



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH NA ZAVEDENÍ KONCEPCE KCRM DO FIRMY

IMPLEMENTATION PROPOSAL OF KCRM CONCEPTION INTO THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

LUCIE TOMANOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomanová Lucie

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zavedení koncepce KCRM do firmy

v anglickém jazyce:

Implementation Proposal of KCRM Conception into the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BURNETT,K. Klíčové zákazníci a péče o ně :[KCRM - key customer relationship management]. 1. vyd. Praha :Computer Press,2002. ISBN 80-7226-655-1

GEFFROY,E.K. Zákazník náš protivník, nebo partner? :clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje. 1. vyd. Praha :Management Press,2001. ISBN 80-7261-034-1

HORRELL, E. Zákaznická věrnost :jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je : [jak dovést zákaznický servis k dokonalosti]. 1. vyd. Brno :Computer Press,2007. ISBN 978-80-251-1905-1

KOTLER,P. Marketing podle Kotlera :jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha :Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4

STORBACKA,K. Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management. 1. vyd. Praha :Grada, 2002. ISBN 80-7169-813-X

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha :Grada,2003. ISBN 80-247-0569-9

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 01.06.2010

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti zákazníků. Teoretická část představuje vymezení obecných řešení problémů spojených se spokojeností zákazníků a přiblížení koncepce KCRM. Praktická část je orientována na konkrétní firmu a návrh potřebných kroků k zavedení koncepce KCRM do tohoto podniku. Výsledkem této koncepce by mělo být zefektivnění obchodování s klíčovými zákazníky k oboustranné spokojenosti.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the issues of customer satisfaction. Theoretical part of defining a general solution to problems associated with the customer satisfaction concept and approach KCRM. The practical part is focused on a particular company and propose steps to introduce the concept KCRM into this firm. The result of this approach should be to streamline business with key customers to mutual satisfaction.

Klíčová slova

Zákazníci; spokojenost; CRM; KCRM;

Key words

Customers; satisfaction; CRM; KCRM;

Bibliografická citace

TOMANOVÁ, L. *Návrh na zavedení koncepce KCRM do firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 62 str. Vedoucí diplomové práce

Ing. Petr Novák

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že předložená bakalářská práce na téma „Návrh na zavedení koncepce KCRM do firmy“ je původní a zpracovala jsem ji samostatně dle pokynů vedoucího bakalářské práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

Podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce Ing. Petru Novákovi, za pomoc a cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytl při vypracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Petrovi Tomanovi, za poskytnutí možnosti zpracovávat mou bakalářskou práci ve společnosti Šmeral Brno a. s. a za konzultace, které výrazně přispěly k vypracování této bakalářské práce.

Obsah:

Úvod a cíl práce.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
1.1 Spokojení zákazníci	11
1.2 CRM systém	12
1.2.1 Proč by si společnost měla systém CRM pořídit?	12
1.2.2 Implementace systému CRM.....	13
1.2.3 CRM a vztahy se zákazníky.....	15
1.3 Koncepte KCRM.....	16
1.3.1 Přeorganizování podniku na základě konceptu KCRM	17
1.3.2 KCRM a prodejní funkce podniku.....	19
1.3.3 Manažer pro klíčové zákazníky	20
1.3.4 Vytvoření týmu pro klíčové zákazníky.....	21
1.3.5 Motivace zaměstnanců.....	22
1.3.6 Vzájemná důležitost mezi firmou a zákazníkem	24
1.3.7 Konkurenční výhoda.....	24
1.3.8 Klíčový zákazníci	26
1.3.9 Vyjednávání s klíčovými zákazníky	27
1.4 Jak si udržet zákazníky	28
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1 Základní informace o firmě	30
2.2 Systém řízení výroby a plánování kapacit	31
2.2.1 Technologické postupy	31
2.3 Podnikové cíle a klíčové kompetence.....	32
2.4 Celkový obchodní plán společnosti	33
2.4.1 Analýza současné situace.....	33
2.4.2 Vlastní plán	39
3 PRAKTICKÁ ČÁST- Návrh na zavedení konceptu KCRM do podniku	
Šmeral Brno a. s.	43
3.1 Priority databáze zákazníků a potenciálních zákazníků, identifikace klíčových zákazníků	44
3.1.1 Atraktivita zákazníka	44
3.1.2 Kvalita současných vztahů se zákazníkem	45
3.2 Strategie pro získání, rozvoj a udržení klíčových zákazníků.....	46
3.3 Pracovní zdroje pro klíčové zákazníky	46
3.4 Zapojení vrcholového managementu, zákaznický tým.....	48
3.5 Plány rozvoje klíčových zákazníků	48
3.5.1 Profil zákazníka	48
3.5.2 Trendovost obchodů se zákazníkem	49
3.5.3 Hlavní podnikatelské cíle zákazníka.....	50
3.5.4 Přehled zákaznické strategie	50
3.5.5 Hlavní obchodní cíl.....	51
3.5.6 Iniciativy pro rozvoj obchodu	51

3.5.7	Iniciativy pro posílení vztahů	52
3.5.8	Zákaznický tým.....	52
3.5.9	Kontrola výsledků.....	53
3.5.10	Konkurenční akční plán	53
3.5.11	Plán získávání obchodních doporučení.....	54
3.6	Systém měření rentability klíčových zákazníků	54
3.7	Informační systém pro klíčové zákazníky	54
3.8	Systém měření spokojenosti klíčových zákazníků	55
Závěr		57
Literatura		59
Seznam tabulek		62
Seznam grafů.....		62
Seznam obrázků.....		62

Úvod a cíl práce

V současné době se marketing firem, které chtějí na trhu uspět, musí zaměřovat v první řadě na zákazníky. Na trhu působí nepřeborné množství podniků v různých oborech a pokud nemá firma postavení monopolu a chce si své zákazníky udržet musí o ně pečovat.

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout koncepci péče o klíčové zákazníky pro firmu Šmeral Brno a. s. Tato práce by měla firmě sloužit jako návrh řešení problému obchodování s klíčovými zákazníky. Výsledek mé práce by měl být prospěšný pro celou firmu Šmeral Brno a. s. Může pomoci k úspoře finančních prostředků a usnadnit obchodování firmy se svými zákazníky.

V teoretické části se zaměřím na důležité pojmy, kterými přiblížím problematiku obchodování s klíčovými zákazníky. Jedná se o vymezení systému CRM, koncepce KCRM a přeorganizování podniku dle této koncepce.

V analytické části představím společnost Šmeral Brno a. s., vymezím její předmět podnikání a dále se pak zaměřím zejména na systém řízení výroby a plánování kapacit, který firma v současné době využívá. V této části také vytvořím podrobný obchodní plán společnosti a stanovím cíle firmy, což je nutnou podmínkou pro vytvoření návrhu na KCRM koncepci.

V praktické části se pak zaměřím na návrh na zavedení koncepce KCRM do společnosti. Na konkrétním klíčovém zákazníkovi firmy Šmeral Brno a. s. ukážu, jak identifikovat klíčové zákazníky, jak stanovit strategii pro získání, rozvoj a udržení klíčových zákazníků, jak vypočítat pracovní zdroje pro tyto zákazníky, jak sestavit zákaznické týmy, připravím návrh plánů rozvoje pro klíčového zákazníka, systém pro hodnocení rentability zásadních zákazníků, vytvořím návrh informačního systému pro klíčové zákazníky a způsob hodnocení spokojenosti těchto zákazníků.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Spokojení zákazníci

Potřeby vznikají ze subjektivního pocitu zákazníka, kterému něco chybí, něco postrádá a potřebuje. Tento pocit vyvolává potřebu zakoupit konkrétní výrobek nebo službu. Pokud dokážeme zákazníkovi ukázat, jaký užitek bude mít z našeho výrobku a uspokojíme jeho kupní motiv, bude zákazník spokojený, protože jsme mu pomohli odstranit pocíťovaný nedostatek. Chování člověka ovlivňují dosud neuskutečněné potřeby, které se odvíjejí od toho, co již má. Tyto neuspokojené potřeby představují pro prodejce neustále nové možnosti, jak zákazníka uspokojit svými výrobky nebo službami.

Pro prodejce je důležité, aby byl zákazník spokojený nejen bezprostředně po nákupu, ale aby spokojenost přetrvala po delší dobu a zanechala v kupujícím dobrou zkušenost se službami. To platí i v případě, kdy se dá očekávat, že se podobná koupě u stejného zákazníka nebude v dohledné době opakovat.

Ve své práci se chci zaměřit zejména na spokojenost klíčových zákazníků, kde je dlouhodobé uspokojení nutné k tomu, aby se k nám opakovaně vraceli a mohli jsme s nimi uzavírat dlouhodobější zakázky. Spokojenost zákazníků je důležitá nejen pro opakované prodeje, ale má i mnoho dalších přínosů. Spokojený zákazník například doporučí prodejce svým známým, přichází pro radu ohledně technických parametrů složitějších výrobků, je ochoten spolupracovat s prodejcem při vyplňování různých anket nebo vývoji nových výrobků. (15)

O spokojenost zákazníků se snaží samozřejmě i konkurence, a proto je nutné se od konkurence v tomto ohledu odlišit a poskytnout zákazníkovi určitý pocit výjimečnosti. K individuálnímu přístupu k jednotlivým zákazníkům nám může efektivně dopomoci systém CRM, který zaměstnancům výrazně usnadní práci se všemi důležitějšími

zákazníky. Co se týče klíčových zákazníků, je vhodným řešením přeorganizování podniku na základě koncepce KCRM.

1.2 CRM systém

Jde o softwarový systém, který je založen na třech hlavních prvcích kterými jsou: lidé, procesy a technologie, doplněny o čtvrtý prvek- obsahy. Systém CRM představuje „komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.“¹

Firma může tuto technologii využít při řízení vztahů se zákazníky.

Je to tedy koncepce, která může podniku pomoci udržet si ty nejrentabilnější zákazníky a maximalizovat zisk.

1.2.1 Proč by si společnost měla systém CRM pořídit?

Základní přínosy tohoto systému lze rozčlenit do tří kategorií: úspora nákladů, zvýšení tržeb, strategický vliv.

Přínosy systému CRM, které se projeví ihned po zavedení systému jsou:

- bezproblémový průběh obchodních procesů - díky jednotné databázi, obsahující informace o zákaznících se vyhneme průtahům a problémům při zpracování zakázek a také zbytečným nákladům spojeným s těmito zakázkami;
- více individuálních kontaktů se zákazníky - a to i s větším počtem zákazníků;
- více času na zákazníka - díky úspoře času získané zavedením systému;
- odlišení se od konkurence - díky možnému individuálnímu přístupu;

¹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. 2003. s.16.

- vylepšení image - díky individuálnímu přístupu, kvalitnímu servisu a poradenství, které CRM podporuje;
- přístup k informacím v reálném čase - neustálý přístup k informacím potřebných pro řízení každodenního obchodování;
- spolehlivé a rychlé předpovědi - ty systém CRM neustále aktualizuje s každou změnou, která nastane;
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami;
- nárůst efektivity týmové spolupráce - díky urychlení průběhu obchodních procesů;
- růst motivace pracovníků - díky podpoře jejich každodenní práce.

Tato technologie umožňuje jednotlivým zaměstnancům efektivnější poskytování služeb zákazníkům v rámci celého podniku. Jde o organizační jednotku nadřazenou oddělením jako je marketing, odbyt, controlling, personalistika, atd. (18)

Pokud chce podnik zavést systém CRM tak, aby správně fungoval, musí nejprve správně pochopit, jak probíhá kontakt se zákazníkem a zjistit, kdy a v kterých oblastech je možné na zákazníka udělat dobrý dojem. Systém CRM umožní zaměstnancům sdílet informace o zákaznících a spolupracovat tak, aby jim nabízeli kvalitní služby po celou dobu obchodování. Nejde pouze o výměnu informací, ale o výměnu ekonomických hodnot. Pro zavedení CRM systému je tedy nejprve třeba shromáždit všechny potřebné informace a zajistit přístup k těmto informacím všem, kteří by je mohli efektivně využívat. (2), (18)

1.2.2 Implementace systému CRM

Implementace systému CRM je poměrně náročnou záležitostí. Není však pochyb o tom, že se investované úsilí v budoucnu vrátí. Pro úspěšné zavedení jakéhokoliv CRM systému je nezbytné:

- určit činnosti, které by se měly automatizovat - je nutné provést s velkou pečlivostí audit, na základně něhož se vyberou funkční úseky podniku, které je nutné automatizovat a technické parametry, které by měl systém splňovat;

