

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



## **ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY**

Implementace CRM ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení vztahů se zákazníky – implementace CRM ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen 2019

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Van Cuong Nguyen/MF 24

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 01.09.2019, v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Zhodnotit stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti České štěrkopísky spol. s r.o. a vypracovat seznam doporučení k implementaci nového CRM

### 2. Výzkumné metody:

Pozorování stávajícího stavu řízení vztahů se zákazníky ve zkoumané společnosti. Období pozorování: leden až březen 2019. Sledované jevy/parametry: uživatelská srozumitelnost, způsob ukládání dat, provozní náklady, možnost přizpůsobení potřebám firmy, účel využívání dat z CRM, potřeby nepokryté stávajícím CRM. Analýza a zhodnocení stavu řízení vztahů se zákazníky ve zkoumané společnosti.

Mezi výzkumné metody, které byly v rámci práce využity, patřila práce se sekundárními daty, dotazování, syntéza, komparace, dedukce a indukce. Práce se sekundárními daty byla vybrána s ohledem na snadnou orientaci v existujících údajích a nižší časové náročnosti výzkumu. Metoda komparace sloužila ke zjišťování rozdílů mezi jednotlivými charakteristikami jevů a procesů popisovaných v průběhu diplomové práce. Jako metody, sloužící k získání primárních dat, bylo využito otevřeného dotazování formou rozhovoru. Metoda dedukce byla zvolena pro popis konkrétních prvků systému. Narozdíl od toho metoda indukce sloužila ke stanovení obecného tvrzení na základě znalosti konkrétních prvků systému. Metodou syntézy bylo vysvětleno chování celku na základě chování jednotlivých prvků.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Doporučení k implementaci opatření ke zlepšení CRM v konkrétní firmě.

- Závěry a doporučení:
- Změnit organizační strukturu zkoumané společnosti – zavést pozici marketingového specialisty.
- Vypracovat komplexní marketingovou strategii – stanovit cíle a vypracovat marketingový plán.
- Implementovat CRM software, který doplní architekturu CRM společnosti o operační a kooperační část.
- Zavést pravidelné školení zaměstnanců o hodnotách společnosti a jednání se zákazníky.

## KLÍČOVÁ SLOVA

CRM, marketing, marketingová strategie, komunikace, zákazník

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Assess the condition of customer relationship management in the company called České šterkopísky ltd. Propose a list of recommendations for the implementation of a new CRM

### 2. Research methods:

Observation of the current state of customer relationship management in the surveyed company. Observation period: January – March 2019. The monitored parameters: user clarity, the method of data storing, operating costs, possibility to adapt it to the needs of the company, the purpose of the use of data from the CRM, the needs uncovered by current CRM. Analysis and assessment of the current status of CRM in the surveyed company.

Among the research methods that have been used, belonged work with secondary data, interviewing, synthesis, comparison, deduction and induction. Method of comparison served to identify differences between characteristics of processes described in the thesis. As the methods used to obtain primary data, it was used an open query in the form of an interview. The method of deduction was chosen for the description of specific elements of the system. Unlike the method of induction served to establish the general claim on the basis of knowledge of specific elements of the system. Behavior of the whole system (company) based on behaviour of its individual elements was explained by the method of synthesis.

### 3. Result of research:

List of recommendations for the implementation of a new CRM.

### 4. Conclusions and recommendation:

- Change the organizational structure of the surveyed company – to introduce the position of marketing specialist
- Develop a comprehensive marketing strategy – set goals and develop a marketing plan.
- Implement CRM software, which will complement the company architecture of CRM by the operational and cooperative part.
- Establish regular employee trainings for company values and dealing with customers.

## KEYWORDS

CRM, marketing, marketing strategy, customer, communication,

## JEL CLASSIFICATION

M31, L10

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Van Cuong Nguyen
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 24
Název DP:	Řízení vztahů se zákazníky – implementace CRM ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část: marketing a marketingová komunikace; zákazník – vztah se zákazníkem, loajalita zákazníka; CRM – definice, cíle, strategie.</li><li>3. Praktická část: České šterkopísky spol. s r.o.; analýza a zhodnocení marketingové komunikace, zákazníků a současného CRM, strategie a cílů; formulace doporučení pro implementaci konkrétních prvků CRM.</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• GUMESSON, E. <i>Total Relationship Marketing</i>. New York : Routledge, 2012. 350 s. ISBN 1136354255.</li><li>• KNUDSON, R. <i>Building business with CRM</i>. 1. vyd., London : We Speak You Learn, LLC. 400 s. ISBN 9780981511849.</li><li>• KOZÁK, V. <i>Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi</i>. 1. vyd. Zlín : VerBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-8-87500-02-6.</li><li>• LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. <i>Diferencované řízení vztahů se zákazníky</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.</li><li>• MORIARTY, B. <i>CRM Using Excel 2019</i>. London : Mercury Learning &amp; Information, 2019. ISBN 1683923979.</li><li>• ZAMAZALOVÁ, M. et al. <i>Marketing</i>. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 4. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 30. 6. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 7. 2019</li><li>• Finální verze do 30. 8. 2019</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Jiří Klečka, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 21. 3. 2019

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

Úvod.....	1
1 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
1.1 Marketing.....	3
1.1.1 Marketing – definice.....	3
1.1.2 Marketing – cíle.....	4
1.1.3 Marketing – marketingový mix.....	5
1.2 Marketingová komunikace.....	6
1.2.1 Marketingová komunikace – definice.....	6
1.2.2 Marketingová komunikace – plánování.....	8
1.2.3 Marketingová komunikace – metody situační analýzy.....	10
1.2.4 Marketingová komunikace – komunikační mix.....	12
1.2.5 Marketingová komunikace – trendy.....	13
1.2.6 Internetový marketing a marketing v oblasti sociálních médií.....	14
1.2.7 Marketingová komunikace – proces tvorby.....	16
1.3 Zákazník.....	17
1.3.1 Zákazník – definice.....	18
1.3.2 Dělení zákazníků.....	18
1.3.3 Zákazník jako segment trhu.....	19
1.3.4 Strategie vztahů se zákazníky.....	19
1.3.5 Hodnota zákazníka pro podnik a hodnota pro zákazníka.....	19
1.4 CRM.....	20
1.4.1 CRM – definice a historie.....	21
1.4.2 CRM-cíle a přínosy.....	22
1.4.3 CRM-prvky.....	23
1.4.4 CRM – architektura.....	24
1.4.5 CRM – procesy a obchodní cyklus.....	26
1.4.6 CRM – strategie.....	27
1.4.7 Prvky CRM strategie.....	29
1.4.8 CRM – novodobé koncepce.....	29
1.4.9 CRM – druhy.....	29
1.4.10 CRM – faktory pro výběr.....	30
1.4.11 CRM – otázky k zodpovězení před implementací.....	30
1.4.12 CRM – implementace.....	30
1.4.13 CRM – pravidla pro úspěšnou implementaci.....	31

2	Metodická část práce .....	33
3	Praktická část práce .....	34
3.1	Představení společnosti České štěrkopísky spol. s r.o. ....	34
3.2	Marketing společnosti .....	36
3.2.1	Cíle marketingu společnosti .....	37
3.2.2	Marketingový mix společnosti .....	38
3.2.3	Plánování marketingové komunikace ve společnosti .....	39
3.3	Zákazníci společnosti .....	39
3.3.1	Definování zákazníků společnosti .....	39
3.3.2	Dělení zákazníků společnosti podle segmentů .....	40
3.3.3	Strategie vztahů se zákazníky .....	41
3.3.4	Hodnota zákazníka pro společnost .....	41
3.4	Dotazníkové šetření u nejvýznamnějších zákazníků společnosti .....	41
3.4.1	Otázka č. 1 – Kterou firmu z oboru těžby a prodeje kameniva považujete za nejvýznamnějšího dodavatele? .....	42
3.4.2	Otázka č. 2 – Kde jste se poprvé dozvěděl o naší společnosti? .....	42
3.4.3	Otázka č. 3 – Jaký parametr je pro Vás určující pro výběr dodavatele kameniva (vyberte tři nejdůležitější)? .....	43
3.4.4	Otázka č. 4 – Kterou z následujících vlastností si spojíte s naší společností? .....	44
3.4.5	Otázka č. 5 – Ohodnořte kvalitu našich produktů .....	45
3.4.6	Otázka č. 6 - Jak jste spokojen s prací našeho obchodního zástupce? .....	45
3.4.7	Otázka č. 7 – Jaké změny navrhuje pro naši další spolupráci pro zvýšení Vaší zákaznické spokojenosti? .....	46
3.5	Situační analýza společnosti .....	46
3.6	CRM společnosti .....	48
3.6.1	Obchodní cyklus společnosti .....	48
3.6.2	Prvky CRM ve společnosti .....	49
3.6.3	Architektura CRM ve společnosti .....	51
3.6.4	CRM strategie .....	52
3.7	Zhodnocení stavu CRM společnosti a doporučení .....	52
4	Závěr .....	58
	Literatura .....	60
	Seznam obrázků .....	I
	Seznam tabulek .....	II
	Seznam grafů .....	III
	Příloha č. 1 .....	IV

## Úvod

Firma může vyrábět skvělé produkty, ale bez zákazníků, kteří by tyto produkty poptávali a kupovali, by nemohla existovat. Zákazníci představují nejdůležitější kapitál každé firmy. Význam zákazníka posiluje – v historii nebyl problém nové zákazníky získat, to se ale s rostoucí konkurencí změnilo. V současném světě ovlivněném globalizací a hyperkonkurencí je stále větší problém zákazníka získat a udržet.

Jsou dávno pryč časy, kdy ve vsi byl jeden koloniál, jehož majitel znal osobně všechny své zákazníky a věděl, jakými produkty či službami uspokojit jejich poptávku.

Podnikatelské prostředí je vysoce konkurenční, zákazník má na výběr z několika desítek produktů a je na jeho rozhodnutí, u koho produkt zakoupí – není tedy pro něho problém, si, co právě potřebuje koupit, ale naopak pro firmy je problém své produkty prodat (nabídka převyšuje poptávku). Konkurenční boj sílí, firmy se předhánějí, aby zlepšily či udržely své postavení na trhu, inovují výrobky, snižují náklady na výrobu a investují do reklamy.

Moderní způsob života se ubírá cestou individualizace – produkty jsou vyráběny více a více na míru podle potřeb zákazníka, firmy si kladou za cíl udržet si místo na trhu a umět nabídnout správný produkt vhodnému zákazníkovi, tedy umět rozpoznat jeho potřeby a přání.

Marketingové strategie firem se od masových transformovaly k vysoce personalizovaným. Firmy se snaží vědět o svých zákaznících maximum a takové informace poté zužitkovat při nabízení svých produktů.

Posledním trendem je vytváření marketingových strategií firem na základě přístupu k řízení vztahů se zákazníky. V souladu s tímto přístupem je snadnější odhalit skutečné potřeby zákazníků a přizpůsobit tak nabízený produkt a péči o jednotlivé zákazníky.

Krátkodobým cílem efektivního řízení vztahů se zákazníky je dosahování vyšších tržeb při současném efektivním využití zdrojů, tedy zvýšení ziskovosti celé firmy. Jako dlouhodobý cíl si pak firmy kladou hlavně budování loajálních zákazníků a trvalých obchodních vztahů.

Proto, aby firmy dokázaly efektivně řídit vztahy se zákazníky, snaží se aplikovat specializované systémy, které se touto oblastí zabývají a implementují je do firemních informačních systémů. Avšak nestačí pouze sáhnout po nějakém informačním systému řízení vztahů se zákazníky, je také nezbytně nutné uplatnit procesní změny v celé firmě a zainteresovat na nich zaměstnance. Na tento fakt se v praxi velmi často zapomíná a implementace CRM (Customer Relationship Management či také řízení vztahů se zákazníky) pak selhává.

Právě implementace CRM systému do firmy České šterkopísky spol. s r.o. je tématem této diplomové práce. Motivací ke zpracování tohoto tématu byl pro autora této diplomové práce fakt, že jde o rodinnou firmu, do níž nastoupil a nedostatečné řízení vztahů se zákazníky si dobře uvědomoval.

Cílem této diplomové práce je vypracovat seznam doporučení k implementaci nového CRM ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o., a to na základě analýzy a zhodnocení stavu řízení vztahů se zákazníky v této společnosti.

Teoretická část práce je opřena o zejména monografické publikace na téma marketingu a řízení vztahů se zákazníky, kterých je na trhu poměrně velký počet, doplněné internetovými zdroji.

Výzkum v rámci praktické části vychází z pozorování stávajícího stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o. v období leden až březen 2019. Autor



se zaměřil především na úroveň uživatelské srozumitelnosti, způsob ukládání dat, provozní náklady, možnost přizpůsobení potřebám firmy, účel využívání dat z CRM, potřeby nepokryté stávajícím CRM. Svůj výzkum autor doplnil osobními rozhovory s managementem a zaměstnanci společnosti, kde výše zmíněné parametry dotazoval a porovnával s doporučeními odborné literatury, dále pak na výsledky krátkého dotazníku předloženého třiceti nejvýznamnějším zákazníkům (podle výše tržeb) společnosti. Výsledky této analýzy autor shrnul a vypracoval zhodnocení stavu řízení vztahů se zákazníky ve zkoumané společnosti, které opět porovnal s doporučeními z odborné literatury. Na základě tohoto srovnání pak vypracoval seznam doporučení k implementaci nového CRM ve společnosti.

Kapitola první této diplomové práce je věnována vymezení pojmu marketing, definování jeho cílů a nástrojům marketingového mixu. Rozebírá pojem marketingová komunikace, popisuje její účastníky i průběh. Dále se zaměřuje na plánování marketingové komunikace a složkám komunikačního mixu a téma trendů v marketingové komunikaci. Poslední část této kapitoly uzavírá definicí pojmu zákazník, dělením a segmentací zákazníků, strategií vztahů se zákazníky a hodnotou zákazníka.

Druhá kapitola této práce už je vymezena řízení vztahů se zákazníky (CRM). Nejprve definuje samotný pojem CRM, jeho cíle a přínosy. Dále pak pojednává o prvcích a architektuře CRM, popisuje procesy a obchodní cyklus, vyjmenovává faktory pro výběr CRM a shrnuje postup a pravidla implementace CRM a její bariéry.

Třetí kapitola této práce popisuje metody použité pro vypracování praktické části práce.

Čtvrtá kapitola této práce je již věnována analytické části, tedy rozboru současné situace řízení vztahů se zákazníky ve společnosti České štěrkopísky spol. s r.o. Nejprve bude představena činnost a organizační struktura společnosti, dále pak budou popsány prvky marketingového konceptu společnosti, její marketingová komunikace, členění zákazníků a popsán celý obchodní cyklus ve společnosti, jeho účastníci a stávající systém řízení vztahu se zákazníky. Jejím vyústěním je poté seznam závěrů a doporučení k implementaci změn v CRM této společnosti.

Závěrem této práce shrnuje autor nejzásadnější prvky CRM ve společnosti.

# 1 Teoreticko-metodologická část práce

Teoretická část této diplomové práce se věnuje definování pojmu marketing, marketing a marketingová komunikace; zákazník – vztah se zákazníkem, loajalita zákazníka; CRM – definice, cíle, strategie a implementace.

## 1.1 Marketing

Následující text bude věnován popsání pojmu marketing a definování jeho cílů a nástrojům marketingového mixu.

### 1.1.1 Marketing – definice

Podstatu marketingu se snaží postihnout mnoho autorů prostřednictvím nespočetných definic. Některé z nich budou uvedeny v této kapitole.

Karlíček (2013, s. 18) charakterizuje v poněkud obecnější rovině marketing jako „*podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejích zákazníků*“

Rektořík (2010, s. 144) tvrdí, že „*je vyloučené najít jednoznačnou definici pro marketing. Existují snad stovky různých přístupů, které akcentují různé pohledy:*

- *marketing jako obchodní (a pro někoho možná i životní) filozofie;*
- *marketing jako funkce v rámci organizace;*
- *marketing jako řešení problémů spojených s obchodem a službami;*
- *marketing jako nástroj strategie;*
- *marketing jako základní faktor v procesu realizace poslání;*
- *marketing jako oblast výzkumu.*“

Uznávaný autor Kotler (1998, s. 23) uvádí: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“ Tato definice tedy tvrdí, že základní myšlenkou marketingu je uspokojování potřeb – za uspokojení určitého přání nebo potřeby je zákazník ochoten vydat určité množství peněz. Firma se pak snaží zákazníkovi nabídnout produkt či službu, co nejvíce odpovídající jeho představě a co nejlépe uspokojující jeho potřebu, a to tak, aby dosáhla zisku.

Podle Kotlera a Kellera (2016, s. 25) dobrý marketing není dílem náhody. Hovoří o marketingu jako o vědě a umění, kdy cílené výsledky jsou výsledkem pečlivého plánování a řízení a použití vhodných nástrojů a technologií.

Zamazalová (2010, s. 3) hovoří o marketingu takto: „*Marketing lze tedy například definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.*“ Stejná autorka k tomu doplňuje, že v marketingu je důležité najít rovnováhu mezi zájmy zákazníka a firmy a rozhodující úlohu při realizaci marketingu by měl hrát zákazník.

Brunswikova (2014, s. 18) charakteristika marketingu je tato: „*Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a širokou společnost.*“

Světlík (1992, s.152) definuje tento pojem slovy: „*Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“

### 1.1.2 Marketing – cíle

Baker (1990, str. 47) píše: *“Cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala ... a prodávala se sama.”*

Mezi 4 hlavní cíle, které sleduje marketing řadíme podle Foreta, Procházky a Urbana (2003, s. 54):

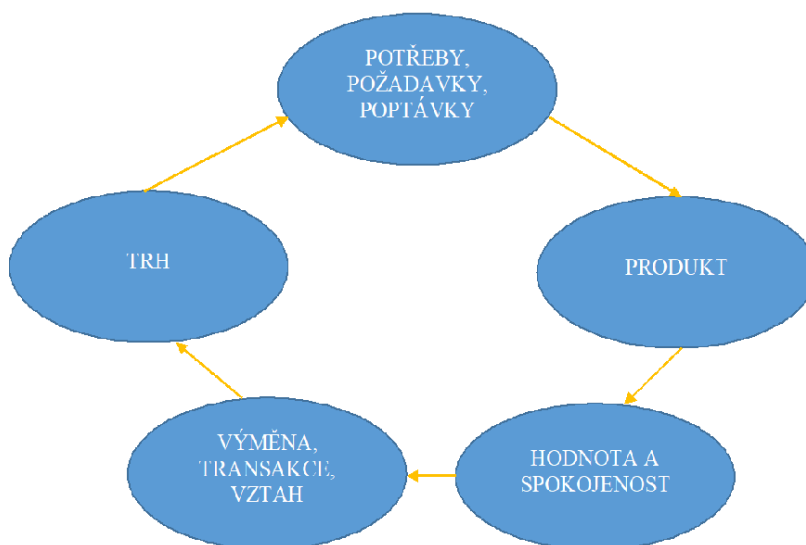
- maximalizaci spotřeby – s předpokladem, že marketing by měl stimulovat maximální spotřebu, jejímž základem je maximalizace produkce, bylo dosaženo mnoha obchodních úspěchů. Maximalizace produkce vyžaduje maximální zaměstnanost, z čehož vyplývá bohatství a blahobyt pro všechny – čím více lidé spotřebovávají, tím jsou šťastnější;
- maximalizaci uspokojování potřeb lidí – úspěšnost i neúspěšnost spotřebitelské spokojenosti je obtížně měřitelná. Není možno postihnout fakt, zda míra uspokojení byla vyvolána z větší části produktem nebo některou z marketingových aktivit;
- maximalizaci výběru – cílem marketingu může být maximalizace produkce, tedy i možnosti spotřebitelského výběru. Marketing by měl přinést zákazníkovi informace k nalezení právě toho produktu, který uspokojí jeho představy. Zákazník tak bude moci dosáhnout maximalizace jeho životního stylu, a tím i jeho uspokojení;
- maximalizaci kvality života – kvalitou života je míněna kvantita a kvalita produkce, je kladen důraz na dosažitelnost a přijatelné ceny, na to, aby se produktem neničilo životního prostředí a produkt přispíval i ke kvalitě kulturního života.

Podle Kotlera, Armstronga, Saunderse a Wonga (1996, s. 6) v marketingu zkoumáme:

- potřeby, požadavky a poptávky;
- produkty; hodnotu a spokojenost;
- výměnu, transakci;
- vztah a trhy.

Obrázek 1 je vizualizací propojení těchto marketingových pojmů.

Obrázek č. 1 Hlavní prvky marketingového konceptu



Zdroj: vlastní práce autora, inspirováno Kotler, Armstrong, Saunders, Wong (1996, s. 6)

Podle Horákové (2003, s. 44) by marketingové cíle měly být:

- „stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků;
- identifikovány a uvažovány napří respektování vnitřních a vnějších omezení;
- přesně, jasně a konkrétně vymezené;
- případné (vhodné);
- srozumitelné;
- měřitelné v určitých časových etapách;
- reálné (dosažitelné);
- akceptovatelné;
- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné;
- hierarchicky uspořádané.“

### 1.1.3 Marketing – marketingový mix

Kotler a Keller (2007, s. 38) definují marketingový mix takto: „...soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.“

Kotler a Armstrong (2004, s. 43) pojem ještě dále rozvádějí: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrozkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."

Jakubíková (2013, s. 190) používá tuto definici marketingového mixu: „soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů na cílovém trhu.“ Autorka popisuje základní členění marketingového mixu prostřednictvím čtyř složek, tzv. 4P:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- marketingová komunikace (promotion).

Jakubíková (2013, s.190) také uvádí, že existují i rozšířené modely základních 4P například 7P, tento model je specifický pro služby. Tomuto rozšířenému modelu se diplomová práce nevěnuje, neboť praktická část práce pojednává o společnosti, která nabízí výrobky, nikoli služby.

Kotler (2007, s. 70) definuje produkt jako: „Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ Autor dále uvádí, že osobité vlastnosti produktu pomáhají firmě získávat a ovlivňovat zákazníky v rámci konkurenčního prostředí a rozlišuje tři úrovně produktu – základní, vlastní a rozšířený.

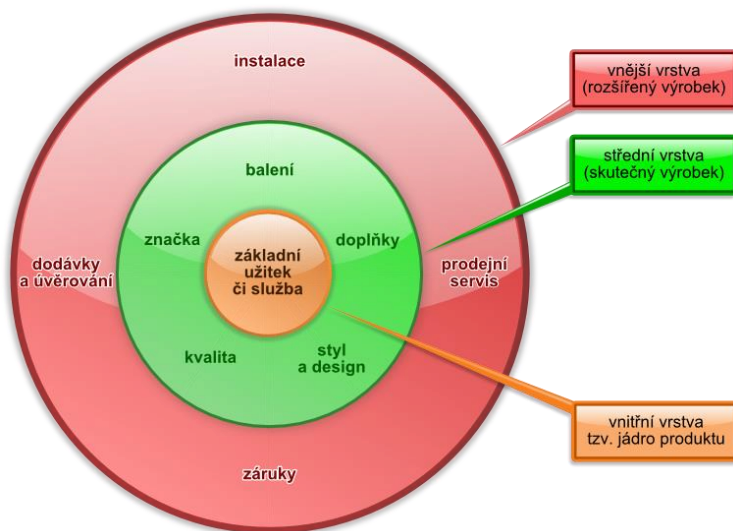
Podle Peslmackera, Geuense a Bergha (2003, s 39) základní produkt, který tvoří tzv. jádro produktu s sebou nese základní užitek, který vede zákazníka ke koupi. Zaujímá výjimečnou pozici produktu ve vědomí zákazníka, která vede k uspokojení jeho potřeb. Velmi často veškerý užitek plynoucí zákazníkovi z koupě produktu v sobě zahrnuje značka produktu.

Kotler (2007, s. 62) popisuje, že druhou úrovní členění je vlastní produkt, ten představuje funkce a jakost produktu a také design, který by měl odpovídat tržnímu segmentu. Dále pak v sobě nese značku, která musí vyjadřovat nezaměnitelnou hodnotu produktu a v neposlední řadě se jedná o obal, který má ochrannou a přepravní funkci.

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 39) definují rozšířený produkt jako to, co zvyšuje zajímavost a hodnotu jádra výrobku – tedy doplňkové služby jako např. instalace, dodání na určené místo, prodejní postupy a postupy řešení stížností a reklamací.

Grafické znázornění tří vrstev dimenze produktu poskytuje obrázek 2 níže.

Obrázek č. 2 Dimenze produktu



Zdroj: Kotler, Armstrong (2004, str. 72)

Foret (2006, s. 187) definuje cenu jako: „Množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Vyjadřuje aktuální, momentální hodnotu produktu na trhu.“ Autor dále uvádí, že právě cena je jedinou složkou v marketingovém mixu vytvářející příjmy, oproti ostatním složkám, které generují pouze náklady. Pro řízení firmy je tedy stanovení ceny velmi klíčovým bodem. Cena se tvoří na základě interních faktorů (výrobní náklady, náklady na distribuci, prodej, a propagaci) a externích faktorů (přání, očekávání a potřeby zákazníků) a liší se dle různých produktů a tržních segmentů.

Žáček (2010, s. 180) vymezuje distribuci jako soubor činností, jejichž prostřednictvím se produkt dostává od výrobce k odběrateli. Podstatou distribuční politiky je pokrýt přání a potřeby klientů, aby byl produkt vždy přístupný a přizpůsobit tomu distribuční cesty.

Žáček (2010, s. 181) říká: „Distribuční cesty dělají produkt dosažitelnějším ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvalitě i kvantitě, a to za přispění řady funkcí, jako je například skladování, doprava, manipulace atd.“

## 1.2 Marketingová komunikace

Tato kapitola definuje pojem marketingová komunikace, popisuje její účastníky i průběh. Dále se věnuje plánování marketingové komunikace a složkám komunikačního mixu a uzavírá tématem trendů v marketingové komunikaci.

