

Projekt zlepšení vztahů se zákazníkem pomocí zavedení prvků CRM ve společnosti X-Y, s.r.o.

Bc. Šimon Jehlička

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: **Šimon JEHLIČKA**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení vztahů se zákazníky pomocí zavedení prvků CRM ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných pramenů zpracujte literární rešerši vztahující se k oblasti řízení vztahu se zákazníky a CRM.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současné řízení vztahů se zákazníky a segmentaci trhu ve firmě XY.
- Na základě analýzy vypracujte projekt zlepšení vztahů se zákazníky za využití prvků CRM.
- Vyhodnoťte náklady na projekt, očekávané přínosy a rizika.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

[1] BUTTLE, F. Customer relationship management: concept and technologies. 2nd edition. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann, 2009. 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.

[2] DOHNAL, J. Řízení vztahu se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

[3] KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[4] LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníkem. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

[5] KIM, W. CH. Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vytlačit tak konkurenty ze hry. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, 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



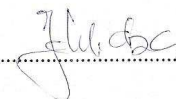
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- беру на ве́домии, же дипломová/бакала́рская пра́це буде уложена в электрониче́ске подобе́ в универзитни́м информа́цини́м систе́му досту́пна к на́hlednutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 22.3.10

.....


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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo nani-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, optisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení vztahu se zákazníky pomocí zavedení prvků CRM. Hlavním záměrem je zefektivnění práce s informacemi a sběru dat o zákaznících, což je základním krokem pro kvalitní segmentaci. V teoretické části této práce jsem se snažil zaměřit na popis problematiky CRM a segmentace zákazníků. Tato část slouží jako podklad pro praktickou část. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. V analytické části jsem nejprve představil společnost X-Y,s.r.o., zmapoval prostředí, ve kterém společnost působí, a posléze jsem analyzoval její CRM.

V projektové části jsem navrhl řešení ke zlepšení vztahu se zákazníkem ve společnosti X-Y, s.r.o. Návrh obsahuje novou segmentaci zákazníků a komunikaci s nimi. Dále jsem navrhl několik alternativ nového vedení databáze zákazníků, z kterých jsem vybral dle svého mínění tu nejvhodnější. Na závěr projektové části jsem provedl nákladovou a rizikovou analýzu, kde jsem shrnul předpokládané náklady a možná rizika, která by mohla nastat. Celá práce je zakončena závěrem, kde jsou shrnuty všechny výsledky práce.

Klíčová slova: CRM, segmentace zákazníků, databáze, hodnota zákazníka, CRM systém, vztah se zákazníkem, sběr dat

ABSTRACT

Abstrakt ve světovém jazyce

The master thesis is aimed on improvement of customer relationship by implication of CRM parts. The main goal of the project is efficient work whit information and customer data collection. In theoretic part I tried to focus on description of CRM problematic and customer segmentation. This part of thesis serves as a base of knowledge practice part. In analytic part I introduced company X-Y inc., describe environment in which carry business, and then I analyzed CRM in company.

In project part of the thesis I designed solution for improvement of customer relationship in company X-Y inc. Design is including new form of customers segmentation and communication whit them. Then I describe an alternative ways of customer's database and choose the best solution for company. In the end of the thesis I made a summary of assets and risk and cost analyze. Whole thesis is ending by conclusion, where I resumed all results of thesis.

Keywords: CRM, customer segmentation, database, datamining, customer relationship, value of customer, CRM system

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. za vedení diplomové práce a přínosné rady.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 CRM	14
1.1 HISTORIE CRM	14
1.2 CRM.....	15
1.3 TECHNOLOGIE CRM	16
1.4 ALTERNATIVNÍ POŘÍZENÍ CRM ŘEŠENÍ	18
1.5 ZAVÁDĚNÍ CRM	19
2 VZTAH SE ZÁKAZNÍKY	21
2.1 FÁZE VZTAHU.....	21
2.1.1 Navazování vztahu	21
2.1.2 Rozvíjení vztahu.....	23
2.1.3 Ukončování vztahu.....	24
2.2 ŘÍZENÍ VZTAHU	25
2.3 KLÍČOVÍ ZÁKAZNÍCI	26
2.4 ZISKOVOST ZÁKAZNÍKA	27
2.5 INFORMACE O ZÁKAZNÍCÍCH	29
2.6 DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ.....	29
2.6.1 Využívání databáze	30
3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	32
3.1 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	32
3.2 JAK SEGMENTOVAT	33
3.2.1 Nastupující trendy v segmentaci	34
3.3 ZÁKLADNÍ TYPY NAKUPUJÍCÍCH	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 ANALYTICKÁ ČÁST	37
4.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	37
4.1.1 Historie	37
4.1.2 Profil společnosti.....	37
4.1.3 Vize společnosti	39
4.2 ANALÝZA PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ.....	40
4.3 KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI X-Y, S.R.O.....	42
4.4 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ DIFERENCIÁL (MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL) 47	
4.5 SWOT ANALÝZA	49
4.6 EKONOMICKÉ UKAZATELE	51
4.7 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	55
4.7.1 Zákazníci	55
4.7.2 Současný způsob segmentace	56
4.7.3 Komunikace se zákazníky	58
4.7.4 Sběr a správa dat	62

4.8	NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI X-Y, S. R. O.	63
5	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
5.1	VÝCHODISKO	65
5.2	STANOVENÍ CÍLU	65
5.2.1	Základní cíle	66
5.2.2	Dílčí cíle	66
5.2.3	Cílové skupiny	66
5.3	NÁVRH PROJEKTU	66
5.3.1	Databáze	67
5.3.2	Segmentace	69
5.3.3	Historie zákazníků.....	77
5.3.4	Komunikace se zákazníky.....	78
5.3.5	Sběr dat.....	78
5.4	VHODNÉ SOFTWAREOVÉ ŘEŠENÍ.....	80
5.4.1	Vhodná systémová řešení.....	82
5.5	VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO ŘEŠENÍ	86
5.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	89
5.7	PŘÍNOSY PROJEKTU	90
5.8	ČASOVÁ ANALÝZA	91
5.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK.....	102

ÚVOD

Řízení vztahu se zákazníkem již dávno nepatří pouze do rejstříku manažerských aktivit velkých společností, které jsou zaměřeny na koncového zákazníka. V současnosti trend marketingu orientovaného na zákazníky nutí většinu společností pracovat na vztahu se zákazníky a přizpůsobovat jim podmínky, čímž zvýší hodnotu pro zákazníka a získat tak výhodu nad konkurencí.

Jelikož se společnost stále potýká s dopady ekonomické krize a hodnota každého zákazníka je vyvážena zlatem, je pro firmy alfou a omegou podnikání udržet si současné zákazníky a to zejména ty klíčové.

Stále hrubější a invazivnější postupy v marketingu tvoří v potencionálních zákaznických informační bariéru, kterou se brání nadměrnému vlivu reklamy a komunikace, jež na ně každý den působí a mnohdy je až obtěžuje. To má za důsledek, že je velmi těžké oslovit potenciální zákazníky a dokonce i ty stávající. CRM je pro společnosti řešením jak tyto zákazníky oslovit v pravý čas, kdy informace vyžadují. Společnost v České republice byla v době před dvaceti lety zvyklá přijímat, to co jí bylo poskytnuto. Na tomto modelu, ale už společnost nefunguje. Zákazníci mají možnost širokého výběru a je nutné se o ně starat, poskytnout jim po čem touží a to podle jejich představ. Konkurence je velká a v současnosti je pro společnosti i spokojený zákazník málo.

Současný trend úpadku hodnot se netýká pouze těch společenských, ale i hodnota pro zákazníky klesá. Řízení vztahu se zákazníky má i v tomto ohledu možnost rozvinout upadající hodnoty a to jak pro zákazníka, tak pro společnost.

V pohledu na CRM můžeme zaznamenat jistý cyklus. V dřívějších dobách bylo zvykem, že obchodník znal své zákazníky, znal jejich zvyky, ale hlavně jejich požadavky. Politika větší produkce a nižší ceny však toto malé podnikání utlumila. Globalizace v obchodě unifikovala výrobky a služby, reklama se stala masovou a marketing zaujal hlavní roli. Informační technologie se mění v nástroje marketingu a jsou pro tuto činnost využívány více než kdy dříve, protože nesou nulové náklady a je tedy možné je využívat i neefektivně. Společnost je však tohoto trendu již přesycená a hledá jiné cesty, jaký způsobem se na výrobky a služby dívat. V současnosti můžeme zaznamenat návrat k těmto hodnotám, jelikož jsou pro společnosti konkurenční výhodou, kterou se zákazník velice cení a je pro společnosti užitečnou nejenom jako konkurenční zbraň, ale i jako podklad marketingu, vývoje výrobku a jeho prodeje. Důležité je, aby zde byl výrobek či služba pro zákazníky a ne

opak. Jelikož je dnešní době trh rozdělen mnoha vlivy je důležité efektivně cílit marketingovou komunikaci a tím nejen zmírnit zahlcení zákazníků informacemi, ale také uspořít náklady společnosti.

Vztahu se zákazníkem je stejné jak jakýkoliv vztah. Aby fungoval, musí být vyrovnaný a nesmí být na úkor jedné či druhé strany. Měl by mít vzrůstající hodnotu, kterou by byla spokojenost obou partnerů tohoto vztahu. Společnost spokojná se zisky a zákazník spokojený se službami a výrobky do takové míry, že nepřemýšlí o odchodu ke konkurenci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM

Definice CRM

CRM je hlavní obchodní strategií společnosti, která spojuje vnitřní procesy a funkce s externími sítěmi, za účelem vytvořit a poskytnout hodnotu cílovému zákazníkovi prostřednictvím zisku. Je založen na kvalitních datech o zákaznících a využití informačních technologií.

Proč společnosti chtějí vztah se zákazníky?

Fundamentální příčina, proč se společnosti snaží tvořit vztah se zákazníky je ekonomická. Společnosti dosahují mnohem lepších výsledků u zákazníků, které znají a dokážou jejich přání uspokojit a to plátí zejména pro klíčové zákazníky. To je klíčem pro objektivní strategii zavedení CRM. [1]

1.1 Historie CRM

Dobrá znalost a vztah zákazníků je již historicky známá věc pro vedení obchodu, ale nikdy v minulosti nebyla využívána ve velkém množství, což je dáno samozřejmě technickými omezením. Jelikož není v lidských silách zpracovávat tak velké množství informací je zapotřebí technické podpory. Proto bereme jako počátek využívání CRM od poloviny minulého století. V 70. letech minulého století vznikly první zákaznické databáze. Data do nich byly získávány marketingovými průzkumy, což bylo zdoluhavé a nákladné. Časová náročnost se odrážela v neaktuálnosti dat a změně preferencí. S technologickým pokrokem docházelo postupně k automatizaci procesů a pozvolnému zavádění call-center. Čímž, už jsme se posunuli do 90. let, kdy vznikly první systémy k řízení podnikových zdrojů. V polovině 90. let se pozornost firem začala zaměřovat na CRM a na přání zákazníků. Touto pozorností lze přisoudit velkému rozmachu internetu a komunikaci prostřednictvím internetu. Internet byl a je pro společnosti rychlým a levným komunikačním kanálem, který lze právě v CRM využít a celou proces řízení vztahu se zákazníkem je tím usnadněn.

Vývojové etapy:

Papírová databáze

Je klasickým systémem šanonů s veškerými údaji o zákazníkovi. Největší nevýhody jsou nepraktičnost a nulová automatizace procesů, která vede jen k neustálému opisování údajů,

ruční tvorbě statistik a zpráv, ruční vyhledávání. Celá činnost je zdoluhavá a vyžaduje kontrolu.

Systém programů typu Office

Zde je již využito informačních technologií. Dovoluje vytvářet základní databáze s údaji o klientovi, možnost automatizace některých procesů. Dovoluje dokonce i upozorňovat na blížící se termíny, které jsou důležité. Nejčastěji v této oblasti používány programy – Outlook, Excel, Word, Access.

Systém programů pro správu kontaktů a management času

Toto stádium nabízí plnou automatizaci procesů, databáze umožňuje ukládat rozšířené informace o zákaznících, které jsou pro rozhodování o řízení vztahu se zákazníky velmi důležité, např. velikost firmy, objem nákupů atd. Je zde možná filtrace dat a vyhledávání podle požadovaných kritérií. Systém většinou nepracuje samostatně a je nutné provázání s výše uvedenými programy typu Office. Prostřednictvím systému je možná hromadná komunikace prostřednictvím e-mailu.

Systém většinou funguje na principu databáze uložené na serveru s možností přístupu uživatelů nebo lokálně umístěných databází, které se synchronizují. Tento systém je využíván hlavně menšími a středními firmami, kde dokáže nahradit velký CRM systém za mnohem menší cenu.

Komplexní CRM e-systémy

Jedná se nejmodernější CRM systémy současnosti. Umožňuje práci s daty, tvorbu tabulek, statistik, zpráv atd., ale i komplikované analýzy preferencí zákazníků a předvídaní jeho budoucího chování. Je určen a využívá zejména velkými podniky a to zejména dáno velkým počtem zákazníků, ale také vysokými cenami nabízených produktů. [32]

1.2 CRM

Rozvoj informačních technologií na konci 90. Let minulého století, bylo pro rozvoj CRM hybnou silou, která ho dostala do popředí zájmu managementů. Softwarové řešení CRM se obvykle skládají ze dvou informačních oblastí, jimiž jsou front-office a back-office. Back-office představuje plánování podnikových zdrojů, které zahrnují činnosti jako výrobu, nákup, řízení zásob a další procesy. Front-office představuje komunikaci společnosti

s okolím společnosti. Zabývá se automatizací prodeje, automatizací prodeje a automatizací marketingu.

Mezi oběma informačními oblastmi probíhá jistá tenze. Zatímco tvůrci back-office se snaží učinit front-office více statickou a rigidní, což je pro systému front-office nepřipustné, jelikož není možno přizpůsobit se zákazníkovi pomocí nepřizpůsobivého systému. Je tedy nutné ovlivnit způsob zpracování dat týkajících se jednotlivých zákazníků systému back-office.

Na trhu softwaru lze zaznamenat snahu o kooperaci a fúzi mezi producenty jednotlivých řešení pro back-office a front-office, které se snaží vytvořit plně integrovaný softwarový balík. [6]

1.3 Technologie CRM

Architektura informačních systémů CRM je velmi podstatnou, zejména z důvodu již existujících informačních systémů ve společnosti, kam je CRM systém implementován. Je také důležitým faktorem pro výběr vhodné technologie, jež vyžaduje přehled o funkcionalitě systému, jeho architektuře a možnostech systému v rámci společnosti i mimo ni.

Základní druhy architektur:

Informačních služeb – struktura poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů, např. informační služby interním pracovníkům nebo externím zákazníkům a partnerům.

Informačního systému – přehled aplikací a úloh, jejich uspořádání a základní vazby

Technologická – uspořádání širokého spektra informačních a komunikačních technologií, tedy softwaru a komunikačních prostředků

Řízení IS/ICT – řízení informačního systému s informační a komunikační technologií

Tři základní části aplikační architektury CRM

Operační část CRM

Zaměřuje se na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisu. V této oblasti by CRM mělo dosahovat co největší efektivity existujících procesů. Operační část CRM zastřešuje následující aplikace:

Podpora prodejních aktivit (SFA)

Nabízí přehled o činnostech obchodníku, jejich produktivitu a v jaké části se nachází obchodní cyklus daným případů. V tomto ohledu působí systém jako ve formě koordinace a kontroly.

Tato podpora většinou využívá technologie synchronizace dat, mobilní technologie a bezdrátový internet. Do podpory prodeje spadají také tyto funkce řízení obchodních případů, konfiguratory, zavádění objednávek, řízení kontaktů se zákazníky (historie, profily), řízení příležitostí, řízení prodeje, generování nabídek, cenové nabídky, objednávky, výkazy obchodní činnosti, metriky obchodní činnosti.

Podpora marketingových aktivit EMA

Analyzuje marketingové kampaně, odkrývá doposud skryté vztahy v obchodním styku. Zefektivňuje kampaně a zacílení nabídky. Schopnost interakce prostřednictvím webu a tvorba individuálních nabídek.

Opírá se o technologie analytických metod, datové sklady, knowledge management. V této části architektury jsou funkce zaměřené zejména na marketing. Můžeme zde nalézt vytvoření a plánování kampaní, ohlášení a start kampaní, nástroje monitorování průběhu kampaní, customer intelligence, generování potenciálních zákazníků, přímý marketing, řízení odpovědí, segmentace a integrace kampaní.

Podpora servisních aktivit CSS

Zahrnují zejména poradenství ve formě Help Desk a kontaktních center. Rozvoj bezdrátových technologií a internetu přinesl do této oblasti velké úspory nákladu, které byly investovány do kvality služeb.

Tato oblast operační části CRM využívá mobilní telefonování, bezdrátový internet. Jakožto servisní podpora se funkce týkají zejména dostupnosti náhradních dílů, jejich rezervace, plánování servisních prohlídek, sdílení informací v reálném čase a dispečinkové plány nasazení servisních pracovníků.

Analytická část CRM

Sleduje data získaná o zákaznících a vypořádaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. V této oblasti je důležité získané data centralizovat a nelze pracovat na několika heterogenních databázích. Jen tak lze efektivně nasazovat procesy CRM. Základní snahou analytické části CRM je porozumět zákazníkovi. Za tímto účelem

se využívá kombinace zákaznických dat, analýz nákupního chování a dosavadního vztahu se zákazníkem.

Kooperační část CRM

Zajišťuje komunikaci s okolím společnosti, tedy zákazníky a obchodními zástupci či servisními zaměstnanci. Nabízí možnost komunikovat i mezi obchodními partnery a sdílet data stejných zákazníků. Nabízí se zde i tvorba kontaktních center, což zákazníkovi poskytuje možnost individuálního kontaktu. [2]

1.4 Alternativní pořízení CRM řešení

Outsourcing

Podstatou outsourcingu je využití služeb dodavatele, který zajistí činnosti a služby informatiky. V této oblasti se setkáváme s outsourcingem, jak rozvoje IS/ICT (implementace jednotlivých standardních aplikací a technologií), tak poskytování IS/ICT.

Přínosy outsourcingu jsou zejména zvýšení flexibility IS/ICT vzhledem k požadavkům uživatele, rozložení nákladu za produkty a služby a s tím uvolnění zdrojů, úspora operativních nákladů, kvalitní řešení pro zákazníky s omezenými personálními a technickými zdroji.

Rizika outsourcingu jsou zejména v uniku informací, dlouhodobé závislosti na jednom dodavateli, špatně nastavený smluvní vztah či nebezpečí v provozu, které uživatel neovlivní.

ASP

Application service provider je moderní a perspektivní způsob získání počítačových aplikací. Základem je oddělení od využívání IS/ICT systému a jeho vlastnictví i provozování. Vlastník IS/ICT řešení poskytuje jako službu a provoz i vlastnictví zůstává v jeho kompetenci.

Výhodou je možnost využívat hotový systém a využít přitom zkušební lhůtu. Odpadají personální komplikace s IT specialisty, další výhodou mohou být menší náklady, jelikož poskytovatel řešení, poskytuje více zákazníkům, dochází k rozmělnění jeho nákladu a může nastavit nižší cenu. Poplatky za služby jsou obvykle vedeny paušálně, kvartálně, měsíčně nebo obdobným způsobem. Je také možné platit pouze za čas připojený k serveru.

Pro inovaci nabízí ASP webová řešení, která mohou být při jasném definování a popisu, rychlým a vhodným řešením. Jako velká výhoda se jeví i fakt, že uživatel má možnost při-

pojit se k systému pomocí jakéhokoli počítače či mobilního zařízení s přístupem na internet. Umožňuje změnu funkcionality a nastavení funkcionality a je tedy pro uživatele flexibilnější.

Rizika jsou podobná jako při outsourcingu a výběr dodavatele služeb se zde stává ještě důležitějším. Faktory, které napoví o kvalitách dodavatele, jsou například jasná cenová nabídka služeb, podle kterého lze určit náklady v závislosti na počtu obchodníků, zákazníků, a dalších dimenzí CRM. [2]

1.5 Zavádění CRM

CRM umožňuje společnosti poskytovat svým zákazníkům kvalitní a včasný servis pomocí efektivního využívání informací o jednotlivých zákaznících. Společnost tedy může na základě detailních informací o každém důležitém zákazníkovi nastavit nabídku, služby, mediální strategii nebo programy a sdělení. CRM je důležitou složkou pro společnost, jelikož ziskovým faktorem společnosti je úhrnná hodnota zákaznické základny.

Metoda řízení rizik neúspěchu inovace CRM

Můžeme se setkat s řadou příčin neúspěchu CRM inovace. Nejčastějším důvodem je, že projekt neodpovídá potřebám nebo možnostem podniku, neakceptace nových požadavků, rizika inovace CRM byla podceněna, neinformovanost a nezájem vedení společnosti o CRM. Projekt lze hodnotit jako nerizikový pokud přinese společnosti, alespoň zkvalitnění rámce CRM nebo jej posune o kategorii výše.

Projekt lze hodnotit, jako úspěšný přinese-li společnosti požadované efekty, proběhne v časovém plánu, nepřekročí rozpočet a nebude-li mít negativní dopad na okolí. Metody snížení rizik jsou tedy následující:

Identifikovat úroveň CRM společnosti

Úroveň CRM se u společností všeobecně liší, ale každá nějakým CRM disponuje. Pro snahu o jeho inovaci je nejprve důležité zhodnotit současný stav CRM. Jelikož by byla inovace příliš velkým krokem od současného pojetí, mohla by být zaměstnanci podniku špatně akceptovatelná, což přináší pro samotný projekt velké riziko. Je-li pro zaměstnance inovace příliš velkou změnou, s kterou se těžko vyrovnají, má projekt menší efekt než bylo předpokládáno nebo je tento efekt záporný. Je tedy důležité znát současný stav CRM, aby společnost zvolila přiměřený postup v inovaci.

