

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza zákazníka vybrané organizace

Radka Francová

**Diplomová práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Radka Francová
Osobní číslo: E13495
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management podniku
Název tématu: Analýza zákazníka vybrané organizace
Zadávací katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Cílem práce je analýza stávajících zákazníků a návrh strategie budování vztahu se zákazníkem.

Osnova:

- Vymezení základních teoretických pojmů.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza podniku, jeho prostředí (analýza zákazníka).
- Návrh řízení vztahu se zákazníkem.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 50

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

SOMAN, Dilip, N-MARANDI, Sara. Managing customer value: One stage at a time. Singapore Word Scientific, 2010. 401 s. ISBN 981-283-827-9.


Vedoucí diplomové práce:


Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 29. září 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2015


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 31. 7. 2015

Bc. Radka Francová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala zástupcům společnosti WOODOCTE CZ za poskytnuté interní podklady. A v neposlední řadě děkuji své rodině za trpělivost a podporu při studiu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou zákazníka společnosti WOODCOTE CZ, a.s. V první části jsou popsány teoretické znalosti týkající se dané problematiky. Ve druhé části jsou využity tyto poznatky s cílem segmentovat zákazníky a zjistit jejich hodnotu pro podnik. Na základě provedené analýzy jsou výsledky vyhodnoceny a následně je navržena strategie budování vztahu se zákazníkem.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza zákazníka, hodnota zákazníka, customer life time value, řízení vztahu se zákazníkem, RFM analýza

TITLE

The analysis of customer in a selected organization

ANNOTATION

This thesis deals with customer analysis in the company WOODCOTE CZ, a.s. In the first part theoretical knowledge of a subject is gathered, the second part is focused on practical use of findings and a customer evaluation. Based on analysis, results are analysed and the strategy of building the relationship with a customer is designed afterwards.

KEYWORDS

Customer analysis, customer value, customer life time value, customer relationship management, RFM analysis

OBSAH

ÚVOD	11
1 ZÁKAZNÍK.....	13
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	15
2.1 ANALÝZA MAKROKOLÍ	15
2.1.1 PEST analýza.....	16
2.2 ANALÝZA MIKROKOLÍ	16
2.2.1 Analýza odvětví.....	16
2.2.2 Analýza zákazníků.....	17
3 VZTAHOVÝ MARKETING	18
3.1 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	19
3.2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY	19
3.3 MODELY CRM.....	20
3.3.1 IDIC model.....	20
3.3.2 QCi model.....	21
3.3.3 CRM hodnotový řetězec.....	21
3.4 STRATEGIE CRM	21
3.4.1 Masová personalizace	21
3.4.2 Masová kastomizace	22
3.4.3 Diferencovaná kastomizace.....	22
3.5 PŘÍNOSY CRM.....	22
4 HODNOTA.....	23
4.1 HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA.....	23
4.1.1 Analýza spokojenosti	24
4.1.2 Analýza loajality.....	26
4.1.3 Vztah spokojenosti a loajality.....	27
4.1.4 Důvody měření.....	28
4.1.5 Analýza ztracených zákazníků	29
4.2 HODNOTA ZÁKAZNÍKA PRO ORGANIZACI	29
4.2.1 RFM analýza	30
4.2.2 Customer Life-time Value.....	31
4.2.3 Potenciální hodnota.....	32
4.2.4 Příjmy	33
4.2.5 Náklady.....	34
4.2.6 Problémy s výpočtem celoživotní hodnoty zákazníka	36
4.2.7 Využití CLTV	37
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	39
5.1 INFORMACE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU	39
5.2 HISTORIE	39
6 ANALÝZA.....	42
6.1 ANALÝZA MAKROKOLÍ	42
6.2 VÝVOJ ODVĚTVÍ.....	45
6.3 INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	47
6.4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKA	48
6.4.1 I - Identifikovat	48
6.4.2 D - Rozlišit.....	50
6.4.3 I - Komunikovat	64
6.4.4 C – Přizpůsobit.....	64
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	66
ZÁVĚR.....	68
POUŽITÁ LITERATURA	70
SEZNAM PŘÍLOH	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 - 2014.....	40
Tabulka 2: Výsledek hospodaření v letech 2010 – 2014 (tis. Kč).....	41
Tabulka 3: Makroekonomické ukazatele.....	43
Tabulka 4: Meziroční změny indexu stavební produkce (v %).....	45
Tabulka 5: Vývoj tržeb a marže 2010 - 2015	49
Tabulka 6: Segmentace zákazníků podle kritéria R	51
Tabulka 7: Segmentace zákazníků podle kritéria F.....	51
Tabulka 8: Segmentace zákazníků podle kritéria M	52
Tabulka 9: Segmentace zákazníků na základě RFM.....	52
Tabulka 10: Míra retence zákazníků	56
Tabulka 11: Výpočet diskontní sazby	57
Tabulka 12: CLTV – ABERA spol. s r. o.	59
Tabulka 13: CLTV – ElitProfit, spol. s r.o.	60
Tabulka 14: CLTV – Mgr. Synek Jindřich.....	61
Tabulka 15: CLTV – RBE Kolářský s.r.o.	62
Tabulka 16: CLTV – UNIKOM, a.s.....	63

