

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Ondřej Kubáček

CRM jako konkurenční výhoda organizace

CRM as a Company's Advantage in Competition

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA

Olomouc 2016

Prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing.
Mgr. Renáty Pavlíčkové, MBA a použil jen uvedené informační zdroje.

V Olomouci dne

Podpis.....

Poděkování

Rád bych věnoval poděkování Ing. Mgr. Renátě Pavlíčkové, MBA za odborné vedení při psaní bakalářské práce a Aleši Hodinářovi ze společnosti Isola Powertekk s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a skvělou spolupráci.

Moravská vysoká škola Olomouc
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Ondřej KUBÁČEK
Osobní číslo: M12262
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: CRM (Customer Relationship Management) jako konkurenční
výhoda organizace.
Téma anglicky: CRM as a Company's Advantage in Competition
Zadávající katedra: Ústav managementu a marketingu

Zásady pro vypracování:

Bakalářská práce bude zpracována dle pokynů pro zpracování bakalářských prací na MVŠO pro akademický rok 2013/2014.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tiskárenská/elektronická**

Seznam odborné literatury:

LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9

LOŠTÁKOVÁ, Hana. Diferencovaná řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha: GRADA, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1

VERWEYEN, Alexander. Jak získávat nové zákazníky: Direct mailing, e-maily, telefonování, osobní jednání. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1970-2

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Renáta PAVLÍČKOVÁ, MBA**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **4. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **28. března 2014**

Podpis studenta: Datum: **16. 5. 2013**

Podpis vedoucího práce: **Pavlíčková** Datum: **16. 5. 2013**


Mgr. Renáta PAVLÍČKOVÁ, Ph.D.
prorektorka




Mgr. Dušanová NOVÁKOVÁ
manažer ústavu

V Olomouci dne 11. února 2013

Obsah

ÚVOD

1	ZÁKAZNÍCI.....	8
1.1	NÁSTROJE OSLOVOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	9
1.1.1	Nástroje přímého oslovení zákazníků.....	9
1.1.2	Nástroje hromadného oslovení zákazníků.....	10
1.1.3	Koordinace nástrojů a synergický efekt.....	10
1.1.4	Použití nástrojů a rozhodovací proces zákazníka.....	11
1.2	AKVIZIČNÍ PROCES.....	11
2	CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	12
2.1	DEFINICE CRM.....	16
2.2	STRATEGIE CRM.....	17
2.2.1	Strategie masové personalizace.....	17
2.2.2	Strategie masové kastomizace.....	18
2.2.3	Strategie diferencované kastomizace.....	18
2.2.4	Volba strategie dle hodnoty zákazníka pro společnost.....	19
2.2.5	Novodobá koncepce CRM.....	19
2.2.6	Uplatnění strategie na B2C a B2B trzích.....	22
2.2.7	Diferenciace řízení vztahů se zákazníky na B2C trhu.....	23
2.2.8	Diferenciace řízení vztahů se zákazníky u společností v oblasti výroby.....	24
2.2.9	Diferenciace řízení vztahů se zákazníky u společností poskytujících.....	24
2.2.10	Diferenciace řízení vztahů se zákazníky u společností v oblasti prodeje.....	25
2.2.11	Diferenciace řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu.....	26
2.2.12	Diferenciace řízení zákazníků dle hodnoty zákazníka pro podnik.....	27
2.2.13	Diferenciace produktu dle hodnoty zákazníka pro společnost.....	28
2.2.14	Diferenciace cen dle hodnoty zákazníka pro společnost.....	29
2.2.15	Diferenciace distribuce produktu dle hodnoty zákazníka pro společnost.....	30
2.2.16	Diferenciace marketingové komunikace dle hodnoty zákazníka pro společnost...	30
2.2.17	Zvyšování hodnoty pro zákazníka.....	31
2.2.18	Implementace CRM.....	32
2.3	SPOLEČNOST ISOLAPOWERTTEKK S.R.O.....	34

2.4	POPIS SPOLEČNOSTI.....	34
2.5	PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	35
2.6	FINANČNÍ STRÁNKA PODNIKU A JEJÍ VÝVOJ.....	36
2.7	SKUPINA ISOLA HOLDING AS A FINANČNÍ POZICE.....	36
2.8	ZÁKAZNICKÝ SERVIS A PRODEJ PRODUKTŮ.....	37
2.8.1	Obchodní zástupci.....	37
2.8.2	Jednání s nejvýznamnějšími zákazníky.....	37
2.8.3	Jednání s méně významnými zákazníky.....	38
2.8.4	Jednání se ztrátovým zákazníkem.....	38
2.8.5	Rozvoj zaměstnanců.....	39
2.8.6	Zákaznická podpora.....	40
2.9	SYSTÉMY PRO SPRÁVU ZÁKAZNÍKŮ A PODNIKOVÝCH ZDROJŮ.....	40
2.9.1	InfoSuite.....	40
2.9.2	Aspect4.....	42
2.10	IMPLEMENTACE SYSTÉMU VE FIRMĚ ISOLA POWERTEKK S.R.O.....	47
2.10.1	Výběr dodavatele systému.....	48
2.10.2	Důvody zavedení systému.....	48
2.10.3	Bariéry při implementaci.....	48
	ZÁVĚR	50
	ANOTACE	52
	LITERATURA A PRAMENY	54
	SEZNAM GRAFŮ	55

Úvod

Řízení vztahů se zákazníky je na dnešním trhu velmi důležitým faktorem, který přispívá společnostem k úspěchu. CRM systémy jsou v dnešní době chápány jako komplexní filosofie zakořeněné ve všech procesech společností a nejedná se pouze o software, do kterého se vkládají data. Cílem celé filosofie CRM, která je úspěšně implementována v podniku, je porozumění potřebám zákazníků a poté reakce na tyto potřeby.

Řízení vztahů se zákazníky se objevilo společně s vývojem marketingu. Po průmyslové revoluci byl ve středu zájmu masový trh, protože společnosti mohly na trh dodávat levně své produkty, což v konečném důsledku vedlo k vysoké nadvýrobě. Postupně měnil masový trh svůj charakter, dokud se nezformoval v přímý marketing, který byl mnohem osobnější, nežli původní masový trh. Společnosti se začaly více zaměřovat i na poskytování služeb a pomalu se začíná objevovat klasifikace společností dle druhu jejich zákazníků na společnosti B2C, které poskytují produkty a služby konečnému spotřebiteli a na společnosti B2B, které poskytují své produkty jiným společnostem, jejichž zákazníky jsou opětovně jiné společnosti.

Neustálým vývojem technologií se na trhu začaly objevovat základní programové systémy CRM, které dokázaly shromažďovat data o zákaznících společnosti a využívat je. Postupem času, kdy se pozice zákazníka stala mnohem silnější než dříve, bylo nutné vylepšovat i systémy CRM pro správu a řízení zákaznických vztahů. Na dnešním trhu již existuje nepřehledné množství systémů pro řízení vztahů se zákazníky, které používají společnosti ve všech odvětvích trhu.

Cílem bakalářské práce bude provedení deskripce a analýzy problematiky systému CRM ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. a dalších systémů, které pomáhají společnosti řídit vztahy se zákazníky. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části bakalářské práce bude provedena deskripce a analýza problematiky CRM a konkurenční výhody, jakou tyto systémy představují pro společnosti, které tyto systémy využívají. V praktické části bakalářské práce bude

provedena demonstrace poznatků z teoretické části a také deskripce závěrečných doporučení pro společnost Isola Powertekk s.r.o.

I Teoretická část

1 Zákazníci

Cílem podniku je vytváření zisku a růst. Společnosti se musí udržovat ve stavu, kdy jsou schopné neustálého vývoje.

K tomu, aby firma mohla dál růst a dosahovat zisku, potřebuje zákazníky. Ti jsou pro firmu klíčoví. Ještě předtím, než společnost může nějaké vztahy se zákazníkem řídit, musí zákazníka napřed získat.

Marketing má pro firmu v tomto bodě značný význam. Zjednodušeně lze říci, že marketing je orientace všech podnikatelských aktivit na trh, se kterým firma komunikuje zejména prostřednictvím svých prodejců. Prodejci firmy se na trhu zabývají dvěma typy zákazníků. Prvním typem jsou stálí zákazníci, druhým jsou naopak potenciální zákazníci. Potenciálním zákazníkům jsou určeny akviziční snahy prodejců, aby z nich udělali zákazníky stálé.

Trh poslední dobou prochází neustálými změnami. Firmy užívají dynamické obchodní strategie a vyvíjí stále nové produkty a služby, které mohou nabízet zákazníkům na trhu. Také se snižuje emocionální vazba zákazníků na značky a proto je nutné zákazníky neustále znovu získávat a pečovat o ně. Zákazník musí získat k prodejci, firmě a k jejím produktům emocionální vazbu.¹

Snaha prodejců o akvizice má v podstatě dva základní směry, kterými se akvizice mohou pohybovat:

- dočasné zvýšení prodeje, které znamená zákazníkovi jednorázovou rychlou koupi,
- dlouhodobé zabezpečení prodeje, které zajistí pozici na trhu.

Účelem aktivit prodejců firmy by mělo vždy být získávání perspektivních zákazníků, kteří zajistí dlouhodobě prodeje a budou pro firmu ve skutečnosti dobrou investicí. Výhradně touto cestou může firma trvale zlepšovat svou pozici vůči konkurentům na trhu a trvale zvětšovat svůj podíl na trhu. Tato akvizice, chápána jako

¹ Srov. VERWEYEN, A., *Jak získávat nové zákazníky*, s. 11-15.

získání perspektivních a dlouhodobých klientů, o které se i po uzavření obchodu dále kontinuálně staráme, bude přinášet nadále stále nové zákazníky.

Při akvizici zákazníků může firma využívat nejrůznějších nástrojů. Nejdůležitějšími nástroji pro firmu jsou ty, které slouží ke komunikaci se zákazníky a pro jejich oslovování. Slouží primárně k tomu, aby firma své stávající nebo potenciální zákazníky informovala o produktech a službách, které aktuálně nabízí. Informování o produktech a službách neslouží jen k tomu, aby firma ukázala zákazníkům, co nabízí, ale také proto, aby zákazníkům ukázala, v čem se produkty a služby pozitivně liší od konkurence.²³

Firma může použít nástroje pro přímé nebo hromadné oslovování zákazníků.

1.1 Nástroje oslovování zákazníků

Společnost může využít mnoha nástrojů, kterými může oslovit potenciální zákazníky.

1.1.1 Nástroje přímého oslovování zákazníků

Nástroje přímého oslovování zákazníků umožňují vytvoření osobního kontaktu s konkrétními zákazníky z předem dané cílové skupiny. Informace z nabídky firemních služeb a produktů lze prezentovat těmto konkrétním cílovým zákazníkům dle jejich individuálních potřeb.

Hlavní nevýhodou přímého oslovování zákazníků jsou poměrně vysoké náklady na kontakt a také neširoká působnost.

Nástroje:⁴

- direct mailing - přímé oslovování zákazníků s nabídkou produktu nebo služby společnosti,

² Srov. VERWEYEN A., *Jak získávat nové zákazníky*, s. 15-27.

³ Srov. LEHTINEN J., *Aktivní CRM - řízení vztahů se zákazníky*, s. 82

⁴ Srov. VERWEYEN A., *Jak získávat nové zákazníky*, s. 36-37.

- e-mail - oslovování zákazníků prostřednictvím e-mailu,
- marketing po telefonu - nabízení služeb a produktů zákazníkům po telefonu,
- osobní obchodní jednání - osobní schůzka se zákazníkem. Osobní jednání může být nejúčinnější formou jednání, pokud je správně vedeno,
- akce - pořádání akcí pro zákazníky společnosti a pro potenciální zákazníky.

1.1.2 Nástroje hromadného oslovování zákazníků

Firma by se měla zaměřit na neustálé hromadné oslovování zákazníků, protože vede k zesílení podvědomí lidí o firmě. Firma může tímto nástrojem neustále poukazovat na své produkty, služby a přednosti před konkurencí a šířit svou image. Hromadné nástroje oslovování zákazníků umožňuje velký dosah sdělení a rychle zasáhne i rozlehlé cílové skupiny.

Nástroje:⁵

- reklama – propagace výrobku nebo služby, kterou společnost nabízí,
- sponzoring, VIP – nabídka různých akcí a bonusů pro zákazníky,
- PR a práce s veřejností,
- webové stránky.

