

CRM jako konkurenční výhoda firmy Pozemstav, s. r. o.

Vladislava Peštálová

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Vladislava PEŠTÁLOVÁ

Studijní program: B 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a ekonomika

Téma práce: CRM jako konkurenční výhoda firmy Pozemstav, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární průzkum a na základě teoretických pramenů formulujte podstatu CRM, konkurenční schopnosti a konkurenčních výhod.
2. Provedte průzkum současného stavu marketingové koncepce CRM ve firmě Pozemstav, s.r.o.
3. Zhodnoťte přednosti a nedostatky současného stavu a zdůvodněte příčiny nedostatků.
4. Navrhněte možnosti zdokonalení CRM ve firmě Pozemstav, s.r.o.

Rozsah práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti (II). 1. vyd. Praha 2002. Radix. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vydání. Praha 2001. Grada. ISBN 80-247-0016-6.
- [3] KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha 2003. Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- [4] MEFFERT, H. Marketing management. Praha 1996. Grada. ISBN 80-7169-329-4.
- [5] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha 2003. Grada. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Voloch
Datum zadání bakalářské práce: 14. března 2005
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2005

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

První část práce obsahuje zhodnocení teoretických poznatků, lepší pochopení definic klasického a nového marketingu, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a zejména CRM. Ve druhé, analytické části představuji společnost, její charakteristiky, přednosti a nedostatky, v čem spočívá její konkurenceschopnost a jaké úsilí vyvíjí k budování vztahů se zákazníky. Jádrem je analýza CRM ve společnosti, která zahrnuje charakteristiku databáze zákazníků a zákaznického centra. V závěru jsou uvedeny doporučení pro zlepšení současného stavu a dosažení nových konkurenčních výhod.

Abstrakt ve světovém jazyce

The first part of bachelor work includes evaluation of theoretical piece of knowledge, better insight to definition of marketing, competitiveness and competitive advantage and chiefly CRM. In the second analytical part I present the company, her characteristic, strong points and weak points, in what lies her competitiveness and what make effort to building the customer relationship. The root of the bachelor work is analysis of CRM in the company, which contains characteristic database of customer and cliental centre. In the end are ushered references for improvement of the present state and procuration the new competitive advantage.

„Je lepší rozsvítit byt' jen malou svíčku než proklínat temnotu.“

KONFUCIUS

Na tomto místě chci poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. Jaroslavu Volochovi za odborné vedení, náměty a rady, a také vedoucímu obchodního úseku firmy Pozemstav, panu Liboru Březinovi, za poskytnutý čas, informace a připomínky, které mi byly přínosem při zpracování bakalářské práce. Velmi si vážím všech pracovníků firmy Pozemstav, kteří mi umožnili zpracovat bakalářskou práci v této firmě a děkuji jim za jejich aktivní přístup a ochotu při konzultacích.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně 11. května 2005

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala bakalářská práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	10
1.1 DEFINICE MARKETINGU	10
1.1.1 Klasický marketing	10
1.1.2 Nový marketing.....	11
1.1.3 Elektronický marketing.....	12
1.2 KONKURENCE.....	14
1.2.1 Tržní pojetí konkurence	14
1.2.2 Průmyslové pojetí konkurence.....	15
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	15
1.3.1 Verze konkurenceschopnosti průmyslového výrobce.....	16
1.3.2 Ukazatele konkurenceschopnosti	17
1.3.3 Konkurenční boj.....	18
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	19
1.4.1 Hodnotový řetězec	19
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE	20
1.6 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	21
1.6.1 Vývoj CRM.....	22
1.6.2 Co představuje CRM?	23
1.6.3 Přínos CRM.....	24
1.6.4 Konkurence a CRM.....	25
1.6.5 Pracovní síla v rámci CRM	26
1.6.6 Strategie CRM.....	27
1.6.7 Kooperativní CRM.....	28
1.6.8 Budoucnost CRM.....	30
II. PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 CHARAKTERISTIKA VÝVOJE FIRMY.....	34
2.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
2.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	34
2.3 OBCHODNÍ ČINNOST	35
2.4 PŘEDMĚT HLAVNÍCH ČINNOSTÍ.....	36
2.5 DODAVATELÉ	38
2.6 ODBĚRATELÉ.....	38
2.7 STRATEGIE FIRMY	38
2.8 KONKURENCESCHOPNOST FIRMY POZEMSTAV	39
2.8.1 Přednosti produkce společnosti.....	39
2.8.2 Konkurenti.....	40
2.8.3 Konkurenční výhody	41
2.9 ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI POZEMSTAV	42

2.9.1	Historie CRM ve společnosti Pozemstav	42
2.9.2	Analýza marketingové činnosti	43
2.9.3	Struktura zákazníků	44
2.9.4	Databáze zákazníků	44
2.9.5	Zákaznické centrum	45
2.9.6	Efektivnost zákaznického centra	45
2.9.7	Kvalita zákaznického centra	46
2.9.8	Přednosti a nedostatky zákaznického centra	47
3	ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU	49
3.1	PŘEDNOSTI	49
3.2	NEDOSTATKY	50
3.3	ANALÝZA SWOT	51
4	MOŽNOSTI ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ	54
	ZÁVĚR.....	56
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Podnikatelské prostředí v posledních letech prochází závažnými změnami. Nejenže nabídka většiny komodit převyšuje poptávku, ale konkurenční prostředí se stále více globalizuje a do podnikání pronikají nové počítačové a komunikační technologie.

V dnešní době jsou zákazníci přetíženi informacemi. Na trhu je nepřehledné množství zboží a služeb za srovnatelné ceny. Klasické formy prodeje selhávají, proto je musí nahradit něco jiného, co by zvýšilo loajalitu zákazníků a umožnilo získávat zákazníky nové. V minulosti se do popředí zájmu marketingových odborníků dostala společnost orientovaná na zákazníka, která zohledňovala jeho potřeby. Jednou z možností jak se dnes společnosti snaží překonat globální konkurenci je, že se zaměřují na rozvoj a upevňování vztahů se zákazníky.

Název mé bakalářské práce zní : CRM jako konkurenční výhoda firmy Pozemstav, s.r.o.

Dané téma jsem si zvolila, protože se zajímám o tuto problematiku:

- nové definice, pojmy
- řízení vztahů se zákazníky
- možnosti a způsoby, jak dosahovat konkurenčních výhod podniku.

Pro zpracování tohoto tématu jsem si zvolila stavební firmu Pozemstav, s.r.o., ve které jsem se setkala s ochotou a pozitivním přístupem. Jedná se o firmu, která se věnuje stavební výrobě všech oborů, rekonstrukci, zámečnické a betonářské výrobě. Je to relativně mladá firma v třebíčském regionu, která v současné době zažívá prudký rozvoj.

Cílem práce je provést analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve firmě. Vztahy se zákazníky na prahu nového třetího tisíciletí je nutno budovat na nových základech, adekvátním významu role zákazníka v současných podmínkách podnikání, kdy je nutno zavádět moderní nástroje CRM pro efektivnější komunikaci se zákazníky.

Ve své bakalářské práci se budu věnovat hlavně konkurenci, konkurenčním výhodám a řízením vztahů se zákazníky. V první části práce se zaměřím na zhodnocení teoretických poznatků, které se týkají mého tématu. V analytické části popíšu současný stav podniku, v čem spočívá její konkurenceschopnost a jaké úsilí vyvíjí k budování vztahů se zákazníky. V závěru doporučím podniku, jak by mohl přispět k rozvoji zákaznických vztahů a tak posílit svoji situaci na trhu a svou konkurenceschopnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ANALÝZA TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Stále mnoho lidí se domnívá, že marketing je pouze věda o prodejních technikách či o reklamě. Ale není se v podstatě čemu divit. Každý den na nás útočí televizní reklamy, novinové inzeráty, telefonáty nebo reklamy na internetu a to vše v rámci podpory prodeje. Marketing se ale netýká jen reklamy či prodeje, jednalo by se pouze o špičku ledovce.

1.1 Definice marketingu

Existuje celá řada definic, jak ze strany autorů odborných marketingových knih, tak i řady institucí a společností, kteří mají vždy společný jeden subjekt, kterým je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v procesu zainteresováni.

1.1.1 Klasický marketing

Nyní uvádím několik definic k lepšímu pochopení marketingu:

Dle Kotlera chápeme marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“ [3, s.30]

„*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“ [8, s.8]

Moderní a uznávanou je definice přijatá Americkou marketingovou společností (AMA): „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.*“

Já osobně si pod pojmem marketing představuji řízení vztahů na trhu, kde dochází na základě výměny k utváření určité hodnoty pro zákazníky a uspokojování jejich potřeb a přání.

Aby došlo ke směně, musíme vynaložit určité úsilí. Prodávající musejí vyhledávat kupující, udělat si obrázek o jejich potřebách, produkovat kvalitní výrobky a služby, určovat ceny, snažit se podporovat prodej, skladovat zboží a distribuovat je k zákazníkům.

Mezi základní úkoly marketingu patří:

- vývoj nových produktů
- výzkum
- komunikace
- distribuce
- cenová politika
- služby zákazníkům.

Spotřebitelé využívají svých znalostí při hledání výrobků nebo služby, které si mohou dovolit zaplatit.

1.1.2 Nový marketing

Tradiční pojetí spatřovalo v marketingu pouhý prodej či reklamu. Bylo postaveno na tom, že jde více o získání zákazníka, než o péči o něj. Zdůrazňovalo, že záleží na tom mít zisk z každé prodejní transakce a že není nutné upoutat zákazníka natrvalo. Zabývalo se více tím, jak prodat zákazníkovi výrobky než jak mu porozumět, jak s ním komunikovat, jak vytvořit a dodat zákazníkovi skutečnou hodnotu. [3, s. 68-69]

Naštěstí bylo toto pojetí překonáno. Nový marketing v sobě zahrnuje nové nástroje, činnosti a pojmy, které mohou být krokem, jak dosáhnout konkurenční výhody.

Marketingové firmy se dnes snaží o to, aby získaly co nejvíce informací o zákazníkovi a navázaly s ním hodnotný a dlouhodobý vztah.

V současné době se vytvářejí nové formy vztahů se zákazníky s cílem poskytnout jim výjimečnou hodnotu. A právě mocným marketingovým nástrojem pro vytváření vztahů se zákazníky je internet.

Philip Kotler definoval několik rozdílů mezi tradičním a novým marketingem. V tabulce uvádím jen ty vybrané, které považuji za stěžejní.

Tab. 1. Tradiční a nové pojetí marketingu

<i>Tradiční pojetí</i>	<i>Nové pojetí</i>
Hlavní roli hraje produkt	Hlavní roli hraje zákazník
Masový marketing	Určitý segment, individuální zákazník
Získat co nejvíce zákazníků	Dlouhodobých vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníků
Klasické nástroje (dotazník, telefon)	Internet, rozvoj el. obchodování

Pramen: vlastní zpracování

1.1.3 Elektronický marketing

V současné době dochází k prudkému rozvoji využívání internetu, který nám nabízí nespočetné možnosti. Můžu říci, že snad v každé oblasti dnešní nové globalizované ekonomiky sehrál a dosud hraje důležitou roli. Rozvoj zasáhl i marketing, na jehož základě vznikly nové způsoby obchodování a komunikace, nové nástroje a mnoho pojmů. S nástupem Internetu firmy nemusí již oslovovat zákazníky přímo, ale mohou k tomu využít elektronické prostředky.

