov [20].
2. **Diferenciácie** – táto stratégia je postavená na tom, že sa podnik snaží od svojej konkurencie odlíšiť tým, že ponúkne zákazníkovi niečo jedinečné, čo si váži viac ako nízke ceny. Výhoda oproti konkurencii sa získava tým, že sa k výrobku alebo službe poskytne niečo navyše, nejaká hodnota pre zákazníka, za ktorú je ochotný zaplatiť vyššiu cenu. To či bude konkurenčná výhoda založená na diferenciácii dlhodobo udržateľná podmieňujú dva faktory. Prvý faktor – zákazník si musí pridanú hodnotu stále uvedomovať a druhým faktorom je nenapodobiteľnosť konkurenciou [20].

3. **Stratégia sústredenia (focus)** – túto stratégiu častejšie používajú menšie podniky, ktoré sa zamerajú na relatívne malú časť trhu s osobitnými požiadavkami. Podstatou stratégie je aj odlíšenie svojej ponuky, ktorá je relatívne úzka, od ponuky konkurencie a ponuka je upriamená na relatívne úzky trhovú segment alebo na malé územie. Odlíšenie musí predstavovať konkurenčnú výhodu [20].

Zdrojom konkurenčnej výhody je množstvo činností, ktoré podnik vykonáva keď

- navrhuje,
- vyrába,
- uvádza na trh,
- dodáva,
- podporuje svoje výrobky [19].

Všetky tieto činnosti môžu prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a tak vytvárať základňu pre diferenciaciu [19].

Konkurenčná výhoda je oblasť pôsobenia podniku, v ktorej je úspešnejší ako jeho konkurenti. Dokonca postačí ak je len o niečo málo lepší ako konkurencia. Jednoduchým nájdením a udržovaním konkurenčnej výhody môže spoločnosť na svojich trhoch prosperovať. Skutočnú konkurenčnú výhodu môže podnik dosiahnuť iba vytvorením niečoho nového, jedinečného a nie obyčajnou imitáciou námetov z iných oblastí. Najmä v oblasti vzťahov so zákazníkmi môže byť podnik kreatívny a môže sa pokúsiť vyvinúť jedinečnú konkurenčnú výhodu, ktorú bude ďalej ťažké napodobňovať [24].

Budovanie konkurenčných výhod v informačnom veku neznamena, že nasadením informačných technológií firma nevyhnutne získa konkurenčné výhody. Informačné technológie sú len nástrojmi, ktoré umožňujú podnikom lepšie a efektívnejšie organizovať rôzne procesy. Rozhodujúcim faktorom pri budovaní konkurenčných výhod by malo byť porozumenie zmenám v správaní zákazníkov a v ich očakávaníach [29].

V poslednej dobe podniky smerujú k tomu, že hľadajú konkurenčnú výhodu v tom, aký silný vzťah so zákazníkom vedia vytvoriť. Napodobniť takýto vzťah je veľmi zložité, nakoľko súvisí s konkrétnym podnikom a jeho osobitou kultúrou. Zákazníci sú spojení so spoločnosťou po dlhý čas a spojenie je založené na väzbách, ktoré sú ušité na mieru. Niekedy sa hovorí aj o putách medzi zákazníkom a podnikom [24].

Veľa podnikov, ktoré sa snažili získať konkurenčnú výhodu vďaka výrobku, nakoniec došlo k záveru že je to veľmi zložité a ťažké, a to aj napriek tomu, že bol výrobok široko a pozitívne prijímaný zo strany zákazníkov. Získať takúto výhodu prostredníctvom výrobku je možné len dočasne, pretože konkurencia ho môže veľmi ľahko napodobniť [24].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI STABOS, S.R.O.

V tejto kapitole predstavím spoločnosť STABOS, s.r.o. Kapitola znázorňuje niektoré základné ukazovatele firmy, PEST analýzu, analýzu Porterovho modelu piatich konkurenčných síl a SWOT analýzu, ktoré nám pomôžu porozumieť prostrediu, v ktorom spoločnosť pôsobí a určiť aká je jej konkurenčná pozícia na trhu.

3.1 Identifikačné údaje firmy

Názov spoločnosti: STABOS, s.r.o.

Sídlo spoločnosti: Mierová 1401, 093 01 Vranov nad Topľou

IČO: 44 759 886

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Základné imanie: 5 000 EUR

Štatutárny orgán: konateľ – Stanislav Boroš

Deň zápisu do OR: 26. 06. 2005

Predmet činnosti podľa OR:

- vykonávanie stavieb a ich zmien,
- výroba transportného betónu,
- nákladná cestná doprava vykonávaná vozidlami s celkovou hmotnosťou do 3,5t vrátane prípojného vozidla,
- prenájom hnutelných vecí,
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom,
- sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod).

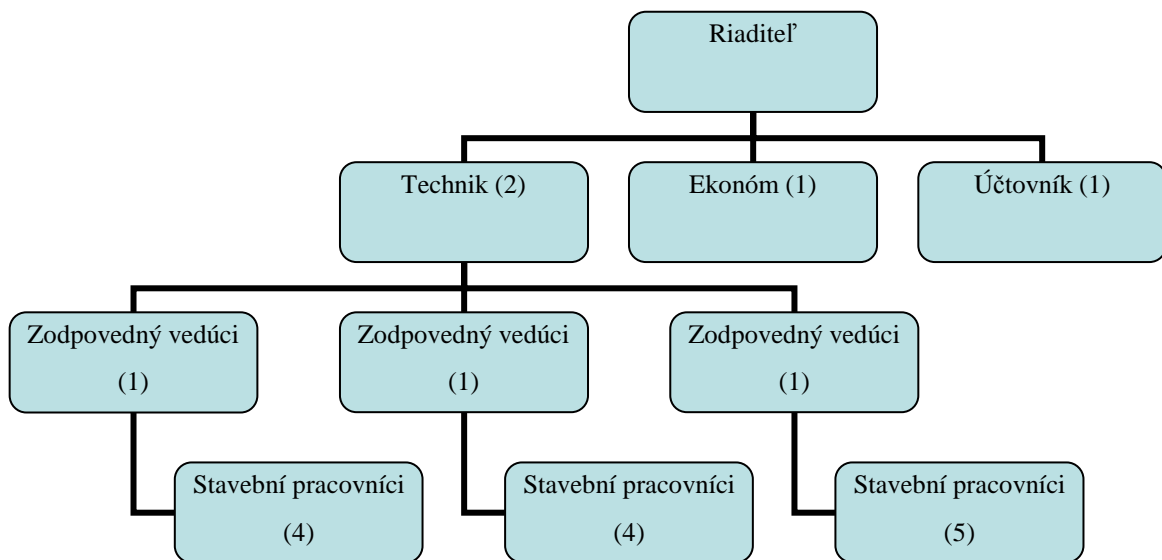
3.2 História a profil spoločnosti

Spoločnosť STABOS, s.r.o. vznikla odčlenením sa od spoločnosti BSaVS, s.r.o. a pôsobí na Slovenskom trhu od roku 2005.

Predmetom činnosti je realizácia stavieb podľa požiadaviek klienta. Stavby spoločnosť realizuje najnovšími pracovnými postupmi a pri ich výstavbe používa certifikované materiály, aby tak zabezpečila najvyššiu kvalitu pre zákazníka.

V súčasnej dobe je štruktúra spoločnosti stabilizovaná a na domácom trhu sa prezentuje ako malá stavebná firma a pôsobí aj ako subdodávateľ pre veľké stavebné spoločnosti.

Víziou spoločnosti je stať sa stabilnou a spoľahlivou spoločnosťou, ktorá bude poskytovať komplexné riadenie, realizácie a dodávky služieb v oblasti stavebníctva.



Obr. 9. Organizačná štruktúra spoločnosti. [vlastné spracovanie]

3.2.1 Stratégia a ciele firmy

Hlavným a dlhodobým cieľom firmy je maximálna spokojnosť klienta a snaha o dosiahnutie výhody v konkurenčnej súťaži na stavebnom trhu, čo následne umožní viac posilniť jej stabilnú pozíciu na trhu.

Spoločnosť si pre dosiahnutie dlhodobého cieľa určila stratégiu, v ktorej definuje základné ciele, priority a konkrétne úlohy. Medzi najvýznamnejšie úlohy zaradzuje:

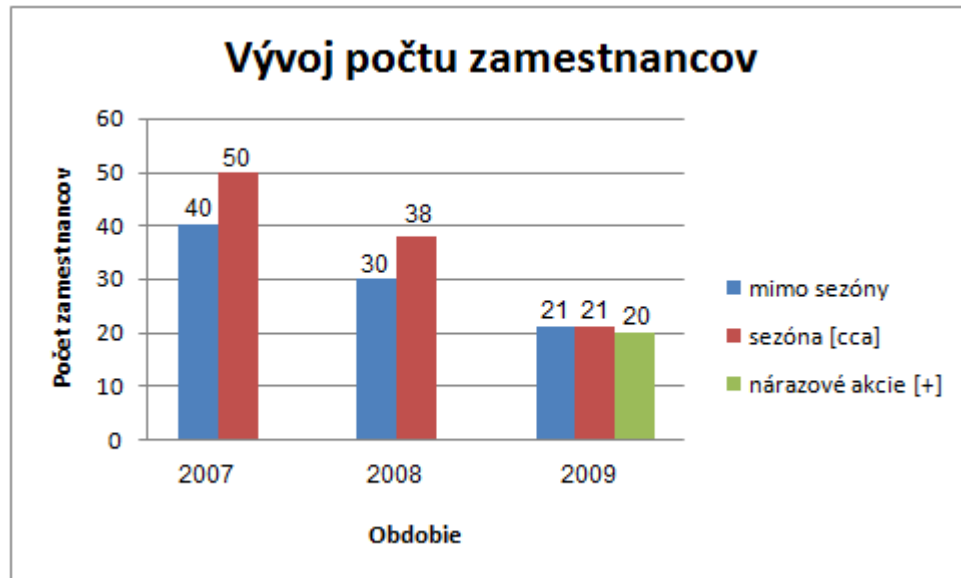
- kvalitu a profesionalitu prevedených prác,
- posilnenie trhovej pozície spoločnosti prostredníctvom poskytovania rozšírenej ponuky služieb,
- budovať dlhodobé obchodné vzťahy a na vzájomnej dôvere.

3.3 Základné ukazovatele spoločnosti

3.3.1 Zamestnanci

Spoločnosť STABOS sa počtom zamestnancov zaradzuje k malým firmám. Počet zamestnancov ovplyvňuje na jednej strane sezónnosť, ktorá vplyva na podnikanie v stavebníctve a na druhej strane sa tu podpisuje aj vplyv globálnej krízy.