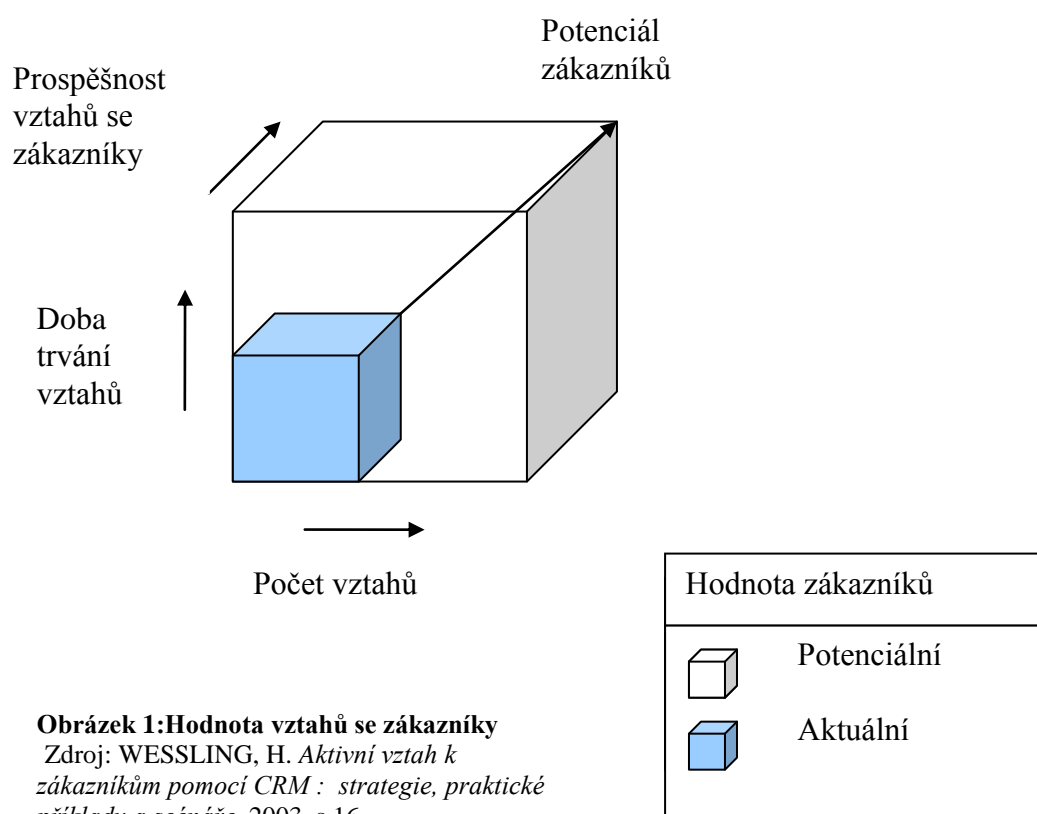
- automatizovat jen to, co je opravdu potřeba - je zbytečné automatizovat činnosti, u kterých to není nutné. Nejlépe o tom rozhodnou sami pracovníci, kteří vědí, jak by chtěli zlepšit své pracovní procesy;
- získat závazek a podporu vedení podniku - podniky, které se systémem CRM pracují jej nevnímají jako technologický nástroj, ale jako nástroj obchodní. Pokud chceme o zavedení systému do podniku přesvědčit vedení, musíme docílit toho, aby jej tak chápali i oni. Je třeba přesvědčit vedení o tom, že automatizace podporuje obchodní strategii podniku, bude mít měřitelný pozitivní vliv na ekonomické výsledky podniku a výrazně se sníží náklady;
- vybrat vhodnou technologii - podnik by měl vybrat takovou technologii, která mu v budoucnu umožní růst. Vhodné systémy jsou takové, které lze snadno rozšiřovat a zvětšovat, a které lze snadno propojit s již zavedenými informačními databázemi. Nezbytné je, aby systém CRM odpovídal mezinárodním standardům;
- zajistit účast uživatelů - a to co nejdříve, aby se zjistilo, zda bude systém CRM vyhovovat jejich potřebám a aby měli v budoucnu kladný postoj k jeho využívání;
- modelové zavedení systému - ke zjištění potřebných změn a prokázání toho, že lze dosáhnout stanovených cílů automatizace;
- zaškolení uživatelů - jak užívat systém, jak využívat požadované informace a zajistit také uživatelům on-line konzultace pro případ, že by si nevěděli s něčím rady;
- motivace pracovníků - uživatelé by si měli uvědomovat, že jim systém CRM ulehčí práci, zvýší jejich produktivitu a bude mít vliv i na celkový zisk společnosti;
- důsledná správa systému - je nutné, aby celý systém někdo spravoval a neustále jej aktualizoval. Měla by proto vzniknout funkce nebo celý tým, který bude mít správu systému na starosti;
- udržování si podpory vedení podniku - tím, že bude vedení někdo o stavu projektu automatizace CRM pravidelně informovat. (2)

1.2.3 CRM a vztahy se zákazníky

Jaký význam bude mít zavedení CRM systému pro vztahy mezi podnikem a zákazníky? Hodnota vztahů se zákazníky je určena třemi faktory, s jejichž pomocí měříme užitečnost vztahu pro podnik.

Těmito faktory jsou:

- Doba trvání vztahu
- Počet zákazníků
- Prospěšnost zákazníků



Podnik vstupuje do kontaktu se zákazníkem cíleně, protože se snaží o uspokojení svých potřeb. Díky koncepci CRM dochází k přechodu od jedné transakce zákazníka k plynulému sledu transakcí, které vznikají jako výsledek vztahu k zákazníkovi, takže jejich dosažení není ve středu pozornosti, ale dochází k němu automaticky.

Díky tomuto systému může podnik zvyšovat celkovou hodnotu zákazníků. Regulací výše zmíněných tří faktorů využívá podnik životního cyklu zákazníků a rozšiřuje základnu prospěšných rentabilních zákazníků. (18)

1.3 Koncepce KCRM

Koncepce KCRM neboli „řízení vztahů s klíčovými zákazníky“ je založena především na změnách ve vnitřní organizaci společnosti. Jde o posun z organizace podle funkcí k organizaci přizpůsobené konkrétním zákazníkům. Nejde však jen o řízení vztahů se zákazníky, ale také o změnu vnitřní struktury podniku, změnu vývoje výrobků, podnikových cílů a ukazatelů používaných pro měření výsledků. Hlavním účelem zavedení koncepce KCRM v podniku je reagovat na nové tržní prostředí, ve kterém mají dominantní postavení zákazníci a zajistit si tak co největší možnou návratnost investic. Jde tedy o to dosáhnout co nejvyšší potenciální zákaznické ceny co nejefektivnějším způsobem.

V dnešní době se již většina úspěšných společností orientuje na zákazníky. Pouze toto však dle koncepce KCRM není postačující a je třeba vytvářet se zákazníky silné dodavatelsko-odběratelské vztahy. Zákazníci mají stále silnější postavení a je nutné získat zejména u těch klíčových loajalitu.

Každý podnik se v praxi zaměřuje na konkrétní tržní segmenty, u kterých má možnost dosáhnout trvalé konkurenční výhody. Každého potenciálního zákazníka je tedy nutné brát jako segment trhu a zjistit jaké u něj máme možnosti úspěchu. Pokud chce podnik dosáhnout marketingového úspěchu musí:

- identifikovat, analyzovat a správně vybrat klíčové zákazníky, na které se zaměří;
- vytvořit vhodné výrobky a služby, které bude možno upravit podle potřeb konkrétních zákazníků;
- zaměřit své obchodní aktivity na klíčové zákazníky.

Mnoha podnikům, které chtějí zavést koncepci KCRM, v tom brání špatná interní komunikace v rámci marketingové strategie. Podniky se snaží prodat zboží bez rozdílu jakémukoliv potenciálnímu zákazníkovi a pokud se to nepodaří, usoudí, že výrobek má špatné parametry. Většinou však problém spočívá v oslovení nesprávných potenciálních zákazníků. Podnik musí v první řadě vybrat ty zákazníky, na které bude vhodné se zaměřit a poté také upravit výrobky nebo služby jim na míru. Právě individuální přístup ke každému zákazníkovi nejlépe pomůže vybudovat stálou klientelu věrných zákazníků.

Důležitá je také komunikace mezi oddělením marketingu a oddělením prodeje. Podstatné je, aby pracovníci prodeje, kteří jsou každý den v přímém kontaktu s potenciálními zákazníky, poskytovali pracovníkům marketingu zpětnou vazbu jak jsou zákazníci s výrobky spokojeni, co by bylo vhodné upravit nebo změnit, jak vylepšit marketingovou strategii.

1.3.1 Přeorganizování podniku na základě koncepce KCRM

Pro zavedení této koncepce do firmy by si mělo vedení stanovit některé z těchto hlavních cílů:

- rozšíření podnikání o nový výrobek - pokud zvolíme tuto variantu, nevyhneme se samozřejmě nákladům, které jsou se zavedením nového výrobku spojeny. Velice výhodné proto je spolupracovat při vývoji výrobku s některými zákazníky. Obvykle se tak nejen dozvíme důležité informace o tom o jaký výrobek by byl zájem, ale pomůže nám to také uspořit náklady;
- zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka - pokud zákazník bude vnímat a dokáže ocenit tuto přidanou hodnotu z produktu, můžeme to využít ke zvýšení ceny výrobku;
- získání vedoucího postavení na trhu - dosáhnout tohoto cíle by si přál samozřejmě každý podnik. Znamená to však získat největší podíl na trhu, mít přiměřený objem prodeje a dosáhnout nejnižších jednotkových nákladů. Získání vedoucího postavení na trhu je spíše náhodou a není tedy vhodné se na tento cíl primárně zaměřovat;

- rozptýlení rizik a snížení zranitelnosti podniku - je vhodné využít koncepcí KCRM k rozšíření skladby zákazníků. Vyhneme se tak problémům jako je sezónnost poptávky či ekonomické výkyvy;
- udržení stávajících zákazníků - získání nového zákazníka stojí pětkrát více než udržení existujícího zákazníka. Přitom se také uvádí, že podniky ztrácí každých pět let padesát procent svých zákazníků. Manažeři pro klíčové zákazníky by proto neměli brát své stávající zákazníky jako jistotu a zaměřovat se pouze na získání nových zákazníků. Měli by nabízet právě stávajícím zákazníkům stále inovace a uspokojovat jejich aktuální potřeby a tím si udržovat konkurenceschopnost v dodavatelském hodnotovém řetězci;
- držení konkurence pod kontrolou - pokud navážeme úzké vztahy se zákazníky, budeme lépe schopni čelit útokům konkurence;
- řešení operačních problémů - koncepce KCRM může velice pomoci také v situacích, kdy některý z klíčových zákazníků operuje mimo region působení podniku nebo i na území jiného státu. V těchto případech není příliš vhodné zavádět centralizovaný tým pro mezinárodního zákazníka. Nejlepším řešením se jeví zavedení funkce manažera pro mezinárodní klíčové zákazníky, který musí být schopen dohodnout zvláštní závazky a někdy i zvláštní ceny, které budou výhodné pro obě strany (např. snížení cen pro zákazníka při vysokém objemu dodávek);
- vymezení podnikání, kterým se nechceme zabývat - vedení společnosti by se nemělo zabývat zakázkami z nesprávného druhu podnikání, byť se mohou jevit jako technicky zajímavé nebo se mohou týkat přátelských zákazníků;

Do jaké míry se je vhodné zavést koncepci KCRM do podniku závisí především na předmětu podnikání. Nejvhodnější je zavedení koncepce v odvětvích, kterým dominuje několik velkých zákazníků. Dodavatel pak může realizovat velké úspory z rozsahu díky obchodování s klíčovými zákazníky. Důležitým prvkem koncepce KCRM je přizpůsobení výrobků a služeb jednotlivým zákazníkům, což lze využít jako výhody proti konkurenci. V podnicích, kde mezi dodavatelem a zákazníkem existují kontakty na více funkčních úrovních (např. u výrobků s vysokou hladinou technické nebo servisní podpory) je využití této koncepce také velmi vhodné. Dále v podnicích, které nabízí

rozsáhlý sortiment produktů a jsou schopny tak navrhnout svým zákazníkům více možných řešení nebo v podnicích, kde existují kreativní příležitosti pro výrobu na míru nebo alespoň přizpůsobení výrobku jednotlivým zákazníkům.

Zavedení koncepce KCRM sebou nese logicky také některá úskalí a rizika, jako je například poměrně velká závislost na malém počtu zákazníků a tím vážnější důsledky při ztrátě některého z nich. Lze také očekávat, že budeme jednat s profesionálnějšími partnery, kteří si budou umět prosadit vyšší standardy a požadavky a pokud se rozhodnou zneužít svého privilegovaného postavení a snížit tak například ceny námi poskytovaného zboží, bude náročné se tomuto tlaku bránit.

1.3.2 KCRM a prodejní funkce podniku

Manažer pro klíčové zákazníky by měl vytvářet poněkud odlišný koncept prodejní funkce podniku, než jaký je běžně vidět v mnoha podnicích. Dle koncepce KCRM by měl manažer sestavit ideální zákaznický profil a podle něj se pak zaměřovat pouze na vhodné skutečné nebo potenciální zákazníky.

Společně se zbožím, které svým zákazníkům nabízí, by měl také poskytnout možnost přizpůsobení tohoto zboží podle jejich představ.

Manažer by měl být schopen efektivně vést svůj tým a zprostředkovat efektivní komunikaci mezi dodavatelem a zákazníkem.

Koncepce KCRM vyžaduje perfektní pochopení toho, jak funguje podnikání ve firmě samotné, ale také podnikání u zákazníka. Manažeři pro vztahy se zákazníky musí být schopni jednat o změnách prioritně se svými zákazníky, řešit jejich aktuální potřeby v konkrétních podmínkách a udržovat a rozvíjet tak loajální zákaznické vztahy.