Zhodnotit míru rizik neúspěchu inovace CRM

V rámci této metody je sledováno několik faktorů, na jejichž stav má značný vliv na rizika spojená s inovací CRM. Tyto faktory jsou sledovány v rámci určitých oblastí, které ovlivňují celkové riziko. Každé úrovni CRM společnosti náleží interval součtu faktorů, které nesmí přesahovat jinak je inovace příliš riziková. Podnik tedy dosáhne nižšího hodnocení a inovace CRM je riziková.

Doporučit kroky zajišťující minimalizaci rizik při neúspěchu inovace CRM

Metoda snižování rizik inovace CRM se zaměřuje na určité oblasti, jež mají vliv na úspěch inovace, sleduje tyto oblasti a vytváří k nim doporučení, které kroky učinit před samotnou inovací, aby se míra rizika inovace snížila ještě před započnutím projektu. [15]

2 VZTAH SE ZÁKAZNÍKY

Vznik CRM je spojován s vývojem marketingu. Marketing se stával stále osobnějším a transformoval se do přímého marketingu, kde se v některých případech stával cílem pouze jediný zákazník. V CRM je kladen důraz na kooperaci vztahu mezi společností a zákazníkem. Zejména v CRM je budována strategie, díky které bude možno budovat vztah se zákazníkem kultivovaně a postupně zvyšovat jeho hodnotu. Cílem CRM není maximální zvýšení tržeb z jednoho nákupu, nýbrž vytvoření trvalého a pevného vztahu se zákazníkem. Vztah se zákazníky vzniká na základě řady setkání. [9]

2.1 Fáze vztahu

Je nutné uvést, že zákazníci se od sebe liší a ve stejném časovém období je síla vztahu s nimi založena na různých základech. Můžeme je rozdělit do 3 skupin o rozdílné úrovni síly vztahu ke společnosti.

Cenově orientovaný zákazníci

- Nejdůležitějším aspektem vztahu je cena. Zákazník sleduje, co získá za hodnotu, kterou obětuje.

Zákazníci s omezeními

- Mají bariery, které jim brání v přechodu ke konkurenci
- Nemají alternativy nebo jim brání v odchodu dříve uzavřené smlouvy
- Jsou tak pasivní, že se jejich chování může v omezení změnit

Emocionálně vázaní zákazníci

- Vnímá vztah jako výhodný a cítí se v něm dobře
- Jsou spokojeni jak z profesního, tak mezilidského hlediska a cítí se respektováni
- Mají pocit nadstandardního zacházení či vynikající úrovně služeb
- Dlouhodobý vztah na základě pocitu rodinné příslušnosti

2.1.1 Navazování vztahu

Jedná se po počáteční fázi vztahu, kdy dochází k prvním kontaktům ve formě dohod a podepisování smluv. Formy těchto kontaktů mohou být však rozmanité, od pokynutí na ulici, až po psané smlouvy, kterou jsou propracované do nejmenších detailů. Na začátku vztahu

se zákazník rozhoduje, do jaké hloubky nechá proniknout tento vztah. Zákazník nabízí vlastní svobodu, za což dostává jistotu a možnost kontroly a snížení rizika.

Velmi důležitým prvkem je vyvolání počátečního zájmu, což je role marketingu. Je důležité u zákazníka vyvolat podnět pomocí nějaké informace, která pro něj bude zajímavá nebo působí věrohodně. Důležitým prvkem je, aby úsilí investované do vztahu bylo v souladu s očekávanou hodnotou vztahu.

Důležité je v této oblasti načasování. V současnosti jsou zákazníci přehlceni informacemi a tvoří kolem sebe pomyslnou ochrannou zeď. Mluvíme tedy o tzv. informační imunitě, která lze prolomit snížením počtu sdělení. Pro takové snížení je důležité správné načasování, pro které je potřeba získat více informací o zákaznickém vztahu se zákazníkem. Největší význam má zákaznickova historie, která nám může pomoci se zorientovat v jeho nákupním chování nebo zmapovat jeho nákupní cykly. Tedy je důležité rozpoznat, kdy je vhodné zákazníka informovat o nabídce a tedy odhadnout jeho současnou potřebu.

Vytváření vztahu se zákazníkem

Marketingově spřízněné skupiny rozdělují zákazníka do určitých skupin např. podle etnické skupiny, společenské skupiny. Díky citovému poutu, které působí mezi členy těchto skupin je možno využít k prodeji. Bez emočního pouta tato činnost není dost možně dobrá. Skupiny jsou často na úrovni regionálních organizací a mezi jejich členy jsou silná sociální pouta.

Nosné produkty

Neochota investovat do vztahu. Důležitost toho vyvíjet výrobky, které jsou snadno přijatelné spotřebitelem a fungují jako jiskra, která zažehne vztah, vyvolá dialog a důvěru u zákazníka. Nosné produkty jsou zbraní dvojího ostří, na jednu stranu musí být jednoduché a na druhou dostatečně komplexní, aby mohly zákazníkovi nabídnout nové způsoby efektivnější tvorby vyšší vlastní hodnoty.

Systém podpory nových zákazníků

Úspěch prvního setkání se zákazníkem je pro celý vztah velmi důležitou složkou, která tento vztah startuje a zákazník je přesvědčen o tom, že vztah má pro něj dostatečnou hodnotu a že vybral správně. Dále je důležité, aby zákazník věděl, že je zde možnost růstu a vztah je možno zlepšit a měl by mít vždy jasnou vizi, co se od něj očekává.

Výběr zákazníka

Výběr zákazníka je ovlivněn hned několika faktory, které nejde jednoznačně generalizovat a je nutné přistupovat k nim flexibilně. Je nutné rozpoznat, jakou hodnotu nám zákazník přináší a to nejde vždy posoudit pouze jedním kritériem, ale na každou situaci je třeba nahlížet specificky a na základě okolností ji řešit. Investování do vztahu nezahrnuje pouze náklady, ale obsahuje i výdaje emoční a myšlenkové, proto je důležité důkladně zvážit hodnotu vztahu nebo jeho další rozvoj.

Investice do navázání vztahu

Společnost je obvykle investorem v případech potenciálního zákazníka, zde pak investuje nejen finance, ale také emoce, čas, úsilí a myšlenky. Je tedy pro společnost vhodné vyhodnotit náklady, které je třeba vložit do počátečního vztahu. Náklady na navázání vztahu se zákazníkem se většinou oborově liší ve své velikosti. V některých oborech jsou velice nízké, v jiných mimořádně vysoké.

Náročný zákazník

Společnost roste se svými zákazníky. Je tedy třeba si vybírat náročné zákazníky, s jejichž požadavky by se postupně společnost učila. Vybírá-li si společnost pouze nenáročné zákazníky, svědčí to o jejich nedostacích v komunikačních dovednostech nebo neschopnosti vyvinout novou konkurenční schopnost. [5][13]

2.1.2 Rozvíjení vztahu

V této fázi vztahu se dochází k výraznému růstu hodnoty vztahu. V této části je vztahu se zákazníkem již začíná vznikat přidaná hodnota, která je odvislá od zintenzivnění investic do vztahu, jak ze strany společnosti, tak i zákazníka. V této části rozvoje vztahu lze najít největší potenciál.

Pevný vztah se zákazníkem má samozřejmě velký vliv na jeho hodnotu. Čím silnější vztah má zákazník ke společnosti tím větší je jeho hodnota. Pevnost vztahu není však rovnítkem pro spokojenost zákazníka. Z posledních studií je známo, že spokojenost je důležitým faktorem pevného vztahu, nikoliv však postačujícím.

Poskytnutím kvality tedy získáme spokojené zákazníky, z kterých bude pramenit zisk. Avšak ne vždy je kvalita a spokojenost v přímé úměře. U faktorů pro zákazníka zásadních je vývoj kvality a spokojenosti lineární. Zatímco, v případě hygienických faktorů je určena hladina, pod kterou by kvalita neměla klesnout, jinak hrozí velký pokles spokojenosti. V případě bezvýznamných faktorů se změna kvality na spokojenosti výrazněji neprojeví.

Profilové faktory, tedy faktory odlišující společnost od průměrné úrovně, mají při zvýšení kvality v celku velký vliv na spokojenost, ale nepatrný pokles kvality spokojenost nijak nepoznamenají. Důležité je vyhnout se nerovnoměrné úrovni kvality a spíše investovat do profilových a zásadních faktorů.

I spokojený zákazník však mnění společnost a přechází ke konkurenci. Spokojenost tedy nemůžeme srovnávat s loajalitou, protože loajalita je výsledkem mnoha různých vazeb a spokojenost je pouze jednou z nich. Je tedy důležité rozpoznat i ostatní vazby, které jsou pro zákazníky důležité. Těmito vazbami mohou být ideologie, kultura, znalosti nebo například schopnosti. Loajalita zákazníků neznamena nutně jejich ziskovost. Loajální nebo neziskoví zákazníci se nestanou ziskovými, pokud není možno ovlivnit strukturu vztahu nebo příjmy, tak aby byly sníženy zákazníkovi náklady.

Vazby se zákazníky je možné tvořit ve třech rovinách. Vazby vzniklé na základě jednání, které se vztahují k produktu, geografické umístění či časové omezení. V tomto případě se jedná o zákazníkovi finance. Dále vazby vzniklé na základě informací, které vztahují k zákonům smlouvám, technologiím a know-how. O těchto vazbách rozhoduje zákazníkův rozum. Posledním jsou vazby vzniklé na základě emocí, které vznikají na základě sociálních vztahů, hodnotové kompatibility a ideologické kompatibility. Jeli vztah se zákazníkem pevný a zákazník necítí možnosti lepší alternativy, může se tento vztah stát i trvalým. [5][13]

2.1.3 Ukončování vztahu

Každý vztah má určitý cyklus a je tedy jednou u svého konce. Konce vztahu mají obvykle své důvody. Jedním z nich může být, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat a přechází ke konkurenci. Další možností je ukončení vztahu ze strany společnosti, což je většinou důsledek nulové hodnoty zákazníka pro společnost. I toto ukončování procesu je pro společnost poučné a může z něj získat určité poznatky a zkušenosti.

Důvody ukončení vztahu:

- Změna působiště zákazníka
- Negativní zkušenost se společností (nezvládnutí vztahu se zákazníkem)
- Odchod zákazníka ke konkurenci v očekávání vyšší hodnoty (děje-li se tak u více zákazníků společnosti je to důvod k znepokojení)

Ukončení vztahu nesmí postrádat jistou eleganci, bez ohledu na iniciátora ukončení, jelikož zákazník je nositelem dobrých referencí o společnosti. Tudíž je vhodné ukončit vztah se zákazníkem, tak aby si z celé zkušenosti odcházel s negativním pocitem. [13]

2.2 Řízení vztahu

CRM znamená zákazníka poznat, sledovat jeho chování a nastavit různou úroveň produktů a služeb pro různé segmenty zákazníků. Znalost charakteristik zákazníků, kteří přinášejí největší zisk, pak pomáhá získávat nové zákazníky s podobnými charakteristikami. Tato znalost je podmíněna zajištěním dostatečně velkého množství informací. [11]

Vytvoření pevných vztahů.

Poskytování finančních výhod

V tomto ohledu se používají zejména dvě metody a to věrnostní programy a klubové členství. Vytvoření věrnostních programů je odrazem skutečnosti, že 20 % zákazníků tvoří 80 % zisků. Pomocí věrnostních programů se snaží společnosti získat dlouhodobou věrnost těchto zákazníků a zároveň vytváří příležitosti ke křížovému prodeji. Členské kluby jsou zaměřeny na zákazníky, kteří zakoupili nějaký výrobek či specifické skupiny zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit členský poplatek. Takové kluby jsou vhodně pro získání dat zákazníků, avšak na budování věrnosti zákazníků. Členské kluby zaměřené na věrnost zákazníků pomocí poplatků a podmínek členství brání vstupu zákazníků, kteří nemají opravdový zájem o výrobky společnosti. Společnosti lákají většinou zákazníky, co mají velký podíl na obrátech společnosti.

Poskytování společenských výhod

Upevňování vzájemných vazeb se odvíjí zejména v individualizaci a personalizaci příslušných vztahů. Probíhá změna ze zákazníků na klienty. Což lze přeložit, jako změnu z bezjmenného zákazníka na klienta, kterého zaměstnanci znají jménem, znají jeho požadavky a způsob, jak uspokojit jeho potřeby. Je jim věnovaná náležitá pozornost, kterou si klient uvědomuje.

Poskytování strukturálních výhod

Společnost zákazníkům poskytuje podmínky či zařízení, které usnadní proces objednávání, výpočet mezd a řízení zásob. Věrnost je dle marketéru však věc, která nemá nic společného

s výrobky či službami. Společnosti by se měli zaměřit na náchylnost zákazníka na opakování nákupu. Je tedy vhodné vytvořit strukturální vazby. Jedním ze způsobů, jak je vytvořit je uzavírat dlouhodobé kontrakty. Dále například poskytování množstevních slev zákazníkům, kteří nakupují ve velkém množství nebo změnit výrobek ve dlouhodobou službu. [3]

2.3 Klíčoví zákazníci

Řízení vztahu se zákazníkem je analogickým pokračováním segmentace trhu. Při této činnosti je trh rozdělen na segmenty, na které se zaměří. Zde se pokusí prokázat svoji odlišnost, ve kterých se snaží získat trvalou konkurenční výhodu. Zacílené segmenty musí splňovat nákladové parametry a podnik k nim musí mít reálný přístup. Tyto segmenty je možné nutné převést na konkrétní zákazníky, se kterými bude probíhat obchod a poplyne zisk. Marketingový úspěch je postaven zejména na následujících činnostech:

- Identifikace, tvorba tržního segmentu
- Vytvoření odpovídajícího výrobku či služby
- Obchodní aktivity pro zpětnou vazbu v rámci určeného segmentu

V praxi se setkáváme však s překážkami, které tomuto úspěchu brání. Tyto překážky jsou zejména důsledkem špatné interní komunikace, nedostatků kanálů pro zpětnou vazbu, nedostatečně prosazenou marketingovou strategií shora dolů.

Špatná interní komunikace ústí v prodej jakémukoliv potenciálnímu zájemci, který je ochoten poslouchat. Při neúspěchu hledají příčiny nezdaru ve vysoké ceně nebo ve výrobku samotném. Příčinu však nehledají ve volbě špatného potenciálního zájemce.

Absence kanálů pro komunikativní zpětnou vazbu pracovníků marketingu a pracovníků prodej, což má za důsledek, že pracovníci, kteří přichází se zákazníky do kontaktu, nemůžou uplatnit jejich postřehy a přání v marketingu či designu výrobku. Společnost tak přichází o cenné informace přímo od zákazníků.

Marketingová strategie shora dolu není ve společnosti dostatečně prosazená, což vede ke sporům mezi plánovači strategie a jejími realizátory.

Koncepce CRM, je schopna poskytnou společností praktický rámec, pro to, aby byly schopny toto uskutečnit. Úspěch společností je v současnosti závislí na pečlivém výběru a řízení vztahu s klíčovými zákazníky. V praxi to znamená, že nejde jen o nový rozměr

v oblasti řízení vztahu se zákazníkem, ale i struktury podniku, vývoje výrobků, podnikových cílů a ukazatelů pro měření výsledků.

Doposud nejsou klíčový zákazníci chápáni jako samostatné ziskové střediska, což lze považovat za největší chybu společností. Pro klíčové zákazníky by měli být vytvořeny podmínky odpovídající jejich hodnotě pro společnost. [6]

2.4 Ziskovost zákazníka

Ziskovým zákazníkem je osoba, domácnost nebo společnost jejich tok příjmů v průběhu přináší do společnosti větší obnos financí, než náklady, které plynou na prodej, servis a zisk tohoto zákazníka. Jedná se dlouhodobý tok a nikoli jednorázovou transakci. Ziskovost je vyhodnocována individuálně, v rámci segmentu zákazníků či distribučního kanálu.

Trendem je sledovat spokojenost zákazníků a opomíjena je jejich ziskovost. V mnoha případech je složitější sledovat ziskovost zákazníka než jeho spokojenost.

Úkolem společnosti je udělat ze ziskových zákazníků ještě více ziskové, z průměrných ziskové. Neziskových se buď zbavit nebo z nich udělat ziskové zvýšením cen nebo snížením nákladů na jejich obsluhu.

Je třeba segmentovat zákazníky na ty, kteří jsou perspektivní a vyplatí se jim věnovat úsilí a na ty, jimž by se společnost měla vyhnout nebo jim nevěnovat takovou pozornost. Stejně jako při vytváření portfolia by společnost měla sestavit portfolio zákazníků s negativním vzájemnou korelací tak, aby zisk z jednoho mohl pokrýt ztrátu způsobenou jiným, a aby mohl maximalizovat rizikově přizpůsobenou celoživotní hodnotu portfolia.

Alternativní pohled na problematiku zákaznického kapitálu je, že se zákaznický kapitál závisí na 3 faktorech, kterými jsou akvizice, udržení a opakované nákupy zákazníka. Akvizice je ovlivněna počtem potenciálních zákazníků, pravděpodobností změny v zákazníka a výdajích na změnu. Udržení je určeno mírou udržení a mírou výdajů na udržení zákazníka. Opakované nákupy jsou pak funkcí účinnosti následných prodejů, počtu nabídek stávajícím zákazníkům a míry jejich reakce na další nabídku. Aktivitu marketingu lze poté posuzovat podle tohoto, jak ovlivňují tyto 3 faktory.

Význam hodnocení vztahů se zákazníky

Proces implementace CRM probíhá ve třech fázích, kterými jsou:

1. Znalost zákazníků

2. Hodnocení vztahu se zákazníkem
3. Customizace procesů

Tuto fázi lze chápat jako základní principy řízení vztahu se zákazníky. Fáze implementace se mohou lišit a to zejména v rozsahu aktivit. Odlišnosti vyplývají zejména z rozdílného odvětví, typu či struktury zákazníků, obchodních modelů, konkurenčního prostředí.

Znalost zákazníka

Sled procesu v CRM je cyklický, ale ne však jednosměrný. Tento proces začíná u zákazníka, u kterého zase končí. Právě informace o zákazníkovi jsou spouštěcím mechanismem řetězce cyklu vnitřních procesů. Zákazník tedy není na konci cyklu, ale je zakomponován do všech dílčích aktivit a to v podobě informací o něm. Schopnost zajistit hluboké znalosti svých zákazníků, jejich potřeb a potenciálu je prvním nutným krokem k zavedení CRM. Ve fázi zajišťování informací o zákaznících získávají klíčovou roli informační technologie, které umožňují sběr, správu a distribuci dat o zákazníkovi. Dále také automatizovaného procesu vytváření informací o potřebách a potenciálu.

Hodnocení zákaznického vztahu

V podmínkách vysoce konkurenčního trhu je nutné nabídku služeb přizpůsobovat zákaznickým potřebám a požadavkům. Jelikož požadavky zákazníku se liší stejně tak, jako různé segmenty zákazníků, ne-li ještě víc, je tedy nutné rozlišit zákazníky dle jiného kritéria. Jelikož v hromadné výrobě je obtížně tvořit nabídku přímo na tělo zákazníkovi. Hodnota zákazníka není stavovou veličinou, která se v čase mění vlivem hmotných i nehmotných faktorů v čase zohledňující také potenciál zákazníka. Hodnota vztahu je tedy vodítkem pro společnost a přiřazuje zákazníkovi vlastnost, která společnosti utváří znalost zákazníka.

Customizace procesů

Hodnota zákazníka a jeho znalost jsou nezbytnými podklady pro customizaci procesů. Customizace je tedy přizpůsobení procesu zákazníkům s vysokou hodnotou. Tímto vzrůstá hodnota pro zákazníka a tím pádem i hodnota vztahu. Customizaci nelze chápat jako zákazkovou výrobu, ale jako podmíněnou modifikaci sledů procesu a jejich vnitřní struktury při aplikaci standardizovaných procesů aktivit.

Rozhodnutí o customizaci má dva faktory. Prvním z nich je růst hodnoty pro zákazníka, s kterou roste i hodnota celkového vztahu. Druhým faktorem je, jakou hodnotu má zákaz-

ník pro společnost v určitém časovém úseku. První faktor je ovlivněn informacemi o zákaznících, zatím co ten druhý je ovlivněn kvalitou hodnocení zákazníků. [14]

2.5 Informace o zákaznících

Informace se v posledních letech staly nejmnější komoditou vůbec. Je tedy v současnosti podstatným využívat všechny dostupné informace a využívat je efektivně. Toto pravidlo platí i při řízení vztahu se zákazníkem. V této oblasti platí přímá úměra a má-li pro vás zákazník velkou hodnotu, je důležité získat o něm hodně informací. Čím více zákazníka známe, tím je lepší podmínky mu můžeme připravit nebo předvídat jeho chování.

Prvním zdrojem o zákazníkovi může být obchodní rejstřík, kde o zákazníkovi získáme předběžné informace o tom, jak ručí za své závazky, sídlo a podobné základní informace. Dalším zdrojem může být internetové stránky společnosti, tisk a články na internetu, týkající se zákazníka. Informace o hierarchii rozhodování u zákazníka, jeho zálibách a dalších osobní informace jsou pro budoucí vztah se zákazníkem vysoce využitelné.

Získávání informací je samozřejmě složitější, je-li zákazníkem soukromá osoba. V tomto případě je pro získání informací zapojení empatie a vcítit se do zákazníka. Nejlepším zdrojem informací samozřejmě zákazník sám. Není-li pro nás zákazník novým, je situace mnohem snadnější a můžeme vyhledat informace o něm v databázi. [8]

2.6 Databáze zákazníků

Je nepostradatelným pracovním nástrojem. Má mnoho podob a záležití, která vám nejlépe vyhovuje. Můžeme se setkat s kartotékami, pořadači, jejichž protipólem jsou počítačové informační systémy a databáze. Pro uživatele je důležité, aby bylo uspořádání přehledné a umožňovalo snadný přístup a práci s informacemi.

