

Zavedení nové dimenze systému CRM ve firmě Průmyslové podlahy Plaček, a.s. s cílem zvýšení konkurenceschopnosti

Bc. Jindřich Plaček

Diplomová práce
Zlíně

2005
ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve

Fakulta managementu a

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem práce je zavedení nové úrovně CRM tzn. komunikace se zákazníky ve firmě Průmyslové podlahy Plaček, a.s. Rožnov pod Radhoštěm. Firma se zabývá výrobou materiálů pro povrchovou úpravu průmyslových podlah a ocelových konstrukcí, včetně jejich aplikace na stavbách. V teoretické části jsou rozebrány soudobé teoretické prameny z oblasti komunikace se zákazníky. V analytické části je provedeno nové rozdělení zákazníků podle zvolených kritérií a jejich rozřídění do skupin. Projekt obsahuje návrh postupu komunikace s každou ze tří nově ustavených skupin.

Abstrakt ve světovém jazyce

The main target of this thesis is an introduction of new CRM level. It means the communication with customers in the company Průmyslové podlahy Plaček, a.s. Rožnov pod Radhoštěm. The company deals with the production of materials for surface treatment of industrial floors and steel constructions, including the application of the material. The theoretical part of the thesis analyses current theoretical sources from the area of communication with customers. The analytical part follows the new division of customers according to chosen criteria and their classification into groups. The project contains a proposal of communication method with each of the three newly set groups.

Za cenné rady a připomínky bych rád poděkoval svému vedoucímu diplomové práce ing. Vratislavu Kozákovi a také ing. Josefu Janíčkoví ze společnosti Průmyslové podlahy Plaček, a.s. za poskytnutí praktických informací a interních materiálů firmy.

MOTTO:

Z řady průzkumů ve světě je zřejmé, že CRM je jedinečné pro každou organizaci, přičemž to samozřejmě neznamená, že se nelze poučit z chyb a úspěchů ostatních.

OBSAH

OBSAH	4
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	9
1.1 OD MARKETINGU K ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	9
1.2 DEFINICE CRM	10
1.3 STRUKTURA VZTAHU	11
1.4 FÁZE VZTAHU	15
1.4.1 Navázání vztahu	15
1.4.2 Rozvíjení vztahu	16
1.4.3 Ukončení vztahu	18
1.5 STRATEGIE VZTAHU	20
1.5.1 Strategie sepnutí	22
1.5.2 Strategie propojení	22
1.5.3 Využití strategií vztahu pro tvorbu hodnoty vztahu	23
1.6 SHRNUÍ KAPITOLY	24
2 NÁSTROJE CRM	25
2.1 SHLUKOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	25
2.1.1 Zákaznická politika a shlukování zákazníků	26
2.2 NÁSTROJE CRM Z IZOLOVANÉHO POHLEDU	28
2.2.1 Kanálová politika	29
2.2.2 Politika interakcí – vzájemných vztahů	30
2.2.3 Politika znalostí	30
2.2.4 Smluvní politika	31
2.3 KOMBINACE NÁSTROJŮ CRM	32
2.4 PŘÍZPŮSOBNÍ CRM	32
2.4.1 Vodítka pro rozhodování o přizpůsobení CRM	33
2.4.2 Rozhodování o modifikaci CRM	34
3 IMPLEMENTACE CRM	36
3.1 17 PRAVIDEL PRO ÚSPĚŠNOU IMPLEMENTACI	36
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II. PRAKTICKÁ ČÁST	40
5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ	41
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PRŮMYSLOVÉ PODLAHY PLAČEK, A.S.	41
5.2 ANALÝZA ÚROVNĚ VYUŽÍVÁNÍ CRM VE SPOLEČNOSTI PRŮMYSLOVÉ PODLAHY PLAČEK, A.S.	45
5.2.1 Kontaktní místa pro styk se zákazníky	45
5.2.2 Středisko Podlahy	45
5.2.3 Středisko Barvy Bohemia	45
5.2.4 Středisko Zahraničí	46

5.3	TRŽNÍ PROSTŘEDÍ VE STAVEBNICTVÍ	46
5.3.1	Struktura stavebního trhu a jeho vazby k vnějšímu okolí	46
5.3.2	Stav národního hospodářství	48
5.3.3	Subjekty působící na stavebním trhu	48
5.3.4	Segmentace stavebního trhu.....	49
5.3.5	Vývoj stavebního trhu v následujících letech	50
5.4	SWOT ANALÝZA	52
5.4.1	Silné stránky	52
5.4.2	Slabé stránky	53
5.4.3	Příležitosti	54
5.4.4	Hrozby	55
5.5	SOUČASNÉ DĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ PODLE TRŽEB	56
6	PROJEKT	58
6.1	ROZŠÍŘENÍ ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ PODLE VÍCE KRITÉRIÍ	58
6.1.1	Kritérium tržby, prodej v tunách.....	59
6.1.2	Kritérium platební kázně.....	61
6.1.3	Kritérium délky obchodního vztahu.....	63
6.1.4	Kritérium pravděpodobnosti odchodu.....	65
6.1.5	Kritérium dodací lhůty	67
6.2	ROZTRŽIDĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ DO SKUPIN	69
6.2.1	Středisko 100, rozčlenění do skupin	69
6.2.2	Středisko 200, rozčlenění do skupin	70
6.2.3	Středisko 300, rozčlenění do skupin	70
6.3	ZPŮSOBY KOMUNIKACE - INTERAKCE S VYTVOŘENÝMI SKUPINAMI ZÁKAZNÍKŮ	71
6.3.1	První skupina - strategičtí zákazníci	71
6.3.2	Druhá skupina s nevyužitým potenciálem	72
6.3.3	Třetí skupina udržovací a doplňkoví.....	72
6.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	73
6.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	74
6.6	RIZIKA ZAVÁDĚNÍ	75
6.6.1	Nepřijetí nové strategie zaměstnanci	75
6.6.2	Konkurence	75
6.6.3	Nesprávně volené dárky	75
6.6.4	Nesprávně volené prostředky komunikace	76
6.6.5	Malá účast na setkáních a seminářích	76
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.

Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, to je procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. „Tvorba hodnoty: proces, ve kterém zákazník plní své vlastní cíle.“

Když se zamýšlíme nad vztahy se zákazníky, je třeba dívat se na ně jako na procesy. Vztah se zákazníkem vzniká na základě řady setkání. Je zajímavé porovnat řízený vztah se zákazníkem s pojetím užívaným v marketingu služeb. Mluvíme o momentu pravdy, například při setkání mezi personálem zákazníka a společností. Příznačně věnujeme zvláštní pozornost každému specifickému momentu pravdy, ale nezaměřujeme se na procesy, které tyto momenty vytvářejí. Na rozdíl od tohoto řízení vztahů se zákazníky pohlíží na vztah jako na celek a důraz je kladen na jeho rozvoj a kontinuitu.

Cílem není být zákazníkovi na blízku, nýbrž žít se zákazníkem.

Z takového vztahu může těžit jak společnost, tak zákazník. Prostřednictvím tohoto vztahu mohou obě strany plnit své cíle lépe než s použitím jiných prostředků. V praxi to znamená, že dobrý vztah se zákazníkem vytváří pro obě strany lepší výsledek než v případě, když zákazník v limitovaném časovém období dojedná konkurenceschopnou nabídku pro několik možných partnerů.

Cílem řízeného vztahu se zákazníkem je vyvinout obecný postup s nosnou myšlenkou, že pokud je vztah dobře vyvinut, vyhrávají obě strany. V tomto případě zde nebudou dva oddělené subjekty, kde vítězství jednoho znamená ztrátu druhého, ale spíše spolupracující partneři, kteří oba rozvinutím vztahu získávají. A to je vlastně ústřední myšlenka řízení vztahu se zákazníkem. Řízený vztah se zákazníky je jinými slovy situací dvou vítězů.

Řízení vztahů se zákazníky tak přináší nový rozměr do diferenciací produktu. Už se nejedná o to, jak můžeme odlišit technické aspekty produktu tak, aby se lišily od konkurenčních, nebo jak se od konkurence odlišit cenově. Zásadní kvalifikací bude schopnost řídit procesy, které souvisejí se vztahem k zákazníkovi. Jestliže je produkt proces, je produktová diferenciací diferenciací procesu. Čili celý proces, který se týká vztahu se zákazníkem, musí být prověřen a musí se vyhodnotit, jak je třeba jej

diferencovat, aby se docílilo konkurenční výhody. Tento přístup otevírá neomezené možnosti pro budování různých vztahů se zákazníky. Dokonce i hromadné produkty lze diferencovat tím, že změníme procesy vztahu se zákazníkem.

Ve vztazích se zákazníky společnost využívá vlastní schopnosti a znalosti, aby podpořila hodnototvorný proces zákazníka. Důležitější než sám produkt je identifikace těch schopností a znalostí, které jsou třeba k zajištění konkurenční výhody. Společnost musí zvážit, jak může efektivně přenést svoje schopnosti a znalosti na zákazníka, aby došlo k vytvoření hodnoty. V tradičním marketingovém myšlení distribuují společnosti hodnotu v podobě produktů. V řízení vztahů se zákazníky vytváří společnost a zákazník hodnotu společně. Soustředění se na vztah se zákazníkem pak povyšuje distribuci hodnoty na tvorbu hodnoty!

Cílem řízení vztahů se zákazníky je vytvořit co nejefektivnější zákaznický vztah a rozvíjet schopnosti a znalosti, které by dosažení takového vztahu podpořily. Efektivním vytvářením kontaktů nemusí společnost rozvíjet všechny tyto potřebné schopnosti a znalosti na vlastní pěst.

V řízení vztahů se zákazníky může být i sám zákazník zdrojem schopností a znalostí. S takto získaných znalostí můžeme těžit i ve vztazích s dalšími zákazníky. Pak se vztah se zákazníkem stává zdrojem, který je třeba uchovat a dále rozvíjet a kultivovat.

Má diplomová práce si stanovila za úkol zkvalitnit komunikaci mezi pracovníky firmy a zákazníky. Vysvětlit, že komunikace bude pro obě strany prospěšná a přinese jim zisk a to nejen finanční. Zvláště pro styčné pracovníky firmy má tato práce sloužit jako návod pro její zlepšení a zdokonalení. Stávající firemní tendence, omezující komunikaci na nabídnutí nejlepší ceny, je nedostatečná. Půjde tedy o boření stereotypů a zavedených postupů pomocí argumentů i praktických příkladů. Firma Průmyslové podlahy Plaček, a.s. je v tomto svém chování obrazem segmentu trhu, na kterém působí pouze tuzemské firmy. Boj o zákazníky se omezuje na cenovou válku, chybí mu nápaditost. O důvod víc, proč psát práci právě na téma rozšíření forem komunikace se zákazníky.

V řízení vztahů se zákazníky je motorem určujícím směřování společnosti vztah se zákazníkem. Tento postup je založen na kooperativním vztahu mezi společností a zákazníkem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. [11]

Nepředstavuje však žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.

1.1 Od marketingu k řízení vztahů se zákazníky

V období předprůmyslové výroby měl prodej přesně vymezený prostor působení. I v této době hrál odbyt hotové produkce významnou roli. Produkce převyšující naturální spotřebu výrobce a jeho rodiny byla nízká a její nabídka nahodilá. V období průmyslové revoluce a ranné etapy strojní výroby se pojímal obchod jako funkce výroby. Předpokládalo se, že vyrobená produkce je schopna přirozené tržní absorpce formou prosté nebo veřejně signalizované nabídky. Prudkým nárůstem produktivity práce vyvolané zdokonalováním strojních zařízení, technologií a koncentrováním kapitálu se výrobní potenciál začíná nerovnoměrně hromadit do velkých podniků, průmyslových aglomerací, územních lokalit a enormně narůstají zásoby a nabídka zboží. Problémem přestává být pouhý prodej, ale stává se jím odbyt. V důsledku trvalého a často nerovnoměrně narůstajícího přebytku výrobních kapacit nad objemy odbytu vznikaly reprodukční poruchy ve formě krizí z nadvýroby a recesních výkyvů.

Katastrofální zkušenosti světové globální krize 20. a 30. let prokázaly, že pro zajištění trvalého odbytu nestačí intuice, podnikatelské zkušenosti a prodejní zručnost ve styku se zákazníkem. Odbyt se přestal pojímat jako simultánní nebo přirozená fáze výroby a jako její závislé funkce. Opustila se představa, že odbyt a prodej vyplývají automaticky z výrobové nabídky. Přistoupilo se k systémovému pojetí odbytu. Zákazník není pojímán pouze jako „kupec“. Sleduje se kompletně celá obchodní prodejní sféra a její ovlivňování

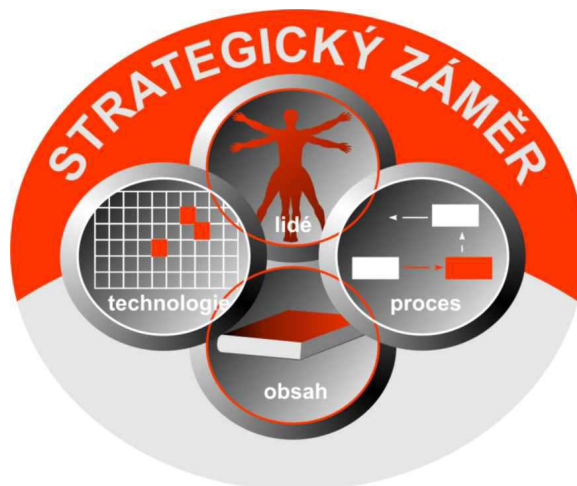
přímými a nepřímými nástroji. Začala převládat představa, že výroba je zcela ve funkční závislosti na spotřebiteli a jeho poptávce. Zvýrazňovala se zásada, že zákazník tvoří výrobní program a strukturu firmy. Změna nastala, když podniky začaly provádět autonomně a iniciativně vlastní originální technická a funkční řešení přesahující představy a spotřební návyky zákazníků. Nešlo o přizpůsobení se vžitým představám spotřebitelů. Naopak firmy začaly silně ovlivňovat kupní rozhodování, výběr zboží a spotřebitelské postoje svými nabídkami nových výrobků, které vyžadují změny v obsluze, užití a údržbě. Tyto nové tendence se začaly projevovat v 70. a 80. letech, kdy se začala prosazovat dynamika změn.

Uvedené změny v odbytu průmyslových firem se do značné míry netýkají stavební výroby. Těžiště její obchodní činnosti neleží v prodeji hotové produkce, ale v získání zákazníka – nositele zakázky. V posledních dvaceti letech procházejí všechny obory materiální výroby hlubokými změnami. Postupně se soustřeďuje pozornost na komplexní vícerozměrové pojetí tržní sféry zahrnující širokou škálu vnitřních a vnějších aspektů jejího vývoje. Management firem je nucen pod tlakem ekonomických podmínek volit tržně obchodní přístupy zejména v prohlubování analýz trhu, identifikace zákazníků na základě odhadů skutečných i potenciálních požadavků a nároků spotřebitelů.

1.2 Definice CRM

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek - obsahy:

- 1) Lidé (lidský kapitál zákazníci)
- 2) Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- 3) Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
- 4) Obsahy (data, obsah) [12]



Obr. 1. Prvky CRM [12, str. 17]

Účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam těchto prvků.

CRM není samoučelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo obchodu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci, k jaké vedl obchod v době počátku průmyslové výroby a marketing v éře nasycených trhů.

1.3 Struktura vztahu

Aby mohly zvyšovat hodnotu vztahu, měly by mít společnosti jasno o hlavní představě nebo hlavních charakteristikách svých vztahů se zákazníky. Na základě takového pochopení je pak možno dělat důležitá rozhodnutí týkající se strategie vztahů se zákazníky. Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod – setkání se zákazníkem, v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří strukturu vztahu. Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních: na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod a na úrovni operací. Mnoho problémů vznikajících v rámci vztahu se zákazníky je způsobeno neschopností vztahy přesně analyzovat a jednotně zavádět opatření na různých úrovních vztahu. Zkoumání struktury vztahu se zákazníky hraje důležitou roli při rozvoji jeho ziskového rozměru.

Orientace ve struktuře vztahu se zákazníkem může být užitečná pro řízení tohoto vztahu. Díky tomu je možné určit ziskovost vztahu, lze ovlivnit spokojenost zákazníka a dospět k celkovému zlepšení vztahu.

Základním nástrojem rozvoje je analýza struktury vztahů. Rozpoznávání, definování a zaznamenání činností přináší nový pohled na rozvoj vztahů se zákazníky. Je důležité, aby byly zaznamenány všechny činnosti, které v rámci vztahu proběhnou, třeba už jen kvůli účetnictví. Zaznamenání těchto činností nám umožní odhadnout náklady činností v budoucnu. Čím více toho společnost ví o svých činnostech a nákladech na ně, tím snadnější je stanovit ziskovost příslušného vztahu.

Při řízení vztahů se zákazníky nelze pouštět ze zřetele hlavní představu. Společnost musí mít dostatečně jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit. Na úrovni zákaznické základny je hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro ně mají být vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky. S pomocí strategií vztahů se zákazníky je třeba zajistit co nejvyšší nárůst hodnoty zákaznické základny.

Řízení zákaznické základny je synonymem pro strategické řízení. Je třeba vyhodnotit velký počet vztahů, ať už existujících nebo potenciálních. Řízení zákaznické základny vyžaduje jasnou strategickou vizi toho, jakou zákaznickou základnu společnost chce. S jakými zákazníky si přeje navázat vztah? Měli by se současní zákazníci rozdělit do skupin? Jsou skutečně potřeba různé strategie vztahů se zákazníky? Jak lze zlepšit současné zákaznické vztahy?

Řídit veškeré vztahy se zákazníky stejným způsobem není možné. Vztahy se zákazníky by měly být seskupeny do portfolií a pro každé portfolio by měla být vytvořena individuální strategie vztahu, která zajistí maximální růst hodnoty. V případě některých zákazníků postačí jednoduchý proces založený na výměně jednání. Jiní zákazníci naproti tomu vyžadují komplexní proces, který nemůže fungovat bez výměny informací a emocí.

Rozdíly v ziskovosti vztahů v rámci zákaznické základny jsou obecně významné. Není neobvyklé, že 30% vztahů je neziskových. V těch nejhorších případech to může být až 80%. Rozdělení ziskovosti v rámci zákaznické základny je často velmi zvláštní. Literatura zabývající se managementem často cituje Paretovo pravidlo, které udává, že 80% zisku se vytváří u 20% zákazníků. Není to tak zcela pravda. 20% zákazníků může docela dobře představovat 80% z celkového obchodního objemu, nicméně rozdělení zisku může být daleko dramatičtější. Není neobvyklé, že 20% zákazníků přinese 180% zisku. Pokud počítáme podíl neziskových zákazníků na zisku celé zákaznické základny, dostaneme se k zápornému číslu, a to je důvod, proč může počet procent být vyšší než sto.

Vytváření skupin zákaznické základny má jeden účel – určení hodnotového potenciálu. Tento potenciál lze změřit v penězích, případně pomocí objemu. Hlavním smyslem analýzy zákaznické základny je zjistit, proč některé vztahy jsou ziskové a jiné nikoliv. Na základě tohoto zjištění lze stanovit potenciál ziskovosti pro určitou zákaznickou základnu. Aby bylo možno potenciál plně využít, je třeba změnit strategie vztahů se zákazníky.

