

# **Analýza zákazníků – odběratelů ve společnosti Gama ocel, s.r.o.**

Veronika Voříšková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika VOŘÍŠKOVÁ**  
Osobní číslo: **M081771**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza zákazníků – odběratelů ve společnosti  
Gama ocel, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se odběratelských vztahů.

#### II. Praktická část

- Popište a následně analyzujte současný stav zákazníků společnosti.
- Vyhodnoťte výsledky analýz.
- Na základě provedených analýz učiňte závěry pro společnost Gama ocel, s.r.o., které povedou ke zlepšení současného stavu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BÁRTA, J., PÁTÍK, L., POSTLER, M. Retail marketing. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

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

[3] LEHTINEN, J. R. Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

[4] SPÁČIL, A. Péče o zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.


[5] SVĚTLÍK, J. Marketing pro evropský trh 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lubomír Motl  
EXT.**


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 22. března 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce řeší problematiku odběratelských vztahů ve společnosti Gama ocel, s.r.o.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy související s tématem.

V praktické části je provedena analýza struktury odběratelů. Na základě výsledků analýzy jsou odběratelé kategorizováni a každé kategorii je doporučen způsob komunikace vedoucí k zefektivnění uspokojování jejích požadavků. Dále jsou společnosti doporučeny způsoby, jak získávat zákazníky nové.

Klíčová slova:

Odběratelé, analýza odběratelů, klíčoví zákazníci, vztahy se zákazníky, péče o zákazníka

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis solves the issues of customer relations in Gama ocel, s.r.o. The theoretical part explains the conceptions related to the topic. In the practical part is made analysis of customer structure. Based on the results of the analysis, customers are categorized and for each category is recommended way of communication leading to more effective satisfaction of its claims. Furthermore, for company are recommended ways to acquire new customers.

Keywords:

Customers, analysis of customers, key customers, customer relations, customer care

*„Průmysl je proces uspokojování zákazníků a nikoliv proces výroby zboží. Poznejte svého zákazníka stejně, jako znáte svou vlastní rodinu, uspokojte ho a budete mít úspěch.“*

Theodore Levitt z Harvard Business School

Touto cestou bych chtěla poděkovat společnosti Gama ocel, s.r.o. za to, že mi umožnila zpracování bakalářské práce a dodala potřebné podklady. Zejména děkuji účetním společnosti Lence Capitové, Janě Voříškové a obchodnímu zástupci Jakobovi Dostálovi za poskytnutí cenných informací, osobních připomínek a rad, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 TRH A JEHO ČLENĚNÍ</b> .....	<b>13</b>
1.1 CO JE TO TRH .....	13
1.2 SUBJEKTY TRHU .....	13
1.3 ROZDĚLENÍ TRHU .....	14
1.4 TRH PRŮMYSLVÝ B2B.....	15
<b>2 ZÁKAZNÍK – ODBĚRATEL</b> .....	<b>17</b>
2.1 MARKETING ORIENTOVANÝ NA ZÁKAZNÍKA .....	17
2.2 DRUHY ZÁKAZNÍKŮ .....	18
2.2.1 Interní vs. Externí .....	18
2.2.2 Malý vs. Velcí .....	19
2.2.3 Stávající vs. Noví .....	19
2.2.4 Ztrátoví zákazníci .....	20
2.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	20
2.4 INVESTOVÁNÍ DO MARKETINGU .....	21
<b>3 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ</b> .....	<b>23</b>
3.1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ NA SPOTŘEBITELSKÉM TRHU .....	23
3.2 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ NA TRHU B2B .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>4 PROFIL SPOLEČNOSTI GAMA OCEL, SPOL. S R.O.</b> .....	<b>29</b>
4.1 PORTFOLIO FIRMY .....	29
4.1.1 HARDOX .....	29
4.1.2 WELDOX.....	30
4.1.3 DOMEX .....	30
4.1.4 ARMOX.....	30
4.1.5 TOOLOX.....	31
4.1.6 Ostatní .....	31
4.1.7 Další služby .....	31
4.2 KONKURENCE .....	32
4.3 ZÁKAZNÍCI – ODBĚRATELÉ .....	33
<b>5 ANALÝZA ODBĚRATELŮ SPOLEČNOSTI GAMA OCEL, S.R.O.</b> .....	<b>37</b>
5.1 RFM ANALÝZA.....	37
<b>6 ODBĚRATELÉ I. KATEGORIE</b> .....	<b>43</b>
6.1 T MACHINERY, A.S. ....	43
6.2 TH, S.R.O. ....	44
6.3 PRAŽSKÁ STROJÍRNA, A.S.....	44
6.4 PLASTICO, SPOL. S R.O. ....	45
6.5 KOVOSTAR, OCELOVÉ KONSTRUKCE, S.R.O. ....	45
6.6 PB MACHINERY, S.R.O.....	45
6.7 ARCIMPEX, S.R.O. ....	46

6.8	PSP ENGINEERING, A.S. ....	46
6.9	RESTA, S.R.O. ....	46
6.10	3 WELD, S.R.O. ....	47
6.11	HCS CENTRUM, S.R.O. ....	47
6.12	TRANSROLL-CZ, S.R.O. ....	48
6.13	PETRA BIO, S.R.O. ....	48
6.14	LAS-PRO, S.R.O. ....	48
6.15	TECHNOCAR, S.R.O. ....	48
<b>7</b>	<b>ODBĚRATELÉ II. KATEGORIE .....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b>ODBĚRATELÉ III. KATEGORIE.....</b>	<b>51</b>
<b>9</b>	<b>GEOGRAFICKÉ ROZLOŽENÍ ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>52</b>
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ A NÁVRHY .....</b>	<b>53</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

V dnešním světě ovlivněném globalizací, plném proměn a nečekaných zvrátů, není pro podniky jednoduché obstát. Mnoho nových trendů mění preference zákazníků ze dne na den a podniky jsou nuceny se jim v rekordním čase přizpůsobovat. Co ještě nedávno zaručeně fungovalo, je nyní zastaralé.

V souvislosti s globalizací dochází k významným změnám také v oblasti průmyslového marketingu. Snaha o mezinárodní racionalizaci se projevuje velmi často využíváním outsourcingu a delokalizací výroby z vyspělých zemí do zemí, popř. geografických zón, kde jsou výhodné podmínky pro podnikání. Rozvoj internetu ovlivňuje zejména nákupní chování průmyslových podniků, které často vyhledávají partnery na celosvětovém trhu pomocí aukcí na internetu nebo na tzv. elektronických tržištích. Tyto moderní formy nákupu usnadňují rozhodování o výběru dodavatelů, protože umožňují objektivní porovnávání nabídek a zvyšují konkurenční boj.

Ať se však vnější prostředí mění jakýmkoliv způsobem, v centru zájmu každé společnosti by měl stále zůstat zákazník. Proto jsem se ve své bakalářské práci rozhodla věnovat tomuto tématu, které je i pro mě osobně velmi zajímavé a myslím, že vztahy a jednání se zákazníky jsou jednou z nejdůležitějších oblastí, na kterých závisí prosperita firmy.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 TRH A JEHO ČLENĚNÍ

## 1.1 Co je to trh

„Trh zahrnuje všechny potenciální zákazníci, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání, a kteří by mohli být ochotni a schopni tuto potřebu nebo přání pomocí směny uspokojit.“

[1, s. 26]

„V tržním hospodářství má všechno svoji cenu, každý druh zboží, každá služba, dokonce i různé druhy lidské práce mají svou cenu projevující se ve výši mzdy. Mechanismem, který je schopen koordinovat a řídit složité ekonomické vztahy a procesy probíhající ve společnosti je trh.“

[2, s. 83]

Jak říkají obě definice – trh je jednoduše místem, ať už skutečným či virtuálním, kde uspokojujeme své potřeby. Každý zákazník má jiné a poznat tyto potřeby není jednoduchým úkolem. Motivy a chování lidí při procesu koupě jsou často komplikované, nepředvídatelné a iracionální. Cílem firmy je uspokojit zákazníka tím, že mu nabízí to, co si přeje, nebo to, co potřebuje. Klíčovým prvkem profesionálního marketingu je poznat a uspokojit zákaznické potřeby lépe, než to dokáže konkurence.

## 1.2 Subjekty trhu

Základními subjekty trhu jsou:

- **Domácnosti:** jako vlastníci výrobních faktorů (práce, půdy, kapitálu) je prodávají podnikům a za získané důchody (mzda, renta, úrok) nakupují výrobky a služby.
- **Podniky:** subjekty, které vyrábí zboží za účelem prodeje. Na trhu vystupují jako prodávající nebo kupující. Cílem účasti podniků na trhu je především dosažení zisku.
- **Stát:** je specifický subjekt. Cílem jeho přítomnosti na trhu je jeho ovlivňování. Může jej uskutečňovat jako prodávající (státní podniky) i jako kupující (státní zakázky). Dále působí na trhu prostřednictvím svých institucí a zákonodárných orgánů a prostřednictvím tzv. hospodářské politiky státu. Snaží se o stanovení legislativních pravidel fungování trhu, odstranění některých negativních dopadů činnosti trhu, jeho stimulací apod. [2]

### 1.3 Rozdělení trhu

Trh můžeme dělit z mnoha hledisek. Podle množství druhů zboží (dílní/agregátní), z hlediska územního (místní/národní/světový) nebo podle toho, co je předmětem koupě (trh produktů/trh výrobních faktorů/trh peněz).

Pro potřeby svojí bakalářské práce však blíže vysvětlím pouze rozdělení na:

- 1) Trh spotřebitelský (B2C)
- 2) Trh průmyslový (B2B)

Na spotřebitelském trhu se pohybují všichni jednotlivci a domácnosti, kteří požadují a nakupují zboží pro svou osobní potřebu. Navzájem se liší jeden od druhého věkem, chováním, vzděláním, vkusem aj. Jejich rozhodování při nákupu ovlivňuje spousta faktorů, např. kulturní, sociální, osobní, psychologické.

Trh průmyslový je oproti spotřebitelskému zaměřen na výrobky, zboží a služby určené spíše pro určité druhy podnikání než ke konečné spotřebě u konečného spotřebitele. Mezi hlavní odvětví, která vytvářejí obchodní trhy, patří zemědělství, lesnictví, rybářství, těžební průmysl, zpracovatelský průmysl, stavebnictví, doprava, spoje, veřejné služby, bankovníctví, finance a pojišťovny, distribuce a služby. [3]

Tab. 1. Rozdíl segmentu B2C a B2B [3]

<b>Rozdíly</b>	
<b>Business to Business (B2B)</b>	<b>Business to Consumer (B2C)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o nákupu rozhoduje obvykle skupina lidí</li> <li>- používají se peníze firem</li> <li>- je potřebný delší čas na rozhodování</li> <li>- jde o větší investice</li> <li>- cílový segment tvoří malý počet firem</li> <li>- používají se specifické komunikační kanály</li> <li>- rozhodující jsou racionální informace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o nákupu rozhoduje jednatel nebo domácnost</li> <li>- používají se peníze jednotlivců (domácností)</li> <li>- obvykle stačí kratší čas na rozhodování</li> <li>- jde o obvykle menší částky</li> <li>- cílový segment tvoří větší počet kupujících</li> <li>- používají se klasické komunikační kanály</li> <li>- významnou roli hrají informace emotivního rázu</li> </ul>
<b>Podobnost</b>	
Všechna rozhodnutí týkající se nákupu dělají lidé.	

## 1.4 Trh průmyslový B2B

Společnost, ve které jsem prováděla analýzu, se zabývá prodejem a zpracováním otěruvzdorných plechů, pohybuje se tudíž na průmyslovém trhu, a proto se mu budu věnovat podrobněji.

