

Projekt impementace Customer relationship management v společnosti BB SK STEEL, s.r.o. Selce

Bc. Jana Končírová

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: **Bc. Jana KONČÍROVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt implementace Customer relationship management v společnosti BB SK STEEL, s. r. o. Selce**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k CRM.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav aplikace CRM v společnosti.
- Vypracujte projekt implementace CRM v společnosti BB SK STEEL, s. r. o., Selce.
- Projekt podrobte rizikové a nákladové 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. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
[2] CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
[3] DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-2470-401-3.
[4] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

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




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cieľom diplomovej práce je vypracovanie projektu implementácie prvkov CRM do spoločnosti BB SK STEEL, s.r.o., s cieľom zvýšenia konkurencieschopnosti a udržania si postavenia na trhu. V teoretickej časti sú spracované teoretické východiská, ktoré poukazujú na význam riadenia vzťahov so zákazníkmi a jeho súčasti. Po teoretickej časti nasleduje praktická časť, ktorej úvodom je analýza súčasného stavu spoločnosti a analýzu súčasnej úrovne riadenia vzťahov spoločnosti so zákazníkmi. V projektovej časti je navrhnutý projekt ako by mala implementácia prebiehať. Projekt je rozdelený do prípravnej, plánovacej, realizačnej a záverečnej časti. Obsahuje tiež segmentáciu zákazníkov spoločnosti podľa vopred stanovených kritérií. Záver praktickej časti tvorí časové a nákladové hľadisko a eliminácia rizík, ktoré môžu v priebehu implementácie nastať.

Kľúčové slová: CRM, riadenie vzťahov so zákazníkmi, zákazník, stratégia CRM, spokojnosť zákazníkov, segmentácia zákazníkov.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to develop a project to implement elements of CRM into a company BB SK STEEL sro, to enhance competitiveness and sustain market position. The theoretical part is processed by the theoretical background, pointing to the importance of customer relationship management and its components. After the theoretical part is followed by a practical part which is introduction to the analysis of the current situation and analyzing the current level of relationship management with customers. The design of the project is designed as an implementation should take place. The project is divided into preparation, planning, implementation and final section. It also includes a segmentation of customers according to predetermined criteria. Conclusion The practical part is the timing and cost perspective and eliminate risks that may arise during the implementation.

Keywords: CRM, management of the relations with customers, customer, strategy of CRM, customer' satisfaction, segmentation of customers.

Dovoľujem sa touto cestou poďakovať doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, PhD. za cenné rady a odbornou pomoc pri vedení diplomovej práce. Zároveň ďakujem vedeniu BB SK STEEL s. r. o. za možnosť spracovania diplomovej práce v tejto spoločnosti. Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ – CRM.....	13
1.1 ČO ZNAMENÁ CRM	13
1.1.1 DEFINÍCIE CRM.....	13
1.1.2 CIELE CRM.....	14
1.1.3 ZÁKLADNÉ PILIERE CRM.....	14
1.1.4 PRÍSTUPY K RIADENIU CRM.....	15
1.1.5 HODNOTOTVORNÝ PROCES ZÁKAZNÍKA.....	16
1.1.6 VYMEDZENIE TRHU	17
1.1.7 CRM SYSTÉMY.....	17
1.2 PRÍNOSY CRM PODNIKOM.....	18
1.2.1 BEZPROBLÉMOVÝ PRIEBEH OBCHODNÝCH PROCESOV.....	18
1.2.2 VIAC INDIVIDUÁLNYCH KONTAKTOV SO ZÁKAZNÍKMI.....	19
1.2.3 VIAC ČASU NA ZÁKAZNÍKA.....	19
1.2.4 ODLÍŠENIE OD KONKURENCIE.....	19
1.2.5 VYLEPŠENIE IMIDŽU.....	19
1.2.6 PRÍSTUP K INFORMÁCIÁM V REÁLNO M ČASE.....	19
1.2.7 SPOĽAHLIVÉ A RÝCHLE PREDPOVEDE.....	19
1.2.8 KOMUNIKÁCIA MEDZI MARKETINGOM, ODBYTO M A SLUŽBAMI.....	20
1.2.9 NÁRAST EFEKTIVITY TÝMOVEJ SPOLUPRÁCE.....	20
1.2.10 RAST MOTIVÁCIE PRACOVNÍKOV.....	20
1.3 KROKY IMPLEMENTÁCIE SYSTÉMU CRM.....	20
1.3.1 PODMIENKY PRE ZAVEDENIE CRM.....	20
1.3.2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SPOLOČNOSTI.....	21
1.3.3 VYPRACOVANIE CRM VÍZIE.....	21
1.3.4 VYPRACOVANIE CRM STRATÉGIE	22
1.3.5 IDENTIFIKÁCIA POTRIEB ZÁKAZNÍKOV	23
1.3.6 SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV.....	24
1.3.7 BUDOVANIE TRVALÝCH VZŤAHOV SO ZÁKAZNÍKMI.....	26
1.3.8 TECHNOLOGICKÁ KONCEPCIA CRM.....	27
1.3.9 TYPY CRM.....	27
1.4 PREKÁŽKY PRI IMPLEMENTÁCII CRM.....	30
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE PRAKTICKÚ ČASŤ.....	32

3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	34
3.1 ZÁKLADNÉ ÚDAJE O SPOLOČNOSTI BB SK STEEL S. R. O.	34
3.2 HLAVNÝ PREDMET PODNIKATELSKEJ ČINNOSTI.....	34
3.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI	36
3.4 STRATÉGIA SPOLOČNOSTI BB SK STEEL S.R.O.....	37
3.5 MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	37
3.6 PRODUKT.....	38
3.7 ZÁKAZNÍCI.....	38
3.8 DODÁVATELIA	39
3.9 KONKURENCIA.....	40
3.10 ZHODNOTENIE VÝCHODÍSK AKTUÁLNEHO VZŤAHU.....	40
3.10.1 AKTUÁLNA SITUÁCIA CRM.....	40
3.10.2 DATABÁZA.....	41
3.11 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA.....	42
3.11.1 KOMUNIKAČNÉ KANÁLY.....	42
3.11.2 KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKMI.....	43
3.11.3 INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE.....	43
4 ANALÝZA SÚČASNÉHO PODNIKATELSKÉHO PROSTREDIA.....	44
4.1 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL.....	44
4.2 ANALÝZA PODMIENOK PRE ZAVEDENIE CRM.....	45
4.3 SWOT ANALÝZA.....	45
4.4 ANALYTICKÉ VÝCHODISKÁ PRE PROJEKTOVÚ ČASŤ.....	46
5 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE VYBRANÝCH PRVKOV CRM.....	48
5.1 PRÍPRAVA	48
5.2 PLÁNOVANIE PROJEKTU.....	50
5.2.1 CIELE PROJEKTU.....	50
5.2.2 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU.....	50
5.2.2.1 Trvanie jednotlivých činností v projekte	51
5.2.2.2 Výpočet kritickej cesty – metóda CPM.....	52
5.2.3 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	54
5.2.4 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	54
5.2.4.1 Eliminácia rizík.....	55
5.2.5 KONTROLA PROJEKTU	55
5.3 NÁVRH REALIZÁCIE PROJEKTU.....	55
5.3.1 SEGMENTÁCIA ZÁKAZNÍKOV	56
5.3.1.1 Kritériá hodnotenia.....	56

5.3.1.2 Segmentácia zákazníkov do klasifikačných tried.....	57
5.3.2 MARKETINGOVÉ PRÍSTUPY.....	58
5.3.3 REKLAMNÉ MATERIÁLY	59
5.4 ZÁVEREČNÁ ČASŤ PROJEKTU	59
5.4.1 MERANIE NÁVRATNOSTI INVESTÍCII	59
5.5 PRÍNOSY PROJEKTU.....	60
5.6 RIZIKÁ PROJEKTU	60
6 ZÁVER.....	62
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	63
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	66
ZOZNAM OBRÁZKOV.....	67
ZOZNAM TABULIEK.....	68
ZOZNAM PRÍLOH	69

ÚVOD

Súčasná spoločnosť žije v dobe neustálych zmien a napredujúceho vývoja. Možno to pozorovať na širokej škále produktov, technológií, nových postupoch a metódach. Na trhu prevláda stály konkurenčný boj a neustále sa zvyšujúce požiadavky zákazníkov. Kladie sa väčší dôraz na kvalitu, komplexnosť služieb a marketingové činnosti. Ak chceme zákazníkovi ponúknuť viac než kvalitný produkt je nutné sa zamerať v prvom rade na celkové vzťahy so zákazníkmi. Základom by mala byť zmena prístupu a komunikácie so svojimi zákazníkmi, pochopenie potrieb a želaní zákazníkov, čo vedie k zvýšeniu konkurencieschopnosti.

Customer Relationship Management (ďalej len CRM) predstavuje riadenie vzťahov so zákazníkmi, prostredníctvom ktorého má spoločnosť komplexný a ucelený pohľad na zákazníka a na jeho potreby. Každá spoločnosť by si mala uvedomiť, že spokojný zákazník je v dnešnej dobe kľúčovým faktorom úspechu.

Cieľom mojej diplomovej práce je objasniť pojem a význam CRM v spoločnosti a vypracovať projekt implementácie prvkov CRM do spoločnosti BB SK STEEL s. r. o. . Výsledkom má byť skvalitnenie vzťahov so zákazníkmi, zvýšenie predaja a tým aj zisku spoločnosti.

V analytickej časti je popísaná aktuálna situácia CRM v spoločnosti, komunikačné kanály a marketingové prístupy ku zákazníkom. Projektová časť pozostáva z štyroch etapách prípravnej, plánovacej, realizačnej a záverečnej. Súčasťou implementácie je aj segmentácia zákazníkov spoločnosti podľa stanovených kritérií a váh. V závere je projekt podrobený nákladovej a rizikovej analýze.

Verím, že moja práca bude prínosom nie len pre mňa, pre samotnú spoločnosť, ale aj pre všetkých, ktorí s ňou prídu do styku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ - CRM

1.1 Čo znamená CRM

Customer Relationship Management v preklade riadenie vzťahu so zákazníkmi vzniklo spolu s vývojom marketingu, po skončení priemyselnej revolúcie kedy v strede pozornosti bol masový trh. V tomto období vznikala nadvýroba z dôvodu, že bolo možné vyrábať lacný tovar. Masový trh postupne menil svoj charakter a transformoval sa do priameho marketingu, v ktorom sa často krát vyskytoval len jeden zákazník, trh sa začal viac orientovať na zákazníka. [8]

1.1.1 Definície CRM

V literatúre sa vyskytujú rôzne definície CRM.

Customer Relationship Management je interaktívny proces, ktorého cieľom je dosiahnutie optimálnej rovnováhy medzi firemnou investíciou a uspokojením zákazníckych potrieb. Optimum rovnováhy je determinované maximálnym ziskom oboch strán. [4]

CRM je súbor nástrojov, ktoré vo firme podporujú marketing, predaj a zákaznícky servis. Predpokladom pre podporu týchto funkcií je dokonalá znalosť zákazníka, ktorá zaručuje dodanie produktu alebo služby v správnom čase na správne miesto. [13]

CRM (Customer Relationship Management) je cielená a zmyslu plná komunikácia so zákazníkmi. Uľahčuje kontakt, pomáha získať a triediť informácie a najmä zvýšiť efektivitu starostlivosti o zákazníkov. [12]

Riadenie vzťahov so zákazníkmi(CRM) zahrňuje pracovníkov, podnikové procesy a technológie (informačné systémy a informačné a komunikačné technológie) s cieľom maximalizovať lojalitu zákazníkov a v dôsledku toho i ziskovosť podniku. Je súčasťou podnikovej stratégie a ako takej sa stáva súčasťou podnikovej kultúry. Technologicky stále viac využíva potenciálu a možností internetu. [3]

Cieľom CRM je budovať také stratégie obchodných vzťahov, ktoré tieto vzťahy kultivujú, a tým zvyšujú ich hodnotu a ziskovosť. Vyvážený vzťah so zákazníkom, resp. situácia dvoch víťazov sa môže docieľiť v rámci stratégie, ktorú nazývame stratégiou prepojenia, či partnerstva. [9]

Je dôležité z daných definícií pochopiť princípy fungovania CRM. Správne pochopenie CRM dáva firmám výhodu v konkurenčnom boji. Významným prvkom pri efektívnom riadení podniku je

marketingová stratégia podniku zameraná na riadenie vzťahov so zákazníkmi. Mnoho spoločností, ktoré sa v súčasnej dobe považujú za zákaznícky orientované sú stále orientované na produkt.

1.1.2 Ciele CRM

Za základné ciele CRM sa považuje:

- vybudovanie dlhodobého vzťahu s kľúčovými zákazníkmi
- maximalizovať podiel spoločnosti na zákazníkoch

Medzi druhotné ciele patria:

- efektívne marketingové programy
- efektívny obchodný cyklus
- zvýšenie ziskovosti dlhodobých zákazníkov

Ciele CRM:

- získanie nových zákazníkov
- udržanie a spokojnosť súčasných zákazníkov
- rozpoznanie priorít zákazníkov
- riadenie a zdokonalenie marketingových aktivít
- efektívne riadenie projektov
- podpora obchodného a servisného oddelenie [15]

1.1.3 Základné piliere CRM

Riadenie vzťahu so zákazníkmi je postavené na štyroch základných pilieroch:

- **ľudia** (aktívna účasť všetkých zamestnancov)
- **procesy** (optimálne procesy zefektívňujúce CRM, CRM zjednocuje procesy marketingu, predaja a služieb)
- **technológie** (nástroje umožňujúce uplatnenie moderného riadenia vzťahov so zákazníkmi i pri veľkom počte oslovovaných klientov)
- **dáta** (nielen zber dát, ale predovšetkým možnosti ich uchovávanía, vyhľadávania, triedenia a analýz závislostí vedie k plnohodnotnému CRM) [4]

Význam účel týchto štyroch prvkov spočíva v komplexnom pohľade na CRM, ale nie v detailnom zameraní na význam jednotlivých prvkov. Aby bolo možné implementovať CRM do existujúcich

organizačných štruktúr, je potrebné sa zaoberať kvalifikáciou personálu, technologickým vybavením, zameraním obchodných procesov a správou dát. [11]

Jednoducho povedané pokiaľ pracovník nevie poskytnúť zákazníkovi žiadúce informácie na vyriešenie problému nie je možné očakávať, že vzťah medzi nimi bude kvalitný a bude sa ďalej rozvíjať. Nevyhnutné je, aby mal zákazník prístup k potrebným informáciám okamžite. Taktiež je nevyhnutné jeho požiadavky ihneď spracovať a vybaviť, navrhnúť mu možné spôsoby riešenia problému.

1.1.4 Prístupy k riadeniu CRM

Vo všeobecnosti možno sledovať tri základné prístupy k riadeniu vzťahov so zákazníkmi líšiac sa hlavne pilierom orientácie:

- **CRM orientovaný na technológie.** Táto orientácia prikladá až príliš veľkú váhu využívaným technológiám na riadenie vzťahov so zákazníkmi.
- **CRM orientovaný na životný cyklus zákazníka.** Základ predstavuje myšlienka štyroch fáz životného cyklu zákazníka – upútanie, vyjednávanie, obsluha a podpora zákazníka, posilňovanie.
- **CRM orientovaný na firemnú stratégiu.** Snaží sa CRM vymaniť z akéhokoľvek objatia technológie alebo konkrétnymi postupmi a stratégiami. Zovšeobecňuje postupy riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Všeobecný model merania úrovne CRM, vychádza z poňatia CRM orientovaného na firemnú stratégiu. Je takmer nemožné dospieť k absolútnemu zovšeobecneniu a pritom dodať konkrétne doporučenia platné v ľubovolnej reálnej situácii. Na druhej strane je možné vypracovať základnú konštrukciu systému merania a metodiky postupov, ktoré možno efektívne prispôbiť požiadavkám danej firmy.