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Strategická analýza, vnitřní a vnější vlivy	15
Obrázek 2: Strom retence zákazníků	26
Obrázek 3: Net promoter score.....	27
Obrázek 4: Matice spokojenosti a loajality	27
Obrázek 5: Tvorba CLTV.....	33
Obrázek 6: Struktura vztahů	40
Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2014	40
Obrázek 8: Vývoj finančních ukazatelů v letech 2010 – 2014.....	41
Obrázek 9: Vývoj indexů stavební produkce 2001 – 2014	46
Obrázek 10: Vývoj stavebních prací 2003-2013	47
Obrázek 11: Poměr zákazníků B2B a B2C	48
Obrázek 12: Vývoj tržeb a marže 2010 – 2015	50
Obrázek 13: Stream SPSS Clementine – RFM analýza	53
Obrázek 14: SPSS Clementine - RFM analýza výstup	53
Obrázek 15: Stream SPSS Clementine – shluková analýza	54
Obrázek 16: SPSS Clementine – Shluková analýza výstup	55
Obrázek 17: Vývoj počtu aktivních zákazníků a jejich míry retence.....	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s.	Akciová společnost
AC	Akviziční náklady
B2B	Firemní trh (Business to business)
B2C	Spotřební trh (Business to customer)
CE	Značka shody (Conformité Européenne)
CLTV	Celoživotní hodnota zákazníka (Customer Life-time Value)
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer relationship management)
CZ	Česká republika (Czech Republic)
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
DPH	Daň z přidané hodnoty
EN	Evropská norma
EU	Evropská unie
EUR	Euro
F	Frekvence (Frequency)
HDP	Hrubý domácí produkt
IČ	Identifikační číslo
IT	Informační technologie
IDIC	Model CRM (Identify, Differentiate, Interact, Customize)
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
ISP	Index stavební produkce
Kč	Koruna česká
LTV	Celoživotní hodnota zákazníka (Life-time Value)
M	Objem nákupů (Monetary)
Mgr.	Magistr
mld.	Miliarda
MS	Microsoft
NPS	Míra loajality (Net Promoter Score)
p.a.	Ročně (Per annum)
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí
plc	Akciová společnost (Velká Británie)
QCi	Model CRM

R	Délka období od posledního nákupu (Recency)
RFM	Analýza (Recency, Frequency, Monetary)
s.c.	Stálé ceny
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka zákonů
Sp	Společnost s ručením omezeným (Polsko)
spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným
SRL	Společnost s ručením omezeným (Rumunsko)
tis.	Tisíc
VK	Vlastní kapitál
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu
WOM	Ústní šíření reklamy (Word-of-Mouth)

ÚVOD

Význam zákazníka v čase se vyvíjí a jeho postavení na trhu sílí. V historii nebyla o nové zákazníky nouze, což se však změnilo s rostoucí se konkurencí. Současnost je často označována jako období globalizace a hyperkonkurence. Získat a udržet si zákazníka je stále větší problém. Přestože záleží na velkém množství faktorů, obecně lze říci, že současní zákazníci jsou neloajální ke značce a často mění dodavatele v závislosti na aktuální nabídce.

