

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení
konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Management and its Importance for
Strengthening Competitiveness of the Company**

Kateřina Chvojsíková

Cheb 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina CHVOJSÍKOVÁ**
Osobní číslo: **K16B0005P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce zaměřenou na oblast CRM.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Popište a analyzujte CRM ve vybraném podniku.
4. Zpracujte SWOT analýzu.
5. Navrhněte opatření pro posílení CRM v daném podniku.



Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **HOMMEROVÁ, Dita.** *CRM v podnikových procesech.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM: řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- **LEHTINEN, Jarmo.** *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
- **LOŠŤÁKOVÁ, Hana.** *Diferencované řízení vztahů se zákazníky.* 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- **TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.


Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**




Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka


Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za odborný dohled, připomínky a cenné rady, které mi při zpracování této bakalářské práce velmi pomohly.

Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti Knauf Insulation, spol. s r. o., za umožnění psaní bakalářské práce o jejich podniku, zejména manažerce Jitce Rispoli, za vstřícnost, poskytnutí potřebných informací a zodpovězení všech mých dotazů.

Obsah

Úvod	7
1 CRM a jeho význam pro podnik.....	9
1.1 Definice CRM	9
1.2 Přínosy CRM.....	10
1.3 Architektura CRM.....	12
1.3.1 Část analytická.....	12
1.3.2 Část operativní	13
1.3.3 Část kooperativní	14
1.4 Implementace CRM	14
1.4.1 Překážky při implementaci CRM	15
1.5 Strategie CRM.....	15
1.6 Fáze CRM	16
2 Zákazník.....	18
2.1 Dělení vztahů se zákazníkem	19
2.2 Zdokonalení služeb pro zákazníky.....	19
2.3 Loajalita, věrnost, spokojenost zákazníků	20
3 Konkurence	22
3.1 Druhy konkurence a CRM	22
3.2 Dosažení a udržení konkurenční výhody	23
4 SWOT analýza	25
5 Představení společnosti	27
5.1 Produkty a služby společnosti.....	28
5.2 Historie podniku.....	29
5.3 Hodnoty společnosti.....	30
5.4 Strategie, poslání a vize společnosti Knauf Insulation.....	31
5.4.1 Strategie	31
5.4.2 Poslání.....	33
5.4.3 Vize.....	33
5.5 Zákazníci.....	33
5.6 Konkurence společnosti	35
5.6.1 Saint-Gobain Construction Products CZ a.s	36
5.6.2 URSA CZ, s.r.o.....	37
5.6.3 UNION LESNÍ BRÁNA, A. S.	38
5.7 Současný stav CRM ve společnosti Knauf Insulation	40
6 SWOT analýza společnosti Knauf Insulation	47

6.1	Analýza vnitřního prostředí.....	48
6.2	Analýza vnějšího prostředí.....	49
7	Navrhovaná opatření pro posílení CRM.....	51
7.1	Vytvoření realizačního týmu.....	51
7.2	Využití reklamy na internetu.....	54
7.3	Sleva pro zákazníky	55
Závěr	57
Seznam tabulek	58
Seznam obrázků	59
Seznam použitých zkratk	60
Seznam použité literatury	62
Seznam příloh	66

Úvod

Téma pro tuto bakalářskou práci bude „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“. Autorka si zvolila toto téma, jelikož tři roky pracuje a komunikuje se zákazníky, a proto ví, že spokojený zákazník je základním předpokladem pro úspěšný podnik.

V dnešním velmi konkurenčním prostředí, kdy je trh s produkty přehlcen, mezi sebou společnosti soupeří o zákazníky jak o ty potenciální, tak o ty stávající. Proto je řízení vztahů se zákazníky tak důležité. Může společnosti pomoci identifikovat potřeby a přání zákazníků, aby byl podnik schopný dodat žádané produkty či služby v co největší kvalitě a uspokojil potřeby zákazníka. Řízení vztahů se zákazníky není určeno pouze ke zjištění potřeb a přání zákazníků, ale i k navazování, rozvoji a upevňování dlouhodobých vztahů s nimi. Pokud podnik nebude rozvíjet vztahy se stávajícími zákazníky, pečovat o ně a navazovat nové vztahy, nemá šanci být dlouhodobě úspěšný na trhu. Každá společnost má za cíl být konkurenceschopná a maximalizovat svůj zisk. Díky řízení vztahů se zákazníky může dosáhnout obojího, jelikož čím více stálých zákazníků podnik získá, tím větší bude jeho zisk a zvýší se konkurenceschopnost podniku.

Tato bakalářská práce bude vypracována ve spolupráci se společností Knauf Insulation, spol. s r. o., která je zaměřena na výrobu tepelné izolace z minerální skelné vlny.

Hlavním cílem bakalářské práce bude analyzovat současný stav řízení vztahů se zákazníky (*Customer relationship management*), dále jen CRM, a navrhnout opatření, která povedou k jeho zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Dílním cílem kvalifikační práce bude pomocí SWOT analýzy identifikovat silné, slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby v rámci řízení vztahů se zákazníky a všeho co ho může ovlivnit.

Pro získání primárních dat autorka využije dotazník s otevřenými otázkami, na něž bude odpovídat manažerka dodavatelského řetězce „*supply chain manager*“ pro závod Krupka, která ve firmě pracuje již od vybudování výrobního závodu v České republice, a má na starost nákup materiálu, plánování výroby, skladování, zajištění přepravy apod. Sekundární data budou zjištěna z odborné literatury, veřejně dostupných webových stránek společností, článků a interních zdrojů společnosti, které poskytne zákaznické centrum a finanční oddělení.

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí, a to z teoretické a praktické části. V teoretické části, která bude rozdělena do čtyř hlavních kapitol, bude vysvětleno, co je CRM a jaké výhody společnosti přináší, z čeho se skládá informační systém CRM a jaké mohou nastat problémy s jeho zavedením. Součástí dalších kapitol bude definice strategie CRM a využívané druhy strategií, charakteristika zákazníka a jak je možné pro něj zdokonalit služby. Jelikož je CRM důležité pro konkurenceschopnost podniku, bude zde charakterizována i konkurence, její druhy a způsoby pro dosažení konkurenceschopnosti. Jako poslední bude vysvětlena analýza, která bude následně použita i v praktické části.

Praktická část se bude skládat ze tří hlavních kapitol. V první kapitole bude představena společnost Knauf Insulation, spol. s r. o., charakterizovány nabízené produkty a služby, hodnoty společnosti, její strategie, poslání a vize. Dále bude určena zákaznická základna společnosti, identifikováni její hlavní konkurenti a analyzován současný stav podniku a jeho CRM. V kapitole druhé bude provedena SWOT analýza řízení vztahů se zákazníky a všeho, co by ho mohlo ovlivnit. Kapitola třetí bude obsahovat navržená opatření pro zlepšení CRM a posílení konkurenceschopnosti společnosti, která budou vycházet z provedené SWOT analýzy.

1 CRM a jeho význam pro podnik

Řízení vztahů se zákazníky slouží pro získávání, udržení zákazníků a zlepšování vztahu mezi nimi a podnikem. Jelikož právě spokojený zákazník, který má pozitivní vztah se společností, je jednou z podmínek pro dosažení zisku a dobrý vztah má příznivý vliv na pověst podniku a jeho postavení na trhu.

1.1 Definice CRM

Samotný pojem CRM je možný chápat ze dvou pohledů. První možností, jak chápat CRM je technologické a softwarové řešení, které slouží jako technická podpora při implementaci a využití. Druhým pohledem je chápání CRM jako podnikatelské filozofie. (Hommerová, 2012)

„CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznickou orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály.“ (Hommerová, 2012, s. 15)

„Koncepte CRM je založena na důsledné orientaci na zákazníka, integruje k tomuto cíli podnikové procesy. CRM vyžaduje synchronizaci komunikačních kanálů a koordinaci informačních kanálů“ (Tomek, Vávrová, 2009, s. 6)

„CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. šíleného managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.“ (Wessling, 2003, s. 16)

Existuje spousta různých definic, ale všechny pojednávají o tom samém, řízení vztahů se zákazníky (CRM) je zaváděno za účelem vytvoření dlouhodobého a stabilního vztahu mezi zákazníky a podnikem. Celá podniková strategie a myšlenkové nastavení by mělo vést k navázání vztahů, jejich udržení a nabídce kvalitních služeb. Dále pomáhá podniku pochopit své zákazníky, získat konkurenční výhody díky vytvoření hodnotnější nabídky

pro zákazníky, či získat dokonalé znalosti o jejich potřebách a požadavcích. Pokud podnik uspokojí potřeby a požadavky svých zákazníků, budou zákazníci spokojeni a to povede k loajalitě vůči firmě. Firma se při správné implementaci CRM systému stává **zákaznický orientovanou**, díky individuálnímu přístupu k zákazníkům.

1.2 Přínosy CRM

Předpokladem zavedení, či využívání CRM systému je získání výhod či přínosů pro podnik. Každá firma chce dosáhnout maximálního zisku a dobrého umístění na trhu, to ovšem není úkolem CRM. Výhody plynoucí z využití CRM mohou vést k právě chtěnému maximálnímu zisku a postavení na trhu. Jedná se především o navázání vztahu se zákazníkem, získání konkurenční výhody, nebo získávání a využívání informací o zákaznících. Zavedením CRM dosáhneme mnoha účinků, podle H. Wesslinga se následujících deset přínosů objeví hned po zavedení CRM. (Wessling, 2003)

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů

Při zavedení CRM vzniká jednotná databáze informací o zákaznících, to povede k omezení prodlev a urychlí zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách. Využitím CRM dochází k omezení obchodních procesů na procesy, které jsou přínosem pro naše zákazníky. Tím, že některé pro zákazníka neúčinné procesy omezíme, dojde ke snížení nákladů na ně, ale i k zefektivnění jejich průběhu.

2. Více individuálních kontaktů se zákazníky

Klasickými prostředky marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlasu, tisku či televizi získá firma velké množství zákazníků. Ovšem až díky zavedení systému CRM a využití jeho nástrojů, jako jsou call centra, prodej po telefonu či automatizace prodeje, je možné se získanými zákazníky navázat individuální vztahy vedoucí k uspokojení jejich přesných potřeb, přání a požadavků.

3. Více času na zákazníky

Zavedením systému CRM dochází k zefektivnění procesů, urychlení komunikace se zákazníky i v rámci podnikových úseků. Ušetřený čas podnik věnuje zkvalitnění vztahu se zákazníkem. Management podniku musí získaný čas organizovat tak, aby vedl ke zlepšení vztahu se zákazníky a to mělo vliv na růst zisku.

4. Odlišení se od konkurence

Odlišit se od konkurence a získat tak konkurenční výhodu je možné právě zavedením systému CRM. Podnik využívající CRM naváže se svými zákazníky kvalitnější a lepší vztahy než podnik, který systém CRM nepoužívá.

5. Vylepšení image

Dobrou image podnik získá uspokojování individuálních potřeb a požadavků zákazníků, kteří jsou s podnikem, produkty a nabízenými službami spokojeni. Tito zákazníci šíří své zkušenosti a dochází k propagaci podniku mezi další osoby, které budou také chtít speciální servis a služby. Nabídkou, splněním vynikajících služeb zákazníkům a loajálním přístupem dochází k vybudování důvěry k podniku, která je základem pro dlouhodobý vztah. Podnik zlepšuje svoji image budováním právě těchto dlouhodobých vztahů.

6. Přístup k informacím v reálném čase

Díky zavedení CRM dochází k vytvoření jednotné databáze s informacemi. Tato databáze umožňuje získání, uchování a analyzování právě potřebných informací o potřebách a požadavcích zákazníků. Management, odbyt a marketing mají stále přístup k databázi a informacím. Management podniku může díky nepřetržitému přístupu k informacím rychle reagovat na změny na trhu.

7. Spolehlivé a rychlé odpovědi

CRM umožňuje vedení podniku a pracovníkům odbytu zjistit odhad budoucího vývoje prodeje. Snížit chybnost odhadu, a zvýšit tak spolehlivost předpovědí, můžeme určením pravidel pro stanovení pravděpodobnosti prodeje. Pokud dojde k nějakým změnám informací, systém je ihned zaznamená a uživatelům poskytne informace aktuální.

8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Aby došlo ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými úseky podniku po zavedení systému CRM, musí podnik všechny pracovníky zaškolit. Nutná je zde spolupráce odbytu, marketingu a oddělení služeb v získávání a předávání veškerých informací pomocí jednotné databáze.

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce

Podobně jako v komunikaci mezi odbytem, marketingem a službami jde zde o rychlé předání získaných informací a spolupráci mezi úseky. Díky jednotné databázi dochází k rychlejšímu přenosu informací a práce úseků na sebe navazují bez prodlení.

10. Růst motivace pracovníků

Díky využívání CRM jsou zaměstnanci mnohem méně zatěžováni administrativou. Jednotlivé úseky podniku získávají potřebné informace rychleji, jsou tak schopny rychleji reagovat na požadavky, potřeby zákazníka a poskytnout kvalitní služby. Zavedení CRM ulehčí a zrychlí práci, což vede ke zvýšení spokojenosti pracovníků a tedy i k jejich motivaci.

1.3 Architektura CRM

K vyjádření základního návrhu IS (*informačních systémů*) a technologií, tedy k vyjádření pohledů na jejich řešení, se využívá architektura. Aby podnik mohl zavést a uplatnit CRM do své strategie, musí podle D. Hommerové být schopen nejdříve těchto čtyř činností:

1. *„identifikovat své zákazníky*
2. *rozlišit zákazníky jeden od druhého*
3. *vstoupit s nimi do interaktivního kontaktu*
4. *přizpůsobit své výrobky, služby, servis individuálním potřebám zákazníka.“*

(Hommerová, 2012, s 15)

K zajištění těchto důležitých kroků slouží dvě základní části architektury CRM. První částí při implementaci systému CRM je analytická část, po které následuje druhá část operativní. (Hommerová, 2012)

Některé publikace jako např. Řízení vztahů se zákazníky od Jana Dohnala doplňují již zmíněné dvě základní části o část kooperativní.

Při sestavování architektury CRM, musíme brát v úvahu, že se jedná o technologii, která by měla podpořit pracovníky a pomoci jim co nejrychleji a nejpresněji zjistit potřeby zákazníků a následně jim dodat co nejkvalitnější služby, produkty a servis. (Dohnal, 2002)

1.3.1 Část analytická

„Pokrývá zaznamenání, uchování, zpracování, analýzu, interpretaci a použití dat, automaticky sbíraných v operačním systému, což vede k dokonalejší znalosti zákazníků.“

Takto definovala analytickou část informačního systému H. Lošťáková ve své knize Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu. (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 26)

V části analytické dochází ke zpracování a analýze veškerých dat a také využití datových skladů. Během této části dochází ke členění zákazníků podle jejich potřeb a požadavků,

analýze jejich chování, zkoumání a vyhodnocení marketingových kampaní, ale i zařazení zákazníků do skupin podle ziskovosti. Tato část systému pomáhá zaměstnancům při tvorbě zákaznických strategií podle potřeb a požadavků zákazníků, ale také podle jejich přínosu pro podnik. Aby implementace byla úspěšná, je nutné správně motivovat zaměstnance a firemní strategii postupně orientovat na zákazníka. Z firmy orientované na produkt se stává zákaznicky orientovaná firma. (Hommerová, 2012)

1.3.2 Část operativní

Jasně definované obchodní procesy jsou uskutečňovány operativní částí CRM, také nazývanou operační částí. Operativní část je určená ke komunikaci se zákazníkem. Komunikace probíhá mnoha způsoby, například přes telefonní zákaznická centra, elektronické kanály i prodejní místa. Hlavním cílem této části je zlepšit komunikaci se zákazníky prostřednictvím všech druhů kontaktů s nimi. Do operativní části řadíme: (Hommerová, 2012)

- Podpůrné aplikace tzv. **Back office**, které již existují, neboli zděděné. Mezi back-office aplikace se řadí, například ekonomické (fakturace, účetnictví), logistické (doprava, nákup), aplikace pro rozhodování, personalistické aplikace apod. Dále mezi ně patří aplikace SCM (Supply Chain Management) a ERP (Enterprise Resource Planning). SCM v překlade řízení dodavatelského řetězce, tato aplikace zahrnuje veškerou komunikaci a propojení v dodavatelském řetězci od dodavatele až po zákazníka. Aplikace ERP v překlade plánování podnikových zdrojů má za úkol pomoc v každodenních aktivitách jako je účetnictví, zásobování a výroba. Pomáhá tedy řídit a plánovat veškeré zdroje spojené s podnikem
- Aplikace určené ke komunikaci se zákazníkem tzv. **Front Office** jsou nové a mají za úkol komunikaci podpořit. Mezi aplikace napomáhající komunikaci se zákazníky patří call centra, fax, služby zákazníkům a přímý kontakt s nimi nebo elektronický obchod. Hlavním úkolem těchto aplikací je podpora prodeje, jeho automatizace a obsluha zákazníka. Aby zmíněné aplikace mohly dosáhnout svých úkolů, úzce spolupracují s aplikacemi SCM na řízení prodeje a také s ERP na řízení pohledávek.