Elektronický marketing, který se také označuje jako e-marketing, je součástí oblasti elektronického podnikání, tedy e-businessu, který využívá elektronických komunikačních prostředků v podnikatelských činnostech. Pro elektronickou propagaci se dnes používá hlavně World Wide Web, kde můžeme najít reklamy propagující výrobky a služby. Pro podporu prodeje se hojně využívá SMS/MMS zpráv, elektronické pošty, vyplňují se webové formuláře, pořádají se internetová diskusní fóra. [5, s. 53-57]

Vztahy mezi dodavateli, podniky, odběrateli a koncovými zákazníky se formulují na několika elektronických trzích, které můžeme rozdělit do následujících kategorií:

1. Business to Business (B2B) – trh, na kterém dochází k prodeji zboží a služeb mezi jednotlivými firmami. Trh B2B je charakteristický menším počtem subjektů, většími objemy realizovaných obchodů a větší průměrnou cenou uskutečněné

objednávky. Do oblasti B2B spadá také trh Business to Government (B2G), na kterém firmy dodávají zboží a služby státnímu sektoru.

2. Business to Customer (B2C) – trh, na kterém distributoři prodávají zboží koncovým zákazníkům. Vystupuje zde obvykle větší množství subjektů, kteří nakupují zboží v menších objemech a s menší průměrnou cenou.
3. Customer to Customer (C2C) – typ trhu, na kterém dochází k výměně zboží a služeb mezi koncovými zákazníky. Dobrou ukázkou C2C trhu jsou bazary nebo osobní inzerce typu koupím/prodám v tisku.
4. Customer to Business (C2B) – segment obchodu iniciovaný zákazníky. Díky internetu mohou zákazníci snadněji kontaktovat firmy a komunikovat s nimi. Většina firem láká potenciální zákazníky, aby jim prostřednictvím webu posílali své návrhy a dotazy. Zákazníci mohou samostatně vyhledat a porovnat nabídky a iniciovat nákup. [5, s. 53-57]

Přes všechny přednosti elektronického marketingu, které spatřuji hlavně v rychlosti a flexibilitě, stále mnoho firem ho nevyužívá a nepovažuje za plnohodnotný nástroj. Právě Internet považují za nositele cenných informací jak pro zákazníka tak i pro firmu. Aby firmy zůstaly konkurenceschopné, musejí se přizpůsobovat novým technologiím, které se neustále vyvíjejí a inovují. Musíme ale vzít v úvahu i negativní stránky elektronického marketingu. Mezi ně patří:

- nevyžádaná pošta (spam)
- omezenost ve vztahu ke spotřebiteli
- bezpečnost a etika
- likvidace mnoha pracovních míst (úředníci, zásobovači)

1.2 Konkurence

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací nebo dobré realizace svých záměrů.

Důležité je sledovat cíle konkurence, neboť ty jsou rozhodující pro zjištění jakých výsledků dosáhla konkurence na trhu. Následkem toho je možné říci, že každé rozhodnutí podniku musí vycházet z určitých představ o sobě samém, o odvětví ve kterém působí, o konkurenci a zákaznících.

Místo tradičních definic konkurence zmiňují její alternativní, srozumitelné, pragmatické vyjádření, které podle mě krásně vystihuje podstatu věci.

" Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí ve svých továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, možností financování, způsobů dodávek, uskladnění a dalších věcí, jichž si lidé cení."(Levitt)

„Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající firmy své konkurenty předbíhají.“(Kotler)

Konkurenci lze porazit tak, že zaútočíme jako první. Sami se musíme snažit o to, aby naše výrobová řada zastarala dříve, než to udělá konkurence. Největší ohrožení představuje konkurence v podobě malých firem, kteří mají potřebu změnit pravidla hry.

Sledovat konkurenci je důležité, sledovat své zákazníky je ještě důležitější. O výsledku války rozhodnou zákazníci, ne konkurenti.

Konkurenci můžeme zkoumat podle značek, odvětví, formy nebo rodu, případně se jí můžeme zabývat z hlediska odvětví a marketingu.

1.2.1 Tržní pojetí konkurence

V současné době je vhodné se zaměřit na firmy, které uspokojují stejnou potřebu – tržní přístup, než sledovat firmy vyrábějící stejné výrobky. Lze tak identifikovat širší skupinu konkurentů, kteří uspokojují stejnou potřebu.

Tržní pojetí konkurence věnuje pozornost firem zaměřenou na širší rozsah potenciálních konkurentů a snaží se vytvářet dlouhodobé marketingové plány.

1.2.2 Průmyslové pojetí konkurence

„Průmysl je skupina firem, které nabízejí výrobky nebo druhy výrobků, které jsou schopny vzájemně se nahrazovat“.

Vzájemně se nahrazovat rozumím tak, že pokud se zvýší cena určitého výrobku, pravděpodobně o něj poklesne zájem a spotřebitel začne vyhledávat levnější výrobek se stejnými vlastnostmi. Takovým příkladem může být automobilový průmysl nebo farmaceutický průmysl.

Průmysl lze charakterizovat faktory, mezi které řadíme podle Kotlera [4, s. 221-224]:

- počet prodejců a stupeň diverzifikace
- bariéry vstupu a pohybu
- bariéry výstupu a pohybu
- struktura nákladů
- vertikální integrace
- stupeň globalizace.

1.3 Konkurenceschopnost

Po definování konkurence se dostáváme k pojmu konkurenceschopnost. Tu chápeme jako schopnost uplatnit konkurenční výhody v konkurenčním zápase vůči konkurentům.

Konkurenceschopnost patří k důležitým pozitivním vlastnostem podniku. Konkurenceschopnost je výsledkem působení konkurenčních sil v konkurenčním prostředí. Čím vyšší hodnotu konkurenceschopnosti podnik má, tím je samozřejmě vyšší jeho úspěšnost a efektivnost v rámci konkurence. [1, s. 59]

Konkurenční schopnost je chápána jako schopnost získat „konkurenční výhodu“ v rámci turbulentního tržního prostředí, prostřednictvím nízkých nákladů nebo diferenciací výrobkové či funkční. [6]

Marketing konkurenceschopnosti lze definovat následovně [1] :

„Marketing konkurenceschopnosti je cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.“

Můžu říci, že tato definice je použitelná nejenom v podnikatelské oblasti, ale i v běžném denním životě každého člověka, při uspokojování svých potřeb. Vždyť každý jedinec zažívá situace v konkurenčním prostředí.

Z výše uvedeného je patrná jedna věc, je možné brát konkurenční schopnost jako výhodu mající náš podnik oproti svým konkurentům. Tato výhoda může mít podobu hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit v rámci svého hodnototvorného řetězce na základě měnících se podmínek a potřeb trhu.

1.3.1 Verze konkurenceschopnosti průmyslového výrobce

Výše uvedené charakteristiky odvětví jsou velmi důležité a umožňují identifikovat následující typy odvětví podle jejich struktury:

- ryzí monopolie – nastává v případě, pokud jediná firma nabízí určitý produkt v jedné zemi. Tento monopol se může vytvořit na základě regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Monopol, není-li regulován, si může dovolit vysoké ceny, minimální reklamu a rozsah služeb, neboť zákazníci nemají jinou volbu. Pokud se vyskytne nebezpečí konkurence, monopol může začít nabízet více služeb a investovat do technologie, což bude fungovat jako omezení vstupu. Regulovaný monopol může být přinucen k nízkým cenám a nabízet více služeb jako předmět veřejného zájmu.

- ryzí oligopolie – skládá se z několika firem, které nabízejí stejný výrobek. Zde může být těžké rozlišit výrobky jinak než cenou, pokud se nepodaří nabízet jiné služby. Když jsou nabízené služby u všech konkurentů na stejné úrovni, jediným způsobem, jak získat výhodu, je snažit se dosahovat nižších nákladů. Nižších nákladů lze docílit rozvíjením vyšší úrovně strategie.
- diferencovaná oligopolie – skládá se z několika firem, které nabízejí částečně rozdílné výrobky. Rozdíly mohou být v kvalitě, vlastnostech, nebo službách. Každý z konkurentů se snaží získat vedení alespoň v jednom z těchto rozdílů, zaujmout zákazníky a na základě toho získat mimořádný zisk.
- monopolistická konkurence – skládá se z mnoha konkurentů, kdy každý je schopen odlišit své služby od ostatních úplně nebo částečně. Často se podnikatelé v těchto oblastech zaměřují jen na určité segmenty, jejichž potřebám a požadavkům se plně přizpůsobují a díky tomu tak dosahují mimořádný zisk.
- dokonalá konkurence – dokonale konkurenční odvětví se skládá z mnoha subjektů, nabízejících v podstatě stejný výrobek a služby. Jestliže zde není žádný základ pro diferenciaci, ceny všech výrobců budou stejné. Žádný z konkurentů nebude používat reklamu, pokud reklama není prostředkem, jak dosáhnout psychologické diferenciaci. V tomto případě však bude přesnější zařadit takové odvětví do monopolistické soutěže. Mimořádný zisk lze u dokonalé konkurence dosáhnout pouze snížením nákladů na produkci či distribuci. [4, s.221-223]

1.3.2 Ukazatele konkurenceschopnosti

Ukazatele, které může firma u konkurence sledovat, jsou finanční přednosti a nedostatky.

Finanční situaci konkurenta lze zjistit podle pěti klíčových ukazatelů:

1. poměr likvidity – říká, zda je konkurent schopen snadno plnit své finanční závazky z krátkodobého hlediska v době splatnosti.

2. struktura čistého jmění – vypovídá o tom, zda konkurent je schopen plnit své dlouhodobé závazky vůči věřitelům. Je zde hrozba vzniku problému, pokud konkurentova struktura kapitálu obsahuje příliš mnoho dlouhodobých pasiv v poměru k cenným papírům podílníků.
3. míra ziskovosti – ukazuje, zda konkurent dosahuje určitého zisku. Míra ziskovosti se dá sledovat podle návratnosti celkových aktiv, cenných papírů, nebo zisku.
4. míra obratu – ukazuje, jak konkurent efektivně využívá svých prostředků. Zjišťuje se poměrem objemu prodeje za stanovené období k průměrným aktivům. V případě nízké míry obratu se snižuje míra ziskovosti.

míra jistoty akcií – ukazuje, zda akciový trh důvěřuje v danou firmu. Měří se změnami průměrných zisků nebo podle hodnoty na burze.

1.3.3 Konkurenční boj

Manažer, který má dostatek informací o konkurenci, může snadněji stanovit strategii. Má dobrý přehled o tom, na kterou firmu může úspěšně zaútočit. Manažer se musí rozhodnout, na koho zaútočí a na koho ne, ale nejlepší je, když se nebojí a zaútočí jako první.

Firma nebo manažer může zaměřit svůj útok na některou skupinu konkurentů z následujícího rozdělení:

1. Silní konkurenti versus slabí - v tomto případě se firma zaměřuje hlavně na slabší konkurenty, kteří vyžadují méně zdrojů a času na získání tržního podílu. Tím ale moc nezíská. Neměla by zapomínat i na silné konkurenty a soutěžit s nimi, neboť to je cesta jak dosáhnout sebezdokonalení a při dalším útoku tak projevit své kvality.
2. Blízcí konkurenti versus vzdálení konkurenti - zde se firmy přou s těmi konkurenty, kteří se jim nejvíce podobají. Ale není dobré likvidovat své blízké konkurenty, protože to by se pak mohlo obrátit proti vítězi.
3. Dobří versus špatní konkurenti - na trhu vystupují dobří a špatní konkurenti. Dobří konkurenti hrají fair-play, dodržují pravidla průmyslu, preferují zdravá odvětví, jsou zaměřeni na část průmyslu, snaží se motivovat ostatní k nízkým nákladům a přijímají svoji pozici na trhu co se týče podílu a zisku. Špatní naopak nehrají fair-

play, nedodržují zásady průmyslu, snaží se skupovat akcie, a ne je poctivě získávat, investují do nadměrné kapacity - prostě neustále porušují konkurenční rovnováhu. [4, s.232]

1.4 Konkurenční výhoda

Pokud má podnik konkurenční výhodu, zajišťuje si tak úspěch. Hodnota, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit se stává jádrem konkurenční výhody.