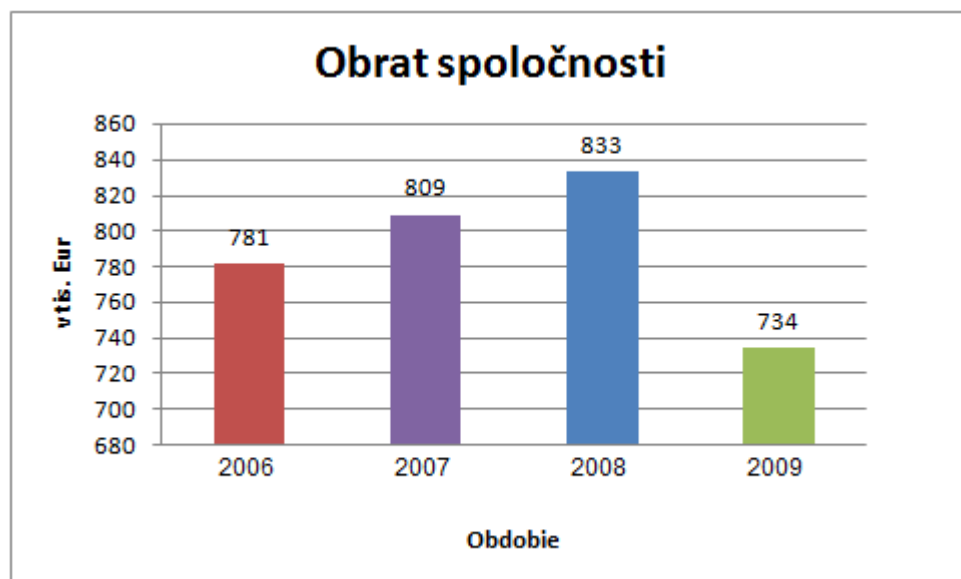
Spoločnosť zamestnáva pracovníkov na trvalý pracovný pomer, no celkový ekonomický vývoj prispel k tomu, že zamestnáva nárazovo, podľa potreby aj drobných živnostníkov. V súčasnosti pracuje v spoločnosti celkovo 21 pracovníkov.



Obr. 10. Vývoj počtu zamestnancov. [vlastné spracovanie]

3.3.2 Obrat spoločnosti

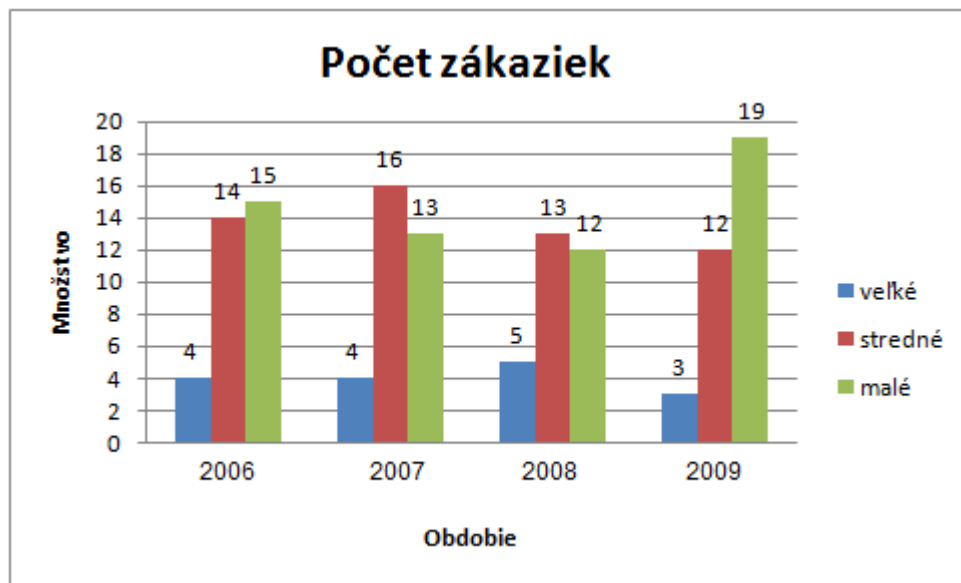
Nasledujúce grafické zobrazenie prezentuje ako sa vyvíjal obrat spoločnosti za posledné roky. Na grafe môžeme vidieť značný pokles obratu spoločnosti v roku 2009, ktorý je zapríčinený vplyvom globálnej hospodárskej krízy.



Obr. 11. Obrat spoločnosti. [vlastné spracovanie]

3.3.3 Vývoj počtu zákaziek

Zákazky spoločnosti je možné podľa ich veľkosti rozdeliť do viacerých skupín. Prvú skupinu predstavujú veľké a dlhodobé zákazky, ktoré majú pre firmu najväčší význam, druhou skupinou sú stredne veľké zákazky a tretou skupinou sú malé zákazky. V nasledujúcom grafe sú znázornené jednotlivé zákazky rozdelené podľa veľkosti, ktoré spoločnosť zrealizovala za posledné 4 roky.



Obr. 12 Vývoj počtu zákaziek. [vlastné spracovanie]

Z grafu je možné vyvodit' ako sa postupne menila štruktúra zákaziek. V roku 2009 sa zvýšil podiel malých zákaziek oproti ostatným rokom. Príčinu môžeme nájsť v recesii, ktorá nastala v odvetví stavebníctva a firma využívala všetky príležitosti, ktoré ponúkol trh a vo zvýšenej miere realizovala aj malé zákazky.

3.4 PEST analýza

Každý podnik je jedinečný subjekt na trhu, a práve preto pôsobia jednotlivé vonkajšie faktory rozdielne. To čo môže byť pre jeden podnik príležitosťou, môže naopak predstavovať pre druhého hrozbu. Je preto vhodné určiť a analyzovať tie faktory, ktoré majú na činnosť a fungovanie podniku významný vplyv. Pre zistenie týchto faktorov sme sa rozhodli využiť PEST analýzu, ktorá sa skladá z analýzy 4 faktorov: politicko-právnych, ekonomických, sociálno-kultúrnych a technologických.

3.4.1 Politicko-právne faktory

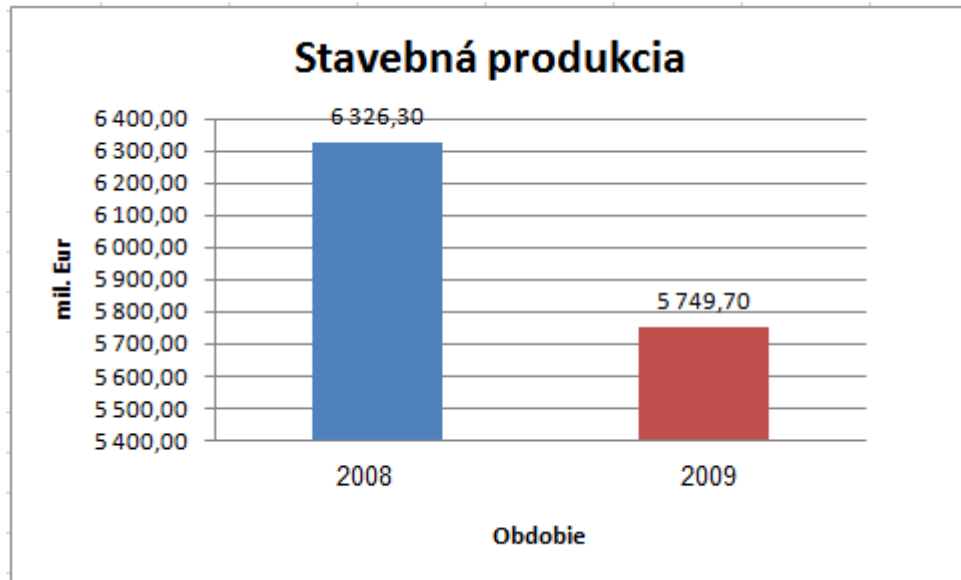
Politicko-právne faktory, ktoré majú vplyv na činnosť nami analyzovanej spoločnosti, sú v prvom rade zákony a normy, ktoré upravujú činnosť podnikateľských subjektov. Ide najmä o obchodné právo, daňové zákony, zákony o účtovníctve a i. Prípadné zmeny v týchto zákonoch môžu mať na činnosť firmy významný vplyv. Ide napríklad o zmeny v daňovom zaťažení alebo v odvodoch, ktoré sa odvádzajú za zamestnancov. Zmenená výška odvodov môže mať priamy dopad na počet zamestnancov ako aj na výšku miezd. Veľký vplyv na celkovú prevádzku firmy má členstvo v Európskej únii a jej nariadenia, ktoré sa odrážajú na výbere jednotlivých povolených materiáloch a právnych predpisoch zahŕňajúcich bezpečnosť práce.

Samozrejme existujú ďalšie legislatívne opatrenia, ktoré upravujú činnosť priamo v stavebníctve. Firma musí sledovať najmä zmeny v stavebnom zákone, ktorým je Zákon č. 50/1976 Zb. o územnom plánovaní a stavebnom poriadku v znení neskorších predpisov.

Politická situácia má taktiež vplyv na podnikateľskú sféru. V súčasnosti rezonuje téma parlamentných volieb, ktoré sa budú konať 12. júna 2010. Prípadná zmena po voľbách môže mať za následok veľké zmeny pre podnikateľský sektor, ktoré sa môžu prejaviť napríklad v zmene DPH, vo výške odvodov a i.

3.4.2 Ekonomické faktory

V rámci stavebného odvetvia, čo je hlavná oblasť pôsobenia spoločnosti STABOS, je dôležité sledovať nielen súčasný ekonomický vývoj, ale aj predvídať jeho budúci vývoj. Odvetvia stavebníctva sa výrazne dotkla súčasná hospodárska kríza a v posledných dvoch rokoch upadol do recesie. Tá sa dotkla aj spoločnosti STABOS, čo je možné spozorovať aj na zmenách vo vývoji počtu zamestnancov, či obratu spoločnosti. V nasledujúcom grafe ukážem, aká bola celková stavebná produkcia na Slovensku v roku 2008 v porovnaní s rokom 2009, pričom je vidieť značný pokles.



Obr. 13. Stavebná produkcia v SR. [38, 39]

Je potrebné sledovať investičnú aktivitu súkromných, ale aj verejných investorov, pretože tá môže určiť či bude mať spoločnosť dostatok príležitostí k rozvíjaniu podnikateľskej aktivity. Takisto je dôležité sledovať a analyzovať vývoj hospodárskych ukazovateľov, a to najmä vývoj HDP, inflácie, miery nezamestnanosti, dopytu a i.

Nemenej dôležitým je pre tento sektor venovať pozornosť vývoju bankových produktov ako sú hypotekárne úvery a spotrebné úvery. Nakoľko sprísnenie podmienok, za ktorých je možné získať jednotlivé úvery môžu mať taktiež dopad na objem zákaziek firmy.