Některá specifika trhu jsem uvedla již v tabulce, existují ale i další:

- **Systémový přístup k nákupu** – rozhodnutí není impulsivní nebo emotivní (jako u některých spotřebitelských nákupů), ale logickým výsledkem chladné analýzy potřeb, možností, požadovaných přínosů a přesně vymezených zdrojů.
- **Méně zákazníků** – průmyslové nákupy jsou často velice specializované, a proto se obchodní jednání omezuje na daleko menší okruh subjektů, než je tomu u klasických spotřebitelských nákupů.
- **Větší zákazníci, větší objemy** – průmyslové nákupy se sjednávají často na delší dobu, rozhodně se jedná o přesuny daleko vyšších objemů a hodnot než u spotřebitelských nákupů.
- **Význam nákupu** – nákup realizovaný na trhu B2B není určen ke konečné spotřebě, je prostředkem pro dosažení zisku, úspory nebo zajištění kontinuity výroby.
- **Odvozenost poptávky** – je velice důležitou charakteristikou – poptávka po průmyslovém zboží je odvozena od poptávky po spotřebním zboží. Toto, díky principu průmyslového řetězce dopadá na všechny jeho články až po těžební a zpracovatelský průmysl. Proto je i pro průmyslové výrobce velice důležité sledovat vývoj na spotřebních trzích.
- **Nízká cenová elasticita** – objem průmyslových nákupů nezávisí na ceně tak těsně, jako u spotřebitelských nákupů, kde je reakce na cenu velice významná a rychlá.
- **Vzájemnost (reciprocita) obchodních vztahů** – průmysloví odběratelé velice oceňují, když například jejich dodavatelé kupují jejich hotové výrobky. Tak se dále upevňuje obchodní vazba a zvyšuje se bariera pro vstup konkurentů.
- **Hodnotová analýza** – nákupy v průmyslu se nedějí na základě pouhého srovnání jednotkových nabídkových cen několika potenciálních dodavatelů. Velice často je prováděna multikriteriální hodnotová analýza.

- **Hodnocení dodavatelů** – velká část průmyslových subjektů má implementován systém řízení kvality, jehož nedílnou součástí je průběžné hodnocení dodavatelů v delším časovém období, hodnocení je opět multikriteriální.
- **Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy** – Vlivem menšího počtu odběratelů, důležitosti a moci větších odběratelů pozorujeme úzké vztahy mezi dodavateli a odběrateli. Dodavatelé jsou často nuceni přizpůsobovat svoji nabídku individuálním potřebám odběratele. Zakázku dostane ten dodavatel, který spolupracuje s odběratelem na specifikaci technických podmínek a na dodacích podmínkách.
- **Kolísavost poptávky** – Poptávka po obchodním zboží má větší sklon k nestálosti než poptávka na spotřebním trhu. To je zejména patrné u nových strojů a zařízení. Určité procento zvýšení poptávky na spotřebitelském trhu může vést k momentálnímu zvýšení poptávky po výrobních strojích a zařízeních, potřebných pro zvýšení kapacity výroby. Ekonomové tento jev nazývají akceleračním principem. Někdy může zvýšení poptávky na spotřebitelském trhu o pouhých 10% vyvolat zvýšení poptávky po potřebných surovinách na obchodním trhu až o 200%. Tato nestálost vede řadu obchodníků k diverzifikaci jejich produktů a trhů s cílem dosáhnout rovnoměrného obratu v průběhu celého roku.
- **Profesionální nakupování** – Obchodní zboží nakupují profesionální nákupčí, kteří musejí respektovat obchodní taktiku firmy, její omezení a požadavky. Mnoho z jejich nástrojů – například nákupní kvóty, vyžadování nabídek a dodavatelsko-odběratelské kontrakty – se na spotřebitelském trhu nevyskytuje.
- **Osobní prodej** – Je rozhodující formou komunikace. Výrobky drahé nebo složité na obsluhu vyžadují osobní předvedení, odborný výklad nebo osobní přístup k jednotlivým zákazníkům.
- **Leasing** – Řada firem si zařízení pronajímá místo toho, aby je koupila. Leasing má řadu výhod: úspory kapitálu, získání nejnovějších strojů a zařízení a lepší služby. Také pronajímatel mívá z pronájmu větší prospěch, než kdyby zákazníkovi prodal nové stroje a zařízení. [1], [4], [11]



## 2 ZÁKAZNÍK – ODBĚRATEL

Jak již stojí na začátku této práce: „Průmysl je proces uspokojování zákazníků a nikoliv proces výroby zboží.“

Proč je tak nadměru důležité uspokojit zákazníka?

Bez zákazníků nemá existence firmy smysl a firma také brzy zanikne. Klíčem k udržení zákazníků je zákaznické uspokojení.

Vysoce spokojený zákazník firmy se vyznačuje tím, že:

- 1) Je firmě dlouhodobě věrný
- 2) Více si kupuje nové nebo vylepšené produkty firmy
- 3) O firmě a o jejích produktech hovoří s nadšením
- 4) Věnuje málo pozornosti propagaci konkurenčních firem a je méně citlivý na ceny produktů
- 5) Často poskytuje firmě cenné nápady k výrobě jejích produktů
- 6) Není třeba mu věnovat tolik pozornosti jako zákazníkovi novému [1]

### 2.1 Marketing orientovaný na zákazníka

„Zákazník je nejdůležitější osobou ve všech kancelářích firmy, bez ohledu na to, zda jde o osobní nebo o písemný styk.“ [1, s. 35]

Marketingový pracovníci by měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce.

Marketingový mix by proto měl vypadat takto:

- Z produktu se stane hodnota pro zákazníka
- Z ceny se stane vydání pro zákazníka
- Místo se změní na pohodlí pro zákazníka
- Z propagace se stane komunikace se zákazníkem. [3]

Tab. 2. Vztah 4P a 4C [3]

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (Convenience)
Propagace	Komunikace (Communication)

Další argumenty marketingových manažerů pro marketingovou koncepci managementu jsou následující:

- bez zákazníků mají aktiva firem malou hodnotu
- klíčovým úkolem firmy proto je zákazníky přilákat a udržet
- zákazníci jsou přitahováni prostřednictvím konkurenčně dokonalejších nabídek a udržováním spokojenosti
- úkolem marketingu je vytvářet dokonalejší nabídku a zajišťovat uspokojení zákazníka
- spokojenost zákazníka je ovlivňována výkony všech ostatních oddělení firmy
- marketing potřebuje mít vliv či kontrolu nad těmito odděleními, mají-li být zákazníci plně uspokojeni. [1]

## 2.2 Druhy zákazníků

### 2.2.1 Interní vs. Externí

Zákazníci mohou být klasifikováni do dvou hlavních skupin: interní a externí. Interní zákazníci pracují pro organizaci, možná v dalším oddělení nebo další větvi. Externí zákazníci jsou nezbytně široká veřejnost.

Interní zákazníci

- Pracovníci osob v různých odděleních prodejní organizace
- Pracovníci osob v různých odvětvích prodejní organizace

Externí zákazníci

- Jednotlivci
- Obchody nebo businesspeople, včetně dodavatelů, bankéřů a konkurentů.
- Stát, dobrovolnické organizace. [12]

Každý zákazník prochází postupným vývojem:

„Na začátku jsou **zákazníci potenciální** – lidé projevující zájem o produkt nebo službu a ochotu je koupit. Ti potenciální zákazníci, kteří nepředstavují dostatečně ziskový segment nebo nejsou solventní, se stávají **zákazníky diskvalifikovanými**. Každá firma doufá, že se co nejvíce potenciálních zákazníků stane zákazníkem poprvé nakupujícím. Ti zákazníci, kteří jsou s prvním nákupem spokojeni, se často stávají **zákazníky opětovnými**. Poprvé nakupující zákazníci i zákazníci opětovní mohou však další nákupy uskutečnit u konkurenčních firem. Proto společnosti usilují o to, aby se z opětovných zákazníků stali **klienti** – lidé, kteří potřebné zboží nakupují výhradně u stejných firem. Důležitým momentem pro společnost je dokázat, aby se z klientů stali **stoupenci** – lidé, kteří danou firmu velebí a přesvědčují ostatní o vhodnosti nákupu u ní. Konečnou výzvou je dosažení stavu, kdy se ze zastánců stanou **partneři**, kteří se určitým způsobem aktivně podílejí na obchodních aktivitách společnosti.

Současně je třeba brát v úvahu skutečnost, že někteří dosavadní zákazníci se stanou pasivními, nebo dokonce zmizí firmě z dosahu, protože zbankrotovali, přesunuli se do jiného regionu, byli s koupí nespokojeni atd. Úkolem firmy je dosáhnout toho, aby se bývalý zákazníci k firmě opět vrátili (strategie vítězného návratu).“ [1, s. 56]

### 2.2.2 Malý vs. Velcí

Je to bohužel tak, ale tady existuje poměrně jednoznačně doporučení věnovat se ve stejně důležitých věcech spíše velkým zákazníkům, protože si nemůžeme dovolit je ztratit vzhledem k tomu, že představují největší část tržeb, na kterých je společnost existenčně závislá. V praxi se však mnohokrát stane, že kvůli obdobné věci s malým zákazníkem strávíme více času a takový zákazník bude stát o více pozornosti, protože stejnou záležitost bude malý zákazník vnímat jako důležitější. [5]

### 2.2.3 Stávající vs. Noví

Prodej firmy v každém období přichází od dvou skupin: nových zákazníků a stálých zákazníků. Výsledky výzkumu ukazují, že získávání nového zákazníka je 5x nákladnější než udržení zákazníka stávajícího. Proto je nezbytné, aby organizace věděla, co z jí poskytovaných služeb má pro zákazníka takový význam, že jí zůstává věrný, a aby uvážila, na co má vynaložit většinu svého času, peněz a energie: zda na upevňování věrnosti dosavadních zákazníků nebo na získávání zákazníků nových. [6]

Stávajícím zákazníkům dáváme přednost tehdy, pokud hrozí riziko jejich ztráty stejně reálně, jako hrozí riziko nezískání nových zákazníků. Stávající zákazníci patrně po překonání této krize zůstanou, stejně jako zůstali před tím, zatímco u nových o jejich celkové loajalitě zatím nic nevíme. Naopak máme-li stávající zákazníky saturované a teď například nejsme schopni dočasně vyřešit jednu jejich stížnost, kvůli které nás patrně neopustí, raději se v podobně důležité oblasti budeme věnovat novým zákazníkům, protože špatná zákaznická zkušenost v počátku vztahu vrhá negativní světlo na celý budoucí vztah. [5]

#### 2.2.4 Ztrátoví zákazníci

Pro každou společnost jsou někteří zákazníci ztrátoví. Velmi dobře známé pravidlo 80/20 říká, že 20% nejlepších zákazníků vytváří cca 80% zisku firmy. William Sherden doporučuje upravit toto pravidlo na poměr 80/20/30 – domnívá se, že 20% špičkových zákazníků vytváří 80% zisku firmy, zatímco 30% zákazníků je pro firmu ztrátových. Z toho plyne, že by firma mohla zvýšit svůj zisk, kdyby se jí podařilo podíl ztrátových zákazníků snížit. [1]

### 2.3 Spokojenost zákazníka

„Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývající z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s výkonností očekávanou.“ [1, s. 49]

Podle této definice je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Jestliže skutečná výkonnost pokulhá za očekáváním, je zákazník nespokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, zákazník je navýsost spokojen a má z výrobku radost.

Zkušenost ukazuje, že ze 100 nespokojených zákazníků se jen 4 vyjadřují spontánně. [7]

Zbývajících 96% nespokojených zákazníků si sice nestěžuje, ale pravděpodobně přestane u firmy nakupovat.

54 až 70% zákazníků, kteří si stěžovali, zůstane firmě i nadále věrných, jestliže je jejich stížnost vyřízena. Je-li vyřízena promptně, podíl nadále věrných zákazníků se zvětší až na 95%. Zákazník, který si stěžuje firmě a jeho stížnost je uspokojivě vyřešena, poví o svém zážitku v průměru přibližně pěti dalším lidem. [1]

### **Kvalita výrobků vs. Kvalita služeb**

Spokojenost zákazníka bezpodmínečně souvisí s kvalitou a to takovou, jak ji chápe zákazník.