Konkurenční výhodu je možné hledat ve všech oblastech činnosti a fungování podniku. Může se skrývat ve formě nižších nákladů, v oblasti výrobní, funkční a procesní (marketing, inovace). Zdroje konkurenční výhody mohou směřovat i do oblasti finanční či personální (kvalita a úroveň lidského potenciálu). Konkurenční výhoda může být naprosto všudypřítomná, záleží pouze na podniku a jeho jednotlivých pracovnících, jak pochopí strategii podniku a budou se snažit nacházet další a další možnosti (zdroje) konkurenční výhody.

1.4.1 Hodnotový řetězec

Pokud chceme odhalit zdroje konkurenční výhody, musíme zkoumat všechny činnosti, které podnik provádí a zjistit, jaký mají na sebe vliv.

Nástroj, který nám pomůže tyto výhody odhalit je tzv. hodnotový řetězec, který rozděluje podnik do jeho strategických činností tak, aby jsme pochopili chování nákladů a rozpoznali potenciální zdroje diferenciací. Podnik může dosáhnout konkurenční výhody tak, že bude dělat strategické činnosti levněji a mnohem lépe než jeho konkurenti.

Hodnotový řetězec podniku zahrnuje širší vymezení činností, které se označuje jako hodnotový systém. Dodavatelé mají hodnotové řetězce, což jsou dodavatelské hodnoty, které vytváří a dodávají zakoupené vstupy podniku, do jehož řetězce dále vstupují. Zakoupené výrobky procházejí ke kupujícímu hodnotovými řetězci distribučních cest, které můžou zajistit další činnosti, které působí na kupujícího a ovlivňují i vlastní činnosti. Na závěr se stane výrobek součástí řetězce kupce.

Hodnotové řetězce firem v určitém odvětví se navzájem liší. Rozdíl spočívá v tom, že se hodnotový řetězec podniku může lišit od řetězce jeho konkurentů a tak podnik disponuje zdrojem konkurenční výhody.

Hodnototvorné činnosti se dělí na dva typy:

1. primární (základní) činnosti - tyto činnosti se vytváří fyzickou tvorbu výrobku, prodejem, dodání kupujícímu a servisem.
2. podpůrné činnosti - podporují primární činnosti a sobě tak, že opečovávají vstupy, technologie, pracovní síly.

Hodnototvorné činnosti můžeme tedy považovat za stavební kameny konkurenční výhody.
[6, s.56-63]

1.5 Konkurenční strategie

Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které bychom mohli říci, že je nejlepší pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v tržním sektoru ve srovnání s konkurencí. Strategie, které jsou vhodné pro velké společnosti s dominantní pozicí na trhu, mohou být pro malé firmy příliš drahé a naopak pro malé firmy existují marketingové strategie, jejichž úspěch je pro velké společnosti nedosažitelný.

Formulace konkurenční strategie v podstatě znamená vypracování zásad, které určují, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.

Cílem konkurenční strategie pro podnik je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

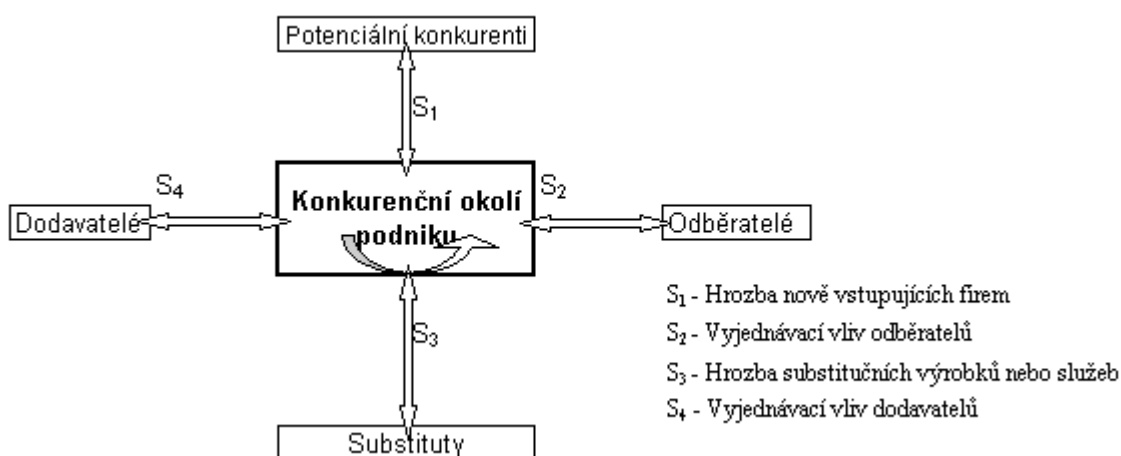
Intenzita konkurence v odvětví není věcí náhody. Konkurence v odvětví vyrůstá ze základů jeho ekonomické struktury a přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách., které odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Společný vliv těchto sil určuje konečný ziskový potenciál odvětví, který se měří jako dlouhodobá návratnost investovaného kapitálu. Všechna odvětví nemají stejný potenciál. V konečném

ziskovém potenciálu se liší, protože se liší společný vliv těchto sil. Tento model vypracoval Michael Porter, profesor Harvard Business School.

Identifikuje pět vlivných tržních sil:

- vyjednávací vliv dodavatelů
- vyjednávací vliv odběratelů
- hrozba nově vstupujících firem
- konkurenti v odvětví
- hrozba substitučních výrobků či služeb.

Všech těchto pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Největší síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími z hlediska formulování strategie. Při formulování konkurence v každém odvětví pochopitelně získávají na důležitosti různé vlivy. [7, s. 1-9]



Obr. 1. Hybné síly konkurence v odvětví

1.6 CRM (Customer Relationship Management)

Časy se mění a velkou proměnou prochází i marketing, který se přiklání k novým formám vztahů se zákazníky. Firmy a zákazníci budou stále více spolu propojeni a spíše budou tyto vztahy založeny na přátelství než na obchodě.

1.6.1 Vývoj CRM

Na začátku minulého století, kdy se začala rozvíjet hromadná výroba se začaly do popředí drát nástroje „hromadného marketingu“.

Postupně byly uveřejňovány inzeráty v novinách a časopisech, později v rozhlasu, ale také před a po filmových týdenících a nakonec v průběhu televizních pořadů. Hromadná výroba a marketing se snažily snižovat výrobní a marketingové náklady a cíleně rozšiřovaly povědomost o výrobku a značce k velkému počtu zákazníků.

Až do přelomu 50. a 60. let nebyly k dispozici dostatečně efektivní nástroje výpočetní techniky, které jsou potřebné pro zpracování údajů o velkém počtu zákazníků. Až s rozvojem informačních systémů a komunikačních technologií v 60. a 70. letech se dostaly pracovníkům marketingu do rukou nástroje, které právě již umožňovaly udržovat a z různých hledisek zkoumat to velké množství informací o zákaznících. Jednalo se o vytváření zákaznických databází.

Tento „databázový marketing“ pracoval hlavně s masovým rozesíláním dotazníků poštou a s jejich následným vyhodnocováním. Nejdůležitější ale bylo, že podnik již znal základní údaje o svých zákaznících, jakým způsobem nakupují, jaký je jejich životní styl atd. Tenkrát platilo a přetrvává to i dnes, že zákazníci nechtějí být obsluhováni tak jako ti ostatní, ale požadují respekt a individuální přístup. Vyžadují, abychom si jejich přání a preference pamatovali.

V druhé polovině 90. let se začal využívat internet jako nástroj komunikace s jednotlivými zákazníky. Tato komunikace nabízí možnost, že výměnou za speciální služby a slevy bude zákazník ochoten o sobě poskytnout současné informace. Vedli se manažerské porady, na kterých se diskutovalo o jednotlivých produktech, jaký mají vlastnosti, o kvalitách distributorů a stále méně času zbývalo rozebírat jednotlivé obchodní případy. Nakonec se museli manažeři věnovat jen svým klíčovým zákazníkům.

Ve firmách na vysokých úrovních se již na začátku 90. let vyhodnocovala spokojenost zákazníka buď vlastními silami, nebo si firmy najaly externí agentury. Začaly se formovat první náznaky propojování všech komunikačních kanálů a informační uspokojování potřeb zákazníka.

1.6.2 Co představuje CRM?

V literatuře se můžeme setkat s mnoha různými definicemi CRM, ale mnozí marketingový pracovníci se na jedné definici dosud neshodly.

Příklady různých přístupů k CRM ukazují následující definice:

1. CRM představuje myšlení v rámci celého podniku a jeho procesy tak, aby oslovovaly a udržovaly si zákazníky a poskytovaly jim veškerý servis. Zahrnuje tedy procesy CRM, které zajišťují přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisu.
2. CRM je podnikatelská strategie, která je zaměřena na pochopení zákazníků a předvídání jeho budoucích potřeb a přání.
3. CRM představuje snahu, jak pracovat na udržení a rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky a oslovovat zákazníky nové.

Já osobně se přikláním k první definici. Podle mého právě ta vystihuje podstatu věci.

CRM představuje zdroj, jak přispět ke zvýšení obrátu a zisku podniku prostřednictvím kontaktů se zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což vede vlastně ke spojování marketingových a obchodních činností. [2, s. 11-13]

Podle Wesslinga [9] CRM tedy znamená aktivní vytváření a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Aby ve firmě fungovala komunikace se zákazníky, musí být zabezpečena vhodnými technologiemi, které představují pro firmu procesy s přidanou hodnotou.

Do hlavních prvků CRM patří :

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. obchodní procesy
3. technologie

Tyto tři prvky spolu navzájem souvisí a doplňují se s dalším prvkem, kterým je

4. obsah.

CRM nepředstavuje v podstatě žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům. Je to jen metoda, která pomáhá vytvářet výhodné a ekonomicky prospěšné vztahy se zákazníky. K tomu musí disponovat s kvalitním personálem, moderními technologiemi a ochotou jak firmy tak zákazníka vyměňovat si informace.

1.6.3 Přínos CRM

Budování vztahů se zákazníky je obvykle chápáno jako něco, co je velice drahé a nemá téměř žádnou návratnost. Tato skepse má prameny u projektů, které byly neúspěšné a ve kterých klienti utratily mnoho peněz vlastně bez přínosu. Tento současný pesimismus je ale přehnaný.

Klíč, který vede k návratnosti je hlavně měření stanovených cílů CRM, které by měly být nezbytnou součástí projektu.

Ve skutečnosti ale začínají technologie CRM dospívat, vznikají nové generace produktů, které mají odstraněny nedostatky oproti předcházejícím produktům.

Analytici české pobočky Gartneru odhadují, že technologie CRM dosáhnout přibližně do dvou až pěti let stadia dospělosti. Za vyspělé technologie považujeme ty, které začnou do svých podnikatelských strategií začleňovat i konzervativnější firmy.

CRM ovšem zahrnuje spoustu nástrojů, které postupem času dospívají, dozrávají a zároveň se objevují i technologie nové. Příkladem může být například optimalizace procesů marketingu v rámci marketingových oddělení či bezdrátové CRM.

Zhodnotit, zda je CRM pro firmu přínosem se dá zjistit pomocí návratnosti, což ale není vůbec jednoduché. I když se vyskytuje celá řada neúspěšných projektů, jejich 50 % podíl platný před několika lety se snižuje.

Podniky, které se snažily měřit návratnost, po zahrnutí všech přínosů jak dlouhodobých, tak krátkodobých, zjistily, že dosáhly doby návratnosti i do jednoho roku. [11, s. 11]

Myslím, že bychom se měli na budování vztahů se zákazníky dívat pozitivně. Pokud budeme tyto vztahy rozvíjet a udržovat, musí se to někde projevit. Investování do vztahů

se zákazník vyžaduje nemalé náklady a trpělivost, ale z pozitivního hlediska se nám to jistě vrátí.