Manažer by měl poskytovat zásadní informace pro podnikový plán. To se týká také informací o cenách a měl by mít možnost je určitým způsobem také ovlivňovat.

Podnik by neměl neustále soupeřit s konkurencí, ale měl by si vytvořit trvalé konkurenční výhody tím, že bude provádět změny díky kterým bude pro konkurenty obtížné nahradit výrobky a služby podniku.

KCRM se oproti klasické prodejní funkci podniku zaměřuje spíše na dlouhodobou spolupráci se zákazníky a také na dlouhodobé přínosy pro zúčastněné strany.

Manažer pro zákazníky by měl umět předvídat, jaké důsledky (finanční, výrobní, provozní, důsledky pro zisk) budou mít plánované obchody jak pro podnik, tak i pro zákazníka.

1.3.3 Manažer pro klíčové zákazníky

Podle koncepce KCRM by měl manažer pro klíčové zákazníky hrát roli prostředníka mezi dvěma společnostmi, které spolu chtějí uzavřít obchod, s ohledem na prospěch obou stran. Manažer by neměl ovlivňovat zákazníky, ale naopak své kolegy k tomu, aby prováděli změny podle přání zákazníků. (2)

„Požadavky na dovednosti u manažera pro klíčové zákazníky:

- *dokonalá znalost daného oboru podnikání- jak ve vlastním podniku, tak u zákazníka*
- *schopnost poskytovat rady, konzultace a mít vliv- v rámci vlastního podniku i v podniku zákazníka*
- *schopnost identifikovat ty klíčové oblasti působení, kde existuje nejvýhodnější poměr mezi vynaloženým úsilím a dosaženými výsledky*
- *schopnost plánovat a přidělovat zdroje nákladově efektivním způsobem, schopnost posoudit, kam nasměrovat úsilí*
- *schopnost sladit kontakty mezi dodavatelem a zákazníkem na všech funkčních a řídicích úrovních*
- *schopnost efektivně vyjednávat v nejlepším zájmu svého podniku i klíčových zákazníků*
- *schopnost vést multioborový tým*
- *schopnost přesvědčovat a ovlivňovat, včetně pochopení odlišností jiných kultur“²*

² BURNETT,K. Klíčová zákazníci a péče o ně :[KCRM - key customer relationship management]. 2005. s.21

Ideálním řešením je jmenovat do funkce manažera pro klíčové zákazníky někoho ze zaměstnanců, který dobře zná možnosti podniku a podnikovou kulturu a bude schopen efektivně jednat se svými kolegy.

Jednou z nejdůležitějších pravomocí, kterou by měl manažer pro zákazníky disponovat, je možnost zasahovat do tvorby a rozvoje podnikových cílů. Právě on se totiž pohybuje jak v prostředí podniku, tak v prostředí zákazníků a je schopen delegovat jejich požadavky a návrhy na zlepšení. Navíc se také dobře orientuje na daném trhu a má informace o vývoji produktů, poptávce a konkurenci. Manažer je v přímém kontaktu s klíčovými zákazníky a zná jejich cíle a plány, což může pomoci k lepšímu vývoji vzájemné spolupráce. Díky tomu, že neustále komunikuje se zákazníky, je schopen přinášet kreativní nápady na nové výrobky a služby, o které by měl být zájem, případně zlepšovat ty stávající. (2)

1.3.4 Vytvoření týmu pro klíčové zákazníky

„ Vyzjasnění si vzájemných očekávání je výchozím bodem, od něhož se odvíjí úspěšná spolupráce manažerů a zaměstnanců. Je také východiskem pro odlišení dvou základních přístupů k práci s lidmi ve firmě. Je tedy třeba zaměstnancům práci plánovat, organizovat a následně kontrolovat, jak splnili zadání? Nebo je lepší důvěřovat jejich schopnostem a názorům a snažit se je získat pro splnění firemních cílů prostřednictvím dohody o očekávaných výsledcích? V obou případech lze správně argumentovat tím, že záleží na situaci. Jako dlouhodobě efektivnější se ovšem osvědčuje přístup druhý, spojený se systémem leadershipu.

Primárním úkolem manažerů při práci s lidmi je kombinovat hledisko vztahů – důvěry a respektu – s požadavkem na výkon poměřovaný výsledky, kterých firma dosahuje. Základním nástrojem je přitom komunikace, která má několik charakteristických, současně uplatňovaných znaků: Skutečně efektivní komunikace s lidmi je zásadně obousměrná, naplňující princip zpětné vazby, otevřená, a přitom respektující a emfatická, zaměřená nejen na vlastní zájmy, ale také na pochopení zájmů druhé strany, průběžná, zaměřená na významné skutečnosti, a specifická po vzoru „chytrých“/ „SMART“ cílů. Aby byla komunikace manažera s jeho spolupracovníky opravdu

taková, je nezbytné, aby se shodovala slova, požadavky, názory a prezentované cíle s činy manažera, aby jeho komunikace byla konzistentní.

Pochopitelně je však k témuž vést i spolupracovníky a nastavit ve firmě mechanismy, které budou předcházet porušení komunikačních pravidel. Nejefektivnějším nástrojem prevence nedorozumění je průběžná zpětná vazba, zahrnující také formalizovanou podobu periodického vyhodnocování pracovního výkonu jako součásti systému pracovního výkonu.“³

Každý zaměstnavatel má možnost výběru pracovníků podle jejich kvality, zkušeností a vhodnosti pro danou pozici. Pokud chceme aby byli do jednotlivých pozic obsazování vhodní a kvalifikovaní uchazeči, měli bychom dát zásadní rozhodovací pravomoc v obsazování pracovních míst vedoucím jednotlivých týmů. Jen sám manažer, který je samozřejmě nejvíce angažován v problémech, kterými se jeho tým zabývá, může nejlépe vybrat vhodného člena svého týmu. Cílem manažera je, aby členové týmu plnili co nejefektivněji své úkoly a proto je nutnost nabídnout kvalitním zaměstnancům, jejichž hodnota je často pro společnosti klíčová, nadstandardní podmínky a služby. Z dlouhodobého hlediska se jeví jako vhodnější způsob přístupu k zaměstnancům metoda „cukru“ než „biče“. (24)

1.3.5 Motivace zaměstnanců

Spokojenost zákazníků závisí na kvalitě nabízených výrobků a služeb, na nichž má podíl každý zaměstnanec. Nejlepší způsob jak zaměstnance motivovat je samozřejmě odměna. Když budou zaměstnanci odvádět perfektní práci, mělo by se to odrazit i na zisku společnosti. Pokud budeme zaměstnancům přidělovat odměny právě podle toho, jakého zisku společnost dosáhne, můžeme očekávat plné pracovní nasazení a kvalitně odvedenou práci.

³ TURECKIOVÁ,M. Účelem komunikace je rozvoj vzájemné důvěry. 2006. s.13

Další možné způsoby, jak zaměstnance motivovat k lepším výkonům jsou:

- zapojit zaměstnance do rozhodování o některých věcech, čímž získají více pravomocí, ale také odpovědnost- tím že zaměstnanci získají rozhodovací pravomoci, budou se za svou práci cítit více zodpovědní a zvýší se také produktivita práce. Zaměstnanci se budou více snažit o zlepšení situace v podniku a budou ochotni přispívat ke změnám a přicházet s vlastními návrhy, které by se jinak k zaměstnavateli vůbec nedostali. Právě nápady zaměstnanců, jak zlepšit některé věci mohou být mnohdy velice přínosné. Manažer by měl také podporovat flexibilitu zaměstnanců, kteří jednájí přímo se zákazníky a dát jim možnost rozhodnou o problému hned na místě. Tento krok přispěje nejen k motivaci zaměstnanců, ale také k větší spokojenosti zákazníků. Zaměstnanci by při rozhodování v problémech týkajících se zákazníků neměli zapomínat na pravidlo, že zákazník má vždy pravdu;
- širší popis práce, díky kterému lépe pochopí vlastní důležitost v rámci celého podniku a to jak jejich práce ovlivňuje další pracovníky - pokud dodáme svým spolupracovníkům určitou vizi, které chceme s jejich pomocí dosáhnout, budou motivováni k lepším výkonům. Zaměstnanci by měli mít pocit vlastní důležitosti a týmového ducha. Většinou lidí nejde pouze o finanční odměnu jako takovou, ale o podíl na celkovém zisku, který je motivuje k vyšší výkonnosti. Jde tedy o společný úspěch celého týmu;
- podpora komunikace mezi managerem a zaměstnanci - komunikace v rámci týmu a to i s manažerem by měla v zaměstnancích vyvolávat duševní pohodu, aby byli schopni podávat stoprocentní výkony;
- zavedení týmů pro klíčové problémy a řešení projektů týkajících se kvality a produktivity;
- dát možnost zákazníkům, ohodnotit práci zaměstnanců - tento způsob má své výhody pro zaměstnance i zaměstnavatele. Hodnocení ze strany zákazníků může ukázat, že dosavadní hodnocení zaměstnanců bylo do určité míry ovlivňováno osobními sympatiemi. Naopak zaměstnavatel může odhalit tímto způsobem spoustu skrytých nedostatků nejen v práci zaměstnanců. (2), (5), (8), (11)

1.3.6 Vzájemná důležitost mezi firmou a zákazníkem

V rámci koncepce KCRM jde o to zvolit si ty zákazníky, kteří pro nás budou klíčoví. Firma by se ale měla zabývat také tím, jak důležitou roli hrajeme my ve vztahu k zákazníkovi. V tomto směru jde hlavně o věcný význam produktu, neboli o to, jak rizikové jsou dodávky a o finanční význam našich dodávek v rámci celkového nákupního rozpočtu zákazníka. To jak bude dodavatel pro zákazníka důležitý závisí ve velké míře na jeho prodejní strategii. Vysokou důležitost přisuzují zákazníci dodavatelům se kterými spolupracují na technickém rozvoji. V tomto případě se snaží obě strany a dlouhodobou úzkou spoluprací. Pokud jde v obchodních vztazích zejména o garanci dostupnosti, má dodavatel se zákazníkem obvykle uzavřené dlouhodobé smlouvy a je s ním neustále v kontaktu, aby mohl včas zareagovat na změnu poptávky. V tomto případě má dodavatel pro zákazníka také významné postavení.

1.3.7 Konkurenční výhoda

O získání konkurenční výhody se snaží všechny firmy. Pokud si chceme získat a udržet zákazníka, měli bychom mu nabízet stále nějaká zvýhodnění, které u konkurence nezíská. Pokud toho nebudeme schopni o zákazníka samozřejmě přijdeme. Můžeme si zvolit jednu ze tří strategií jak získat konkurenční výhodu:

- získání vedoucího postavení v oblasti nákladů a cen - pokud zvolíme tuto variantu, bude nutné neustále sledovat náklady na každou operaci, kterou v rámci výrobního programu či vývoje služeb provedeme. Pokud se chceme stát nejlevnějším producentem na trhu je třeba se zaměřit na dosahování úspor z rozsahu a efektivní využívání dostupných zdrojů. Udržení si tohoto postavení není v dnešní době vůbec jednoduchou záležitostí a firma musí stále sledovat konkurenci a vědět jaké má náklady;
- odlišná kompetence - tato varianta dosažení konkurenční výhody se více ztotožňuje s principy koncepce KCRM. Pokud se firma rozhodne pro metodu odlišné kompetence, měla by se zaměřit na to, aby svým zákazníkům poskytovala odlišné - lepší služby nebo výrobky než konkurence. Jde zde především o neustálou komunikaci se zákazníkem a zlepšování výrobků na jeho popud a podle jeho přání. Není pak problém průběžně reagovat na měnící

se potřeby zákazníků a získat tak postavení preferovaného dodavatele. Firma si v tomto případě může dovolit nastavit vyšší ceny oproti konkurenci;

- strategie vyšší hodnoty - jde o kombinaci obou výše zmíněných strategií a nejvíce tedy odpovídá principům koncepce KCRM. Na základě této strategie lze nejlépe budovat a udržovat vztahy s klíčovými zákazníky. Pokud budeme schopni nabízet zákazníkům trvalé výhody oproti konkurenci, nebudou mít důvody hledat jiného dodavatele. Dříve než začneme pracovat na vytváření změn, měli bychom provést průzkum, zda budou pro zákazníka přínosem a zda je dokáže ocenit. Co se týče navyšování cen, mělo by být samozřejmě adekvátní, ale měli bychom do ní zahrnout i skutečné náklady, které jsme vynaložili na vývoj zdokonalení. Nejčastější chybou výrobců je v rámci této strategie vylepšování pouze základního produktu. Pokud chceme udržovat trvalé vztahy se zákazníkem, neměli bychom opomíjet ani nehmotné aspekty služeb a podpory, a tím mu neustále připomínat jeho pozici klíčového zákazníka.

Při efektivním rozvíjení konkurenční výhody bychom se měli zaměřit buď na naše konkurenty nebo naopak na zákazníky. Tyto dva způsoby rozvíjení konkurenční výhody se liší zejména v tom na jaké aspekty se zaměříme. Pokud se rozhodneme pro porovnávání s konkurencí jde hlavně o to, mít vynikající kvalitu služeb nebo výrobků, zavádět nové technologie, rozšířit distribuci a sortiment, provádět kvalitní technický servis a budovat značku a image. Získání konkurenční výhody při orientaci na zákazníka znamená především řešení jeho problémů, což může zahrnovat například spolehlivější výrobky, nižší provozní náklady, zajištění kvality nebo rychlou a efektivní komunikaci.