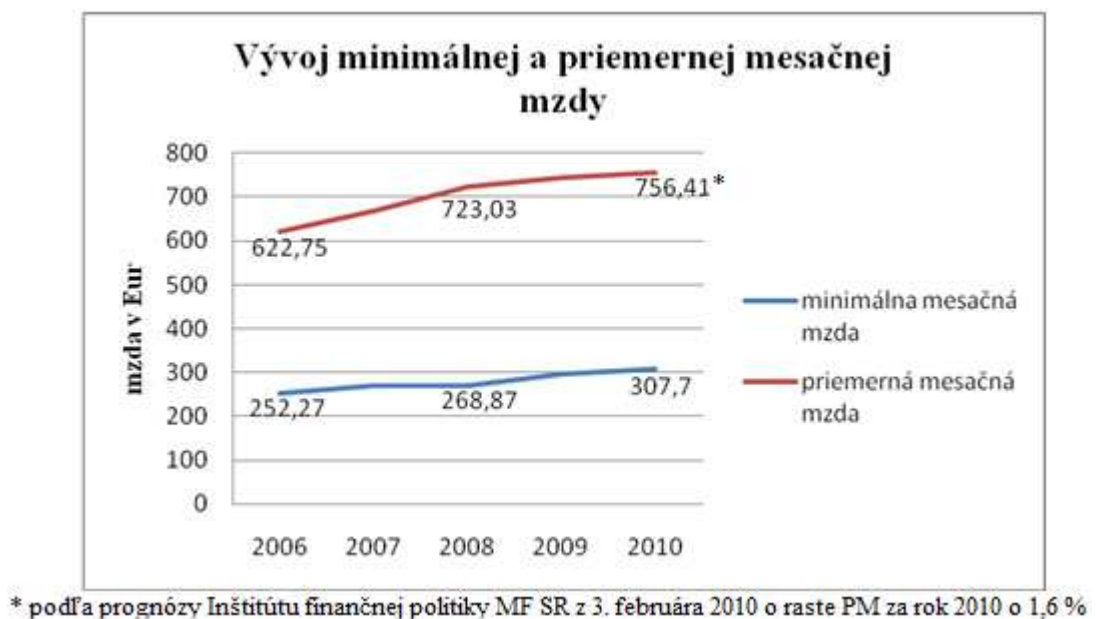
3.4.3 Sociálno-kultúrne faktory

Demografický vývoj populácie, vývoj životného štýlu a úrovne obyvateľstva či mobilita obyvateľstva patria medzi tie sociálno-kultúrne faktory, ktoré určite ovplyvňujú činnosť nami analyzovanej firmy, pretože majú vplyv na teritoriálny dopyt.

Spoločnosť STABOS realizuje svoje zákazky prevažne na východnom Slovensku, kde dochádza obzvlášť k výrazným zmenám v mobilite obyvateľstva. Nakoľko je v tomto regióne vysoká nezamestnanosť, ľudia sú nútení odchádzať za prácou do iných regiónov, čo má automaticky za následok stratu potenciálnych zákazníkov. Zároveň je to pre spoločnosť hrozbou aj z pohľadu potenciálnych zamestnancov, nakoľko veľa mladých

a kvalifikovaných ľudí odchádza buď do zahraničia, alebo do iných regiónov, za lepšie platenou prácou.

V posledných rokoch dochádza k zvyšovaniu minimálnej a priemernej mzdy, čo môže mať za následok zvyšujúcu sa životnú úroveň obyvateľstva. Tá je pre firmu pozitívnym signálom, nakoľko môže znamenať zvýšený záujem o ňou poskytované služby a produkty.



Obr. 14. Vývoj minimálnej a priemernej mesačnej mzdy. [28]

3.4.4 Technologické faktory

Každý podnik, nielen ten, ktorý podniká v sektore stavebníctva, musí sledovať technologický rozvoj, vyznačujúci sa najmä v poslednom období rýchlou dynamikou. Podnik musí na tieto technologické zmeny a inovácie vedieť pružne reagovať, pretože inak by mohol stagnovať na trhu, čo by mohlo mať za následok stratu jeho trhovej pozície. Využívanie nových technológií so sebou prináša aj zlepšovanie efektivity práce.

V oblasti stavebníctva je veľmi dôležité sledovať nové trendy pri výstavbe, nové moderné materiály ako aj novinky v oblasti softvérov, či informačných systémov, vďaka ktorým by mohli získať konkurenčnú výhodu. Samozrejme s využívaním moderných technológií súvi-

sia zvýšené náklady. Preto musí firma dôkladne analyzovať, ktoré zapojiť do svojej podnikateľskej činnosti aby jej priniesli určité výhody. V opačnom prípade by vysoké náklady mohli znamenať pre spoločnosť hrozbu.

Vhodnou príležitosťou pre získanie výhody oproti konkurencii je možnosť získania certifikátov kvality alebo tzv. noriem ISO.

3.5 Porterov model piatich konkurenčných síl

Pre posúdenie atraktivity konkurenčného prostredia, v ktorom podnik pôsobí použijeme Porterov model konkurenčných síl. Podľa tohto modelu ovplyvňuje silu konkurencie päť faktorov, ktoré postupne analyzujeme.

3.5.1 Rivalita medzi existujúcou konkurenciou (konkurencia medzi existujúcimi konkurentmi)

Spoločnosť pôsobí prevažne na východnom Slovensku, kde existuje veľa hráčov na trhu, a konkurencia v sektore stavebníctva je tam vysoká. V súčasnosti sa rivalita medzi existujúcimi malými stavebnými firmami ešte viac vyostřila. Pre spoločnosť STABOS je konkurenciou každá stavebná firma, či už v blízkom alebo vzdialenejšom okolí. Hlavnými konkurentmi v mieste pôsobenia spoločnosti sú:

- Betpres, s.r.o. – spoločnosť vznikla v roku 1993, čiže je na trhu veľmi dobre etablovaná. Jej prvoradou aktivitou je stavebná výroba, či už je to výstavba nových objektov, alebo rekonštrukcia starých budov použitím moderných technologických postupov [5].
- SBK, s.r.o. – firma vznikla v roku 2000 pretransformovaním z firmy BOROŠ, ktorá pôsobila na trhu od roku 1991, čo znamená že má bohatú podnikateľskú tradíciu. Firma vykonáva rôzne aktivity hlavne z oblasti stavebníctva a produkcie kameniva z kameňolomu [31].
- BAUEXTA, s.r.o. – spoločnosť bola založená v roku 2000. Zaoberá sa hlavne stavbou rodinných domov, zatepl'ovaním budov a rekonštrukciami [3].

3.5.2 Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia (konkurencia zo strany nových konkurentov)

Bariéry vstupu do odvetvia nie sú nejaké výrazné. Tak ako v každom odvetví, najväčší problém predstavuje počiatočný kapitál, s ktorým firma na trh vstupuje. Myslím si, že v súčasnosti je stavebný trh presýtený a rivalita medzi jednotlivými firmami je vysoká. Z tohto dôvodu nepredpokladám, žeby do odvetvia mali záujem vstupovať ďalšie firmy. Ďalším z dôvodov je fakt, že stavebné firmy sa v časoch globálnej krízy potýkajú s existenčnými problémami. Z tohto atraktívneho odvetvia sa tak stáva nie príliš lákavá oblasť podnikania. Samozrejme odporúčam do budúcnosti opätovne analyzovať potenciálne hrozby zo vstupu nových konkurentov, nakoľko sa podmienky môžu zmeniť.

3.5.3 Vyjednávacia sila kupujúcich (konkurencia zo strany zákazníkov)

Pokiaľ ide o vyjednávaciu silu kupujúcich, existuje tu výrazná závislosť od zákazníkov. Nakoľko je na trhu vysoká konkurencia medzi jednotlivými stavebnými firmami, majú zákazníci možnosť rozhodnúť sa, ktorú stavebnú firmu využijú pre zrealizovanie zákazky. To znamená že pre nich existuje priestor pre vytváranie tlaku na znižovanie ceny.

Spoločnosť pôsobí ako subdodávateľ pre veľké stavebné firmy a v tomto ponímaní, je vyjednávacia sila zákazníkov obrovská. Majú väčší priestor pre znižovanie ceny ako konečný spotrebiteľ, a takisto pre nich vzniká priestor pre sankcie, napríklad za nedodržanie termínu.

3.5.4 Vyjednávacia sila dodávateľov (konkurencia zo strany dodávateľov)

Pre každú spoločnosť je dôležité budovať dobré vzťahy nielen s odberateľmi, ale aj s dodávateľmi. Spoločnosť STABOS má s dodávateľmi vybudované štandardne dobré vzťahy. Má vyselektovaných svojich hlavných dodávateľov, na ktorých sa môže spoľahnúť pokiaľ ide o kvalitu prevedenej práce a termíny dodania. V prípade problémov má spoločnosť na výber zo širokého spektra dodávateľov, ktorí existujú v regióne. Aj preto si myslíme, že ich vyjednávacia sila nie je veľmi výrazná.

Ako naznačuje analýza zamestnancov firmy za jej dodávateľov môžeme považovať aj malých živnostníkov, ktorí zabezpečujú pre firmu niektoré stavebné práce v prípade, že vlastné kapacity spoločnosti nie sú dostačujúce.

3.5.5 Hrozba zo strany substitútov (konkurencia zapríčinená pôsobením substitútov)

Spoločnosti STABOS nehrozí v jej hlavnej činnosti, vo výstavbe, konkurencia zo strany substitútov ako taká. Obdobu takejto konkurencie predstavuje v tejto oblasti zvýšený záujem o staršie stavby a teda rekonštrukcie namiesto výstavby nových budov. No nakoľko sa spoločnosť venuje aj tejto činnosti, nie je to pre ňu konkurencia v pravom slova zmysle, no môže to pre ňu znamenať nižšie zisky.

V súčasnosti sa kladie veľký dôraz na životné prostredie, s čím súvisí využívanie ekologických materiálov. Hrozbu tak môžu predstavovať pre spoločnosť firmy, ktoré sa zaoberajú alternatívnou architektúrou a výstavbou alternatívnych stavieb. Ide napríklad o výstavbu kontajnerových domov alebo sendvičové panelové stavebné riešenia.

Ďalším možným ohrozením vo forme substitútov je v súčasnosti začínajúci, no už teraz veľmi populárny trend výstavby nízkoenergetických domov.

3.6 SWOT analýza spoločnosti

SWOT analýzu je vhodné použiť ak sa zisťuje, aký je súčasný stav spoločnosti a aké je jej postavenie na trhu. Ide o celkovú analýzu vonkajších a vnútorných činiteľov. Vďaka SWOT analýze je možné určiť, ktoré činitele môžu posunúť spoločnosť smerom dopredu, čiže podporiť jej rozvoj, alebo naopak určiť tie činitele, ktoré by mohli brzdiť jej činnosť. Vnútorné faktory, ktoré sú vo firme sa roztriedajú medzi silné a slabé stránky a faktory, ktoré majú vplyv na firmu z vonku triedime medzi príležitosti a hrozby.

Vypracovaná SWOT analýza ponúka prehľad o strategickej situácii podniku a je východiskom pre formulovanie podnikovej stratégie.

Pri vypracovávaní analýzy som vychádzala z mne dostupných informácií a zo zdrojov, ktoré mi boli prístupné. Podklad pre vypracovanie príležitostí a hrozieb tvorila aj mnou vypracovaná PEST analýza.

Silné stránky (Strengths) [45]

- dobrá povest' u zákazníkov [8]
- schopnosť realizovať zákazky v dohodnutých termínoch, [8]
- kvalita materiálov, [8]
- vozový park, [7]
- dobré vzťahy s dodávateľmi, [7]
- kvalifikovaný personál. [7]

Slabé stránky (Weaknesses) [38]

- slabšia komunikácia so zákazníkmi, [7]
- neexistencia webovej stránky, [6]
- malé investície do podpory predaja, [6]
- slabá prezentácia na veľtrhoch, [6]
- chýba segmentácia zákazníkov, [7]
- zlá dostupnosť podniku. [6]

Príležitosti (Opportunities) [47]

- rozvoj cezhraničnej spolupráce, [5]
- štátne zákazky, [6]
- zvyšovanie životnej úrovne obyvateľstva, [6]
- získavanie nových investorov, [6]

- využívanie moderných materiálov, [8]
- využívanie nových moderných systémov a technológií. [8]

Hrozby (Threats) [40]

- odchod kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia, [6]
- vplyv globálnej krízy, [8]
- kolísanie cien vstupných surovín, [6]
- nepriaznivý demografický vývoj, [6]
- tlak odberateľov na znižovanie cien, [6]
- zlá platobná disciplína odberateľov, [7]
- vstup novej konkurencie na trh. [3]

3.6.1 Vyhodnotenie SWOT analýzy



Obr. 15. Vyhodnotenie SWOT analýzy. [vlastné spracovanie]

Z výsledkov analýzy vyplýva, že v spoločnosti prevládajú silné stránky nad jej slabými stránkami. To znamená že firma môže „stavať“ na svojich silných stránkach. Hrozby, ktoré na trhu pre firmu existujú prevládajú nad príležitosťami, no rozdiel nie je veľmi výrazný. Práve preto by sa spoločnosť STABOS mala snažiť využiť všetky príležitosti pre svoj ďalší rozvoj a získanie konkurenčnej výhody. Hrozby je potrebné naopak čo najviac eliminovať.