1.1.3 Koordinace nástrojů a synergický efekt

Volba nástrojů, které budou použity pro oslovování zákazníků, probíhá na základě toho, které cílové osoby chce firma zasáhnout. Pro efektivní použití těchto nástrojů je dobré, když firma zvolí více nástrojů zároveň, aby se dosáhlo synergického efektu a komunikace s potenciálními zákazníky byla co nejvíce efektivní.⁶

⁵ Srov. VERWEYEN A., *Jak získávat nové zákazníky*, s. 36-38.

⁶ Srov. tamtéž, s. 38-40.

1.1.4 Použití nástrojů a rozhodovací proces zákazníka

Firma musí také správně načasovat použití nástrojů tak, aby bylo ve shodě se stavem rozhodovacího procesu, ve kterém se cílová osoba nachází. Tento proces má obvykle tyto fáze:

- zákazník si uvědomí potřebu,
- zákazník začne získávat informace o vyhovujících nabídkách.
- zákazník se rozhoduje, jaká nabídka přichází do úvahy,
- zákazník hledá, kde produkt nebo službu může zakoupit,
- zákazník získává nabídky,
- zákazník se na základě nabídek rozhoduje a vybírá si z určité nabídky.

Je podstatné, aby firma úmyslně oslovovala cílovou skupinu nebo cílové skupiny vícekrát za sebou. Jednorázové akce, v případě oslovování zákazníků, mají zpravidla malý, často až nulový efekt. Firma by se měla snažit o navázání kontaktu se zákazníkem co nejdříve v rámci jeho rozhodovacího procesu. Čím dříve vstoupí firma do rozhodovacího procesu zákazníka, tím lépe ho pak může v jeho rozhodování efektivně ovlivnit. Dle zájemce firma upraví individuálně obsah a formu sdělení. Významným faktorem v zákaznickově rozhodování je i to, jak na něj firma zaměří svou nabídku. Je dobré, aby firma zákazníkovi pořád připomínala užitek, který produkty nebo služby zákazníkovi přinesou.⁷

1.2 Akviziční proces

Akviziční proces, nebo také získávání nových zákazníků je postup, jehož cílem je získání adres nebo doporučení, z těchto pak zájemce, ze zájemců zákazníci, ze zákazníků loajální zákazníci a z nich následně stálé kupce, kteří budou firmě přinášet tržby.

Tento proces jde všeobecně rozdělit do pěti fází:

- Marketingové plánování - v této fázi akvizičního procesu si firma stanoví cíle, kterých chce akvizicí dosáhnout. Poté formuluje nabídku produktů, kterými bude chtít oslovit potenciální klienty. Následně si určí svou

⁷ Srov. VERWEYEN A., *Jak získávat nové zákazníky*, s. 38-40.

cílovou skupinu pro danou nabídku a poté se rozhodne, jaký marketingový nástroj. Posledním krokem je detailní naplánování jednotlivých kroků a rozpočtu.

- Získávání adres potenciálních zákazníků - firma si obstará adresy potenciálních zákazníků. Tyto získané adresy buď ze svých, nebo externích zdrojů může používat po prvním kontaktu i opakovaně.
- Navázání přímého kontaktu se zákazníky - v tomto stupni procesu firma oslovuje jednotlivé cílové osoby, aby vyhodnotila získané adresy. Firma vyselektuje dobré adresy a s nimi dále pracuje.
- Prohloubení vztahu - Tato fáze je pro firmu velmi důležitou, protože má již kontakty na potenciální zákazníky a proběhlo navázání kontaktu. V tuto chvíli firma pokračuje v kontaktu se zákazníkem se specifitější nabídkou. Poté firma předloží zákazníkovi nabídku, která přesně odpovídá motivům a potřebám koncového zákazníka.
- Příští kontaktování - další, systematické kontaktování zájemců o firemní produkty a služby.

Pro firmu je lepší, když rozešle menší počet nabídek produktů a služeb a poté je bude neustále sledovat, než když rozešle nabídek mnoho, ale nebude se o potenciálního zákazníka dále zajímat.

V tuto chvíli firma získala nejcennější věc - zákazníka. Zákazník, o kterého se firma dobře dokáže postarat a uspokojí jeho potřeby, firmě přináší zisk, díky kterému může realizovat investice a inovace a tak neustále růst, upevňovat si místo na trhu a budovat svou image. Nyní je pro firmu důležité si získaného zákazníka udržet. K tomu jí může pomoci nástroj CRM.⁸

2 CRM – Řízení vztahů se zákazníky

V dnešním, velmi značném konkurenčním prostředí si musí firmy položit otázku, jak přesvědčit svoje stávající a potenciální zákazníky, aby si vybrali na trhu právě jejich produkty a služby.

⁸ Srov. VERWEYEN A., *Jak získávat nové zákazníky*, s. 27-29.

Celková globalizace světových trhů, demografický vývoj, velká cenová konkurence a intenzivní inovace ekonomických subjektů staví firmy na dnešních trzích do nelehké situace. CRM implementované do firmy při řádném použití umožní firmě získat nezbytné informace o jejich zákaznících, vyhodnotit je a na základě těchto informací uspokojit zákazníkovi potřeby a přání. Podstatou CRM systému je individuální přístup ke každému zákazníkovi. Po korektní implementaci systému do podniku se firma stává zákaznický orientovanou.

Pokrok, který neustále probíhá, je nezastavitelný a ovlivňuje celou ekonomiku. Tento pokrok se vyskytuje především ve vývoji počítačů, informačních technologií, telekomunikačních technologiích a dalších, které usnadňují komunikaci. Tento rychlý rozvoj v posledních letech přinesl mnoho nových metod, díky kterým firmy mohou lépe vyhledat zákazníky, a těm poté vyrábět a inovovat produkty, které budou přesně odpovídat potřebám zákazníka. Dále firma může díky těmto novým metodám lépe a efektivněji distribuovat svoje produkty a služby zákazníkům a lépe s nimi komunikovat - individuálně, nebo ve skupinách. Použití CRM se nejvíce uplatňuje v obchodě, finančním a telekomunikačním sektoru a v energetickém průmyslu. Velké korporace, řetězce, mezinárodní a národní firmy stále víc a víc vytlačují malé a střední podniky. Díky cenovým válkám posiluje rozšiřování diskontů a tím se stěžuje situace malých a středních podniků v oblasti obchodu. U zákazníků v posledních letech většinou klesá cenové uvědomění a pokles reálných důchodů, z čehož i nadále těží diskonty a hypermarkety. Globalizace obchodu se projevuje na třech stupních: zákazník, obchod a výroba. Mezi těmito stupni existuje velké množství vztahů. Dnes je zákazník v dominantním postavení a má velký vliv na obchod i na výrobu. Zákazníková dominance se projevuje v tom, že se sám svobodně rozhoduje, co si nakoupí, jak si nakoupí, za kolik a kde to nakoupí. Dnes nemá zákazník problém s nedostatečnou nabídkou ze strany obchodu.

Koncem 20. století nastaly zlomy v hospodářství, které měly dopad na ekonomiku a projevíly se na ní. Zaniklo mnoho tradičních, průmyslových odvětví. Dále probíhal velký růst podniků díky fúzím a akvizicím, zatímco v jiných sektorech růst upadal

a poslední a nejvíce citelný zlom nastával v technologiích - díky investicím do internetových technologií vznikaly nová odvětví a firmy.

Faktory, které zajišťovaly firmám hodnotu a následně ji zvyšovaly, jsou nyní změněné. Zdroje jako kapitál a práce již nejsou centrem pro zvyšování hodnoty. Dnešní firmy používají už jiné nástroje pro konkurenceschopnost - jsou jimi inovativní přístupy k řízení servisu a služeb, nová, komplexní logistická řešení a jejich celková integrace do řetězce odběratelů a dodavatelů. Tyto koncepty dovolují podnikům, aby mohly získávat nové zákazníky a aby byly schopné dopředu zjistit a uspokojit potřebu zákazníka. Toto získávání a uspokojování potřeb zákazníků se děje díky politice produkt - služba - zákazník, kdy se firma snaží zákazníkům vyjít vstříc. Poskytování služeb znamená, že firma poskytuje svým zákazníkům nemateriálové výkony, které přispívají k růstu užitku pro daného zákazníka. Poskytování těchto služeb plní různé funkce:

- diferenciací a profilování - získá konkurenčních výhod a preferencí,
- získání a následně udržení zákazníka - služby poskytované zákazníkovi naplňují jeho potřeby. Naplněním jeho potřeb přispěje firma k tomu, aby zákazník zůstal u ní, případně dopomohl firmě k akvizici nových zákazníků,
- informační a komunikační.

Malé a střední podniky potřebují neustále nové a efektivní strategie, aby mohly vytvářet stále nové inovace a zefektivňovat tak řízení svých procesů. Tyto strategie přinášejí firmám konkurenceschopnost, díky které mohou úspěšně bojovat proti změnám na trhu. Na trzích je velmi důležité umět poznávat svého zákazníka, aby mu firma mohla cíleně poskytnout to, co zákazník opravdu potřebuje a uspokojit tak jeho potřebu. Jsou stále kladeny vyšší požadavky na kvalitu poskytovaných služeb a zákaznickou orientaci s rozvojem poskytovaných služeb. Aby byla firma a její zaměstnanci způsobilí držet krok s těmito požadavky na úspěšné splnění těchto úkolů, je nezbytné kontinuálně investovat do jejich proškolení. Je to podstatná věc, protože zaměstnanci hrají v implementaci CRM do firemních procesů velmi důležitou roli.

K tomu, aby byla firma stále úspěšná na trhu je nutné, aby všechny procesy ve firmě byly zákazníky orientované. To znamená, že takováto firma bude neustále

sledovat vývoj zákazníků při vytváření svých marketingových strategií a bude se jim snažit nabídnout vyšší přidanou hodnotu.

Je důležité říci, že CRM není žádná novinka, která by přišla společně s informačními technologiemi. CRM je obchodní filosofie, která se používala i předtím, avšak informační technologie jí pomáhají utvářet a přizpůsobit nově vznikajícím situacím na trhu. Při implementaci CRM do firem přichází přesun z produktově zaměřené firmy na zaměření zcela jiné, kdy se firma hlavně zaměřuje na požadavky zákazníka a je mu připravena nabídnout produkt nebo službu s přidanou hodnotou, kterou zákazník ocení a díky tomu může být firmě více loajální. Řízení vztahů se zákazníky je přístup, který může při správném použití přinést firmě konkurenceschopnost na trzích, kde operuje.

Základními předpoklady pro správnou implementaci CRM jsou:

- lidé,
- procesy,
- technologie.

Tyto tři faktory spolu musí fungovat v souladu. Nejde pouze o technologii nebo pouze o filosofii. V dnešní době jde o synergii těchto dvou skutečností. Při úspěšné implementaci může firma použít systém CRM k lepšímu poznávání zákazníků, posílení jejich loajality a poté může firmy zvýšit jejich zájem o další produkty a služby. Při takovémto použití využívá firma již existující firemní systém, ze kterého čerpá data a vyhodnocuje je.⁹

Customer Relationship Management je někdy mylně chápán jen jako spojení různých softwarových nástrojů nebo úplně opačně jen jako podnikatelská filozofie. Ve skutečnosti je CRM propojením těchto dvou pólů, které, když se uplatní v praxi, mohou podniku přinést velkou přidanou hodnotu.¹⁰

⁹ Srov. HOMMEROVÁ D., *CRM v podnikových procesech*, s. 7-13.

¹⁰ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 13.

