

Návrh koncepce CRM v podniku ZKL, a. s.

Kristýna Petlachová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna PETLACHOVÁ**

Osobní číslo: **M090373**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Návrh koncepce CRM v podniku ZKL, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární a internetové zdroje o principech podniků řízených zákazníkem

II. Praktická část

- Proveďte základní charakteristiku společnosti
- Zpracujte a zhodnoťte vztah firmy k zákazníkovi a zákazníka k firmě.
- Uveďte závěry a navrhněte doporučení pro koncepci CRM ve firmě

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1]KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John a Gary, ARMSTRONG, 2007. Moderní marketing. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

[2]KOZÁK, Vratislav, 2011. Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi. Zlín: VerBuM. ISBN 978-80-87500-02-6.

[3]LEHTINEN, Jarmo R., 2007. Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.

[4]STORBACKA, K. a J. R., LEHTINEN, 2002. Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). Praha: Grada. ISBN 80-7169-813- X.


[5]WESSLING, Harry, 2003. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9.

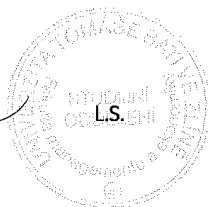
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. František Piálek**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
zast. *děkanka*




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Význam věrných zákazníků, kteří přináší firmě úspěch, neustále roste. Proto je důležité soustředit pozornost na budování kvalitních vztahů se zákazníky. Před implementací systému CRM je podstatné zanalyzovat situaci v podniku. Hlavním cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav podniku a navrhnout doporučení pro koncepci CRM v podniku ZKL, a. s. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je objasněna problematika o principech podniku řízeného zákazníkem. V praktické části je charakterizován podnik ZKL, a. s., zanalyzován současný vztah firmy k zákazníkům a zákazníka k firmě. A následně navrženo doporučení pro koncepci CRM v podniku ZKL, a. s.

Klíčová slova: CRM, Customer Relationship Management, řízení vztahů se zákazníky, hodnota pro zákazníka, komunikace se zákazníky

ABSTRACT

The importance of loyal customers has been growing. Therefore, it is important to focus on creating quality relationships with customers. It is necessary to analyze a current situation in a company before the implementation of CRM system. The main goal of this bachelor thesis is to analyze the current situation of the company and to propose recommendations for the concept of CRM in ZKL group. This bachelor thesis is divided into two parts. The theoretical part illustrates the principles of the company driven by customers. In the practical part ZKL group is characterized. Moreover, current two way business relationship between the company and customers is analyzed. In the end the recommendations of the CRM concept in ZKL group are suggested.

Keywords: CRM, customer relationship management, customer value, customer communication

Touto cestou upřímně děkuji vedoucímu bakalářské práce a zároveň vedoucímu marketingového oddělení v ZKL Bearings, a. s. Ing. Františkovi Piálkovi za věnovaný čas, ochotu, poskytnutí cenných rad a také za vedení této bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji i zaměstnancům koncernu ZKL, a. s. za ochotu a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

„Nejsme spokojeni, pokud spokojeni nejsou naši zákazníci“

Adam Gimbel

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CRM	12
1.1 VYMEZENÍ A DEFINICE	12
1.2 VÝVOJ.....	13
2 STRATEGIE CRM	15
2.1 PROČ ZAVÉST CRM	15
2.1.1 Výhody a přínos systému CRM	15
2.2 CO PODNIK NABÍZÍ	16
2.2.1 Produkt	16
2.2.2 Zákazník	16
2.2.2.1 Segmentace	16
2.2.3 Distribuce.....	17
2.3 PRACOVNÍ PROCESY	18
2.4 PRVKY	19
2.4.1 Informační systém.....	19
2.4.1.1 Implementace informačního systému.....	20
2.4.2 Zaměstnanci.....	20
3 DŮVODY NEÚSPĚCHU CRM	22
4 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	23
4.1 POROZUMĚNÍ.....	23
4.2 PŘIZPŮSOBENÍ	23
4.3 TVORBA HODNOT.....	23
4.4 ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKOVY ODEZVY	24
5 TVORBA DOTAZNÍKU	25
5.1 DOTAZOVÁNÍ.....	25
5.2 VÝBĚR RESPONDENTŮ.....	25
5.3 KONSTRUKCE DOTAZNÍKU.....	25
5.4 FORMULACE A TYPOLOGIE OTÁZEK	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZKL, A. S.	29
6.1 VZNIK	29
6.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	30
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	31
6.4 ZAMĚSTNANCI.....	33
6.5 VIZE.....	33
7 VZÁJEMNÝ VZTAH PODNIKU ZKL A ZÁKAZNÍKŮ	34
7.1 ZÁKAZNÍCI	34
7.1.1 Segmentace	34
7.1.1.1 Významní zákazníci	35
7.1.2 Databáze zákazníků.....	35

7.2	PRODEJ.....	36
7.2.1	Distribuční síť	36
7.2.2	Osobní prodej.....	36
7.2.3	Key account manager	37
7.3	KOMUNIKACE.....	37
7.3.1	Výroční zprávy.....	37
7.3.2	Přímý marketing.....	38
7.3.3	Veletřhy a výstavy.....	38
7.3.4	Komunikace s distributory.....	39
7.4	HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA	39
7.4.1	Cenová strategie	39
7.4.2	Konference distributorů.....	39
7.4.3	Technicko-konzultační služby a školicí středisko	40
7.4.4	Výzkum a vývoj, zkušebna.....	40
7.4.5	Vyřizování reklamací	40
7.5	SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	41
7.5.1	Přehled výsledků dotazníku spokojenosti zákazníka	42
8	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	43
8.1	TVORBA DOTAZNÍKU.....	43
8.2	PREZENTACE VÝSLEDKŮ	44
8.3	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A DOPORUČENÍ.....	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM GRAFŮ.....	71
	SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

V dnešní době, kdy má zákazník možnost výběru z velké nabídky podobných či stejných výrobků (služeb), je čím dál složitější výrobek (službu) prodat. A podnik bez zákazníků není v dnešní konkurenci schopen přežít. Proto jsou firmy nuceny vyhledávat nové cesty o přesvědčení zákazníka, že právě jejich produkt je ten nejlepší. Jednou z cest, jak oslovit, ale především udržet a také rozvíjet vztah se zákazníkem, představuje strategie CRM (Customer relationship management).

Strategie CRM představuje podnikatelskou filozofii a podnikovou kulturu orientovanou na zákazníka, která podporuje procesy v marketingu, v obchodě a servisu. Strategie podniku řízeného zákazníkem představuje vztah podniku k zákazníkovi a zákazníka k podniku.

S rozvojem informačních systémů a komunikačních technologií v 80. letech se začaly vyvíjet i CRM softwary, které umožňovaly uchovávat data o zákaznících. V dnešní době jsou CRM softwary natolik vyspělé, že umí zachycovat komplexní obecné údaje o zákaznících, veškeré obchodní vztahy a popis průběhu každé události se zákazníkem.

Pokud se podnik rozhodne ke koupi CRM softwaru, musí zvážit několik kritérií. A před tím, než podnik implementuje CRM software, je důležité, aby v něm byla správně nastavena strategie CRM neboli strategie podniku řízeného zákazníkem. Tak se podnik vyhne případnému neúspěchu implementace CRM.

Hlavním cílem bakalářské práce je tedy zanalyzovat současný stav strategie podniku řízeného zákazníkem v koncernu ZKL, a. s. a následně navrhnout doporučení pro koncepci CRM v podniku ZKL, a. s.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je objasněna problematika principů podniku řízeného zákazníkem. V praktické části je charakterizován podnik ZKL, a. s., zanalyzován současný stav strategie CRM a provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci o vztahu podniku k zákazníkům.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM

1.1 Vymezení a definice

Řada autorů se zabývá problematikou CRM neboli řízením vztahů se zákazníky, a každý z autorů definuje samotné CRM jinými slovy.

„CRM, nebo také Customer Relationship Management, je poměrně široký termín, který lze chápat jako přístup k podnikání, jež obrací pozornost organizace od produktu samotného směrem k zákazníkovi. CRM pomáhá společnostem k podpoře a zefektivnění procesů pro sledování a organizování vztahů se stávajícími i potenciálními zákazníky prostřednictvím sběru, ukládání, využívání a analýzy dat. Informace o zákaznících a jednání pracovníkům napříč různými odděleními společnosti.“ (Kozák 2011, s. 53)

Dohnal (2002, s. 18) ve své knize uvádí: „Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.“

Wessling (2003, s. 16) definici CRM vystihl jako aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky, přičemž komunikace se zákazníky je zajištěna vhodnými technologiemi. Dané technologie představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.

„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.“ (Chlebovský, 2005, s. 23)

„CRM je proces neustálého shromažďování údajů ze všech míst kontaktů se zákazníky a jejich následná transformace do podoby strategických znalostí pro vybudování dlouhodobého ziskového vztahu s klíčovými zákazníky.“ (Lošťáková 2009, s. 20)

Podle Kozáka CRM neznamena nic jiného než souhrn řady činností a iniciativ zaměřených na posílení počátečního nákupního rozhodnutí zákazníka a udržení vztahu s prodejcem. (2011, s. 13)

1.2 Vývoj

Dávno před průmyslovou revolucí pracovali řemeslní mistři a učedníci na vesnicích a ve městech. Řemesla se předávala z otce na syna a tak byla zajištěna. Tito řemeslníci byli nejenom profesionálové svého oboru, ale také znali zákazníky osobně. Věděli, jak zákazník výrobek užívá a jaké potřeby by měl splňovat. Aniž by si to řemeslníci uvědomovali, řídili se zásadami vztahového marketingu, v té době spíše zásadou „náš zákazník, náš pán“. Postupem času nestačilo se zákazníkem budovat dlouhodobý vztah. Prodejce musel nabízet i lepší cenu a lepší podmínky (Storbacka, 2002, Kotler, 2007).

S rozvojem hromadné výroby se na začátku minulého století začaly využívat nástroje „hromadného marketingu“. Nejprve byly uveřejňovány inzeráty v novinách a časopisech, později v rozhlasu, ale také před a po filmových týdenících a nakonec v průběhu televizních pořadů. Hromadná výroba a marketing postupně docílily snižování výrobních a marketingových nákladů a cíleně rozšířily povědomí o výrobku a značce k velkému počtu zákazníků. Ale na druhou stranu výrobci ztratili znalosti požadavků a očekávání jednotlivých zákazníků, kteří inzerované produkty a služby začali kupovat. Navíc prostřednictvím zmíněných médií nešlo vést účinný dialog s masou bezejmenných zákaznic a zákazníků.

Až s rozvojem informačních systémů a komunikačních technologií se dostaly pracovníkům marketingu a obchodu do rukou nástroje, díky kterým mohli shromažďovat výsledky marketingových kampaní a podnikových průzkumů zákaznické spokojenosti. Tento „databázový marketing“ znal základní data zákazníků, např.: způsob jejich nákupu, finanční limity, demografická data, životní styl. Byl tak položen základ k dnešnímu CRM. (Dohnal 2002)

Lehtinen poukazuje na vývoj přístupů k CRM shrnuté v tabulce.

Stádium / vlna CRM	Dosažené výsledky	Pozorování
1980-1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané prostřednictvím užívání call center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990-1995	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém

Záznamy informací o zákaznických vztazích		řízení dat
1995-2000 Tvorba hodnot pro zákazníka	Zlepšování hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavku konkrétního užití
2000-2005 Rozvoj managementu založeného na řízení zákaznických vztahů	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů
2005 Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka, kde zákazník je považován za subjekt vztahu	Vývoj různých modelů zahrnujících zákazníky: partnerské organizace

Zdroj: Lehtinen, 2007

Tab. 1 Vývoj přístupů k CRM

I přestože řízení vztahů se zákazníky bylo na vrcholu pozornosti marketérů na přelomu tisíciletí, komunikace se zákazníky je stále nevyhnutelný předpoklad k úspěchu. (Kozák, 2011)

2 STRATEGIE CRM

Strategie přístupu k CRM se zabývá otázkami, proč CRM zavést do podniku, co podnik může nabídnout zákazníkům, jaké pracovní procesy musí firma zvládat a s čím nebo s kým musí být firma schopna realizovat klíčové procesy.

2.1 Proč zavést CRM

Na otázku, proč by firma měla zavést CRM právě ve svém podniku, se dá odpovědět jednoduše: pro dosažení růstu zisku firmy a jejího podílu na trhu a růstu tržní hodnoty firmy. Podstatnou otázkou je také, kdy je CRM třeba zavést. Podle Kozáka (2011) je to tehdy, když klesá spokojenost a věrnost zákazníků. A také tehdy, když se zvyšuje počet distribučních a komunikačních kanálů a zároveň se zvyšuje potřeba ukládání, analýzy a využívání informací o vztazích se zákazníky za účelem efektivnějšího prodeje. Následující podkapitola pojednává o výhodách CRM systému.