### 1.2.1 Marketingová komunikace – definice

„Marketingová komunikace je jedním z důležitých prvků marketingového mixu. Lze ji charakterizovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích, potenciálních zákazníků“ tvrdí Boučková, Horáková, Kališová, Koudelka, Šlechtová a Stehlík (2011, s. 163).

Podle Přikrylové a Jahodové (2010, s. 21) je „marketingová komunikace spojena s komunikačním procesem. To znamená, že když chce firma přenést sdělení na koncového zákazníka (od odesílatele k příjemci), musí sdělení poslat přes vhodný komunikační kanál.“

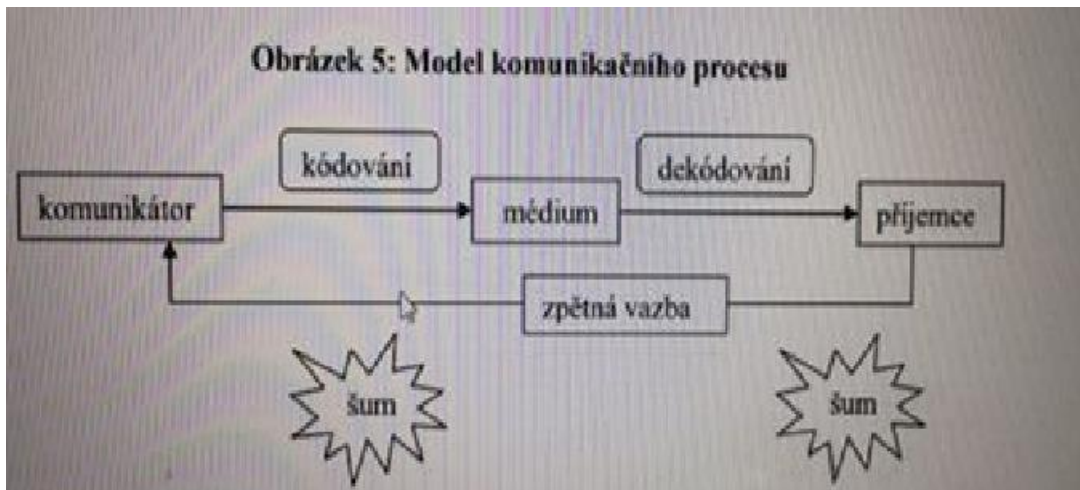
Kotler (2007, s. 55) definuje marketingovou komunikaci takto: „*Koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejich produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.*“

Boučková, Horáková, Kališová, Koudelka, Šlechtová, Stehlík (2011, s. 165-166) definují proces komunikace pomocí těchto aspektů:

1. „*komunikátor – poskytuje sdělení zákazníkům. Realizuje tvorbu sdělení, výběr média, sdělení zakóduje a přenese pomocí vybraného média k příjemci. Odesílatel by měl vědět, na jakou cílovou skupinu se chce zaměřit a jaké reakce by u něj sdělení mělo vyvolat;*
2. *příjemce – koncový zákazník, který přijímá sdělení od organizace. Je to každý, koho chce firma oslovit. Sdělení dekóduje;*
3. *médium – komunikační kanál, přes který se dostává sdělení od komunikátora 20 k příjemci;*
4. *sdělení – vybraná informace, kterou organizace poskytuje příjemci;*
5. *kódování – uspořádání informace a daného sdělení tak, aby bylo koncovým zákazníkem pochopeno. Vyjadřuje sdělení pomocí symbolů;*
6. *dekódování – proces, kterým příjemce přijme sdělení. Při špatném výběru informace nebo komunikačního kanálu může dojít ke ztrátě informace nebo jejího nepochopení;*
7. *reakce – jaká je reakce zákazníků po přijetí sdělení. Špatná nebo dobrá reakce;*
8. *zpětná vazba – reakce příjemce zpět ke komunikátorovi.*
9. *Šum – okolnosti, které mohou vést k poruchám a špatnému porozumění nebo zkreslení sdělení a následně i zpětné vazby. Může to být například: špatné sdělení, velká konkurence na trhu, příjemce sdělení pochopí jinak.*“

Proces komunikace je znázorněn na následujícím obrázku 3.

Obrázek č. 3 Proces komunikace



Zdroj: Příkrylová, Jahodová (2010, s. 22)

Karlíček a Král (2011, s. 12) tvrdí, že: „*Mezi nejdůležitější komunikační cíle patří zvýšení prodeje (příp. jiného žádoucího chování), zvýšení povědomí o značce, ovlivnění postojů ke značce, zvýšení loajality ke značce, stimulace chování, které prodeji (příp. jinému žádoucímu chování) předchází a v neposlední řadě vytvoření či rozšíření trhu.*“

Karlíček a Král (2011, s. 17) dále pak tvrdí, že z komunikačních cílů vychází komunikační strategie, která obsahuje výběr náležitých komunikačních sdělení a zvolení komunikačního a mediálního mixu, přičemž, *Komunikační mix zahrnuje sedm hlavních komunikačních*

*disciplín. Jsou jimi reklama, direkt marketing, podpora prodeje, public relations, event marketing a sponzoring, osobní prodej a online komunikace.“*

## 1.2.2 Marketingová komunikace – plánování

Cílem plánování marketingové komunikace je zvolení vhodných postupů a prostředků komunikace k vytvoření výsledné marketingové komunikace, přičemž prvním krokem by měla být segmentace trhu.

Podle Kotlera (2003, s. 56) lze segmenty trhu rozdělit třemi způsoby:

- na demografické skupiny;
- podle potřeb;
- podle chování.

Kotler a Kellner (2016, s. 32) pak popisují další krok plánování marketingové komunikace, a to je stanovení cílů komunikace, přičemž rozlišují čtyři základní komunikační cíle:

- uvědomění si potřeby nějakého produktu;
- vytvoření povědomí o značce;
- formování postoje ke značce;
- úmysl koupit.

Kotler a Kellner (2016, s. 34) jako další krok plánování marketingové komunikace uvádějí sestavení sdělení, a to i spolu s určením jeho komunikační strategie a určení zdroje sdělení, přičemž je třeba brát v úvahu tzv. positioning značky a hledat vhodné apely, které osloví cílový segment. Jako další krok uvádějí tito autoři rozhodnutí pro komunikační cestu s ohledem na charakter produktu a cílovou skupinu. V tomto ohledu se nabízí dvě možnosti – osobní komunikace (tj. komunikace mezi dvěma či více osobami) nebo neosobní komunikace. Jako další krok definují autoři volbu marketingového mixu a vypracování rozpočtu na komunikaci a jako poslední krok uvádí vyhodnocení účinků marketingové komunikace a výsledku, tedy dosažených cílů.

Pro plánování marketingové komunikace lze využít mnoho přístupů. Jedním z možných je např. plán SOSTAC®/AMSTIK, který autor této práce vybral z toho důvodu, že je plně dostačující pro analýzu marketingové komunikace v rámci zkoumané společnosti České šterkopísky s.r.o.

Autorem modelu SOSTAC®/AMSTIK je Paul Smith (spisovatel a řečník), tento model je opatřen ochrannou známkou a jeho výhodou je jeho univerzálnost v aplikaci, jednoduchost a jasná logika.

Smith (2003, s. 56) popisuje model takto:

<b>A</b> (S)	<i>Analýza situace</i>	( <i>Situation</i> )	<i>Kde se nyní nacházíme?</i>
<b>M</b> (O)	<i>Cíle</i>	( <i>Objectives</i> )	<i>Kam chceme dojít?</i>
<b>S</b> (S)	<i>Strategie</i>	( <i>Strategy</i> )	<i>Jak se tam chceme dostat?</i>
<b>T</b> (T)	<i>Taktika</i>	( <i>Tactics</i> )	<i>Podrobnosti strategie.</i>
<b>I</b> (A)	<i>Implementace</i>	( <i>Action</i> )	<i>Činnosti, kterými plán naplníme.</i>
<b>K</b> (C)	<i>Kontrola</i>	( <i>Control</i> )	<i>Měření, sledování a úprava plánů.“</i>

Dle tohoto modelu je prvním krokem situační analýza následovaná stanovením komunikačních cílů. Poté je formalizována komunikační strategie rozpracovaná do taktiky, zahrnující časový harmonogram a rozpočet. Finální fází modelu je implementace, která určuje zodpovědnosti

a časový rámec. Nad celým plánováním marketingové komunikace stojí nepřetržitá kontrola tohoto procesu.

Jednotlivé kroky modelu budou pospány níže:

1. situační analýza (A) – Karlíček a Král (2011, s. 12) radí nepodceňovat tuto fázi, protože *„nedostatečná situační analýza vede k nevhodně stanoveným komunikačním cílům a chybné komunikační strategii.“*  
Smith (1995) radí do tohoto kroku výkonovou analýzu firmy (tj. objem tržeb, zisk a podíl na trhu) a zároveň vyhodnocení produktu, tedy marketingového mixu.  
Vašítková (2008, s. 71) dále připojuje také hodnocení zákazníka, kam patří segmentace, zhodnocení konkurence a vyhodnocení případných externích faktorů, kam může patřit např. legislativní prostředí.  
Nejnámějším metodám situační analýzy bude věnována kapitola 1.2.3 této práce;
2. cíle (M) – Karlíček a Král (2011, s.12) tvrdí, že *„správně stanovené komunikační cíle jsou předpokladem efektivity marketingové komunikace a lze je považovat za základní kritérium při vyhodnocování efektivity jednotlivých nástrojů marketingové komunikace“*.  
Zikmund (2011, s. 44) doporučuje držet se při tvorbě cílů pravidla SMART, tedy aby byly cíle konkrétní (specific), měřitelné (measurable), odsouhlasené jejich navrhovateli i realizátory (agreed), realistické (realistic) a měly stanovený časový rámec (terminated).
3. strategie (S) – Karlíček a Král (2011, s. 23) nabádají, aby strategie byla dostatečně úderná a radí, aby řešila tři základní otázky:
  - co říct? - Podle Karlíčka a Krále (2011, s. 24) *„je vhodné chápat sdělení v marketingové komunikaci v co jeho nejširší možné podobě“*. To zahrnuje různé kombinace prvků jako jsou slova, symboly, ale i obrazy, zvuky, hudbu, barvy nebo gesta;
  - jak to říct? – Kotler a Keller (2013, s. 524) upozorňují na to, že *“pokud je celkově komunikace neúčinná, pak mohlo být zvoleno buď nevhodné sdělení, nebo bylo sdělení špatně vyjádřeno.“*;
  - prostřednictvím čeho to říct? – je důležité zvolit správné médium pro přenos marketingového sdělení zákazníkovi;
  - taktika (T) – do určení taktiky spadá stanovení rozpočtu a časového harmonogramu. Metody stanovení rozpočtu podle Kotlera a Kellera je specifikováno v kapitole 1.2.6 této práce.

De Pelsmacker a kol. (2003, s. 249) rozlišují tři typy intenzity komunikační kampaně:

- a. *„Trvale probíhající program, kdy je intenzita komunikace v čase relativně stabilní.*
- b. *Pulzující průběh, kdy se intenzita komunikace zvyšuje v určitých obdobích, nikdy však není zcela nulová.*
- c. *Nepravidelný průběh, kdy se intenzita komunikace koncentruje pouze na několik období, v některých může dokonce klesnout až na nulu (velmi zde záleží na charakteru podniku, kde může hrát velkou roli sezónnost).“*
4. implementace (I) – podle Smithe (2000, s. 42) tato fáze podrobně rozpracovává podrobnosti taktiky, tedy obsahuje konkrétní plán činností a také subjektů, které budou za jeho realizaci zodpovědní a je náročná v tom, že je třeba rozplánovat činnosti do detailů z hlediska času, priorit a dovedností zúčastněných stran;
5. kontrola (C) - Smith (2000, s. 42) považuje kontrolu za kontinuální proces celého plánování marketingové komunikace i v rámci její realizace a klade důraz na to, aby byla stále kontrolována především konzistentnost celého marketingového plánu.



Zároveň nepřetržitá kontrola poskytuje firmě jakousi pružnost v reagování na změny vnějšího i vnitřního prostředí.

### 1.2.3 Marketingová komunikace – metody situační analýzy

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, podle Smithe (2003, s. 42) je prvním krokem plánování marketingové komunikace je provedení tzv. situační analýzy.

Jakubíková (2013, s. 94) hovoří o tom, že situační analýza firmy se zabývá zkoumáním jejího vnějšího a vnitřního prostředí, přičemž vnější prostředí je možné dělit na mikroprostředí a makroprostředí a zkoumání vnitřního prostředí cílí na kvalitu zaměstnanců a managementu firmy, finanční situaci, strategii, vybavenost, historii, umístění, image, organizační strukturu atd.

Dvořáček (2012, s. 73) dělí analýzu vnějšího prostředí firmy na mezinárodní a domácí prostředí. Pro mnoho firem má v současném globalizovaném světě mezinárodní okolí zásadní vliv a firmy jsou nuceny se jím zabývat (např. jakákoli zahraniční firma může koupit firmu lokálního charakteru nebo lokální firma může nalézt významného dodavatele v zahraničí). Analýza domácího prostředí se zabývá stabilitou a charakterem vlády, ekonomickou situací, právním prostředím, používanými technologiemi, sociálně-ekonomickým charakterem společnosti a samotným charakterem nabízených produktů (toto vše postihuje PEST analýza popisovaná dále v této kapitole).

Dvořáček (2012, s. 73-75) do analýzy vnitřního prostředí firmy zahrnuje výrobní faktory (informace, práce, kapitál, přírodní zdroje), finanční a rozpočtové faktory (posouzení finančního zdraví firmy a dostatku finančních zdrojů pro strategický rozvoj), marketingové a distribuční faktory (některé firmy dodávají své produkty úzce specifikované skupině zákazníků a nepotřebují složité marketingové kampaně, jiné svým produktem zasahují široké spektrum zákazníků a musí mít silnou marketingovou pozici), faktory technického rozvoje (vědeckotechnický rozvoj pomáhá vytvořit konkurenční výhody podniku, přispívá ke zlepšování produktu, lepšímu servisu a kvalitnější péči o zákazníka, ale také zlepšuje výrobní proces a vede ke snižování nákladů), a faktory řízení výroby (zaměřené na optimální fungování výrobních systémů – soustředí se na suroviny, polotovary, provozní prostory, technická zařízení, energie, výrobní pracovníky, odpady).

Odborná literatura popisuje několik metod situační analýzy, ty nejčastěji zmiňované jsou:

- a. PEST analýza – podle Sedláčkové (2006, s. 16) tato metoda zkoumá faktory, které mohou firmu ovlivnit z jejího bezprostředního okolí, přičemž důležitost těchto faktorů může být různá pro různé firmy, odvětví i situace. Autorka vyjmenovává zkoumané faktory PEST analýzy:
  - politické a legislativní faktory – na tyto faktory mají vliv zákony, vládní úřady a zájmové skupiny. Míra regulace tržního prostředí určuje podobu konkurenčního prostředí a může zajistit rovné podmínky na trhu. Vláda vydává různá nařízení, zákony, vyhlášky a další právní normy, jimiž vymezuje prostor k podnikání;
  - ekonomické faktory – Keřkovský a Vykypl (2006, s. 43-44) uvádí, že „*situace podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky. Strategie v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory: stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví či trh) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury, politickou situaci a její vliv na ekonomiku, hospodářskou politiku vlády (například regulace, podpora podnikání, ochrana investic), monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.), fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje*

*atd.), stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení, míru inflace (případně deflace) a situaci na kapitálovém trhu. “;*

- sociální faktory – Zamazalová (2010, s. 106-107) rozlišujeme sociální faktory na kulturní a demografické. Ty kulturní představují soubor hodnot, postojů nebo idejí. Kultura v marketingu hraje významnou roli, pokud si firma vytvoří kulturu, která je vyhovující pro všechny subjekty, pak je tato kultura předávána z generace na generaci a přetrvává ve firmě velmi dlouho. Demografické faktory popisují obyvatelstvo jako celek, jeho velikost, hustotu, rozmístění a další statistické ukazatele jako je např. věk, pohlaví, vzdělání atd. Pro marketingové pracovníky jsou tyto údaje důležité z hlediska segmentace zákazníků a nastavení marketingové komunikace;
- technologické faktory – Sedláčková (2006, s. 18) zdůrazňuje, že každá firma se musí soustředit na dobrou informovanost o změnách v jejím okolí, sledovat technický a technologický rozvoj a pokrok a předvídat budoucí vývoj v této oblasti a neustále mapovat svou konkurenční pozici.
- b. analýza konkurenční výhody – Kotler (2007, s. 568) pro efektivní plánování strategie firma musí mít dostatečné informace o své konkurenci, tedy srovnávat s konkurencí své produkty, distribuční kanály, ceny, způsob komunikace, což jí umožní nalézt své konkurenční výhody a také nevýhody, které poskytnou informace a směr pro další rozvoj a možnou obranu proti chování konkurence. Firma musí v tomto ohledu uvažovat vždy o přímých i nepřímých konkurentech, tedy i těch, kdo nabízejí substituční produkty nebo těch, kteří momentálně dodávají na pro firmu potenciální trhy;
- c. benchmarking – podle Jakubíkové (2008, s. 123) je benchmarking systémem včasného varování, který přináší informaci o tom, že přichází objektivní nutnost změn. Jde o dlouhodobý proces, kdy firma vzájemně porovnává a sleduje své výsledky a výsledky konkurence s ohledem na kvalitu, pracovní a výrobní postupy, efektivitu výroby apod. za účelem zvýšení vlastní výkonnosti, kvality nebo efektivity;
- d. Poterova analýza pěti sil – Poter (1994, s. 4-6) vysvětluje, že úroveň konkurence v určitém odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Jsou to:
  - nebezpečí ze strany nově vstupujících firem – nově vstupující firmy s sebou nesou snahu získání tržního podílu, většinou mají vysoké zdroje a novou kapacitu, což může vyvolat tlak na snižování cen nebo zvyšování nákladů, tedy ovlivnit ziskovost firmy. Hrozba nového vstupu závisí na tom, zda v daném odvětví existují nějaké překážky vstupu, ale také potenciální reakci stávajících subjektů trhu, kterou může vstupující subjekt očekávat (v případě vysokých překážek, či možné ostré reakce stávajících subjektů na vstup nového konkurenta, je hrozba malá);
  - soupeření stávajících konkurentů – firmy mezi sebou soupeří, protože mohou pocítovat tlak nebo cítit příležitost k upevnění či vylepšení své pozice. Používají k tomu různé metody jako je např. cenová konkurence, lepší servis a záruky, reklamní kampaň či uvedení nového produktu;
  - vliv substitučních výrobků – firma soupeří i s těmi, kteří vyrábějí substituty, proto je nutné tyto substituty dobře identifikovat, neboť představují limit potenciálních výnosů, určují cenový strop svou dostupností;
  - vyjednávací vliv odběratelů – skupiny odběratelů mohou ovlivnit celé odvětví, stlačovat ceny, usilovat o co nejvyšší kvalitu a nejlepší služby a stavět proti sobě konkurenty, čímž mohou snižovat ziskovost odvětví. Jejich síla se odvíjí od toho, jak jsou koncentrovaní, jak velké množství nakupují, zda nakupují standardní a nediferencované produkty (tedy nehrozí přechodné náklady);
  - vyjednávací vliv dodavatelů – vlivní dodavatelé mohou zneužít svého tržního postavení a zvýšit cenu nebo snížit kvalitu a tím zásadně ovlivnit ziskovost odvětví.

- e. GAP analýza – Jakubíková (2008, s. 119) popisuje tuto metodu jako jednoduchý nástroj k rozhodování pro marketingové manažery při určování strategií. Jejím úkolem je vytipovat nesrovnalosti (mezery) mezi předpokládanými a dosaženými cíli tam, kde běžné aktivity nejsou přizpůsobeny dosažení vytyčených cílů, přičemž se musí zabývat tím, jak vzniklou mezeru překonat;
- f. SWOT analýza – Kotler (2007, s. 97) popisuje, že tato analýza se soustředí na zjištění zásadních silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek firmy, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats) firmy z vnitřního i vnějšího prostředí firmy;

#### 1.2.4 Marketingová komunikace – komunikační mix

Foret (2003, s. 22) uvádí: „*Význam komunikace v marketingu dokládá i skutečnost, že se stále častěji hovoří o marketingové komunikaci. Za tu bývá v užším smyslu slova pokládáno to, co v marketingovém mixu obvykle zahrnuje propagaci, respektive komunikační mix.*“

Komunikační mix se podle Kotlera (2007, s. 809), skládá z pěti složek:

1. reklama;
2. podpora prodeje;
3. direct marketing (přímý marketing);
4. osobní prodej;
5. public relations (vztahy s veřejností).

Vysekalová (2007, s. 89) definuje **reklamu** jako placenou formu využívání médií (televize, rádio, noviny, časopisy, internet), přes něž je komunikována informace o produktu tak, aby zákazníka přesvědčila k nákupu a jde o jeden z nejčastěji používaných nástrojů jednostranné komunikace.

Jako hlavní účel reklamy uvádí Jakubíková (2013, s. 308) následující:

- „*propagace produktu, organizace a záležitostí;*
- *podpora poptávky;*
- *kompensace reklamy konkurentů;*
- *pomoc prodejnímu personálu;*
- *zvýšení užívání produktu;*
- *zajištění připomnění a zdůraznění produktu;*
- *snížení výkyvů odbytu.*“

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 68-69) lze reklamu rozdělit do tří kategorií:

- „*informační reklama – informace o novém produktu při vstupu na trh;*
- *přesvědčovací reklama – vytvoření reklamy pro zvýšení poptávky;*
- *připomínková reklama – využívá se pro stálé vědomí veřejnosti o dané značce, produktu, služby či organizace.*“

**Podporu prodeje** definuje Jakubíková (2013, s. 309) jako nástroj komunikačního mixu spočívající v poskytování doprovodných a dodatečných výhod hmotného nebo nehmotného charakteru za účelem stimulování k nákupu – ať už ve snaze urychlit odbyt některého z produktů nebo zvýšit podíl na trhu, či se prosadit oproti konkurenci nebo s cílem upoutat pozornost zákazníka k produktu nebo firmě.

Podle Heskové a Štarchoně (2009, s. 41) je jednou z forem podpory prodeje tzv. event marketing, který definují následovně: „Event marketing je forma zinscenování zážitků stejně

jako jejich plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají vyvolat psychické a emocionální podněty, které vedou k podpoře image firmy a jejich produktů.“

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 27) definují direct marketing jako „*přímý osobní kontakt se zákazníky a potenciálními zákazníky*“

Komunikační kanály direct marketingu podle Karfikové (2008, s. 112):

- direct mailing – sdělení přímo konkrétnímu příjemci;
- e-marketing – marketingové sdělení pomocí elektronických nástrojů – mobil, tablet, počítač nebo i auto-navigace, televize a rádia;
- telemarketing – komunikace prostřednictvím telefonu;
- spotřebitelské soutěže – s cílem přilákat nové zákazníky a udržovat si stávající;
- mobilní marketing – například sms, mms nebo upozornění přes mobilní aplikace;
- zákaznické a věrnostní kluby – díky členství mohou zákazníci získat body a za ně slevové poukazy za účelem udržení a vyvíjení vztahu se zákazníky.

Jakubíková (2013, s. 311) popisuje **osobní prodej** jako přímý obchodní styk se zákazníkem, kdy jeho cílem je ukončit tuto činnost prodejem a je možné okamžitě prokázat jeho efektivitu.

Taylor a Torkildsen (2011, s. 175) uvádějí, že za výhody osobního prodeje lze považovat především přímý kontakt se zákazníkem (tedy obchodník může jednat ihned podle zákaznickových reakcí a přizpůsobit tomu prodejní techniky), okamžitá možnost zpětné vazby a také tento způsob komunikace napomáhá udržet dlouhodobý vztah se zákazníkem. Naproti tomu autoři uvádějí, že tato metoda je nákladově náročnější (vyšší mzdové ohodnocení včetně provizí za prodané zboží, náklady na školení prodejců) a pro potenciální či stávající zákazníky může být tato forma propagace nepřijemnou.

Clemente (2004, s. 227) uvádí: „*Funkcí **public relation** je vytvoření pozitivní image o firmě, jejich produktech, službách nebo lidech, a to předně použitím neplacených forem komunikace. Public relations se liší od reklamy a jiných forem marketingové komunikace jako podpora prodeje a přímý marketing – které rozšiřují marketingové informace přes placená média. Hlavním cílem public relation je totiž ovlivnění pocitů, názorů a domněnek o organizaci v relevantní veřejnosti: zákaznických, akcionářích, vládních agenturách, všeobecné veřejnosti atd.*“

Podle Foreta (2008, s. 116) využívá public relation níže uvedené komunikační prostředky:

- pořádání společenských akcí – např. u příležitosti představení nového produktu.;
- pořádání zaměstnaneckých akcí – např. vánoční či novoroční večírek;
- pořádání akcí ke zlepšení životního prostředí;
- pořádání akcí pro místní obyvatele – např. dny otevřených dveří;
- publikování výročních zpráv a podnikových tiskovin.

### 1.2.5 Marketingová komunikace – trendy

Obor marketingové komunikace prošel na přelomu 20. a 21. století řadou změn. Za těmito posuny stojí technologické změny v telekomunikační oblasti, mikroelektronika, výpočetní technika. Zákazník se čím dál tím vybíravější a komunikace tak musí být selektivnější. Níže budou popsány některé z nových forem komunikace.

Scott (2008, s. 93) hovoří o **virálním marketingu**, kterému se také jinak říká „nakažlivé krmivo“. Jeho podstatou je, že ve formě skryté reklamy nebo jako dodatek svého videa na produkt odkazují blogeři, čímž ovlivňují zákazníky, kteří je sledují a ti začnou reagovat (začnou

sdílet webovou stránku produktu nebo jeho stránku na sociálních sítích) a mají tendenci zboží nakupovat.