Zákaznickou základnu lze zpravidla rozdělit do tří portfolií: portfolia ochrany, portfolia rozvoje a portfolia změny.

a) Portfolio ochrany zahrnuje takové vztahy, jejichž hodnota je pro společnost velká. Pro tyto vztahy se zákazníky by měly být vytvořeny takové strategie, které by uchránily zákazníky před zvědy jiných společností.

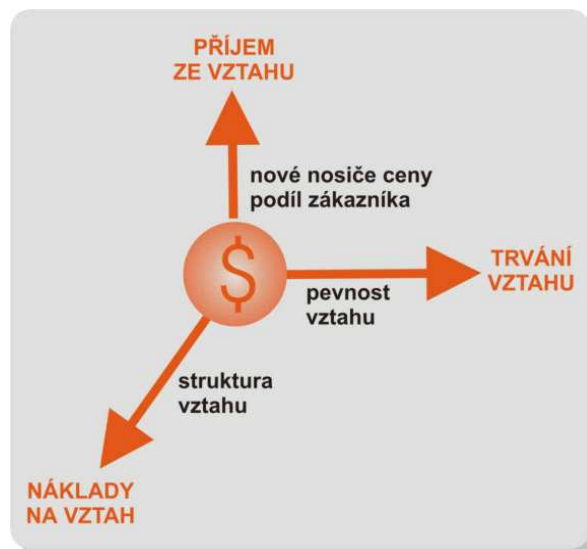
b) Portfolio rozvoje zahrnuje vztahy významné potenciály růstu objemu i zisku. Způsob, jakým budou tyto vztahy rozvíjeny, by měl přinést zvýšení podílu zákazníka anebo zjednodušení struktury vztahu.

c) Portfolio změny zahrnuje vztahy, které jsou jasně neziskové. Jestliže je nelze výrazně změnit, je jejich hodnota pro společnost nevýznamná. Nepřinese-li změna žádoucí obrát v tvorbě hodnoty, přechází vztah do fáze „závěrečná péče“. [11]

Největší potenciál ziskovosti zpravidla nenalezneme ve vztazích, které je třeba chránit. Tyto vztahy jsou obvykle na vysoké úrovni a další významnou změnu nelze očekávat. Programy pro preferované zákazníky mohou být nebezpečné, pokud fungují jako stroje na automatické slevy. Nebo jsou v rámci přístupu k zákazníkům náročné na zdroje. Největší potenciál se obvykle nachází ve vztazích v portfoliu změn rozvoje a změny. Protože počet zákazníků, kteří nepřinášejí zisk, je mnohdy velký, je možné docílit výrazného zlepšení ziskovosti zavedením třeba i drobných změn. Rozčlenění zákazníků do portfolií může mít i jiné výhody. Tím, že určíme ziskové vztahy a poznáme důvody, proč přinášejí zisk (nebo nepřinášejí), nám pomůže pochopit, o jaké vztahy bychom měli usilovat.

Rozvoj ziskovosti vztahu

Vztah se zákazníkem trvá tak dlouho, jak dlouho z něj zákazník a společnost mohou mít prospěch. Vztah existuje proto, že zákazník i společnost jsou takto lépe schopni dosáhnout svých cílů. Vztah pokračuje proto, že jiné možnosti výběru jsou méně přitažlivé. Pokud zákazník nebo společnost dostane nabídku jiného subjektu na vytvoření přidané hodnoty, je vztah ohrožen.



Obr. 2. Rozvoj ziskovosti vztahu [11, str. 56]

Snižování nákladů na vztah

Druhým rozměrem ziskovosti a růstu je snižování nákladů vynakládaných na vztah se zákazníkem. Role zákazníka:

- spotřebitel
- zdroj cash flow
- výrobní spolupracovník
- marketingový spolupracovník
- kontrolor
- konzultant
- instruktor [11]

Zákazník jako část organizace

Tradiční marketing předpokládá, že zákazník má pouze jednu roli. Je to role pasivního příjemce, např. role spotřebitele. Zákazník je finálním uživatelem výrobku a také tím, kdo za něj platí. Nicméně tuto roli lze rozdělit mezi dvě osoby, jednu, která je uživatelem, a druhou, která výrobek zaplatí. Zákazník je, řečeno jinak, „zdrojem veškerého cash flow“, a tím i zdrojem peněžní hodnoty vztahu.

1.4 Fáze vztahu

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází. Obecně představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahů. Tyto různé fáze vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky. [11]

1.4.1 Navázání vztahu

Navázání vztahu se zákazníkem zahrnuje období, kdy se sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Dohody často vznikají zcela neformálně, například když vrátný v restauraci pozdraví zákazníka pokynutím hlavy. Někdy dohody představují psané smlouvy, jako je tomu třeba u dohod u pojištění. Svým obsahem jsou tyto smlouvy velmi specifické a podrobné. Při započetí vztahu si zákazník dobrovolně zvolil omezit svůj výběr. Zákazník „prodává“ svoji svobodu, ale na oplátku dostává jistotu a možnost kontroly a snižuje svá rizika.

Co vlastně podnítl vznik vztahu se zákazníkem? Co představuje ten počáteční zájem? Každý podnět je založen pravděpodobně na nějaké informaci, protože bez informace vztah nemůže vzniknout. Informace však musí současně být zajímavá nebo její zprostředkovatel musí působit věrohodně. Takže k tomu, aby jiskra vzplála, jsou zapotřebí nějaké informace a také emoce. Konkrétní interakce přijde později.

Ústředním momentem při získávání zákazníků je rozpoznání vhodných skupin, ke kterým je třeba se přiblížit, a nalezení efektivního způsobu přiblížení. Jedním možným způsobem je využít marketingové metody spřízněné skupiny.

Předpokladem k započetí vztahu se zákazníkem je metoda, jejímž prostřednictvím se provede sdělení o nových možnostech vytváření hodnoty, které společnost nabízí. Jedním z možných způsobů jak proniknout „zdí“ potenciálních zákazníků, je přesvědčit zákazníky, aby vystupovali jako doporučení společnosti a hovořili o přednostech vztahu s ní.

Hlavním tématem pro společnosti, které usilují o nové vztahy se zákazníky, je to, jak přimět zákazníka, aby nový vztah vyzkoušel. Zákazníci jsou málokdy ochotni ihned do vztahu výrazně investovat. Je tedy třeba uvážit, co by mohlo být tím stimulem, který jiskřičku vztahu podnítl.

Zvládnout první setkání je na začátku rozvoje nového vztahu nejdůležitější. Obzvláště první nová setkání musí být úspěšná. Je důležité, aby zákazník průběžně dostával pozitivní

podporu a cítil, že vztah má pro něj cenu. Zákazník potřebuje mít jistotu, že si vybral správnou společnost.

Investovat do vztahu je třeba od samého začátku. Společnosti investují zdroje do výměny emocí a myšlenek, aby umožnily vznik příznivých podmínek pro počáteční stádium vztahu. Společnost si také musí vyhodnocovat náklady, které je třeba vložit při začátku nového vztahu. Aby bylo možno vyhodnotit ziskovost vztahů, je třeba zvlášť uvážit možné investice a strategie pro udržení vztahu a zisk a náklady připadající na fázi rozvíjení vztahu.

1.4.2 Rozvíjení vztahu

V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému růstu hodnoty vztahu. V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu vztahu.

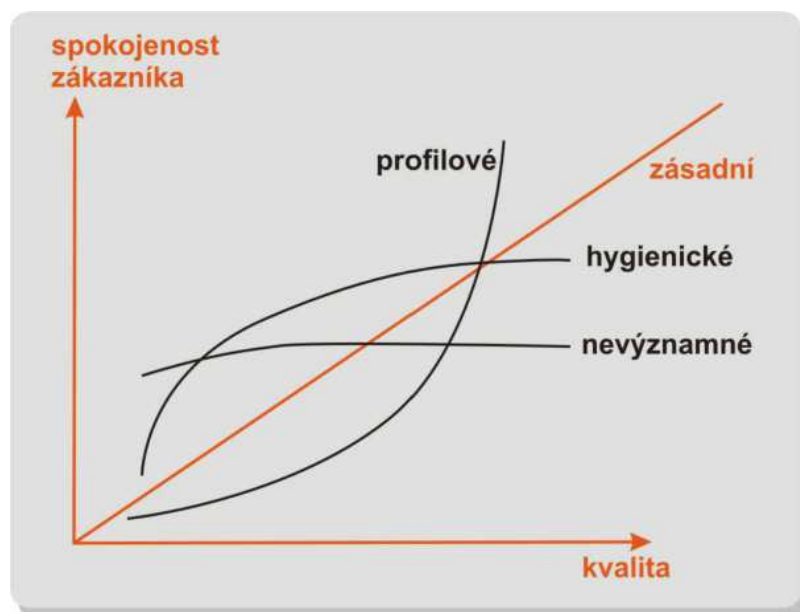
Je vztah mezi spokojeností zákazníka a kvalitou lineární? Literatura obecně předpokládá, že vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární, to znamená, čím vyšší je kvalita, tím je zákazník spokojenější. Vůbec to tak nemusí být! Různé faktory ve vztahu různě ovlivňují celkový dojem zákazníka. Spojení mezi kvalitou a spokojeností zákazníka může být vyjádřeno jako funkce kvality. Ty mohou být rozděleny na čtyři odlišné typy:

1) Zásadní faktory – vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární. Zlepšení kvality vede k přímému zlepšení spokojenosti zákazníka a naopak.

2) Hygienické faktory – zlepšení kvality neovlivní spokojenost zákazníka v pozitivním smyslu, zatímco kvalita pod určitou úrovní znamená výrazný pokles jeho spokojenosti. Kvalita musí dosáhnout určité úrovně, ale pak už nejsou další investice do ní nutné.

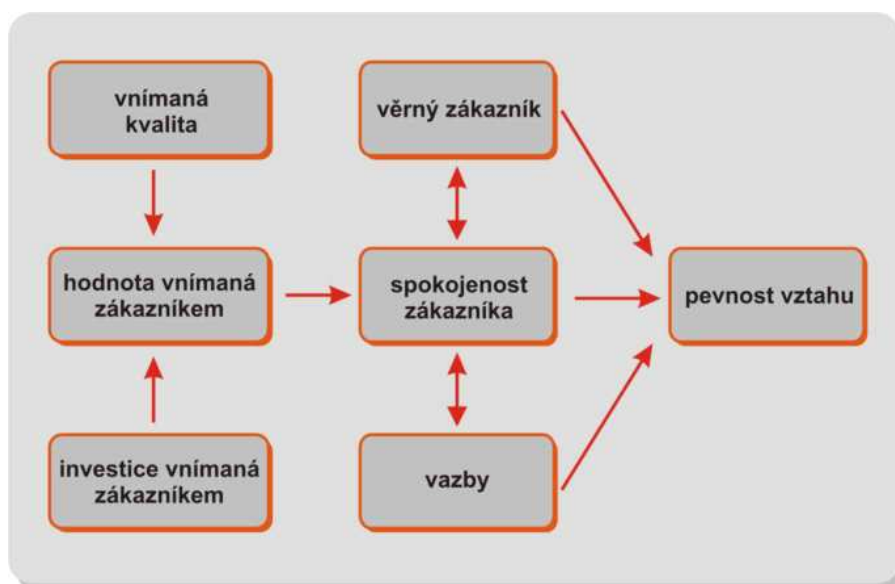
3) Bezvýznamné faktory – faktory, u kterých snížení nebo zvýšení kvality nijak neovlivní celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost.

4) Profilové faktory – jsou faktory, které odlišují společnost od průměrné úrovně v oboru a od konkurence. Lepší kvalita může zlepšit celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost, zatímco nepatrný pokles kvality toto vůbec neovlivní. [12]



Obr. 3. Rozvíjení vztahu [11, str. 84]

Pevnost vztahu se zákazníkem je prověřována při každém setkání. Známy výrok „okamžik pravdy“ vznikl v obchodu službami a hovoří o spokojenosti na úrovni epizod. Faktory, které ovlivňují pevnost vztahu se zákazníky, jsou: zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně tak různá pouta mezi zákazníkem a společností.



Obr. 4. Vazby ve vztahu [11, str. 87]

1.4.3 Ukončení vztahu

Vztah se zákazníkem jednou skončí. Lidé se obecně domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Není to však pravda. Ukončení vztahů má obvykle nějaký důvod: jedním může být skutečnost, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností. Vztah také může skončit z iniciativy společnosti.

Vztah se vyvíjí tím, že se zákazník stává náročnějším, protože má větší zkušenosti získané v rámci různých druhů vztahů. Může dojít ke změně společnosti v roli zákazníka, protože se personál změní a kontaktní osoby na obou stranách si nebudou vyhovovat.

Jestliže zákaznická základna stárne pomaleji než schopnosti a znalosti společnosti, je pro společnost přirozené, že se soustředí na zákazníka. Na druhé straně, podíl změn v zákaznické základně může být pro organizaci zajímavý, i pro její další vzdělávání. Společnost potřebuje hledat nové zákazníky, kteří povzbudí jejich vzdělávání a rozvoj. Změna sama o sobě proto není špatná. Podíl změny má nicméně negativní vliv na růst hodnoty, protože hledání nových zákazníků je drahé.

Zákazníci, kteří mají v úmyslu vztah ukončit, často vysílají směrem ke společnosti buď vědomou, nebo nevědomou zprávu. Může se jednat o omezení kontaktu, pokles objemu nákupu nebo o přímé pohrůžky ukončení vztahu. Varovným signálem může být i počet stížností. Je důležité rozpoznat nastupující problémy, analyzovat je a zaujmout k nim postoj, například pokusem o zlepšení vztahu nebo jeho vypovězením.

Každý vztah prochází krizemi. Krize se mění a dochází k nim v nejrůznějších momentech a u různých typů vztahů. I krize dává možnost zvýšit hodnotu vztahu pro ty společnosti a zákazníky, kteří skutečně chtějí vztah rozvíjet. Krize většinou vznikne v důsledku selhání nějaké epizody nebo činnosti. Pokud mají obě strany na vztahu zájem, tento nezdár jej zpravidla neohroží.

Zákazníka můžeme vnímat jako „složitého“ na všech třech úrovních zdrojů: na úrovni emocí, informací a činností. Nejobtížnější bývají obvykle zákazníci, kteří se těžko zvládají v úrovni emocí. Emoce totiž nelze řídit stejným způsobem jako informace nebo činnosti.

I obtížný zákazník však může být pro společnost velmi přínosným. Může jí pomoci, aby vztah kriticky zhodnotila a prověřila a dále ho rozvíjela stejně jako jiné vztahy tím, že jí ukáže, které oblasti je třeba zlepšit.

Nemyslíme často na to, že vztah jednou skončí. Ale je tomu tak, a pokud na to dojde, měla by jej společnost ukončit velmi elegantně. Je to důležité z mnoha důvodů. Všichni zákazníci jsou do jisté míry zdroj referencí a často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost. Cílem společnosti by měl být elegantní konec bez ohledu na to, z čí iniciativy k němu dochází. Končí-li vztah, končí i výměna činností. Nicméně i po ukončení této výměny informace a emoce zůstávají a ztrácejí se pomalu. Pokud jsou negativní, pak lze k vztahu přiřadit výraznou negativní hodnotu.

Profil ztraceného vztahu

Budeme-li analyzovat zákazníky, se kterými byl vztah ukončen, odkryjeme problémy těchto vztahů. Ukončené vztahy lze rozdělit do tří skupin: v první jsou zákazníci, kteří pro ukončení vztahu neměli žádný zvláštní důvod. Třeba se přestěhovali nebo pro ně vztah neměl význam.

Ve druhé skupině jsou zákazníci, kteří vztah ukončili v důsledku nezvládnuté epizody. Odcházejí, protože jsou nespokojeni s tím, jak společnost zvládá setkání se zákazníky.

Třetí skupinu tvoří zákazníci, kteří se domnívají, že od jiné společnosti dostanou vyšší hodnotu. Není zde ve skutečnosti nic, na co by si mohli stěžovat, ale vztah s jinou společností se jim zdá hodnotnější.

Řízení vztahu

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje. Následující tabulka stručně popisuje, s čím je třeba v různých stádiích vztahu počítat.

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat (např. marketing spřízněné skupiny). Základní moment v komunikaci: místo v zákaznickové mysli a srdci (důvěryhodnosti).	Seskupování zákaznické základny. Simulace potenciálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získání zpětné vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebopřímé odezvě.	Rostoucí výnosy vztahu (rostoucí podíl zákazníkům a cenová politika), snižování nákladů na vztah rozvíjením struktury vztahu. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout a zajištěním spokojenosti zákazníka	Výklad včasných signálů. Profil ztraceného vztahu.
Úroveň epizod (setkání)	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšování efektivnosti epizod: (1) sdělení scénáře vztahu, (2) vytvoření scénáře epizod. Hodnocení a zlepšování zákaznickovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu kterých jsou shromažďovány informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn "elegantní odchod". Nápravná opatření v rámci snahy o revitalizaci vztahu.

Obr. 5.Fáze vztahu [11, str. 95]

Hlavním cílem při práci na úrovni zákaznické základny je identifikovat vhodné zákaznické základny, které budou splňovat dvě kritéria:

- hodnototvorný proces zákazníka bude takového charakteru, aby mohl být podporován společností,
- vztahy se zákazníky musí obsahovat potenciál pro budoucí zhodnocení.

1.5 Strategie vztahu

Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjí se odlišně i vztahy s nimi. Je tudíž nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Většina společností však řídí své vztahy se zákazníky s použitím jednoho procesu, ať už zákazníky roztřídí do skupin podle příslušných kritérií či nikoliv.

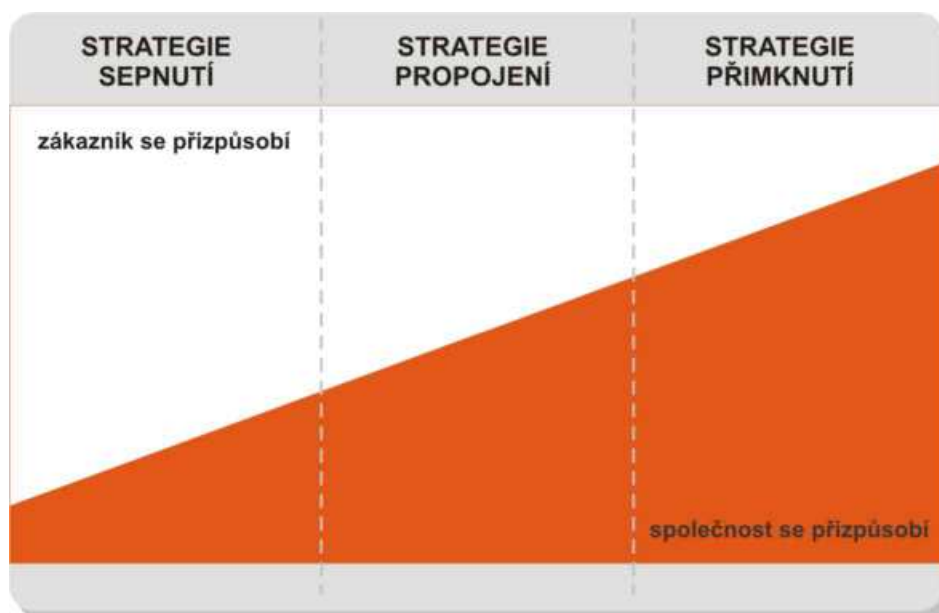
Existuje tolik strategií vztahů se zákazníky, kolik je průmyslových oborů a společností. Strategie lze rozdělit do tří kategorií:

1) Strategie sponky – sepnutí: zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy tak, aby bylo možné uskutečnit epizody. Epizody ale nemusí vyžadovat velkou spolupráci nebo kompatibilitu procesu. Dochází zejména k výměně jednání, pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z

pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje. Aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.