Příklad informací které by neměli v databázi chybět:

- Jméno, adresa, kontakty
- Velikost a obor podnikání u firmy, rodinný stav a zaměstnání u soukromé osoby
- Finanční situace
- Zařazení do skupiny dle uskutečněných prodejů
- Způsob prvního kontaktu
- Dopisy, e-maily, faxy a záznamy telefonátů

- Ostatní informace, články z tisku, výroční zprávy, datum narození zákazníka
- Osobní informace zákazníka, záliby, koníčky
- Historie vzájemných kontaktů
 - Termíny kontaktů
 - Objednávky a dodání zboží
 - Problémy a reklamace
 - Způsob platby
 - Kontakty bez objednávky a jejich důvod

Databáze zákazníků je velmi cenným podkladem pro komunikaci se zákazníkem a investice do ní, jak času, tak i peněz, se zajisté v budoucnu znásobí. [8]

2.6.1 Využívání databáze

Identifikace potenciálních zákazníků

Jedná se zejména o kontakty získané pomocí reklamní kampaně, pomocí které společnost získá kontakty na potenciální zákazníky. Tyto kontakty jsou zařazeny do databáze a dále využívány. Společnost dalšími kroky může tento segment efektivně oslovit a přeměnit jej na zákazníky.

Rozpoznání zákazníků a vhodné nabídky

Společnost touží vytvořit kriteria, která definují segment, pro který je možno specifikovat určitou nabídku. Tyto kriteria implementují na svoji databázi, která jim nabídne vytoužené zákazníky, na které mohou zacílit vhodnou nabídku.

Prohloubení věrnosti zákazníků

Má-li společnost zmapované preference zákazníka, může vytvářet zájem a entuziasmus u zákazníků. Může zákazníkům zasílat dárky, slevové kupony nebo zajímavé materiály ke čtení.

Reaktivace nákupů

Využitím automatizace kontaktů, lze rozesílat zákazníkům přání k narozeninám, výroční nabídky, oznamovat sezonní slevy či pozvánky na mimo sezonní akce. Databáze je vhodným pomocníkem pro tvorbu časových či atraktivních nabídek.

Eliminace vážných chyb ve vztahu se zákazníky

Pro společnost je důležité efektivně využívat informace z databáze, jinak je pro společnost plýtváním financí na vedení takové databáze, pokud nevyužívá její potenciál na 100 %. Nedostatky v databázi mohou vést ke ztrátě velkého klienta, jelikož nebyly brány v potaz relace s jiným méně důležitým klientem, což pro společnost může být citlivá rána. Je vhodné sledovat informace do detailů a vyhnout se podobných chybám

Datové sklady

Pro získání zákaznických dat je vhodné využít jakýkoliv kontakt se zákazníkem. K hlavním bodu patří samotný nákup, poptávka či zasláný kupón na slevu. Jedná se o kontakty, kdy společnost může získat nejen běžné kontakty, ale zákazníkovi osobní údaje a transakční informace.

Tyto údaje jsou dále shromažďovány v kontaktním centru společnosti, kde jsou uloženy v datovém skladu. Tyto data jsou dále dotazovaná a analyzována. Lze z nich vyvodit individuální potřeby zákazníka a predikovat budoucí reakci.

Pomocí dolování dat (datamining) lze statisticky vypočítat z masy dat užitečné informace o jednotlivcích, trendech nebo segmentech. K načasování dat jsou zde využívány matematicko-statistické metody, např. shlukové analýzy, automatické zjišťování interakcí, prediktivní modelování a neutrální síťové vazby. [3]

3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

3.1 Segmentace zákazníků

Segmentace zákazníků se pro společnost může stát výkonným nástrojem na identifikování zákaznických potřeb. Jedná se o tvorbu zákaznických skupin, které sdílí podobné vlastnosti. Segmentace zákazníků může být výkonným způsobem identifikace zákazníků s následným uspokojením potřeb zákazníka. Porozumění specifickým potřebám segmentu nutí společnosti přizpůsobit produkty, služby a nabídky potažmo cesty prodeje a marketingové programy, tak aby naplňovali požadavky jednotlivých segmentů zákazníků se stejnými kritérii.

Efektivita segmentace tkví v cílení nabídky společnosti na segmenty s nejvyšší ziskovostí v oblasti, kde má společnost konkurenční výhodu. Segmentace lze využít také pro alokaci zdrojů z pohledu dalšího vývoje výrobku, marketingu, služeb a distribučních cest.

Požadavky na segmentaci:

Rozdělení trhu do měřitelných segmentů dle zákaznických potřeb, jejich chování v minulosti nebo demografického profilu

Analýza potenciálu každého segmentu, dle obratu a nákladů vynaložených na obsluhu segmentu

Cílové segmenty obsluhovat řádným způsobem dle jejich ziskového potenciálu a možností společnosti

Investice do přizpůsobení zákazníků a to zejména těm klíčovým

Zabezpečit potřeby každého segmentu a měření každého segmentu za využití nových přístupů v čase při změnách trhu.

Důvody segmentace:

Rychlé uvedení nového výrobku na trh

Vyvinutí zákaznických marketingových programů

Výběr specifických rysů výrobku

Nastavení servisní nabídky

Navrhnout optimální distribuční strategie a ovlivnit cenovou politiku [32]

3.2 Jak segmentovat

V současnosti nemáme univerzální návod jak a podle jakých kritérií segmentovat zákazníky a to ani v rámci jednoho oboru podnikání. Nalezení klíče k segmentaci a stanovení vhodných kritérií je cenné know-how každé společnosti, které je významnou konkurenční výhodou. Segmentace zákazníků probíhá na základě vlastností zákazníků, či jejich nákupního chování, které můžeme považovat za kritéria. Pro moderní pojetí segmentace zákazníků je signifikantní využití dynamického přístupu a nejen statických kritérií, jak tomu bylo v dřívějších dobách. Základním kritériem se stávají potřeby zákazníka a komplexní charakteristiky jeho chování. Obecné vlastnosti zákazníka, podle kterých lze segmentovat, jsou rozděleny do skupin.

Sociální atributy – pohlaví, věk, vzdělání, kulturní tradice, osobní informace (koníčky, zájmy, rodinné vztahy a vazby)

Vzorce současného chování - frekvence nákupů, platební morálka, počty a objemy objednávek, využívané komunikační kanály, rozložení nákupů v čase, objemový rozptyl nákupů

Predikce obchodního chování a potřeb – např. pravděpodobnost nákupu určité služby či výrobku, předpokládaný potenciál, pravděpodobnost odchodu ke konkurenci, rizika zpronevěry atd.

Výnosy ze vztahu se zákazníkem – realizované nebo očekávané výnosy

V závislosti na tom, jak složitá kritéria použijeme pro rozlišení jednotlivých segmentů, bude dále nutné užít různé sofistikované nástroje a metody pro rozřazení. Segmentaci postavenou na současných nebo minulých hodnotách lze provádět pomocí filtrace nebo statistických metod implementovaných pomocí jednoduchým dotazovacích a filtračních nástrojů pro omezení hodnot několika málo atributů. K sestavení potencionální hodnoty zákazníka a

predikci jeho budoucího chování, je už nutné využít prediktivní analytické modely. Tyto modely využívají statistické metody a analyzují množiny o desítkách až stovkách atributů.

3.2.1 Nastupující trendy v segmentaci

Segmentace zákazníku se s největší pravděpodobností uchýlí směrem těchto trendů:

- Diferenciace strategií jednotlivých segmentů a jejich zohlednění v portfoliu produktů, služeb a obchodní procesy společností.
- Přesnější metody segmentace založené na složitějších postupech a využití technologií. Hlavním cílem bude predikce chování zákazníků. Motivem je přizpůsobení produkty a služby zákaznickým potřebám a zvolit k tomu správný způsob obsluhy zákazníka.
- Segmentace v reálném čase, která přinese možnost reagovat již při komunikaci se zákazníkem.
- Nasazení pokročilých metod a nástrojů měření a řízení výkonnosti (performance management) a to zejména v oblasti vyhodnocování.
- Zkvalitnění informací používaných pro segmentaci zákazníků. Řešení na zpracování kvality dat, např. nástroje na čištění dat, řešení pro správu klíčových dat. [7]

3.3 Základní typy nakupujících

Zákazníky je možné rozdělit do třech skupin dle 3 hlavních faktorů, kterými jsou mobilita, cenová citlivost a náročnost na místo prodeje. Studie Shopper typology rozděluje české nakupující do následujících osmi kategorií:

Ekonom – nakupuje méně často, zato obvykle velké objemy, což je obvykle důsledkem nákupu pro větší skupinu. Dává přednost kvalitním prodejnám s širokou nabídkou. Ekonom je mírně konzervativní.

Mobilní pragmatik – nakupuje velké množství za rozumné ceny. Klade vysoký důraz na mobilitu, je velice racionální nakupující s neimpulzivním chováním, které je spojené s nízkou mírou konzervativnosti. Je výrazně profilovaný s jasnou prioritou

Náročný – vybírá dle kvality a hodnotí celkový dojem z nakupování. Volí i vzdálenější prodejny, když jde o výběr kvality. Je velmi náročný nakupující, který jedná impulzivně a kupuje i neplánované výrobky, které nepotřebuje. Rád zkouší nové věci.

Velkorysý – je velmi impulzivní typ, který klade malý důraz na cenu a není náročný. Je mobilním pragmatikem, který nevěří zlevněnému zboží.

Komunikativní hospodyně – nemobilní typ s neimpulzivním nakupovacím chováním, velice konzervativní, co se týče místa nakupování. Patří mezi náročné typy zákazníků s důrazem na věrnostní systém prodejen, dostupnost prodejen a obsluhující personál.

Šetřivý – jednoznačná orientace na cenu. Využívá různých cenových slev a akcí, kdy koupí i větší množství. V souladu s tím jej charakterizujeme jako nejméně impulzivního ze všech typů zákazníků.

Pohodlný oportunist - je velmi konzervativní. Nejméně věří reklamě a inzerci. Je nemobilní a občasně učiní i neplánovaný nákup.

Nenáročný konzervativec – výrazně konzervativní a velmi nemobilní. Nákupu věnuje co nejméně času a jeho nákupy jsou většinou menších objemů. Nevěřící reklamě a inzerci, potažmo cenovým akcím.

Je zřejmé, že segmentace zákazníků umožňuje diferenciaci marketingových strategií, profilaci řetězců, cílený marketing, a tak představuje pro maloobchodní řetězce, jejich dodavatele i pro výrobce rychloobrátkového zboží příležitost k růstu na již saturovaném trhu. [12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika společnosti

4.1.1 Historie

Společnosti X-Y, s.r.o. byla založena v roce 1993 jako společnost obchodní, avšak ve vlastnictví několika obcí. Důvod jejího založení byl prostý, a to zpracování odpadů, jak stavebních, tak organických. Do této doby obce využívali služeb soukromých společností, či vzdálenější obce, což mělo neblahý vliv na růst nákladů a tudíž příliš velké zatížení rozpočtu obcí. Vznikem společnosti X-Y, s.r.o. tedy došlo ke snížení nákladů a přírůstku rozpočtu o dosažené zisky společnosti. Na tomto principu společnost fungovala 16 let. V roce 2009 došlo ke změnám ve vlastnictví společnosti, která vešla v soukromé vlastnictví. Majoritním vlastníkem společnosti je v současnosti největší lokální společnosti na zpracování odpadů, která tímto krokem získala partnera pro služby, jež v jejím portfoliu chybí. Takto lze v současnosti poskytovat kompletní servis na trhu zpracování odpadů.



Obrázek 1 – Provozovna společnosti X-Y, s.r.o. [17]

4.1.2 Profil společnosti

Společnost X-Y, s. r. o. podniká na trhu zpracování stavebního odpadu. Její portfolio zahrnuje hned několik činností spojených se zpracováním odpadu a to přes demolice až k prodeji zpracovaných recyklatů. Působí na území jižní Moravy, kde má své pobočky ve 3 městech z hlavní sídlem ve Starém Městě u Uherského Hradiště. Další pak nalezneme

v Buchlovicích a v Ostrožské Nové Vsi. Působnost firmy lze stanovit přibližně na okruh 40 km, ale jelikož oplývá mobilní technikou, lze ji přesunout prakticky kamkoli. Vzdálenější zakázky však zvyšují náklady a tudíž cenu, což je voda na mlýn konkurence.

Předmět podnikání:

- Zpracování stavebních odpadů mobilním drcením a tříděním včetně dělení materiálů.
- Výroba a prodej stavebních recyklátů.
- Výroba prodej hutnitelných zemin s plynulou křivkou zrnitosti, vhodných pro hutněné násypy.
- Demolice stavebních objektů včetně vyklízení a odstraňování odpadů.
- Vyklízení domů, bytů, objektů, včetně likvidace odpadu.
- Kompostování biologicky rozložitelných odpadů v kompostárně Buchlovice.
- Drcení dřevních odpadů rychloběžným drtičem s velkým výkonem.
- Výroba a prodej kompostů a výsadbových substrátů.
- Prodej substrátu pro výsadbu zatěžovaných trávníků.(1/3 kompost,1/3 zemina, 1/3 písek)
- Kontejnerová doprava řetězovým ramenovým nakladačem. [17]



Obrázek 2 – Strojové vybavení společnosti X-Y, s.r.o. [17]

Zpracovny společnosti X-Y, s. r. o.

Staré Město

- převzetí za úplatu a využití stavebních odpadů minerálních – beton, cihla, asfalt
- převzetí za úplatu a využití stavebních odpadů ostatních – dřevo, plasty, sklo, kovy,
- převzetí za úplatu výkopových zemin, bahna,
- výroba a prodej stavebních recyklátů betonových, cihelných a asfaltových

Buchlovice

- převzetí za úplatu kompostovatelných odpadů
- výroba a prodej kompostů a kompostových substrátů
- převzetí stavebních odpadů a výkopových zemin od občanů

Ostrožská Nová Ves

- převzetí stavebních odpadů a výkopových zemin od občanů města Uherský Ostroh, Ostrožská Nová Ves a Ostrožská Lhota a dalších dodavatelů v nezbytné míře. [17]



Obrázek 3 – Areál společnosti X-Y, s.r.o. [17]

4.1.3 Vize společnosti

Společnosti se v současnosti ocitla v obtížné situaci, přestože se nacházíme v hospodářské krizi, nezaznamenala pokles množství zákazníků. Obtížnost situace se vztahuje spíše ke změnám probíhajících uvnitř společnosti, které se týkají dopadů změn v pohledu na podni-

kání. Nový majitel má zájem o rozšíření rozhledu společnosti a restrukturalizovat společnost a vštípit stejný pohled na podnikání i zaměstnancům. Cílem změn je změnit fungování společnosti k více tržně konkurenčnímu.

Pohled na věci budoucí je pro společnost X-Y, s.r.o. v celku jasný, rozšířit portfolio služeb, od čehož si slibují zvýšení zakázek a tudíž i objemu zpracovaného materiálu. Dále by společnosti chtěla zefektivnit využívání současných zdrojů a možností čerpaní některých evropských dotačních titulů. Do budoucna by chtěla společnost rekultivovat prostředí areálu ze zdrojů pro regionální rozvoj a ukončit službu zpracování zeminy a intenzivněji se zaměřit na ostatní činnosti svého portfolia.

Co se týče investic do strojového parku společnosti, chce společnost investovat do nových strojů pomocí financí plynoucích z úspor plánovaných změn. Nedošlo by tedy ke zvyšování nákladů společnosti a díky novému strojnímu zařízení by mohla společnost poskytovat kvalitnější služby a zpracovat více materiálu. Tato vize by do budoucna zajistila vyšší výnosy a tudíž i zisky. Tyto plánované změny by měli také za důsledek zvýšený počet zákazníků, které by si společnost chtěla udržet. Nelze tedy opomíjet budoucí pojetí vztahu se zákazníky a péči o ně.

Celá vize je podložena myšlenkou využití zvýšeného ekologického myšlení veřejnosti, což povede nejen ke zvýšení zisků, ale také ke zkvalitnění životní úrovně v regionu. [17]

4.2 Analýza podnikatelského prostředí

Pro větší přehled o analyzované firmě je důležité seznámit se s prostředím, v kterém společnost působí. Je tedy vhodné zjistit si o odvětví všechny potřebné informace, které nám poskytnou obraz o jeho dosavadním vývoji, současném stavu a blízké budoucnosti. Tyto informace nám dají představu o možnostech a potřebách společnosti jak v současnosti, tak možného vývoje do budoucna, kterým bychom mohli předejít již v současnosti.

Odpadové hospodářství je rychle se rozrůstajícím oborem, jenž je ovlivněn širokou škálou subjektů na skoro všech stupních výrobního a spotřebního cyklu. Tato skutečnost je daná životním cyklem výrobku, který na konci svého života končí jako odpad. Na odpadové hospodářství v současnosti nahlížíme jako na celek, do kterého spadají činnosti, jež předcházejí a omezují vznik odpadů, snižují jejich nebezpečnost pro životní prostředí a člověka a dodržují při tom danou legislativu.

Zastává roli uzavírání materiálové cyklu a tím přispívá k materiálové produktivitě hospodaření České republiky. Recyklaci a obchod s druhotnými surovinami považujeme za významnou část eko-průmyslu, která je závislá na změnách na vnitřním i zahraničním trhu, na které je odvětví napojeno. Tato problematika se týká nejen nabídky odpadu, ale i poptávky po sekundárních surovinách a úspěšnosti odvětví, kde jsou využívány. Odvětví zpracování odpadů je po vstupu České republiky do Evropské unie na vzestupu, zejména díky legislativnímu nátlaku na zvyšování úrovně recyklace.

V posledních 10 letech se v odpadovém hospodářství zavádí trend zvyšování využitelnosti odpadů s upřednostněním recyklace a to ve srovnání s rokem 2000 až o polovinu.

Rozložení ekonomických subjektů po ČR je vcelku rovnoměrné a stabilní. Nejaktivnějšími kraji v České republice jsou v oblasti práce s odpady však Středočeský, Jihomoravský, Ústecký a Moravskoslezský. V případě zpracování stavebních odpadů je činnost subjektů v odvětví spojena s intenzitou stavebních či rekonstrukčních prací, což má vliv na jejich rozložení v České republice. Vzrůstající odvětví vykazující každoročně několika procentní nárůst. [31]

Požadavky EVROPSKÉ UNIE

Politika zpracování odpadu EU vůči členským státům je nasměřovaná k radikálnímu omezení skladování odpadů až k jeho úplnému zastavení. Neplnění evropských směrnic je mimo jiné finančně sankcionováno. Plánovaná redukce odpadu je pro rok 2013 na úrovni 50 % odpadu ve srovnání s rokem 1995. V této oblasti je Česká republika ještě stále pozadu, tyto cíle stále ještě nenaplňuje a zaostává za ostatními státy EU. [16]

6.2.1.2 Podniky a odpadové hospodářství

Mezi hlavní původce odpadů v ČR patří ekonomické subjekty neboli podniky. V roce 2008 vyprodukovaly celkem 22,2 mil. tun odpadu. Ve srovnání s rokem 2007 se jedná o nárůst o 2,7 %. Největší nárůst produkce podnikových odpadů byl zaznamenán v odvětví odstraňování odpadních vod a pevného odpadu, čištění města (nárůst o 16,9 %). Druhý největší zaznamenaný nárůst je v odvětví stavebnictví (o 7,5 %) a energetiky (o 5,2 %). Na druhou stranu nejvýraznější pokles produkce odpadů byl zjištěn v odvětví dolování a těžba. Další pokles se týká dopravy, zpracovatelského průmyslu a v oblasti zemědělství a lesnictví. [16]

4.3 Konkurenčního prostředí společnosti X-Y, s.r.o.

V této části jsem se zaměřil na konkurenční společnosti, které se vyskytují na stejném trhu a do jisté míry konkurují analyzované společnosti. Dle informací získaných ze společnosti jsem vytvořil seznam největších konkurentů, který sem doplnil o společnosti, které poskytují v regionu působnosti stejné či podobné služby. O každé společnosti ze seznamu jsem získal dostupné informace a porovnal konkurenční oblasti, tedy prvky portfolia, které se překrývají s nabídkou výrobků a služeb analyzované společnosti. Následně jsem vyhodnotil největší oblasti konkurence a konkurence schopnost společnosti. Přehledem o konkurenčním prostředí společnosti získáme přehled o konkurence schopnosti firmy, potřebě diferenciaci služeb a produktů, potažmo do jaké míry zavádět řešení zvyšující konkurence schopnost společnosti.

Na trhu zpracování stavebního odpadu působí ve stejné lokalitě několik konkurentů. Patří mezi ně několik větších firem podobné velikosti jako společnosti X-Y, s.r.o. a společnosti menšího rozsahu poskytující pouze dílčí služby, jako například dopravu či demolice, čímž do jisté míry konkurují společnosti X-Y. s.r.o., jelikož její portfolio služeb zahrnuje i tyto služby. Pro tyto menší společnosti se nabízí možnost spolupráce a to zejména tehdy, má-li společnost XY vytížený strojový park nebo nestačí-li její vybavení na dané zakázky. Spolupráce však probíhá jen v několika případech a to zejména nespolečností Rybářík, s.r.o., která poskytuje demolice.

OPEN RE-ECO, s.r.o.

Historie:

Jedná se o dceřinou společnost stavební společnosti Open terra s. r. o., která vznikla v roce 2007. Svoji činnost zakládá na ekologické myšlence ohleduplnosti k životnímu prostředí a na dodržování předpisů ošetřujících recyklaci odpadu. Do jisté míry společnost získává své zakázky od sesterské společnosti, která provádí demolice, čímž si zajišťuje do jisté míry zisky a sesterské společnosti umožňuje nabízet komplexní nabídku služeb.