Frey (2011, s. 134) uvádí **guerilla marketing**, který lze označit asi za nejodvážnější typ marketingové komunikace. Marketéři používají tento typ typu marketingu, aby na vybraném místě šokovali a pak rychle odešli. Tento šok způsobí, že zákazníkům produkt zůstane v paměti a spojí si situaci, kdy se s produktem setkal a pokaždé si jej znovu vybaví. Podstatou úspěchu guerilla marketing je zábavnost, originalita a schopnost vyvolávat WOW efekt, ale je vždy zapotřebí udeřit na zákazníka opatrně a pozitivně.

Jahodová (2010, s. 70) píše o **product placementu**, což je forma tzv. skryté reklamy – produkt se zviditelňuje umístěním ve filmu, seriálu nebo zábavném pořadu (buď s ním herec přímo pracuje, a i děj se produktu týká nebo jej používá jako běžně v životě).

Frey (2011, s. 135) dále jmenuje **zážitkový marketing**, který doznal v posledních letech obrovské změny díky moderním technologiím, které umožňují marketingovým specialistům dělat akce zábavnějšími, interaktivnějšími a se zpětnou vazbou v digitálním světě a zároveň je efektivněji díky moderní technologii vyhodnocovat a zjišťovat investiční návratnost.

Karlíček (2016, s. 99) hovoří o tzv. **worth of mouth marketingu**, který zásadně ovlivňuje rozhodování při nákupu. Jde o reklamu nebo šíření ústním podáním (rozhovory, doporučení mezi blízkými, přáteli a známými). Pokud je produkt v obecné rovině vnímán negativně, je velmi malá pravděpodobnost, bude vnímání změněno jiným komunikačním kanálem. Zdá se, že negativní vnímání produktu je více šířeno než pozitivní a zákazníci jsou negativním vlivem více ovlivněni při nákupu.

## 1.2.6 Internetový marketing a marketing v oblasti sociálních médií

Přikrylová a Jahodová (2010, s. 267) uvádějí, že za počátky internetu stojí obranný projekt americké vlády, tzv. APARNET (Advanced Research Projects Agency Net), jehož cílem bylo vytvořit takový počítačový komunikační systém, který by i po nukleárním útoku zůstal alespoň částečně funkční. Počátkem 80. let a v letech následujících začal být internet využíván právě při obraně státu, ve zdravotnictví a vzdělávání a postupně počet jeho uživatelů rostl, začaly ho používat společnosti pro poskytování různých on-line služeb, čímž došlo k celosvětovému propojení.

Musil (2010, s. 94-95) popisuje čtyři typy internetové reklamy:

1. *„proužková reklama (bannery) vznikla v polovině 90. let a je nejstarším typem internetové reklamy. Původně šlo o text, někdy animovaný a postupně se objevovalo grafické ztvárnění. Dnes už ji ale můžeme vidět na všech webových stránkách, proto v současné době klasické bannery ustupují a používají se spíše jako nástroj pro udržování povědomí o značce;*
2. *neklasické bannery nemají formu proužků, ale ve většině případů jsou ve větších čtvercových plochách a nejčastěji jsou používány jako kombinace textu a obrázku;*
3. *tlačítka jsou nejmenším reklamním sdělením. Svým formátem a grafickou podobou ukazují, že jsou předurčeny ke kliknutí a tím se otevře reklama;*
4. *kontextová reklama – liší se od předchozích typů reklam a je uzpůsobena tak, aby souvisela s obsahem webové stránky. Krátký reklamní vzkaz se otevírá pomocí hypertextového odkazu v podobě kontextového boxu po najetí kurzorem na klíčové slovo.“*

Dalšími možnostmi v této kategorii marketingu jsou:

- e-mailing – podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 311) jde o formu komunikace se spotřebitelem prostřednictvím elektronické pošty, jejíž výhodou je nízká cena a vysoké zacílení na požadovaný segment. Pro úspěšnost tohoto marketingového nástroje je důležité vytvořit kvalitní obsah e-mailu, přičemž informace pro koncového zákazníka musí být zajímavá, věcná a aktuální, aby měl zájem dále e-mailové nabídky dostávat. Mezi výhody e-mailingu patří mimo přesné zacílení také interaktivní zpracování a možnost vložení hypertextových odkazů, které mohou zákazníka přesměrovat např. k přímé objednávce. U e-mailingu lze také přesně vyhodnocovat doručitelnost. Nevýhodou naopak je možnost rychlého odhlášení zákazníka a také tenká hranice, která dělí reklamu a SPAM;
- SEO – neboli Search Engine Optimization, popisují Kubíček a Linhart (2011, s. 57) jako optimalizaci pro vyhledavače se zaměřuje na vyhledávání klíčového slova nebo více slov. Tedy optimalizace spočívá v tom, struktura webových stránek se vytváří nebo upravuje tak, aby vyhledavače uložily ve své databázi maximum klíčových slov či frází vyskytujících se na těchto webových stránkách. Účelem takové optimalizace je posunout webové stránky ve vyhledávání na přední místa, nejlépe na první stránku a předběhnout tak webové stránky konkurence a dosáhnout tak vyšší návštěvnosti. Janouch (2010, s. 17) říká: „*V B2B marketingu je důležité budování důvěry. Když někdo přijde na vaše WWW stránky, musí najít relevantní informace o firmě a produktech. Tyto informace jsou však určeny širšímu spektru čtenářů – od manažerů po techniky. Zákazníci tak vyhledávají informace jak ekonomické, tak technické a mnohdy nepoužívají jen největší vyhledavače, ale také menší specializované. Charakteristické je, že tito lidé prochází výsledky poměrně důkladně a oproti B2C jsou dotazy delší, přesnější a více popisné.*“;
- affiliate marketing – Prusakov (2007, s. 77) jej definuje jako druh internetové reklamy, kam patří veškeré marketingové aktivity odměňované procenty nebo pevnou částkou z prodeje produktů. Affiliate marketing je někdy také nazýván partnerským nebo dealerským marketingem – obchodníci nabízejí provozovatelům internetových stránek, takzvaným affiliate partnerům (zprostředkovatelům) finanční nebo hmotnou odměnu za přivedení návštěvníka za to, že na jeho stránkách provede požadovanou činnost (např. nákup, objednávku produktu, registraci nebo třeba i jen za to, že na stránku přijde);
- remarketing – Domes (2017, s. 155) popisuje remarketing jako marketing postavený na opakovaném oslovení návštěvníka webu v návaznosti na jeho dřívější návštěvu nebo nákup, přičemž takovou reklamu je možné lépe zaměřit, protože o cílovém publiku už něco víme;
- PPC – Jurášková (2012, s. 165) definuje PPC reklamu neboli Pay Per click jako „*internetovou reklamu placenou za proklik. Jde o efektivní způsob zvyšování návštěvnosti webu, který výborně doplňuje klasickou optimalizaci pro vyhledavače. Pro inzerenta je PPC reklama specifická v tom, že neplatí za umístění reklamy, ale reálně za přivedené návštěvníky.*“

Podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 219) je „*klíčem k úspěchu na internetu interaktivita vztahu. Každá firma si musí být vědoma faktu, že zákazník kontroluje celou transakci tím, že si vybere a kontroluje obsah, čas a cestu komunikace. Takže jen interaktivní strategie může přinést maximální komunikační a marketingový užitek*“. Autorky dále shrnují výhody internetové komunikace následovně:

- zlepšení image firmy a podpora značky;
- lehčí přístup k informacím pro zákazníky;

- budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Marketingová komunikace v oblasti sociálních médií se soustřeďuje na sociální sítě:

- facebook – jedna z nejznámějších sociálních sítí. Server Optimal marketing. cz (2016) říká, že jsou dva způsoby, jak praktikovat marketing na Facebooku – prvním z nich je vlastní stránka. Každý, kdo prodává nějaký produkt, si může založit stránku na Facebooku, pro kterou získává fanoušky (pomocí tzv. lajků) a navazuje s nimi kontakt. Tím firma rozšiřuje svou fanouškovskou základnu (když uživatel označí stránku likem (tj. že se mu líbí), zobrazí se o tom informace v timeline jeho přátelům, což zvyšuje možnost, že i oni tuto stránku označí likem. Na stránce firma prezentu své produkty a uživatelé mají možnost se k nim vyjadřovat, navíc má firma s uživateli diskutovat v reálném čase a získávat tak zpětné vazby. Druhým způsobem marketingu na Facebooku je tzv. Facebook Ads., které využívá principu PPC popsaného výše;
- instagram – server Facebook. Com (2018) říká, že Instagram byl založen na sdílení fotografií a videí, pod něž uživatel uvádí takzvané „hashtagy“, tedy slova, která před sebou mají znaménko ve tvaru křížku „#“. Prostřednictvím těchto hashtagů lze poté vyhledat uživatele, který slovo u daného obrázku nebo videa označil. Firemní profil je možné vytvořit pouze s propojenou Facebookovou stránkou a příspěvky firemního profilu mohou vidět všichni uživatelé Instagramu;
- twitter – Pavlíček (2010, s. 211) popisuje Twitter jako sociální síť, která svým uživatelům umožňuje vytváření vlastních blogů pomocí tzv. „tweetů“, což jsou krátká sdělení (s maximální délkou 140 znaků), která se zobrazují jak na stránce autora, tak na stránkách jeho sledovatelů – „followers“ nebo v případě, že autor své příspěvky neomezí pouze pro své „followers“, tak jsou přístupné každému.

### 1.2.7 Marketingová komunikace – proces tvorby

Karlíček (2016, s. 94) říká, že tvorba komunikační kampaně musí vycházet z celkového marketingového plánu. Proto je nezbytné, aby marketingový specialista:

- zanalyzoval situaci na trhu (trh, zákazníci, konkurence atd.) – nedostatečná analýza trhu může způsobit to, že budou nesprávně stanoveny cíle, oproti tomu důkladná analýza trhu umožňuje správné definování příležitostí a zásadních problémů trhu, napomůže také zachytit trendy trhu a pochopit, jak cílová skupina vnímá produkt společnosti nebo konkurenční produkt a jaké má ke koupi produktu motivy;
- definoval komunikační cíle – ty by měly být stanoveny jednoznačně, neodporovat si, být realistické a aktuální;
- zvolil strategii k naplnění komunikačních cílů.

Vysekalová (2012, s.218) se odvolává na skutečnost, že účinná reklamní kampaň staví na propagačním prostředí (tedy působení médií, jejich věrohodnosti), obsahových charakteristikách reklamního sdělení a také specifikách příjemců. Je nutné ji vnímat v celém kontextu – nejen přes design výrobku nebo jeho obal, ale i přes distribuční míst, cenovou politiku atd.

Podle Kottlera a Kellera (2016, s. 319) společnosti většinou vytváření roční marketingové plány, které stanovují, jak bude dosaženo určených komunikačních cílů, přičemž jejich realizaci je třeba monitorovat, tj. sledovat dílčí výsledky a popřípadě přijímat opatření, pokud výsledky nejsou v souladu s očekáváními.

Mikeš s Vysekalovou (2010, s. 84) shrnují kroky přípravy reklamní kampaně takto:

- stanovení cílů kampaně – musí vycházet ze strategických marketingových cílů a účelem je vždy upevnění dobré pověsti společnosti. Nejčastějšími cíli reklamních kampaně mohou být např. poskytnutí informací o společnosti nebo produktu, odlišení produktu od konkurence, zdůraznění hodnoty a užitku produktu, stimulování či nově vytvoření poptávky, stabilizace obratu, vybudování a udržení značky posílení firemní image atd;
- stanovení výše rozpočtu kampaně – Kotler a Keller (2016, s. 211) popisují čtyři možné metody tvorby komunikačního rozpočtu:
  1. metoda dostupných prostředků – v tomto případě je kritériem pro tvorbu rozpočtu to, co si společnost může dovolit;
  2. metoda procenta z tržeb – u této metody společnost určí výdaje na komunikaci na úrovni určitého procenta ze současných (příp. očekávaných) tržeb;
  3. metoda konkurenční parity – výhodou této metody je, že předchází konkurenčním válkám, ale nebere v úvahu cíle nebo příležitosti společnosti;
  4. metoda cílů a úkolů – u této metody se rozpočet na komunikaci odvíjí od definovaných cílů a úkolů.
- definování cílové skupiny kampaně – Karlíček (2016, s. 95) dále uvádí, že pro úspěch komunikační kampaně je naprosto klíčové určení cílové skupiny, neboť v současnosti jsou lidé konfrontováni s velkým počtem různých marketingových sdělení a jsou tak vystaveni tzv. marketingovému smogu – to má za následek jistou apatičnost vůči jakékoli marketingové komunikaci. Je proto důležitá jistá dávka kreativity, aby bylo reklamní sdělení efektivní a zaujalo cílovou skupinu dostatečně. Za cílovou skupinu je možné považovat všechny současné, ale i potenciální, uživatele produktu, jednotlivce i skupiny rozhodující o nákupu, přičemž v osobní komunikaci záleží na zpětné vazbě, tedy projevech komunikačního partnera, ale v případě masové komunikace je velmi důležité dobře poznat a charakterizovat cílovou skupinu;
- stanovení požadavků na kampaň a formulace poselství kampaně – Kotler a Keller (2016, s. 213) odvíjejí formulaci komunikačního sdělení od zodpovězení otázek: co sdělit (strategie sdělení), jak to sdělit (kreativní strategie) a kdo to má říci (zdroj sdělení). Účinnost komunikace se odvíjí od obsahu ale i způsobu vyjádření. Příkrylová s Jahodovou (2010, s. 88) uvádějí dvě základní komunikační strategie, u nichž tvrdí, že úspěšné firmy používají jejich kombinaci:
  1. pull strategie (strategie tahu) – jejím cílem je stimulovat poptávku spotřebitele, který poté vyvine tlak na distribuční cesty;
  2. push strategie (strategie tlaku) – jejím cílem je podporovat produkt na jeho cestě ke konečnému spotřebiteli, spoléhá více na osobní prodej a podporu prodeje.
- určení médií kampaně – tvorba mediálního mixu by měla probíhat s cílem, aby vybraná média oslovila cílové skupiny optimálním způsobem. Podle Vysekalové a Mikeše (2010, s. 142) postupují společnosti při výběru médií v následujících krocích:
  1. určení typu média podle stanovených cílů;
  2. výběr kombinace médií, tedy stanovení mediálního mixu.
- definování měřítek pro kontrolu výsledků účinnosti kampaně.

### 1.3 Zákazník

Tato kapitola se bude zabývat definicí pojmu zákazník, dělením a segmentací zákazníků, strategií vztahů se zákazníky a hodnotou zákazníka.



### 1.3.1 Zákazník – definice

Drucker (2002, s. 39) specifikuje zákazníky poměrně úzce takto: *“Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby“*.

Naproti tomu Bunešová (2009, s. 57) specifikuje tento pojem mnohem širěji a mezi zákazníky počítá i ty, kteří nic nekupují a tvrdí: *“Zákazník je každý, kdo vstoupí s námi v jednání. Zákazník je také ten, kdo projeví zájem o naše produkty“*

Boučková (2003, s. 329) přidává k definici zákazníka ještě rozměr spotřebitele: *„Za zákazníka lze označit každého, kdo libovolným způsobem naváže kontakt s obchodníkem, např. vstoupí do prodejny, prohlíží si vystavené zboží, informuje se u prodáváče o vlastnostech zboží, může (ale není podmínkou) realizovat nákup. Spotřebitel je ten, který zboží (výrobky) spotřebovává, nemusí se (ale může) přitom přímo účastnit samostatného nákupu. Zákazník může být tedy současně kupujícím i spotřebitelem, spotřebitel nemusí být kupujícím ani zákazníkem a kupující nemusí výrobky přímo spotřebovávat.“*

Reizenstein (2004, s. 119) uvádí do souvislosti zákazníka a prodejce: *“Zákazník (někdy nazývaný též klient nebo kupující) je příjemce statků, služeb, produktů nebo nápadů, které získává od prodejce, obchodníka nebo dodavatele za peněžní nebo jinou hodnotovou úplatu.“*

### 1.3.2 Dělení zákazníků

Nenadál (2004, s. 68) člení zákazníky do čtyř skupin:

1. interní zákazníci – zaměstnanci firmy, pro které zpracováváme nějaké výstupy;
2. zprostředkovatelé – velkoobchodní firmy, dealeři apod;
3. externí – ne vždy jsou konečnými uživateli produktu, mohou jej použít jako vstup pro svou výrobu;
4. koneční uživatelé – spotřebovávají produkt, jsou jeho konečnými uživateli.

Rypáček (2003, s. 42) uvádí, že většina společností se snaží investovat do získávání nových zákazníků než do udržení těch stávajících, ačkoli pravděpodobnost prodeje produktu novému zákazníkovi je pouze 5-20 %, zatímco pravděpodobnost prodeje stávajícímu zákazníkovi je 60-70 %. K udržení ziskovosti firmy většinou nestačí, aby zákazník nakoupil pouze jednou, proto je loajalita zákazníků ekonomickou nezbytností. Mnoho firem si totiž ještě neuvědomuje, že loajalita zákazníků se stává ekonomickou nezbytností.

Nenadál (2004, s. 44) definuje životní cyklus zákazníka následujícími fázemi:

- na počátku je volný trh - zákazník a firma o sobě neví;
- poté následuje navázání prvního povědomí (vnímání značky) – zákazník o značce už slyšel, zatím ale nenakoupil;
- dalším krokem je komunikace s potenciálním zákazníkem – tedy jeho oslovení s nabídkou;
- následuje koupě – konečně se stává zákazníkem;
- cílem všech CRM snah je, aby zákazník nakupoval opakovaně a preferoval značku před ostatními;
- v případě nedostatečného CRM přichází úpadek vztahu a pravděpodobně jeho ukončení.

### 1.3.3 Zákazník jako segment trhu

Kotler (2007) tvrdí, že zásadním předpokladem pro budování vztahu se zákazníkem je zařadit jej do správného segmentu, přičemž základem je rozdělit si hlavní segmenty trhu podle své firemní orientace. Rozděluje trh na spotřebitelský (B2C) a obchodní (B2B) a dále toto dělení rozvádí viz níže.

Spotřebitelské trhy lze segmentovat podle různých hledisek:

- chování (postoj k výrobku, příležitosti, užítky, stupeň připravenosti, stupeň používání);
- demografické ukazatele (vzdělání, náboženství, národnost, věk, povolání, měsíční příjem, velikost a životní cyklus rodiny);
- geografické ukazatele (počet obyvatel, oblast, podnebí);
- psychografické ukazatele (osobnost, životní styl).

Obchodní trhy lze segmentovat podle následujících kritérií:

- nákupní přístupy (kritéria prodeje, organizace nákupu, struktura vnitřního zaměření, pořizovací strategie);
- situační hlediska (velikost objednávky, naléhavost);
- osobní charakteristiky (věrnost, postoj k riziku);
- provozní (schopnosti zákazníka, status uživatel/neuživatel, technologie);
- demografická (velikost odběratele, umístění, odvětví).

### 1.3.4 Strategie vztahů se zákazníky

Storbacka a Lehtinen (2002, s. 119) dělí strategii vztahů se zákazníky podle požadavků na přizpůsobení následovně:

- strategie sponky – u této strategie se zákazník přizpůsobí procesům podniku. Firma zákazníkovi nabídne proces a ten se svými procesy adaptuje;
- strategie zdrhovadla – při této strategii se firma a zákazník svými procesy přizpůsobí navzájem tak, aby do sebe zapadly, což vyžaduje dlouhodobou spolupráci, kdy se toto přizpůsobení postupně zlepšuje. Účelem této strategie je vyloučení nepotřebných činností;
- strategie suchého zipu – v této strategii naopak firma přizpůsobuje své procesy zákazníkovi a jeho procesům a ten díky tomu ušetří čas, náklady a úsilí, které by musel věnovat změně svých procesů.

### 1.3.5 Hodnota zákazníka pro podnik a hodnota pro zákazníka

Lošťáková (2009) říká, že při budování vztahu se zákazníkem a jeho rozvíjení si firma musí uvědomit, jakou hodnotu pro ni zákazník má. Hodnota zákazníka musí mít dvě vzájemně propojené složky:

- hodnota pro zákazníka;
- hodnota zákazníka pro firmu.

Podle Hommerové (2012) definuje ziskového zákazníka jako firmu, domácnost či osobu, která firmě přinese více, než firma proinvestovala formou marketingových, prodejních, výzkumných nebo jiných činností. Tento rozdíl pak nazývá životní hodnotou zákazníka.

Lošťáková (2009) hodnotu zákazníka popisuje jako zisk (či ztrátu), který vytvoří zákazník během doby vztahu – tato hodnota pomůže firmě odhadnout zákazníkův obchodní a finanční potenciál a porovnat ho s riziky spojenými s jeho ztrátovostí.

Reichel a Sasser (1990) tvrdí, že mimo emocionální složky, síla vztahů se zákazníkem staví také na složce rozumové a působí pozitivně na rozšíření podílu firmy na trhu, přičemž takové pozitivní hodnocení zákazníků může společnost dobře uvést i u dalších potenciálních zákazníků. Pro konkurenci je pevný a silný vztah se zákazníkem určitou bariérou navázání kontaktu se zákazníkem.

Lehtinen (2007, s. 91) rozlišuje tři skupiny síly vztahu:

1. cenově orientovaní zákazníci – zaměřují se na cenu;
2. zákazníci s omezeními – ti nemají jiné alternativní dodavatele nebo jim určité překážky brání, aby dodavatele změnili;
3. emocionálně vázaní zákazníci – berou dodavatele jako rodinného příslušníka, cítí se ve vztahu s dodavatelem komfortně.

Veber (2009, s. 66) sílu vztahu popisuje čtyřmi vrstvami:

- platinová vrstva – reprezentují ji velice důležití zákazníci, pro které není tolik důležitá cena, ale zajímá je kvalita a doplňkové služby. Tato vrstva se překrývá s emocionálně vázanými zákazníky;
- zlatá vrstva – pokrývá důležité zákazníky, kteří mají více alternativních dodavatelů, cena je u nich na prvním místě a sledují slevy produktů;
- železná vrstva – zahrnuje zákazníky, kterým firma nevěnuje zvláštní pozornost;
- olověná vrstva – představuje zákazníky s minimem pozitiv pro firmu.

Zároveň Veber (2009, s. 67) uvažuje o dvou segmentech zákazníků:

1. zákazníci s vysokou hodnotou – sem patří tzv. „VIP“ zákazníci, se kterými se firma snaží vztah udržet a rozvíjet, protože se jedná o zákazníky s největším podílem na obratu firmy. A do tohoto segmentu se také řadí perspektivní zákazníci, jejichž podíl na odbytu firmy není sice tak veliký, ale pro firmu jsou přínosem, proto se je firma snaží vztah s nimi rozvíjet a zkoumat, aby mu dobře rozuměla.
2. zákazníci s nízkou hodnotou: tento segment tvoří nejjasní zákazníci (je možné, že se jedná o nejpočetnější skupinu zákazníků s častými, ale nízkou objemovými nákupy, která realizuje často nákupy. U těchto zákazníků se firma musí rozhodnout, zda bude vztah s nimi dál rozvíjet či nikoli. Patří sem také okrajoví zákazníci, jejichž nákupy jsou zanedbatelné a zde se firma musí rozhodnout, zda vztah s nimi není lepší ukončit.

Vlček (2002, s. 103) definuje hodnotu pro zákazníka jako podíl uspokojení potřeb zákazníka a zdrojů, které zákazník vynaloží na jejich uspokojení. Tento pocit užitku se projevuje v procesu uspokojení potřeb. Použité zdroje jsou souborem všech nákladů vynaložených na produkt.

Kottler a Keller (2013, s. 306) popisují zákazníkem vnímanou hodnotu jako rozdíl celkových přínosů (přínosy z výrobku, služeb, personálu a image) a celkových nákladů (peněžní, časové náklady, náklady na energii a psychologické náklady).

## 1.4 CRM

Tato kapitola definuje samotný pojem CRM, jeho cíle a přínosy. Dále pak pojednává o prvcích a architektuře CRM, popisuje procesy a obchodní cyklus, vyjmenovává faktory pro výběr CRM a shrnuje postup a pravidla implementace CRM a její bariéry.

### 1.4.1 CRM – definice a historie

Podle Verrilla (2014, s. 60) se zkratka CRM (Customer Relationship Management) se poprvé objevila zhruba v polovině 90. let 20. století. Pojem Customer Relationship Management (CRM), v překladu znamená řízení vztahů se zákazníky.

Dohnal (2002, s. 18) uvádí: „*Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku.*”

Chlebovský (2005, s. 23) pojímá definici CRM následovně: „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“

Podle Wesslinga (2003, s. 109) jsou pro kvalitní CRM důležité technologie, pracovníci, obchodní procesy a data – všechny tyto oblasti mají ve své důležitosti stejnou váhu a je nezbytné je ve firmě vzájemně propojit do celistvého komplexu. Pro komunikaci se zákazníky (ať už přímým kontaktem, e-mailem, v rámci call centra nebo prostřednictvím internetu apod.) je velmi důležité mít kvalifikované zaměstnance, kteří dokáží vyhovět specifickým potřebám zákazníků. K tomu je potřeba mít o zákaznících co nejhlubší znalost, tedy mít o nich potřebná data. Aktuální data je pak nezbytné zpřístupnit příslušným zaměstnancům pro rychlé vyřízení požadavků zákazníků. Aby bylo možné data sbírat a aktualizovat, je velmi podstatným prvkem úspěchu také kvalitní technologie. Propojení těchto čtyř aspektů tvoří základ pro schopnost budování, upevňování a zkvalitňování vztahů se zákazníky a efektivní uspokojování jejich potřeb.

Tvrdíková (2008, s. 57) uvádí: „*CRM lze definovat jako formu a způsob chování organizace ve vztahu k zákazníkovi. Jde o strategii zaměřenou na uspokojování potřeb zákazníka. Nejedná se o automatizaci firemních procesů a transakcí, ale o schopnost pružně reagovat na stále se měnící konkurenční prostředí ve vztahu k zákazníkům.*“

Podle Dohnala (2002) lze popsat dva základní přístupy k CRM. V tom prvním pojetí lze CRM chápat jako podnikatelskou filozofii, druhý pohled bere v úvahu technologické řešení. Tato pojetí se však vzájemně nevylučují. Podpora moderních nástrojů z oblasti informačních technologií je nezbytná pro splnění strategických cílů vyplývajících z této filozofie.