Poskytovat takovou kvalitu, jak ji chápe zákazník, znamená plně pochopit obě dimenze kvality: kvalitu výrobku a kvalitu služeb.

Jste-li zákazník, znamená kvalita výrobku to, co dostanete. Kvalita výrobku je většinou měřitelná. Ve výrobním podniku je kvalita výrobku spolehlivost a dobrý vzhled věci, které opouštějí jeho brány. U podniků, které poskytují služby, spočívá kvalita výrobku v měřitelných hmatatelných aspektech služby. Takže pokud je kvalita výrobku pro zákazníka to, co dostane, kvalita služby znamená, jak to dostane.

Výzkum říká, že téměř 70% popsatečných důvodů, proč zákazníci opouštějí zavedené firmy, nemá co dočinění s výrobkem jako takovým. Jaké důvody tedy převládají? Je to především horší kvalita služeb. Firma zákazníkovi nevěnuje dostatečnou pozornost, a když ano, má tato pozornost špatnou kvalitu. [8]

### **Měření zákaznického uspokojení**

Uspokojení zákazníků můžeme měřit těmito způsoby:

- 1) Systémy stížností a návrhů – snadné předávání stížností a návrhů
- 2) Průzkumy zákaznického uspokojení – dotazníky, průzkumy mezi zákazníky
- 3) Fiktivní nakupování – mystery shopping
- 4) Analýza ztracených zákazníků – ptát se proč odešli atd. [1]

## **2.4 Investování do marketingu**

S rostoucím počtem věrných zákazníků rostou i příjmy společnosti. Získání věrných zákazníků se však neobejde bez cíleného úsilí. Otázkou je, kolik peněz může společnost do budování vztahů se svými zákazníky investovat, aby nedošlo k situaci, že náklady budou větší než výnosy. V tomto smyslu je třeba rozlišovat pět odlišných úrovní investování do rozvoje zákazníků:

- 1) Základní marketing: Prodejci produkty jednoduše prodávají.
- 2) Reaktivní marketing: Prodejci prodávají produkty a povzbuzují zákazníky, aby telefonovali pro informace, dávali nějaká doporučení či si stěžovali.

- 3) **Zodpovědný marketing:** Krátce po koupi telefonuje prodejce zákazníkovi a kontroluje, zda produkt splnil jeho očekávání. Současně se ho vyptává, zda má nějaká doporučení pro zdokonalení produktu či zda je s něčím nespokojen. Takto získané informace společnost permanentně využívá ke zdokonalování svých produktů a služeb.
- 4) **Preventivní marketing:** Prodejce čas od času kontaktuje zákazníky a dotazuje se jich na to, jak by měly být stávající produkty zdokonaleny a zda mají nějaké návrhy na zavedení produktů nových.
- 5) **Partnerský marketing:** Firma trvale spolupracuje se svými zákazníky na hledání možností, jak zvýšit úspory nebo výkonnost. [1]

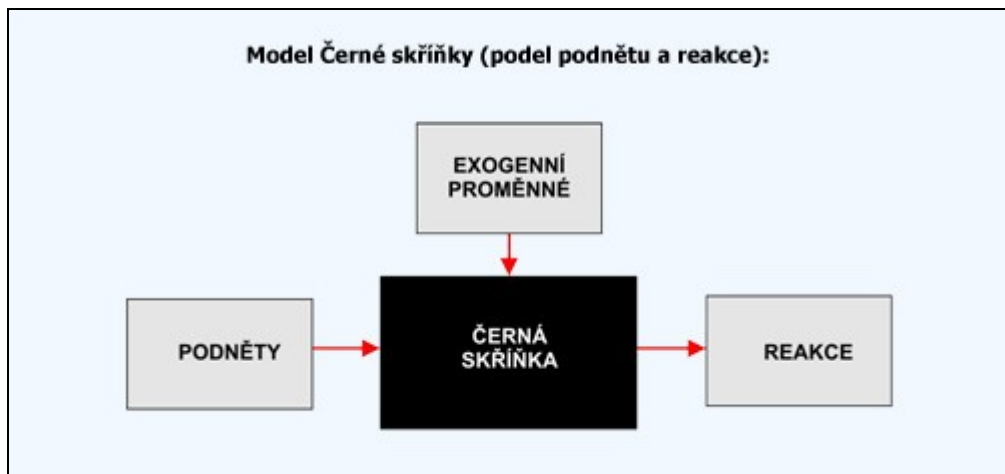
### 3 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

Nákupní chování se na spotřebitelském a průmyslovém trhu liší.

#### 3.1 Nákupní chování na spotřebitelském trhu

Na spotřebitelském trhu o nákupu rozhodují osoby sami za sebe. Startovacím prvkem celého procesu je podnět. Rozeznáváme:

- 1) vnitřní podněty, které si zákazník uvědomuje sám
- 2) vnější podněty, které mohou pocházet z komerčních zdrojů (reklama, prodejní síly) nebo ze sociálního kontaktu [9]



Obr. 1. Model Černé skříňky [13]

Černá skříňka představuje zákazníkův mentální proces – ten nemůžeme kvantifikovat ani vnímat – tedy ani zkoumat. Reakce je proces (činnost) následující po mentálním procesu v „černé skříňce“. Zákazník může výrobek koupit, odmítnout, vybrat si jiný nebo může některý z produktů dál doporučovat.

Vnější (exogenní) faktory jsou faktory, jejichž působení můžeme zkoumat a kvantifikovat, některé z nich (komerční marketingová sdělení) můžeme ovlivňovat nebo vytvářet.

Vliv vnějších podnětů na nákupní rozhodování je klíčový a problematika jejich výzkumu je velice rozsáhlá. Proto pouze členění hlavních kategorií:

### Sociálně kulturní vlivy

- vliv kultury
- vliv subkultury
- vliv společenské třídy

### Sociální vlivy

- rodina
- životní cyklus rodiny
- ovlivňovatelé nebo vůdčí osobnosti
- referenční skupiny

### Individuální vlivy

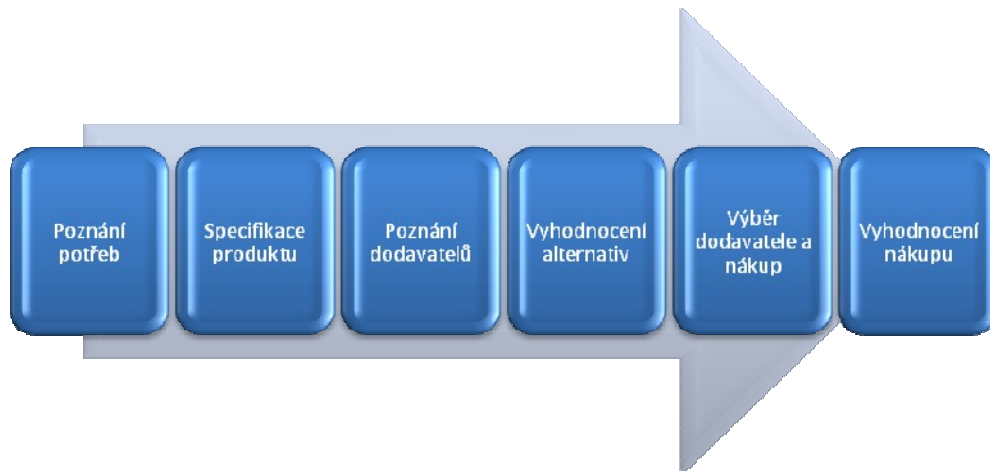
- zaměstnání
- příjem
- osobnost
- hodnoty
- životní styl

### Psychologické vlivy

- motivace
- vnímání
- učení
- postoj [13]



### 3.2 Nákupní chování na trhu B2B



Obr. 2. Rozhodovací proces na trhu B2B [10]

Rozhodování při průmyslových nákupech neprovádí jedna osoba. Hovoříme o tzv. rozhodovací jednotce, jejíž složení se mění, a to především v závislosti na variantách kupních situací. Míra zapojení vrcholných manažerů samozřejmě roste směrem od rutinních nákupů k nákupům prvotním.

Je možné a velice účelné, pochopit role jednotlivých pracovníků v rámci RJ a přizpůsobovat těmto rolím svou nabídkovou argumentaci. Rozlišujeme tyto základní „nákupní“ role:

- uživatelé (obvykle výroba nebo provoz)
- ovlivňovatelé (obvykle technici, obeznámeni s technickými parametry výrobků v oboru, kteří definují požadované parametry výrobků)
- rozhodovatelé (obvykle vedení organizace)
- schvalovatelé (většinou ředitel nebo odborný ředitel)
- nákupčí (ten pracovník nebo ta složka podniku, která vlastní nákup realizuje)

Konkrétní účast jednotlivých pracovníků (funkcí) je závislá nejenom na kupní situaci, ale též na složitosti výrobku a míře obchodního rizika, spojeného s nákupem (Fischerův model). [14]

#### Vlivy působící na rozhodování při průmyslovém nákupu

##### ■ Vlivy prostředí

- politické a právní

- ekonomické
- konkurenční
- kulturní

#### **Vlivy organizace**

- cíle organizace
- nákupní strategie
- zdroje
- dlouhodobé smlouvy

#### **Vlivy personální**

- spolupráce
- konflikty
- postoj k organizaci
- rozdělení moci

#### **Vlivy individuální**

Každý kupující má své:

- osobní zájmy
- vnímání
- preference. [10]

### **Kupní situace v B2B**

Při obchodování na průmyslových trzích je klíčové dělení obchodních případů na základě stupně obeznámenosti nakupujícího s předmětem nákupu. Pak hovoříme o těchto typech nákupu:

#### **Prvotní nákup**

- dosud nenakupovaný produkt
- neznámá situace
- naléhavá potřeba velkého množství informací

- některé fáze rozhodování se mohou opakovat

#### ▣ Alternativní modifikovaný nákup

- změna, vyplývající z nespokojenosti se stávajícím dodavatelem
- potřeba informací o alternativách, konkurenčních dodavatelích, substitutech
- omezený počet fází

#### ▣ Rutinní nákup

- známá a bezproblémová situace
- existující spokojenost se stávajícím dodavatelem
- často jediná fáze v oddělení nákupu

Je velice účelné, znát specifika těchto fází u zákazníků a přizpůsobit jim své marketingové činnosti. [14]

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PROFIL SPOLEČNOSTI GAMA OCEL, S.R.O.

Společnost GAMA OCEL, s.r.o. byla založena v roce 2002 a od té doby se zabývá především **prodejem a zpracováním otěruvzdorných plechů**. Sídlí v Hodoníně na jižní Moravě. V areálu firmy se nachází administrativní budova, dvě výrobní haly, sklad a rozlehlý dvůr určený k manipulaci s materiálem.

Společnost je držitelem certifikátu švédské huti SSAB Oxelösund. K výrobě používá vysoce kvalitní plechy Hardox, Weldox, ArmoX, Domex a Toolox. Tyto otěruvzdorné, vysokopevnostní a pancéřové plechy jsou vhodné především pro výrobu ocelových konstrukcí a dílů, použitelných v těžbě hornin, rud, v lesnictví, či na korbách nákladních aut apod.

**Jako jediná v České republice má velký ohraňovací lis schopný ohnout plech** o délce 8,1 metru nebo síle 40mm.

### 4.1 Portfolio firmy

#### Švédská ocel

Otěruvzdorné plechy od švédské společnosti SSAB Oxelösund vynikají bezproblémovou svařitelností a vysokou houževnatostí. Při svařování tak lze snadno dosáhnout odpovídající pevnosti svaru, čímž je zaručena hodnota a odolnost finálního výrobku.

#### 4.1.1 HARDOX

Vysoce otěruvzdorný plech.