2) Strategie zdrhovadla – propojení: oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompaktilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesu mohla neustále zlepšovat.

3) Strategie suchého zipu – přimknutí: společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svou roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů. [11]



Obr. 6. Strategie vztahu [11, str. 103]

Cílem všech strategií by mělo být zvyšování hodnoty vztahů. Na základě míry zvyšování hodnoty se pak hodnotí, zda je strategie správná.

Povrchní orientace na zákazníka vede snadno k situaci, kdy společnosti trvá nekonečně dlouho přizpůsobit se podmínkám zákazníka. Jinak řečeno, společnost nevědomky sleduje strategii přimknutí a snaží se zohlednit zpětnou vazbu, kterou dostává od zákazníka.

1.5.1 Strategie sepnutí

Při zapojení těchto strategií dochází k epizodám (setkáním), které řídí společnost. Společnost zajišťuje celkový rámec a zákazník přizpůsobuje své procesy procesům společnosti, aby k epizodám mohlo dojít. Tyto typy strategií jsou nicméně orientovány na zákazníka! Je tomu proto, že dobře postavená strategie sepnutí vyvěrá z úplného porozumění procesů zákazníka a optimálním způsobem podporuje zákazníkův hodnototvorný proces. Strategie sepnutí je úspěšná tehdy, když zákazník cítí, že jeho tvorba hodnoty je podporována. Předpokladem úspěchu je důkladné porozumění procesům zákazníka.

Uplatnění strategie sepnutí vyžaduje širokou zákaznickou základnu a mnoho různých vztahů. Proto tato strategie do velké míry znamená práci v oblasti zákaznické základny. Je důležité, aby informace, které se vztahem souvisí, nebyly uloženy pouze v paměti jednotlivců, nýbrž byly součástí paměti společnosti. Předpokladem dalšího rozvoje vztahu je totiž záznam jeho historie. Výměna jednání, informací a emocí, ke kterým v průběhu jednání dojde, musí být zanesena do databáze, aby bylo možno vztah účinně analyzovat.

Pro strategii sepnutí je často charakteristické, že vztah není pro zákazníka příliš důležitý. Také epizody, ke kterým v rámci vztahu dojde, nevyžadují po zákazníkovi, aby dělal zásadní nákupní rozhodnutí. To je v počátku vztahu jistá výzva. Hlavním problémem je, jak docílit, aby si zákazník vztah lépe uvědomoval, a přimět ho, aby dělal uvědomělá nákupní rozhodnutí.

Při použití strategie sepnutí je někdy obtížnější identifikovat vztahy, které spějí ke konci. Je-li vztah přirozeně volný, můžeme jeho ukončení rozpoznat pouze na základě dramatické změny nákupního chování.

1.5.2 Strategie propojení

Při uplatnění této strategie přizpůsobují oba partneři navzájem své procesy tak, aby bezvadně seděly. Vytváření strategie propojení vyžaduje podrobné přehledy a analýzy procesů obou partnerů, aby bylo jisté, že epizody a činnosti proběhnou ve správném pořadí, a že budou eliminovány činnosti, které nevytvářejí hodnotu. Vzájemné přizpůsobování procesů ukázalo, že partneři často vykonávají shodné činnosti.

V opravdovém partnerství souhlasí zákazník s tím, že se bude ve vztahu angažovat a dobrovolně souhlasí, že nebude povzbuzovat společnost, aby se v obchodě cenově

předháněly. Pokud zákazník nevěří, že z rozvoje vztahu bude mít větší užitek než-li získáním různých slev v rámci cenové konkurence, není možné uvést strategii propojení do života! Základem pro vytvoření opravdové strategie propojení jsou skutečné oboustranné výhody. Pokud plně působí strategie propojení, dochází k výměně všech zdrojů, které ve vztahu existují. Výměna jednání, emocí a informací jsou velmi rozsáhlé a rozmanité. Vzájemné přizpůsobování procesů, například výměnou jednání, vyžaduje pro zajištění vzájemné důvěry i výměnu emocí. Vedle toho je v co nejširším měřítku nutná výměna informací a vzájemné odsouhlasení nástrojů pro případnou analýzu procesů.

Sdílení informací obsahuje dva důležité předpoklady, první z nich je, že jsou odstraněny všechny bariéry bránící toku informací, a druhým, že informace, které souvisejí s rozvojem vztahu, se pohybují mezi představiteli společnosti a představiteli zákazníka. Konečným cílem principu otevřenosti je zamezit personálu společnosti i zákazníka zadržovat informace a využívat je jako mocenský prostředek.

Jen zřídka může být strategie propojení použita pro výběr nových vztahů. Pro využití strategie propojení je třeba vytvořit nosný produkt, který zákazníkovi nabídne možnost ochutnat výhody vztahu. Budování důvěry, které je základním předpokladem úspěchu této strategie, se neděje ze dne na den.

1.5.3 Využití strategií vztahu pro tvorbu hodnoty vztahu

Pro vytvoření vhodné strategie vztahu se zákazníkem je třeba plně chápat hodnototvorný proces zákazníka. Cílem vztahů se zákazníkem je vytvořit konkurenční schopnost. Taková společnost, která může svým zákazníkům pomoci vytvářet si hodnotu, má konkurenční výhodu. Strategie vztahu se zákazníkem mají proto značný význam pro dlouhodobý úspěch společnosti.

Pro zajištění dostatečné konkurenceschopnosti společnosti využitím strategií vztahu je třeba zapojit kontrolní systémy. Nejdůležitějším kontrolním systémem je měření hodnoty vztahu se zákazníkem. Prvním krokem při stanovování hodnoty vztahu je měření ziskovosti zákaznické základny. Zákazníci, kteří nepřinášejí zisk, jsou často ti, s nimiž jsou vztahy velmi složité a vyžadují mnoho činností.

Společnosti by měly dělat cílevědomá rozhodnutí o tom, jaký druh strategií vztahu chtějí praktikovat a tyto strategie jasným a srozumitelným způsobem sdělit zákazníkovi. Konečný výběr strategie je na zákazníkovi a on jej provede na základě vlastního

hodnocení. Zákazník, který chce neustále srovnávat společnosti a dělá jednotlivá rozhodnutí o nákupu, sleduje nahodilou strategii. Naproti tomu zákazník, který chce rozvíjet své vlastní procesy a uvědomuje si, že rozvoj procesů je důležitější než úspěch jednotlivých transakcí si vybere strategii propojení. Úkolem společnosti pak je, aby zákazníkovi ten výběr usnadnila.

1.6 Shrnutí kapitoly

Vztah se zákazníkem je proces, který se soustavně a dynamicky rozvíjí. Řízení tohoto rozvoje vyžaduje, aby obě strany prošly procesem učení. Cílem učení by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů. Zákazník získá daleko více pro svůj vlastní hodnototvorný proces, když se seznámí se scénářem vztahů. Společnost se na oplátku učí lépe chápat zákazníkův hodnototvorný proces a ve výsledné fázi je schopna přizpůsobit svoji strategii tak, aby podpořila efektivitu vztahu, přispěla ke snižování nákladů a ke zvýšení pevnosti vztahu.

Schopnosti a znalosti společností zastarávají daleko rychleji než vztahy. A taky by bylo možno diskutovat o tom, kdy by se společnosti měly zaměřit na zajištění stability vztahů se zákazníky a podle potřeby zlepšit know-how řízení.

2 NÁSTROJE CRM

Nástroje CRM se zatím obvykle neplánují centrálně pro celý podnik v samostatném oddělení pro CRM, ani se takto nepoužívají a nekontrolují. Často se setkáváme s tím, že si každý pracovní úsek vytváří nástroje vlastní. Často se také jednotlivé nástroje CRM považují za celý CRM. Tak například některé podniky chápou jako CRM provoz call centra nebo jeho poněkud rozšířené formy, kontaktního centra. Tato centra ale samozřejmě tvoří jen jeden z mnoha nástrojů CRM. Tento jev můžeme vyzorovat zvláště v oblasti poskytování služeb. V jednotlivých případech sice můžeme mluvit o CRM, ale ve skutečnosti se jedná o jednotlivé nástroje CRM, které jsou zpravidla soběstačné a mohou existovat paralelně. Můžeme namítnout, že máme k dispozici kvalitní rozhraní, nebo dokonce jednotný informační systém. To ale ještě neznamená, že jsou účinky jednotlivých nástrojů vzájemně optimalizovány.

2.1 Shlukování zákazníků

Protože máme co do činění s řadou nástrojů, které se navzájem ovlivňují, potřebujeme další nástroj, který by ostatní nástroje usměrňoval podle určitého dominantního principu. Tímto nástrojem je zákaznická politika, v jejímž centru pozornosti jsou skupiny klientů. Jednotlivé nástroje se potom aplikují podle zvolené zákaznické politiky. [12]

Skupiny klientů vznikají seskupováním jednotlivých typů zákazníků. Tyto skupiny jsou význačné tím, že zákazníci s podobnými formami projevu (dále příznaků) splynou do jedné skupiny, zatímco zákazníci s jinými (a opět sobě podobnými) formami příznaků do druhé.

Skupiny se vytvářejí tak, aby si její členové byli co nejvíce podobní, přičemž mezi skupinami žádná podobnost nehraje roli. Na první pohled heterogenní koš zákazníků má být tedy přetvořen na homogenní skupiny zákazníků, ke kterým potom budeme moci přistupovat individuálně za pomoci dalších specifických zákaznických informací.

V prvním kroku musíme kvantitativně vyjádřit podobnosti a rozdíly mezi zákazníky. K tomuto účelu využijeme výpočet míry podobnosti. Míra podobnosti zrcadlí podobnost mezi dvěma zákazníky a míra rozdílnosti naopak jejich rozdílnost. Jednotky volíme v podstatě buď nominální (např. pro vzdělání) nebo metrické (např. pro stáří). Shluky se v prvním kroku vytvoří algoritmicky. Možné metody jsou dvě: algoritmus segmentace a metoda hierarchie.



Obr. 7. Cluster analýza [12, str. 116]

V segmentační metodě se vychází z náhodně stanoveného přidělení zákazníků do skupin a algoritmus postupně vyměňuje jednotlivé zákazníky tak dlouho, dokud stanovená funkce nedosáhne optimální hodnoty. Jinak postupují segmentační metody, které nemohou analyticky vyřešit, některý již dříve vytvořený cluster (shluk). Výsledkem může být buď velké množství malých shluků, nebo několik velkých, anebo kombinace obojího. V dalším kroku proto musíme stanovit počet skupin, které budeme dále sledovat. Nyní můžeme algoritmus spustit znovu. Výsledky analyzujeme a interpretujeme. Předchozí krok opakujeme tak dlouho, dokud nedostaneme rozumné výsledky skupin klientů, na nichž můžeme následně stavět.

Jedním z nových pravidel hry je loajalita (věrnost). Nemyslíme tím loajalitu zákazníků (směrem k podniku), ale loajalitu podniku směrem k zákazníkům. [12]

Jak jsem se již zmínil v úvodu této kapitoly, podstatou CRM je interakce a soudržnost. Ve sledu interakcí platí, že obě strany jsou si vzájemně věrné. Loajalita tedy není jednosměrná záležitost.

2.1.1 Zákaznická politika a shlukování zákazníků

Zákazníky lze v první řadě rozlišovat podle peněžní stupnice. Podle ní se pak zařadí do skupiny zákazníků ziskových nebo neziskových.

Rozhodující je však základní dělení do významné a marginální úrovně, ze které již můžeme vyvodit první úsudek. Tím, že se všichni nejraději obracíme na zákazníky, kteří patří do horní úrovně (top zákazníci), se však dopouštíme první velké chyby. Velký zisk

totiž slibují i zákazníci stojící na okrajové úrovni, a abychom je získali, musíme použít vhodné nástroje CRM.

Skupina zákazníků je dána určitými příznaky a jejich formami a podle nich se musí přizpůsobit naše nabídka. Z principu skupin zákazníků lze vyvodit zákaznickou politiku, v níž dominuje směs nástrojů CRM. Nejprve pozorujeme různé skupiny klientů. Atributy typu inteligentní nebo exkluzivní se nevztahují na typ zákazníka, ale na jeho nároky vůči službám CRM.



Obr. 8. Shluky klientů [12, str. 119]

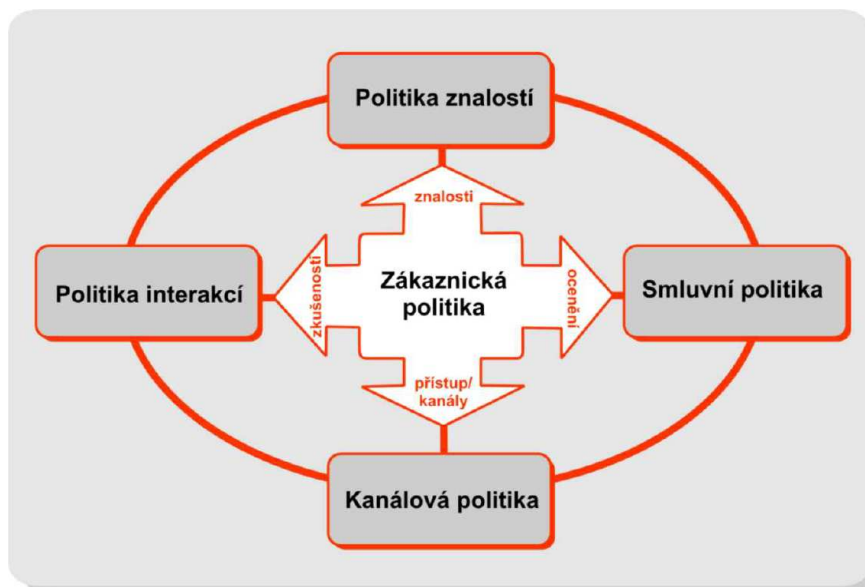
- **Ottovi normální zákazníci** vyhledávají základní služby. Tito zákazníci nevyžadují individuální přístup, a proto je můžeme obsloužit standardními a automatizovanými nástroji CRM.
- **Spolehliví zákazníci** vyhledávají tyto služby, které se již v minulosti osvědčily, a kterým mohou důvěřovat. Výstřednost nebo špičková úroveň je jim lhostejná. Tito zákazníci patří spíše do horní úrovně, ale nejsou ochotni platit vysoké ceny.
- **Inteligentní super zákazníci** očekávají stále nové a nové služby na nejvyšší úrovni. Přístup k těmto zákazníkům vyžaduje soustavnou inovaci nástrojů CRM a perfektní interakci. Jakmile se tito zákazníci dozvědí o chystané inovaci, ihned ji vyžadují. Tito zákazníci jsou ovšem ochotni za tyto služby štědře zaplatit.

- **Tendenční zákazníci** sice chtějí stále nové a nové služby, ale již za ně nehodlají platit tak dobře jako předchozí skupina. Spokojí se však s menším rozsahem těchto služeb, protože mají zájem udržet krok s vývojovými trendy (proto tendenční).
- **Zákazníci typu „já chci taky“** jsou ke všem inovacím CRM nástrojů nejprve nedůvěřiví. Vyčkávají až do doby, kdy u někoho jiného uvidí, že to funguje a službu si žádá stále více lidí. Potom dělají to, co již udělali všichni jejich přátelé a známí. Vyčkávají také na dodatečné snížení ceny nové služby.
- **Exkluzivní super zákazníci** kladou důraz na řídce využívané služby a jsou ochotni za ně platit vysokou cenu. Ve finančním poradenství dávají přednost osobnímu kontaktu před nejnovějšími možnostmi bankovních webových operací, které jsou přístupné všem.
- **Speciální zákazníci** vyhledávají služby, které ke svému životu nijak zvlášť nepotřebují, ale přesto jim musí být k dispozici. Občas se informují na webové služby a rádi za ně platí.
- **Zákazníci „v právu“** by rádi dali najevo, jak se s nimi jinde dobře zachází. Nabízené služby srovnávají s třetími stranami a vykládají si je jako své právo. Často vyžadují služby, které by zaujaly jejich okolí. Mají tedy demonstrační charakter. Přímá souvislost s programy poskytovatelů, kteří svým postavením chtějí zaručit lepší kvalitu svých služeb, zde neexistuje. Pro zařazení zákazníka do této kategorie je z tohoto hlediska rozhodující jeho sklon k manifestování. [12]

Jak vidíme, zákazníci v různých skupinách mají velmi odlišnou strukturu svých potřeb, která se musí projevit v konkrétních požadavcích na služby CRM. Stejně služby tedy nemůžeme nabízet všem zákazníkům bez rozdílu.

2.2 Nástroje CRM z izolovaného pohledu

Následující obrázek zobrazuje 4 základní nástroje, které lze aplikovat v životním cyklu zákazníka. Životní cyklus zákazníka bychom ale neměli používat jako východisko našich úvah, ale jen jako myšlenkovou oporu, protože nerespektuje možnosti míšení nástrojů. Nástroje se ale v praxi často aplikují jednotlivě bez zjevného propojení. Nežádoucí závislosti na životním cyklu se při tom můžeme účinně zbavit dominantní zákaznickou politikou. Zákaznická politika má tu přednost, že se všechny nástroje vzájemně koordinují ještě před tím, než se aplikují v jednotlivých fázích životního cyklu zákazníka.



Obr. 9. Nástroje CRM [12, str. 121]

Oblast informačních technologií v celkové směsi nástrojů neuvádím, protože informační technologie tvoří oddělený nástroj, který má v této souvislosti zvláštní postavení prostředníka.

2.2.1 Kanálová politika

Kanálová politika se zabývá principy uspořádání kontaktních bodů pro zákazníky a distribucí služeb. Distribuce je definována jako „oblast hospodářské činnosti, při které se uskutečňuje výměna zboží mezi účastníky trhu“. Distribuci můžeme dělit na psychickou a pakvizitorickou.

„Úkolem psychické distribuce je poskytnutí služby optimálního typu, kvality a množství ve správnou dobu, na správném místě a s co nejnižšími náklady.“ [12]

Distribuci lze realizovat přímo nebo po částech (s mezičlánky). Přímá distribuce se uskutečňuje bez mezičlánků přímo od výrobce ke spotřebiteli. Při nepřímé distribuci se mezi výrobce a spotřebitele zařazují jeden, dva, tři nebo i více mezičlánků. Těmi jsou obvykle specializovaní velkoobchodníci, sortimentní velkoobchodníci a maloobchodníci. Přímou a nepřímou distribuci lze i vzájemně kombinovat.

Všechny tyto mezičlánky nyní vedou tvrdý boj s nastupujícím e-byznysem. E-byznys však v mnoha případech není jen konkurenčním mezičlánkem, ale obohacuje ty ostatní. Ten jako různé konkurenční mezičlánky v minulosti si své místo brzy najde i tento způsob distribuce.

„E-byznys je ideálním doplňkem stávajících systémů distribuce a ve většině případů může přispět ke zvýšení užité hodnoty.“ [12]

2.2.2 Politika interakcí – vzájemných vztahů

Vzájemný vztah (interakce) se obvykle vyskytuje mezi lidmi. Nyní však mohou vstoupit do interakce i lidé s roboty a obráceně. Nejjednodušší formou komunikace s roboty zažijete tehdy, zavoláte-li do call centra a tisknete tlačítka A nebo B podle otázek, které slyšíte. Pojem interaktivní hlasová odezva ještě nedosáhl svého opravdového významu, protože počítače umějí zpravidla reagovat jen na nastavené alternativy.