1.3.3 Část kooperativní

Úkolem kooperativní části je zajistit komunikaci se zákazníky, spolupráci s okolím podniku např. zákazníkem, zaměstnanci obchodního nebo servisního týmu, kteří jsou mimo podnik. Kooperativní část CRM využijeme i při spolupráci s obchodními partnery firmy. Při spolupráci s obchodními partnery je možné využít hlavní potenciál kooperativní části tím, že dojde ke sdílení dat o společných zákaznících. Zdrojem dat již nejsou pouze produkční databáze základních IS, ale řada dalších zdrojů, jako jsou, například informace z webových aplikací, call centrech, marketingových průzkumů apod. (Dohnal, 2002)

Kooperativní část nachází své uplatnění také v oblasti služeb a marketingu. Příkladem jsou služby založené na internetové samoobsluze, kdy kvalitativním vylepšením webových stránek a způsobu orientace a navigace zákazníka při jejich prohlížení lze dosáhnout toho, že zákazníci sami objeví odpovědi na své otázky a dotazy např. technické dotazy, návody pro instalaci a obsluhu apod. (systemonline.cz/crm, 2012)

Úspěšný systém CRM je možné vytvořit jen díky spolupráci jeho dvou základních částí. Je nutné, aby analytická část doplňovala operativní a naopak. Chybná, či nedostačující data by způsobila chybnou analýzu a bez správné analýzy není možné dosáhnout během operativní části očekávaných výsledků. (Hommerová, 2012)

1.4 Implementace CRM

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, při správné implementaci CRM je důležité, aby se z firmy orientované na produkt stala zákaznický orientovaná firma, tedy primárně se zaměřila na uspokojování požadavků a přání zákazníka a byla schopná nabídnout co nejkvalitnější produkt, či služby s dostatečnou přidanou hodnotou. (Hommerová, 2012)

„Implementace CRM vyžaduje spolupráci všech podnikových funkcí. Netýká se tedy jen marketingového oddělení, ale v podstatě všech útvarů podniku. Vyžaduje to vymezit všechny klíčové procesy a činnosti, které je třeba při uplatnění CRM zabezpečit, a specifikovat úkoly, jež je při tom třeba plnit.“ (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 26)

Francis Buttle (2009) ve své knize představuje pět hlavních fází implementace CRM. Podobné fáze implementace CRM uvádí i Lošťáková a kol. (2017). Podniky by se měly zabývat těmito pěti hlavními procesy:

- | | |
|---|-------------------------------------|
| 1. Vyvinout strategii CRM | (develop the CRM strategy) |
| 2. Vybudovat základy CRM projektu | (build the CRM project foundations) |
| 3. Specifikovat potřeby a vybrat partnery | (specify needs and select partner) |
| 4. Proces realizace CRM projekt | (implement the CRM project) |
| 5. Proces hodnocení výkonnosti podniku | (evaluate performance) |

(Buttle, 2009)

Předpokladem úspěšné implementace CRM je vzájemný soulad **lidí, procesů a technologií**, kdy na CRM systém musíme nahlížet jako na softwarové řešení, nikoli filozofii podniku. Tento informační systém je nástrojem firemní kultury, která má za cíl zvýšit spokojenost zákazníků a vytvořit s nimi tak dlouhodobý a stabilní vztah. (Hommerová, 2012)

1.4.1 Překážky při implementaci CRM

Mezi bariéry objevující se při implementaci CRM patří odmítavý postoj zaměstnanců vůči novým technologiím, což může vést ke snížení motivace zaměstnanců a CRM by mělo opačný účinek. Zavedením nového projektu CRM může dojít u pracovníků prodeje k pocitu, že ztrácejí volnost a možnost volby práce s informacemi, nyní se s pracně získanými informacemi o zákaznících musí dělit s ostatními v podniku kvůli jednotné databázi. Musí se již rozhodovat podle dostupných informací od jiných pracovníků, ne pouze podle vlastního názoru. (Wessling, 2003)

Další překážky, které mohou způsobit problémy, jsou **rekvalifikace pracovníků, nákladová náročnost, nespokojenost s dosaženými výsledky, ale taky neschopnost změřit úspěšnost zavedení** systému CRM. Při zjišťování problémů při implementaci v České republice byla nejčastěji zmiňovaná rekvalifikace zaměstnanců, zaměstnanci měli odpor ke změně zavedených postupů, nebo neměli zájem učit se nové věci. Již zmiňovanými problémy jsou také neschopnost měřit úspěšnost a nespokojenost s výsledky, což zapříčinila informační nepřipravenost nejen zaměstnanců, ale i majitelů firem a nejasná očekávání od zavedení CRM. (Hommerová, 2012)

1.5 Strategie CRM

„Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie nahrazují aktivity směřující ke zvýšení

podílů na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka.“ (Chlebovský, 2005, s. 105)

V několika posledních letech byly postupně uplatňovány tři druhy strategie CRM. První strategií byla masová personalizace, další masová kastomizace a poté následovala diferencovaná kastomizace. (Chlebovský, 2005)

Je vhodné použít všechny typy strategie a to podle významnosti zákazníků a přínosů pro podnik. Čím jsou zákazníci přínosnější pro podnik a roste jejich významnost, tím je individualizace důležitější. Pro významné zákazníky použijeme strategii diferencované kastomizace, pro zákazníky středně významné bude podnik uplatňovat strategii masové kastomizace a pro nejméně významné zákazníky využije podnik masovou personalizaci. Jednotlivé strategie budou dále vysvětleny. (Chlebovský, 2005)

Masová personalizace

Masová personalizace rozpoznává jednotlivé zákazníky podle jména a adresy, případně podle dřívějšího nákupního chování zákazníků. Informace jsou využívány ke komunikaci se zákazníky a ti poté nabývají pocitu, že je s nimi individuálně jednáno a pečováno o ně, přesto že jim jsou nabízeny standardní produkty a služby. Podmínkou této strategie je vytvoření kvalitní databáze.

Masová kastomizace

Masová kastomizace je založená na spoluúčasti zákazníka při vytváření produktů, či služeb, podle jeho individuálních potřeb, nebo cenové citlivosti. Strategii masové kastomizace zdokonalila firma Dell, která zákazníkům nabízí počítač sestavený ze stejných komponent, ovšem konfigurace provádí podle jejich potřeb a požadavků.

Diferencovaná kastomizace

Při diferencované kastomizaci dochází k přizpůsobení celého marketingového mixu individuálním požadavkům a přáním zákazníků. Produkty a služby jsou takzvaně „šity na míru“. Zákazník úzce spolupracuje s výrobcem na vytváření produktu, nebo služby. (Lošťáková, 2009)

1.6 Fáze CRM

Na obchodní cyklus lze nahlížet také z pohledu vývoje vztahů se zákazníkem. Vztah se zákazníkem uzavřením obchodu nekončí, je nutné zboží, či služby zákazníkovi dodat a případně poskytnout dodatečný servis u produktů, které si to vyžadují. V tomto smyslu

při řízení a vytváření vztahů se zákazníky podnik postupně prochází těmito čtyřmi fázemi: (Dohnal, 2002)

Během první fáze „**Oslovení zákazníka**“ se dodavatelský podnik zaměřuje na identifikaci a hledání potenciálních zákazníků. Podnik hledá zákazníky, kteří by měli zájem o jejich produkty a služby, tedy zákazníky, kterým má smysl služby nabízet. Aby byla fáze úspěšná, je nutné provedení segmentace trhu. Podnik tak eliminuje zákazníky, kteří o produkty zájem nemají a své služby mohou nabídnout správným zákazníkům.

Ve druhé fázi „**Obchodní transakce**“ dodavatelský podnik usiluje o uzavření obchodu. Během této fáze dochází k přípravě kontraktu a jeho samotnému uzavření.

Při následující třetí fázi „**Plnění objednávek**“ dochází k dodání zakoupenému produktu a služeb. Lze sem zařadit aktivity jako logistické služby, díky kterým byl produkt dodán, dohled nad vystavením faktur a registrací plateb, nebo také komunikace se zákazníkem o dalších podnikem nabízených produktech a službách.

Během poslední čtvrté fáze „**Zákaznický servis**“ podnik poskytuje zákazníkovi veškerý servis a poradenství k zakoupenému produktu, snaží se tak získat loajalitu zákazníků a budovat s nimi dlouhodobý stabilní vztah. V této fázi podnik poskytuje nejen servis související se záručními službami, ale také nabízí své další produkty, které zákazník ještě nevyužil. Podnik se snaží prohlubovat diferencovaný přístup k zákazníkovi, aby mu nabízené produkty a služby přinesly co největší přidanou hodnotu.

Předpokladem úspěchu všech fází CRM je rychlá aktualizace znalostí potřeb zákazníka, které se mění v každé fázi. Dodavatelský podnik nejen že získá konkurenční výhodu, ale pokud bude rychle reagovat na měnící se potřeby, podle toho v jakém životním cyklu se zákazník nachází, je velká šance, že kontrakt uzavře.

2 Zákazník

Definovat zákazníka lze jako člověka, který nakupuje, zejména takový, který nakupuje pravidelně. T. Foster ve své knize definoval zákazníka několika následujícími myšlenkami: (Foster, 2002)

- *„Zákazníci jsou pro nás ti nejdůležitější lidé, ať v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zavolají-li.*
- *Zákazníci na nás nejsou závislí – **my jsme závislí na nich.***
- *Zákazníci pro nás neznamenaají přerušeni práce – jsou smyslem naší práce. Tím, že je obsluhujeme, jim neprokazujeme laskavost – naopak oni prokazují laskavost nám, tím že nám dávají možnost je obsluhovat.*
- *Zákazníci nestojí mimo naši práci – jsou její součástí.*
- *Zákazníci nejsou jen statistickými čísly – jsou lidé z masa a kostí, kteří cítí a prožívají stejně jako my, a mají podobné předsudky a náklonnosti.*
- *Zákazníci nejsou lidé, se kterými se chceme hádat nebo si měřit vtip. Nikdo ještě nikdy nevyhrál spor se zákazníkem.*
- *Zákazníci k nám chodí se svými touhami. **Naším úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti.***
- *Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní. „*

(Foster, 2002, s. 1)

Zákazník je člověk ochotný vynaložit úsilí a finanční prostředky za účelem uspokojení své potřeby a přání. Zákazníkem podniku se může stát jiný podnik, stát nebo osoba, která nezastupuje podnik ani stát.

V dnešní době, ve velmi konkurenčním prostředí, má člověk na výběr z mnoha podniků nabízejících požadovaný produkt a služby. Nastává situace, kdy firmy bojují o pozornost a loajalitu zákazníků. Je totiž nutné si uvědomit důležitost zákazníků, kteří hodnotí kvalitu prodávaných produktů a služeb a neustále vyžadují jejich zlepšování a zkvalitňování, rozhodují tak o dlouhodobém úspěchu podniku na trhu. Aby podnik získal zákaznickou pozornost, je nutné mu nabídnout něco, co konkurence nenabízí, buď kvalitnější výrobek, slevu, produkt navíc zdarma nebo dodatečné služby a servis. (Foster, 2002)

2.1 Dělení vztahů se zákazníkem

Každý ze zákazníků je něčím jiný a i jejich kritéria a požadavky pro výběr produktů a služeb se liší. J. Lehtinen dělí zákazníky do tří následujících skupin podle různé síly vztahu mezi zákazníkem a podnikem: (Lehtinen, 2007)

Zákazníci cenově orientovaní

Zákazníci orientující se na cenu posuzují cenu služeb a produktů. Tuto skupinu zákazníků hlavně zajímá, jakou hodnotu získají a co za získanou hodnotu zaplatí. Hledají službu, nebo produkt, který dostatečně uspokojí jejich potřeby, ale za nejnižší možnou cenu.

Zákazníci s určitými omezeními

Tato skupina zákazníků má určité omezení a překážky, které jim brání změnit svého dodavatele. Jedním z důvodů může být absence nebo nemožnost alternativy např. zákazník má podepsaný kontrakt s jiným dodavatelem; zákazník nedůvěřuje nově zavedené firmě bez zkušeností a zůstává tak u firmy, se kterou není až tak spokojen, ale je na trhu dlouho a má zkušenosti; zákazník nemá možnost využít jiného dodavatele, jelikož dodavatel požadovaného produktu je pouze jeden. Druhým důvodem může být pasivita zákazníka, který může zapříčinit omezení, jako nechuť k hledání nového dodavatele, i přes nespokojenost se stávajícím, například z důvodu ztráty času.

Emocionálně vázaní zákazníci

Zákazníci vázaní emocionálně se ve společném vztahu s dodavatelem cítí dobře a také si myslí, že vztah je pro ně výhodný a nemají důvod pro změnu dodavatele. Tyto zákazníky pojí s dodavatelem dlouhodobý a kladný vztah, kdy mají pocit rodinné příslušnosti a přátelství. Cítí také, že pracovníci dodavatele k nim chovají určitý respekt a jsou jim nabízeny výjimečné služby a nadstandardní péče.

2.2 Zdokonalení služeb pro zákazníky

Pro udržení vztahu se zákazníkem je nutné služby zdokonalovat a vylepšovat. Jak nabídnout zákazníkům lepší služby se dozvídáme v několika doporučeních, které navrhnul T. Foster ve své knize Jak získat a udržet zákazníka: (Foster, 2002)

1. Bud'te snadno k zastížení

Zákazníkům je potřeba dát vědět o nabízených službách a schopnosti uspokojit jejich přání, například skrze inzerce a reklamy. Důležité je také informovat přesně a srozumitelně o sídle firmy, způsobu komunikace a uvést kontaktní údaje.

2. Zajistěte pohodlné čekání/sezení

Když už musí zákazník čekat, je dobré mu tu chvíli zpříjemnit, či čekací dobu zkrátit. Zpříjemnit čekání lze zřízením výstavní plochy, informačních tabulí, či vybudováním míst k sezení. Naopak zkrátit dobu čekání lze zajištěním více pracovníků, otevřením přepážek pro rychlé a specializované transakce. Při zpožděních je důležité vysvětlit jeho důvod a pravděpodobný čas trvání.

3. Mějte znalosti o výrobku

Pokud chce prodejce působit důvěryhodně a seriózně, musí umět odpovědět na otázku zákazníka ohledně nabízeného výrobku. Nutné je zákazníkovi vše vysvětlit srozumitelně bez odborné terminologie, pokud zákazník není technicky zdatný.

4. Dodávejte zboží včas

Dodací doba by se měla dodržet za každých okolností. Pokud je ovšem nemožné sjednanou dobu dodržet je nutné zákazníka informovat a stanovit nový, neměnný termín doručení.

5. Odměňte zákazníka za to, že s vámi jedná

„Děkujeme za Váš nákup“ je možné říci malými dárečky k zakoupenému produktu. Drobnosti jako bločky, propisky, samolepky, reklamní předměty, jeden vstup zdarma, tričko, ale i drogerie, tím vším je možné zákazníka za nákup odměnit.

2.3 Loajalita, věrnost, spokojenost zákazníků

Většina podniků si již dnes uvědomuje důležitost spokojených zákazníků a to nejen pro jejich dlouhodobý úspěch na trhu a rozvoj. Firmy proto usilují a vynakládají nemalé finance, aby se z jednorázového kupce jejich produktu stal věrný, loajální a hlavně spokojený zákazník. (Hommerová, 2012)

Studie totiž dokazují, že nespokojený zákazník se se svou negativní zkušeností podělí častěji se svým okolím, než spokojený zákazník se svou pozitivní zkušeností. T. Foster ve své knize udává další důvody, proč je péče o zákazníka tak důležitá:

- Sedm z deseti zákazníků, kteří řešili reklamaci zboží, u firmy opět nakoupí, jestliže reklamační byla vyřešena k jejich spokojenosti
- Je snazší přimět současné zákazníky, aby nakupovali o deset procent více, než rozšířit zákaznickou základnu také o deset procent
- Je šestkrát nákladnější získat nového zákazníka, než si udržet stálého zákazníka

Až osmdesát procent úspěšných nápadů na nové produkty či služby pochází od zákazníků. (Foster, 2002)

Hlavním důvodem pro sledování spokojenosti zákazníků je **dopad spokojenosti zákazníků na finanční výsledky firmy**. „*Spokojenost zákazníka je determinována názorem zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání*“. (Chlebovský, 2005, s. 49)

Pro zjištění spokojenosti může podnik použít různé metody průzkumu spokojenosti. Tyto metody jsou využívány ke zjištění názoru a spokojenosti konkrétního člověka. Metody průzkumu spokojenosti jsou zaměřené na zjištění spokojenosti zákazníků s produkty a službami nebo se využívají ke zjištění spokojenosti zaměstnanců. Průzkum spokojenosti je možné provádět několika způsoby, například osobně nebo písemně, písemné dotazníky mohou být anonymní nebo jmenovité (spojené se jménem) a průzkumy probíhají pravidelně nebo náhodně. (*ManagementMania.com, 2018*)

3 Konkurence

Konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé ekonomické zájmy více tržních subjektů. Zájmy se mohou střetávat u subjektů jako je stát, domácnosti i firmy na různých typech trhů, například trh produktů, služeb nebo trhu výrobních faktorů. Konkurenta je možné definovat jako subjekt, který na trhu působí nebo na něj teprve vstupuje, a chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných hráčů na trhu. Na trhu je možné setkat se se třemi oblastmi konkurence: (ManagementMania, 2016)

1. Mezi nabídkou a poptávkou (mezi kupujícími a prodávajícími)
2. Na straně nabídky (mezi prodávajícími)
3. Na straně poptávky (mezi kupujícími)

3.1 Druhy konkurence a CRM

Díky analýze druhů konkurence vzhledem k CRM zjistí firma, jaká hlediska jsou pro zákazníky směřovaná k porovnání svých potřeb a přání se skutečností. Podle H. Wesslinga existují tyto druhy konkurence: (Wessling, 2003)

1. Konkurence v oblasti volných financí na nákup

Mezi tento typ konkurence se řadí firmy soupeřící o volné prostředky zákazníků, tedy příjmy, který zatím nejsou určeny k financování daného produktu a služby. V této oblasti si konkurují různé produkty a služby, které firmy nabízí, přičemž výsledek je ovlivněn hlavně tím, co zákazník preferuje.