I z definic uvedených výše je patrné, že CRM definují autoři odlišně. Vyplývá z nich, že CRM klade důraz na maximální uspokojení zákazníka, tj. že se z produktově zaměřené organizace stává firma zákaznický orientovaná a dále, že zásadním úkolem CRM systému je podpora obchodních procesů, k čemuž využívá funkcionalit jako je sledování zákaznických požadavků, sledování chování zákazníků, evidence zákazníků, vytváření nových obchodních příležitostí, analýzy zákazníků a udržování dlouhodobých vztahů s nimi a v neposlední řadě řízení marketingových kampaní na základě výše zmíněných informací o zákaznících.

Wessling (2003, s. 30) uvádí, že „kvalita CRM je dána šancí zákazníka dosáhnout stavu, kdy se nárok a úroveň poskytnutých služeb rovnají.“ Přičemž je důležité především hodnocení zákazníka, pokud úroveň produktu, který je nabízen, odpovídá nárokům, které na něj zákazník klade, je kvalita CRM vysoká. Základním prvkem kvality CRM jsou možnosti zákazníka pro přístup k dodavateli z technologického hlediska (tedy prostředky jako je kamenný obchod, telefon, e-mail, internet, call centrum, ale i širší komunikačních kanálů). Dalším rozměrem kvality CRM je kompetentnost zaměstnanců komunikujících se zákazníkem, který vždy očekává profesionální a rychlé řešení svého problému (je zřejmé, že každý zaměstnanec nemůže znát kompletně vše, proto je třeba mít zajištěn přístup k aktuálním informacím v reálném čase). Dalším prvkem kvality CRM je rychlost obchodních procesů (zákaznickovy

požadavky by měly být řešeny rychle). Poslední, neméně významnou, položkou kvality CRM je podrobnost a dostupnost informací o zákaznících

Kumar a Reinartz (2012, s. 16) hovoří o tom, že CRM prošlo za své existence změnou významu od marketingového nástroje ke strategickému nástroji, který je podstatný pro všechna marketingová rozhodnutí a rozlišují čtyři generace CRM:

1. první generace CRM – ze dvou samostatných činností, kterými bylo sales force automation (získávání dat o zákaznících, generování leadu, telemarketing apod.) a zákaznického servisu a podpory se na počátku 90. let vyvinul soubor aktivit, později nazvaný CRM, které (sice v malém měřítku) dokázaly vylepšit efektivitu prodejních činností a zákaznického servisu;
2. druhá generace CRM – zhruba v druhé polovině 90. let se formovala velká snaha o sjednocení veškeré interakce se zákazníky do komplexního systému (v té době to ale s sebou přinášelo vysoké náklady, tedy investice se nevyplácela);
3. třetí generace CRM – kolem roku 2002 (na základě předchozích chyb a poučení) začínají firmy propojovat své front-end systémy s back-end systémy a řešit napojení na systémy používané zákazníky, dodavateli a partnery. Rozvoji CRM také příznivé podmínky dává i dostupnost internetového připojení a CRM začíná být vnímáno jako prospěšné, a to nejen jako softwarové řešení a technologie, ale také ve smyslu nastavení firemní kultury a celkového strategického přístupu k zákazníkům;
4. čtvrtá generace CRM – na konci prvního desetiletí 21. století je CRM už přijímáno jako nezbytná součást marketingové strategie i díky rostoucí popularitě sociálních sítí.

#### 1.4.2 CRM-cíle a přínosy

Podle Peppers (1999, s. 173) „Podnik, který se rozhodne pro implementaci CRM systému, musí být se

1. „ *identifikovat své zákazníky;*
2. *jednoznačně rozlišit jednotlivé zákazníky;*
3. *být schopen interakce s nimi;*
4. *přízpůsobit své chování potřebám zákazníka.* “

Hommerová (2012, s. 15) hovoří o cílech CRM již v rámci jeho definování: „*CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály.*“ Autorka dále dodává (s. 13), že „*Úspěch CRM závisí na schopnosti získávat data ze zákaznických kanálů, vyhodnocovat je a přetvářet v nové obchodní procesy ovlivňující interakce se zákazníkem.*“

Wessling (2003, s. 135) jmenuje přínosy zavedení CRM několika body:

- hladký průběh obchodních procesů – jednotná databáze zákazníků umožňuje zefektivnit obchodní procesy s důrazem na ty, které jsou pro zákazníky přínosem a zároveň eliminuje průtahy a problémy při realizaci procesů v marketingu, odbytu a službách. To vede ke snížení nákladů na procesy vedoucí k získávání a udržení zákazníků.;
- přístup k informacím – CRM umožňuje jednotlivým oddělením mít přístup k informacím jako je např. výsledky anket a průzkumů, počty prodejů, reakce jednotlivých zákazníků, v reálném čase a reagovat tak na změny na trhu a jejich souvislosti;

- více času na zákazníka – komplexní sběr dat o zákaznících přináší úsporu času a tu je možné využít na zvýšení času věnovaného zákazníkům;
- více individuálních kontaktů se zákazníky – mimo standardních prostředků marketingové komunikace jako je tisk, televize a rozhlas, které oslovují zákazníky plošně a ve velkém množství, potřebuje firma vytvořit individuální vztahy se zákazníky vedoucí k uspokojení přání každého z nich. Bez CRM nástrojů nelze efektivně využít data o nich k individuálním účelům a obsloužit jich mnohem více během daného časového úseku;
- růst motivace zaměstnanců – za použití CRM odpadá velká část namáhavého papírování. Každý zainteresovaný pracovník má ihned přístup k informacím pro svou každodenní práci. Technologie CRM poskytuje zaměstnancům podporu, práce je tak více baví, což přispívá k jejich spokojenosti a ta se dále přenáší na zákazníky.;
- růst efektivity spolupráce jednotlivých týmů – CRM vede k urychlení průběhu obchodních procesů, neboť všichni mají přístup k informacím a mohou je sdílet (např. oddělení marketingu zadá výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků, pracovníci odbytu je mají okamžitě k dispozici a mohou tak dále plánovat prodejní aktivity a akce);
- diferenciací v konkurenčním prostředí – konkurenční výhoda firmy využívající CRM je v kvalitnějším vztahu se zákazníkem;
- kvalitní analýzy a předpovědi – CRM umožňuje ze získaných dat vytvářet data a analýzy pro předpovědi dalšího vývoje a díky tomu eliminovat rizika ze špatných odhadů;
- zlepšení firemní pověsti – díky CRM dokáže firma uspokojovat individuální potřeby a přání zákazníka, jeho spokojenost a důvěra tímto rostou a tím i jeho loajalita a ochota šířit takovou zkušenost do svého okolí.

### 1.4.3 CRM-prvky

Wessling (2003, s. 16) definuje základní prvky CRM a zároveň říká že: „*zavést CRM do praxe bez sloučení těchto jednotlivých prvků do jednoho celku je předem odsouzeno k neúspěchu*“:

- lidé (lidský kapitál) – pokud nejsou zaměstnanci firmy dostatečně kvalifikovaní, neumí rozpoznat potřeby zákazníků a vyhovět jim. Je tedy nutné získat kvalifikované zaměstnance a také jejich znalosti a dovednosti rozvíjet;
- obchodní procesy (zaměření, prolínání) – na to, jak mají být požadavky zákazníků vyřizovány, musí být ve firmě nastaveny konkrétní procesy (tj. jasný popis činností a kroků vedoucích k vyřízení požadavku zákazníka, s určenými termíny);
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost) – umožňují např. vyhledávání, třídění, analýzu a sdílení dat o zákaznících, čímž usnadňují řízení vztahů s větším počtem zákazníků;
- doplňující prvky (data, obsahy) – data poskytují informace o zákaznících. Je nutné je pravidelně aktualizovat a zpřístupnit odpovědným zaměstnancům, aby s nimi mohli pracovat.

Kotler (2016, s. 704) konstatuje, že pro úspěch marketingové strategie si marketingoví specialisté musí osvojit nové schopnosti a kompetence týkající se řízení vztahů se zákazníky, ale především tzv. „data mining“, protože data představují nepostradatelnou součást řízení vztahů se zákazníky. Pojem data mining popisuje Prášil (2013, s. 17) jako „*proces objevování významných korelací, vzorů a trendů pomocí prosévání velkého objemu dat uložených v úložištích. Data mining používá technologie pro rozpoznání vzorů, stejně tak jako statistické a matematické techniky.*”

Artur (2013, s. 49) popisuje, že „využívání zákaznických dat je proces sbírání, analyzování a využívání dat za účelem zvýšení zapojení zákazníka a zlepšení marketingových výsledků. Využívá k tomu strukturovaná a nestruturovaná data získaná z digitálních kanálů kombinovaná s firemními daty tak, aby je mohla celá organizace co nejlépe využít.“ Je samozřejmé, že samotný sběr dat nestačí, pro CRM mají hodnotu teprve poté, co je s nimi pracováno, jsou analyzována a podle zjištěných skutečností je modifikován rozhodovací proces.

Wessling zároveň konstatuje, že kvalita každého z prvků CRM je stejně důležitá a není možné se zaměřit jen na rozvíjení některého z výše jmenovaných prvků CRM – kvalitní technologie bez spolehlivých informací a dat nepomůže popsat směr obchodních procesů a personál (sebelépe proškolený) bez technologií nebude moci uplatnit své znalosti a dovednosti.

Obrázek č. 4 níže je znázorněním propojenosti prvků CRM.

Obrázek č. 4 Prvky CRM



Zdroj: Wessling (2003, s. 17), vlastní zpracování

#### 1.4.4 CRM – architektura

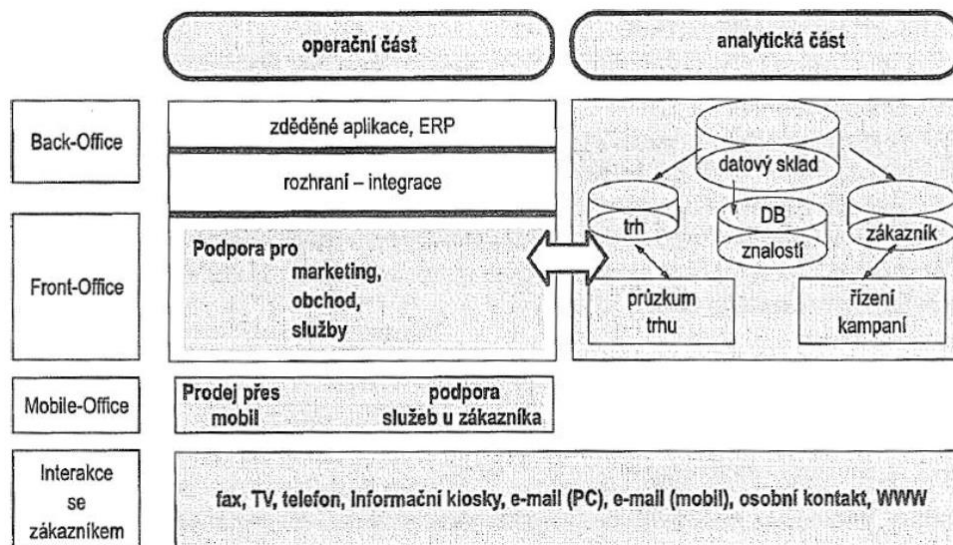
Gála, Pour a Šedivá (2009, s. 160) popisují hlavní součásti systému CRM:

- operační CRM - softwarové aplikace, které se věnují operativním záležitostem a kontaktům v kooperaci se zákazníkem (patří sem např. funkce podporující řízení obchodních kontaktů nebo jednotlivých obchodních případů, sledování konkurence, funkce pro zadávání požadavků na zákaznický servis, jejich vyhodnocování nebo vytváření marketingového plánu a kampaní). Mezi základní aplikace operační části CRM se řadí SFA pro podporu prodejních aktivit (poskytuje obchodníkům přehled o tom, v jaké fázi je jaký obchodní případ a jaké kroky je třeba udělat dále) – zahrnuje nástroje pro podporu prodejní činnosti (např. řízení obchodních případů, předpověď obrátu apod.), řízení kontraktů, příležitostí, analýzu konkurence či generování nabídek. Další aplikací je EMA pro podporu marketingových aktivit, která slouží pro tvorbu, plánování, ohlášení, start, monitoring, ukončení a vyhodnocení marketingových kampaní ale také pro jejich segmentaci a integraci. Pro podporu servisních aktivit slouží aplikace CSS – slouží ke zjištění dostupnosti náhradních dílů, jejich rezervaci, aktualizuje kalendář pravidelných servisních prohlídek u konkrétních zákazníků;

- kooperační CRM – přidává k tradičním komunikačním kanálům (jako je telefon, pošta a osobní setkání) internet, elektronickou poštu a interaktivní aplikace na webu. To vše je koordinováno a řízeno pomocí kontaktních center, což jsou aplikace založené na centrálním přístupu zákazníka k firmě. Kontaktní centra slouží jako podpora komunikace se zákazníkem – uchovávají a aktualizují informace o všech kontaktech se zákazníky (administrace a vyřízení stížností, záznam o předání a druhu nabídky, distribuce marketingových materiálů, evidence o podpisu kontraktu apod.) a fungují prostřednictvím různých komunikačních kanálů (automatické interaktivní hlasové odpovědi, zpracování elektronické pošty, hlasová komunikace přes web, vedení marketingových kampaní);
- analytické CRM – aplikuje znalosti o zákazníkovi a poskytuje různé funkce (např. segmentace zákazníků, analýzy marketingových kampaní, předpověď chování zákazníků). Využívá zákaznická data z operačního a kooperačního CRM. Pro zpracování analýz využívá technologií a aplikací BI (Business Intelligence) - kombinace CRM a BI se označuje jako CI (Customer Intelligence). CI se soustředí na poznání hodnot a preferencí zákazníka nebo pravděpodobnosti jeho odchodu ke konkurenci. V rámci kontaktních center se uchovávají a pravidelně aktualizují informace o jakémkoli kontaktu se zákazníky (vyřizování stížností, informace o předání a druhu nabídky, odeslání marketingových materiálů, informace o podpisu kontraktu).

Grafické znázornění hlavních součástí CRM systému a jejich interakci nabízí obrázek 5.

Obrázek č. 5 CRM architektura



Zdroj: Dohnal (2002), str. 60

Dělení CRM architektury zobrazené výše umožňuje především uchovávat informace o zákaznících a také o jejich:

- zakázkách, obchodech a dalších aktivitách – tedy ukazují jejich loajalitu;
- efektivnosti prodejních kanálů;
- chování;
- komunikaci (e-mailové, telefonické, schůzkách apod.) – tedy o obchodních interakcích;
- obchodní historii a plnění závazků,

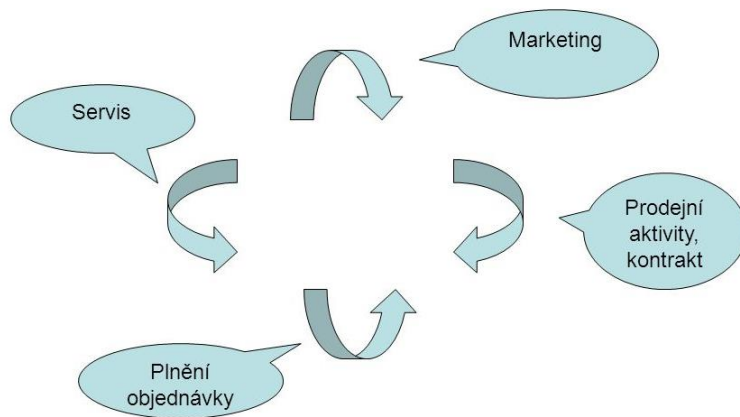


- stavu smluv
- historii transakcí.

### 1.4.5 CRM – procesy a obchodní cyklus

Dohnal (2002, s. 34) říká, že obchodní cyklus ve firmě je tvořen čtyřmi základními kroky, které na sebe navazují, – toto je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek č. 6 Obchodní cyklus



Zdroj: Dohnal J. (2002), str. 34

Dohnal (2002, s. 32-34) popisuje, že obchodní proces startuje marketingovými aktivitami, které mají za úkol oslovit potenciální zákazníky a zjistit jejich zájem o nabízený produkt. Zmíněné marketingové aktivity zahrnují řízení marketingových kampaní, řízení zdrojů (tj. času, peněz a lidí) a používání komunikačních kanálů (médiu, pošta, telefon, e-mail atd.). Na konci této fáze by měl vzniknout seznam potenciálních zákazníků se zájmem o nabízený produkt vytipovaných pro další spolupráci. Z tohoto seznamu pak firma vybere obchodní příležitosti (tj. protřídí potenciální zákazníky např. podle finanční situace, míry zájmu apod.). Další fází obchodního procesu jsou prodejní aktivity – např. dojde k obchodní schůzce, kde se ladí podmínky dodávky či kontraktu. Tato fáze by měla být ukončena uzavřením kontraktu mezi firmou a zákazníkem. Následuje tedy plnění objednávky dle podmínek smlouvy (může jít o plnění jednorázové, opakované, krátkodobé, dlouhodobé). Obchodní proces ukončuje fáze servisu – je tím míněno udržování kontaktu se zákazníkem a nabízení dalších produktů, nadstandardních služeb apod.

Dohnal (2002, s. 35) dále uvádí, že obchodní proces popsaný výše uvedenými základními kroky, které jsou spíše vnímány z pohledu front-office, musí být také doprovázen aktivitami back-office – např. právní služby, fakturace, logistika apod.). A v CRM musí být tyto aktivity propojeny tak, aby naprosto vyhovovaly zákazníkovi a nekomplikovaly jeho nákup – to znamená, že interně mezi sebou musí komunikovat, ale také jim musí dobře porozumět zákazník – k tomu musí být dodrženo několik důležitých předpokladů:

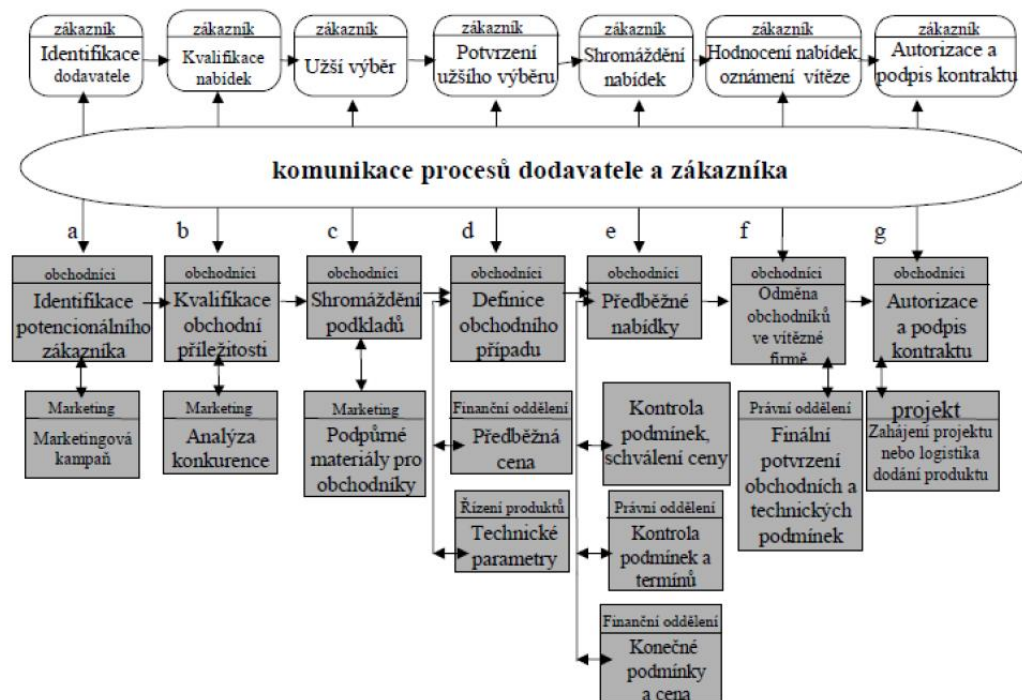
Firma musí být flexibilní s ohledem na zákazníkův nákupní cyklus.

Obchodní cyklus musí být co nejrychlejší, aby byl kontrakt uzavřen co nejdříve.

Pro splnění těchto předpokladů je velmi důležité, aby měla firma dobře definované veškeré podprocesy a důsledně je dodržovat a koordinovat mezi sebou, s důrazem na vysokou úroveň a rychlost komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními.

Celý komplex procesů CRM je znázorněn na obrázku 7.

Obrázek č. 7 Komplexní procesy CRM



Zdroj: Dohnal (2002, str. 35)

#### 1.4.6 CRM – strategie

Lošťáková (2009, s. 49) popisuje CRM strategii takto: „Marketingová strategie CRM pomáhá vytvářet vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče, individuální komunikací, zvláštních nabídek a služeb, vytvářením přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. Strategie CRM má opodstatnění v případě, kdy její aplikací dojde k zvýšení hodnoty pro zákazníka, a současně i ke zvýšení hodnoty zákazníka pro podnik. V posledních několika letech byly uplatňovány postupně tři typy strategie. Strategie masové personalizace později masové kastomizace a potom dife-rencované kastomizace.“

Podle Chlebovského (2005) strategie tvoří základ pro určení cílů nižším úrovním řízení, je jednotícím prvkem firemní filozofie a určuje podstatu dlouhodobého rozvoje firmy.

Wessling (2003, s 66) uvádí zásady pro určení CRM strategie:

- „proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu;
- stávající situaci je třeba analyzovat, aby bylo možné na jejich základě provádět realistická strategická rozhodnutí;
- strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholným managementem;
- metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá;
- strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenční strategie v této oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům;
- formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná.“

Best (2012) popisuje, že od 90. let se nejprve používala strategie masové personalizace, poté strategie masové kastomizace, a nakonec strategie diferencované kastomizace.

Podle Besta (2012) je principem masové personalizace identifikace zákazníků a podle toho vytvoření následné individualizované marketingové komunikace se záměrem vyvolat v zákazníkovi pocit individuálního přístupu, ačkoli jsou mu nabízeny standardní produkty. V této strategii obsahuje CRM databáze například jména, adresy a informace o nákupním chování zákazníků.

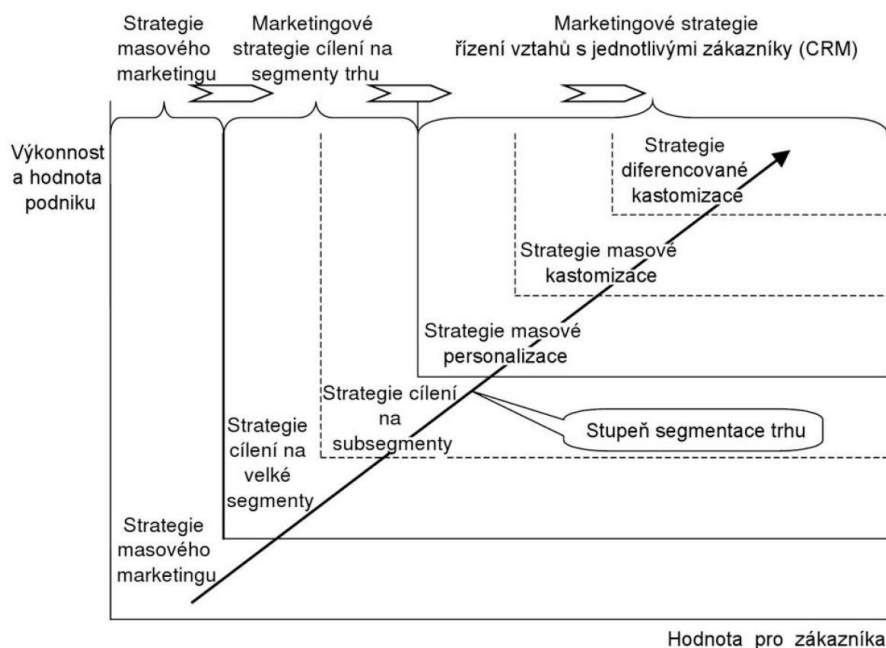
Best (2012, s. 177) popisuje další z CRM strategií, strategii masové kastomizace, kde je základem předpoklad, že někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za zvláštní užitek – produkty jsou vytvářeny z běžné nabídky produktových komponentů, ale zákazníci jsou v této strategii zapojováni do procesu jejich vytváření s ohledem na jejich individuální potřeby. Těto strategie využívají například softwarové firmy při prodeji IT aplikací, kdy v základní nabídce poskytují univerzální program a ten je v případě zvláštních přání zákazníka upraven nad rámec základní verze.

Ke strategii diferencované kastomizace Best (2012, s. 178) uvádí, že tato strategie respektuje rozdílná přání a potřeby zákazníků, a proto jsou jim produkty sestavovány na míru již od začátku výrobního procesu. Přičemž je individualizován také celý marketingový mix, tedy způsob komunikace i distribuce. V této strategii velmi úzce spolupracuje zákazník i dodavatel a společně vytváří hodnotu pro zákazníka.

Lošťáková (2009) uvádí, že strategii diferencované kastomizace používají hlavně podniky na B2B trzích, ale uplatňují ji i výrobci ke svým distributorům a prodejním mezičlánkům. Autorka doporučuje používat tzv. strategii diferencovaného řízení vztahů se zákazníky, tj. všechny tři CRM strategie kombinovat v souladu s aktuálním a potenciálním přínosem zákazníka – pro méně významné zákazníky uplatňovat strategii masové personalizace, pro středně významné zákazníky používat strategii masové kastomizace a pro významné zákazníky je nejvhodnější strategie diferencované kastomizace.

Obrázek č. 8 ukazuje propojení CRM strategií.

Obrázek č. 8 Marketingová strategie dle míry kastomizace



Zdroj: Lošťáková a kol. (20019, s 147.)