Z analýzy vyplýva, že spoločnosť by mala uplatňovať defenzívnu stratégiu – ST, čo je stratégia silného podniku, ktorý sa však nachádza v nepriaznivom prostredí. V takomto prípade sa odporúča, aby si podnik chránil svoju pozíciu na trhu.

Získané výsledky popisujú momentálnu situáciu podniku, z ktorej budeme vychádzať pri ďalšom spracovávaní. Situácia podniku sa môže časom meniť, a preto je do budúcnosti vhodné uskutočňovať analýzu opätovne.

4 ANALÝZA SÚČASNEHO STAVU VYUŽITIA CRM

Zákazníci by mali byť kľúčovou hodnotou pre každú firmu, ktorá chce byť úspešnou a prosperujúcou. Už v podnikovej stratégii je naznačené, že spoločnosť má záujem budovať dobré vzťahy so svojimi zákazníkmi. Aký je stav súčasného využitia CRM v spoločnosti som zisťovala formou osobných pohovorov s riaditeľom spoločnosti.

4.1 Zákazníci firmy

Spoločnosť STABOS pôsobí na dvoch rôznych trhoch, a preto je možné jej zákazníkov rozdeliť do dvoch hlavných skupín.

Prvou skupinou zákazníkov sú koneční spotrebitelia. V tomto prípade firma operuje na trhu B2C. Spoločnosť realizuje pre túto skupinu prevažne malé zákazky a zaradujú sa sem fyzické osoby, ktoré majú záujem a výstavbu domu alebo rekonštrukčné práce.

Druhú skupinu tvoria právnické osoby, veľké stavebné firmy, pre ktoré je firma subdodávateľom. Ak spoločnosť vystupuje ako subdodávateľ, podniká na trhu, ktorý sa označuje ako B2B. S týmito zákazníkmi spoločnosť buduje dlhodobé vzťahy nakoľko ide o jej strategických zákazníkov. Títo zákazníci poskytujú spoločnosti najmä dlhodobé zákazky, čo je pre firmu výhodnejšie ako krátkodobé a nárazové zákazky. Medzi jej najväčších a najvýznamnejších zákazníkov môžeme zaradiť tieto spoločnosti:

- VÁHOSTAV – SK, a.s. spoločnosť má bohaté skúsenosti a tradíciu na stavebnom trhu doma a v zahraničí. Jej pôsobnosť je zameraná na stavebnú činnosť týkajúcu sa širokého sortimentu stavieb administratívnych a obchodných centier, občianskej vybavenosti a bytov, priemyselných komplexov a infraštruktúry. Má viacero dcérskych spoločností zameraných na špecializované činnosti v záujme dosiahnutia čo najširšej komplexnosti vykonávaných prác a služieb [40].
- ZIPP Bratislava spol. s.r.o. patrí k najväčším stavebným spoločnostiam na Slovensku a zameriava sa hlavne na výrobu betónových konštrukcií, dodávku a realizáciu stavieb na kľúč. Spoločnosť sa presadzuje aj na nemeckom či na českom trhu. Spoločnosť je 100 % dcérskou spoločnosťou stavebného koncernu STRABAG SOCIETAS EUROPEA [41].

- Metrostav SK, a.s. operuje výsostne na území Slovenskej republiky. Podnikateľské aktivity sú upriamené najmä na občiansku, bytovú a priemyselnú výstavbu. Vo svojom výrobnom programe má aj rekonštrukčné úpravy objektov a v prípade požiadavky zo strany investora zabezpečuje projektovú prípravu stavieb a inžiniersku činnosť [27].

Okrem takéhoto základného členenia neexistuje v spoločnosti podrobnejšia segmentácia zákazníkov.

4.2 CRM vo fáze nadviazania kontaktu so zákazníkom

V tejto fáze sa podniky koncentrujú na vzbudenie záujmu zákazníkov o svoju ponuku. Sústreďme sa preto na analýzu marketingových nástrojov, ktoré pre tento účel spoločnosť STABOS využíva. Firma nemá vytvorené samostatné marketingové oddelenie. Za tvorbu marketingovej komunikačnej stratégie je zodpovedný sám riaditeľ spoločnosti.

Reklama

Firma v súčasnosti využíva pre reklamu klasické tlačené médiá.

Noviny

Nakoľko spoločnosť pôsobí prevažne na východnom Slovensku rozhodla sa pre inzerciu v regionálnych novinách. Pokiaľ hovoríme o Vranovskom okrese využíva pre reklamu nezávislý regionálny týždenník Vranovské noviny.

Pre Prešovský región si zvolila pre inzerciu týždenník Prešovsko-Sabinovsko a pre Košický región týždenník Košicko.

Časopisy

Z časopisov, ktoré sú k dispozícii pre sektor stavebníctva, firma využíva pre reklamu odborný-komerčný dvojmesačník s názvom STAVEBNÝ TRH. Časopis je distribuovaný po celom Slovensku a vychádza v náklade 10-12 tisíc kusov. V časopise sa snažia inzerovať 2x do roka a využívajú reklamnú plochu vo formáte ¼ strany.

Okrem klasickej formy reklamy, spoločnosť využíva pre propagáciu aj firemné auto, na ktorom je znázornené obchodné meno firmy, kontaktné údaje a uvedená hlavná činnosť podnikania.

Podpora predaja

Podporu predaja si zabezpečuje stavebná firma najmä využívaním reklamných predmetov, na ktorých je uvedený názov firmy a jej kontaktné údaje. Pre tento účel si dala vyrobiť reklamné kalendáre a perá.

Word of mouth

Je nástroj marketingovej komunikácie, ktorý využíva odporúčanie od ľudí a spokojných zákazníkov namiesto obchodníckeho presvedčovania. Ako je uvedené v stratégii firmy, firma sa snaží o kvalitu a profesionalitu prevedených prác ako aj o budovanie dobrých vzťahov s obchodnými partnermi, čo je jeden zo základných predpokladov pre využívanie word of mouth, na ktoré sa firma pri propagácii veľmi spolieha.

4.3 CRM vo fáze rastu a zrelosti vzťahu

Nakoľko bol na Slovenskom stavebnom trhu pred globálnou hospodárskou krízou veľký stavebný boom, využívali veľké stavebné firmy subdodávateľov vo veľkom počte. O zákazky nebola núdza a spoločnosť STABOS kontaktovali jej hlavní odberatelia sami. V súčasnosti sa situácia zmenila a spoločnosť sa snaží zabezpečovať si zákazky sama. Za účelom vyhľadávania potenciálnych klientov využívajú vo zvýšenej miere služby, ktoré poskytuje v súčasnosti internet a vlastnú databázu klientov. Na internete riaditeľ spolu s ekonómom monitorujú aktuálne ponuky zákaziek a rozhodujú o ich efektívite pre spoločnosť. Následne potenciálneho zákazníka oslovujú telefonicky a neskôr využívajú pre komunikáciu osobné stretnutia.

Riaditeľ spoločnosti má svoju vlastnú evidenciu, a vedie si ju v papierovej podobe, ide o akúsi obdobu kartotéky, v ktorej má poznačené základné údaje, ktorými sú:

- meno a kontakt na zákazníka,

- druh zákazky,
- harmonogram vykonaných prác,
- platobnú morálku,
- termín odovzdania zákazky.

Okrem osobitnej riaditeľovej evidencie, spoločnosť využíva pre uchovávanie informácií o klientoch ekonomický softvér od spoločnosti KROS, a.s. a konkrétne program OMEGA pre vedenie podvojného účtovníctva. Program predstavuje komplexné riešenie v oblasti vedenia účtovnej agendy podvojného účtovníctva, skladového hospodárstva, fakturácie, dlhodobého a krátkodobého majetku, cestovných príkazov, evidencie a rôzne podporné programy. S týmto programom pracuje ekonóm a účtovník firmy a v prípade potreby vedia dodať základné informácie o súčasných ako i bývalých klientoch riaditeľovi spoločnosti.

V spoločnosti STABOS s.r.o. prichádza do kontaktu a komunikuje so zákazníkom riaditeľ, technici, účtovník a ekonóm.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje, pri akej príležitosti komunikujú jednotliví pracovníci so zákazníkmi.

Tab. 2. Štruktúra komunikácie so zákazníkom. [vlastné spracovanie]

	Riaditeľ	Technici	Ekonom	Účtovník
Systematická komunikácia so zákazníkom	X			
Komunikácia s potenciálnym zákazníkom pri vypracovávaní cenovej ponuky	X		X	
Prerokovanie harmonogramu výstavby a plánu prevedenia stavby s potenciálnym klientom	X	X		
Komunikácia so zákazníkom v priebehu realizácie stavebných prác	X	X		
Podávanie informácií ohľadom prijatých a odoslaných faktúr			X	X
Poskytovanie kontaktu na riaditeľa a technikov			X	X

Komunikačné kanály využívané vo firme sú nasledovné:

- telefónny kontakt,
- elektronický kontakt, e-mail,
- fax,
- osobné stretnutia.

Významnú úlohu zohrávajú najmä v štádiu získavania kontraktu osobné stretnutia.

4.4 CRM vo fáze ukončenia vzťahu

K ukončeniu vzťahu dochádza, keď už vzťah nevytvára hodnotu aspoň pre jednu zo zúčastnených strán. Spoločnosť nemá vypracovanú konkrétnu stratégiu pre ukončenie vzťahu.

Ak firma operuje na trhu B2C vzťah so zákazníkom sa ukončuje z pravidla odovzdaním zákazky. Firma sa snaží pri ukončovaní vzťahu zanechať dobrý dojem, čím si buduje dobrý imidž v očiach zákazníkov.

Na úrovni B2B vzťahov ide o veľmi dôležitých zákazníkov firmy. Práve preto ak dôjde k ukončeniu vzťahu zo strany zákazníka, sa firma snaží zistiť a analyzovať príčiny, pre ktoré k tomu došlo, aby sa v budúcnosti týchto chýb viac nedopustila. Pri ukončovaní vzťahu sa snaží, aby pozitívne pocity zo vzájomnej spolupráce prevažovali nad negatívnymi pocitmi.

4.5 Celkové zhodnotenie využívania CRM

Spoločnosť STABOS v súčasnosti nevyužíva komplexný CRM systém. Spoločnosť má rozdelených zákazníkov do dvoch veľkých skupín, no takéto rozdelenie nie je dostačujúce. Spoločnosť nemá vypracované jednotlivé kritériá pre segmentáciu zákazníkov, z čoho vyplýva, že nie sú vhodne zatriedení do skupín, na základe ktorých by bolo jasne vidieť, aká je ich hodnota pre spoločnosť.