Sídlo:

Vsetín

Konkurenční oblast:

Dle geografického rozložení konkurence je již téměř na okraji konkurenčního okolí společnosti, ale dosah společnosti pokrývají určitý segment trh, kde si konkurují. Společnost Open re-eco většinou poskytovaných služeb konkuruje společnosti X-Y a to konkrétně v oblasti zpracování stavebního odpadu a následného prodeje recyklátů. V tomto ohledu se jedná pouze o recyklaci betonu a cihel. Dalšími konkurenčními činnostmi jsou doprava stavebního odpadu. Vezmeme-li v potaz provázání firem, můžeme zahrnout do konkurenční oblasti i demolice poskytované sesterskou společností. [30]

Resta dakon, s.r.o.

Historie:

Společnost byla založena roku 1997 v Přerově, kde započala s jedním střediskem své působení. Postupem času se rozrostla a v roce 1999 bylo otevřeno další středisko poblíž Kroměříže. Zatím posledním přírůstkem bylo v roce 2003 otevření dalšího střediska v Kojetíně. Společnost tedy oplývá 3 středisky a její hlavní činností je od začátku zpracování stavebního odpadu a následný prodej recyklátů. Jedná se o jednu z největších firem, co se týče zpracování stavebního odpadu na Moravě. Zpracovává až 100 000 tun odpadu a výkopové zeminy ročně.

Sídlo:

Přerov III-Lověšice

Kroměříž- Lutopecny

Kojetín

Konkurenční oblast:

Jelikož má přibližně stejné portfolio služeb, konkuruje společnosti X-Y, s.r.o. skoro ve všech oblastech vyjímaje nových služeb, které mají odlišné zaměření. Společnost Resta dakon s. r. o. se specializuje na recyklaci odpadu a služby spojené s touto činností. Operuje na velkém území a v jejich nabídce samozřejmě nechybí ani mobilní recyklace. V těchto ohledech je pro společnost X-Y, s.r.o. velkou konkurencí. [24]

Líkol s. r. o.

Historie:

Likol působí na trhu od roku 1993, kdy začala působit na trhu zejména prováděním hornických prací, což zahrnovalo zejména likvidace důlních děl a ražení tunelů či kanalizací. V důsledku nedostatku poptávky došlo k rozrůstání aktivit, které jsou příbuzné činnosti, kterou poskytovala společnost v předchozí etapě svého podnikání.

Sídlo:

Středisko v Dubňanech (bývalý lom)

Hlavní sídlo společnosti Kyjov

Předmět podnikání:

společnost provádí práce hornickým způsobem, což zahrnuje likvidaci důlních děl, ražení tunelů a kanalizace, což je činnost, kterou se zabírala společnost od počátku svého podnikání. V současnosti poskytuje vrtání studní, demolice v plném rozsahu, recyklaci stavebních odpadu a následný prodej recyklátů.

Doplňkové činnosti společnosti jsou zejména výroba skruží a odvodňování, jež vyplývají z hlavní činnosti zkušeností společnosti. Dále bychom mohli zmínit i nákladní dopravu, kterou společnost také poskytuje. [25]

Kompostárna – Inpost

Historie:

Společnost Inpost působí na rozdíl do většiny konkurentů společnosti X-Y, s. r. o. zejména v potravinářském průmyslu a to již od roku 1990. Jedná se o velkou společnost, jež své působení v průběhu 20 let rozšířila své provozovny po celé Moravě a na Slovensko. V oblasti týkající se ekologie práce s odpady vstoupila společnost v roce 1992. Od této doby společnost poskytuje služby v oblasti sanací a prací s odpady.

V tomto ohledu má společnost díky dlouholeté praxi a spolupráci s odborníky velké zkušenosti a v tomto ohledu je jedním z největších konkurentů společnosti X-Y, s. r. o. v oblasti kompostování a prodeje kompostu.

Sídlo/působíště:

Hlavní sídlo společnosti je v Uherském Hradišti, kde se nalézá středisko, které zajišťuje kompostárnu.

Konkurenční oblast:

V tomto případě se jedná o společnost, jejíž hlavní obchodní činností je prodej uzenin a zpracování odpadů je přidruženou činností. Společnost Input v oblasti zneškodňování a úpravy odpadů má však velké zkušenosti a dlouho tradici. Pro společnost X-Y, s.r. o. je největším konkurentem v oblasti kompostu, což je pro společnost X-Y, s. r. o. aktivita, kterou chce postupně prosadit. [26]

Příbyl S-R, s.r.o.

Historie:

Společnost vznikla v roce 2007 a zakladatelem je Robert Příbyl, který takto navázal na svoji předchozí činnosti, kdy podnikal jako fyzická osoba. Společnost se zabývá zednickými pracemi, stavebními pracemi a nakládáním s odpadem. Stavební práce zahrnují jak rekonstrukce a výstavby bytových či nebotových prostor, tak i zhotovení a opravy cest, chodníků a to jak zámkových, tak asfaltových. Mezi další činnosti společnosti patří také demolice a zemní práce. V poslední době se také zaměřily na výstavbu polí solárních panelů.

Sídlo:

Veselí nad Moravou

Konkurenční oblast:

tato společnost konkuruje společnosti X-Y, s.r.o. hned v několika oblastech, jako první jsou demolice, dále pak recyklace stavebních odpadů a následný prodej recykláž. Konkurenci tvoří i nákladní doprava, kterou tato společnost oplývá. [27]

Jiří Martínek

Historie

firma se zabývá v oblasti těžby a zpracování kameniva v zemních pracích recyklací stavebních odpadů a demolic. Drcení a třídění jsou prováděno zakázkovým způsobem přímo u zákazníka v místě vzniku stavebního odpadu, kde je materiál přímo drcen a tříděn na požadované frakce dle přání zákazníka. Provádí výkopové práce, hloubení, terénní úpravy, rekultivace, čištění koryt řek a potoků a demolice zděných objektů a jejich následnou recyklaci

Sídlo:

Babice, Uherské Hradiště

Konkurenční oblast:

Hlavním překrytím nabídek společností je drcení odpadu a jeho následný prodej. Dále jejím také prováděním demolic. Firma Jiří Martínek oplývá mobilními zařízeními což je pro společnost X-Y, s.r.o. dalším konkurenčním faktorem. [29]

CENTRING, s r.o.

Historie:

Jedná se o stavební společnost, jež působí na trhu od roku 1991. Společnost je ve vlastnictví jednoho majitele, který je současně jednatelem a ředitelem společnosti. Od roku založení se firma rozrostla a poskytuje služby odvislé od hlavní obchodní činnosti. Tyto služby samozřejmě posílily její postavení a rozšířili portfolio společnosti. V současnosti pokrývají služby společnosti veškeré stavební práce, dopravu a zpracování stavebního odpadu. Společnost je činná hlavně ve stavební sféře, ze které plynou další zakázky pro další činnosti společnosti. Stavební realizace zahrnují průmyslové, občanské a bytové stavby a s tím i inženýrské sítě. Od roku 2001 sídlí společnost ve vlastním areálu s administrativní budovou a velkým stavebním dvorem s dílnami a sklady. Firma provozuje skládku stavebního odpadu, který následně zpracovává v drtičce a prodává jako podkladový materiál (betonový, cihelný recyklát).

Sídlo:

ze Zlína se současným sídlem v Malenovicích

Konkurenční oblast:

Společnost je největším konkurentem zejména v oblasti zpracování stavebního odpadu. V tomto případě se jedná hlavně o betonový a cihelný recyklát. Další konkurenční oblast můžeme vidět i v poskytování dopravy, která je pro zpracování odpadu nezbytná. [28]

Konkurence společnosti X-Y, s.r.o. v tomto regionu opravdu veliká a společnost neoplývá prozatím žádnou složkou portfolio, kterou by jí zaručila exkluzivitu alespoň v jedné oblasti. Na trhu se nachází několik velkých společností, které disponují širokým portfoliem služeb a mnoha lety zkušeností v oboru. Jelikož společnost se svým způsobem nachází na

začátku působení, co se týče vedení společnosti, a konkurenční výhody si teprve vytváří je pro ni komunikace a řízení vztahu se zákazníky a zejména těmi klíčovými velice důležitá. Nenachází se v pozici, kdy si může dovolit ztratit důležité zákazníky a je tedy nezbytné vytvořit zákazníkům takové podmínky, které je u společnosti udrží.

4.4 Porterův pětifaktorový diferenciál (model pěti konkurenčních sil)

Cílem je porozumět a najít způsob jak čelit konkurenci, která se společnosti přímo dotýká. Tento model se nedívá na konkurenci jen z pohledu na konkurenční firmy, ale má komplexní pohled na konkurenci. Komplexní pohled na konkurenční prostředí v odvětví mi poskytne představu na jaké prvky se v projektové části zaměřit v důsledku zvýšení konkurence schopnosti analyzované společnosti.

Pět faktorů modelu:

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba nových konkurentů v odvětví
4. Hrozba substitutů
5. Konkurenční rivalita v odvětví

Porterova analýza mapuje současný stav odvětví, ve kterém společnost působí. Společnost X-Y, s.r.o. působí částečně v několika odvětvích, kterou jsou různě propojeny. Můžeme je však společně zahrnout do stavebního průmyslu a nakládání s odpady. Jelikož hlavní činnosti společnosti je zejména výkup stavebního odpadu a prodej následných recyklatů, zákazníci jsou nejčastěji stavební firmy. Další skupinou zákazníků jsou města, obce a také domácnosti.

Vyjednávací síla zákazníků

- Zákazníci mají na trhu velký výběr z provozovatelů demolic s možností mobilní recyklace.
- Zákazníci oplývají velkým výběrem dodavatelů s různým portfoliem služeb a cen.
- Zákazník je citlivý na cenu a jeho rozhodování o dodavateli je ovlivněno hlavně tímto faktorem.

Vyjednávací síla dodavatelů

- Dodavatelé společnosti jsou její zákazníci, tudíž zde vyjednávací síla dodavatelů = vyjednávací síla zákazníků.

Hrozba nových konkurentů v odvětví

- Trh pro toto odvětví není nasycen, ale mnoho zákazníků již nenabízí. Existuje hrozba vzniku konkurence např. ve vstupu stavební společnosti na tento trh, rozšířením svého portfolia. Může zpracovávat odpad z vlastních staveb a má zaručený odbit recyklátů a dostatečnou finanční odporu v dalších svých činnostech.(IMOS)
- Závislost na prostorách, finanční náročnost na stroje a zařízení.
- Příliv konkurence v důsledku ekologického trendu ve společnosti
- Nenáročnost odvětví na jednicové náklady a možnost velké cenové elasticity

Hrozba substitutů

- Substitutem v této oblasti podnikání je možnost odpad vyvést na sklادku, což je finančně mnohem náročnější varianta.

Konkurenční rivalita v odvětví

- Silný konkurenční boj o zakázky v oblasti demolic a recyklace.
- Spolupráce se specializovanými společnostmi.
- Možnost kooperace se sesterskou firmou.
- Poměrně velký počet konkurentů na malém trhu.

Pro společnost X-Y, s.r.o. největší konkurenční hrozbou rivalita v odvětví. V odvětví je hned několik velkých konkurentů a pro společnost je velmi těžké čelit této konkurenci, která má v odvětví dlouholetou tradici. Zákazník je tedy ve výhodě a může si vybírat a do jisté míry i diktovat podmínky. Jelikož je zde jen malá možnost diferenciacce je tedy vhodné směřovat úsilí k zákazníkům. V tomto případě na jejich získání, udržení a další řízení vztahu s ním.

4.5 SWOT Analýza

Ve SWOT analýze se budeme snažit zhodnotit silné a slabé stránky společnosti X-Y, s.r.o. Tuto analýzu můžeme rozdělit do dvou skupin a to do hodnocení schopností firmy, tedy poukážeme na příčiny, na které se zaměřit a vylepšit v případě silných stránek, a které omezit či odstranit v případě slabých stránek. Druhou skupinou jsou vnější vlivy působící na společnost. Jedná se o důsledky pramenící z různých oblastí a vznikajících z různých neovlivnitelných příčin. S těmito důsledky nelze přímo operovat, lze je však omezit či se na ně připravit. Po vyčlenění všech oblastí v každé oblasti zdůrazníme ty nejdůležitější.

Silné stránky (Strengths)

- Kombinace demolic a zpracování stavebních odpadů
- Zpracování více druhů odpadů
- Zaměření jak na trh průmysloví, tak na trh domácností
- Dobrá geografická poloha
- Silná sesterská společnost
- Nulové náklady na materiál
- Mobilita
- Široké portfolio služeb

Za nejsilnější stránky společnosti lze považovat silnou sesterskou společnost, jež ve svém oboru nemá v tomto regionu konkurenci a spolupracuje se společností X-Y, s. r. o. což tvoří velkou část obratu. Dalším faktorem posilující pozici společnosti je šířka portfolia společnosti, která se v současnosti rozšířila a zasahuje několik trhů a společnost tedy není závislá pouze na jednom.

Slabé stránky (Weaknesses)

- Závislost na zákaznících
- Sezonnost
- Regionální dosah
- Nevyužití komunikační kanály
- Takřka žádný marketing
- Nezískané vazby předchozího provozovatele
- Chybějící nákladní doprava

Nedostatky společnosti tkví zejména v nedostatečném zaměření na činnosti mimo obchodní, mezi které patří marketing. V tomto odvětví podnikání má společnost X-Y, s. r. o. velké rezervy, které je třeba odstranit ke zvýšení konkurence schopnosti a informovanosti zákazníků. Jako každá forma služeb je i tato závislá na zákaznících a v tomto případě je touto závislostí podmíněna následně i tvorba recyklátu a kompostu.

Příležitosti (Opportunities)

- Revitalizace blízkého okolí
- Rozšiřování a zkvalitnění infrastruktury v blízkém okolí
- Demolice a stavební práce
- Zakázky sesterské společnosti
- Státní zakázky
- Zakázky ze zahraničí
- Rozvoj regionu
- Spolupráce s městem
- Rozvoj, který bude následovat po současné krizi
- Potenciál trhu
- Ekologicky smýšlející společnost

Za největší příležitost lze považovat potenciál trhu, který se dle předpokladů bude rozšiřovat a přinese další obchodní příležitosti. Tento předpoklad je stanoven na základě směru politiky evropské unie, která vede směrem zpracovávání odpadů. Dále také státní zakázky, které by společnosti přinesly asi nejzajímavější finanční ohodnocení. Velkou příležitostí by byly také demolice, jelikož společnost poskytuje i demolice a může nabídnout následně i mobilní recyklaci.

Hrozby (Treaths)

- Prohloubení dopadu krize
- Změna zákonů a norem
- Úpadek stavebního průmyslu
- Zahraniční konkurence
- Živelná pohroma
- Nové technologie ve zpracování odpadu

Nejvíce by mohly společnost X-Y, s.r.o. ohrozit dopady krize, které by měly negativní vliv na stavební průmysl, z něhož pochází velká část zákazníků společnosti.

Z celkového pohledu má společnost X-Y, s.r.o. slibnou startovní pozici pro implementaci svých vizí. Stabilní opora v sesterské společnosti ve spojení s širokým portfoliem společnosti. Co se týče nedostatků, je pouze otázkou času a snahy společnosti než budou odstraněny a některé z nich se změny na silné stránky společnosti. V oblasti podnikání, ve které společnost X-Y, s.r.o. působí, je dostatek příležitostí k růstu a perspektiva v podnikatelské činnosti. V tomto ohledu je potřeba jenom tyto příležitosti využít a zesílit své postavení na trhu. Na druhou stranu mezi největší hrozby pro podnikání společnosti lze zařadit dopady krize a to zejména v útlumu stavebního průmyslu.

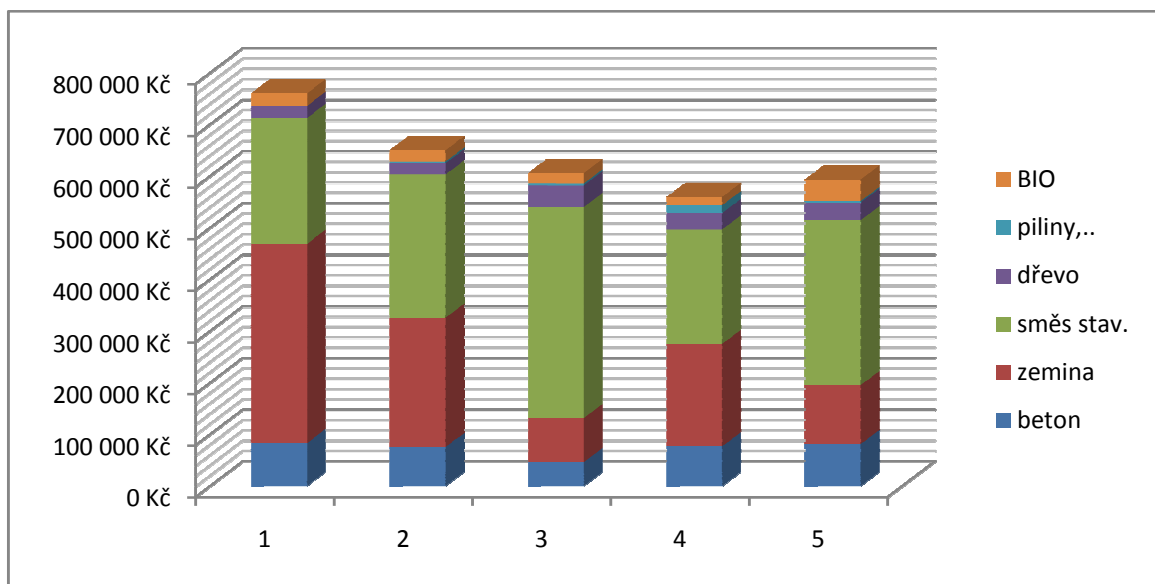
4.6 Ekonomické ukazatele

Z dostupných ekonomických informací získám, co nejvíce informací, pro další rozhodnutí a to zejména projektové části. Sledováním ekonomických ukazatelů jsem získal přehled o vývoji zisků ve společnosti a jejich struktuře. Struktura mi napoví, jaká služby či produkt je pro společnost nosný a ten, jehož potenciál potřebuje ještě podpořit. Ziskovost jednotlivých sektorů Přehledem zisku v kratším časovém období je získám informace o možné sezonnosti prodeje, ale je důležité neopomenout další faktory spojené se specifiky odvětví, které mohou mít vliv na zisky. V této oblasti chci získat informace o ekonomické situaci společnosti důležité pro další rozhodování o zavedení řešení, a jaký druh řešení je pro ni vhodný z finančního hlediska.

Porovnatelnost ekonomických údajů je v tomto případě nepříjemně ovlivněna několika faktory. Jedním z hlavních je krátká doba podnikání, a tudíž nedostatek ekonomických podkladů pro možné prognózy či budoucí vývoje. Musíme brát v potaz, že na ekonomické výsledky působí velkým dílem sezonnost a vleklé dopady krize, které velkou měrou zasáhly obor stavebnictví, který je s odvětvím zpracování odpadů silně spojen a velká část zisku je tvořena spoluprací se stavebními společnostmi, či demolicemi a následnou recyklací.

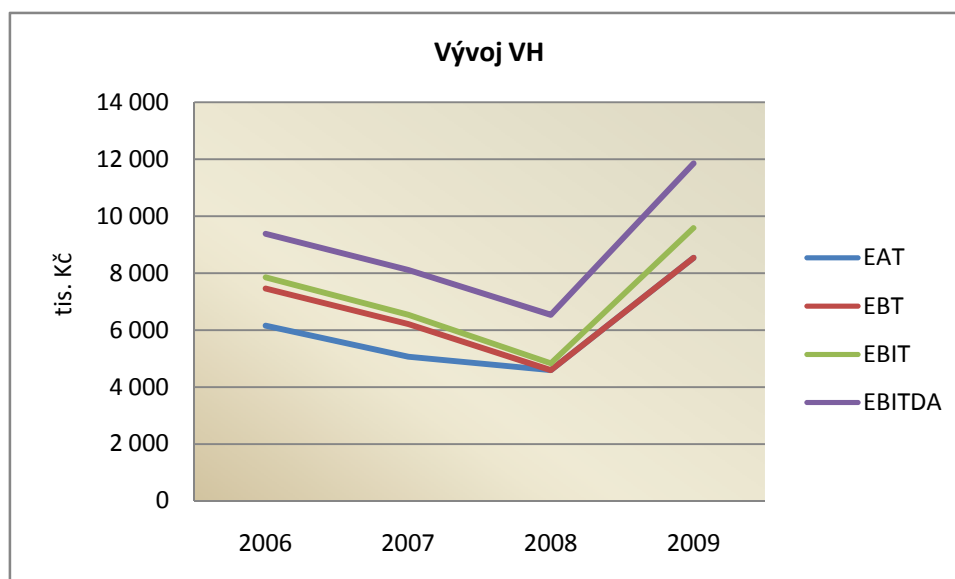
Průběžný vývoj v čase

Vývoj celkových zisků ve společnosti X-Y, s.r.o. měl ve sledovaném období klesající charakter, který ke konci období pozvolna pominul a začal opět růst. Tento jev můžeme přiřknout sezónnímu útlumu ve stavebnictví. Jak je patrné (viz graf č.1) sezónní útlum má vliv pouze na některé druhy odpadů, zatím co ostatní bez větších změn dosahují stejných, ne-li vyšších zisků. Sledování proběhlo v době pěti měsíců, jelikož společnost X-Y, s. r. o. nemá k dispozici starší informace, z důvodu teprve krátkého působení pod novým majitelem.



Graf 1 – průběžný vývoje zisků [17]

Co se týče vývoje hospodářského výsledku, v posledních letech pomalu upadal. V roce 2009 dosáhl však nejlepšího výsledku za sledované období, což lze dozajista přiřknout novému vedení. Tyto výsledky jsou pro společnost apelem pro budoucnost a pro nového majitele jistě motivací pokračovat v nastoleném trendu modernizace a růstu společnosti.