1.6.4 Konkurence a CRM

V současné době je CRM poměrně novou záležitostí a v plném rozsahu jej využívá jen poměrně málo podniků. Zatím ale není hojně využit celý systém CRM v podniku, spíše jeho dílčí řešení jako jsou call centra, e-servis atd. Pokud bude podnik využívat CRM, může dosáhnout významných konkurenčních výhod. Tyto výhody se ale asi budou postupem času snižovat, protože CRM začne využívat stále více firem.

Pro podnik je velice důležité, pokud zná zákazníkovi dosavadní zkušenosti s konkurenčním podnikem. Zákazník se snaží srovnávat služby, které poskytují jiné podniky.

Na základě těchto informací můžeme rozdělit konkurenci vzhledem k CRM následovně:

1. Konkurence v oblasti volných financí na nákup – zde firmy mají k dispozici příjmy zákazníků, které ještě nebyly určeny k financování určitých transakcí. Konkuruje si navzájem různé produkty a služby, ale výsledek je ovlivněn tím, co preferuje zákazník.
2. Konkurence v oblasti řešení problémů – v této oblasti si konkurují firmy, které se snaží řešit problémy svých zákazníků s různými produkty a službami. Zde je o krok napřed podnik, který velice dobře zná své zákazníky a snaží se ze všech sil pomocí CRM prohlubovat vztahy, tak si jistě zajistí dlouhodobé úspěchy.
3. Konkurence v oblasti image – zde vystupují firmy, které nabízejí produkty a služby stejné nebo podobné úrovně. Firma která nabízí výrobky na vysoké úrovni by měla využívat nejnovější komunikační prostředky.
4. Konkurence v oblasti zboží a služeb – firmy které poskytují zboží či služby s podobnými vlastnostmi, by se měly zaměřit na využívání CRM jestliže chtějí být úspěšnější v realizaci svých obchodů než jejich konkurence.

5. Konkurence v oblasti způsobu prodeje – firmy si konkurují používáním podobných prodejních koncepcí. Podnik využívající CRM si může vytvořit značné výhody oproti konkurenci. CRM totiž spojuje navzájem prvky obchodních a komunikačních kanálů, způsoby plateb a doplňkových služeb.

Existence těchto druhů konkurence se týká srovnávacích procesů, které se týkají zboží a služeb. Z hlediska CRM je důležitější znát jak zákazník srovnává současný vztah s podnikem s předcházejícími zkušenostmi. [9, s. 37]

1.6.5 Pracovní síla v rámci CRM

Analytici tvrdí, že investice do technologií není zdaleka prioritou, mnohem důležitější jsou investice do lidí. Ti mají totiž na konci reprezentují u zákazníků firemní strategii a technologie by jim v tom měla jen pomoci.

Neúspěchem CRM projektů je hlavně nepochopení péče o zákazníka v celé firmě a využívání dostupných CRM nástrojů.

Podle společnosti IBM využívá nástrojů CRM pouze 14 % zaměstnanců, z toho důvodu asi tak 75 % firem nedosahuje předpokládaného užitku.

„Jako faktory úspěchu CRM byly v průzkumu konzistentně uváděny řízení změn, tedy vyškolení zaměstnanců tak, aby opravdu využívali procesy, nástroje a zásady CRM, a změna procesů, například zapojení zaměstnanců do utváření a rozvoje vztahů se zákazníky“ uvádí Radim Hradílek, partner IBM Business Consulting Services.

Společnost Accenture poukazuje na nutnost investovat do lidí pečující o zákazníky, která motivaci a odměňování pracovníků a schopnost si je udržet řadí mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují návratnost investic do CRM. Právě investice do lidí mohou být mnohem dražší než do samotné technologie CRM.

Podle šéfa oddělení péče o klienty společnosti ŠkoFIN je důležitým obratem okamžik, kdy si pracovníci uvědomí, že na zákaznících stojí prosperita firmy, kterou mohou svojí prací ovlivnit.

I ten nejmodernější CRM systém dlouhodobě nezlepší vztahy k zákazníkům, pokud se s filozofií péče o zákazníky neztotožní všichni zaměstnanci. Podpora zavádění CRM

projektu musí existovat na všech úrovních firmy. Nové postupy práce se zákazníky musí přijmout jak samotní pracovníci oddělení péče o zákazníky, tak i sám management firmy. [10, s. 5-9]

1.6.6 Strategie CRM

Zásady strategie

Pokud chceme určovat strategii CRM musíme dodržet šest důležitých zásad:

1. Vypracování strategie CRM musí být řízeno v rámci klíčového projektu.
2. Musí se zanalyzovat situace pro následné strategické rozhodnutí.
3. Spolupráce vrcholového managementu.
4. Metoda zpracování strategie CRM nesmí být z praktického hlediska složitá.
5. Strategie CRM se musí odlišovat od konkurenčních strategií.
6. Vypracovaná strategie CRM musí být v praxi proveditelná.

Strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Za dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza. Jedná se o nalezení strategie, která je založena na těchto šesti zásadách. V analýze zkoumáme silné a slabé stránky podniku z hlediska strategie CRM vzhledem ke konkurentům. Naším cílem je najít a využít silné stránky a naopak omezit stránky slabé. Dále zkoumáme příležitosti a hrozby. Souvislosti jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 2. Interní a externí analýza

<i>INTERNÍ VLIVY</i>		<i>EXTERNÍ VLIVY</i>	
STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
silné stránky	slabé stránky	příležitosti	hrozby
vnitřní analýza podniku		analýza okolí	

Pramen: vlastní zpracování

Cílem interní analýzy strategie CRM je odhalení vlastních silných stránek, které znamenají možnost jak budovat nové strategie a zjištění slabých stránek, kterých by se měl podnik vyvarovat. Z hlediska příležitostí a hrozeb pro vlastní strategii CRM bereme v úvahu oblasti, mezi které patří vývoj technologií, e-business, konkurence v oblasti CRM, vývoj cen a vývoj hodnot ve společnosti., [9, s. 66-69]

1.6.7 Kooperativní CRM

Kooperativní část CRM zajišťuje nejen komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace (např. se zákazníkem nebo servisním týmem mimo vlastní organizaci). Za zdroje informací už nestačí pouze databáze, ale celá řada jiných prostředků jako jsou webové stránky, podnikové informační systémy, kontaktní centra pro zákazníky či marketingový výzkum.

Do této oblasti CRM řadíme:

- mobilní telefonie
- web a e-mail
- nástroje call center.

Kontaktní centra

Důvodem zřizování kontaktních center je v současnosti snaha o zprostředkování kontaktu se zákazníkem prostřednictvím telefonů, elektronické pošty, webových stránek a přenosem hlasu po internetu, což je výrazná konkurenční výhoda.

Operátoři kontaktního centra mají při svém rozhovoru se zákazníkem k dispozici veškeré informace o historii vztahu s tímto zákazníkem.

Strategie kontaktních center je odlišení zákazníků a poskytování individuálních potřeb. Posláním těchto center není již pouze řešení stížností, ale podpora řízení vztahů se zákazníky.

Funkce kontaktních center spočívá tedy v podpoře komunikace se zákazníkem prostřednictvím telefonů a informačních systémů, automatické hlasové odpovědi, elektronické pošty, komunikace přes web a vedení marketingových kampaní.

Integrace s internetem

Internet představuje rozhodně fenomén, který mění nejenom mnoho firemních činností a přístupů k zákazníkům, ale ovlivňuje i chování, resp. preference zákazníků.

Komunikační kanály založené na internetových technologiích dávají zákazníkovi větší pocit anonymity, což zvyšuje jeho ochotu předávat informace o svých potřebách ostatním subjektům.

Některé firmy považují e-CRM za pouhou podmnožinu CRM, jiní přikládají e-CRM velkou důležitost a považují jej za další stadium CRM. Organizace, které se soustředí při inovaci svého CRM pouze na nástroje e-CRM, získají tak následující výhody:

- nižší náklady – komunikace prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů je výrazně levnější,
- vyšší flexibilita nabídky produktů,
- snadný přístup ke globálnímu trhu,
- internetové technologie, se staly velmi vyhledávané,

- nové možnosti komunikace se zákazníky.

Je jasné, že internetové technologie mají své vlastnosti, na které se musíme dívat samostatně. Považovat však e-CRM za samospasitelné není možné. Bude docházet pravděpodobně k prolínání funkcí klasického CRM a tzv. e-CRM. [13, s. 9-12]

1.6.8 Budoucnost CRM

Jak už víme, tak CRM slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Tyto potřeby se za posledních několika let výrazně změnily.

Po válce byla důležitá výroba a následně distribuce zboží. Tato orientace se ale v průběhu několika let změnila. Trhy se nasýtily, zboží bylo nahraditelné a do popředí se stále více dostávaly potřeby zákazníků až k potřebám individuálního zákazníka. Na základě toho se zrodil nový směr a to řízení vztahů se zákazníky, který ale marketing nevytlačil, stejně tak jako marketing nezrušil výrobu.

S nástupem CRM přichází technologie, které obsahují informace o předcházejícím chování zákazníků. Na základě těchto dat mohou firmy provést opatření, která vychází vstříc zákaznickým potřebám.

Výhodná forma komunikace probíhá na webu, zákazníci si mohou tak sami určit své produkty a dostat rady pro spotřebitele on-line. Objednávání a zasílání účtů je zautomatizované. Tak se ze CRM vyvinul elektronický CRM (e-CRM).

Otázkou je, co se bude dít dále. S čím budou muset společnosti počítat. I když budou mít firmy velice dobrý marketing, tak to nebude v budoucnosti stačit, tak jako v minulosti nestačilo mít dobrou výrobu. Takže se dá předpokládat, že ani e-CRM nebude dostačující, neboť se technologie budou vyvíjet takovou rychlostí, že nebudeme schopni s nimi snad držet krok.

Nároky, které se kladou dnes na CRM vypovídají o tom, jaké vlastnosti by měly mít systémy v budoucnosti:

- rychlost zpracování dotazů (speed),
- podrobné znalosti o zákazníkovi (access to data),

- okamžité řešení problémů (one-and-done),
- individualizace (customized contacts),
- bez čekání na pomoc (direct help),
- provoz 24 hodin denně, 7 dní v týdnu (all time),
- komplexní způsob odbytu (multi-channel-strategy),
- přímý kontakt se zákazníkem (one-to-one),
- jedna konkrétní osoba (one-touch-point),
- individualizovaná komunikace (customized advertising).

Těmto náročným a individuálním požadavkům zákazníků je možno čelit jen s pomocí vyspělé technologie. Hybnými silami na trhu s e-CRM jsou firmy, které nabízejí hardwarové a softwarové balíky a jsou schopny je uvést do provozu, případně jejich provoz přizpůsobit.

Myslím si, že e-CRM v podstatě nepředstavuje žádnou velkou revoluci. E-CRM je asi jen takové obohacení CRM co se týče technologií. Důležitější je abychom uměli odhadnout chování zákazníků prostřednictvím technologií. Ale abychom odhadli chování zákazníků, musíme znát hodnoty, které vyznává.

V-CRM (Value Customer Relationship)

Podniky považují technologie za nutné, ale ony samy o sobě asi nestačí. Proto se musí brát v úvahu to, na jaké hodnoty a požadavky je zákazník orientován.

Pokud podnik nemá jasně stanovené hodnoty visí v-CRM ve vzduchoprázdnu a nelze tedy dosáhnout stanovených cílů. Hodnoty jsou základem úspěšné realizace v-CRM. V-CRM je určený pro všechny manažery a podnikatele, kteří vyznávají poctivé hodnoty Mezi hodnoty mezi které patří láska, důvěra, loajalita, otevřenost, respekt, upřímost, služba k druhým.