2.1 Definice CRM

"Systém CRM je soubor hardwarových a softwarových technologií a nástrojů podporujících celkovou strategii firmy, vedoucí k poznávání zákazníků, posílení jejich loajality, zvýšení jejich zájmu o další produkty a služby firmy. Využívá při tom existující provozní systémy, z nichž čerpá data."¹¹

V dnešní době existuje nepřeberné množství různých analytických procesů, které dokáží na základě údajů z těchto firemních systémů vybrat data a určit požadovanou charakteristiku zákazníka. U CRM závisí úspěch hlavně na schopnosti získat data od zákazníků podniku, ta pak vyhodnocovat a využívat k lepší komunikaci a ovlivňování těchto zákazníků. Do sběru dat a následného vyhodnocování se v určité míře zapojují různé části informačních systémů podniku. CRM se poté použije na sběr, uchovávání a následné vyhodnocování dat z nejrůznějších datových zdrojů. Tyto zdroje mohou být například vnitropodnikové, ale taky externí zdroje, které mohou poskytovat informace o zákaznících, produktech, službách, různé marketingové informace o různých kampaních, slevách, akcích a také jejich přínosu. Po sběru informací a jejich následném vyhodnocení je důležité tato data určitým způsobem předat kompetentnímu pracovníkovi. Ve stále se zrychlující dnešní době můžeme očekávat, že budou CRM systémy používány jako primární zdroj dat pro podnik. To znamená, že sám zákazník podniku bude mít přístup do určité aplikace, ve které bude moci modifikovat data a v reálném čase je sledovat. Může se jednat o změnu různých parametrů jemu dodávané služby nebo zboží. Tato data pak využije podnik díky svému systému, který data zpracuje. Tyto nové postupy by měly s největší pravděpodobností přinést podniku kýžený zisk, pokud budou využívány správně. Cílem zavedení tohoto systému do podnikových procesů by mělo být vždy zlepšení komunikace. Zlepšením komunikace

v tomto případě je:

- zlepšení komunikace mezi firmou a koncovými zákazníky,
- zlepšení komunikace mezi individuálními odděleními podniku.

¹¹ HOMMEROVÁ D., *CRM v podnikových procesech*, s. 7-13.

V praxi zlepšení komunikace znamená, že dojde k maximálnímu zefektivnění komunikace mezi pracovníky podniku a zákazníky. Každý pracovník nyní uvidí každý problém, který zákazník řeší a který je uveden v systému a zákazník ho tak nebude muset neustále opakovat. Tím se docílí určité přidané hodnoty, která zákazníkům ušetří čas a zvýší jim dobré povědomí o podniku, protože budou vidět, že se jejich problémy opravdu někdo zajímá a věnuje se jim.¹²

2.2 Strategie CRM

Strategie CRM se primárně snaží vytvářet vyšší přidanou hodnotu pro zákazníky podniku tím, že se pro každého zákazníka snaží individuálně starat formou individuální péče, jako například komunikací s ním, poskytováním zvláštních služeb, přizpůsobením produktu přímo pro daného zákazníka nebo různých slevových akcí a jiných cenových nabídek. Pokud se podnik rozhodne využívat CRM, musí počítat s tím, že tento přístup vyžaduje velké marketingové úsilí a náklady. Tyto zvýšené náklady a úsilí ale mohou přinést podniku mimořádné výsledky a výkonnost, proto jsou opodstatněné. Postupně se uplatňují tři typy CRM strategií - strategie masové personalizace, masové kustomizace a diferencované kustomizace. Tyto tři strategie se vyprofilovaly v posledních patnácti letech.

2.2.1 Strategie masové personalizace

Tato strategie je první úrovní marketingu řízení vztahů se zákazníky. Při této strategii se jednotlivec - zákazník rozpozná podle jména, adresy a dle dat o předchozím nákupním chování. Získané informace jsou pak využity k vytvoření systému komunikace se zákazníky, kteří mají poté zdání, že se o ně podnik individuálně stará. Ve skutečnosti jim však jsou nabízeny standardní služby nebo zboží. Tato strategie je hojně využívána podniky zabývající se prodejem.

¹² Srov. HOMMEROVÁ D., *CRM v podnikových procesech*, s. 13.

2.2.2 Strategie masové kastomizace

Tato strategie je postavena na tom, že některý zákazník je ochoten zaplatit za určité užitky víc peněz navíc. Hlavní myšlenkou této strategie je to, že sám zákazník pomáhá spoluvytvářet produkt tím, že si ho sestaví na míru z dostupné sortimentní nabídky podniku. Tento princip lze vidět u mnoha podniků v širokém spektru různých odvětví. Může se jednat o konfiguraci počítačů a jiné elektroniky na míru, nábytku na míru a jiných. Pro zákazníka tento přístup vypadá velice zajímavě, protože má pocit individuální péče, pro podnik se ale nepřidává víceméně žádná náročnost, protože výsledný produkt je sestaven z dostupných komponent. Míra péče pro jednotlivé zákazníky je ve výsledku stejná.

2.2.3 Strategie diferencované kastomizace

Tuto strategii je možné také najít pod názvem diferencované CRM. Staví na respektování rozdílných potřeb a požadavků zákazníků na všechny produkty společnosti, včetně distribuce a celkové komunikace s nimi. Obecně lze říci, že tato strategie staví na úzké spolupráci společnosti se zákazníkem. Tato hodnota je převážně používána na B2B trzích, ale lze využít i u B2C trhů.

Trh se neustále vyvíjí a vývoj těchto strategií dospěl do stádia, kdy je neefektivnější i v jednom oboru uplatnit všechny tyto strategie najednou. Pro zákazníky, kteří jsou pro společnost významní, je dobré použít například strategii diferencované kastomizace. Pro méně významné zákazníky lze použít s velmi dobrým účinkem strategii masové kastomizace a pro zákazníky, kteří jsou pro firmu nejméně významní pak použít strategii masové personalizace. Spojením všech strategií do jedné získáme strategii diferencovaného CRM, která spojuje všechny tyto tři výše zmíněné strategie. Tato strategie respektuje rozdílné tužby, požadavky, chování zákazníků a jejich celkový celoživotní přínos pro danou společnost. U pojmu Celoživotní hodnota pro podnik se můžeme také potkat se zkratkou CLTV, která znamená CustomerlifetimeValue. Při řízení společnosti je důležité, dívat se na zákazníka jako na investici, která společnosti může přinést i něco v budoucnu a ne jen jako na jednorázový odbyt. Proto je důležité se o něj řádně starat a poskytovat mu dobrou péči, aby mohl společnosti přinést co nejvíce po celou dobu oboustranné spolupráce.

2.2.4 Volba strategie dle hodnoty zákazníka pro společnost

Při výběru strategie CRM je důležité udělat segmentaci trhu dle obvyklého přínosu a celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik. To usnadí podniku rozhodnutí, jak mnoho se mají těmto trhům věnovat. Při rozdělení zákazníků dle jejich obvyklého přínosu pro podnik a dle jejich celoživotní hodnoty pro podnik, lze stanovit tyto čtyři typy zákazníků.

- 1. typ - Nejhodnotější zákazníci, kteří mají pro podnik velmi vysoký obvyklý přínos a souběžně vysokou celoživotní hodnotu. Pro tento typ zákazníků je nejvhodnější strategie diferencované kustomizace.
- 2. typ - Zákazníci, kteří mají největší potenciál růstu. Mají pro podnik nižší běžný přínos, ale zato mají vysokou celoživotní hodnotu. Vhodná strategie pro tento typ zákazníků je strategie diferencované kustomizace.
- 3. typ - Tento typ zákazníků má pro firmu atraktivní stupeň běžného přínosu, kterého by měl podnik využít. Tento typ zákazníků má ale naopak pro podnik nižší stupeň celoživotní hodnoty. Pro tento typ je vhodná strategie masové kustomizace nebo masové personalizace.
- 4. typ - Tito zákazníci mají pro podnik nízký běžný přínos i nízkou celoživotní hodnotu. Pro tento typ zákazníků je dobré zvolit strategii masové personalizace.¹³

Pro podnik je klíčové, aby věnoval neobvyklou pozornost zákazníkům, kteří jsou pro něj nejhodnotnější. Nabídka mimořádné hodnoty pro klienty, kteří mohou být významní, vytváří podmínky pro rozmach dlouhodobých a efektivních vztahů s nimi. Tento krok se projeví v růstu podniku.¹⁴

2.2.5 Novodobá koncepce CRM

Strategie CRM pomáhá podnikům vybudovat mnohem více profitabilní vztah se zákazníky a také pomáhá snížit operativní náklady. CRM je strategie, která

¹³ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 18-20.

¹⁴ Srov. tamtéž, s. 18-20.

je v dnešní době nezbytná pro podnik, aby mohl růst a tím v konkurenčním prostředí na trhu přežít. Podnik může díky CRM zkrátit prodejní cyklus a zvětšit tak podstatné ukazatele výkonnosti.

Strategie CRM má vliv na podnik ve třech rovinách, kterých může dosáhnout. Těmito rovinami jsou:

- Taktická rovina - CRM je na této rovině užíván jako nástroj, který podporuje prodej.
- Strategická rovina - tato úroveň CRM váže zákazníka celou řadou vazeb, jako jsou například právní, ekonomické, technologické aj. Zákazník zůstává u podniku, který využívá CRM této roviny z toho důvodu, že je moc slabý, nebo neznalý. Tato rovina proto není ve skutečnosti opravdovým systémem CRM, protože spíše zákazníka vězní, než aby se mu pokusil opravdu skutečně porozumět a dodat mu přidanou hodnotu. Nevýhodou tohoto věznění je to, že jakmile zákazník zjistí, že ho podnik vykořisťuje a nepřináší mu nějakou hodnotu, přejde k jinému podniku a od starého přestane nakupovat.
- Filosofická rovina - přijetím filosofie CRM se podnik "zavazuje" k tomu, aby se snažil využívat všechny své zaměstnance k tomu, aby všechny potřeby zákazníků byly řádně a lépe uspokojovány v celém jejich životním cyklu, než by dokázala konkurence. Tento přístup nespoutává zákazníky žádnými právními, ekonomickými a technologickými vazbami, ale naopak se s nimi snaží získat lepší vztah a jakousi citovou vazbu. Tato rovina je nejvyšší možnou rovinou, která poskytne podniku i zákazníkovi největší přínos.

V současné době je nutné CRM chápat jako filosofii, kterou podnik uplatňuje při své podnikatelské činnosti a musí tomu podřídit všechny své interní procesy. CRM může podniku při správné aplikaci pomoci odlišit se od konkurence a také nutnosti příhodně alokovat omezené podnikové zdroje. Po vhodné alokaci zdrojů na zákazníky díky strategii CRM do nich může podnik začít patřičně investovat. Tento přístup se označuje jako Diferencované CRM podle hodnoty zákazníka pro podnik.

Tato strategie diferencovaného CRM se stala jedním z nejdůležitějších nástrojů v procesu získání a udržení zákazníka ve všech oblastech podnikání.

Mezi laiky panuje mylná představa, že cílem podniku na trhu nepřetržité zvyšování počtu zákazníků. Naopak, záměrem podniku by nemělo být pouhé zvětšování zákaznické základny, ale hlavně prohlubování vztahů se stávajícími zákazníky. Na dnešním trhu je používání CRM už nezbytností, protože ubývá podniků, které dříve strategicky neplánovali. Trh se neustále posouvá dál a díky CRM se podnik může stát jedničkou v oboru.

V rámci řízení vztahů se zákazníky je důležité rozhodnout, jestli se zákaznická základna rozdělí do dvou skupin a zdali budou pro každou skupinu těchto zákazníků vytvořeny odlišné strategie, dle jakých s nimi bude podnik udržovat vztah. U některých zákazníků bude postačovat jednoduchý sjednávací proces, který bude fungovat na principu vzájemně prospěšné směny. Jiní zákazníci mohou vyžadovat mnohem složitější a komplexnější proces jednání, který vždy vyžaduje výměnu informací mezi podnikem a zákazníkem. K tomuto účelu slouží proces segmentace zákazníků dle jejich potřeb a dle jejich hodnoty pro daný podnik. Pokud podnik pochopí, předpoví a správně využije ziskovosti svých zákazníků a dokáže si udržet ty nejziskovější, přinese mu to mnohem vyšší podíl na výdajích zákazníků a velký ekonomický efekt. Vzájemně prospěšné vztahy mezi podnikem a zákazníkem zajistí přírůstek zákaznické základny. K tomuto je třeba mít ale velký soubor informací o každém zákazníkovi, kterého podnik má.

Klíčoví zákazníci představují vzdáleně tržní segmenty podniku. Těmito zákazníky nemusí být velké nadnárodní korporace, které představují pro podnik velký obrat, ale může to být i menší, fyzická osoba, která poskytuje podniku tržby v daném segmentu, ve kterém nikdo jiný nenakupuje.

Pokud chtějí firmy neustále přinášet pro zákazníky a trh nějakou přidanou hodnotu, musí neustále přicházet s novými způsoby, jak se starat o své zákazníky a jak od nich čerpat informace a ty pak správně zpracovávat a využívat. Je důležité vytvořit takové prostředí, které usnadňuje činnost podniku a jeho aktivní působení na trhu, tzn. v konkurenčním prostředí.