Nejdůležitější volbou pro podnik, který chce získat konkurenční výhodu je to, v jaké oblasti ji chce a reálně může dosáhnout. Měřítkem toho zda se nám to podařilo je vždy zákazník. Pokud je schopen okamžitě jasně definovat čím se odlišujeme od konkurence znamená to, že jsme dosáhli našeho cíle.

1.3.8 Klíčový zákazníci

Podle čeho nejlépe vybrat klíčové zákazníky? Nejjednodušším způsobem by bylo zaměřit se pouze na to, jak velký podíl na našem celkovém zisku má daný zákazník. Podnik by měl ale vybírat klíčové zákazníky i podle toho, zda jim vzájemná spolupráce pomůže v rozvoji nových technologií, rozšíření působnosti do nových oblastí, do dalších tržních segmentů, atd.

Vztahy s klíčovými zákazníky by měli odrážet naše dlouhodobé podnikatelské plány. Je třeba se na každého klíčového zákazníka zaměřit jako na jeden tržní segment a ohodnotit naše potenciální klíčové zákazníky podle jejich atraktivity a současné vzájemné kvality služeb. Podle těchto dvou hodnotících kritérií bychom pak dále měli rozvíjet strategie pro jednotlivé zákazníky a přidělovat mezi ně naše zdroje.

Pokud zjišťujeme, kteří zákazníci (typy podnikání) jsou pro nás atraktivní, měli bychom se zaměřit na ty, kteří potřebují a dokážou ocenit naše silné stránky.

Atraktivitu zákazníka lze hodnotit na základě dvou atributů:

- Demografické atributy atraktivity - jde o materiální charakteristiky daného nákupního nebo prodejního prostředí. Jsou to věcné přínosy vztahů a souvisejí hlavně s konkurenční výhodou nebo strategickým významem, na který klademe důraz (cena, kvalita, výkon). Tento atribut je silně ovlivněn potenciálem prodeje, zisku a růstu, čemuž odpovídá Paterova analýza. Ta říká, že: „80% tržeb pochází od 20% zákazníků.“⁴
- Psychologické atributy atraktivity - jsou to hodnoty a postoje, které má dodavatel a zákazník společné. Jde například o styl jednání se zákazníkem, ochota a rychlost odezvy, spolupráce při řešení problémů.

Hodnocení současných vztahů s klíčovými zákazníky: při tomto hodnocení se zaměřujeme zejména na současný podíl na podnikání zákazníka, na vývoj tohoto podílu za několik posledních let, na délce vzájemné spolupráce, na míře závislosti zákazníka na našem produktu, atd.

⁴ Vilfredo Pareto. italský ekonom. Paretovo pravidlo

1.3.9 Vyjednávání s klíčovými zákazníky

Vyjednávání je proces, kterým se snažíme ovlivnit chování zákazníka. Vyjednávání se zákazníky je nepřetržitý proces, který začíná už při prvním vzájemném kontaktu. Ochota vyjednat se odvíjí od toho, zda zákazník pocítuje potřebu toho, co mu dodavatel nabízí a zda má dodavatel potřebu toho, co mu zákazník nabízí- peníze, dlouhodobé smlouvy, objem zakázek, atd. Vyjednávání je proces vzájemného uspokojování potřeb obou stran. Dodavatel musí zkoumat potřeby zákazníka a svými výrobky nebo službami tyto potřeby řešit. Poté vhodnou vyjednávací strategií přiměje dodavatel zákazníka k uzavření závazku-smlouvy a další vyjednávání pak probíhá pouze za účelem doladění detailů.

Proces vyjednávání má tři fáze - fáze přípravy, vlastní formální vyjednávání a fáze následující po vyjednávání. Největší vliv na výsledek jednání má fáze přípravy, kde si obě strany vytvoří podmínky pro další vývoj vyjednávacího procesu.

Struktura vyjednávání se skládá z mnoha prvků, které ovlivňují postoje obou stran. Úspěšného vyjednávání lze docílit pouze pokud se obě strany snaží dosáhnout stability a vzájemného prospěchu. Dodavatelé jsou úspěšní pouze do té míry, jak jsou na trzích úspěšní jeho zákazníci. Měli by se proto snažit řešit problémy zákazníků, spíše než ty vlastní.

Na vyjednávání mají velký vliv také předchozí zkušenosti a to nejen mezi dodavatelem a zákazníkem, kteří spolu právě jednají, ale také z jednání s jinými stranami se kterými zákazník, případně dodavatel dříve obchodoval.

Největší vliv na strukturu vyjednávání má povaha věci, o které se diskutuje. Podmínkou úspěšného vyjednávání je, aby byl zákazník i dodavatel připraven jednat o více různých otázkách, a aby měly obě strany stanovené meze akceptovatelných ústupků v jednotlivých otázkách.

Při vyjednávání s klíčovými zákazníky bychom se měli snažit navodit přátelskou a vstřícnou atmosféru, protože nejde pouze o jednorázový obchod, ale o dlouhodobé

budování vztahů. Obchody s klíčovými zákazníky většinou nebereme jako konkurenční boj, ale jako příležitost dosažení zisku pro obě strany.

Obecně existuje pět stylů vyjednávání - styl nátlaku, styl kompromisu, styl pokoje, styl kapitulace, styl spolupráce. Každý člověk podvědomě jedná určitým způsobem a to buď spíše konkurenčně nebo spíše kooperativně. Zkušený vyjednávač by však měl být schopen svůj styl vyjednávání kontrolovat a přizpůsobovat ho dané situaci. (2)

1.4 Jak si udržet zákazníky

Nejčastější příčinou ztráty zákazníků je nedostatek zájmu ze strany dodavatele. To, že jednou dosáhneme loajality a dlouhodobějších obchodních vztahů se zákazníkem neznamena, že máme vyhráno. Pokud se v okamžiku uzavření obchodu přestaneme o zákazníka zajímat, je téměř jisté, že o něj v budoucnu přijdeme. Proto je velmi důležité, aby byli dodavatelé v neustálém kontaktu se zákazníky a průběžně reagovali na jejich měnící se potřeby. Je známým faktem, že nespokojený zákazník si nenechá svou špatnou zkušenost pro sebe a řekne o ní v průměru jedenácti dalším lidem.

Jde ztrátě klientů zabránit? Existují dva způsoby jak je možné snížit nebezpečí ztráty zákazníků na minimum. Prvním je profesionální řízení vztahů se zákazníky a druhým marketingová orientace na zákazníka, ne na konkurenci.

Řízení vztahů s klíčovými zákazníky: právě pro tuto činnost je ideálním řešením vytvoření funkce manažera pro klíčové zákazníky a jeho týmu. Klíčový zákazník očekává často odlišný přístup než běžný zákazník a pokud firma nemá skupinu lidí, kteří by se zaměřovali na požadavky klíčových zákazníků, mohou společnosti vznikat nemalé potíže a finanční náklady. Vzájemné obchodní vztahy se pak nevyplatí ani dodavateli ani zákazníkovi. Dodavatel nebude schopen dosahovat stejné úrovně cen jako u běžných, méně náročných zákazníků a kupující bude nespokojen kvůli případným opožděným dodávkám, špatné kvalitě výrobků, servisu, atd. Z tohoto plyne že pro obchodování s klíčovými zákazníky je třeba neustálá průběžná spolupráce.

Zaměření se na zákazníka: pokud společnost zvolí opačný postup- orientace na konkurenci, může se snadno stát, že vítězství nad konkurencí se stane důležitější, než uspokojení potřeb zákazníka, což je z pohledu udržení dlouhodobých vztahů se zákazníkem nevhodné.

Ztráta zákazníků je vždy velice nevýhodná z ekonomického hlediska, protože podnik do získání každého odběratele investoval nemalé finanční prostředky. Pokud o zákazníka přijdeme, měli bychom se snažit zjistit proč k tomu došlo. Je velmi důležité aby se manažer pro klíčové zákazníky a jeho tým zamýšlel nad tím, proč některé klienty ztrácí a tyto důvody řešil, aby se podobná situace už víckrát neopakovala. Ideálním řešením je, zeptat se ztracených zákazníků, proč s námi přestali obchodovat. Můžeme se tak poučit z chyb, odstranit nedostatky a v nejlepším případě i získat zákazníka zpět. (2), (6), (15)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Základní informace o firmě

Firma Šmeral Brno a. s. má již téměř stopadesátiletou tradici. Sídlo společnosti je v centru Brna na ulici Křenová 261/65c. Od založení po současnost prošla společnost mnoha vývojovými etapami. Po celou dobu svého působení má významné postavení v dodávkách pro automobilový, zemědělský a letecký průmysl a pro výrobu komunálního nářadí, které vyváží do více než 50. zemí všech světových kontinentů. Společnost Šmeral Brno a. s. patří k předním výrobcům tvářecích strojů a jejich příslušenství. Její strategií je udržet si svou pozici v existujícím tvrdém konkurenčním prostředí tak, aby zůstala pro své zákazníky neopomenutelným dodavatelem.

Předmět podnikání:

- Stavba strojů s mechanickým pohonem
- Činnost organizačních a ekonomických poradců v oblasti mechanických a chemických vlastností kovů
- Kovoobrábění
- Montáž a opravy měřicí regulační techniky
- Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- Výroba, montáž a opravy výrobků a zařízení spotřební elektroniky
- Výroba, montáž, opravy a rekonstrukce a periodické zkoušky vyhrazených tlakových zařízení
- Revize a zkoušky provozovaných kotlů a tlakových nádob
- Slévání železných a neželezných obecných kovů
- Zámečnictví
- Výroba nástrojů
- Výroba modelů
- Projektová činnost v investiční výstavbě
- Silniční a motorová doprava
- Opravy motorových vozidel (24)

2.2 Systém řízení výroby a plánování kapacit

Pro řízení výroby se ve firmě používá datový subsystém FACTORY naprogramovaný pod systémem ORACLE 8. Tento subsystém zde pracuje již asi 10 let, a přestože prošel několika upgrady, ukazují se zvláště v dnešní době jeho slabší stránky. Jedná se zejména o blok řízení a plánování výroby. Program neumožňuje dostatečně průhledné zaplánování jednotlivých nově přijímaných zakázek do podnikového kalendáře vzhledem k disponibilním výrobním kapacitám. Z této situace se pak odvíjejí problémy s potvrzením konečného termínu dohotovení zakázek jednotlivým odběratelům.

Přestože v dnešní době již existuje celá řada produktů, řešící různě kvalitně tento problém, firma se rozhoduje, jakým způsobem bude tento problém řešit. V úvahu připadá upgrade celého subsystému FACTORY nebo zavedení nového programového vybavení, řešící kapacitní problémy částečně samostatně a nezávisle na hlavním subsystému FACTORY.

2.2.1 Technologické postupy

V oddělení technické přípravy výroby dnes již pracují všichni zaměstnanci s počítači, čímž vznikají nároky na vzdělávání, školení a rekvalifikace pracovníků. Technologické postupy se vytvářejí pomocí zmiňovaného subsystému FACTORY, který byl vytvořen speciálně pro tuto firmu. Velkou výhodou je skutečnost, že tato problematika je řešena jako součást v rámci celého subsystému FACTORY, takže nově vytvořené technologické postupy jsou okamžitě k dispozici všem pracovníkům, kteří mají patřičné oprávnění ke sledování dané části subsystému. Opět se zde však ukazuje potřeba upgradu, vzhledem k nutnosti zvyšování produktivity celého technického úseku. V dnešní době jsou již na trhu vhodné produkty řešící např. problematiku normování času jednotlivých operací technologického postupu, katalogy a lexikony materiálů, katalogy nového produktivního nářadí a nástrojů, nabídky na externí kooperace atd. Podnik však zatím marně hledá systém, který by tuto problematiku řešil komplexně s přihlédnutím ke specifickým požadavkům kusové výroby.

Ve firmě tedy existuje pouze základní hlavní (dnes již historický) informační subsystém FACTORY, se kterým však pracuje pouze výrobní úsek a jen částečně technický úsek. Ostatní rozhodující části firmy jako je ekonomický úsek, obchodní úsek, nákup a z větší části technický úsek mají svoje subsystémy a řeší si svoje problémy separátně. Přitom zde dle mého názoru chybí větší provázanost mezi úseky.

Společnosti Šmeral Brno a. s. bych tedy doporučila vypsání výběrového řízení k zajištění nákupu nového informačního systému, řídicího komplexně celý chod firmy. Toto opatření by však vyžadovalo nejen nutnost financování projektu, ale i zajištění vhodných odborníků, kteří by se na řízení systému podíleli. Dalším možným řešením by bylo také rozšíření a inovace již fungujícího subsystému FACTORY.

2.3 Podnikové cíle a klíčové kompetence

Pro návrh na zavedení koncepce KCRM do firmy je třeba nejprve provést analýzu současné situace. Proto je nutné vytvořit celkový obchodní plán a stanovit hlavní cíle, aby se dalo určit jakým směrem by se měla firma do budoucna ubírat.