Právě z toho důvodu je k této skupině stakeholderů směřována stále větší pozornost. Podniky se snaží nejen získat nového zákazníka, ale především udržet si stávajícího. K tomu je nezbytně nutné uspokojit jeho potřeby a ideálně zároveň převýšit očekávání. Aby tohoto cíle mohla společnost dosáhnout, je bezpodmínečně nutné poznat zákazníka, jeho potřeby a očekávání. Prvním krokem k obchodní spolupráci by proto měla být analýza zákazníka.

Cílem diplomové práce je analýza stávajících zákazníků společnosti WOODCOTE CZ a návrh strategie budování vztahu se zákazníkem.

První část práce je věnována teoretickým poznatkům týkajících se zákazníka. V úvodu je vymezen pojem zákazník a blíže popsán vývoj jeho postavení na trhu. Kromě vnitřních pohnutek je chování zákazníka ovlivňováno i vnějšími faktory, kterými se zabývá strategická analýza. Získání informací o zákazníkovi je však pouze začátek pro budování dlouhodobého vztahu. Přestože může mít podnik velké množství dat popisujících zákazníka, bez jejich zpracování a implementace výstupů jsou zcela zbytečné. Na základě této skutečnosti je v podstatě postaven i Customer Relationship Management. Jedná se o komplexní přístup k získávání, uchovávání a analýze dat o zákaznících, které jsou dále využívány při tvorbě a realizaci interních procesů za účelem budování vzájemných vztahů.

Vzájemné vztahy jsou doprovázeny získanými hodnotami. Z toho důvodu je hodnotě věnována další kapitola práce. Jedná se o vzájemně se ovlivňující veličiny, k jejichž interakci dochází v nekonečné spirále. Hodnotu pro zákazníka je možné vyjádřit pomocí spokojenosti a loajality. V případě, že roste hodnota, kterou získává zákazník z obchodního vztahu, zákazník reaguje posílením obchodní spolupráce, to se projeví jako zvýšení hodnoty zákazníka pro organizaci. S využitím získaných informací je možné navrhnout a implementovat vhodnou strategii, která bude mít pozitivní vliv.

Ve druhé části práce jsou využity teoretické poznatky k analýze zákazníků konkrétní organizace. Tato část je zahájena charakteristikou firmy a analýzou odvětví. Analýza

zákazníka je prováděna v jednotlivých krocích určených na základě modelu IDIC. Jedná se o model CRM, který rozděluje činnosti spojené s budováním vztahu se zákazníkem do jednotlivých kroků.

První činností je identifikování zákazníků a sběr informací. Které jsou využívány ve druhém kroku při rozlišování zákazníků na základě jejich hodnoty. Segmentace je prováděna s využitím různých metod.

V závěru práce je v závislosti na získaných výstupech navržen strategický přístup pro jednotlivé segmenty zákazníků.

1 ZÁKAZNÍK

Zákazníka je možné definovat jako osobu či organizaci, která přijímá statky či služby od prodejce a to za úplatu. Jeho cílem je uspokojení přání a potřeb na úrovni přijatelných nákladů. Zatímco podniky se snaží svou činností maximalizovat zisk. [19]

Vztah mezi zákazníkem a společnostmi se v průběhu času výrazně změnil. To je možné sledovat v pěti základních koncepcích, které se odlišují na základě přístupu k zákazníkovi.

Nejstarší je koncepce výrobní, která je často spojována s převažující poptávkou nad nabídkou, či příliš vysokými náklady na výrobu. Firma vyznávající tuto filozofii, se snaží snížit své náklady a zvýšit produktivitu. Její postavení na trhu je dominantní, zatímco zákazník a jeho požadavky jsou přehlíženy. Vychází se z předpokladu, že levné a dostupné zboží bude prodáno.