Neexistuje veľa metód, ktoré by dokázali predikovať úspech alebo neúspech v budúcnosti a tu dochádza k najväčšiemu úskaliu, pretože nepotrebujeme merať to čo bolo, ale potrebujeme zistiť, čo je s výhľadom do budúcnosti. Ďalším aspektom je fakt, že sa nestačí obmedzene koncentrovať na chovanie a postoje zákazníkov, ale je taktiež potrebné sledovať vnútorné procesy a aktivity firmy, predovšetkým tie, ktoré s následným chovaním a postojmi zákazníkov úzko súvisia. Je samozrejmosťou, že v konkrétnom prípade bude nakoniec vykonané meranie závisieť na tom, kto a

na akej pozícii bude meranie uskutočňovať a aké aktivity riadenia vzťahov so zákazníkmi bude sledovať. [21]

1.1.5 Hodnototvorný proces zákazníka

Základom pojatia riadenia vzťahu so zákazníkmi je dôkladné pochopenie a porozumenie hodnototvornému procesu zákazníka, t.z. procesu, pri ktorom si zákazník vytvára pre seba svoju vlastnú hodnotu. Spoločnosť orientovaná na vzťahy so zákazníkmi, má snahu dozvedieť sa viac o tom, ako zákazníci vytvárajú pre seba hodnotu. Je potom ľahšie vyhodnotiť, ako spoločnosť v rámci svojich schopností môže zákazníkovi pomôcť.

Bez riadneho pochopenia tvorby hodnoty je obtiažne rozvinúť vzťah so zákazníkom, či už z hľadiska zákazníka, alebo spoločnosti.

Vo svete obchodu môže orientácia na zákazníka ľahko viesť k tomu, že spoločnosť bude vydaná zákazníkovi na milosť. Znamená to prispôbiť sa požiadavkám zákazníka a zefektívniť činnosti, aby spoločnosť bola konkurencieschopná. Naproti tomu riadený vzťah so zákazníkom vyžaduje prispôbiť proces na oboch stranách a sebe navzájom tak, aby sa hodnota vytvárala na oboch stranách.

Z takéhoto vzťahu môže ťažiť ako spoločnosť, tak aj zákazník. Prostredníctvom tohto vzťahu môžu obe strany plniť svoje ciele lepšie než s použitím iných prostriedkov. V praxi to znamená, že dobrý vzťah so zákazníkom vytvára pre obe strany lepší výsledok. Ak budeme uvažovať v podmienkach dvoch súperiacich subjektov, povedie toto uvažovanie ku hre s nulovým výsledkom. Ak bude jedna strana vyhrávať, musí druhá prehrávať. V praxi to znamená, že spoločnosť stráca do tej miery, do akej je zákazník schopný vyjednať pre seba priaznivé podmienky. Strana, ktorá je lepším vyjednávačom, je schopná pre seba dosiahnuť lepšie zmluvné podmienky.

Vzdať sa tohto tradičného pojatia vyžaduje nový prístup a nové myslenie. Cieľom riadeného vzťahu so zákazníkom je vyvinúť obecný postup s nosnou myšlienkou, že pokiaľ je vzťah dobre rozvinutý, vyhrávajú ho obe strany. V tomto prípade tu nebudú dva oddelené subjekty, kde víťazstvo jedného znamená stratu druhého, ale skôr spolupracujúci partneri, ktorí obaja rozvinutím vzťahu získavajú. A to je vlastne ústredná myšlienka riadenia vzťahu so zákazníkom. Riadený vzťah so zákazníkmi je inými slovami situácia dvoch víťazov. [20]

1.1.6 Vymedzenie trhu

Väčšina firiem by mohla prevádzať kvalitnejšiu segmentáciu trhu. Príliš veľa firiem sa zameriava len na demografické a popisné kritéria.

B-2-B (business-to-business) prostredie je možné definovať ako obchodný vzťah medzi dodávateľom na jednej strane a odberateľom, ktorý dodané produkty ďalej využije vo svojom podnikaní, na strane druhej. Na strane odberateľa nefiguruje konečný spotrebiteľ. Označenie B-2-B alebo B-2-C (business-to-consumer) sa začalo objavovať v dobe rozmachu marketingu, kedy sa ukázalo, že každé prostredie vyžaduje odlišné postupy v prístupe k zákazníkom. Trhy v B-2-B prostredí je možné rozdeliť na dva základné typy:[4]

Horizontálne trhy: v prípade, že dodávateľ spolupracuje so zákazníkmi v rôznych odvetviach. Vo väčšine prípadov ide o poskytovanie služieb.[4]

Vertikálne trhy: v prípade, že dodávateľ oslovuje zákazníkov len v úzko definovanom odvetví (napr. ponuka špecifického priemyslového alebo poľnohospodárskeho produktu).[4]

1.1.7 CRM systémy

V posledných rokoch bol zaznamenaný značný záujem o tieto informačné systémy zamerané na riadenie vzťahov so zákazníkmi, ktoré ako praktický nástroj slúžia marketingovým a obchodným oddeleniam. CRM nie sú určené len pre evidenciu klientov, zákaziek a štatistický reporting, ale hlavne umožňujú zefektívniť celý proces komunikácie so zákazníkom, vybavovanie požiadaviek, automatizujú rozhodnutia a ponúkajú v rámci obchodnej filozofie firmy rôzne strategické nástroje pre lepšie prítiahnutie a udržanie si zákazníkov na základe ich detailného poznania. CRM systémy majú silné analytické nástroje, ktoré slúžia na hľadanie odpovedí napr. na otázky typu:

- ktorých klientov osloviť pri zavedení nového produktu alebo služby s vysokou pravdepodobnosťou úspešnosti oslovenia,
- aký je profil jednotlivých segmentov klientov,
- aký je profil najziskovejších a najstratovejších klientov,
- aká je reakcia klientov na zmenu cien a služieb,
- ako segmentovať klientov za účelom vytvorenia vernostného systému,
- ktoré marketingové nástroje sú najúspešnejšie,
- ktoré distribučné kanály sú najefektívnejšie. [16]

CRM systémy sa skladajú z viacerých modulov, ktoré zabezpečujú celý marketingový a obchodný cyklus podniku. Každý modul obsahuje množinu funkcionality, ktorá rieši jednotlivé úlohy a kroky tohto cyklu. Ako základné moduly a ich funkcionality CRM systémov môžeme spomenúť:

- **Riadenie kontaktov:** pridávanie, kategorizácia a vyhľadávanie kontaktov, export a import kontaktov, segmentácia klientov.
- **Marketing:** evidencia marketingových aktivít, sledovanie účinnosti marketingu, automatizácia niektorých marketingových aktivít (automatické rozosielanie emailov, sms pod.).
- **Riadenie predaja:** generovanie ponúk, riadenie distribučných kanálov, príjem a spracovanie objednávok, komunikácia so sklodom, generovanie a odosielanie faktúr.
- **Služby zákazníkom:** servis, support, generovanie výpisov a informácií, riadenie reklamácií.
- **Analýza a spravodajstvo:** reporting, predajné štatistiky, pracovné výkazy, sumárne prehľady obchodu.[16]

Prínos CRM systému do firmy má dve stránky:

- na jednej strane ide o výrazné uľahčenie a zefektívnenie obchodných procesov, čo prináša úsporu nákladov a šetrenie času
- na druhej strane zvyšujú účinnosť marketingových aktivít ich správnym zameraním, čo prináša do spoločnosti väčšie tržby. [16]

1.2 Prínosy CRM podnikom

CRM prináša priamo merateľné výhody i efekty, ktoré sa prejavajú až po určitej dobe. Medzi prínosy, ktoré sa prejavujú po zavedení CRM patria:

1.2.1 Bezproblémový priebeh obchodných procesov

Použitie CRM vedie k obmedzeniu prietáhov a problémov pri spracovaní obchodných procesov v marketingu, odbytu a službách, i medzi týmito úsekmi. Praktické využitie filozofie CRM vedie k obmedzeniu obchodných procesov na tie prvky, ktoré sú pre zákazníka prínosom. Prospešnosť CRM vzhľadom k riadeniu procesov spočíva vo dvoch základných prínosoch: zefektívnenie priebehu procesov a zníženie nákladov na tieto procesy.[11]

1.2.2 Viac individuálnych kontaktov so zákazníkmi

S využitím nástrojov CRM, ako sú call centrá, predaj po telefóne, automatizácia predaja, individuálne webové stránky alebo e-,marketing, je možné premeniť anonymné masové kontakty na individuálne vzťahy so zákazníkmi. Prínosmi sú kvalita kontaktov a množstvo vzťahov so zákazníkmi. [11]

1.2.3 Viac času na zákazníka

Čas získaný zavedením novej koncepcie priebehu procesov a implementácie príslušnej technológie môže byť investovaný priamo do vzťahu so zákazníkmi. Úlohou manažmentu je tento čas organizovať. [11]

1.2.4 Odlíšenie od konkurencie

Implementáciou CRM je možné sa odlíšiť od konkurencie, pretože podnik používajúci CRM má lepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi ako podnik, ktorý CRM nevyužíva. Dôsledné a komplexné využívanie CRM stále skrýva dostatočný potenciál k odlíšeniu sa od konkurencie. [11]

1.2.5 Vylepšenie imidžu

Podnik, ktorý sa ku svojim zákazníkom chová lojálne a nájde si na nich čas, býva odmenený dôverou. Táto dôvera je z hľadiska dlhodobého vzťahu so zákazníkom cennejšia ako krátkodobé orientované uvažovanie zamerané na rast obratu. [11]

1.2.6 Prístup k informáciám v reálnom čase

Vďaka CRM má manažment, odbyt, marketing i servis neustále k dispozícii všetky informácie potrebné k riadeniu každodenného obchodovania. Čím skôr sú dáta k dispozícii, tým rýchlejšie môže manažment reagovať na zmeny na trhu. [11]

1.2.7 Spoľahlivé a rýchle predpovede

CRM umožňuje všetkým pracovníkom odbytu, vedúcim pracovných skupín i vedeniu podniku získať jediným stlačením tlačítka spoľahlivú predpoveď ďalšieho vývoja. Vďaka CRM má manažment neustále prístup k aktuálnym výsledkom každodennej práce odbytu.[11]

1.2.8 Komunikácia medzi marketingom, odbytom a službami

Pri implementácii CRM je nutné odvieť solídnu prácu pri školení personálu, riadení transformačných procesov a vytváraní nových obchodných procesov so zreteľom na príslušných pracovníkov. Výhody spočívajú napr. v prístupe do spoločnej databázy zahrňujúcej celý životný cyklus zákazníka.[11]

1.2.9 Nárast efektivity tímovej spolupráce

Zavedením procesov a technológií spojených s CRM prudko vzrastá efektivita práce vo vnútri jednotlivých tímov. CRM vedie k masívnemu urýchleniu priebehu obchodných procesov a tým prispieva k nárastu efektivity. [11]

1.2.10 Rast motivácie pracovníkov

Vďaka CRM získava podnik oproti konkurencii väčšiu údernú silu a pracovníci môžu upustiť od inak obvyklého papierovania a neustáleho rozosielania e-mailov. Zamestnancom je rovnako pomocou technológii a procesov vyplývajúcich z implementácie CRM poskytovaná zodpovedajúca podpora ich každodennej práce, takže ich práca baví. Týmto spôsobom CRM prispieva ku zvyšovaniu spokojnosti zamestnancov, čo sa v konečnom efekte odrazí v nízkej fluktuácii. [11]

1.3 Kroky implementácie systému CRM

1.3.1 Podmienky pre zavedenie CRM

Implementácia CRM riešení predstavuje pre každú firmu projekt, ktorý má vplyv na mnoho procesov vo firme. Tento projekt zasahuje najviac do informačných technológií, obchodných procesov, servisných procesov, ale má významný vplyv i na samotných zamestnancov. Je obecné známe, že implementácia CRM končí neúspechom častejšie ako napríklad implementácia ERP. Preto firmy, ktoré CRM implementujú, snažia sa čo najviac eliminovať riziká, ktoré môžu mať na úspech implementácie vplyv. Existujú postupy, ktoré tieto riziká eliminujú.[24]

Kľúčovými úlohami pri zavedení pojmu CRM do firemnej kultúry sú:

1. Zmena pohľadu na uzatváraný obchod so zákazníkom. Z pohľadu úzko viazaného na jednotlivé kontrakty je nutné prejsť na vnímanie spolupráce v dlhodobej perspektíve.

2. Odpútanie sa od úzkeho pohľadu viazanosti produktu s aplikáciou. Ak ponúkame komplexný produkt integrovaný do širšieho systému, docielime často rozšírenie jeho využiteľnosti.
3. Prechod od produktového vnímania marketingu ku zákazníckemu. (Dôležité sú potreby zákazníka, nie pripravený produkt). [23]

1.3.2 Analýza súčasného stavu spoločnosti

Kľúčovým predpokladom úspešného prechodu ku vzťahovému marketingu a implementácie funkčných koncepcií CRM je dokonalé zmapovanie aktuálnych firemných procesov, prípadne návrh ich modifikácie, ktorá zaistí nutnú vyššiu efektivitu. Je nutné vykonať rozbor firemnej štruktúry, firemných informačných tokov, previesť základný prieskum stavu firmy. Jedná sa o organizačné a informačné väzby vo firme, procesné toky, dostupnosť dát a informácií potrebných pre riadenie vzťahov so zákazníkmi, využívanie podporných nástrojov a systémov.[4]

1.3.3 Vypracovanie CRM vízie

CRM vízia firmy by mala vychádzať z charakteru firemného podnikania, prostredia, v ktorom sa firma pohybuje a charakteristiky zákazníkov, ktorých sa firma snaží osloviť svojou ponukou dlhotrvajúceho vzťahu. V praxi by malo ísť o stručné a jasné oznámenie v nasledujúcom duchu: „Sme firma s niekoľko stovkami (tisícami, či miliónmi) potenciálnych klientov hľadajúcich na priemyslovom B2B trhu vzájomný súlad ich dopytu a našej ponuky tak, aby realizáciou spolupráce spoločne tvorili merateľnú hodnotu pre obe strany a ich okolia.“ Takto formulovaná vízia dokáže i u človeka, ktorý síce príliš nepozná firmu, ale vyzná sa v riadení vzťahov so zákazníkmi, vytvoriť hrubú predstavu o tom, čo by mal vedieť zvolený CRM informačný systém a čo by určite nemalo chýbať vo vypracovanej CRM stratégii. [22]

Vízia zákazníckeho vzťahu musí byť realistická a musí byť umiestená do svojho okolia, a to ako do konkurenčného prostredia podniku, tak do okolia zákazníka. Pri vytváraní vízie je dôležité začať analýzou identifikácie okolitého prostredia a zmenami paradigmu v tomto prostredí. [8]

Kroky pri tvorbe vízie zákazníckeho vzťahu by mohli byť napr. nasledujúce:

- obecná identifikácia fungovania okolitého prostredia a jeho zmien v najbližšej budúcnosti
- návrh vývojových plánov pre obe strany z pohľadu spolupráce
- určenie kľúčových častí spoločnej vízie zákazníckeho vzťahu

- oznámenie vízie zákazníckeho vzťahu v oboch organizáciách
- vyslovenie súhlasu s monitorovaním vízie zákazníckeho vzťahu. [8]

1.3.4 Vypracovanie CRM stratégie

Základným princípom CRM stratégie je premyslené budovanie vzťahu k ziskovým a perspektívnym zákazníkom. Stratégie nahrádzajú aktivity smerujúce ku zvýšeniu podielu na trhu špecifického produktu aktivitami, ktoré zvyšujú podiel na objeme nákupu špecifického zákazníka. Inak povedané CRM stratégia vyžaduje prechod firmy od produktovej k zákazníckej orientácii svojich aktivít. Z hľadiska priebehu životného cyklu zákazníka je teda kladený väčší dôraz na fázy rozšírenia a udržania, ako na fázu akvizíciu (bežná CRM stratégia nie je vhodná pre spoločnosť, ktorá práve začína pôsobiť na trhu a nemá dostatočný počet zákazníkov, ktorým by sa mohla venovať).

