

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MODERNÍ NÁSTROJE EFEKTIVNÍHO MANAGEMENTU

M. Rössler

5. VYBRANÉ NÁSTROJE MARKETINGU A PRODEJE

MARKETING A PRODEJ

***„Marketing je věda a umění, jak
nacházet, udržovat si a pěstovat
výnosné zákazníky.“***

(Philip KOTLER)

MARKETING A PRODEJ

- Marketing a prodej může někdo vnímat jako dvě různé oblasti.
- Jsou to ale spojené nádoby, které v praxi není dobře od sebe oddělovat, protože jedna ovlivňuje druhou.
- Zatímco marketing se zabývá zkoumáním a pochopením potřeb zákazníků a vzbuzením jejich pozornosti a zájmu, tak prodej je hlavně o uzavření obchodu.
- Snahou firmy by měla být minimalizace času mezi okamžikem, kdy se jí podaří vzbudit pozornost zákazníka a mezi okamžikem, kdy zákazník uskuteční nákup. Souhra marketingu s obchodem je proto nezbytná.

MARKETING

- Marketing se zabývá zkoumáním a pochopením potřeb zákazníků a vzbuzením jejich pozornosti a zájmu.

PRODEJ

- Prodej je hlavně o uzavření obchodu.

CÍL

- Snahou firmy by měla být minimalizace času mezi okamžikem, kdy se jí podaří vzbudit pozornost zákazníka a mezi okamžikem, kdy zákazník uskuteční nákup.
- Souhra marketingu s obchodem je proto nezbytná.

CO SE DĚJE PŘEDTÍM, NEŽ ZÁKAZNÍK NAKOUPÍ NÁŠ PRODUKT (VÝROBEK/SLUŽBU)?

- Na začátku je bezbřehý trh, všichni lidé a firmy světa.
- Žádný produkt nebo služba ale není určen všem.
- My musíme umět identifikovat, kdo z nich by mohl mít potřebu to, co nabízíme, koupit.
- Ty nejlepší a nejúspěšnější firmy dobře znají a ovládají způsob, jak najít a oslovit své potenciální zákazníky a jak je obrátit v zákazníky.
- To první je úkolem marketingu, to druhé prodeje.

MARKETING

- Marketing je tedy především o hledání a oslovování potenciálních zákazníků, lze jej také dobře vysvětlit pomocí marketingového mixu, který tvoří všechny elementy úspěchu firmy a její nabídky na trhu. Je třeba se soustředit na základní elementy, které musí být vzájemně v rovnováze.

MARKETINGOVÝ MIX (4P)

- Produkt (**P**roduct) tedy to, co nabízíme na trhu, výrobek nebo služba. Produkt by měl reagovat na to, co zákazníci poptávají, co chtějí, měl by být kvalitní a spolehlivý.
- Cena (**P**rice) by měla být přiměřená a měla by odpovídat ochotě zákazníků jí zaplatit.
- Místo prodeje a distribuční cesty (**P**lace) jsou důležité, protože musíme mít (ideální) způsob, jak k zákazníkovi produkt dostat.
- Propagace (**P**romotion) je jádrem marketingu, protože nestačí mít jen kvalitní produkt za dobrou cenu, když o něm zákazníci nebudou vědět.

HLAVNÍ PROCESY A ČINNOSTI MARKETINGU A PRODEJE

- Průzkum a analýza trhu, kam patří hlavně analýza konkurence, marketingový průzkum.
- Samotná propagace, která by již měla využívat poznatky marketingového mixu.
- Budování a řízení značky (Brand Management)
- Cenotvorba
- Podíl na inovacích výrobků a služeb
- Samotný Prodej výrobků a služeb
- Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je důležité pro udržení těch stávajících - jeho součástí je tedy péče o zákazníky (Customer Care).

„Protože cílem existence podnikové organizace je vytvářet zákazníky, má tato organizace dvě – a pouze tyto dvě – základní funkce: marketing a inovace.“

(P. F. Drucker)



Peter F. DRUCKER
19. 11. 1909 –
11. 11. 2005
Guru světového
managementu

5K – TOTAL LOYALTY MARKETING

5K – TOTAL LOYALTY MARKETING

- 5K je metodou konceptu Total Loyalty Marketing.
- Autory konceptu jsou němečtí specialisté Anne M. Schüller a Gerhard Fuchs.
- Ti identifikovali 5K jako základ loajality zákazníků vůči podniku (organizaci) a jejím produktům.



Anne M. SCHÜLLER

Management Consulting



Gerhard FUCHS Expert of Total Loyalty Marketing

„5K“?

- **Komunikace** - jde o oboustranný dialog mezi organizací (podnikem) a jejími zákazníky, podporu prodeje, Public Relations a přizpůsobení komunikace konkrétnímu zákazníkovi.
- **Kupní náklady** - zahrnují nejen přímé náklady, tj. prodejní cenu, ale i variabilní náklady potřebné na získávání informací o organizaci a jejích produktech.
- **Kupní užitek** - užitek, který vzniká spotřebiteli užíváním produktů organizace a souvisejícími doplňkovými službami. Klíčovým faktorem je kvalita výrobků a služeb.
- **Kupní proces** - základem je přívětivý přístup k zákazníkovi v průběhu nákupu, přizpůsobování se jeho potřebám a požadavkům, navazování osobních vztahů během prodeje a pružná prodejní logistika.
- **Kultura** - organizace se vyznačuje přívětivou a vstřícnou kulturou i klimatem dovnitř i navenek, má dobré jméno, chová se eticky a sociálně odpovědně a je příznivě hodnocena veřejností.

METODA 5K V PRAXI

- Metodu lze využít jako doplněk k tradičním marketingovým mixům 4C/4P nebo mixu 3V.