Výrobní a obchodní činnost firmy je zaměřena na výrobu odlitků z ocelolityny, tvářecí stroje, generální opravy tvářecích strojů vlastní i cizí výroby, výrobu náhradních dílů a zvláštního příslušenství k tvářecím strojům, výrobu nástrojů a náradí. Vzhledem k situaci v jaké se podnik v současnosti nachází by měla být výrobní a obchodní činnost v uvedených oborech více doplněna pracemi výrobní povahy, aby byla firma schopna vyrovnat pokles poptávky v klasických výrobních oborech, ke kterému došlo z důvodů světové finanční krize.

Přiměřenou část finančních zdrojů by měla firma směřovat do oblasti technického rozvoje se zaměřením na zvýšení konkurenceschopnosti výrobků z oblasti tváření. Prostředky vyhrazené na investice společnosti by měly být zaměřeny na pořízení výrobních zařízení vyšší technické úrovně, umožňující zvyšovat produktivitu práce a snižovat náklady produkce. Vedení společnosti uvažuje o generálních opravách

a modernizaci některých zařízení. V neposlední řadě by se měla společnost zaměřovat na růst kvality výrobků a tím na snižování nákladů souvisejících s nekvalitní výrobou.(23)

2.4 Celkový obchodní plán společnosti

2.4.1 Analýza současné situace

Analýza trhu:

Jak jsem již zmínila výše, firma se zabývá především výrobou tvářecích strojů, automatizovaných tvářecích souborů, nástrojů pro tváření za studena, poskytováním služeb spojených s těmito výrobky a výrobou příslušenství k těmto strojům. Podíl na trhu nelze jednoznačně určit, avšak objem tržeb firmy je 700 milionů Kč. Rozsah sortimentu společnosti je na české poměry velký, firma je schopna vyrábět od malých kusů až po sto dvacetitunové dílce. Firma může přijímat jednoduché zakázky i ty nejsložitější, všechny tyto zakázky jsou otázkou výhodnosti ceny. Co se týče kvality cen společnosti Šmeral Brno a. s., dalo by se říci, že je poměrně neuspokojivá.

Analýza prostředí:

Světová ekonomika se v současné době nachází v krizi, která zasáhla prakticky veškerá odvětví. V loňském roce v České republice zbankrotovalo kolem 1480 firem a to především větších firem s obratem nad šedesát milionů korun. V oblasti strojírenství byla největším „bankrotářem“ společnost PA Export, jejíž obrat přesahoval miliardu korun. Velkou výhodou a dalo by se říci také jediným východiskem, jak udržet v dnešní době firmu v chodu v oblasti strojírenského průmyslu, je diverzifikace zakázek. (23)

Politická situace v České republice také není příliš příznivá. Na konci května se uskuteční volby do poslanecké sněmovny Parlamentu ČR a podle dosavadních průzkumů by měla zvítězit ČSSD, která opět slibuje občanům výhody v podobě třináctých důchodů a podobných benefitů, čímž ještě více prohloubí schodek státního rozpočtu a oslabí tak ekonomiku České republiky.

Přestože se krize v současné době dotýká většiny podniků, objevují se stále nové technologie v celém průřezu strojírenství. Dále se vzhledem k probíhající krizi mění některé ekonomické závislosti na určitých technologiích.

Analýza konkurence:

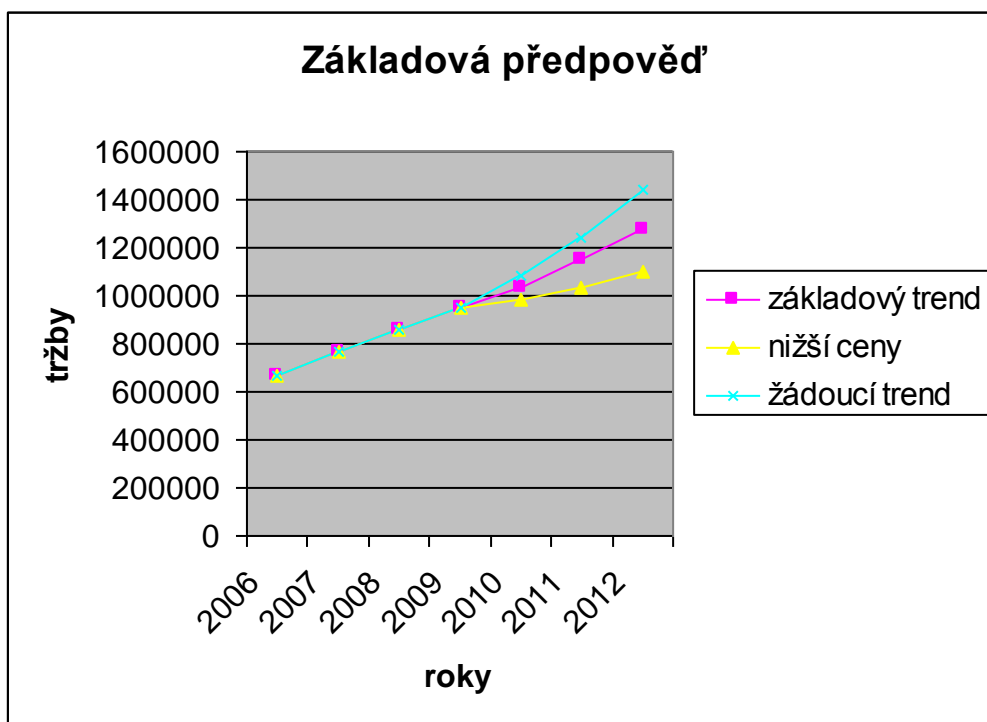
Hlavní konkurenci podniku lze rozčlenit do dvou částí. Do první patří tradiční konkurenti společnosti Šmeral Brno a. s., kteří působí na mezinárodním trhu již několik let. Jsou jimi firma Farrina z Itálie, německá firma Emugo a americká firma National. Do druhé skupiny konkurentů patří řada drobných firem, které vznikly na území České republiky v období posledních pěti až deseti let. V personálním obsazení těchto podniků se objevují velice často bývalí zaměstnanci Šmeral Brno a. s. Menší konkurenti sice nejsou schopni zajistit vývoj nových strojů a zařízení, avšak poměrně významnou mírou participují na českém trhu dodávkami náhradních dílů a zajišťují také opravy a generální opravy strojů firmy Šmeral. Tyto firmy jsou schopny konkurovat především proto, že nemají vlastní vývojové oddělení a nejsou tak nuceny platit náklady na tyto inženýrské práce a díky tomu jsou schopny nabízet své služby levněji než Šmeral Brno a. s.

Analýza pozice:

Obchodní pozice na domácím trhu je dominantní. Není zde podnik, který by byl vůči Šmeral Brno a. s. konkurenceschopný v rámci vývoje a výroby nových lisů nebo bucharů. Existují určité firmy, například ŽĎAS a. s. nebo Diefenbacher, se kterými se firma setkává jako konkurent, více méně se však jedná o okrajové záležitosti. V současnosti, kdy pokles výroby v automobilovém průmyslu způsobuje citelný pokles výroby v oboru tvářecích strojů, se Šmeral při výrobě různých zakázkových prací pro zejména německé zákazníky setkává s českými výrobci. Zde je již pozice Šmeral horší, jelikož jejich režijní náklady, které jsou spojeny s týmem konstruktérů pracujících na vývoji tvářecích strojů, jsou podstatně vyšší než náklady konkurenčních firem, protože společnost Šmeral je nucena vyrábět věci, na které není primárně zaměřena.

Základová předpověď:

Základová předpověď vychází z vývoje tržeb podniku v minulých letech, přičemž pro odhad budoucího vývoje jsou zohledněny ekonomické faktory (např. inflace, světová ekonomická krize). Základová předpověď nám ukazuje, jak se budou vyvíjet tržby podniku, pokud bude nadále obchodovat ve stejném rozsahu jako nyní.



Graf 1: Základová předpověď vývoje tržeb firmy Šmeral Brno a. s.
Zdroj: Autor, (2)

Klíčové oblasti výsledků pro dosažení cílů:

Nejvýznamnějším cílem je v této době získání potřebného objemu zakázek vhodného charakteru. Za tuto oblast odpovídá obchodní ředitel a jedná se o klíčový problém celé firmy. Na tuto oblast úzce navazuje vývoj nového lisu, který by měl být unikátní svými parametry a velikostí nejen v ČR.

Klíčové faktory výkonu:

- udržování základních znalostí u všech odborníků - tyto znalosti jsou získávány formou školení ze strany konstruktérů tak, aby obchodník měl základní

znalosti o prodávaném výrobku a dále pak určitá část obchodníků pochází z řad konstruktérů;

- trvalé snižování reklamací na 4%;
- reakce na nové poptávky ze strany zákazníků do 48 hodin.

Limitující bariéry výkonu:

- nedostatek kvalifikovaných pracovníků zejména v řadě dělnických profesí;
- klesající odbyt v oboru tvářecích strojů z důvodů ekonomické krize.

Silné stránky a příležitosti:

Výrobní základna je strukturalizovaná tak, že firma dokáže v době krize vyrábět součástky pro různé odvětví průmyslu. Díky tomu, že společnost není specializovaná, se dokáže přizpůsobovat podmínkám trhu. Již 120 let se zabývá výrobou tvářecích strojů a má vlastní konstrukci, takže zajišťuje finální výrobek který nabízí trhu, na rozdíl od některých ostatních firem, ze kterých se staly komerční obrobny. Tento fakt se v dnešní době krize ukazuje pro tyto firmy jako velký handicap.

Řada příležitostí tak vychází z možností vhodně rozčleněné výrobní základny. Dále pak z poměrně dobrých obchodních kontraktů s německými zákazníky. Z těchto zdrojů firma získává nové projekty, na kterých v současné době pracuje.

Slabé stránky a hrozby:

V současné době firma stojí na zakázkách, které přímo nesouvisí s výrobou tvářecích strojů. Tato skutečnost má zásadní nepříznivé důsledky na jeden z klíčových útvarů podniku, kterým je konstrukce. Přesto, že firma získala státní podporu pro vývoj nového typu lisu, dochází k postupnému zeštíhlování tohoto úseku. Pokud se chce firma i nadále rozvíjet a zaujímat jedno z klíčových světových postavení v rámci výroby tvářecích strojů, bude nutné toto oddělení udržet na patřičné úrovni.

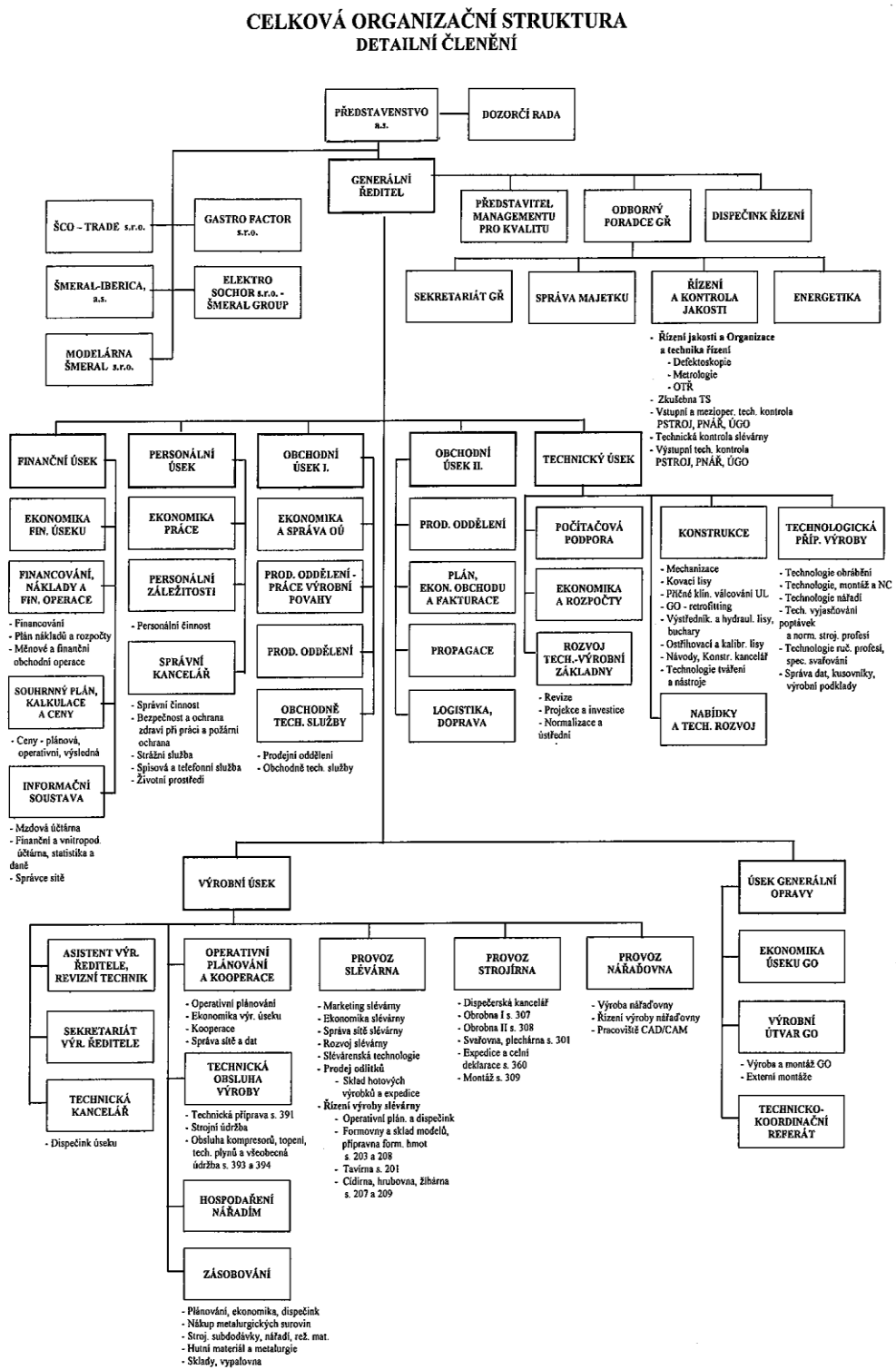
Hlavní nevýhoda je v předmětu podnikání, kterým je výroba lisů a bucharů. Tyto výrobky jsou primárně určené pro automobilový nebo vojenský průmysl. Obě odvětví

jsou v krizi, což se přímo zásadně odráží v dramatickém snížení zakázek z těchto odvětví.