Pro uplatnění výše zmíněných diferencovaných vztahů se zákazníky je třeba znalostí a porozumění zákazníkům. Proto by se podnik měl zaměřit i na výzkumy, které mu umožní detailnější analýzu a lepší znalost zákazníků. Systém CRM může také identifikovat hodnotné zákazníky, u kterých dochází k poklesu spokojenosti a navíc je pravděpodobné, že se chystají od podniku odejít. Také může identifikovat zákazníky, kteří nejsou pro podnik tak přínosní, ale může jim připravit produkt šitý na míru, který je u podniku ukotví. Poté se už zbývá jen zabývat otázkou, co pro zákazníky udělat, aby byli stále spokojeni a od firmy neodešli.

Primárním cílem při navazování vztahu se zákazníky je umět tyto zákazníky identifikovat, zhodnotit je z dlouhodobého hlediska přínosů, které mohou podniku přinést a vybrat pro ně správnou nabídku a formu péče. Oblast diferenciací zákazníků vyžaduje, aby podnik prováděl jejich kategorizaci. A to jak dle hodnoty, kterou přináší firmě, tak dle jejich potřeb. Poté, až podnik zvolí tyto aspekty, by měl přizpůsobit každému zákazníkovi své chování.¹⁵

2.2.6 Uplatnění strategie na B2C a B2B trzích

Restrukturalizace a privatizace po roce 1989 postavila valnou většinu českých podniků do složité situace, protože se vytratil starý trh, jak ho všichni dobře znali, a vznikla obtíž s hledáním nových odbytišť pro tyto podniky. Všechny podnikatelské subjekty a jejich management čelili intenzivním změnám ve vnějším prostředí, se kterými se museli vyrovnat. Zákazníci začali být díky otevřenému trhu mnohem více informovaní o produktech a celkovém obrazu trhu, rozvíjely se technologie a měnilo se celkové chování konkurence. Soukromé subjekty začaly zřizovat své podniky, nastal rozmach distribučních sítí a logistických center.

Podniky v České republice musely na tyto nenadálé změny velmi rychle reagovat, pokud chtěly dále fungovat a růst. Největší změnou v managementu těchto podniků byla změna k celkovému pohledu na trh a v první řadě ve způsobu péče o zákazníky.

- B2C trh - Neboli business to consumer trh. Jedná se o přímý prodej produktů společnosti zákazníkovi a poté o zákaznickou podporu.

¹⁵ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 20-23.

- B2B trh - Neboli business to business trh. Jedná se o vztah dvou obchodních subjektů, které spolu obchodují. V tomto případě není do řetězce mezi společnostmi zapleten samotný spotřebitel.¹⁶¹⁷

2.2.7 Diferenciace řízení vztahů se zákazníky na B2C trhu

Společnosti působící na trhu se snaží, ba dokonce musí diferencovat svou nabídku produktů proto, aby uspěly. Jedná se o nabídku výrobků a služeb.

- Prodejní společnosti - Firmy, které působí na trhu v oblasti prodeje, diferencují zejména cenu výrobků, balení, služby pro zákazníky a také způsoby komunikace s nimi. Tyto druhy diferenciací mohou být nastaveny pro každého zákazníka zvlášť, nejvíce tuto diferenciaci lze pozorovat u cen výrobků.
- Společnosti poskytující služby - Tyto společnosti se snaží diferencovat obzvláště nabídku, péči o zákazníky především dle velikosti jejich objednávky a dle jejich potřeb. Diferenciace v tomto segmentu je daná samozřejmě také tím, o jakého zákazníka se jedná. Společnost může zákazníkovi poskytovat různé balíčky nebo poskytovat na objednané zboží slevy.
- Společnosti výrobního typu - Výrobní společnosti se snaží diferencovat cenou, způsobem a obsluhou zákazníků. Dále pak diferencují platební podmínky, termín dodání produktu, servis a marketingovou podporu.

Skvělým katalyzátorem diferenciací a celkového zájmu o zákazníky je konkurence. Především konkurence z Číny v podobě levnější elektroniky a ostatního spotřebního zboží má za následek to, že se nejenom Evropské společnosti snaží o čím dál větší diferenciaci svých produktů, cen a dalších položek, aby této levné konkurenci obstály.¹⁸

¹⁶ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 23.

¹⁷ Srov. ŠAŠEK M., *Řízení vztahů se zákazníky - Jak uspět na trzích B2B*, s. 22-26.

¹⁸ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 27.

2.2.8 Diferenciace řízení vztahů se zákazníky u společností v oblasti výroby

Většina těchto výrobních společností se orientuje spíše na zvednutí přidané hodnoty a užiteků pro svoje zákazníky než na zmenšení nákladů, které jsou spojeny s jejich obsluhou. Tyto užitky pro zákazníky se podniky snaží zvyšovat především:

- stálým zvětšováním své nabídky produktů a dále soustavnými a novými nabídkami pro svoje zákazníky,
- uvedením akčních balíčků na trh,
- zlepšením a zaváděním nových doplňkových služeb,
- pravidelnou komunikací se zákazníky,
- podporou prodeje, jako je například inzerce a různé semináře,
- prezentacemi, reklamními akcemi a účastmi na veletrzích,
- vytvářením nových a neobvyklých distribučních podmínek, které motivují zákazníky k dalším nákupům u dané společnosti.

U diferenciace řízení vztahů těchto společností je důležité podotknout, že se výše zmíněné metody budou zcela jistě lišit u významných a naopak méně významných zákazníků. U zákazníků, kteří jsou pro společnost důležití, bude použito mnohem více komplexnějších a více intenzivních postupů a u méně významných zákazníků se může jednat o základní metody.¹⁹

2.2.9 Diferenciace řízení vztahů se zákazníky u společností poskytujících

Společnosti působící v tomto sektoru se zaměřují především na bankovníctví a pojišťovnictví, poskytování marketingových služeb, telekomunikačních služeb a dále personální agentury. Tyto společnosti se snaží diferencovat obsluhu svých zákazníků takto:

- Nabízením produktů, které prezentují jako úplné novinky. Toto představení nových produktů zvedá zájem u zákazníků, kteří pak přijdou produkt vyzkoušet a zakoupit.

¹⁹ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 29.

- Vylepšenými službami, které zahrnují nová a akční balíčky, různé akce a poradenství.
- Nabídkou prémiových podmínek. Čím více bonitní je klient pro společnost, tím zajímavější a exkluzivnější nabídky mu společnost nabízí.
- Výbornou péčí.
- Poskytováním mimořádných služeb, které mohou zahrnovat například umožnění přístupu k informacím o trendech na trhu apod.
- Různými platebními podmínkami, včetně uplatňování zákaznických slev.
- Množstvím odpovědných zaměstnanců, kteří mají daného zákazníka na starost.
- Organizováním různých zákaznických akcí.
- Reakcí na reklamace.
- Zákaznickými konzultacemi a jejich rozsahem.
- Sortimentem souvisejících služeb, které poskytuje společnost během prodeje těchto služeb. Může se jednat o různé dovozy do domu, montážemi apod.
- Podobou, jakou je prováděna komunikace se zákazníkem. Dnešní společnosti nekomunikují se zákazníky jen osobně, ale hlavně telefonicky a emailem.
- Rychlostí, s jakou je vyřízena objednávka zákazníka.

Stejně jako u výrobních společností, i u společností působících v oblasti služeb, se setkáme s jiným přístupem k méně významným a významným zákazníkům. Obecně lze ale říci, že každý zákazník, který není ztrátový, je pro společnost důležitý a i tak by k němu měla společnost přistupovat.²⁰

2.2.10 Diferenciace řízení vztahů se zákazníky u společností v oblasti prodeje

Hojně využívaným hlediskem u těchto společností je cena, společně s cenovou politikou, která zahrnuje uplatňování slev. K dalším aspektům diferenciace patřily tyto hlediska:

- různorodá rychlost vyřizování objednávek,

²⁰ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 28-30.

- poskytování prémiových služeb,
- konání akcí pro zákazníky,
- nabízení poprodejních služeb,
- různé způsoby distribuce.

Valná většina společností, které působí v oblasti prodeje, se snaží zvyšovat hodnotu svých zákazníků pro podnik nejvíce osobním kontaktem s nimi, nabízením nových produktů, dále pak rozšiřováním nabídky a zaváděním různých bonusových karet.²¹

2.2.11 Diferenciace řízení vztahů se zákazníky na B2B trhu

Výchozím kritériem při diferenciaci nabídky u společností, které operují na B2B trzích je hodnota zákazníků pro podnik. Čím více je zákazník pro podnik hodnotnější, tím víc je mu nabídka přizpůsobována. V praxi to pak znamená, že v případě nejvýznamnějších zákazníků společnosti jim je dopřána mnohem větší individualita služeb a také intenzita práce než u méně významných až nevýznamných zákazníků. Zaměstnanci společností přizpůsobují svou míru zapojení vůči potřebám zákazníka dle toho, jak moc má tento zákazník přínos pro danou společnost. Společnost kalkuluje i s tím, jestli je zákazník potenciální a jestli se jeho přínos pro ni může zvýšit. V takovém případě se k takovému potenciálnímu zákazníkovi chová společnost lépe, než k zákazníkovi s malou hodnotou pro podnik.

Dalším příznakem diferenciaci nabídky společností, které působí na B2B trhu je délka vztahu, kterou má daná společnost se zákazníkem. Je samozřejmé, že novým zákazníkům bude společnost poskytovat kvalitnější a rozsáhlejší služby, než jsou poskytovány zákazníkům, kteří jsou u společnosti už delší dobu.²²

²¹ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 27.

²² Srov. tamtéž, s. 33.

2.2.12 Diferenciace řízení zákazníků dle hodnoty zákazníka pro podnik

Ve většině společností v celém spektru podnikání jsou zákazníci rozdělováni podle jejich běžného přínosu pro společnost. Při tomto rozdělování jsou používány dva principy. Prvním principem je Paretovo pravidlo, které dělí zákazníky dle přínosu do dvou skupin v poměru 20:80. Dalším pravidlem je metoda ABC, která zákazníky dělí do skupin tří a to dle jejich přínosu na zákazníky málo, středně a značně hodnotné pro společnost.

Na základě tohoto rozdělení trhu podle výše zmíněných pravidel pak společnosti diferencovaně přistupují k péči o jednotlivé zákazníky. Dle typů zákazníků se poté míra diferenciace nabídky společnosti odlišuje:

Podstatní zákazníci - tito zákazníci nejvýznamněji ovlivňují výnosnost podniků. Vztahy, které má společnost s těmito zákazníky, jsou nejhlubší. Zaměstnanci, kteří mají na starosti tyto klíčové zákazníky, se jim snaží vyjít vstříc ve všech ohledech. Společnosti vytváří pro tyto hodnotné zákazníky různé mimořádné nabídky, aby dali těmto zákazníkům najevo jejich výjimečnost a ukázali jim, že k nim přistupují velice individuálně. Zákazníci tak mohou získat různé produkty, bonusové zboží, lepší platební podmínky, přednostní vyřízení objednávek a dále větší rozsah služeb dodávaných s produktem. Tyto důležité zákazníky mají na starost většinou zkušenější zaměstnanci společnosti z důvodu větších zkušeností s péčí o ně. Společnosti věnují mimořádné úsilí k tomu, aby si tyto zákazníky udržely a mohly s nimi vytvořit hluboký vztah, který vydrží co nejdéle a přinese oběma stranám kýžený prospěch.

Méně podstatní zákazníci - zákazníci v této kategorii mají pro společnost menší prioritu, než zákazníci podstatní. Podstatní zákazníci jsou ve všech ohledech před tímto typem zákazníků upřednostňováni. Přesto však této skupině musí firma věnovat určitou pozornost a snažit se jim vycházet vstříc. Zákazníkům je v této kategorii nabízena zcela standardní nabídka produktů společnosti, které nejsou nijak modifikovány, jako v případě možných individuálních modifikací těchto produktů jako u první skupiny nejvýznamnějších zákazníků. Méně podstatným zákazníkům se přizpůsobují zejména služby.

Málo významní nebo nevýznamní zákazníci - do této kategorie zákazníků se řadí nejčastěji menší překupníci, maloobchodatelé a dále zákazníci, kteří

od společnosti nenakupují v pravidelných intervalech. Pro tuto kategorii zákazníků má společnost připraveny zcela standardní produkty bez jakýchkoliv individuálních modifikací. Dále jsou jim nabízeny klasické ceny beze slev. Společnosti nevyvíjejí většinou významnou aktivitu k prohlubování vztahu se zákazníkem, protože není potenciální. V tomto případě by totiž mohly vznikat zbytečné náklady na obsluhu těchto zákazníků, které se společnosti nezaplatí.