Vytvorenie CRM stratégie vyžaduje odpovede na množstvo otázok. Medzi najobtiažnejšie väčšinou patrí: Kto sú naši zákazníci? (konkrétna personifikácia), Ktorí naši zákazníci sú ziskoví a prečo?, Ktorí zákazníci sú perspektívni a prečo?. Získať odpovede na tieto a podobné otázky vyžaduje spracovanie veľkého množstva získaných, uložených a neustále sa meniacich dát.

Zdá sa, že optimálnou formou pre uchovanie a optimálnym nástrojom pre správu týchto dát je práve IT CRM. Ten je od počiatku určený pre uloženie, správu a zhromažďovanie rôznych informácií potrebných pre tvorbu CRM stratégie. Systém je možné prepojiť s ostatnými informačnými systémami vo firme a vytvoriť centrálny dátový zdroj popisujúci všetky interakcie s existujúcimi, či potenciálnymi zákazníkmi a umožňujúci vytvárať CRM stratégie založenej na reálnej situácii. Z uvedeného vyplýva, že CRM stratégia a CRM informačný systém nie je možné vzájomne separovať. Musí fungovať spoločne v súlade s celkovou firemnou koncepciou riadenia vzťahov so zákazníkmi. Je dobré najprv vypracovať základnú víziu (hrubú stratégiu) riadenia vzťahov so zákazníkmi a na jej základe zvoliť vhodný CRM informačný systém, ktorý svojím obsahom, náplňou a funkciami vypracovanej vízii vyhovuje. Po jeho implementácii postupne detailne dopracovať CRM stratégiu spolu s oživovaním celého systému. Ide o cyklický „živý“ model, ktorý zaisťuje správnu funkčnosť systému i pri zmenených podmienkach.

Aby manažment firmy bol schopný vypracovať úspešnú stratégiu (v ľubovoľnej oblasti), neobíde sa bez projektového procesného riadenia. Primárnym pravidlom riadenia projektu je na jeho začiatku definovať ciele (i dielčie), obsah, časový plán, finančný rozpočet, určiť zodpovedné osoby (celý projekt, etapy), role a zostaviť vyvážený systém hodnotiacich metrík. V praxi je možné obvykle doporučiť postup v nasledujúcich krokoch:

1. Úvodná a analytická část

- Příprava strategie
- Prevzatie a verifikácia výstupu corporate stratégie
- Stanovenie vízie a cieľov systému CRM (východzia základňa pre hodnotenie úspešnosti celej stratégie), čo zahrňuje:
 - analýzu súčasného CRM stavu
 - analýzu a hodnotenie CRM trendov
 - definície požiadaviek na systém CRM
 - formulácie vízie a cieľov CRM

2. Návrhová a realizační část

- Systémová integrácia podniku s okolím a integrácia interných podnikových procesov vzhľadom k CRM:
 - optimalizácia podnikových procesov
 - definície funkcionálnych požiadaviek na IT CRM
- Definície modelu CRM vrátane návrhu modelu procesov CRM. Model bude definovať:
 - charakteristiku architektúr jednotlivých procesov a ich informačných väzieb
 - dátovú, technologickú a aplikačnú integráciu (väzba na okolí z pohľadu firmy)

1.3.5 Identifikácia potrieb zákazníkov

Základom úspešného vzťahu so zákazníkmi je analýza jeho správania a poznanie zákazníkových potrieb. Kľúčová rola spokojného zákazníka je v stratégii trvalých vzťahov nepostrádateľná. Proces rozhodovania zákazníka je predmetom poznávania a skúmania manažérov pri riadení vzťahov so zákazníkmi. [4]

Ak sa pozrieme na záležitosť identifikácie a uspokojovania zákazníckych potrieb z pohľadu každodennej firemnej praxe, budú nás zaujímať predovšetkým odpovede na nasledujúce a i ďalšie odpovede na nasledujúce a súvisiace otázky :

- Aké sú očakávania zákazníkov? Ako zistiť očakávania zákazníkov? Aké sú aktuálne potreby zákazníkov? Ako ich vierohodne zistiť?
- Aké sú kritéria zákazníckej spokojnosti? Ako zistiť a zmerať zákaznícku spokojnosť?
- Prinášajú zákazníci firme zisk? Ako to zistiť a zmerať?
- Stará sa firma o zákazníkov a ich potreby efektívne? Ako to zmerať?[4]

Na získanie odpovedí na uvedené otázky, resp. na identifikáciu potrieb zákazníkov je vhodné vypracovať dotazník pre zákazníkov.

1.3.6 Segmentácia zákazníkov

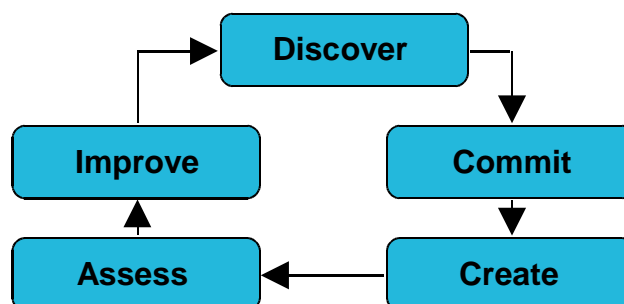
Segmentácia nie je žiadnym novým fenoménom. Stretávame sa s ňou v každodennom živote už roky, bez toho, že si to uvedomuje. Jednoduchý prístup k rozlišovaniu zákazníkov (založený na ich základných charakteristikách, ako sú vek, rozlíšenie firma/jednotlivec, sídlo/bydlisko a pod.) však naráža na svoje medze v situácii, kedy:

- sila konkurenčného tlaku na cenu, portfólio produktov / služieb, ktoré chceme ponúkať, musí byť stále rozmanitejšie a procesy vo vnútri spoločnosti stále efektnejšie,
- dochádza k výraznej diferenciacii potrieb a charakteristík našich zákazníkov, pričom sa súčasne zvyšuje náročnosť zákazníkov na kvalitu poskytovaných služieb,
- naša zákaznícka základňa číta desiatky či stovky tisíc zákazníkov.

Podľa toho, ako zložité kritéria sme definovali pre zaradenie zákazníkov do jednotlivých segmentov, budú potrebné rôzne sofistikované nástroje a metódy pre vlastné rozdelenie. Segmentácia založená na súčasných alebo minulých hodnotách uvedených charakteristík môže byť prevádzaná pomocou jednoduchých filtračných či štatistických metód implementovaných pomocou jednoduchých dopytovaných a filtračných nástrojov pre obmedzenie hodnôt niekoľko málo atribútov. Ku stanoveniu potenciálnej hodnoty zákazníka, teda k vyčísleniu jeho možného budúceho prínosu, a k predikcii jeho budúceho chovania už je nutné používať prediktívne analytické modely dostupné v sofistikovaných nástrojov. Tieto modely využívajú štatistické metódy, metódy dolovania dát (data mining) a umelej inteligencie a analyzujú množiny o desiatkach či stovkách atribútov. Existujú aj metódy podporujúce vyhľadávanie charakteristík, ktoré je možné považovať za kľúčové pre vytvorenie segmentu.

Pre efektívne nasadenie segmentácie zákazníkov do fungovania spoločnosti bola už definovaná rada metodických doporučení a postupov. [25]

Základný princíp sa dá zhrnúť schémou na obrázku 1.



Obr. 1 Schéma základného princípu segmentácie zákazníkov [25]

- Porozumenie zákazníkom (Discover) – zahrňuje znalosť trhu, znalosť očakávania zákazníkov, schopnosť odhaliť kritické aspekty pre segmentovanie zákazníkov, schopnosť vyhodnotiť konkurencieschopnosť a schopnosť určiť strategické segmenty.
- Zaviazanie sa (Commit) – zahrňuje definovanie stratégie pre segmenty, prípravu zodpovedajúcej ponuky a obsluhy, vytvorenie podpory stratégie v organizácii a interných procesoch, definovanie kľúčových ukazovateľov a metrík pre vyhodnocovanie. Počet, resp. veľkosť, výsledných segmentov musí byť konfrontovaná s realnosťou stratégie, ktorú voči jednotlivým segmentom chceme uplatňovať. Je zrejmé, že nemôžeme vytvoriť segment VIP zákazníkov tak veľký, že nebudeme schopní pokryť zamýšľanou stratégiou individuálnej obsluhy personálom, ktorý máme k dispozícii.
- Zavedenie (Create) – zahrňuje vytvorenie internej kultúry orientované na zákazníka, implementáciou infraštruktúry a procesov realizujúcich stratégiu a predovšetkým vlastnou interakciou so zákazníkom tak, že je vytváraná hodnota na oboch stranách.
- Vyhodnocovanie (Assess) – zahrňuje zber informácií relevantných pre vyhodnocovanie merítok a ukazovateľov vo vzťahu k zavedeným procesom, organizácii i stratégii. Na základe spätnej väzby od zákazníkov sú zisťované rozdiely vo vzájomných očakávaniach.
- Zlepšovanie (Improve) – zahrňuje návrh zmien nutných pre zmiernenie či odstránenie zistených rozdielov, ale i predikciu ďalšieho vývoja potrieb zákazníkov. Zmeny sa môžu týkať ľubovoľného aspektu celého procesu, vrátane redefinície segmentov a úpravy stratégie. [25]

1.3.7 Budovanie trvalých vzťahov so zákazníkmi

Predmetom tohto vzťahu je produkt. Pri riadení vzťahov so zákazníkmi sa naň nemôžeme pozeráť len ako predanie určitého výrobku alebo služby zákazníkov, ale je ho potrebné chápať ako proces trvalého budovania vzťahu a tvorby zákazníckej hodnoty. Z pohľadu Balanced Scorecard pri budovaní tohto vzťahu je dôležité to, aby bol zákazník spokojný a mal záujem o tento vzťah a na druhej strane, aby bol pre firmu aj ziskový, čo firma meria veľkosťou krycieho príspevku na zákazníka. [18]

Dobry vzájomný vzťah predpokladá, že sa firma neorientuje na momentálny predaj produktov zákazníkovi a to, čo si zákazník v súčasnej dobe praje, ale orientuje sa aj do budúcnosti, na to, čo si zákazník bude a môže priať v budúcnosti. Preto je potrebné sa snažiť zistiť a vyjadriť aj neobjavené prania zákazníka.

Pohľad spoločností na prácu so zákazníkmi a ich lojalitu sa mení. Lojalita zákazníka k firme sa mení na lojalitu firmy k zákazníkovi. Zákazník sa čoraz viac podieľa na určovaní smeru vývoja výrobkov a služieb (customization), dokonca na ich marketingu a propagácii (word of mouth, viral marketing...). To všetko sa podieľa na zvyšovaní dôvery. Jedna strana verí na spoľahlivosť a poctivosť druhej strany v rámci vzájomného vzťahu. Tam kde vyhrávajú obe strany (win-win), tam sa rodí vzťah a lojalita. Nový prístup sa premietol do marketingu. 4P nahradili 3C vzťahového marketingu – Customer benefits (výhody pre zákazníka), Total Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupom) a Convenience (pohodlie zákazníka). CRM eviduje vzťahy klientov k firme, ku konkurencii i vzájomné vzťahy klientov. Samozrejme to všetko s prísnyim dodržiavaním ochrany osobných údajov. Pre zákazníkov i pre firmu je dôležitá spätná väzba. História interakcií je spätnou väzbou pre podnik. Ukazuje ako klienti reagovali na formu, čas a spôsob komunikácie a na prostriedky komunikácie. Pre zákazníka je spätnou väzbou prispôbenie sa jeho potrebám. Podrobná história vzťahu vplýva na jeho kontinuitu: kde a ako sa rokovanie začalo, kde je možné pokračovať a kde sa dvierka pre vzájomnú spoluprácu neotvorili. [19]

Analýzy ziskovosti ukázali, že zatiaľ čo v priemere 20 percent zákazníkov banky vytvára jej zisky, zvyšných 80 percent zisk spotreboáva. Pochopenie ziskovosti zákazníkov na tej najnižšej individuálnej úrovni je preto kľúčové pre spoločnosť a budovanie individuálnych vzťahov so zákazníkmi. Dotýka sa všetkých aktivít spojených so zákazníkom:

- programov na udržanie zákazníkov
- programov na získanie zákazníkov

- marketingových kampaní a návrhu nových produktů/služeb
- rozvoje existujícího potenciálu tzv. navyšovacího predaja

Je všeobecně známo, že získanie nových zákazníkov je v priemere 5 – 10- násobne drahšie ako udržanie existujúcich. Experti na CRM odporúčajú spoločnostiam zamerať sa na zvýšenie podielu na zákazníkoch. Myslí sa tým úsilie predať jednotlivým zákazníkom počas ich vzťahu so spoločnosťou tak veľa doplnkových produktov ako sa len dá. Stratégiou CRM je udržať existujúcich zákazníkov a predať im nové produkty - krížový predaj - alebo ziskovejšie produkty - navyšovací predaj. [26]

1.3.8 Technologická koncepcia CRM

Je zrejmé, že pre úspešnú implementáciu segmentácie zákazníkov a segmentovo orientovaného prístupu k nim je nutná podpora informačnými systémami spoločnosti: od analytických systémov (obecne systémov a aplikácií business intelligence) poskytujúcich podklady a nástroje pre vlastnú segmentáciu a vyhodnocovanie celého procesu cez systémy riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM), ich prostredníctvom je podporovaná komunikácia so zákazníkmi a zber spätnej väzby od nich až po finančný systém poskytujúce informácie pre vyhodnocovanie výsledných finančných aspektov. Zásadným predpokladom je dostupnosť konsolidovanej dátovej základne obsahujúci kvalitné, spoľahlivé, aktuálne i historické dáta a informácie o zákazníkoch a ich potrebách. [25]

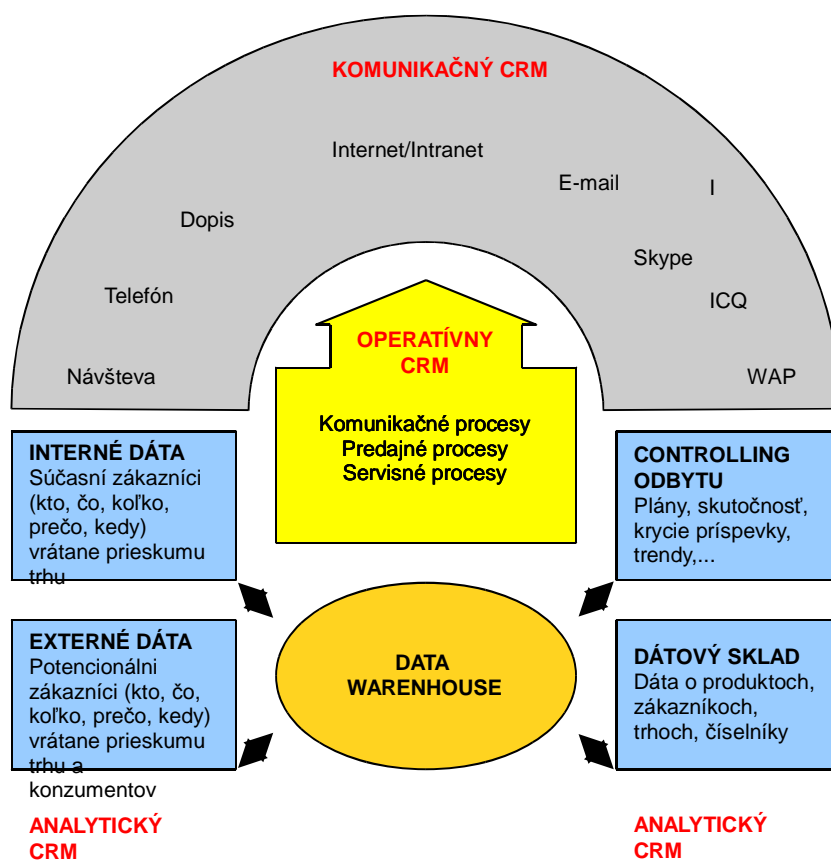
1.3.9 Typy CRM

Pri budovaní CRM systémov sa najviac využíva trojvrstvová architektúra klient/server. Prvú vrstvu tvorí databázový server, pre uchovávanie dát v databáze. Druhú vrstvu tvorí aplikačný server pre aplikačné programy, ktoré v sebe zahŕňajú samotnú logiku celého aplikačného systému. Tretiu vrstvu trojvrstvovej architektúry predstavuje používateľské rozhranie, ktoré slúži na komunikáciu systému s používateľom. Najčastejšie sa využíva komunikácia so systémom prostredníctvom internetového prehliadača.