2.1.1 Výhody a přínos systému CRM

V dnešní době jsou firmy buď zahlceny informacemi o svých zákaznících, anebo nemají dostatečné informace o zákaznících. Společnosti se snaží získávat informace všude, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Jsou to nákupy zákazníka, přímé kontakty s prodejcem, návštěvy internetových stránek, průzkumy spokojenosti, úvěrová a platební jednání, apod. Mnohdy jsou veškeré tyto informace rozptýleny po celé firmě v různých databázích, plánech a záznamech a firmy tak ztrácí představu o svých zákaznících. Pokud firmy znají tyto údaje, snaží se vytvářet jednotný systém řízení vztahů se zákazníky, který pečlivě zaznamenává kontaktní body zákazníka. (Kotler 2007, Kozák 2011). Další výhody a přínosy, které vyplývají z úspěšného nasazení CRM systému, jsou:

- zvýšení produktivity práce v marketingu a prodej
- zrychlení vyhledávání, šíření a zpracování důležitých informací
- zlepšení komunikace s klienty
- vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků
- maximalizace loajality zákazníků
- zvýšení spokojenosti zákazníků
- ziskovost podniku (Kozák 2011, Lošťáková 2009, Chlebovský 2005)

CRM můžeme chápat i jako konkurenční výhodu. Konkurence se zostřuje, výrobky se dají často substituovat konkurenčními a všeobecně se rozdíly mezi nabízenými produkty vytrácejí. Tím pádem je čím dál těžší zákazníka zaujmout. Podniky si uvědomují, že napodobení jejich výrobků je pro konkurenty celkem snadné a ani patenty neochrání jejich originální řešení navždy. Z těchto důvodů tendence mnohých firem směřují k hledání konkurenční výhody v jiných oblastech, než jsou samotné vlastnosti výrobku. A jelikož právě napodobení vztahu se zákazníkem je velmi obtížné, začínají se podniky orientovat více na zákazníka, na jeho přání a potřeby jako na možný zdroj nové konkurenční výhody. (Lehtinen, 2007)

2.2 Co podnik nabízí

Podnik musí být schopen nabízet zákazníkům produkty, servis nebo komunikaci tak, aby uspokojil zákaznickovy potřeby, přání a očekávání. Proto je důležité definovat produkty, zákazníky, segmenty, kanály, konkurenci a dodavatele. (Kozák, 2011)

2.2.1 Produkt

Produkt může být jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem tržní směny a je určena k uspokojení potřeb. (Světlík, 2005)

Produkt v prostředí B2B může být finální anebo subprodukt. Finální produkt je adresován koncovým zákazníkům. Subprodukt je určen k další výrobě finálního produktu. (Šašek 2010)

2.2.2 Zákazník

Základní veličinou v CRM je zákazník. Zákazníkem může být každý, kdo se aktivně podílí na procesu nákupu. Ať už je to iniciátor, ovlivňovatel, uživatel anebo realizátor. V některých případech jednotlivec zastává všechny funkce sám, v jiných případech tvoří nákupní jednotku více osob. (Kozel 2011)

2.2.2.1 Segmentace

Segmentace je činnost, při které podnik rozděluje část trhu na skupiny neboli segmenty, které mají shodné charakteristiky, potřeby, požadavky a přání. Tradiční rozdělení zákazníků podle geografického, demografického a behaviorálního hlediska je v rámci CRM podstatně doplnit o individuální segmentaci. Tedy segmentaci na základě toho,

že každý zákazník je odlišný, má jiné potřeby a jiné nákupní chování. V praxi individuální segmentace neboli „one-to-one“ marketing bývá uplatňován vůči tzv. klíčovým zákazníkům, tedy k významným zákazníkům. (Šašek 2010, Kozel 2011, D3BusinessConsulting © 2009)

V prostředí průmyslových trhů pro potřeby řízení vztahů se zákazníky existují kritéria pro členění zákazníků do následujících skupin:

- odvětví – stav odvětví a jeho perspektiva
- úroveň aplikované technologie – budoucnost technologie v segmentu
- znalost zákazníků našeho zákazníka
- management podniku – znalost názorů managementů zákazníků na budování vztahu
- ekonomická situace v odvětví (Šašek 2010)

2.2.3 Distribuce

Podnik si může vybrat, zda zákazníkovi bude poskytovat celou škálu očekávaných hodnot přímo, nebo zda využije určité typy a členy distribučního kanálu. Záleží na tom, o jaký typ trhu se jedná, jaká je jeho dostupnost, jaký je charakter produktů, zvolená strategie a schopnosti partnerů v rámci zvoleného distribučního kanálu.

Distribuční kanály na základě poskytované hodnoty partnerem mohou být standardní, hromadně přizpůsobené nebo individuálně přizpůsobené. Standardní kanál znamená stejný základní hodnotový závazek ke všem zákazníkům. Hromadně přizpůsobený kanál vyplývá z různých hodnotových závazků k zákazníkovi, které jsou v rámci jednoho segmentu podobné. Individuálně přizpůsobený distribuční kanál znamená, že ke každému ze zákazníků je přístupováno dle jeho potřeb. U individuálně přizpůsobeného distribučního kanálu je nutné určit, jaké prvky nabídky budou poskytnuty výrobcem, jaké prvky budou poskytnuty pomocí partnerství mezi podnikem a členem distribučního kanálu a jaké prvky budou poskytnuty outsourcingem. (Lošťáková 2009)

Klíčem k úspěchu při distribuci výrobků je výběr samotného partnera nebo partnerů v distribučním kanálu. Funkce partnera v distribučním kanálu spočívá v:

- dodávání produktů koncovému uživateli
- zlepšování efektivity zásobovacího procesu
- zlepšování sortimentu výrobků a služeb poskytovaných koncovému uživateli

- poskytování lokálně účinné služby místním zákazníkům
- plnění různých dalších potřeb zákazníků (úprava, balení, poradenství)
- poskytování nových a lepších řešení pro zákazníky uspokojováním neočekávaných potřeb (Lošťáková 2009)

2.3 Pracovní procesy

Podnik musí zvládat určité pracovní postupy excelentně proto, aby byl zákazník spokojený s podnikovými produkty a službami. (Kozák 2011) Klíčové procesy v podniku řízeném zákazníkem lze podle Šaška (2010, s. 16) rozdělit do tří skupin.

1. Analýza prostředí, segmentace trhu a analýza produktů:
 - analýza vzdáleného a blízkého prostředí
 - analýza vnitřního prostředí podniku
 - segmentace trhu
 - výzkum potřeb, přání a očekávání jednotlivých zákazníků v segmentu
 - analýza produktů a jejich využívání zákazníky
 - metodiky získávání informací a práce s nimi
2. Prodejní proces:
 - příprava prvního kontaktu s potenciálním zákazníkem
 - realizace prvního kontaktu, zásady efektivní komunikace
 - řízení procesu obchodování
 - efektivní úloha manažera pro klíčové zákazníky v prodejním procesu
 - analýza prodejního procesu, analýza příčin úspěchu i neúspěchu
3. Poprodejní proces:
 - postupy realizace produktu, metodiky úspěšné aplikace
 - komunikace ve fázích budování vztahů
 - jednotlivé etapy budování / řízení vztahů
 - poprodejní servis a jeho úloha v budování vztahů
 - metodiky identifikace nových produktů, případně inovace produktů stávajících

2.4 Prvky

Zde si uvedeme prvky, pomocí kterých je firma schopna realizovat své klíčové procesy. Data, která jsou zadávána do systému, se musí dále zpracovávat, což klade nárok nejen na samotný CRM systém, ale také na pracovníky, kteří do systému zadávají data a analyzují je.

2.4.1 Informační systém

Informační systém (IS) pomáhá podniku identifikovat, spojovat a analyzovat různá data, jež pocházejí z odlišných zdrojů. Díky dostupnosti integračních technologií (ERP), je možné IS CRM propojit s ostatními informačními systémy ve firmě. A po té z něj vytvořit centrální zdroj dat. I na českém trhu jsou dostupné CRM systémy, které se někdy dělí na systémy pro marketing, prodej, vztahy se zákazníky, call centra. (Lošťáková 2009, Chlebovský 2005)

Primární úlohou systému je správa kontaktů. Avšak profesionální CRM systém by podle Lošťákové a kolektivu (2009, s. 219) měl mít i další funkce:

- zachycovat každý úkon ve vztahu se zákazníkem (oběma směry – k zákazníkovi i od něho)
- třídit data
- analyzovat data
- automatizovat dotazy
- propojit položky s jinými subsystémy v rámci ERP systému

Aby systém mohl podávat obraz o vztahu podniku se zákazníkem, jsou klíčové údaje, které by měl informační systém CRM zaznamenávat, podle Lošťákové (2009, s. 220) následující:

- komplexní obecné údaje o zákaznících (adresy, lidé vč. detailního popisu chování, zvyklostí, zvláštností atd.)
- veškeré obchodní vztahy (nákup/prodej, fakturace, platební morálka apod.)
- každá událost (osobní jednání, telefonát, e-mail) s detailním popisem průběhu a odkazem (datum, úkon apod.) na následující kontakt se zákazníkem nebo nutnost přijmout řešení
- veškeré doplňující informace s odkazem na místa, kde se nacházejí (dokumenty, soubory, obrázky, linky apod.)

Kozák (2011) však podotýká, že technologie by neměla být hnací silou strategie řízení vztahů se zákazníky, ale pouze podpůrnou součástí strategie CRM.

2.4.1.1 Implementace informačního systému

Kozák (2011, s. 90) formuloval sedm faktorů pro úspěšnou implementaci CRM:

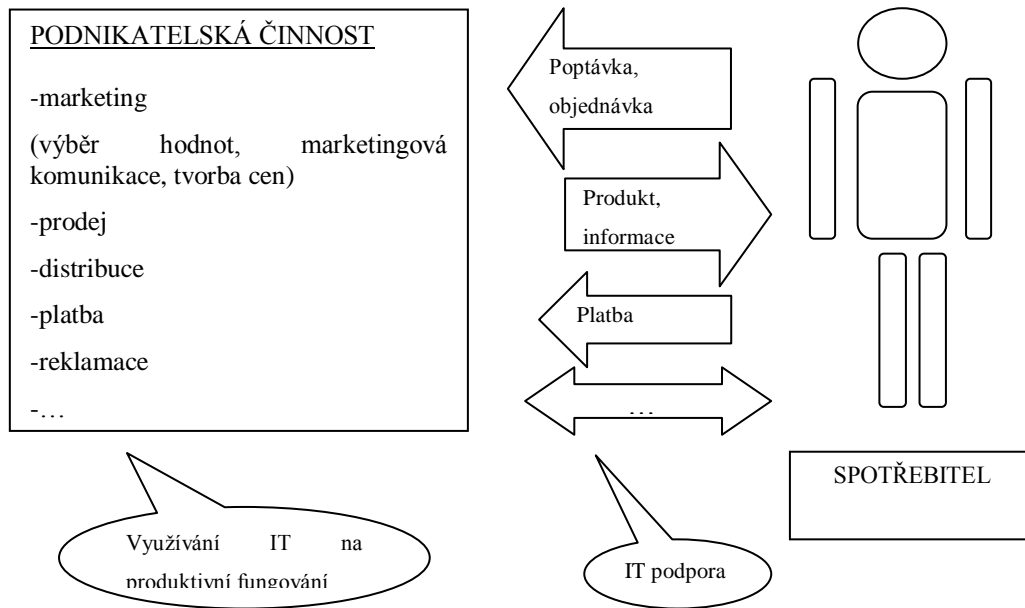
1. Angažovanost a odhodlání generálního ředitele a vrcholového vedení firmy
2. Zavádění CRM prostřednictvím týmů s odborníky z různých oblastí, nutný jednotný postup
3. Získávání veškerých dostupných údajů, jejich správná interpretace
4. Diferenciace zákazníků podle stanovených kritérií
5. Měření hodnoty životnosti zákazníků – a pravidelná aktualizace údajů
6. Komunikovat one-to-one
7. Neznehodnocovat značku, ale cíleně budovat.

2.4.2 Zaměstnanci

Když do starého podniku budou zavedeny nové technologie, vznikne tak nákladnější starý podnik. Proto je důležité před tím, než podnikatel investuje do softwaru CRM, aby podnik prošel reorganizací a změnil se tak v podnik zaměřený na zákazníka. Poté zaměstnanci dovedou koncept správně využívat.

Základní podmínkou pro úspěšné řízení vztahů se zákazníky je aktivní účast všech zaměstnanců od vrátnice přes administrativu, výrobu, servis, obchod až ke generálnímu řediteli. Uživateli CRM systému jsou nejenom obchodníci, ale všichni lidé ve firmě. Některá data jsou pořizována automaticky, avšak většina údajů je vložena zaměstnanci. Jak dobře bude podnik data využívat, záleží na motivaci a zaškolení pracovníků. Podstatnou roli v podniku řízeném zákazníkem hraje manažer pro klíčové zákazníky, který přichází do přímého kontaktu s významnými zákazníky. (Kozák 2011, Lošťáková 2009)

Na závěr kapitoly je graficky znázorněna podpora vztahů pomocí IT podle Kozáka (2011, s. 22):



3 DŮVODY NEÚSPĚCHU CRM

Podle Chlebovského (2005) panuje mezi podnikateli řada mýtů o tom, co vlastně CRM je a v čem spočívá jeho podstata. Nejen Chlebovský ale i další autoři upozorňují na mylnou domněnku, že CRM je pouze software, který zvýší loajalitu zákazníka k podniku. Lehtinen (2007, s. 152) shrnul důvody, které přispívají k neúspěšným projektům CRM do následujících bodů:

- podnikový management nerozumí filozofii vztahů se zákazníky, nebo ji nepodporuje
- podnikové systémy jsou postaveny na výrobně orientovaném základě, z toho vyplývá, že podniková kultura se nezměnila v zákaznický orientovanou
- zaměstnanci neporozuměli zákaznickým vztahům
- špatná kvalita a kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů
- nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými podnikovými jednotkami

4 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Hodnota pro zákazníka představuje konkrétní produkt, v podobě hmotné nebo nehmotné. Daný subjekt na trhu tuto hodnotu vytváří za účelem uspokojení potřeb, požadavků a očekávání zákazníka. Subjekt tak uskutečňuje své základní poslání.(Šašek 2011)

Hodnototvorný proces spočívá v porozumění zákazníkovi, v přizpůsobení se, ve vytvoření hodnoty pro zákazníka, zhodnocení zákazníkovi odezvy a ve zdokonalení hodnoty pro zákazníka.(Lošťáková 2009)

4.1 Porozumění

Zákazník při koupi výrobku zvažuje řadu kritérií, která užívá ke srovnání jednotlivých nabídek. A na základě kompromisu výhod versus cena zvolí nejvýhodnější nabídku. Proto je důležité porozumět hodnotovým očekáváním zákazníka.

4.2 Přizpůsobení

Přizpůsobení se zákazníkovi znamená zvolení aktivit, které budou zákazníkovi přinášet jedinečnou hodnotu. K takovým aktivitám patří na příklad spolupráce se zákazníkem na nových produktech nebo na inovacích, proškolení pracovníků zákazníka, vytvoření výjimečné nabídky, poskytování množstevních slev a bonusů, výměna vadných produktů, informovanost o vývoji produktu, novinkách.

4.3 Tvorba hodnot

Při tvorbě hodnot je podstatné vytvořit podmínky pro efektivní komunikaci uvnitř i vně podniku. Při interní komunikaci jsou využívány nástroje v podobě porad, schůzí, firemních časopisů, nástěnek, oběžníků, intranetu aj. K externí komunikaci, ať už se zákazníky, partnery nebo se širokou veřejností, patří: tiskové a výroční zprávy, zákaznická centra, prezentace, konference, dny otevřených dveří, reprezentativní akce, propagační letáky, informační brožury, newsletter a v neposlední řadě internetová prezentace aj.