Call centrum je nosným médiem interakce a často stojí v popředí přímého vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem. Nástrojem interakce jsou interní média. Dalším médiem je internet, který si formou webových stránek, portálů, tržišť, diskusních konferencí apod. udržuje svou stálou pozici. Tradiční reklamní prostředky (televize, noviny, časopisy, plakáty, rozhlas) se pro interakci se zákazníkem příliš nehodí, neboť zprostředkovávají informace jednosměrně.

Dalším klasickým nástrojem interakce je vyslání propagačních pracovníků do nákupních center, obchodních domů nebo také přímo do domácností.

Kromě již zmiňovaných nástrojů se klade stále větší důraz na mobilní komunikaci. Jedním z prvních nástrojů tohoto typu byly služby WAP.

2.2.3 Politika znalostí

V této oblasti obecně panuje výrazný rozpor. Na jedné straně se neustále zvyšuje objem informací a nové informace zastarávají stále rychleji, což způsobuje, že se musíme smířit s určitou mírou jejich neurčitosti, na druhé straně máme k dispozici stále výkonnější technologie ke zpracování a využívání znalostí v reálném čase. Úkolem politiky znalostí je s podporou informačních technologií udržet rovnováhu mezi neurčitostí a zpracováním v reálném čase.

„Hlavním úkolem politiky znalostí je efektivní aplikace znalostí za účelem zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem.“ [12]

Uspořádání znalostní politiky vyžaduje zodpovězení těchto otázek:

- ❖ Jaké znalosti musíme mít k dispozici?

- ❖ Kdy tyto znalosti budeme potřebovat?
- ❖ Kde musí být tyto znalosti přístupné?
- ❖ Pro koho mají být přístupné?

Cílem aplikace znalostí je uspořádání vzájemných vztahů pro účely vzájemné komunikace (interakce). Tím je dán rozsah a přístupnost těchto znalostí. Obsahové uspořádání interakcí je však tak složité, že jej nelze typizovat a zařadit do několika řádků a sloupců. Všechny výše uvedené 4 otázky si proto musí každý podnik zodpovědět sám a sám si také uspořádat příslušné informace.

Informace slouží různým cílům. V podnicích se informace (o zákaznících) mohou použít k co nejtěsnější adaptaci produktu a služeb potřebám zákazníků. Lze je dále použít k navázání vztahů se zákazníkem v různých kontaktních rozhraní. Existují totiž kontaktní body (dle následující tabulky), ve kterých musíme z informací ihned generovat znalosti.

Tab. 1. Znalosti na různých kontaktních místech [12, str. 127]

Místo	Příklad informace	Reakce	Nositel informace
Obchodní místo	znalosti produktu, zákaznickovy záliby	poradenský rozhovor	obchodní poradce
Komunikační centrum	jméno, bydliště, nejčastěji používané přístupové médium	rychlé odpovědi kladené dotazy	operátor. centra
Zákaznická podpora	rozsah záruky a prodejní místo	okamžité řešení problému	referent podpory
Distributor	organizace a kontaktní osoby	křížový prodej	distributor
Pošta	adresa, zájem o koupi	osobní dopis	marketing
Internet	všechny zakoupené produkty, oblíbené barvy zákazníka, postoj ke zpracování informací	speciálně sestavený informační program pro zákazníky	umělá inteligence

2.2.4 Smluvní politika

Smluvní politika se jako nástroj CRM skládá z cenové politiky, platebních podmínek, rabatové politiky a úvěrové politiky. V minulosti bylo zvykem určovat pevné ceny na

nízké, střední a vysoké úrovni. Abychom však dokázali účinně řídit vztahy se zákazníky, musíme přikročit k tvorbě variabilních cen.

„Ekonomické statky (zboží a služby) nemají žádnou ekonomickou hodnotu, nýbrž ony samy jsou ekonomickou hodnotou.“ [12]

2.3 Kombinace nástrojů CRM

Proces kombinace nástrojů CRM spočívá v optimálním sloučení dosud izolovaně posuzovaných nástrojů. Přitom musíme respektovat jejich vzájemné závislosti. V praxi existují dvě metody:

- ❖ Kombinace nástrojů CONJOINT analýzou
- ❖ Kombinace nástrojů deduktivní heuristickou analýzou.

V případě deduktivní metody kombinace nástrojů CRM jsou základem pro rozhodování skupiny klientů. tuto metodu použijeme tehdy, usnadní-li naše komplexní rozhodování dominantní prvek a nástroje půjde vzájemně optimálně sladit. Abychom to dokázali, použijeme princip dominance. Intenzita aplikace jednotlivých nástrojů se zde vyvozuje ze zvoleného shluku (skupiny). Tento postup má však jednu velkou nevýhodu. Rozhodnutí činí management, a nikoliv zákazník. To sice management beze sporu umí, ale odporuje to novým pravidlům. Vytvořit si pozici advokáta zákazníků se nám pomocí heuristické metody zřejmě nezdaří. Management zde totiž řeší úkol, který by zákazník zvládl mnohem lépe.

CONJOINT analýza je metoda, při níž se na základě empiricky potvrzených globálních užitných hodnot pokoušíme zjistit přínos jednotlivých složek k celkovému užitku. [1]

Výhodou CONJOINT analýzy je individuální posouzení představ o užitku. Užité hodnoty můžeme zobecnit též pro dříve stanovené skupiny klientů.

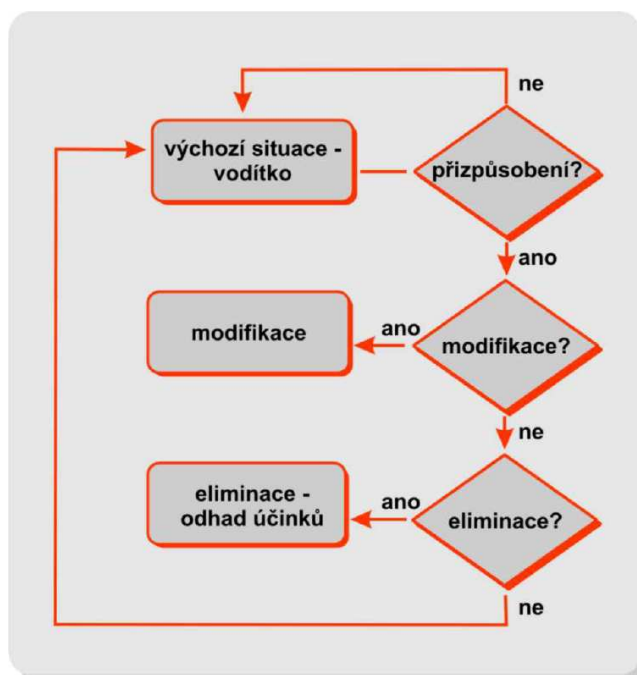
2.4 Přizpůsobení CRM

CRM je složitá oblast spojující marketing, prodej a služby. Je to dynamický proces, protože trh a požadavky na podnik se neustále mění. Zkušenosti jsou v této oblasti velmi žádané, protože sestavit v krátké době z mnoha malých kostiček celou velkou mozaiku si může dovolit pouze zkušený člověk. Na složité teoretické analýzy zde zpravidla nezbývá čas. [5]

V dynamickém světě propojeném sítěmi, který je pro prostředí CRM příznačný, potřebuje podnik zkušené pracovníky, kteří umí jednat intuitivně. Tím se však nezpochybňuje použití analytických metod a teoretických poznatků.

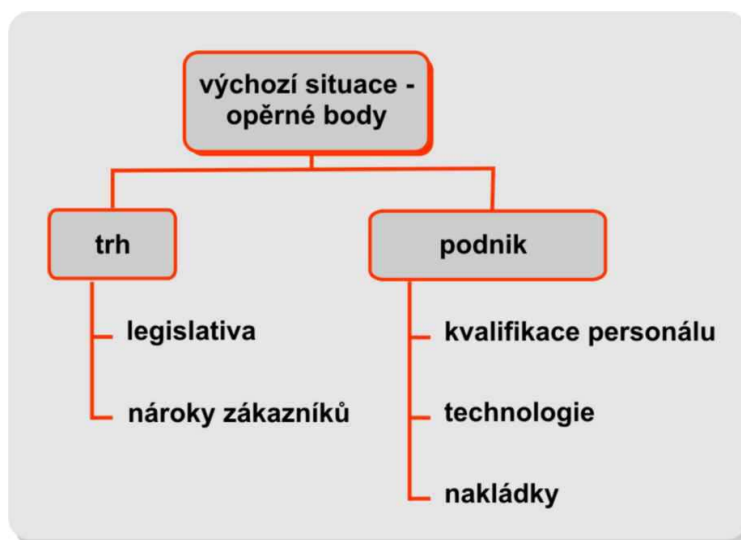
2.4.1 Vodítka pro rozhodování o přizpůsobení CRM

Výchozím bodem je existence CRM v podniku. Prvním krokem na cestě změny je odhad disproporcí, které mohou vznikat v našem podniku i na trhu. Diagram celého rozhodovacího procesu znázorňuje následující obrázek.



Obr. 10. Proces přizpůsobení CRM [12, str. 133]

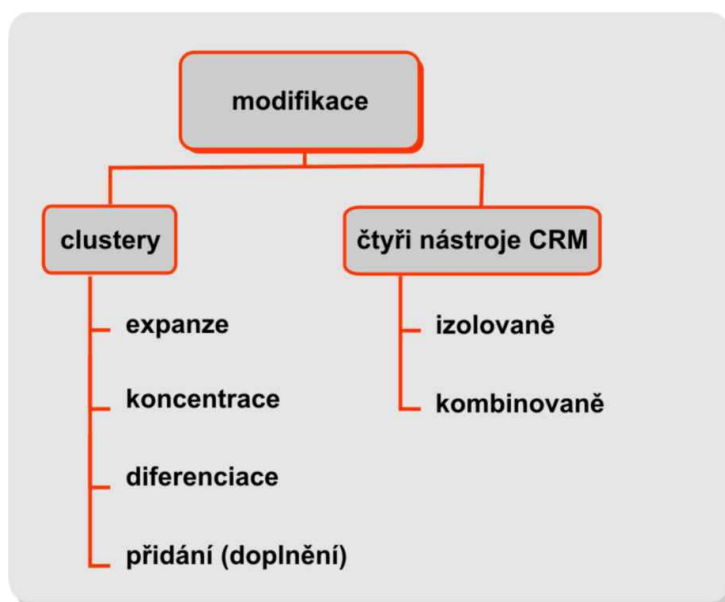
S nutností přizpůsobit CRM se setkáváme také při náhlém a výrazném zvýšení nákladů bez znatelného zkvalitnění služeb. Vodítka pro přizpůsobení CRM lze dále najít v tržní sféře. Na aplikaci nástrojů CRM mohou působit i legislativní změny. Jedná se o oblast zabezpečení dat nebo nutnost (možnost) rozšíření nebo omezení aktivit CRM v důsledku změn národní i mezinárodní legislativy. Největší dynamiku jednoznačně mají nároky zákazníků. Ti totiž objevují stále nové technické možnosti a záhy je vyžadují i po nás.



Obr. 11. Vodítka pro přizpůsobení CRM [12, str. 134]

2.4.2 Rozhodování o modifikaci CRM

Po provedení rozboru možných příčin rozhodnutí o přizpůsobení CRM musíme zvážit, zda toto rozhodnutí je nevyhnutelné, či nikoliv. Je-li nevyhnutelné, pak se dále zjišťuje, zda se musí CRM modifikovat nebo odebrat některé jeho nástroje. Možnosti modifikace ukazuje následující obrázek.



Obr. 12. Rozhodnutí o modifikaci CRM [12, str. 134]

Modifikaci lze provést v rámci skupiny klientů (shluku) nebo změnou kombinace čtyř nástrojů CRM. Shluky můžeme modifikovat těmito způsoby:

- ❖ Expanze shluku
- ❖ Koncentrace shluku
- ❖ Fragmentace shluku
- ❖ Přidání shluku

Expanze shluku úzce souvisí s rozšířením pole působnosti našeho podnikání.

Koncentrace stávajícího shluku má opodstatnění tehdy, je-li shluk již tak rozsáhlý, že je nutné provést jeho redukci kvůli udržení zvláště ziskových zákazníků.

Dojde-li při expanzi některého shluku také k jeho diferenciaci, je účelné přistoupit k jeho fragmentaci na menší, homogenní shluky.

Poslední možností je přidání nového shluku. Tento případ nastává, když se o naše služby zajímá nová skupina zákazníků, jejíž nároky však ještě nejsme schopni respektovat.

U všech čtyř nástrojů CRM musíme rozlišovat mezi modifikací izolovaných nástrojů a jejich kombinací. Směrodatná je obvykle změna v tržní nebo podnikové sféře.

Pokud se změní nároky nejziskovějších shluků zákazníků a my chceme alespoň trochu předběhnout konkurenci, musíme zpravidla modifikovat kombinaci nástrojů CRM. To ovšem vyžaduje rozsáhlé investice a projekty.

3 IMPLEMENTACE CRM

3.1 17 pravidel pro úspěšnou implementaci

Každý ze zde popsaných faktorů představuje základní pravidlo úspěchu projektů CRM. Postup v rozporu s těmito pravidly má podobné důsledky jako překročení maximální povolené rychlosti při radarové kontrole. Důsledkem je pokuta.

Pravidlo číslo 1: myslí velkoryse, začíněj skromně

Projekty CRM by v zásadě měly být orientovány strategicky. Situace v podniku a změny na odbytištích to ale často neumožňují. Rychlost, se kterou se trhy mění, je pak určující pro rychlost rozvoje projektu CRM. Z tohoto pohledu může být smysluplné uplatnit CRM nejdříve v jednotlivých úsecích, např. odbytu, marketingu nebo službách. Zavedení CRM ve všech dílčích úsecích najednou by mohlo rychle vést k organizačnímu přetížení.

Pravidlo číslo 2: zapoj své zaměstnance od samého začátku

Včasné zapojení zaměstnanců má dvě výhody: je tím zajištěn vliv existujících hodnot a kultury společnosti na CRM a je zajištěno akceptování CRM zaměstnanci.

Pravidlo číslo 3: automatizace podle základních požadavků

Z tohoto důvodu je nutné omezit se jen na základní požadavky, především pro první zaváděcí formu CRM. Pokud se štihlejší řešení prokáže jako stabilní, je vždy možné jej dále rozšířit. Dobré a realistické řešení je postupovat od „ne příliš málo“ k „ne příliš moc“.

Pravidlo číslo 4: pravidlo 80 / 20

V CRM projektech je již od začátku velmi důležité identifikovat dobré zaměstnance (tzn. 20 %), a právě tyto zaměstnat na projektu CRM. Tito zaměstnanci pak ve svém okolí vyvolávají pozitivní vnímání CRM.

Pravidlo číslo 5: zkušený vedoucí projektu

Projekt CRM by měl řídit vedoucí projektu, který již ve firmě delší dobu úspěšně pracuje. Je to důležité pro akceptování projektu ze strany zaměstnanců, ale také jako zdroj informací pro zájemce o práci na projektu.

Pravidlo číslo 6: zástupce v top managementu

Vzhledem ke strategickému významu projektu CRM je nutné zastoupení na úrovni top managementu. Vrcholový manažer je schopen prosadit důležitá rozhodnutí a má vliv na ostatní úseky firmy.

Pravidlo číslo 7: dostatečné investice do zaměstnanců

CRM nezávisí na technologii, ale na lidech, kteří CRM uplatňují. Personál, který je ve styku se zákazníkem, musí být na změny připraven. Pouhé školení o používání nové technologie CRM není zdaleka dostačující. Školení musí předávat i filozofii CRM.

Pravidlo číslo 8: školení zaměstnanců – rozdílné koncepty

Při zavádění změn souvisejících s CRM v jednotlivých úsecích je narušován jejich provoz. Školení je proto nutné přizpůsobit provozu. Primárním úkolem odbytu je pečovat o vztahy se zákazníky a usilovat o prodej. Přerušení kvůli školení může tuto činnost negativně ovlivnit.

Pravidlo číslo 9: cílené investice do softwaru a hardwaru

Výkonné servery a sítě by měly být samozřejmostí. Pokud tomu tak není, musí být zároveň se zavedením CRM změněna i strategie IT.

Pravidlo číslo 10: zkušené vedení projektu CRM

Projekty CRM nejsou technologické projekty, týkají se především organizace, kvalifikace zaměstnanců a technologie. Vhodný je management se zkušenostmi v tomto komplexním prostředí. V průběhu projektu vyvstávají různé, často se měnící požadavky, které je nutno posoudit.

Pravidlo číslo 11: jasná vize CRM

V průběhu vytváření nové strategie je definována určitá vize, která nemusí být pro všechny zainteresované zaměstnance okamžitě srozumitelná.

Pravidlo číslo 12: flexibilní software pro CRM

Aby byl software CRM použitelný dlouhodobě, je vhodné volit software flexibilní, schopný změn, s potenciálem dalšího rozvoje podle vývoje firmy.

Pravidlo číslo 13: volba standardu

Systémy, které se odchyľují od běžných standardů, jsou obvykle pracnějši a vyžadují větší náklady. Je vhodné se orientovat podle běžného softwarového standardu.

Pravidlo číslo 14: integrace

Odbyt, marketing a servis by měl pracovat se stejným počítačovým rozhraním.

Pravidlo číslo 15: zvyknout si na CRM chce čas

Zaměstnanci potřebují čas, aby si zvykli na změny v každodenní práci. Lze předpokládat, že po zavedení a školení budou potřebovat po určitou dobu podporu.

Pravidlo číslo 16: přehledná dokumentace

Dokumentaci by měla být věnována pozornost už na začátku projektu CRM. Přehledná dokumentace usnadní bezproblémové pokračování projektu i při změně projektového týmu.

Pravidlo číslo 17: strukturovaná správa verzí

Projekt CRM je po určité době dokončen, ale nároky na firmu se mění podle dynamiky zákazníků a trhu. Tyto změny je nutné systematicky zaznamenávat a na jejich základě měnit organizaci i technologie. [6]

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Práci na teoretické části jsem zahájil již v září 2004. Nejdříve jsem provedl evidenci soudobých pramenů v českém a německém jazyce. K přehledu jsem využil knihovnu UTB Zlín a také VŠE v Praze. Dalšími použitými zdroji byla seriálová literatura z oboru managementu a stavebnictví, internet a odborné školení. Ty jsem absolvoval v rámci svého zaměstnání u renomovaných školicích agentur. Zkušeností zde získaných jsem využil také v analytické části a projektu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI A TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

5.1 Charakteristika společnosti Průmyslové podlahy Plaček, a.s.

Firma Průmyslové podlahy Plaček, a.s. (dále jen PPP) byla založena v roce 1997 v Rožnově pod Radhoštěm a vznikla převodem z fyzické osoby se zápisem v obchodním rejstříku s názvem firmy Alois Plaček – Průmyslové podlahy, která vznikla roku 1991.