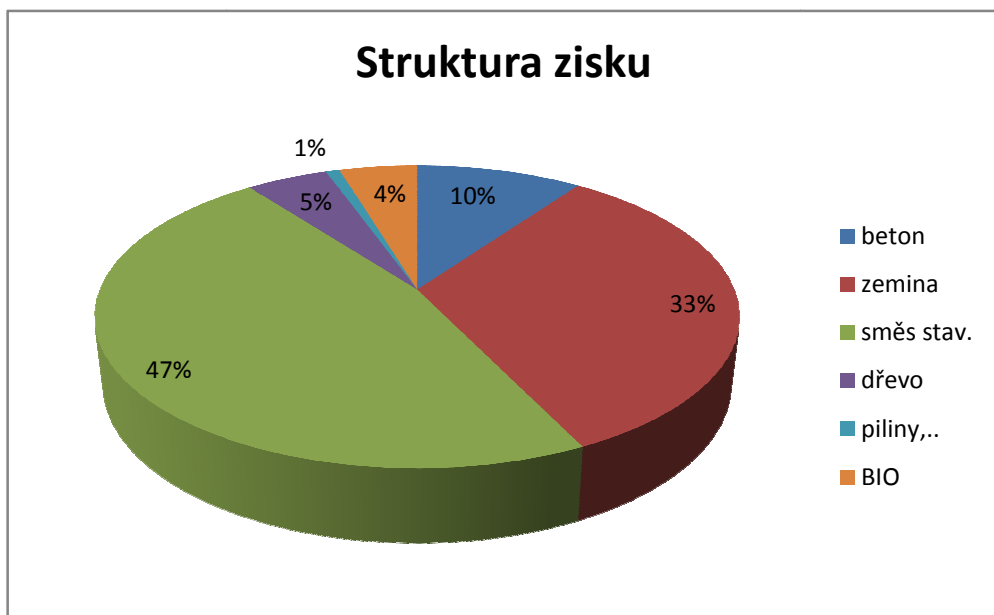
Graf 2 – Průběžný vývoj VH [17]

Tabulka 1- výsledky hospodaření [17]

(v tis Kč)	2 006	2 007	2 008	2 009
Provozní VH	5 902	4 548	2 860	9 798
Finanční VH	1 582	1 671	1 739	-1 257
Mimořádný VH	-24	0	0	0
Nákladové úroky	397	320	235	1 047
Odpisy	1 527	1 573	1 704	2 272
Daň	1 303	1 152	0	0
EAT	6 157	5 067	4 599	8 541
EBT	7 460	6 219	4 599	8 541
EBIT	7 857	6 539	4 834	9 588
EBITDA	9 384	8 112	6 538	11 860

Výkup odpadu

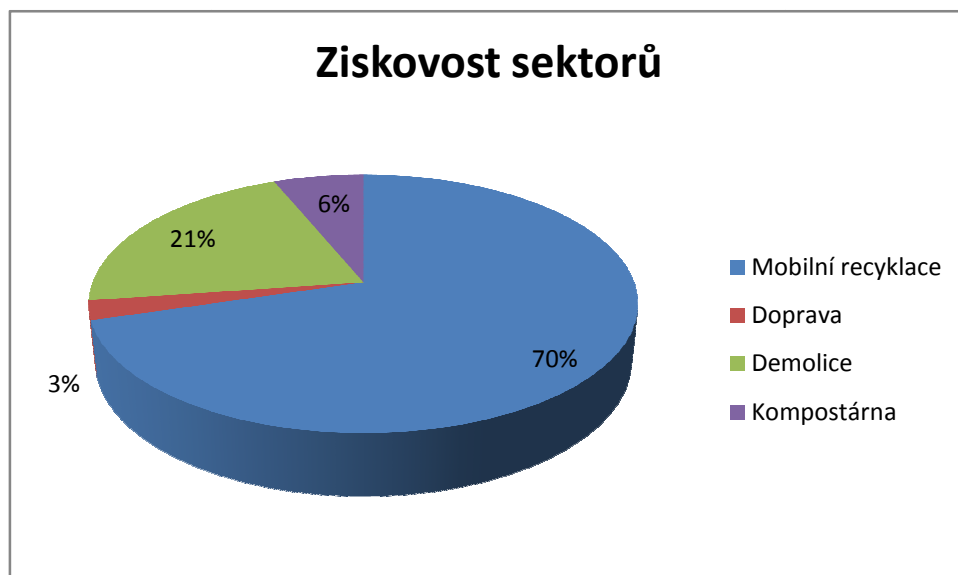
Nejmarkantnější část zisku z výkupu odpadu činní zisk z výkupu směsi stavebních odpadů, jež téměř naplňuje polovinu zisků z výkupu odpadu. Významný podíl na celkovém zisku z výkupu odpadu tvoří i zemina a to přibližně jednou třetinou. U dalších položek seznamu se jedná spíše o menší podíl. Na samém konci ziskovosti vykupovaných odpadů se může setkat s pilinami, které tvoří pouze jedno procento celkového zisku. V tomto případě je zde jasný vliv sezonnosti.



Graf 3 - Struktura zisku [17]

Ziskovost sektorů

Nejziskovější aktivitou je v tomto případě mobilní recyklaci, která také oplývá největším zatížením, co se týče strouvou vytiženosti. Pouhou pětinu lze přiřknout demolicím, jež nabízí v tomto oboru největší možné zisky, ale je s ní tudíž spojena i největší konkurence. Další sektory pouze doplňují tyto dva nejziskovější sektory.



Graf 4 – Ziskovost sektorů [17]

4.7 Současný stav řízení vztahu se zákazníky

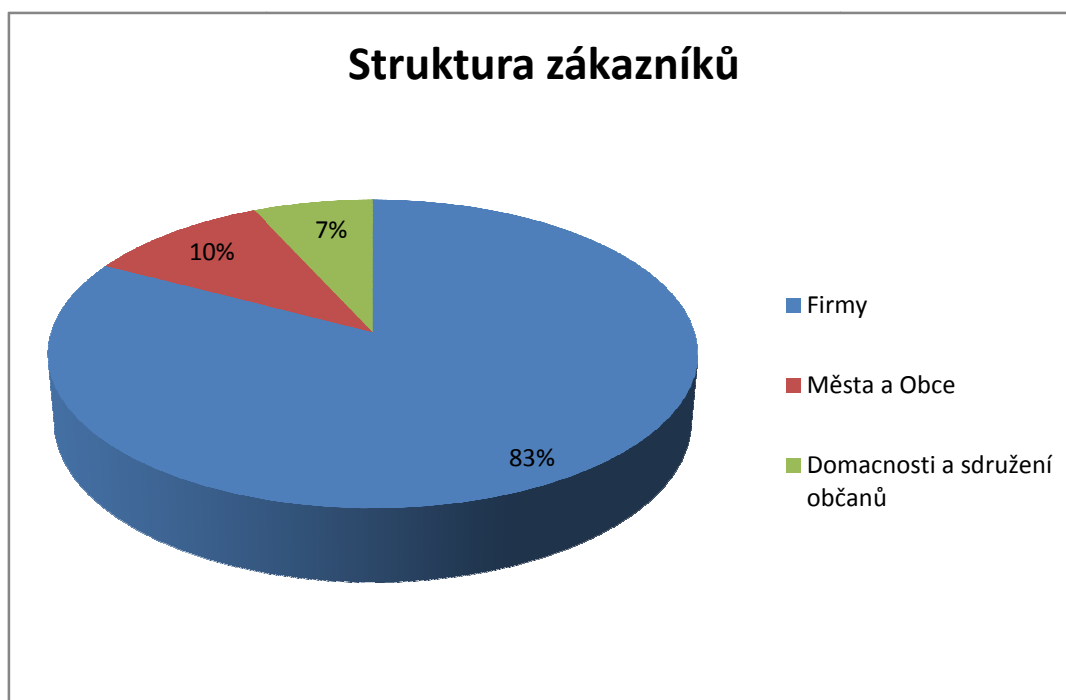
V této části zhodnotím dosavadní řízení vztahu se zákazníky a to jak probíhala, v jaké formě se nachází a jaké podklady využívají. Zaměřím se zejména na dosavadní segmentaci a strukturu zákazníků, doposud využití komunikační kanály a sběr dat od zákazníků. Díky informacím získaných získám náhled na současný stav a porovnáím současný stav s teoretickými informacemi získanými po dobu studia a dalších teoretických zdrojů, které popisují danou problematiku. Současný stav tedy podrobím kritickému pohledu a určím nejdůležitější oblasti, v kterých je nutno učinit změny nebo je odstranit.

4.7.1 Zákazníci

Spokojený zákazník, s nímž by společnost mohla navázat dlouhodobý a pro obě strany výhodný vztah, je cílem společnosti X-Y,s.r.o. Zákazníky společnosti jsou nejčastěji stavební firmy, které využívají jejich služeb zejména v oblasti zpracování stav odpadu a demolice. Dále je zákaznická členitá a to od velkých firem přes drobné podnikatele, města a obce, až po domácnosti. Jelikož produkty a služby společnosti spadají do několika odvětví, je těžké jednoznačně označit potencionální zákazníky společnosti.

Struktura zákazníků

Současné databáze klientu, která má 220 položek, je z většinové části tvořena společnostmi. Firmy tvoří přes 80 % zákazníků společnosti a podílí se také největším dílem na zisku společnosti. Další skupinou zákazníků jsou Města a Obce, které využívají služeb či poskytovaných výrobků společnosti buď sezóně nebo pouze nárazově. V menšině se ocitá skupina zahrnující domácnosti a sdružení občanů.



Graf 5 – Struktura zisku [17]

Frekvence obchodních kontaktů

Mezi pravidelnými zákazníky společnosti jsou zejména stavební společnosti působící v regionu. Dále pak města a obce v přilehlém okolí, které, ať už každoročně nebo dle potřeby využívají služeb společnosti X-Y, s. r. o. Tato oblast služeb je omezena hlavně přes zimní měsíce a to zejména v důsledku stavebních prací, jež lze provádět pouze za daných povětrnostních podmínek a počasí. Co se týče nového sortimentu společnosti, což je kompost jsou nejčastějšími zákazníky zahradnictví a zahrádkáři v regionu, kteří využívají služeb zejména sezónně.

4.7.2 Současný způsob segmentace

V současnosti je firmě XY hlavním kritériem při segmentaci zákazníků výše obrátu jednotlivých zákazníků. Toto rozdělení sice dává přehled o finančně nejatraktivnějších zákaznících, se kterými společnost XY obchoduje, ale už méně o jejich loajalitě nebo o jejich hodnotě pro společnost. Ze současné segmentace zákazníků lze vyčíst potvrzuje Paretovo rozdělení, tedy rozdělení 20 % zákazníků tvoří 80 % obrátů společnosti. Z této skutečnosti lze vyvodit, že společnost XY by měla těmto zákazníkům, kteří jsou většinovým tvůrcem jejich zisku, věnovat větší pozornost a pracovat na zesílení jejich vztahu.

Tabulka 2 – Segmentace zákazníků [17]

Segmentace zákazníků dle obratu		
Skupina zákazníků	Obrat (Kč/rok)	Počet zákazníků
1	nad 1 000 000	7
2	nad 500 000	10
3	nad 1 00 000	47
4	nad 20 000	54
5	20 000 a méně	105

Avšak je důležité upozornit na to, že současnosti je pouze jedno kritérium pro segmentaci zákazníků je pouze slabým podkladem pro budování a následné řízení vztahu se zákazníky a to v tomto případě dá se říct klíčovými.

Aby segmentace společnost XY dosáhla lepšího rozhledu a možnosti lepší informovanosti o svých zákaznících bylo by potřeba rozšířit počet kritérií. Tyto kritéria by měli zahrnout hned několik pohledů na zákazníka a to jeho spolehlivost, frekvenci obchodních styků se společností XY, jeho obrat a jaké služby společnosti využívá.

Navrhnutá kritéria:

- Výše obratu
- Využívané služby (demolice, zpracování odpadu, recykláty, doprava)
- Počet faktur
- Spolehlivost a včasné plnění plateb

Top zákazníci

Zákazníci s největšími obraty jsou považováni za klíčové a je s nimi podle toho zacházeno. Komunikace s nimi probíhá většinou osobně a to jak při jednáních o obchodních záležitostech, tak při utužování vztahu s nimi. Ostatní druhy komunikace jsou využívány zejména pro běžnou obchodní činnost.

Pro tyto důležité zákazníky jsou vytvářeny specifické podmínky, které by co nejlépe vyhovovaly jejich požadavkům. Dalším faktorem, který můžeme také zařadit do podpory prodeje specifické pro tento segment, jsou slevy, které jsou stanoveny dle vztahu a hodnoty zákazníka. Jsou tedy specificky stavěné na míru zákazníkovi. Společnost s těmito zákazníky udržuje kontakt i mimo obchodně a to zejména při svátcích či podobných příležitostech. Zákazníkům jsou zasílány přání k novému roku a kvalitní vína, jako pozornost.

4.7.3 Komunikace se zákazníky

Komunikace je prováděna standardními komunikačními kanály a to v intuitivně vybranou část roku, kterou volí vedení společnosti na základě jistých předchozích zkušeností v oboru. Co se týče způsobu komunikace, jednalo se o doposud svépomocí vytvořené záležitosti. V minulosti byla snaha oslovit profesionální společnosti, která však později ztroskotala a na vytvoření marketingové kampaně nedošlo.

Marketingový mix

Do této oblasti se nové vedení společnosti prozatím postupně dostává, o čemž svědčí rostoucí investice do celkového marketingu. V minulém roce bylo do této oblasti investováno asi 34 000 Kč a v letošním roce tomu bude přibližně dvojnásobek. Je zřejmé, že se jedná o mírně zanedbanou oblast podnikání společnosti X-Y, s.r.o., kterou jsou ochotni zlepšovat a následovat i v této oblasti poslední trendy, jež by se v tomto odvětví daly uplatnit.

Reklama

Tento druh marketingové komunikace je využíván pouze lokálně, jelikož tento trh svým způsobem geograficky omezen, což je dáno dosahem společnosti. Pro zákazníky se vzdálenosti rostou náklady a je ekonomičtější využít společnost v regionu.

- Webové stránky – slouží k informování zákazníků o poskytovaných službách, jejich cenách a oblasti působení společnosti. Stránky dále obsahují kontakty na společnost a to na všechny provozovny, galerii fotografií a reference již proběhých prací.
- Letáky – prozatím využity pouze několikrát, za účelem informovat zákazníky o nových službách společnosti a to konkrétně kompostu. Na létacích doposud byly uvedeny služby společnosti a její produkty. Jako letáky byly využity staré papíry s potiskem s běžné tiskárny.

- Billboardy - kvůli výše zmíněným důvodům bylo využito několika billboardu v blízkém okolí. Do budoucna plánují další využití billboardu a to ve Starém Městě u Uherského Hradiště.
- Reklamní předměty – byly využity tradiční reklamní předměty, se kterými se v této oblasti průmyslu obvykle setkáváme, a to propisovací tužky, nálepky a kalendáře s logem společnosti.
- Inzerce v tisku - jednorázové inzerce byla využita zejména v regionálních časopisech a tiskovinách, prostřednictvím kterých informovali o novinkách ve společnosti.
- Reklamní spot – společnost jsi tento spot nechala nedávno vytvořit regionální televizi a bude jej v blízké budoucnosti rozesílat pomocí e-mailu.
- Podniková kultura – reklama na automobilech a vlajky v provozovnách rozšiřují povědomí o společnosti v blízkém okolí.

Podpora prodeje

Tento nástroj byl využit zejména u nově zařazených služeb a to pro informovanost a postoupení nového produktu zákazníkům.

- Vzorčky – vzorčky byly rozdávány jako podpora prodeje kompostu na eventech, kterých se společnost doposud účastnila.
- Eventy – společnost se zúčastní společenských akcí, které probíhají v regionu, v kterém působí a kde předpokládá styk s potenciálními zákazníky. Účastní se Eko-dni a na akci Den starostů. Na těchto akcích prezentovali své výrobky a služby, což bylo doplněno rozdáváním vzorků a informačních letáků.

Přímý marketing

- Osobní komunikace – nejčastější a nejúčinnější forma komunikace se zákazníky, která je v tomto odvětví i společnosti praktikovaná. Ve většině případů je využita pro upevnění vztahu se zákazníky nebo obchodním jednáním s nimi.
- Reklamní spot – společnost jsi tento spot nechala nedávno vytvořit regionální televizi a bude jej v blízké budoucnosti rozesílat pomocí e-mailu.
- PF- novoroční přání jsou zasílány, každoročně a to v současnosti prostřednictvím e-mailu, v minulosti byla využita klasická pošta.

- Dárkové předměty – vybraným obchodním partnerům jsou zasílány jako projev dobrých vztahů a dík za obchodní partnerství láhve vína. Obvykle je tomu tak u příležitosti různých svátků.

Public relation

- Publikace v odborných časopisech – několik článků o společnosti bylo publikováno v časopise Odpad.
- Firemní kultura – je zastoupena prozatím barevnou kombinací, která je provázána s designem internetových stránek, potisků na autech, vlajek v areálu společnosti a designu brány areálu.

Komunikační kanály

Společnost má pro komunikaci se zákazníky k dispozici prakticky všechny komunikační kanály, které jsou běžně využívány. Jelikož se jedná o společnost, jež působí v oblasti stavebního průmyslu komunikace mezi zákazníky a společnostmi probíhá obvykle tradičním způsobem, což zahrnuje zejména hlavní komunikační kanály osobní komunikaci a telefon. Zbylé komunikační kanály jsou používány v tomto odvětví zejména pro obchodní záležitosti.

Osobní komunikace

Společnost X-Y, s. r. o. pro samotný obchodní styk preferuje osobní kontakt se zákazníkem, jelikož v tomto komunikačním kanálu cítí nejsilnější potenciál k úspěšnému završení obchodu, tedy přiřazuje mu největší přesvědčovací sílu. Tato skutečnost vyplývá z tradičního stylu komunikace v tomto odvětví, kdy při osobní komunikaci lze využít emocionálního charakteru tohoto komunikačního kanálu a lze také doplnit informace potřebné k určení hodnoty zákazníka.

Telefon

Telefonická komunikace je využívána, zda nejvíce v obchodním styku se zákazníky, ale pouze pro základní informace nebo pro doplnění detailů. Tento komunikační kanál je tedy využívám spíše operativně a to jak při komunikaci mimo společnost, tak při komunikaci interní. Největším problémem telefonické komunikace jsou zavedené kontakty na bývalou společnost, které se nepodařilo převzít od bývalých vlastníků. Staré kontakty mohou být matoucím faktorem pro potenciální zákazníky, kteří se rozhodli k prvnímu kontaktu, který je pro navázání vztahu se zákazníky velmi důležitý.

Pošta

V současnosti je tento komunikační kanál plynule nahrazován elektronickou poštou, což je nutným přizpůsobením situaci ve společnosti, která tíhne samozřejmě k elektronické formě pošty, v důsledku šetření nákladů. Pošta je využívána zejména v odběratelsko-dodavatelských vztazích a to zejména pro transparentnost a nutnost držení dokladů ve fyzické podobě. Pošta, jako kanál komunikace se zákazníky, je využíván pouze výjimečně. Touto výjimkou jsou jiné účely využívání, jako každoroční rozesílání PF přání k novému roku, kde byla v minulosti u vybraných zákazníků připojena k přání i láhev vína.

E-mail

Elektronická pošta je v současnosti pomalu ve všech směrech nahradila klasickou korespondenci, až na výše uvedené výjimky. Potenciál tohoto komunikačního kanálu není ještě ve společnosti plně využit, což ovšem do jisté míry souvisí s nedostatky ve sběru dat, kterým se věnuji v jiné části této práce.

Faxová komunikace

Slouží převážně k přijímání objednávek od zákazníků a doladění předobchodních detailů. Pro vztah se zákazníky je tedy využíván minimálně a je na něj nahlíženo jako na komunikační kanál, který má v dnešní době chabí potenciál a to zejména v řízení vztahu se zákazníky.

Webové stránky

Internetové stránky jsou v souladu s firemní kulturou a dobře plní informační účel. Touto cestou se společnost snaží informovat o službách, které nabízí. Komunikace touto cestou není interaktivní, neobsahuje fórum ani FAQ (frequently asked questions), což pro malého spotřebitele můžeme být nesrozumitelné. Nedostatkem je pro internetové stránky zaměnitelnost stránek společnosti se stránkami, které provozoval předchozí majitel společnosti, což může být pro potenciálního zákazníky matoucí a pro navázání počátečního kontaktu fatální. Dalším nedostatkem je obtížné vyhledání internetových stránek, což je otázkou optimalizace vyhledávačů a správného určení klíčových slov.

Z celkového pohledu na využívání komunikačních kanálů společnosti X-Y, s.r.o. můžeme usoudit, že komunikační kanály jsou využívány komplexně a to hned v několika směrech. Nejvyužívanějšími jsou, co se týče řízení komunikace se zákazníky, zejména osobní komunikace, telefon a e-mail. Jedná se o obvyklé komunikační kanály využívané v tomto

odvětví. Ostatní komunikační kanály jsou využívány zejména pro obchodní komunikaci, ale nejen bezvýhradně pro ni.

V důsledku přechodu společnosti do vlastnictví současného majitele se nepodařilo získat do té doby používané kontakty společnosti, tedy telefonní čísla a práva na internetovou doménu s názvem společnosti. Tento fakt klade nepříjemnou překážku mezi nové zákazníky a společnost X-Y, s.r.o., která takto ztrácí zákazníky.

Společnosti X-Y, s.r.o. by jistě prospělo zavedení CRM prvků, které by usnadnily komunikaci se zákazníky a to zejména ve správě kontaktů zákazníků a dále pak k automatizaci ohledně hromadné komunikace pomocí e-mailu nebo jiných komunikačních kanálů.

4.7.4 Sběr a správa dat

S ohledem na skutečnosti že společnosti působí ve stavebním průmyslu, musíme brát v potaz, že sběr dat je v této oblasti do jisté míry zanedbán. Jelikož se společnost X-Y, s.r. o. chce v budoucnu dále věnovat i prodeji produktu a služeb, které jsou zaměřeny hlavně nebo ve směr i na domácnosti a drobné spotřebitele je v jejím zájmu implementovat do svojí činnosti rozšíření získávaných dat dle komunikačních kanálů a uchovávání dat svých současných či potenciálních zákazníků.