K tvorbě hodnot přispívá i vhodně přizpůsobená organizační struktura, která efektivně rozvíjí spolupráci uvnitř podniku a zároveň účinně dodává hodnoty pro zákazníka. (Lošťáková 2009, Šašek 2010)

4.4 Získání zákaznickovy odezvy

Nejjednodušší způsob získání zákaznickovy odezvy je ve formě stížností. Stížnosti, ale také ohrožují vzájemné vztahy, a proto je potřeba uspokojit určitá zákaznickova očekávání. Jak uvádí Lošťáková (2009, s. 161): „Pro zákazníka musí být podání stížností jednoduché, stížnosti by měly být uznány, odpověď musí být slíbena v určitém časovém rozmezí, podnik by měl navrhnout řešení a ti, kdo reklamaci přijímají, musí být oprávněni tuto reklamaci vyřídit apod.“

Dalším způsobem získání zpětné vazby od zákazníka, představuje výzkum spokojenosti zákazníků. Podle Foreta (2003, s. 107) vychází spokojenost zákazníka „z teorie rozporu, spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku a následné konfrontaci s charakteristikami výrobku po jeho nákupu.“

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) definuje sedm hypoteticky proměnných, ze kterých je každá determinována určitým počtem měřitelných proměnných. Hypoteticky proměnné představují:

- image – zahajovací bod analýzy, který se vztahuje k produktu, značce, firmě
- očekávání zákazníka – očekávání o produktu
- vnímání kvality – samotného produktu, doprovodných služeb
- vnímání hodnoty – poměr ceny a vnímané kvality
- stížnosti zákazníka – porovnání výkonu a očekávání
- loajalita zákazníka (Foret 2003)

5 TVORBA DOTAZNÍKU

Mezi základní techniky marketingového výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment. Jedná se o způsob sběru dat, jenž shromažďuje výskyt jevů i chování lidí, jejich názory, postoje a motivy. (Foret 2003)

5.1 Dotazování

Nejrozšířenějším sběrem primárních dat je dotazování. Typem dotazování může být dotazování písemné, osobní, telefonické či online.

Dotazování by mělo vyhovovat účelově technickým a psychologickým požadavkům. Proto je důležité formulovat otázky co nejpřesněji, aby respondent odpovídal na to, co výzkumníka zajímá. Důležitá je také ta podmínka, aby se respondentovi úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí a chtěný. (Foret 2003)

Při sběru primárních dat je možno použít několik různých nástrojů, které napomáhají při zjišťování údajů a při zaznamenávání dat. Mezi nástroje dotazování patří scénář, záznamových arch, záznamové technické prostředky (tachistoskop, magnetofon) a dotazník. (Kozel 2011)

5.2 Výběr respondentů

Před vlastní konstrukcí dotazníku musí tazatel rozhodnout, od koho bude informace získávat. Jednotkami souboru mohou být jednotlivci ale i skupiny. Vyčerpávajícím šetřením se dospěje k základnímu souboru neboli k souboru všech jednotek. Z důvodu menší finanční a časové náročnosti se v praxi spíše využívá nevyčerpávající šetření, přičemž se vyšetří pouze určitý vzorek jednotek. Nevyčerpávající šetření je rozděleno na výběrová šetření, kdy výsledky jsou zobecnitelné, a na ostatní neúplná šetření. V těchto neúplných šetřeních se výsledky nedají zobecnit jako například u anket a u metody základního masivu. Co se týče výběrových šetření, dají se dále dělit na pravděpodobnostní výběr (o výběru rozhoduje náhoda) a na záměrný výběr (o výběru rozhoduje vybírající). (Foret 2003)

5.3 Konstrukce dotazníku

„Dotazníky představují formuláře se sérií otázek, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí.“ Smyslem dotazníku je získání informací

od respondentů, usměrnění procesu rozhovoru, zajištění standardní šablony pro zápis dat a ulehčení při zpracování dat. (Kozel 2011, s. 200)

Ke konstrukci dotazníku existují podle Kozla (2011, s. 205) dva přístupy:

- sociologický přístup – záměrem je probrat maximum oblastí, dotazník zpravidla bývá rozsáhlý
- ekonomický přístup – cílem je efektivně získat požadované odpovědi při jasně a stručně formulovaných otázkách.

Délka dotazníků závisí na zkoumaném tématu, cílech výzkumu a na vztahu respondenta k danému tématu. Obecně platí, že více než 20 otázek respondenta odradí. Podstatnou roli hraje i časová náročnost vyplnění dotazníku. Mělo by být eliminováno nebezpečí, že respondent dotazník nedokončí nebo nevyplní. U písemného dotazníku by vyplňování nemělo trvat déle než 10 minut.

Dotazník by měl upoutat pozornost svojí srozumitelností, snadnou orientací, jednoduchostí při vyplňování a formální úpravou. Dotazník zpravidla zahrnuje tři části:

1. hlavičku dotazníku,
2. tematicky ucelené oddíly otázek a odpovědí,
3. poděkování. (Kozel 2011)

5.4 Formulace a typologie otázek

Hlavní zásadou při formulaci otázek je jejich jednoznačnost a srozumitelnost. Kozel (2011) se zabývá pravidly pro přesnější formulaci. Mezi tato pravidla patří užívání známého slovníku, užívání jednovýznamových slov a krátkých otázek, vyloučení zdvojené a nepříjemné otázky a další.

Otázky jsou děleny do dvou skupin na otevřené a uzavřené. Otevřené otázky nenabízí žádnou variantu odpovědi, respondent se může zcela volně vyjádřit podle svého mínění, svými slovy. K takovým typům patří otázky s otevřeným koncem, např.: volné, asociační, volné dokončení věty, obrázku apod. Výhoda i nevýhoda otevřené otázky spočívá ve volnosti respondentovi odpovědi. Respondent může odpovědět zcela neočekávaně a přitom věcně. Na druhou stranu volné odpovědi znamenají náročnější zpracování výsledků.

Uzavřené otázky nabízí předem definované odpovědi. Dotazovaný je nucen vybrat jednu nebo několik z možných odpovědí. Výhoda spočívá v rychlosti a snadnosti vyplnění otázek. A také tazatel docílí zřejmé odpovědi. Nevýhodou je právě nutnost vyjadřovat se v předem nabízených možnostech, které nemusí odpovídat skutečné odpovědi respondenta. Uzavřené otázky se dále člení takto:

- dichotomické – připouští pouze jednu ze dvou možností
- výběrové – nabízí výběr jedné z možných alternativ
- výčtové – s možností výběru několika z alternativ
- polytomické – s uvedením pořadí alternativ

K uzavřeným otázkám patří i speciální otázky, tzv. baterie otázek a škály. Baterie otázek se využívá při několika tematicky blízkých otázkách, které nabízejí shodné možnosti odpovědí. Škály jsou rozšířené při vyjádření a měření respondentových názorů, postojů, mínění apod. (Foret 2003, Kozel 2011)

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ZKL, A. S.

Koncern ZKL (Závody kuličkových ložisek) Brno je tradiční český výrobce valivých ložisek a největší výrobce speciálních a technologických ložisek ve střední Evropě. Hlavním oborem činnosti jsou výzkum, vývoj, výroba a distribuce ložisek mimo jiné jakožto komponentů pro železniční a automobilový průmysl. Vznik koncernu je datován k 1. 7. 1999.



Zdroj: ZKL, a. s.

Obr. 1 Logo ZKL

6.1 Vznik

Koncern ZKL vznikl sjednocením českého ložiskového průmyslu, a proto je jeho historie velmi rozsáhlá. Z tohoto důvodu budou uvedeny pouze důležité milníky vzniku koncernu ZKL.

Výroba ložisek v České republice má dlouholetou tradici a její počátky sahají až do roku 1923.

Výroba byla zahájena v Perštejně nad Ohří v německém závodě Fichtl a Sachs, když Emil Sachs nechal přestavět původní tkalcovnu na strojírenskou výrobu. Vzhledem ke stoupající výrobě v mateřském závodě v Německu byla výroba ložiskových kuliček převedena do Perštejna a poté rozšířena i o valivá ložiska. Za druhé světové války byl v Klášterci nad Ohří německou firmou SUMAG vybudován závod na výrobu válečného materiálu pro letecký průmysl.

Výroba ložisek v Brně byla zahájena v roce 1947 a na jejím počátku stálo rozhodnutí o zavedení kompletní výroby valivých ložisek v bývalém Československu. Ještě téhož roku byla navázána spolupráce nově se tvořícího závodu v rámci Zbrojovky Brno – Líšeň s anglickou firmou Hoffmann. Tím se vytvořila základna pro rozvoj výroby ložisek nejen v Brně, ale v celé republice. Přes potíže, které přinesl politický obrat v roce 1948, byla ještě téhož roku zajištěna produkce 28 druhů ložisek. K 1. 1. 1950 byl zřízen nový podnik: Závody přesného strojírenství Brno – Líšeň, k němuž se postupně přičlenily pobočné

závody v Klášterci nad Ohří, Dolních Měcholupech a v Kysuckém Novém Městě. Ve všech závodech tehdejší ČSR se v té době vyrábělo 155 typů ložisek. Od roku 1953 nesla tato výrobně hospodářská jednotka název ZKL (až do roku 1976, pak Zetor).

Neustálá potřeba nových druhů ložisek a nové kvalitativní požadavky na technickou úroveň v oblasti konstrukce, technologie a kvality daly v roce 1953 podnět k vybudování výzkumného ústavu ZKL VÚVL v Brně.

Po roce 1990 byla ze ZKL Klášterec nad Ohří vytvořena samostatná akciová společnost, jejímž stoprocentním vlastníkem byl stát. Hospodářské změny vedly v rámci brněnského Zetoru k oddělení ložiskové výroby od traktorové a později k ustavení samostatného subjektu pro výrobu soudečkových ložisek - ZKL Brno, a. s. Tato společnost se v roce 1998 stala většinovým vlastníkem ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. Téhož roku byly připojeny také VTL Hanušovice, dnes ZKL Hanušovice, a. s, které se strojírenské výrobě věnují od roku 1957.

Podporu výroby ložisek zajišťuje od roku 1999 ZKL Náradí, a. s. v Klášterci nad Ohří.

V současné době je koncern ZKL strukturován tak, aby mohl efektivně rozvíjet a posilovat svou konkurence-schopnost ve srovnání s předními světovými výrobci ložisek, to znamená, že disponuje konstrukčně vývojovou základnou, dostatečnými výrobními kapacitami, vzdělanými a kvalifikovanými zaměstnanci a rozvíjející se prodejní sítí, která je tvořena sítí prodejních zástupců jmenovaných pro každé teritorium s ohledem na specifické podmínky každého národního trhu.

Jak již bylo řečeno, akciová společnost ZKL, a. s. integruje české ložiskové výrobce vyrábějící ložiska pod ochrannou známkou ZKL. Společnost byla založena v roce 1999 jako čistě česká soukromá společnost sjednocující výrobní podniky. Konkrétně sem patří ZKL Brno, a. s., ZKL Klášterec nad Ohří, a. s., a společnost ZKL Hanušovice, a. s. dále pak specializované společnosti ZKL Výzkum a vývoj, a. s. a ZKL Bearings CZ, a. s. (ZKL a. s., © 2010)

6.2 Předmět činnosti

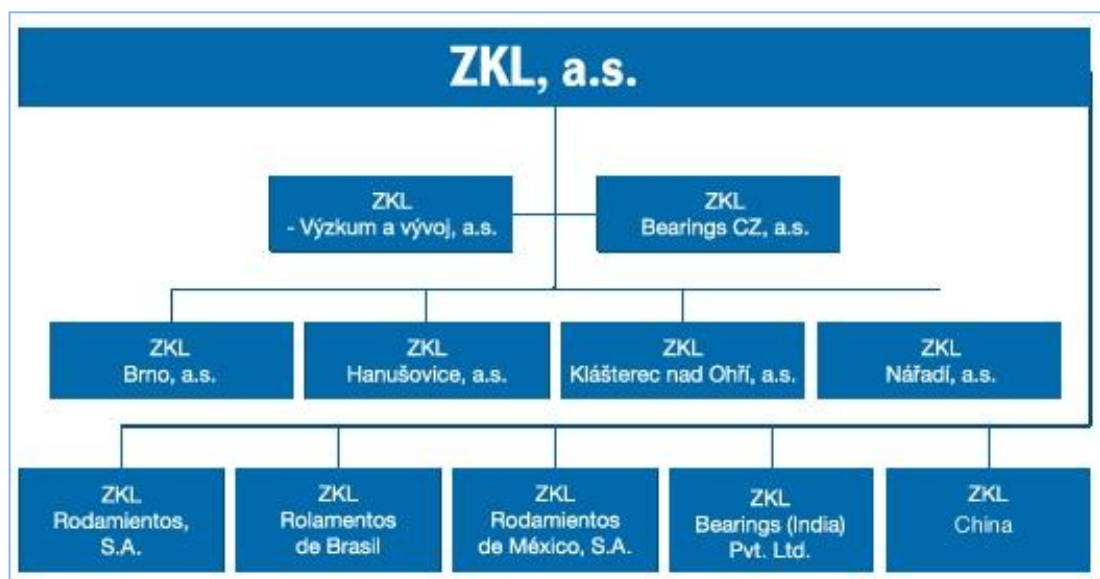
Jak již bylo uvedeno, koncern ZKL se věnuje především výrobě standardních a speciálních ložisek. K základním typům ložisek vyráběna v koncernu ZKL patří:

- jednořadá kuličková ložiska
- dvouřadá naklápěcí kuličková ložiska
- jednořadá kuličková ložiska s kosoúhlým stykem
- dvouřadá kuličková ložiska s kosoúhlým stykem
- jednořadá kuželíková ložiska
- axiální kuličková ložiska
- jednořadá válečková ložiska
- dvouřadá soudečková ložiska
- axiální soudečková ložiska
- speciální ložiska
- příčně dělená ložiska

Tato ložiska se ve většině případů skládají ze čtyř součástí: vnitřního kroužku, vnějšího kroužku, klece a valivého elementu. Jsou vyráběna ve velkém množství typů, rozměrů a provedení. Výroba je členěna na sériovou a kusovou.

Dalšími typy výrobků, které společnost produkuje, jsou trubky topení, chlazení, odvodušňování a trubky pro palivové systémy motorů osobních automobilů.

6.3 Organizační struktura



Zdroj: ZKL, a. s., © 2010

Obr. 2 Organizační struktura

Organizační struktura koncernu ZKL je uspořádána tak, aby byl tento podnik schopen efektivně rozvíjet a posilovat svoji konkurence-schopnost ve srovnání s předními světovými výrobci ložisek. Koncern ZKL je složen z několika akciových společností. Na vrcholu organizace je mateřská společnost ZKL a. s, která stanovuje koncepce společností v oblasti inovací, výroby, financování investic. Sídlo firmy je v Brně v čele s generálním ředitelem Ing. Jiřím Prášilem, CSc. Pod mateřskou organizací spadají dceřiné společnosti, každá z nich má svoji funkci v rámci celého koncernu.