MARKETINGOVÝ MIX 4C

- Marketingový mix 4C (anglicky Marketing Mix 4C) je alternativou k marketingovému mixu 4P.
- Zatímco 4P je marketingovým mixem z pohledu podniku, 4C je mixem z pohledu zákazníka.

„4C“?

- **Customer solution** - řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P).
- **Cost** - náklady vzniklé zákazníkovi (odpovídá Price ze 4P).
- **Convenience (Channel)** - dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P).
- **Communication** - komunikace (odpovídá Promotion ze 4P).

FILOSOFIE 4C

- Hlavní myšlenkou mixu 4C je začít při tvorbě marketingové strategie nejprve přemýšlet o „C“ z pohledu zákazníka a pak teprve o „P“ z pohledu firmy.
- Marketingový mix 4C má blízko k pojetí služeb (které vyzdvihují pohled zákazníka) a k principům CRM.
- *Klíčová je zejména komunikace - zákazník chce s firmou komunikovat, nechce „reklamní masáž“.*

MARKETINGOVÝ MIX 4C V PRAXI

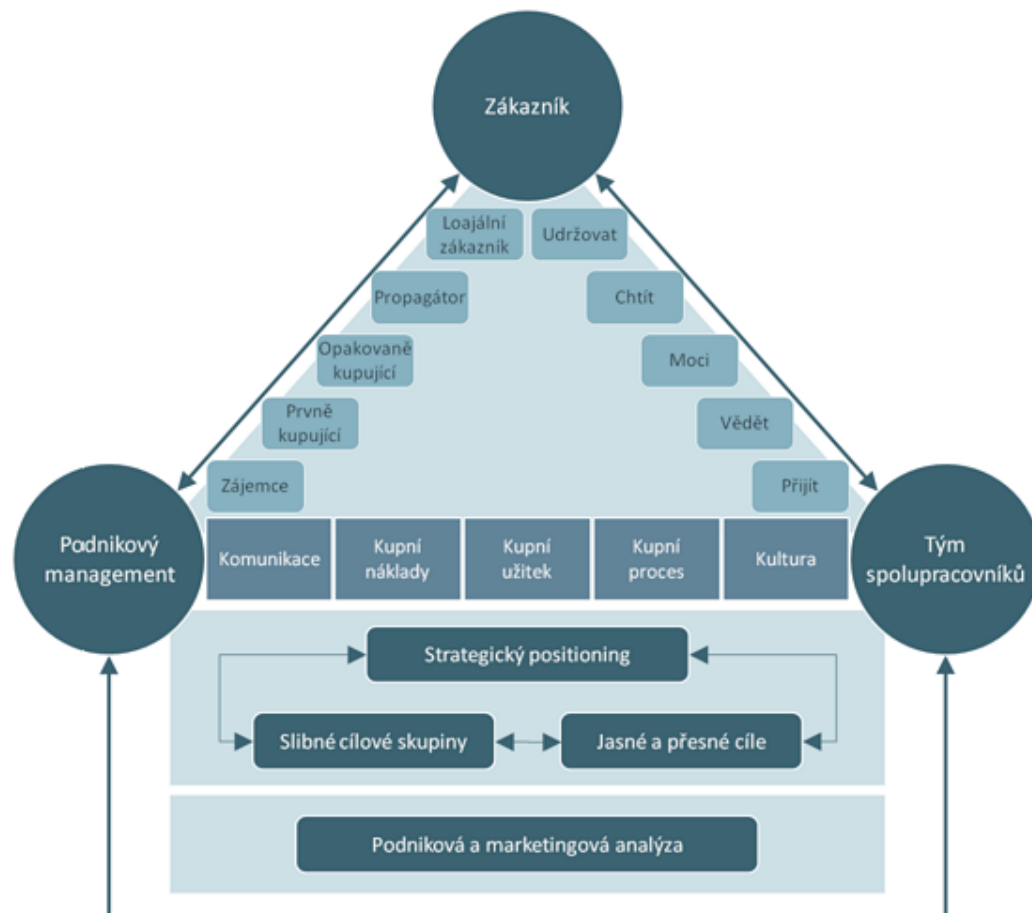
- Používá se jako náhrada nebo lépe jako doplnění marketingového mixu 4P.

TLM

TOTAL LOYALTY MARKETING (TLM)

- Total Loyalty Marketing (TLM) je integrovaný přístup k marketingu.
- Jeho autory jsou němečtí specialisté Anne M. Schüller a Gerhard Fuchs.
- Ústředním bodem konceptu je *loajální zákazník*.
- Koncept (metoda) rozpracovává přístupy jeho získávání, vytváření a upevňování vztahů s ním.
- Klíčovým prvkem konceptu TLM je metoda/koncept 5K.

TOTAL LOYALTY MARKETING (TLM)



ZÁKLADNÍ PRVKY KONCEPTU TLM NA STRANĚ PODNIKU

- **Podnikový management definující marketingovou strategii podloženou solidní marketingovou analýzou.**
- **Tým spolupracovníků poskytující perfektní produkty.**
- **Podniková a marketingová analýza včetně positioningu, zacílené na slibné cílové skupiny loajálních zákazníků.**

KLÍČOVÝ FAKTOR NA ROZHHRANÍ MEZI PODNIKEM A ZÁKAZNÍKY

- Na rozhraní mezi podnikem a zákazníky je klíčovým faktorem perfektně zvládnutý koncept 5K.

PĚT STUPŇŮ LOYALITY NA STRANĚ ZÁKAZNÍKA

- **Zájemce** - *přichází* a zajímá se o produkty podniku (organizace).
- **Prvně kupující** - zákazník, který *ví* o produktech podniku a poprvé je kupuje.
- **Opakovaně kupující** - zákazník, který *může* být spokojen s produkty a opakovaně je kupuje.
- **Propagátor** - je spokojen a je loajální a *chce* se podělit s ostatními o své dobré zkušenosti s produkty podniku.
- **Loajální zákazník** - vysoce loajální zákazník, který *trvale udržuje* své vztahy s podnikem a je trvalým uživatelem produktů podniku.