Strategické volby rentabilního růstu:

- Strategie pronikání- ke zvýšení prodeje existujících produktů existujícím zákazníkům. Ve snaze snížení skladových zásob se realizuje řada obchodních jednání, s cílem najít vhodnou cenovou úroveň s koncovým zákazníkem, aby bylo možné obchody realizovat.
- Strategie rozšíření- ke zvýšení počtu zákazníků. Firma se snaží obnovit obchodní vztahy se zákazníky, se kterými dříve obchodovala z oblasti Jižní Ameriky, Jižní Koreje a Japonska.
- Strategie rozvoje- nabídnout nové produkty existujícím zákazníkům. V této oblasti pracuje firma na vývoji nového unikátního lisu, kterým by chtěla prorazit na evropský a světový trh.
- Strategie diverzifikace- nabídnout nové výrobky novým zákazníkům. Firma připravuje s německou firmou vývoj zařízení, pomocí kterého bude možné zpracovávat jakýkoliv druh odpadů při současném získávání ropných produktů. (2)

Organizační struktura:



Obrázek 2: Organizační struktura firmy Šmeral Brno a. s.
Zdroj: Výkazy společnosti Šmeral Brno a. s.

Současné strategické zaměření:

Při posledním rozhodování o strategii podniku byl kladen hlavní důraz na zachování objemu prodeje. V současné době se ukazuje, že neméně důležitým kritériem je dosažení potřebného zisku. Vzhledem k obrovskému tlaku ze strany zákazníků na snižování cen přijímaných zakázek dochází k poklesu ziskovosti realizovaných obchodních případů. Proto bylo provedeno strategické rozhodnutí, kde byl doplněn jeden z hlavních cílů - zvyšování počtu zakázek, aby byl celkový zisk firmy zachován. Vzhledem k úzké specifikaci firmy na zakázkovou práci bylo rozhodnuto nerealizovat žádné snižování počtu pracovníků.

Hlavní strategické otázky:

Kolik a které klíčové zákazníky vybrat pro rozvoj a růst: jedním z klíčových zákazníků by měla být ŠKODA Auto Mladá Boleslav z České Republiky. Ze zahraniční by mělo dojít k rozvoji spolupráce zejména s firmou IBA BELGIUM a SMS MEER.

Které výrobky by měla firma prosazovat: rozhodně by měla firma pokračovat v tradici výroby tvářecích strojů, ale současně se orientovat i na práce, které dříve neprováděla - ty jsou realizovány formou zakázek pro určité zákazníky.

Minimální očekávaný růst podnikání: v tomto roce lze minimální očekávaný růst podnikání stanovit jen stěží. Byl proto stanoven alespoň na úroveň loňského roku.

2.4.2 Vlastní plán

Poslání- hlavní cíl podniku:

Hlavní výrobní program firmy zahrnuje -

- tvářecí stroje a automatizované tvářecí soubory
- nástroje pro tváření za studena, nástroje pro technologii PKV
- generální opravy, retrofitting
- elektrozařízení k TS, řízení TS linek
- odlitky z ocelolitiny
- výroba dle dokumentace zákazníka

Průměrné roční tržby společnosti činí 800 000, z toho plyne asi 60% ze zahraničí. Většina větších investic společnosti je řešena formou leasingu a dlouhodobých či krátkodobých úvěrů.

Vzhledem k ekonomické krizi byla firma nucena zabývat se segmenty trhu, které pro ni byly v dřívějších dobách okrajovou záležitostí nebo se jí nezabývala kvůli nevýhodnosti. Momentálně bylo nutno situaci přehodnotit a hledat řešení i v oblastech, které pro společnost nejsou ekonomicky lukrativní. Je třeba přiznat, že se zde firma setkává s konkurencí menších firem, jejichž hodinová sazba je výrazně nižší než sazba firmy Šmeral, a také s konkurencí Číny. Uspěť na tomto segmentu trhu klade velké nároky na techniky a především na ekonomy podniku.

Obchodní politika u klíčových zákazníků:

Firma Šmeral Brno a. s. zvolila tzv. „směrnou obchodní politiku“, která navrhuje určité postupy, ze kterých by se mělo při plánování vycházet.

Hlavním cílem obchodního oddělení firmy je v současné době orientace na kvalitu a spokojenost klíčových zákazníků. Firma tento cíl rozčlenila do několika bodů pro snažší kontrolu jeho realizace. Cíle kvality Šmeral Brno a. s. zahrnují:

- Dosažení co možná nejvyšší úrovně kvality výrobků a služeb a tím větší spokojenost zákazníků
- Zajištění postupného zkvalitnění výrobní základny, obnovu a modernizaci výrobní základny v oblasti strojírenské výroby
- Neustálé sledování, vyhodnocování a následné zdokonalování systému managementu kvality a vytváření podmínek pro zlepšování kvality produktů
- Vývoj inovovaných výrobků s vyššími kvalitativními parametry
- Zajištění odborně kvalifikovaných pracovníků, kteří budou ovlivňovat kvalitu produktů v podniku

Splnění těchto cílů je velmi důležitým kritériem pro úspěšné zavedení koncepce KCRM.

Cíle a plánování mezer:

- Hlavním cílem by mělo být naplnění objemu zakázek dle plánu obchodního úseku, při zachování předepsané ziskovosti.
- Realizovat druhou etapu programu „modernizace tvářecích strojů“ s cílem zadat do generálních oprav a modernizací další dva stěžejní stroje potřebné pro zkvalitnění a zefektivnění této činnosti.
- Přijmout personální a technická opatření k náboru kvalifikované pracovní síly.
- Zavést doškolování vytipovaných vhodných pracovníků za účelem zvýšení jejich kvalifikace.

Strategie pro uzavření mezer:

- Za účelem naplnění objemu zakázek je třeba aktivnější obchodní politika, dále přijetí nových pracovních sil v obchodním oddělení, aktivizace stávajících kontaktů v zahraničí a snížení vnitřních nákladů pomocí technologických inovací.
- Pro program modernizace tvářecích strojů byl přijat lobista, který se snaží získat dotace z EU.
- Za účelem zaškolování pracovníků byli vytipováni pracovníci z technického úseku, kteří se účastní jazykových a technických kurzů. Nově příchozí pracovníky určené pro obráběcí práce firma zaškoluje vlastními zaměstnanci.

Realizační plány a programy:

Z hlediska času byl přijat plán a byly stanoveny jednotlivé mezníky, které jsou průběžně kontrolovány.

Výše zmíněné cíle byly dofinancovány pomocí dotací ministerstva průmyslu, čímž se doplnily chybějící peníze.

Do procesu vzdělávání by bylo vhodné začlenit více pracovníků, ale v tomto směru firma nemá dostatek peněz.

Největší problém s plněním cílů je v oblasti pracovních zdrojů. Vzhledem k současné úrovni školství a průběžnému odchodu zkušených pracovníků do důchodu případně do

jiných oborů se jedná o nejkritičtější oblast. Není dostatek pracovníků jak pro technické funkce, tak i pro kvalifikované dělnické funkce. Doškolování vlastními prostředky je pouze suplování činností, které v dřívějších dobách zajišťoval stát.

Revize a kontrola:

Kontrola plnění těchto cílů je prováděna na nejvyšší podnikové úrovni, bohužel se ale ukazuje, že cíle nejsou plněny v potřebné kvalitě. (2), (23)

3 PRAKTICKÁ ČÁST- Návrh na zavedení koncepce KCRM do podniku Šmeral Brno a. s.

Jak jsem již zmínila výše, pro vytvoření vhodného návrhu na zavedení koncepce KCRM bylo třeba sestavit celkový obchodní plán společnosti a stanovit hlavní podnikové cíle. Proto jsem v analytické části vytvořila podrobný obchodní plán společnosti, kde jsem se zaměřila zejména na oblasti důležité pro zavedení koncepce KCRM.

V praktické části se zaměřím na jednoho z hlavních zákazníků firmy Šmeral Brno a. s., kterým je společnost IBA BELGIUM. Jedná se po všech stránkách o silného obchodního partnera působícího na poli výroby unikátních zdravotnických zařízení. V jeho výzkumných ústavech bylo konstrukčně vyvinuto celosvětově jedinečné zařízení na léčbu rakoviny pomocí protonové terapie. Jeho vize se opírá o lékařské průzkumy, které prognózují neustále narůstající procento lidí s tímto onemocněním. Z tohoto pohledu se tedy jedná o velice perspektivního zákazníka pro rozvoj obchodních vztahů. Problém u tohoto zákazníka je v jeho přístupu k diverzifikaci rizik. V souvislosti s touto problematikou si našel druhého dodavatele ve Švédsku, se kterým je firma Šmeral neustále srovnávána. Dosavadní výsledky hovoří v poměru 60:40 ve prospěch Šmeral, ovšem cílem firmy je tyto výsledky v budoucnu zlepšit.

3.1 Priority databáze zákazníků a potenciálních zákazníků, identifikace klíčových zákazníků

3.1.1 Atraktivita zákazníka

V první řadě je třeba rozhodnout, které zákazníky si firma zvolí pro další rozvoj a označí je za zákazníky klíčové. Pro hodnocení atraktivity zákazníka jsem přiřadila jednotlivým kritériím v tabulce váhu podle důležitosti pro firmu Šmeral Brno a. s. Firma přidělí jednotlivým zákazníkům hodnocení (1-5, přičemž 1 je nejhorší) a po vynásobení váhy a hodnocení získá počet bodů v jednotlivých kritériích u zvolených zákazníků. Součtem bodů pak firma může zhodnotit, do jaké míry jsou hodnocení zákazníci atraktivní.

Tabulka 1: Hodnocení atraktivity klíčových zákazníků firmy Šmeral Brno a. s.
Zdroj: Autor, (2)

		IBA BELGIUM	
Kritérium	Váha	Hodnocení	Počet bodů
Obchodní potenciál	5	5	25
Současný objem obchodu	2	5	10
Růst poptávky	2	3	6
Zisková marže	4	2	8
Image zákazníka na trhu	1	5	5
Dlouhodobost dodávek	3	3	9
Exkluzivita dodávek	2	2	4
Silná finanční pozice zákazníka	2	4	8
Orientace na technologie	5	1	5
Logistika	2	3	6
Celkem	25		86

3.1.2 Kvalita současných vztahů se zákazníkem

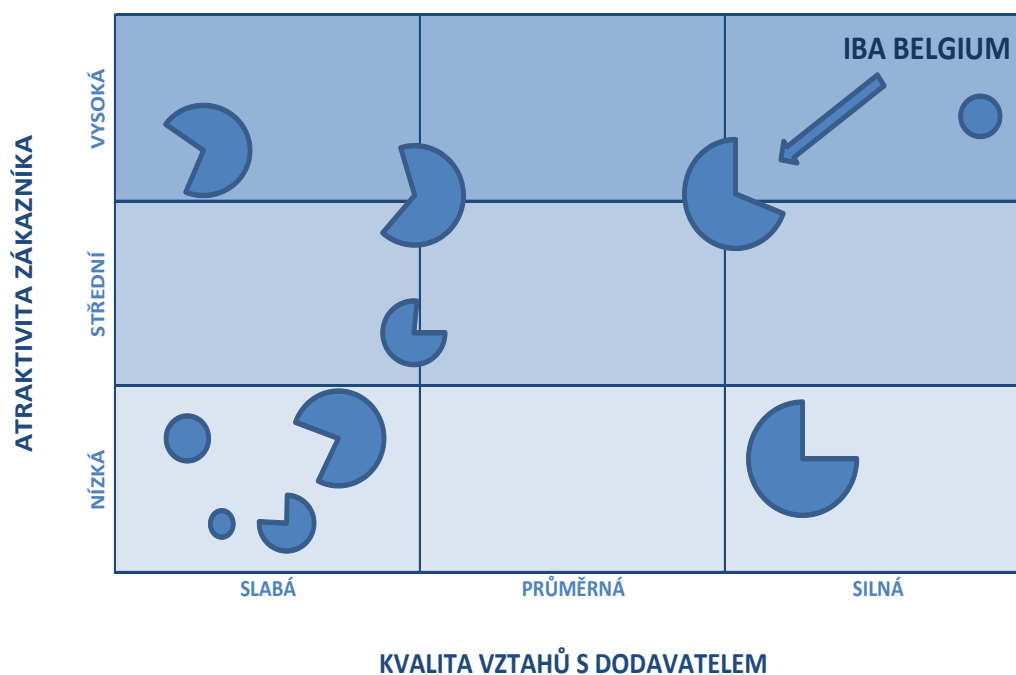
Pro zhodnocení kvality současných vztahů se zákazníky jsem použila tabulku se stejným principem hodnocení jako v předchozím bodě. Z tabulky zjistíme celkovou kvalitu vztahů firmy se zákazníkem a vidíme také, v jakých oblastech by měla firma Šmeral Brno a. s. zapracovat.