V analýze fázy nadväzovania kontaktov sme našli niekoľko nedostatkov. Jedným z hlavných problémov je, že spoločnosť využíva nediferencovanú marketingovú komunikáciu. Za závažné považujem neexistenciu webovej stránky, pretože v súčasnosti je úloha internetu veľmi významná a zohráva dôležitú funkciu pri budovaní imidžu firmy, keďže je jedným z hlavných zdrojov informácií pre potenciálnych klientov.

Ako problém vo fáze rastu a zrelosti vzťahu vidím v súčasnosti už dosť zastaraný a podľa môjho názoru neefektívny spôsob vedenia evidencie klientov u riaditeľa spoločnosti. Ďalším nedostatkom je podľa môjho názoru, nedostatočné využívanie programu OMEGA.

Zistili sme, že k programu OMEGA je možné zakúpiť modul CRM. Náklady pre zakúpenie daného modulu nie sú veľmi vysoké a môžu významne pomôcť spoločnosti pri riadení vzťahov so zákazníkmi.

Hlavným nedostatkom vo fáze ukončovania vzťahu je, že firma nemá pre tento účel vypracovanú stratégiu a nevyhodnocuje si hodnotu ukončeného vzťahu.

5 PROJEKT

5.1 Návrh pre segmentáciu zákazníkov

Na základe vykonaných analýz som zistila, že spoločnosť v súčasnosti využíva nediferencovaný marketingový prístup, ktorý je už v súčasnosti pre firmu nevýhodný. Aby firma mohla začať využívať diferencovaný prístup, ktorý je nevyhnutnosťou ak chce spoločnosť obstáť v tvrdom konkurenčnom boji, potrebuje identifikovať základne segmenty trhu a vytvárať pre ne špecializované komunikačné stratégie.

Spoločnosť operuje na dvoch typoch trhov B2C a B2B. Jej strategický zákazníci sú z prostredia B2B trhu, a preto sa vo svojich návrhoch budem venovať týmto zákazníkom.

V teoretickej časti práce je uvedené, že pre firmu, ktorá má záujem o úspešnú implementáciu CRM, je veľmi dôležité vedieť si určiť aká je hodnota zákazníka. Vytvorenie kritérií pre segmentáciu a následne zaradenie do jednotlivých zákazníckych skupín, pomôže spoločnosti určiť ich hodnotu.

5.1.1 Definovanie kritérií a zostavenie klasifikačného vzorca

Na základe konzultácií s riaditeľom spoločnosti STABOS a zistených skutočností som navrhla štyri kritériá, podľa ktorých by spoločnosť mala hodnotiť svojich zákazníkov a rozdeliť ich do piatich skupín. Spoločným pôsobením všetkých kritérií je stanovená hodnota zákazníka, ktorá berie do úvahy finančné i nefinančné faktory.

Navrhujem, aby bol zákazník v rámci každého kritéria zaradený do 4 bodovej škály, čo znamená že mu bude priradená číselná hodnota v rozsahu 1 - 4. V zostavenom klasifikačnom vzorci sa následne tieto hodnoty odzrkadlia spolu s váhou daného kritéria.

$$KH_z = K_1 \times v_1 + K_2 \times v_2 + K_3 \times v_3 + K_4 \times v_4$$

KHz – klasifikačná hodnota zákazníka

v – váha kritéria

K – hodnota kritéria

1. kritérium: platobná morálka zákazníka – toto kritérium ohodnocuje schopnosť zákazníka uhrádzať faktúry v požadovanom termíne.

Tab. 3. Bodová škála pre platobnú morálku. [vlastné spracovanie]

Bodová škála	1	2	3	4
Úhrada faktúry	> ako 2 mesiace po splatnosti	do 2 mesiacov po splatnosti	do 1 mesiaca po splatnosti	do dátumu splatnosti

2. kritérium: dlhodobosť zákazky – kritérium posudzuje obdobie, počas ktorého budú prebiehať stavebné práce.

Tab. 4. Bodová škála pre dlhodobosť zákazky. [vlastné spracovanie]

Bodová škála	1	2	3	4
Obdobie	do 6 mesiacov	od 6 mesiacov do 18 mesiacov	od 18 mesiacov do 30 mesiacov	> ako 30 mesiacov

3. kritérium: druh zákazky – kritérium hodnotí povahu zákazky z pohľadu dôležitosti pre spoločnosť.

Tab. 5. Bodová škála pre kritérium druh zákazky. [vlastné spracovanie]

Bodová škála	1	2	3	4
Druh zákazky	Poskytnutie pracovnej sily	Oprava	Rekonštrukcia	Výstavba nových objektov

4. kritérium: riziko odchodu ku konkurencii - kritérium vyjadruje aké je riziko odchodu zákazníka ku konkurencii.

Tab. 6. Bodová škála riziko odchodu ku konkurencii. [vlastné spracovanie]

Bodová škála	1	2	3	4
Riziko odchodu	Vysoké	Stredné	Nízke	Bezvýznamné

5.1.1.1 Stanovenie váhy kritérií

Po identifikovaní kritérií, podľa ktorých bude spoločnosť segmentovať svojich zákazníkov, je ďalším krokom určenie váhy kritérií. Pre každé kritérium je váha stanovená podľa špecifických podmienok firmy. Význam a dôležitosť jednotlivých kritérií som konzultovala s riaditeľom spoločnosti. Váha kritérií je stanovená percentuálne 0 – 100 %.

Platobná morálka zákazníka ($v_1=35\%$)

Spoločnosť považuje toto kritérium za najdôležitejšie a najvýznamnejšie a preto som mu priradila váhu 35 %. Ak sa spoločnosť rozhoduje či prijať zákazku, platobná disciplína zákazníka zohráva kľúčovú úlohu pri rozhodovaní, pretože oneskorenie pri úhrade faktúr môže následne spôsobiť problémy v plnení vlastných záväzkov.

Keďže som váhu kritéria určila na 35 % a hodnota škály kritéria je od 1 do 4, môže K_1 nadobudnúť tieto hodnoty: $K_1 = \{0,35; 0,7; 1,05; 1,4\}$

Dlhodobosť zákazky ($v_2=30\%$)

Z pohľadu plnenia záväzkov spoločnosti je pre ňu výhodnejšie získať od svojich zákazníkov dlhodobé zákazky. Je to druhé najvýznamnejšie kritérium pre spoločnosť a práve preto som stanovila jeho váhu na 30 %.

$K_2 = \{0,3; 0,6; 0,9; 1,2\}$

Druh zákazky ($v_3=20\%$)

Toto kritérium som zvolila, pretože príjmy firmy závisia od druhu zákazky, pričom významnejšie zákazky majú navyše aj vplyv pri budovaní imidžu spoločnosti. Kritériu som priradila váhu 20 %.

$$K_3 = \{0,2; 0,4; 0,6; 0,8\}$$

Riziko odchodu ku konkurencii ($v_4=15\%$)

Kritérium som zvolila za účelom zhodnotenia rizika prechodu zákazníka ku konkurencii. Firma by mala vedieť včas rozoznať túto hrozbu a pomôcť jej pri tom môže zisťovanie spätnej väzby. Toto kritérium so ohodnotila váhou 15 %.

$$K_4 = \{0,15; 0,30; 0,45; 0,60\}$$

Postupom času odporúčam, aby spoločnosť upravovala váhu jednotlivých kritérií podľa aktuálnej situácie na trhu. Zároveň môže spoločnosť pridať aj ďalšie kritériá, podľa ktorých bude triediť svojich klientov.

5.1.2 Vytvorenie zákazníckych skupín

Pre spoločnosť STABOS, s.r.o. som navrhla 5 skupín, do ktorých budú zákazníci roztriedený po vyrátaní ich klasifikačnej hodnoty. Ide o interné členenie zákazníkov, na základe ktorého môže začať spoločnosť využívať diferencovaný marketingový prístup.

Skupina A – kľúčoví zákazníci

Do tejto skupiny budú patriť kľúčoví odberatelia firmy. Pôjde o malú skupinu odberateľov, ktorí budú dosahovať excelentné výsledky vo všetkých hodnotených kritériách. Z pohľadu firmy sem budú zaradení jej strategický partneri, ktorí budú dosahovať hodnoty v rozmedzí 4 – 3,40.

Skupina B – významní zákazníci

Medzi významných zákazníkov bude firma radiť tých odberateľov, ktorí budú dosahovať klasifikačnú hodnotu v intervale 3,39 – 2,6. Pôjde o tých zákazníkov ktorí, budú mať vo všetkých hodnotených kritériách priemerné výsledky. Môžu sem byť zaradení aj tí zákazníci, ktorí budú v kritériách druh zákazky, riziko odchodu ku konkurencii dosahovať najlepšie hodnoty, no budú dosahovať horšie výsledky v dvoch pre spoločnosť najdôležitejších kritériách.

Skupina C – štandardní zákazníci

Predpokladám, že do tejto kategórie budú zaradení najmä menší odberatelia spoločnosti STABOS, s.r.o., ktorí budú zadávať krátkodobé a menej komplexné zákazky, no v ostatných kritériách budú dosahovať dobré výsledky. Ich klasifikačná hodnota bude dosahovať úroveň hodnôt v intervale 2,59 – 1,7.

Skupina D – príležitostní zákazníci

Do skupiny príležitostných zákazníkov, budú patriť tí odberatelia, ktorých zákazky budú mať minimálny vplyv na zisky firmy, a ich riziko prechodu ku konkurencii bude veľmi vysoké. Zákazníci tejto skupiny budú mať pre spoločnosť malý význam. Budú dosahovať hodnoty v rozmedzí 1,7 – 1.

Skupina E – nezaradení zákazníci

Do tejto skupiny budú patriť noví a potenciálni zákazníci, ktorých nevie spoločnosť ihneď zaradiť, pretože o nich nemá dostatok informácií a tak nedokáže určiť ich klasifikačnú hodnotu.

Odporúčam, aby bola klasifikačná hodnota zákazníka priebežne upravovaná a prehodnocovaná tak, aby odrážala jeho skutočnú hodnotu. Túto činnosť by mohol vo firme zabezpečovať ekonóm. Nejedná sa o časovo náročnú činnosť, je postačujúce ak bude hodnota zákazníka prehodnocovaná raz alebo dvakrát do roka. Navyše sa sám aktívne zapája do pro-

cesu komunikácie so zákazníkmi, vďaka čomu má o nich prehľad. Taktiež má prehľad o platobnej morálke zákazníkov, čo je momentálne najdôležitejšie kritérium a v tomto smere má výhodu oproti ostatným pracovníkom vo firme. Za túto činnosť, by dostával od spoločnosti odmenu vo forme príplatku za vykonanú prácu.

5.2 Diferencované komunikačné prístupy k jednotlivým skupinám

Táto podkapitola sa bude zaoberať návrhom komunikačných stratégií so zákazníkmi v jednotlivých skupinách. Najvýznamnejší zákazníci spoločnosti sú v skupinách A a B a práve im bude venovaná výnimočná starostlivosť.