Aplikačnú architektúru CRM systémov môžeme rozdeliť na tri časti:

1. **Komunikačnú časť CRM systémov** využíva front office, jej úlohou je riadiť distribučné kanály a zabezpečiť tok informácií medzi zákazníkom a organizáciou ako napr. reklama, oslovenie klienta, zasielanie ponúk, prijatie objednávok atď. Medzi distribučné kanály patrí: call centrum, pobočky, obchodní zástupcovia, obchodní partneri, internet - web a email, mobilné zariadenia - sms a wap, pošta a ďalšie.

2. **Operačnú časť CRM systémov** využíva back office, jej úlohou je spracovávať a riadiť celý marketingový a obchodný cyklus podniku ako napr. spracovať objednávky, riadiť dodanie tovaru, fakturáciu, servis a pod.
3. **Analytickú časť CRM systémov** využíva management podniku, tvorí sa z výstupnej a vstupnej časti. Výstupná časť vo forme reportov poskytuje pre management analytické a štatistické informácie, na základe ktorých management prijíma marketingové a obchodné rozhodnutia, ktoré tvoria vstupnú časť analytickej časti CRM systému.



Obr. 2 Aplikačná architektúra CRM systémov [18]

Operatívne CRM je predovšetkým podporou business procesov pre "front office", zahrňujúci predaj, marketing a služby. Všetky komunikácie so zákazníkom sú sledované a uchovávané v databáze a v prípade potreby sú efektívne poskytnuté užívateľom. Jedným z hlavných prínosov pre zákazníka i pre spoločnosť je vďaka sledovaniu histórie možnosť komunikácie s rôznymi osobami a pomocou rôznych kontaktných kanálov.

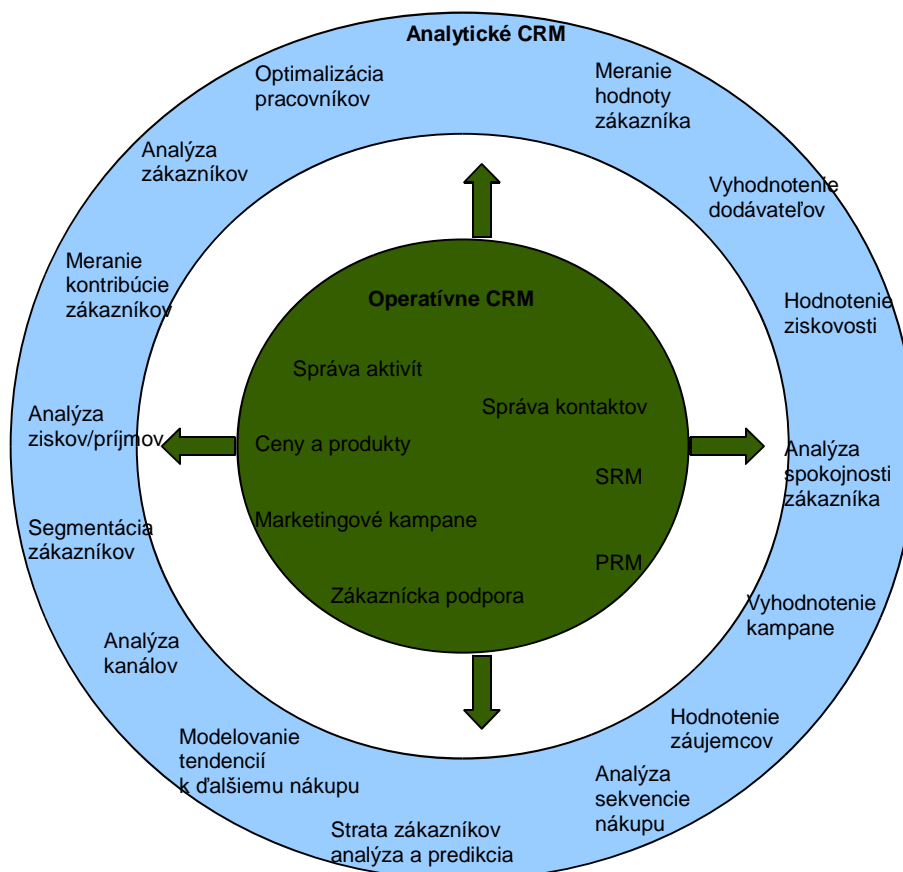
Operatívny CRM sa využíva predovšetkým v nasledujúcich obchodných procesoch:

- tvorba marketingových kampaní a ich sledovania
- automatizácia predajného procesu a jeho sledovania

Analytický CRM analyzuje zákaznické dáta k dosiahnutiu rozdielnych cieľov:

- optimalizácia efektívnosti marketingových kampaní a ich vyhodnocovania,
- hľadanie potenciálnych predajných kanálov, cross-selling, up-selling, udržania zákazníka atď.,
- analýza chovania sa zákazníkov – tvorba cien, vývoj nových výrobkov,
- podpora pre rozhodovanie – predpovedanie a analyzovanie zákaznickej rentability atď..

Kolaboratívny CRM (Collaborative CRM) zahrňuje špeciálnu funkcionality, ktorá umožňuje komunikáciu spoločnosti a jej zákazníkov prostredníctvom rôznorodých kanálov za účelom dosiahnutia vyššej kvality interakcie so zákazníkmi. Operatívny CRM ponúka užitočné informácie, ktoré vznikajú pri interakcii so zákazníkom, jednotlivým obchodným oddelením, ako je predaj, technická podpora a marketing. Jedná sa napríklad o poskytnutí informácii o špecifických zákaznických požiadavkách či dotazov na nové služby z technickej podpory predaja marketingu. Cieľom kolaboratívneho CRM je zdieľanie týchto informácií získaných zo všetkých oddelení pre zvýšenie kvality poskytovaných služieb zákazníkom. [14]



Obr. 3 Customer relationship management [14]

1.4 Prekážky pri implementácii CRM

Často je možné sa stretnúť s faktom, že zamestnanci vykazujú odpor k novým technológiám, pokiaľ pociťujú nebezpečie straty predchádzajúcej kontroly. Zavádzanie CRM do firmy zamestnanca obvykle núti, aby pracne získané informácie zdelil ostatným, čo tohto zamestnanca čiastočným spôsobom obmedzuje v jeho slobodnej voľbe. Môže tak zaujať odmietavý postoj voči novému projektu CRM. Ak to bude následne i prípad jeho kolegov, je celý projekt CRM odsúdený k zániku.

Aby bolo možné riadiť riziká spojené s neúspechom projektu CRM a následne významné straty investícií, je dôležité podrobne skúmať a identifikovať príčiny možného neúspechu. Táto problematika spadá i do rady iných vedných disciplín, často sa môžeme poučiť zo sociálno-psychologickej teórie odmietania.[17]

Vedci vypozerovali, že pokiaľ zamestnanec spozoruje, že sloboda jeho jednania je istým spôsobom ohrozená, vznikne v ňom psychické sebazaprenie. Takýto stav môžeme tiež vyložiť ako nepríjemný stav motivačného napätia, ktoré sa sústreďuje na boj proti tejto hrozbe, resp. na znovuzískanie pôvodnej slobody. Keď sa to zamestnancovi nepodarí, mení obvykle odpor v beznádej, ktorá má deštruktívny vplyv na celkový výsledok. Miera sebazaprenia sa odvíja od:

- subjektívnej dôležitosti slobody,
- závažnosti ohrozenia (napr. stála túžba sa presadiť),
- zovšeobecnenie pocitu (nabudúce stratím ešte viac),
- noriem, ktorých zníženie voľnosti legitimizujú.

Je zrejmé, že každý zamestnanec má subjektívne vnímanie slobodného poľa pôsobnosti rozdielne. Miera odporu v priebehu inštalácie CRM rastie a ich príčinu musíme hľadať práve vo vnímanej vážnosti ohrozenia slobody. Dôležité je rozpoznať odpor zamestnancov včas a diskutovať s nimi o týchto problémoch, potom je možno nebezpečie zažehnať už u svojho zrodu. Esenciálne je vzbudiť v zamestnancoch záujem a dôveru v nový systém, nakoľko sú to práve oni, kto s ním budú pracovať.[17]

Často sa môžeme stretnúť tiež s tzv. **skrytým odporom**. Možnosť, ako prebudiť v zamestnancoch odvahu zdeliť svoj skrytý a odmietavý postoj je usporiadať najlepšie workshop, ktorý bude riadiť externý moderátor. Takýto spôsob je mimoriadne vhodný, pretože v tomto prípade vždy rozhoduje celá skupina účastníkov.[17]

Je možné si všimnúť, že reakcia u starších zamestnancov sú skôr introvertného charakteru, zatiaľ čo u motivovaných mladých pracovníkov dochádza obvykle až k demonštračným efektom. Zníženie odmietavého postoja je možné dosiahnuť na kognitívnej úrovni (zdieľaním problému) alebo aktívnym jednaním. Optimálnym spôsobom teda je, keď sa zamestnanci zdelia ich hodnoty, neberieme im potrebnú slobodu v ich rozhodovaní a aplikácii nástrojov CRM im uľahčíme prácu. [17]

Implementácia CRM je vždy spojená s určitými rizikami. Schopný manažment musí tieto riziká identifikovať, ohodnotiť a následne patričným spôsobom včas eliminovať. Riziká, nakoľko ich pravdepodobnosť vzniku je malá, sa obvykle len monitorujú. Oproti tomu riziká, ktoré priebeh projektu bezprostredne ohrozujú, je nutné včas degradovať, resp. eliminovať. Riziko obecné posudzujeme podľa podielu na (ne)úspešnosti projektu (tvrdosť rizika - vysoké, nízke) a pravdepodobnosti že skutočne nastane (pravdepodobnosť vzniku - vysoká, nízka).[17]

Jedným z najväčších problémov je, ako už bolo naznačené skôr, že projekt CRM bol síce úspešne spustený, ale zamestnanci sa s ním nevžili a začnú sa mu viac či menej postupne brániť. Prepokladajme, že spoločnosť už vykonala isté zmeny (Change Management) z hľadiska posilnenia implementovaného CRM, nič menej výsledky stále nie sú príliš poznať. Príčiny sú nejasné a vyvolávajú situácie, ktoré sa môžu stále opakovať. Manažment však musí zvládnuť tie najkomplikovanejšie problémy a celému systému CRM vrátiť jeho pôvodnú úlohu.[17]

V praxi sa veľmi často môžeme stretnúť so situáciou, kedy nový CRM software nebol zamestnancami z najrôznejších dôvodov prijatý a zlyhali i mnohé pokusy manažmentu prijať zamestnancov, aby ich začali používať. Taká situácia naznačuje, že investície i napriek rozsiahlu prípravu (vývoj, školenie) vyšli naprázdno. Príčin môže byť pochopiteľne celá rada. Úspech projektu CRM však nie je definitívne stratený ani v prípade, kedy sa proti nemu postaví väčšina zamestnancov. Existuje riešenie, ktoré manažment môže urobiť spoločne s niekoľkými zamestnancami. Vynikajúci návod nám môže poskytnúť sociálna psychológia s teóriou menšín, ktorá objasňuje vplyv menšín na jednoznačný postoj (konformitu).[17]

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE PRAKTICKÚ ČASŤ

Úvod diplomovej práce sa zameriava na priblíženie teoretických poznatkov ohľadom CRM. Definuje základné pojmy riadenia vzťahov so zákazníkmi, ciele, základné piliere, prístupy k riadeniu a tiež vymedzenie trhu. Vyzdvihuje prínosy CRM pre podniky a potrebnú zmenu z produktovo-orientovanej organizácie na zákaznícky orientovanú. Predpoklad zavedenia systému CRM, ktorý zahŕňa uskutočnenie analýzy spoločnosti, vypracovanie stratégie, identifikáciu potrieb zákazníkov, segmentáciu zákazníkov, budovanie dlhodobých vzťahov prináša so sebou aj určité riziká, s ktorými je potrebné počítať.

Dôvodom implementácie a budovania CRM stratégie v spoločnosti BB SK STEEL, s. r. o. je udržanie stability na trhu, zvýšenie konkurenčnej výhody, ako aj získanie nových korektných zákazníckych vzťahov. Teoretické východiská tvoria základ pre realizáciu samotného projektu implementácie CRM.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Analytická časť chrakterizuje spoločnosť BB SK STEEL s. r. o. ako aj jej pôsobenie v minulosti a súčasnosti.

3.1 Základné údaje o spoločnosti BB SK STEEL s. r. o.

Spoločnosť BB SK STEEL bola zapísaná do Obchodného registra v Banskej Bystrici 29. 12. 2004 ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Od tohoto dátumu spoločnosť prešla zmenou názvu aj zmenou vo vedení spoločnosti. Spoločnosť pôsobí na priemyselnom B2B trhu. V súčasnej dobe vedenie spoločnosti tvoria dvaja spoločníci s rovnakým majetkových podielom. Spoločnosť sa nachádza v prenajatých ako aj vlastných priestoroch v areáli Roľníckeho družstva v Selciach. Prezentuje sa ako výrobca oceľových konštrukcií. Ponúka komplexné služby pri výstavbe výrobných, skladovacích a administratívnych hál, budov rôzneho určenia, mostov, portálov pre dopravné značenie, oceľových konštrukcií pre technológie a zámočníckych prvkov. V rámci týchto služieb ponúka technické poradenstvo a konzultácie statiky oceľových konštrukcií, vypracovanie projektovej dokumentácie statiky stavieb na stavebné konanie a ich realizáciu, vypracovanie statických posudkov a dielenskej dokumentácie.

3.2 Hlavný predmet podnikateľskej činnosti

Spoločnosť BB SK STEEL sa prezentuje ako výrobca oceľových konštrukcií, o čom hovorí už časť názvu spoločnosti STEEL, čo v preklade znamená oceľ. Ťažisko činnosti výroby spoločnosti spočíva v kompletnej dodávke a montáži halových objektov.