U prvních dvou kategorií zákazníků je především na obchodních zástupcích a zaměstnancích, kteří tyto zákazníci obsluhují, jak bude zákazník spokojen. Je proto nesmírně důležité apelovat na tyto zaměstnance, aby kladli velký důraz na své vystupování a ochotu zákazníkovi pomoci.²³

2.2.13 Diferenciace produktu dle hodnoty zákazníka pro společnost

Tato diferenciace se vztahuje na celou řadu sfér:

Velikosti dodávek - u klíčových a hodnotnějších zákazníků společnosti se v dnešních společnostech přistupuje k přizpůsobování dodávek těmto zákazníkům. Dochází k tomu, že se těmto zákazníkům dodávají produkty v kratších intervalech a menším množství. Tato skutečnost umožňuje pak těmto zákazníkům uplatnit systémy řízení hmotných toků, jako například Just in Time, KANBAN, OPT apod. Naopak při dodávání méně hodnotným, až ztrátovým zákazníkům byla snaha společnosti dodávat ve větších množstvích a s menším počtem dodávek. Menší množství dodávek a větší množství/dodávka uspoří společnosti náklady.

Parametry produktu - může docházet k různým modifikacím nabízených produktů. U klíčových a hodnotnějších zákazníků se může jednat přímo o vývoj nového produktu. Tím je docílené naprosté individualizace pro tohoto zákazníka.

Odstranění nevyužitého produktu - v tomto případě se jedná, zjednodušeně řečeno o zpětný odběr, který společnost zákazníkovi poskytne z důvodu jeho nespotřebování dodaného produktu. Společnost takto produkt znovu zpracuje a opětovně dodá zákazníkovi.

²³ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 33-34.

Obal - společnosti mohou mít připraveno několik typů obalů, které přizpůsobují dle požadavků zákazníka. Může se ale také udát to, že je vyvinut obal přímo pro individuální účely zákazníka.

Odstranění využitých obalů - aby zákazník nemusel vynakládat zbytečné náklady na odstranění, popřípadě likvidaci využitých obalů, existuje i služba odstranění těchto využitých obalů. Tím společnost dodává přidanou hodnotu ke svým produktům.

Značení produktů - různé značení produktů existuje všude po světě. Značení můžeme nejčastěji vidět ve spojení s teritoriálním členěním trhu.²⁴

2.2.14 Diferenciace cen dle hodnoty zákazníka pro společnost

Tato diferenciace se vztahuje na tyto oblasti:

Cenová úroveň - cena je na všech trzích velmi významným aspektem při diferenciaci nabídky. Dle typu zákazníka je nastavena cenová úroveň. Hodnotnější zákazník společnosti snese vyšší cenu za předpokladu lepších dodacích podmínek, delší záruky, záruky kvality apod. Se zákazníky, kteří jsou pro společnost méně hodnotní nebo dokonce ztratí, se na ceně většinou nesmlouvá.

Slevy - většinou všem zákazníkům společnosti jsou poskytovány slevy. Důvodem je motivace těchto zákazníků a snaha si je udržet. Hodnotná zákazníci dostávají vyšší slevy, než méně hodnotní nebo ztratí zákazníci.

Platební podmínky - Neboli splatnost faktur je v České republice nastavena ve většině firem na 30 dnů. Tato hodnota je také závislá od množství a typu produktu. Hodnotným zákazníkům jsou poskytovány lepší platební podmínky, tzn. Delší splatnost faktur.²⁵

²⁴ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 34-35.

²⁵ Srov. tamtéž, s. 35-36.

2.2.15 Diferenciace distribuce produktu dle hodnoty zákazníka pro společnost

Diferenciace distribuce se týká především těchto aspektů:

Rychlost distribuce - objednávky jsou společnosti rozřazovány a vyřízeny dle významu daného zákazníka. Hodnotní zákazníci jsou z hlediska distribuce vyřizováni jako první a dodací lhůty jsou co možná nejkratší. U méně významných zákazníků je doba distribuce řádově delší.

Rychlost řešení mimořádných potřeb - při vyřizování mimořádných potřeb a požadavků zákazníků jsou upřednostňováni ti zákazníci, kteří mají pro společnost vyšší hodnotu. Požadavky zákazníků, kteří mají pro společnost nízkou hodnotu, jsou někdy i odmítány z důvodu nízké výrobní kapacity.

Předprodejní služby - tento typ služeb je velmi důležitý pro diferenciaci společnosti. V dnešní době je hojně využíván a používají ho společnosti po celém světě. Jedná se například o zasílání vzorků zákazníkům zdarma, zasílání různých propagačních materiálů, poskytování poradenství apod. Tyto předprodejní služby jsou důležité hlavně pro prohlubování vztahu mezi společností a zákazníkem.

Prodejní služby - tento typ služeb navazuje na předprodejní služby. U tohoto typu diferenciaci jde zejména o skladování, dopravu, zabezpečení dopravy, vyřízení pojištění, samotné pojištění a celní řízení.

Poprodejní služby - tyto služby zahrnují předvedení výrobku, jeho samotnou instalaci a reklamace. Poprodejní služby jsou ve světě vnímány jako skvělý nástroj pro zvyšování hodnoty zákazníka. Společnosti poskytují tyto služby převážně nejhodnotnějším zákazníkům.

2.2.16 Diferenciace marketingové komunikace dle hodnoty zákazníka pro společnost

Tento typ diferenciaci se týká níže uvedených aspektů:

Počet a postavení zaměstnanců - dle hodnoty zákazníka pro podnik se určí i počet přidělených zaměstnanců společnosti na daného zákazníka. Čím vyšší hodnotu bude mít zákazník pro společnost, tím více kvalifikovanější pracovní síly mu vyčlení.

Hodnota zákazníka přímo ovlivňuje i počet a postavení zaměstnanců, kteří jsou přítomni na obchodních schůzkách. U hodnotných zákazníků bude zajisté přítomen i obchodní manažer, společně s obchodními zástupci.

Komunikace - dle hodnoty zákazníka pro podnik se volí i způsob komunikace. S hodnotnějšími zákazníky bude společnost sjednávat osobní schůzky a poté vztah udržovat pomocí e-mailu a telefonu. Osobní schůzky budou dle potřeby sjednávány například jednou za měsíc. U menších zákazníků bude preferována komunikace prostřednictvím telefonu a e-mailu.

Akce - společnosti rády pořádají akce pro své zákazníky. Nejhodnotnějšími zákazníkům bývá nabídnuta účast na těchto akcích. Může se jednat o pobyty na horách, wellness pobyty, akce na golfu apod.²⁶

2.2.17 Zvyšování hodnoty pro zákazníka

Zlepšení hodnoty nabídky jde snadno docílit vyšší kvalitou nabízených produktů, výrobky šitými přímo na míru zákazníkům, skvělou úrovní nabízených služeb a inovacemi.

Je základních pět postupů, které hodnotu vztahů v rámci zvyšování hodnoty pro zákazníka dokáží rozvinout. Jsou jimi:

Vytvoření osobní důvěry a jistoty - jde o pravidelné schůzky se zákazníky, společenské akce a nabízení různých zájmových aktivit pro tyto zákazníky. Dále sem patří informovanost a upozorňování zákazníka na různé potenciální problémy. Reagovat pohotově na dotazy, které má zákazník ohledně produktů a služeb společnosti.

Součinnost - je důležité se neustále zákazníkovi věnovat a spolupracovat s ním. Součinnost znamená také poskytovat zákazníkovi poprodejní a také předprodejní servis a poskytovat mu školení.

Nižší finanční zatížení - finanční zatížení zákazníka lze zmírnit poskytnutím různých úvěrů nebo bonusů, které získá zákazník ke svým nákupům.

²⁶ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 38.

Zlepšením kvality produktů a služeb - kvalitu lze zlepšit mnoha aspekty. Může jít o rychlou a spolehlivou dodávku produktů a služeb, lepším popisem produktů a rychlejším vyřizováním objednávek.

Snížením nejistoty - nejistotu z kupovaného výrobku nebo služby lze odstranit či snížit poskytnutím dostatečných informací o výrobku, zkušební dobou, zárukou na výrobek nebo dodávku, smlouvou a poprodejním servisem. Tyto veškeré aspekty mohou zákazníkovi ulehčit rozhodování při výběru produktu.²⁷

2.2.18 Implementace CRM

Důležitou podmínkou pro správnou implementaci systému CRM je určení strategie procesu implementace. Z informací od firem i dodavatelů vyplývá, že implementace CRM ve firmě probíhá špatně. Důvodem je to, že firmy, které chtějí mít implementovaný CRM systém, pořádně neví, co od systému očekávat a k čemu ho přesně budou používat. Od systému předpokládají jen to, že jim přinese užitek v podobě zvýšeného obrátu. Jaké přesné úlohy by měl systém umět zpracovávat, to už firmy přesně neví. Zpravidla ve firmě nastane situace, kdy se rozhodne, že se zavede systém CRM, který firmě pomůže přivést nové zákazníky a zvýší tak svou ziskovost. Pravda je ale taková, že takováto situace musí být velmi dobře zpracovaná a systém CRM včetně jeho strategie implementace musí být velmi dobře zvážen a firma by měla velmi dobře naplánovat strategii, která zaručí, že výběr systému a jeho implementace proběhne bez potíží a poté tento správně zavedený systém firmě bude přinášet zisk.

Analýza dat - Po korektní implementaci CRM systému a zaškolení personálu přichází na řadu práce s daty, kterými pracovníci systém naplnili. Hromadění dat do systému je jen částí CRM. Data, která pracovníci do systému vložili, je nutno dále zpracovat a pomocí analýz mezi nimi najít souvislosti a na základě toho z nich získat nové poznatky a zkušenosti.

²⁷ Srov. LOŠŤÁKOVÁ H., *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*, s. 81.

V budoucnu lze očekávat i takový stav, kdy se CRM systémy stanou klíčovými zdroji dat a sám zákazník bude moci měnit parametry služby nebo jiné údaje přímo v CRM systému, které budou poté vyhodnoceny a zpracovány firmou.²⁸

²⁸ Srov. HOMMEROVÁ D., *CRM v podnikových procesech*, s. 12.

II Praktická část

2.3 Společnost IsolaPowertekk s.r.o.

Společnost nabízí velmi kvalitní výrobky pro použití na střeších, stěnách, podlahách a základových konstrukcích. Specializuje se převážně výrobou plechové střešní krytiny a doplňků k této krytině. Společnost je dceřinou společností norské ISOLA HOLDING AS.

Základní identifikační údaje společnosti

Obchodní jméno:	Isola Powertekk s.r.o.
Sídlo:	K Mrazírnám 1303/16, Hodolany, 779 00 Olomouc
Identifikační číslo:	25535412
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	190.000.000 Kč
Společník:	ISOLA HOLDING AS

Organizační struktura společnosti

Jediným společníkem společnosti Isola Powertekk s.r.o. je společnost Isola Holding AS se sídlem v Norském království.

2.4 Popis společnosti

Společnost byla založena 30. července 1998 pod obchodním názvem IsolaPowertille Ostrava s.r.o. Původní jméno společnosti bylo změněno na Isola Powertekk s.r.o. 14. ledna 2002. Dnes je společnost předním výrobcem a prodejcem plechové střešní krytiny a doplňků na českém a zahraničním trhu. Velký objem výrobků dodává společnost do Norska sesterské společnosti Isola AS. Společnost Isola se snaží udržet si své dobré postavení v České republice a zároveň rozšířit svou působnost i do jiných států. Základní kapitál společnosti je k 31. prosinci 2015 190.000.000 Kč. Pro společnost pracuje 60 zaměstnanců.

Sídlo společnosti je v Olomouci, kde se zároveň nachází i jeden ze dvou výrobních závodů, kanceláře a sklad. V Olomouci se nachází linka pro povrchovou úpravu výrobků a dále zde společnost vyrábí kovové háky, sloužící na uchycení okapů, střešní žebříky, sněhové zábrany, držáky solárních panelů a komínové lávky.

Další výrobní závod se nachází v Bohdíkově, který se specializuje na výrobu a lakování ocelových střešních krytin, které se dodávají především na evropské trhy.