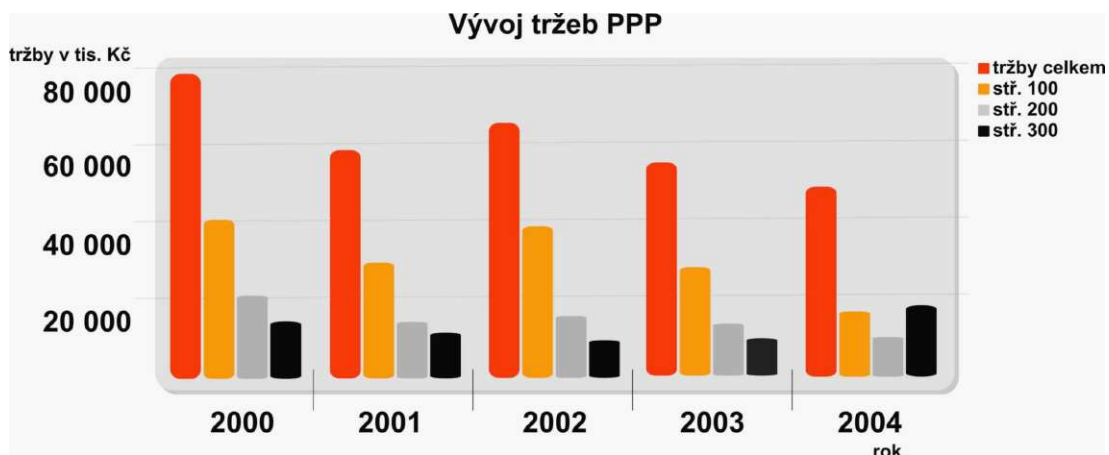
Sídlo společnosti v době jejího založení se sestávalo z pronajatých kanceláří a příručního skladu. V roce 1995 společnost zakoupila průmyslový objekt v bývalém areálu Tesly Rožnov pod Radhoštěm. Tento objekt byl rekonstruován a stavebně upraven pro potřeby provozu. V následujícím roce byl přistavěn samostatný objekt garáží pro v té době se rozšiřující vozový park. Významnou investicí byla stavba nové výrobní haly pro nátěrové hmoty, která byla zahájena v roce 1996 a uvedena do provozu v květnu 1997. V současné době tvoří zázemí firmy tři dříve zmíněné objekty, které s obslužnými komunikacemi tvoří samostatný celek. [P I]

Hlavní obory činností společnosti PPP jsou: výroba materiálů pro povrchovou úpravu průmyslových podlah na bázi epoxidu a polyuretanu, materiály pro univerzální sportovní povrchy, antikorozní nátěry. Materiály pro průmyslové podlahy včetně provádění betonových základů dodává firma dodavatelsky pro stavební firmy nebo přímo pro investory. Rozsah výroby a sortiment výrobků se po celou dobu existence firmy vyvíjel, přesto hlavní zaměření se nezměnilo. V počátcích byl sortiment tvořen výrobky německé společnosti Astra – chemie GmbH. Jednalo se o malého německého výrobce, jehož omezený sortiment se postupem času stával brzdou dalšího rozvoje. V reakci na požadavky zákazníků byla v roce 1994 zahájena pokládka betonových podlah, jako nezbytného základu pro povrchové úpravy. Reakcí na omezený sortiment německé firmy Astra – chemie bylo navázání spolupráce s německým výrobcem surovin – firmou Bayer AG Leverkusen, s jehož pomocí byl vypracován projekt výroby materiálů z jeho surovin. Společnost PPP, a.s. se tak stala jediným spolupracovníkem firmy Bayer v tomto oboru pro Českou a Slovenskou republiku. Zahájení nové výroby vlastních materiálů přineslo rozšíření sortimentu lépe vyhovujícím místním podmínkám na českém a slovenském trhu. Do budoucna se prokázalo, jak důležitým krokem bylo zahájení spolupráce s firmou Bayer AG Leverkusen. Oproti jiným českým výrobcům může těžit z vývoje a zkušeností silné

firmy a získáváme tak důležitou konkurenční výhodu. Spolupráce rozšířila sortiment i mimo oblast průmyslových podlah. Dvě nové skupiny výrobků jsou:

- materiály pro sportovní povrchy, tzn. tělocvičny a venkovní sportoviště
- antikorozní nátěry na ocelové konstrukce.

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb za posledních pět let.



Obr. 13. Vývoj tržeb PPP, a.s. [23]



Obr. 14. Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě PPP, a.s. [23]

Graf znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců. Znatelný pokles je dán převedením obchodníků a realizačních dělníků na subdodavatelské firmy.

Organizační struktura firmy je rozdělena na čtyři samostatná střediska dle následujícího obrázku:



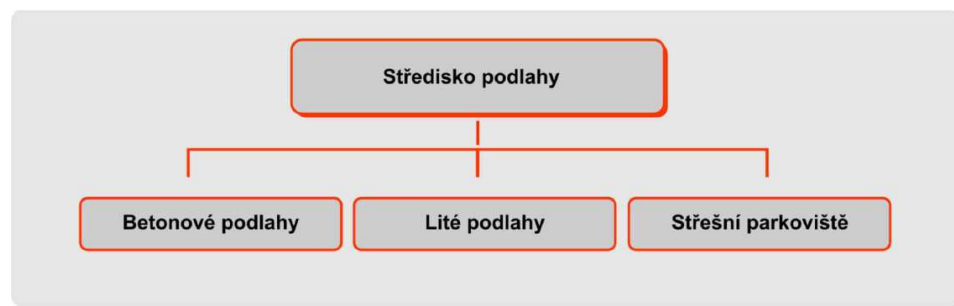
Obr. 15. Organizační struktura firmy dle středisek [vlastní zpracování]

1) Středisko Správní

Zajišťuje veškerou správní a administrativní agendu. Tzn. vedení účetnictví, finanční řízení, správa budov a majetku. Součástí činností střediska je také správa počítačové sítě, která je na platformě Linux. Pod touto platformou je nainstalován síťový informační systém Abra Gold, který bude v letošním roce nahrazen vyšší verzí Abra G3.

2) Středisko Podlahy

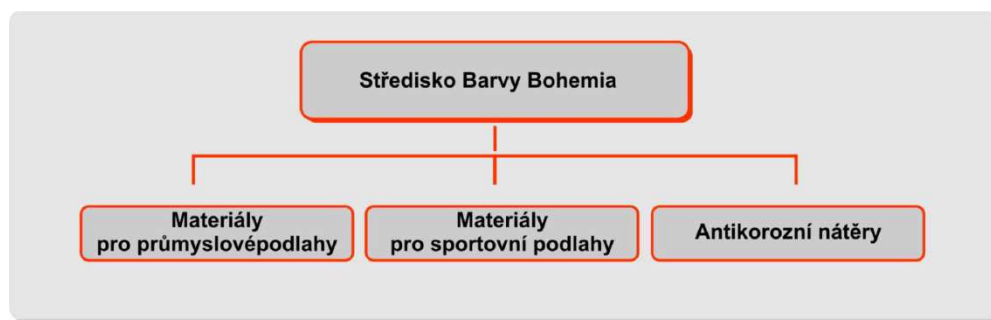
Středisko podlahy je výrobním střediskem, zabývá se aplikací vlastních materiálů, prováděním betonových podlah, i aplikací nakupovaných materiálů. Má samostatné oddělení „řízení kvality“, které dbá nad dodržováním standardní úrovně kvality prací. Středisko se z hlediska činností člení na následující skupiny výrobků:



Obr. 16. Členění střediska 100 dle sortimentu [vlastní zpracování]

3) Středisko Barvy bohemia

Jde také o výrobní středisko, zabývající se výrobou materiálů pro průmyslové a sportovní podlahy ze surovin od firmy Bayer AG (SRN). Součástí tohoto střediska je také vývoj nových výrobků ve spolupráci s dodavatelem surovin. V rámci ČR si středisko samo zajišťuje odbyt svých výrobků. Pro potřeby střediska Podlahy a Zahraničí převádí výrobky za nákladové ceny pouze mezi sklady. Následující schéma zobrazuje základní sortimentní skupiny tohoto střediska.



Obr. 17. Členění střediska Barvy bohemia dle sortimentu [vlastní zpracování]

4) Středisko Zahraničí

Provádí správu majetkových podílů v obou dceřiných společnostech v Polsku a Litvě. Zároveň zastupuje společnost při exportu materiálů do dalších zemí, zejména východní Evropy. Následující schéma zobrazuje dceřinné společnosti firmy PPP, a.s. a hlavní obchodní partnery v zahraničí.



Obr. 18. Členění střediska Zahraničí [vlastní zpracování]

Společnost Mabet SP.ZO.O. je polskou dceřinnou společností od roku 1997. Sortiment prováděných prací je shodný se střediskem Podlahy. Mezi touto společností a střediskem Podlahy firmy PPP a.s. je velmi úzká spolupráce, zejména při poskytování služeb.

Společnost Grinduva UAB byla založena v roce 1998 s litevskými akcionáři a v současné době je největší společností provádějící průmyslové podlahy v Litevské republice. Sortiment je shodný se střediskem Podlahy.

Ostatní obchodní partneři v zahraničí jsou většinou dlouhodobými partnery společnosti PPP a.s. Zvláště firma v ruské federaci provádí z materiálů firmy významné objekty v Moskvě. Jedná se zejména o sportovní stadiony a veřejné budovy.

V souvislosti s loňským rozšířením Evropské unie došlo ke zjednodušení dopravy výrobků a snížení nákladů na ně. Zároveň však zavedení vízové povinnosti pro občany ruské federace došlo ke ztížení podmínek spolupráce s těmito oblastmi.

5.2 Analýza úrovně využívání CRM ve společnosti Průmyslové podlahy Plaček, a.s.

5.2.1 Kontaktní místa pro styk se zákazníky

V současné době má každé středisko firmy své kontaktní místa pro styk se zákazníky. Ti zodpovídají za komunikaci s nimi. Vzhledem k odlišnosti prodeje i zákazníků jednotlivých středisek se přístup liší.

5.2.2 Středisko Podlahy

V tomto středisku je styk se zákazníky a prodej realizován přes obchodní kanceláře v Rožnově p. R. Brně a Praze. Jedná se o zkušené pracovníky, kteří pracují ve firmě více jak 8 let. Tato dlouhá doba však svádí ke stereotypům. Ten se projevil při zavádění změn před koncem minulého roku. Firma zavedla povinnost vést evidenci zákazníků a doplňujících údajů o nich v databázi. Ta byla sestavena na míru pro potřeby firmy, v programu Access. Největším problémem byl přepis stávajících kontaktů do databáze. Obchodníci neviděli v evidenci přínos. Účelem evidence je získávat údaje o zákaznících a pomocí nich ovlivňovat jejich rozhodnutí dříve než dojde na výběrové řízení tzn. cíleně vytvářet podporu prodeje na míru každému zákazníkovi. Současná komunikace se zákazníky se tedy omezuje na konzultace vyžádané zákazníkem a jednání v případě výběrového řízení. Komunikace je omezená a nevytváří potřebnou důvěru a výhodnější postavení před samotným výběrem zákazníka. Úkolem je tedy přenesení většího množství pracovního času na komunikaci mezi obchodními případy. A vytváření příležitostí k interakcím vlastní iniciativou.

5.2.3 Středisko Barvy Bohemia

Prodej je realizován jedním obchodním zástupcem. V současné době je to dostačující, protože okruh zákazníků je vzhledem ke specializaci výrobků omezený cca do 30 firem. Z toho však jen 10 je stálých. Zde je komunikace na vyšší úrovni, prodej materiálu má své specifika a vyžaduje pravidelnou komunikaci se zákazníky bez ohledu na objednávky.

O těchto jednáních vede obchodník evidenci, podle které upravuje své následné aktivity směrem ke zákazníkovi. Pro pravidelnou komunikaci středisko pořádá odborné semináře, kterých se zúčastňují zástupci zákazníků. Jedná se spíše o diskusní fóra s výměnnou názorů. Díky těmto setkáním a omezenému počtu zákazníků jsou vztahy se zákazníky „důvěrnější“. Hlavním nedostatkem a úkolem pro zlepšení je, naučit se lépe prezentovat schopnosti směrem ke zákazníkům. Přenést tak konkurenční boj z cenové oblasti do širších měřítek.

5.2.4 Středisko Zahraničí

Zástupce je pouze jeden, ten komunikuje se zákazníky a zároveň se stará o majetkové podíly v zahraničních společnostech. Tyto společnosti jsou ovšem také zákazníky se kterými je nutné jednat a přizpůsobovat nabídku požadavkům tamějších trhů. Jednání je mnohdy těžší než se standardními obchodními partnery. Ti totiž nevyžadují zvláštní privilegia vyplývající ze společné firmy. Přesto vzhledem k zaměření exportu na východní Evropu je komunikace se zákazníky odlišná od českého prostředí. První negativem je neschopnost partnerů vést diskusi, licitovat o podmínkách. Druhým špatná formulace požadavků na výrobek. Dále snaha provádět zásahy do výrobků mimo doporučení výrobce tzn. „mu tomu přece taky rozumíme“. Zde je tedy hlavní úkol naučit své partnery komunikaci a tím získání jejich důvěry.

5.3 Tržní prostředí ve stavebnictví

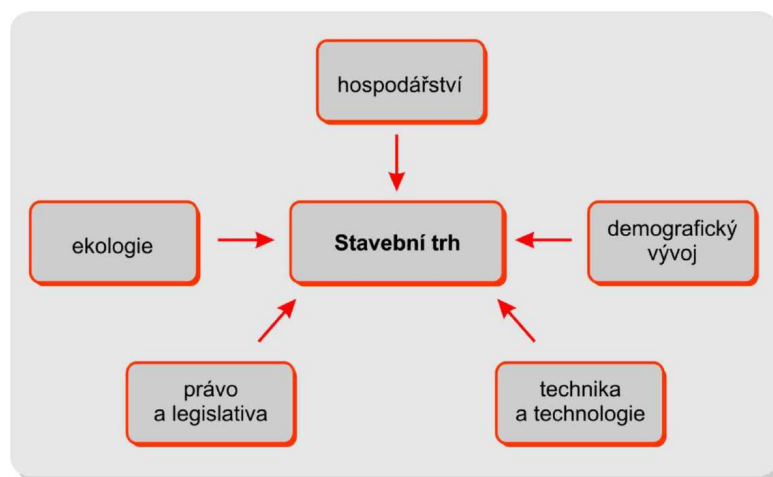
5.3.1 Struktura stavebního trhu a jeho vazby k vnějšímu okolí

Stavební trh je uceleným vymezeným prostorem (mikroprostředím), kde dochází k realizaci celé řady aktivit. Na první pohled jednotný monolitní trh má ve skutečnosti svoji specifickou vnitřní strukturu, která je poměrně komplikovaná. Z hlediska marketingu je třeba zásadně rozlišovat následující subtrhy v rámci trhu stavebního:

- trh realizace stavebních děl,
- trh stavebních hmot a technologických celků,
- trh stavebního servisu,
- trh nemovitostí. [10]

Těžištěm celého stavebního trhu je trh realizace stavebních děl. Na tomto trhu dochází ke vzniku vlastního stavebního díla a střetává se zde poptávka investora s nabídkou zhotovitele stavby (stavební firmy). Výsledkem jejich součinnosti je stavební dílo jako novostavba, popřípadě rekonstrukce či modernizace.

Sekundárními trhy podporujícími primární trh realizace stavebních děl je trh stavebních hmot a technologických celků a dále trh stavebního servisu. Na trzích stavebních hmot nabízejí výrobci těchto hmot svoje výrobky, přičemž působí na všechny subjekty stavebního trhu, které by mohly rozhodovat o tom, zda se právě jejich výrobek zabuduje do stavby či nikoliv. Výrobci a prodejci tedy vyvíjejí svoje aktivity směrem k investorovi, který spolu s projekční kanceláří rozhoduje o případném použití daného stavebního materiálu či jeho substitutu. Na trhu technologických celků dochází k výrobě a prodeji (zabudovávání) určitých technologií do stavebního díla. Aktivity těchto výrobců jsou na trhu obdobné jako aktivity výrobců a prodejců stavebních hmot.

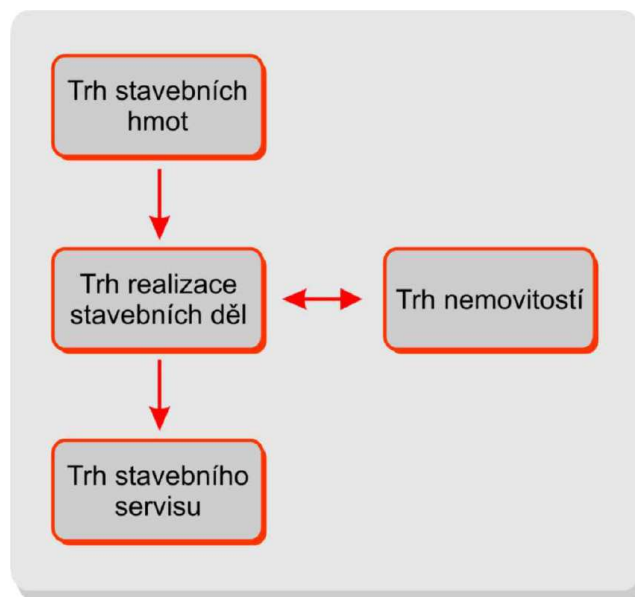


Obr. 19. Struktura stavebního trhu [10, str. 57]

Stavební trh však není formován jen silami působícími uvnitř tohoto trhu samého, ale ve vzájemné interakci i svým vnějším okolím (makroprostředím). Za základní oblasti, které ovlivňují v každém okamžiku stav a dlouhodobý vývoj stavebního trhu, jsou považovány následující veličiny:

- celkový stav hospodářství,
- stav techniky a technologie,
- demografický vývoj,
- právní a legislativní rámec hospodářství včetně stavebnictví,

- ekologie. [10]



Obr. 20. Interakce stavebního trhu s vnějším okolím [10, str. 59]

5.3.2 Stav národního hospodářství

Současný stav a budoucí vývoj národního hospodářství má klíčový vliv na investiční aktivitu na stavebním trhu, která se odráží v celkové velikosti stavebního trhu i jeho jednotlivých segmentů. Tato investiční aktivita veřejných i soukromých investorů určuje, zda budou mít v budoucnu jednotlivé subjekty stavebního trhu dostatek příležitostí k rozvíjení své podnikatelské činnosti.

Lze prokázat, že celkový vývoj hospodářství má na stavebnictví rozhodující vliv. Jedním ze základních indikátorů oživení národního hospodářství je růst stavební výroby. Proto každý subjekt působící na stavebním trhu musí důkladně analyzovat a prognózovat vývoj národního hospodářství.

5.3.3 Subjekty působící na stavebním trhu

Na stavebním trhu, jako na samostatném specifickém trhu, který je dále strukturován do řady vzájemně propojených subtrhů, rozvíjí svoje aktivity celá řada subjektů. Některé z těchto subjektů jsou činné na všech trzích v rámci trhu stavebního, jiné pouze na trzích vybraných. Jedná se o následující subjekty:

- investoři (stavebníci),

- kupující,
- zhotovitelé (stavební firmy – dodavatelé),
- výrobci a prodejci stavebních hmot a technologických celků,
- výrobci a prodejci stavebních strojů a zařízení,
- projekční a poradenské kanceláře,
- inženýrské kanceláře,
- prodejci nemovitostí,
- orgány státní správy. [10]

5.3.4 Segmentace stavebního trhu

Stavební trh nemá monolitní a univerzální charakter. Představuje operační prostor pro uplatnění marketingových činností různého typu. Obsahuje kompozitní, vzájemně propojené subtrhy stavebního charakteru a jeden navazující, který do značné míry ovlivňuje výstavbu a její hmotné zabezpečení.