- ZKL Bearings CZ, a. s. je obchodní organizace, která zajišťuje prodej ložisek a správu prodejní sítě ZKL s pobočkami v Brně a v Praze.
- ZKL – Výzkum a vývoj, a.s., jak je již z názvu zřejmé, společnost zajišťuje výzkum a vývoj konkrétně valivých ložisek a speciálních uložení strojních součástí. Provádí zkoušky ložisek, ověřuje jejich vlastnosti a kvalitu a v neposlední řadě se zabývá diagnostikou a poradenskou činností.
- ZKL Brno, a. s. vyrábí axiální a radiální soudečková ložiska, velkorozměrná soudečková ložiska a ložiska pro speciální uložení.
- ZKL Hanušovice, a. s. vyrábí komponenty pro soudečková ložiska a tvarové trubky pro brzdy, chlazení a palivové systémy automobilů.
- ZKL Klášterec nad Ohří, a. s, je výrobce axiálních a radiálních kuličkových ložisek, ložisek pro speciální uložení, speciálních ložisek s kosoúhlým stykem a dvouřadých kuličkových ložisek naklápěcích.
- ZKL Náradí, a. s. zajišťuje výrobu náradí pro celý koncern a externí zákazníky.

Ve významných světových odbytištích zajišťují podporu a prodej samotné dceřiné společnosti koncernu:

- ZKL Rodamientos, S. A. se sídlem v Buenos Aires
- ZKL Rolamentos de Brasil se sídlem v Sao Paolo
- ZKL Rodamientos de México, S. A se sídlem v León, Guanajuato
- ZKL Bearings (India) Pvt. Ltd. se sídlem v Kalkatě
- ZKL China (ZKL, a.s., © 2010)

6.4 Zaměstnanci

V celém koncernu ZKL bylo ke konci roku 2011 zaměstnáno 1176 pracovníků, tedy o 247 pracovníků více než v roce 2006. Z celkového počtu zaměstnanců zaujímají 78 % dělníci, 10 % technici a 10 % technickoadministrativní pracovníci. Cílem personální politiky koncernu ZKL je věnovat se novým a perspektivním zaměstnancům, kterým je poskytována zvýšená péče ze strany zkušených zaměstnanců. Vedení podniku se snaží motivovat své zaměstnance nejen vyhlášením nejlepších zaměstnanců za uplynulý rok. Tradiční vyhlášení se koná na předvánočním večírku. Nejlepší zaměstnanci, kteří vzešli z nominací jednotlivých odborných úseků společností, jsou oceněni tradičním diplomem a finančním darem od managementu koncernu ZKL jako projev poděkování a ocenění jejich práce. (Výroční zpráva 2010)

6.5 Vize

Koncern ZKL jako tradiční český výrobce valivých ložisek a jako největší výrobce speciálních a technologických ložisek ve střední Evropě prosazuje flexibilitu a rychlost v plnění požadavků zákazníka a schopnost přijmout odpovědnost. Ve všech činnostech se snaží uplatňovat šetrný přístup k životnímu prostředí.

Koncern se zaměřuje na průmyslová odvětví, která vyžadují přesnost a vysokou spolehlivost provozu valivých ložisek ve strojírenských zařízeních.

Vizi koncernu je dosažení 2% podílu na světovém trhu ložisek v kategorii soudečkových a speciálních ložisek, a to konkrétně do roku 2015. Cestu k dosažení této vize provází mnoho strategických projektů. Na příklad v obchodě to je projekt na vytvoření značkové prodejní sítě s účelem posílení prodejní pozice, přičemž prioritou jsou země střední Evropy. Co se týká výroby, koncern investuje do nových technologií na produkci velkorozměrových speciálních ložisek s vysokou přesností, a také do technologií pro rozšíření výroby axiálních kuličkových ložisek. K dlouhodobým projektům patří výstavba logistického centra v ZKL Klášterec nad Ohří a rozšíření programu automotive v ZKL Hanušovice. Tyto plány se snaží koncern financovat z vlastních zdrojů.

7 VZÁJEMNÝ VZTAH PODNIKU ZKL A ZÁKAZNÍKŮ

7.1 Zákazníci

Zákazníky koncernu ZKL lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu představují zákazníci z novo-výroby neboli Original Equipment Manufacturer (OEM). Pro tyto zákazníky ZKL vyrábí na zakázku výrobky, které často mají nestandardní rozměry. Početnější skupinu představují zákazníci, kteří nakupují od distributorů. Takového koncového zákazníka, nakupujícího výrobky skrz autorizovanou distribuční síť, která může být i víceúrovňová, koncern ZKL ve většině případů nezná. Podle informací o typu prodaných ložisek, jejich velikosti nebo o teritoriu prodeje podnik dokáže odhadnout, do jakých odvětví jsou výrobky ZKL dodávány. Ovšem konkrétní koncový zákazník není znám.

7.1.1 Segmentace

Zákazníky koncernu ZKL lze segmentovat podle úrovně v distribuční síti. Dle tohoto rozdělení by segmentace vypadala následovně:

- zákazníci, kteří nakupují přímo u ZKL
- zákazníci nakupující od distributorů ZKL

Zákazníky lze také rozdělit podle odvětví, kam ZKL dodává své produkty – jak uvádí následující tabulka.

Odvětví	Zákazníci
Automobilový průmysl	ŠKODA, AUDI, VOLKSWAGEN,
Doprava	PARS NOVA, ŠKODA TRANSPORTATION, ŠKODA ELETRIC, MOVO, DEUTSCHE BAHN, TBA, BONFIGLIOLI, SAUER-DANFOSS, ZTS SABINOV
Energetika	ČEZ, DALKIA
Gumárenský průmysl	BUZULUK, MITAS, CONTINENTAL, BARUM

Hutnictví	ISPAT NOVÁ HUŤ, SANDVIK
Těžba a zpracování surovin	OKD, ARCELOR MITTAL, MOSTECKÁ UHLENÁ, VALE, ACINDAR
Těžké strojírenství	WIKOV, ŠMERAL

Zdroj: ZKL, 2010

Tab. 2 Zákazníci ZKL

7.1.1.1 Významní zákazníci

Do skupiny významných zákazníků patří:

- Vítkovice Machinery Group
- Wikov
- Škoda Transportation
- ALTA
- ČEZ
- Bonatrans

Proč právě tyto zákazníci jsou tak významní, vysvětlil generální ředitel Ing. Jiří Prášil CSc. v rozhovoru pro dvouměsíčník Svět průmyslu: „Obchodní značka ZKL nabízí plně konkurenceschopný výrobek s předními světovými výrobci ložisek. Proto je naším prvořadým zájmem spolupracovat se strojírenskými společnostmi v ČR, které se vyznačují vysokou technickou úrovní svých výrobků... Skupina podniků tvoří silný potenciál českého strojírenství, který lze považovat za základ jeho dalšího rozvoje.“ (Hodman, 2011)

7.1.2 Databáze zákazníků

V roce 2008 koncern ZKL zakoupil IS SAP, který mimo jiné umožňuje evidovat informace o zákaznících. Karta zákazníka obsahuje: jméno, adresu, jazyk komunikace, IČO, DIČO, kontakt na odpovědnou osobu, způsob platebního styku, obchodní podmínky, přiřazený ceník.

Současná databáze zákazníků má spíše informativní charakter. Nezachycuje detailní popis kupního chování zákazníka, ani průběh nákupu či platební morálku zákazníka.

7.2 Prodej

Oblast prodeje koncovým uživatelům zajišťuje obchodní organizace ZKL Bearings CZ, a.s. Obchodní společnost kromě přímého zaměření na partnery z oblasti novo-výroby (OEM) také spolupracuje se sítí autorizovaných distributorů.

Ve významných světových teritoriích zajišťují prodej a podporu přímo dceřiné společnosti koncernu ZKL, znázorněné v organizační struktuře v kapitole 6.3.

7.2.1 Distribuční síť

Dle vizí koncern každým rokem rozšiřuje svoji autorizovanou distribuční síť. V roce 2010 obsahovala 94 autorizovaných distributorů a i díky nim byl koncern schopen dodávat výrobky do více než 60 zemí z celého světa.

Distribuce ložisek je v rámci koncernu zprostředkována společností ZKL Bearings CZ, a. s. Zhruba 87 % výroby je exportováno do zahraničí. Zbytek prodeje je uplatňován na tuzemském trhu.

Dle teritoriálního hlediska distribuce ložisek v procentech za rok 2010 byla následující:

- Evropa 51,1 %
- Asie 30,8 %
- Afrika 1,3 %
- Jižní Amerika 14,9 %
- Severní Amerika 1,4 %
- Austrálie 0,5 %

(Výroční zpráva ZKL 2010)

7.2.2 Osobní prodej

Komunikace a prodejní aktivity jsou zajišťovány prostřednictvím obchodních skupin. Šest obchodních skupin je rozděleno podle geografického hlediska, jak uvádí následující tab. 3. Obchodní skupiny 31 – 34 sídlí v Praze a obchodní skupiny 35 – 36 sídlí v Brně.

Název	Země
OS 31	Argentina, Bolívie, Brazílie, Guatemala, Chile, Kolumbie, Mexiko, Peru, Uruguay, Kostarika, Venezuela, Salvador, Dominikánská republika
OS 32	Indie, Írán, Irák, Izrael, Kuvajt, Saudská Arábie, Jordánsko, Spojené Arabské Emiráty, Sýrie, Pákistán, Libanon, Austrálie
OS 33	Albánie, Dánsko, Bělorusko, Bulharsko, Finsko, Maďarsko, Německo, Nigérie, Nizozemí, Polsko, Rakousko, Slovinsko, Rumunsko, Řecko, Španělsko, Švýcarsko, Velká Británie, Srbsko, Egypt, Estonsko, JAR, Lotyšsko, Líbie, Maroko, Rusko, Turecko, Ukrajina
OS 34	Filipínská republika, Hong Kong, Jižní Korea, Vietnam, Singapur, Srí Lanka, Taiwan, Thajsko, USA
OS 35	Česká republika, Slovenská republika
OS 36	Polsko, Maďarsko, Rakousko, Itálie,

Zdroj: ZKL, © 2010

Tab. 3 Teritoriální rozložení obchodních skupin

7.2.3 Key account manager

Nově vzniklou funkci zastává Ing. Vladimír Hrádek ze ZKL Bearings, a. s. Na základě svých dlouholetých zkušeností v koncernu a také díky jazykovým schopnostem rozvíjí spolupráci na nových trzích. V současné době konkrétně v Mongolsku. Zodpovědnost za komunikaci a celkovou obchodní politiku s významnými zákazníky mají vedoucí jednotlivých obchodních skupin.

7.3 Komunikace

7.3.1 Výroční zprávy

Jak je zvykem, výroční zprávy jsou informačním zdrojem o fungování a hospodaření podniku. V koncernu ZKL tomu není jinak. Výroční zpráva je v tištěné formě zasílána všem obchodním partnerům a v elektronické formě zveřejňována na webových stránkách koncernu. Jednotná úprava výroční zprávy bývá rozdělena do několika kapitol, přičemž v úvodu má slovo předseda představenstva a generální ředitel. Následují kapitoly: současná organizační struktura, marketing a prodej, technický rozvoj a inovace, systém řízení jakosti, personalistika, ochrana životního prostředí, události a změny v dceřiných společnostech, přehled finančních ukazatelů, konsolidovaná rozvaha, výkaz zisků a ztrát a na závěr je samozřejmostí zpráva auditora. Jednotlivé kapitoly jsou sepsány vedoucími

pracovníky podle oddělení a následně shromážděny u asistentky generálního ředitele. Výroční zpráva se vydává dvojjazyčně, tedy v českém a anglickém jazyce, a její vizuální stránku zajišťuje grafické studio Ideal, s. r. o.

7.3.2 Přímý marketing

V současné době koncern ZKL neprovádí žádnou z metod přímého marketing. Ale marketingové oddělení připravuje tzv. newsletter neboli informace o novinkách v koncernu ZKL (o inovacích ložisek, o proniknutí na nové trhy), které budou e-mailem měsíčně zasílány konkrétním zákazníkům a distributorům, kteří jsou vedeni v databázi kontaktů Partnerské sekci přes web ZKL.

7.3.3 Veletrhy a výstavy

Jednou z forem komunikace jak se stálými zákazníky, tak i s potenciálními zákazníky nebo partnery je prezentace koncernu ZKL na veletrzích a výstavách. Koncern touto cestou nejenže zviditelňuje inovované výrobky, ale i uzavírá kontrakty s novými zákazníky.

V koncernu zajišťuje přípravu na veletrhy a výstavy marketingové oddělení, přičemž také informuje zákazníky o konání a průběhu veletrhu prostřednictvím webových stránek. Významným zákazníkům a obchodním partnerům jsou pozvánky zaslány adresně. Dříve byl pro veletrhy a výstavy sestaven tzv. veletržní tým. Ovšem v dnešní době se veletrhů účastní zástupci z rozvoje obchodu, marketingového oddělení, technického a obchodního úseku, podle významnosti veletrhu i zástupce z top managementu.

V roce 2011 se podnik ZKL zúčastnil následujících veletrhů:

- CZECH RAILDAYS – mezinárodní veletrh drážní techniky, výrobků a služeb pro potřeby železniční a městské kolejové dopravy v Ostravě
- Mezinárodní strojírenský veletrh EMO v Hannoveru
- Mezinárodní strojírenský veletrh Brno
- TRAKO – mezinárodní veletrh dopravní techniky v polském Gdaňsku

Pro rok 2012 plánuje koncern ZKL účastnit se veletrhů:

- InnoTrans – mezinárodní veletrh dopravní techniky v Berlíně
- CZECH RAILDAYS v Ostravě
- MinTek – mezinárodní veletrh těžebního průmyslu Kazachstánu
- Doněck – veletrh hutnictví

- Mezinárodní strojírenský veletrh Brno
- Mezinárodní veletrh stavebnictví v Bejrútu (Marketingový plán 2012)

7.3.4 Komunikace s distributory

Při zavedení IS SAP byl i implementován modul SAP Enterprise resources planning. Tento modul se zaměřuje na podporu dodavatelsko-odběratelského řetězce. Komunikace funguje prostřednictvím webových stránek, kde se distributor v sekci „Partneři“ přihlásí pod svým uživatelským jménem. Distributor má tak možnost nahlížet do přehledu plánu výroby, přehledu skladových zásob a volných skladových zásob na 9 měsíců dopředu. Zároveň také sleduje stav jeho objednávky (druh ložiska, objednaný počet, množství na skladě a množství ve výrobě).

7.4 Hodnota pro zákazníka

7.4.1 Cenová strategie

ZKL Bearings, a. s. každoročně vypracovává tzv. Brutto ceník v českých korunách, dolarech a eurech. Pro tento rok je ceník platný od 1. 4. 2012 do 31. 3. 2013. Z Brutto ceníku jsou odvozeny zákaznické ceny neboli netto ceny za pomoci rabatů. Rabaty jsou udělovány zákazníkům, většinou autorizovaným distributorům, na základě jejich bonity. Bonita představuje hodnotu podle doby spolupráce, ročního obratu zákazníka, teritoriálního umístění a významu zákazníka, nebo distributora.