TLM V PRAXI

- Metoda 5K (TLM) poskytuje návod, jak si má podnik získávat a udržovat loajální zákazníky a využívat vztahy s nimi.

ANSOFFOVA MATICE

ANSOFFOVA MATICE

- Ansoffova matice je analytická technika používaná v marketingu a strategickém řízení.
- Jejím autorem je Igor Ansoff.
- Matice umožňuje volbu vhodné tržně-produktové strategie podniku a hodnocení souvisejících rizik.
- Ansoffova matice dvě dimenze:
 - Vertikálně jsou popsány trhy - existující a nové.
 - Horizontálně jsou popsány produkty - existující a nové.



Igor ANSOFF
12. 12. 2018 –
14. 6. 2002
Expert of Strategic
Management

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

ANSOFFOVA MATICE

ČTYŘI TYPY STRATEGIE

(KOMBINACE TYPU TRHU A TYPU PRODUKTU)

- **Tržní penetrace** - firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.
- **Rozvoj trhu** - zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.
- **Rozvoj produktu** - firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.
- **Diverzifikace** - jde o nejrizikovější variantu ze všech čtyř. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

POUŽITÍ ANSOFFOVY MATICE V PRAXI

- **Ansoffovu matici můžete použít v zásadě ve dvou situacích:**
 - Když je určitý produkt na stávajícím trhu na konci svého životního cyklu a celá firma se rozhoduje, jak dál.
 - Když firma hledá další možnosti svého růstu – v takovém případě může hodnocení dle matice pomoci k lepšímu rozhodnutí, jakou strategii růstu zvolit.

FIRMA MÁ CELKEM 4 MOŽNOSTI, CO S PRODUKTEM UDĚLÁ

- **Tržní penetrace** je první možností, kterou firma typicky použije, pokud současný trh ještě poskytuje prostor. Pro produkty na konci životního cyklu ale často tato možnost nepřípadá v úvahu z důvodu stáří produktu, a tedy nemožnosti růstu.
- **Rozvoj trhu** je druhou možností. Používá se, pokud chce firma oslovit nové trhy s existujícím produktem. Může jít například o mezinárodní expanzi nebo o expanzi s lokálního trhu na zbytek území státu či země.
- **Inovace a rozvoj produktu** je častou volbou právě pro produkty na konci svého životního cyklu. Na stávající trh tak uvede nový - inovovaný produkt a oživí tak zájem zákazníků. Příkladem jsou facelifty výrobků, například automobilů.
- **Diverzifikaci** firma využije, pokud současný produkt nejde zásadně inovovat nebo firma zjistí prostor na trhu pro nový - další produkt. Pak nechá dožít současný a uvede zcela nový výrobek, službu nebo doplňkovou službu k současnému výrobku. Tím zvýší možnost svých tržeb z prodeje různých produktů. Je to velmi častá strategie velkých firem, které tak zvyšují svoji celkovou velikost - rozšiřují své portfolio.

KANO MODEL

KANO MODEL

- Zlepšování různých ukazatelů produktu (služby nebo výrobku) nevede automaticky k větší spokojenosti zákazníka – japonský expert na kvalitu Noriaki Kano na základě výzkumů zjistil, že ne všechny ukazatele kvality služeb jsou si v očích zákazníků rovny.
- Kanoův model (Kano model) říká, že parametry služby lze rozdělit do tří skupin.