Jednotlivé trhy mají společné účelové poslání, tzn. naplní požadavky a potřeby zákazníka a realizují výrobní a odbytové kapacity firmy s nutnou mírou rentability.

	Strana poptávky	Strana nabídky
Trh realizace stavebních děl	investor developer stavebník	dodavatel stavby subdodavatel stavby
Trh stavebního servisu (projekční kanceláře)	investor developer stavebník	poradenské a projekční kanceláře inženýrské kanceláře
Trh stavebních hmot a technologických celků	investor developer domácnost dodavatel stavby subdodavatel stavby	výrobce stavebních hmot výrobce technologických celků
Trh stavebního servisu (výroba stavebních strojů a zařízení)	dodavatel stavby subdodavatel stavby domácnost	výrobce stavebních strojů a zařízení
Trh nemovitostí	kupující (právníká či fyzická osoba, domácnost)	realitní kancelář developer prodávající

Obr. 21. Působení subjektů na stavebním trhu [10, str. 65]

5.3.5 Vývoj stavebního trhu v následujících letech

Strmý růst, jaký zaznamenává stavební výroba v České republice, nemá v její novodobé historii obdobu. Potvrdil to také rok 2004, kdy meziročně vzrostla o 9,7 %. Pozoruhodné není samo dosažení tohoto výsledku, ale především to, že růst oboru na úrovni výše uvedené hodnoty trvá již několik let.

Pozitivní vývoj stavebnictví lze dokumentovat i na dalších sledovaných ukazatelích. Zvýšila se produktivita práce (podle typu firmy o 5 % u firem menších a o 18 % u firem nad 200 zaměstnanců), celkový počet zaměstnanců vzrostl na 158 tisíc pracovníků a v průměru 6 % nárůst vykázaly také mzdy. [21]

Růst stavebnictví je tažen především realizací velkých staveb dopravní infrastruktury, výstavbou rozsáhlých administrativních, společenských a obchodních center i neutuchajícími aktivitami v oblasti bytové výstavby. Za zmínku stojí fakt, že stavební úřady na území ČR povolily v roce 2004 výstavbu rekordních 39 944 bytů, což je nejvíce od roku 1993. [22]

Z tohoto faktu lze usuzovat, že dosavadní růstový trend stavebnictví se v ČR udrží i v dalších letech. Další argumenty, které silně podporují toto tvrzení, jsou řada nově připravovaných velkých projektů dopravní infrastruktury, chybějící vybavenost měst a obcí, i narůstající deficit v oblasti doprav, údržby a rekonstrukcí téměř ve všech oblastech stavebnictví.

Za klíčové body do značné míry ovlivňující rozvoj celé oblasti lze považovat především zajištění plynulého toku finančních zdrojů na potřebné úrovni, včasné zahajování velkých stavebních projektů a jejich kvalitní legislativní přípravu. Pro další úspěch stavebnictví v ČR a růst zaměstnanosti je důležité také to, aby státní zakázky byly realizovány firmami, které mají na našem území rozmístěny své kapacity. Jen tak bude zajištěn jejich další rozvoj. Předpokládám že státní úředníci nedovolí, aby se české firmy staly rukojmími zahraničních firem čítajících několik jedinců, které se o státní zakázky ucházejí. Totéž platí i o velkých zahraničních firmách působících na českém stavebním trhu. Ty by neměly, i přes zosťující se konkurenční boj na trhu, zneužívat postavení svých subdodavatelů, ale měly by jim být skutečnými partnery. Kultivace vztahů na všech úrovních je tedy další nutnou podmínkou růstu stavebnictví v ČR.

Hlavní očekávané tendence stavebního trhu jsou:

- ❖ snižování počtu středních a menších stavebních firem
- ❖ pokračující specializace firem
- ❖ zakládání účelových sdružení mezi firmami
- ❖ pokračující růst stavební výroby v horizontu 3-5 let
- ❖ zvyšování podílu bytové výstavby na celkovém objemu prací
- ❖ růst ceny práce a tím pádem uplatňování modernějších technologií [18]

Ekonomické ukazatele ve stavebnictví jsou uvedeny v příloze [P II]

5.4 SWOT analýza

5.4.1 Silné stránky

Nejdříve zhodnotím silné stránky společné pro celou firmu a poté specifické silné stránky pro jednotlivé střediska.

Silné stránky firmy

Faktory ovlivňující silné stránky jsou velikost firmy do 25 zaměstnanců, malá fluktuace pracovníků, nízká organizační struktura, systematické vzdělávání pracovníků.

- ❖ flexibilita, schopnost rychle reagovat na změny trhu
- ❖ semknutost kolektivu, krátkodobá nahraditelnost pracovníků
- ❖ dlouholeté zkušenosti v oboru
- ❖ sledování trendů díky spolupráci s firmou Bayer AG
- ❖ rychlá výměna informací
- ❖ vyspělost informačního systému
- ❖ důraz na osobní jednání se zákazníky
- ❖ udržování mimopracovních aktivit podporovaných vedením společnosti

Silné stránky střediska Podlahy

- ❖ provázanost pokládky materiálů z jejich výrobou
- ❖ zavedený systém řízení kvality zakázek, včetně vyhodnocování návratnosti
- ❖ velký podíl stálých zákazníků oproti konkurenci
- ❖ pravidelná výměna zkušenosti s dceřinnými společnostmi v zahraničí
- ❖ kvalitní servis strojního vybavení

Silné stránky střediska Barvy Bohemia

- ❖ úzká spolupráce s dodavateli surovin při vývoji nových výrobků
- ❖ krátká dodací lhůta
- ❖ široký sortiment odstínů dle vzorkovníku RAL
- ❖ rychlá reakce na specifické požadavky zákazníků

- ❖ podpora prodeje poskytováním bezplatných vzorků
- ❖ nabízení výrobků prostřednictvím typových skladeb podlah
- ❖ bezplatná kontrolní měření podmínek při pokládce materiálů u zákazníků

Silné stránky střediska Zahraničí

- ❖ dobrá jazyková vybavenost
- ❖ měsíční sledování výsledků hospodaření dceřinných společností
- ❖ úzké kontakty s vedením dceřinných společností
- ❖ kompletní dokumentace výrobků v cizích jazycích
- ❖ získání podpory exporty z fondů EU pro období 2005-2006
- ❖ technický servis přímo u zákazníků
- ❖ přizpůsobení výrobků požadavkům zahraničním trhům

5.4.2 Slabé stránky

Faktory ovlivňující slabé stránky firmy jako celku jsou slabé kapitálové zázemí ve srovnání se zahraniční konkurencí, omezené kapacitní možnosti dané stávajícím výrobním zařízením, úzká specializace sortimentu.

- ❖ kapacita výroby do 200 tun ročně daná strojním vybavením
- ❖ omezené kapitálové zdroje pro financování nových projektů
- ❖ omezený sortiment výrobků v porovnání s konkurencí
- ❖ nemožnost financování prodeje formou dlouhých splatností pro zákazníky

Slabé stránky střediska Podlahy

- ❖ úzké distribuční kanály
- ❖ nerovnoměrné vytížení výrobních kapacit
- ❖ větší fluktuace u dělnických profesí daná náročností profese
- ❖ nárazové výkyvy v kvalitě stěrkových podlah
- ❖ omezené kapacity pro pokládku betonových podlah v hlavní sezóně
- ❖ velký podíl pozastávek v pohledávkách (prům. 1 mil. Kč)

- ❖ špatná komunikace při realizaci se zástupci zákazníků

Slabé stránky střediska Barvy Bohemia

- ❖ omezená kapacita výroby pro velké projekty
- ❖ dlouhá dodací lhůta surovin – nutnost držet velké zásoby
- ❖ nemožnost financování prodeje výrobků zákazníkům
- ❖ bez dokončené certifikace ISO 9001
- ❖ nerovnoměrné vytížení kapacity výroby
- ❖ využívání externích firem pro analýzu

Slabé stránky střediska Zahraničí

- ❖ vzrůstající konkurence lokálních výrobců
- ❖ vysoké dopravní náklady promítající se do cen výrobků
- ❖ vysoké náklady na propagaci
- ❖ malá znalost partnerské země
- ❖ nepravidelný odběr zákazníků mimo dceřinné společnosti

5.4.3 Příležitosti

Příležitosti jsou jednak na domácím trhu, který prochází konjunkturou. Díky tomu se otevírají možnosti rozšíření prodeje antikorozních nátěrů. Prodej by tak byl rovnoměrněji rozložen v sortimentu firmy. V souvislosti s rozšířením Evropské unie se lépe zpřístupnily vzdálenější trhy Lotyšska a Estonska. Využíváním spolupráce mezi firmou a jejími dceřinnými společnostmi dochází k úspoře nákladů.

Příležitosti střediska Podlahy

- ❖ přesunutí zakázek k ziskovějším větším projektům
- ❖ rozšíření působnosti na blízký trh Slovenska
- ❖ zlepšení konkurenceschopnosti zavedením certifikace ISO 9001
- ❖ uplatnění na trhu s novými úpravami tzn. kombinace epoxid+polyuretan
- ❖ snížení nákladů přes on line sledování nákladů

Příležitosti střediska Barvy Bohemia

- ❖ využití konjunktury pro zvýšení prodeje antikorozních nátěrů
- ❖ přechod na „ekologické barvy“ ve spolupráci s firmou Bayer AG
- ❖ snížení nákladů prostřednictvím získání nových zdrojů surovin
- ❖ oslovení nových zákazníků ze vzdálenějších regionů Čech
- ❖ zkrácení doby oběhu surovin na skladě

Příležitosti střediska Zahraničí

- ❖ získání nových partnerů v Lotyšsku a Estonsku
- ❖ upevnění postavení na litevském trhu v průmyslových podlahách
- ❖ zdokonalení ruskojazyčných webových stránek
- ❖ vyhledání výhodnějších dopravců pro transport do zahraničí
- ❖ vybudování vlastních provozů (sídel) v dceřinných společnostech v Polsku a Litvě

5.4.4 Hrozby

Bezesporu největší hrozbou pro další rozvoj je růst konkurence a cen surovin. Ten v současné době ovlivňuje především poptávka Číny. Ta pro svůj rozvoj potřebuje velké množství základních surovin tzn. oceli a derivátu ropy. Evropané a američtí výrobci následně zvyšují ceny pro ostatní zákazníky. Výrobní kapacity jsou omezené a jejich rozšíření a otázkou několika let.

Hrozby pro středisko Podlahy

- ❖ snižování cen dodávek podlah konkurenčních firem
- ❖ vstup zahraničních společností na tuzemský trh
- ❖ pokračování koncentrace stavebního trhu do velkých celků (např. Skanska CZ, a.s.)
- ❖ prodlužování doby splatnosti u stavebních zakázek

Hrozby pro středisko Barvy Bohemia

- ❖ zlepšení pružnosti dodávek zahraniční konkurence
- ❖ skokové zvýšení cen surovin

- ❖ vstup levnější konkurence z východu na český trh
- ❖ zvýšení nákladů z důvodu zpřísnění legislativy
- ❖ zvyšování požadavků na ekologičnost výroby

Hrozby pro středisko Zahraničí

- ❖ vznik lokálních výrobců materiálu v místě sídla dceřinných společností
- ❖ zhoršení komunikace se společníky dceřinných společností
- ❖ politická nestabilita a zhoršení stavu hospodářství v Ruské federaci
- ❖ zavedení omezujících podmínek pro importéry ze strany místních úřadů

5.5 Současné dělení zákazníků podle tržeb

V současné době firma provádí členění zákazníků pouze podle dosahovaných tržeb u střediska 100 u středisek 200 a 300 podle odebraného množství výrobků v tunách. Do přehledu se nezahrnují služby a výrobky poskytované mezi středisky samotnými. Tyto účetní transakce jsou pouze v nákladových cenách bez tvorby zisku. Z důvodu ochrany obchodního tajemství firmy jsou zákazníci označeni pouze čísly, nikoliv jejich názvy.

Tab. 2. Tržby zákazníků střediska Podlahy [23]

Středisko Podlahy tržby zákazníků nad 500 tis. Kč ročně

rok/zákazník	1	2	3	4	5	6	ostatní	ročně celkem
2000	5 453	5 680	12 911	5 110	4 320	2 350	4 976	40 800
2001	1 283	2 340	2 210	4 280	4 590	8 410	7 187	30 300
2002	4 800	6 420	3 750	3 990	1 990	7 650	10 300	38 900
2003	3 420	2 800	3 420	2 550	3 270	5 890	6 450	27 800
2004	2 200	1 280	2 400	2 340	4 123	2 670	2 187	17 200
suma	17 156	18 520	24 691	18 270	18 293	26 970	31 100	155 000

Tab. 3. Prodej zákazníků střediska Barvy bohemia [23]

Středisko Barvy bohemia prodej zákazníků na 1 tunu za rok

rok/zákazník	1	2	3	4	5	6	stř. 100	stř. 300	ostatní	ročně
2000	5,7	11,2	9,7	12,3	23,2	17,1	25,1	12,6	3,1	120,0
2001	0,8	15,3	0,4	10,2	24,8	12,4	28,6	11,2	6,3	110,0
2002	1,2	14,1	1,2	9,8	19,6	13,5	14,3	22,0	2,3	98,0
2003	6,3	3,8	12,8	4,8	7,9	8,9	20,7	24,2	1,6	91,0
2004	1,7	10,7	16,6	3,4	12,5	13,7	19,8	19,3	4,3	102,0
suma	15,7	55,1	40,7	40,5	88,0	65,6	108,5	89,3	17,6	521,0

Tab. 4. Prodej zákazníků střediska Zahraničí [23]

Středisko Zahraničí prodej zákazníků nad 1 tunu za rok

rok/zákazník	1	2	3	4	5	6	ostatní	ročně celkem
2000	1,3	0,2	0,8	4,2	5,4	0,4	0,3	12,6
2001	1,9	0,4	0,7	1,1	5,6	0,8	0,7	11,2
2002	2,1	0,7	0,5	4,2	12,3	1,4	0,8	22,0
2003	2,3	0,5	0,3	4,4	15,2	0,9	0,6	24,2
2004	1,7	0,3	0,4	2,5	12,5	0,4	1,5	19,3
suma	9,3	2,1	2,7	16,4	51,0	3,9	3,9	89,3

6 PROJEKT

Úkolem projektu je stanovit další postup pro rozšíření komunikace se zákazníky tzn. vytváření příležitostí pro interakci s nimi. Stanovit postupy jak při těchto příležitostech se zákazníky jednat a získat co nejvíce jejich přízeň. První částí projektu je rozšíření sledovaných parametrů u odběratelů. Do současné doby byl jediným sledovaným parametrem tržby a to navíc spíše ze statistického hlediska. Pro rozšíření komunikace se zákazníky je nutné znát mnohem více informací o nich. A to nejen z pohledu jejich momentálního přínosu pro firmu, ale také z pohledu nevyužitých možností. Zvláště u strategických zákazníků je nutné brát zřetel i na chování zástupců těchto firem, kteří přímo rozhodují o výběru dodavatele. Mnozí z nich se rozhodují na základě subjektivních informací a pocitů. Také jejich ovlivnění je součástí komunikace CRM. Současný podíl nákladů na komunikaci a reklamu je 2 % z tržeb, což v porovnání s úspěšnými konkurenty je hodnota jen třetinová. Navíc firma tyto náklady využívá především na jednosměrnou deklaraci formou reklamy, nikoliv na navázání komunikace. Cestou ke zvýšení tržeb, lepšímu využití kapacity je zvýšení nákladů na komunikaci a její účelné využití dle sledovaných údajů o zákaznících.

6.1 Rozšíření rozdělení zákazníků podle více kritérií

Stávající zákazníci budou tedy posuzováni z více hledisek. Dále bude snížena hranice tržeb na 200 tisíc Kč, pro zahrnutí do posuzování, rozšíří se tím portfolio pro posuzování. Tito „malí“ zákazníci nemusí být malí odběratelé, ale mohou mít nevyužitý potenciál. Kritéria mají objektivně stanovené hodnoty tzn. platební kázeň, délka vztahu, pravidelnost odběru. Pravděpodobnost odchodu je stanovena subjektivně na základě indicií. Každému kritériu byla přiřazena váha podle důležitosti s pohledu firmy. Nejprve byly vypočteny nominální hodnoty u každého zákazníky a ty byly seřazeny podle velikosti. Dle dosažených hodnot jsem sestavil prosté pořadí a vynásobil ho váhou kritéria. Pro zpřehlednění tabulek není detailně zobrazena skupina s nejmenším dosaženým výsledkem dle kritéria. Nejhodnotnější jsou pro firmu zákazníci s nejnižší hodnotou. Sledovaným obdobím pro všechny kritéria je rok 2000 až 2004.

6.1.1 Kritérium tržby, prodej v tunách

Jak již bylo uvedeno výše snížil jsem kritérium pro zařazení na 200 tisíc tržeb za rok. Tím došlo k rozšíření posuzovaného portfolia asi o třetinu. Následně jsem zákazníky seřadil podle velikosti odběru. Pro středisko 200 a 300 jsou tržby nahrazeny prodejem v tunách. [Tab. 5]

Tab. 5. Seřazení zákazníků podle tržeb [vlastní zpracování]

Analýza tržeb, prodej

STŘEDISKO 100									
rok	2000	2001	2002	2003	2004	součet	pořadí	váha	v. hodnota
1	5 453	1 283	4 800	3 420	2 200	17 156	6	0,40	2,40
2	5 680	2 340	6 420	2 800	1 280	18 520	3	0,40	1,20
3	12 911	2 210	3 750	3 420	2 400	24 691	2	0,40	0,80
4	5 110	4 280	3 990	2 550	2 340	18 270	5	0,40	2,00
5	4 320	4 590	1 990	3 270	4 123	18 293	4	0,40	1,60
6	2 350	8 410	7 650	5 890	2 670	26 970	1	0,40	0,40
7	453	323	443	333	912	2 464	9	0,40	3,60
8	919	345	261	124	727	2 376	10	0,40	4,00
9	234	543	129	236	98	1 240	20	0,40	8,00
10	123	765	322	765	0	1 975	13	0,40	5,20
11	12	123	766	876	0	1 777	17	0,40	6,80
12	67	432	1 244	221	0	1 964	14	0,40	5,60
13	45	456	888	445	0	1 834	16	0,40	6,40
14	43	876	243	324	87	1 573	19	0,40	7,60
15	364	556	457	344	0	1 721	18	0,40	7,20
16	453	1 233	1 233	677	12	3 608	7	0,40	2,80
17	765	878	767	577	43	3 030	8	0,40	3,20
18	234	111	876	877	0	2 098	12	0,40	4,80
19	887	99	567	332	5	1 890	15	0,40	6,00
20	177	97	1 997	86	3	2 360	11	0,40	4,40
ostatní	200	350	107	233	300	1 190	21	0,40	8,40
STŘEDISKO 200									
1	15,7	0,8	1,2	6,3	1,7	15,7	6	0,40	2,40
2	11,2	15,3	14,1	3,8	10,7	55,1	3	0,40	1,20
3	9,7	0,4	1,2	12,8	16,6	40,7	4	0,40	1,60
4	12,3	10,2	9,8	4,8	3,4	40,5	5	0,40	2,00
5	23,2	24,8	19,6	7,9	12,5	88,0	1	0,40	0,40
6	17,1	12,4	13,5	8,9	13,7	65,6	2	0,40	0,80
7	0,3	0,5	0,4	0,2	0,4	1,8	13	0,40	5,20
8	0,4	0,5	0,5	0,3	0,2	1,9	12	0,40	4,80
9	0,1	0,0	0,1	0,5	0,3	1,0	15	0,40	6,00
10	0,0	1,2	0,0	0,1	0,6	1,9	11	0,40	4,40
11	0,3	0,7	0,5	0,0	0,2	1,7	14	0,40	5,60
12	1,2	0,9	0,3	0,1	0,0	2,5	7	0,40	2,80
13	0,4	0,7	0,2	0,2	0,9	2,4	8	0,40	3,20
14	0,1	1,3	0,1	0,1	0,5	2,1	10	0,40	4,00
ostatní	0,3	0,5	0,2	0,1	1,2	2,3	9	0,40	3,60
STŘEDISKO 300									
1	1,3	1,9	2,1	2,3	1,7	9,3	3	0,40	1,20
2	0,2	0,4	0,7	0,5	0,3	2,1	6	0,40	2,40
3	0,8	0,7	0,5	0,3	0,4	2,7	5	0,40	2,00
4	4,2	1,1	4,2	4,4	2,5	16,4	2	0,40	0,80
5	5,4	5,6	12,3	15,2	12,5	51,0	1	0,40	0,40
6	0,4	0,8	1,4	0,9	0,4	3,9	4	0,40	1,60
7	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2	0,3	12	0,40	4,80
8	0,1	0,0	0,2	0,2	0,3	0,8	8	0,40	3,20
9	0,2	0,0	0,1	0,1	0,2	0,6	10	0,40	4,00
10	0,0	0,3	0,1	0,0	0,4	0,8	7	0,40	2,80
11	0,0	0,2	0,1	0,2	0,0	0,5	11	0,40	4,40
12	0,0	0,1	0,1	0,0	0,1	0,3	13	0,40	5,20
ostatní	0,0	0,1	0,2	0,0	0,3	0,6	9	0,40	3,60

6.1.2 Kritérium platební kázně

Znamená o kolik dní překračuje úhrada dohodnutý termín splatnosti na faktuře. Nebere se ohled na výši faktury. Údaj je vždy průměrný ze všech odběrů provedených v daném roce.