Databáze zákazníků společnosti je v současnosti dosti nepraktická, jelikož existuje pouze ve fyzické podobě, tedy v papírové formě, popřípadě jsou data přenesena do jednoduché tabulky v Excelu. Obsah databáze nabízí pouze jmenný seznam zákazníků, jejich adresy a popřípadě IČO. Ve směr se zakládá pouze na informacích vyčtených z faktur nebo ostatních obchodních dokladů či podkladů firem, které jsou veřejně přístupné. Zdrojem podkladů je pro společnost hlavně účetní program, který ve firmě využíván. Tyto podklady jsou v současnosti pro komunikaci se zákazníky nedostatečné a nejsou ani dostatečným podkladem pro potenciální marketingovou komunikaci se zákazníky, tvorbu segmentace či řízení vztahu se zákazníky.

Forma databáze zákazníků je pro komunikaci se zákazníky a řízení vztahu s nimi nevhodná hned z několika důvodů. Jako první je třeba centralizovat data a informace o zákaznících, jelikož pro efektivní a flexibilní komunikace je potřeba mít aktuální a všechny dostupné informace o zákaznících. Ve společnosti X-Y, s.r.o. pracuje s těmito daty pouze jedna osoba, kterou je manažer společnosti potažmo jeho asistentka. Tudíž je pro společnost obtížné spravovat data ze tří poboček v jedné databázi, která je zpřístupněná pouze jedné pobočce.

Dalším důvodem je řízení hromadné komunikace, které je v současném způsobu vedení databáze zákazníku velmi obtížné. Neprovozanost databáze nemá pouze jeden negativní dopad, ale také neumožňuje kontrolu a komunikaci středisek prostřednictvím databáze.

Dalším Důsledkem nepraktičnosti formy současné databáze je obtížné vyhodnocování dat a segmentace zákazníků podle daných kritérií.

4.8 Nedostatky současného stavu vztahu se zákazníky ve společnosti X-Y, s. r. o.

Vztah se zákazníky ve společnosti X-Y, s.r.o. probíhá základní úrovni, která zahrnuje zejména osobní styk se zákazníky následované ostatními druhy komunikace. Co se týče sběru informací, hlavním pramenem jsou zejména obchodní doklady a veřejně přístupné informace. V tomto ohledu se nesleduje ani vývoj vztahu se zákazníkem, popřípadě nejsou poskytovány ani možné alternativy prohloubení vztahu a s tím spojené zvýšení hodnoty pro zákazníka. Databáze zákazníků tedy prakticky představuje pouze seznam zákazníků se základními kontakty, který je veden pouze ve fyzické podobě či jakou součást dat účetního systému, což dále znemožňuje práci s již chabými informacemi.

Konkurenční prostředí společnosti je v celku velké je těžké se diferencovat v této oblasti podnikání. Společnost komplexně postrádá konkurenční výhody nad zbytkem trhu. Rozvoj vztahu se zákazníky by se jí mohl stát.

Důsledkem nedokonalého sběru informací ve spojení s technologicky zastaralou databází zákazníků je nedostatečná segmentace zákazníků, která staví pouze na jednom kritériu, jímž je obrát zákazníků. Toto kritérium je samozřejmě nezanedbatelné avšak na komplexní pohled na zákazníky a zejména ty klíčové je to nedostatečný faktor.

Kombinace chabého sběru informací a nedostatečné segmentace zákazníku se společnost zaměřuje v komunikaci pouze na úzký segment zákazníků, kteří jsou hlavním strůjcem zisků společnosti. Jelikož společnost X-Y, s. r. o. pokrývá svými službami trh, na kterém působí jak společnosti, tak konečný spotřebitel, je pro širší segmentace pouhá velikost obratu nedostatečným kritériem.

Největší nedostatky společnosti se nachází v prolomení informační bariéry vytvořené konečnými spotřebiteli a u již získaných zákazníků je to v prohlubování vztahu se zákazníky.

Co se komunikačních kanálů týče, nacházíme zde jisté rezervy a to zejména v moderních technologiích a v případě využití marketingu zde lze postrádat jednotnost v oblasti designu, mnohdy postrádá jej úplně, nástrojů marketingové komunikace. Celý proces marketingu postrádá hlubší vizi, kterou by bylo dobře následovat, a nástroje marketingové komunikace jsou voleny spíše náhodně. Marketingová komunikace také postrádá informace, které by mohla čerpat díky, lepší segmentace, sběru dat a kvalitní databázi zákazníků. Pro zkvalitnění komunikace se zákazníky a zefektivnění dopadů komunikačního mixu bych doporučoval implementovat ve společnosti X-Y, s.r.o. prvky CRM. Zavedením vhodného informačního systému či vhodné databáze se společnosti dostane k potřebným informacím a možnosti sledovat jak vývoj vztahu zákazníka a společnosti.

Konkurenční prostředí společnosti je v celku velké je těžké se diferencovat v této oblasti podnikání. Společnost komplexně postrádá konkurenční výhody nad zbytkem trhu a rozvoj vztahu se zákazníky by se jednou z nich mohl stát.

5 PROJEKTOVÁ ČÁST

5.1 Východisko

Společnosti X-Y, s.r.o. působí na neustále se rozvíjejícím trhu, který má do zajištění perspektivu do budoucna. Současnosti se dá předpokládat, že v nejbližší době se rozroste základna zákazníků a je v zájmu společnosti, aby s nimi byla schopna kontrolovat a řídit vztahy.

Tomu v současnosti brání několik faktorů, které je nutno odstranit a domnívám se, že díky tomu se stávající komunikace se zákazníky může několikanásobně zlepšit, což v důsledku povede ke zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků. Společnost X-Y, s. r. o. si uvědomuje, že v současnosti má v oblasti řízení vztahu se zákazníky velké rezervy a je ochotná v této oblasti růst a vylepšit dosavadní činnost. Rozhodli se tedy implementovat některé prvky CRM pro zlepšení vztahu se zákazníky a tudíž i zvýšení konkurenční schopnosti na trhu zpracování stavebního odpadu.

Hlavní nedostatky

- Absence databáze zákazníků
- Neexistující historie zákazníků
- Nedostatečný sběr dat
- Segmentace zákazníků podle jednoho kritéria
- Nedostatečné využití komunikačních kanálů
- Neucelená marketingová strategie

5.2 Stanovení cílů

Projektová část této práce řeší odstranění základních nedostatků v oblasti řízení vztahu se zákazníkem, které vyplývají z analytické části práce. Hlavní zaměření je pouze na některé prvky CRM, jelikož se jedná o stavební průmysl, kde je nutno přistupovat k CRM jiným způsobem než u společností působících na trhu spotřebního zboží. Tudíž není dosavadním plánem společnosti investovat do složitého informačního systému, ale spíše základní modul informačního systému nebo implementovat jednoduchou databázi, dle které by bylo možno snadno segmentovat zákazníky do určitých skupin a tvořit jejich historii.

5.2.1 Základní cíle

- Zavedení některých prvků CRM za účelem zlepšení komunikace se zákazníky, postupný růst a prohlubování vztahu s klíčovými zákazníky
- Vytvoření databáze zákazníků, dle které by bylo možno rozpoznat hodnotu zákazníka pro společnost a využít ji k segmentaci zákaznických skupin

5.2.2 Dílčí cíle

- Zefektivnění sběru dat od zákazníků jako podklad marketingu a vztahu se zákazníky
- Rozšíření segmentace zákazníků zavedením více kritériálního hodnocení zákazníků a jejich rozdělení do několika skupin.
- Budování hlubšího vztahu se zákazníky zejména s těmi klíčovými.
- Segmentace zákazníků do zákaznických skupin
- Tvorba historie zákazníků
- Ušetření nákladu na komunikaci s neaktivními nebo neperspektivními zákazníky
- Zvýšení zisku společnosti zintenzivněním vztahu se zákazníky
- Získání nových zákazníků a to zejména pro nové prvky portfolia

5.2.3 Cílové skupiny

- Současní zákazníci
- Potencionální zákazníci
- Zaměstnanci společnosti X-Y, s.r.o.

5.3 Návrh projektu

Na základě předchozích poznatků, tedy výsledků analytické části a východisek, lze navrhnout projektové řešení pro společnost X-Y, s.r.o. Jak již bylo uvedeno v předcházející části společnosti, působí na trhu, ve kterém se informační CRM systémy příliš nepoužívají a ani v tomto případě to prozatím nemáme v úmyslu implementovat velký a drahý CRM systém, i když složení zákazníků je v porovnávání s jinými oblastmi průmyslu členitější a možnost CRM systému by byla nasnadě. Pro společnost X-Y, s. r. o. by to byl v současnosti, jak

velký investiční nápor na finance určené pro tyto účely, tak velký skok od současného pojetí vztahu se zákazníkem. Jelikož velké CRM systému jsou spojeny s velkými finančními náklady, budeme v této oblasti volit takové řešení, které by společnost co nejméně finančně zatížilo a zároveň poskytlo řešení všech požadavků. V současnosti je pro společnosti X-Y, s.r.o. důležitý udělat základní kroky, které zajistí lepší přehled o svých zákaznících a budou relevantním podkladem pro řízení vztahu s nimi. Využijeme zde pouze některých prvků CRM, které jak se domnívám, jsou pro společnost prozatím dostačující a zlepší jejich současnou situaci v daném oboru podnikání.

5.3.1 Databáze

Na trhu informačních technologií se v současné době nachází dostatek informačních systémů, které přináší do řízení vztahu se zákazníkem neoddiskutovatelnou výhodu a ulehčují tuto činnost. Pro běžného uživatele jsou v současnosti však v celku složité a pro manipulaci je nutná jistá praxe se systémem popřípadě školení. Jelikož je naším cílem zjednodušit práci ve společnosti a ne ji činit složitou, budeme se snažit implementovat systém, který je snadno ovladatelný a zároveň funkční ve všech směrech.

V tomto případě je naším záměrem pouze zavedení informačního systému či databáze, která by společnosti X-Y. s. r. o. poskytovala potřebné podklady pro komunikaci a řízení vztahu se zákazníky. Jelikož v současnosti je společnost v této oblasti nezasaženou bude to vhodnější i pro zaměstnance, kteří s touto databází budou pracovat.

Požadavky na databázi

- Kriteriaální funkce/segmentace
- Komunikace se zákazníky/využití komunikačních kanálů
- Import a export dat
- Snadné ovládání
- Grafické výstupy (grafy, křivky)
- Historie zákazníka
- Kontakty a informace

Požadavky na zaměstnance

Středně zdatný uživatel počítače by měl práci s databází zvládnout. Jelikož je v našem zájmu implementovat takový software, který je pro společnost co nejefektivnější a zároveň nenáročný na ovládání a práci s ním, nemyslím si, že by bylo zapotřebí hlubší specializace. Školení v práci s databází by mělo pro běžného uživatele dostačovat. V případě nesnází je možnost využití nápovědy nebo help-desku.

Zaměstnanci pracující s databází by měli být schopni pohodlně manipulovat s daty a být schopni vyhodnotit potřebná data. Co se týče importu a exportu dat nemělo by jim činit jakýkoliv problém.

Nároky na zaměstnance jsou rozdílné dle jejich pozic, které zastávají ve společnosti X-Y, s. r. o. Je jasné, že většina zaměstnanců se do kontaktu s databází vůbec nedostane a budou s ní pracovat pouze pracovníci managementu a administrativy.

Administrativní zaměstnanci

- Vkládání dat do databáze
- Aktualizace kontaktů
- Zakládání nových kontaktů
- Manipulace s daty

Management

- Segmentace v databázi
- Práce s informacemi
- Úprava kritérií
- Export dat
- Marketingové výstupy

Předpokládané náklady

Současný trend na trh informačních systémů zahrnuje postupnou kumulaci nákladů. Můžeme tedy náklady rozdělit do tří kategorií, s kterými jsou náklady spojeny. Samozřejmě se náklady budou lišit s kvalitou informačního systému a jeho funkčností. Rozhodování o

pořízení systému je samozřejmě limitováno jistým rozpočtem, který je stanoven managementem společnosti. Společnost je ochotná uvolnit na tyto účely okolo 20 000 Kč.

Rozdělení nákladů při pořízení informačního systému

Pořizovací náklady

- Náklady na zakoupení
- Náklady na instalaci
- Náklady na zaškolení zaměstnance/ů
- Cestovní náklady

Dodatečné náklady

- Náklady na aktualizaci
- Náklady na obnovení licence

Náklady správy

- Náklady na údržbu zařízení
- Náklady na správu dat
- Náklady na technologickou podporu

5.3.2 Segmentace

Segmentace zákazníků je klíčová zejména v orientaci mezi zákazníky a tedy řízení vztahu s nimi. Rozdělení zákazníků do daných skupin je určeno výběrem správných kritérií, dle kterých lze zákazníky rozdělit do zákaznických skupin, na které lze uplatnit různá přístup.

Jak vyplývá z analytické části, současnosti je segmentace nedostatečnou, jelikož využívá pouze jedno kritérium, což je pro komplexnost segmentace nezbytné. Pro získání přehledu o struktuře zákazníků, jejich loajalitě, hodnotě pro společnost a možnosti tento vztah řídit je nutno rozšířit počet kritérií alespoň na 5.

Tyto kritéria by měla sledovat několik stránek zákazníka. Jsou jimi finanční oblast, oblast loajality, spolehlivosti a zaměření či přání zákazníka.

Kritériální vypovídací hodnota by měla odpovědět na otázky, které společnost ve vztahu se zákazníky zatím nemá zodpovězeny. V našem případě se jedná zejména o již doposud sledovaný faktor, jímž byla finanční stránka, tedy obrát zákazníků. Dále je vhodné sledovat u

zákazníků pravidelnost jejich obchodního styku, dle kterého se dá rozpoznat jejich loajalita. Rozdělení zákazníků dle služeb pak dává společnosti přehled nejen o službách, které jsou výdělečné, ale umožňují rozdělit zákazníky a dále je oslovovat zejména o službě, o kterou mají zájem, nebo se dá predikovat, že by je mohla zaujmout. Výsledky mohou být využity pro správné načasování a využití správných informací, jež zákazník vyhledává. Tento fakt je v dnešní době přehlacení nevyžádaných informací velmi důležitý.

V zájmu společnosti je budovat vztah, který má pro oba subjekty nějakou hodnotu. V této souvislosti je tedy vhodné sledovat spolehlivost zákazníka a praktiky obchodního styku. V tomto ohledu společnost nebude budovat vztah s nekompetentním zákazníkem, na kterého v tomto ohledu nemůže spolehnout.

Navrhnutá kritéria:

- Výše obratu za poslední rok
- Využívané služby (demolice, zpracování odpadu, recykláty, doprava)
- Požadavky zákazníků
- Délka vztahu se zákazníkem
- Počet faktur za poslední rok (četnost)
- Spolehlivost a včasné plnění plateb
- Potenciál rozvoje zákazníka

S ohledem na skutečnost, že si nejsou všechna kritéria při rozhodování o vztahu k zákazníkovi rovna, budou upravena vahami. Váhy jednotlivých kritérií se budou lišit a to na základě důležitosti kritéria pro společnost X-Y, s. r. o.

Váhy jednotlivých kritérií

- Výše obratu za rok 0,30
- Využívané služby (demolice, zpracování odpadu, recykláty, doprava) 0,05
- Požadavky zákazníků 0,05

- Délka vztahu se zákazníkem 0,15
- Počet faktur za rok 0,15
- Spolehlivost a včasné plnění plateb 0,15
- Potenciál rozvoje zákazníka 0,15

Klasifikační vzorec:

$$\text{KHZ} = K_1 \cdot v_1 + K_2 \cdot v_2 + K_3 \cdot v_3 + K_4 \cdot v_4 + K_5 \cdot v_5$$

KHZ – klasifikační hodnota zákazníka

K_n – hodnota segmentačního kritéria,

v_n – váha kritéria

Výše obratu (12 měsíců)

Kritérium nám dává představu o tom, jakým podílem se zákazník podílí na celkových tržbách. Tato skutečnost zvyšuje důležitost zákazníka a to zejména v situaci, kdy by došlo ke ztrátě zákazníka, jak velkou ujmu, by to společnost znamenalo.

Tabulka 3 – Hodnotící tabulka dle výše obratu [zdroj: vlastní]

Bodová škála	Obrat
1	do 20 000
2	do 100 000
3	do 500 000
4	do 1 000 000
5	1 000 001 a více

$$\text{KHZ} = K_1 \cdot 0,30$$

Využívané služby

Zde nám kritérium dává představu, jak komplexně využívá zákazník služeb společnosti a jak široce využívá portfolia společnosti.

Tabulka 4 – hodnotící tabulka dle využívaných služeb [zdroj: vlastní]

Bodové ohodnocení	Využívané služby
1	Pouze jednu
2	Pouze některé
3	Služby i produkty
4	Více služeb či produktů
5	Všechny

$$KHZ = K_2 \cdot 0,05$$

Požadavky zákazníků

V tomto případě sleduje náročnost zákazníka a závislost uspokojení jeho potřeb se zvýšením odběru služeb či produktů. Jsou-li tyto dva faktory nezávislé, je třeba zapůsobit na zákazníka i v jiném směru

Tabulka 5 – hodnotící tabulka dle požadavků zákazníků [zdroj: vlastní]

Bodové ohodnocení	Požadavky zákazníků
1	Velmi náročné
2	Náročné
3	Průměrné
4	Spíše nenáročné
5	Nenáročné

$$\text{KHZ} = \text{K}_3 \cdot 0,05$$

Počet objednávek za poslední období (12 měsíců)

Frekvence objednávek společnosti poskytne představu o loajalitě zákazníka, a zda zákazník nebyl pouze jednorázovým. Poskytne přehled o zákaznících, s kterými je vhodné budovat vztah a řídit ho.

Tabulka 6 – hodnotící tabulka dle počtu objednávek [zdroj: vlastní]

Bodové ohodnocení	Počet objednávek
1	5
2	10
3	15
4	20
5	25 a víc

$$\text{KHZ} = \text{K}_4 \cdot 0,15$$

Spolehlivost a včasné plnění plateb

V ohledu na spolehlivost zákazníků nejen důležitým faktorem vyrovnaného vztahu, ale také finanční zátěž. Zpožděné platby jsou pro společnost vázanými finančními prostředky.

Tabulka 7 – hodnotící tabulka dle platební spolehlivosti [zdroj: vlastní]

Bodové hodnocení	Prodlení plateb
1	150 dní a déle
2	Do 150 dnu po splatnosti
3	Do 90 dnu po splatnosti

4	Do 30 dnu po splatnosti
5	Do doby splatnosti

$$\text{KHZ} = \text{K}_5 \cdot 0,15$$

Potenciál rozvoje zákazníka

Představuje naplnění potenciálu, který zákazníkovi přiděluje. Je pro společnost také zjištěním zda rozvíjet existující vztah se zákazníkem a kolik úsilí mu věnovat.

Tabulka 8 – hodnotící tabulka dle potenciálu zákazníka [zdroj: vlastní]

Bodové hodnocení	Potenciál rozvoje
1	Žádný potenciál
2	Nízký potenciál
3	Průměrný potenciál
4	Dobry potenciál
5	Výborný potenciál

$$\text{KHZ} = \text{K}_6 \cdot 0,15$$

Délka vztahu se zákazníkem

Délka vztahu je pro společnost znakem loajality zákazníka, na které může společnost vytvořit zvýhodnění pro tyto zákazníky případně pracovat na dalším utužení vztahu s nimi.

Tabulka 9 – hodnotící tabulka dle délky vztahu [zdroj: vlastní]

Bodové hodnocení	Doba trvání
1	6 měsíců

2	12 měsíců
3	18 měsíců
4	24 měsíců
5	více

$$\text{KHZ} = \text{K}_7 \cdot 0,15$$

Skupiny zákazníků:

1. Skupina (KHZ: 5,0 – 4,01)

Důležití zákazníci s velkým obratem ve společnosti. Jejich ztráta by byla pro společnost a její zisky citelným oslabením. Je nutné tedy věnovat těmto zákazníkům nadstandardní péči. Pro tyto zákazníky je vhodné volit odlišné marketingový mix než pro zbytek zákazníků.

Návrh komunikace:

- Osobní komunikace
- Specifická nabídka služeb
- Upravení podmínek přímo na míru zákazníka
- Slevy a cenová zvýhodnění
- Bonusy
- Věrnostní programy
- Společenské akce a večírky
- Nadstandardní služby a zacházení

2. skupina (KHZ: 4,0 – 3,01)

Tato skupina obsahuje směs zákazníků, jež už nemohou poskytnout společnosti více a jejich dalšího růstu již nejsou velké a zákazníků, kteří doposud potenciál nenaplnili, a vztah s nimi lze dále prohlubovat. Zákaznická základna v této skupině je široká a je vhodné tyto zákazníky pobídnout k dalším nákupům a upevnit vztah s nimi. Nemají pro společnost až,

takovou hodnotu, jako předchozí skupina, tudíž není nutné do této skupiny investovat takové množství času, síly a financí.

Návrh komunikace:

- Doposud využívané komunikační kanály
- Informace o možnostech při zesílení vztahu
- Věrnostní program
- Slevy při větších odběrech
- Přizpůsobení služeb
- Vzorčky
- Zkušební produkty

3. skupina (KHZ: 3,0 – 1,71)

Tento segment zahrnuje malé zákazníky, kteří provádí malé odběry, ale často nebo větší zákazníci, jejichž odběr je nepravidelný či jednorázový. Jde tedy ve směr o domácnosti nebo společnosti, které využili služeb společnosti X-Y, s.r.o. jenom nahodile. Takto skupina zákazníků má pro společnost malou hodnotu, je pro společnost vhodné působit na tuto skupinu nástroji, které by produkovali minimální náklady. S tímto segmentem zákazníků je vhodné komunikovat masově a není potřeba individuálního péče a zaměření. Jejich ztráta by pro společnost nebyla citelnou újmou.