Druhou koncepcí je výrobková koncepce. Výrobce stále zastává silnější pozici na trhu, dochází však k určité segmentaci na trhu na základě požadavků zákazníků. Někteří spotřebitelé upřednostňují vyšší kvalitu, výkon aj. před nízkou cenou. Společnosti se orientují na vylepšování svých produktů. [17]

Jako reakce na nasycený trh a nadbytečné kapacity společností vznikla prodejní koncepce. Aby firma přiměla spotřebitele nakupovat, přistupuje k využití podpůrných akcí, jako jsou reklama, podpora prodeje, či poskytovaný servis. Postavení spotřebitele se stává silnější.

Společnostem zůstávají přebytky na skladech a zákazníci tak získávají určující postavení. Vzniká marketingová koncepce, která vychází z předpokladu, že firma musí znát svého zákazníka a jeho potřeby. Na základě těchto zjištěných informací je přizpůsobována nabídka produktů.

Poslední koncepcí je koncepce společenského marketingu. Sílicí konkurence na trhu nutí firmy, aby se přestaly orientovat na krátkodobý zisk. Cílem je uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence, zvýšení užitku spotřebitelů, ale i celé společnosti z dlouhodobého hlediska. [19] [38]

Jako cíl společnosti je často uváděna maximalizace zisku. V současné době se však stále častěji mluví o dlouhodobém zisku. Toho je dosaženo uspokojováním poptávky zákazníků. Ty je možné dělit do dvou skupin na nové a opakovaně nakupující zákazníky. V minulosti byla zaměřena pozornost na získání co největšího počtu nových zákazníků. Avšak v důsledku změn tržního prostředí, jako je například kupní síla spotřebitelů či sílicí konkurence, se

pozornost přesouvá ke stávajícím zákazníkům společnosti. Neboť nových zákazníků je stále méně a náklady na jeho přilákání od konkurence jsou vysoké (až pětkrát vyšší než na udržení zákazníka). V současnosti je tedy zastáván názor, že je pro firmy výhodnější udržet si své zákazníky prostřednictvím budování dlouhodobých vztahů. [19]

Ke střetu nabídky a poptávky dochází na trhu. Trhy je možné členit z pohledu kupujících na spotřební, mezifiremní, globální, neziskové a vládní trhy. [18]

Spotřební trh – (business-to-customer) jedním ze subjektů vystupujících na spotřebním trhu je konečný spotřebitel. Pod tímto označením jsou zahrnuti jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují statky a služby pro osobní spotřebu. Dalšími subjekty jsou společnosti prodávající široké spektrum spotřebního zboží. Prodej je podporován vývojem nových kvalitních výrobků, budováním silné značky, zajištěním dostupnosti produktu, poskytováním spolehlivého servisu a komunikací se zákazníky.

Mezifiremní trh – (business-to-business) trh je tvořen jednotlivci či organizacemi nakupujícími výrobky a služby za účelem jejich transformace do dalších výrobků a služeb, které jsou dále distribuovány ostatním subjektům. Prodávající jsou společnosti nabízející průmyslové zboží.

Globální trhy – v případě globálních trhů je velmi důležitá pozice společností, které se rozhodují o vstupu na zahraniční trhy a o způsobu, kterým toho bude dosaženo (export, poskytnutí licence, smluvní nebo samostatný výrobce). Specifikem je přizpůsobení výrobků, služeb a marketingové činnosti podniku zahraničnímu trhu (jazykové bariéry, kulturní, politické či právní odlišnosti aj.)