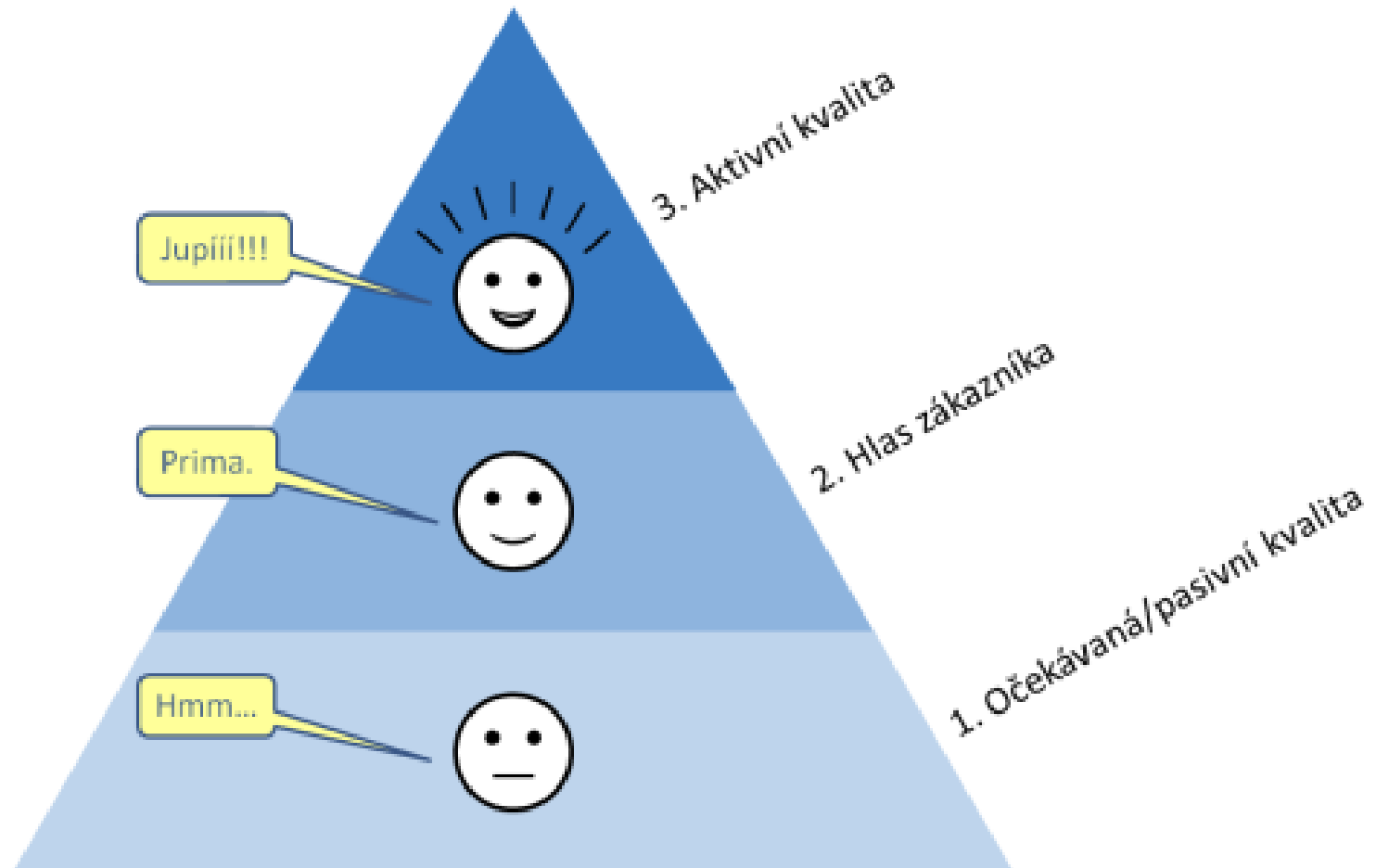


Noriaki KANO
nar. 1940
Expert of Quality
Management

KANO MODEL: PARAMETRY SLUŽBY LZE ROZDĚLIT DO TŘÍ SKUPIN

- Základní parametry, které musí být za všech okolností splněné - říká se jim také **pasivní kvalita** nebo **očekávaná kvalita**, protože zákazník většinou jejich splnění očekává automaticky.
- Parametry výkonové neboli vyslovené požadavky zákazníka - nazývají se **hlas zákazníka**, čím více jich splníme, tím bude zákazník spokojenější.
- Parametry, které jsou „něčím navíc“- **aktivní kvalita**, která vzbuzuje nadšení, splnění těchto parametrů je pro zákazníka neočekávané; pokud mu je dodáme, je nadšený a překvapený.

KANO MODEL



KANO MODEL V PRAXI

- Kano model můžeme použít jednak jako podklad pro posouzení stávající nabídky podniku (organizace), případně i pro posouzení nabídek konkurenčních.
- Jednak jako etalon možných úrovní při nastavování kvality služeb podniku.

CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

- Zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Cílem je budovat spokojené zákazníky, dlouhodobý vztah s nimi a získávat nové

ŘÍZENÍ A BUDOVÁNÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

- Je klíčové pro všechny firmy a organizace, které v žebříčku svých hodnot prosazují zákazníka na první místo, přičemž základní principy CRM jsou společné pro všechny sektory.

- **Vytváření věrných a spokojených zákazníků, budování dlouhodobého a plnohodnotného vztahu s nimi se týká celého jejich životního cyklu:**
 - Na začátku je volný trh, kdy zákazník a firma o sobě neví
 - Vnímání značky zákazníkem je první navázání povědomí, kdy potenciální zákazník (říká se jím Suspekt - **podezřelý**) o značce slyšel, ale ještě si nic nekoupil.
 - Následuje další komunikace a oslovení takového potenciálního zákazníka s nabídkou (říká se jím Prospect, **potenciální zákazník**).
 - Po první koupi se konečně stává **zákazníkem**.
 - Pokud si zákazník kupuje opakovaně a preferuje značku před ostatními, stává se **vázaným zákazníkem**. Takový zákazník je cílem všech CRM snah.
 - Pokud se o zákazníka nestaráme, nastává **úpadek vztahu** a případně jeho **ukončení**.

ZÁKAZNÍCI

- **Zákazníci jsou pro každou firmu klíčovým zdrojem jejich existence, protože jsou zdrojem příjmů za poskytnuté služby nebo prodané zboží.**
- **Spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci, lze mu lépe prodávat další produkty nebo služby.**
- **Spokojený zákazník není pouze ten, který dostane kvalitní službu či produkt, ale spokojenost se buduje rovněž prostřednictvím dalších doplňkových služeb, komunikace se zákazníkem a péče o něj.**
- **Pro firmy je nejtěžší získání nového zákazníka a proto jeho udržení je důležité.**
- **Spokojený zákazník tedy přináší firmě zisk a snižuje prodejní náklady.**

ZÁKAZNÍK A INFORMACE O NĚM

- Aby bylo možné o zákazníky pečovat, budovat s nimi vztahy, spokojenost a důvěru, je třeba je důkladně znát. Je důležité poznat, pochopit a předvídat jejich potřeby, přání, osobní postoje, nákupní chování, nákupní preference a nákupní zvyklosti.
- Základem všeho jsou správné a aktuální identifikační a fakturační údaje zákazníka, adresa, bankovní spojení, fakturační údaje, kontaktní osoby zákazníka (tedy kmenová data zákazníka).
- Důležitá je historie vzájemných obchodů a historie komunikace se zákazníkem tedy přehled komunikace, vzájemných smluv, objednávek, faktur, a přehled veškeré související komunikace se zákazníkem (všechna transakční data spojená se zákazníkem).
- Z toho může firma posuzovat spolehlivost zákazníka, počítat jeho bonitu a získávat další důležité informace.
- Zákazníci bývají obvykle rozděleni do více skupin (segmentů), aby bylo možné správně cílit, odlišovat procesy a komunikaci s různými typy zákazníků, řídit diferencovaně celkovou komunikaci a to včetně sociálních sítí nebo odpovědných obchodníků.

KDE SE BEROU ZÁKAZNÍCI?