Skupina A – kľúčoví zákazníci

- Komunikáciu bude zabezpečovaná priamo riaditeľom spoločnosti.
- Dôraz bude kladený na individuálny prístup ku zákazníkovi.
- Uprednostňovanie osobnej komunikácie.
- Možnosť poskytnutia špeciálnych cien.
- Možnosť predĺženia splatnosti faktúr.
- Informovanie zákazníka o prípadnom rozšírení ponuky služieb formou direct mailu.
- Zasielanie písomných poďakovaní za dlhodobú spoluprácu.
- Osobné odovzdávanie pozdravov k Vianociam a Novému roku.
- Poskytnutie súkromného telefónneho čísla na riaditeľa spoločnosti.
- Prednostné vyriešenie reklamácií.
- Zisťovanie spokojnosti zákazníkov minimálne 2x ročne prostredníctvom osobných stretnutí.

Skupina B – významní zákazníci

- Komunikovať so zákazníkmi budú odborní technici.
- Uprednostňovanie osobnej komunikácie.

- Možnosť poskytnutia špeciálnych cien.
- Informovanie zákazníka o prípadnom rozšírení ponuky služieb formou direct mailu.
- Zasielanie písomných poďakovaní za dlhodobú spoluprácu.
- Zasielanie písomných pozdravov k Vianociam a Novému roku.
- Zisťovanie spokojnosti zákazníkov minimálne raz ročne prostredníctvom osobných stretnutí.

Skupina C – štandardní zákazníci

- Systematickú komunikáciu budú zabezpečovať najmä odborní technici.
- Neosobná komunikácia bude prevažovať nad osobnými stretnutiami.
- Zákazníkom budú poskytnuté štandardné obchodné podmienky.
- Zasielanie elektronických pozdravov k Vianociam a Novému roku.
- Zisťovanie spokojnosti zákazníkov bude prebiehať raz ročne a formou elektronického dotazníka.

Skupina D – příležitostní zákazníci

- Prevažne neosobná forma komunikácia – e-mail, telefón.
- Štandardné obchodné podmienky.
- Príležitostné zisťovanie spokojnosti zákazníkov.
- Zasielanie elektronických pozdravov k Vianociam a Novému roku.

Skupina E – nezaradení zákazníci

- Odporúčam viac využívať osobnú komunikáciu pred neosobnou, nakoľko sa z nových a potenciálnych zákazníkov môžu stať v budúcnosti významní odberatelia. Využívať osobné stretnutia pre získanie informácií o zákazníkoch. Komunikáciu budú mať na starosti odborní technici

5.3 Projekt CRM vo fáze nadvázovania kontaktov

Na základe vykonanej analýzy odporúčam spoločnosti STABOS vytvoriť si vlastnú web stránku. Tá môže pomôcť firme v boji s konkurenciou, nakoľko veľa potenciálnych zákazníkov hľadá pre krátkosť svojho času dodávateľa práve na internete. Zároveň je stránka pre firmu jej najlepšia vizitka, pretože sú tam uvedené kompletne informácie o firme a prezentuje firmu 24 hodín denne, 7 dní v týždni a počas celého roka. Web prezentácia ponúka najlepší a najucelenejší obraz o spoločnosti a zákazník si vie ľahko urobiť obraz o firme. Keďže sa spoločnosť pri komunikácii firmy veľmi spolieha na metódu word of mouth, web stránka jej pri využití tejto metódy môže veľmi pomôcť, pretože spokojnému zákazníkovi stačí si zapamätať meno spoločnosti a sprostredkovať ju ďalej.

Samotné zriadenie web stránky nie je postačujúce. Veľmi dôležité je aby sa web stránka zobrazovala na popredných miestach vo výsledkoch vyhľadávania, preto musí byť stránka správne optimalizovaná pre vyhľadávače.

5.4 Projekt CRM vo fáze rastu a zrelosti vzťahu

Táto fáza je pre budovanie dlhodobých a dobrých vzťahov so zákazníkmi veľmi dôležitá. Spoločnosť môže v tejto fáze pomôcť zakúpenie a efektívne využívanie modulu CRM v programe OMEGA, ktorý spoločnosť v súčasnosti využíva. Modul spoločnosti umožní prepojiť marketing, predaj a servis. Aby mohli pracovníci, ktorí komunikujú so zákazníkmi modul efektívne využívať budú musieť absolvovať školenie. Odporúčam školenia, ktoré poskytuje priamo firma KROS, a.s. a následne školenie v spoločnosti s využitím demoverzie programu. Výhody, ktoré pre spoločnosť STABOS tento modul prinesie priblížim v nasledujúcej časti.

Modul umožňuje podrobné plánovanie schôdzok, čo poskytne zamestnancom efektívne využitie ich pracovného času a zabráni sa tak chybám a duplicitám, ktoré sa môžu objaviť. Pre tento účel sa v module využíva kalendár, ktorý je prehľadný aj pri veľkom počte záznamov. Samozrejmosťou je možnosť nastavenia pripomienky, aby sa na žiadne stretnutie nezabudlo. Okrem obchodných stretnutí si budú môcť pracovníci firmy plánovať aj iné pracovné a mimopracovné aktivity – ako sú napríklad firemné schôdze, čerpanie dovolenky

alebo návšteva lekára. Riaditeľ spoločnosti môže využiť program aj pre sledovanie pracovného programu jeho podriadených, čo mu poskytne možnosť pre riadenie aj ich pracovného času. Modul ponúka aj kompletnú evidenciu udalostí, kde si k naplánovaným akciám, môžu pracovníci podrobne zapisovať výsledky jednotlivých stretnutí, najdôležitejšie body, ktoré vyplynuli z rokovania, na čom sa na stretnutí dohodli, resp. ďalšie povinnosti, ktoré si môže pracovník ihneď naplánovať. Zároveň si môže k jednotlivým udalostiam robiť poznámky, ktoré ešte viac zjednodušia prehľad udalostí. Takéto informácie sú potom dostupné ktorémukoľvek zamestnancovi spoločnosti, a tak sa vedia v prípade potreby jednoduchšie zastúpiť.

V module CRM si navyše bude môcť spoločnosť roztriediť jednotlivých klientov do mnou navrhnutých zákazníckych skupín. K jednotlivým zákazníkom si budú môcť okrem základných identifikačných údajov podrobne zaznamenávať aj ich ďalšie údaje ako sú napríklad údaje o zákazkách, platobnej morálke a i, ktoré budú môcť v budúcnosti využívať pre opätovné vyrátanie klasifikačnej hodnoty zákazníka. Modul umožňuje nastaviť si ku každému zákazníkovi CRM poznámku, ktorá dokáže ihneď rozlíšiť kľúčových klientov aj bez toho aby sa otvorila podrobná karta zákazníka. Ďalšou výhodou je, že v program poskytuje možnosť rozšírenia databázy firiem priamo o konkrétne osoby, s ktorými spoločnosť komunikuje, pričom je možné poznačiť si nielen ich kontaktné údaje ale aj ich pozíciu vo firme a ďalšie osobné poznámky. Takéto dopĺňanie údajov a zamestnancoch partnerskej firmy môže pre spoločnosť STABOS znamenať rozvíjanie komunikácie, ktorá sa tak môže stať viac osobnejšou a priateľskejšou, čím prispeje k budovaniu osobných vzťahov.

5.5 Nákladová analýza projektu

Nákladová analýza poslúži na vyčíslenie jednotlivých nákladov, ktoré bude musieť firma vynaložiť aby zlepšila využívanie CRM.

Nákladom spoločnosti bude vytvorenie web stránky. Stránka musí byť prevedená kvalitne, aby tak pomohla firme odlíšiť sa od konkurencie a oslovila zákazníkov na prvý pohľad, čo znamená že nepôjde o najlacnejšiu web stránku. Veľmi dôležitým je pre efektívne využívanie web stránky je správne nastavenie SEO, čiže optimalizácie pre vyhľadávače. Pred-

bežnú kalkuláciu som konzultovala s viacerými firmami, na základe čoho som spriemerovala jednotlivé náklady pre vytvorenie web stránky.

Tab. 7. Náklady na vytvorenie web stránky. [vlastné spracovanie]

Služba	cena s DPH
Registrácia domény	15,80 €/rok
Webhosting	75,24 €/rok
Grafický návrh	136,85 €
Naprogramovanie grafického návrhu	124,95 €
Vloženie podstránok	1,19€/podstránka; max 15 podstránok = 17,85€
Vkladanie obsahu	4,76 €/normostrana; max 15 normostrán = 71,4 €
Prídavný modul (počet návštev)	10 €
Obrázková galéria	54,91 €
Seo analýza	122,57 €
Aplikovanie zistení SEO analýzy	67,83 €
Registrácia do katalógov	33,32 €
Spolu	730,72 €

Ďalším nákladom súvisiacim s projektom je čas venovaný vytvoreniu projektu pre zlepšenie riadenia vzťahov so zákazníkmi, čiže sa jedná o čas, ktorý som mu osobne venovala, čo je v trvaní asi jedného týždňa.

Môj vlastný čas v trvaní 1 týždňa 0 €

Nasledujúcimi nákladmi sú náklady spoločnosti na dokúpenie modulu CRM pre program OMEGA, ktorý spoločnosť v súčasnosti využíva. Pre efektívne využitie modulu bude potrebné zaškoliť pracovníkov, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkom, ide o riaditeľa

spoločnosti, 2 technici, ekonóm, účtovník. V súčasnosti majú zaplatený prístup k využívaniu programu 2 pracovníci, čo znamená že bude nutné zakúpiť prístup pre všetkých užívateľov modulu CRM.

Náklady na zakúpenie modulu	195 €s DPH
Náklady pre školenie 5 zamestnancov	47 € s DPH x 5 = 235 € s DPH
Náklady za prístup pre užívateľov	79 € s DPH

Celkové ročné náklady pre projekt zlepšenia využitia CRM v spoločnosti STABOS, s.r.o. činia 6986, 72 EUR:

Vytvorenie web stránky	730,72 €
Čas navrhovateľa projektu	0 €
<u>Náklady pre využívanie modulu CRM</u>	<u>556 €</u>
Spolu	1239, 72 €

5.6 Časová analýza projektu

Pre určenie času potrebného na zavedenie CRM v spoločnosti som sa rozhodla použiť časovú analýzu pomocou programu WinQSB a aplikáciou PERT_CPM.

Pre úspešnú realizáciu projektu zavedenia CRM je potrebných niekoľko činností nadväzujúcich na seba. Jednotlivé činnosti a ich doby trvania sú nasledujúce:

Tab. 8. Popis činnosti. [vlastné spracovanie]

činnosť	popis činnosti	doba trvania (dni)	predchádzajúca činnosť
A	rozhodnutie o zavedení CRM	1	
B	vypracovanie projektu CRM	9	A
C	schválenie projektu CRM	1	B
D	roztriedenie zákazníkov do skupín	2	C
E	inštalácia demoverzie modulu CRM	1	C
F	využívanie demoverzie modulu CRM	15	E
G	nahrávanie údajov do modulu CRM	2	D, E
H	školenie zamestnancov	15	E, G
I	zakúpenie plnej verzie modulu CRM	1	H, F
J	spustenie hlavnej prevádzky	1	I

Po identifikovaní jednotlivých činností a učení doby ich trvania je potrebné ich zadať do programu WinQSB prostredníctvom aplikácie PERT_CPM. Pre výpočet použijem deterministickú metódu.