Otěruvzdorné **plechy Hardox** jsou dodávány v různých tloušťkách, které zajišťují požadovanou odolnost finálního produktu. Hardox nachází využití jako otěruvzdorný i konstrukční plech současně.

Plech se uplatňuje při výrobě koreb nákladních automobilů a dalších aplikací, u kterých je kladen důraz na vysokou odolnost, tvrdost a houževnatost.

#### **Hardox 400 – nejpoužívanější otěruvzdorný plech**

Za svoji oblibu vděčí Hardox 400 především bezproblémové svařitelnosti a vysoké úrovni houževnatosti. Společně s širokou nabídkou tloušťek je právem nejrozšířenějším otěruvzdorným plechem v naší nabídce.

Dosahované mechanické vlastnosti oceli HARDOX 600 ukazují, že tato ocel může být i dobrou alternativou k nástrojovým ocelím. V této oblasti byly zatím získány výborné zkušenosti např. s nůžkami na stříhání ocelového šrotu nebo s velkopřůměrovou kotoučovou pilou.

#### 4.1.2 WELDOX

Snadno svařitelný konstrukční plech.

Podstatou vysoce pevných **plechů Weldox** je dosažení daného pevnostního stupně při zachování co nejlepší svařitelnosti. Konstrukční plechy Weldox nacházejí uplatnění při stavbě mostů, ocelových budov, sil, buldozerů, nakladačů a mnoha dalších aplikacích, při kterých je důležitá houževnatost, pevnost a dokonalá svařitelnost.

#### 4.1.3 DOMEX

Domex oceli se používají v aplikacích, jako jsou lodě, mosty, budovy, stroje, různé typy vozidel, zdvihací zařízení, nádrže a kontejnery. Domex oceli spojují vysokou pevnost s dobrou tvářitelností. Díky vysoké pevnosti, může dojít ke snížení váhy objektů, což je obzvláště užitečné např. při výrobě koreb či kontejnerů.

Domex Wear 400 je kalená ocel vhodná pro aplikace podléhající otěru, kde jsou zásadní nároky na pevnost a vysokou vrubovou houževnatost. Využívá se při výrobě trubek, dopravníků, koreb, podavačů, nakladačů, míchačů betonu, drapáků, podvozků, jeřábů a zemních strojů.

#### 4.1.4 ARMOX

Pancéřový plech.

ARMOX je vysoce odolný ochranný plech používaný tam, kde je osobní bezpečnost zásadní. Jde o neprůstřelný plech, který prochází rozsáhlým balistickým testováním za účelem splnění přísných mezinárodních kritérií.

ARMOX 440T představuje novou generaci plechů odolných zejména proti výbuchu. Poskytuje projektantům vozidel nové možnosti zvýšení ochrany s lehčí konstrukcí.

ARMOX 500T je nejtěžší plech na světě. Může být použit v mnoha aplikacích včetně vozidel a budov. Je snadné s ním pracovat, protože nevyžaduje žádné speciální dovednosti zpracování.

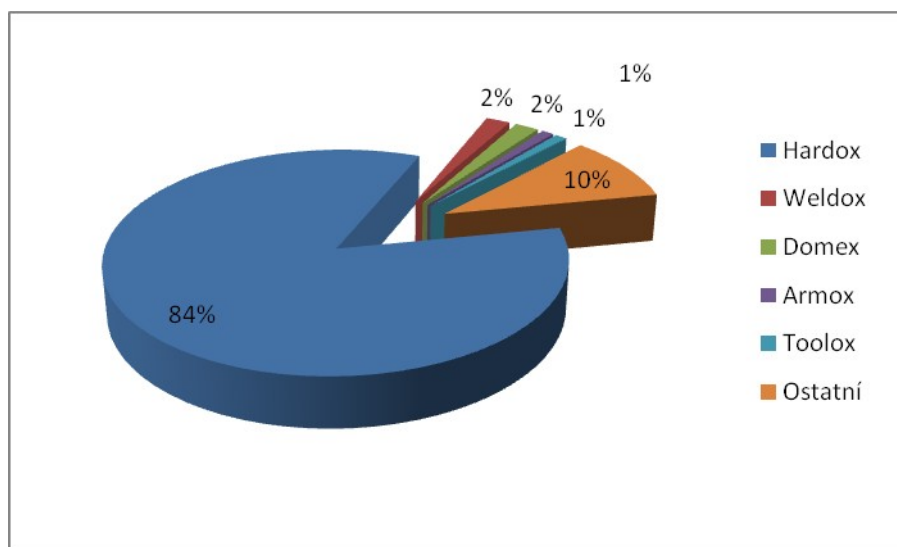
ARMOX 600T se používá jako přídatný ochranný plech nebo tam, kde je důležitá váha. Je vhodný zejména pro VIP vozidla a bezpečnostní dveře.

#### 4.1.5 TOOLOX

Je kalená a popuštěná nástrojová ocel s velmi nízkým zbytkovým pnutím. Existuje v několika řadách tvrdosti. Její vysoká čistota je ideální pro leštění a leptání.

#### 4.1.6 Ostatní

Jedná se o ostatní plechy jiných značek.



Obr. 3. Podíl prodeje jednotlivých druhů plechů [Vlastní zpracování]

#### 4.1.7 Další služby

##### Ohýbání a ohraňování otěruvzdorných a konstrukčních plechů

K dispozici je největší ohraňovací lis v ČR, který je schopný ohnout plechy o délce až 8,1 metru silou 1600 tun.

##### Svařování otěruvzdorných a konstrukčních plechů

Otěruvzdorné a konstrukční plechy Hardox a Weldox lze svařovat standardní metodou obloukového svařování. Výrobce plechů, švédská firma SSAB Oxelösund, dosahuje při výrobě velmi malého podílu legovacích prvků, což významně ovlivňuje úroveň uhlíkového ekvivalentu. Jeho nízká hodnota umožňuje snadné svařování ke všem běžným konstrukčním plechům.

### **Dělení otěruvzdorných a konstrukčních plechů Hardox a Weldox**

Otěruvzdorné plechy Hardox a konstrukční plechy Weldox lze dělit libovolným způsobem:

- Dělení vodním paprskem
- Řezání laserem
- Řezání plazmou
- Řezání plamenem

### **Vrtání a Zahlubování**

K vrtání lze použít vrtáky z rychlořezné oceli nebo vrtáky ze slinutého karbidu. Typ používaného vrtáku závisí na vrtačce, která je k dispozici, a na její stabilitě. Bez ohledu na typ vrtačky je však nezbytné minimalizovat vibrace.

## **4.2 Konkurence**

Hlavními konkurenty jsou „partneři“ společnosti. Firmy, které jsou také držiteli certifikátu švédské huti SSAB Oxelösund a to **Dimont HDX s.r.o.**, **Blatenské strojírny Blatná s.r.o.** a **TMT spol. s r.o. Chrudim.**

### **Dimont HDX s.r.o.**

Firma DIMONT HDX sídlí v Ostravě. Se švédským výrobcem speciálních kalených otěruvzdorných ocelí firmou SSAB Oxelösund a zastoupením této firmy pro ČR SSAB Swedish Steel spolupracuje již od roku 2000. Spolupráce byla zahájena pod hlavičkou firmy Dimont s.r.o. Při velké dynamice růstu v této oblasti byla **v roce 2005** nově založena a z původní firmy Dimont s.r.o. zcela vyčleněna samostatná firma DIMONT HDX s.r.o. se specializací pouze na prodej plechů a výrobu dílů z plechu HARDOX (ARMOX, TOOLOX). [16]

Podle informací obchodního zástupce Gama oceli si zákazníci často stěžují na problémovou komunikaci s tímto dodavatelem

### **Blatenské strojírny Blatná s.r.o.**

Tradice této společnosti sahá až do roku 1951, kdy vznikl Západočeský průmysl kamene a následně i strojní středisko. Blatenské strojírny Blatná s. r.o. vznikla transformací roku 1993.



Společnost sídlí v Blatné, menším městě v Jihočeském kraji v okrese Strakonice. Mezi hlavní činnosti patří výroba a montáž pásových dopravníků, zásobníků sypkých materiálů a kameniva, drtíren a třídíren písku a kameniva, výroba atypických lžic nakladačů a bagrů, stolic a zakrytování dopravních pásů, ocelových konstrukcí, hal, přístřešků, zastřešení čerpacích stanic, opravy drtičů, třídičů, dopravních pásů, lisování na lisu, prodej plechů Hardox – pancéře a kladiva drtičů, břity a díly lopat bagrů a nakladačů, otěruvzdorné vložky koreb nákladních automobilů, díly lesní a zemědělské techniky, vrtání otvorů v Hardoxu, výroba výpalků z Hardoxu. [17]

Firma se oproti Gama oceli více specializuje na obrábění.

### **TMT spol. s r.o. Chrudim**

TMT spol. s r.o. Chrudim je inženýrská, výrobní a dodavatelská společnost zajišťující zařízení pro technologickou a mezioperační dopravu, a to jak sypkých tak kusových materiálů ve všech odvětvích průmyslu.

Od roku 1991 TMT, spol. s r.o. Chrudim působí v oblasti dopravních a manipulačních systémů, podpěrných ocelových konstrukcí a speciálních zařízení, která jsou navrhována podle požadavků zákazníka. V současné době má společnost 160 zaměstnanců. Provozuje svou činnost ve vlastním provozním areálu v Chrudimi, ve Východních Čechách.

Společnost TMT spol. s r.o. Chrudim již od roku 1996 poskytuje firmě SSAB Swedish Steel, s.r.o. skladovací služby. Dodávky plechů po celých tabulích nebo v menších pravidelných částech jsou součástí zákaznického servisu TMT spol. s r.o. Chrudim. [18]

Společnost TMT je považována za největšího konkurenta. Velkosklad nabízí plechy za velmi výhodné ceny. Její hlavní činností jsou ale jiné aktivity a sama společnost prodej plechů Hardox označuje jen jako svoji **doplňkovou činnost**. Zákazníkům, odebírajícím tyto plechy tedy pravděpodobně není věnována taková pozornost, protože pro ni nejsou klíčovými odběrateli.

### **4.3 Zákazníci – odběratelé**

Společnost Gama ocel spolupracuje s odběrateli převážně tuzemskými. Přestože má i vysoké procento zákazníků ze Slovenska, není tato aktivita příliš podporována poskytovatelem certifikátu SSAB Oxelösund. Další odběratelské vztahy se budují v Polsku, kde (zatím) nejsou kladeny žádné překážky a společnost do budoucna plánuje na

tento trh expandovat. V současné době je však primárním cílem ovládnutí trhu tuzemského.

### **Stávající zákazníci**

Na průmyslovém trhu je velmi důležitý individuální přístup k potřebám zákazníků.

Komunikaci se zákazníky se věnují obchodní zástupci. Každý obchodní zástupce má přiděleno cca 20 zákazníků, kterým se věnuje. Péče spočívá ve vyřizování objednávek, domlouvání cen, ujednávání dodacích a platebních podmínek a dalších smluvních náležitostí, případně vyřizování reklamací. Každý z těchto zákazníků je minimálně jednou týdně kontaktován.

Ostatní zákazníci jsou rozděleni rovnoměrně mezi všechny obchodní zástupce a záleží jen a pouze na každém, kterého z nich bude kontaktovat, kdy a jakým způsobem.

Významnějším zákazníkům jsou poskytovány slevy, např. při velkém odběru. Slevy jsou však pouze na vyžádání, jen velmi malé procento zákazníků má stálou slevu na zboží. Vše je opět ponecháno v rukou obchodního zástupce.

Obchodní zástupci nemají žádné provize z uzavřených obchodů, odměna je formou prémie.