TRH A INFORMACE O NĚM

- Trh je součástí okolí firmy, které musíme rovněž znát.
- Znalost jeho trendů, velikosti, růstu, množství potenciálních zákazníků, či znalost konkurence patří rovněž do širšího záběru toho, co k řízení vztahů se zákazníky patří.
- Trh může být obrovský, a pokud chceme k zákazníkům přistupovat individuálně, měli bychom tak dělat už při jeho poznávání.
- To zahrnuje provedení analýzy trhu, poznání jeho struktury a lepší zacílení pouze na ty segmenty, kde se naši zákazníci skutečně nacházejí.
- Díky tomu firma neplýtvá prostředky na ty části trhu, kde naši zákazníci nejsou.
- Firmy by měly být schopny sledovat růstový potenciál trhu, odvětví či jednotlivých zákazníků a umět efektivně nastavit správnou marketingovou aktivitu nebo komunikaci.

KDO JSOU NAŠI ZÁKAZNÍCI A JAK K NIM PŘISTUPOVAT? (1)

- Zákazníků může mít firma 5 nebo třeba 20 milionů.
- V každém z těchto případů musí přirozeně postupovat jinak.
- Bude mít jinou marketingovou strategii, bude se svými zákazníky jednat různým způsobem.
- Jinak bude postupovat, pokud půjde o zákazníky firemní (B2B) nebo pokud budou zákazníci lidé, spotřebitelé (B2C).
- Rozhodující je rovněž to, jak velký obrat každý zákazník dělá.
- Od toho se odvíjí, kolik mu může firma věnovat úsilí a individuální pozornosti.

KDO JSOU NAŠI ZÁKAZNÍCI A JAK K NIM PŘÍSTUPOVAT? (2)

- Při menším počtu zákazníků, kteří nám dělají velké objemy obratu, musíme je každému z nich přistupovat zcela individuálně, většinou i osobním jednáním.
- Oproti tomu pokud máme miliony malých zákazníků, musíme si nimi poradit úplně jiným způsobem.
- Musíme je umět roztřídit, segmentovat, zacílit.
- Takový masový trh neumožňuje vždy osobní jednání, to ale neznamená, že není možné k zákazníkům přistupovat individuálně a vstřícně.
- Na masovém trhu můžeme působit na své zákazníky zcela jinými prostředky a způsoby.

KDO JSOU NAŠI ZÁKAZNÍCI A JAK K NIM PŘISTUPOVAT? (3)

- Díky silnému rozvoji internetu a sociálních sítí všeho druhu mají firmy k dispozici mnohem více možností, jak vyjít vstříc svým zákazníkům i na masovém trhu a na druhou stranu internet dokáže poskytnout mnoho informací o chování a preferencích zákazníků.
- Každopádně je nutné přihlížet k rozdílům v potřebách různých segmentů zákazníků a zvolit vhodnou strategii pro konkrétní segment.
- Někde je vhodné hromadné oslovování pomocí telefonických kampaní jinde, je lepší využít klasických médií, jako je televize.
- Současným trendem na velmi konkurenčním trhu je dialog a nejvyšší možná interakce se zákazníkem.

JAKÉ JSOU ZÁKLADNÍ PROCESY ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY?

PROCESY MARKETINGU PROPAGACE A HLEDÁNÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

- Jejich hlavním cílem je pozitivní působení na zákazníka v průběhu jeho celého životního cyklu.
- Od prvního navázání povědomí o značce až po udržení dlouhodobého vztahu a loajality.
- Marketing používá různé komunikační kanály (např. televize, rozhlas, internetové stránky, e-maily, klasickou poštu...), které kombinujeme tak, aby se nám podařilo dát zákazníkům vědět o naší existenci, o existenci našich značek nebo abychom trvale zlepšovali jejich pozitivní vnímání a byla zajištěná interakce.
- Procesy marketingu zahrnují oslovování trhu, potenciálních zákazníků, konkrétních nových zákazníků i působení na ty současné.
- Obvykle je taková komunikace rozdělena do marketingových kampaní (plánování, návrh, realizace, hodnocení kampaní).

PRODEJNÍ A OBCHODNÍ PROCESY

- Obchodní procesy těsně navazují na marketingové. Jejich hlavním cílem je prodej výrobků či služeb potenciálním zákazníkům a zákazníkům.
- Zahrnují vše od obchodní nabídky až po uzavření smluvního vztahu, zajištění plnění a poprodejních služeb.
- Zahrnují komplexní dialog s konkrétním zákazníkem od jeho získání, potvrzení smluvních dokumentů, přes realizaci plnění až po péči a další prodej.
- Právě v obchodních procesech je jedno z těžišť budování dlouhodobého vztahu se zákazníkem.
- Další důležitý pilíř spočívá v poprodejních službách a komunikaci.

POSKYTNUTÍ PRODUKTU (VÝROBKU NEBO SLUŽBY)

- Při řízení vztahů se zákazníky, obchodních aktivitách a plánování marketingových kampaní nesmíme zapomenout na jádro věci - pokud je špatný produkt nebo nekvalitní služba, lze mít sebelepší marketingové a obchodní procesy, ale zákazníky neudržíme.
- U výrobků samozřejmě nejde pouze o jejich kvalitu a cenu, zákazník se rozhoduje na základě designu, vkusu, image, či módních trendů.
- U služeb je situace komplikovanější, ale u obou platí velká důležitost dalších doplňkových služeb.
- (viz Kano Model)

POPRODEJNÍ SLUŽBY A KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY

- Je to vlastně začátek začátku.
- Péče o zákazníky je možná nejdůležitější částí CRM, protože právě zde vzniká dlouhodobá důvěra a vztah a právě v poprodejní péči lze “spravit” nespokojenost zákazníka s produktem či službou.
- Nebo zcela naopak - při špatných poprodejních službách a nesprávné nebo nekvalitní péči lze přijít o zákazníka, který byl s naším produktem nadmíru spokojený.
- Poprodejní služby a péče jsou součástí schopnosti nabízet a řídit doplňující služby k hlavnímu produktu (podpora, financování, doprava a logistika, pohodlné placení, atd.) a stávají se hlavní konkurenční odlišností.