The screenshot shows the 'Problem Specification' dialog box with the following details:

- Problem Title:** Projekt zavedenia CRM
- Number of Activities:** 10
- Time Unit:** day
- Problem Type:**
 - Deterministic CPM
 - Probabilistic PERT
- Select CPM Data Field:**
 - Normal Time
 - Crash Time
 - Normal Cost
 - Crash Cost
 - Actual Cost
 - Percent Complete
- Data Entry Format:**
 - Spreadsheet
 - Graphic Model
- Activity Time Distribution:** Choose Activity Time Distribution
- Buttons:** OK, Cancel, Help

Obr. 16. Úvodná tabuľka programu

V nasledujúcej tabuľke programu je potrebné k jednotlivým činnostiam doplniť činnosti, ktoré im bezprostredne predchádzajú a doby trvania jednotlivých činností. Nakoľko je činnosť A vstupným uzlom celého procesu, nie je pri nej zadaná žiadna predchádzajúca činnosť. Činnostiam G, H a I predchádzajú až dve činnosti, čo znamená že dané činnosti môžu začať až vtedy ak sú obe predchádzajúce činnosti ukončené.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	9
3	C	B	1
4	D	C	2
5	E	C	1
6	F	E	15
7	G	D,E	2
8	H	E,G	15
9	I	H,F	1
10	J	I	1

Obr. 17. Zadávacia tabuľka programu.

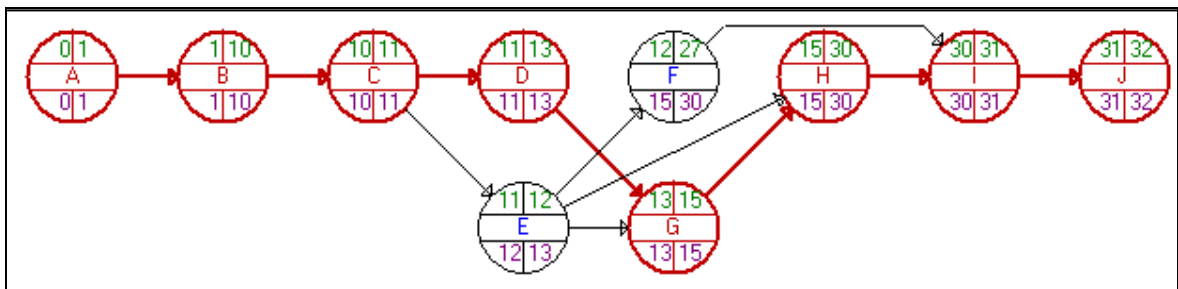
Po vyplnení zadávacej tabuľky program vypočíta celkovú dobu trvania celého projektu a vypočíta a znázorní aj počet kritických ciest v celom projekte. Pre jednotlivé výpočty je potrebné kliknúť na záložku Riešenia a analýzy (Solve and Analysis) a v nej na Riešenie kritickej cesty. (Solve Critical Path).

05-02-2010 17:36:26	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	9	1	10	1	10	0
3	C	Yes	1	10	11	10	11	0
4	D	Yes	2	11	13	11	13	0
5	E	no	1	11	12	12	13	1
6	F	no	15	12	27	15	30	3
7	G	Yes	2	13	15	13	15	0
8	H	Yes	15	15	30	15	30	0
9	I	Yes	1	30	31	30	31	0
10	J	Yes	1	31	32	31	32	0
	Project	Completion	Time	=	32	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 18. Výsledná tabuľka programu.

Z výslednej tabuľky programu vyplýva, že na zavedenie projektu CRM v spoločnosti STABOS je potrebných 32 dní a v projekte sa nachádza jedna kritická cesta.

V programe je možné znázorniť sieťový graf projektu. Pre jeho zobrazenie je potrebné kliknúť v programe na záložku Výsledky (Results) a následne na položku Grafická činnosť analýzy (Graphic Activity Analysis).



Obr. 19. Sieťový graf programu

Zo sieťového grafu je možné vidieť že kritické činnosti projektu, teda tie na ktorých sa projekt nesmie oneskoriť ak má byť úspešne zavedený za 32 dní sú činnosti A, B, C, D, G, H, I a činnosť J. Samotnú dráhu kritickej cesty je možné zobraziť v programe po kliknutí na záložku Výsledky (Results) a v nej na položku Ukázať kritickej cestu (Show Critical Path) následne program zobrazí tabuľku s dráhou kritickej cesty a súčasne celkovú dobu trvania projektu.

05-02-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	G
6	H
7	I
8	J
Completion Time	32

Obr. 20. Kritická cesta

5.7 Prínosová analýza projektu

Z pohľadu spoločnosti STABOS, s.r.o. sú veľmi dôležité prínosy, ktoré jej projekt pre zlepšenia riadenia vzťahov so zákazníkmi prinesie.

Hlavé prínosy pre spoločnosť z vytvorenia web stránky:

- Lepšia prezentácia spoločnosti prostredníctvom využitia web stránky.
- Budovanie imidžu spoločnosti.
- Možnosť získania nových zákazníkov vďaka správne optimalizovanej web stránke pre vyhľadávače.
- Prehľad o návštevnosti stránky vďaka prídavnému modulu – počítadlo návštev, vďaka ktorému bude môcť firma sledovať či bola investícia do vytvorenia web stránky efektívna.

Prínosy, ktoré získa spoločnosť vďaka segmentácii zákazníkov:

- Možnosť využívať diferencovaný marketingový prístup.
- Lepšia komunikácia so zákazníkmi.
- Zistenie hodnoty jednotlivých zákazníkov.

Prínosy zo zakúpenia modulu CRM:

- Sprehľadnenie obchodných stretnutí.
- Možnosť získavania a využívania informácií o zákazníkoch a následne budovanie osobnejších a priateľskejších vzťahov .
- Zlepšenie komunikácie so zákazníkmi.
- Zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami spoločnosti.
- Na základe komplexných informácií v module možnosť lepšej vzájomnej zastupiteľnosti zamestnancov.

5.8 Riziková analýza projektu

Úspešnej realizácii projektu na zlepšenie využívania CRM v spoločnosti môžu zabrániť isté druhy rizík. Preto je nevyhnutné, aby bola spoločnosť pripravená na rôzne riziká, ktoré sa môžu objaviť aby ich mohla bezpečne eliminovať.

Rizikovú analýzu som sa rozhodla vypracovať metódou RIPRAN – Risk Project Analysis, ktorá je podľa môjho názoru jednoduchá a efektívna. Autorom metódy je doc. Ing. Branislav Lacko. Pre lepšiu prehľadnosť použijem zjednodušenú verziu RIPRAN-u.

Pojem **nebezpečenstvo** predstavuje potenciálny zdroj nepriaznivých udalostí. Konkrétny prejav daného nebezpečenstva je nazvaný **hrozbou**. Nepriaznivý dej, ktorý môže nastať ako dôsledok hrozby je **scenár**. **Pravdepodobnosť** vyjadruje možnosť vzniku nepriaznivej udalosti. **Dopad** je možné chápať ako ujmu, ktorú môže projekt utrpieť v dôsledku nepriaznivej skutočnosti.

Tab. 9. RIPRAN.[vlastné spracovanie]

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scenár	CP	D	HR	Opatrenie	Zodpovednosť
segmentácia trhu	nesprávne kritéria segmentácie	chybné začlenenie Zákazníkov	SP	VD	VHR	mať čo najviac informácií o trhu, konkurencii a zákazníkoch	navrhovateľ riaditeľ
	nesprávne určenie váh	chybné začlenenie Zákazníkov	SP	VD	VHR	mať čo najviac informácií o trhu, konkurencii a zákazníkoch	navrhovateľ riaditeľ
	zmena preferencií firmy	nové určenie kritérií	SP	SD	SHR	určiť kritéria tak, aby sme neuškodili zákazníkovi	marketingový pracovník
		nové určenie váh	SP	SD	SHR	určiť váhy tak, aby sme neuškodili sebe, ale ani zákazníkovi	
tvorba webovej stránky	neoptimalizácia webovej stránky	neoslovenie cieľového trhu	VP	VD	VHR	snažiť sa o optimalizáciu webovej stránky, zadať kritérium už pri tvorbe	programátor
	nepútavá stránka	nezáujem o firmu	SP	VD	VHR	snažiť sa o čo najlepšiu prezentáciu firmy,	programátor
		nepriľákavosť nových zákazníkov	VP	VD	VHR	ponúknuť nejaké výhody novým zákazníkom	programátor, riaditeľ
	nedostatok informácií	nezáujem o firmu	SP	VD	VHR	stanoviť také informácie, ktoré sú pre zákazníkov dôležité	programátor, Riaditeľ
		strata potenciálnych zákazníkov	VP	VD	VHR	vytvoriť vhodný marketingový ťah pre prilákanie zákazníkov	riaditeľ

Tab. 10. RIPRAN pokračovanie.[vlastné spracovanie]

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scénar	CP	D	HR	Opatrenie	Zodpovednosť
model CRM	školenia	nezáujem zamestnancov	MP	SD	SHR	motivovať pracovníkov	Riaditeľ
		nezáujem vedenia	SP	VD	VHR	presvedčiť vedenie o správnosti voľby modulu	Ekonom
		nedostatočné využívanie Školenia	MP	MD	MHR	snažiť sa o to, aby firma naplno využívala program	Všetci
	zálohovanie dát	nesprávne zálohovanie	MP	SD	SHR	Poučiť o správnom zálohovaní dát	IT pracovník
		zabudnutie zálohovania	MP	MD	MHR	nastavenie automatického ukladania dát	IT pracovník
		strata zálohovaných dát	MP	VD	VHR	určiť pracovníka zodpovedného za zálohovanie a archiváciu dát	zodpovedný zamestnanec
		poškodenie zálohovaných Dát	SP	VD	VHR	mať ochranné obaly pre CD/DVD so zálohovanými dátami, mať ich na bezpečnom mieste	zodpovedný zamestnanec, riaditeľ
	neevidovanie	Duplicita	SP	SD	SHR	pokarhanie pracovníka, finančná pokuta pri opakovaní	zamestnanci
		zamestnancami	prekrývanie termínov	SP	SD	SHR	ošetriť systém tak, aby nebolo možné pokračovať pri zadaní určitých informácií
			neinformovanie spolupracovníkov	SP	SD	SHR	pokarhanie pracovníka, finančná pokuta pri opakovaní

Tab. 11. RIPRAN pokračovanie.[vlastné spracovanie]

Nebezpečenstvo	Hrozba	Scénar	CP	D	HR	Opatrenie	Zodpovednosť
prijatie nového pracovníka	nesprávna voľba zamestnanca	nezáujem o prácu	MP	VD	VHR	stanoviť presné kritéria výberu, vytvoriť vhodné pracovné podmienky	riaditeľ
		nezáujem o program	SP	SD	SHR	motivácia zamestnanca, zabezpečiť odbornosť, preškolenie pracovníka	riaditeľ, ekonóm
		Nespolupráca	MP	SD	SHR	motivácia zamestnanca	zamestnanci, riaditeľ
Technické výpadky	výpadok informačných technológií	Krátkodobý	MP	MD	MHR	priebežné zálohovanie dát	zodpovedný zamestnanec
		Dlhodobý	MP	SD	SHR	priebežné zálohovanie dát	
	výpadok elektrickej energie	Krátkodobý	MP	MD	MHR	mať v zálohe vlastný generátor	riaditeľ
		Dlhodobý	MP	SD	SHR	mať v zálohe vlastný generátor	

Tab. 12. Vysvetlivky.[vlastné spracovanie]

CP	Celková pravdepodobnosť
VP	Veľká pravdepodobnosť
SP	Stredná pravdepodobnosť
MP	Malá pravdepodobnosť
D	Dopad
VD	Veľký dopad
SD	Stredný dopad
MD	Malý dopad
HR	Hodnota rizika
VHR	Veľká hodnota rizika
SHR	Stredná hodnota rizika
MHR	Malá hodnota rizika

ZÁVER

Riadenie vzťahov so zákazníkmi bolo ešte pre pár rokmi dominantou veľkých spoločností. S postupom času si však aj menšie podniky uvedomili, že práve efektívne riadenie vzťahu so zákazníkmi im umožní vybudovať si pevné a dlhodobé vzťahy so svojimi zákazníkmi. Riadenie vzťahov so zákazníkmi je napriek tomu pre mnohé podniky ešte stále nie úplne zvládnutou oblasťou. Podniky musia pochopiť, že sa jedná hlavne o podnikateľskú filozofiu, ktorej stredobodom je zákazník a nie o technológiu. Tá slúži hlavne ako podporný prostriedok k efektívnemu riadeniu vzťahov so zákazníkmi.