Hodnota pro zákazníka dnes patří k hojně užívaným pojmům tržní ekonomiky. Maximální velikost této hodnoty se považuje za klíč k úspěchu v podnikání. S Evropskou unií charakterizují české technické normy hodnotu pro zákazníka takto: „Vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji používanými pro dosažení tohoto uspokojení“. [9, s.164-169]

K hlavním znakům prosperující firmy patří její vysoká konkurenceschopnost a komerční úspěch jejich výrobků a služeb. Za komerčně úspěšný můžeme považovat ten výrobek či službu, který nalezne zákazník ochotný za něj zaplatit přijatelnou tržní cenu, která je výhodná jak pro něj, tak pro výrobce. Z toho plyne že předpokladem konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce je dosažení spokojenosti zákazníka s výrobkem či službou při nejnižších nákladech na jeho vyrobení, tedy dosažení maximální hodnoty pro zákazníka. Hodnota pro zákazníka roste v pěti případech:

1. Pokud celkové náklady porostou pomaleji;
2. při nezměněných celkových nákladech;
3. při poklesu celkových nákladech;
4. stejné míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při poklesu celkových nákladů;
5. požadovaného pomalejšího poklesu míry spokojenosti zákazníka se dosahuje při rychlejším poklesu celkových nákladů.

Tyto způsoby představují současně i zvyšování komerčního úspěchu výrobků či služeb. [12, s. 31-33]

Pokud budou firmy maximalizovat hodnoty pro zákazníky, mají předpoklady k vytváření dlouhodobých úspěšných vztahů se zákazníky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 CHARAKTERISTIKA VÝVOJE FIRMY

Bakalářskou práci jsem vypracovala ve firmě Pozemstav, s.r.o., která byla založena v roce 1991 v Třebíči a od doby své existence zažila rychlý rozvoj. Její hlavní činností je stavební výroba všech oborů. Působí nejen v třebíčském regionu, ale realizuje zakázky i v Jihlavě a Praze.

2.1 Založení společnosti

Společnost byla založena na základě společenské smlouvy z 26. 6. 1991. Usnesením Městského soudu v Brně byla zapsána v podnikovém rejstříku 1. 7. 1991. Zakladatelem společnosti byli dva jednatelé a postupem času byla společnost rozšířena o další dva jednatele.

2.2 Historie společnosti

Pozemstav spol. s r.o. tedy vznikla 1. 7. 1991. Tehdy jejím hlavním předmětem činnosti byla stavební výroba ve stavebnictví – stavební výroba všech oborů pozemního stavitelství. V následujícím roce zakoupila firma v rámci dražby v privatizaci betonárku Třebíč. Zakoupením betonárky rozšířila svoji činnost o výrobu a dopravu betonové směsi. Ve stejném roce také odkoupila provozní jednotku hlavní stavební výroby na ulici Hrotovická v Třebíči. Zakoupením této jednotky došlo k podstatnému rozšíření společnosti.

Při založení společnosti činilo základní jmění 100.000 Kč., v průběhu let bylo navýšeno na 2.000.000 Kč.

Společnost investovala od svého vzniku finanční prostředky do vybudování investičních akcí. V roce 1995 byla realizována výstavba provozní budovy a garáží na Hrotovické ulici. V následujícím roce byla provedena rekonstrukce a oprava vlastní betonárky. V roce 1997 firma provedla vlastní investice objektu zámečnické dílny a garáží pro nákladní automobily. V roce 1999 opravila budovu na Nádražní ulici a firma si zde vytvořila nové sídlo, do kterého se přestěhovala.

Společnost zahájila svoji činnost s přibližně 30ti pracovníky. V průběhu let se jejich počet zvyšoval až dosáhl na 160 pracovníků. V tabulce uvádím vývoj počtu pracovníků za

posledních pět let. Dnes disponuje kvalifikovanými kádry pracovníků stavebních profesí, jejichž dovednosti a zkušenosti jsou zárukou kvality dodávek firmy.

Tab. 3. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001 - 2005

<i>Rok</i>	2001	2002	2003	2004	2005
<i>Počet zaměstnanců</i>	150	150	153	156	160

Pramen: vlastní zpracování

V roce 2001 se stala firma držitelem certifikátu dle ČSN ISO 9002:1995, na provádění staveb, včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, stavební zámečnictví, kovovýrobu, klempířství a pokrývačství. Certifikát kvality firma v roce 2002 úspěšně před certifikačním orgánem obhájila. Nato zahájila firma práce na zdokonalení celého řídicího procesu podle další, náročnější normy jakosti. V prosinci 2003 dosáhla při neustálém a strmém růstu objemu výroby certifikaci dle ČSN ISO 9001:2001.

V roce 2004 dostala firma certifikát od firmy Wienerberger, a. s., který ji opravňuje použití broušených cihel Porotherm k přesnému zdění. Je to jedna z nejmodernějších technologií a zároveň nová kvalita.

2.3 Obchodní činnost

Mezi hlavní činnosti společnosti podle výpisu z obchodního rejstříku patří:

- projektová činnost v investiční výstavbě
- výroba cementového zboží a umělého kamene
- provádění staveb včetně jejich změn, udržovací práce na nich a jejich odstraňování
- silniční motorová doprava nákladní
- provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici
- od roku 1998 zámečnická výroba
- od roku 2002 zateplování štítů, výměna oken, výměna balkonů.

2.4 Předmět hlavních činností

Hlavní podnikatelskou činností firmy je stavební výroba, především komplexní realizace stavebních děl na klíč. Firma realizuje stavby všech oborů pozemního stavitelství:

Stavby objektu bytové a občanské vybavenosti

- stavba bytových domů, rodinných domů, garáží, základních škol, kulturních středisek, tělocvičen.

Stavby služeb

- stavby prodejen, stavby a rekonstrukce objektů investičních bank a spořitelén.

Průmyslové stavby

- stavby výrobních budov, skladů.

Rekonstrukce, nástavby

- nástavby bytových domů, rekonstrukce objektů, rekonstrukce vozovky a sítí.

Stavby pro zdravotnictví

- výstavba a rekonstrukce nemocničních pavilonů, rekonstrukce operačních sálů.

Betonárka Třebíč

- výroba betonové směsi pro potřeby společnosti, výroba a doprava betonové směsi, prodej zákazníkům.

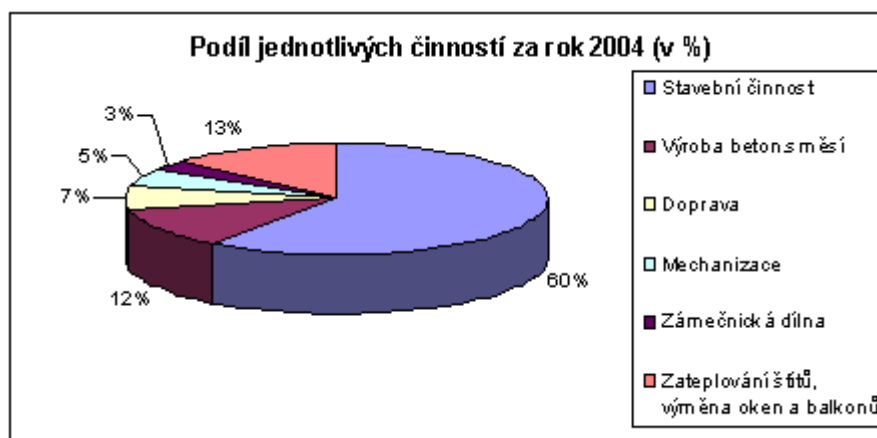
Mechanizace a doprava

- práce prostředky lehké mechanizace (nakladače), práce dopravními prostředky (autojeřáby, nákladní přeprava).

Ostatní zakázky

- zateplování štítů, výměna oken a balkonů.

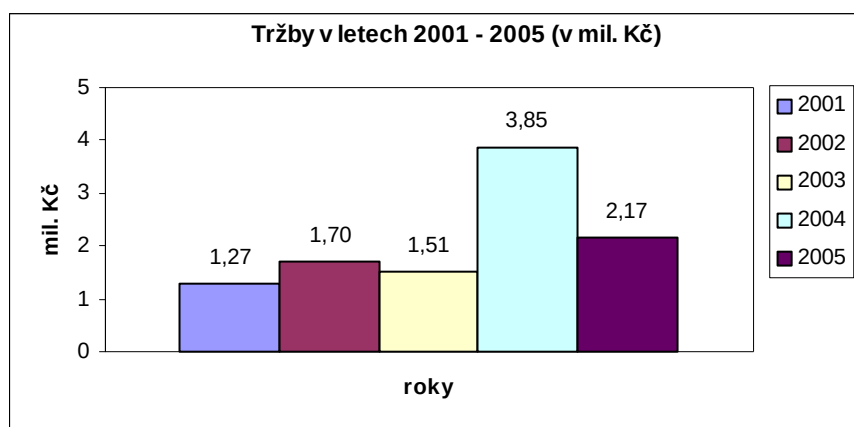
Přehled podílu jednotlivých činností za rok 2005 uvádím v následujícím grafu.



Obr. 2. Podíl jednotlivých činností za rok 2004 (%)

Z grafu je zřejmé, že největší podíl zaujímá stavební činnost a to z 60ti %, pak následují zakázky týkající se zateplování štítů, výměna oken a balkonů (13 %), jejichž význam v poslední době se neustále zvyšuje.

C se týče tržeb, mají tendenci se zvyšovat. Velkého nárůstu tržeb zaznamenala firma v roce 2004, kdy realizovala zvýšený počet zakázek ohledně výměny oken a rekonstrukcí bytového jádra.



Obr. 3. Tržby v letech 2001 – 2005 (v mil. Kč)

2.5 Dodavatelé

Firma spolupracuje s celou řadou výrobců a dodavatelů. Uvádím nejdůležitější z nich: WIENERBERGER, KASTAV (stavební materiály), DAFE PLAST Jihlava (plastová okna, dveře, zimní zahrady, rolety), RAKO (keramické obklady a dlažba, dekorační doplňky pro koupelny a kuchyně), VAGNERPLAST, RAVAK, JIKA, LAUFEN (luxusní keramické obklady, vodovodní baterie, vany a sprchové kouty), WEBER TERRANOVA (vysoce kvalitní štukové a tepelně izolační omítky, zateplovací systémy), STAVES (stavební technika a stroje, manipulační technika, lehká a těžká mechanizace).

Cílem firmy je aby vždy obdrželi od svých dodavatelů materiály a součástky v požadovaném množství, kvalitě a termínech, což je zárukou ke zvyšování konkurenceschopnosti.

2.6 Odběratelé

Co se týče realizace stavebních činností, je firma vyhledávaná jednak jednotlivými zákazníky, tak i většími společnostmi. Dále se na firmu obrací veřejné instituce jako jsou nemocnice, školy, kulturní zařízení. V rámci zateplování štítů, výměny oken a balkonů hlavně majitelé rodinných domů a bytová družstva.

2.7 Strategie firmy

Snahou společnosti je převzít za její zákazníky maximum činností spojených s realizací jejich investičních záměrů a s vysokou profesionalitou je realizovat.

Při realizaci svých zakázek klade firma důraz na uplatnění základních rysů firemní kultury, jakými jsou:

- spolupráce a upřímné partnerství
- spolehlivost
- odpovědnost
- rychlost realizace

- plnění termínů
- vysoká kvalita prací
- komunikace se zákazníky.

2.8 Konkurenceschopnost firmy Pozemstav

Na trhu, kde firma Pozemstav působí existuje mnoho jejích konkurentů. Aby tedy byla společnost konkurenceschopná, musí se snažit o to, aby její produkce byla na vysoké úrovni, prvotřídní kvality a měla dlouhou životnost. Také požadavky zákazníků se neustále zvyšují. Cílem firmy je uspokojit přání těchto náročných zákazníků jak nejlépe to dovede.

Konkurenceschopnost firmy vidím v následujících oblastech:

- firma vlastní výrobní, obchodní a informační know-how
- pozitivní doporučení od svých zákazníků
- zaměstnanci firmy se zaměřují na péči o současné, ale i nové budoucí zákazníky
- poskytuje bezplatný záruční a pozáruční servis při realizaci zakázek
- vede databázi zákazníků a vytváří zákaznické centrum.