2.5 Portfolio společnosti

Skupina Isola má bezmála 50 let zkušeností s výrobou a prodejem střešní krytiny a doplňků. Neustále se snaží zlepšovat své produkty díky novým technologiím a přístupům tak, aby obstály ve velké nasycenosti trhu. Isola Powertekk nabízí zákazníkům tyto výrobky:

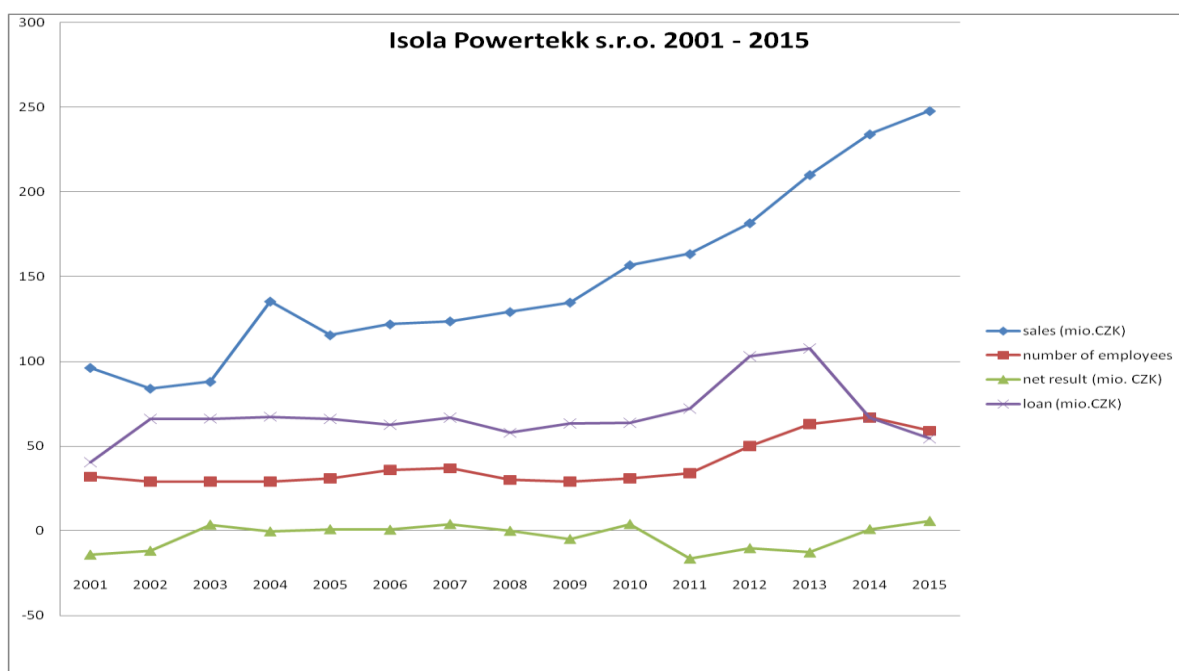
Střešní krytina

- asfaltové šindele Isola,
- ocelová krytina IsolaPowertekk (Exclusive, Nordic, Tyri),
- krytina na ploché střechy (Isola Mastertekk),
- zelená střecha (Isola Platon).

Doplňky

- podkladní pásy pod krytinu,
- střešní žebříky,
- sněhové zábrany,
- komínové lávky,
- držáky solárních panelů,
- podkladní membrány pro podlahy,
- drenáže,
- okapní a hřebenové prvky.

2.6 Finanční stránka podniku a její vývoj



Graf 1 - Vývoj ukazatelů mezi lety 2001 a 2015 společnosti Isola Powertekk s.r.o.

Na následujícím grafu jsou zaneseny vybrané finanční a personální ukazatele společnosti Isola Powertekk s.r.o. od roku 2001 do roku 2015. Z grafu je zřejmé, že byl pro společnost zlomový rok 2014, kdy došlo k výraznému snížení půjčky o bezmála 41 mil. Kč, neustálému zvyšování obratu a postupnému růstu zisku. V minulých účetních obdobích byla společnost ve ztrátě. V roce 2015 dosáhla společnost Isola Powertekk s.r.o. obratu ve výši 247,9 mil. Kč a výsledku hospodaření po zdanění 5,7 mil. Kč. Díky vynikající práci zaměstnanců a nového finančního vedení se nyní společnost pohybuje v černých číslech a v budoucích letech očekává trend zvyšujících se tržeb a zisku.²⁹³⁰

2.7 Skupina Isola Holding AS a finanční pozice

Společnost Isola Holding AS byla založena 30. října 1968, se sídlem v Norském království. Zabývá se výrobou a prodejem střešních krytin a dalších, doplňkových produktů. Skupina dosáhla v roce 2015 obratu v celkové výši 985,9 mil. Norských korun a navýšila tak svůj obrat o více než 6,8% oproti roku 2014. Výsledek hospodaření

²⁹ Vlastní zpracování – Interní dokumenty společnosti Isola Powertekk s.r.o.

³⁰ Výroční zpráva 2015 společnosti Isola Powertekk s.r.o.

před zdaněním za rok 2015 za celou skupinu činil 17 mil. norských korun. Finanční výsledek byl ovlivněn výhradně růstem stavby nových domů, který se dostal z regrese v roce 2014 opět do vzestupu. Vzestup stavby domů stále pokračuje a pozitivně ovlivní i celý rok 2016.

2.8 Zákaznický servis a prodej produktů

Ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. se o veškeré prodeje produktů a správu stávajících zákazníků starají obchodní zástupci. Společnost má tyto obchodní zástupce jak na území České republiky, tak i v jiných státech Evropské unie. Obchodní zástupci navštěvují svěřené zákazníky v pravidelných intervalech, které si určili společně s obchodním ředitelem společnosti. Dalším komunikačním kanálem je e-mail a posledním je telefonická komunikace zákazníka s call centrem.

2.8.1 Obchodní zástupci

Obchodní zástupci a obchodní ředitel společnosti mívají společné mítinky, na kterých zhodnotí stav prodeje za dané období a sjednají další postup, kterým se budou všichni řídit. Poté si vždy každý jednotlivý obchodní zástupce řídí své schůzky se zákazníky sám. Tyto schůzky si plánuje dle významnosti zákazníka pro společnost. Je samozřejmé, že se zákazníkem, který má pro společnost malou váhu – například z důvodu malého objemu objednávek, nemůže strávit obchodní zástupce řádově o mnoho hodin déle než s potenciálním nebo významným zákazníkem.

2.8.2 Jednání s nejvýznamnějšími zákazníky

Tito zákazníci jsou pro společnost klíčoví, protože jí přinášejí nejvyšší zisky, proto je musí obchodní zástupce navštěvovat častěji a přinášet jim určitou přidanou hodnotu. V některých případech se stává, že při první návštěvě významného zákazníka se na schůzku dostaví i obchodní ředitel. Takových případů, kdy by se jednání zúčastnil i obchodní ředitel ale nebývá mnoho. Ke všem zákazníkům, které má obchodní zástupce na starosti, musí přijet vždy dobře připraven s veškerou potřebnou dokumentací. Jsou případy, kdy společnost uvádí na trh nový produkt, který musí

obchodní zástupce zákazníkovi vhodně odprezentovat, musí mít proto i potřebnou digitální techniku a skvělou prezentaci, která udělá na zákazníka dobrý dojem.³¹

2.8.3 Jednání s méně významnými zákazníky

Vždy je velmi důležité mít na paměti to, že právě z méně významných zákazníků se mohou stát nejvýznamnější zákazníci společnosti. Proto je nutné s nimi udržovat trvalý kontakt a zahrnovat je, stejně jako nejvýznamnější zákazníky, soustavnou péčí. Pokud by obchodník z jakéhokoliv důvodu přestal soustavně komunikovat s klientem, s největší pravděpodobností by se mohlo stát, že zákazník odejde k jinému dodavateli. Na dnešním trhu existuje v drtivé většině odvětví nepřeborné množství konkurence. Při špatné péči o zákazníka je téměř jisté, že odejde ke konkurenci, i když by tato konkurence nabízela méně kvalitní produkt. Péče o zákazníka a zájem o něj je v dnešní době klíčový. U těchto dvou typů zákazníků, tj. u nejvýznamnějších a méně významných je nejlepší volit nejprve osobní komunikaci a poté, po dobrém navázání vztahu, využívat komunikaci po telefonu a po e-mailu. Z pohledu udržení zákazníka je nejvýhodnější zařadit osobní schůzky v pravidelných intervalech. V mezičase postačí komunikovat se zákazníkem prostřednictvím emailu nebo telefonu.³²

2.8.4 Jednání se ztrátovým zákazníkem

Každá společnost má zákazníky, kteří neplní své závazky. Jednání s tímto typem zákazníků je pro obchodní zástupce neoblíbené. Na tomto jednání se totiž musí vyřešit situace týkající se dlužných částek. Nejlepší volbou, jak přistupovat k jednání s těmito typy zákazníků, je chovat se přísně a nekompromisně. Při mírném jednání s těmito zákazníky většinou nedochází k žádnému řešení, protože nedojde k uhrazení dlužných částek. Ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. se upomínají ihned faktury, které jsou po splatnosti. K upomínání těchto závazků zákazníků dochází prostřednictvím telefonu nebo e-mailu. Emailová komunikace je v tomto případě nejužitečnější, protože se do emailu vypíší všechny závazky, které se evidují na danou společnost, datum splatnosti a dlužná částka. Osobní jednání se zákazníkem ve věci částek po splatnosti dochází zřídka.

³¹ Srov. KOZÁK V., *Budování vztahů se zákazníky*, s. 138.

³² Srov. tamtéž, 138.

Někdy dochází ve společnosti i k případům, kdy musí být na zákazníka s pohledávkami po splatnosti uvalen delivery stop, tj. zastavení veškerých dodávek na tohoto zákazníka. Po tomto kroku zákazník dlužnou částku s největší pravděpodobností už uhradí. V případě dlouhodobé nečinnosti dlužníka a opakovanému nereagování na upomínky dojde k předání celé věci advokátovi, který se daným případem začne zabývat.³³

Pohledávky společnosti jsou pojištěny u úvěrové pojišťovny, která kryje riziko plynoucí z pozdních plateb nebo platební neschopnosti odběratelů. Společnost pojišťuje pohledávky za většinou zákazníků. Pojišťovna před pojištěním pohledávek za konkrétním odběratelem prověřuje na základě údajů z veřejných registrů a jiných dostupných zdrojů jeho finanční výsledky za uplynulá období a v průběhu trvání pojištění monitoruje informace o jeho finanční situaci a schopnosti dostát finančním závazkům. Toto pojištění je pro společnost velice přínosné, protože lze získat finanční prostředky, které by bez pojištění bylo někdy složité vymáhat od neplaticích zákazníků v rámci soudních sporů.

2.8.5 Rozvoj zaměstnanců

V každé společnosti, která se snaží mít dobré výsledky a která je zákaznický orientovaná, by měla být zavedena školení, která zajistí správný rozvoj zaměstnanců. V případě společnosti Isola by se jednalo o zaměstnance, kteří se přímo podílí na jednání se zákazníkem. Jedná se o zaměstnance nejvíce z oboru obchodu, dále pak z logistiky a financí. Zaměstnanci pracující ve výrobě nemusí školení zabývající se jednání se zákazníky a správou podnikových systémů absolvovat. Co se týče zaměstnanců v oblasti obchodu, financí a logistiky, mohou se zapsat na libovolné školení, které se týká jejich oboru a tato školení jim firma proplatí. Dále probíhají interní mítinky s prezentacemi, na kterých také funguje výměna informací, které mohou ostatní účastníci těchto mítinků využít. Dále ve společnosti fungují školení na podnikové systémy, kterých se účastní zaměstnanci z oboru financí a logistiky.³⁴

³³ Srov. KOZÁK V., *Budování vztahů se zákazníky*, s. 140.

³⁴ Srov. tamtéž, s. 150.

2.8.6 Zákaznická podpora

Ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. funguje zákaznická linka, kterou obsluhují dva zaměstnanci. Byla zřízena pro vyřizování dotazů od zákazníků a vypořádávání reklamací, objednávek a jiných zákaznických záležitostí. Poté, co se zákazník seznámí osobně s obchodním zástupcem, probíhá pak komunikace převážně prostřednictvím tohoto obchodního zástupce a zákazník dále nepoužívá zákaznickou podporu prostřednictvím tohoto telefonického centra.