Spoločnosť patrí medzi certifikovaných dodávateľov (v zmysle EC 1990, 1991 a 1993) oceľových konštrukcií v Slovenskej republike. Prednosťou je silné technicko-odborné zázemie, založené na dlhoročných skúsenostiach z vlastnej výroby oceľových konštrukcií. Túto kvalitu si spoločnosť udržiava prostredníctvom vlastného oddelenia statiky, projekcie, výroby ako aj montáže oceľových konštrukcií. Okrem výroby oceľových konštrukcií halových objektov má spoločnosť bohaté skúsenosti aj s výrobou rôznych iných typov oceľových konštrukcií:

- halových objektov
- nadstavieb objektov
- prístavieb k existujúcim objektom
- vstavovaných samonosných plošín
- žeriavových dráh

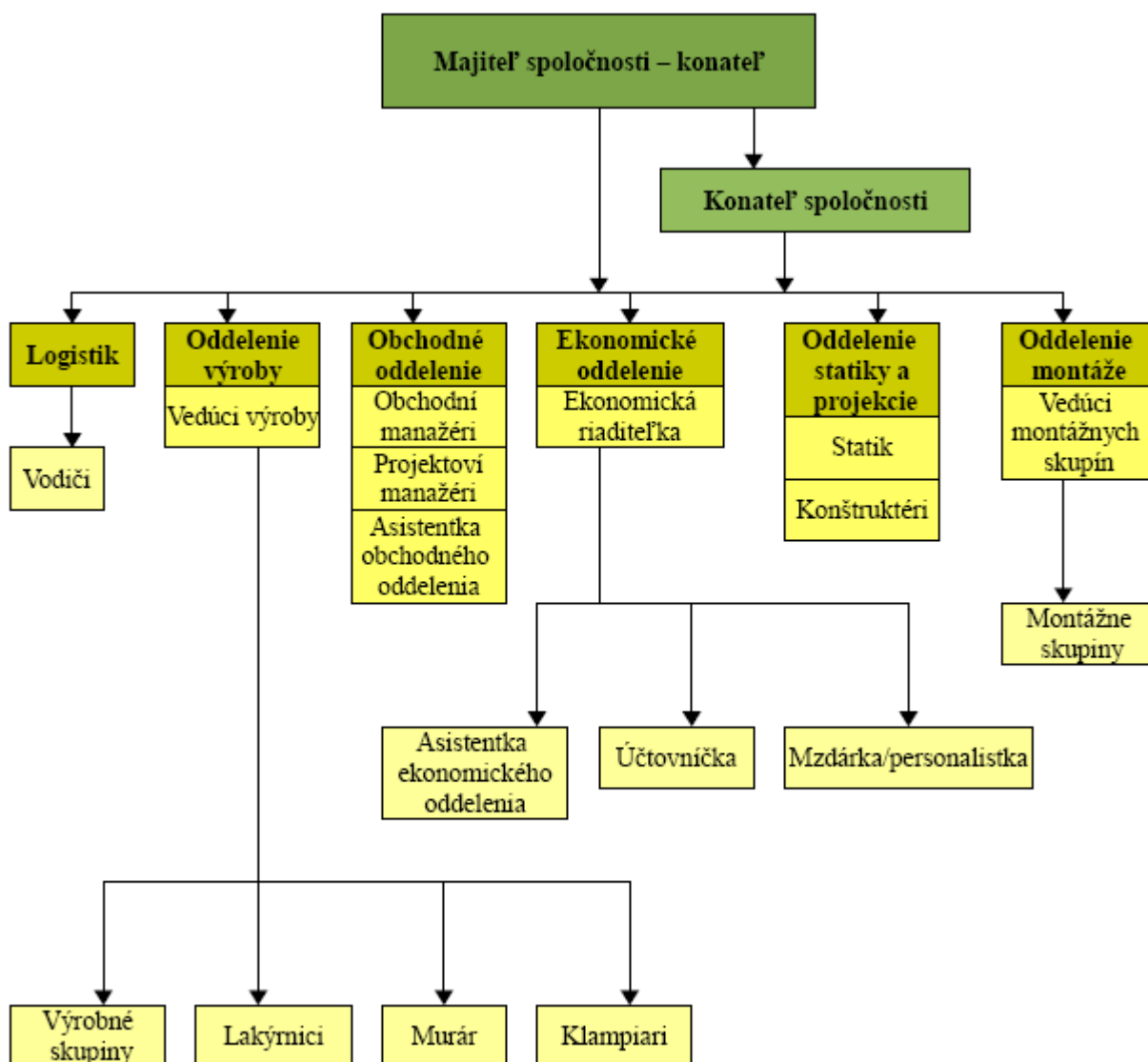
- mostových žeriavov
- krákorcových regálov
- portálov dopravného značenia
- protihlukových stien
- ropných veží
- parkovacích domov
- rodinných domov
- administratívnych priestorov
- výťahových šácht
- nosných ocelových konštrukcií pre fotovoltaičné elektrárne
- doplnkových ocelových konštrukcií
- pomocných ocelových konštrukcií

V prípade záujmu spoločnosť pre zákazníkov bezplatne vypracuje projektovú dokumentáciu na stavebné konanie, časť ocelová konštrukcia, vrátane technickej správy, statického posudku a výkresovej časti.

Súčasťou dodávaných halových objektov je zakladanie stavieb a podlahy, kompletnej nosnej ocelovej konštrukcie halového objektu, ocelovej konštrukcie žeriavovej dráhy, vstavaných plošín, krákorcových regálov, iných pomocných a doplnkových ocelových konštrukcií, opláštenie halového objektu prostredníctvom tepelnoizolačných sendvičových panelov, skladaného plášťa, trapézového plechu, trimo Q-biss, až po úplné uzatvorenie objektu prostredníctvom plastových alebo hliníkových okien, dverí a fasád, priemyselných, chladiarenských a mraziarenských brán, presvetlovacích prvkov z polykarbonátu v stene i streche, vrátane oplotenia objektu.

3.3 Organizačná štruktúra spoločnosti

Organizačná štruktúra spoločnosti neustále prechádza viacerými zmenami. Vo vedení spoločnosti pôsobí majiteľ spoločnosti, ktorý je aj konateľom. Priamo jemu je podriadený konateľ spoločnosti, s ktorého spoluprácou riadia jednotlivé oddelenia. Doplnkové služby ako sú opláštenie objektov, montáž okien a brán sa vykonáva prostredníctvom subdodávok.



Obr. 4 Organizačná štruktúra [vlastný zdroj]

3.4 Stratégia spoločnosti BB SK STEEL s.r.o.

Dlhodobým cieľom spoločnosti je zachovanie si pozície na priemyselnom trhu v súčasnom období svetovej krízy a pri stálej konkurencii. Vedenie spoločnosti neustále monitoruje trh a hľadá efektívne riešenia a cesty potrebné na dosiahnutie tohoto a iných cieľov. Súčasťou rozvojovej stratégie spoločnosti je stály monitoring trendov v oblasti vývoja, výroby, montáže ocelevej konštrukcie. Taktiež monitoruje dopyty zákazníkov, informácie o nich a ich stále väčšie požiadavky. Aby bola spoločnosť konkurencieschopná je nutné rešpektovať požiadavky trhu a neustále zavádzať inovácie a riešenia. Aj toto bolo dôvodom prečo som sa rozhodla vypracovať projekt pre úspešnú implementáciu prvkov CRM.

Vrcholový cieľ: vzhľadom k množstvu konkurenčných spoločností na trhu je pre spoločnosť najdôležitejšie si udržať najmä stabilnú pozíciu a na jej základe následný rozvoj a zhodnocovanie spoločnosti aj smerom na zahraničný trh.

Základné ciele: zvyšovanie technickej úrovne vyrábaných konštrukcií investíciami do strojového parku, modernizácie výrobných technológií a odstraňovanie technických nedostatkov, zabezpečenie si platobnej schopnosti a tým dobrého mena.

Pomocné ciele: zvýšenie kvalifikácie zamestnancov s tým spojená motivácia pracovníkov a zvýšenie produktivity práce.

3.5 Marketingová stratégia

Marketingovou stratégiou spoločnosti je zabezpečiť produkciu v európskej kvalite a dodávať ju v čo najkratších dodacích lehotách za prijateľné ceny. Pružná a aktívna reakcia na želania zákazníkov vystupuje vo firemnej stratégii na prvom mieste. Cena produktov sa odvíja od kvality použitých materiálov a taktiež od náročnosti výroby. Priamu komunikáciu so zákazníkom považuje spoločnosť za nevyhnutnú. Nestále sa usiluje osloviť tuzemských aj zahraničných klientov či už formou prezentácie, ktorá je zasielaná emailom alebo zasielaním prospektov, webovou stránkou, veľtrhmi. Záujemcovia môžu na webovej stránke nájsť dotazník na zaslanie prospektov, resp. dotazník na dopyt, ktoré sú automaticky preposielané na e-mail spoločnosti. Spoločnosť sa taktiež zviditeľňuje na webových prehliadačoch, ktoré sú spoplatnené. V minulosti se spoločnosť aktívne zúčastňovala veľtrhu CONECO v Bratislave, FORARCH v Banskej Bystrici, veľtrhu v Záhrebe a tiež aj pasívne niekoľkých oborovo zameraných veľtrhov. Spoločnosť BB SK STEEL má vypracovanú zákaznícku príručku a príručku kvality. Heslom spoločnosti BB SK STEEL je: „*Chceme byť mostom, ktorý spojí Vaše predstavy so skutočnosťou pre spoločnú budúcnosť.*“

3.6 Produkt

Spoločnosť je zameraná na zákazkový systém výroby, čo znamená, že každá výrobná činnosť je vykonávaná priamo na písomnú objednávku a podľa požiadaviek zákazníka – investora. Tento systém spočíva od obdržania dopytu, cez vypracovanie cenovej ponuky, obdržania písomnej objednávky, vypracovania dielenskej dokumentácie na základe získanej, investorom poskytnutej projektovej dokumentácie, prípadne jej bezplatné vypracovanie, cez prípravu a následnú výrobu oceľových konštrukcií, konečnú úpravu farbením, dopravu až po montáž. Výrobu a montáž oceľových zvaraných konštrukcií a oceľových hál spoločnosť realizuje vlastnými montážnymi skupinami podľa európskych noriem. Oplášťovanie objektov, montáž okien, brán a presvetlenia spoločnosť realizuje prostredníctvom subdodávok. Dielo sa odovzdáva na základe odovzdávacieho a preberacieho protokolu, ktorého prílohou je atestová dokumentácia.

V prípade špecifických služieb úzko súvisiacich so zvaraním a zabezpečovaním kvality vo zvaraní (napr. kontrola a nedeštruktívne skúšanie zvarov, tepelné spracovanie, úprava povrchu, špeciálne metódy zvarovania a pod.) si spoločnosť objednáva externých kontrolórov alebo ich zabezpečí v prípade potreby formou subdodávky

3.7 Zákazníci

Zákazníci patria medzi najdôležitejšie faktory podniku, pretože od nich závisí jeho existencia, rozvoj, smer, akým sa má podnik rozvíjať. Tvoria budúcnosť podniku, či už vzhľadom k objemu a druhu výroby, ale aj z finančného hľadiska, teda z hľadiska platobnej disciplíny. Najdôležitejšie pre zákazníka je kvalita a cena diela. Aby spoločnosť mohla vybudovať kvalitné a korektné vzťahy so zákazníkmi musí ich dokonale poznať, vedieť kto sú jej zákazníci a aké sú ich potreby a požiadavky, aká je ich hodnota pre firmu. Spoločnosť si vedie niekoľko databáz o zákazníkoch a dáta z nej priebežne analyzuje a používa pre chod obchodných prípadov. Medzi dlhodobých zákazníkov spoločnosti patria: SEC, s. r. o., MIJAS spol. s r. o., VOMET s. r. o., ADATO s. r. o., DYNAMIK NITRA a. s., ITECO ŽERIAVY s. r. o..

Servis služieb zákazníkovi:

- optimalizácia konštrukčných riešení halových objektov
- komplexné poradenstvo v oblasti statiky oceľových konštrukcií
- vypracovanie cenových ponúk a kalkulácií
- vypracovanie projektovej dokumentácie pre stavebné konanie – časť oceľová konštrukcia

- vypracovanie realizačnej statiky, statických výpočtov, projektovej ako i dielenskej dokumentácie
- zakladanie stavieb a podlahy
- výroba oceľových konštrukcií
- montáž oceľových konštrukcií
- doprava
- kompletne dodávky halových objektov

3.8 Dodávatelia

Dodávatelia patria medzi základné segmenty chodu spoločnosti. Spoločnosť s nimi komunikuje najmä o dobe splatnosti, výške úverového rámca, cene materiálu, možnosti dodávky materiálu, o kvalite a termíne dodávaného tovaru. V prípade dohody sa najčastejšie uzatvára rámcová zmluva medzi spoločnosťou a dodávateľom kde sa vopred dohodnú uvedené podmienky spolupráce. Spoločnosť využíva vlastnú databázu dodávateľov podľa dodávaného sortimentu:

- dodávateľ hutného materiálu (RAVEN a.s., FEROSTAV s.r.o., ARCELOR s.r.o.)
- dodávateľ ťahokovu (PERFORA spol. s r.o.)
- dodávateľ podlahových roštov (KOVING OK s.r.o.)
- dodávateľ spojovacieho materiálu (BB TECHNIK s.r.o.)
- dodávateľ náradia, nástrojov, meradiel a obrábacích strojov (BB SPEKTRUM s.r.o.)
- dodávateľ povrchových a protipožiarnych náterov (Mária Beličková s.r.o.)
- dodávateľ zdvíhacej techniky (ITECO s.r.o., BENEŠ ŽERIAVY s.r.o.)
- dodávateľ tepelnoizolačných sendvičových panelov, trapézových plechov a odkvapových systémov (BALEX METAL Sp.Z.o.o., TRIMO SLOVAKIA spol. s r.o., Ruukki Slovakia, s.r.o., Kingspan, s.r.o.)
- dodávateľ trapézových plechov (MASLEN, s.r.o.)
- dodávateľ plastových okien, dverí a fasád (STAVEX-PLAST s.r.o.)
- dodávateľ bránových systémov (SPEDOS-SLOVENSKO s.r.o.)
- dodávateľ tenkostenných strešných väzničiek (VOESTALPINE PROFILFORM s.r.o., ProfilC Slovakia s.r.o.)

- dodávateľ strešných svetlíkov a presvetľovacích prvkov z polykarbonátu v stene (CB MONT s.r.o., SEP MORAVIA s.r.o., ELORA SLOVAKIA s.r.o.)
- dodávateľ skladaných strešných plášťov (ELORA SLOVAKIA s.r.o., VERTICAL s.r.o.)
- dodávateľ protipožiarnych náterov (VERTICAL s.r.o., H&H UNIKOV s.r.o.)

Vďaka dlhodobej spolupráci s väčšinou dodávateľov má spoločnosť BB SK STEEL korektné až priateľské vzťahy a výhodné podmienky spolupráce.

3.9 Konkurencia

Na slovenskom, českom a európskom trhu je veľa konkurenčných spoločností, ktoré sa snažia presadiť na trhu prostredníctvom nízkej ceny produktov a komplexnosťou služieb. Otvorený trh prispieva ku zvýšenému konkurenčnému boju, súčasťou, ktorého sa stávajú veľké zahraničné spoločnosti. Spoločnosť BB SK STEEL sa snaží presadiť v konkurenčnom boji najmä zvyšovaním kvality, poskytovaním komplexných služieb, ktoré priebežne rozširuje, prispôsobovaniu požiadavkám, ale najmä dlhoročným skúsenostiam a referenciám.

Medzi konkurentov spoločnosti je možné považovať spoločnosti ako sú: AVG group, a. s., Ingsteel, s.r.o., Steel-mont, Stavomontáže Žilina, Strojmont, Femont Opava s.r.o., Hutné montáže s.r.o., SKK STEEL IP. s.r.o., LIKO-S, a.s., OCEKON Engineering, s.r.o., Tatra steel s.r.o., BSB s.r.o., EL MONT Slovakia s.r.o., Promont, s.r.o., IK STEEL spol.s r.o., KOVOMONT - PO, s.r.o., METAL COMPLEX s r.o., UNISTAV PRIEVIDZA, a.s., DA Servis, s.r.o., UNIKOV Tr.Turná, spol. s r.o. a mnoho iných. Spoločnosť BB SK STEEL má vypracovanú databázu konkurencie s uvedenou úrovňou výroby.

3.10 Zhodnotenie východísk aktuálneho vzťahu

3.10.1 Aktuálna situácia CRM

Spoločnosť prešla od roku 2004 rozsiahlym vývojom a rozmachom, čo potvrdilo aj zvýšenie počtu zamestnancov, investície do automobilového a strojového parku, vybudovanie vlastných výrobných hál a administratívnej budovy, čím sa zvýšil majetok spoločnosti, a získanie si relatívne stabilnej pozície a dobrého mena na trhu. Podstatou podnikania je však upevňovanie tejto pozície a poskytovanie čo najširšieho sortimentu a služieb súvisiacich s výrobou oceľových konštrukcií,

ktoré sú predmetom podnikania a sú popísané vo Výpise Obchodného registra Okresného súdu v Banskej Bystrici.

Ako som už spomínala v úvode, spoločnosť pôsobí hlavne na slovenskom trhu, ale snahou je preniknúť na zahraničný trh do krajín EÚ, čo sa jej v malej miere aj podarilo dosiahnuť. Cieľom a podstatou podnikania je však zvyšovať tento podiel.