2.8.1 Přednosti produkce společnosti

K základním přednostem produkce společnosti bych mohla přiřadit mnoho oblastí, ale mezi nejdůležitější patří následující:

- kvalita materiálů, technické vybavení - Při volbě stavebních materiálů hraje jejich kvalita důležitou roli z hlediska životnosti, proto se Pozemstav zaměřuje jen na její nejvyšší stupeň. Firma se snaží získat na trhu jen to nejlepší, aby mohla plně uspokojit zákazníka, který se stává čím dál náročnější. Při použití kvalitních materiálů musí zajistit i vhodný způsob jejich použití a zpracování, aniž by došlo k jejich poškození či zbytečným ztrátám. K tomu používá řadu kvalitní stavební techniky a nářadí.

- kvalifikace pracovníků – Firma zaměstnává kvalifikované pracovníky z řad oborů pozemního stavitelství, od kterých se odvíjí kvalita provedené práce. Pracovníci zaručují vysokou pracovní nasazenost s kvalitně vykonanou prací, která se projevuje v časném termínu plnění realizace zakázky.
- informační systém – Pozemstav vlastní informační a řídicí systém IPOS, který je specializovaný na stavebnictví. Tento systém poskytuje elektronické informace o ekonomickém průběhu stavby, technickém a fyzickém stavu na stavbě, dodavatelském systému, veškerých změn projektu proti původním plánům včetně předpokládaných nákladů na dokončení stavby. Veškeré informace jsou od stavbyvedoucího okamžitě zaznamenány do centrální databáze a firma tak má možnost kdykoliv zjistit aktuální stav přímo na stavbě. Umožňuje díky jasným a přesným informacím, včas a správně rozhodovat a tím i obstát v tvrdé konkurenci.
- vlastnosti staveb – Společnost se snaží jít cestou inovátorskou a tedy při realizaci staveb se přiklání k nejnovějším trendům, mezi které patří například ploché střechy domů, pro náročnější zákazníky umožňuje dodat nové vlnité profily fasád s hliníkovým povrchem, použití tepelně izolačních cihel atd. Firma poskytuje zákazníkům rozsáhlý soubor možností, díky softwaru, pomocí kterého projektant spolu se zákazníkem navrhují stavbu podle jeho individuálních potřeb a přání. Co se týče plastových a hliníkových oken jsou zhotovena „na míru“ podle stávajících okenních otvorů a požadavků zákazníka ze systému REHAU, který může být až pětikomorový, což garantuje vysokou tepelnou a zvukovou izolaci. Zákazníci oceňují vedle příznivé ceny i barevnou stálost, odolnost vůči klimatickým podmínkám a snadnou údržbu bez potřeby nátěru.

2.8.2 Konkurenti

Největší konkurenty společnosti Pozemstav představují firmy se sídlem převážně v jihlavském a třebíčském okolí. Rozdělila jsem je do dvou skupin:

Z oblasti stavební činnosti k nim patří:

- STAV-IN, TIPASTAV, VESAS

V oblasti výměny klasických oken za plastové považuje firma za konkurenty:

- H&M, VEKRA, GROMATHIC, PLASTIKOV

2.8.3 Konkurenční výhody

Mezi konkurenční výhody jsem zařadila tyto skutečnosti:

- Od začátku své činnosti se firma snaží realizovat stavby podle přání a požadavků zákazníků a dodat jim pohodlný a praktický komfort vzhledem ke každodennímu využívání. Díky kvalitním prvotřídním stavebním materiálům firmy Wienerberger, které mají tepelné izolační a zvukové vlastnosti, jsou zárukou dlouhodobé životnosti staveb.
- V mnoha firmách je zákazníkovi předložen katalog s nabídkou staveb, ze kterých si zákazník vybere model jeho budoucího domu či budovy. Firma předkládá také nabídkový katalog, ale od zákazníka požaduje jeho základní představu a projektant díky kvalitnímu projektovému software připraví možné návrhy stavby. Však kreativita co se týče designu domu nezná mezí.
- Firma má tendence směřovat inovátorskou cestou. Nezůstává u klasických stavebních materiálech, ale vyhledává nejnovější novinky na trhu a zkouší je implementovat do svých činností. Příkladem mohou být hliníkové systémy výplní stavebních otvorů (okna, dveře, fasády). Tato inteligentní výstavba vytváří množství individuálních ztvárnění s vynikajícími tepelně izolačními vlastnostmi, vysokou úsporou energie, dlouhé životnosti, vysoké estetické úrovně a minimální nároky na údržbu.
- U firmy na prvním místě stojí zákazníci. Tyto vztahy rozvíjí prostřednictvím individuálního přístupu. Snaží se o co nejlepší uspokojení každého zákazníka a přistupovat k němu, jako by byl jediný.

2.9 Analýza CRM ve společnosti Pozemstav

Každá společnost, která chce docílit dlouhodobého úspěchu ve svém oboru podnikání, musí se prostřednictvím svých produktů a služeb snažit o zajištění maximální spokojenosti zákazníka. Proto se firma snaží o strategii řízení vztahů se zákazníky na úrovni velkoobchodní, stejně tak i na úrovni maloobchodní, která má v podstatě dva základní úkoly, a sice uspokojit co nejvíce potřeb svých zákazníků a zároveň alokovat své úsilí s cílem dosáhnout maximálního zisku.

Společnost Pozemstav je založena na uplatňování individuálního přístupu ke svým zákazníkům. Firma zná své zákazníky a má pro vztahy s nimi určeného zástupce, který o zákazníky pečuje. Avšak podporu vztahů se zákazníky prostřednictvím speciálních CRM systémů zatím nevyužívá.

Bakalářská práce pojednává o CRM vztahující se především na maloobchodní vztahy, tedy na vztahy s koncovými spotřebiteli. Společnost v maloobchodních aktivitách prožívá v poslední době intenzivní rozvoj. V rámci implementace CRM do maloobchodních aktivit se společnost snaží úspěšně zavést praktické CRM.

2.9.1 Historie CRM ve společnosti Pozemstav

Společnost byla a stále je založena na individuálním přístupu k zákazníkovi. Ve firmě pracují odborníci, kteří jsou schopni objasnit dotazy zákazníků. Zákazník ve většině případů požaduje individuální přání, podle kterých odborníci připraví plány a návrhy, samozřejmě vše za účasti a asistenci zákazníka. Tyto požadavky se zaznamenávaly do databáze, která obsahovala pouze základní údaje o zákaznících. V současné době se firma snaží budovat a rozšiřovat jednotnou databázi o zákaznících. V nedávné době také začala využívat služeb prostřednictvím e-mailu, který můžou zákazníci využít pro své dotazy, přání či požadavky.

Dříve firma vlastnila katalog, ve kterém mohl zákazník najít charakteristiku všech činností firmy a produkty, které nabízela. V případě, že si zákazník vybral některou ze služeb či produktů, telefonicky či osobně kontaktoval příslušného pracovníka ve firmě a pak následovalo domluvení termínu setkání se zákazníkem a projednání podmínek realizace zakázky.

Jednotlivý pracovníci byly ve firmě nesystematicky atakovány telefonáty ze strany zákazníků či podniků, které se v podstatě týkaly dotazů na činnost firmy, jaké produkty či služby nabízí, má k dispozici k nahlédnutí katalog, domluvení schůzky atd. Firma se proto rozhodla zavést ve své organizaci pořádek a tento stav vyřešit.

2.9.2 Analýza marketingové činnosti

Téměř do všech organizačních útvarů společnosti pronikly marketingové principy chování. Firma se snaží o činnosti marketingově orientované, kdy ve středu veškerých obchodních snažení společnosti stojí klient.

Přes tuto realitu bychom ovšem ve společnosti Pozemstav nenašli samostatný organizační útvar marketingu. Marketing byl ve firmě začleněn jako součást obchodního oddělení. Ačkoliv lze společnost považovat za klientsky orientovanou, marketing je zaměřen především na svoji složku, ve které se firma výrazně zaměřuje na přípravu, realizaci a vyhodnocení zakázek z hlediska úspěšnosti a efektivity.

Marketingové činnosti se věnují pouze dva pracovníci. Důležité ale není, kolik lidí pracuje v marketingu, ale jak umějí prodat služby a produkty firmy či poradit zákazníkům. V současné době ještě mnoho firem nemá v rámci organizační struktury marketingové oddělení, proto přítomnost alespoň těchto dvou pracovníků můžeme považovat za konkurenční výhodu. Tito pracovníci se zajímají o dění v oblasti marketingu a být tak o krok napřed oproti jiným firmám, snaží se o implementaci CRM a zavádění nových prvků marketingu do firmy.

Je třeba se také zmínit, že firma se každoročně účastní Stavebního veletrhu v Brně, který se koná v měsíci dubnu. Na veletrh jsou přizváni zástupci jednotlivých firem, kteří návštěvníkům z řad laické i odborné veřejnosti prezentují své produkty a informují o stavebních předpisech a technických norem, nejnovějších stavebních materiálech, o vhodných způsobech optimálního financování, přípravy a řešení nové stavby. Je to tedy příležitost pro firmu zviditelnit se a zároveň získat tak přehled o dění ve stavebním průmyslu.

2.9.3 Struktura zákazníků

Podnik spolupracuje na velkoobchodní úrovni asi s 15 obchodními a výrobními dodavateli. Co se týče odbytu produktů a služeb, má společnost v databázi evidovaných přibližně 6.000 zákazníků, kteří jsou koncovými uživateli rodinných a bytových domů, betonových směsí, plastových oken s roletami, balkonů, zámečnických produktů, sanitárního zařízení.

2.9.4 Databáze zákazníků

Velmi podstatnou činností pracovníků marketingu je získat o zákazníkovi co nejvíce informací. Nutnou podmínkou je, aby si podnik dokázal vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky, je vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby, přání, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla.

Na základě těchto informací by měla být firma schopna tyto potřeby a přání uspokojit, a proto je nezbytné tyto informace analyzovat. Společnost jednotnou databázi pouze vytváří, k analyzování informací prozatím nedochází. Samozřejmě nemělo by se brát v úvahu pouze to, co zákazníci požadují v současné době. Je důležité zamýšlet se nad tím, co budou potřebovat zítra.

Dříve firma používala jen zjednodušenou databázi CRM pro zaznamenávání údajů o svých zákaznících (jednotlivých občanech i firmách). U každého zákazníka evidovala jen základní data. Zaznamenávala si také kontakty s jednotlivými zákazníky například typ dokladu, datum či období realizace zakázky a jméno osoby, kdo danou zakázku vyřizoval. U zákazníků, kteří za realizaci zakázky či objednání produktu platily formou splátky, zjišťovala firma informace týkající se finanční způsobilosti zákazníka, průměrný příjem (v případě zakázky občanské či průmyslové stavby se nejedná o malé finanční částky) atd.

Databázi zákazníků lze také vytknout absenci časového průběhu kontaktu se zákazníkem (analýza zákaznické historie). Doba trvání vztahu hraje totiž významnou roli při kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho existence. Společnost zatím nesleduje vůbec významné faktory týkající se historie vztahů.

Společnost ručí za bezpečnost poskytnutých dat zákazníkem. Společnost zaručuje, že data neprodává, nepronajímá a ani jinak neposkytuje třetí straně. Samozřejmě, že vše zaznamenává pouze se souhlasem zákazníka.

Operátor získává následující data o zákazníkovi:

- identifikační data
- adresa
- telefonní číslo
- e-mailová adresa.

2.9.5 Zákaznické centrum

V rámci obchodního oddělení pracují tedy dva pracovníci marketingu. Jeden z nich má roli „operátora“. Jeho pozice je vybavena počítačem. „Operátor“ má k dispozici na obrazovce počítače databázi, která poskytuje informace o jednotlivých zákaznících a dává možnost vstupu a zápisu do informačního systému podniku. Můžu říci, že jeho činností se vytváří tzv. zákaznické centrum.