V teoretickej časti práce sú popísané základné princípy a filozofia využívania systémov CRM. Dôraz je kladený na pochopenie nutnosti zmeny orientácie podniku na zákazníka a na hodnotu zákazníka. Praktická časť pozostáva z analýzy súčasného stavu riadenia vzťahu so zákazníkom a z projektu. V projekte sú navrhnuté segmentačné kritéria a vytvorené zákaznícke skupiny. Ďalšou časťou projektu je návrh využitia modulu CRM v programe OMEGA pre spoločnosť STABOS.

Verím, že môj návrh pomôže spoločnosti vybudovať spoločnosti dlhodobé vzťahy s jej súčasnými zákazníkmi a prinesie spoločnosti väčšie množstvo, vďaka čomu salepší aj celkové postavenie spoločnosti na trhu, získa konkurenčnú výhodu alepší sa imidž spoločnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] *Back Office* [online]. [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.investorwords.com/376/back_office.html>.
- [2] BARRETT, S. *What are the benefits of a CRM system in your business.* [online]. 2009. [cit. 2010-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.smartcompany.com.au/sell-like-a-woman/20091012-what-are-the-benefits-of-a-crm-system-in-your-business.html>>.
- [3] Bauexta, s.r.o. *O nás.* [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.bauexta.sk/onas.php>>.
- [4] BECA, M., RUČINSKÝ, R., CHAPČÁKOVÁ, A. *Riadenie vzťahu so zákazníkmi ako nástroj na zvýšenie konkurencieschopnosti podnikov.* [online]. 2005. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <http://www.atpjournals.sk/casopisy/atp_05/pdf/online3.pdf>.
- [5] Betpres, s.r.o. *História.* [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.betpres.sk/index.php?ids=3>>.
- [6] BOROVSKEY, J. *Zmeny a konkurencieschopnosť podnikov.* [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.comedit.eu/data/clanky/clanok01.doc>>.
- [7] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravídel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [8] *CRM - riadenie vzťahov so zákazníkmi.* [online]. 2006 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.itkariera.sk/index.php?go=news&detail=1150192637>>.
- [9] *CRM - správny výber.* [online]. [cit. 2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomickysoftware.sk/crm-spravny-vyber/>>.
- [10] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie.* Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [11] FOLTYN, I. *Konkurencieschopnosť – mlhavý pojem alebo ekonomicky měřitelná veličina?* [online]. 2000 [cit. 2010-04-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=100980&iSub=566>>.

- [12] GÉRER, A. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi – moderná alchémia?* [online]. 2003 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.atpjournal.sk/casopisy/atp_03/pdf/atp-2003-09-87_89.pdf>.
- [13] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 195 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [14] JANEKOVA, J., KRAUSZOVA, A. *Výkonnosť ako faktor konkurencieschopnosti a úspešnosti podniku*. [online]. 2008 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www3.ekf.tuke.sk/konfera2008/zbornik/files/prispevky/krauszova.pdf>>.
- [15] KADÁR, G., KADÁROVÁ, J., VIDA, M. *Analýza faktorov konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. [online]. 2009 [cit. 2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/13-2009/pdf/133-136.pdf>>.
- [16] KOPŘIVA, M. *Orientácia na zákazníka sa vyplatí*. [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupný z WWW: <http://www.topc.sk/odborne-clanky/orientacia-na-zakaznika-sa-vyplati_3>.
- [17] KOPŘIVA, P. *Řízení vztahů se zákazníkem- Kritický faktor úspěchu kteréhokoli podniku*. In: účetnictví, 2001, č.10, s.65-67, ISSN 0139-5661
- [18] KOZÁK, V. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [19] KRÁL, J. *Podniková logistika. Riadenie dodávateľského reťazca*. 1. vyd. Žilina: EDIS vydavateľstvo ŽU, 2001. 212 s. ISBN 80-7100-864-8.
- [20] KREMEŇOVÁ, I., MARTINKA, M. *Parciálne členenie marketingových stratégií*. [online]. 2007 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <http://ks.utc.sk/casopis/pdf/II2007/martinka_kremenova.pdf>.
- [21] KRUPPA, M., VACULÍK, J. *Zásady riadenia vzťahov so zákazníkmi*. [online]. 2006 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://ks.utc.sk/casopis/pdf/I2006/vaculik.pdf>>.
- [22] LABSKÁ, H. *Komunikačné médiá v stratégii budovania CRM*. In Šimo, Hólcz, Rozšírenie Teórie CRM: integrácia zákazníka do hodnotového reťazca podniku (38 – 56). Bratislava: EKONÓM, 2009. 92 s. ISBN 978-80-225-2870-2.

- [23] LALINSKÝ, T. *Faktory konkurencieschopnosti slovenských podnikov*. [online]. 2008 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.nbs.sk/_img/Documents/PUBLIK/08_lal1.pdf>.
- [24] LEHTINEN, J. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [25] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Řízení výkonnosti podniku v globálním konkurenčním prostředí*. In: *Marketing a komunikace*, č. 2/2006, ISSN 1211-5622.
- [26] LUKAČOVIČOVÁ, Z. *CRM v kontexte lojality zákazníkov k značke*. In Šimo, Hólcz, *Rozšírenie Teórie CRM: integrácia zákazníka do hodnotového reťazca podniku* (24 - 37). Bratislava: EKONÓM, 2009. 92 s. ISBN 978-80-225-2870-2.
- [27] Metrostav SK, a.s. *Profil spoločnosti*. [online]. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <http://www.metrostav.sk/sk/profil/zakladne_informacie/strategia>.
- [28] MPSVR SR. *Vývoj minimálnej mzdy a priemernej mzdy*. [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.employment.gov.sk/index.php?SMC=1&id=15854>>.
- [29] NEPELA, S. *Stratégia budovania konkurenčných výhod musí byť pre každú firmu prioritou*. [online]. 2003 [cit. 2010-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/strategia-budovania-konkurencnych-vyhod-musi-byt-pre-kazdu-firmu-prioritou.html>>.
- [30] PASEKOVÁ, K. *Byť blízko k zákazníkovi*. [online]. 2005 [cit. 2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://pasekova.blog.sme.sk/c/28038/Byt-blizko-k-zakaznikovi.html>>.
- [31] SBK, s.r.o. [online]. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.sbkvrnov.sk/>>.
- [32] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [33] SOLOMON, M. *Comportement du consommateur*. 6th. edition Paris: Pearson Education Inc, 2005. 586 s. ISBN 978-2-7440-7135-5.

- [34] STARZYCZNÁ, H. *Metodologie marketingu vztahů a její postavení v rámci strategického marketingu a řízení vztahů se zákazníkem (CRM) – praktické využití*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. 250 s. ISBN 978-80-7248-451-5.
- [35] STORBACKA, K. *Řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X
- [36] STRAKA, M. *CRM pre technologické firmy* [online]. [cit. 2010-04-07]. Dostupný z WWW: <http://atpjournal.sk/hmh/zobraz_temu.php?id=42¶metre=?id=42&skript_pr ed=atp_obsah.php>.
- [37] STRENITZEROVA, M. *Prínos a význam CRM pri zvyšovaní efektívnosti vybraného sieťového podniku*. [online]. 2006 [cit. 2010-04-07]. Dostupný z WWW: <<http://ks.utc.sk/casopis/pdf/III2006/strenitzerova.pdf>>.
- [38] Štatistický úrad SR. *Stavebná produkcia v roku 2008*. [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=16455>>.
- [39] Štatistický úrad SR. *Stavebná produkcia v roku 2009*. [online]. [cit. 2010-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=16358>>.
- [40] VÁHOSTAV-SK, a.s. *Profil spoločnosti*. [online]. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.vahostav-sk.sk/index.php?page=1>>.
- [41] ZIPP Bratislava spol. s.r.o. *O nás*. [online]. [cit. 2010-04-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.zipp.sk/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business-to business.
B2C	Business-to-customer.
CP	Celková pravdepodobnosť.
CRM	Customer Realationship Management.
D	Dopad.
DPH	Daň z pridanej hodnoty.
HDP	Hrubý domáci produkt.
HR	Hodnota rizika.
ISO	International Organization for Standardization.
LTV	Life-time value.
MD	Malý dopad.
MHR	Malá hodnota rizika.
OR	Obchodný register.
SD	Stredný dopad.
SHR	Stredná hodnota rizika.
SP	Stredná pravdepodobnosť.
VD	Veľký dopad.
VHR	Veľká hodnota rizika.
VP	Veľká pravdepodobnosť.
Zb.	Zbierka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Znázornenie pozície vzťahového marketingu.	13
Obr. 2. Základné prvky systému CRM.	15
Obr. 3. Filozofia prístupu k CRM.	16
Obr. 4. Piliere CRM a ich väzba na zákazníkov a ich potreby.	19
Obr. 5. Vytváranie pevného vzťahu.	25
Obr. 6. Zmena orientácie podniku.	30
Obr. 7. Ústredný pohľad na vzťah so zákazníkom.	30
Obr. 8. Faktory konkurencieschopnosti podľa Portera.	34
Obr. 9. Organizačná štruktúra spoločnosti.	40
Obr. 10. Vývoj počtu zamestnancov.	42
Obr. 11. Obrat spoločnosti.	42
Obr. 12 Vývoj počtu zákaziek.	43
Obr. 13. Stavebná produkcia v SR.	45
Obr. 14. Vývoj minimálnej a priemernej mesačnej mzdy.	46
Obr. 15. Vyhodnotenie SWOT analýzy.	51
Obr. 16. Úvodná tabuľka programu.	71
Obr. 17. Zadávacia tabuľka programu.	72
Obr. 18. Výsledná tabuľka programu.	72
Obr. 19. Sieťový graf programu.	73
Obr. 20. Kritická cesta.	73

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Hodnoty určované odhadmi	29
Tab. 2. Štruktúra komunikácie so zákazníkom	57
Tab. 3. Bodová škála pre platobnú morálku.....	61
Tab. 4. Bodová škála pre dlhodobosť zákazky.....	61
Tab. 5. Bodová škála pre kritérium druh zákazky.....	61
Tab. 6. Bodová škála riziko odchodu ku konkurencii.	62
Tab. 7. Náklady na vytvorenie web stránky.	69
Tab. 8. Popis činnosti	71
Tab. 9. RIPRAN.	76
Tab. 10. RIPRAN pokračovanie.....	77
Tab. 11. RIPRAN pokračovanie.....	78
Tab. 12. Vysvetlivky.	79