Vďaka úzkemu prepojeniu výrobného, logistického, projektového oddelenia s manažmentom, je silnou stránkou spoločnosti optimalizácia konštrukcií, jej váhy a zložitosti konštrukčného riešenia. Samozrejmosťou je vysoká kvalita používaných materiálov, povrchovej úpravy ako i samotnej výroby, ktoré sú dokladované certifikátmi. Pri odovzdaní diela sa vždy prikladá aj atestová dokumentácia, ktorá obsahuje certifikáty všetkých použitých materiálov, certifikáty zväračov ako aj certifikáty od všetkých subdodávok. Stratégia manažmentu spoločnosti je „prozákaznícky“ orientovaná, jej cieľom je nájsť ideálne technické riešenie ku spokojnosti klientov a dbá na to, aby využívaný materiál a moderná technológia boli zárukou najvyššej kvality.

3.10.2 Databáza

V súčasnosti spoločnosť BB SK STEEL má vytvorené databázy dodávateľov, zákazníkov a potencionálnych zákazníkov. Pravidelne aktualizuje databázu stavebných firiem a konkurencie ako aj developerských spoločnosti.

Databáza o zákazkách sa začala vytvárať priebežne so zaevidovaním nových zákaziek. Databáza obsahuje hlavne identifikačné údaje zákazníkov, dobu trvania zákazky, objem produkcie v EUR, chronologický zoznam fakturácií, údaje o odovzdaní, resp. neodovzdaní diela. Táto databáza je vedená ekonomickým oddelením a pravidelne sa aktualizuje.

Obchodné oddelenie si vedie databázu potencionálnych zákazníkov, s ktorými bol naviazaný osobný kontakt. V tejto databáze sa pracovníci obchodného oddelenia zameriavajú na sprehl'adnenie obdržaných dopytov a zaslaných ponúk. Evidujú sa v nej identifikačné údaje potencionálneho zákazníka, kontaktná osoba, s ktorou pracovník komunikoval, číslo cenovej ponuky, ktorá mu bola vyhotovená, taktiež sa zaznamenáva každá komunikácia s kontaktnou osobou a termín najbližšieho kontaktovania a dátum zaslania prospektov.

Fungovanie a spravovanie jednotlivých databáz je komplikované, čo má za následok vyhľadávanie informácií o zákazníkoch a následne aj komunikáciu s nimi. Celý proces by bolo vhodné zjednodušiť.

3.11 Marketingová komunikácia

Spoločnosť BB SK STEEL nemá vybudované marketingové oddelenie. Marketingové činnosti vykonáva konateľ spoločnosti – obchodný riaditeľ v spolupráci s asistentkou obchodného oddelenia. Táto činnosť je z časového hľadiska dosť náročná, preto sa domnievam, že by bolo vhodné prijať nového zamestnanca na pracovné miesto marketingového pracovníka alebo prerozdeliť a upraviť jednotlivé náplne prác medzi pracovníkov spoločnosti a poveriť aspoň jednu osobu marketingovou činnosťou.

Spoločnosť na svoje zviditeľnenie využíva reklamu prostredníctvom bannerov na realizujúcich a realizovaných stavbách, taktiež využíva reklamu prostredníctvom reklamných nálepiek na všetkých vozidlách spoločnosti, prostredníctvom prospektov spoločnosti, informačných e-mailov a svojou webovou stránkou. Najväčšou reklamou sú referencie a spokojný zákazník.

Tab. 1 Prostriedky marketingovej komunikácie [vlastný zdroj]

Prostriedky marketingovej komunikácie	
Osobný predaj	Prostredníctvom obchodných zástupcov spoločnosti, konateľov spoločnosti.
Reklama	Prospekty spoločnosti, prostredníctvom webovej stránky, prostredníctvom odkazov na rôznych vyhľadávačoch.
Public relations	Sponzoring lyžiarskeho zväzu v Tureckej ako aj obecnej súťaže vo varení halušiek v Tureckej.
Direct marketing	Vyhľadávanie zákazníkov cez internet a následné zasielanie prezentačných e-mailov o spoločnosti.
Sales promotion	Reklamné predmety pre významných zákazníkov

3.11.1 Komunikačné kanály

Spoločnosť BB SK STEEL využíva všetky dostupné komunikačné kanály.

Tab. 2 Komunikačné kanály [vlastný zdroj]

Komunikačné kanály	
Osobný styk	Oblasť, kde sa informácie odovzdávajú osobným stykom sú obchodné stretnutia, kontrolné dni, z ktorých sa vyhotovujú zápisy s danými termínmi splnenia úloh.
Telefón	Ak nie je nutné zdokumentovať odovzdanie informácií. Slúži hlavne na operatívne riešenie vzniknutých situácií v spoločnosti.
Pošta	Je stále dosť akceptovaný, pretože jedine pri tomto styku je zabezpečené potvrdenie o odovzdaní informácie.
Elektronická pošta	V čoraz väčšej miere nahradzuje klasickú poštu pre zvýšenie efektívnosti. Využíva sa taktiež na zasielanie propagačných materiálov, na rýchle schválenie zámeny vo výrobe a taktiež na komunikovanie v rámci spoločnosti.

3.11.2 Komunikácia so zákazníkmi

V spoločnosti BB SK STEEL komunikuje so stálymi zákazníkmi konateľ spoločnosti. S ostatnými a novými zákazníkmi komunikujú od prvého kontaktu až po uzatvorenie Zmluvy o dielo obchodní manažéri, ktorí majú zákazníkov rozdelených podľa jednotlivých krajov. Od podpísania Zmluvy o dielo komunikujú so zákazníkmi projektoví manažéri a realizáciu diela organizujú v spolupráci s oddelením výroby a montáže.

Cieľom spoločnosti BB SK STEEL je udržanie postavenia na trhu zaistením nadštandardných vzťahov so zákazníkmi.

Pre obchodných manažérov je potrebné flexibilnejšie riešenie pre vykonávanie svojej náplne práce a to v oblasti plánovania obchodných stretnutí, zdieľania informácií o zákazníkoch, kontaktoch a požiadavkách zákazníkov. Vedenie spoločnosti vyhľadáva efektívne nástroje pre benchmarking spoločnosti na riadenie reklamných kampaní.

Stratégia segmentácie zákazníkov je dôležitá k lepšiemu spoznaniu svojich zákazníkov, ich individuálnych potrieb. Vďaka segmentácii vie spoločnosť zaujať individuálny prístup ku každej skupine zvlášť.

3.11.3 Informačné technológie

Spoločnosť v súčasnej dobe nevyužíva nevyužívala informačnú technológiu CRM. V záujme podrobnej a prehľadnej evidencii zákazníkov a realizovaných zákazkách sa domnievam, že doteraz používaný software nie je postačujúci. Preto navrhujem implementovať prvky IT CRM nielen z dôvodu sprehľadnenia, ale aj z dôvodu skompletizovania databáz využívaných v súčasnosti do jedného celku. IT CRM odporúčam využívať všetkým zamestnancom obchodného a ekonomického oddelenia. Na vytvorenie a správu databáz sa momentálne využíva tabuľkový procesor Excell.

4 ANALÝZA SÚČASNÉHO PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

V nasledujúcej časti sa budem zaoberať analýzou súčasného stavu spoločnosti BB SK STEEL prostredníctvom Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, Analýzy podmienok pre zavedenie CRM a SWOT analýzy.

4.1 Porterov model piatich konkurenčných síl

Aká je konkurencia v danom odvetví, čo plánuje konkurencia, prípadne čo možno od nej očakávať, ako sa bude celé odvetvie vyvíjať, akým spôsobom je možné získať v danom odvetví výhodné postavenie a na mnoho ďalších otázok je možné zodpovedať len na základe podrobnej analýzy odvetvia. Porterov model piatich konkurenčných síl znamená prehľadný postup pre analýzu odvetvia. Je založený na piatich silách, ktoré najviac ovplyvňujú konkurenčné prostredie v odvetví, a to:

- **Riziko vstupu nových konkurentov** – vstup na priemyselný trh s výrobou oceľových konštrukcií nie je jednoduchý. Jednou z bariér je potrebná vysoká odbornosť zamestnancov, dlhodobá skúsenosť, sieť zákazníkov, referencie, čo môže novovzniknutej spoločnosti, ktorá má záujem presadiť sa na tomto trhu, spôsobiť nemalé problémy. Dôležité sú tú dlhodobé skúsenosti, získané kontakty, ktoré zabezpečujú tok potrebných informácií.
- **Stupeň súperenia medzi podnikmi umiestnenými v odvetví** – v odvetví je mnoho malých aj väčších firiem, ktoré podnikajú v rovnakej oblasti ako spoločnosť BB SK STEEL. Spoločnosť BB SK STEEL sa snaží si získať konkurenčnú výhodu na trhu poskytovaním komplexných služieb, či už prostredníctvom svojej výroby a montáže alebo subdodávkami. Taktiež dbá na vysokú kvalitu produkcie, na individuálny prístup k zákazníkovi a ich požiadavkám. Mnoho spoločností v odvetví poskytuje produkty s nižšou cenou, ktoré oslovia potencionálnych zákazníkov aj napriek nedostatočnej kvalite produktov. Spoločnosť využíva vlastné overené technologické riešenia ako konkurenčnú zbraň a ako svoje know-how.
- **Obchodná sila kupujúceho** – hlavné miesto v tejto oblasti zastupuje cenová politika. Aj keď spoločnosť sa snaží prispôbiť ceny práním zákazníka, nikdy nie však na úkor kvality. Vždy sa snaží nájsť alternatívne riešenie ako uspokojiť potreby zákazníka. Vyjednávací sila kupujúcich je vysoká, mnoho z nich si v dnešnej dobe uplatňuje zádržné právo a taktiež nesúhlasí so zálohovými platbami.

- **Obchodná sila dodávateľov** - spoločnosť BB SK STEEL sa snaží o efektívnu spoluprácu s dodávateľmi, či už sú to zvárači, montážnici, dodávatelia hutného materiálu alebo náterov, prostredníctvom ktorej má výhodné ceny a zmluvné zľavy, ktoré pomáhajú spoločnosti byť konkurencieschopnou.
- **Hrozba substitúcie produktov odvetvia** - technická vyspelosť a vybavenosť v odvetví neustále rastie, objavujú sa nové trendy napríklad vo zváraní či v materiáloch. V súčasnej dobe sa kladie veľký dôraz na ochranu životného prostredia. Avšak samotná možnosť substitúcie používaných materiálov nie je veľká.

4.2 Analýza podmienok pre zavedenie CRM

Po intervii s vedením spoločnosti BB SK STEEL som dospela k nasledovným skutočnostiam, že spoločnosť:

- nemá vedomosti ani skúsenosti so systémom CRM
- snaží sa o efektívnu komunikáciu
- snaží sa získať konkurenčnú výhodu
- musí zlepšiť vzťahy so zákazníkmi
- má záujem investovať do IT CRM

4.3 SWOT analýza

Pomocou SWOT analýzy je možné analyzovať vnútorné a vonkajšie prostredie spoločnosti. Na jednej strane by mala poslúžiť k zhodnoteniu silných stránok spoločnosti, zároveň eliminácii slabých stránok spoločnosti a na strane druhej identifikovať príležitosti, ktoré je možné využiť a hrozby, ktorým by sa spoločnosť mala snažiť predísť. Zistené informácie sú nevyhnutné pre plánovanú implementáciu CRM a zistiť či je spoločnosť z finančného, prevádzkového hľadiska a z hľadiska ľudských zdrojov na implementáciu pripravená.

Tab. 3 SWOT analýza spoločnosti BB SK STEEL, s. r. o. [vlastný zdroj]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ■ kvalitné a komplexné služby ■ odbornosť a dlhodobá prax a skúsenosti v obore ■ zadané kvalitné postupy práce ■ dobré kontakty v odvetví ■ vybudovaná sieť dodávateľov ■ flexibilita spoločnosti voči individuálnym požiadavkám zákazníkov ■ priebežná aktualizácia webovej stránky ■ kvalifikovaná pracovná sila ■ silná propagácia spoločnosti ■ intenzívny rozvoj zákazníckej databázy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ nedostatočná analýza dát obsiahnutých v databáze ■ nepostačujúca segmentácia zákazníkov ■ nedostatočná informovanosť o IS CRM ■ absencia marketingového pracovníka
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ■ rozvoj technológií, ■ rozšírenie poskytovaných služieb ■ expanzia na nové trhy ako aj u nás tak aj v zahraničí 	<ul style="list-style-type: none"> ■ rastúca sila konkurencie ■ stále sa meniaci legislatíva ■ zvýšenie cien v oblasti dopravy spojeného so zavedením mýta v Slovenskej republike

4.4 Analytické východiská pre projektovú časť

Prostredníctvom predchádzajúcich analýz som zistila nasledovné skutočnosti. Spoločnosť BB SK STEEL na základe svojich dlhoročných skúseností v pracovnom obore je pripravená účelne a na vysokej odbornej úrovni poradiť zákazníkovi pri výbere optimálneho riešenia, ponúka poradenstvo v oblasti statiky, širokú škálu služieb zákazníkovi. Taktiež je držiteľom certifikátu kvality zvárania CERTIWELD podľa normy STN EN ISO 3834-2, má vypracovanú zákaznícku príručku a príručku kvality.

Na druhej strane je nutné zjednotiť informačné toky o zákazníkovi v spoločnosti vhodným podporným prostriedkom IT CRM. Databázy, ktoré sú vypracované nie sú dostačujúce. V spoločnosti je potrebné marketingové oddelenie, resp. marketingový pracovník.

Na základe uvedených nedostatkov je nutné riešiť daný problém týkajúci sa segmentácie zákazníkov a hlavne zjednotenia informačných tokov v spoločnosti. Ako riešenie odporúčam informačnú technológiu CRM pre zefektívnenie riadenia vzťahov so zákazníkmi, procesu predaja. Zásadným prínosom nasadenia systému je zlepšenie organizácie práce, sprehľadnenie všetkých procesov, presná evidencia, aktualizácia a archivácia kompletnej histórie. Ak zákazník zavola

komukoľvek v spoločnosti, pracovníci budú mať rýchly prístup k informáciám a spoločnosť dokáže rýchlejšie vybaviť jeho požiadavky.

5 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE VYBRANÝCH PRVKOV CRM

V projektovej časti sa zameriavam na absenciu marketingového oddelenia, na vytváranie nových vzťahov so zákazníkmi a segmentáciu zákazníkov. CRM považujem ako konkurenčný nástroj, ktorý spriehľadňuje jednotlivé informácie. Projektovú časť som rozdelila do štyroch fáz a to:

1. príprava
2. plánovanie
2. návrh realizácie
3. záverečná časť

5.1 Príprava

Mimoriadne dôležitou etapou pri plánovanej implementácii je príprava, ktorej hlavným cieľom je rozhodnutie o projekte. Zaoberá sa pripravenosťou na projekt, stanovenie pracovného tímu (postoj manažmentu, postoj výkonných ľudí, vymenovanie kontrolného orgánu, pridelenie zodpovedností za jednotlivé činnosti), analýzou súčasného stavu spoločnosti, zmenami v stratégii, v procesoch, vo firemnej kultúre, v hodnotovom systéme, v systéme riadenia kvality atď. Nutné je stanoviť realistické a merateľné ciele projektu a odhadnúť nároky na vynaložené úsilie a finančné prostriedky. Pracovný tím tvorí konateľ spoločnosti – obchodný riaditeľ, ktorý je zadávateľom a schvaľovateľom projektu, nesie zodpovednosť za vykonané úlohy a taktiež má úlohu kontrolného orgánu. Technický pracovník bude zastrešovať technickú časť projektu a spolu so mnou, asistentkou obchodného oddelenia budú pod vedením obchodného riaditeľa.

Za včas uskutočnenú prácu so zameraním na nákladovú efektívnosť budú zodpovední všetci pracovníci tohto tímu.