Tabulka 2: Hodnocení kvality současných vztahů firmy Šmeral Brno a. s.

Zdroj: Autor, (2)

		IBA BELGIUM	
Kritérium	Váha	Hodnocení	Počet bodů.
Podíl na nákupech zákazníka	5	3	15
Relativní podíl/největší konkurent	3	3	9
Trend ve vývoji podniku	2	3	6
Šířka základny kontaktů	4	4	16
Doba trvajících vztahů	3	4	12
Konkurenčnost cen	3	4	12
Konkurenčnost kvality	2	4	8
Naše image	1	3	3
Naše technická úroveň	2	4	8
CELKEM	25		89

3.2 Strategie pro získání, rozvoj a udržení klíčových zákazníků



Obrázek 3: Matice o devíti prvcích- nástroj pro analýzu zákaznické strategie

Zdroj: Autor, (2)

Na vertikální ose je zobrazena atraktivita zákazníka vyplývající z výpočtu z tabulky výše a na horizontální ose kvalita současných vztahů se zákazníkem vyplývající z výpočtů z další tabulky. Velikost kolečka se odvíjí od relativního potenciálu každého zákazníka a výseč v jednotlivých kolečkách zobrazuje současný podíl firmy na podnikání zákazníka.

Na obrázku je znázorněno 10 nejpodstatnějších klíčových zákazníků firmy Šmeral Brno a. s. a postavení firmy IBA BELGIUM mezi nimi, které vychází z výpočtů z předchozích tabulek. Z obrázku tedy plyne, že firma IBA BELGIUM má velký relativní potenciál a firma Šmeral by se měla snažit zvýšit svůj podíl na dodávkách tohoto zákazníka. Atraktivita zákazníka je oproti ostatním poměrně velká a kvalita současných vztahů také.

3.3 Pracovní zdroje pro klíčové zákazníky

K rozdělení pracovních zdrojů mezi zákazníky je třeba nejprve všechny zákazníky podniku rozčlenit do tří skupin a to na: klíčové zákazníky, rozvojové zákazníky

a ostatní zákazníky. Poté se určí, jakým procentem se podílí jednotlivé skupiny na celkovém objemu prodeje podniku a zároveň se provede také tříletá prognóza budoucího vývoje těchto podílů. Dále je třeba provést odhad požadavků na zdroje u jednotlivých zákazníků tak, že spočítáme kolik obchodních kontaktů je ročně možné očekávat v rámci předpokládaného budoucího vývoje zakázek. Tyto výsledky pak porovnáme s pracovními zdroji, které máme k dispozici. Tyto pracovní zdroje zjistíme tak, že vynásobíme 220 pracovních dnů počtem kvalifikovaných pracovníků. Je nutné brát v potaz možnosti jednotlivých obchodních zástupců vzhledem k tomu s jakými zákazníky jednají. Pokud se například jedná o zahraničního zákazníka jako v případě Šmeral Brno a. s., může jeden obchodní kontakt trvat i několik dní. Pokud zjistíme, že dostupné pracovní zdroje jsou menší než jsou potřebné pracovní zdroje, bude nutné v nejlepším případě zvýšit počty pracovníků, kteří jednají se zákazníky. Pokud to však není možné musí firma snížit počty zákazníků se kterými tímto způsobem komunikuje nebo snížit frekvence kontaktů. Lepším řešením je snížení počtu klíčových zákazníků. Ač se to tak na první pohled nejeví, je lepší omezit skupinu klíčových zákazníků a zachovat kvalitu, než opačně. Pracovní zdroje by se měly mezi jednotlivé skupiny zákazníků rozdělit proporcionálně. Pokud se tedy klíčový zákazníci podílejí na objemu prodeje 40%, měla by jim být také přidělena 40% část pracovních zdrojů.

Konkrétně na projektu s klíčovým zákazníkem IBA BELGIUM pracuje jeden obchodní zástupce asi 60 dnů v roce. Firma má k dispozici celkem 20 obchodních zástupců, takže momentálně na obchodování se společností IBA BELGIUM připadá asi 1,3% pracovních zdrojů firmy Šmeral Brno a. s., což je zanedbatelné množství. Pokud by bylo třeba mohla by firma zvýšit počty obchodních styků s tímto zákazníkem, protože se jedná o poměrně významného klienta.

Nejvhodnějším řešením ve společnosti Šmeral je decentralizovaná struktura řízení zákazníků, kdy zodpovědnost za identifikaci klíčových zákazníků nesou běžní obchodní zástupci, kteří jsou podřízeni lokálnímu obchodnímu řediteli. (2)

3.4 Zapojení vrcholového managementu, zákaznický tým

Zákaznický tým by měla být multifunkční skupina pracovníků vedená koordinátorem pro klíčového zákazníka. Vhodným řešením je vytvořit různé zákaznické týmy pro různé klíčové zákazníky. V případě firmy Šmeral Brno a. s. se jeví jako nejlepší řešení sestavit tyto týmy podle sektorů průmyslu, ve kterých jednotliví zákazníci podnikají. Ideálně by měl mít každý zákaznický tým jednak stálé členy týmu a pak také další přidružené členy týmu. Lze tak docílit větší motivace zaměstnanců, kteří budou přidruženi k jednotlivým týmům a také snížit závislost podniku na jednotlivých pracovnících. (2)

3.5 Plány rozvoje klíčových zákazníků

3.5.1 Profil zákazníka

Zákazník: IBA BELGIUM

Konkurence zákazníka: Korejské a Japonské firmy

Klíčoví zákazníci: velká zdravotnická zařízení (Německo, USA, ČR)

Velikost/ počet zaměstnanců: středně velký podnik/ 280

Obrat: 4 mld. Kč

Obor podnikání: speciální zdravotnická technika

Nákupní politika: vytvoření konkurenčního prostředí mezi několika podniky

Citlivé oblasti: kvalita dodávaných výrobků

Hlavní konkurence ŠMERAL Brno a.s.: v současnosti pouze jediná španělská firma

Platební podmínky: 30% při podepsání kontraktu, 10% po dodání potřebné technické dokumentace od prodejce, 50% při převzetí zakázky, 10% zádržné po dobu dvou let

Dodací podmínky: přejímka u dodavatele, dodávka dílců na místo určení v případě evropského zákazníka nebo v Hamburku v případě zámořského zákazníka

3.5.2 Trendovost obchodů se zákazníkem

Tabulka 3: Trend obchodování

Zdroj: Autor, (2)

Tříletá historie obchodů						
	Předminulý rok	Minulý rok	Předpověď'		Trend	
Obrat za zákazníka	50mil. Kč	0 Kč	55 mil. Kč		kolísavý	
Zisk za zákazníka	50mil. Kč	0Kč	53 mil Kč		kolísavý	
Současný roční objem spotřeby a výdajů zákazníka pro daný typ výrobku (všichni dodavatelé)	Šmeral Brno a.s.		Konkurent č.1		Konkurent č. 2	
	hodnota	%	hodnota	%	hodnota	%
	53 mil. Kč	53 mil Kč	100	0	0	0
Vysvětlení odchylek ve výsledcích						
Minulý a předminulý rok	Důvodem bylo převedení veškeré zakázkové výroby na španělského konkurenta					
Současný a minulý rok	Obchodním jednáním se podařilo zakázky získat zpět do firmy. Jedním z klíčových faktorů při rozhodování bylo, že koncový zákazník pro právě realizovanou zakázku je česká nemocnice v Praze Na Homolce.					
Hlavní trendy ve vztazích s námi a s dalšími dodavateli	Firma má v podstatě dva hlavní dodavatele (Šmeral a španělskou firmu). Rozhodujícím je poměr cena:kvalita. Za posledních 5 let uzavřela větší část obchodů s firmou Šmeral.					

Hodnoty se týkají předpokládaných výsledků pro tento rok. Jelikož firma nemá v této zakázce žádného konkurenta má stoprocentní podíl na dodávkách výrobku pro firmu IBA BELGIUM. V jednání je momentálně také zakázka na další roky, kde firma soupeří se švédskou firmou.

3.5.3 Hlavní podnikatelské cíle zákazníka

Tabulka 4: Strategie zákazníka- cíle na období tří let

Zdroj: Autor, (2)

Zákazník- širší strategické cíle na období tří let
Firma se zabývá vývojem modifikovaného zařízení s cílem toto zařízení konstrukčně zjednodušit a tím pádem zlevnit. Dalším cílem je na základě dosavadních pozitivních výsledků s tímto zařízením uzavřít další obchodní případy.

3.5.4 Přehled zákaznické strategie

Hlavní silné stránky Šmeral Brno a. s.:

- Vybudované několikaleté osobní vztahy v oblasti obchodu i v oblasti přejímacích kontrolorů
- Ve snaze vyjít zákazníkovi vstříc v oblasti zvyšování kvality bylo ve firmě v posledních 3 letech asi 60 milionů Kč. Tyto investice přímým způsobem mohou ovlivnit kvalitu i produktivitu při realizovaných zakázkách.

Konkrétní obchodní příležitosti- krátkodobé

- V současné době probíhá zakázka za zhruba 50 milionů Kč.

Potenciální obchodní příležitosti- dlouhodobé

- Probíhají obchodní jednání o získání zakázek přibližně stejného objemu pro příští rok. Podstatnou roli hraje skutečnost, jakým způsobem dopadne současná zakázka (ekonomicky, kvalitativně, termínově)

Slabé místo, které by mohlo vážně narušit současnou úroveň obchodování

V současné době došlo k havárii stěžejního měřicího zařízení potřebného při realizaci této zakázky. Jednání se švýcarskou firmou LEICA (výrobce zařízení) ukazuje na nutnost dlouhodobé opravy tohoto zařízení, v horším případě na nutnost zakoupení

nového zařízení, což by pro firmu Šmeral mohlo být ekonomicky velmi problematické. Při důrazu našeho zákazníka na kvalitu se tento problém jeví jako velmi závažný. (2)

3.5.5 Hlavní obchodní cíl

Tabulka 5: Obchodní cíle firmy u zákazníka

Zdroj: Autor , (2)

Hlavní obchodní cíle Šmeral Brno a.s. u zákazníka	Dostatečný obchodní důvod pro zákazníka
Vytlačit španělskou konkurenci a přesvědčit zákazníka o spolupráci se Šmeral Brno a. s.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jedná se o zákazníka solventního se kterým nejsou platební problémy. 2. Výroba zařízení o které jde pokrývá rovnoměrně veškeré kapacitní profese, které má Šmeral Brno a. s. k dispozici. 3. Jejich zakázky jsou avizovány s velkou časovou rezervou, Šmeral Brno a. s. tedy může práce na těchto zařízeních výhodně kombinovat s dalšími zakázkami.

3.5.6 Iniciativy pro rozvoj obchodu

Tabulka 6: Iniciativy pro rozvoj obchodu se zákazníkem

Zdroj: Autor , (2)

Cíl iniciativy	Získat zakázku na výrobu zdravotnického zařízení
Současný dodavatel	Jde o nový výrobek- zatím není žádný výrobce určen
Odhad ročního objemu	50 mil.
Pravděpodobnost úspěchu	50%
První očekávaná objednávka	Konkrétní datum
Kdo je zodpovědný	Jméno vedoucího týmu

Tabulka zachycuje každý hlavní obchodní cíl u konkrétního zákazníka. Tyto údaje mohou být doplněny pro lepší informace také hodnocením úspěšnosti dosavadních iniciativ u zákazníka.

3.5.7 Iniciativy pro posílení vztahů

Tabulka 7: Iniciativy pro posílení vztahů se zákazníkem

Zdroj: Autor, (2)

Zákazník: IBA BELGIUM
Cílené investice zaměřené na budování vztahů- navazující na silné stránky:
Silné stránky Šmeral: kvalita výroby při minulých zakázkách, byla na základě měření firmy IBA velmi pozitivní
Budování důvěry: Je založeno na kvalitním odvádění práce a na dodržování termínů. Za tímto účelem jsme u každé zakázky vytvořili „hot-pointy“, které jsou vzájemně vyhodnocovány.
Vytváření vstupních bariér pro konkurenci: Technologické postupy pro výrobu klíčových součástí zařízení jsou považovány za knowhow firmy Šmeral. S těmito postupy nebyl seznámen ani zákazník, byly mu prezentovány pouze výsledky
Podpora cílů zákazníka: Snaží se spolupracovat na vývoji jejích zjednodušeného zařízení s cílem přizpůsobit co nejvíce toto zařízení naším technologickým možnostem.