CO JE TEDY VLASTNĚ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY? (1)

- Jsou to všechny marketingové, prodejní i poprodejní procesy dohromady.
- Je to udržování loajálních zákazníků. Je to získávání nových zákazníků.
- Je to efektivní komunikace se zákazníkem prostřednictvím více komunikačních kanálů.
- Je to rozpoznávání priorit a potřeb zákazníků a je to klíčové pro udržení zisku firmy.
- Je to individuální přístup k zákazníkům.

CO JE TEDY VLASTNĚ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY? (2)

- Je to budování loajality, důvěry a vztahu.
- Důvěra je velmi důležitou součástí budování dlouhodobého vztahu mezi firmou a jejím zákazníkem.
- V konkurenčním prostředí, kdy je čím dál těžší vyhovět požadavkům zákazníků, jsou často právě doplňující služby, a důvěra které jsou tím rozhodujícím prvkem v konkurenčním boji.

CO JE TEDY VLASTNĚ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY? (3)

- V praxi se řízení vztahů se zákazníky liší, pokud jsou zákazníci firmy (tzv. B2B) nebo pokud jsou zákazníci spotřebitelé (tzv. B2C).
- Rovněž to, zdali je zákazníkovi poskytována služba, její typ nebo jaký je poskytován výrobek, jaké jsou použity distribuční kanály atd.
- Zkrátka vlivů je obrovské množství, základní rysy a cíle řízení vztahů se zákazníky jsou podobné ve všech odvětvích.

SYSTÉMY CRM – SOFTWARE PRO PODPORU VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

- Informační technologie jsou v dnešní době téměř nezbytnou součástí úspěchu.
- Různé CRM systémy jsou ale jen nástroji k dosažení spokojeného zákazníka a musí být vybrány a nasazeny adekvátně k tomu, jak spokojeného a loajálního zákazníka firma vytváří.
- Jakýkoliv nástroj podporující řízení vztahů se zákazníky musí v základu umožnit ukládání dat o zákaznících a o aktivitách firmy vůči nim - tedy historii vzájemných obchodů a historii komunikace se zákazníkem.
- Pomáhají nám je sjednotit pohled na zákazníka a sjednotit všechny procesy související se zákazníkem.

JEDNODUCHÝ CRM SOFTWARE

- Ve formě tabulky s přehledem zákazníků a jejich smluv, kterou si uděláme v kancelářském software, až po složitý systém propojený s ostatními ekonomickými či ERP systémy.
- CRM systémy pomáhají také plánovat úkoly a aktivity pro zákazníky, hlídat a upozorňovat (např. termín obnovy smlouvy, termín zaslání nabídky, přání k narozeninám).
- Komplexní CRM systémy umí plánovat a řídit kampaně, segmentovat zákazníky, umí řídit časové vytížení lidí ve firmě, efektivnost a úspěšnost obchodníků, jsou propojeny s ekonomickými systémy a umí vytvářet analytické výstupy a reportovat potřebná data jak pro zákazníky, tak pro klienty.
- Může být propojen s call centrem, billingovým systémem, analýzou chování zákazníků a jejich nákupních zvyklostí. CRM systémy pomáhají řídit obchodní a marketingové týmy.

ZÁKLADNÍ OBLASTI CRM SYSTÉMŮ

- Podpora procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb, tzv. „front office” - nazývá se někdy jako **Operativní CRM**.
- Analýza dat o chování zákazníků, například analýza marketingových kampaní, hledání nových prodejních příležitostí, predikce chování zákazníků - nazývá se někdy jako **Analytické CRM**.
- Komunikace se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů, optimalizace této komunikace, sdílení informací o zákazníkovi uvnitř společnosti - nazývá se jako **Kolaborativní CRM**.

CRM SYSTÉMY

- Obvykle CRM systémy pomáhají především uchovávat informace o zákazníkovi a o:
 - jejich obchodech, zakázkách a aktivitách, tedy jejich loajalitě,
 - chování zákazníků,
 - obchodních interakcích (schůzkách, emailové komunikaci, sociální komunikaci),
 - plnění závazků, obchodní historii,
 - stavu smluv,
 - historii transakcí nebo zakázek,
 - efektivnosti prodejních kanálů.

HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA?

- Z dobrého, oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu netěží pouze firmy, ale také zákazníci.
- Zákazník není jen kořistí a zdrojem zisku.
- I on těží ze zlepšení přístupu, nabídky doplňkových služeb nebo snížení ceny díky své loajalitě.
- Hodně firem odměňuje své zákazníky lepší cenovou politikou (tzv. loyalty programy), které umožňují zákazníkům čerpat slevy nebo využívat nadstandardní služby.
- Zákazníkovi může být rovněž nabídnuta vhodnější služba díky tomu, že firma zná a vytěžuje již jednou získané informace.
- Zákazník tak není zbytečně zatěžován jejich vyplňováním či opakováním.

BUDOVÁNÍ DŮVĚRY A LOYALITY ZÁKAZNÍKA

- V budování důvěry a loajality je důležitá zpětná vazba od zákazníka.
- Řada firem klade důraz na “pohled zákazníka” - komplexní zákaznickou zkušenost (CX) a využití analytických výstupů z různých CRM aplikací pro co nejefektivnější interakci se zákazníkem.
- Loajalita zákazníků je tedy jednou z nejdůležitějších věcí. Čím je loajalita vyšší tím je řízení vztahů se zákazníky úspěšnější - a to platí oboustranně.