Tab. 4 Zodpovednosť za projekt [vlastný zdroj]

Označenie činnosti	Popis činností	Konateľ spoločnosti	Asistentka obchodného oddelenia	Technický pracovník
A	Rozhodnutie o projekte	Z		
B	Definovanie teoretických východísk	Z	Z	
C	Súčasná analýza spoločnosti	Z	Z	
D	Zostavenie projektového tímu a zodpovedností	Z		
E	Stanovenie CRM cieľov projektu	Z	I	I
F	Chronologická štruktúra činností	Z	I	I
G	Definovanie zodpovednosti za kontrolu	Z	I	I
H	Časovo-nákladové hľadisko, riziková analýza	Z	I	I
I	Kontrola projektu	Z	I	I
J	Klasifikačné hodnoty zákazníkov	Z	I	I
K	Definovanie kritérií hodnotenia	Z	I	I
L	Segmentácia zákazníkov	Z	I	I
M	Marketingové prístupy k zákazníkom	Z	I	I
N	Výber dodávateľa IS CRM	Z	I	I
O	Implementácia IS CRM	Z	I	I
P	Implementácia prvkov CRM do používania	Z	I	I
R	Zhodnotenie projektu	Z	I	I
S	Návrh nových riešení	Z	I	I

Legenda:

Z – zodpovedá

I – informuje

5.2 Plánovanie projektu

Súčasťou tejto etapy sú procesy, procesná analýza, úprava procesov obsluhy zákazníkov a obchodných procesov. Taktiež sem patrí marketingové riadenie, analyzujú sa zdroje lojality zákazníkov. Výsledkom tejto fázy sú návrhy na systémové zmeny a návrhy na zmeny firemnej kultúry. Pred samotnou implementáciou je nutné stanoviť a zmerať parametre, podľa ktorých budeme následne implementáciu vyhodnocovať. Táto fáza zahŕňa nasledujúce kroky:

- stanovenie cieľov projektu
- štruktúra činností
- určenie zodpovedných osôb
- stanovenie časového a nákladového hľadiska
- analýza rizík

5.2.1 Ciele projektu

V tejto fáze je nutné:

- stanoviť CRM stratégiu
- nájsť spoločné znaky zákazníkov, podrobne analyzovať údaje o nich a posúdiť jednotlivé skupiny segmentácie z hľadiska obchodného potencionálu
- vytvoriť pracovné miesto marketingového pracovníka, následne vykonať marketingový audit a zozbierané údaje použiť na uskutočnenie návrhu riešenia a navrhované zmeny aj presadiť
- identifikovať dokumenty, ktoré sú súčasťou procesov a vystupujú ako vstupy alebo výstupy
- výber informačného systému CRM

5.2.2 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram projektu slúži na vytvorenie reálneho časového plánu trvania projektu. Základom sú jednotlivé činnosti projektu s uvedenou dĺžkou trvania. Pri určovaní dĺžky jednotlivých činností je potrebné počítať s rezervou, v prípade možnosti nastania nepredvídaných skutočností. Po ukončení jednotlivých realizovaných krokov odporúčam pravidelne prevádzať hodnotenia z dôvodu včasného odstránenia chýb.

Činnosti a ich trvanie som stanovila na základe konzultácie s osobou zodpovednou za realizáciu projektu. Dĺžku trvania projektu som stanovila pomocou metódy kritickej cesty CPM. Predpokladaný začiatok projektu som stanovila na 2. septembra 2010.

5.2.2.1 Trvanie jednotlivých činnosti v projekte

Trvanie jednotlivých fáz projektu som stanovila po konzultácii s pracovným tímom. Fázy projektu som zadala v pracovných dňoch, do úvahy som brala aj vznik mimoriadnych okolností, ktoré môžu nastať koncom a začiatkom roku. Podľa výpočtu som vypočítala celkovú dobu trvania projektu a celkovú rezervu v pracovných dňoch.

Tab. 5 Projekt implementácie prvkov CRM [vlastný zdroj]

Projekt implementácie prvkov CRM	
Prípravná fáza	A Rozhodnutie o projekte
	B Definovanie teoretických východísk
	C Súčasná analýza spoločnosti
	D Zostavenie projektového tímu a zodpovedností
Plánovacia fáza	E Stanovenie CRM cieľov projektu
	F Chronologická štruktúra činností
	G Definovanie zodpovednosti za kontrolu
	H Časovo-nákladové hľadisko, riziková analýza
	I Kontrola projektu
Realizačná fáza	J Klasifikačné hodnoty zákazníkov
	K Definovanie kritérií hodnotenia
	L Segmentácia zákazníkov
	M Marketingové prístupy k zákazníkom
	N Výber dodávateľa IS CRM
	O Implementácia IS CRM
Záverečná fáza	P Implementácia prvkov CRM do používania
	R Zhodnotenie projektu
	S Návrh nových riešení

Tab. 6 Predpokladaná doba trvania činností projektu [vlastný zdroj]

Označenie činnosti	Popis činností	Doba trvania činnosti (v pracovných dňoch)	Predchádzajúca činnosť
A	Rozhodnutie o projekte	2	-
B	Definovanie teoretických východísk	5	A
C	Súčasná analýza spoločnosti	5	B
D	Zostavenie projektového tímu a zodpovedností	1	C
E	Stanovenie CRM cieľov projektu	3	D
F	Chronologická štruktúra činností	3	E
G	Definovanie zodpovednosti za kontrolu	2	F
H	Časovo-nákladové hľadisko, riziková analýza	4	G
I	Kontrola projektu	3	H
J	Klasifikačné hodnoty zákazníkov	10	I
K	Definovanie kritérií hodnotenia	15	I
L	Segmentácia zákazníkov	7	J,K
M	Marketingové prístupy k zákazníkom	5	I
N	Výber dodávateľa IS CRM	20	I
O	Implementácia IS CRM	40	I
P	Implementácia prvkov CRM do používania	15	L,M,N,O
R	Zhodnotenie projektu	3	P
S	Návrh nových riešení	5	R

5.2.2.2 Výpočet kritickej cesty – metóda CPM

Pri použití metódy CPM sa neberú do úvahy žiadne stochastické aspekty, nakoľko táto metóda je deterministická a trvanie činností je presne dané. Pre každú činnosť v projekte sú zadefinované nasledovné časové údaje:

- naskôr možný začiatok,
- najskôr možný koniec,
- najneskôr prípustný začiatok,
- najneskôr prípustný koniec.

Sieťový graf znázorňuje logické väzby medzi jednotlivými činnosťami a predovšetkým vzťahy ich následnosti.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		2
2	B	A	5
3	C	B	5
4	D	C	1
5	E	D	3
6	F	E	3
7	G	F	2
8	H	G	4
9	I	H	3
10	J	I	10
11	K	I	15
12	L	J,K	7
13	M	I	5
14	N	I	20
15	O	I	40
16	P	L,M,N,O	15
17	R	P	3
18	S	R	5

Obr. 5 Činnosti projektu [vlastný zdroj]

04-30-2010 15:42:54	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	5	2	7	2	7	0
3	C	Yes	5	7	12	7	12	0
4	D	Yes	1	12	13	12	13	0
5	E	Yes	3	13	16	13	16	0
6	F	Yes	3	16	19	16	19	0
7	G	Yes	2	19	21	19	21	0
8	H	Yes	4	21	25	21	25	0
9	I	Yes	3	25	28	25	28	0
10	J	no	10	28	38	51	61	23
11	K	no	15	28	43	46	61	18
12	L	no	7	43	50	61	68	18
13	M	no	5	28	33	63	68	35
14	N	no	20	28	48	48	68	20
15	O	Yes	40	28	68	28	68	0
16	P	Yes	15	68	83	68	83	0
17	R	Yes	3	83	86	83	86	0
18	S	Yes	5	86	91	86	91	0
	Project Completion	Time	=	91	days			
	Number of Critical Path(s)		=	1				

Obr. 6 Kritická cesta [vlastný zdroj]

V projekte implementácie vybraných prvkov CRM som vypočítala pomocou programu WIN QSB časové obdobie trvania projektu 91dní. Je to najkratsia možná doba realizácie projektu. Kriticku cestu tvoria nasledujúce činnosti: A,B, C, D, E, F, G, H ,I, O, P, R, S.

5.2.3 Nákladová analýza projektu

Celkové predpokladané náklady projektu budú predstavovať 1465,00 EUR. Presné náklady na realizáciu budú známe až po prevedení implementácie. Financovanie projektu je zaistené z vlastných zdrojov spoločnosti.

Predpokladané náklady bez DPH na realizáciu projektu sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.:

Tab. 7 Predpokladané náklady [vlastný zdroj]

Popis činností	Predpokladané náklady
Nákupná cena 3 licencií programu + príslušenstvo	600,00 €
Poradenské služby externými konzultantmi	300,00 €
Školenie 6 pracovníkov	250,00 €
Publikácie CRM 3 ks	15,00 €
Cena za reklamné materiály	300,00 €
CELKOVÉ NÁKLADY	1 465,00 €

5.2.4 Riziková analýza projektu

Takmer každú činnosť, ktorú spoločnosť realizuje nesie so sebou nemalé riziko. Cieľom rizikovej analýzy je zistiť či je projekt realizovateľný s ohľadom na zváženie potencionálnych zmien, predpokladaných významných a rizikových faktorov pre projekt. Spoločnosť je schopná projekt realizovať z vlastných zdrojov, preto v prípade nevzniknutia nepredvídaných skutočností odpadá riziko z nedostatku finančných zdrojov. Stanovila som kritériá hodnotenia pravdepodobnosti vzniku rizika v rozpätí od 1 do 100 % pri každej činnosti a stupeň rizika v rozpätí od 1 do 4 nasledovne:

- vysoké [stupeň 4]
- stredné [stupeň 3]
- nízke [stupeň 2]
- zanedbateľné [stupeň 1]

Tab. 8 Riziková analýza projektu [vlastný zdroj]

Popis činnosti	Stupeň rizika	Pravdepodobnosť vzniku rizika
Nedodržanie časového harmonogramu	3	60 %
Prekročenie finančného rozpočtu	3	55 %
Zlé zadefinovanie segmentu	2	15 %
Nizka návratnosť investícií	3	40 %
Strata zodpovednej osoby za projekt v priebehu trvania projektu	1	10 %
Nevhodný výber dodávateľa IS CRM	2	15 %

5.2.4.1 Eliminácia rizík

Pre elimináciu rizík doporučujem:

- operatívne riešiť vznik problému
- dbať na výber dodávateľa IT CRM
- vykonávať priebežné kontroly jednotlivých činností, aj z nákladového a časového hľadiska

5.2.5 Kontrola projektu

Cieľom je kontrolovanie plnenia jednotlivých úloh zodpovednými osobami, v stavenom čase, čerpanie finančných prostriedkov podľa nákladovej analýzy. Kontrolným orgánom bol menovaný konateľ spoločnosti, ktorý bude vykonávať priebežnú kontrolu a zaznamenáva prípadné odchýlky od plánu. V prípade prekročenia stanovených termínov je nutné nájsť alternatívne riešenie, napr. opätovné prehodnotenie termínov a taktiež v prípade prekročenia plánovaných investíí využiť predpokladané rezervy alebo využiť úsporné riešenia. Úsporným riešením môže byť aj neprijatie nového marketingového pracovníka, ale prerozdelenie pracovných náplní medzi zamestnancov a jedného pracovníka poveriť len marketingovou činnosťou.

5.3 Návrh realizácie projektu

Chronologické usporiadanie a trvanie jednotlivých činností som zaznamenala v tabuľke č. 6.

5.3.1 Segmentácia zákazníkov

Pred samotnou implementáciou informačného systému CRM do spoločnosti BB SK STEEL je nutné zatriediť zákazníkov do jednotlivých skupín na základe stanovených kritérií. Existujúce kritérium podľa objemu zákaziek a zisku na zákazníka som stanovila ako najdôležitejšie. Za ďalšie kritériá som stanovila, platobnú schopnosť, meno spoločnosti. Dôležitosť jednotlivých kritérií som definovala váhou, ktorá je vyjadrená v percentuálnom vyjadrení v rozpätí od 1 do 100 %.

Zákazníci budú na základe uvedených kritérií hodnotení bodovým hodnotením <1, 4> a zaradení do jednotlivých segmentov. Výsledok segmentu je vypočítaný prostredníctvom bodovej škály a váhy jednotlivých kritérií, hodnotu zaokrúhlime na dve desatinné čísla.

$$Hz = \sum_{n=1}^n v_i \cdot k_i$$

Hz – hodnota zákazníka,

v_i – váha i-teho kritéria,

k_i – hodnotenie i-teho kritéria.

5.3.1.1 Kritériá hodnotenia

Kritérium podľa objemu zákaziek K_1 hodnotí koľko má spoločnosť zákaziek ročne v peňažnom vyjadrení. Stanovená váha je 40 %, [$v_1 = 0,40$]

Tab. 9 Kritérium podľa objemu zákaziek [vlastný zdroj]

Bodové rozpätie	1	2	3	4
Podľa počtu zákaziek ročne	do 80 000 EUR	nad 80 000 - do 160 000 EUR	nad 160 000 - do 240 000 EUR	nad 240 000 EUR

Kritérium podľa zisku na zákazníka K_2 udáva hodnotu zákazníka v peňažnom vyjadrení, vymedzuje či bol zákazník ziskový alebo nie. Stanovená váha je 30 %, [$v_2 = 0,30$]

Tab. 10 Kritérium podľa zisku na zákazníka [vlastný zdroj]

Bodové rozpätie	1	2	3	4
Podľa zisku na zákazníka	strata	do 60 000 EUR	nad 60 000 - do 150 000 EUR	nad 150 000 EUR

Kritérium podľa platobnej schopnosti K_3 udáva platobnú morálku zákazníka v uvedenom rozpätí platobnej schopnosti, Stanovená váha je 20 %, [$v_3 = 0,20$].

Tab. 11 Kritérium podľa platobnej schopnosti [vlastný zdroj]

Bodové rozpätie	1	2	3	4
Čas po termíne splatnosti faktúr	viac ako 3	3 mesiac	1 mesiac	V termíne alebo pred termínom

Kritérium podľa mena zákazníka K_4 získať nových zákazníkov je v obore stavebníctva veľmi zložitá, preto získanie zákazníka s dobrým menom je jedna s najlepších referencií podniku, aj keď to nemusí byť vždy záruka dobrého obchodu. Stanovená váha je 10 %, [$v_4 = 0,10$].

Tab. 12 Kritérium podľa mena zákazníka [vlastný zdroj]

Bodové rozpätie	1	2	3	4
Význam mena spoločnosti	Nízky význam	Stredne veľký význam	Veľký význam	Strategický význam

$$H_z = 0,40 \cdot v_1 + 0,30 \cdot v_2 + 0,20 \cdot v_3 + 0,10 \cdot v_4$$

5.3.1.2 Segmentácia zákazníkov do klasifikačných tried

Na základe stanovených kritérií s pridelenými váhami som navrhla v nasledovnej tabuľke klasifikačné triedy s ich charakteristikou. Klasifikačné triedy prinášajú prehľad o zákazníkoch, podľa ktorého môže spoločnosť presne vymedziť prístup k jednotlivým zákazníkom. V prípade vzniknutia možných zmien u zákazníka navrhuje aktualizovať zistené údaje raz za polroka.

Tab. 13 Segmentácia zákazníkov do klasifikačných tried [vlastný zdroj]

Klasifikačná trieda	Rozpätie klasifikačnej hodnoty zákazníka	Charakteristika klasifikačnej triedy	Spôsob komunikácie
A	3, 26 – 4,00	Významní zákazníci, platobná schopnosť v termíne splatnosti, predpoklad dlhodobého vzťahu	Konatelia spoločnosti
B	2, 51 - 3,25	Dôležití zákazníci s významným menom, dobrá platobná schopnosť, veľká skupina zákazníkov	Obchodní manažéri
C	1,76 - 2,50	Uspokojivá platobná schopnosť, veľký počet zákazníkov, stredný význam mena	Obchodní manažéri
D	1,00 - 1,75	Rizikovní alebo stratoví zákazníci, zlá platobná schopnosť, nízky význam mena	Obchodní manažéri
E	Neurčená Hz	Firmy v konkurze, predpoklad skončenia obchodného vzťahu, potrebná aktualizácia údajov	Konatelia spoločnosti

5.3.2 Marketingové prístupy

Klasifikačná trieda A zahŕňa významných zákazníkov s platobnou schopnosťou v termíne splatnosti a je tu predpoklad dlhodobého vzťahu. Starostlivosť o zákazníkov spadá do kompetencie konateľov spoločnosti. Preferované sú stretnutie založené na osobnom kontakte a pozvanie na rôzne organizované akcie pre vybraných zákazníkov. Zasielanie blahoželaní pri rôznych výročiach a reklamných predmetov spoločnosti.