2. Konkurence v oblasti řešení problémů

Do této skupiny spadají konkurující podniky, zabývající se řešením problémů zákazníků s produkty a službami. Podnik je schopen lépe pomoci zákazníkům s problémy, pokud je dobře zná a snaží se s nimi o intenzivnější vztah za pomoci CRM.

3. Konkurence v oblasti image

V této oblasti jsou firmy, které prodávají produkty a služby se shodnou nebo podobnou image. Image, který podnik vytváří k prodávánému produktu nebo službě, je buď na úrovni vysoké, nebo marginální. Podle zvolené úrovně image musí podnik přizpůsobit metodiku CRM.

4. Konkurence v oblasti zboží a služeb

Do této skupiny spadají podniky, které nabízejí zboží a služby s velmi podobnou charakteristikou. Aby firma získala konkurenční výhodu a byla v budoucnu úspěšnější v obchodování než konkurenční podnik, musí používat CRM, jelikož pomocí samotného produktu či služby výhody nelze dosáhnout.

5. Konkurence v oblasti způsobu prodeje

V této skupině si vzájemně konkurují firmy, které používají stejné nebo podobné prodejní nástroje, tj. používají shodné platební metody, nabízejí stejnou úroveň doplňkových služeb, nebo využívají podobné komunikační a obchodní kanály. Aby se podnik odlišil od konkurence, získal konkurenční výhodu a byl úspěšnější, musí opět využít CRM, které zajišťuje propojení všech uvedených prvků.

3.2 Dosažení a udržení konkurenční výhody

„Hybnou silou nové dynamiky úspěšného podniku jsou snahy o dosahování a udržení konkurenční výhody v očích jeho cílových zákazníků“. Zákazníkům je zapotřebí dát zřetelně najevo firemní konkurenční výhodu a tedy dobré důvody, aby zařadili firmu mezi své oblíbené a upřednostňované dodavatele. Podle K. Burnetta lze konkurenční výhody dosáhnout pomocí následujících dvou strategií: (Burnett, 2005, s 47)

1. Strategie vedoucího postavení v oblasti nákladů a cen

Dosáhnout vedoucího postavení v oblasti nákladů lze na základě *efektivnosti výroby, úspor z rozsahu, efektivního využití zdrojů a neustálé pozornosti věnované snižování nákladů*. Tyto všechny činnosti pomůžou prodávající firmě řídit tvorbu cen na daném trhu, případně vyřadit konkurenční podnik, který snižoval své ceny a tím narušoval jejich zákaznickou základnu. (Burnett, 2005, s. 48)

Cílem strategie nejnižších nákladů je poskytovat přijatelnou kvalitu při co nejnižších nákladech a díky nákladové efektivnosti odradit konkurenty pronikat na trh pomocí snižování cen. Chce-li se firma stát vedoucím prodejcem v oblasti nákladů, musí vědět, jaké náklady má konkurence. Firmy mohou získat takové informace např. nákupem konkurenčního výrobku, jeho rozebráním a odhadem jednotlivých položek nákladů.

2. Strategie odlišné kompetence

Konkurenční převahu na trhu získá firma zřetelnou a odlišnou kompetencí. Tyto odlišné kompetence bývají výsledkem firemních inovací, schopností rychlé reakce na změnu

potřeb a přání zákazníka a častých malých, ale zákazníkem vyvolaných zlepšení. Zákazník by měl nabývat pocitu, že nabízený produkt s doplňky a službami navíc je značně výhodnější oproti konkurenčním produktům.

Odlišit se od konkurence, získat konkurenční výhodu a zaujmout zákazníky je možné díky **společenské odpovědnosti firmy**. Společenská odpovědnost firmy je dobrovolné jednání podniku, které přispívá ke zvyšování důvěryhodnosti společnosti v očích zákazníků, obchodních partnerů i společnosti jako celku. Pro tyto firmy je na prvním místě dodržování postupů a předpisů, které jsou nařízeny legislativou a neméně důležité pro firmu je odpovědné, etické chování vůči svému okolí. (iPodnikatel.cz, 2011)

V dnešní době, kdy je ekologie a pozitivní přístup k životnímu prostředí velmi řešeným tématem, může firma zaujmout své zákazníky právě tím, že bude šetrnější k životnímu prostředí než konkurenční firma. Firma by se měla snažit využívat recyklovaný materiál a obnovitelné zdroje, produkovat minimum odpadu a třídit jej, být co nejšetrnější k životnímu prostředí a okolí podniku, tím získá zájem nových zákazníků a tedy i konkurenční výhodu. Mezi činnosti společensky odpovědné firmy spadá i podpora příspěvkových a neziskových organizací a podpora sportovních událostí.

Díky pozici preferovaného dodavatele zaujímá firma výhodného postavení, jelikož má možnost pozorovat změny v potřebách a požadavcích zákazníka a správně na ně reagovat. Odlišit se a získat výhodu lze nabídkou vynikajících služeb, kvalitnějšími produkty, možností jedinečně přizpůsobit produkty a služby individuálním požadavkům, inovativními vlastnostmi nebo výkonnou distribuční sítí.

„Odlišná kompetence, pokud ji zákazník uznává, pravděpodobně umožní nastavit vyšší ceny, ale aby bylo možno z této výhody vytěžit, bude si to vyžadovat dodatečné náklady a pečlivě volené investice.“ Dodatečné náklady se mohou projevit, například kvůli potřebě záložních kapacit, investicím do lepšího IS nebo nutnosti větší flexibility, za účelem zajištění spolehlivosti a tím i spokojenosti zákazníka. (Burnett, 2005, s. 51)

Dosažení konkurenční výhody by mělo firmě napomoci získat loajalitu zákazníka, vést k jeho spokojenosti a v neposlední řadě k ziskovosti firmy, která má možnost získané finance opět investovat do inovací, zlepšení dovedností a zdrojů, což povede k posílení konkurenční výhody a lepšímu postavení na trhu. (Burnett, 2005)

4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod, díky níž je možné zjistit současnou situaci firmy a charakterizovat faktory ovlivňující její postavení na trhu. Název SWOT pochází z počátečních písmen anglických názvů: **silné stránky** - *Strengths*, **slabé stránky** - *Weaknesses*, **příležitosti** - *Oportunities*, **hrozby** - *Threats*. Tyto názvy označují části SWOT matice zobrazené na obrázku č. 1.

Během SWOT analýzy dochází k identifikování silných a slabých stránek firmy, příležitostí a hrozeb. SWOT analýza se skládá ze dvou částí, z **OT** (analýza vnějšího prostředí) a **SW** (analýza vnitřního prostředí). Nejprve, dle doporučení, je analyzováno vnější prostředí a to z hlediska makroekonomického (politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní faktory), ale i z mikroekonomického hlediska (zákazníci, dodavatelé, konkurence a odběratelé). Během **analýzy SW** je zkoumáno vnitřní prostředí firmy (cíle, systémy, firemní zdroje, firemní kultura, kvalita managementu, organizační struktura nebo materiální prostředí).

Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a na základě těchto znalostí připravit strategii, jak nejlépe využít silné stránky a příležitosti, eliminovat slabé stránky a připravit se na důsledky hrozeb. (Jakubíková, 2005)

Obrázek 1: SWOT analýza

<p>Silné stránky (S-Strengths)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p>Slabé stránky (W-Weaknesses)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p>Příležitosti (O-Oportunities)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p>Hrozby (T-Threats)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: Jakubíková, 2005, s. 59

Jak již bylo výše zmíněno, SWOT analýza slouží ke stanovení strategie podniku. Z výsledků SWOT analýzy je možné vytvořit čtyři druhy strategií. Jsou to strategie SO (silné stránky a příležitosti), ST (silné stránky a hrozby), WO (slabé stránky a příležitosti), WT (slabé stránky a hrozby), které budou následně popsány.

Strategie SO – Strategie se snaží využít silné stránky, aby uchopila všechny příležitosti.

Strategie ST – Strategie se snaží využít silných stránek k eliminaci možných hrozeb.

Strategie WO – Strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek, které by ohrožovaly využití příležitostí.

Strategie WT – Jedná se o nejdůležitější strategie. Snaží se odstranit slabé stránky, které by měly za následek propuknutí hrozby.

(Metodická podpora regionálního rozvoje, 2005)

5 Představení společnosti

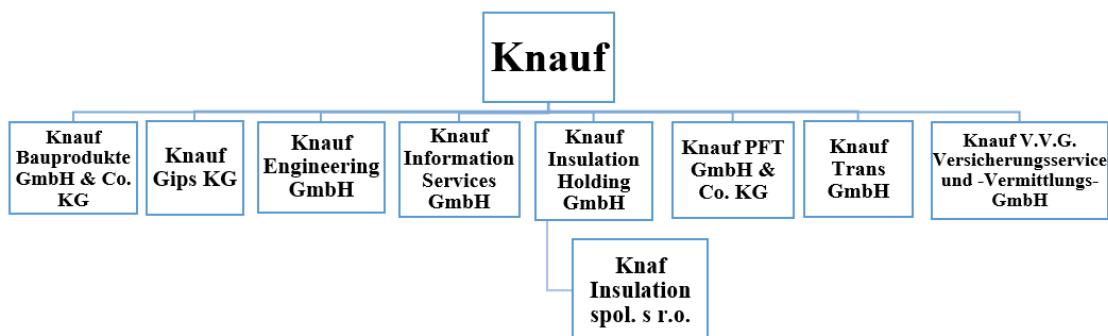
V této části bakalářské práce bude představena společnost Knauf Insulation, spol. s r. o., (dále jen Knauf Insulation), která je součástí mezinárodní společnosti Knauf. Základní informace o společnosti jsou uvedeny níže.

Obchodní název:	Knauf Insulation, spol. s r. o.
Sídlo společnosti:	Bucharova 2641/14, 158 00, Praha 5
Vznik společnosti:	6. května 2005
Právní forma společnosti:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál při založení:	30 milionů Kč
Základní kapitál nyní:	1 miliarda Kč
Společník:	Knauf Insulation Holding GmbH (podíl 100 %)

Knauf Insulation, spol. s r. o., provozuje v České republice jeden výrobní závod a to v průmyslové zóně Krupka u Teplic. Tento závod je jedním z nejmodernějších výrobních závodů minerálních izolací ze skelné vlny. V současné době podnik zaměstnává 149 pracovníků, roční obrat se pohyboval okolo 68 milionů EUR (v roce 2017) a aktiva byla v celkové výši 69,37 milionů EUR. Podle doporučení Evropské komise na členění podniků spadá společnost Knauf Insulation, dle zjištěných údajů, do velkých podniků. Jelikož aktiva přesahují 43 milionů EUR a roční obrat je vyšší než 50 milionů EUR. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, O nás, 2019)

Společnost Knauf disponuje přibližně 220 výrobními a prodejními organizacemi ve více než 86 zemích světa a 27 500 zaměstnanci po celém světě. Skupina Knauf je bezpochyby jednou z největších společností na trhu, její roční obrat činí více než 6,5 miliardy EUR. Skupina je tvořena z osmi základních společností, jak je možné vidět na obrázku č. 2, a každá z nich je zaměřena na jiný produkt stavebního materiálu nebo službu. Tyto společnosti mají své pobočky, výrobní závody, společnosti, které pod ně spadají, a prodejny v Evropě, USA, Jižní Americe, Rusku, Asii, Africe i Austrálii, prakticky po celém světě. Knauf Insulation, spol. s r. o., spadá pod společnost Knauf Insulation Holding GmbH, jak lze vidět na obrázku č. 2, a je jejím jediným vlastníkem. (Knauf - Company Profile, 2019)

Obrázek 2: Hierarchické uspořádání společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Knauf Insulation Holding GmbH je společnost zaměřená pouze na izolační materiál a produkty ze skelné a kamenné vaty, zaměstnává přes 5000 zaměstnanců ve více než 35 zemích a vyrábí ve více než 37 továrnách. Tato společnost má celkový roční obrat okolo 1,6 miliardy EUR. Na obrázku č. 3 je zobrazeno logo společnosti Knauf Insulation Holding GmbH, které využívá i Knauf Insulation, spol. s r. o. (O nás, 2019)

Obrázek 3: Logo Knauf Insulation



Zdroj: Knauf Insulation, spol. s r. o., 2019

V následujících kapitolách budou informace čerpány z dotazníku, na který odpovídala manažerka dodavatelského řetězce Jitka Rispoli, z webových stránek, článků a interních zdrojů společnosti. Dotazník s otevřenými otázkami se nachází v příloze A.

5.1 Produkty a služby společnosti

Společnost Knauf je nyní jedním z předních světových výrobců moderních izolačních materiálů, suchých omítek, maltových směsí a příslušenství, fasád, sádkartonových desek, podlahových krytin, podlahových systémů, stavebních zařízení a nástrojů. (Naše nabídka, 2015)

Závod Knauf Insulation v Krupce se stal jedním z nejmodernějších výrobních závodů **minerálních izolací ze skelné vaty** v Evropě. Svým zákazníkům nenabízí pouze kvalitní izolační materiály, ale také příslušenství k nim, poradenskou činnost v aplikaci materiálu a zajištění přepravy výrobků k zákazníkům a distributorům. V současné době závod

Krupka vyrábí izolaci se skelné vlny pouze s technologií ECOSE. (O závodu Krupka, 2019)

Ukázka produktu, který společnost Knauf Insulation, spol. s r. o., vyrábí, se nachází v příloze B. Společnost vyrábí několik druhů izolací ze skelné vaty podle toho, kam bude izolace instalována, například:

- Izolace pro obvodové stěny
- Izolace pro šikmou střechu
- Izolace pro stropní/horizontální podhledy
- Izolace pro vnitřní stěny

(Produkty, 2019)

5.2 Historie podniku

Společnost Knauf vznikla již v roce 1932, kdy dva bratři a důlní inženýři Alfons a Karl Knauf získali právo na těžbu sádrovce v Německu. I dnes zůstala společnost rodinnou firmou a ve vedení skupiny Knauf je Manfred Grundke a Alexandr Knauf, kteří jsou také generálními partnery. (Knauf - Our history, 2019)

První společnost Knauf Insulation vznikla ze společnosti Alcopor v roce 2002, kdy nad ní společnost Knauf získala plné vlastnictví. Následující rok došlo ke spojení stávající firmy Knauf Fiber Glass USA a Knauf Insulation, vystupující poté jen jako Knauf Insulation. Dále společnost získávala továrny, firmy a rozrůstala se, například do Srbska, Ruska, Česka, Kanady, Francie atd. (Our history, 2019)

Na český trh vstoupila společnost Knauf Insulation v roce 2005 a následující rok zprovoznila výrobní závod v Krupce. Výstavba závodu v Průmyslové zóně Krupka byla slavnostně zahájena 10. června 2005. V květnu 2006 byl spuštěn zkušební provoz výroby izolačního materiálu. Do trvalého provozu přešel závod 11. března 2008. Celkové investice do nové špičkové technologie v Krupce byly více než 2,5 miliardy Kč. Výše této investice odpovídá maximální snaze a péči o spolehlivé a trvalé provozování náročné výroby tak, aby její dopady na okolní životní prostředí a zdraví obyvatel byly minimální. (O závodu Krupka, 2019)

V roce 2009 přešel závod Knauf Insulation v Krupce na výrobu minerální izolace s technologií ECOSE. Izolace v Krupce se tedy tímto unikátním řešením, chráněným světovým patentem, začala vyrábět bez formaldehydu a výhradně z přírodních surovin. Za tuto technologii získala společnost Knauf Insulation v dubnu roku 2010 zlatý certifikát Eurofins za kvalitu vzduchu v interiéru. Podnik Knauf Insulation se stal prvním na světě, který tento certifikát získal. (O závodu Krupka, 2019)

V minulosti se společnost Knauf Insulation zaměřovala na tyto činnosti:

- *Náročnou výstavbu výrobního závodu v Krupce projektované dle nejmodernější možné dostupné technologie*
- *Nábor a výběr kvalitních zaměstnanců včetně uzavírání smluvních podmínek se subdodavatelskými firmami*
- *Udržitelnou společnost v rámci životního prostředí, energií*
- *Vytvoření přátelských vztahů se zaměstnanci*
- *Vytvoření přátelských vztahů se zákazníky, dodavateli a místní komunitou*
- *Být jedničkou na trhu v oblasti energetické účinnosti Budov pod mottem "Je čas chránit energii"*

(O závodu Krupka, 2018)

5.3 Hodnoty společnosti

Hodnoty společnosti Knauf reprezentují klíčové principy, které by měli znát, respektovat a využívat všichni zaměstnanci. Definují, v co organizace věří, jak hodlá reagovat na své zákazníky a vnější svět a čím chce své zákazníky získat. O zvolených hodnotách společnost Knauf Insulation informuje i veřejnost na svých webových stránkách. Jsou to tyto čtyři charakteristiky:

- **Lidskost:** Lidskost pro podnik znamená: vnímat své kolegy, obchodní partnery a akcionáře jako součást rodiny, kde si cení tradičních principů integrity a lidskosti. Společnost dbá na sociální odpovědnost, slušné chování a akceptuje vzájemné rozmanitosti. Důležitou součástí lidskosti je i péče o druhé, o společnost i životní prostředí.
- **Oddanost:** Při oddanosti firma očekává od zaměstnanců věrnost své práci, kolegům i komunitě. Celý firemní kolektiv by měl být hrdý a mít radost ze své práce.