Do vyhodnocení se zahrnují i úhrady provedené až v následujícím roce. Mnozí velcí odběratelé se díky tomuto handicapu posouvají mezi méně atraktivní zákazníky. [Tab. 6]

Tab. 6. Analýza platební kázně [vlastní zpracování]

Analýza platební kázně

STŘEDISKO 100									
rok	2000	2001	2002	2003	2004	součet	pořadí	váha	v. hodnota
1	12	32	34	11	22	22	17	0,20	3,40
2	54	10	0	3	56	25	19	0,20	3,80
3	11	3	5	9	12	8	9	0,20	1,80
4	4	12	32	34	2	17	13	0,20	2,60
5	5	31	3	6	9	11	11	0,20	2,20
6	12	0	21	19	11	13	12	0,20	2,40
7	9	8	5	6	2	6	7	0,20	1,40
8	11	26	0	78	78	39	20	0,20	4,00
9	9	7	5	8	1	6	6	0,20	1,20
10	21	34	65	78	45	49	21	0,20	4,20
11	5	4	3	7	8	5	5	0,20	1,00
12	1	2	4	1	2	2	1	0,20	0,20
13	0	6	8	7	4	5	4	0,20	0,80
14	3	6	0	7	0	3	3	0,20	0,60
15	12	7	23	0	8	10	10	0,20	2,00
16	23	12	53	19	0	21	16	0,20	3,20
17	12	32	28	32	11	23	18	0,20	3,60
18	14	9	8	7	3	8	8	0,20	1,60
19	21	22	23	18	0	17	14	0,20	2,80
20	2	3	4	1	0	2	2	0,20	0,40
ostatní	12	23	12	12	23	16	15	0,20	3,00
STŘEDISKO 200									
1	0	6	8	7	4	5	4	0,20	0,80
2	3	6	0	7	0	3	1	0,20	0,20
3	12	7	23	0	8	10	7	0,20	1,40
4	23	12	53	19	0	21	13	0,20	2,60
5	12	32	28	32	11	23	14	0,20	2,80
6	14	9	8	7	3	8	6	0,20	1,20
7	21	22	23	18	0	17	10	0,20	2,00
8	9	7	5	8	1	6	3	0,20	0,60
9	21	34	65	78	45	49	15	0,20	3,00
10	5	4	3	7	8	5	5	0,20	1,00
11	4	12	32	34	2	17	11	0,20	2,20
12	5	31	3	6	9	11	8	0,20	1,60
13	12	0	21	19	11	13	9	0,20	1,80
14	4	6	8	4	2	5	2	0,20	0,40
ostatní	11	23	21	31	11	19	12	0,20	2,40
STŘEDISKO 300									
1	9	7	5	8	1	6	6	0,20	1,20
2	21	34	65	78	45	49	13	0,20	2,60
3	5	4	3	7	8	5	3	0,20	0,60
4	0	6	8	7	4	5	2	0,20	0,40
5	3	6	0	7	0	3	1	0,20	0,20
6	10,0	23	12	11,0	9,0	13	9	0,20	1,80
7	9,0	12	32	2,0	3,0	12	8	0,20	1,60
8	5	4	3	7	8	5	4	0,20	0,80
9	4	12	32	34	2	17	12	0,20	2,40
10	5	31	3	6	9	11	7	0,20	1,40
11	12	0	21	19	11	13	10	0,20	2,00
12	4	6	8	4	2	5	5	0,20	1,00
ostatní	23,0	12,0	13,0	14,0	15,0	15	11	0,20	2,20

6.1.3 Kritérium délky obchodního vztahu

Délka obchodního vztahu reflektuje věrnost zákazníků. Ten je nepřetržitě atakován konkurencí. Čím je tedy vztah delší tím je zákazník přístupnější ke komunikaci, bez níž by vztah již dávno skončil. Delší obchodní vztahy jsou známkou další perspektivy vztahu.
[Tab. 7]

Tab. 7. Analýza délky vztahu v měsících [vlastní zpracování]

Analýza délky vztahu v měsících

STŘEDISKO 100				
rok	počet měsíců	pořadí	váha	v. hodnota
1	49	2	0,10	0,20
2	51	4	0,10	0,40
3	65	13	0,10	1,30
4	72	15	0,10	1,50
5	76	16	0,10	1,60
6	81	18	0,10	1,80
7	48	1	0,10	0,10
8	53	7	0,10	0,70
9	62	11	0,10	1,10
10	71	14	0,10	1,40
11	88	19	0,10	1,90
12	55	8	0,10	0,80
13	57	10	0,10	1,00
14	52	5	0,10	0,50
15	53	6	0,10	0,60
16	62	12	0,10	1,20
17	78	17	0,10	1,70
18	91	20	0,10	2,00
19	56	9	0,10	0,90
20	49	3	0,10	0,30
ostatní	0	21	0,10	2,10
STŘEDISKO 200				
1	49	1	0,10	0,10
2	53	4	0,10	0,40
3	56	6	0,10	0,60
4	68	10	0,10	1,00
5	63	9	0,10	0,90
6	57	7	0,10	0,70
7	54	5	0,10	0,50
8	49	2	0,10	0,20
9	52	3	0,10	0,30
10	66	11	0,10	1,10
11	61	8	0,10	0,80
12	73	12	0,10	1,20
13	76	13	0,10	1,30
14	78	14	0,10	1,40
ostatní	0	15	0,10	1,50
STŘEDISKO 300				
1	49	3	0,10	0,30
2	64	9	0,10	0,90
3	53	6	0,10	0,60
4	51	5	0,10	0,50
5	39	2	0,10	0,20
6	54	7	0,10	0,70
7	78	11	0,10	1,10
8	76	10	0,10	1,00
9	63	7	0,10	0,70
10	49	4	0,10	0,40
11	36	1	0,10	0,10
12	64	8	0,10	0,80
ostatní		13	0,10	1,30

6.1.4 Kritérium pravděpodobnosti odchodu

Jedná se o subjektivní hodnocení, které vychází z indicií. Mezi ně patří střídání dodavatelů zákazníkem, snaha konfrontaci při jednání, vyhrožování odchodem, odkazování na nabídku konkurence, opakované reklamace, zdržování plateb s odkazem na ně. Pravděpodobnost odchodu je v tabulce vyjádřena v desetinné hodnotě. [Tab. 8]

Tab. 8. Analýza pravděpodobnosti odchodu
[vlastní zpracování]

Analýza pravděpodobnosti odchodu

STŘEDISKO 100				
rok	pravdě- podobnost	pořadí	váha	v. hodnota
1	0,022	10	0,12	0,12
2	0,034	11	0,12	1,20
3	0,120	20	0,12	1,32
4	0,006	5	0,12	2,40
5	0,081	17	0,12	0,60
6	0,045	13	0,12	2,04
7	0,078	18	0,12	1,56
8	0,120	19	0,12	2,16
9	0,230	21	0,12	2,28
10	0,045	14	0,12	2,52
11	0,056	15	0,12	1,68
12	0,071	16	0,12	1,80
13	0,010	7	0,12	1,92
14	0,020	9	0,12	0,84
15	0,034	12	0,12	1,08
16	0,012	8	0,12	1,44
17	0,003	4	0,12	0,96
18	0,009	6	0,12	0,48
19	0,001	2	0,12	0,72
20	0,001	1	0,12	0,24
ostatní	0,002	3	0,12	0,12
suma	1,000			0,36
STŘEDISKO 200				
1	0,180	14	0,12	1,68
2	0,015	5	0,12	0,60
3	0,023	6	0,12	0,72
4	0,078	11	0,12	1,32
5	0,160	13	0,12	1,56
6	0,005	1	0,12	0,12
7	0,060	8	0,12	0,96
8	0,092	12	0,12	1,44
9	0,012	4	0,12	0,48
10	0,034	7	0,12	0,84
11	0,190	15	0,12	1,80
12	0,067	9	0,12	1,08
13	0,067	10	0,12	1,20
14	0,007	2	0,12	0,24
ostatní	0,010	3	0,12	0,36
suma	1,000			
STŘEDISKO 300				
1	0,130	11	0,12	1,32
2	0,120	10	0,12	1,20
3	0,190	13	0,12	1,56
4	0,140	12	0,12	1,44
5	0,040	5	0,12	0,60
6	0,060	6	0,12	0,72
7	0,090	8	0,12	0,96
8	0,120	9	0,12	1,08
9	0,010	3	0,12	0,36
10	0,001	1	0,12	0,12
11	0,010	2	0,12	0,24
12	0,020	4	0,12	0,48
ostatní	0,069	7	0,12	0,84
suma	1,000			

6.1.5 Kritérium dodací lhůty

Kritérium sleduje rozdílnost v požadovaných dodacích lhůtách jednotlivých zákazníků během sledovaného období. Pro firmu je bez ohledu na středisko nejvýhodnější co nejdelší dodací lhůta. Je schopna lépe plánovat rozmístění svých zdrojů, nákup surovin a nasazení subdodavatelů. Pro každého odběratele byl proveden výpočet doby od potvrzení objednávky a termínu realizace. Výsledek se za sledované období zprůměroval a zaokrouhlil na celé dny. [Tab. 9]

Tab. 9. Analýza dodacích lhůt [vlastní zpracování]

Analýza dodacích lhůt zákazníka

STŘEDISKO 100				
rok		pořadí	váha	v. hodnota
1	27,0	4	0,18	0,72
2	32,0	3	0,18	0,54
3	45,0	2	0,18	0,36
4	62,0	1	0,18	0,18
5	12,0	14	0,18	2,52
6	9,0	16	0,18	2,88
7	7,0	19	0,18	3,42
8	11,0	15	0,18	2,70
9	21,0	5	0,18	0,90
10	18,0	6	0,18	1,08
11	16,0	8	0,18	1,44
12	14,0	10	0,18	1,80
13	12,0	13	0,18	2,34
14	15,0	9	0,18	1,62
15	18,0	7	0,18	1,26
16	12,0	12	0,18	2,16
17	14,0	11	0,18	1,98
18	7,0	18	0,18	3,24
19	6,0	20	0,18	3,60
20	8,0	17	0,18	3,06
ostatní	5,0	21	0,18	3,78
STŘEDISKO 200				
1	14	14	0,18	2,52
2	23	3	0,18	0,54
3	65	1	0,18	0,18
4	23	4	0,18	0,72
5	9	15	0,18	2,70
6	14	13	0,18	2,34
7	16	10	0,18	1,80
8	21	5	0,18	0,90
9	25	2	0,18	0,36
10	14	12	0,18	2,16
11	15	11	0,18	1,98
12	18	8	0,18	1,44
13	19	7	0,18	1,26
14	16	9	0,18	1,62
ostatní	21	6	0,18	1,08
STŘEDISKO 300				
1	21	2	0,18	0,36
2	20	3	0,18	0,54
3	16	6	0,18	1,08
4	17	5	0,18	0,90
5	11	8	0,18	1,44
6	9	10	0,18	1,80
7	15	7	0,18	1,26
8	17	4	0,18	0,72
9	22	1	0,18	0,18
10	11	9	0,18	1,62
11	7	11	0,18	1,98
12	4	12	0,18	2,16
ostatní	4	13	0,18	2,34

6.2 Roztřídění zákazníků do skupin

Zákazníky jsem seřadil podle středisek a od nejnižšího dosaženého výsledku. Pro zařazení do první skupiny jsem vycházel z sumy tržeb. Přidával jsem postupně zákazníky až hodnota jejich tržeb dosáhla 80 % celkové hodnoty. V druhé skupině jsou zákazníci kteří byli detailně vyhodnocováni. A ve třetí je skupina označována jako „ostatní“. Ti vzhledem k nízkým hodnotám nebyli detailně posuzováni.

6.2.1 Středisko 100, rozčlenění do skupin

Tab. 10. Roztřídění zákazníků střediska 100 [vlastní zpracování]

rok	tržby	platební kázeň	délka vztahu	pravděp. odchodu	dodací lhůta	součet	skupina
3	0,80	1,80	1,30	2,40	0,36	6,66	1
4	2,00	2,60	1,50	0,60	0,18	6,88	1
2	1,20	3,80	0,40	1,32	0,54	7,26	1
1	2,40	3,40	0,20	1,20	0,72	7,92	1
20	4,40	0,40	0,30	0,12	3,06	8,28	1
6	0,40	2,40	1,80	1,56	2,88	9,04	1
5	1,60	2,20	1,60	2,04	2,52	9,96	1
12	5,60	0,20	0,80	1,92	1,80	10,32	2
16	2,80	3,20	1,20	0,96	2,16	10,32	2
7	3,60	1,40	0,10	2,16	3,42	10,68	2
17	3,20	3,60	1,70	0,48	1,98	10,96	2
13	6,40	0,80	1,00	0,84	2,34	11,38	2
14	7,60	0,60	0,50	1,08	1,62	11,40	2
18	4,80	1,60	2,00	0,72	3,24	12,36	2
15	7,20	2,00	0,60	1,44	1,26	12,50	2
11	6,80	1,00	1,90	1,80	1,44	12,94	2
19	6,00	2,80	0,90	0,24	3,60	13,54	2
10	5,20	4,20	1,40	1,68	1,08	13,56	2
8	4,00	4,00	0,70	2,28	2,70	13,68	2
9	8,00	1,20	1,10	2,52	0,90	13,72	2
ostatní	8,40	3,00	2,10	0,36	3,78	17,64	3

6.2.2 Středisko 200, rozčlenění do skupin

Tab. 11. Roztřídění zákazníků střediska 200 [vlastní zpracování]

rok	tržby	platební kázeň	délka vztahu	pravděp. odchodu	dodací lhůta	součet	skupina
2	1,20	0,20	0,40	0,60	0,54	2,94	1
3	1,60	1,40	0,60	0,72	0,18	4,50	1
6	0,80	1,20	0,70	0,12	2,34	5,16	1
1	2,40	0,80	0,10	1,68	2,52	7,50	1
4	2,00	2,60	1,00	1,32	0,72	7,64	1
14	4,00	0,40	1,40	0,24	1,62	7,66	1
8	4,80	0,60	0,20	1,44	0,90	7,94	2
12	2,80	1,60	1,20	1,08	1,44	8,12	2
5	0,40	2,80	0,90	1,56	2,70	8,36	2
13	3,20	1,80	1,30	1,20	1,26	8,76	2
10	4,40	1,00	1,10	0,84	2,16	9,50	2
9	6,00	3,00	0,30	0,48	0,36	10,14	2
7	5,20	2,00	0,50	0,96	1,80	10,46	2
11	5,60	2,20	0,80	1,80	1,98	12,38	2
ostatní	7,60	2,40	1,50	0,36	1,08	12,94	3

6.2.3 Středisko 300, rozčlenění do skupin

Tab. 12. Roztřídění zákazníků střediska 300 [vlastní zpracování]

rok	tržby	platební kázeň	délka vztahu	pravděp. odchodu	dodací lhůta	součet	skupina
5	0,40	0,20	0,20	0,60	1,44	2,8	1
4	0,80	0,40	0,50	1,44	0,90	4,0	1
1	1,20	1,20	0,30	1,32	0,36	4,4	1
3	2,00	0,60	0,60	1,56	1,08	5,8	1
10	2,80	1,40	0,40	0,12	1,62	6,3	2
6	1,60	1,80	0,70	0,72	1,80	6,6	2
8	3,20	0,80	1,00	1,08	0,72	6,8	2
2	2,40	2,60	0,90	1,20	0,54	7,6	2
9	4,00	2,40	0,70	0,36	0,18	7,6	2
11	4,40	2,00	0,10	0,24	1,98	8,7	2
12	5,20	1,00	0,80	0,48	2,16	9,6	2
7	4,80	1,60	1,10	0,96	1,26	9,7	2
ostatní	3,60	2,20	1,30	0,84	2,34	10,3	3

6.3 Způsoby komunikace - interakce s vytvořenými skupinami zákazníků

Zákazníci roztrídění podle kritérií jsem roztrídil do tří skupin podle jejich důležitosti a perspektivnosti. Pro každou skupinu jsem vytvořil samostatný plán komunikace. Zohlednil jsem tak úroveň každé skupiny firem.

6.3.1 První skupina - strategičtí zákazníci

Tyto zákazníky lze charakterizovat jako ty, kteří se rozhodujícím způsobem podílí na úspěšném fungování firmy. Udržení jejich náklonnosti je tedy zásadní pro budoucnost. Prvním krokem je převedení komunikace na úroveň zatupujících manažerů. Nutno je se soustředit na komunikaci a budování osobních vztahů se zástupci těchto firem. Vedoucí středisek si tyto zákazníky převezmou do vlastní „péče“.

Záznamy o kontaktních osobách budou vedeny v programu MS Access, který byl pro tuto potřebu sestaven v březnu 2005. Vzor vstupní strany je uveden v příloze [P III] Bude tak zajištěno, že všechny získané informace budou k dispozici. Předmětem evidence budou i osobní zájmy zákazníků. Tyto údaje budou dále využity při podpoře komunikace.

Shromažďování dat je průběžná činnost přesto na počáteční zavedení bude časově náročnější. Po zavedení bude mít přehled nejen o zákaznících ale také o osobách které je zastupují. Budeme tak lépe organizovat vztahy s nimi.