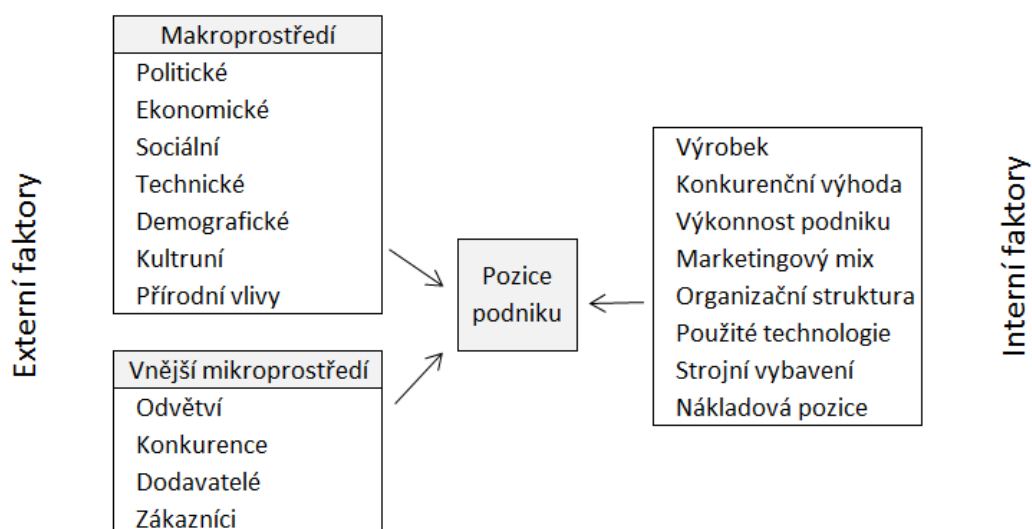
Neziskové a vládní trhy – na těchto trzích vystupují coby kupující neziskové a vládní organizace s omezenou kupní silou. Na druhé straně společnosti poskytující jim statky a služby. Realizace obchodu je často závislá na nízké prodejní ceně. [19] [18]

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základem pro dosažení úspěšného rozvoje podniku je dostatek informací. Informovanost firmy zvyšuje její konkurenceschopnost na trhu. Musí se však jednat o relevantní informace, získané v reálném čase, které je společnost schopna zpracovat a využívat. K získávání informací, nalezení tržních příležitostí a vhodné marketingové strategie je možné využít strategickou analýzu (Obrázek 1). Strategická situační analýza se dělí na interní a externí. [3]

Externí analýza vyhodnocuje stávající postavení podniku pomocí vlivu konkrétních faktorů. Na základě těchto činitelů a schopnosti podniku je ovlivnit se okolí dělí na mikro a makroprostředí. [30]

Analýza interních faktorů se zaměřuje na vymezení zdrojů a schopností podniku zdroje využívat. Analýza odhaluje silné a slabé stránky organizace. [30]



Obrázek 1: Strategická analýza, vnitřní a vnější vlivy

Zdroj: zpracováno dle [3]

2.1 Analýza makrookolí

Vnější prostředí představuje vlivy a předpoklady, které vznikají mimo podnik a převážně bez ohledu na jeho chování. Činitele makroprostředí tedy nejsou ovlivnitelné podnikem. Jedná se například o ekonomické, demografické a sociokulturní vlivy. K jejich analýze je využívána například metoda PEST.

2.1.1 PEST analýza

Podniky využívají tuto analýzu, aby zjistily, do jaké míry je nutné přizpůsobit se daným podmínkám. PEST analýza využívá rozdělení faktorů do čtyř základních skupin: politické a legislativní (P), ekonomické (E), sociální a kulturní (S) a technologické (T). Důležitost vlivů může být odlišná pro jednotlivá odvětví či podniky a zároveň se může v čase měnit.

V rámci politických a legislativních faktorů je pro podnikání velice důležitá politická a vládní stabilita, zákony upravující podnikání a podpora podnikání. Dále se do této skupiny řadí daňové a antimonopolní zákony, regulace zahraničního obchodu, ochrana spotřebitele či pracovní právo.

Ekonomické faktory odrážejí vlivy spojené se stavem ekonomiky. Základními ukazateli jsou například míra ekonomického růstu, míra inflace či úroková míra. Mezi další indikátory patří kupní síla, devizové trhy, výše nezaměstnanosti, průměrná mzda, výše spotřeby a investic apod.

Sociokulturní faktory jsou charakterizovány strukturou obyvatelstva, jeho postoji a způsobem života. Patří sem demografický vývoj populace, mobilita, změna životního stylu, životní hodnoty a přístup k práci, rozdělení příjmů nebo úroveň vzdělání.