Společnost požaduje po svých zaměstnancích vždy udělat něco navíc, aby dosáhli udržitelných výsledků a mohli poskytnout zákazníkům vysoce kvalitní služby.

- **Partnerství:** Společnost se snaží o vytvoření prostředí, kde si kolektiv vzájemně věří. To znamená, že podporuje přijetí individuální odpovědnosti, rozhodnutí a důvěruje názoru druhého. Partnerství společnost vysvětluje takto: *“Jsme jeden tým. Jsme loajální. Podporujeme se navzájem a podporujeme všechny členy Knauf komunity.”*
- **Podnikavost:** Od zaměstnanců se očekává pragmatický přístup a podstupování promyšleného rizika. Společnost podporuje zaměstnance v inovacích, aby přinášeli změny a využili své příležitosti. Knauf Insulation neustále roste díky svým inovacím a připravenosti přijímat změny.

(Hodnoty společnosti, 2018)

5.4 Strategie, poslání a vize společnosti Knauf Insulation

Společnost si volí svou strategii a určuje ji podle toho, na co se v budoucnu bude zaměřovat. Strategie je považována ze způsob, díky kterému je možné realizovat poslání a vize podniku. Poslání neboli mise podniku je vysvětlení, za jakým účelem byl podnik založen. Zatímco vize je představa o budoucím žádaném stavu, kterého chce společnost svou strategií dosáhnout. (Srpová, 2011)

Jelikož společnost Knauf Insulation, spol. s r. o., spadá pod Knauf Insulation Holding GmbH, jsou jejich strategie, poslání i vize stejné.

5.4.1 Strategie

Strategie společnosti Knauf Insulation je zaměřena na pět oblastí: **skutečný výkon** „real performance“, **udržitelnost** „sustainability“, **vynikající služby** „service excellence“, **vynikající kvalita** „quality excellence“ a **orientace na zákazníka** „customer centricity“. (Our strategy, 2019)

V rámci podnikové strategie se Knauf Insulation zaměřuje na skutečný výkon, a proto již od roku 2010 **podporuje výzkum** v oblasti stavební fyziky, aby byla nalezena nová řešení pro zvýšení výkonu jejich produktů. Knauf Insulation se neustále snaží najít nové způsoby pro zlepšení výkonu produktů i zaměstnanců, a proto pořádá školení, provádí laboratorní testy a srovnávací studie. (Our strategy, 2019)

Strategie udržitelnosti se snaží firma dosáhnout podporou trvale udržitelných rozvoje ve výrobě, zejména efektivnějším hospodařením s energiemi, zkvalitněním procesu recyklace a zvýšením podílu obnovitelných zdrojů. Díky neustálému zlepšování těchto ukazatelů udržitelnosti získala společnost Knauf Insulation v roce 2010 čtyři hlavní **certifikáty mezinárodních manažerských standardů**. Jedná se konkrétně o tyto certifikáty ISO 9001 (Systém managementu kvality), ISO 14001 (Systém environmentálního managementu), EN 16001 (Systém managementu hospodaření s energií) a OHSAS 18001 (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci). Obdržení certifikátu dokazuje, že společnost je schopna zajistit vysokou záruku stálosti kvality produktů. Každý rok také společnost Knauf Insulation vydává zprávy o udržitelnosti, ze kterých vycházejí roční cíle společnosti. Cílem zpráv je nasměrovat podnik k rozvoji lépe udržitelné firmy. (Zprávy o udržitelnosti KI, 2019)

Další strategií společnosti je nabízet a poskytovat vynikající služby. Aby bylo možné poskytovat kvalitní služby zákazníkům, jsou prováděna **školení** zaměstnanců zákaznického centra, která se týkají chování k zákazníkům, a došlo k vytvoření **online systému**, kde mají zaměstnanci okamžitý přehled o dodacích lhůtách, zpracování objednávek, dostupných produktech apod. Společnost také zveřejňuje katalogy, aby objasnila zákazníkům, co od nich mohou očekávat. V katalogu naleznou informace o dodacích lhůtách, cenách a dostupných službách a produktech. Ukázka jedné stránky v katalogu se nachází v příloze C. (Our strategy, 2019)

Jak je možné zvýšit kvalitu produktů, se společnost snaží **zjistit od zákazníků**, kteří produkt využívají a pracují s ním. Poté, co společnost zjistí kvalitativní nedostatky a jaké požadavky má zákazník na produkt, se snaží podnik přizpůsobit kvalitu produktu zákazníkovi. (Our strategy, 2019)

Další strategií společnosti je zákaznická orientace, což znamená, že se chce primárně **zaměřit na přání a požadavky** svých zákazníků. Aby společnost porozuměla požadavkům svých zákazníků a byla schopna jim vyhovět, organizuje pro všechny zaměstnance interní a externí školení a provádí průzkumy spokojenosti. (Our strategy, 2019)

5.4.2 Poslání

*“Naším posláním je **vyzvat** konvenční myšlení a **vytvářet** inovativní řešení v izolacích, s **péčí** o lidi, kteří je vytvářejí, o lidi, kteří je používají, a o svět, na kterém jsme všichni závislí.“* (Mission and vision, 2019)

Své poslání a důvod existence definoval podnik jasně a jeho hlavní myšlenku tvoří tři slova: **challenge, create, care** (*vyzývat, vytvářet, pečovat*), na kterých má stavět každá společnost patřící pod Knauf Insulation Holding GmbH. Společnost vyzývá všechny k vývoji nových konceptů a nového způsobu myšlení o izolacích a stavění. Nabádá k vytváření inovativních řešení, která by změnila způsob, jakým se pracuje a nastavila by nové standardy kvality, výkonnosti, udržitelnosti, a k péči o to, na čem záleží. Společnost uvádí, že nejvíce záleží na zaměstnancích, zákaznících, komunitě a planetě. Poslání je pro společnost velmi důležité, proto jsou tato tři slova součástí úvodu webových stránek, vizitek, prezentací, nachází se i na pracovních oděvech zaměstnanců závodu a jsou tak součástí každého dne. (Mission and vision, 2019)

Obrázek 4: Poslání společnosti



Zdroj: Knauf Insulation, spol. s r. o., 2019

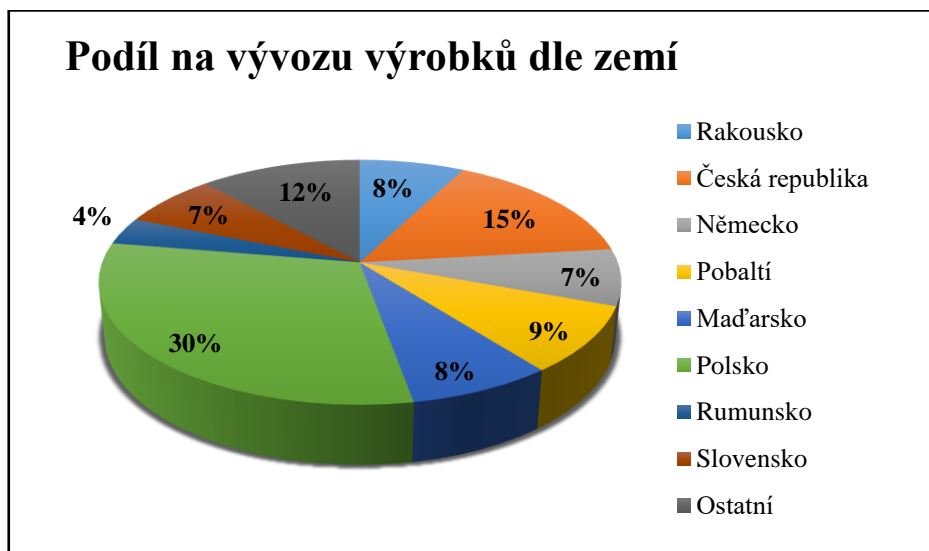
5.4.3 Vize

Společnost Knauf Insulation Holding GmbH by se chtěla v budoucnu stát nejspolehlivějším izolačním výrobcem a prodejcem na světě, který svým zákazníkům bude poskytovat vysoce výkonná, inteligentní a úsporná řešení izolace, služby pro lepší svět a ochranu životního prostředí. (Mission and vision, 2019)

5.5 Zákazníci

Zákaznická základna společnosti Knauf Insulation je z větší části tvořena jinými firmami, tedy převládají obchodní vztahy typu B2B (Business to business). V současné době **dodává** výrobní závod společnosti Knauf Insulation v Krupce izolační materiál **do 21 zemí** v Evropě, nejvíce do České republiky, Slovenska, Německa, Polska, Maďarska, Rakouska, Rumunska a Baltských států. Na obrázku č. 5 lze vidět procentuální podíl, do kterých zemí vyváží nejvíce závod Knauf Insulation v Krupce své produkty.

Obrázek 5: Podíl na prodeji výrobků dle zemí vývozu



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2019

Podle dělení zákazníků uvedeného v teoretické části jsou **zákazníci emocionálně vázání**, jelikož společnost dodává výrobky ve špičkové kvalitě, dlouhodobě patří mezi lídry ve výrobě izolačních materiálů, má k dispozici osm odborných obchodně technických zástupců pro regiony a aplikační specialisty, na které se mohou zákazníci kdykoliv obrátit. V případě větších staveb Knauf Insulation zajišťuje zákazníkům kontrolu kvality prováděnou přímo na stavbě. Společnost je také schopna dodat produkty přímo k zákazníkům a proškolit je v manipulaci s izolací a její aplikací. Nabízí svým klientům vynikající služby, zákazníci jsou spokojeni a nemají důvod hledat jiného dodavatele. (Tzb-info, 2015)

Mezi hlavní odběratele v České republice patří **obchodní řetězce** se stavebním materiálem, jako jsou BigMat CZ, Stavebniny DEK a. s., PRO-DOMA, SE, STAVMAT STAVEBNINY a. s., DACHDECKER, spol. s r. o., PRVNÍ CHODSKÁ, s. r. o., STAV-INVEST, střešní systémy, s. r. o., WOODCOTE CZ, a. s., BAUSHOP s. r. o., ale **také menší prodejci se stavebním materiálem a stavební firmy**.

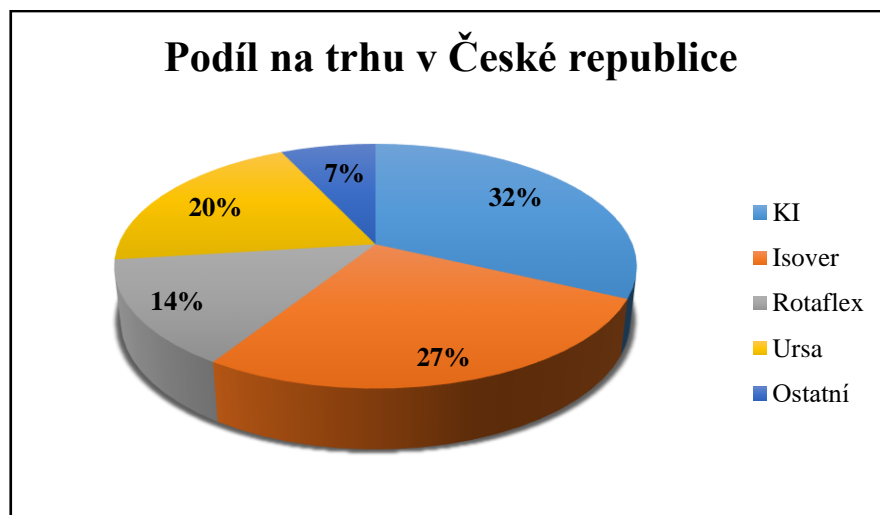
Produkty si mohou zákazníci vybrat podle katalogu s výrobky nebo na webových stránkách. Společnost přijímá objednávky na zboží telefonicky, přes poptávkový formulář, který je dostupný na webových stránkách v sekci nabízených produktů, nebo elektronickou poštou.

Spokojenost svých zákazníků zjišťuje společnost pomocí dotazníků, které jim zasílá elektronickou poštou nebo v papírové formě jednou za tři roky. Jelikož zákaznickou základnu společnosti tvoří převážně obchodní řetězce a stavební firmy i mimo Českou republiku, je pro ni složité zjišťovat spokojenost konečných uživatelů a zda byla splněna jejich přání a požadavky. Pro podnik je složité dodat dotazník konečným uživatelům, jelikož v kontaktu se zákazníkem nebyl on, ale obchodní řetězec nebo stavební firma. Z toho důvodu jsou dotazníky posílány těmto dvěma hlavním skupinám odběratelů.

5.6 Konkurence společnosti

Důležitým předpokladem pro úspěch na trhu je znát své konkurenty. Jako své největší konkurenty v oboru výroby a prodeje minerální skelné vaty vnímá Knauf Insulation mezinárodní firmy **Saint-Gobain Construction Products CZ a. s.** a **URSA CZ, s. r. o.**, které také působí na českém trhu. Další konkurenční firmou na trhu je **UNION LESNÍ BRÁNA, a. s.**, která není již tak významným konkurentem. Jak je možné vidět na obrázku č. 6, podíl na trhu společnosti Knauf Insulation v rámci České republiky v roce 2017 byl větší než podíl konkurenčních podniků.

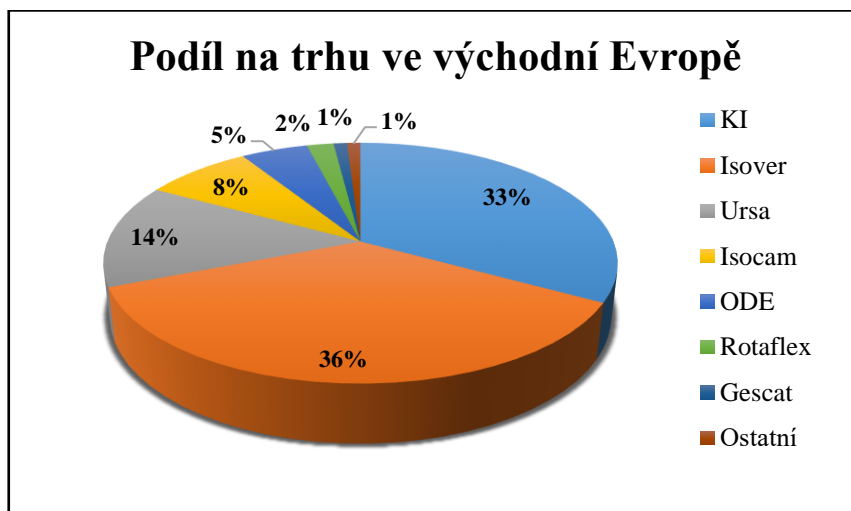
Obrázek 6: Podíl na trhu v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2019

Co se týče podílu na trhu ve východní Evropě, tedy hlavního odbytiště společnosti Knauf Insulation, měla společnost ISOVER v roce 2017 o 3 % větší tržní podíl v prodeji skelné izolace. Srovnání tržních podílů výrobců izolace ze skelné vlny v rámci východní Evropy je možné vidět na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Podíl na trhu ve východní Evropě



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2019

V následujících kapitolách budou charakterizováni konkurenti společnosti Knauf Insulation, spol. s r.o.

5.6.1 Saint-Gobain Construction Products CZ, a. s.

Tato mezinárodní společnost vystupuje na trhu pod jménem ISOVER. ISOVER je divize francouzského koncernu Saint-Gobain, který je největší světový výrobce izolací s působností a výrobními závody po celém světě. Firma ISOVER vyrábí a prodává své produkty již od roku 1936. Na rozdíl od společnosti Knauf Insulation **vyrábí ISOVER čedičové i skelné vlny, extrudovaný a expandovaný polystyren** a doplňky pro systémová izolační řešení. V České republice disponuje třemi výrobními závody a to v Častolovicích, Českém Brodě a Lipníku nad Bečvou. V Častolovicích je závod na výrobu minerálních izolací, odkud se velká část produkce exportuje, v dalších dvou závodech se vyrábí produkty z expandovaného polystyrenu. (ISOVER, 2019)

Produkty ISOVER jsou určeny pro tepelnou izolaci, jako ochrana před hlukem či jako součást požární bezpečnosti a přispívají také ke snižování energetické náročnosti budov. Společnost poskytuje zákazníkům **odborné poradenství** při volbě vhodného typu izolačního materiálu, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků dle potřeb a požadavků zákazníka. Pro řemeslníky a pracovníky s tepelnou izolací pořádá společnost **„třéninky pro řemeslníky“**, které probíhají ve třech městech po České republice. Účastníci během jednoho dne získají praktické znalosti, pracují pod vedením aplikačních techniků a specialistů, naučí se nové stavební postupy a finty se stavebními materiály. Na každém

z tréninků lze navštívit patnáct workshopů, které jsou zaměřeny na mnoho témat spojených se zateplením, fasádami nebo tmelením sádrokartonů. Každý workshop může navštívit až třicet lidí.