### **Noví zákazníci**

Nové zákazníky společnost vyhledává těmito způsoby:

- Internet – vyhledávání podle klíčových slov
- Reference – při jednání se stávajícími zákazníky se obchodní zástupce ptá, zda by zákazník mohl doporučit další společnosti, které by mohly mít zájem o zboží. Využívá se zde blízkých vztahů, společnosti působící v oboru se mezi sebou většinou dobře znají. Tento způsob vyhledávání je nejefektivnější.
- Obchodníci v terénu
- Aukce, veřejné poptávky – ze serveru [aaapoptavka.cz](http://aaapoptavka.cz) jsou zasílány na e-mail zde uveřejněné poptávky a veřejné zakázky
- Veletrhy, výstavy – zde se osvědčilo vyhledávání větších zákazníků.

Potenciální zákazník je poté osloven s nabídkou zboží a služeb.

### Ztrátoví zákazníci

Ztrátoví jsou ti zákazníci, kteří mají příliš nákladnou přípravu a malý objem. Např. přinesou dokumentaci na kartonu, nebo přivezou svažené sestavy, a chtějí to vyrobit levně. Zaměstnanci pak musí (pokud chtějí) rozkreslit sestavu na dílce, což je někdy záležitostí dnů a tato práce navíc se do konečné ceny nijak nepromítá.

Druhou skupinou ztrátových zákazníků jsou ti, u kterých ztráta přichází až následně a to tehdy, když neplní své závazky. Stoupají pak náklady na upomínání a případné vymáhání peněz vymahačem.

### Propagace společnosti Gama ocel

#### Internet

Firma provozuje webové stránky na adrese [www.gamaocel.cz](http://www.gamaocel.cz). Stránky spravuje externí firma Czechproduct.cz s.r.o. Tyto stránky jsou v registru firem na známých vyhledávacích Seznam a Google a jsou nalezeny při vyhledávání klíčových slov: Hardox, Weldox, Ohýbání, Ohraňovací lis, Otěruvzdorné plechy aj.

Návštěvnost se pohybuje kolem 1050 osob za měsíc.

Podle informací se jedná o nejúčinnější způsob propagace společnosti. Nejvíce nových zákazníků se o firmě dozví právě z internetu.

#### Propagační materiály

Společnost má řadu propagačních materiálů jako jsou katalogy, letáky, plakáty aj., kde je mnoho informací o prodávaném zboží, jeho vlastnostech a užití. Je zde i mnoho doporučení, jak s kterým materiálem zacházet, aby se prodloužila jeho životnost.

Všechny tyto materiály jsou k dispozici na výstavách a veletrzích a jsou také předávány každému zákazníkovi při první návštěvě. Materiály jsou distribuovány z centrály SSAB Oxelösund jejím partnerům, společnost si sama žádné další nevyrobí.

#### Reklamní předměty

Výrobky z oceli, plyšové sobi, propisky a jiné drobnosti.

#### Venkovní reklama

Celkový vzhled administrativní budovy, potisk nákladních automobilů – viz. Obr. 4.



Obr. 4. Administrativní budova společnosti Gama ocel

#### Inzerce v tisku

Společnost inzeruje v časopisech: Metal info, Minerální suroviny, Kovo-dřevo-stavby-zásoby-slужby a Strojník Mechanik. Jedná se vždy buď o inzerát v inzertní rubrice daného výtisku, nebo o celostránkovou reklamu. Inzeráty jsou tvořeny opět společností SSAB Oxelösund, drobné inzeráty si tvoří společnost svépomocí.

#### Veletrhy, výstavy

Společnost se účastní strojírenských veletrhů a výstav přibližně 4x za rok. Jedná se o veletrhy Strojírenský veletrh Brno a Expo Mokrá – Brno. Zde prezentuje svoji činnost. K dispozici jsou zde reklamní předměty a tiskoviny, sbírají se zde kontakty a udržují dobré vztahy s ostatními.

#### Public relations - sponzoring

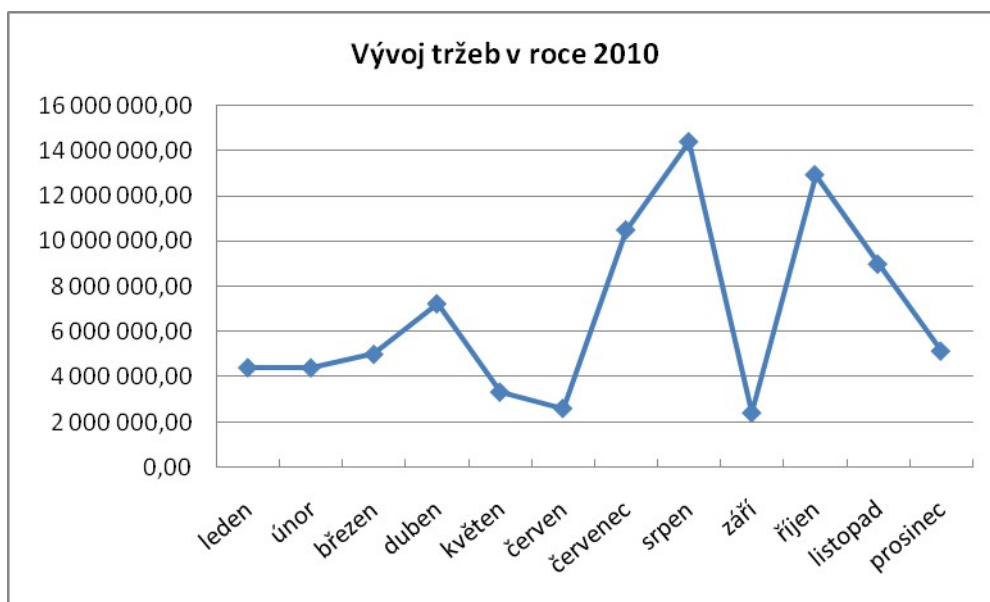
Firma sponzoruje vybrané společenské a kulturní události v Ratíškovicích, kde má oficiální sídlo, např. Rocková noc – název společnosti je vždy uveden na plakátech.

Jednorázová akce – puky na turnaj mladých hokejistů – na každém puku bylo logo společnosti.

## 5 ANALÝZA ODBĚRATELŮ SPOLEČNOSTI GAMA OCEL, S.R.O.

Pro potřeby bakalářské práce jsem se rozhodla analyzovat rok 2010. Vycházet budu ze všech údajů dostupných z účetnictví firmy (účetní program POHODA) – převážně z fakturace; a z informací, poskytnutých účetním a prodejním oddělením.

V roce 2010 nakoupilo od společnosti Gama Ocel celkem 406 zákazníků. Celková tržba za tento rok činila 81 637 613,- Kč. Uskutečněno bylo 1746 dodávek. Průměrná tržba za 1 dodávku byla 46 757,- Kč.



Obr. 5. Vývoj tržeb v roce 2010 [Vlastní zpracování]

K analýze současného stavu použiji vzhledem k množství zákazníků analýzu RFM a analýzu geografického rozložení zákazníků.

### 5.1 RFM analýza

RFM analýza je metodou pro určení klíčových zákazníků podle nákupního chování. RFM je zkratkou tří anglických slov: Recency, Frequency a Monetary.

Vychází ze statisticky ověřené praktické zkušenosti, že typicky znovu nakoupí zákazník, který nakoupil nedávno (Recency), nakupuje opakovaně (Frequency) a ve větším množství (Monetary).

Metoda je výhodná z toho důvodu, že využívá údaje běžně dostupné ve fakturačním systému a bere v úvahu více faktorů než samotnou výši prodeje/zisku dosahovaného u zákazníka.

### **Recency**

Pravděpodobnost, že zákazník, který nakoupil nedávno, u Vás nakoupí opět, je daleko vyšší než u zákazníka, který nakoupil naposledy před více než rokem. Proto se prodejní kampaně typicky zaměřují na tyto zákazníky.

K zákazníkům, kteří delší dobu nenakoupili, se přistupuje jako ke ztraceným s cílem získat je zpět. To je ale předmětem speciálních marketingových programů.

### **Frequency**

Zákazník, který nakupuje opakovaně je hodnotnější než zákazník, který u Vás nakoupí pouze občas.

Takový zákazník je buďto příliš malý nebo typicky nakupuje u konkurence. V druhém případě na něho zaměřte klasickou akviziční činnost.

### **Monetary**

Tato zkušenost je obzvláště příjemná. Říká totiž, že zákazník, který nakupuje hodně, bude pravděpodobně v budoucnu nakupovat ještě více.

Zákazníky pak lze rozdělit například podle:

- těch, kteří utratili nejvíce z hlediska nejčastějších nákupů v nedávné době,
- těch, kteří utratili nejvíce z hlediska počtu nákupů v určitém období,
- těch, kteří utratili nejvíce v nejmenším počtu transakcí,
- těch, kteří utratili nejméně či nakupují zřídka a dlouhou dobu nenakupovali.

Podstatné je, že RFM analýza nevyžaduje žádné závratné množství údajů o zákaznících, nepotřebujete detailní demografické profily ani znalost statistických analýz. Jediným požadavkem na provedení RFM analýzy je historie nákupního chování zákazníků. RFM je tím úspěšnější, čím více existuje záznamů v databázi.

Organizace pak jako výsledek klasifikace různých skupin zákazníků:

- identifikuje zákazníky, kteří pravděpodobně zareagují na určitou reklamní nabídku,

- může vyvíjet marketingové strategie pro různé skupiny zákazníků,
- zvýší zisky a sníží náklady pouze pomocí nabídek zasílaných těm zákazníkům, kteří jsou ochotni na ně zareagovat.

Jediná věc, na kterou je třeba si dávat pozor - nízké RFM může svádět k tomu, že tyto zákazníky nebudete oslovovat. To je chyba. Nízké RFM ještě není důvod pro to, abyste tyto zákazníky neoslovili. Určitě pro ne budete muset vymyslet naprosto odlišnou kampaň než pro zákazníky s vysokým RFM, ale nezapomínejte na ně. Mohli by odejít ke konkurenci. [19]

Postup: V RFM analýze je každému zákazníkovi přiřazeno číslo (např. 1, 2, 3, 4 nebo 5) pro každý RFM parametr. Kombinace těchto čísel je označována jako RFM skóre. Nižší hodnoty ukazují na to, že zákazník v poslední době utratil málo, nakupoval zřídka nebo v poslední době vůbec nenakupoval.

K provedení RFM analýzy lze přímo zakoupit software, nabízí ho například společnost SPSS CR, spol. s r.o., já jsem k provedení použila program MS Excel.

Do analýzy jsem zahrnula zákazníky, kteří v roce 2010 uskutečnili minimálně 1 nákup v libovolné výši. Zákazníka, který u nás naposled nakoupil před více než 12 měsíci, můžeme považovat za ztraceného a při jeho získávání bychom měli postupovat podobně jako při oslovení zcela nového.

Po aplikování této analýzy na zákazníky společnosti Gama ocel, s.r.o. jsem dospěla k následujícím výsledkům:

Parametr R – recency ukázal, že nejvíce se nakupovalo v prosinci 2010. V tomto měsíci uskutečnilo svůj poslední nákup téměř 22% zákazníků.

Téměř 21% zákazníků nakoupilo naposled v měsících říjen a listopad, 20,2% v červenci, srpnu a v září, 19,7% v dubnu, květnu, červnu 17,24% v lednu, únoru a březnu.

Tab. 3. Přehled výsledků po aplikaci kritéria R [Vlastní zpracování]

Kategorie	Doba, která uplynula od posledního nákupu v měsících	Bodové ohodnocení	Počet zákazníků celkem	Počet zákazníků v %
1.	0 - 1	5	89	21,92
2.	2 - 3	4	85	20,94
3.	4 - 6	3	82	20,20
4.	7 - 9	2	80	19,70
5.	10 - 12	1	70	17,24

Kritérium F – frequency. Zákazník, který nakupuje opakovaně je hodnotnější než zákazník, který nakoupí pouze občas.

V tomto kritériu jsem použila údaj četnost dodávek v roce 2010. Nejnížší bodové ohodnocení obdrželi ti zákazníci, kteří průměrně nakoupili méně než jednou za dva měsíce. Nejvyšší ti, kteří nakoupili cca jedenkrát za týden.