Následující krok bude organizování příležitostí k výměně informací a ovlivňování zákazníků. Standardní a pravidelné jednání tvoří sjednávání dodávek. Posunutím jednání na úroveň vedoucích středisek bude jistě vnímáno u zákazníků jako zvýšení zájmu o ně. Obsah jednání bude rozšířen o neformální stránku, při které je možné získat nové údaje do databáze. Při příležitosti narozenin a jmenin, nebo výročí založení firmy budou zákazníci obesílám firemním přáním sestaveným pro tyto účely grafikem. Průběžně budou také informováni emailem o novinkách a úspěších firmy PPP. Tyto emaily budou do počtu 12 za rok, aby zákazníci neobtěžovaly. Samostatnou kapitolou jsou firemní setkání. Ty budou organizovány na začátku a na konci sezóny. V období kdy je pravděpodobné, že bude zákazníci nebudou časově přetížení. Předpokládá se avizování tohoto setkání s velkým časovým předstihem (min. 6 týdnů). Setkání bude rozděleno na první formální část a druhou neformální část. Kromě vedoucích středisek se setkání zúčastní i vedení společnosti tzn. předseda představenstva a předseda dozorčí rady. Pro tyto příležitosti

budou vybrány vždy atraktivní místa, které snáze přilákají zákazníky. Předpokládá se účast hostů s partnery o které se budou starat partneři vedoucích středisek. Živá hudba i tanec budou součástí neformální poloviny. Účelem těchto setkání vzbudit u zákazníků dojem, že jsou součástí zájmové skupiny, nikoliv soupeři v obchodním jednání.

6.3.2 Druhá skupina s nevyužitým potenciálem

Název skupiny je dán záměrně. Jde o zákazníky, u kterých není zcela využit potenciál jejich možností. Snahou bude dostat je do první skupiny. Která je nejvíce ohrožena odchodem některého ze zákazníků, vzhledem k jejich malému počtu. Rozdělí se tak tržní riziko. Dvojnásobný počet firem již neumožňuje tak osobní přístup jako u první skupiny, navíc by v mnoha případech byl kontraproduktivní. Tzn. vysoké náklady malý efekt prodeje. Cílovou skupinou u zákazníků bude střední management tzn. obchodníci a realizační technici. Na ně budou zaměřovány i hromadnější školení a semináře. Účelem bude seznámit je s celou šíří sortimentu a firmy a možnostmi, které z toho pro ně vyplývají. Materiály budou nabízeny zákazníkům v typových skladebách pro určitý účel použití, nebo i konkrétní stavbu. Za tyto varianty ponese firma i funkční záruku. Ulehčí se tak zákazníkům z rizika navrhování vlastních skladeb. Důležitým způsobem komunikace bude email, prostřednictvím které půjde dobře předávat informace a rady pro klienty. Výše uvedená činnost znamená že osobní vazby se budou tvořit mezi středním managementem firmy PPP a zákazníků. I u této skupiny platí že kontaktní osoby budou obesílány přáními k osobním výročím, ovšem bez dalších dáreků, nebo výhod.

6.3.3 Třetí skupina udržovací a doplňkoví

Tato skupina je tvořena především položkou „ostatní“ uvedenou v rozdělení. Jsou do především jednorázoví zákazníci, u nichž není pravidelný odběr. Nebo je odběr na nízké hodnotě. Realizace podlah jsou pro ně pouze doplňkovou činností. Možnosti, že z nich firma vytvoří větší odběratele jsou omezené. Přesto jsou důležití pro šíření dobrého image firmy v oboru. Jejich realizace jsou mnohdy pro soukromé osoby a díky tomu se zvětšuje povědomí o kvalitách materiálu. Komunikace s nimi se omezí na předávání informací při obchodním styku tzn. při předávání zboží, fakturaci. Většina z nich si totiž osobně zboží přebírá. Vznik tak příležitost promluvit s nimi o jejich úspěších a problémech. Bylo zjištěno, že vzhledem jejich malému obratu nedisponují dostatečným strojním vybavením.

Firma PPP proto zřídila půjčovnu velkých strojů pro tyto potřeby. Písemný styk se bude omezovat na přání k vánocům a oznámení o nových výrobcích a cenách na kalendářní rok.

6.4 Časový harmonogram

březen 2005

- ❖ seznámení zaměstnanců s novou koncepcí komunikace se zákazníky
- ❖ zadání vytvoření databáze pro vedení informací o zákaznících

duben 2005

- ❖ schválení navržené databáze a zavedení údajů do ní
- ❖ sestavení plánů komunikace pro jednotlivá střediska a jejich předložení vedení firmy PPP

květen-červen 2005

- ❖ roztrídění zákazníků dle shromážděných údajů
- ❖ přidělení jednotlivých skupin zákazníků manažerům firmy
- ❖ sestavení plánu seminářů na konec stavební sezóny 2005

červenec-srpen 2005

- ❖ kontrolní jednání se zaměstnanci o postupu zavádění a evidence rizikových míst

září-říjen 2005

- ❖ naplánování termínu na semináře a školení před koncem roku 2005

listopad 2005

- ❖ dokončení příprav na semináře a školení, včetně rozeslání pozvánek zákazníkům
- ❖ příprava pro odeslání novoročních přání a dáreků pro zákazníky z první skupiny

prosinec 2005

- ❖ uskutečnění seminářů a školení se zákazníky
- ❖ rozeslání novoročních přání a předání dáreků

leden 2006

- ❖ revize údajů v databázích zákazníků, jejich nové zatřídění

- ❖ příprava nových typových skladeb dle zkušeností roku 2005
- ❖ sestavení plánu seminářů před začátkem stavební sezóny 2006
- ❖ rozpočet nákladů na výdaje spojené s komunikací pro zavedení do rozpočtu příslušného střediska

6.5 Nákladová analýza

Firma PPP sestavuje roční rozpočet nákladů a výnosů s tříděním dle středisek. Vzor je uveden v příloze. Náklady na zavedení v roce 2005 budou čerpány s částek určených na reklamu v tomto roce, případně s přebytků z překročení plánovaného zisku. Na základě zkušeností v tomto roce bude již rozpočet těchto nákladů na rok 2006 přesnější a lépe odpovídat potřebám. Z tohoto důvodu bude nutné v letošním roce přistoupit i ke kompromisům.

Tab. 13. Členění nákladů v roce 2005 (v Kč)[23]

jednotlivé položky nákladů	cena
zvýšené mzdové náklady na evidenci a roztřídění zákazníků	20 000
cílové odměny za kompletní zavedení systému komunikace	31 000
náklady na sestavení databáze na vedení záznamů o zákaznících v programu Access	25 000
prospektové materiály k výrobkům včetně dotazníků a novoročních přání	38 000
náklady na dárky pro zástupce zákazníků v první skupině	58 000
zvýšené cestovní náklady na návštěvy zákazníků	28 000
náklady na pořádání školení a seminářů	145 000
celkové rozpočtové náklady v roce 2005	347 000

Celková výše nákladů je omezena rozpočtem na reklamu v tomto roce která činí 347 000 Kč. V případě výsledků nad rámec plánovaného zisku je možné rozpočet posílit.

Účelné vynaložení nákladů na komunikaci a jejich hlídání pomocí controllingu v rozpočtu je podstatnou podmínkou. Efektivita vynakládání nákladů je také úzce spojena s pochopením této činnosti zaměstnanci. Pouze oni jsou „aplikátoři“ naplánovaných činností. Při jednání se zákazníky hraje roli i cit pro situaci. Tlak na šetření při nákupu dárek , nebo organizaci školení může způsobit odpor u zákazníků, který se později špatně odbourává.

Změny pro rok 2006:

- ❖ zavedení struktury nákladů do analytiky účetnictví pro lepší kontrolu čerpání
- ❖ vyloučení zaváděcích nákladů (databáze, školení zaměstnanců)

6.6 Rizika zavádění

6.6.1 Nepřijetí nové strategie zaměstnanci

Nepřijetí nové úrovně komunikace vlastními zaměstnanci firmy PPP je největším rizikem. Pochopení nutnosti této změny zaměstnanci bude věnována velká pozornost. Bude to první zkouška schopnosti komunikace mezi vedením firmy a jejími pracovníky. K tomuto účelu budou prováděny školení, na kterých budou vysvětlovány principy nového způsobu komunikace. Výsledky budou se zaměstnanci průběžně vyhodnocovány a konzultovány. Tyto činnosti bude podpořena vypsáním cílových odměn pro jednotlivé pracovníky. Zlepšení osobních vztahů se zákazníky se musí projevit i na zlepšení komunikace s nimi.

6.6.2 Konkurence

Uplatňování nové úrovně komunikace se zákazníky se jistě brzy dotkne konkurence, které v tom bude spatřovat ohrožení svých vlastních zájmů. Dá se předpokládat zaktivizování její činnosti a snaha zavést podobný systém, případně ho kopírovat. Důležité bude těžit s momentu překvapení a podchycení zákazníků dříve, než se to podaří konkurenci, která bude mít několika měsíční zpoždění. Cílem je přenesení konkurenčního boje z cenové války na doplňkovou péči o zákazníky. Zde má firma PPP větší šance na úspěch.

6.6.3 Nesprávně volené dárky

Volba dáreků je úzce spjata s osobou pro kterou je dárek určen. Dárek bude vybírat ten pracovník kdo osobu dobře zná a je schopen vybrat takový který udělá největší dojem. Firma stanoví cenové limity pro každého zákazníka a zároveň určí skupiny vhodných dáreků. Nevhodně zvolené dárky jsou zbytečně vynaložené prostředky. Navíc mohou u zákazníka vyvolat nedůvěru.

6.6.4 Nesprávně volené prostředky komunikace

Je třeba se vyvarovat používání neosobních prostředků komunikace především u první skupiny zákazníků. U nich je nutné stavět na osobním kontaktu. Neosobních prostředků jako je email je možné využít více pro třetí skupinu a rozesílání krátkých oznámení.

6.6.5 Malá účast na setkáních a seminářích

Nevhodně zvolený termín případně malá atraktivnost programu mohou být příčinou malé účasti zákazníků na těchto akcích. Poté jsou vynaložené prostředky neefektivně použity.

Veškeré akce budou průběžně vyhodnocovány, případně prováděny korekce stanoveného programu.

ZÁVĚR

Teoretická část byla vypracována za použití soudobých naší a zahraniční literatury. Teorie je dobře prozkoumána, chybí však praktické zkušenosti se zaváděním CRM.

V analytické části byl proveden rozbor stávající úrovně komunikace se zákazníky. Zákazníci byli rozděleni do 3 skupin podle přínosu pro firmu.

Hlavní cíl práce zavedení nové úrovně komunikace se zákazníky lze rozdělit na dva dílčí cíle.

1. vysvětlení souvislostí při komunikace se zákazníky a upozornit na sílu nástrojů komunikace. Ty budou v budoucnosti po vzoru vyspělejších ekonomik, hrát čím dál tím větší roli. Je nutné se jejich studiu věnovat již teď a nedostat se tak do zpoždění vůči konkurenci. Nebo naopak nad ní náskok získat.
2. rozfázování projektu do srozumitelných dílčích částí zajistilo vhodné počáteční podmínky pro následnou úspěšnou implementaci. Pracovníci vyššího středního managementu firmy PPP mají nyní pouze obecné informace o problematice CRM. Podle mých zkušeností jsou však ochotni se učit novým věcem i za cenu vynaložení volného času. Podpora jejich činnosti ze strany vedení je však nutná.

Potvrzení splnění cíle diplomové práce bylo zahájení práce na nové úrovni CRM již v březnu letošního roku. V době dokončování této práce. Ta sloužila jako srozumitelný návod pro zavádění. Postupně byla doplňována a upravována po konzultacích s vedoucími středisek. Po jejím dokončení bylo rozhodnuto přijmout ji jako oficiální dokument firmy. Projekt bude průběžně vyhodnocován a v případě potřeby korigován.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] BACKHAUS, K., ERICHSON, B. a kol. *Multivariate Analysemethoden*. Berlín, 1996.
- [2] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management press, 2001. ISBN 80-7261-056-2
- [3] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Brno: Computer press, 2002. ISBN 80-7226-655-1
- [4] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Radix, 2001. ISBN 80-86031-31-4
- [5] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3
- [6] DOHNAL, J. *Stavíme CRM na správných základech?* Sborník konference Systémová integrace 2001. Praha, 2001. ISBN 80-245-0169
- [7] DOHNAL, J., VOŘÍŠEK, J. *Technologie CRM a její reflexe v metodice MMDIS*. Sborník konference Internet a konkurenceschopnost podniku, Zlín, 2002
- [8] GLOGAR, A. *Metodický manuál pro vypracování bakalářské a diplomové práce*. Zlín: UTB, 2001. ISBN 80-7318-011-1
- [9] KOTLER, P. *Marketing – Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [10] PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0052-2
- [11] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-813-X
- [12] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9

Seriálové publikace:

- [13] *BUSINESS WORLD*. IT strategie pro manažery. Praha: IDG Czech, a.s., roč. 2004, 2005. 1x měsíčně. ISSN 1213-1709
- [14] *ČESKÉ STAVEBNICTVÍ*. Praha: Svaz podnikatelů ve stavebnictví, roč. 2005, ISSN 1213-6468
- [15] *STAVEBNÍ A INVESTORSKÉ NOVINY*. Zlín: Sni s.r.o., roč. 2005. 1x měsíčně.
- [16] *TREND MARKETING*. Měsíčník pro marketingový management. Praha: Economia, a.s., roč. 2005. 1x měsíčně. ISSN 1214 - 9594

Internetové zdroje:

- [17] <http://www.ast-systems.net>
- [18] <http://www.businessworld.cz>
- [19] <http://www.ihned.cz>
- [20] <http://www.ppplacek.cz>
- [21] <http://www.sps.cz>
- [22] <http://www.mpo.cz>

Ostatní:

- [23] Interní materiály společnosti PPP, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Prvky CRM [12, str. 17]	11
Obr. 2. Rozvoj ziskovosti vztahu [11, str. 56]	14
Obr. 3. Rozvíjení vztahu [11, str. 84]	17
Obr. 4. Vazby ve vztahu [11, str. 87].....	17
Obr. 5. Fáze vztahu [11, str. 95]	20
Obr. 6. Strategie vztahu [11, str. 103].....	21
Obr. 7. Cluster analýza [12, str. 116].....	26
Obr. 8. Shluky klientů [12, str. 119]	27
Obr. 9. Nástroje CRM [12, str. 121]	29
Obr. 10. Proces přizpůsobení CRM [12, str. 133]	33
Obr. 11. Vodítka pro přizpůsobení CRM [12, str. 134].....	34
Obr. 12. Rozhodnutí o modifikaci CRM [12, str. 134].....	34
Obr. 13. Vývoj tržeb PPP, a.s. [23].....	42
Obr. 14. Vývoj počtu zaměstnanců ve firmě PPP, a.s. [23].....	42
Obr. 15. Organizační struktura firmy dle středisek [vlastní zpracování]	43
Obr. 16. Členění střediska 100 dle sortimentu [vlastní zpracování].....	43
Obr. 17. Členění střediska Barvy bohemia dle sortimentu [vlastní zpracování]	44
Obr. 18. Členění střediska Zahraničí [vlastní zpracování]	44
Obr. 19. Struktura stavebního trhu [10, str. 57].....	47
Obr. 20. Interakce stavebního trhu s vnějším okolím [10, str. 59]	48
Obr. 21. Působení subjektů na stavebním trhu [10, str. 65].....	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Znalosti na různých kontaktních místech [12, str. 127]	31
Tab. 2. Tržby zákazníků střediska Podlahy [23]	56
Tab. 3. Prodej zákazníků střediska Barvy bohemia [23]	57
Tab. 4. Prodej zákazníků střediska Zahraničí [23]	57
Tab. 5. Seřazení zákazníků podle tržeb [vlastní zpracování]	60
Tab. 6. Analýza platební kázně [vlastní zpracování]	62
Tab. 7. Analýza délky vztahu v měsících [vlastní zpracování]	64
Tab. 8. Analýza pravděpodobnosti odchodu [vlastní zpracování]	66
Tab. 9. Analýza dodacích lhůt [vlastní zpracování]	68
Tab. 10. Roztřídění zákazníků střediska 100 [vlastní zpracování]	69
Tab. 11. Roztřídění zákazníků střediska 200 [vlastní zpracování]	70
Tab. 12. Roztřídění zákazníků střediska 300 [vlastní zpracování]	70
Tab. 13. Členění nákladů v roce 2005 (v Kč)[23]	74

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Loga společnosti PPP a výrobkové řady
- P II Ekonomické ukazatele ve stavebnictví
- P III Vstupní strana databáze klientů v programu MS Access
- P IV Ukázka referenční stavby

PŘÍLOHA P I LOGA SPOLEČNOSTI PPP A VÝROBKOVÉ ŘADY



akciová společnost



PŘÍLOHA P II EKONOMICKÉ UKAZATELE VE STAVEBNICTVÍ

Ekonomické charakteristiky stavebnictví za 1.-4. čtvrtletí 2004 a 2003

UKAZATEL <i>mil. Kč, %</i>	Celkem 1-4. čtvrtletí		
	2004	2003	Index 2004/2003
Počet podniků	260	264	98,39
v tom % ziskových	83,1	83,5	99,52
% ztrátových	16,9	16,5	102,42
Zisk ziskových podniků	10329,2	9761,1	105,82
Ztráta ztrátových podniků	-574,3	-624,2	92,01
Obchodní marže	437,6	571,2	76,61
Výroba	239460,2	222442,3	107,65
Výkonová spotřeba	174427,5	156388,5	111,53
Přidaná hodnota	39142	36763,1	106,47
Mzdy včetně OON	18666,6	17374,0	107,44
Výnosy	228702,0	207516,2	110,21
Náklady celkem	218947,0	198379,3	110,37
Odpisy	3053,4	2948,6	103,55
Hospodářský výsledek před zdaněním	9754,9	9136,9	106,76
Rentabilita nákladů v %	4,46	4,61	96,75
Podíl výrobní spotřeby na výkonech v %	72,84	70,31	103,6
Rentabilita vlastního kapitálu v %	17,37	18,57	93,54
Mzdová nákladovost v %	21,16	21,58	98,05

Ekonomický vývoj, ekonomické charakteristiky stavebnictví za 1.-4. čtvrtletí 2004; MPO, URS Praha a.s.

PŘÍLOHA P III VSTUPNÍ STRANA DATABÁZE KLIENTŮ V PROGRAMU MS ACCESS

The screenshot shows a Windows application window titled "CRM - Průmyslové podlahy Pláček". The menu bar includes "Systém", "Obchodní partneři", "Zakázky", and "Okno". The main window displays a form titled "Založení nového obchodního partnera". The form has a tabbed interface with tabs for "Obchodní partner", "Kontaktní osoby", "Podklady", "Kontakty", and "Zakázky". The "Obchodní partner" tab is active, showing fields for identification and contact information. The form includes buttons for "Uložit" (Save) and "Vymazat" (Delete). The status bar at the bottom indicates "Formulářové zobrazení" and shows the Windows taskbar with the Start button, application icons, and the system clock displaying "CS" and "20:33".

CRM - Průmyslové podlahy Pláček

Systém Obchodní partneři Zakázky Okno

Založení nového obchodního partnera

Uložit Vymazat

Obchodní partner Kontaktní osoby Podklady Kontakty Zakázky

Identifikace:

Typ: Druh:

Název:

Ulice: Č.p.:

Město: PSČ:

IČO: DIČ:

Kontakt:

Telefon: Fax: Mobil:

E-mail:

WWW:

Formulářové zobrazení

Start CRM - Průmyslo... CS 20:33

PŘÍLOHA P IV UKÁZKA REFERENČNÍ STAVBY

Realizace povrchové úpravy střešních parkovacích ploch, Zlín, Budova 21