Na svých webových stránkách společnost zveřejňuje **videa s postupy**, která by měla zákazníkům pomoci při montáži izolace. Pro natáčení svých videí s postupy hledá společnost domy, které potřebují izolaci, a na oplátku firma ISOVER poskytne majitelům domu slevu nebo část izolačního materiálu zdarma. Zákazníci mají také možnost využít **kalkulačku zateplení**, což je firemní program, který umožňuje vypočítat, kolik materiálu je na zateplení potřeba, a poradí jaký druh z produktů ISOVER je vhodné použít. Pro instalaci svých výrobků společnost nenabízí vlastní realizační služby, ale zákazníkům doporučují řadu realizačních firem. Tyto realizační firmy využívají na zateplení izolace značky ISOVER. (ISOVER, 2019)

Webové stránky společnosti jsou velmi přehledné, informativní, aktuální s možností překladu do více jazyků. Společnost využívá také ke kontaktu se zákazníky a jejich informování **sociální sítě** jako Facebook nebo YouTube. Objednávky přijímá společnost telefonicky, e-mailem nebo přes svůj e-shop E-ISOVER. Zákazníci mohou aktuální nabídku produktů zjistit prostřednictvím e-shopu nebo v **katalogu s produkty** a cenami. **Zákaznické centrum** pro technické dotazy, žádosti nebo připomínky je zákazníkům k dispozici každý pracovní den od 8 do 16 hodin. (ISOVER, 2019)

5.6.2 URSA CZ, s. r. o.

Společnost URSA CZ, s. r. o., je jedním z hlavních dodavatelů tepelných, akustických a protipožárních minerálních izolací na českém trhu, kde působí již 25 let. URSA nabízí **produkty ze skelné vlny i extrudovaného polystyrénu**. Na rozdíl od společnosti Knauf Insulation nabízí izolaci ze skelné vlny i pro podlahy. (URSA, 2012)

Společnost URSA nabízí také zákazníkům **software pro kalkulaci**, kde je možné zjistit množství potřebné izolace a vybrat vhodný druh z produktů podniku, a podle **katalogů s cenami** produktů zjistit tak celkovou cenu izolace. Pro partnery společnosti i odbornou veřejnost pořádá podnik **prezentace a školení**, kde chtějí předat své zkušenosti, upozorňovat na časté chyby v zateplování, informovat o novinkách apod. Svým zákazníkům je URSA schopna také poskytnout po telefonické domluvě individuální přednášky i školení. Na svých webových stránkách má k dispozici pro odběratele a zákazníky také **videa s postupy** aplikací jejich izolačních materiálů. (URSA, 2012)

Cílem společnosti je udržitelný rozvoj, kterého se snaží dosáhnout zkvalitněním svých produktů, které **chrání životní prostředí** tím, že snižují spotřebu energie a emise oxidu uhličitého. O svých činnostech podporující udržitelný rozvoj informovala společnost veřejnost poprvé v roce 2017 na webových stránkách prostřednictvím Zprávy o trvale udržitelném rozvoji společnosti URSA. (URSA, 2012)

Webové stránky společnosti jsou vcelku nepřehledné, produkty není možné objednat přes e-shop, videa a kalkulátor nejsou kompatibilní se softwarem Windows 8. Česká pobočka společnosti URSA využívá pouze **sociální síť** YouTube, kde zveřejňovala svá videa s produkty naposledy v roce 2015. Společnost provozuje zákaznické centrum pro technickou podporu, které je možné využít od pondělí do pátku od 8 do 17 hodin. (URSA, 2012)

5.6.3 UNION LESNÍ BRÁNA, a. s.

Společnost UNION LESNÍ BRÁNA, a. s., je jediný český výrobce, který se zabývá výrobou **tepelných a zvukových izolací ze skleněných vláken** a jejich produkty jsou dodávány na český i evropský trh s platnými ES-certifikáty shody. ES certifikát znamená, že výrobek může kolovat po celém území Evropské unie (dále jen EU) bez nutnosti dalších posouzení, jelikož produkt splnil jednotné předpisy pro členské státy EU. Produkty jsou prodávány pod značkou Rotaflex. Tato společnost není pro Knauf Insulation tak velký konkurent, i když má sídlo v severozápadních Čechách v Dubí u Teplic, kousek od Knauf Insulation, a také vyváží i mimo Českou republiku. Stejně jako Knauf Insulation vyrábí tato společnost několik druhů izolací podle místa jejich použití, například: pro vnitřní příčky, střechu, větrnou fasádu, podlahy a speciální izolace (zvukové). Společnost vydává **katalog** v elektronické podobě, který má zákazníci informovat o nabízených produktech, jejich charakteristice a cenách. (Rotaflex, 2019)

Že izolaci ROTAFLEX je možné pořídit v rámci dotace Nová zelená úsporám, informuje podnik své zákazníky při navštívení webových stránek. Nová zelená úsporám má za cíl zlepšit stav životního prostředí snížením produkce emisí znečišťujících látek a skleníkových plynů, především oxidu uhličitého. (Rotaflex, 2019)

Pro zákazníky nejsou pořádána žádná **školení**, nejsou informováni o akcích, aktivitách a aktualitách společnosti skrze webové stránky nebo sociální síť. Společnost nemá zavedeno **zákaznické centrum**, s dotazy je možno se obrátit na sekretářku nebo obchodní oddělení. (Rotaflex, 2019)

Po představení konkurenčních podniků společnosti Knauf Insulation je zřejmé, že podle druhů konkurence vysvětlených v teoretické části se jedná nejvíce o konkurenci v oblasti způsobu prodeje a konkurenci v oblasti zboží a služeb. Společnosti si konkurují v oblasti způsobu prodeje, jelikož nabízejí stejné doplňkové služby a využívají stejné komunikační prostředky, například poskytují odborná poradenství, pořádají školení, tréninky a webináře, natáčejí videa s postupy aplikace produktů, nabízejí program kalkulace pro výpočet potřebné izolace, provozují zákaznická centra, vydávají katalogy s produkty a cenami a komunikují telefonicky a elektronickou poštou. Konkurují si také v oblasti zboží a služeb, jelikož všechny nabízejí minerální izolace ze skelné vlny s velmi vysokou kvalitou, to dokazuje certifikát ISO 9001, který vlastní společnosti URSA, ISOVER Rotaflex i Knauf Insulation.

K celkovému srovnání konkurenčních společností a společnosti Knauf Insulation slouží tabulka č. 1. Z porovnání vyplývá, že největším konkurentem podniku Knauf Insulation v řízení vztahů se zákazníky je společnost ISOVER. Zákazníkům nabízí také kvalitní produkty s velmi podobnými doplňkovými službami a ke komunikaci a propagaci svých produktů využívají stejné prostředky. Společnost Knauf Insulation se pozitivně odlišuje od podniku ISOVER především svým vztahem ke společenské odpovědnosti, v rámci které sponzoruje mnoho činností a neziskové organizace. Negativně se od společnosti ISOVER liší tím, že svým zákazníkům neumožňuje objednávku přes e-shop. Svou největší konkurenční výhodu vidí sama společnost Knauf Insulation ve vyšší kvalitě nabízených výrobků.

Tabulka 1: Porovnání konkurenčních firem

Činnosti	Knauf Insulation	ISOVER	URSA	Rotaflex
Vývoz zboží mimo ČR	Ano	Ano	Ano	Ano
Školení pro zákazníky	Ano	Ano	Ano	Ne
Katalog zboží s cenami	Ano	Ano	Ano	Ano
Zákaznické centrum	Ano	Ano	Ano	Ne
Program na kalkulaci	Ano	Ano	Částečně	Ne
Videa s postupy	Ano	Ano	Částečně	Ne
Komunikace přes sociální sítě	Ano	Ano	Ne	Ne
Sponzoring	Ano	Ne	Ne	Ne
Ochrana životního prostředí	Ano	Ano	Ano	Ano
Obdržení certifikát ISO 9001	Ano	Ano	Ano	Ano
E-shop pro zákazníky	Ne	Ano	Ne	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování dle webových stránek společností, 2019

5.7 Současný stav CRM ve společnosti Knauf Insulation

V této části budou v několika bodech popsány činnosti, které společnost provádí v rámci řízení vztahů se zákazníky a k jeho zlepšení. Mezi tyto činnosti patří podnikové zákaznické centrum, informační systém CRM používaný ve společnosti, reklamace a příjem objednávek, školení zákazníků i zaměstnanců, marketingová propagace, vztah podniku ke společenské odpovědnosti a odměňování zákazníků za nákup.

Pro zjištění současného stavu CRM v podniku byly využity následující zdroje: dotazník, na který odpovídala manažerka společnosti, články o společnosti, její webové stránky, interní informace poskytnuté zákaznickým centrem, výroční zpráva společnosti a zprávy o udržitelnosti.

Nejvhodnější metodou pro zjištění spokojenosti zákazníků by bylo dotazníkové šetření, kdy by na otázky odpovídali koneční uživatelé výrobků. Bohužel to není možné, jelikož i pro společnost Knauf Insulation je obtížné zjistit spokojenost konečných uživatelů. Jak již bylo zmiňováno, zákazníci podniku jsou především obchodní řetězce a stavební firmy i mimo Českou republiku, pro autorku práce je nemožné kontaktovat koncové uživatele a zjistit jejich spokojenost s produkty, službami a zda společnost Knauf Insulation splnila jejich požadavky a přání.

Kvůli zavedení „Obecných nařízení o ochraně osobních údajů“ (dále jen GDPR) nebylo možné pro analýzu řízení vztahů se zákazníky využít výsledky z průzkumů spokojenosti, které společnost prováděla. Hlavním důvodem byly neanonymní dotazníky.

Zákaznický servis

Zákaznický servis, o pěti zaměstnancích, slouží k řešení zákaznických dotazů, požadavků, vyřizování objednávek a reklamací. Od pondělí do pátku od 7 do 17 hodin se může každý zákazník obrátit se svými problémy, požadavky i objednávkami právě na zákaznické centrum. Kontaktovat jej je možné pomocí **elektronické pošty** nebo **telefonicky**. Pro zjištění informací o nabízených produktech a cenách může zákazník také využít Katalog produktů, zveřejněný na stránkách knaufinsulation.cz.

Informační systém CRM

V současné době společnost Knauf Insulation provozuje informační **systém SAP**. V tomto informačním systému se nachází databáze zákazníků s údaji pro jejich identifikaci, například: jméno, příjmení, název společnosti, identifikační číslo, adresa, telefonní čísla a historie objednávek. Zaměstnanci Knauf Insulation se prostřednictvím informačního systému mohou ihned dozvědět o zadání nové objednávky, kterou přijalo zákaznické centrum, množství zboží na skladě, nejbližším možném termínu expedice a dodání, průběhu objednávky, reklamací či změnách v objednávce. Tento informační systém je propojen s ostatními závody a společnostmi Knauf Insulation, které se v Evropě nacházejí. Nyní dochází k navržení informačního systému **SAP CRM**, který je určen především pro řízení vztahů se zákazníky. Následující rok by mělo dojít k zavedení SAP CRM do zkušebního provozu.

Vyřizování reklamací

Při řešení reklamací a stížností na výrobky se také využívá informační systém SAP. Na vyřízení reklamace a sjednání nápravy si společnost stanovila **časový limit čtyř dní**. Zákaznické centrum obdrží reklamaci na výrobek a vyšle obchodního zástupce pro region k zákazníkovi na posouzení reklamace, na to jsou určeny dva dny. Následně zákaznické centrum vloží do informačního systému reklamaci pro výrobní závod Krupka, který se musí do dvou dnů vyjádřit a sjednat nápravu. Zákazníkům je **zboží buď vyměněno**, nebo je **poskytnuta finanční náhrada**. K reklamacím dochází nejčastěji z důvodu špatných rozměrů izolace, k méně častým důvodům patří záměna objednávek nebo záměna druhů

izolace. Jak postupovat při reklamaci, radí společnost Knauf Insulation svým zákazníkům na konci katalogu, kde se nacházejí veškeré užitečné informace.

Příjem objednávek

Jak již bylo zmiňováno, objednávky jsou přijímány telefonicky, elektronickou poštou a skrze poptávkový formulář. Prostřednictvím informačního systému SAP posílá zákaznické oddělení přijaté objednávky výrobnímu záводу Krupka. Aby byla objednávka přijata, musí obsahovat následující náležitosti: specifikaci produktu (*název materiálu, popř. SAP číslo, rozměr a tloušťku materiálu, objednávané množství v m³, m², nebo kusech*), požadované datum dodání, přesnou dodací adresu (*ulice, město, PSČ*), kontaktní osobu, telefonní číslo a specifikaci způsobu vykládky (*vysokozdvížným vozíkem, jeřábem*). Při zadávání objednávky do SAP systému zjistí zákaznické centrum, zda je možné vyhovět zákazníkovi v požadovaném datu dodání. Pokud systém nepotvrdí, že je možné splnit požadované datum dodání, je zákazníkovi nabídnuto nejbližší možné datum dodání.

Strategie CRM

Společnost Knauf Insulation využívá pro řízení vztahů se zákazníky **strategii masové personalizace**. Všem svým odběratelům nabízí stejně kvalitní výrobky i služby, ovšem produkty nejsou přizpůsobovány jejich přáním a zákazníci nemohou zasahovat do výrobního procesu. Podnik nabízí pouze hotové výrobky bez možnosti úprav. Jak již bylo zmíněno výše, ve společnosti existuje databáze zákazníků s informacemi o nich a jejich objednávkách, díky tomu s nimi může společnost jednat a oslovovat je individuálně.

Školení pro zákazníky a zaměstnance

Nejen pro své zákazníky, ale i pro projektanty, architekty, energetické specialisty i realizační firmy pořádá společnost Knauf Insulation **Akademii zateplování**. Při školení v Akademii se účastníci zabývají platnou a plánovanou legislativou, materiály, navrhováním projektů a samotnou realizací. Poprvé byl projekt Akademie realizován v roce 2011 a v roce 2017 byla uvedena i ve formátu on-line, kdy docházelo k interaktivnímu vysílání. Na Akademii přednášejí zkušení specialisté na zateplení, technici a akademičtí odborníci, například doc. Ing. František Kulhánek, CSc. z Katedry konstrukcí pozemních staveb Fakulty stavební, ČVUT v Praze. Poplatek za účast na Akademii činí 360,- Kč. (Akademie zateplování, 2018)

Další školící metodou jsou **webináře**, které jsou určeny pro stejný okruh lidí jako Akademie. S tím rozdílem že probíhají jako interaktivní forma prezentací a zabývají se pouze jedním tématem, například ovládním výpočtových programů. Jelikož je na webináři omezený počet účastníků, jsou záznamy z něj ukládány do archivu a poté jsou přístupny všem. Zákazníkům jsou k dispozici i pracovní postupy pro zateplení všemi společnostmi nabízenými druhy izolací. Mezi školení nabízená společností Knauf Insulation spadá i **Zateplování v praxi**, které je zaměřeno na praktické zvládnutí realizace stavby. Toto školení je určeno především pro řemeslníky, zaměstnance realizačních firem, stavbyvedoucí, technický dozor, pracovníky, kteří zateplování a izolace provádí nebo na provádění dohlížejí. (Akademie zateplování, 2018)

Společnost svým zákazníkům zdarma nabízí software na tepelně technické posouzení konstrukcí v 1D a 3D nazývaný KI-REAL. Software je určený hlavně stavebním a realizačním firmám, kterým by měl pomoci vypočítat prostupnost tepla, bilanci vlhkosti, vnitřní povrchovou teplotu a posoudit skladbu materiálu. Pro snazší zacházení se softwarem jsou k dispozici videonávody se vzorovými příklady výpočtů. K dispozici pro zákazníky je také kalkulátor pro výpočet potřebného množství materiálu.

V současné době společnost zaměstnává 149 pracovníků. Všichni tito zaměstnanci se zúčastňují **interních a externích školení, workshopů** apod. Zaměstnanci pravidelně podstupují školení, která jsou zákonem nařízena, ale i ta která ze zákona nevycházejí. Interní školení provádí zkušenější zaměstnanec a školí své podřízené a spolupracovníky. Dále jsou zváni do závodu Krupka speciální školitelé, například pro zacházení se stroji nebo provádění izolace. Externí školení jsou zaměřena na tvrdé dovednosti „hard skills“ nebo na měkké dovednosti „soft skills“. V rámci zlepšení tvrdých dovedností se zaměstnanci školí v první pomoci, kdy navštíví hasičský sbor, ve správném třídění recyklovatelného odpadu, kdy se zúčastní přednášky společnosti EKO-KOM, nebo absolvují kurzy bezpečné jízdy v autě, která se konají v Mostě na autodromu. Školení zaměřená na zlepšení měkkých dovedností jsou určena především pro vedoucí zaměstnance a zaměstnance zákaznického centra. Pro tyto zaměstnance jsou pořádány workshopy, které jsou zaměřeny na komunikaci se zákazníky a zaměstnanci, chování k zákazníkům, vedení pracovních týmů, zvládnutí stresových situací a podporu kreativního myšlení.