Zákaznické centrum ve firmě Pozemstav má prvky moderního marketingového nástroje - call centrum, i když není na úrovni call centra, kdy je služba spojována s telefonickým hovorem. Zahrnuje znaky přibližující se vlastnostem call centra.

Kontaktní centrum představuje jeden z nejefektivnějších nástrojů prostředků přímé komunikace se zákazníky. Kontaktní centrum podniku totiž nabízí možnost odbavování pomocí ostatních médií, jako jsou e-mail, fax či pošta.

Musím však podotknout, že v zákaznickém centru podniku zatím neexistuje integrace telefonní linky s počítačem.

Účelem zákaznického centra firmy je poskytnutí „operátorem“ dotazujícím co možná nejsprávnější informace o jejích produktech a službách, přepíná hovory jednotlivým nadřízeným pracovníkům, či v rámci možností domlouvá se zákazníky ostatní podmínky realizace zakázek.

2.9.6 Efektivnost zákaznického centra

V současné době pracuje v zákaznickém centru společnosti jeden pracovník. Zákaznické centrum funguje denně od pondělí do pátku od 7. do 16. hodin. Mimo provozní dobu

služby operátora mají zákazníci možnost využít záznamník. Zákazníci se mohou také obrátit na zákaznické centrum prostřednictvím linky, která umožňuje telefonování na účet volaného. Představuje jeden z nejefektivnějších prostředků přímé komunikace se zákazníky a je jimi hojně využíván.

Pro měření efektivity je jistě důležité preferování určitých transakcí před ostatními. To znamená, že se „operátor“ nejdříve zaměřuje na ty hovory či záležitosti, které mají urgentní charakter a které mají být předány nadřízenému k dalšímu zpracování, například vypracování projektu stavby rodinného domu.

V nedávné době začala firma využívat i komunikaci se zákazníky prostřednictvím e-mailu. Zaměstnanec zákaznického centra se snaží odpovědět na příchozí e-mail co nejdříve. Co se týče hlasové zprávy na záznamníku, reaguje bezprostředně po přehrání a na písemné sdělení odpovídá ještě v ten samý den.

Konečná efektivita zákaznického centra ovlivňuje „operátor“. U něho se hodnotí využití pracovní doby, kvalitně a profesionálně zpracované operace např. zodpovězené e-maily, pošta, telefonní hovory. Ve většině call center se vyhodnocují souhrnná hovorová statistika jako je například počet přijatých hovorů, počet odmítnutých hovorů v důsledku obsazení linky, průměrná doba čekání, průměrná délka hovoru. To ve firmě nenajdeme. Hlavním cílem operátora je co nejkvalitnější a nejefektivnější komunikace se zákazníkem.

V současné době je internet převratný obchodní a marketingový nástroj. Firma v současné době nemá vlastní www stránky, pomocí kterých by klientům přiblížila svoji činnost ukázkami projektů a dát tak jim umožnila udělat si o firmě vlastní představu.

2.9.7 Kvalita zákaznického centra

Společnost Pozemstav bere na vědomí, že jakákoliv, ať sebelepší investice do technologie nepřináší výsledek bez výrazné investice do lidských zdrojů. Pro kvalitu zákaznického centra zůstávají rozhodující samozřejmě lidé. Proto se nespolehá pouze na samotnou technologii kontaktního centra, ale stará se o nejnovější know-how, postupy, proškolení pracovníka.

Při obsazování pozice „operátora“ zvolila firma pro výběr vhodného uchazeče metodu pomocí telefonu, kdy uchazeč musel obstát v modelové situaci, při níž má telefonovat se

zákazníkem. Základními atributy pro práci týkající se hlavně komunikace se zákazníkem pomocí telefonu jsou samozřejmě hlas, jeho modulování, tón, ale hlavně zdvořilost, srozumitelnost a výslovnost. Mezi další dovednosti firma požadovala schopnosti komunikovat po telefonu a současně provádět zápisy, ovládání počítače a znalosti databázového softwaru.

Mezi nejdůležitější požadavky na osobnost telefonního operátora uvádím:

- hlas, jeho modulování a tón
- komunikace
- odolnost
- vytrvalost
- prezentační schopnosti
- schopnost naslouchat

V zákaznickém centru firmy tedy pracuje člověk, který je připraven ochotně pomoci zákazníkovi při řešení problému, dokáže profesionálně komunikovat prostřednictvím telefonu, faxu a e-mailu, a pomáhá navázat, udržet a zkvalitnit vztahy se zákazníky a vytvářet modernější image společnosti. Aby ale mohl tento člověk zákazníkovi odborně poradit, musí mít k tomu dostatek odborných znalostí co se týče služeb a produktů firmy.

2.9.8 Přednosti a nedostatky zákaznického centra

I když kontaktní centrum ve firmě představuje efektivní nástroj přímé komunikace se zákazníky, má vedle svých pozitiv i negativa.

Mezi přednosti centra patří:

- firma má možnost získat a sloučit souhrnné informace o zákaznících, produktech a službách, objednávkách a dosavadních kontaktech

- může využít samoobslužné systémy, které automaticky vyřizují rutinní požadavky klientů, snižují tak náklady související s nábořem a školením nových zaměstnanců.
- segmentace zákazníků podle důležitosti
- podpora komunikačních kanálů – telefon, e-mail, fax, web
- služby i po celých 24 hodin denně

Nedostatky spočívají v:

- implementace informačního systému pro podporu vztahů se zákazníky vyžaduje nemalé náklady
- vysoké náklady na zaškolení pracovníka zákaznického centra
- podpora ze strany managementu ovlivňuje úspěch zákaznického centra, bez aktivní účasti nejvyššího vedení firmy může být ohrožen
- možnost špatného provázání informačních systémů uvnitř firmy
- malá profesionalita pracovníka klientského centra
- chybějící zpětná vazba od zákazníků

3 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU

V této části provedu stručné shrnutí všech pozitiv a negativ firmy a pokusím se o zdůvodnění nedostatků.

3.1 Přednosti

Za nejdůležitější přednosti společnosti považuji následující:

- Firma Pozemstav se nezaměřuje pouze na čistou stavební činnost, ale proniká i do oblastí, které jsou její nedílnou součástí. Jedná se o zasazování a výměnu plastových oken, zámečnické práce, výrobu cementového zboží nebo zateplování fasád. Představují pro firmu vedlejší zdroj příjmů, které ale nabývají stále většího významu, převážně roste poptávka po plastových a hliníkových oken a zateplování fasád.
- Aby firma uspokojovala stále více náročné požadavky zákazníků a byla tak o krok napřed oproti ostatním firmám působícím v jejím okolí, zajímá se o nejnovější metody, postupy a materiály na trhu a v rámci možností se je snaží implementovat do své produkce. Účastní se veletrhů, kde má příležitost se zviditelnit a nabýt výše uvedených nových informací. Firma sama vyhledává dodavatele vysoce kvalitních materiálů. Spolupracuje s firmou WIENERBERGER, která je známa svoji prvotřídní kvalitou nebo s firmou DAFEPLAST, která je výrobcem plastových a hliníkových oken.
- Společnost je v povědomí zákazníků známá tím, že dokáže plnit časové termíny realizace zakázek podle plánu.
- Významnou předností je přítomnost specializovaného stavebního informačního a řídicího systému, prostřednictvím kterého může firma navrhovat, realizovat a kontrolovat průběh zakázek z hlediska ekonomického, technologického a technického. Díky těmto přesným a jasným informacím má firma možnost včas a správně rozhodovat a tak obstát v dnešní tvrdé konkurenci.

- Při komunikaci se zákazníkem firma preferuje individuální přístup. Dává mu prostor přijít s vlastním návrhem a respektuje jeho požadavky a přání tím, že se mu snaží maximálně vyhovět.
- Firma si vytváří databázi o svých zákaznících, snaží se získat o nich co nejvíce informací, mezi které patří identifikační údaje, adresa, telefonní číslo, e-mail, jejich přání, ty je pak může využít při opětovném kontaktu v budoucnosti.
- V rámci marketingu jeho pracovník vytváří funkci „operátora“, který pomocí telefonu, faxu, e-mailu a pošty vyřizuje požadavky a přání zákazníků a podniků, dokumenty, podává jim pokud možno co nejpresnější informace o službách a produktech firmy, eviduje záznamy do databáze zákazníků – vytváří tzv. zákaznické centrum.

3.2 Nedostatky

Mezi podstatné nedostatky patří:

- Za hlavní negativum považují absenci samostatného marketingového útvaru, i když v podniku se začínají uplatňovat marketingové principy chování. Zatím ale stále nefunguje jednotné chování všech oddělení, což znamená, že celý podnik není důsledně zapojen do procesu orientace na zákazníka. Marketing byl ve firmě začleněn pouze jako součást obchodního oddělení, ve kterém se marketingem zabývají jen 2 pracovníci.
- Firma vytváří jednotnou databázi, ve které shromažďuje informace o svých zákaznících, ale neprovádí jejich analýzu, která by mohla vést k efektivnějšímu uspokojení zákaznických potřeb a přání.
- Databázi zákazníků lze také vytknout absenci časového průběhu se zákazníkem, tedy zaznamenávání a analýza zákaznické historie. Doba trvání vztahu totiž hraje významnou roli při kalkulaci ziskovosti vztahu po celou dobu jeho existence. Společnost vůbec nesleduje tyto významné hodnoty vztahu:

- kalkulaci ziskovosti vztahu

- finanční vyjádření vztahu
- délka trvání vztahu
- pevnost vztahu.

Je to tím, že firma se teprve nachází v počáteční fázi orientace na zákazníka a nemá ještě dostatek zkušeností.

- Firma v současné době nemá vlastní www stránky, pomocí kterých by klientům přiblížila svoji činnost ukázkami projektů a tak jim umožnila udělat si o firmě vlastní představu.

3.3 Analýza SWOT

Objektem SWOT analýzy jsou silné a slabé stránky na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé. Identifikace všech těchto atributů je nutnou podmínkou pro odhalení cesty dalšího rozvoje. Společnost musí mít sílu využít nabízené příležitosti, tedy možné způsoby zlepšení požadovaných výsledků společnosti. Předpokladem je také schopnost včas identifikovat a pružně reagovat na hrozby, tzn. Minimalizovat jejich vliv na podnikatelské aktivity a mít připraveny alternativy jejich řešení.

Výsledkem SWOT analýzy by měl být strategický postup, který ošetří eliminaci slabých stránek, plné využívání silných stránek, včasné odhalení hrozeb a využívání příležitostí.

Tab. 4. Interní analýza společnosti Pozemstav s.r.o.

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
▪ kvalitní produkce ▪ nejmodernější stavební stroje a zařízení ▪ dlouhodobé vztahy s dodavateli ▪ moderní, výkonný informační systém ▪ kvalifikovaná pracovní síla ▪ vlastní know-how ▪ tvorba jednotné databáze o zákaznících ▪ zákaznické centrum ▪ snaha uplatňovat individuální přístup k zákazníkům ▪ ISO normy	▪ neexistující samostatný marketingový útvar ▪ marketing v rámci obchodního oddělení ▪ absence www stránek ▪ nízká platební schopnost některých podniků či odběratelů ▪ zastaralost některých stavebních technologií

Pramen: vlastní zpracování

Tab. 5. Externí analýza společnosti Pozemstav s.r.o.

<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
▪ intenzivní rozvoj individuálního kontaktu se zákazníkem ▪ efektivnější uspokojení potřeb klientely ▪ využití nástrojů nového marketingu ▪ využití moderních, nových informačních technologií ▪ snazší přístup na zahraniční trhy po vstupu ČR do EU	▪ zvýšení počtu konkurentů ▪ nízká platební schopnost odběratelů ▪ chybovost při zpracování zákaznické databáze ▪ stagnace poptávky ▪ zkracující se životní cyklus výrobku ▪ zpřísnující se technické bezpečnostní a ekologické normy ▪ ztráta kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) ▪ stagnace stavebního průmyslu v ČR

Pramen: vlastní zpracování

Společnost Pozemstav může dále rozvíjet své silné stránky a nadále uplatňovat individuální a profesionálnější přístup k zákazníkovi a vytvořit tak konkurenční výhodu.