V korunách a v eurech se rabaty pohybují v 5 stupňové intervalu z Brutto ceníku. Netto ceny jsou tak pro distributory rozdílné až o 22 %. V dolarové měně se rabaty pohybují v 8 stupňovém intervalu z Brutto ceníku.

7.4.2 Konference distributorů

Koncern každoročně v polovině května pořádá konferenci zástupců autorizovaných distributorů. V loňském roce se účastnili i distributoři ze zahraničí. Účelem konference je informovat distributory z oblasti prodeje ložisek o postavení koncernu ZKL na trhu, o stavu inovačního procesu v koncernu. Při této příležitosti se řeší i aktuální problémy distributorů, vyjednává se další spolupráce a také probíhá udělování certifikace na další rok.

7.4.3 Technicko-konzultační služby a školicí středisko

Jako jednu z forem nadstandardní hodnoty poskytuje ZKL svým zákazníkům bezplatné technicko-konzultační služby (TKS). TKS nabízí poradenské služby z oboru ložisek i příslušenství, poradenství z oboru tribologie. Na žádost uživatele poskytuje TKS odborný dozor při montáži a demontáži ložisek. A také zaškoluje pracovníky uživatele v nově zbudovaném školicím středisku. Poradenské služby jsou poskytovány nejen osobně, ale i telefonicky a prostřednictvím e-mailu. V současné době vzniká nové oddělení obchodně-technické podpory, které bude poskytovat uvedené služby přímo u zákazníka.

7.4.4 Výzkum a vývoj, zkušebna

Koncern ZKL má svůj vlastní výzkum a vývoj, kde se řeší projekty technického rozvoje inovačního procesu a rozšiřování výrobního sortimentu. V rámci vývoje je prováděna analýza vnitřní geometrie valivých ložisek, výpočty kontaktního napětí a zdokonalování užitných parametrů valivých ložisek všech typů. Ve zkušebně ložisek jsou prováděny dynamické zkoušky ložisek v rámci vývoje i ze standardní sériové produkce za účelem ověřování kvalitativních parametrů. Výsledky zkoušek jsou využívány jako zdroj informací pro řízení technického rozvoje i výroby ložisek.

7.4.5 Vyřizování reklamací

Jeden z prvků, který hraje velice důležitou roli ve spokojenosti zákazníka, je vyřizování reklamací. Obecně podnik by se měl snažit předcházet příčinám vzniku reklamací. Ale pokud nastane chyba na straně dodavatele v případech, kdy nedodá výrobek v požadovaných parametrech, nebo ve smluveném množství anebo v jiném termínu či vadný výrobek, je v nejlepším zájmu podniku vyřešit nastalou situaci v co nejkratší době, tak aby zákazník neměl důvod ke změně dodavatele a byly uspokojeny obě smluvní strany. I proto je v koncernu ZKL stanovena směrnice „Řízení pasivních reklamací“, která určuje pravidla pro vyřizování reklamací od zákazníků.

Příjem reklamace jak ze zahraničí, tak z tuzemska eviduje útvar prodeje, konkrétně referent prodeje, do „Knihy pasivních reklamací“ na základě telefonické, osobní či písemné reklamace. Referent vystaví oznámení o reklamaci a opatří tiskopisem „Reklamace č.“ Pokud se jedná o reklamaci kvantitativní nebo sortimentní, vyřízení reklamace je v kompetenci útvaru prodeje. Pokud se jedná o reklamaci kvalitativní a to v případech, kdy došlo ke korozi ložiska nebo k nedodržení stanovených parametrů (např.: připojovací

rozměry, vůle, hladina vibrací, chod ložiska, vzhledové vady, destrukce ložiska), nebo když byly zjištěné skryté vady, reklamace postupuje k předsedovi reklamační komise k prošetření. Ten svolá jednání pro objektivní posouzení, ke kterému se vyjádří všechny zainteresované útvary. Pokud je reklamace uznána, je navržen způsob opravy, jež specifikuje technický úsek. Předseda reklamační komise informuje o uznání či neuznání útvar prodeje prostřednictvím formuláře „Oprávněnost reklamace“, který následně předá informaci konkrétnímu zákazníkovi. Vedoucí prodeje je odpovědný za vyrozumění odběrateli, zpravidla do 30 dnů od obdržení reklamace. (Řízení pasivních reklamací, 2006)

7.5 Spokojenost zákazníků

Marketingové oddělení každoročně provádí průzkum spokojenosti zákazníků. Průzkum je rozdělen do tří částí podle toho, na jaké úrovni distribuční sítě se zákazník nachází, anebo zda je zákazníkem poptávajícím.

První dotazník s názvem Dotazník spokojenosti zákazníka je vytvořen dle evropského modelu spokojenosti zákazníka ECSI, který definuje sedm hypoteticky proměnných a je určen distribučním firmám a zákazníkům OEM. Obsáhlý dotazník je rozdělen do osmi kapitol: image, očekávání, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, komunikace, spokojenost zákazníka, stížnosti zákazníka a loajalita zákazníka. Díky telefonickému dotazování může respondent doplnit vlastní připomínky.

Druhý Dotazník zákazníka je určen pro zákazníky, kteří nakupují v prodejnách distribuční sítě. Cílem dotazníku je zjistit vnímanou hodnotu, kvalitu a očekávání zákazníka. Stručný dotazník v písemné formě zákazník vyplňuje přímo na prodejně, shromážděné vyplněné dotazníky jsou zaslány marketingovému oddělení ZKL, které dotazníky vyhodnocuje podle regionu.

Třetí Dotazník zákazníka na řešení poptávek ze strany ZKL zkoumá očekávání nového zákazníka. Dotazník je zaslán v elektronické podobě společně s nabídkou. (Výzkum spokojenost zákazníků, 2011)

7.5.1 Přehled výsledků dotazníku spokojenosti zákazníka

Vedoucí marketingového oddělení zasílá výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků vedení podniku. Výsledky jsou následně zveřejněny na nástěnkách v koncernu ZKL. Souhrnný přehled výsledků výzkumu spokojenosti zákazníka koncernu ZKL uvádí následující tabulka. V součtu všech hypoteticky proměnných je zákazník koncernu ZKL spíše spokojen.

Hypoteticky proměnná	Spokojen	Spíše spokojen	Ani ne, ani ano	Spíše nespokojen	Nespokojen
Image	X				
Očekávání		X			
Vnímaná kvalita	X				
Vnímaná hodnota		X			
Komunikace		X			
Spokojenost		X			
Stížnosti	X				
Loajalita		X			

Zdroj: Výzkum spokojenosti zákazníka 2011

Tab. 4 Přehled spokojenosti zákazníků koncernu ZKL

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění postojů a názorů zaměstnanců koncernu ZKL na vztah podniku k zákazníkovi bylo použito pro sběr primárních dat písemné dotazování.

8.1 Tvorba dotazníku

Cílem dotazování je zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci informováni o zákaznících. A zda je v podniku ZKL stanovena strategie CRM. Sestavený dotazník je přílohou této bakalářské práce.

Výběr respondentů

Jelikož koncern ZKL v současné době zaměstnává přes 1100 zaměstnanců, výběr respondentů byl nevyčerpávající záměrně. Dotazování se zúčastnilo celkem 111 pracovníků z 6 společností koncernu ZKL.

Nástroje dotazování

Při sběru dat byly použity dotazníky. Pro administrativní pracovníky v online podobě a pro pracovníky ve výrobě v tištěné podobě.

Konstrukce dotazníku

Dotazník se skládá z úvodní části, kde je respondent osloven a požádán o vyplnění dotazníku. Druhá část obsahuje otázky a uzavřené odpovědi. Na závěr dotazníku je vyjádřeno poděkování. Dotazník byl vytvořen s cílem získat zřejmé odpovědi od respondentů při minimální časové náročnosti. Proto byl dotazník strukturován do podoby 9 uzavřených dichotomických, případně výběrových otázek pro případ, kdy respondent není s problematikou ve styku. Jedna otázka byla výčtová a jedna polytomická. Na závěr dotazníku byly uvedeny identifikační otázky podle místa pracoviště a pracovní funkce.

Testování dotazníku

Předtím, než byl dotazník rozeslán, byla ověřena jeho srozumitelnost a jednoznačnost. Za pilota byl dobrovolně zvolen dělník ze ZKL Brno a pracovníci marketingového oddělení ZKL Bearings. Připomínky byly brány v potaz a konečná úprava byla konzultována s Ing. Růženou Vorlovou.

Distribuce dotazníků

Dotazníky byly distribuovány v polovině března díky pomoci vedoucího této bakalářské práce, prostřednictvím vnitropodnikového e-mailu do 6 společností koncernu ZKL. Zásadou urgence vedoucího bakalářské práce během 14 dnů zodpovědělo dotazník 111 zaměstnanců napříč všemi pracovními pozicemi.

8.2 Prezentace výsledků

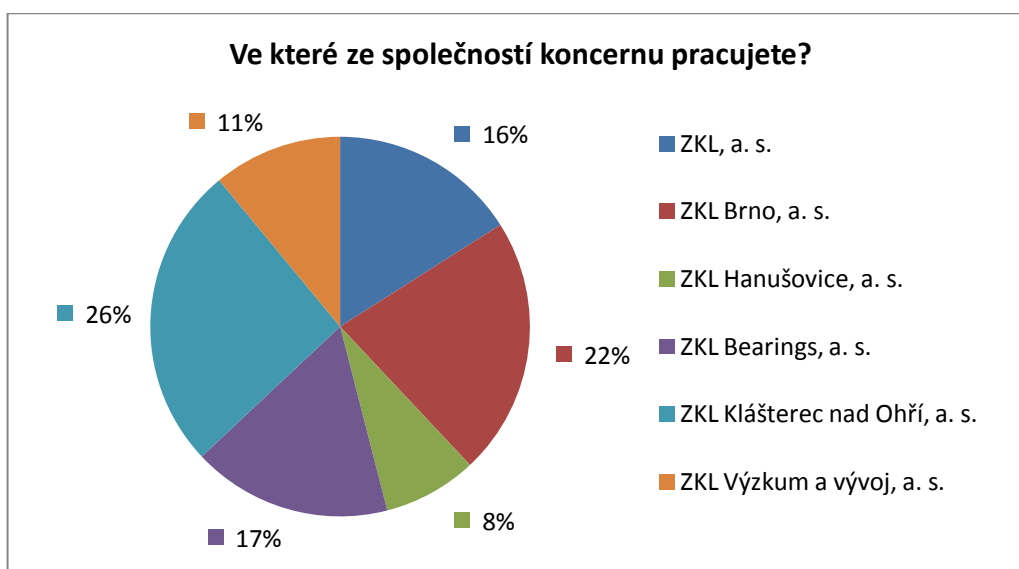
Identifikační otázky

Ve které ze společností koncernu pracujete?

Společnost	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
ZKL, a. s.	18	16
ZKL Brno, a. s.	24	22
ZKL Hanušovice, a. s.	9	8
ZKL Bearings, a. s.	19	17
ZKL Klášterec n. Ohří, a. s.	29	26
ZKL -Vývoj a výzkum, a. s.	12	11
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 5 Absolutní a relativní četnosti podle místa pracoviště



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 1 Relativní četnost podle místa pracoviště

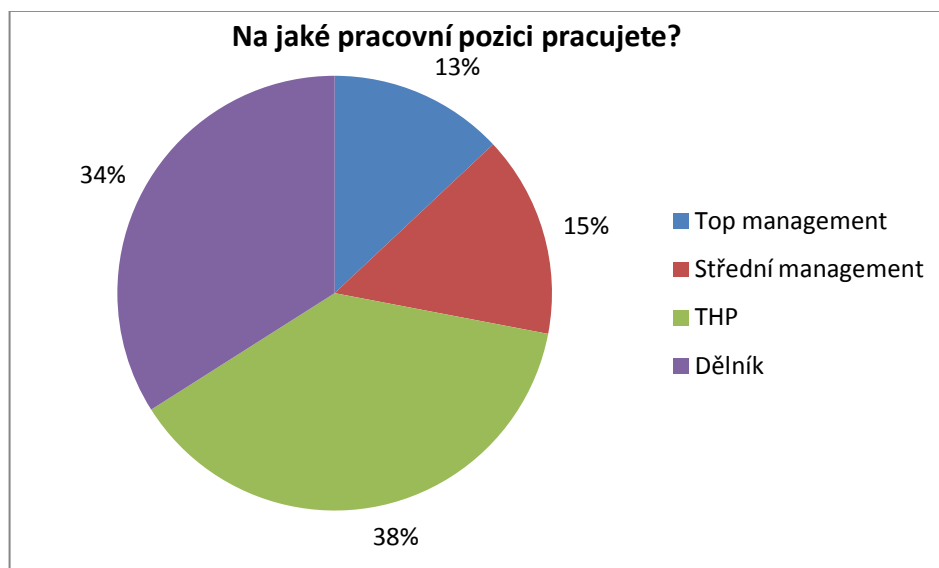
V uvedené tab. 5. jsou znázorněny absolutní a relativní četnosti výběrového vzorku podle společnosti, ve které respondent pracuje. Nejvíce dotazovaných bylo ze společnosti ZKL Klášterec nad Ohří. Naopak nejméně ze ZKL Hanušovice.

Na jaké pracovní pozici pracujete?

Pracovní pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Top management	14	13
Střední management	17	15
THP	42	38
Dělník	38	34
celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 6 Absolutní a relativní četnosti pracovní pozice



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 2 Relativní četnost pracovní pozice

Druhá identifikační otázka třídila respondenty podle jejich pracovní pozice. Nejvíce respondentů (38 %) pracuje na pozici technicko-hospodářského pracovníka (THP), početnou skupinu respondentů představují také dělníci (až 34 %). Rozložení respondentů

přesně neodpovídá struktuře pracovníků koncernu ZKL z důvodu předmětu dotazování. Záměrně byli vybráni spíše pracovníci, kteří jsou se zákazníkem v kontaktu.

Uvedené identifikační otázky byly zvolené záměrně. Dá se očekávat, že jednotlivé společnosti a pracovníci na určité pozici odpovídali odlišně.