### 1.4.7 Prvky CRM strategie

Podle Kopřivy (2002) stojí CRM strategie na čtyřech pilířích:

1. strategie zákazníků – určení zákaznických a tržních segmentů a určení přístupu k nim. Při určování strategie zákazníků je nezbytné, aby firma zvážila, kdo jsou vlastně její zákazníci a co je nezbytné pro jejich udržení;
2. strategie produktů – výběr produktů, které bude firma prodávat a o tom, jaké vlastnosti budou mít. Pokud firma ví, kdo jsou její zákazníci, zná jejich přání a potřeby, pak se může koncentrovat na to, jaké produkty jim může nabídnout;
3. strategie komunikačních kanálů – rozhodnutí o tom, jaké vlastnosti budou mít komunikační kanály, přes které bude firma své produkty prodávat. S ohledem na to, jakým zákazníkům bude firma, jaké produkty prodávat, vybere také komunikační kanály, které jsou vlastně prostředníkem mezi firmou a zákazníkem;
4. strategie struktury – výběr technologií a nastavení procesů CRM.

### 1.4.8 CRM – novodobé koncepce

Lošťáková (2009, 152) uvádí, že CRM umožňuje firmám snížit operativní náklady a budovat dlouhodobý a profitabilnější vztah se zákazníky (díky shromažďování informací ze všech kontaktů se zákazníky a získání strategických znalostí o jejich chování). Pomáhá definovat příslušné aktivity, které povedou k udržení klíčových zákazníků s nejvyšším přínosem pro firmu. Diferenciace vztahů se zákazníky přináší detailnější poznání potřeb zákazníků, jejich pohnutek, potřeb a požadavků.

Palmer (1996, s. 111) rozeznává tři roviny CRM:

1. taktická – v této úrovni slouží CRM jako nástroj pro podporu prodeje a tvorbu nástrojů podporující loajalitu zákazníků;
2. strategická – v této úrovni jsou zákazníci vázáni pomocí geografických, časových, právních nebo technických vazeb;
3. filozofická – zaměřuje se na životní cyklus zákazníků a na to, aby zaměstnanci firmy naplňovali potřeby zákazníků uspokojovali lépe než konkurence.

### 1.4.9 CRM – druhy

Sodomka a Klčková (2010, s. 83) rozdělují nabídku CRM systémů do tří skupin na základě oborového zaměření a komplexnosti:

1. all-in-One systémy – zahrnují veškeré klíčové CRM procesy. Jejich výhodou je široká nabídka funkcí a vysoká úroveň integrace procesů. Nevýhodou jsou vysoké náklady na pořízení a také většinou nízká využitelnost všech nabízených funkcionalit;
2. best-of-breed systémy – ty se zaměřují na specifické obory nebo procesy, tedy nepokrývají všechny CRM procesy. Jejich výhodou je vysoká úroveň a detailní funkcionalita v daném oboru. Nevýhodou jsou ale vysoké náklady a nekomplexní funkcionalita;
3. lite CRM systémy – tzv. odlehčené verze CRM systémů, které pokrývají jen základní funkcionalitu a bývají součástí ERP systémů. Výhodou je nízká pořizovací cena. Nevýhodou pak nižší nabídka funkcí.

#### 1.4.10 CRM – faktory pro výběr

Anon (2012, s. 29) říká, že výběr informačního systému CRM je silně individuální a ovlivněný objektivními i subjektivními faktory podle potřeb firmy, nicméně lze obecně postupovat podle níže uvedených faktorů:

- velikost firmy;
- rozpočet;
- velikost cílové skupiny;
- návratnost investice;
- zkušenosti s CRM problematikou;
- vazba na ostatní informační systémy ve firmě;
- míra individualizace informačního systému CRM;
- volba úrovně automatizačních činností;
- volba automatizovaných procesů.

#### 1.4.11 CRM – otázky k zodpovězení před implementací

Wessling (2002, s. 13) říká, že „Kdo se chce intenzivně a svědomitě zabývat problematikou CRM, musí si pokládat následující otázky.

##### 1. Vytvoření vztahu k zákazníkovi

- *Jak může komplexní organizace navázat individuální vztah k zákazníkovi?*
- *Jak je možné o tento vztah dlouhodobě pečovat?*
- *Kdy by měl takový vztah začít a kdy by měl být naopak ukončen?*
- *Jak je možné vytvořit oboustranně výhodný vztah?*
- *Jak může organizace při své složitosti zajistit okamžitou identifikaci zákazníka?*

##### 2. Organizační předpoklady podniku

- *Jak je možné pracovníky odpovídajícím způsobem kvalifikovat a připravit na nové požadavky?*
- *Jak jsou současné organizační struktury schopny vyhovět novým požadavkům, nebo je nutná*
- *celková reorganizace?*
- *Jakou kvalifikaci musí mít nový management?*

##### 3. Důsledky pro podnikovou strategii

- *Nakolik jsou pro úspěšný projekt CRM důležité informační technologie?*
- *Je CRM jen dalším novým trendem, který brzy vyjde z módy, nebo se jedná o efektivní metodu pro zajištění trvalého úspěchu podniku?*
- *Jakou efektivní váhu má CRM mezi současnými strategiemi řízení podniku?*
- *Jaký vliv má CRM na odbyt a marketing? “*

#### 1.4.12 CRM – implementace

Anon (2012, s.33) popisuje implementaci CRM jako složitý projekt, u něhož je třeba postupovat krok za krokem, obzvláště u systému, které zasahují do více organizačních jednotek. Doporučuje začínat u prodejního modulu a automatizace prodejních činností a poté zapojit marketingové a analytické aktivity a následně logistické a servisní moduly. V neposlední řadě je naprosto nezbytné při implementaci informačního systému CRM postupné zaškolování zaměstnanců.

Anon (2012, s. 34) dále uvádí úkoly, na které je třeba se při implementaci soustředit:

- změnit pohled vnímání krátkodobých cílů na dlouhodobé;
- transformovat transakční vztahy na relační;
- změnit produktovou orientaci na zákaznickou;
- změnit myšlení všech zaměstnanců;
- měřit dosaženou úroveň implementace CRM principů;
- využít moderních technologií v oblasti informačních systémů a IT.

Dále doporučuje, aby se firma soustředila na nejziskovější zákazníky a budovala s nimi vztahy. Zároveň tvrdí, že k úspěšné implementaci CRM se firma musí zaměřit na procesy a dobře zvládnout metody projektového řízení – tj. jasně stanovit cíle, obsah, časový harmonogram, odpovědné osoby, rozpočet a určit hodnotící metriky.

Také navrhuje při implementaci CRM postupovat těmito kroky:

1. analytická část:
  - stanovení a příprava strategie;
  - stanovení vize a cílů CRM implementace – je třeba nejdříve udělat analýzu stávajícího stavu řízení vztahů se zákazníky, definovat požadavky na CRM systém, analyzovat dostupné CRM systémy a formulovat vize a cíle.
2. projektová část:
  - systémová integrace vedoucí k optimalizaci podnikových procesů a definování potřebných modulů;
  - definování modelu CRM a návrh CRM procesů – popis CRM architektur a jejich vazeb, datová, technická a aplikační integrace.

Strategii CRM je možné postavit například na základech výsledků SWOT analýzy.

#### **1.4.13 CRM – pravidla pro úspěšnou implementaci**

Aby byla implementace CRM úspěšným projektem, je třeba dodržet pár základních pravidel. Jejich výčet uvedl Wessling (2003, s. 166) ve své knize:

- začínej skromně, myslí velkoryse – zavádění CRM má sice strategický význam, zasahuje do celé firmy, ale je dobré začít postupně, tedy jedním úsekem firmy a následně jej rozšiřovat do celé firmy;
- od začátku projektu zapoj zaměstnance – odpor ke změnám představuje velké riziko implementace CRM, které je třeba eliminovat zapojením klíčových zaměstnanců od samého začátku;
- automatizuj, co je potřeba automatizovat – moderní technologie jsou důležité, ale měly by být použity rozumně. Je možné implementovat nejdříve štíhlý systém a ten posléze v dalších fázích rozvíjet;
- Paretovo pravidlo 80:20–20 % příčin způsobuje 80 % výsledků (nalezení 20 % správných zaměstnanců, kteří projekt podporují, může zásadně ovlivnit přístup zbylých 80 % zaměstnanců);
- zkušený vedoucí projektu – měl by to být člověk, který ve firmě pracuje delší dobu, zná prostředí firmy, napomáhá akceptaci projektu od zaměstnanců, je důležitým zdrojem informací;
- zástupce projektu v managementu – takový člověk napomáhá komunikaci mezi jednotlivými odděleními firmy;
- školení zaměstnanců – workshopy, koučovací programy, e-learningové kurzy;
- zkušené vedení projektu CRM;

- investování do hardware i software;
- vedení přehledné dokumentace – díky ní budou všechny informace na jednom místě a pokud budou stále pravidelně aktualizované, budou se moci i budoucí zaměstnanci rychle adaptovat;
- pravidelná správa verzí CRM;
- adaptace na CRM vyžaduje čas – s novým systémem se změjí pracovní postupy a procesy pro zaměstnance, kteří potřebují čas si na ně zvyknout.

Výše uvedené shrnutí lze považovat za shrnutí teoretické části této práce.

## 2 Metodická část práce

Tato kapitola je věnována popisu postupu a metod použitých při vypracování praktické části této diplomové práce.

Mezi výzkumné metody, které byly v rámci práce využity, patřila práce s primárními a sekundárními daty, dotazování, syntéza, komparace, dedukce a indukce. Metoda komparace sloužila ke zjišťování rozdílů mezi jednotlivými charakteristikami jevů a procesů popisovaných v průběhu diplomové práce. Jako metody, sloužící k získání primárních dat, bylo využito otevřeného dotazování formou rozhovoru a zároveň sběr dat pomocí dotazníku. Metoda dedukce byla zvolena pro popis konkrétních prvků systému. Narozdíl od toho metoda indukce sloužila ke stanovení obecného tvrzení na základě znalosti konkrétních prvků systému.

V období leden až březen 2019 strávil autor této práce 5 týdnů ve společnosti České štěrkopísky spol. s r.o. za účelem pozorování stávajícího stavu řízení vztahů se zákazníky ve této společnosti.

Nejprve autor své pozorování soustředil na zmapování a pochopení organizační struktury společnosti, vazeb mezi jednotlivými odděleními a jejich úlohou v podnikových procesech – k tomu posloužila metoda dotazování všech klíčových osob a účastníků podnikových procesů, tj. nejprve v sídle společnosti, tedy jednatelů, generálního ředitele, obchodního manažera, asistentek v administrativním oddělení a poté na třech největších lokalitách těžby, tj. vedoucích, expedientů i strojníků.

Dále pak se autor obdržel přístup do ERP systému zkoumané společnosti a zabýval se rozborem sekundárních dat v tomto systému.

Metodu komparace poté použil ke srovnání zjištěného stavu CRM systému ve zkoumané společnosti s tím, co popisuje odborná literatura.

Autor také sestavil dotazník pro zákazníky zkoumané společnosti, aby získal primární data v oblastech, kterými se dosud společnost nezabývala. Pro vyhodnocení těchto dat použil autor také základní prostředky statistiky – vyčíslení absolutních a relativních četností dotazovaných jevů. Tato data poté metodou dedukce použil jako podklad pro popis některých jevů ve společnosti a metodou indukce poté zformuloval závěry, k nimž pak přidal konkrétní doporučení.



### 3 Praktická část práce

Analytická část této diplomové práce se zabývá analýzou a zhodnocením stavu řízení vztahu se zákazníky ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o. Nejprve bude představena činnost a organizační struktura společnosti, dále pak budou popsány prvky marketingového konceptu společnosti, její marketingová komunikace, členění zákazníků a popsán celý obchodní cyklus ve společnosti, jeho účastníci a stávající systém řízení vztahu se zákazníky. Jejím vyústěním je poté seznam závěrů a doporučení k implementaci změn v CRM této společnosti.

#### 3.1 Představení společnosti České šterkopísky spol. s r.o.

V návaznosti na kapitolu 1.2.2 a model SOSTACK/AMSTIK v ní uvedený, představení společnosti shrnuje situační analýzu, tedy první krok modelu. Společnost **České šterkopísky spol. s r.o.** byla založena v r. 2006 dvěma společníky (František Jampílek a Duc Nguyen Van). Hlavním oborem podnikání této společnosti je **těžba a prodej kameniva** – tedy zabývá se celkovým řešením přípravy těžby, samotnou těžbou, zušlechťováním nerostů, distribucí kameniva a zahlazováním následků těžby sociálně a ekologicky odpovědným přístupem. Kamenivo, jako výsledný produkt, je zákazníky společnosti používáno ve stavebnictví, dopravním stavitelství, při výrobě betonu, prefabrikátů, zámkové dlažby, suchých maltových směsí a dalších stavebních výrobků. Ve svém sortimentu obsluhuje společnost 50% podíl na trhu, v roce 2018 dosáhla tržeb CZK 3,4 mld. a zisku CZK 1,2 mld.

Společnost má své administrativní sídlo v Praze, nicméně své aktivity provozuje ve 12 těžebních lokalitách umístěných po celé ČR, jak zobrazuje níže připojený obrázek č. 9.

Obrázek č. 9 Rozmístění těžebních lokalit společnosti v ČR

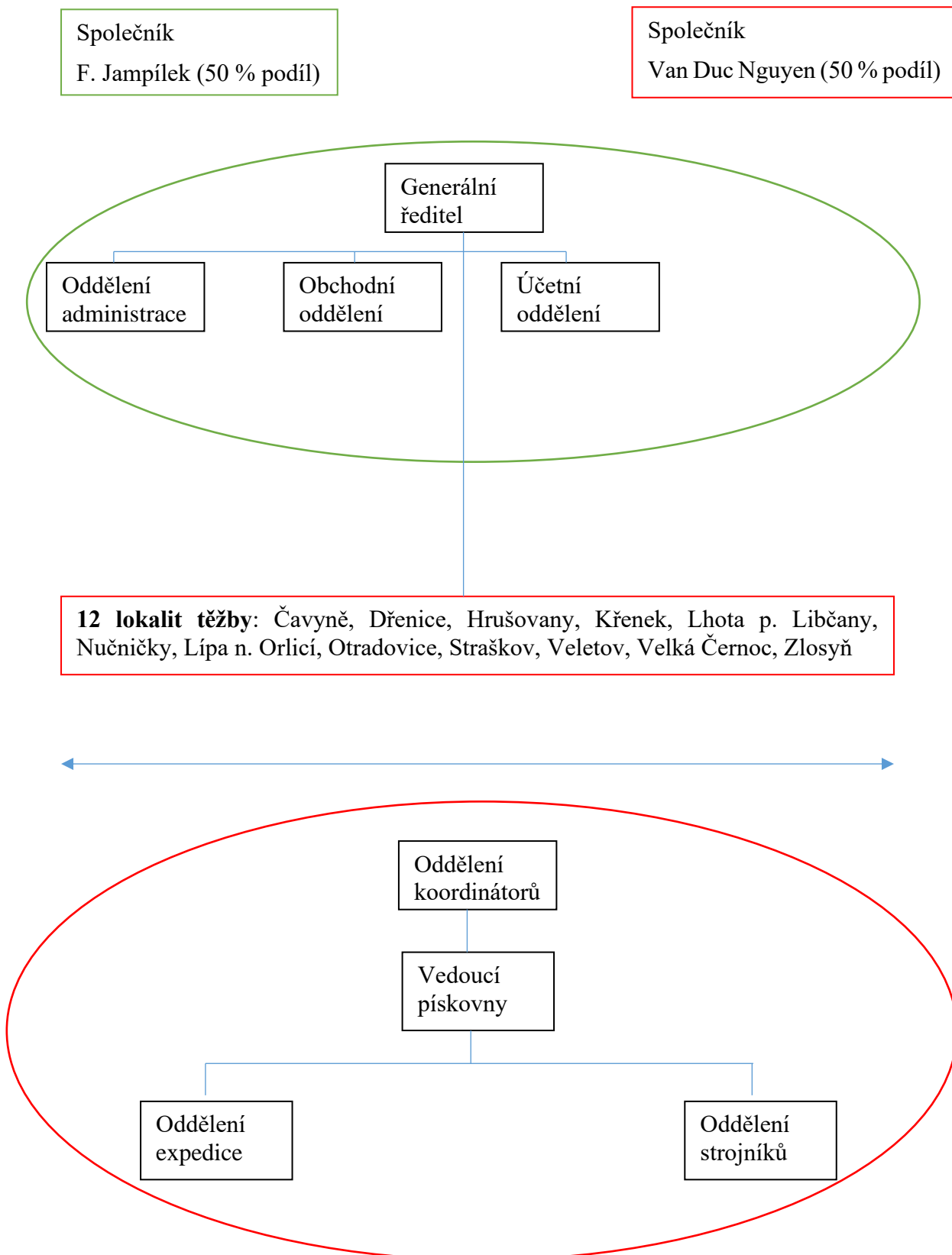


Zdroj: webové stránky společnosti ([www.ceske-sterkopisky.cz](http://www.ceske-sterkopisky.cz))

Společnost má celkem 150 zaměstnanců. Organizačně je společnost rozdělena do dvou částí: na obchodní část – vedení (tj. generální ředitel), obchodní úsek (1 manažer obchodu), účetní oddělení a asistentky, kteří jsou alokováni v pražském sídle a provozní část – koordinátoři, vedoucí závodů, expedice a strojníci pak pracují v jednotlivých závodech.

Každý ze společníků se primárně věnuje jedné z výše popsaných částí společnosti, což je graficky znázorněno a barevně odlišeno na obrázku č. 10 níže.

Obrázek č. 10 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování autora

Pro zasazení problematiky řízení vztahů se zákazníky do souvislostí ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o. je velmi důležité zmínit i to, jak se společnost od svého založení vyvíjela.

V roce 1994 jeden ze současných společníků společnosti Českých šterkopísků, pan František Jampílek, začal jako živnostník podnikat v oblasti těžby kameniva. V roce 2006, kdy provozoval tři těžební lokality s 30 zaměstnanci, získal obchodního partnera pana Van Duc Nguyena a založili společně České šterkopísky spol. s r.o.

Pan František Jampílek je tak ze svou 25letou zkušeností v oboru ve firmě profesně nejseniornějším člověkem a vzhledem k tomu, že se po celou dobu primárně soustředil na obchodní část společnosti, jsou na něho úzce navázány vztahy se všemi významnými zákazníky společnosti.

Od roku 2006, kdy se těžbě kameniva začali věnovat společně s druhým společníkem, panem Van Duc Ngyenem, začala společnost systematicky investovat do budování dalších těžebních lokalit a tím navyšovat i svůj tržní podíl. S takovým růstem společnosti souvisí i nárůst zákaznické báze, administrativy, nároky na interní i externí komunikaci.

Výše popsaná organizační struktura společnosti blíže specifikuje jeden ze základních prvků, jak jej popisuje odborná literatura a je znázorněn v kapitole 1.4.3 této práce, lidský kapitál.

Rozvoj společnosti od jejího založení ilustruje tabulka č. 1 níže.

Tabulka č. 1 Vývoj ukazatelů růstu společnosti

<b>ČESKÉ ŠTĚRKOPÍSKY spol. s r.o.</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>	<b>2014</b>	<b>2018</b>
Počet těžebních lokalit	3	6	10	12
Počet zaměstnanců	30	60	95	150
Obrat (tis. CZK)	3 000	204 300	254 500	3 400 000
Zisk (tis. CZK)	-2 600	48 900	91 600	1 200 000

Zdroj: vlastní zpracování autora na základě údajů z výročních zpráv společnosti

Z tabulky výše je zřejmé, že od svého založení prošla společnost značným rozvojem – počet zaměstnanců vzrostl pětinašobně, z původních tří lokalit společnost investovala do dalších devíti, a přitom si udržela i tempo růstu ziskovosti.

V roce 2011 se oba společníci shodli na tom, že společnost vyrostla do té míry, že je třeba organizační strukturu posílit o pozici generálního ředitele, jehož úlohou měl být dohled nad obchodními a výrobními procesy ve společnosti.

## **3.2 Marketing společnosti**

V kapitole 1.1.1 této práce je marketing charakterizovaný mimo jiné jako funkce v rámci organizace. Marketing ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o. není separátně funkčně pokryt, tj. firma nemá samostatné marketingové oddělení.

Marketingovou koncepci společnost definovanu nemá a realizaci jednotlivých marketingových činností zastřešuje jeden ze společníků, pod něhož primárně spadá obchodní část společnosti, společně s generálním ředitelem společnosti.

Poznání a předvídání potřeb zákazníků vychází z predikcí vývoje oboru stavebnictví a krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých plánů klíčových hráčů stavebního trhu, kterými jsou města, stavitelství dálnic a výrobci stavebních hmot, k čemuž je třeba vytvořit dlouhodobé vztahy.

### 3.2.1 Cíle marketingu společnosti

Z marketingových cílů, které uvádí odborná literatura v kapitole 1.1.2 této práce, marketingové aktivity společnosti jsou zaměřeny především na dva základní cíle:

1. maximalizace výběru – společnost vlastní 12 těžebních lokalit po celé ČR, což z hlediska logistiky a množství poskytovaného zboží (kameniva) představuje velkou konkurenční výhodu;
2. maximalizace kvality života – společnost si zakládá na tom, že veškeré své těžební a výrobní aktivity provozuje v souladu se zájmy ochrany životního prostředí.

Výchozí situaci pro marketingový koncept společnosti lze charakterizovat pomocí prvků, které byly popsány v kapitole 1.1.2 v teoretické části této diplomové práce následovně:

**PRODUKT** – společnost vyrábí kamenivo. Kamenivo je zrnitý materiál, který se používá ve stavebnictví (je například hlavní složkou betonu). Těžbou a dalším zpracováním společnost získává přírodní práné kamenivo v různých frakcích, kačírek, písek a zásypový materiál

**POTŘEBY, POŽADAVKY, POPTÁVKY** – tento prvek je definován především materiálními potřebami jako je dostupné množství materiálu (geografické rozmištění těžebních lokalit společnosti), rychlost dodání (tedy výrobní kapacita), kvalita (hrubost materiálu, hutnitelnost atp. – vyžadováno normami) a cena. Poptávka je dána především vývojem na stavebním trhu, z něhož se rekrutují odběratelé společnosti.

**HODNOTA A SPOKOJENOST** – pro zákazníky je hodnotou logistická dostupnost zboží, flexibilita v dodaném množství a kvalitě a cena srovnatelná s konkurencí, ale také nehmotný rozměr dodávek, a to je ekologická výroba nepoškozující životní prostředí.

**VÝMĚNA TRANSAKCE, VZTAH** – vzhledem k typu zboží vytváří společnost dlouhodobé vztahy se svými odběrateli (ale také dodavateli a dalšími partnery), které jsou podloženy rámcovými smlouvami na období minimálně jednoho roku. Dodávky pak probíhají na základě objednávek pro kratší období (např. čtvrtletí).

**TRH** – společnost působí v rámci České republiky, kde se v odvětví dodávek kameniva řadí k největším producentům. Mezi významné účastníky tohoto trhu, tedy konkurenty patří firmy Kámen Zbraslav, a.s., CEMEX Czech Republic, s.r.o. a Českomoravský štěrk, a.s. Společnost rozlišuje dodávky do pěti segmentů trhu:

- betonárny;
- dopravní stavitelství;
- výrobci stavebních hmot a prefabrikátů;
- města;
- maloodběratelé.

Oba vlastníci společnosti se shodují na tom, že cílem společnosti je být největším dodavatelem kameniva v ČR, a tedy i marketingové aktivity by měly být zaměřeny na stimulaci spotřeby trhu.

### 3.2.2 Marketingový mix společnosti

Pro popis současného marketingového mixu ve společnosti se autor dále přidrží definice Jakubíkové (2013) z kapitoly 1.1.3 této práce, která jej člení prostřednictvím čtyř složek, tzv. 4P. K dosažení svých marketingových cílů využívá společnost prostředků marketingového mixu takto:

**PRODUKT** – společnost nabízí kamenivo certifikované státním zkušebním ústavem, tedy prvotřídní kvality. Jádrem tohoto produktu, tedy základní užitek pro spotřebitele představuje jeho funkce nezbytného materiálu pro další výrobu ve stavebnictví, který nemá substitut ani vyhovující komplementární produkt. Druhou úrovní produktu, tedy vlastní produkt představuje jeho kvalita a jakost, což je v případě kameniva splnění norem pro vlastnosti jako obsah jemných částic, nasákavost, potenciální přítomnost humusu, obsah volné slídy, obsah celkové síry či zrnitost. A třetí, tedy rozšířenou úrovní produktu je jeho dostupnost v místě, kde jej potřebuje.

**CENA** – společnost cenu svých produktů tvoří kombinací nákladově orientované metody a konkurenčně orientované metody, tedy vychází z nákladů na výrobu jednotky výroby (tj. 1 tuny kameniva) s připočtením minimální marže a tuto hodnotu pak porovnává s cenou konkurence v místě těžební lokality tak, aby výsledná hodnota byla maximálně shodná či mírně nižší než cena konkurence. Součástí ceny jsou také platební podmínky, které společnost rozlišuje podle významu klienta, tedy u významných zákazníků s významným objemem dodávek pak poskytuje delší splatnost faktur.

**DISTRIBUCE** – základním faktorem distribuční politiky společnosti je síť těžebních lokalit, kterou společnost rozšiřuje tak, aby byla schopna pokrýt požadavky svých zákazníků. Navíc jsou některé těžební lokality svým umístěním blízko sebe, a tedy je možné, v případě okamžité zvýšené potřeby zákazníka převyšující těžební možnosti jedné lokality, vykrýt takovou poptávku spojením dodávek ze dvou lokalit.

**MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE** – společnost se ve své marketingové komunikaci omezuje pouze na několik základních forem:

- webové stránky – na svých stránkách společnost prezentuje
- inzerce na profesních serverech
- prezentace v oborové ročence
- občasná prezentace v obecních či městských zpravodajích v místě těžebních lokalit.