Poslední skupinou tvoří technologické faktory, konkrétně například podpora výzkumu a vývoje, stávající stav technologií, nové objevy či rychlost zastarání. [19] [30]

2.2 Analýza mikrookolí

Analýza vnějšího mikroprostředí se věnuje skupinám, které vytváří blízké prostředí podniku (konkurence, zákazníci, dodavatelé). Podnik je do jisté míry schopný toto prostředí ovlivnit. Významnou součástí je analýza odvětví a především konkurenčních sil (Porterův model pěti sil). [30]

2.2.1 Analýza odvětví

Výchozím krokem analýzy mikrookolí je analýza odvětví, v rámci kterého vykonává podnik svou činnost. Jedná se o skupinu podniků nabízející na trhu stejné či podobné produkty. V rámci vymezení odvětví je nezbytná identifikace konkurentů a zákazníků.

Jednotlivá odvětví se liší svými znaky. Odvětví je vymezeno základními charakteristikami, jako je velikost trhu (celkové tržby, objem produkce), geografický rozsah konkurence (lokální, regionální, globální), růst trhu, počet konkurentů, počet a velikost zákazníků, vstupní bariéry, nároky na kapitál apod.

2.2.2 Analýza zákazníků

Klíčem k řízení vztahů se zákazníkem je jeho znalost. Při analýze zákazníků je nutné věnovat se všem skupinám zákazníků. Některé firmy prodávají své výstupy pouze konečným spotřebitelům, jiné pouze zákazníkům nakupujícím za účelem dalšího zpracování. Produkt je s přidanou hodnotou prodáván spotřebitelům. Není však výjimkou, že se mezi zákazníky objevují obě skupiny. [4]

Při analýze zákazníka je nezbytné brát v potaz, do jaké skupiny zákazník patří. To se odráží ve výběru pokládaných otázek.

Základní otázkou je, kdo je odběratelem podniku a jak širokou základnu zákazníků tvořenou obchodními partnery a konečnými spotřebiteli společnost má. Dále je nezbytné identifikovat jejich potřeby, nákupní chování (kde, kdy, co a proč nakupují), jakou cenu jsou ochotni zaplatit a zda jsou zákazníci spokojeni.

U stávajících zákazníků je možné vyhodnocovat délku jejich spolupráce, co je potřeba k uzavření zakázky a jak dlouho to trvá.

Pro podnik je výhodné sledovat i potenciální zákazníky, kdo jsou, kolik jich je a co je potřeba k přesvědčení k nákupu. V případě, že potenciální zákazníci využívají konkurenčních produktů, je možné zjišťovat jejich spokojenost s konkurencí.

V souvislosti se zákazníkem a jeho spokojeností by měl podnik provádět i analýzu distribučních cest. Konkrétně k identifikaci jaké distribuční články podnik využívá, zda jsou správné a jejich využívání efektivní. Jestli je výhodnější dodávat produkty přímo spotřebitelům či zda je možné dodávat produkty přes internet. [4]

Analýza zákazníků je základem pro řízení vztahu se zákazníky. Podrobněji v kapitole 3.1 Řízení vztahu se zákazníky a 4 Hodnota.

3 VZTAHOVÝ MARKETING

Spolu s vývojem trhu došlo k výrazným změnám v oblasti marketingu. V minulosti byl významně využíván tzv. transakční marketing, který je zaměřen na jednotlivé transakce s cílem jednorázově uspokojit potřeby zákazníka.

V současnosti marketing směřuje k vytváření a upevňování dlouhodobých vztahů se zákazníky, což je způsobeno silícím vlivem globalizace a hyperkonkurence na trhu. Vztahový marketing je zaměřený na opakované nákupy, poskytování dlouhodobé hodnoty pro zákazníka s cílem vybudovat základnu spokojených zákazníků.

Podle úrovně vztahů mezi zákazníkem a podnikem je možné marketing členit na:

- Základní – v zájmu podniku je pouze uzavření smlouvy o prodeji, nedochází k další komunikaci se zákazníkem.
- Reaktivní – po uzavření obchodu vybízí prodejce své zákazníky, aby jej kontaktovali v případě, že mají dotazy, připomínky či stížnosti.
- Odpovědný – v tomto případě dochází k aktivnímu navázání vztahu ze strany podniku. Prodávající po prodeji sám kontaktuje zákazníka, aby zjistil, zda je zákazník s produktem spokojen, případně jeho připomínky.
- Proaktivní – ke kontaktům nedochází pouze po prodeji, ale i za účelem vyvolat zájem kupujícího. Podnik informuje zákazníky o vylepšení nebo zavedení nových výrobků.
- Partnerský – dochází k neustálé spolupráci mezi společností a kupujícími. Prodávající získává návrhy na zlepšení produktů a služeb. Cílem je poskytování vyšší hodnoty pro zákazníka.