Tab. 4. Přehled výsledků po aplikaci kritéria F [Vlastní zpracování]

Kategorie	Počet dodávek, které byly uskutečněny během roku 2010	Bodové ohodnocení	Počet zákazníků celkem	Počet zákazníků v %
1.	31 a více	5	7	1,72
2.	21 - 30	4	4	0,99
3.	13 - 20	3	13	3,20
4.	7 - 12	2	29	7,14
5.	0 - 6	1	353	86,95

Převážná většina – téměř 87% zákazníků nakoupilo průměrně pouze jedenkrát za dva měsíce. Avšak vzhledem k tomu, v jakém se pohybujeme oboru, je jasné, že výroba výrobků není otázkou několika hodin, nýbrž záležitostí dnů a týdnů.

Velmi dobrou zprávou je, že nejčastěji nakupují zákazníci, kteří mají zároveň velmi vysoké hodnoty jak průměrných dodávek, tak celkových tržeb – třetí parametr M – monetary. Tento parametr jsem se rozhodla ještě rozdělit na dvě části - M1 a M2. M1 hodnotí zakazníky podle celkové tržby za rok 2010.



Tab. 5. Přehled výsledků po aplikaci kritéria M1 [Vlastní zpracování]

Kategorie	Celková hodnota všech dodávek v tisících Kč	Bodové ohodnocení	Počet zákazníků celkem	Počet zákazníků v %
1.	1 000 a více	5	15	3,69
2.	501 - 1000	4	12	2,96
3.	201 - 500	3	32	7,88
4.	51 - 200	2	82	20,20
5.	0 - 50	1	265	65,27

Každý z patnácti zákazníků 1. kategorie vytvořil tržbu více než 1 milion korun. Na odběrech těchto zákazníků je společnost Gama ocel prakticky závislá. Dále vyplývá, že celých 65% zákazníků za celý rok nenakoupilo za více než 50 tis. Kč. V celkovém obratu se jedná o nepodstatné částky, přesto převážná většina zákazníků více neutratí. Toto číslo je třeba brát jako výzvu. Společnost Gama ocel by měla pracovat na zvyšování nákupů těchto zákazníků. Velkou výhodou totiž je, že se jedná o zákazníky již oslovené, nikoliv zcela nové. Mají tedy povědomí o existenci společnosti Gama ocel jako takové, první kontakt již proběhl.

Parametr M2 hodnotí zákazníky podle průměrné hodnoty jedné dodávky.

Tab. 6. Přehled výsledků po aplikaci kritéria M2 [Vlastní zpracování]

Kategorie	Průměrná hodnota jedné dodávky v tisících Kč	Bodové ohodnocení	Počet zákazníků celkem	Počet zákazníků v %
1.	201 a více	5	10	2,46
2.	151 - 200	4	8	1,97
3.	101 - 150	3	20	4,93
4.	51 - 100	2	29	7,14
5.	0 - 50	1	339	83,50

Z těchto zákazníků jsem vybrala ty, kteří nakoupili pouze jedenkrát, ale za větší množství peněz a vytvořila jsem z nich samostatnou skupinu – Odběratelé III. Kategorie, viz. níže.

Po zhodnocení všech čtyř parametrů a po výpočtu RFM skóre každého zákazníka jsem dospěla k těmto výsledkům:

Plného RFM skóre 20 bodů dosáhla jediná společnost a to Pražská strojírna a.s. Ihned za ní se s počtem 19 bodů umístila T Machinery a.s. S počtem 18 bodů Kovostar, ocelové konstrukce s.r.o. a Plastico spol. s r.o.

82% zákazníků nedosáhlo celkového součtu ani 10 bodů.

Jak jsem již zmiňovala dříve, na průmyslovém trhu je velmi důležitý individuální přístup, proto bych doporučovala u každého jednotlivého zákazníka sledovat konkrétní hodnoty u každého kritéria a podle toho dále jednat.

Na základě této analýzy jsem se rozhodla rozdělit zákazníky do 3 kategorií. Jako nejvýznamnější kritérium při rozdělování jsem u prvních dvou kategorií použila M1 – celková tržba, u třetí kategorie M2 – průměrná hodnota jedné dodávky.

## 6 ODBĚRATELÉ I. KATEGORIE

Jedná se o 15 největších odběratelů, kteří dohromady tvoří celých 60% celkových tržeb společnosti Gama ocel, s.r.o. a jsou tedy jejími klíčovými zákazníky.

Tab. 7. Odběratelé I. Kategorie [Vlastní zpracování]

Odběratel	Počátek vztahu	Tržba za rok	Počet dodávek	Průměrná hodnota dodávky	RFM skóre
T Machinery, a.s.	2009	9 352 502	55	170 045	19
TH, s.r.o.	2009	8 269 841	114	72 542	17
Pražská strojírna, a.s.	2009	7 767 318	34	228 451	20
PLASTICO, spol. s r.o.	2009	4 511 860	35	128 910	18
KOVOSTAR, Ocelové konstrukce s.r.o.	2009	3 859 442	23	167 802	18
PB Machinery, s.r.o.	2010	3 843 641	26	147 832	17
ARCIMPEX, spol. s r.o.	2009	1 741 670	7	248 810	17
PSP Engineering, a.s.	2010	1 688 105	7	241 158	17
RESTA, s.r.o.	2009	1 595 170	11	145 015	14
3 Weld, s.r.o.	2010	1 527 709	72	21 218	16
HCS Centrum, s.r.o.	2010	1 170 115	15	78 008	14
TRANSROLL - CZ, s.r.o.	2010	1 131 057	35	32 316	16
PETRA BIO, s.r.o.	2009	1 095 075	28	39 110	15
Las - pro, s.r.o.	2010	1 061 952	6	176 992	15
TECHNOCAR, s.r.o.	2010	1 057 046	6	176 174	13

### 6.1 T Machinery, a.s.

Společnost T Machinery a.s. byla založena v roce 2003, jako společnost vyrábějící dobývací techniku. Navázala na tradici výroby v tomto segmentu, která na jihu Moravy existuje více jak 75 let, kdy byla zahájena mechanizace dobývání lignitu pro energetické potřeby všech firem majitele pana Bati.

Firma se zabývá výrobou:

- dobývacích kombajnů
- mechanizovaných výztuží
- porubových hřebových dopravníků
- porubových zařízení
- spínacích silových systémů

Své výrobky firma převážně vyváží do zahraničí. Největší podíl exportu má na trzích Ukrajiny a Ruska, ale prodává stroje a zařízení i do Polska, Slovinska, Srbska, Španělska. Spolupracuje i s firmami v Německu, pro které dodává části technologií. [20]

Společnost T Machinery, a.s. je největším odběratelem. Spolupráce s touto společností začala v polovině roku 2009. Odebírá převážně plechy Hardox a jiné zboží v celkové hodnotě 15 434 426,- Kč od začátku spolupráce. Za rok 2010 odebrala za 9 352 502,- Kč. Její podíl na tržbách v tomto roce činil 11,46%.

## **6.2 TH, s.r.o.**

Firma TH, s.r.o. zajišťuje kompletní vývoj, konstrukci, výrobu a prodej kotlů a zařízení kotelen. Současně provádí kompletaci dodávek, uvádění zařízení do provozu, záruční a pozáruční servis.

Sortiment firmy zahrnuje teplovodní, kondenzační, horkovodní, nízkotlaké a středotlaké parní kotle, speciální výměníky pro využití tepla spalin a právě tak k nim přizpůsobené součásti tepelné techniky, jako jsou hořáky, regulace, rozdělovače, čerpadla a další technologická zařízení. [21]

Společnost TH, s.r.o. je druhým největším odběratelem. Spolupráce s touto společností také začala v lednu roku 2009. Odebírá výpalky - v celkové hodnotě 12 386 293,- Kč za celou dobu spolupráce. Za rok 2010 odebrala zboží v hodnotě 8 269 841,- Kč. Její podíl na tržbách v tomto roce činil 10,13%.

## **6.3 Pražská strojírna, a.s.**

Pražská strojírna, a.s. je podnik s dlouholetou tradicí strojírenské výroby již od počátku třicátých let 19. století.

Hlavním předmětem činnosti je vývoj a výroba kolejových konstrukcí a výhybkových systémů pro tramvajovou dopravu. Kompletní servis výhybkových systémů je doplněn o další komplementy, jako jsou tramvajové výměny s pružnými výměnnými jazyky v různých modifikacích podle požadavků zákazníka, vytápění výměn, odvodnění trati a ostatní strojírenská výroba.

Pražská strojírna, a. s. dodává uvedené výrobky nejen pro potřeby Dopravního podniku hl. m. Prahy, a.s., který je jejím hlavním odběratelem, ale i do dalších dopravních podniků v ČR. V posledních letech se významně rozšířil export výrobků do zahraničí na trhy

Polska, Německa, Bulharska, Austrálie, Ruska, Itálie, Rakouska, Švédsko, Slovensko, Maďarsko, Estonsko a dalších zemí. [22]

Společnost Pražská strojírna, a.s. je třetím největším odběratelem. Spolupráce s touto společností začala koncem roku 2009. Od té doby odebrala zboží v celkové hodnotě 8 675 012,- Kč. Za rok 2010 odebrala za 7 767 318,- Kč. Podíl na tržbách v tomto roce činil 9,51%.

#### **6.4 Plastico, spol. s r.o.**

Společnost Plastico, spol. s r.o. se sídlem v Domaželicích u Přerova byla založena v roce 1990. Od svého počátku se zabývá výrobou ocelových svařovaných kontejnerů, výrobou a vývojem speciálních výměnných nástaveb na nákladní automobily a výrobou předmětů z plastických hmot vstřikováním.

Právě výroba ocelových kontejnerů a výroba speciálních výměnných nástaveb je dnes hlavním výrobním programem společnosti Plastico, spol. s r.o. Výrobní program je opravdu široký a zahrnuje především kusovou výrobu ocelových kontejnerů a speciálních výměnných nástaveb pro nákladní automobily. Při použití materiálu HARDOX je schopna vyrobit superlehkou nástavbu pro převoz štěrku a písků. [23]

Plastico odebírá Hardox a Domex 700.

#### **6.5 Kovostar, Ocelové konstrukce, s.r.o.**

Firma Kovostar vznikla v roce 1998. V prostorách v Ostravě-Vítkovicích vyrábí stavební ocelové konstrukce, technologické části pro dopravu a úpravu sypkých hmot tzn. skříně pro drtiče kamene, dopravníkové mosty, vibrační podavače, skříně průmyslových odsávačů prachu, zásobníková síla apod. [24]

Kovostar odebírá Hardox 400.

#### **6.6 PB Machinery, s.r.o.**

Sídlo firmy se nachází na Slovensku v Považské Bystrici. Specializuje se na zákazkovou výrobu strojů, zařízení, ale i konstrukčních skupin či jednotlivých dílů na základě výkresové dokumentace.

Výroba: nástroje, obráběcí technika, broušení, lisovací technika.

Subdodávky: vrtání, soustružení, frézování, řezání závitů, lakování, ohýbání, obrábění, svařování, řezání. [25]

PB Machinery odebírá Hardox 450.

### **6.7 Arcimpex, s.r.o.**

Společnost ARCIMPEX, s.r.o. byla založena roku 1991. Zabývá se prodejem veškerého hutního materiálu, svařovací techniky, přídavných materiálů, výkupem a úpravou kovového odpadu. V současnosti dosahuje obrátu cca 1,5 miliardy Kč a zaměstnává 80 pracovníků. Sídlo firmy s moderním skladovým areálem se nachází ve Sviadnově v Moravskoslezském kraji. [26]

Arcimpex odebírá Hardox.