3.5.8 Zákaznický tým

Informace o konkrétním zákaznickém týmu by měly obsahovat v první řadě jeho složení a funkce jednotlivých členů, dále konkrétní popis zakázky, průběžné informace o vývoji daného obchodu, technickou podporu a výrobní postupy projektu, zákaznický servis a finance související s projektem.

3.5.9 Kontrola výsledků

Každý projekt musí být průběžně kontrolován, aby se firma vyhnula zbytečným problémům. Společnost by si měla předem stanovit jednotlivé body, které budou kontrolovány a výsledky pak průběžně zaznamenávat.

3.5.10 Konkurenční akční plán

Tabulka 8: Konkurenční strategie a akční plán

Zdroj: Autor, (2)

Hlavní silné a slabé stránky konkurence	Od konkurence má firma samozřejmě pouze útržkovité informace. Z nich lze dovozovat naši vyšší technologická úroveň, vyšší produktivitu a nižší ceny. Objektivně o silnější strance nevíme, ale dle našeho názoru jejich výhodou jsou lepší osobní obchodní vztahy.
Jak neutralizovat silné stránky konkurence	Za tímto účelem byl přijat do obchodního oddělení firmy vlámsky mluvícího zaměstnance, přičemž mu byly velmi rozšířeny pravomoci při obchodním jednání.
Jak využít slabých stránek konkurence	Španělská firma není v současné době krize schopna investovat do rozvoje technologií, proto budeme při obchodních jednáních zdůrazňovat ekonomickou nadřazenost.
Co zákazník potřebuje a konkurence je v tomto ohledu horší než my	Jednoznačně jde o přesnost výroby, kde díky investicím v posledních dvou letech nad konkurencí jasně dominujeme.
Co musíme udělat, abychom přebrali obchody konkurenci?	Přesvědčit zákazníka o naší technologické nadřazenosti, s tím že v rámci čerpání dotací ze strukturálních fondů EU to budeme ještě zvyšovat nákupem dalších technologií využitelných pro tento typ zakázek
Co může udělat konkurence, aby přebrala naše obchody?	Konkurence by musel výrazně investovat, což v současné době je málo pravděpodobné, spíše má firma obavy o přidělování cen na základě obchodních vztahů

3.5.11 Plán získávání obchodních doporučení

Nejlepším způsobem, jak získat obchodní doporučení, je pozitivní doporučením od zákazníků, pro které firma dělala srovnatelné zakázky. Tyto doporučení se odvíjejí od kvality dodávané práce, od dodržení termínů a cenové úrovně kontraktů tak, aby byla výhodná pro koncového zákazníka.

3.6 Systém měření rentability klíčových zákazníků

Tabulka 9: Výpočet ziskovosti jednotlivých zákazníků

Zdroj: Autor, (2)

	IBA BELGIUM	Zákazník B	Zákazník C	Všichni zákazníci
Objem prodeje	50 mil.			
- sleva	5%			
- výrobní náklady	45 mil.			
= Hrubý zisk	2,5 mil.			
- náklady na prodej	0,5 mil.			
- náklady na technickou podporu	0,2 mil.			
- náklady na distribuci	0,2 mi.			
- náklady na administrativu	0,05 mil.			
= Náklady celkem	48, 45 mil.			
Obchodní zisk	1,55 mil.			

Z výsledků tabulky lze porovnat, jak se jednotlivý zákazníci podílí na objemu prodeje a zároveň také, jaké procento obchodního zisku společnosti plyne ze vzájemné spolupráce.

Z tabulky lze pak jednoduše vyvodit závěry, s jakými zákazníky se vyplatí obchodovat, jak by se měli změnit obchodní podmínky pro jednotlivé zákazníky a také to, do jaké míry je firma závislá na konkrétních zákaznících. (2)

3.7 Informační systém pro klíčové zákazníky

V současné době je samozřejmostí, že zákazníci požadují co nejsnadnější přístup k informacím a uzavírání obchodů prostřednictvím webových stránek společnosti. Firma Šmeral Brno a. s. má poměrně přehledné webové stránky, ale možnost uzavírání

obchodů tímto způsobem neposkytuje. Vzhledem k předmětu podnikání a hlavně vzhledem k typu zakázek, které firma uzavírá by však toto řešení nebylo reálné. U většiny zakázek je třeba osobní setkání a dojednání individuálních podmínek pro každého zákazníka.

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků by firma Šmeral Brno a. s. měla zavést vhodný informační systém, prostřednictvím něhož by mohli klíčoví zákazníci získávat informace o stavu zakázky a také lépe komunikovat s firmou. Tento systém si může firma sama vytvořit nebo jej zakoupit od specializované firmy. Klíčoví zákazníci se k informacím o jejich zakázce dostávají prostřednictvím vlastního přihlašovacího jména a hesla.

3.8 Systém měření spokojenosti klíčových zákazníků

Na závěr by měla firma zajistit způsob měření spokojenosti klíčových zákazníků. Nejjednodušším řešením je dotazník, který by měl být stručný, ale měl by zároveň obsahovat všechny potřebné oblasti.

Tabulka 10 :Dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníků

Zdroj: Autor

Všeobecné informace o firmě:

Název firmy:	
Sídlo firmy:	
IČO:	
Segment trhu (stavebnictví, automobilový průmysl, atd.)	

Hodnocení spokojenosti se službami:

	Dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Špatné
Kvalita nabízených výrobků				
Kvalita nabízených služeb				
Přístup a ochota obchodních pracovníků				
Ochota řešit nestandardní požadavky				
Odbornost obchodních pracovníků				
Rychlost reakce na poptávku				
Rychlost reakce na objednávku				
Rychlost uzavření smlouvy				
Dodací termíny a jejich dodržování				
Platební podmínky				
Přístup k řešení reklamací a stížností				
Poskytované záruky				
Informovanost o nových výrobcích, službách				
Kvalita a dostupnost propagačních materiálů				
Prezentace firmy (web, reklama)				

Návrhy na zlepšení spolupráce:

--

Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zákazníků. V teoretické části jsem se zaměřila především na koncepci KCRM (key customer relationship management), která řeší způsoby utváření a řízení vztahů s klíčovými zákazníky.

Dále jsem vytvořila návrh, jak tuto koncepci uvést do praxe v podniku Šmeral Brno a. s. V první řadě bylo nutné stanovit obchodní plán společnosti, aby bylo jasné v jaké pozici se firma v současnosti nachází, jaké jsou její hlavní cíle a jakým směrem by se měla v budoucnu ubírat.

Po vytvoření obchodního plánu jsem se v praktické části zaměřila na konkrétního, v současné době jednoho z nejpodstatnějších zákazníků firmy Šmeral Brno a. s.

Nejprve je nutné posoudit atraktivitu zákazníka a kvalitu současných vztahů. Z výpočtu vyplynulo, že zákazník IBA BELGIUM je vysoce atraktivní, kvalita současných vztahů je také dobrá a bylo by vhodné pokračovat v dosavadním trendu vývoje.

Poté jsem vytvořila graf, ze kterého je možné rozhodovat o budoucí strategii v obchodování s klíčovými zákazníky firmy. Do grafu jsem zobrazila deset momentálně nepodstatnějších zákazníků firmy Šmeral a postavení společnosti IBA BELGIUM mezi nimi. Graf vychází z předchozího hodnocení atraktivity a hodnocení současných vztahů se zákazníky a zobrazuje také podíl firmy Šmeral u těchto zákazníků. Je vidět, že společnost IBA BELGIUM má mezi zákazníky silné postavení a firma by se měla snažit o zvýšení svého podílu na zakázkách této společnosti.

Dalším podstatným bodem při zavádění koncepce KCRM do společnosti je rozložení pracovních zdrojů mezi jednotlivé zákazníky. Jde o počet obchodních kontaktů s hodnocenými zákazníky během roku. Z výpočtu vyšlo najevo, že společnost IBA zaujímá zanedbatelné procento obchodních kontaktů firmy a pokud by to bylo žádoucí, měla by společnost Šmeral zvýšit počty těchto kontaktů.

Stěžejním bodem při zavedení koncepce KCRM je vytvoření speciálního týmu, který bude pečovat o klíčové zákazníky. V případě společnosti Šmeral bych však z důvodu různorodosti zakázek doporučila obsazení týmu dle potřeb daného zákazníka. Tým by měl vždy obsahovat alespoň jednoho člena z každého oddělení firmy (obchodní, technické, výrobní, atd.)

Pro každého klíčového zákazníka je důležité zpracovat plány rozvoje vztahů, které by měly obsahovat profil zákazníka, trendovost obchodů se zákazníkem, hlavní cíle zákazníka, strategii rozvoje obchodu, konkrétní sestavení týmu pro zákazníka a rozbor postavení firmy vůči konkurenci.

Dále je vhodné, aby byla firma schopna posoudit rentabilitu jednotlivých zákazníků, porovnat obchodní zisk z obchodů s těmito zákazníky.

Pro spokojenost zákazníků by měla firma zavést vhodný informační systém, kde se budou moci zákazníci informovat o stavu zakázky a komunikovat prostřednictvím něj s firmou. Informační systém si může firma vytvořit sama nebo jej zakoupit od některé ze specializovaných firem, která ho vytvoří na míru pro každý podnik.

Poslední náležitostí koncepce je zjištění její úspěšnosti, kterou by měl zhodnotit samozřejmě zákazník. Pro hodnocení spokojenosti zákazníků jsem zvolila nejjednodušší formu, kterou je stručný dotazník.

Pokud se firmě podaří úspěšně implementovat koncepci KCRM do podniku, měla by mít nejlepší předpoklady k obchodování se svými zákazníky k oboustranné spokojenosti a rozvíjet vztahy se svými zákazníky, protože je daleko těžší získat nové zákazníky, než udržet ty stávající.

Literatura

Knihy:

- 1) BOČEK, M. *POP- In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vydání. Praha :Grada,2009. 215 s. ISBN 978-80-247-2840-7
- 2) BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně :[KCRM - key customer relationship management]*. 1. vydání. Praha :Computer Press,2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1
- 3) EARLS a MARK. *7 principů masového marketingu: jak dostat dav na svou stranu*. 1. vydání. Brno :Computer Press,2008. 277 s. ISBN 978-80-251-1911-2
- 4) FAIRWEATHER, A.M. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vydání. Praha :Grada,2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8
- 5) FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press,2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2
- 6) FOSTER, T.R.V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vydání. Praha :Computer Press,2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2
- 7) FREEMANTLE, D. *Bezkonkurenční služby zákazníkům :test kvality*. 1. vydání. Praha:Management Press,1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3
- 8) GEFFROY, E.K. *Zákazník náš protivník, nebo partner? :clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje*. 1. vydání. Praha :Management Press,2001. 199 s. ISBN 80-7261-034-1
- 9) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha :Grada,2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- 10) HOROVITZ, J. *Jak získat zákazníka :Kvalita služeb*. 1. vydání. Praha :Management Press,1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4
- 11) KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera :jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vydání. Praha :Management Press,2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4

- 12) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- 13) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0
- 14) NEWTON, R. *Úspěšný projektový manažer : (jak se stát mistrem projektového managementu)*. 1. vydání. Praha : Grada, 2008. 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4
- 15) NOVÝ, I. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vydání. Praha : Grada, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7
- 16) SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky : Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1
- 17) STORBACKA, K. *Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management*. 1. vydání. Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X
- 18) WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9
- 19) ZMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Časopisy:

- 20) HONSOVÁ, M. Prognostici z Poříčan. *Ekonom*, 2010, č.2, s.20-21
- 21) TURECKIOVÁ, M. Účelem komunikace je rozvoj vzájemné důvěry. *Marketing magazine*, 2006, č.6, s.13

Firemní materiály:

- 22) Propagační cd firmy Šmeral Brno a. s.
- 23) Výkazy společnosti Šmeral Brno a. s.

Internetové zdroje:

- 24) CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: koncepce, která funguje*. [online]. 2003. [cit. 2009-11-03]. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-koncepce-ktera-funguje.htm>
- 25) Oficiální webové stránky firmy Šmeral Brno a. s. [online]. [cit. 2010-04-04]. Dostupné z <http://www.smeral.cz/>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Hodnocení atraktivity klíčových zákazníků firmy Šmeral Brno a. s.....	44
Tabulka 2: Hodnocení kvality současných vztahů firmy Šmeral Brno a. s.....	45
Tabulka 3: Trend obchodování	49
Tabulka 4: Strategie zákazníka- cíle na období tří let	50
Tabulka 5: Obchodní cíle firmy u zákazníka.....	51
Tabulka 6: Iniciativy pro rozvoj obchodu se zákazníkem	51
Tabulka 7: Iniciativy pro posílení vztahů se zákazníkem.....	52
Tabulka 8: Konkurenční strategie a akční plán	53
Tabulka 9: Výpočet ziskovosti jednotlivých zákazníků	54
Tabulka 10:Dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníků	55

Seznam grafů

Graf 1: Základová předpověď vývoje tržeb firmy Šmeral Brno a. s.	35
---	----

Seznam obrázků

Obrázek 1:Hodnota vztahů se zákazníky.....	15
Obrázek 2: Organizační struktura firmy Šmeral Brno a. s.	38
Obrázek 3: Matice o devíti prvcích- nástroj pro analýzu zákaznické strategie	46