4 MOŽNOSTI ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ

V této části navrhuji několik řešení pro zlepšení současného stavu a pro dosažení nových konkurenčních výhod.

- V současné době se veškerý marketing společnosti odehrává na území obchodního útvaru, kde se mu věnují dva pracovníci, samostatný útvar marketingu neexistuje. Proto v první řadě doporučuji firmě, aby co nejdříve zavedla do své organizace marketingový útvar a aby se začal formovat v rámci ostatních útvarů, neboť marketing dává firmě možnosti a sílu se rozvíjet, udržovat úspěšné transakce a vztahy mezi cílovými zákazníky.
- Firma, v rámci vztahů se zákazníky, sbírá data, které představují konzervativní tradiční neměnné informace – identifikační údaje, adresa, telefonní číslo. Aby právě zvyšovala hodnotu vztahu se zákazníkem, měla by se zaměřit na dynamické veličiny jako je zákaznická loajalita, postoje, názory a budoucí očekávání a chování zákazníků.
- Internet je ve své podstatě dnes převratný obchodní a marketingový nástroj, který ve firmě podle mě chybí. Společnost by si měla tedy v co nejbližší době pomocí odborníků nechat založit internetové stránky, které by mohly dostat firmu do širšího povědomí zákazníků. Mohla by na nich zveřejnit identifikační údaje o firmě, o její činnosti, reference, případná ocenění. Samozřejmostí by byl i podrobný popis jednotlivých odvětví, kterými se zabývá a fotografie, aby si mohli zákazníci udělat představu o firmě.
- Doporučuji firmě nadále požadovat od dodavatelů vysokou kvalitu za rozumnou cenu a také se zaměřit na vyhledávání nových dodavatelů.
- Firma je zainteresována na snahu implementovat nejnovější trendy na trhu, ale spíše ji doporučuji orientovat se na jakost a kvalitu zpracování své produkce.
- Také zastaralost stavební techniky se ozývá. Měla by tedy firma zavést častější revize a případně investovat do nového strojního zařízení, i když se nejedná o malé částky.

- Firma může v rámci zákaznického centra převést část rozhodovacích pravomocí přímo na pracovníka klientského centra. Přestane být tak jen jakýmsi pošťákem, který předává vzkazy svým nadřízeným. Zároveň se tak může stát rovnocenným partnerem pro klienta.
- Firma pokud chce rozšiřovat řízení vztahů se zákazníky, musí existovat podpora na všech úrovních firmy. Prozatím však ještě nepronikla v celém podniku. V první řadě by měl orientaci na zákazníky přijmout samotný pracovník oddělení zákaznického centra.
- Aby zákaznické centrum fungovalo efektivně, musí jeho pracovník získané informace od zákazníků předávat do obchodního oddělení a marketingovému oddělení, který prozatím firma nemá v rámci organizační struktury. Provázanost informací musí být, jinak by význam centra pravděpodobně klesl.
- Firma by se měla zaměřit na zlepšení provázanosti podnikových informačních systémů, jakými jsou fakturace, reklamace či prodej a podpora zákazníků, protože klientské centrum není ještě plně provázané se systémem a tedy poskytuje neúplné informace o chování a potřebách zákazníků.
- Pokud by firma prováděla analýzu informací o zákaznících, mohla by realizovat jejich segmentaci. Rozčlenila by tak zákazníky do jednotlivých segmentů podle jejich důležitosti a tak by mohla poskytnout každé skupině individuální službu a péči.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem definovala podstatu marketingu jak z tradičního, tak nového pohledu, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a řízení vztahů se zákazníky. Představila jsem firmu Pozemstav, její historii, výrobní program, konkurenční schopnosti a konkurenční výhody.

Zabývala jsem se samotnou analýzou situace ve stavební firmě, která se přiklání ke strategii o efektivní budování vztahů se zákazníky, tedy o CRM.

Mnoho firem věří teorii, že zisk je důsledek vztahů se zákazníky a začínají se proto zajímat budování vztahů se zákazníky. CRM je vědomé a cílené řízení vztahů se zákazníky. Výsledkem úspěšné implementace CRM v podniku je změna orientace firmy z výrobní na orientaci zákaznickou.

Impulsy vedoucí k rozhodnutí zavést do firmy CRM jsou různé. Od vědomého rozhodnutí o změně přístupu k zákazníkovi, až po pouhou snahu vyrovnat se konkurenci nákupem stejné technologie.

Jeho podstatou je změna myšlení lidí směrem k orientaci na potřeby zákazníka. CRM se musí stát filozofií firmy.

Inovace je hybnou silou podniku. CRM je vynikající příležitostí ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Je krokem velmi náročným, a není-li na něj organizace dostatečně připravena, mohou vzniknout závažné škody a ztráta investice. Zavádění nového systému řízení pomocí CRM neznamena, že do této doby organizace CRM neměla. Každá organizace má své procesy řízení vztahů se zákazníkem a jde jen o to, jaké jsou stávající procesy, jaké procesy firmy potřebují a jaké by v budoucnu ráda měla.

Zatím lze považovat řízení vztahů se zákazníky ve společnosti za úvodní etapy jeho vývoje s perspektivou úspěšné budoucnosti a za jistou konkurenční výhodu na trhu. V případě věnování dostatečného zájmu dalšímu rozvoji má CRM v podniku předpoklady k jeho dalšímu rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. s. 263. ISBN 80- 86031-35-7.
- [2] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. s. 161. ISBN 80-247-0401-3.
- [3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s.855. ISBN 80-247-0513-3.
- [4] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 789. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] MACHKOVÁ, H. A KOLEKTIV. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 286. ISBN 80-247-0364-5.
- [6] PORTER, E. M. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s.626. ISBN 80-85605-12-0.
- [7] PORTER, E.M. *Konkurenční strategie*. Praha:Victoria Publishing, 1994. s. 403. ISBN 80-85605-11-2.
- [8] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketink. Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1992. ISBN 80-900015-8-0.

Seriálové publikace:

- [9] PITTNER, K. CRM stojí na lidech. BUSINESS WORLD, 2004. ISSN 1213-1709. č. 12. s. 5-9.
- [10] PŘÍKLENK, O. Je CRM přínosem? BUSINESS WORLD, 2004. ISSN 1213-1709. č.12, s. 11.
- [11] VLČEK, R. Hodnota pro zákazníka v kostce. Moderní řízení, 2004.

ISSN 0026-8726. č. 1. s. 33.

[12] ZELENÝ, Milan. Otazníky nad vstupem ČR do EU. Moderní řízení, 2004.

ISSN 0026-8720. č. 4, s. 9-12.

Elektronické zdroje

[13] <http://www.dafe.cz/produktr.html>

[14] <http://www.aquasoft.cz/cz/index.php>

Ostatní zdroje

[15] *Interní analýzy společnosti Pozemstav, s.r.o..* 2004.

SEZNAM OBRÁZKŮ

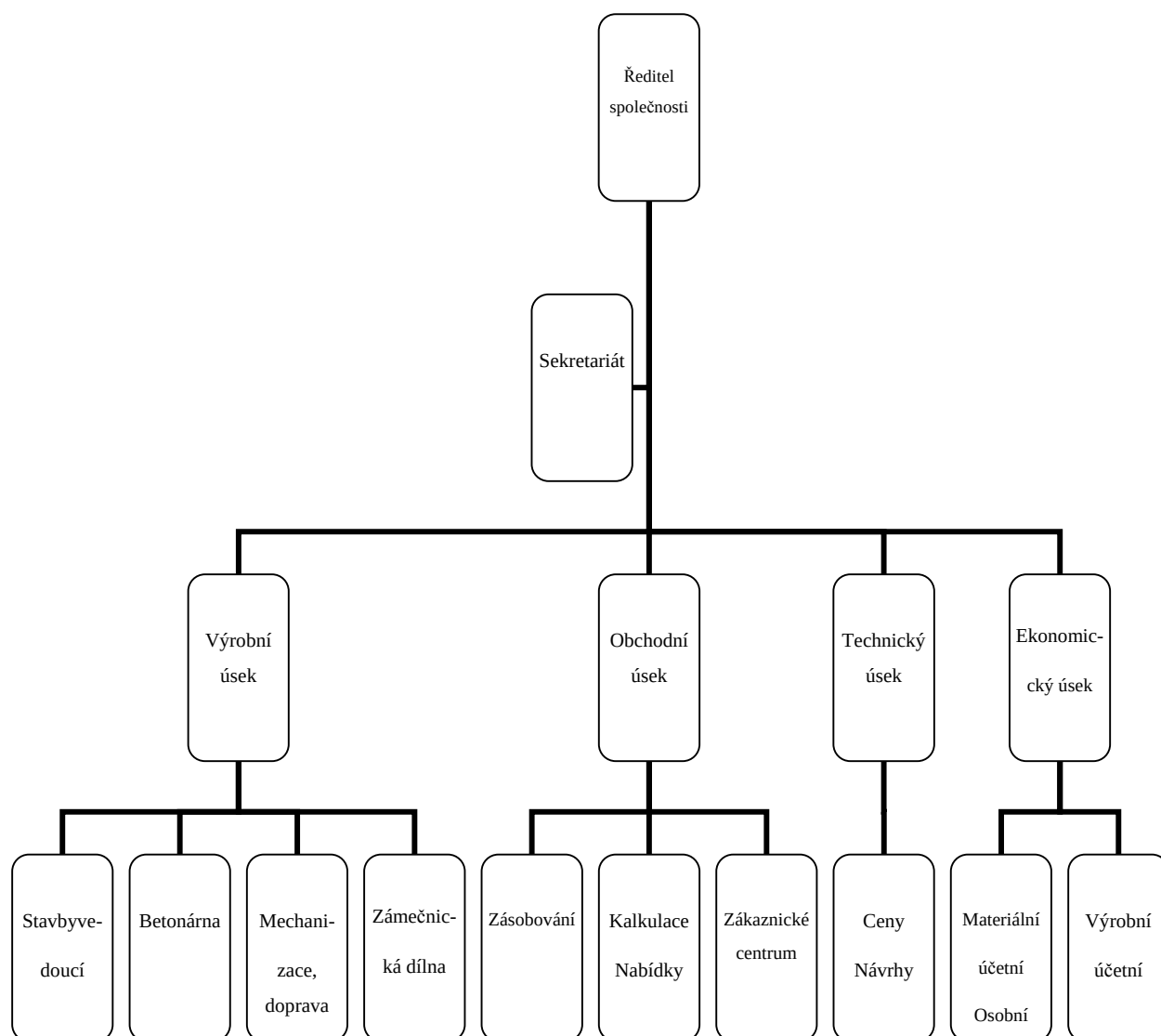
Obr. 1. Hybné síly konkurence v odvětví	21
Obr. 2. Podíl jednotlivých činností za rok 2004 (%)	37
Obr. 3. Tržby v letech 2001 – 2005 (v mil. Kč)	37

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Tradiční a nové pojetí marketingu.....	12
Tab. 2. Interní a externí analýza	27
Tab. 3. Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2001 - 2005.....	35
Tab. 4. Interní analýza společnosti Pozemstav s.r.o.	52
Tab. 5. Externí analýza společnosti Pozemstav s.r.o.	53

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura firmy Pozemstav, s.r.o.
- P II Fasády a zateplené domy.
- P III Realizované stavby.

PŘÍLOHA PI: Organizační struktura firmy Pozemstav, s.r.o.

PŘÍLOHA PII: FASÁDY A ZATEPLENÉ DOMY



PŘÍLOHA PIII: REALIZOVANÉ STAVBY