### **6.8 PSP Engineering, a.s.**

PSP Engineering je významným dodavatelem strojů a kompletních závodů pro průmysl výroby stavebních hmot sídlící v Přerově. Déle než 50 let je PSP Engineering spojen s konstrukcí a technologií pro cementárny, vápenky, drtírny a třídírny lomového kamene, šterku a písku, úpravny uhlí a rud. [27]

PSP Engineering odebírá Hardox 450.

### **6.9 Resta, s.r.o.**

Společnost RESTA, s.r.o. Přerov byla založena v roce 1991 a jako jedna z prvních firem v České republice se začala zabývat problematikou recyklace stavebních odpadů. V současnosti je největším českým výrobcem mobilních drticích a třídících zařízení a jedním z největších provozovatelů této techniky v České republice.

Nabízí široké spektrum vyvinutých zařízení na drcení a třídění stavebních odpadů i přírodních materiálů. Zařízení jsou k dispozici v různých provedeních a v celé řadě velikostí a výkonů. Společnost se také zabývá návrhy a projekčním zpracováním linek pro zpracování nerostných surovin včetně jejich výroby, montáže, zaškolení a servisu. [28]

Resta odebírá Hardox.

### **6.10 3 Weld, s.r.o.**

Firma 3Weld, s.r.o. nabízí speciální svářecí materiály, svařovací techniku a upínací systém Demmeler. Dále pak poradenství v oblasti svařování, navařování a ochrany proti vlivům opotřebení. Provozovnu má v Mikulčicích.

Specializací je řešení zakázek formou výroby, renovací a oprav strojních dílců na zařízeních používaných v různých oblastech průmyslu (lopaty, rámy, hřídele, dopravníkové tlačné a tažné šneky, ozubení, držáky, míchačky betonu, drtiče a uložení).

#### **Specializuje se dále na svařování litiny a to zejména:**

- svařování ocelolitiny (lisy, buchary, rámy, ramena bagrů a nakladačů a podobné)
- svařování šedé promaštěné litiny (bloky motoru, převodovky, rozvodovky a podobné)
- svařování temperované litiny (výkovky, odlitky a podobné) svařování přepálené litiny (výfukové potrubí, hlavy motorů, rošty kotlů)

Hlavní program je prodej pancéřových plechů CDP všech rozměrů a tvarů včetně potrubí. Zabývá se však i prodejem materiálů HARDOX, WELDOX, CREUSABRO (břit nakladače a bagru, obložení násypek a výsypek). [29]

3 Weld odebírá Hardox a Weldox.

### **6.11 HCS Centrum, s.r.o.**

Společnost HCS Centrum, s.r.o., která je od roku 1995 výhradním zástupcem firmy Autogru PM S.p.A. pro ČR, byla založena jako nastupující firma firmy Josef Sokolík HCS.

Současně bylo do společnosti HCS Centrum, s.r.o. vloženo zastoupení dalších firem tj. Maxilift hydraulické jeřáby, Rozzi hydraulická přídavná zařízení, LIV hydraulické jeřáby pro lesnictví a kovošrot, TAM nosiče kontejnerů, Oilsteel pracovní plošiny, OMFB hydraulické komponenty.

Společnost HCS Centrum s.r.o. se zabývá prodejem, montážemi a servisem uvedených zařízení. [30]

HCS Centrum odebírá Domex 700.

### **6.12 TRANSROLL-CZ, s.r.o.**

Společnost TRANSROLL-CZ, s.r.o. je strojírenskou firmou s dlouholetou tradicí. Veškeré její aktivity jsou zaměřeny na tyto klíčové obchodní procesy:

- **dopravní komponenty** - výroba nejrůznějších typů válečků, pražců a bubnů pro pásové dopravníky a válečkové tratě

Téměř 65 % produkce je určeno pro export. Výrobky nachází uplatnění např. v Německu, Rakousku, Francii, Polsku, Slovensku, Maďarsku, Řecku, Rusku či Kanadě.

Veškeré výrobní a technologické možnosti společnosti jsou umístěny ve výrobní základně v Lednici. [31]

Transroll-cz odebírá Hardox.

### **6.13 PETRA BIO, s.r.o.**

Společnost PETRA BIO, s.r.o. se sídlem v Hodoníně nabízí svým zákazníkům poskytování vysoce kvalitních služeb jak v těžebních, tak i v pěstebních činnostech dle jejich požadavků a potřeb.

Společnost k plnění zakázek využívá nejmodernějších a s ohledem k životnímu prostředí ekologicky šetrné technologie. [32]

Petra Bio odebírá Hardox.

### **6.14 Las-pro, s.r.o.**

Firma Las-pro, s.r.o. se specializuje především na výrobu dílců pomocí CNC řezání laserem a CNC ohraňováním s doplňující činností jako je vrtání a závitování. Při poptávce komplexní výroby je schopna zajistit svařování (MIG/MAG, TIG), frézování, soustružení, lakování a další konečné úpravy. [33]

Las-pro odebírá Domex.

### **6.15 TECHNOCAR, s.r.o.**

Firma TECHNOCAR se sídlem v Kroměříži dováží, prodává a zajišťuje servis nástaveb od léty prověřených a zkušených zahraničních výrobců, kteří vyrábí velké množství nástaveb do celé Evropy. [34]



Technocar odebírá Domex a Weldox.

Doporučení: Klíčovými odběrateli bychom měli věnovat největší pozornost. Existence firmy je na nich závislá. Vhodnými nástroji jsou: udržování neustále aktivní komunikace, častý osobní i telefonický kontakt, poskytování slev při velkém odběru, dary, např. k Vánocům. Tyto odběratele můžeme považovat za **partnery**. Je důležité s nimi projednávat změny, inovace, hledat možnosti jak zvýšit úspory nebo výkonnost, řídit se jejich požadavky a snažit se jim co nejvíce vyjít vstříc.

## 7 ODBĚRATELÉ II. KATEGORIE

Do II. Kategorie jsem vybrala odběratele, kteří tvoří dalších 30% z celkových tržeb. Jedná se o střední zákazníky.

V kategorii je 72 odběratelů, kteří tvoří tržby od 100 tisíc do 1 milionu. Jejich RFM skóre se pohybuje od 8 do 14 bodů. Všichni tito zákazníci u společnosti Gama ocel nakupují opakovaně, jsou tedy *zákazníky opětovnými* a dají se považovat za stálé.

Obvykle tito zákazníci patří mezi „nejlepší“ zákazníky. Je to tím, že největším zákazníkům jsou často poskytovány rozsáhlejší služby a slevy, které do značné míry snižují jejich rentabilitu. Naopak menší zákazníci platí obvykle plné ceny, ale také nakupují v menším množství, a tak pouze nepatrně snižují svůj přínos pro firmu. Střední zákazníci platí téměř plné ceny, mají průměrné odběry a jsou jim poskytovány solidní služby.

Stále ale tito zákazníci mohou další nákupy uskutečnit u konkurenčních firem. Proto bych doporučovala usilovat o to, aby se z těchto opětovných zákazníků stali **klienti** – lidé, kteří potřebné zboží nakupují výhradně u stejných firem, tedy u té naší. Jak toho dosáhnout? Tato skupina zákazníků pravděpodobně bude více reagovat na cenu, můžeme tedy využít slevových akcí a s těmito je oslovit. Pokud však nechceme přistupovat ke slevám, můžeme jim nabídnout např. lepší smluvní podmínky. Důležité je hlavně naslouchat jejich požadavkům a ty se pak snažit co nejlépe uspokojit.

Celý seznam odběratelů zde nebudu uveřejňovat, ale předala jsem ho k dispozici prodejnímu oddělení Gama oceli.

## 8 ODBĚRATELÉ III. KATEGORIE

Odběratele III. Kategorie jsem vybrala ze všech zákazníků, kteří u Gama oceli realizovali pouze 1 nákup, ale zato ve vyšší peněžní hodnotě - od 50 do 300 tisíc. Znamená to určitou kupní sílu a potenciál. Tyto zákazníky bych doporučovala znovu oslovit, nejlépe osobně, zjistit, zda byli s nákupem spokojeni, proč svůj nákup už neopakovali, čím se přesně zabývají, odkud odebírají zboží, a nabídnout jim naše další služby.

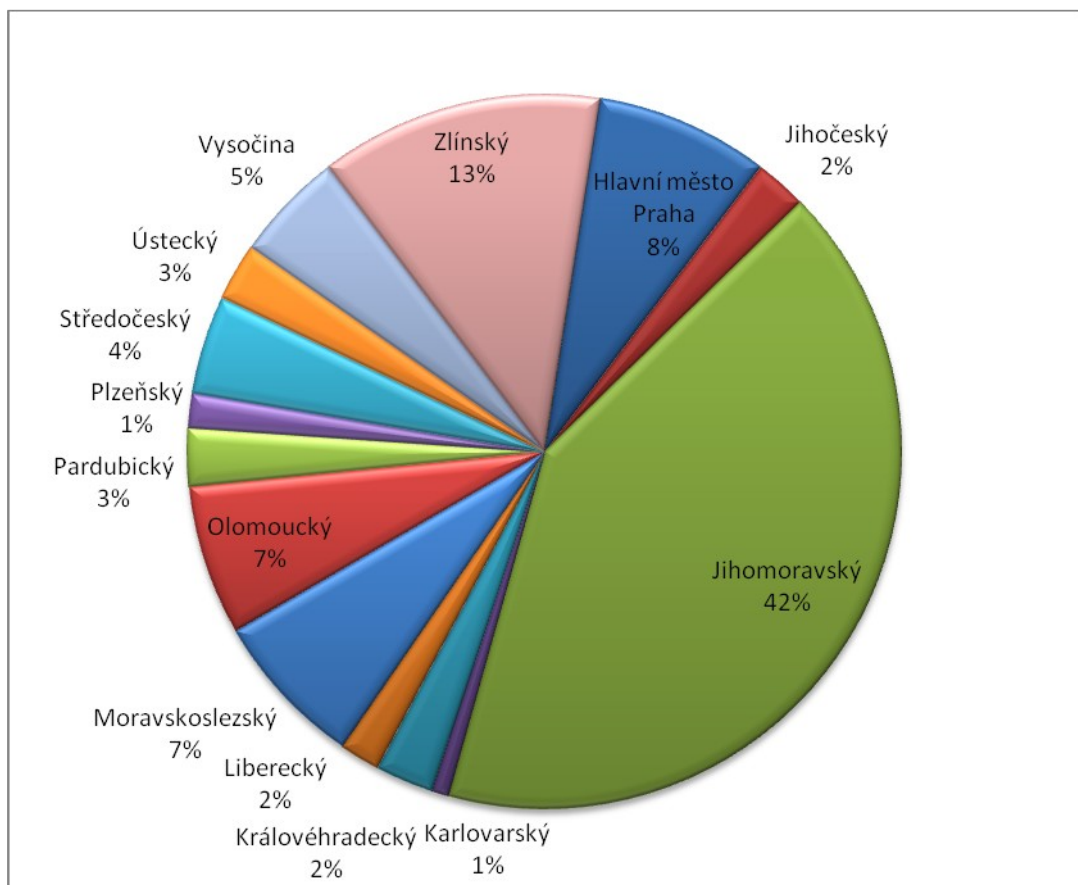
Důležité je znát datum toho jednoho provedeného nákupu, proto ho uvádím i v tabulce.