Marketingová komunikace

Pro marketingovou komunikaci využívá společnost Knauf Insulation nejvíce tyto nástroje: public relations (PR), podporu prodeje, reklamu a nová média, zejména internet.

Práce s veřejností (PR) má za úkol budovat dobrou pověst firmy, značky i produktu. Firma cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a stávajících výsledcích. V rámci PR provádí společnost Knauf Insulation aktivity jako: Den otevřených dveří ve výrobním závodě Krupka, sponzoring neziskových organizací, regionu a města Krupka, pořádá akce pro seniory a osoby se zdravotním postižením, vydává tiskové zprávy, informuje veřejnost o svých činnostech spojených se společenskou odpovědností a aktualitách skrze webové stránky a sociální sítě. Společnost dále také spolupracuje s Fakultou životního prostředí Univerzity Jana Evangelisty Purkyně, finančně podporuje aktivity fakulty a studentům napomáhá při zpracování bakalářských prací. Informace o společnosti, jejích aktivitách, nabízených službách a činnostech v rámci ochrany životního prostředí a úspory energie jsou uvedeny na stránkách AVMI (asociace výrobců minerální izolace). Společnost vnímá svoji účast v této asociaci jako neplacenou a účinnou propagaci (Karlíček a kol., 2016)

Práci s veřejností a prosazování zájmu společnosti „lobbování“ má za úkol ředitel veřejných záležitostí „*public affairs director*“ Ondřej Šrámek. Je součástí představenstva České rady pro šetrné budovy a předsedou řídicího výboru aliance Šance pro budovy. Snaží se podporovat nejen zájmy společnosti Knauf Insulation, tedy prosazovat zateplování, ale také šetrné chování k životnímu prostředí a energetické úspory.

Aby společnost **podpořila prodej** tepelné izolace, pořádala dříve soutěže o zateplení střechy v hodnotě 57 000,- Kč, kdy stačilo vyfotit svůj dům a získat nejvíce hlasů. Nyní využívají sezónní akce, například v lednu 2019, těsně před zahájením stavební sezóny, nabídla společnost zákazníkům slevu 40 % na vybrané produkty. Zákazník získá také dopravu výrobků zdarma při objednávce většího množství, konkrétně pokud objedná více než 5 palet izolace. Na izolace od společnosti Knauf Insulation je možné získat dotaci až 50 % v rámci programu „Nová zelená úsporám“. O dotaci je možné si zažádat před zahájením, během, ale i po dokončení, pokud jsou splněny základní podmínky programu.

Televizní **reklama** na zateplovací systém společnosti Knauf Insulation ze skelné vlny byla vysílána od poloviny roku 2016 do poloviny roku 2017. Poté již nová televizní reklama nevznikla, ani nebyla znovu vysílána. Jiné typy reklam společnost nevyužívá.

Dalším relativně novým nástrojem marketingové komunikace jsou **nová média**. Zde je využíván především internet a tedy i sociální sítě, například: Youtube, Facebook, Instagram, Twitter. Všechny tyto sociální sítě společnost aktivně využívá, informuje zde o svých činnostech, probíhajících i budoucích školeních, poskytuje rady, sdílí užitečné články ohledně izolací a šetření energie, přidává videa práce s materiálem a propaguje své produkty.

Společenská odpovědnost

Důležitost vztahu společnosti ke společenské odpovědnosti byla vysvětlena již v teoretické části. I vybraná společnost Knauf Insulation patří ke společensky odpovědným firmám a v rámci toho provádí různé činnosti a aktivity. Svou existenci a plány spojuje podnik s Ústeckým krajem hlavně s městem Krupka, kde se nachází výrobní závod společnosti. Rozhodl se tak pomáhat tomuto regionu a podporovat aktivity těch, co tu žijí. Na podporu projektů rozvoje regionu **věnuje** společnost ročně finanční prostředky ve výši **0,1 % ročního obrátu**. Grant Knauf Insulation může být použit i na nápady a projekty pro podporu životního prostředí a zdraví obyvatel, které občané přihlásí přes webové stránky společnosti.

V roce 2018 rozdělila společnost 750 000,- Kč neziskovým organizacím, které pracují s dětmi a mládeží. Jednalo se především o místní sportovní oddíly plavání, stolního tenisu, florbalu, fotbalu, atletiky, raketových modelářů či dobrovolnické centrum v Ústí nad Labem. Částku 980 000,- Kč investovala společnost do vybudování hřiště v mateřské škole Zvoneček v Krupce. Knauf Insulation je jediný ze závodů v průmyslové zóně Krupka, který dlouhodobě pomáhá městu i regionu. Od roku 2008 do roku 2019 **rozdělila** společnost již **20 milionů Kč**. Do pravidelných činností spadají aktivity prováděné se společností Arkádie, o. p. s. Tato společnost zajišťuje komplexní péči pro zdravotně postižené, provozuje základní školu pro postižené děti a chráněné dílny, kde zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním. Společně s členy Arkádie podnik pořádá rybářské dny, turnaje v kuželkách, tvoření v keramické dílně, plavby lodí, cyklistické výlety apod. (Aktuálně v Krupce, 2018)

Při výběru dodavatele je první volbou regionální dodavatel nebo dodavatel z České republiky, pokud ob stojí v evropské konkurenci, co se týče kvality dodávaných surovin. Aby společnost odměnila a ocenila své dodavatele, každoročně vyhlašuje „Cenu dodavatele“. Poslední vyhlášení proběhlo v únoru letošního roku, kdy byla oceněna

společnost EMITEP s. r. o. Podnik EMITEP poskytuje měření emisí ze stacionárních zdrojů znečištění, poradenství v oblasti měření emisí a tepelně technické výpočty. Podnik tedy neocenuje pouze své dodavatele materiálu a surovin, ale dokáže ocenit i ty, kteří se nepodílejí přímo na výrobě produktů.

Podnik klade velký **důraz na ochranu životního prostředí**, tudíž při výrobě skelné vlny nedochází k vypuštění emisí do vody ani půdy. Emise do ovzduší díky použití nejmodernějších technologií jsou minimální a nastavují tak nová měřítka v oblasti výroby minerální izolace pro ostatní společnosti. Spotřeba energie na výrobu skelné vlny je v závodě menší než 8 GJ/t, kdežto průměrná hodnota v České republice se pohybuje podle České energetické agentury mezi 20 a 40 GJ/t, to dokazuje další šetrnost při výrobě izolace. Společnost Knauf Insulation se také aktivně zapojila do jednoho z největších environmentálních projektů v České republice, konkrétně do systému třídění a recyklace obalových odpadů EKO-KOM. (Životní prostředí, 2018)

V závodě se neustále věnují principům udržitelné výroby, a tak hlavním vstupem do procesu výroby minerální izolace tvoří odpadní skleněné střepy a recyklovaný procesní odpad z vlastního výrobního procesu. Snahu o minimální vliv výroby na životní prostředí dokazuje i obdržení certifikát ISO 14001. Společnost nově obdržela dne 25. 3. 2019 významné ocenění Greenbuild Leadership Award za rok 2019 za mimořádný přínos v oblasti udržitelné výstavby a jejímu vlivu na životní prostředí. „*Váš závazek k sociální firemní odpovědnosti a zlepšování kvality života je pro nás inspirací. Knauf Insulation je vzorem pro mezinárodní společnost.*“ Tato slova pronesl prezident společnosti U. S. Green Building Council, která ocenění uděluje. (Společnosti Knauf Insulation ocenění, 2019)

Odměňování zákazníků

Společnosti Knauf Insulation velmi záleží na zákaznících, jejich bezpečí při práci a usnadnění práce při provádění izolace. Proto své zákazníky, kteří nakoupí tepelnou izolaci, odměňuje pracovními oděvy (montérky, pracovní rukavice, vesty, trička), ale i speciálními noži na řezání izolace.

6 SWOT analýza společnosti Knauf Insulation

V této kapitole bude analyzováno vnitřní a vnější prostředí společnosti Knauf Insulation. Budou zde charakterizovány faktory z obou prostředí, které mají nebo by mohly mít vliv na řízení vztahů se zákazníky, jeho zlepšení či zhoršení. V následující tabulce č. 2 se nalézá shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které budou níže rozvedeny.

Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Knauf Insulation

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní původ (atributy organizace)	<ul style="list-style-type: none"> - Zastoupení světové firmy s dlouholetou historií - Dobré postavení na trhu v České republice - Využití nejmodernější technologie v Evropě - Financování z vlastních zdrojů a kladné výsledky hospodaření - Nabídka unikátního zboží - Neustálá inovace produktů - Kladný vztah ke společenské odpovědnosti - Zodpovědný přístup k ochraně životního prostředí - Školení zaměstnanci - Široká nabídka školení pro zákazníky - Jednotná databáze, rychlý přenos informací ze zákaznického centra do výrobního závodu - Odměňování zákazníků za nákup 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek zboží k okamžitému dodání - Není možné zvýšit produkci závodu - Nedostatečné reklama na propagaci produktů a společnosti - Slevy a akční nabídky jen zřídka
	Příležitosti	Hrozby
Vnější původ (atributy prostředí)	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení zájmu o výstavby (<i>stavební boom</i>) - Úbytek realizačních firem (<i>Vytvoření vlastního realizačního týmu, získání konkurenční výhody a nové služby pro zákazníky</i>) - Zvyšuje se využívání internetu a sociálních sítí 	<ul style="list-style-type: none"> - Vstup nových konkurentů na trh s lepšími technologiemi - Změna měnových kurzů - Změny v legislativě - Nedostatek realizačních firem na trhu (<i>úbytek odběratelů, úbytek řemeslníků provádějící izolace</i>)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

6.1 Analýza vnitřního prostředí

Silné stránky

Podnik Knauf Insulation je součástí světové společnosti Knauf, která patří mezi největší výrobce a prodejce stavebního materiálu a pyšní se svou dlouholetou historií na trhu, to považuje samozřejmě Knauf Insulation za svoji silnou stránku. V rámci České republiky má společnost Knauf Insulation větší podíl na trhu se skelnou izolací než její konkurenční podniky a disponuje nejmodernějšími technologiemi pro výrobu. Podnik je úspěšný i ve svém financování, které se skládá z vlastních zdrojů a cizích zdrojů krátkodobého charakteru. Ke své činnosti společnost nevyužívá žádné půjčky ani úvěry a její výsledek hospodaření za dobu působení na trhu nikdy nebyl záporný, pouze v prvním roce. Mezi silné stránky společnosti patří vysoká kvalita produktů a služeb, které poskytují svým zákazníkům a nabídka unikátního zboží, kterým jsou izolace ze skelné vlny s technologií ECOSE. Společnost Knauf Insulation je jediná, která vlastní patent na výrobu tohoto produktu. Podnik neustále zvyšuje kvalitu svých produktů, snaží se, aby výrobky šetřily energii, jejich výroba byla energeticky málo náročná a dopad na životní prostředí byl minimální. Jako svou velmi významnou silnou stránku vidí společnost Knauf Insulation svůj vztah ke společenské odpovědnosti, kdy finančně přispívá regionu a snaží se zlepšovat životní prostředí a okolí závodu Krupka. Další silnou stránkou společnosti jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří se neustále školí a zdokonalují ve své práci. Školení nabízí podnik také svým zákazníkům, projektantům i veřejnosti ve třech formách. Čímž podnik předčil své konkurenty, kteří nabízejí buďto jednu, nebo dvě formy školení. Mezi další silnou stránku společnosti spadá jejich informační systém s databází zákazníků. Díky této databázi dochází k rychlému přenosu informací mezi zákaznickým centrem a výrobním závodem. Pokud zákaznické centrum uloží objednávku do databáze, pokyn k výrobě daného zboží se ihned zobrazí zaměstnancům závodu. Autorka vidí silnou stránku podniku z hlediska řízení vztahu se zákazníky a péči o ně v odměňování zákazníků. Podnik své zákazníky odměňuje za nákup a nejen reklamními předměty, ale věcmi pro bezpečnější práci a její usnadnění.

Slabé stránky

Do svých slabých stránek řadí společnost Knauf Insulation dodací lhůty a dostupnost produktů k okamžitému dodání zákazníkům. Při aktuálním zvýšeném zájmu o výstavbu rodinných domů, rekonstrukcí a zahájení stavební sezóny není možné vyhovět všem zákazníkům v požadovaných dodacích lhůtách. Podnik zákazníkům nabízí jiné nejbližší

možné doby dodání, jelikož výrobní linka je stále využívána na 100 % a není možné zvýšit výkon a více vyrábět. Další výrobní linku není možné umístit do stávajícího výrobního závodu Krupka, muselo by dojít k vybudování nového závodu. Jako slabou stránku společnosti autorka vnímá marketing podniku. Pokud zákazník záměrně nevyhledává společnost na internetu a sociálních sítích, není marketingem společnosti nijak ovlivněn. Podnik totiž nevyužívá televizní reklamy, polepy aut či reklamy na YouTube, Google Ads a Seznam.cz. V čem společnost příliš nevyčníká, jsou její akční nabídky a slevy. Ty podnik poskytuje svým zákazníkům ve většině případů jednou do roka a to před zahájením stavební sezóny.

6.2 Analýza vnějšího prostředí

Příležitosti

Zejména v České republice roste poslední roky zájem o výstavbu rodinných domů a stavebnictví zažívá „boom“. Tedy vzniká i příležitost pro společnost Knauf Insulation, jak zvýšit prodej svých produktů, jelikož každý dům, byt či chata potřebuje zateplení. Podle informací uvedených ve výroční zprávě společnosti Knauf Insulation ubývají na trhu realizační firmy, kvůli nedostatku pracovních sil, a stávají se nedostatkovým zbožím. Této příležitosti by mohla společnost Knauf Insulation využít a vytvořit svůj realizační tým, který budou moci zákazníci využít na provádění zateplování. Zavedením realizačního týmu by společnost získala i konkurenční výhodu, jelikož žádná z konkurenčních firem neprovozuje vlastní realizační tým. Společnost Knauf Insulation využívá nyní jen některých nástrojů marketingové komunikace. Jelikož je internet čím dál více využíván, má společnost možnost informovat stávající i potenciální zákazníky o své nabídce produktů a služeb skrze reklamy na internetu. Pro posílení propagace svých produktů a image společnosti má podnik možnost využít internetových reklam na Seznam.cz a Google Ads. (BusinessInfo.cz, 2018)

Hrozby

Vstup nových konkurentů na trh s novou a unikátní technologií je jedna z největších hrozeb společnosti Knauf Insulation. Mezi další významné hrozby patří změna měnových kurzů. Jak již bylo zmíněno, společnost obchoduje po celé Evropě a změna měnových kurzů je pro ně zásadní. Společnost obchoduje hned v několika různých měnách, například v české koruně, euru, rumunském leu, polským zlotým, bulharské leva, chorvatské kuně, maďarském forintu apod. Změny legislativních předpisů o získání hypoték, vývozu

a dovozu zboží, technologiích a zejména změny ve stavebním zákoně jsou nemalou hrozbou, ať už změnu provede EU nebo pouze Česká republika. Dobrým příkladem je změna pravidel pro získání hypotečního úvěru. V říjnu roku 2018 byla Českou národní bankou zpřísněna pravidla pro získání hypoték. Zpřísněná pravidla pro získání hypotečního úvěru a také stále rostoucí úrokové sazby hypoték mohou v letošním roce způsobit menší zájem o ně a utlumit stavební boom. Posledním velkým ohrožením pro společnost Knauf Insulation je nedostatek stavebních firem a řemeslníků na trhu. Pro podnik jsou realizační firmy a řemeslníci velmi důležití. Pokud budou stavební firmy neustále ubývat, sníží se společnosti počet odběratelů a řemeslníků, kteří izolaci zákazníkům provádí. To by mělo velký vliv na prodej výrobků společnosti Knauf Insulation. (iDnes.cz – finance, 2019, Tzb-info, 2018)

7 Navrhovaná opatření pro posílení CRM

V této kapitole budou navržena opatření pro posílení a zlepšení CRM. Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že společnost Knauf Insulation má několik příležitostí, kterých by mohla využít za pomoci svých silných stránek. Pokud by společnost využila příležitostí, které se jí nabízí, mohla by částečně omezit některou z hrozeb a eliminovat většinu svých slabých stránek.

Proto autorka navrhuje následující tři opatření, která by společnosti Knauf Insulation pomohla odstranit slabé stránky a vylepšit tak řízení vztahů se zákazníky, péči o ně a získat nové zákazníky. První návrh je orientovaný na vytvoření nových služeb pro zákazníky a následující dva návrhy jsou zaměřeny na zlepšení marketingové komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky.

7.1 Vytvoření realizačního týmu

Na základě provedené SWOT analýzy bylo zjištěno, že je na trhu nedostatek realizačních firem a to je pro společnost velkou hrozbou, ale i příležitostí. Podniku je doporučeno **vytvořit si svůj vlastní realizační tým**, který bude schopen zákazníkům provést zateplení domu. Zavedením realizačního týmu by společnost získala novou konkurenční výhodu, jelikož žádný z podniků vyrábějící izolace v České republice takové služby svým zákazníkům nenabízí. Došlo by i k rozšíření služeb, které společnost zákazníkům nabízí.