Operátoři mají přehled o zákazníkovi, který volá díky systému Aspect4. Mohou v něm nalézt jakékoliv údaje týkající se popisu zákazníka, dodací lhůty, splatnosti faktur a také například informace o delivery stop – zastavení dodání objednávek na daného zákazníka z důvodu neplacení faktur. Oba operátoři umí cizí jazyk. Základním jazykem je angličtina, dalšími pak němčina a polština. Tyto jazyky jsou nutností vzhledem k tomu, že většina zákazníků pochází z ostatních členských států EU.

2.9 Systémy pro správu zákazníků a podnikových zdrojů

Společnost Isola Powertekk s.r.o. používá ke své podnikatelské činnosti řadu systémů. V této práci se zaměřím pouze na informační systémy, které pomáhají společnosti s řízením zákazníků a podnikových zdrojů a zlepšují její konkurenční výhodu. Jsou jimi systémy Aspect4 od společnosti EG a InfoSuite od společnosti InfoSuite A/S. Systémy jsou spolu vzájemně propojeny, ale dovedou pracovat i samostatně.

2.9.1 InfoSuite

Je vynikajícím systémem pro vyhodnocování a analýzu dat převážně pro obchodní zástupce, ale i pro finanční oddělení společnosti. Umožňuje zaměstnancům efektivně a přehledně využívat data ze systému Aspect4. Ve společnosti IsolaPowertekk s.r.o. je systém InfoSuite používán obchodními zástupci pro správu zákaznického portfolia, tvorbu prezentací pro zákazníky a pro potřeby interních mítinků. Dále je využíván finančním oddělením pro tvorbu rozpočtů, forecastů, finančních plánů a jiných finančních reportů. Tento systém se dá využít ale v celém spektru firmy – obchod, marketing, HR, finance.

Velkou výhodou tohoto systému je rychlost zpracování dat, jejich aktuálnost a grafická přehlednost – v systému lze tvořit velké množství grafů, které přispívají k vynikající přehlednosti a interpretaci dat. Každý zaměstnanec společnosti, který má přístup do tohoto systému, si může tvořit aplikace s kritérii, které potřebuje pro své fungování ve společnosti.

Tvorba aplikací v systému - Každý uživatel systému má možnost tvořit a poté spravovat své vlastní aplikace, které vyhovují přímo jeho potřebám. V případě společnosti Isola Powertekk s.r.o. lze vidět výsledky za všechny spojené osoby, tj. sesterské společnosti v Norsku a Česku. Níže je uveden popis nejpoužívanějších funkcí systému:

Prodejní reporty

- V těchto sestavách lze sledovat v reálném čase prodeje ve všech zemích, kam společnost ze skupiny dodává své výrobky a lze je různě filtrovat – včetně barevných variant.
- U těchto reportů je možnost vidět prodeje dle daných produktů.
- Všechny reporty a filtry lze různě kombinovat a zaměstnanec si tak může sestavovat zajímavé analýzy, které pak může použít při různých obchodních prezentacích u zákazníka nebo na mítinku.
- Tyto reporty je možné porovnat s rozpočtem za daný kalendářní rok.
- Porovnat lze i výsledky určitého období za produkt s minulými obdobími.

Vývoj prodeje

- V těchto aplikacích lze sledovat vývoj marží za zvolené období a za jednotlivé produkty.
- Sledování vývoje prodeje výrobků dle jednotlivých zemí.
- Vývoj prodeje produktů po jednotlivých obchodních zástupcích – tato aplikace je využívána například pro výpočet provizí pro daného obchodního zástupce a pro výpočet obrátových bonusů pro zákazníka dle objemu nakoupeného zboží.

Statistika zákazníků

- V této aplikaci je možné sledovat prodeje zákazníkům za dané období a porovnávat tyto prodeje s minulým obdobím.

2.9.2 Aspect4

Aspect4 je stěžejním systémem pro společnost Isola Powertekk s.r.o. Jsou na něj navázané další systémy, které pracují s daty, které do něj vkládají zaměstnanci firmy. Jedná se o data o zákaznících, produktech, skladu, výrobě, logistice, financích. Aspect4 byl vyvinut skandinávskou společností EG A/S jako ERP systém pro komplexní správu společnosti. Používá se převážně ve Skandinávii. Společnost Isola Powertekk s.r.o. zavedla tento systém z důvodu sjednocení systému s ostatními společnostmi ve skupině Isola Holding AS.

Systém Aspect4 má mnoho funkcí a již zavedených aplikací, které pomáhají uživateli s nastavením správných parametrů, pro vyhledání kýžených informací k reportingu a analýzám. Níže je uveden seznam nejpoužívanějších aplikací pro vytvoření zákazníka a správu informací, které zaměstnanci potřebují pro správné počítání bonusů, slev apod. Názvy aplikací mají podobu kódů, které se zadávají do vyhledávacího okna v programu. Danou aplikaci lze také vyhledat dle jejího názvu v seznamu aplikací a z vyhledávacího okna je možné ji pak přímo spustit.

Aplikace pro správu zákazníků v systému

2111 – registrace zákazníka

Nejdůležitější aplikací je aplikace pro registraci nového zákazníka. Tato aplikace obsahuje 7 záložek, které obsahují textová pole s informacemi o zákazníkovi:

Customer information - v této záložce se nachází základní informace o zákazníkovi. Jedná se o obchodní název společnosti, adresu, směrovací číslo, telefon, fax, e-mail, kontaktní osobu, kód země, měnu a účet, pod kterým tento zákazník vystupuje v účetnictví. Dále se zde vyplňuje údaj o tom, zdali je zákazník aktivní nebo nikoliv. Toto pole může nabývat tří hodnot: A, I a S. Zkratka A znamená, že je zákazník aktivní a může se mu bez problému dodávat zboží. I je zkratka pro inaktivního

zákazníka, kterému se z jakéhokoliv důvodu nedodává – může se jednat například o zaniklou společnost. Zkratka S (supply suspended) znamená zastavení dodávek – s tímto zákazníkem se neobchoduje z důvodu nezaplacených závazků po splatnosti. Po uhrazení závazků se změnil index u tohoto zákazníka zpět na zkratku A a zákazníkovi se může opět dodávat.

Trade terms – tato záložka obsahuje obchodní podmínky zákazníka. Zahrnuje položky jako dobu splatnosti faktur, credit limit – což je částka v měně fakturace na daného zákazníka, která udává maximální povolenou výši pohledávek (před i po splatnosti). Pokud dosáhnou neuhrazené pohledávky zákazníka této částky, zastaví se na jeho kartě dodávky a nelze zaregistrovat jeho další objednávku a tím pádem dodat zboží. Dále tato záložka obsahuje pole pro číslo účtu zákazníka, limit pojištění pohledávek od pojišťovny a datum, od kdy je toto pojištění platné.

Statistics Information – v této záložce lze přidělit k zákazníkovi obchodního zástupce, který má tohoto zákazníka na starosti. Dále je zde možnost přidávat zákazníka do vybraných skupin dle územního teritoria a jiných parametrů. Tyto informace jsou poté využívány pro statistické srovnání a reporting.

Order information – zde se nastavuje priorita zákazníka. Existují 3 typy priorit – nízká, střední a vysoká. Pokud je u zákazníka nastavená nejvyšší priorita, po objednání zboží se mu odesílá zboží jako prvním. Pokud by se stalo, že se ve skladu společnosti bude nacházet pouze určitý počet kusů daného výrobku a objednájí si ho dva zákazníci, zboží se vydá zákazníkovi s vyšší prioritou a druhý zákazník bude muset počkat, až se zboží doskladní a bude mu odesláno až poté. V ostatních případech jsou objednávky vyřizovány dle pořadí, v jakém byly přijaty.

Delivery information – může se stát, že má zákazník rozdílné adresy sídla a skladu. K tomuto účelu slouží tato záložka, ve které se nastavují informace k adrese dodání, způsob dodání a druh dodacích podmínek – v tomto případě se jedná o soubor pravidel mezinárodní přepravy – Incoterms.

Invoice information – tato záložka obsahuje klíčové informace k zákaznickým slevám a bonusům. Každý zákazník může obdržet množstevní slevu a různé jiné rabaty.

File information – v této záložce jsou uvedeny informace o uživateli, který naposledy u daného zákazníka změnil informace.

2306 – Transakce zákazníka

Tato aplikace obsahuje informace o všech transakcích, které se týkají vybraného zákazníka. Každá položka je označena datem, popisem transakce, unikátním kódem (voucher), splatností a částkou.

Výhodou této aplikace je grafické sledování těchto transakcí se zákazníkem. Toto sledování funguje na měsíční bázi a je přehledně graficky zpracované. V okně s grafem lze vidět diagram znázorňující průběh objednávek a plateb. Dále pak Stav pohledávek daného zákazníka a stav pohledávek po splatnosti.

6119 – Slevy

Tato aplikace umožňuje nastavit výši slev a zákazníka. Procentní sleva se dá zadat na každý výrobek společnosti zvlášť, nebo naopak uplatnit jen jednu slevu na všechny výrobky současně.

61A2 – Bonusy

Stejně jako u aplikace se slevami lze nastavit dané společnosti bonusy, které jsou nastaveny a počítány dle objemu nákupu zákazníka.

6128 – Seznam zákazníků

Tato aplikace obsahuje všechny zákazníky společnosti IsolaPowertekk s.r.o. V této aplikaci lze sledovat, kolik zákazník objednal zboží a jeho aktuální otevřené objednávky, které společnost řeší. Všechny tyto údaje lze opět zobrazit i graficky zpracované. Na grafu je možné vidět hodnotu v českých korunách za objednané zboží a také credit limit daného zákazníka. Po překročení credit limitu dojde k zastavení registrace nových objednávek a dodávek zákazníkovi, dokud svůj dluh vůči společnosti neuhradí. Grafické sledování pracuje opět na měsíční bázi.

6485 – Prodejní statistiky

Tato sestava je seskupením všech dat o zákaznících, se kterými společnost obchoduje. Využívají jí nejčastěji zaměstnanci z finančního oddělení a obchodní zástupci z důvodu velkého množství informací o daných zákaznících a grafů, které aplikace umí u každého zákazníka exportovat. V grafu se nachází hodnota s množstvím objednávek, množstvím dodaného zboží, hodnota zboží ve skladu a hodnota s množstvím nedokončené výroby.

Aplikace obsahuje velké množství dat, které lze dle zadaných kritérií dobře interpretovat. Z důvodu velkého množství kritérií, které lze do aplikace zadat, si může zaměstnanec společnosti najít jakékoliv prodejní a jiné údaje a ty pak použít pro účely účetnictví, obchodu, výroby nebo marketingu.

Tato statistická aplikace slouží pouze k exportu a promítnutí dat, nelze v ní žádná data jakkoliv měnit, proto jí mohou používat i obchodní zástupci a ostatní zaměstnanci, kteří by mohli nedopatřením změnit nějaká data o zákaznících.

Níže uvedená kritéria používá společnost Isola Powertekk s.r.o. pro vyhledávání údajů v aplikaci:

- Číslo společnosti a zákazníka nebo jejich rozmezí – každý zákazník má své přidělené unikátní číslo, pod kterým vystupuje v programu. Pokud je toto kritérium vybráno, další kritéria se budou týkat pouze vybraného zákazníka.
- Kód zboží – identifikace skladové položky.
- Číslo obchodního zástupce – výběrem tohoto čísla se zvolí obchodní zástupce, který má dané zákazníky na starosti.
- Oblast – teritorium, ve kterém se zboží nebo výrobky prodávají.
- Datum zaúčtování faktury – program Aspect4 ve výběru tohoto kritéria pracuje pouze s datem zaúčtování faktury nebo interního účetního dokladu.
- Číslo objednávky.
- Druh skladové položky – označení, zda-li se jedná o zboží nebo výrobky.
- Členění dle skupin výrobků a zboží – tato skupina obsahuje přes 70 detailně roztříděných položek, které spadají do sedmi skupin. Zaměstnanec si při

volení tohoto kritéria může zvolit naprosto konkrétní typ položky – barva, název zboží nebo výrobku apod.