Návrh komunikace:

- E-mail (nabídka nových služeb)
- Telefon (informace při telefonickém kontaktu se zákazníky)
- Direkt marketing
- Podpora prodeje (akční nabídky, sezónní akce)
- Osobní komunikace (v případě návštěvy na pobočce nebo vyžádání odborné rady prostřednictvím e-mailu či telefonu)

4. skupina (KHZ: 1,70 a méně)

V této skupině jde o v hlavní míře o potenciální zákazníky, s kterými byl navázán první kontakt, či přišli se společností do letmého obchodního kontaktu. Je tedy pro společnost důležité s tímto segmentem zákazníků navázat vhodným způsobem kontakt, učinit z nich své zákazníky a vztah s nimi dále rozvíjet. Je tedy vhodné je informovat o službách společnosti a výhodách, které jsou s nimi spojené. Poukázat na hodnotu, kterou tento vztah zákazníkovi přinese.

Návrh komunikace:

- E-mail (hromadná e-mailová komunikace se zacílením na to získat tyto zákazníky)
- Internet (katalog a ceník služeb na internetových stránkách)
- PR (ekologie, zlepšení životního prostředí v místě podnikání, odborná literatura)
- Reklama
- Podpora prodeje (sběr kontaktů na potenciální zákazníky a následná zacílení na ně)
- Osobní komunikace (v případě návštěvy na pobočce nebo vyžádání odborné rady prostřednictvím e-mailu či telefonu)
- Při seriózní nabídce, prezentace služeb na techniky

5.3.3 Historie zákazníků

Doposud opomíjená stránka ve společnosti X-Y, s.r.o. pro společnost je důležité mapovat zákaznicko chování a to zejména v několika rovinách. Jelikož společnost pracuje v oboru, který je do jisté míry ovlivněn sezonními vlivy, zde lze lépe predikovat chování a poptávku zákazníků než u produktů a služeb, které lze využít celoročně.

Tvorba historie zákazníka dozajista poskytne společnosti výhodu při řízení vztahu se zákazníkem a pomůže pochopit potřeby jednotlivých zákazníků, což jistě prospěje a upevní jejich prozatímní vztah.

Jak mapování prohloubení vztahu se zákazníkem, jeho loajalita, či spolehlivost nebo návyky všechny tyto poznatky, lze zhodnotit a dále se z nich učit a rozhodnout se zda prohlubovat dále vztah a investovat do něj či už dále omezit investice do tohoto vztahu.

Zavedením informačního systému/databáze by bylo možné sledovat vývoj jednotlivých zákazníků v čase. Prostřednictvím správné segmentace a nastavení příslušných kritérií by se tato skutečnost mohlo do jisté míry automatizovat, jelikož zákazník by se pohyboval dle svého nákupního chování mezi jednotlivými skupinami a tato činnost by nevyžadovala takovou detailní pozornost.

5.3.4 Komunikace se zákazníky

Komunikace se zákazníky doposud probíhala ve společnosti X-Y, s.r.o. na běžné úrovni stavební společnosti, jelikož se společnost chce rozvíjet i v této oblasti je nutné rozvinout komunikaci se zákazníky na další úroveň. A to zejména zlepšit komunikaci v rámci stávajících zákazníků, potenciálních i bývalých. V tomto ohledu zavedeme hromadnou komunikaci pomocí e-mailu zaměřenou na segmenty,

Aplikováním databáze/CRM systému nemožno využívat elektronickou poštu efektivněji. CRM nabízí možnost rozeslání hromadné korespondence a to dle jednotlivých segmentů zákazníků nebo rovnou všem. CRM systém by mohl přinést společnosti i další možnosti komunikace a to jak hromadným způsobem, tak s jednotlivci.

Dalším přínosem CRM je možnost snadněji vyhledávat kontakty ať už pro možnost komunikace či aktualizaci kontaktů.

5.3.5 Sběr dat

V současné době slabé místo pro řízení vztahu se zákazníky ve společnosti X-Y, s.r.o., jež nedovoluje jakoukoliv tvorbu historie, či možnosti kontaktování zákazníků. Informace o zákaznících jsou pro společnost s ohledem na řízení vztahu s nimi klíčové. Díky těmto informacím lze rozeznat jisté cykly, v kterých lze predikovat potřebu zákazníků a rozvinout komunikaci v okamžiku odstranění informační bariery. Vztah se zákazníky je rozvinut díky zkušenostem a poznatkům, které o zákazníkovi získáme, a v tomto případě jsou to informace, které nám tento vztah pomáhají budovat.

Historie zákazníka nám poskytne přehled o jeho návycích a způsobech chování, kterým se musíme přizpůsobit.

Sběr dat je potřeba provádět po celou dobu, po kterou probíhá vztah se zákazníkem. Pro zaznamenávání dat je určena výše zmíněná databáze, kde se dané informace shromažďují a lze je dále rozdělovat pro další účely.

Sledovaná a shromažďovaná dat

Pro efektivní a rychlou práci s daty je důležité znát, jaká data sledujeme a kde je získáme. Pro společnost X-Y, s.r.o. je podstatné, sledovat data týkající se současných zákazníků společnosti, tak i těch potenciálních. Sledované data lze v těchto případech získávat, jak přímo od zákazníků nebo je vyvodit z jejich činnosti, tak z veřejně dostupných seznamů. Zdroje těchto dat tedy můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější zdroje dat

Zakoupení komerční databáze

Komerčně prodávané databáze obsahují například informace z účetních závěrek, platební informace, majetek firem, podrobnosti o dlužích. Náklady na takovou databázi při jednorázové koupi dosahují přibližně 14 000 Kč. Pokud ovšem zadavatel trvá na aktuálnosti, náklady na databázi s měsíční aktualizací se dotknou i 50 000 Kč.

Veřejné seznamy

Další formou získání všeobecných dat je možnost čerpat z průzkumů statistického úřadu nebo dolovat data z obchodních rejstříků. Další možností je sledovat seznamy sdružení seskupující potenciální zákazníky.

Vnitřní zdroje

Kontaktní údaje

Aktualizace kontaktů na společnosti pro efektivní možnost komunikace, čím více možností tím flexibilněji můžeme komunikovat se zákazníkem a přizpůsobit se mu. Lze také vybírat finančně méně nákladně komunikační kanály.

Data získaná od zákazníků díky akcím a podpoře prodeje

Většinou se v dnešní době jedná o e-maily, adresy a telefonní čísla, jelikož se jedná o levnou možnost přímého oslovení potenciálních zákazníků a udržení kontaktu s nimi.

Data vyplývající z historie zákazníků a obchodní činnosti

Frekvence obchodních kontaktů zákazníků

Četnost, s jakou se zákazníkem obchodujeme, jasně odráží jeho loajalitu. Z frekvence této činnosti lze vyzorovat jistou cykličnost, s kterou se tento kontakt opakuje. Lze sledovat, zda je zákazník aktivní a má ho cenu kontaktovat s novou nabídkou, či je to zbytečné.

Vývoj obratu zákazníka v čase

Tento ukazatel by měl společnosti jasně ukázat, jak se vyvíjí vztah se zákazníkem, zda jeho hodnota stoupá a zda je vhodné do něho dále investovat a prohlubovat jej.

Výsledky kontroly jeho spokojenosti

Průběžné zjišťování zákaznické spokojenosti lze provádět pomocí dotazníků či díky referencím zákazníků o spokojenosti prostřednictvím obchodního zástupce. Tyto výsledky mohou být podkladem pro vylepšení stávajících služeb a cestou ke spokojenému zákazníkovi, což je cíl společnosti.

Solventnost a spolehlivost zákazníků

Jedná se o faktory, které ovlivňují hodnotu zákazníka pro společnost a jsou důležité pro rovnocenný vztah se zákazníkem. Společnost tímto způsobem přichází o možnost investovat peníze vázané v těchto neuhrazených či zpožděných platbách. Tato skutečnost tedy společnosti činní finanční zatížení a zmenšuje její finanční flexibilitu a solventnost. Dodržování termínu je pro obchod zárukou důvěry a v případě opaku klesá hodnota zákazníka a jeho potenciál do budoucna.

Prohlubování vztahu se zákazníkem

V tomto případě se jedná o potenciální možnosti zákazníka a jeho vůli k prohloubení vztahu se společností. Výstavba a investice pouze do budoucího vztahu, kterému predikuje jistou hodnotu.

5.4 Vhodné softwarové řešení

Na trhu se nachází hned několik společností, které poskytují software na podporu řízení vztahu se zákazníky. Nabídka je široká a zahrnuje jak produkty nadnárodních společností, tak menší firmy až jednotlivce.

Co se týče produktů, která jsou relevantním řešením pro společnost X-Y, s. r. o. naplňují představy o funkcích vesměs všechny vybrané. A proto budou rozhodovat pro výběr softwaru další kritéria, jako je cena, kompatibilita a možnost připojení dalšího modulu.

Databáze

Jako jedna z možností evidence zákazníků ve společnosti X-Y, s.r.o. bych navrhoval možnost vytvoření databáze, která by mapovala vývoj vztahu se zákazníky a shromažďovala kontakty zákazníků. Další nakládání s informacemi je podmíněno softwarem, v kterém bude databáze vedena. Nasnadě je hned několik běžných programů, jako jsou Excel nebo Access.

Excel je nenáročný na import a export dat a je možné jej do určité míry snadno používat a pro základní funkce, které zahrnují uchování a práci s daty, plně dostačuje. Nedostatky jsou v propojení dat a orientaci v nich. Pro velké množství informací je tedy nevhodný a nenaplňuje požadavky, které jsou zmíněny výše.

Databáze v programu Access by byla pro shromažďování dat a vedení informací o zákaznících mnohem vhodnější, avšak bylo by zapotřebí takovou databázi vytvořit podle specifických kritérií pro potřeby řízení vztahu se zákazníkem. Tato forma vedení vztahu se zákazníkem skýtá nedostatky hromadné komunikaci se zákazníky a také možnosti složitějších funkcí.

Informační systémy CRM

Jedná se o software, který je vytvořen za účelem vedení vztahu se zákazníky a umožňuje tuto činnost kontrolovat. Umožňuje nejen vést vztah se zákazníky, ale také plánovat marketingové kampaně, sledovat vývoj hodnot zákazníků, jejich spokojenost. To vše záleží na výběru produktu a modulu, který za tímto účelem pořízen.

Pevná instalace

Do poslední doby bylo využíváno zejména využíváno produktů, které bylo nutno zakoupit a instalovat v provozovně. Většinou se jedná o velké a nákladné systémy, které vyžadují odbornou správu, a jejich obsluha nebyla vždy jednoduchá. Pro společnost takové velikosti a požadavků, jako má společnost X-Y, s.r.o., je na trhu softwaru několik řešení které jsou určeny právě pro takové společnosti.

Outsourcing

Nabízí možnost získat kvalitní informační systém, který by v případě zakoupení vyžadoval velkou investici. Outsourcing lze využívat částečně nebo plnou formou, tedy pronajímat jak software, tak jeho správu nebo jen správu. Touto cestou ho lze využívat za paušální poplatky. Nároky na vybavení nejsou příliš velké a potřeba je pouze kvalitní připojení

k internetu, jež se v současnosti stává dostupné prakticky kdekoli. Praktická je i aplikace do mobilního zařízení PDA či BlackBerry, jež je vhodná zejména pro pracovníky mimo kancelář. Další výhodou této formy pořízení je správa celého systému, která pro tento případ odpadá.

V současnosti většina poskytovatelů CRM řešení nabízí už obě možnosti, tedy jak pevnou instalaci, tak možnost outsoursovat.

5.4.1 Vhodná systémová řešení

Jelikož společnost X-Y, s.r.o. je ochotna uvolnit do CRM řešení rozpočet dosahující maximálně 20 000 vybral jsem do nabídky pouze produkty, které více méně splňují toto kritérium. Z tohoto důvodu je nabídka CRM řešení tvořena zejména SaaS řešeními, kterou jsou v poměru funkce a ceny pro společnost nejvhodnějšími.

Databáze:

ABA CRM

Je databáze vytvořená na platformě Access společnosti Microsoft, který je v tomto případě k provozu databáze nutné vlastnit. Databáze poskytuje uživateli základní funkce databáze, jako jsou evidence kontaktů, kontaktních osob a kontaktních údajů. Další funkcí aba CRM je vytváření sestav a filtrace podle přednastavených klíčů. Naskýtá tedy možnost například přehledů o kontaktních osobách, kontaktů se zákazníkem v rámci jednoho obchodu, rozčlenění zákazníků dle abecedy či formy podnikání atd.

Ve standardní verzi má však databáze několik omezení. Tato databáze nepodporuje přímou komunikaci, tudíž zde není možnost rozesílání e-mailů ani sms přímo z databáze. V tomto ohledu je možné pouze vyexportovat kontakty z databáze a použít je mimo databázi. Není možný ani přístup do databáze přes internet a standardní aba CRM neumožňuje ani propojení s informačním systémem. Nelze nastavit ani přístupová práva.

Cena: 499 Kč / využití pro jeden subjekt

Nutné požadavky na PC: OS Microsoft Windows, MS ACCESS

výhodami je, že systém funguje formou SaaS, tedy bez instalace a funguje v rámci internetového prohlížeče. Funguje v češtině a nabízí možnost flexibilních úprav dle nabídky (např. přidání/odebrání uživatele). [18]

CRM systém:*CAS PIA*

Je CRM systémem nové generace, který nabízí uživatelům celou řadu funkcí na podporu řízení vztahu se zákazníky, podpory marketingových aktivit a prodeje. Tento systém je určen pro malé a střední firmy, které potřebují rychlé nasazení CRM.

Hlavními výhodami je, že systém funguje formou SaaS, tedy bez instalace a funguje v rámci internetového prohlížeče. Funguje v češtině a nabízí možnost flexibilních úprav dle nabídky (např. přidání/odebrání uživatele).

Funkce systému zahrnují správu kontaktů s možností tvorby jejich historie, hromadnou komunikaci se zákazníky pomocí e-mailů a dopisů s možností jejich následné archivace, mobilní přístup k datům, přímě směřování marketingových akcí. Systém také nabízí možnost vytvoření si hlavní strany systému na míru, tak aby byla pro uživatele přehledná a informace efektivní. Tvorba reportů a analýz je funkcí, kterou lze bez problémů exportovat ve formátu PDF. Umožňuje také snadné plánování cash-flow a obchodních aktivit.

V nabídce poskytovatele je i 30 denní zkušební verze, která je zdarma, a je plně funkční.

Technologické požadavky:

Cena: 555 Kč/ uživatel (bez DPH)

cena zahrnuje: 2GB diskového prostoru s možností přikoupení, údržba a aktualizace verzí

Technologické požadavky: Mozilla Firefox 3.5+, Internet Explorer 7+, Google Chrome 2+, Opera 4 +. [19]

BLUE JET web CRM

Je rychlým a flexibilním CRM řešením, které pracuje formou SaaS, jež nevyvolá u uživatele potřebu instalace softwaru ani zvýšení nákladu díky potřebám IT pracovníka. BLUE JET web CRM je vhodným řešením pro malé a střední společnosti s potřebou rychlého a nenáročného zavedení CRM řešení. Funkcionalita CRM je pro tento druh uživatelů dostatečnou. Jedná se o tak zvanou úzkou aplikaci, která ve srovnání s těmi "tlustými" neoplývá, až takovým množstvím funkcí, ale pro potřeby menších společností dostačujících.

Systém zastřešuje základní obchodní aktivity, podporuje prodej, kontroluje obchodníky a jejich činnost. Celý systém je dostupný z jakéhokoliv zařízení s připojením k internetu a

potřebným prohlížeček, jež patří mezi standardní výbavu. Všechny data a informace jsou tedy uživateli zpřístupněna a podporují mobilitu uživatele. BLUE JET je propojitelný s účetními a podnikovými systémy, nabízí možnost exportu do Excelu a následného tisku. Data mají vysokou formu zabezpečení díky používanému šifrování. Umožňuje nastavení automatického upozornění a konzultace či rady přes internet a telefon.

Poskytovatel nabízí možnost získání 30 denní doby, která je funkčně neomezena a poskytuje potencionálními uživateli seznámení se systémem.

Cena: 550 Kč/ uživatel

Technologické požadavky: Internet Explorer 8 a vyšší, Mozilla Firefox 3 a vyšší, Safari 4 a vyšší. Systém je pak možno používat v rámci operačních systému Windows, Linux nebo MacOS. [20]

Sprinx CRM

Řešení SprinxCRM umožňuje pečlivě sbírat a evidovat údaje o zákaznících a na základě jejich analýzy důsledně naplňovat potřeby stávajících zákazníků, a tím zvyšovat obrat a zisk.

Obsahuje potřebné nástroje na realizaci marketingových kampaní. Umožňuje efektivně řídit obchodní činnost pomocí reportů, které poskytují informace o dosavadních výsledcích.

U kontaktů lze evidovat nejen osobní údaje, ale všechny informace, které jsou důležité pro obchod (např. uskutečněný obrat, kategorie zákazníka, dohodnuté slevy, atd.) Rozsah evidovaných informací lze libovolně rozšiřovat. Samozřejmostí je inteligentní vyhledávání a přehledná manipulace s kontakty.

Díky integraci s mapovými řešeními, například Google Maps, SprinxCRM výrazně zjednodušuje vyhledání adresy zákazníka, návrh trasy a podobně.

Kompletní historie komunikace zákazníka a společnosti. Aplikaci je například možné provázat s programy účetními, personálními, mzdovými, zkrátka všemi, které již ve vaší firmě využíváte. Potřebujete-li pro svou obchodní či marketingovou činnost obohatit CRM řešení o specifické funkce, upravíme jej na míru přesně podle vašich požadavků.

SprinxCRM řešení pracuje v prostředí internetového prohlížeče. Přístup k datům tedy máte kdykoliv z jakéhokoliv místa na lokální síti, přes internet, z vlastního či veřejného zařízení i přes mobilní telefon.

Veškeré změny, úpravy systému (jako je např. přidání nového uživatele CRM) si můžete velmi snadno v systému provést sami. Úpravy se automaticky promítnou všem uživatelům a to i pomocí vzdáleného přístupu. Důslednou implementací moderních technologií je umožněno provozovat systém na firemním Intranetu a Internetu, hostovat aplikaci či přizpůsobit ji konkrétnímu uživateli a účelu a dále rozšiřovat již tak bohatou funkčnost.

Systém lze rozšířit o další moduly. Možnost vyzkoušet si systém zcela zdarma po dobu 3 měsíců.

Cena: s DPH 14 280 Kč

Technologické požadavky: Windows Vista [21]

K-Profi CRM systém

Jedná se o databázovou technologii k shromažďování a zpracování informací o zavedených kontaktech. Mezi hlavní funkce tohoto systému patří definování postupu akce s následnou realizací a vyhodnocení její úspěšnosti. Řešení umožňuje sledování kontaktů a tvorbu jejich historie. Nabízí možnost záznamu veškeré komunikace se zákazníky a její ukládání.

Systém je možno upravit na míru uživatele, ale pouze za úplaty. Další služby zastřešují zaškolení pracovníků v práci se systémem, propojení CRM systému s ekonomickými softwary a nastavení CRM systému. Společnost K-Profi poskytuje CRM systémy dvěma způsoby a to jako pevnou instalaci i formou SaaS.

Cena: je ovlivněna několika faktory a to zejména počtem uživatelů a počtem využívaných modulu. Budeme-li počítat s jedním uživatelem, dle názoru zástupce společnosti, by stačila demoverze, která je zdarma a je poskytována formou SaaS.

Technologické požadavky: Mozilla Firefox 3.5+, Internet Explorer 7+, Google Chrome 2+, Opera 4 + [22]

Orax

Tento software nabízí řadu evidencí od aktivit, firem, produktu, až po sledované akce. Dále oplývá vlastnostmi jako přehledu o všech aktivitách ve firmě, členění skupin dle určených kritérií, zobrazování aktivit spojené s konkrétní akcí nebo vedení kontaktu mimo evidenci firem.

Nabízí možnost efektivně filtrovat aktivity a souvislosti spojené s těmito aktivitami, pro které je třeba provádět servisní zásahy. Vzniká zde také tzv. databáze znalostí, což znamená, že lze najít již v minulosti řešený problém, který nám pomůže řešit současný. To vše je odvislé od vhodné volby kritérií a zařazení do správné skupiny.

Společnost nabízí několik licencí, které je možno pořídit samozřejmě za rozdílné poplatky. V nabídce je demoverze, která je poskytována zadarmo a je tedy možnost si software vyzkoušet před zakoupení rozsáhlejší licence.

Pro účely společnosti bude nejvhodnější využít licence profesionál, jelikož ostatní licence byly zbytečně finančně náročné.

Cena: na pořízení licence jsou 3 900 Kč s ročním poplatkem za podporu, který je v první poplatku započten, 800 Kč. Náklady na pořízení se zvyšují se standardními službami, jež zahrnují instalaci 600 Kč/h zaškolení zaměstnanců 600 Kč/h, případně konfigurace hardwaru a softwaru v ceně 700 Kč/h. (všechny ceny jsou uvedeny bez DPH)

Technologické požadavky: 1 GHz procesor, Microsoft Windows XP, servis pack 2, 1 GB paměti RAM, monitor s rozlišením 1280 x 760 [23]

5.5 Výběr nejvhodnějšího řešení

Za nejvhodnější možnou alternativu jsem pro společnost X-Y, s.r.o. vybral produkt BLUE JET web CRM, který je poskytován formou SaaS, jež je pro společnost ve všech ohledech nejlepší možnou volbou. Jistě, že jsou s touto formou poskytnutí CRM řešení spojena jistá rizika, ale v poměru s náklady na pronájem a funkcionalitou řešení, jsou rizika akceptovatelná a BLUE JET web CRM je pro společnost nejvhodnějším řešením na trhu. Dalším důležitým faktorem při rozhodování jistě byla možnost propojení CRM řešení s účetním či ekonomickým systémem, který již ve společnosti X-Y, s.r.o. funguje.