Aby mohla společnost vytvořit tento tým, musela by zaměstnat pracovníky na hlavní pracovní pomět a **nabídnout jim mzdu, která je dělníkům a řemeslníkům nabízena v Německu**. Je to proto, aby tito pracovníci ze západu Čech neměli důvod jít za prací do Německa. Dle zjištěných údajů, které se nacházejí v tabulce č. 3, by se čistá mzda pracovníka realizačního týmu měla pohybovat okolo 50 189,- Kč, aby se vyrovnala mzdám v tomto odvětví v Německu. Společnosti není doporučeno nabízet menší mzdu, jelikož pracovníkům v Německu jsou navíc vypláceny příspěvky na dojíždění, nebo ubytování a stravu.

Tabulka 3: Porovnání mzdy v Německu a v České republice

	Německo	Česká republika
Minimální hodinová mzda	12,20 EUR (312,44 Kč)	79,80 Kč
Průměrná hrubá měsíční mzda ve stavebnictví	2560 EUR (65 600 Kč)	30 037 Kč
Průměrná čistá měsíční mzda	1 958,58 EUR (50 189 Kč)	22 758 Kč
Celkové náklady zaměstnavatele na mzdu pracovníka	2560 EUR (65 600 Kč)	40 250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu a Německého pracovního portálu, 2019

Celkové mzdové náklady na jednoho pracovníka realizačního týmu (superhrubá mzda), které vznikají zaměstnavateli, by byly 93 588,- Kč, aby pracovník získal čistou mzdu jako za práci v Německu. V tabulce číslo 4. lze vidět, jaká hrubá mzda by musela být pracovníkovi slíbena, aby obdržel čistou mzdu 50 189,- Kč, také výpočet čisté mzdy a velikost odvodů na pojištění.

Tabulka 4: Výpočet čisté mzdy pracovníka

Hrubá mzda	69 842	
Základ daně	93 600	(69 842 * 1,34) zaokrouhleno na sto
Pojistné zaměstnavatel	- 23 747	(69 842 * 0,34)
Pojistné zaměstnanec	- 7 683	(69 842 * 0,11)
Daň	- 14 040	(93 600 * 0,15)
Sleva na poplatníka	+ 2070	(24 840 / 12)
Čistá mzda	50 189	(69 842 – 7 683 – 14 040 + 2 070)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pracovní tým by se měl skládat ze čtyř pracovníků, kteří jsou schopní zateplit dům cca za 4-5 dní. Zateplit celý dům znamená provádět izolaci na obvodových stěnách, příčkách a střeše. Čtyřem dělníkům by zateplení obvodových stěn trvalo 2 dny, zateplení příček 1-2 dny a střechy 1 den. Za jeden měsíc by tedy realizační tým mohl kompletně zateplit cca 4 až 5 rodinných domů.

Celkové měsíční mzdové náklady na pracovní tým by podnik vyšly na 374 352,- Kč. Společnosti Knauf Insulation je doporučeno účtovat si za služby jednoho pracovníka

realizačního týmu 370,- Kč/hod., což je obvyklá cena, kterou si účtují stavební firmy v České republice za provedení zateplení. Kdyby pracovníci týmu pracovali 8 hodin denně a zateplení provedli během předpokládaných 4 dní, obdržela by společnost za služby zákazníkům 47 360,- Kč za provedení jednoho zateplení. Měsíční odměna za služby realizačního týmu by poté mohla být 236 800,- Kč, pokud by tým stihl provést izolaci u 5 domů. Výpočty odměn se nalézají níže v tabulce č. 5. Ovšem pokud by realizační tým prováděl izolace i mimo Českou republiku, mohly by se odměny za provedenou práci lišit.

Tabulka 5: Výpočet odměn za služby

Odměna za provedenou práci týmu (1 dům)	47 360	(370*8*4*4)
Odměna za provedenou práci týmů (5 domů)	236 800	(47 360 * 5)

Zdroj: Vlastní zpracování dle stránky Ceník řemesel, 2019

Pokud by realizační tým podle předpokladů zateplil pět rodinných domů měsíčně, společnost by prodala izolaci v průměru za 300 000,- Kč, jelikož průměrná cena materiálu na zateplení jednoho domu je 60 000,- Kč. Celkové mzdové náklady na realizační tým by převyšovaly příjmy za služby zákazníkům o 137 552,- Kč. Nová služba pro zákazníky by byla sice ztrátová, ale realizační tým společnosti by zajistil měsíční odbyt výrobků v celkové hodnotě cca 300 000,- Kč. I když náklady na realizační tým převyšují příjmy za něj, je společnosti doporučeno vytvořit jej, jelikož získá konkurenční výhodu, rozšíří nabídku služeb pro své zákazníky, částečně omezí hrozbu, která by ji mohla v budoucnu ovlivnit (nedostatek pracovníků na provádění izolace), zajistí si vyšší a stálý odbyt svých výrobků a získá nové zákazníky, kteří by jinak nakoupili u konkurence, ale zaujala je nabídka odborného realizačního servisu. Tyto přínosy ovšem nelze vyčíslit ani odhadnout.

Po ukončení stavební sezóny nebo v případě malého vytížení by mohli být pracovníci využiti jako školitelé pro zateplování v praxi, které Knauf Insulation pro zákazníky, řemeslníky a stavbyvedoucí pořádá. Zaměstnanci pracovního týmu by mohli předat své odborné zkušenosti a vychtávky účastníkům tohoto školení.

7.2 Využití reklamy na internetu

Jak již bylo zmiňováno, další slabou stránkou je propagace výrobků, služeb a společnosti samotné a příležitostí pro společnost je, že neustále více lidí využívá internetové sítě. Z toho důvodu autorka navrhuje využít internetové reklamy, které nabízí webová aplikace Google Ads i Seznam.cz reklama. Tato reklama by se zobrazovala potenciálním zákazníkům, kteří by na internetu hledali stavební materiál, izolace, materiál pro zateplení apod. Jelikož je Google Chrome nejpoužívanějším webovým prohlížečem v České republice i mimo ni, je pro společnost lepší **využít aplikaci Google Ads**.

Společnost si sama určuje kolik je ochotna dát denně nebo měsíčně za tuto propagaci. Cena se zde odvíjí podle počtu kliknutí na reklamní sdělení, které povede na webovou stránku, počtu zobrazení, případně podle počtu hovorů, které byly díky reklamě provedeny. Cílem tohoto reklamního sdělení je především zaujmout a získat nové zákazníky. Reklamu si vytváří zájemce pomocí aplikace sám. Nejdůležitější částí při vytváření je zvolení **správných klíčových slov**, po kterých se reklama potenciálním zákazníkům zobrazí. Klíčová slova musí souviset se službami a výrobky, které společnost nabízí.

Podle názoru autorky by společnost měla stanovit rozpočet 200,- Kč denně, za které by denně mohla potenciálně získat, podle výpočtů Google Ads, 4000 zobrazení a až 128 kliknutí na reklamní sdělení. Jako klíčová slova, po kterých se reklama zobrazí, byla zvolena: skelná vata, skelná vlna, izolace, Knauf Insulation, tepelná izolace, ECOSE, Knauf, stavební materiál, zateplení, zateplování, minerální izolace, zateplení střechy, Krupka, insulation, glass wool, building material, Isolierung, Wärmeisolierung. Zásadní klíčová slova jsou uvedena i v cizím jazyce, jelikož se reklama bude zobrazovat ve všech zemích Evropy, kam je výrobní závod v Krupce schopen dovážet. Nevýhodou této reklamy je, že se zobrazí pouze v českém jazyce. Ovšem pokud by zákazník klikl na odkaz webové stránky, je možné si ji přepnout do několika jazyků. Pokud by se měla reklama zobrazovat v anglickém jazyce, bylo by nutné vytvořit novou reklamu. Na obrázku č. 8 je ukázka, jak by reklamní sdělení vytvořené v aplikaci Google Ads mohlo vypadat. Ročně by společnost za tuto marketingovou komunikaci zaplatila 73 000,- Kč.

Obrázek 8: Reklama na Google Ads



Zdroj: Vlastní zpracování v Google Ads, 2019

Potom co byl návrh na vylepšení konzultován s vedením společnosti, podnik předpokládá, že by díky této reklamě získal měsíčně 10 zákazníků, kteří by byli konečnými uživateli a nakoupili by pouze jednou a 1 většího odběratele jako je obchodní řetězec a stavební firma, který by se stal dlouhodobým odběratelem. Zákazník, který je konečným uživatelem, nakoupí materiál v průměru za 60 000,- Kč.

Odběratel jako je stavební firma nebo obchodní řetězec koupí měsíčně materiál v průměru za 400 000,- Kč. V tabulce č. 5 lze vidět, že měsíční příjem by se díky reklamě mohl zvýšit o 1 milion Kč, a roční příjem by se zvýšil o 12 milionů Kč. Ovšem to jen v případě, že by se počet zákazníků zvýšil podle předpokladu společnosti.

Tabulka 6: Průměrné zvýšení příjmů po zavedení reklamy

Průměrný měsíční příjem	1 000 000 Kč	(60 000 * 10 + 400 000)
Průměrný roční příjem	12 000 000 Kč	(1 000 000 * 12)

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních údajů z finančního oddělení, 2019

7.3 Sleva pro zákazníky

Na podporu prodeje výrobků a udržení stávajících zákazníků je společnosti doporučeno odměnit zákazníky za nákup a **nabídnout jim slevu na další nákup**. Tato sleva by mohla zaujmout především pravidelné odběratele, jako jsou stavební firmy a obchodní řetězce. Ovšem pokud by podnik informoval o slevě na další nákup na svých webových stránkách nebo prostřednictvím reklamního sdělení mohl by zaujmout firmy, které zatím produkty společnosti Knauf Insulation neodebírají.

Aby společnost motivovala k většímu nákupu je doporučeno nabídnout slevu 4 % a 8 %, podle množství a ceny objednaného zboží. V praxi by to vypadalo následovně: Zákazník

nakoupí izolační materiál od společnosti v hodnotě do 200 000 Kč včetně a na další nákup obdrží slevu 4 % z ceny produktu. Zákazník, který nakoupí nad 200 000 Kč, obdrží slevu 8 % na další nákup.

Náklady na tento návrh by se rovnaly odečtené slevě z ceny produktů. Pokud by společnost poskytla slevu 4 % na další nákup, mohly by se náklady zvýšit až na 8 000,- Kč. Při poskytnutí slevy 8 % na další nákup, budou náklady minimálně 16 000,08,- Kč. Výpočty těchto nákladů na slevy se nacházejí níže v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Výpočet nákladů na slevy

Maximální náklady při slevě 4 %	8 000	(200 000 * 0,04)
Minimální náklady při slevě 8 %	16 000, 08	(200 001 * 0,08)

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Zavedením tohoto návrhu by společnost posílila svou marketingovou komunikaci, zvýšila prodej zboží, získala nové zákazníky a zlepšila vztah s těmi stávajícími. Společnost předpokládá, že slevy by využili pouze velcí odběratelé jako stavební firmy a obchody se stavebním materiálem. A to z toho důvodu, že pokud je zákazníkem společnosti konečný uživatel, obvykle zateplí celý dům do 200 000 Kč a další izolaci již potřebovat nebude, tím pádem nevyužije ani slevu na další nákup. Vedení společnosti předpokládá, že by až 80 % zákazníků využilo slevy na další nákup a společnost by získala díky zveřejnění této slevy měsíčně až 2 nové dlouhodobé odběratele.

Závěr

Hlavním cílem kvalifikační práce bylo analyzovat současný stav CRM ve společnosti Knauf Insulation, spol. s r. o., a na základě provedené SWOT analýzy navrhnout opatření, která by pomohla zlepšit CRM a zvýšila konkurenceschopnost podniku.

Dílčím cílem kvalifikační práce bylo za pomoci SWOT analýzy identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti v rámci řízení vztahů se zákazníky a faktorů, které ho mohly ovlivnit.

Na základě zjištěných informací o řízení vztahů se zákazníky společnosti Knauf Insulation lze konstatovat, že společnost je zákaznický orientovaná, záleží jí na dobrém vztahu se zákazníky a jejich spokojenosti. Pokud bude společnost i nadále vyrábět kvalitní a unikátní produkty, nabízet speciální služby a vždy se bude snažit maximálně vyhovět požadavkům zákazníka, nemusí se o své postavení na trhu obávat. Jelikož hlavním předpokladem úspěchu na trhu jsou spokojení a loajální zákazníci.

Bakalářská práce se skládala ze dvou částí, a to teoretické a praktické části. Informace pro vypracování kvalifikační práce pocházely z odborné literatury, internetových zdrojů, interních zdrojů společnosti a dotazníku, na který odpovídala manažerka společnosti.

Teoretická část obsahovala definici CRM, jeho důležitost a přínosy pro podnik. Následně byl definován pojem zákazník a možnosti zdokonalení služeb po něj. Další kapitolou v teoretické části bylo vysvětlení konkurence a možnosti dosažení konkurenční výhody.

Zásadní částí bakalářské práce byla praktická část, kde byla představena společnost Knauf Insulation, charakterizována její zákaznická základna a představení největší konkurenti podniku. Následovala analýza a popis současného stavu CRM v podniku a aktivity, které v rámci CRM provádí. V další kapitole byla provedena SWOT analýza, ze které vycházela již zmiňovaná navrhovaná opatření. Společnosti byla navržena tři opatření. První opatření se týkalo vytvoření nové služby pro zákazníky a následující dvě opatření byla zaměřena na zlepšení marketingové komunikace.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání konkurenčních firem	40
Tabulka 2: SWOT analýza společnosti Knauf Insulation	47
Tabulka 3: Porovnání mzdy v Německu a v České republice.....	52
Tabulka 4: Výpočet čisté mzdy pracovníka	52
Tabulka 5: Výpočet odměn za služby	53
Tabulka 6: Průměrné zvýšení příjmů po zavedení reklamy	55
Tabulka 7: Výpočet nákladů na slevy	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: SWOT analýza.....	25
Obrázek 2: Hierarchické uspořádání společnosti	28
Obrázek 3: Logo Knauf Insulation.....	28
Obrázek 4: Poslání společnosti.....	33
Obrázek 5: Podíl na prodeji výrobků dle zemí vývozu.....	34
Obrázek 6: Podíl na trhu v České republice	35
Obrázek 7: Podíl na trhu ve východní Evropě	36
Obrázek 8: Reklama na Google Ads	55

Seznam použitých zkratek

a.s.	Akciová společnost
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
AVMI	Asociace výrobců minerální izolace
B2B	Business to business
cca.	cirka
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
CSc.	Kandidát věd
CZ	Česká republika
Č.	Číslo
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
Doc.	Docent
ERP	Enterprise Resource Planning (plánování podnikových zdrojů)
EU	Evropská unie
EUR	Euro
GDPR	General Data Protection Regulation (obecná nařízení o ochraně osobních údajů)
GJ/t	Gigajoul / sekundu
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (společnost s ručením omezeným)
Hod.	hodina
Ing	Inženýr
IS	Informační systém
Kč	Koruna česká
m	metr
např.	Například
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
OR	Obchodní rejstřík
OT	Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
PR	Public relations (práce s veřejností)
SCM	Supply Chain Management (řízení dodavatelského řetězce)

spol.	společnost
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SW	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky)
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)
tzv.	takzvaný
USA	United States of America (Spojené státy americké)

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

BUTTLE, Francis. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 1. vyd. Burlington: Elsevier Publishing, 2009. 522 s. ISBN 978-1-85617-522-7

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 161 s. ISBN 80-2470401-3.

FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press a.s., 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 134 s. ISBN 978-80-247-4388-2.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2005. 208 s. ISBN 80-245-0902-4.

KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

SRPOVÁ, Jitka. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK, Tomáš. 1. vyd. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 192 s. ISBN 80-2470569-9

Internetové zdroje

Akademie zateplování 2018. *Akademie zateplování*. [online]. 2019 [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <http://www.akademiezateplovani.cz/cs/>

Aktuálně v Krupce. *Krupka-výrobní závod společnosti Knauf Insulation* [online]. Webové aplikace, s. r. o., 2019 [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation-krupka.cz/aktualne-v-krupce/1-0>

Ceníky řemesel. *E-shop se stavebními pracemi* [online]. Ceníky řemesel © [cit. 11.04.2019]. Dostupné z: <http://www.cenikyremesel.cz/ceniky/zednici>

DOSTÁLOVÁ, Dana. Co je a není CRM. *IT Systems* [online časopis]. 2012, **12**(1), 22 [cit. 14.3.2019]. ISSN 1212-4567. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>

Hodnoty společnosti. *Krupka-výrobní závod společnosti Knauf Insulation* [online]. Webové aplikace, s. r. o., 2019 [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation-krupka.cz/informace/hodnoty-spolecnosti/27>

ISOVER. *ISOVER: tepelné izolace, zvukové izolace a protipožární izolace* [online]. 2019 [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <https://www.isover.cz/isover>

Knauf - Company Profile. *Knauf* [online]. 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <http://www.knauf.com/en/about-knauf/about-us/company-profile/>

Knauf - Our history. *Knauf* [online]. 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <http://www.knauf.com/en/about-knauf/our-history/>

Konkurence. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) © 2011-2019, 18.05.2016 [cit. 14.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

Minimální mzda v Německu 2018. *Německý pracovní portál- Poradenství* [online]. Dostupné z: <https://www.nemeckypracovniportal.cz/minimalni-mzda-nemecko-2018/>

Mission and vision. *Knauf Insulation - We believe in making a difference* [online]. 2019 [cit. 23.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation.com/who-we-are/about-us/mission-and-vision>

Metody průzkumu spokojenosti. *ManagementMania.com* [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 09.11.2018 [cit. 14.03.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti>

Naše nabídka. *Knauf* [online]. Knauf © 2015 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knauf.cz/nabizime-vam>

O nás. *Knauf Insulation* [online]. Knauf Insulation. © 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation.cz/o-n%C3%A1s-2>

O společnosti Ursa. *URSA: tepelné, akustické a protipožární minerální izolace ze skelné vlny*. [online]. URSA Insulation, S.A 2012 [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <https://www.ursa.cz/cs-cz/ursa/stranky/o-spolecnosti.aspx>

O závodu Krupka. *Krupka-výrobní závod společnosti Knauf Insulation* [online]. Webové aplikace s. r. o. 2019 [cit. 11.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation-krupka.cz/informace/o-zavodu-krupka/2>

O společnosti Rotaflex. *Rotaflex* [online]. UNION LESNÍ BRÁNA, a. s., 2019. [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <http://rotaflexweb.werschall.cz/o-spolecnosti/>

Our history. *Knauf Insulation - We believe in making a difference* [online]. 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation.com/who-we-are/about-us/our-history>

Our strategy. *Knauf Insulation - We believe in making a difference* [online]. Knauf Insulation © 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation.com/who-we-are/our-strategy>

Produkty. *Knauf Insulation* [online]. Knauf Insulation. © 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation.cz/produkty?material=Skeln%C3%A1%20vata>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2018. *ČSÚ. Český statistický úřad* [online] Český statistický úřad, 8.3.2019. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2018>

Rozšířená SWOT analýza. *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. 2005 [cit. 16.03.2019]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/rozširena-swot-analyza.html>

Růst stavebnictví v roce 2019. *Tzb-info*. [online]. Topinfo s.r.o. © 2001-2019, 30.11.2018. [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/123991-rust-stavebnictvi-v-2019-v-cr-dosahne-2-6>

Sedm důvodů proč zateplovat s Knauf Insulation. *Tzb-info*. [online]. Topinfo s.r.o. © 2001-2019, 21.4.2015 [cit. 21.03.2019]. Dostupné z: <https://stavba.tzb-info.cz/tepelne-izolace/12588-sedm-duvodu-proc-zateplovat-s-knauf-insulation>

Společenská odpovědnost firem. *iPodnikatel.cz* [online]. 23.8.2011 [cit. 14.03.2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/spolecenska-odpovednost-firem.html>

Společnosti Knauf Insulation ocenění. *Knauf Insulation* [online]. Knauf Insulation © 2019 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation.cz/novinky-0/spolecnosti-knauf-insulation-obdrzela-vyznamne-oceneni-greenbuild-leadership-award>

Stavební produkce rostla opět dvouciferně. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade © 1997-2019, 6. 11. 2018 [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebni-produkce-rostla-opet-dvoucifern-115790.html>

Úrokové sazby hypoték rostou. *iDnes.cz – finance* [online]. MAFRA, a. s., © 1999-2019, 20.2.2019 [cit. 03.04.2019]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/hypoteky-a-pujcky/hypoteky-hypoindex-prumerna-urokova-sazba-leden-2019.A190219_095939_pujcky_sov

Výpis z obchodního rejstříku Knauf Insulation, spol. s r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2018 [cit. 25.03.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=306347&typ=PLATNY>

Zprávy o udržitelnosti KI. *Krupka- výrobní závod společnosti Knauf Insulation* [online]. Webové aplikace s. r. o. © 2019 [cit. 24.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation-krupka.cz/informace/zpravy-o-udrizitelnosti-ki/29>

Životní prostředí. *Krupka - výrobní závod společnosti Knauf Insulation* [online]. Webové aplikace s. r. o. © 2019 [cit. 22.03.2019]. Dostupné z: <https://www.knaufinsulation-krupka.cz/informace/zivotni-prostredi/31>

Interní zdroje

Výroční zpráva společnosti Knauf Insulation, spol. s.r.o. z roku 2017

Účetní závěrka společnosti Knauf Insulation, spol. s.r.o. z roku 2017

Interní zdroje a informace poskytnuté finančním oddělením společnosti

Seznam příloh

Příloha A: Rozhovor s manažerkou dodavatelského řetězce

Příloha B: Produkt společnosti – skelná vata

Příloha C: Ukázka katalogu s produkty

Příloha A: Rozhovor s manažerkou dodavatelského řetězce

1. Jaké služby a produkty zákazníkům poskytuje Vaše společnost?

Svým zákazníkům nabízíme poradenskou činnost v aplikaci našich materiálů, produkty jako izolaci ze skelné vlny a příslušenství (držáky izolace a nože pro řezání), přepravu produktů k distributorům nebo až ke konečným zákazníkům.

2. Vede si Vaše společnost databázi zákazníků? Pokud ano, řeknete mi prosím, jak funguje a jaké informace se v databázi nachází?

Ano vedeme si databázi, veškerá data týkající se zákazníků jsou uložena v našem informačním systému SAP. V databázi se nachází informace potřebné pro obchodní styk a identifikaci zákazníka, například IČ (identifikační číslo), adresa, telefonní kontakty atd. Zaměstnanci v databázi mohou také zjistit současný stav objednávky. V současné době je ve vývoji i SAP CRM, který bude zaveden následující rok a uveden do zkušebního provozu.

3. Tvoří Vaši zákaznickou základnu převážně firmy nebo koneční uživatelé?

Našimi zákazníci jsou převážně firmy, jako obchodní řetězce ProDoma a BigMat, ale i menší prodejci, realizační a stavební firmy a koneční uživatelé.

4. Jsou Vaše produkty ze závodu určeny pouze pro trh v České republice, nebo jsou dodávány zákazníkům i mimo ni? Pokud ano, řeknete mi prosím, do kterých zemí produkty dodáváte?

V současné době dodáváme do 21 zemí v Evropě. Hlavní trhy jsou pro nás Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Německo, Rakousku, Rumunsko a Pobaltí.

5. Poskytujete svým zákazníkům akční nabídky, slevy nebo rabaty?

Ano. Dle sezóny, například v lednu letošního roku, těsně před zahájením stavební sezóny, jsme zákazníkům nabízeli až 40% slevu na vybrané produkty s technologií ECOSE.

6. Odměňujete své zákazníky za nákup? Pokud ano, jak?

Ano, odměňujeme. Naši zákazníci obdrží za nákup například montérky, tričko, vestu, pracovní rukavice nebo nůž na řezání izolace.

7. Snažíte se se svými zákazníky udržet dlouhodobý vztah, jestli ano jak?

Ano, budujeme s našimi odběrateli dlouhodobé vztahy zejména tím, že jim nabízíme velmi kvalitní výrobky, vynikající doplňkový servis, informujeme je o novinkách a akcích.

8. Myslíte si, že Vaše společnost je dostatečně konkurenceschopná, pokud ano jakou máte konkurenční výhodu? Případně, čím se odlišujete od konkurence?

Ano jsme konkurenceschopní. Konkuruje převážně kvalitou našich výrobků a servisu a unikátním zbožím. Dále konkuruje naším vztahem ke společenské odpovědnosti, v rámci které provádíme činnosti na podporu regionu a životního prostředí.

9. Které společnosti na trhu s tepelnou izolací vnímáte jako své největší konkurenty?

Jako své největší konkurenty vidíme mezinárodní společnosti ISOVER a URSA, které také nabízejí izolaci ze skelné vlny, kamenné vlny a navíc i polystyrenu. Na trhu jsou ovšem i jiní jako Rotaflex, který má výrobní závod nedaleko od nás.

10. Jakými způsoby informujete zákazníky o nabízených či nových produktech, akčních nabídkách nebo činnostech společnosti?

Zákazníky informujeme buď elektronickou poštou, skrze marketingové akce, například Akademie zateplování nebo zveřejněním katalogu s produkty a cenami, který vydáváme každý rok. O činnostech a aktivitách naší společnosti informujeme veřejnost na webových stránkách v sekci Aktuality.

11. Jsou v rámci Vaší firmy prováděna nějaká školení, která se týkají chování k zákazníkům, nebo vedou ke zlepšení odborné instalace produktů?

Ano, v rámci společnosti máme pravidelné školení a workshopy týkající se chování k zákazníkům a zaměstnanci jsou školeni pro bezpečnou manipulaci a zacházení s materiály a výrobky.

12. Provádí Vaše společnost odborná školení zákazníků pro manipulaci s produkty a jejich instalaci a bezpečné práce s nimi?

Pro zákazníky, odběratele i jiné zájemce jsou pořádány školení prostřednictvím Akademie zateplování a webinářů, kde se naučí zacházet s materiály, navrhnout projekty, informujeme je o vlastnostech produktů a platné legislativě. Pořádáme také workshopy přímo v našem výrobním závodě v Krupce.

13. Je Vaše společnost společensky odpovědná? Pokud ano, jaké činnosti v rámci sociální odpovědnosti provádíte?

Ano máme kladný vztah ke společenské odpovědnosti. Podporujeme v Krupce lokální neziskové organizace či projekty, které vedou ke zlepšení životního prostředí, rozvoji regionu a mají vliv na život lidí v okolí. Dále také pořádáme pro vybrané neziskové organizace různé akce, například rybaření, výlety, tvořivé dny apod.

14. Provádí Vaše společnost průzkumy spokojenosti zákazníků? Pokud ano, řeknete mi prosím, jak průzkumy probíhají, jaké způsoby pro dotazování používáte a jak často probíhají?

Ano, naše společnost provádí průzkumy spokojenosti našich zákazníků pravidelně cca jednou za tři roky. A dále průběžně zjišťujeme spokojenost zákazníků, například prostřednictvím zákaznického centra. Zjišťování provádíme formou dotazníků, které rozesíláme elektronicky, popřípadě v papírové formě. Spokojenost zjišťujeme především u realizačních firem a obchodních řetězců, které odebírají naše výrobky.

15. Jaké jsou nejčastější důvody reklamací nebo nespokojenosti vašich zákazníků?

Naším největším problémem, na který si zákazníci stěžují, je dostupnost materiálů k okamžitému dodání a delší dodací lhůty v době stavební sezóny. A reklamace jsou většinou kvůli chybným rozměrům izolace, méně často dochází k záměně druhu izolace.

16. Využívá Vaše společnost marketingové komunikace? Pokud ano, jaké?

Ano, dříve jsme využívali televizní reklamu, ale nyní se zaměřujeme především na PR a komunikace skrze sociální síť. V rámci práce s veřejností probíhají, například Dny otevřených dveří, pořádáme výlety a tvůrčí dny pro děti z Arkádie a pro lidi z domova se zdravotním postižením, sponzorujeme město Krupka, neziskové organizace, podporujeme různé projekty, které navrhuje občané, a o našich aktivitách informujeme

veřejnost. Jsme také aktivní na sociálních sítích jako je Facebook, Instagram, Twitter i YouTube. Na Youtube jsou nahrávána videa, která radí jak pracovat s našimi produkty, na Facebook přidáváme informace o budoucích a probíhajících školeních, sdílíme články o izolačních trendech a novinkách, které přidává Asociace výrobců minerální izolace, samozřejmě zde propagujeme i naše produkty a služby a informujeme zákazníky o právě probíhajících akcích.

Příloha B: Produkt společnosti – skelná vata




Příloha C: Ukázka katalogu s produkty

STROPY, PODHLEDY A PŮDY
ZATEPLENÍ S NEJRYCHLEJŠÍ EKONOMICKOU NÁVRATNOSTÍ



Nová receptura

NATUROLL PRO



Knauf izolace, snadná práce.

pružná a tuhá izolace — drží tvar — má pevné hrany

NOVÁ RECEPTURA

NatuRoll Pro
Vysoká zvuková pohltivost.

★★★★★

NatuRoll Pro
Pružná izolace s okamžitým náběhem po otevření, má pevné hrany.

NOVÁ RECEPTURA									
Třída reakce na oheň A1 $\lambda_D = 0,039$ W/m·K									
SVT 175									
Tloušťka [mm]	Šířka [mm]	Délka [mm]	R [m ² ·K/W]	m ² /role	rolí/paleta	m ² /paleta	Dodání	Kč/m ² *	[bez DPH]
50	1200	2× 6200	1,25	14,88	32	476,16	E	53	
60	1200	2× 5100	1,5	12,24	32	391,68	E	64	
80	1200	7600	2,05	9,12	32	291,84	E	85	
100	1200	6200	2,55	7,44	32	238,08	E	106	
120	1200	5100	3,05	6,12	32	195,84	E	128	
140	1200	4400	3,55	5,28	32	168,96	E	149	
150	1200	4100	3,8	4,92	32	157,44	E	159	
160	1200	3800	4,1	4,56	32	145,92	E	170	
180	1200	3400	4,6	4,08	32	130,56	E	191	
200	1200	3100	5,1	3,72	32	119,04	E	212	

Kód značení: MWEN 13162-T2-WS-WI(P)-MU1 Dokumentace na webu: [TECH](#) [BEZP](#) [CE](#) [DOP](#)

NOVÁ RECEPTURA

NatuRoll Plus
Hydrofobizovaný materiál.

★★

NatuRoll Plus
Základní minerální izolace. Použití jako tepelná, akustická a prolpožární izolace.

NOVÁ RECEPTURA									
Třída reakce na oheň A1 $\lambda_D = 0,040$ W/m·K									
SVT 178									
Tloušťka [mm]	Šířka [mm]	Délka [mm]	R [m ² ·K/W]	m ² /role	rolí/paleta	m ² /paleta	Dodání	Kč/m ² *	[bez DPH]
50	1200	2× 6700	1,25	16,08	32	514,56	E	49	
60	1200	2× 5500	1,5	13,2	32	422,4	S	59	
80	1200	8400	2	10,08	32	322,56	E	79	
100	1200	6700	2,5	8,04	32	257,28	E	98	
120	1200	5600	3	6,72	32	215,04	E	118	
140	1200	4800	3,5	5,76	32	184,32	E	138	
150	1200	4500	3,75	5,4	32	172,8	E	147	
160	1200	4200	4	5,04	32	161,28	E	157	
180	1200	3800	4,5	4,56	32	145,92	E	177	
200	1200	3400	5	4,08	32	130,56	E	196	
240	1200	2800	6	3,36	32	107,52	S	236	

Kód značení: MWEN 13162-T2-WS-WI(P)-MU1 Dokumentace na webu: [TECH](#) [BEZP](#) [CE](#) [DOP](#)

with ECOSSE® Technology – technologie pojiva bez formaldehydu, fenolů a akrylátů

* Pro konkrétní cenovou nabídku kontaktujte prodejce
Dodání E = skladem, doručení do 10 prac. dnů, S = pro termín dodání kontaktujte zákaznický servis

14

REJSTŘÍK

Abstrakt

CHVOJSÍKOVÁ, Kateřina. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Cheb, 2019. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická

Klíčová slova: CRM, zákazník, řízení vztahů se zákazníkem, konkurenceschopnost

Předložená bakalářská práce je vypracována na téma „Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“. Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav CRM společnosti Knauf Insulation, spol. s r. o., a navrhnout opatření pro jeho zlepšení. Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se skládá ze čtyř kapitol, které jsou zpracovány na základě odborné literatury. Obsahem teoretické části je vysvětlení základních pojmů, které souvisí s řízením vztahů se zákazníky. Praktická část je tvořena třemi kapitolami, které jsou zpracovány na základě dotazníku, interních zdrojů, článků a webových stránek. V první kapitole je představena společnost Knauf Insulation, služby které nabízí, její konkurence a aktivity, které provádí v rámci CRM. Druhá kapitola je věnována SWOT analýze společnosti, kde jsou identifikovány a popsány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Poslední, třetí, kapitola vychází z provedené SWOT analýzy a obsahuje navrhovaná opatření pro zlepšení CRM vybraného podniku.

Abstract

CHVOJSÍKOVÁ, Kateřina. *Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening Competitiveness of the Company*. Cheb, 2019. 66 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: CRM, Customer, Customer Relationship Management, Competitiveness

The presented bachelor thesis addresses the topic of “Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening Competitiveness of the Company”. The goal of the bachelor thesis is to analyze the current condition of the CRM at Knauf Insulation, spol. s r. o., and to propose measures for its improvement. This thesis is divided in a theoretical and practical part. The theoretical part consists of four chapters which have been compiled on the basis of expert literature. The theoretical part includes the interpretation of some fundamental concepts which are related to the customer relationship management. The practical part contains three chapters which have been compiled on the basis of a questionnaire, in-house sources, articles and websites. The first chapter introduces Knauf Insulation, spol. s r. o., the products and services which are offered by the company, its competitors and activities which are performed as part of the CRM. The second chapter focuses on the SWOT analysis of the company which identifies and describes strongpoints, weaknesses, opportunities and threats for the company. The last, third chapter is based on the SWOT analysis and provides proposals of measures which shall strengthen the CRM of the chosen enterprise and the assessment of their economic effectiveness.