- Interní a externí prodeje – interní prodeje probíhají v rámci skupiny Isola Holding. Externí prodeje jsou prodeje, které probíhají mezi společnostmi Isola Powertekk s.r.o. a externími zákazníky této společnosti.
- Prodeje tuzemské externí a prodeje zahraniční interní/externí – u české společnosti Isola Powertekk s.r.o. v této době nedochází k žádným interním tuzemským prodejům z důvodu neexistence další sesterské společnosti v České republice.
- Skupina zákazníků – Stává se, že společnost Isola dodává výrobky nebo služby společnosti, která má v České republice několik poboček. Každá z těchto poboček je založena jako samostatný zákazník z důvodu statistického sledování. Mateřská společnost je s těmito svými pobočkami v systému propojena. Toto kritérium může vybrat celý řetězec těchto poboček nebo jejich část. U tohoto kritéria je také možnost zvolit, zdali se účtuje u daného zboží nebo výrobku manipulační poplatek z důvodu objemu množství.
- Druhy ceníků – každý zákazník může mít jiný typ ceníku, dle kterého se mu daná objednávka fakturuje. Konečná fakturace je ovlivněna také individuálními slevami, které může mít zákazník nasmlouvané.
- Typ skladu – Isola Holding má mnoho skladovacích prostor, ze kterých lze expedovat výrobky nebo zboží. V České republice se nachází dva sklady společnosti Isola Powertekk s.r.o. Tyto sklady jsou rozděleny na další pododdíly, ze kterých se zboží expeduje.
- Dodací adresa zákazníka – Zákazník může mít pobočku nebo sklad na jiné adrese, než je jeho sídlo. Toto kritérium slouží k výběru dodací adresy, která není shodná s fakturační adresou zákazníka.
- Plátce–úhradu faktury může provést i jiný subjekt, než společnost, na kterou jsou výrobky nebo služby fakturované. Toto kritérium slouží k filtraci takovýchto případů.
- Daň z přidané hodnoty – toto kritérium slouží ke zvolení typu DPH u výrobků nebo zboží, které bylo prodáno zákazníkovi. Jedná se o Reverse Charge, Základní sazbu, Vývoz nebo Osvobozené plnění od DPH).

- Expediční číslo dodávky – v tomto kritériu lze zvolit číslo, pod kterým se uskutečnila expedice dodávky zboží nebo produktů k zákazníkovi.
- Číslo řádku v dodacím listu
- Země – možnost zvolit zemi, ve které se nachází daný zákazník.
- Měna – volba měny, ve které byla transakce se zákazníkem provedena.
- Platební podmínky – splatnost faktury
- Množství - dodané množství zboží nebo výrobků zákazníkovi.
- Typ oblasti – volba oblasti, kam se bude zboží přepravovat – slouží pro určení dopravce, kterému bude zásilka předána.
- Oblast dodání – dle tohoto kritéria se určuje cena přepravy. V systému existuje obrovské množství poštovních směrovacích čísel a ulic, které zajišťují co nejpřesnější výpočet ceny přepravy ke koncovému zákazníkovi.

Po výběru kritérií v aplikaci lze celý výběr exportovat do formátu .pdf nebo excelu. Soubor obsahuje mnoho sloupců s vybranými kritérii a informacemi o tom, jaké provize získali obchodní zástupci z těchto prodejů, srovnáním minulých období aj. V této aplikaci lze srovnávat veškeré produkty společnosti, zákazníky, jednotlivé země, množství prodaného zboží apod.

Tato aplikace je pro řízení vztahů se zákazníky ve společnosti IsolaPowertekk s.r.o. nejvíce využívaná kvůli množství dat a výstupům, které se dají skvěle použít ke správě zákazníků a tvorbě obchodních strategií.

2.10 Implementace systému ve firmě Isola Powertekk s.r.o.

Společnost Isola Powertekk s.r.o. používala ke svému provozu a sledování zákazníků převážně systém Navision, který byl ve firmě implementován a fungoval do roku 2012. Bylo nutné zavést nový systém do prostředí společnosti, který by obsahoval detailnější informace o zákaznících a dokázal je lépe využít pro účely obchodu, logistiky, výroby a zpracování finančního a manažerského účetnictví.

2.10.1 Výběr dodavatele systému

Norští majitelé společnosti se rozhodli pro změnu stávajícího systému na nový systém Aspect4, který byl již zaveden v Norsku. Existovalo mnoho alternativ systémů, které by šly do české společnosti implementovat, ale vedení společnosti se rozhodlo pro systém Aspect4 z důvodu stejného systému v norské mateřské společnosti. Výhodou tohoto kroku jsou nyní spojené databáze zákazníků, účetnictví a dalších dat, které jsou důležité pro správné fungování společnosti. Systém Aspect4 je kompatibilní i s dalšími podnikovými systémy, které umožňují zaměstnancům, převážně obchodním zástupcům, lepší kontakt se zákazníkem z důvodu veškerých informací, které si o něm před jednáním mohou v těchto systémech najít.

2.10.2 Důvody zavedení systému

Společnost by se měla snažit především o to, aby jakékoliv její snažení vedlo k celkovému růstu, zvýšení obrátu a zisku. Zavedením CRM systému lze zlepšit fungování procesů, které se týkají obsluhy zákazníků. Jestliže se společnosti povede zlepšit svou péči o zákazníky, zanedlouho se dostaví výsledky v podobě zvýšeného obrátu a vyšších zisků. Ve společnosti hráli největší roli obchodní zástupci, kteří měli sami na starosti jednání se zákazníky. Společnost chtěla docílit stavu, kdy se budou veškeré a podrobné informace o zákaznících evidovat v novém systému a budou kdykoliv k dispozici. Zavedením systému Aspect4 a InfoSuite se sleduje zlepšení procesů týkajících se jednání se zákazníky. Zvýšené náklady na implementaci systému budou časem kompenzovány lepším přehledem o zákaznících společnosti, jejich analýzou a možným srovnáváním obchodních výsledků. Systém umožní nejenom lepší řízení se zákazníky, ale i celkové lepší a přehlednější finanční řízení jak pro Isola Powertekk s.r.o., tak pro mateřskou společnost ISOLA HOLDING AS.

2.10.3 Bariéry při implementaci

Při implementaci jakékoliv změny ve společnosti je skoro jisté, že vzniknou nesouhlasné postoje zaměstnanců k této změně. Mezi nejčastější bariéry při změně procesů ve firmě patří tyto druhy problémů:

- nezkušená pracovní síla a neochota pracovníků ke změnám,
- finanční náročnost projektu,

- špatné výsledky po implementaci.

Nezkušená pracovní síla - veškeré odmítání nových systémů a změn pramení z neznalosti věci. Vedení společnosti zajistilo řadu školení týkajících se systému Aspect4, které by zaměstnancům, kteří s ním pracují, vysvětlila fungování celého systému a aplikací, které v něm mohou tvořit. Systém je ale tak rozsáhlý, že tato školení neustále probíhají a zaměstnanci mají možnost se učit stále nové funkce. V zaměstnancích je nutné vzbudit zájem o školení a také systém samotný, aby implementace probíhala s co nejmenšími problémy. Aby investice do nového systému nebyla zbytečná, je nutné všechny zaměstnance řádně proškolit a seznámit je s výhodami systému, aby ho používali rádi a byli s ním spokojeni.

Kdykoliv je společnosti Isola Powertekk.r.o. nápomocen tým odborníků z vývojářské společnosti EG, kteří jsou připraveni řešit otázky zaměstnanců, pokud narazí na jakýkoliv nestandardní problém.

Finanční náročnost projektu - na projekt byly vynaloženy vysoké peněžní prostředky. Společnost byla připravena na vyšší náklady na pořízení a implementaci systému a proto v této oblasti nevznikla žádná bariéra. Náklady vynaložené na tento projekt se v budoucnu nepochybně vrátí, protože přinesou kvalitnější systém pro správu celé firmy, včetně řízení vztahů se zákazníky.

Špatné výsledky po implementaci - je zcela běžné, že se po implementaci jakéhokoliv nového prvku nebo celého systému může setkat společnost s neúspěchem. Systém totiž nemusí splňovat to, co si od něj daná společnost slibovala – lepší komunikaci se zákazníky, vyšší zisky, přehlednější systém apod. Ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. tento problém nenastal. Systém Aspect4 a všechny jeho související součásti splňují očekávání, nicméně neustále probíhají nová školení, která kontinuálně prohlubují znalosti zaměstnanců o tomto systému a jeho aplikacích.

Závěr

Cílem teoretické části bakalářské práce bylo provedení deskripce a analýzy problematiky CRM a konkurenční výhody, jakou tyto systémy představují pro společnosti, které tyto systémy využívají. V praktické části bakalářské práce byla provedena demonstrace poznatků z teoretické části a také deskripce závěrečných doporučení pro společnost Isola Powertekk s.r.o.

Na základě studia literatury k problematice CRM byl ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. byla provedena deskripce principu, dle jakého systémy ve společnosti fungují a analýza funkcí systémů. Dále byla v bakalářské práci provedena deskripce a analýza vlastní implementaci systému Aspect4, který je pro společnost Isola Powertekk s.r.o. stěžejním systémem a poté

Problematiku systémů, které se používají pro evidování informací a celkovou správu informací o nich se společnost zabývala od roku 2013, kdy bylo přistoupeno k implementaci těchto systémů. V tento okamžik ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. funguje několik systémů určených pro správu a analýzu dat od zákazníků. Nejstěžejnějšími jsou systémy InfoSuite a Aspect4, které jsou již v podnikové struktuře řádně implementovány a také využívány.

Společnosti Isola Powertekk s.r.o. bych při další implementaci nástavby stávajícího systému nebo zcela nového systému doporučoval sestavení podrobného implementačního plánu, který by shrnoval celý proces implementace včetně oprávněných osob. Dále pak seznámení všech zaměstnanců, kteří s těmito systémy přijdou do styku a budou s nimi pracovat, se systémem a zavedení rozsáhlejších školení než doposud. Navrhované školení pro obchodní zástupce, která by měla být povinná:

- akvizice nových zákazníků,
- budování vztahů se zákazníky a péče o stávající zákazníky,
- asertivní komunikace,
- komunikace s problémovými zákazníky.

Dalším doporučením, které se týká vztahu společnosti a jejich zákazníků jsou výjezdy českých obchodních zástupců do norské společnosti Isola AS a častější

setkávání s tamními obchodními zástupci, kvůli seznámení a osvojení s jinými metodami interakce se zákazníky a jejich celkovým rozvojem.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Ondřej Kubáček
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	CRM jako konkurenční výhoda organizace
Název práce v anglickém jazyce:	CRM as a Company's advantage in competition
Vedoucí práce:	Ing. Mgr. Renáta Pavlíčková, MBA
Počet stran:	55
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2016
Klíčová slova:	CRM, zákazník, konkurence, implementace CRM, CRM na B2B trhu, bariéry implementace, konkurenční výhoda, strategie CRM.
Key words:	CRM, Customer, Competition, CRM on B2B market, Implementation of CRM, Implementation barriers, competitive advantage, CRM strategy.

Bakalářská práce se zabývá popisem systémů CRM a konkurenční výhodou, jakou tyto systémy mohou společnosti, která je využívá, přinést. Cílem bakalářské práce je provedení deskripce a analýzy problematiky systému CRM ve společnosti Isola Powertekk s.r.o. a dalších systémů, které pomáhají společnosti řídit vztahy se zákazníky. V teoretické části bakalářské práce je provedena deskripce a analýza problematiky CRM a konkurenční výhody, jakou tyto systémy představují pro společnosti, které tyto systémy využívají. V praktické části bakalářské práce je provedena demonstrace poznatků z teoretické části a také deskripce závěrečných doporučení pro společnost Isola Powertekk s.r.o., které mohou společnosti do budoucna přinést prospěch.

The bachelor thesis deals with the description of CRM systems and competitive advantage, which these systems can bring to a company that uses them. The aim of the thesis is description and analysis of the problems of the CRM system in the company Isola Powertekk s.r.o and other systems that help manage customer relationships in the company. The theoretical part of the thesis describes and analyzes CRM issues and competitive advantages, which they present to companies that use these systems. In the practical part of the thesis is conducted a demonstration of the findings from the theoretical part and the description of the final recommendations for the company Isola Powertekk s.r.o., from which company may benefit in the future.

LITERATURA A PRAMENY

Knižní zdroje

HOMMEROVÁ Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

KOŽÁK Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky - CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

LEHTINEN Jarmo. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

ŠAŠEK Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky - Jak uspět na trzích B2B*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 116 s. ISBN 978-80-7408-025-8.

VERWEYEN Alexander. *Jak získávat nové zákazníky : direct mailing, e-mail, telefonování, osobní jednání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1970-2.

Jiné zdroje

Interní dokumenty společnosti Isola Powertekk s.r.o.

Výroční zpráva 2015 společnosti Isola Powertekk s.r.o.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Vývoj ukazatelů mezi lety 2001 a 2015 společnosti Isola Powertekk s.r.o.....34