Uzavřené otázky

1. *Znáte názory zákazníků o koncernu ZKL (např. o image podniku, o vnímané hodnotě výrobku, o spokojenosti)?*

Otázka č. 1	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	49	44
Ne	62	56
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

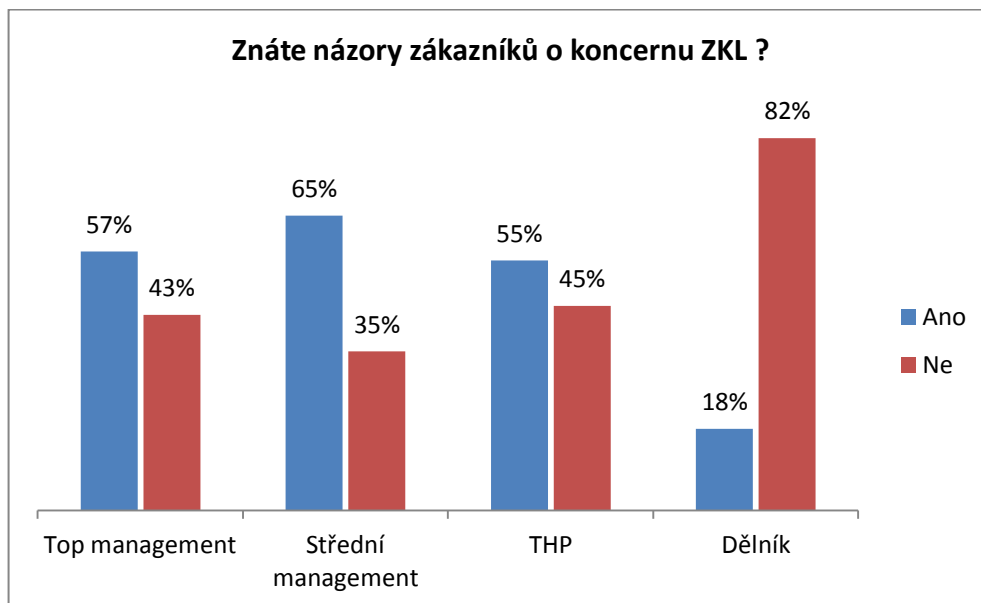
Tab. 7 Absolutní a relativní četnosti otázky č. 1



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3 Relativní četnost otázky č. 1

Jak vyplývá z teoretické části, je velice důležité znát názory zákazníků. Proto tato otázka byla položena i zaměstnancům koncernu ZKL. Jak je z tabulky i grafu patrné, menšina zaměstnanců, tedy 44 %, zná názory zákazníků.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 4 Relativní četnost ot. č. 1 podle pracovní pozice

Pokud bude bráno v úvahu rozložení vzorku respondentů podle pracovní pozice, jak ukazuje sloupcový graf výše, bude zjištěno, že většina dělníků nezná názory zákazníků. Tato skutečnost je zapříčiněna tím, že dělníci nejsou přímo v kontaktu se zákazníky. A když ze základního vzorku budou vyloučeni dělníci, dojdeme k závěru, že 58 % zaměstnanců (pracujících na pozici top, střední management a THP) zná názor zákazníků.

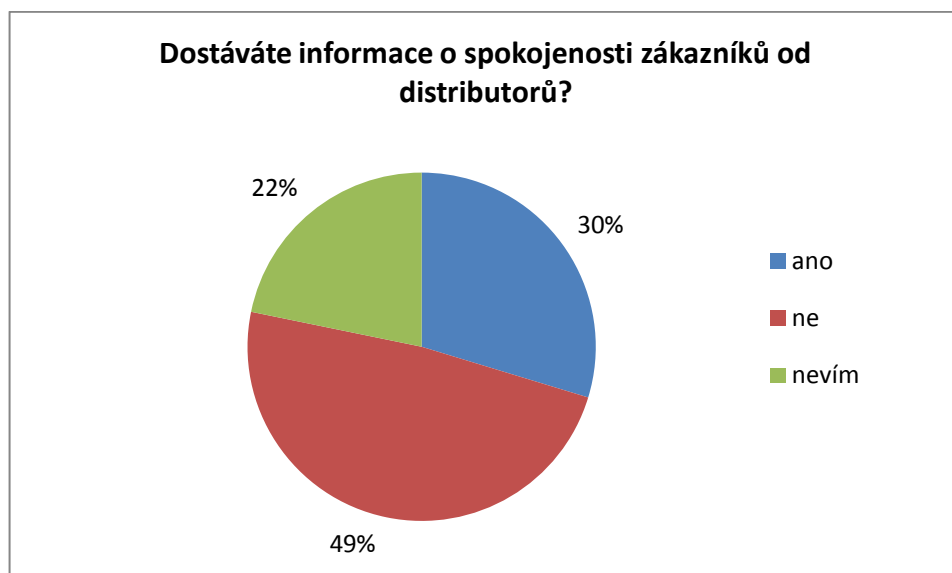
Marketingové oddělení každoročně zveřejňuje výsledky průzkumu spokojenosti zákazníka na nástěnkách v koncernu ZKL a vedení jsou výsledky zasílány elektronicky. Vzhledem k tomuto faktu, by se dala předpokládat vyšší míra informovanosti mezi zaměstnanci o zákaznických názorech.

2. Dostáváte informace o spokojenosti zákazníků od distributorů?

Otázka č. 2	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	33	30
Ne	54	49
Nevím	24	22
Celkem	111	101

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

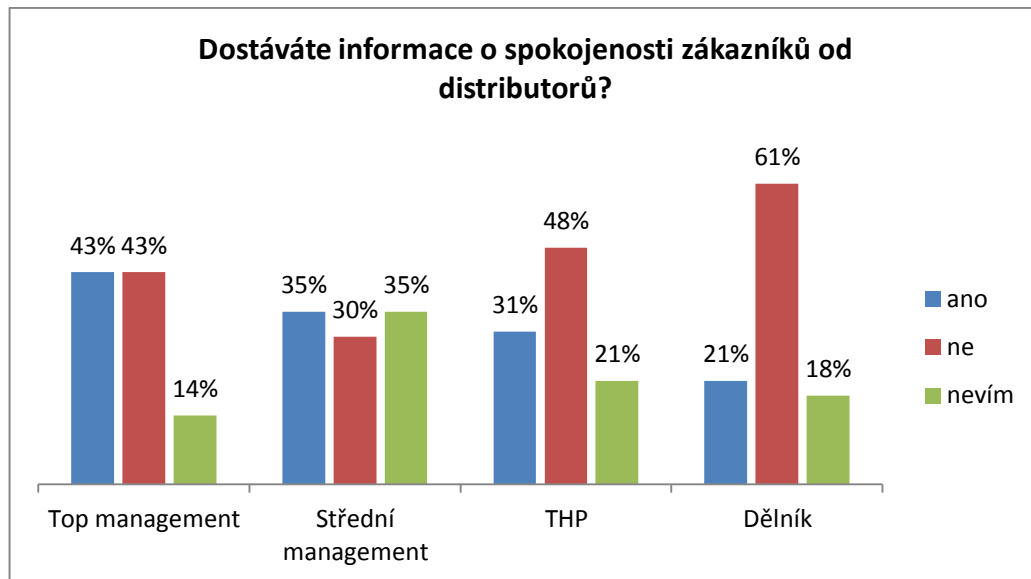
Tab. 8 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 2



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 5 Relativní četnost otázky č. 2

Otázka, jestli zaměstnanci dostávají informace o spokojenosti zákazníků od distributorů, byla zvolena vzhledem k většímu množství distribuovaných výrobků přes autorizační síť. Obecně lze říci, že 22 % zaměstnanců neví, zda dostávají informace o spokojenosti zákazníků od distributorů. Příčinou může být i nevědomost o původu dané informace. Pouze 30 % zaměstnanců odpovědělo kladně. Proto jsem se zajímala, jakou pracovní pozici zastávají zaměstnanci, kteří odpověděli „ne“ a „nevím“.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 6 Relativní četnost ot. č. 2 podle pracovní pozice

V grafu je znázorněno, že nejméně jsou informováni opět dělníci. Právě kvůli jejich pracovní náplni se dala očekávat nejmenší informovanost této skupiny pracovníků. Ovšem zajímavé je, že shodný počet respondentů (43%) ze skupiny top managementu odpovědělo „ano“ i „ne“. Respondenti ze středního managementu odpověděli kladně v pouhých 35 %. U těchto skupin respondentů by se dalo očekávat spíše vyšší procento informovanosti od distributorů, vzhledem ke každoroční konferenci distributorů, kde jsou mj. i řešeny připomínky distributorů přímo osobně.

3. Myslíte si, že je věrnost zákazníků ke koncernu ZKL vysoká?

Otázka č. 3.	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	38	34
Ne	25	23
Nevím	48	43
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 9 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 3



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 7 Relativní četnost otázky číslo 3

Na subjektivní otázku, zda si respondent myslí, že věrnost zákazníka je vysoká, jednoznačně dokázala odpovědět mírná většina respondentů. Z toho 34 % zaměstnanců věří ve vysokou věrnost zákazníků.

4. Znáte významné zákazníky koncernu ZKL?

Otázka č. 4	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	78	70
Ne	33	30
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 10 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 4



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 8 Relativní četnost otázky číslo 4

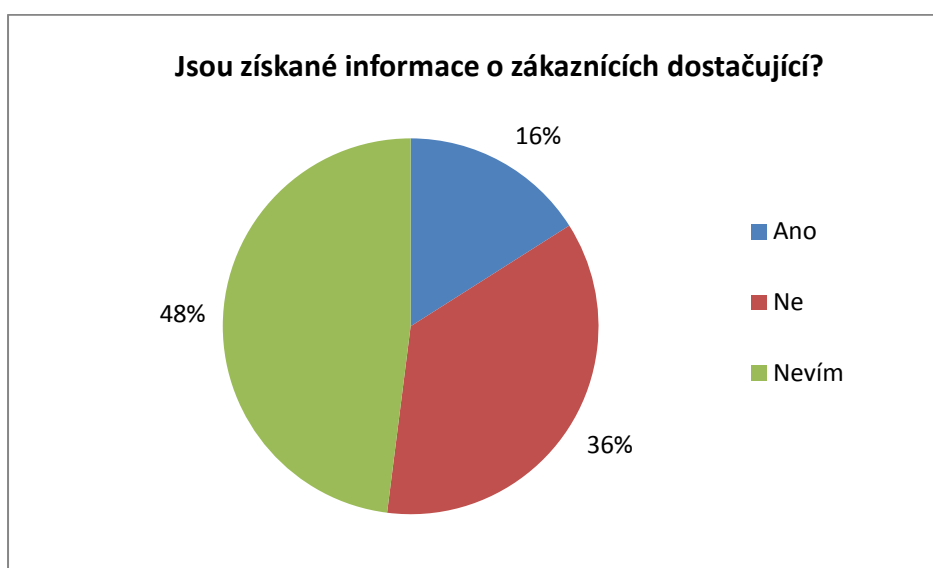
Významní zákazníci ve vztahu k podniku hrají důležitou roli. Proto byla zvolena otázka, zda zaměstnanci znají významné zákazníky. Z výše uvedených výsledků obecně vyplývá, že většina pracovníků koncernu ZKL zná své významné zákazníky.

5. Jsou získané informace o zákaznících dostačující?

Otázka č. 5	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	18	16
Ne	40	36
Nevím	53	48
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

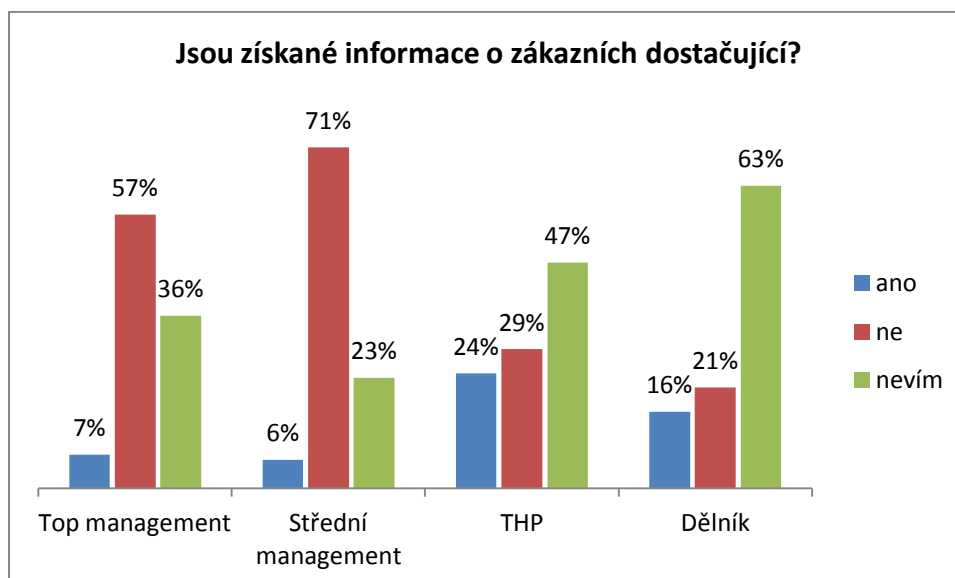
Tab. 11 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 5



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 9 Relativní četnost otázky číslo 5

Jednou z funkcí CRM systému je shromažďování informací o zákaznících. Z tohoto důvodu byli respondenti dotazováni, zda jsou získané informace o zákaznících dostačující. Téměř polovina respondentů (48 %) nedokázala jednoznačně odpovědět. Tedy neví, zda získané informace jsou dostačující, a více jak třetina pracovníků koncernu si nemyslí, že informace o zákaznících jsou dostačující. Níže uvedený graf znázorňuje detailněji odpovědi podle pracovní pozice.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 10 Relativní četnost ot. č. 5 podle pracovní pozice

Jak je z grafu patrné nejvíce respondentů na pozici dělník odpovědělo „nevím“. Vzhledem k tomu, že dělníci při vykonávání své práce nevyužívají informace o zákaznících, není jejich nejpočetnější odpověď „nevím“ překvapivá. Ale je zajímavé, že pro střední a top management nejsou informace o zákaznících dostačující.