V kapitole 1.2.1 definují Boučková a spol. (2011) marketingovou komunikaci pomocí devíti aspektů, které autorovi dále poslouží k popisu současné marketingové komunikace ve společnosti:

**KOMUNIKÁTOR** – jak již bylo zmíněno výše, marketingu se ve společnosti nevěnuje výhradně žádné oddělení ani konkrétně určený zaměstnanec. I díky tomu není detailně zpracována žádná koncepce. Není formalizována a definována vize a strategie společnosti.

**PŘÍJEMCE** – zákazníci, dodavatelé, strategičtí partneři.

**MÉDIUM** – osobní kontakt, webové stránky, e-mail, telefon, oborová ročenka, městský zpravodaj.

**SDĚLENÍ** – marketingová komunikace ve společnosti se v současnosti omezuje na oznámení o nových těžebních lokalitách, nových frakcích kameniva, případně speciálních cenách.

**KÓDOVÁNÍ** – pro výše uvedené typy obchodních sdělení používá společnost již více než deset let ustálené formulace spíše informativního než marketingového charakteru.

DEKÓDOVÁNÍ – popsané typy obchodních sdělení jsou předávány především písemnou formou (e-mailing, web společnosti), tedy s jejich nepochopením ze strany příjemců se společnost nepotýká.

REAKCE – společnost neprovádí žádná objektivní měření, jak je marketingová komunikace účinná.

ZPĚTNÁ VAZBA – společnost na svá marketingová sdělení v minulosti nezaznamenala negativní zpětnou vazbu.

ŠUM – ke zkreslení či nepochopení při komunikaci se zákazníky nedochází ve společnosti příliš často, nejvíce se tak děje při telefonickém kontaktu se zákazníky.

### 3.2.3 Plánování marketingové komunikace ve společnosti

V kapitole 1.2.2 této práce Kotler (2003) uvádí, že prvním krokem plánování marketingové komunikace by měla být segmentace trhu a dalším pak stanovení cílů komunikace.

Jak již bylo uvedeno výše, marketingová koncepce ve společnosti není definována, marketingová komunikace cílí na všechny obsluhované tržní segmenty stejnými sděleními a nijak v tomto ohledu není diferencována. Nejsou ani pevně stanoveny komunikační cíle.

S odkazem na Kotlera (2007) v kapitole 1.2.3 této práce, který komunikační mix popisuje pomocí pěti složek, je stávající komunikační mix společnosti i vzhledem k výše uvedenému poněkud nejednoznačný a úzký.

Pokud nepočítáme internetové stránky, reklamu společnost nevyužívá, stejně tak jako prostředky podpory prodeje.

Direct marketing využívá společnost formou e-mailových obchodních sdělení – například pro představení nových frakcí kameniva nebo informování o cenových nabídkách.

Nejfrekventovanější formou komunikace se zákazníky je osobní prodej, tedy přímý obchodní styk – tato forma komunikace je výhradně v rukou jednoho z jednatelů, generálního ředitele a jednoho obchodního manažera.

Public relation společnosti se omezuje na téma ochrany přírody, kdy společnost prezentuje svou podporu např. formou finančního daru studentům odměnou za vyčištění břehu Blanice apod. či prezentuje rekultivaci jí výtěžných lokalit.

## 3.3 Zákazníci společnosti

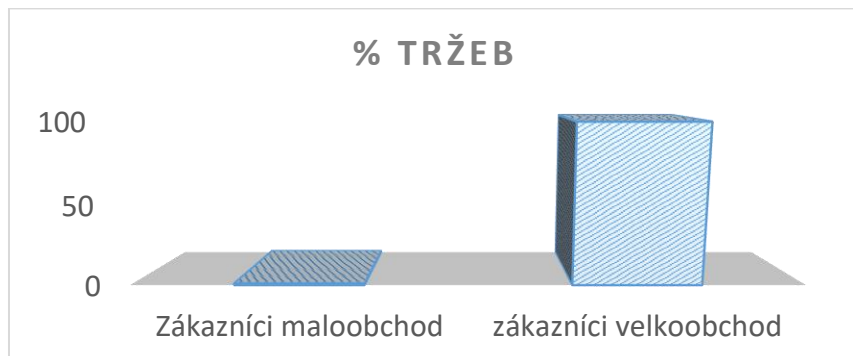
Tato kapitola je věnována definování koncových zákazníků společnosti, jejich rozdělení do segmentů a strategii vztahů společnosti s těmito zákazníky. Rovněž tak se zabývá hodnotou jednotlivých typů zákazníků pro společnost.

### 3.3.1 Definování zákazníků společnosti

Koncovými zákazníky společnosti jsou jednak koneční spotřebitelé kameniva, tzv. **maloobchodní zákazníci**, kteří kamenivo spotřebovávají pro své stavební aktivity (jedná se většinou o menší živnostníky či fyzické osoby) a dále pak **velkoobchodní zákazníci**, tedy firmy, které kamenivo využívají v rámci svých podnikatelských aktivit – tedy jako materiál do výroby v případě výrobních společností nebo v případě stavebních společností jako materiál pro realizaci staveb.

Ze statistiky společnosti za r. 2018 lze poměr těchto dvou skupin zákazníků vyjádřit obrázkem č. 11 níže.

Graf č. 1 Poměr maloobchodních a velkoobchodních zákazníků společnosti



Zdroj: vlastní zpracování autora (na základě údajů získaných z IS společnosti)

Je zřejmé, že zásadní podíl na tržbách společnosti mají velkoobchodní zákazníci.

### 3.3.2 Dělení zákazníků společnosti podle segmentů

V kapitole 1.3.3 Kotler (2007) tvrdí, že zásadním předpokladem pro budování vztahu se zákazníkem je zařadit jej do správného segmentu.

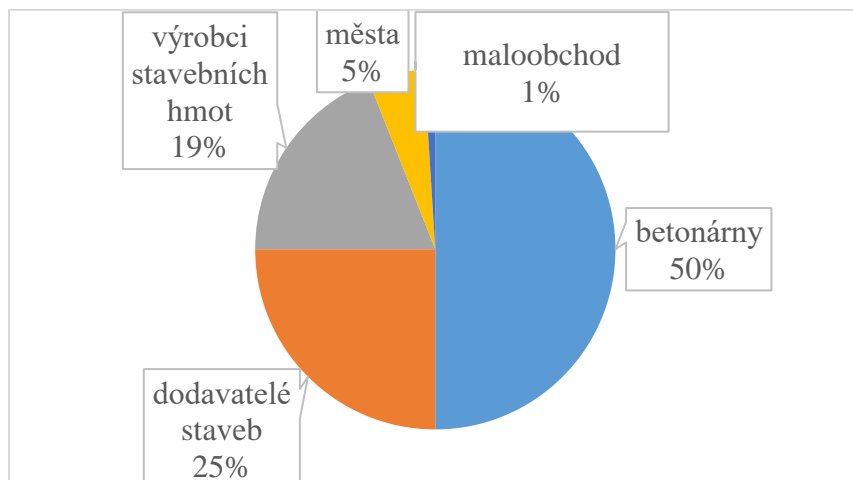
Jak již bylo uvedeno výše, zákazníky společnosti lze rozdělit do dvou základních segmentů – velkoobchodní a maloobchodní.

Segment velkoobchodních zákazníků generuje 99 % tržeb společnosti a lze jej dále dělit segmenty **podle používání produktu** (kameniva):

- betonárny;
- dopravní stavitelství;
- výrobci stavebních hmot a prefabrikátů;
- města.

Podíl těchto zákaznických segmentů na obratu společnosti vyjadřuje obrázek č. 12 níže.

Graf č. 2 Podíl zákaznických segmentů na tržbách společnosti v roce 2018



Zdroj: vlastní zpracování autora (na základě údajů získaných z IS společnosti)

Společnost tedy především obchoduje v rámci obchodního segmentu trhu (B2B), spotřebitelský segment trhu (B2C) představuje minoritní část zákazníků, proto se v budování vztahů se zákazníky společnost soustřeďuje právě na obchodní segment trhu.

### **3.3.3 Strategie vztahů se zákazníky**

Kapitola 1.3.4 této práce dělí strategii vztahů se zákazníky podle požadavků na přizpůsobení procesů firmy.

Jak již bylo zmíněno výše, společnost nemá jasně definovanou marketingovou strategii, a tedy ani koncipovanou strategii vztahů se zákazníky.

Nicméně, v návaznosti na typ zákazníků a segment stavebnictví, kde jsou parametry produktu (kamenivo) a jeho dodací podmínky podřízeny normám a zavedeným procesům, je zřejmé, že ve vztazích se zákazníky je nejúčinnější aplikace strategie suchého zipu, kde se společnost snaží své procesy přizpůsobit požadavkům a procesům svých zákazníků.

### **3.3.4 Hodnota zákazníka pro společnost**

Lošťáková (2009) v kapitole 1.3.5 říká, že při budování vztahu se zákazníkem a jeho rozvíjení si firma musí uvědomit, jakou hodnotu pro ni zákazník má, přičemž tato hodnota musí mít dvě složky: hodnota pro zákazníka a hodnota zákazníka pro firmu.

Pro společnost jsou nejvýznamnějšími zákazníky betonárny – mají nejvyšší podíl na tržbách (50 %) a zároveň jsou i nejziskovějšími zákazníky.

Společnost nemá žádné měřitelné informace o tom, co je nejdůležitější hodnotou v obchodním vztahu pro její zákazníky.

## **3.4 Dotazníkové šetření u nejvýznamnějších zákazníků společnosti**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, společnost nemá stanovenou a definovanou žádnou marketingovou strategii ani cíle marketingové komunikace a neprovádí ani žádný systematický průzkum zákaznické spokojenosti. Pro zodpovězení základních otázek vnímání a názoru zákazníků společnosti sestavil autor diplomové práce stručný dotazník, který přílohu č. 1 této práce, který byl zaslán 30 nejvýznamnějším zákazníkům společnosti podle objemu tržeb za rok 2018 (dle statistiky získané z ERP systému společnosti). Odběry těchto 30 zákazníků představují 67 % celkových tržeb společnosti, tedy tvoří významnou zákaznickou bázi společnosti. Dotazník obsahoval 7 otázek, přičemž tři otázky byly otevřené, bez navržených možností výběru, ostatní otázky poskytovaly možnost zaškrtnutí výběru jedné nebo i více variant. Následující kapitoly práce jsou věnovány vyhodnocení odpovědí na jednotlivé dotazy.



### 3.4.1 Otázka č. 1 – Kterou firmu z oboru těžby a prodeje kameniva považujete za nejvýznamnějšího dodavatele?

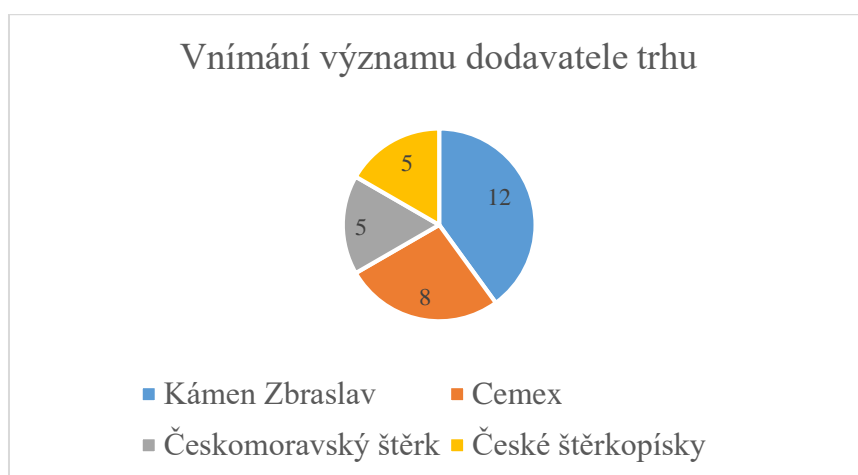
Odpovědi a jejich procentuální zastoupení jsou znázorněny v tabulce č.2 a grafu č.3 níže.

Tabulka č. 2 Vnímání trhu z hlediska významnosti dodavatelů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Kámen Zbraslav</b>	12	40 %
<b>Cemex</b>	8	27 %
<b>Českomoravský štěrk</b>	5	17 %
<b>České štěrkopísky</b>	5	17 %
<b>CELKEM</b>	30	100 %

Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf č. 3 Vnímání trhu z hlediska významnosti dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z uvedených výsledků otázky č. 1 vyplývá, že ačkoli je společnost České štěrkopísky největším hráčem trhu z hlediska tržeb, její vnímání jako tvůrce trhu je u odběratelů posunuto až na 3.- 4. sdílené místo s konkurenční společností Českomoravský štěrk.

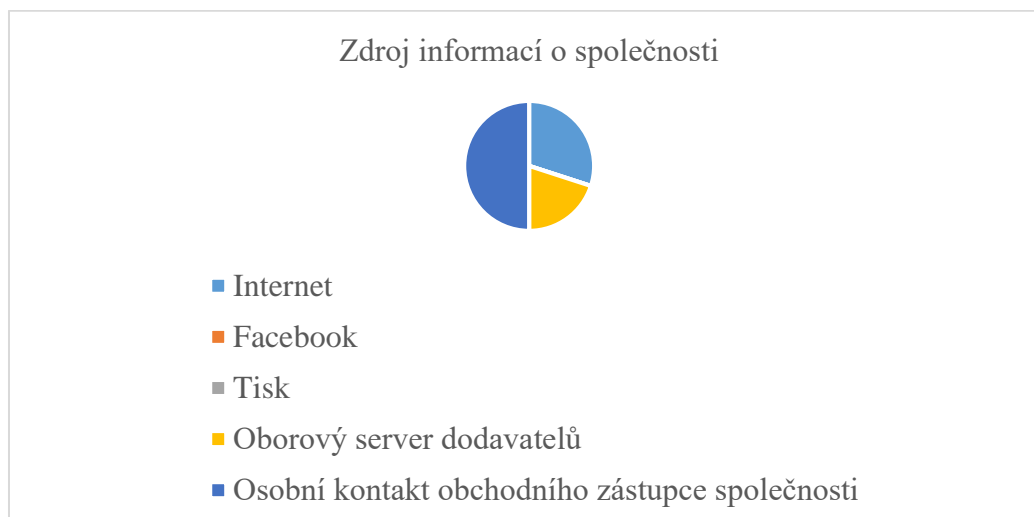
### 3.4.2 Otázka č. 2 – Kde jste se poprvé dozvěděl o naší společnosti?

Tabulka č.3 Zdroj informací, odkud se zákazníci o společnosti dověděli poprvé

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Internet</b>	9	30 %
<b>Facebook</b>	0	0 %
<b>Tisk</b>	0	0 %
<b>Oborový server dodavatelů</b>	6	20 %
<b>Osobní kontakt obchodního zástupce společnosti</b>	15	50 %
<b>CELKEM</b>	21	100 %

Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf č. 4 Zdroj informací, odkud se zákazníci o společnosti dověděli poprvé



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z vyhodnocení otázky č. 2 dotazníků vyplývá, že významnou roli ve vztahu se zákazníkem hraje osobní kontakt a také prezence na oborovém serveru dodavatelů ([www.betonserver.cz](http://www.betonserver.cz)).

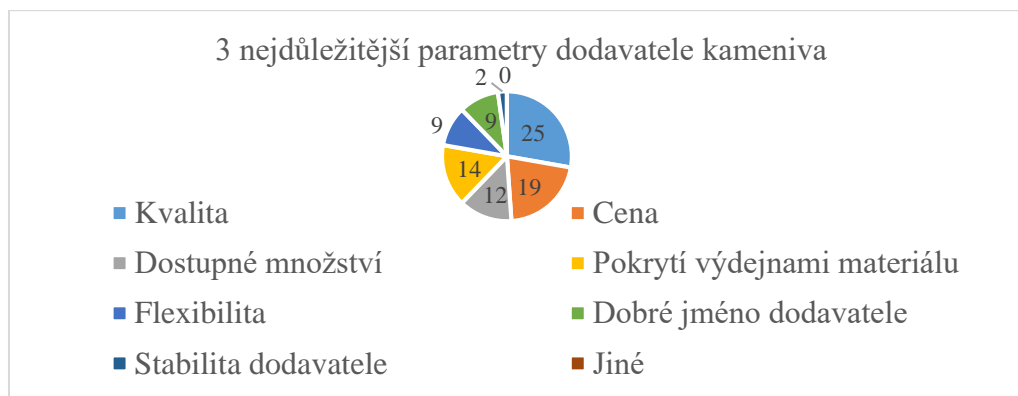
### 3.4.3 Otázka č. 3 – Jaký parametr je pro Vás určující pro výběr dodavatele kameniva (vyberte tři nejdůležitější)?

Tabulka č. 4 Nejdůležitější parametry pro výběr dodavatele kameniva

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Kvalita</b>	<b>25</b>	<b>28 %</b>
<b>Cena</b>	<b>19</b>	<b>21 %</b>
<b>Dostupné množství</b>	<b>12</b>	<b>13 %</b>
<b>Pokrytí výdejními materiálu</b>	<b>14</b>	<b>16 %</b>
<b>Flexibilita</b>	<b>9</b>	<b>10 %</b>
<b>Dobré jméno dodavatele</b>	<b>9</b>	<b>10 %</b>
<b>Stabilita dodavatele</b>	<b>2</b>	<b>2 %</b>
<b>Jiné</b>	<b>0</b>	<b>0 %</b>
<b>CELKEM</b>	<b>90</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf č. 5 Procentuální vyjádření nejdůležitějších parametrů pro výběr dodavatele kameniva



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z vyhodnocení otázky č. 3 dotazníku vyplývá, že tři nejdůležitější charakteristiky dobrého dodavatele zákazníků společnosti jsou kvalita kameniva, cena kameniva a pokrytí výdejními materiálu.

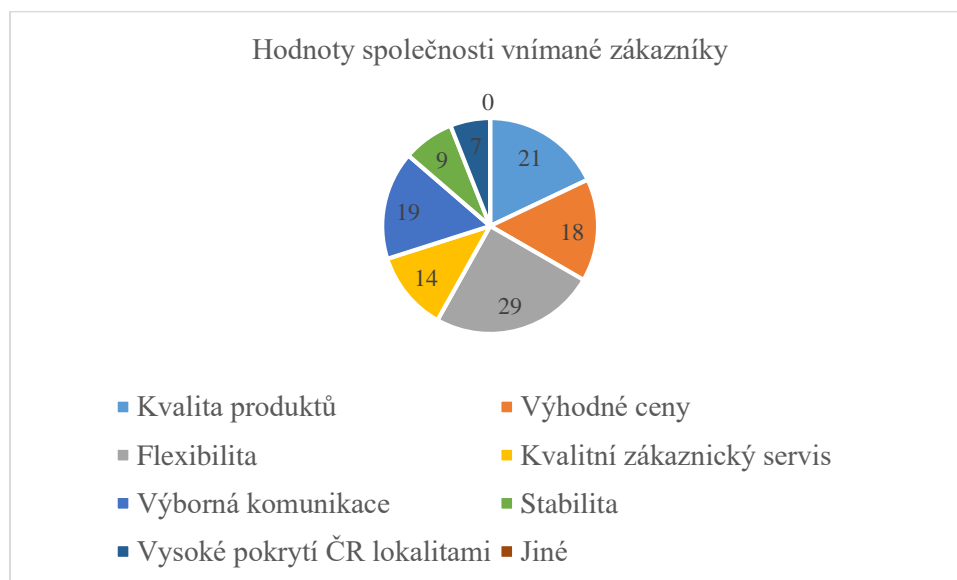
### 3.4.4 Otázka č. 4 – Kterou z následujících vlastností si spojujete s naší společností?

Tabulka č. 5 Které hodnoty zákazníci spojují se společností

	Absolutní četnost	Relativní četnost
<b>Kvalita produktů</b>	21	18 %
<b>Výhodné ceny</b>	18	15 %
<b>Flexibilita</b>	29	25 %
<b>Kvalitní zákaznický servis</b>	14	12 %
<b>Výborná komunikace</b>	19	16 %
<b>Stabilita</b>	9	8 %
<b>Vysoké pokrytí ČR lokalitami</b>	7	6 %
<b>Jiné</b>	0	0 %
<b>CELKEM</b>	117	100 %

Zdroj: vlastní zpracování autora

Graf č. 6 Které hodnoty zákazníci spojují se společností



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z vyhodnocení otázky č. 4 dotazníku vyplývá, že zákazníci si společnost nejvíce spojují s kvalitním zbožím, dobrou cenou a flexibilitou.

### 3.4.5 Otázka č. 5 – Ohodnoťte kvalitu našich produktů

Tabulka č 6 Hodnocení kvality produktů společnosti

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>Výborná</b>	22	73 %
<b>Velmi dobrá</b>	7	23 %
<b>Dostačující</b>	1	3 %
<b>Nevyhovující</b>	0	0 %
<b>CELKEM;</b>	30	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

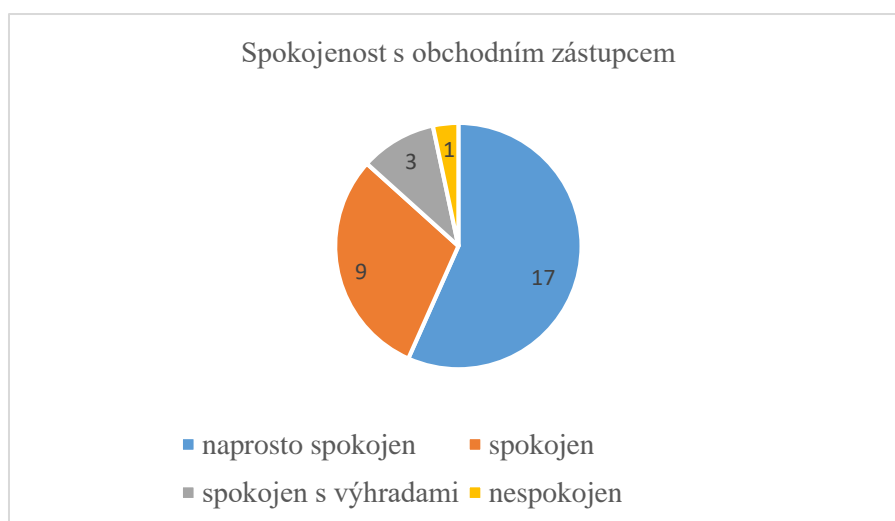
Z vyhodnocení otázky č. 5 dotazníku vyplývá, že kvalita materiálu dodávaného společností je zákazníky vnímána velmi pozitivně.

### 3.4.6 Otázka č. 6 - Jak jste spokojen s prací našeho obchodního zástupce?

Tabulka č. 7 Spokojenost zákazníků s obchodním zástupcem společnosti

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>naprosto spokojen</b>	17	57 %
<b>Spokojen</b>	9	30 %
<b>spokojen s výhradami</b>	3	10 %
<b>Nespokojen</b>	1	3 %
<b>CELKEM</b>	30	100 %

Graf č. 7 Procentuální vyjádření spokojenosti s obchodním zástupcem



Zdroj: vlastní zpracování autora

Z vyhodnocení otázky č. 6 vyplývá, že zákazníci jsou s prací obchodních zástupců spokojeni ve vysoké míře. Nicméně 13 % dotazovaných vyjádřilo výhrady či nespokojenost, což dává prostor ke zlepšení.

### 3.4.7 Otázka č. 7 – Jaké změny navrhuje pro naši další spolupráci pro zvýšení Vaší zákaznické spokojenosti?

Tabulka č. 8 Navrhované změny ve spolupráci

	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost</b>
<b>pravidelný obchodní kontakt</b>	3	16 %
<b>vylepšení administrace obchodní transakce</b>	11	58 %
<b>zlepšení přístupu k zákazníkovi v těžebních lokalitách</b>	5	26 %
<b>CELKEM</b>	19	100 %

V odpovědích zákazníků na otázku č. 7 dotazníku se vyskytovaly tři oblasti návrhů na zlepšení spolupráce – nejvíce z nich se týkalo zdlouhavého a pracného procesu administrace obchodního případu (především zasílání objednávek a jejich zpětné potvrzování formou e-mailu, stejně tak zasílání faktur e-mailem), dále se objevily připomínky k ne vždy profesionálnímu vystupování zaměstnanců v těžebních lokalitách a taktéž zákazníci zmiňovali potřebu pravidelné informovanosti o změnách v cenách, lokalitách atp.

### 3.5 Situační analýza společnosti

V souladu s doporučeními kapitol 1.2.2 a 1.2.3 se autor této diplomové práce zabýval i faktory z vnějšího prostředí společnosti, které ovlivňují působení zkoumané společnosti dle metody PEST.

**POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY** – těžba kameniva je v České republice poměrně přísně regulována, hlavně s ohledem na ochranu životního prostředí. Než je těžba v jakékoli lokalitě povolena, probíhá vyhledávání a průzkum ložisek (především zjištění rozlohy a mocnosti ložiska, jeho zásob, uložení), což upravuje zákon č. 62/1988 Sb., o geologických pracích, který tuto činnost zařazuje mezi geologické práce. Zákon č. 61/1988, o hornické činnosti, výbušninách a ostatní báňské správě označuje vyhledávání a průzkum ložisek vyhrazených nerostů jako jednu z forem hornické činnosti a vyhledávání a průzkum ložisek nevyhrazených nerostů řadí mezi činnost prováděnou hornickým způsobem. Nejdříve je tedy nutné získat oprávnění k provádění geologických prací pro vyhledávání a průzkum ložisek, které vydává obvodní báňský úřad. Takové povolení se uděluje na základě předložení geologického projektu, kde žadatel prokazuje, že se zamýšlené práce nedostávají do střetu se zájmy chráněnými zvláštními právními předpisy (např. stavební zákon, zákon na ochranu přírody a krajiny), a volí takové řešení geologického úkolu, které zajistí jeho soulad s ochranou těchto zájmů. Na základě výsledků vyhledávání a průzkumu ložiska nerostů je v případě, že se zjistí vyhrazený nerost v množství a jakosti, které umožňují důvodně očekávat jeho nahromadění, vydáno osvědčení o výhradním ložisku. Toto osvědčení vydává Ministerstvo životního prostředí. Poté teprve následuje řízení k povolení těžby kameniva, kdy žadatel předkládá žádost a podklady pro stanovení dobývacího prostoru a pro změnu územního plánu, příslušné úřady vyhodnocují vliv na životní prostředí a na udržitelný rozvoj území. Povolovací řízení je časově (podobné řízení může trvat i 10 let jako to bylo v případě těžební lokality společnosti ve Zlosyni), administrativně i finančně velmi náročné, což představuje zásadní bariéru vstupu do odvětví.