Tab. 8. Odběratelé III. Kategorie [Vlastní zpracování]

Odběratel	Datum nákupu	Tržba za rok	Sídlo	RFM skóre
MARIÁNSKOHORSKÁ a.s.	19.01.2010	303 739	Moravská Ostrava	10
P.P.U.H. "STALMONT"	16.02.2010	284 683	Polsko	10
NOVA FOUNDERS SLOVAKIA s.r.o.	31.01.2010	236 070	Slovensko	10
CZL s.r.o.	12.05.2010	217 858	Zlín	11
UNIVERSAL OCEL spol. s r.o.	15.04.2010	178 272	Praha 5 - Smíchov	9
KADAMO a.s.	17.12.2010	161 488	Ostrava	12
DEZA, a.s.	30.07.2010	156 900	Valašské Meziříčí	10
Leoš Milata	29.10.2010	148 512	Frýdlant nad Ostravicí	10
COTRING spol. s r.o.	20.12.2010	147 872	Praha 1	11
SVARMARO welding s.r.o.	08.09.2010	137 916	Nový Jičín	9
FERINOX s.r.o.	27.04.2010	132 660	Předměřice nad Labem	8
ZDV Krchleby, a.s.	11.02.2010	126 155	Čáslav	7
S A F kovo s.r.o.	15.09.2010	125 798	Přerov	9
ad - tech s.r.o.	24.09.2010	117 370	Kláštrec nad Ohří	9
HP STEEL, s.r.o.	07.05.2010	100 967	Brno 19	8
CTS - servis, a.s.	22.11.2010	88 560	Poděbrady	9
ASTOS AŠ a.s.	19.03.2010	88 115	Aš	6
ALSTOM s.r.o.	17.12.2010	79 286	Brno - Židenice	10
FRANTIŠEK MICHALEC	15.11.2010	67 402	Lidečko	9
RINTA s.r.o.	28.02.2010	64 906	Lukov u Zlína	6
MONTREKO, spol. s r.o.	11.03.2010	60 480	Brno	6
FeProdukt	17.03.2010	54 120	Olomouc	6
SOLWE COOM s.r.o.	15.12.2010	52 200	Ostrava - Zábřeh	10
IMOS servis s.r.o.	31.03.2010	52 064	Veselí nad Moravou	6
MEBATEX s.r.o.	29.10.2010	50 957	Brno	9
ŽPSV a.s.	21.07.2010	48 564	Uherský Ostroh	6
Synthesia, a.s.	13.10.2010	47 888	Pardubice	7
ALHOZD spol. s r.o.	19.10.2010	45 366	Grygov	7

## 9 GEOGRAFICKÉ ROZLOŽENÍ ZÁKAZNÍKŮ

Jako poslední část analýzy jsem vypracovala geografické rozložení zákazníků. Pokud chce firma Gama ocel pokrýt celý tuzemský trh, měla by se snažit získat co nejvíce odběratelů v každé oblasti. Největší počet odběratelů má v současné době v Jihomoravském kraji, dále ve Zlínském a v Praze. V Moravskoslezském a Olomouckém kraji naráží na konkurenta **DIMONT HDX, s.r.o.** v Jihočeském působí **Blatenské strojírný Blatná, s.r.o.** a ve Východních Čechách **TMT spol. s.r.o. Chrudim**. Pokud tedy působnost každého konkurenta pokrývá dva až tři nejbližší kraje, zůstávají ostatní z hlediska prodeje plechů HARDOX aj. takřka nepokryty.



Obr. 6. Graf geografického rozložení stávajících zákazníků [Vlastní zpracování]

## 10 DOPORUČENÍ A NÁVRHY

Za dobu svého pobytu ve společnosti Gama ocel jsem stačila vyzpozorovat, že zde vládne pohodová a mezi zaměstnanci velmi přátelská atmosféra. Zaměstnanci jsou interními zákazníky, a pokud jsou spokojeni oni, pozitivně to ovlivňuje jejich jednání se zákazníky externími. Přesto mám několik doporučení, která by mohla dále vést ke zlepšení současného stavu:

- 1) Společnost by měla více využít skutečnosti, že jako jediná v České republice má velký ohraňovací lis schopný ohnout plech o délce 8,1 metru nebo síle 40mm.

Představuje to totiž pro ni velkou konkurenční výhodu. Nejbližší podobný lis se nachází v Německu. Pokud nějaká firma potřebuje ohnout plech o této velikosti, řeší to buď ohýbáním na menších lisech, nebo si musí najít Gama ocel. Proto si myslím, že Gama ocel by se sama měla zaměřit na vyhledávání těchto potenciálních zákazníků a o možnosti ohýbání je informovat.

- 2) Dopouřovala bych co nejdřívě domluvit podmínky pro získávání a obsluhování zákazníků ze Slovenska. Zákazníci se prý mají odkazovat na partnerské společnosti na Slovensku, ale není to to samé, jako bychom je odkazovali k naší „partnerské“ konkurenci v tuzemsku?
- 3) Uzavírání obchodů a jednání se zákazníky je plně v kompetenci obchodních zástupců. Je na každém, jak často bude zákazníky kontaktovat a co jim bude nabízet. Přesto jsou však obchodní zástupci odměňováni paušálně, bez ohledu na výkon. Bez ohledu na to, zda se jim podaří uzavřít obchod a v jaké hodnotě. Dle mého, dobrou motivací by v tomto případě mohlo být odměňování ve formě provizí z prodeje. U obchodních zástupců je tento způsob odměňování osvědčený, protože pobízí k lepším výkonům a zaměstnanci si to nechodí do práce tzv. „odsedět“.
- 4) Stávající zákazníci – návrh rozdělení zákazníků a jednání s jednotlivými kategoriemi jsem uvedla u každé zvlášť. Společnost se mými návrhy samozřejmě nemusí řídit, protože jistě zná své zákazníky lépe než já, která je vidím pouze v tabulkách a číslech. Může se jimi však alespoň inspirovat a také jí tímto poskytuji nezaujatý pohled „zvenku“.
- 5) Noví zákazníci – zde bych naopak doporučila použít údaje, které jsem zjistila při své analýze geografického rozložení. Vyplývalo z ní totiž, kde má firma jasné

nedostatky, ve kterých oblastech nemá prakticky žádné zákazníky. Na tyto oblasti bych se při vyhledávání zaměřila.

- 6) Společnost prý uvažuje o vstupu do Polska, kde už nějaké zákazníky má. Z výhodného geografického umístění Hodonína bych dále doporučovala trh rakouský. Nevím ovšem, jestli i zde nejsou podobné překážky jako u Slovenska.
- 7) Moje poslední připomínka se vztahuje k propagaci firmy. Od svých zákazníků firma ví, že nejvíce se jich o ní dozvědělo z internetu. Rozhodně bych tedy zapracovala na internetové prezentaci. Webové stránky jsou zpracovány relativně dobře, chybí ale verze v cizích jazycích – minimálně v anglickém. Na stránkách se sice nachází soubory v angličtině, ale pouze anglicky hovořící člověk si asi nepřeloží že: „Materiálový list v angličtině ke stažení zde“

Dále bych se více zajímala o návštěvnost stránek, hlavně z jakého zdroje (odkazu) se zákazníci na ty naše „proklikali“. Na těchto odkazech (např. vyhledávače, weby jiných společností, elektronické verze tištěných časopisů, internetová inzerce) bych reklamu posílila. Proč platit za věci, které nefungují (např. inzerce v tištěných médiích – dle informací prodejního oddělení), když zde je jednoduchý nástroj, jak zjistit, které fungují.

Také bych věnovala pozornost návštěvníkům ze zahraničí – odkud je návštěvník připojený lze také jednoduše zjistit.

Na web bych ještě doplnila sekci Reference – ukázky prací provedených společností Gama ocel.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav odběratelů společnosti Gama ocel, s.r.o., z výsledků analýzy vyvodit závěry a na jejich základě doporučit vhodná opatření vedoucí ke zlepšení stavu.

K dosažení tohoto cíle jsem provedla analýzu RFM. Analýza segmentuje zákazníky ve třech dimenzích podle času, který uplynul od posledního nákupu (recency), četnosti nákupů (frequency) a podle celkové a průměrné peněžní hodnoty všech nákupů daného zákazníka (monetary). Na základě této analýzy jsem rozdělila zákazníky do tří kategorií. U každé kategorie jsem doporučila způsoby jednání.

Dále jsem provedla geografické rozdělení stávajících zákazníků z důvodu názorného zobrazení současného pokrytí trhu.

Nejen na základě těchto analýz, ale také všech poznatků, které jsem zjistila jak při pobytu ve firmě, tak při zpracovávání bakalářské práce, jsem doporučila společnosti, co by měla změnit, aby dosáhla zlepšení současného stavu.

Praxe v této firmě pro mě byla velkým přínosem a celé společnosti Gama ocel přeji, aby se do budoucna vyvíjela stejně dynamicky jako dosud. Myslím, že k tomu má ty nejlepší předpoklady.

## RESUMÉ

The aim of this bachelor thesis was to analyze the current state of customers in Gama ocel, s.r.o. Based on analysis results I recommended appropriate measures leading to improve the situation.

To achieve this objective, I used RFM analysis. This analysis segments customers in three dimensions according to the time elapsed since last purchase (recency), frequency of purchases (frequency) and the total and average cash value of all purchases done by customer (monetary).

Based on this analysis, I divided the customers into three categories. For each category I recommended the best way of communication.

Next, I create graph of geographic allocation of existing customers because of an illustrative view on the current market coverage.

Not only on the basis of this analysis, but also with using all knowledge that I learned when I were at the company and in processing of the thesis, I recommended what the company should change to achieve improvement of the current situation.

I hope that my suggestions will help to company in future.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [2] SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [3] BÁRTA, V.; PÁTÍK, L.; POSTLER, M. *Retail marketing*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [4] SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6.
- [5] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [6] GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-716-9318-9.
- [7] HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 142 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [8] WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha : Victoria Publishing, 1991. 231 s. ISBN 80-856-0569-4.
- [9] LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [10] BRIŠOVÁ, H. *Chování zákazníka (přednáška)* Zlín : Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 8. 11. 2010.
- [11] <http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html>, [cit. 2011-03-01]
- [12] <http://zakaznik.navajo.cz/>
- [13] <http://www.synext.cz/analyza-spotrebitele-pri-spotrebitelskych-b2c-nakupech.html> [cit. 2011-03-01]
- [14] <http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html> [cit. 2011-03-01]
- [15] <http://www.gamaocel.cz/>
- [16] <http://www.dimonthdx.cz/>
- [17] <http://www.bsblatna.cz/>
- [18] <http://www.tmt.cz/default.php>

- [19] <http://www.spss.cz/rfm.htm>
- [20] <http://www.tmachinery.cz/>
- [21] <http://www.th-kotle.cz/>
- [22] <http://www.pstroj.cz/>
- [23] <http://www.roll-tainer.com/>
- [24] <http://www.kovostar.cz/>
- [25] <http://metal.industry-business-network.com/eu/sk/firmy/profil/1722--pb-machinery-s-r-o.aspx>
- [26] <http://www.arcimpex.cz/>
- [27] <http://dc1.profisoft.cz/pspeng/about.aspx>
- [28] <http://www.resta.cz/>
- [29] <http://www.3-weld.cz/>
- [30] <http://www.hcscentrum.cz/>
- [31] <http://www.transroll.cz/cs/>
- [32] <http://www.firma-petra.cz/>
- [33] <http://www.las-pro.cz/cz>
- [34] <http://www.technocar.cz/index1.php>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B Business to Business

B2C Business to Consumer

mm milimetr

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Model Černé skříňky .....	23
Obr. 2. Rozhodovací proces na trhu B2B .....	25
Obr. 3. Podíl prodeje jednotlivých druhů plechů .....	31
Obr. 4. Administrativní budova společnosti Gama ocel .....	36
Obr. 5. Vývoj tržeb v roce 2010 .....	37
Obr. 6. Graf geografického rozložení stávajících zákazníků .....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Rozdíl segmentu B2C a B2B.....	14
Tab. 2. Vztah 4P a 4C .....	18
Tab. 3. Přehled výsledků po aplikaci kritéria R .....	40
Tab. 4. Přehled výsledků po aplikaci kritéria F .....	40
Tab. 5. Přehled výsledků po aplikaci kritéria M1 .....	41
Tab. 6. Přehled výsledků po aplikaci kritéria M2.....	41
Tab. 7. Odběratelé I. Kategorie .....	43
Tab. 8. Odběratelé III. Kategorie.....	51