6. Může zákazník za naléhavých okolností kontaktovat odpovědné oddělení ZKL?

Otázka č. 6	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	79	71
Ne	6	5
Nevím	26	23
Celkem	111	99

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 12 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 6



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 11 Relativní četnosti otázky číslo 6

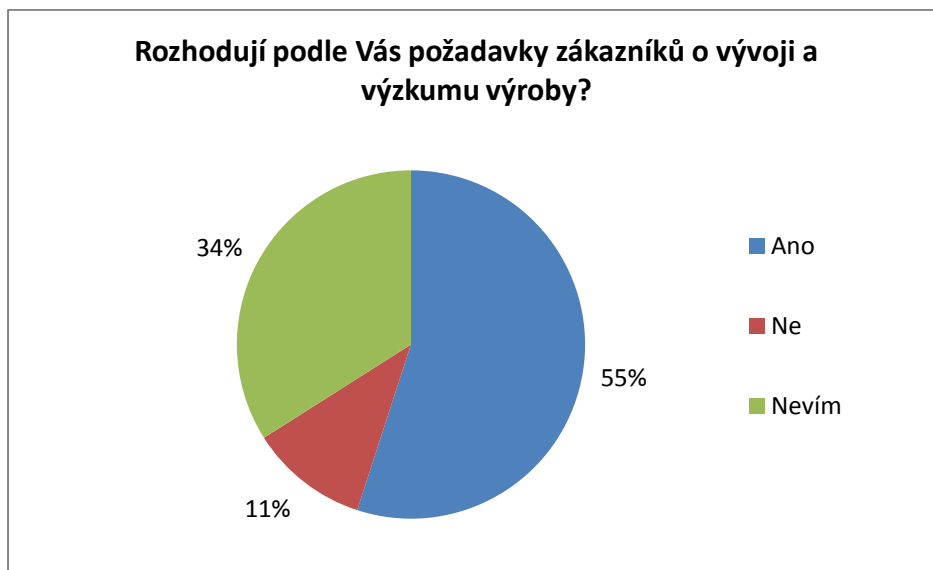
Podnik řízený zákazníkem by měl zákazníkovi maximálně vycházet vstříc, jak poukazuje teoretická část. Z výsledků odpovědí zaměstnanců koncernu ZKL vyplývá, že zákazník za naléhavých okolností může kontaktovat odpovědné oddělení ZKL. Odpovědělo tak až 71 % respondentů. Pouhých 5 % respondentů nesouhlasí a 23 % na otázku nedokázalo odpovědět.

7. Rozhodují podle Vás požadavky zákazníků o vývoji a výzkumu výroby?

Otázka č. 7	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	61	55
Ne	12	11
Nevím	38	34
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 13 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 7



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 12 Relativní četnost otázky číslo 7

Z výše uvedeného grafu je patrné, že požadavky zákazníků rozhodují z větší části o vývoji a výzkumu výroby. Jen podle 11 % dotazovaných požadavky nerozhodují o dalším vývoji a výzkumu.

Protože koncern ZKL má dceřinou společnost ZKL – Vývoj a výzkum, je zajímavé uvést odpovědi právě této společnosti. Po podrobné analýze odpovědí bylo zjištěno, že podle 75 % dotazovaných pracovníků společnosti ZKL – Vývoj a výzkum rozhodují požadavky zákazníků o vývoji a výzkumu výrobků. Pouhých 8 % s otázkou nesouhlasí a 17 % neví.

8. Má každý útvar koncernu ZKL přesně stanovený popis prací, pravomocí a odpovědností?

Otázka č. 8	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	75	68
Ne	36	32
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 14 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 8



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 13 Relativní četnost otázky číslo 8

Z výše uvedené tabulky a grafu lze obecně říci, že v koncernu ZKL jsou stanoveny popisy prací, pravomocí a odpovědností jednotlivých útvarů koncernu. Odpovědělo tak 68 % pracovníků koncernu ZKL. V následujícím grafu jsou podrobněji vyjádřeny odpovědi respondentů.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 14 Relativní četnost otázky číslo 8 podle místa pracoviště

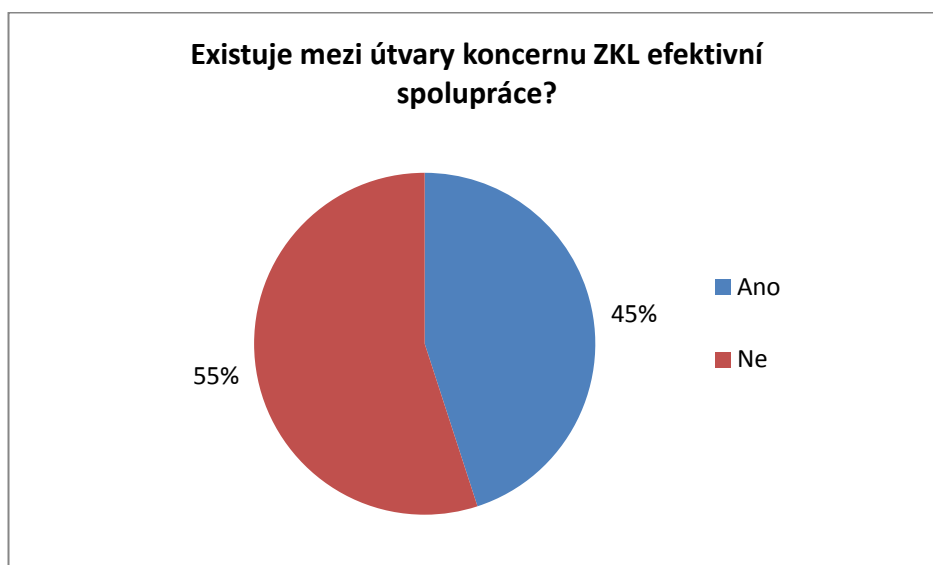
V detailnějším grafu, podle jednotlivých společností koncernu ZKL, je vyobrazeno, že respondenti ze ZKL Hanušovice a také ze ZKL Bearings si nemyslí, že v koncernu jsou přesně stanoveny popisy prací, pravomocí a odpovědností. V ZKL Výzkum a vývoj je názor vyrovnaný.

9. Existuje mezi útvary koncernu ZKL efektivní spolupráce?

Otázka č. 9	Absolutní četnost	Relativní četnost v %
Ano	50	45
Ne	61	55
Celkem	111	100

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 15 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 9

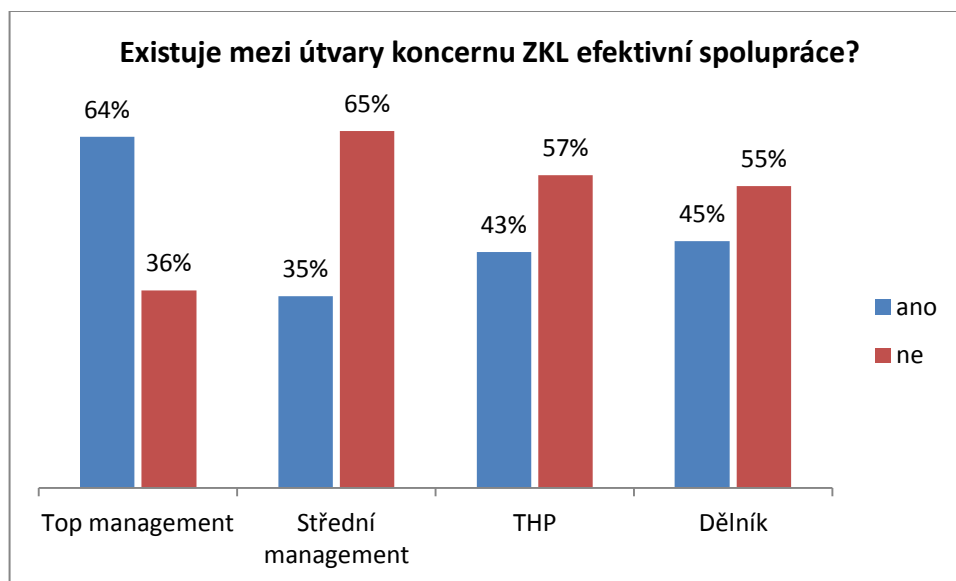


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 15 Relativní četnost otázky číslo 9

V uvedeném grafu je znázorněno, že v koncernu ZKL spíše neexistuje efektivní spolupráce. Domnívá se tak 55 % respondentů. Koncern ZKL se svým počtem zaměstnanců patří mezi velké podniky, a tak by se dal očekávat vyšší poměr neefektivní

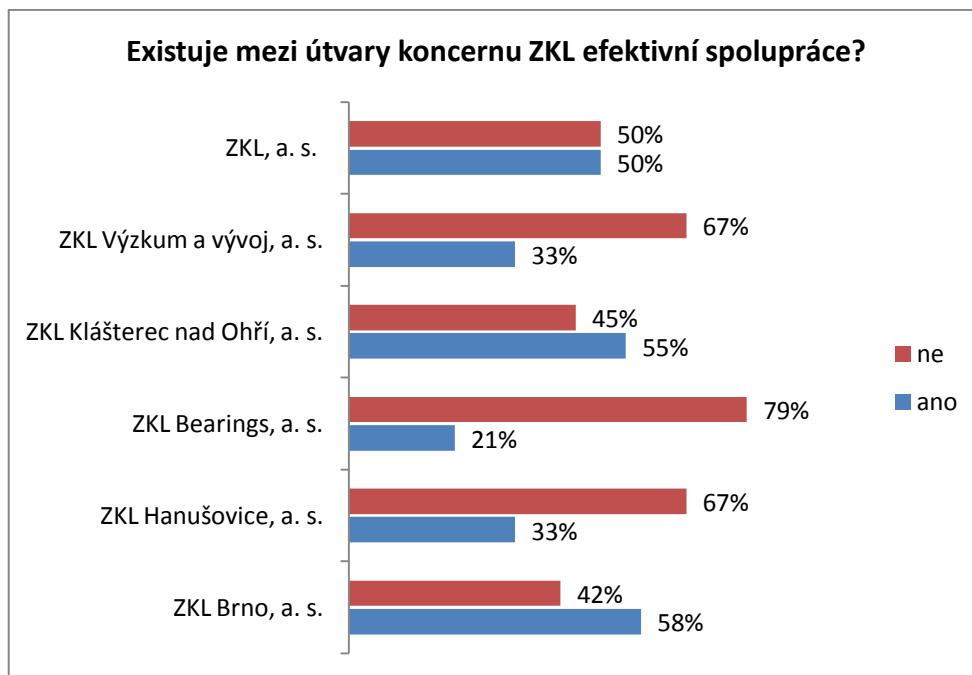
spolupráce. Nicméně byla provedena podrobnější analýza o tom, kdo si myslí, že existuje v koncernu efektivní kooperace.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 16 Relativní četnost otázky číslo 9 podle pracovní pozice

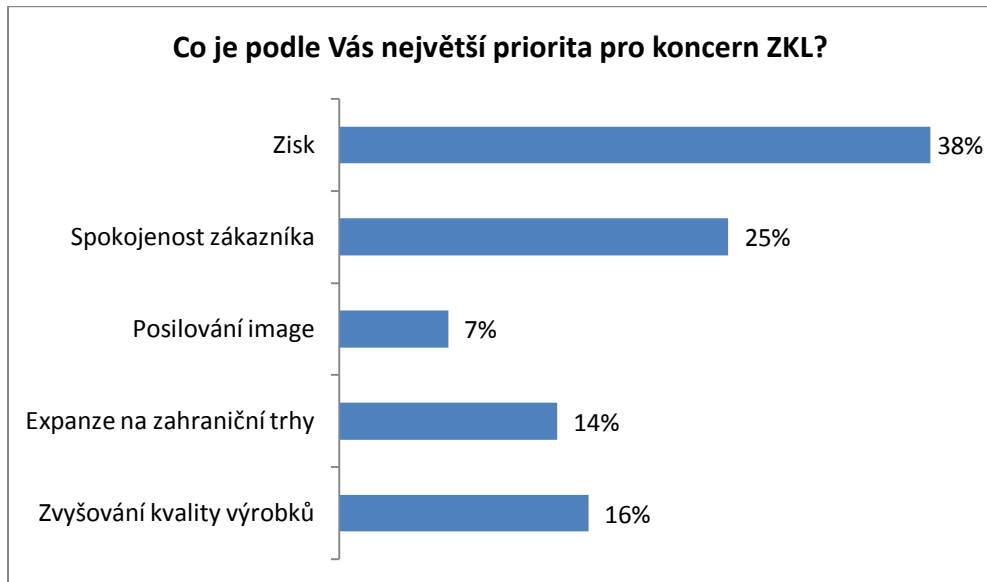
Ze zobrazeného grafu je vidět, že pouze respondenti pracující v top managementu věří v efektivní spolupráci. Zbytek dotazovaných zaměstnanců pracujících na pozici střední management, THP a dělníci není přesvědčen o efektivitě spolupráce.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 17 Relativní četnost otázky číslo 9 podle místa pracoviště

Z detailnějšího grafu otázky číslo 9 podle místa pracoviště vyplývá, že podle respondentů v ZKL Bearings (až v 79 %), v ZKL Hanušovice (67 %) a v ZKL Výzkum a vývoj (67 %) neexistuje v koncernu efektivní spolupráce. Podle dotazovaných ve společnosti ZKL kvalita spolupráce je napůl.

Polytomická otázka**10. Co je podle Vás největší priorita pro koncern ZKL?**

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 18 Relativní četnost otázky číslo 10

Otázka č. 10 zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí možné priority koncernu od nejvýznamnější k méně významné. V součtu všech odpovědí je dle zaměstnanců největší prioritou zisk koncernu ZKL (38 %). Uvedené priority se za ziskem seřadily následovně: spokojenost zákazníka (25%), zvyšování kvality výrobků (16 %), expanze na zahraniční trhy (14 %) a posilování image (7 %).

Výčtová otázka

11. Podle čeho si zákazníci opětovně kupují výrobek ZKL?



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 19 Relativní četnost otázky číslo 11

Z výsledků odpovědí, možná i na subjektivní otázku, si podle zaměstnanců zákazníci opětovně kupují výrobky ZKL nejvíce kvůli ceně a dlouholetým zkušenostem. Dle zaměstnanců by se dalo říci, že ZKL nabízí cenově vyhovující výrobky, které nakupuje věrný zákazník. Podle četnosti se dále respondenti domnívají, že zákazník nakupuje podle kvality výrobku, vyhovění speciálních požadavků, rychlosti reakce na zhotovení výrobku, garantované životnosti, referencí.

8.3 Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry jsou zaměstnanci informováni o zákaznících a zda je v podniku ZKL stanovena strategie CRM. Dotazníkové šetření je možno shrnout do kladných, spíše kladných odpovědí a záporných odpovědí.

Strategie CRM je o poznání svých zákazníků a do jisté míry o přizpůsobení se zákazníkovi. Proto jsou velice pozitivní ty výsledky, že pracovníci na pozici top managementu, středního managementu a THP spíše znají názory svých zákazníků, a také to, že obecně zaměstnanci znají významné zákazníky. Být zákazníkovi za naléhavých okolností při ruce, může být v zákaznickových očích konkurenční výhodou, stejně tak jako přizpůsobení vývoje a výzkumu zákazníkovi. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zákazník má vždy možnost kontaktovat odpovědné oddělení koncernu a také podle společnosti ZKL Výzkum a vývoj, a. s. o vývoji a výzkumu výrobku rozhodují právě požadavky zákazníků. Podle zaměstnanců jsou pro koncern ZKL největšími prioritami zisk, spokojenost zákazníka a zvyšování kvality výrobku. Z toho vyvozují, že zaměstnanci rozumí vlivu spokojeného zákazníka na zisk, který firmě přináší. Na čem se vlastně zakládá strategie CRM. Dle zaměstnanců si zákazník kupuje výrobek ZKL podle ceny, dlouholetých zkušeností a kvality výrobků, což víceméně odpovídá výsledkům výzkumu spokojenosti zákazníků, kde podle zákazníků cena spíše odpovídá kvalitě, zákazník je spíše věrný značce ZKL a považuje výrobky za vysoce kvalitní.