VRIO ANALÝZA

VRIO ANALÝZA

- **VRIO analýza (anglicky VRIO Analysis)** je analytická technika pro hodnocení zdrojů firmy i jejích konkurentů.
- **VRIO analýzu vyvinul Jay B. Barney jako metodiku hodnocení zdrojů organizace.**



Jay B. BARNEY
nar. 8. 10. 1954
Professor of
Strategic
Management

VRIO

- VRIO pro každý typ zdroje posuzuje dimenze hodnocení a to jak pro vlastní organizaci i pro konkurenty.

DIMENZE HODNOCENÍ (OTÁZKY)

- Hodnota (**Value**) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)?
- Vzácnost (**Rareness**) – Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?
- Napodobitelnost (**Imitability**) – Jak složité je zdroj napodobit?
- Organizace (**Organization**), resp. uspořádání – Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?

VRIO ANALÝZA V PRAXI 1

- **Hodnocení zdrojů dle VRIO se používá pro zhodnocení situace organizace (podniku), jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.**
- **Takové hodnocení pak slouží například pro strategické řízení rozvoje v jednotlivých oblastech nebo například pro rozhodování o výhodnosti externího či interního zajištění procesů a služeb (např. rozhodnutí o outsourcingu).**

VRIO ANALÝZA V PRAXI 2

- V praxi se rovněž VRIO analýza používá v kombinaci s jinými analytickými technikami, které pomáhají managementu organizace ocenit podnikové zdroje v detailnějším pohledu.
- Pro finanční zdroje existuje celá řada detailních finančních ukazatelů, které hodnotí finanční situaci nebo výkonnost podniku z různých pohledů.
- Stejně tak pro lidské zdroje, majetek či informace existují další podobné ukazatele jejich výkonnosti, efektivnosti či kvality.
- Výhodou analýzy VRIO je její jednoduchost a přehlednost.

EVA

- **Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)**, obvykle se používá zkratka EVA, je pojem, který označuje v současnosti velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku.
- Základní myšlenkou ukazatele je, že investovaný kapitál musí mít větší přínos, než náklady na tento kapitál.

HISTORIE UKAZATELE EVA

- Ukazatel EVA vychází z mikroekonomického pojetí cíle firmy – maximalizace zisku, kdy zisk zde rozumíme ekonomický.
- Vyjadřuje zájem vlastníků a investorů.
- Pojem byl vytvořený v roce 1993 americkou konzultační firmou Stern Stewart Management Services.

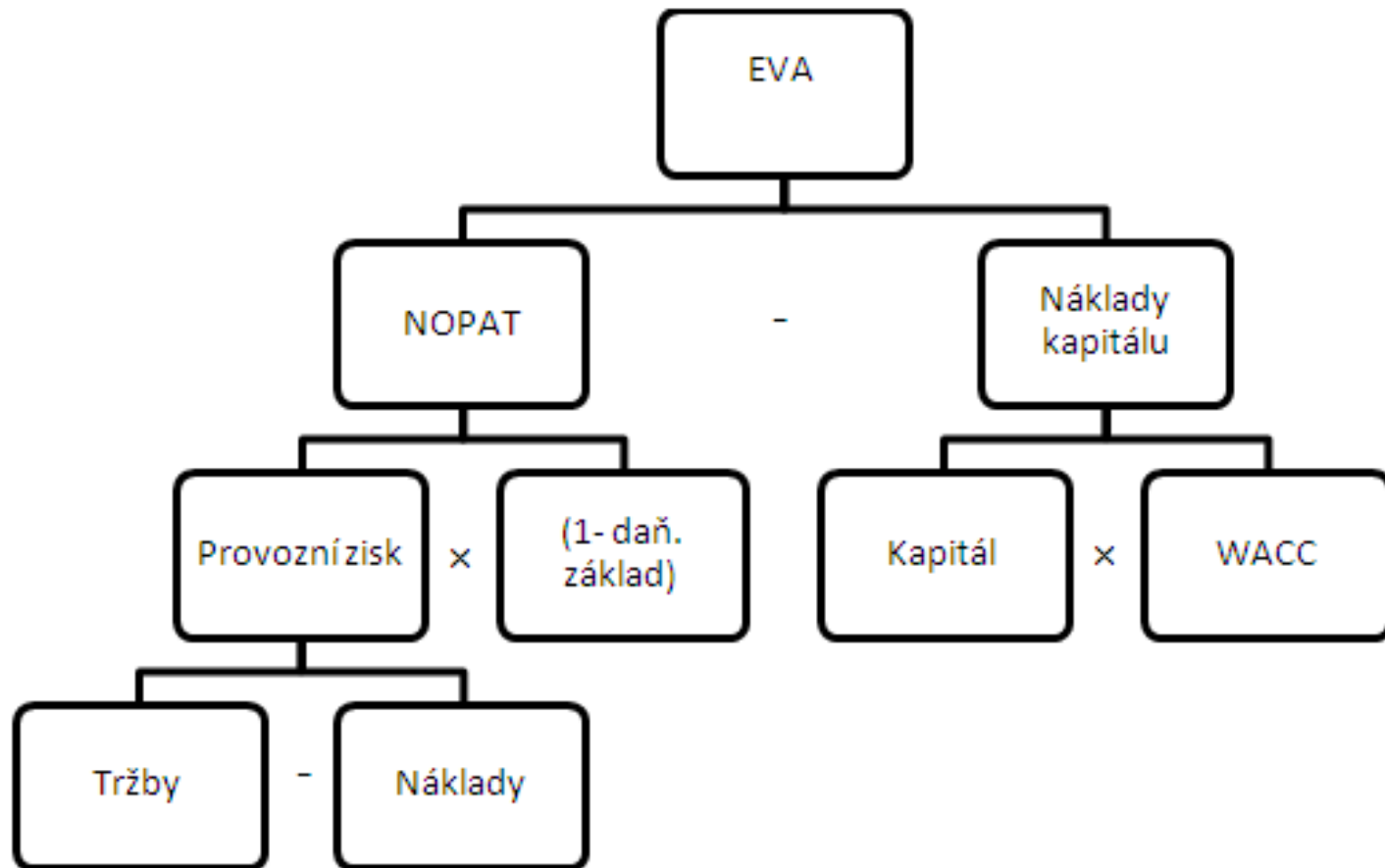
VÝPOČET

- **$EVA = NOPAT - WACC \times C$**
 - *EVA* ... Ekonomická přidaná hodnota,
 - *NOPAT* ... provozní výsledek hospodaření ($NOPAT = EBIT \times (1-t)$),
 - *WACC* ... průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál,
 - *C* ... celkový dlouhodobě investovaný kapitál ($C = Pasiva - Krátkodobé závazky z obchodního styku$),
 - *t* ... sazba daně z příjmů.

INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

- $EVA > 0$ – hodnota projektu se zvyšuje, podnik vytváří hodnotu pro vlastníky,
- $EVA = 0$ – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,
- $EVA < 0$ – dochází k poklesu hodnoty firmy.

DEKOMPOZICE VRCHOLOVÉHO UKAZATELE EVA



VYUŽITÍ EVA V PRAXI

- EVA se používá pro měření výkonnosti podniku ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře.

ZPŮSOBY VÝPOČTU EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY

ZPŮSOBY VÝPOČTU EVA

- V současné době existuje několik možností výpočtu ukazatele EVA, a to i v rámci ČR.
- Nejčastěji jsou používány dvě metody.

1.

- V první, nejvíce známé a nejpoužívanější metodě, je ukazatel označován jako EVA entity a jeho hodnota je určena podle vzorce:

- $EVA = NOPAT - C \times WACC$

- nebo také

- $EVA = NOPAT - NOA \times WACC$

POUŽITÉ PARAMETRY PRO VÝPOČET

NOPAT	je zisk z provozní činnosti po zdanění (Net Operating Profit After Taxation),
C	je kapitál, který je vázán v aktivech sloužících k provozní činnosti podniku
NOA	jsou ekvivalentem kapitálu, tedy aktiva sloužící k provozní činnosti podniku (Net Operating Assets)
WACC	jsou vážené průměrné náklady kapitálu, zahrnující veškerý kapitál zapojený do podnikání, což je kapitál věřitelů, tak kapitál vlastníků (Weighted Average Cost of Capital)

2.

- Druhá varianta je označována jako **EVA Equity**, přičemž jde o alternativní výpočet dle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.
- V této variantě je EVA vypočtena jako:
 - $EVA\ equity = (ROE - r_e) \times VK$

PARAMETRY POUŽÍVANÉ PRO VÝPOČET

ROE	rentabilita vlastního kapitálu (zisk po zdanění/vlastní kapitál)
r_e	alternativní náklad vlastního kapitálu
VK	vlastní kapitál

MVA – HODNOTA PŘIDANÁ TRHEM

MVA

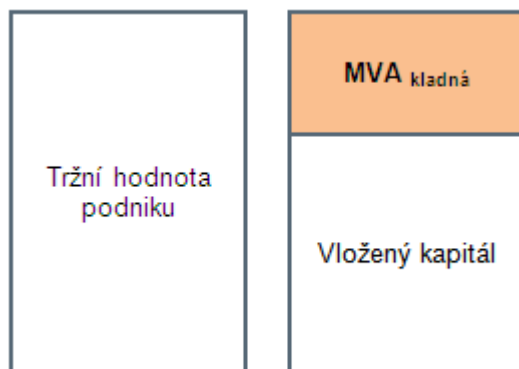
- **Hodnota přidaná trhem (Market Value Added)**, někdy se používá také termín **tržní přidaná hodnota** nebo **trhem přidaná hodnota**, obvykle se používá zkratka **MVA**, je pojem, který označuje v současnosti velmi významné hodnotové měřítko výkonnosti podniku.
- MVA měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, vyjadřuje bohatství vlastníků (akcionářů).
- Ukazatel byl vytvořený v roce 1993 americkou konzultační firmou Stern Stewart Management Services.

VÝPOČET MVA

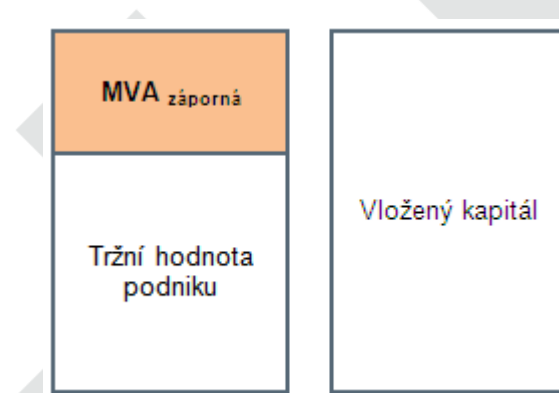
- Výpočet je možný ve dvou variantách:
 - ex ante: $MVA = \text{Současná hodnota budoucích výsledků dle EVA}$
 - ex post: $MVA = \text{Tržní hodnota firmy} - \text{Celkový vložený kapitál}$

VÝSLEDKY

Znázornění kladné MVA



Znázornění záporné MVA



INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

- **MVA > 0** – podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky,
- **MVA = 0** – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,
- **MVA < 0** – dochází k poklesu hodnoty firmy.
- Cílem manažerů je **maximalizace MVA**.

VYUŽITÍ MVA V PRAXI

- MVA se používá pro **měření výkonnosti podniku** ve směru **maximalizace hodnoty pro akcionáře**.
- Vlastníkům MVA ukazuje, jak schopný je management podniku.
- Pokud je **MVA kladná**, pak management je schopný a vytváří novou hodnotu pro vlastníky.
- Naopak pokud je **MVA záporná**, snižuje se hodnota kapitálu vloženého do podniku, management si nevede dobře.