Klasifikačná trieda B zahŕňa dôležitých zákazníkov s významným menom, dobrou platobnou schopnosťou. Preferované sú osobné stretnutia s obchodnými manažermi a individuálne vypracovanie cenových ponúk, zasielanie ďakovných listov a pozvánok na rôzne organizované akcie pre vybraných zákazníkov.

Klasifikačná trieda C zahrňuje zákazníkov, ktorí majú uspokojivú platobnú schopnosť a stredný význam mena. Starostlivosť o zákazníka spadá do kompetencie obchodných manažérov vo forme osobných stretnutí, občasných pozvaní na organizované firemné akcie.

Klasifikačná trieda D zahrňuje rizikových alebo stratových zákazníkov so zlou platobnou schopnosťou a nízkym významom mena. Starostlivosť spadá do kompetencie obchodných manažérov, ktorí uskutočňujú osobné stretnutia po prerokovaní s konateľmi spoločnosti.

Klasifikačná trieda E zahrňuje firmy v konkurze. Je tu predpoklad skončenia obchodného vzťahu a preto starostlivosť spadá do kompetencie konateľov spoločnosti.

5.3.3 Reklamné materiály

Nakoľko na Slovensku od 1. apríla 2010 boli zrušené niektoré normy a spoločnosť v súčasnej dobe už realizuje výrobu oceľových konštrukcií podľa Eurokódov EN 1990-1991, EN 1992-1-x, EN 1992-2, EN 1993-1-x bude nutné zahrnúť aj túto skutočnosť do propagačných a reklamných materiálov. Podľa získaných cenových ponúk bola najvýhodnejšia ponuka od spoločnosti ENTERPRISE, spol. s r. o. z Banskej Bystrice, s ktorou už spoločnosť v minulosti spolupracovala. Ako úsporné riešenie navrhujem dať vytlačiť informačný leták v náklade 1000 ks, ktorý sa vloží do prospektov spoločnosti.

5.4 Záverečná časť projektu

Súčasťou tejto fázy je uvedenie prvkov CRM do používania, zhodnotenie prínosov a nedostatkov. Spoločnosti odporúčam prejsť na riadenie vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom modulu CRM od spoločnosti KROS s.r.o.. Pre uvedenú spoločnosť som sa rozhodla z dôvodu, že od tejto spoločnosti, využíva ekonomické oddelenie účtovný program omega, ktorého súčasťou je aj modul CRM, ktorý sa v súčasnosti nevyužíva. Je potrebné obstarat' ešte 3 licencie (6 pracovníkov), čím bude mať prístup k uvedenému modelu aj obchodné oddelenie.

5.4.1 Meranie návratnosti investícií

Prínosy sú ťažko presne vyčísliteľné. Výber správneho IT CRM vedie k ušetreniu pracovného času obchodných manažérov a tým aj ušetrených finančných prostriedkov, nakoľko tento ušetrený čas môže reálne využiť pri oslovovaní nových zákazníkov. Vytýčenie jasných bodov v pláne daného riešenia, presvedčenie užívateľov, už toto by malo viesť k návratnosti investícií, ktorú spoločnosť

BB SK STEEL plánuje do projektu vložiť. Je možné si dať vypracovať odbornú štúdiu u dodávateľa IT CRM, ale v tomto prípade je nutné počítať s ďalšími vynaloženými nákladmi.

5.5 Prínosy projektu

Predpokladané výnosy sú:

- spoznanie svojich zákazníkov na základe segmentácie
- stabilní a verní zákazníci
- vytváranie korektných vzťahov na základe stanovených marketingových prístupov
- ocenenie zákazníckej lojality a dôvery spoločnosti
- udržanie si konkurenčnej výhody vďaka hodnotným vzťahom so zákazníkmi
- prehľadnenie a skompletovanie údajov o zákazníkoch do jednej databázy
- zjednodušenie prístupu obchodným a projektovým manažérom k informáciám o zákazníkoch
- vyššie tržby
- kompletná evidencia dopytov
- rýchlejšie a korektné vybavovanie reklamácií a objednávok
- efektívne plánovanie stretnutí, telefonátov
- na jednom mieste všetky dôležité informácie o zákazníkovi
- kontrola a vyhodnocovanie predaja
- zníženie nákladov vynaložených na predaj a starostlivosť o zákazníkov
- pripomienkovač: komu, kedy a prečo volať, písať, stretnúť sa

Úspech spoločnosti závisí od vzťahu so zákazníkom. Výsledkom čoho sú vyššie tržby a spokojní zákazníci.

5.6 Riziká projektu

Každý projekt nesie so sebou nemalé riziká. V tejto chvíli je zložité ich zhodnotiť, pretože sa prejavujú až po určitej dobe. Aj keď spoločnosť BB SK STEEL má záujem uvedený projekt financovať z vlastných zdrojov, rizikom je prvotná finančná investícia pri implementácii IT CRM,

náklady na údržbu, na školenie pracovníkov, nakoľko sa môžu vyskytnúť nepredvídané skutočnosti, čo by viedlo k zmene termínu implementácie projektu.

Najväčším rizikom môže byť nezáujem a neochota zamestnancov priebežne aktualizovať potrebné informácie o zákazníkoch, čím môže nastať situácia, že IT CRM nebude možné využívať v plnej miere.

6 ZÁVER

Customer Relationship Management znamená riadenie vzťahov so zákazníkmi smerujúci k vybudovaniu dlhodobých korektných vzťahov. Spoločnosť BB SK STEEL si je plne vedomá, že pokiaľ si chce udržať konkurencieschopnosť, musí sa v prvom rade zamerať na zákazníka a na jeho spokojnosť. Cieľom CRM je poskytnúť čo najkvalitnejšie a najkomplexnejšie informácie, ktoré pomôžu v naplnení cieľov spoločnosti. Týmto cieľmi sú predovšetkým získanie a udržanie nových zákazníkov a zvýšenie zisku z obchodných príležitostí. V CRM module spoločnosť nájde na jednom mieste kompletnú komunikáciu so zákazníkom, všetky telefonáty, emaily, dokumenty. Kompletnú históriu všetkých predajov aj za minulé roky. Zistí, ktorý zákazník je dobrý a ktorý náročný. Súčasťou je aj štatistické vyhodnocovanie predaja. Veľmi rýchlo spoločnosť zistí, v akom stave sú všetky obchody, objednávky i reklamácie. CRM je nástroj na plánovanie schôdzok, telefonátov, služobných ciest a zároveň aj pripomienkovač.

V prvej časti diplomovej práce som spracovala teoretické poznatky a východiská pre praktickú časť. V úvode sú vysvetlené základné pojmy a definície, ciele CRM, základné piliere, vymedzenie trhu a CRM systémy. Ďalej som tu vyzdvihla prínosy CRM podnikom a vysvetlila jednotlivé kroky implementácie.

Druhá časť diplomovej práce sa zaoberá analýzou spoločnosti. V úvode som predstavila spoločnosť a definovala predmet činnosti. Charakterizovala som zákazníkov, konkurenciu, dodávateľov a produkt spoločnosti. Taktiež som poukázala na marketingovú komunikáciu a komunikačné kanály, ktoré sa v súčasnom období využívajú,

Projekt implementácie som rozdelila do štyroch fáz a to prípravnej, plánovacej, realizačnej a záverečnej. V prípravnej časti som stanovila projektový tím a zodpovedné osoby za projekt. V plánovacej časti som sa zamerala na stanovenie CRM cieľov projektu, na časový harmonogram a nákladovo rizikovú analýzu. Realizačná časť zahrňuje segmentáciu zákazníkov podľa stanovených kritérií a zaradenie zákazníkov do klasifikačných tried. V záverečnej časti projektu som poukázala na prínosy a možné riziká, ktoré by mohli vzniknúť pri implementácii alebo následne po nej.

Hlavným prínosom pre spoločnosť po implementácii CRM bude efektívne využitie pracovného času a finančných prostriedkov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [2] ČICHOVSKÝ, L., KAŠÍK, M. *Riadenie vzťahov so zákazníkmi a kvalita. Dokonalé služby*. 1. vyd. Praha: Perex K+K, 2003. 180 s. ISBN 80-89045-65-0.
- [3] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha : Grada Publishing, 2004. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [5] KITA, J. *Marketing*. 2. vyd. Bratislava: IURA EDITION, 2002. 411 s. ISBN 80-89047-23-8.
- [6] KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0877-7. SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [7] KOTLER, P. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1991. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [8] LEHTINEN, R, J. *Aktivní CRM řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Rízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [10] VOŠOBA, P. *Dokonalé služby*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-0877-7.
- [11] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 196 s. ISBN 80-247-0877-7.

Internetové zdroje:

- [12] Co je CRM a k čemu slouží? crms3start.sk [online]. 2009 [cit. 2010-03-13].

Dostupné z WWW:

< <http://www.crms3start.cz/aboutcrm/default.asp> >

- [13] CRM - riadenie vzťahov so zákazníkmi. ITkariera.sk [online]. 2006 [cit. 2010-03-11]. Dostupné z WWW:
<<http://www.itkariera.sk/pdf/?detail=1150192637-CRM---riadenie-vzt'ahov-so-zakaznikmi>>
- [14] cs.wikipedia.org [online].[2010- 03-17]. Dostupné na WWW:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management%22_%5C%5COperativn.C3.AD_CRM>
- [15] Propojení callcentra a CRM systému. voip.mikrotech.cz [online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupné z WWW:
<<http://voip.mikrotech.cz/?menu=crm>>
- [16] CRM systémy - všeobecný pohľad. vojtechovsky.blog.sme.sk [online]. 2006 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://vojtechovsky.blog.sme.sk/c/63746/CRM-systemy-vseobecny-pohlad.html%22%20%5C%5C1%20%22xzz0i59zCnU4>>
- [17] Překážky při zavádění CRM. crmportal.cz [online]. 2009 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z WWW:
<<http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>>
- [18] Riadenie vzťahov so zákazníkmi. dominanta.sk [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupné z WWW:
<<http://www.dominanta.sk/MarkOdbyt.htm>>
- [19] CRM - účinný nástroj, nie čarovný prútik. instore.sk [online]. 2009 [cit. 2010-03-23]. Dostupné z WWW:
<http://www.instore.sk/p/news/410/CRM_-_ucinny_nastroj__nie_carovny_prutik.html>
- [20] Zásady riadenia vzťahov so zákazníkmi. ks.utc.sk [online]. 2006 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW:
<<http://www.ks.utc.sk/casopis/pdf/I2006/vaculik.pdf>>
- [21] Globalizácia a práca manažéra. ks.utc.sk [online]. 2006 [cit. 2010- 03- 19]. Dostupné na WWW:
<<http://www.ks.utc.sk/casopis/pdf/III2006/strenitzerova.pdf>>

- [22] Riadenie vzťahov so zákazníkmi CRM. sas.com [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sas.com/offices/europe/slovakia/solutions/crm/index.html>>
- [23] CRM v souvislostech aneb Jak se vyhnout selhání instalace CRM systému. systemonline.sk [online]. 2002 [cit. 2010-04-02]. Dostupné z WWW:
<<http://www.systemonline.cz/clanky/crm-v-souvislostech.htm>>
- [24] Akceptace CRM systému zamestnanci. systemonline.cz [online] [cit. 2010-04-05]. Dostupné na WWW:
<<http://www.systemonline.cz/crm/akceptace-crm-systemu-zamestnanci.htm>>
- [25] Proč segmentovat?. systemonline.cz [online] [cit. 2010-04-05]. Dostupné na WWW:
<<http://www.systemonline.cz/crm/proc-segmentovat-1.htm>>
- [26] CRM koncepce, která funguje. systemonline.cz [online]. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW:
<<http://www.systemonline.cz/clanky/crm-koncepce-ktera-funguje.htm>>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CRM	Customer Relationship management
B2B	Business to business
B2C	Business to customer
CPM	Critical Path Method – metóda kritickej cesty
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EC	Eurokódy
1990,	
1991,	
1993	
EÚ	Európska únia
IT	Informačná technológia

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 Schéma základného princípu segmentácie zákazníkov	22
Obr. 2 Aplikačná architektúra CRM systémov	26
Obr. 3 Customer relationship management	22
Obr. 4 Organizačná štruktúra	34
Obr. 5 Činnosti projektu	51
Obr. 6 Kritická cesta	51

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1 Prostriedky marketingovej komunikácie	40
Tab. 2 Komunikačné kanály	40
Tab. 3 SWOT analýza spoločnosti BB SK STEEL, s. r. o.	44
Tab. 4 Zodpovednosť za projekt	47
Tab. 5 Projekt implementácie prvkov CRM	49
Tab. 6 Predpokladaná doba trvania činností projektu	50
Tab. 7 Predpokladané náklady	52
Tab. 8 Riziková analýza projektu	53
Tab. 9 Kritérium podľa objemu zákaziek	54
Tab. 10 Kritérium podľa zisku na zákazníka	54
Tab. 11 Kritérium podľa platobnej schopnosti	55
Tab. 12 Kritérium podľa mena zákazníka	55
Tab. 13 Segmentácia zákazníkov do klasifikačných tried	56

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I Certifikát 1.strana

Príloha P II Certifikát 2. stana

Príloha P III Typy ocelových konštrukcií

PRÍLOHA P I: TYPY OCEĽOVÝCH KONŠTRUKCIÍ

 Výskumný ústav zvaračský - Priemyselný inštitút SR
CERTIWELD – certifikačný orgán systémov manažérstva
BRATISLAVA

CERTIFIKÁT

č. SK 2-0209-231

Potvrdzujeme, že organizácia

BB SK STEEL s.r.o.
Mlynská 42
976 11 Selce
SLOVENSKÁ REPUBLIKA

na základe certifikačného auditu spĺňa požiadavky
pre systém kvality pri zváraní podľa normy
STN EN ISO 3834-2

Tento certifikát platí pre výrobky a príslušný rozsah
ako je uvedené v priloženom Prehľade

Dátum vydania: 27. februára 2009
Platnosť do: 26. februára 2012

 
Ing. Pavol RADIČ
vedúci certifikačného orgánu

Výskumný ústav zvaračský - Priemyselný inštitút SR, CERTIWELD – Certifikačný orgán systémov manažérstva, Račianska 71, 832 59 Bratislava

710-COS-08

PRÍLOHA P II: CERTIFIKÁT 2.STRANA

PREHĽAD

CERTIFIKÁT č.: SK 2-0209-231

TENTO CERTIFIKÁT PLATÍ PRE

Typ výrobkov: **oceľové zvarané konštrukcie, haly, stožiare, ochranné zábradlia, žeriavové dráhy**

Normy výrobku: **STN P ENV 1090-1, STN 73 1401, STN EN 1993-1, STN 73 2601, STN 73 2611, STN 73 5130, STN 74 3282, STN 73 1430, STN 74 3305 a príbuzné normy**

Skupiny základných materiálov podľa TNI CR ISO 15608:

Skupina materiálov: 1.1, 1.2 a 1.3

Zváranie a príbuzné metódy podľa STN EN ISO 4063:

**135 – zváranie taviacou sa elektródou v aktívnom plyne
311 – rezanie kyslíkovo-acetylénoým plameňom**

Odchýlky:

- 1) Normy iné ako EN: *STN 73 1401, STN 73 2601, STN 73 1430, STN 73 2611, STN 73 5130, STN 74 3282, STN 74 3305*
- 2) Iné odchýlky: - - -
- 3) Špecifické požiadavky: DIN 18800-7

Poverený koordinátor zvarania:

Meno, priezvisko

Ing. Stanislav MAJAR

Úroveň

Európsky zvaračský technológ




Ing. Pavol RADIČ
vedúci certifikačného orgánu

V Bratislave, 27. februára 2009

PRÍLOHA P III: TYPY OCEĽOVÝCH KONŠTRUKCIÍ