**EKONOMICKÉ FAKTORY** – zásadní vliv na činnost společnosti České šterkopísky s.r.o. má vývoj stavebního odvětví v České republice, ale také hospodaření státu v oblasti budování infrastruktury. Společnost v současnosti neprovádí soustavné analýzy ekonomických faktorů odvětví, pracuje na základě ročních plánů, které se řídí především avizovanou poptávkou hlavních odběratelů.

**SOCIÁLNÍ FAKTORY** – jak již bylo zmíněno výše, společnost působí v poměrně silně regulovaném oboru, který má značný vliv na životní prostředí, proto je zásadní, aby v oblastech, kde má rozmístěné těžební lokality, svou marketingovou komunikaci soustředila na klíčové subjekty rozhodovacího procesu o udělení těžební povolení a představovala jim své pracovní postupy, které jsou v souladu s ochrannou životního prostředí. Jedná se především o místní úřady, obyvatelstvo, zájmová sdružení a spolky ochrany přírody apod. Zároveň je společnost v každé oblasti svého působení také významným zaměstnavatelem (zaměstnanci těžebních lokalit se rekrutují především z místa těžby nebo jeho blízkého okolí), proto je důležité, aby se společnost prezentovala jako stabilní a důvěryhodný zaměstnavatel. Marketingová komunikace společnosti v tomto ohledu je velmi omezená, společnost k ní přistupuje zřídka (prezentuje aspekty týkající se postoje k životnímu prostředí na svých internetových stránkách, jako zaměstnavatel se neprezentuje vůbec).

**TECHNOLOGICKÉ FAKTORY** – Technologie těžby a výroby kameniva je přímo závislá na původu konkrétního kameniva. Drcené kamenivo se těží povrchovým způsobem pomocí odstřelů – po odstřelu je hornina přepravena k drtiči, podrcené kamenivo je následně tříděno pomocí síťových třídičů na jednotlivé požadované frakce. Technologie těžby těženého kameniva je závislá na tom, kde se nachází ložisko šterkopísků (pod vodní hladinou nebo nad vodní hladinou) – pro těžbu z vody se používá plovoucích strojů, materiál se pak lodí, pásovými přepravníky nebo potrubím přepravuje na břeh, kde následuje drcení a třídění; u nadzemního ložiska se těží přímo ze stěny bagrem nebo nakladačem a následuje drcení a třídění. Z výše uvedeného je zřejmé, že nároky na strojní vybavení těžební lokality je značné. Společnost disponuje stroji pouze renomovaných dodavatelů a jejich údržbu a jeden z jednatelů navštěvuje veletrhy a výstavy těchto technologií po celém světě a pravidelně jedná s jejich dodavateli za účelem udržení přehledu o posledních trendech a vývoji tohoto odvětví.

Atributy vnitřního prostředí společnosti jsou charakterizovány následujícími faktory:

- faktory technologického prostředí – výrobní proces společnosti a jeho efektivita je závislý na technologickém vybavení popsaném již v technologických faktorech vnějšího prostředí firmy. Společnost vlastní stroje renomovaných dodavatelů a jejich údržbu a opravy provádí ve vlastní režii, aby byl zajištěn nepřetržitý servis a nedocházelo k žádným prostojům z důvodu poruch;
- marketingové a distribuční faktory – jak již bylo popsáno výše, marketingové funkce jsou ve společnosti pokryty jen okrajově, a i vzhledem k tomuto faktu, autor v kapitole 3.7 navrhuje příslušná opatření k jejich posílení;
- výrobní faktory a řízení výroby – pro společnost je zásadním především výrobní faktor půdy, neboť ta je zdrojem materiálu pro výrobu, nicméně úspěšnost společnosti velmi ovlivňuje kvalita managementu (dlouholeté know-how obou jednatelů a profesní zkušenost generálního ředitele), finanční aktiva společnosti představují solidní bázi pro udržení především technologického rozvoje, ale také budování dalších těžebních lokalit a tím zvyšování svého tržního podílu, informace ve smyslu výrobního faktoru jsou ve společnosti představovány především statistikami poskytovanými ERP společností, ale jak již bylo uvedeno, mnoho informací, především o zákaznících, se „ztrácí“, proto autor navrhuje v kapitole 3.7 této práce opatření vedoucí k jejich uchování a možnosti využití. V otázce řízení výroby je celý výrobní proces navázán na normy

a nařízení, a také danou technologií, proto je velice důležitý faktor práce, tedy zaměstnanců, jejich znalostí a loajality. V tomto ohledu je ve společnosti poněkud podceňeno pravidelné a systematické vzdělávání zaměstnanců, k čemuž se také vztahuje jedno z autorových doporučení v kapitole 3.7 této práce;

- faktory podnikových a pracovních zdrojů – zaměstnanci společnosti tvoří komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují, pracovní týmy na jednotlivých lokalitách jsou řízeny vedoucími, kteří jsou vysoce kvalifikovaným odborníky. Je však zásadní, aby každý pracovník byl loajální k vedení společnosti, aby byl dobře vyškolen (na nedostatky v tomto ohledu je odkazováno v textu výše), byl motivován a informován o tom, co se ve společnosti děje, což je zajišťováno týdenními poradami a pololetními setkáními zaměstnanců s managementem firmy;
- faktory finanční a rozpočtové – jak již bylo v úvodu praktické části této práce demonstrováno, obrat společnosti i její ziskovost rostou.

### 3.6 CRM společnosti

Tato kapitola bude pojednávat stavu o řízení vztahu společnosti se zákazníky z obou základních přístupů popsaných v teoretické části této diplomové práce, tedy jak z hlediska podnikatelské filozofie, tak z hlediska technologického řešení.

#### 3.6.1 Obchodní cyklus společnosti

V kapitole 1.4.5 této práce popisuje Dohnal (2002) popisuje obchodní cyklus ve firmě čtyřmi na sebe navazujícími kroky, jichž je využito i při popisu obchodního cyklu společnosti níže.

Vzhledem k tomu, že 99 % obratu společnosti je generováno B2B segmentem trhu, lze obchodní cyklus ve společnosti popsat následujícími kroky:

1. marketingové aktivity – doposud jsou marketingové aktivity společnosti poměrně omezené (jak popsáno výše) a nevycházejí z žádné komplexní marketingové strategie. Rozhoduje o nich především jeden z jednatelů, jsou ve své podstatě více než 10 let stále stejné, opakují se a omezují se na to, aby firma dala vědět o tom, v jakých lokalitách ČR působí, s jakým sortimentem a sporadicky o tom, že veškerá činnost společnosti je v souladu s vysokými standardy ochrany a obnovy životního prostředí. Neprobíhá ani žádný kontinuální řízený proces průzkumu trhu, aby měla společnost dostatek informací o vývoji segmentů trhu, které obsluhuje;
2. prodejní aktivity – jednatel společnosti, generální ředitel a obchodní manažer jsou v podstatě jedinými osobami ve společnosti, které mají kompletní přehled o stavu a historii vztahů s klíčovými odběrateli společnosti. Vychází to z historie, kdy jednatel společnost vybudoval od úplných základů, a tedy byl i jediným obchodníkem. S růstem firmy a počtu odběratelů se o prodejní aktivity ještě začali starat generální ředitel a obchodní manažer. Prodejní aktivity tedy stojí hodně na osobních vazbách především jednatele společnosti.

Společnost rozděluje prodejní proces podle velikosti dodávky na dva typy:

- drobný nákup (do 50 tun a platba v hotovosti) - Zákazníky drobného nákupu aktivně společnost nijak neoslovuje. Zákazník v případě poptávky přímo kontaktuje expedici v lokalitě, kde chce materiál odebrat;
- nákup pod rámcovou smlouvou (nad 50 tun a platba na fakturu) – s těmito zákazníky společnost jedná formou osobního prodeje, kdy uskutečňuje jednatel (případně obchodní manažer nebo generální ředitel) obchodní schůzky, kde společnost prezentují

za účelem uzavření rámcové smlouvy. Rámcová smlouva je uzavírána na dobu neurčitou. Tato rámcová smlouva zahrnuje základní obchodní dohodu týkající se úpravy bližších podmínek, na jejichž základě bude kamenivo zákazníkovi dodáváno (tj. cena, dodací a platební podmínky, způsob předkládání dílčích objednávek apod.

3. plnění objednávky – konkrétní dodávky kameniva probíhají v případě drobného nákupu na základě dohody po telefonu nebo e-mailu přímo v příslušné těžební lokalitě, kam odběratel zašle svého dopravce, expedice zadá odběr do informačního systému společnosti, vystaví fakturu, přijme hotovost a vydá nakládkový list, který dopravce předá strojníkovi, který uskuteční samotnou nakládku. V případě dodávky pod rámcovou smlouvou konkrétní odběr kameniva probíhá shodně, ale předchází mu vystavení objednávky zákazníkem a zaslání této objednávky na e-mailovou adresu obchodního oddělení společnosti. Tato objednávka je většinou na delší časové období (3 měsíce, 6 měsíců apod.) a specifikuje druh a množství kameniva, které bude v tomto období odebráno na konkrétní těžební lokalitě. Tato objednávka je obchodním oddělením potvrzena e-mailem zpět zákazníkovi a pak již probíhají konkrétní odběry;
4. servis – udržování kontaktu se zákazníky ve společnosti nemá žádný pevný systém či pravidla, spíše vychází ze zkušeností a osobních vztahů jednatele a také z ad hoc potřeby v případě reklamace či změny podmínek v obchodním vztahu.

### 3.6.2 Prvky CRM ve společnosti

Pro zmapování současného řízení vztahu se zákazníky je tato kapitola rozvržena do sekcí popisujících jednotlivé prvky CRM společnosti tak, jak je v kapitole 1.4.3 definoval Wessling (2003):

**LIDSKÝ KAPITÁL** – ve společnosti pracuje v současnosti 150 zaměstnanců. Jak již bylo zmíněno v úvodu analytické části této diplomové práce, v představení společnosti, mimo vedení společnosti (dva jednatelé, generální ředitel) je to obchodní manažer, účetní v účetním oddělení, asistentky obchodu a jeden IT specialista v administrativním úseku a poté pro všechny lokality jsou to koordinátoři, každou těžební lokalitu řídí vedoucí, pracují zde zaměstnanci expedice a strojníci. Společnost nemá žádné personální oddělení, základní úkony týkající se zaměstnaneckých složek má v gesci mzdová účetní v účetním oddělení. Ve společnosti neprobíhají žádná školení či jiné vzdělávací akce (mimo těch zákonných). Pokud nastoupí nový zaměstnanec na jakoukoli pozici, je zaučován postupně za chodu.

**OBCHODNÍ PROCESY** – to, jak probíhá obchodní cyklus ve společnosti, bylo po jednotlivých krocích popsáno v předchozí kapitole této diplomové práce. Vzhledem k tomu, že obchodní činnost realizují ve společnosti tři klíčové osoby, není dosud tento proces nijak formalizován např. v podobě nějakého manuálu či pracovní knihy.

Nicméně, je možné popsat jakým způsobem se v ERP systému společnosti projevují jednotlivé kroky obchodního procesu, resp. komunikace se zákazníkem:

- marketingové aktivity – nejsou v ERP separátně evidovány, neprobíhá ani žádné objektivní měření jejich dopadu na zákazníky;
- prodejní aktivity – jakýkoli typ komunikace s potenciálními zákazníky, tedy společnostmi, které dosud nebyly klienty společnosti, v ERP není evidován. V okamžiku, kdy vznikne objednávka, nebo rámcová smlouva, je tato obchodním oddělením vložena do sekce ERP systému



Smlouvy a tím se automaticky vytvoří tzv. karta zákazníka, která obsahuje základní identifikační údaje viz obrázek č. 11 níže.

Obrázek č. 11 Karta odběratele společnosti

The screenshot displays the 'ÚDAJE O ODBĚRATELI' (Customer Data) form in the ERP system. The form is divided into several sections:

- Customer Information:** Fields for 'Název odběratele' (Customer Name), 'iČO' (Company ID), 'DIČ' (VAT ID), 'Prefix', 'Bonita' (Rating), 'Stát' (Country - set to 'Česká republika'), 'Právní forma' (Legal form - set to 's.r.o.'), 'Typ odběratele' (Customer type - set to 'Firma'), 'Dop. zp. platby' (Additional payment methods), and 'Dop. splat.' (Additional terms).
- Checkboxes:** 'Blokován' (Blocked), 'Černá listina' (Blacklist), 'Konkurz' (Insolvency), 'Interní odběratel' (Internal customer), 'Plátce DPH' (VAT payer - checked), 'VIP', 'DL k faktuře' (DL on invoice), and 'Nefakturovat' (Do not invoice).
- Buttons:** 'Přifazené závody' (Assigned plants) and 'Šablony DL' (DL templates).
- HLAVNÍ SPRÁVA (Main Administration):**
  - Jazyk (Language):** Čestina
  - Měna (Currency):** Česká koruna
  - Registrační adresa (Registration address):** Ulice, Obec, PSČ / Stát
  - Bankovní spojení (Bank connection):** Číslo účtu, Swift kód, Stát / měna
- Buttons:** 'Uložit' (Save) and 'Zpět' (Back).

Zdroj: ERP systém společnosti (screenshot systému)

- v případě odběru pod rámcovou smlouvou nebo objednávkou, zadá expedient do ERP systému odběr a následně vystaví dodací list. Díky IČ zákazníka se do faktury propíše cena dle objednávky či smlouvy. Tyto odběry se poté automaticky načítají do příslušných statistik v ERP systému v sekci Statistiky;
- udržování kontaktů se stávajícími zákazníky – tj. jakékoli informační, obchodní schůzky, či jednání ohledně reklamací nejsou v ERP systém evidovány.

TECHNOLOGIE – společnost nevlastní žádný CRM software. Veškerá data jsou uchována v ERP systému společnosti a v účetním systému společnosti – tyto dva systémy jsou částečně propojené, především za účelem statistik. ERP systém společnosti byl implementován v roce 2012, po rozšíření společnosti o pozici generálního ředitele, který se o jeho zavedení zasloužil. ERP systém byl pro společnost vyvinut na míru dle požadavků vycházejících z tehdejších potřeb a v této podobě je užíván i v současnosti. ERP je rozdělen do jednotlivých sekcí.

Do ERP systému mají přístup všichni zaměstnanci společnosti mimo strojníků, přičemž práva přístupu jsou udělována dle typu pracovní pozice. Strukturu ERP shrnuje tabulka č. 9 níže.

Tabulka č. 9 Struktura ERP společnosti

NÁZEV SEKCE	OBSAH
SEKCE ZAMĚSTNANCŮ	seznam zaměstnanců – pozice, e-mailová adresa, telefonní číslo
SEKCE ODBĚRATELŮ	základní údaje o odběrateli a jeho rating
SEKCE SMLOUVY	přehled smluv, vzory smluv

SEKCE EXPEDICE	přehled dodacích listů
SEKCE SNÍMKŮ	snímky z dodacích listů
SEKCE VYÚČTOVÁNÍ	podklady pro vyúčtování
SEKCE FAKTURACE	podklady pro fakturaci
FAKTURY A PLATBY	přehled faktur a blokování či odblokování odběratelů
SEKCE DOPRAVY	podklady pro vyúčtování dopravy, přehled dopravců, přehled vozidel, přehled řidičů
SEKCE ZÁVODŮ	přehled těžebních lokalit
DOCHÁZKA	docházka zaměstnance
POKLADNA	pokladní kniha a doklady

Zdroj: vlastní zpracování autora (na základě údajů z ERP společnosti)

DOPLŇUJÍCÍ PRVKY – ERP společnosti obsahuje sekci STATISTIK, která poskytuje aktualizované přehledy následujících údajů:

- prodej po závodech;
- prodej po frakcích;
- prodej po místech určení;
- prodej a tržby;
- odběr materiálu po frakcích;
- odběr materiálu po místech určení;
- statistika odběratelů;
- statistika odběratele;
- export smluv;
- export kontaktních osob;
- statistika úvěrové kontroly;
- docházka v daném období

Celkový přehled o zákazníkovi, který lze z ERP systému společnosti získat, obsahuje informace o obchodních aktivitách (poskytuje jej sekce statistik) viz obrázek č. 12 níže.

Obrázek č. 12 Statistika odběratele

Odběratel	Závod	Poslední odběr	Bonita	Blokace	VIP	Odběr za období (t)	Odběr za loňské období (t)	Odběr celkem za rok 2019 (t)	Odběr celkem za rok 2018 (t)
ABC	Čavyně (CSP)	30.11.2018 12:40	3	Ne	Ne	0,000	0,000	0,000	92,220

Zdroj: ERP systém odběratele, sekce Statistika (screenshot systému)

### 3.6.3 Architektura CRM ve společnosti

V kapitole 1.4.4 uvádí Gála, Pour a Šedivá (2009), jako tři hlavní součásti CRM systému, operační CRM, kooperační CRM a analytické CRM.

Z uvedeného v přechozích kapitolách této práce vyplývá, že operační i kooperační CRM software ve společnosti chybí. Společnost využívá částečně analytické CRM, které je součástí ERP systému a poskytuje základní statistiky týkající se obchodní činnosti (viz výše).

### 3.6.4 CRM strategie

V kapitole 1.4.6 Lošťáková (2009) uvádí, že marketingová strategie vede k individuální péči o zákazníky a individuální komunikaci s nimi.

Společnost nemá definovanou strategii pro řízení vztahů se zákazníky. V současnosti je společnost z ERP schopna získat informace o zákaznících (identifikační údaje) a o jejich odběrech materiálu (smlouvy, objednávky, dodací listy), tedy jejich nákupním chování.

## 3.7 Zhodnocení stavu CRM společnosti a doporučení

Dle doporučení v kapitole 1.4.12, před souhrnem závěrů a doporučení k implementaci změn v řízení vztahů se zákazníky společnosti, uvádí autor hlavní body SWOT analýzy CRM ve společnosti:

- silné stránky – společnost má vybudovanou silnou zákaznickou základnu mezi předními hráči stavebního trhu, s dlouholetou zákaznickou historií a z vyhodnocení dotazníkového šetření výše vyplývá také zákaznická spokojenost týkající se kvality, cen i flexibility společnosti. Zároveň dotazník prokázal, že významní zákazníci společnosti jsou ve vysoké míře spokojeni se službami a přístupem obchodních zástupců společnosti;
- slabé stránky – společnost používá spíše tradiční formy komunikace se zákazníky nejen v oblasti prodejních aktivit, ale i v oblasti dokumentace obchodů, což v dnešní době moderní elektronické komunikace představuje jistou konkurenční nevýhodu;
- příležitosti – nosným komunikačním kanálem pro společnost jsou obchodní jednání, tedy osobní schůzky obchodních zástupců se stávajícími i potenciálními zákazníky. Vzhledem k tomu, že není vedena jednotná evidence těchto schůzek a ty jsou plánovány spíše nahodile, navíc jsou nejvíce navázány na jednoho z jednatelů, pana Jampílka, představuje zavedení CRM softwaru příležitost, jak tyto činnosti uspořádat, díky informacím o zákaznících na jednom místě i umožnit zastupitelnost, případně rozšíření počtu obchodních zástupců, dovolí to i vyšší frekvenci těchto jednání, a tedy i pravidelný přísun informací o vývoji na trhu;
- hrozby – společnost je vysoce závislá na obchodním know-how jednoho z jednatelů, hrozbou by také mohla být nedostatečná komunikace postojů a technologických přístupů při těžbě kameniva klíčovými partnerům.

Na základě poznatků uvedených v předchozích kapitolách analytické části práce a shrnutí charakteristik SWOT analýzy uvádí autor následující závěry, k nimž připojuje doporučení opatření a změn:

### ZÁVĚR Č. 1

Společnost nemá definovanou ucelenou marketingovou koncepci – tj. nejsou určeny cíle marketingu, marketingová strategie, není systematicky plánována marketingová komunikace. Zároveň ve společnosti není marketing pokryt ani funkčně – společnost nemá žádného marketingového specialistu.

## DOPORUČENÍ

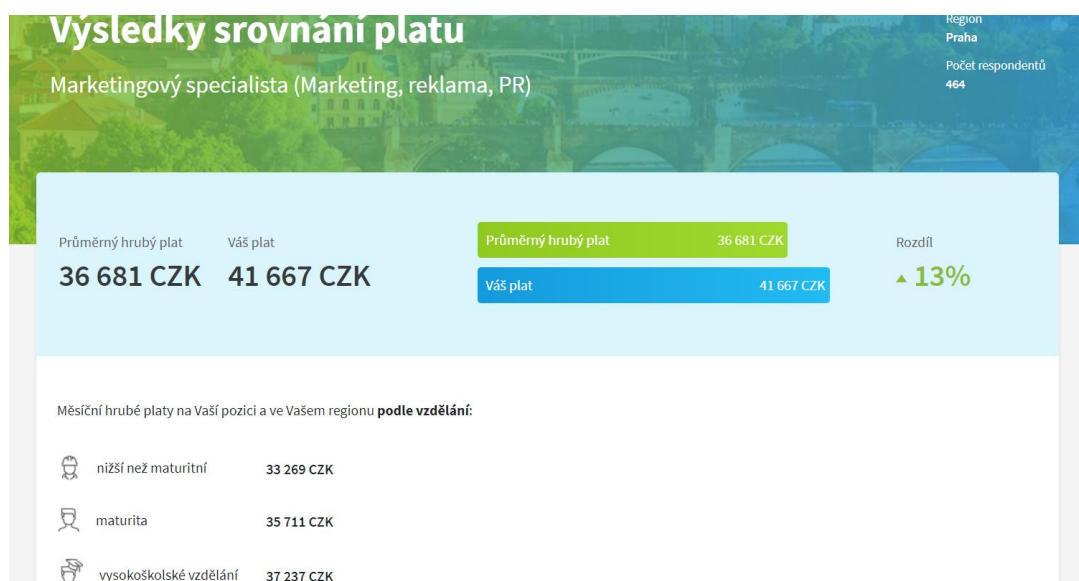
- **Změnit organizační schéma společnosti a zavést pozici marketingového specialisty.**

Jak již v kapitole 1.1.1 uvádí Rektořík (2010), lze marketing nahlížet jako funkci v rámci organizace, proto se toto doporučení soustředí na jeho zavedení.

Roční náklad na realizaci tohoto doporučení bude představovat CZK 594.960, -, což vychází z následujících údajů:

Průměrná hrubá mzda marketingového specialisty v Praze je CZK 36. 584,-- (na základě údajů severu [www. platy.cz](http://www.platy.cz)). Marketingový specialista společnosti bude pobírat měsíční hrubou mzdu CZK 37000,--. Což včetně nákladů na odvod zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnavatele ve výši 12.580,-- měsíčně, představuje celkový měsíční náklad CZK 49.580, -.

Obrázek č. 13 Průměrný plat marketingového specialisty



Zdroj: <https://www.platy.cz/employee/viewresults/type/survey/f671f7a5e70b9cda7ccc2353d7b625c894c1dcec>

Pracovní náplní zaměstnance na pozici marketingového specialisty budou marketingové aktivity vycházející ze strategického plánu organizace za účelem zviditelnění a propagace společnosti a jejích produktů, komplexní zastřešení aktivit spojených s průzkumem trhu a spolupráce s reklamními, marketingovými a PR agenturami a obchodním oddělením společnosti.

- **Vypracovat komplexní marketingovou strategii. Stanovit cíle, vypracovat marketingový plán.**

Kapitola 1.2.2 této práce uvádí, že při vypracování marketingového plánu je důležité stanovit si komunikační cíle a zvolit vhodné postupy a prostředky komunikace.

Základem pro tento marketingový plán mohou být i zjištění z dotazníkového šetření popsáno v kapitole 3.4 této diplomové práce:

- z otázky č. 1 dotazníku vyplývá, že společnost České šterkopísky spol. s r.o. není zákazníky vnímána jako největší dodavatel kameniva (umístila se na předních příčkách, ale podle obrátu je největším producentem). Je tedy třeba posílit

aktivity marketingové komunikace v tomto směru a komunikovat tuto informaci směrem k trhu.;

- z otázky č. 3 dotazníku vyplývá, že nejdůležitějšími parametry pro výběr dodavatele kameniva jsou pro zákazníky kvalita, cena a pokrytí výdejny. Nicméně z výsledků dotazníku v otázce č. 4 vyplývá, že společnost České štěrkopísky spol. s r.o. je zákazníky sice vnímána jako dodavatel kvalitního kameniva za dobrou cenu, ale třetí zásadní parametr, tedy pokrytí výdejny, si s touto společností zákazníci nespojují. A to i přesto, že společnost má nejvíce těžebních lokalit mezi dodavateli kameniva. Je tedy opět nutné posílit marketingovou komunikaci v tomto ohledu;
- marketingová strategie by se měla zaměřovat na stanovené cíle. Jak již bylo uvedeno výše, marketingové aktivity by měly směřovat k naplnění cíle společnosti být největším dodavatelem kameniva v ČR, tedy ke stimulaci spotřeby. Je tedy důležité společnost více zviditelnit a komunikovat pro cílový trh nejdůležitější informace – tj. kvalitní produkt, výhodná cena a nejvíce těžebních lokalit v ČR, a to prostřednictvím moderních nástrojů marketingové komunikace jako jsou sociální sítě (např. prostřednictvím videí). Tyto tři atributy by také bylo vhodné více zdůraznit na webových stránkách společnosti;
- ve srovnání s konkurencí také společnost velmi zřídka používá vizualizace svého loga, například jeho zobrazení na strojích (bagry, jeřáby, dopravníky) v místě těžby, na služebních vozech společnosti apod.;
- v posledních letech je ve společnosti čím dál tím více akcentována ochrana životního prostředí, a proto by také jedním z komunikačních cílů společnosti měla být právě informovanost obyvatelstva, úřadů, klíčových partnerů (především v místech těžby) o tom, že společnost dodržuje při své činnosti vysoké standardy týkající se ochrany životního prostředí;
- jedním z důležitých marketingových cílů společnosti by také mělo být posilování image jako spolehlivého a stabilního zaměstnavatele – je třeba vzít v úvahu, že pozitivní postoj občanů v místě těžby může ovlivnit i výsledek udělení povolení k těžbě (nezřídka je povolovací řízení prodlužováno aktivitou různých občanských sdružení);
- zpracování marketingové strategie a marketingového plánu by bylo vhodné **zadat specializované marketingové agentuře**. Výstupem takového zpracování by mohl být tzv. brand book, který by vydefinoval poslání společnosti, pilíře značky, manuál značky, ale zároveň i stanovit metriky, na jejichž základě by se měřila účinnost zvolených marketingových nástrojů.