Jelikož společnost neoplývá stálým IT zaměstnancem a neplánuje investice v tomto ohledu je tedy nejvhodnější formou získání CRM řešení pronájem. Tato forma poskytuje, jak mobilitu, tak aktuální informace pro uživatele a zároveň je pro uživatele nenáročnou na zaměstnance tak na technologie. Ve srovnání s ostatními poskytovateli SaaS je nabídka řeše-

ní společnosti BLUE JET konkrétní a to jak cenově tak funkčně. Dalším důvodem je dostatek informací, které byly možno získat a dobré reference dosavadních zákazníků. Tyto faktory svědčí o kvalitě dodavatele řešení, což je pro tuto formu pořízení velmi důležité zejména kvůli správě a bezpečnosti svěřených dat.

Společnost nalezneme v Přerově, což je pro případně školení či servisních zásahu velmi praktické. Jelikož se společnost nachází v blízké okolí společnosti X-Y, s.r.o. je možné vyzkoušet si systém přímo u poskytovatele, což je další alternativou demoverze poskytované na internetu.

Podrobnější informace o nabídce společnosti:

Pro potencionální zájemce o systém nabízí poskytovatel podrobnou prezentaci CRM řešení ve svých prostorách, kde je možné dále projednat představy potencionálního klienta a jejich reálnost ve spojení s řešením. Cenové relace měsíčních paušálních poplatků jsou uvedeny níže (viz tabulka 10). Se zavedením řešení jsou spojeny i služby (viz tabulka 11), které jsou v nabídce poskytovatele řešení, a to zejména zaškolení pracovníků, přizpůsobení systému či jeho propojení s účetním systémem. Na počátku ani na konci pronájmu CRM systému není požadovaná žádná platba a společnost je v mnoha směrech k zákazníkům benevolentní.


Tabulka 10 – Přehled cen [20]

licencí/ uživatelů jame uživatelem BLUE / JET web CRM	cena pronájmu web CRM	BLUEJET (měsíčně)
1		550,-
2		750,-
3		900,-
4		1.760,-
5		2.200,-
6		2.640,-
7		3.080,-
8		3.520,-
9		3.960,-
10		4.235,-
11		4.659,-
12		4.950,-
13		5.220,-
14		5.544,-
15		5.775,-
16		6.160,-
17		6.545,-
18		6.930,-
19		7.315,-
20		7.700,-

ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH

Cena pronájmu zahrnuje kompletní služby hostingu (včetně zálohování), hotline v pracovních hodinách poskytovatele, update čtyřikrát ročně, 0,5 GB databázi s možností rozšíření (90 Kč/měsíčně za 0,5 GB). Za příplatek 250 Kč/měsíčně je na celou doménu nabízen protokol SSL s certifikátem.

Tabulka 11 – přehled cen služeb [20]

název	cena za hodinu
	
servisní a konzultační činnosti (metodika, konzultace, poradenství školení apod.)	1.000,-
servisní činnost help-desk (cena za každých započatých 15 minut)	350,-
zpracování analýz, workflow, dokument-flow, poradenství k řízení a vedení obchodu	1.500,-
cestovné osobními vozidly	10,-/km

ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH [20]

5.6 Nákladová analýza

Projektová část byla vedená, tak aby plánovaná řešení byla pro společnost X-Y, s.r.o. co možná nejmenším finančním zatížením a jejich charakter byl spíše orientovaný na úsporu nákladů a to jak současných, tak budoucích.

Hlavním nákladovým zatížením budou výdaje na pořízení CRM řešení, které je důležitým faktorem pro zavedení ostatních navrhovaných řešení. Náklady lze rozdělit na jednorázové a dlouhodobé. Jednorázovými jsou zejména servisní služby spojené s propojením s účetním systémem, cestovní náklady a náklady na školení pracovníků. Předpokládané náklady na úpravy databáze podle představ společnosti předběžně lze předpokládat na maximální částku 2000 Kč, jelikož poskytovatel služeb je v tomto ohledu k zákazníkům velmi vstřícný a je ochoten tyto služby poskytovat v rámci dobrých zákaznických vztahů. Zaškolení zaměstnanců je dle zkušeností a odhadu zástupce společnosti BLUE JET uskutečnitelné v rámci 3 hodin. Předběžné náklady na Help-desk jsem stanovil na 800 Kč určeny odhadem a v této kalkulaci nákladů jsou obsaženy pro možnost konzultace při počátcích vyu-

žívání systému či jeho počátečním nedostatkům. Dlouhodobé náklady zahrnují pronájem řešení na rok, které při předpokládaném jednom uživateli činí 550 Kč měsíčně.

Tabulka 12 – Náklady řešení [zdroj: vlastní]

Nákladová činnost	Náklady (Kč)
Pronájem databáze (12měsíční)	6600
Servisní služby	2000
Zaškolení zaměstnanců	3000
Předběžné náklady na Help-desk	700
Propojení s účetním systémem	0
Cestovní náklady	800
Celkové náklady	13100

5.7 Přínosy projektu

Cílem tohoto projektu bylo samozřejmě, aby jeho dopady byly pro společnost příznivé a vylepšili současnou situaci, co se řízení vztahu se zákazníky týče. Hlavní přínosy jsou tedy spojené hlavně ve zlepšení komunikace se zákazníky a v kvalitě sběru informací a informacích samotných. Zavedení navrhovaných řešení bude mít jistě i dopad v úsporách nákladů na marketing díky možnosti řízení kampaní a jejich lepšímu zacílení. Konkrétní přínosy bych viděl v následujících dopadech:

Zkvalitnění vztahu se zákazníky a jeho efektivnější řízení – díky zavedení CRM řešení, které přinese společnosti X-Y,s.r.o. nejen přehlednější databázi zákazníků, ale tak nástroje, které lze využít pro řízení vztahu s nimi. Může zde efektivněji využívat získaných informací a tedy i získat informace o zákazníkovi a zacílit svoji činnost na jeho potřeby a požadavky.

Zefektivnění využívání zákaznických dat - pomocí CRM řešení může efektivněji využívat získaných informací a tedy i získat znalosti o zákazníkovi, které dříve opomíjela a zacílit svoji činnost na jeho potřeby a požadavky.

Zpřehlednění informací – zavedením CRM řešení se pro společnost zpřehlední informace a orientace v nich. Díky možnostem filtrace dat, které uživatelé poskytnou rychle požadované informace.

Zvýšení objemu tržeb – společnost získá více informací o zákaznících a může jim věnovat více času, jelikož získá díky zavedení systému úsporu času. Jedná se o důsledek zlepšení segmentace zákazníků, využití komunikačních kanálů a lepšího zacílení marketingových kampaní. Kombinace těchto opatření zefektivní celý proces i znalost zákazníka, čehož důsledkem je zvýšení tržeb. Zvýšení prodeje díky přesnějšímu zacílení marketingových a kampaní a možnosti jejich snadnějšímu a efektivnějšímu řízení pomocí CRM řešení.

Zlepšení spokojenosti zákazníků – jelikož řízení vztahu se zákazníky je postaveno na zjištění požadavků zákazníka a jeho uspokojování. Budou-li zákazníkovi potřeby a požadavky uspokojeny zvýší se tak jeho spokojenost.

Snížení nákladů – to zejména nákladů v administrativě, na prodej a marketing. Náklady se zmenšují hlavně díky jasné segmentaci zákazníků, tudíž se společnost zaměřuje pouze na perspektivní segmenty zákazníků a neztrácí čas a prostředky na informování všech zákazníků, ale pouze vybraných.

Mobilita – pro uživatele systému CRM je využití navrhovaného řešení pohodlné a může ho využívat kdekoli je přístup k internetu.

5.8 Časová analýza

V následující části práce je popsána časová náročnost projektu do provozu společnosti. Předběžně je zde popsán sled činností, které jsou pro zavedení projektu nezbytné. K tomuto popisu jsem využil metodu CPM, jež mapuje kritickou cestu projektu a umožní rozpoznat maximální možný čas, jaký by zavedení projektu zabralo.

Pro společnost je vhodné vybrat pro zavedení co nejbližší termín z důvodu zakomponování CRM řešení do běžného provozu, zisk pracovní obratnosti zaměstnanců se systémem a informací o zákaznických segmentech. Čím dříve bude řešení zavedeno, tím déle může být tvořena zákaznická historie a také bohatší zdroje dat nezbytné pro řízení vztahu se zákazníky.

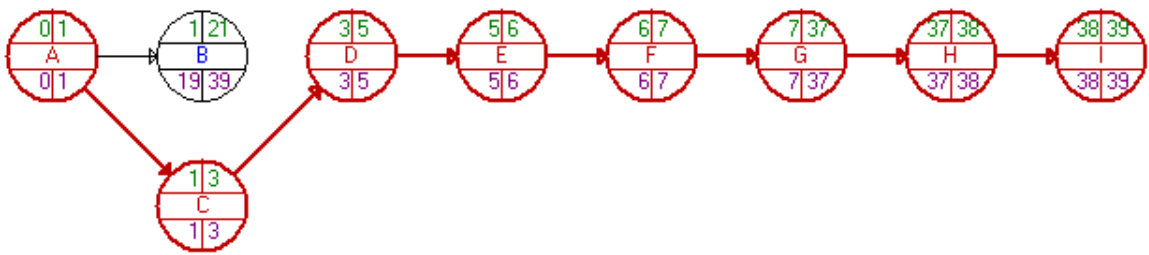
Tabulka 13 – Fáze projektu [zdroj: vlastní]

Činnost	Fáze projektu	Doba trvání	Předchozí činnost
A	Zpracování plánu	1	-
B	Segmentace zákazníků	15	A
C	Předložení projektu	2	A
D	Projednání projektu	2	C
E	Rozhodnutí o volbě řešení	1	D
F	Zaškolení zaměstnanců	1	E
G	Zkušební doba	30	F
H	Rozhodnutí o pořízení	1	G
I	Zavedení do provozu	1	H

Následuje znázornění a výpočet kritické cesty pomocí nástroje WinQSB, PERT_CMP

Tabulka 14 tabulka časové analýzy [zdroj: vlastní]

04-13-2010 12:26:02	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	20	1	21	19	39	18
3	C	Yes	2	1	3	1	3	0
4	D	Yes	2	3	5	3	5	0
5	E	Yes	1	5	6	5	6	0
6	F	Yes	1	6	7	6	7	0
7	G	Yes	30	7	37	7	37	0
8	H	Yes	1	37	38	37	38	0
9	I	Yes	1	38	39	38	39	0
	Project	Completion	Time	=	39	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			



Graf 6 Síťový graf [zdroj: vlastní]

Z časové analýzy lze vyčíst, že nejdřívejší možný konec procesu zavedení projektu do provozu je 39 od začátku zavádění projektu. Další pro nás důležitou informací je v této analýze kritická cesta, jež je vyznačena v síťovém grafu červeně a probíhá v následné pořadí činností A-C-D-E-F-G-H-I. Důvodem časové analýzy však není pouze určit délku trvání zavádění a nalezení kritické cesty, ale nalezení časových rezerv v celém procesu. Jelikož však většina činností leží na kritické cestě, jsou zde časové rezervy nulové. Jediná činnost, u které je možné úspora času, je činnost B a tedy segmentace zákazníků. Tato úspora je 18 dní, což představuje dobu, o kterou lze opozdit činnost protáhnout.

5.9 Riziková analýza

V následující části jsou popsána možná rizika, se kterými by se společnost X-Y, s.r.o. mohla potýkat po zavedení prvků CRM. Samozřejmě, že každý projekt, který přináší nějaké změny, vytváří přidanou hodnotu, má i každý projekt druhou tvář, jímž je přínos rizik. Některá rizika lze předpokládat a můžeme jim předejít nebo je alespoň minimalizovat. Tuto predikci jsem zařadil v následující části a doplnil ji o řešení, které by měla možná rizika eliminovat. Všechna rizika spojená s projektem nelze však předpokládat a naskýtá se tedy možnost, že v budoucnu jistě nastanou.

Tabulka 15 – Rizika a jejich eliminace [zdroj: vlastní]

Možná rizika	Eliminace rizik
Možnost uniku dat z databáze	Šifrování dat a výběr důvěryhodného zprostředkovatele
Nefungující systém	Smluvní ošetření výpadků či nefunkčnosti sys-

	tému a jejich sankcionalizací.
Závazek u jednoho uživatele	Uzavření krátkodobého kontraktu nebo upravit smlouvu na možnost odstoupení
Nedostatečné znalosti pracovníků	Školení pracovníků a jejich neustálé vzdělávání v oblasti práce s počítači a softwarem, možnost využití konzultace od poskytovatele.
Chybné nastavení systému	Tento druh rizika by se měl odstranit během zkušebního provozu
Špatně nastavená kritéria, skupin zákazníků a komunikace s nimi	Kontrola, aktualizace dle strategie společnosti či situace na trhu
Problémy se sběrem dat a jejich kvalitou	Kontrola sběru dat a jejich ověřování, potažmo jejich rozšíření či obměna dle trendu komunikace atd.

ZÁVĚR

Vztah se zákazníkem je pro společnosti v současné době nutností a je třeba jej rozvíjet, jelikož se stává významnou konkurenční výhodou.

V této práci jsem se snažil o zlepšení vztahu se zákazníkem ve společnosti, jež byla do dnešní doby v této oblasti s více méně nezasazená, tudíž jsem volil taková řešení, která by pro společnost nebyla velkým skokem a zároveň plnila potřebné funkce. Domnívám se, že zavedená řešení v současnosti společnosti X-Y, s.r.o. postačují k tomu, aby získala větší přehled o svých zákaznících, získala představu o jejich požadavcích a potřebách, mohla s nimi efektivně komunikovat a dále prohlubovat vztahy.

Teoretická část byla zaměřena na řízení vztahu se zákazníky a segmentaci trhu. Nejprve jsem zpracoval dostupné literární zdroje, které mapují problematiku CRM a to jeho historii, funkcionalitu CRM, implementací či formou, kterou jsou řešení v současnosti poskytována. Dále jsem zpracoval zdroje týkající se zákazníků, které zahrnují sběr dat a další nakládání s nimi, vztah se zákazníkem od jeho počátku až po jeho ukončení. Závěr teoretické práce jsem věnoval segmentaci zákazníků a posledním trendů v této činnosti.

Další část této práce je praktická, která je rozdělena do dvou etap a to do analytické a projektové.

V analytické části jsem nejprve představil společnost X-Y, s.r.o. a to od její historie po její budoucí vize. Následně jsem zmapoval konkurenční prostředí společnosti a její největší konkurenty na trhu. Pak jsem se již věnoval společnosti samotné a to analýze silných a slabých stránek společnosti a ekonomickým údajům. Hlavní část analyzování byla věnována současnému stavu CRM, který je hlavním předmětem této práce. Na závěr analytické části jsem celkově zhodnotil nedostatky společnosti v analyzovaných oblastech a navrhl vhodnost zavedení CRM řešení.

V projektové části byl definován projekt, jeho cíle a cílové skupiny. Následoval návrh segmentace zákazníků s následným doporučením komunikace pro jednotlivé segmenty zákazníků. Projekt se zabýval i návrh sběru dat a možnosti zdrojů zákaznických dat. Součástí projektu byl i návrh řešení projektových změn, týkající se zavedení CRM řešení. Vybral jsem tedy hned několika různých produktů, které se na trhu vyskytují a splňují rozpočet společnosti a porovnal je. Z těchto řešení jsem dle svého názoru vybral řešení, které splňuje všechny požadavky a pro společnost je nejvhodnější. Je jím pronájem řešení, které

je pro společnost jak nákladově únosné, tak funkčně přínosné. Nejvhodnější nabídka je dle mého názoru od společnosti BLUE JET. Své rozhodnutí jsem zdůvodnil a provedl analýzu nákladů na řešení. Následně sem vyhodnotil hlavní přínosy projektu pro společnost a v poslední části projektu jsem učinil rizikovou a časovou analýzu.

Rozhodnutí o volbě CRM systému a jeho formy je však mým doporučením, postavené zejména na faktorech funkcionality, ceny a důvěryhodnosti společnosti. Je už pouze na společnosti, jestli zvolí tento produkt nebo vybere z možnosti dalších navrhovaných systémových řešení.

Doufám, že tato práce bude společnosti X-Y, s.r.o. vodítkem k navázání pevných vazeb se zákazníky a cestou jak si upevnit místo na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUTTLE, F. *Customer relationship management: concept and technologies*. 2nd edition. Amsterdam; London: Butterworth-Heinemann: Elsevier Ltd., 2009. 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
- [2] DOHNAL, J. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- [3] KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] LEHTINEN, J. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníkem*. Alena Svozilová. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. Expert . ISBN 978-80-247-1814-9.
- [5] KIM, W.CH. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vytlačit tak konkurenty ze hry*. Irena Grusová. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
- [6] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [7] MATES, J, ŠILLEROVÁ, M. *System Online* [online]. 2007 [cit. 2010-04-15]. [Http://www.systemonline.cz/crm/proc-segmentovat-1.htm](http://www.systemonline.cz/crm/proc-segmentovat-1.htm). Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/crm/proc-segmentovat-1.htm>>. ISSN 1802-615X.
- [8] FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 180 s. ISBN 80-247-1699-2.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] Historie CRM. *CCmag* [online]. 2006, 1, [cit. 2010-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.ccmag.cz/view.php?cisloclanku=2006051701>>. ISSN 1801-6243.
- [11] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X.
- [12] CABAL, P. *Strategie.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-15]. [Http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=344690](http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=344690). Dostupné z WWW: <<http://www.strategie.cz/scripts/detail.php?id=344690>>..

[13] STORBACKA, K. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1.vyd. Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 807169813X.

[14] *Hodnotový management, CRM a konkurenční strategie : mezinárodní seminář*. Praha : Oeconomica, 2004. 42 s. ISBN 80-245-0807-9.

[15] DOHNAL, J. *Úvod do CRM v informační společnosti*. 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 2000. 64 s. ISBN 80-245-0139-2.

[16] ODPADY a OBCE [cit. 2010-14-04]

Dostupné z < http://www.ekokom.cz/assets/odpadove-dny/SBORNIK_09.pdf>

[17] Interní zdroje společnosti X-Y, s.r.o.

[18] [Http://www.abandersson.com/crm.php](http://www.abandersson.com/crm.php) [online]. 2005 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.abandersson.com/crm.php>>.

[19] [Www.cas-pia.cz](http://www.cas-pia.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <www.cas-pia.cz>.

[20] [Http://www.bluejet.cz/index.html](http://www.bluejet.cz/index.html) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.bluejet.cz/index.html>>.

[21] [Www.sprinxcrm.cz](http://www.sprinxcrm.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <www.sprinxcrm.cz>.

[22] [Http://www.k-profi.eu/](http://www.k-profi.eu/) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.k-profi.eu/produkty.html>>.

[23] [Http://www.orax.cz](http://www.orax.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.orax.cz/ekonomicky-software/crm-system/sw_crm.php>.

[24] [Http://www.resta-dakon.cz/](http://www.resta-dakon.cz/) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.resta-dakon.cz/>>.

[25] [Www.likol.cz](http://www.likol.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <www.likol.cz>.

[26] [Http://www.inpost.cz/](http://www.inpost.cz/) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.inpost.cz/ekologie.html>>.

[27] [Http://www.pribyl.firmy.cz/](http://www.pribyl.firmy.cz/) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.pribyl.firmy.cz/>>.

[28] [Www.centring.cz](http://www.centring.cz) [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <www.centring.cz>.

[29] [Www.drceni-trideni.cz](http://www.drceni-trideni.cz) [online]. 2009 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW: <www.drceni-trideni.cz>.

[30] *Http://www.openreeco.cz/* [online]. 2010 [cit. 2010-04-23]. Dostupné z WWW:

<<http://www.openreeco.cz/>>.

[31] Produkce, využití a odstranění odpadů v roce 2008. [cit. 2010-14-04]

Dostupné z

<http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2008>

[32] *Http://www.business-consulting.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-04-16].

Http://www.business-consulting.cz/nastroje/segzakaz.htm. Dostupné z WWW:

<<http://www.business-consulting.cz/nastroje/segzakaz.htm>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Řízení vztahu se zákazníkem
SaaS	Software as a service
ASP	Application service provider
KHZ	Klasifikační hodnota zákazníka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Provozovna společnosti X-Y, s.r.o. [17]	37
Obrázek 2 – Strojové vybavení společnosti X-Y, s.r.o. [17]	38
Obrázek 3 – Areál společnosti X-Y, s.r.o. [17]	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1- výsledky hospodaření [17]	53
Tabulka 2 – Segmentace zákazníků [17]	57
Tabulka 3 – Hodnotící tabulka dle výše obratu[zdroj: vlastní]	71
Tabulka 4 – hodnotící tabulka dle využívaných služeb [zdroj: vlastní]	72
Tabulka 5 – hodnotící tabulka dle požadavků zákazníků [zdroj: vlastní]	72
Tabulka 6 – hodnotící tabulka dle počtu objednávek [zdroj: vlastní].....	73
Tabulka 7 – hodnotící tabulka dle platební spolehlivosti[zdroj: vlastní].....	73
Tabulka 8 – hodnotící tabulka dle potenciálu zákazníka [zdroj: vlastní]	74
Tabulka 9 – hodnotící tabulka dle délky vztahu[zdroj: vlastní]	74
Tabulka 10 – Přehled cen [20].....	87
Tabulka 11 – přehled cen služeb [20].....	88
Tabulka 12 – Náklady řešení [zdroj: vlastní].....	90
Tabulka 13 – Fáze projektu [zdroj: vlastní].....	92
Tabulka 14 tabulka časové analýzy [zdroj: vlastní].....	92
Tabulka 15 – Rizika a jejich eliminace[zdroj: vlastní]	93