Na základě záporných odpovědí lze vyvodit, že nejméně informováni jsou dělníci a že zaměstnanci ani nevědí, zda je zákazník věrný značce. To do značné míry svědčí i o neefektivitě zveřejňování výsledků průzkumu spokojenosti zákazníka na nástěnkách v koncernu ZKL. Jako jiné možné řešení, jak prezentovat tyto výsledky, se nabízí vnitropodnikový časopis ZETKALÁK. Ovšem vzhledem k pracovní náplni dělníků a jejich orientaci na produktivitu nepředstavuje neinformovanost o zákaznících velkou hrozbu při stanovení strategie CRM.

Z výsledků šetření dále vyplývá, že zaměstnanci spíše nejsou informováni o spokojenosti zákazníků od distributorů a samotné informace o zákaznících nejsou dostačující. Vzhledem k tomu, že distribuční síť je v koncernu mnohem rozsáhlejší než přímý prodej, měl by být na informovanost distributorů kladen větší důraz. A protože ZKL každoročně pořádá konferenci distributorů, kde mají distributoři mj. možnost vyjádřit své připomínky, bylo by vhodné při této příležitosti vést i moderovanou diskuzi o spokojenosti zákazníků, následně výsledky zpracovat a připojit k výsledkům výzkumu o spokojenosti zákazníka.

Nedostačující informace o samotném zákazníkovi, které vplynuly z odpovědí respondentů z top a středního managementu, představují pro podnik řízený zákazníkem velkou hrozbu.

Bez nedostatečných informací o zákazníkovi nemůže být nadále rozvíjena strategie CRM. Implementace CRM softwaru by podniku pomohla vytvořit jednotnou databázi, která by zaznamenávala veškeré údaje o zákaznících, obchodních vztazích se zákazníky a další doplňující informace.

Podle ZKL Hanušovice, a. s. a ZKL Bearings, a. s. nejsou v koncernu stanoveny popisy prací, pravomocí a odpovědností. A dle dělníků, THP a středního managementu neexistuje mezi útvary koncernu ZKL efektivní spolupráce. Také podle útvarů ZKL Bearings, a. s., ZKL Hanušovice, a. s. a ZKL - Výzkum a vývoj, a. s. neexistuje mezi útvary efektivní spolupráce. To pro strategii CRM představuje určité nebezpečí. Pokud v podniku není nastavena efektivní spolupráce, v konečné fázi většinou trpí zákazník, pro kterého to může být důvod k nespokojenosti. Řešení pro zlepšení spolupráce představuje opět software CRM. Jeho další funkcí je právě zaznamenávání veškerých událostí se zákazníkem s detailním popisem průběhu a také s odkazem na následující kontakt. Zaměstnanci, aniž by přišli do přímého kontaktu, mohou sledovat, kde kdo má danou operaci se zákazníkem na starosti a dokonce i v jaké fázi řešení se operace nachází, a také mohou být odkázáni na patřičnou dokumentaci.

ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav strategie podniku řízeného zákazníkem v koncernu ZKL, a. s.

Při zpracování bakalářské práce na téma Návrh koncepce CRM v podniku ZKL, a. s. byla nejprve prostudována problematika podniku řízeného zákazníkem, dle uvedeného seznamu literatury a internetových zdrojů shrnuta v teoretické části. Poté podle interních zdrojů koncernu ZKL byl v praktické části zpracován současný vzájemný vztah mezi koncernem ZKL a zákazníkem. Pro získání postojů a názorů zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření.

Z interních zdrojů a výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku ZKL je nastavena strategie CRM. Vyvozují tak z faktu, že podnik se přizpůsobuje zákazníkovi tím, že jeho požadavky rozhodují o dalším výzkumu a vývoji ložisek, jež řeší samotná dceřiná společnost ZKL - Výzkum a vývoj. Zákazníkům je poskytována pomoc prostřednictvím Technicko-konzultačních služeb. O přizpůsobování organizační struktury nejen pro potřeby podniku, ale také pro potřeby zákazníků vypovídá fakt, že bylo nově zřízeno školicí středisko, vznikla funkce key account managera, právě se připravuje oddělení obchodně-technické podpory a také se zavádí přímý marketing v podobě newsletterů. I podle zaměstnanců koncernu má zákazník možnost za naléhavých okolností kontaktovat odpovědné oddělení ZKL. Obecně lze říci, že v koncernu jsou stanoveny popisy prací, pravomocí a odpovědností. Toto částečně potvrzuje i stanovená vnitropodniková směrnice „Řízení pasivních reklamací.“ Jak vyplývá z teoretické části, právě řízení reklamací je v CRM klíčovým procesem. Existenci strategie CRM v podniku ZKL vyvozují také ze samotného průzkumu spokojenosti zákazníků. Podnik ZKL se snaží získávat názory od OEM zákazníků a také od distributorů. Snaží se porozumět přáním, požadavkům a očekáváním zákazníků. V rámci propojenosti průzkumu spokojenosti zákazníků a přímého marketingu by v dotazníku zákazníka mohla být připojena kolonka o možnosti zaslání newsletter s e-mailovým kontaktem na zákazníka.

Domnívám, že strategie CRM, třebaže již je v koncernu ZKL nastavena, není plně podporována vnitropodnikovou situací. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, informace o zákaznících nejsou dostatečné. A přestože v koncernu ZKL jsou stanoveny popisy prací, pravomocí a odpovědností, neexistuje efektivní spolupráce mezi jednotlivými útvary.

V konečné fázi podnik přichází „jen“ o spokojeného zákazníka, nebo dokonce o zákazníka samotného. Řešení představuje implementace softwaru CRM.

Pokud se podnik ZKL rozhodne implementovat CRM software, měl by před samotným zavedením CRM softwaru zvážit, jaké informace je vhodné zaznamenávat, podle jakých kritérií zákazníky segmentovat, kdo by se měl na vývoji softwaru CRM podílet a jak bude zhodnocena efektivita softwaru. V teoretické části této bakalářské práce jsou vyjmenovány údaje, které by účinný CRM software měl zaznamenávat, následně třídit, analyzovat a automatizovat. Jedná se především o komplexní obecné údaje o zákaznících, o záznamy všech obchodních vztahů, o zaznamenávání veškerých událostí s detailním průběhem a odkazem na následující kontakt se zákazníkem a o doplňující informace s odkazem na místa, kde se nacházejí. V teoretické části jsou také popsány důvody neúspěchu CRM, kterým by se podnik měl vyvarovat. Proto, aby CRM software byl pro podnik optimálním řešením, musí mít koncern ZKL jasno, s jakými firemními informačními systémy bude potřeba software CRM propojit. Při tvorbě těchto operací je proto důležitá úzká spolupráce IT odborníků s útvary marketingové oddělení, obchodu a prodeje, popřípadě s útvarem technicko-konzultační služby a s útvarem výzkumu a vývoje. Při celém procesu implementace CRM softwaru je důležitá angažovanost a odhodlání celého top managementu. Následnou efektivitu zavedení CRM softwaru by bylo možné zhodnotit opětovným rozesláním dotazníku o vztahu podniku k zákazníkům anebo metodou CRACK (Customer Relation Analysis Complex Kit).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

1. FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8.
2. DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0401-3
3. CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM – řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1
4. KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2
5. KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-02-6
6. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a Hana SVOBODOVÁ, 2011, *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*, Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
7. LEHTINEN, Jarmo R., 2007. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9
8. LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kolektiv, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1
9. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – Cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 80-86898-48-2
10. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R., 2002. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-813- X
11. ŠAŠEK, Miloslav, 2010. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-025-8
12. WESSLING, Harry, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9

Internetové zdroje

13. D3Business Consulting. *Http://www.d3bc.cz* [online]. © 2009 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/one-to-one-marketing.html>

14. HODMAN, Adam. Ložisková "reinkarnace" v ZKL. *Scribd* [online]. 2011, č. 7 [cit. 2012-04-2]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/doc/72128591/12/ZKL-GROUP-a-s-Lo%C5%BEiskova-%E2%80%9Ereinkarnace%E2%80%9C-v-ZKL>
15. ZKL, a. s. *Http://www.zkl.cz/* [online]. Copyright © 2010 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.zkl.cz/cs/o-nas/historie-koncernu-zkl>
16. ZKL, a. s. *Http://www.zkl.cz/* [online]. Copyright © 2010 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: <http://www.zkl.cz/cs/o-nas/organizacni-struktura-koncernu-zkl>

Interní zdroje

17. *Marketingový plán, 2012.* ZKL, a. s.
18. *Výroční zpráva, 2010.* ZKL, a. s.
19. *Řízení pasivních reklamací, 2006.* ZKL, a. s.
20. PIÁLEK, František. *Výzkum spokojenost zákazníka, 2011.* ZKL Bearings, a. s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to business
CRACK	Customer Relation Analysis Complex Kit
CRM	Customer Relationship Management
ECSI	Evropský model spokojenosti zákazníka
IS	Informační Systém
OEM	Original Equipment Manufacturer
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TKS	Technicko-konzultační služby

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Logo ZKL	29
Obr. 2 Organizační struktura	31

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Vývoj přístupů k CRM	14
Tab. 2 Zákazníci ZKL	35
Tab. 3 Teritoriální rozložení obchodních skupin	37
Tab. 4 Přehled spokojenosti zákazníků koncernu ZKL	42
Tab. 5 Absolutní a relativní četnosti podle místa pracoviště.....	44
Tab. 6 Absolutní a relativní četnosti pracovní pozice	45
Tab. 7 Absolutní a relativní četnosti otázky č. 1.....	46
Tab. 8 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 2.....	48
Tab. 9 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 3	50
Tab. 10 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 4.....	51
Tab. 11 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 5	52
Tab. 12 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 6	53
Tab. 13 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 7	54
Tab. 14 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 8	55
Tab. 15 Absolutní a relativní četnosti ot. č. 9.....	57

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Relativní četnost podle místa pracoviště	44
Graf 2 Relativní četnost pracovní pozice	45
Graf 3 Relativní četnost otázky č. 1	46
Graf 4 Relativní četnost ot. č. 1 podle pracovní pozice.....	47
Graf 5 Relativní četnost otázky č. 2	48
Graf 6 Relativní četnost ot. č. 2 podle pracovní pozice.....	49
Graf 7 Relativní četnost otázky číslo 3.....	50
Graf 8 Relativní četnost otázky číslo 4.....	51
Graf 9 Relativní četnost otázky číslo 5.....	52
Graf 10 Relativní četnost ot. č. 5 podle pracovní pozice.....	53
Graf 11 Relativní četnosti otázky číslo 6.....	54
Graf 12 Relativní četnost otázky číslo 7.....	55
Graf 13 Relativní četnost otázky číslo 8.....	56
Graf 14 Relativní četnost otázky číslo 8 podle místa pracoviště	56
Graf 15 Relativní četnost otázky číslo 9.....	57
Graf 16 Relativní četnost otázky číslo 9 podle pracovní pozice.....	58
Graf 17 Relativní četnost otázky číslo 9 podle místa pracoviště	59
Graf 18 Relativní četnost otázky číslo 10.....	60
Graf 19 Relativní četnost otázky číslo 11	61

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník o vztahu podniku k zákazníkům

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK O VZTAHU PODNIKU K ZÁKAZNÍKŮM

Dotazník o vztahu podniku k zákazníkům

Vážená paní, vážený pane,

do rukou se Vám dostal krátký dotazník o vztahu firmy k zákazníkům. Dotazník má pomoci ke zjištění informací, které následně budou zpracovány v bakalářské práci.

U otázek 1 – 9 označte jednu z nabízených možností

1. **Znáte názory zákazníků o koncernu ZKL** (např. o image podniku, o vnímané hodnotě výrobku, o spokojenosti)?
 - Ano
 - ne
2. **Dostáváte informace o spokojenosti zákazníků od distributorů?**
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
3. **Myslíte si, že je věrnost zákazníků ke koncernu ZKL vysoká?**
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
4. **Znáte významné zákazníky koncernu ZKL?**
 - Ano
 - Ne
5. **Jsou získané informace o zákaznících dostačující?**
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
6. **Může zákazník za naléhavých okolností kontaktovat odpovědné oddělení ZKL?**
 - Ano
 - Ne
 - Nevím
7. **Rozhodují podle Vás požadavky zákazníků o vývoji a výzkumu výroby?**
 - Ano

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK O VZTAHU PODNIKU K ZÁKAZNÍKŮM

- Ne
- Nevím

8. **Má každý útvar koncernu ZKL přesně stanovený popis prací, pravomocí a odpovědností?**

- Ano
- Ne

9. **Existuje mezi útvary koncernu ZKL efektivní spolupráce?**

- Ano
- Ne

10. **Co je podle Vás největší prioritou pro koncern ZKL?** (položky seřadte od nejvýznamnější 1 k méně významné 5)

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| - Zvyšování kvality výrobku | <input type="checkbox"/> |
| - Expanze na zahraniční trhy | <input type="checkbox"/> |
| - Posilování image | <input type="checkbox"/> |
| - Spokojenost zákazníka | <input type="checkbox"/> |
| - Zisk | <input type="checkbox"/> |

11. **Podle čeho si zákazníci opětovně kupují výrobek ZKL?** (označte libovolný počet položek)

- Ceny
- Kvality výrobku
- Garantované životnosti
- Rychlosti reakce na zhotovení výrobku
- Vyhovění speciální požadavků
- Referencí
- Dlouholeté zkušenosti

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK O VZTAHU PODNIKU K ZÁKAZNÍKŮM

Na závěr prosím označte, ve které ze společností koncernu pracujete a na jaké pracovní pozici:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ZKL, a. s. | <input type="checkbox"/> Top management |
| <input type="checkbox"/> ZKL Brno, a. s. | <input type="checkbox"/> Střední management |
| <input type="checkbox"/> ZKL Hanušovice, a. s. | <input type="checkbox"/> THP |
| <input type="checkbox"/> ZKL Bearings, a. s. | <input type="checkbox"/> Dělník |
| <input type="checkbox"/> ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. | |
| <input type="checkbox"/> ZKL - Výzkum a Vývoj, a. s. | |

Děkuji za vyplnění dotazníku