## ZÁVĚR Č. 2

Společnost neprovádí soustavný průzkum trhu, monitoring konkurence ani zjišťování zákaznické spokojenosti. V kapitole 1.1.2 Baker (1990) uvádí, že „*cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala...a prodávala se sama*“.

## DOPORUČENÍ

Tyto aktivity a funkce by také patřily do pracovní náplně nového **marketingového specialisty**.

## ZÁVĚR Č. 3

Přestože webové stránky v B2B segmentu nejsou určeny přímo k prodeji, mají na prodej značný vliv, protože slouží k budování vztahů se zákazníky, tedy public relations. Proto by měly zdůrazňovat marketingové cíle společnosti a posilovat její image. Webové stránky společnosti

([www.ceske-sterkopisky.cz](http://www.ceske-sterkopisky.cz)) v tomto ohledu vyžadují alespoň několik základních úprav, které autor popisuje níže.

## DOPORUČENÍ

Webové stránky společnosti postrádají akcent dlouholeté tradice společnosti, což je známkou stability a důvěryhodnosti – na webových stránkách by proto neměl chybět popis historie (dostačuje stručný), jak se firma vyvíjí a co v blízkém časovém horizontu očekává.

Ačkoli lze některé údaje vyhledat v obchodním rejstříku, autor doporučuje na webové stránky také umístit informace o tom, kdo firmu řídí a jaká je její vlastnická struktura, což bude demonstrovat otevřenost společnosti vůči zákazníkům a širší veřejnosti.

Webová stránka také slouží k tomu, aby ukazovala že společnost „žije“. Je tedy třeba, aby byla aktuální – novoročenka na domovské straně ještě v polovině roku či aktuality staré mnoho měsíců o tom nesvědčí.

Aktuality, jako je otevření nové provozovny, což je i dle výsledků dotazníkového šetření pro zákazníky velice důležitá informace, by společnost měla na webové stránce sdělovat poutavějším způsobem – otevření pískovny Lípa zveřejnila společnost jen stručnou větou v aktualitách a na první pohled návštěvník stránky tuto informaci jen stěží zaznamená.

Stránky je nutné průběžně aktualizovat a doplňovat.

## ZÁVĚR Č. 4

Stejně jako webové stránky, i Facebooková stránka společnosti mají za cíl posilovat image a být součástí public relation společnosti. Facebookové stránky společnosti jsou v současnosti neaktuální (poslední příspěvky jsou z roku 2017) a svou úlohu tak neplní.

## DOPORUČENÍ

Facebookovou stránku společnosti je třeba aktualizovat, tedy uvést znovu v život – například postováním příspěvků z nově otevřených lokalit či krátkými články o technologii těžby kameniva nebo příspěvky o společenské angažovanosti v místech, kde společnost působí a ukazovat veřejnosti i zákazníkům, že je společnost významnou součástí místní komunity a neovlivňuje negativně životní prostředí. Stránku je nutné průběžně aktualizovat a doplňovat.

## ZÁVĚR Č. 5

Společnost plánuje pouze v krátkodobém horizontu 1 roku, což s ohledem na odvětví, ve kterém působí, kdy stavebnictví prochází různými hospodářskými cykly (které jsou zpravidla delší než 1 rok), může představovat riziko, a navíc při řízení vztahů se zákazníky je vynikající informační báze o vývoji odvětví zásadním ukazatelem profesionality a také zdrojem argumentací k parametrům obchodních vztahů.

## DOPORUČENÍ

Zavést plánování i na střednědobý časový horizont např. 3 roky o tuto funkci rozšířit pracovní povinnosti např. generálního ředitele.

## ZÁVĚR Č. 6

- a. Komunikaci se zákazníky ve smyslu prodejních aktivit, jak bylo popsáno v kapitole 3.4 této diplomové práce, vykonávají ve společnosti 3 osoby (jeden z jednatelů, generální ředitel, obchodní manažer). Zároveň z vyhodnocení otázky č. 2 je zřejmé, že pro řízení vztahu se zákazníky je významným prvkem komunikace tzv. osobní prodej, tedy kontakt obchodním zástupcem. V otázce č. 7 dotazníku se v návrzích na zlepšení zákaznické spokojenosti v 16 % odpovědí objevil pravidelnější obchodní kontakt. Ze

třiceti dotazovaných nejdůležitějších zákazníků společnosti je u dvaceti sedmi kontaktní osobou jednatel p. Jampílek. Je zde tedy zásadní koncentrace obchodních vztahů na jednoho člověka ve společnosti, což s sebou nese několik rizikových aspektů:

- b. veškeré informace o významných zákaznících má jediný člověk ve společnosti. Tyto informace se soustavně nikam nezaznamenávají. V případě nenadálé události budou tyto důležité informace ztraceny. Totéž se ale týká i ostatních zákazníků, o které se obchodně starají generální ředitel a obchodní manažer;
- c. díky výše popsanému neexistuje prakticky žádná zastupitelnost pro obchodní aktivity;
- d. chybějící záznamy o četnosti a typu jednání se zákazníky, ale také o dohodách, ujednáních, ale také např. o požadavcích či stížnostech znemožňují nezávislý monitoring vývoje vztahu se zákazníky (je možné hodnotit pouze vývoj z pohledu finančního) v delším časovém horizontu;
- e. vzhledem k funkci jednatele je pro p. Jampílka také čím dál tím časově náročnější věnovat se pravidelným obchodním aktivitám.

## DOPORUČENÍ:

Pro evidenci obchodních aktivit, jejich plánování, delegování a možnou zastupitelnost je nutné **implementovat CRM software**, který umožní alespoň tři základní funkce:

1. poskytne databázi všech klientů – tj. funkční adresář s vyhledáváním a přidáváním nových záznamů, dostupný odkudkoli (např. i přes chytrý telefon);
2. bude obsahovat přehledně historii vztahu s klientem – schůzky, dokumenty, důležité e – maily, reklamace a poznámky;
3. poskytne informace o stavu rozpracovaných zakázek, informace o cenách a dalších obchodních podmínkách k jednotlivému zákazníkovi.

## ZÁVĚR č. 7

Z dotazníkového šetření, z otázky č. 6 vyplynulo, že 13 % významných zákazníků společnosti vyjádřilo výhrady nebo nespokojenost s obchodním zástupcem společnosti. Zároveň v otázce č. 7 dotazníku se 5 % návrhů na zlepšení týkalo zlepšení přístupu k zákazníkovi v těžebních lokalitách.

## DOPORUČENÍ

Jak již zmiňuje kapitola 1.4.3 této práce, jedním ze čtyřech CRM prvků jsou lidé, kteří musí být dostatečně kvalifikovaní a rozpoznat potřeby zákazníků, aby jim byli schopni vyhovět.

Všichni obchodní zástupci (tj. jednatel, generální ředitel a obchodní manager), ale také zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, by měli být **pravidelně vzdělávání** v následujících oblastech:

- a) hodnoty firmy – ty by měly být součástí již navrhovaného brand booku, který by byl všem zaměstnancům firmy představen;
- b) jednání se zákazníky – obchodní dovednosti, umění telefonické či e-mailové komunikace atd.

## ZÁVĚR Č. 8

V kapitola 1.4.4 uvádějí Gála, Pour a Šedivá, že CRM architektura má mít tři hlavní součásti – operační, kooperační a analytické CRM.

Z výše uvedených závěrů vyplývá ten nejzásadnější, a to, že CRM architektura ve společnosti je příliš plochá – operační CRM i kooperační CRM software ve společnosti chybí. Společnost využívá částečně analytické CRM, které je součástí ERP systému a poskytuje základní statistiky

týkající se obchodní činnosti. Operační část částečně pokrývá ERP systém, ale není zde propojení jednotlivých kroků obchodního cyklu – např. expedienti zadávají do systému odběry jednotlivého zákazníka, ale nemají přehled, kolik z celkové objednávky je již vyhodáno. Koooperační CRM zahrnuje pouze tradiční komunikační kanály (telefon, pošta, osobní setkání), ale i v návaznosti na vyhodnocení otázky č. 7 dotazníku, kdy 58 % zákazníků navrhovalo zjednodušení procesu administrace obchodu (tj. předkládání objednávek, zasílání faktur a dodacích listů apod.), je zřejmé, že by bylo vhodné zřídit pro tyto účely zákaznický portál (tj. interaktivní aplikaci na webu), který by právě sloužil pro rychlejší a operativnější formu komunikace se zákazníky včetně možnosti uplatňování reklamací, stížností a připomínek.

## DOPORUČENÍ

- a) současný ERP systém **doplnit o komunikační CRM modul**, který by umožňoval interaktivní komunikaci se zákazníkem, např. ve formě zákaznického portálu. Tento zákaznický portál by měl minimálně poskytovat odběratelům možnost zobrazit veškerý přehled dodacích listů a faktur, exportovat je do excelu, umožnit vyhledávání podle čísla faktury, variabilního symbolu, data vystavení a místa odběru. Samozřejmostí by měla být možnost uplatnění reklamace, stížnosti či podání dotazu.
- b) do ERP systému přidat **on-line propojení schválených objednávek a jejich vydání**.

Za účelem realizace tohoto opatření oslovil autor této diplomové práce současného poskytovatele ERP systému se žádostí o cenovou kalkulaci pro doporučení a) a b) výše, který předložil nabídku ve výši CZK 149.000, - za implementaci a následně roční poplatek za správu ve výši 79.000, -.



## 4 Závěr

Tato diplomová práce se věnuje analýze řízení vztahů se zákazníky (CRM) ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o., přičemž srovnává současný stav CRM s teoretickými principy této problematiky. Jejím cílem je navrhnout doporučení k implementaci nového systému CRM.

Autor diplomové práce strávil společností České šterkopísky tři měsíce. Část této doby na centrále společnosti a část v jednotlivých těžebních lokalitách (provozovnách). Hovořil se všemi zaměstnanci na všech klíčových či modelových pozicích organizační struktury společnosti (jednatelé, generální ředitel, obchodní zástupce, specialista oddělení administrace, vedoucí těžební lokality, expedient, strojník). Získal přístup do informačního systému společnosti, aby mohl získat přehled o jeho uspořádání a způsobech použití jednotlivými odděleními společnosti. Za tuto dobu zmapoval obchodní cyklus společnosti i to, jak se data o něm promítají do informačního systému a jak jsou dále používána v řízení vztahů se zákazníky. V souladu s doporučeními odborné literatury z teoretické části této diplomové práce pak předložil závěry o slabých či chybějících prvcích CRM ve společnosti a zformuloval doporučení k jejich eliminaci. Pro získání dodatečných informací autor sestavil stručný dotazník, který předložil 30 nejvýznamnějším zákazníkům společnosti a takto získaná data poté interpretoval a použil jako dílčí základ pro výše uvedená doporučení ke zlepšení CRM společnosti.

Společnost České šterkopísky spol. s r.o. od svého založení v roce 2006 vyrostla z malé firmy na předního dodavatele kameniva v České republice. Hlavními hybateli tohoto obrovského růstu byli její zakladatelé, pan Jampílek a pan Nguyen, přičemž obchodní část zastřešuje pan Jampílek a technickou pan Nguyen.

Vysoké tempo růstu obrátu a obchodních aktivit s sebou přineslo i růst počtu zaměstnanců, těžebních lokalit a vyšší nároky na koordinaci a řízení všech firemních procesů. Za celou dobu existence společnosti se v podstatně nezměnil způsob komunikace se zákazníky, kdy hlavní úlohu má osobní kontakt obchodních zástupců se zákazníky. Jedná se o osvědčený způsob komunikace se zákazníky, nicméně v případě společnosti České šterkopísky spol. s r.o. k němu dochází především na základě mnohaletých zkušeností jednatele, pana Jampílka, aniž by byla formalizována konkrétní strategie, není stanovena žádná pravidelnost a informace z takových obchodních schůzek nejsou zaznamenávány na žádném sdíleném místě, proto je velmi komplikovaná zastupitelnost obchodních zástupců, a navíc je zde riziko vysoké koncentrace navázanosti obchodních vztahů jednoho z nich, pana Jampílka.

Vysoké tempo rozvoje společnosti v posledních letech nenásledoval také rozvoj marketingových aktivit společnosti – nedochází k dostatečné propagaci značky a hodnot společnosti, ke zviditelnění nabízených hodnot směrem k zákazníkům, společnost spíše používá tradičních forem komunikace a jen okrajově využívá také nové metody a trendy v marketingové komunikaci. Společnost nemá ani zřízenou pozici marketingového speciality, který by mohl vlastníkům předkládat informace o vývoji konkurence, trhu a návrhy na komunikační strategii.

Taktéž byl dosud opomíjen pravidelný rozvoj komunikačních dovedností zaměstnanců přicházejících do styku se zákazníky.

Obchodní cyklus společnosti je poměrně přímý a jeho jednotlivé kroky mají uspořádání, které plně vyhovuje aktivitám společnosti, nicméně implementace softwarových prvků CRM by zjednodušila a urychlila jejich realizaci a přispěla tak ze zvýšení zákaznické spokojenosti a ulehčila komunikaci se zákazníky.

Kapitola 3.6 shrnuje závěry zkoumání autora ke stavu řízení stavu se zákazníky ve společnosti České šterkopísky spol. s r.o. a uvádí doporučení k implementaci opatření, která odstraní či zmírní odlišnosti či chybějící prvky řízení vztahu se zákazníky oproti atributům, které zmiňuje odborná literatura uvedeným v teoretické části této práce.

Autorova doporučení spočívají ve změně organizační struktury a zavedení nového funkčního místa marketingového specialisty, který pokryje funkci „data miningu“ a navrhne marketingovou strategii, stanoví cíle komunikace a určí kroky marketingového plánu zaměřeného především na posílení image společnosti v kontextu toho, že nabízí kvalitní produkt za solidní ceny a jde dle obratu o největšího dodavatele kameniva s nejhustší sítí těžebních lokalit v ČR a její technologické postupy jsou v souladu s pravidly ochrany životního prostředí. Autorova doporučení se také týkají posilování public relation – jednak aktualizací a naplněním obsahu facebookové stránky a dále pak aktualizací a doplněním webové stránky. Zároveň by úlohou nově zaměstnaného marketingového specialisty bylo provádění marketingového průzkumu a sledování konkurence a v neposlední řadě i navržení způsobu pravidelného sledování zákaznické spokojenosti. Součástí doporučení ke zlepšení CRM ve společnosti je i zavedení soustavného vzdělávání zaměstnanců v komunikaci se zákazníky. Nejzásadnějším doporučením je doplnění stávajícího informačního systému společnosti o CRM software, který by doplnil CRM architekturu o operační a kooperační funkce.

Autor své závěry a doporučení konzultoval s vlastníky zkoumané společnosti a ti se rozhodli je v plném rozsahu realizovat. V srpnu 2019 proběhlo výběrové řízení na pozici marketingového specialisty v této společnosti a do konce roku 2019 budou realizována i další doporučení autora zmíněná v této diplomové práci.

# Literatura

## Primární zdroje

ARTHUR, L. *Big data marketing: engage your customers more effectively and drive value*. 1. vyd. Hoboken, NJ: John Wiley, 2013. 208 s., ISBN 978-1118733899.

BEST, R. *Market based management*. 6.vydání. London: Pearson, 2012. 576 s. ISBN 978-0130387752.

BOUČKOVÁ, J., HORÁKOVÁ H., KALIŠOVÁ L., KOUDELKA, J., ŠLECHTOVÁ, J., STEHLÍK, E. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2012. 220 s. ISBN 978-80-245-1760.

BUNEŠOVÁ, M. *Základy marketingu (přednášky)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2000. 168 s. ISBN 80-7040-455-8.

DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 164 s., ISBN 80-247-0401-3.

DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání, Brno: Computer Press a.s., 2006, 443 s., ISBN 80-251-1041-9.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1.vyd. Brno: Computer Press. 2002, 152 s. ISBN 978-80-2511942-6.

FREY, P. *Marketingová komunikace. Nové trendy 3.0*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2011. 197 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

GÁLA, L., POUR, J., TOMAN, P. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. Praha: Grada Publishing. 2006., 329 s. ISBN 80-247-1278-4.

GÁLA, L., POUR, J.; ŠEDIVÁ, Z. *Podniková informatika: 2. přepracované a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2009. 496 s. ISBN 978-80-247-2615-1.

HESKOVÁ, M. , ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. 252 s, ISBN 9788024515205.

HOMMEROVÁ, D. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 251 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-85424-83-5.

CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2005, 190 s., ISBN 80-251-0798-1.

JANOUCHEK, V. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. 1. vyd: Praha: Computer Press, 2010, 203 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247- 5769-8.

KARLÍČEK, J., *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 255 s. ISBN 802474208X.

- KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, P. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, P.; WONG, V.; SAUNDERS, J.; ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 344 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P, KELLER, K. *Marketing Management*. 15. vyd. London: Pearson, 2016, 136 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
- KOTLER, P., ARMSTRONG G., JOHN S., WONG V. *Principles of Marketing*. 1. vyd. Prentice Hall Europe, 1996, 992 s. ISBN 0-13-165903-0.
- KUBÍČEK M, LINHART J. *333 tipů a triků pro SEO*. Brno: Computer Press, a. s., 2011. 235 s. ISBN 978-80-251-2468-0.
- PAVLÍČEK, A. *Nová média a sociální sítě*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2010. 245 s. ISBN 978-80-245-1742-1.
- PELSMACKER, P., BERGH, J. GEUENS, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 581 s., ISBN 80-247-0254-1.
- PEPPERS, R.; Dorf, B.: *One to One Field Book*. Capstone, 1999, 252 S. ISBN 978-1-900-96187-5.
- PRUSSAKOV, E. *A Practical Guide to Affiliate Marketing: Quick Reference for Affiliate Managers & Merchants*. USA: Am Navigator Llc, 2007. 208 s. ISBN 0-9791927-0-6.
- PŘIKRYLOVÁ, J.; H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- REIZENSTEIN, R. (2004). "Customer". *Encyclopedia of health care management*. Sage eReference. SAGE. ISBN 978-0-7619-2674-0.
- REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SMITH, P. *Great answers to tough marketing questions*. 2nd ed. Sterling, VA: Kogan Page, 2003. 320 p. ISBN 07-494-4022-8.
- STORBACKA, K.; LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha: Grada. 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-x.
- SVĚTLÍK, J. *MARKETING, Cesta k trhu*, 1. vydání, Ekka: Zlín, 1993, 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
- TAYLOR, P. a G. TORKILDSEN. *Torkildsen's sport and leisure management*. 6th ed. New York: Routledge, 2011. 618 s. ISBN 978-0-415-49793-0.
- TVRDÍKOVÁ, M. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. ISBN 978-80-247-6298-2.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9,
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 4. rozšířené a aktualizované vydání Praha: Grada Publishing, a. s. 2012. 280 s. ISBN 978-80-247-4005-8

VYSEKALOVÁ, J.; MIKEŠ, J. *Reklama – jak dělat reklamu*. 3. aktualizované a doplněné vydání Praha Grada Publishing, a. s. 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3492-7

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 196 s., ISBN 80-247-0569-9

ŽÁČEK, V. *Průmyslový marketing*. 1. vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2010. 217 s. ISBN 978-80-01-04492-6.

### Internetové zdroje

BRUNSWICK, Gary. A Chronology Of The Definition Of Marketing. *Journal of Business & Economics Research* [online]. 2014, 12(2), 105-114 [cit. 2017-12-11]. ISSN 2157-8893. Dostupné z: <https://cluteinstitute.com/ojs/index.php/JBER/article/view/8523>

DOMES, Martin, 2017. *Remarketing (1. díl): Jak funguje a jak ho využít* [online]. [cit. 13-04-2018]. Dostupné z: <http://www.martindomes.cz/remarketing-1-jak-funguje-a-jak-ho-vyuzit/>

FACEBOOK, 2018. *Centrum nápovědy* [online]. [cit. 20-02-2018]. Dostupné z: [https://www.facebook.com/help/?helpref=hc\\_global\\_nav](https://www.facebook.com/help/?helpref=hc_global_nav)

Jak založit firemní stránku na Facebooku. *Optimal Marketing* [online]. Praha: Optimal Marketing [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://www.optimalmarketing.cz/faq/jak-zalozit-firemni-stranku-na-facebooku>

RYPÁČEK, P., 2003. *Loajalita, co si pod ní představit*. [Online] Available at: [www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1246](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1246) [Přístup získán 12 1 2019]

SCOTT, David Meerman. *Nová pravidla marketingu a PR: naučte se využívat vydávání zpráv, blogy, podcasty, virální marketing a online média pro přímé oslovení zákazníků*. Brno: Zoner Press, 2008, 272 s. Encyklopedie Zoner Press. ISBN 978-80-86815-93-0. Dostupné také z: [http://toc.nkp.cz/NKC/200806/contents/nkc20081803721\\_1.pdf](http://toc.nkp.cz/NKC/200806/contents/nkc20081803721_1.pdf)

VERRILL, A.: *History of CRM Software*. [Online], [rev. 2013-01-09], [cit. 2014-03-20]. Dostupné z WWW: CVVM: *Stranické preference a volební model v květnu 2010* [online]. Praha: Centrum pro výzkum veřejného mínění, 2016 [cit. 2017-09-14]. 4 s. Dostupné z WWW: [http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101038s\\_pv100519.pdf](http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/101038s_pv100519.pdf)

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 Hlavní prvky marketingového konceptu

Obrázek č. 2 Dimenze produktu

Obrázek č. 3 Proces komunikace

Obrázek č. 4 Prvky CRM

Obrázek č. 5 CRM architektura

Obrázek č. 6 Obchodní cyklus

Obrázek č. 7 Komplexní procesy CRM

Obrázek č. 8 Marketingová strategie dle míry kastomizace

Obrázek č. 9 Rozmístění těžebních lokalit společnosti v ČR

Obrázek č. 10 Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 11 Karta odběratele společnosti

Obrázek č. 12 Statistika odběratele

Obrázek č. 13 Průměrný plat marketingového specialisty

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1 Vývoj ukazatelů růstu společnosti

Tabulka č. 2 Vnímání trhu z hlediska významnosti dodavatelů

Tabulka č.3 Zdroj informací, odkud se zákazníci o společnosti dověděli poprvé

Tabulka č. 4 Nejdůležitější parametry pro výběr dodavatele kameniva

Tabulka č. 5 Které hodnoty zákazníci spojují se společností

Tabulka č 6 Hodnocení kvality produktů společnosti

Tabulka č. 7 Spokojenost zákazníků s obchodním zástupcem společnosti

Tabulka č. 8 Navrhované změny ve spolupráci

Tabulka č. 9 Struktura ERP společnosti

## **Seznam grafů**

Graf č. 1 Poměr maloobchodních a velkoobchodních zákazníků společnosti

Graf č. 2 Podíl zákaznických segmentů na tržbách společnosti v roce 2018

Graf č. 3 Vnímání trhu z hlediska významnosti dodavatelů

Graf č. 4 Zdroj informací, odkud se zákazníci o společnosti dověděli poprvé

Graf č. 5 Procentuální vyjádření nejdůležitějších parametrů pro výběr dodavatele kameniva

Graf č. 6 Které hodnoty zákazníci spojují se společností

Graf č. 7 Procentuální vyjádření spokojenosti s obchodním zástupcem



# Příloha č. 1

## DOTAZNÍK

### Průzkum hodnot a spokojenosti zákaznické spokojenosti – České šterkopísky spol. s r.o.

Vážená paní/Vážený pane,

v rámci průzkumu zákaznické spokojenosti Vás žádáme o vyplnění tohoto dotazníku, které Vám zabere cca 10 minut. Pomůžete nám ke zkvalitnění našich služeb. Děkujeme

1. Kterou firmu z oboru těžby a prodeje kameniva považujete za nejdůležitějšího dodavatele?
2. Kde jste se poprvé dozvěděl o společnosti České šterkopísky spol. s r.o.?  
Internet  
Facebook  
Tisk  
Oborový server dodavatelů  
Osobní kontakt obchodního zástupce společnosti
3. Kterou z následujících vlastností si spojujete se společností České šterkopísky spol. s r.o.? (vyberte jednu nebo více variant)  
Kvalita produktů  
Výhodné ceny  
Flexibilita  
Kvalitní zákaznický servis  
Výborná komunikace  
Stabilita  
Vysoké pokrytí ČR lokalitami  
Jiné – prosím uveďte
4. Ohodnoťte kvalitu našich produktů  
Výborná  
Velmi dobrá  
Dostačující  
Nevyhovující
5. Jak jste spokojen s prací našeho obchodního zástupce  
Naprosto spokojen  
Spokojen  
Spokojen s výhradami  
Nespokojen  
Jiné – prosím uveďte
6. Jaký parametr je pro Vás určující pro výběr dodavatele kameniva (vyberte tři nejdůležitější)?  
Kvalita  
Cena  
Dostupné množství  
Pokrytí výdejními materiálu  
Flexibilita  
Dobré jméno dodavatele  
Stabilita dodavatele  
Jiné – prosím uveďte

7. Jaké změny navrhuje pro naši další spolupráci pro zvýšení Vaší zákaznické spokojenosti?