Zvolená marketingová strategie se odvíjí od počtu zákazníků a jejich významnosti pro firmu. Ta může být stanovena na základě ziskovosti zákazníka. Pokud má společnost malý počet významných zákazníků, kteří přináší podniku vysoké marže, je pravděpodobné, že firma využije formu partnerského marketingu. Tato strategie je naopak vysoce neefektivní v případě podniku s rozsáhlým portfoliem malých zákazníků s nízkou marží. [19]

Ne vždy je vztahový marketing nejefektivnější a tedy nejlepší volbou pro podnik. V případě, že podnik vystupuje na trhu s velkým počtem konkurentů, kteří nabízejí homogenní produkty, je třeba věnovat pozornost jednotlivým transakcím. To znamená poskytovat zákazníkům lepší ceny a podmínky než ostatní konkurenti. Pokud neexistují na trhu

významné překážky pro změnu dodavatele, jako jsou vysoké investice nebo dlouhý časový horizont nutný pro schválení konkurenčních produktů, pak roste význam řízení krátkodobých vztahů se zákazníky. Naopak volba vztahového marketingu je vhodná ve vztahu se zákazníky s vysokými náklady na změnu dodavatele se zájmem vytvářet dlouhodobou spolupráci. Volba přístupu závisí na odvětví, ale i na přání zákazníka. [19]

3.1 Řízení vztahu se zákazníky

V rámci vztahového marketingu je v podnicích využíváno řízení vztahu se zákazníky (customer relationship management, CRM). Jedná se o manažerský přístup, prostřednictvím kterého jsou budovány a udržovány vzájemné prospěšné vztahy. Smyslem je vytvářet hodnotu jak pro zákazníka, tak pro organizaci. Tento princip je v literatuře označován jako win-win. [37]

CRM je možné představit jako obchodní strategii, která si klade za cíl vytvářet a dodávat hodnotu cílovým zákazníkům se ziskem. Integruje interní procesy a funkce, což znamená, že se snaží odstranit překážky mezi jednotlivými odděleními a řídit veškeré procesy s ohledem na zákazníka. [5]

Pro řízení vztahů se zákazníky jsou nezbytné databáze obsahující údaje o zákaznících, které jsou shromaždištěm informací z různých zdrojů (prodejní, marketingové a servisní týmy). Informace jsou získávány z veškerých interakcí se zákazníkem. Zahrnují nákupy, dotazování zákazníků, kontakty ze strany prodejce, servis, návštěvy webových stránek, průzkumy spokojenosti, výzkum trhu apod. Související data mohou poskytovat i tzv. back-office¹ nebo členové vnější sítě – dodavatelé, obchodní partneři či distributoři. Z toho vyplývá, že oporou pro customer relationship management je dostatečné softwarové a hardwarové vybavení. [5] [19]

3.2 Informační systémy

Customer relationship management je velmi úzce spojován s IT podporou. Prostřednictvím softwarových produktů je možné získávat, uchovávat a analyzovat veškeré dostupné informace o zákaznících. Propojením softwaru s podnikovým informačním systémem je možné docílit automatického sběru dat. Takto získaná data je však nutné rozšiřovat o další informace. [20]

¹ back-office – část podniku, který zabezpečuje provoz firmy. Nenavazuje přímý kontakt se zákazníkem. Příkladem je např. administrativa, personální oddělení, IT oddělení atd.

Vhodně vedený informační systém poskytuje aktuální informace pro obchodní jednání, díky záznamu veškerých kontaktů se zákazníky, případných problémů a stížností. Ze zaznamenaných požadavků lze čerpat pro oblast vývoje nových výrobků a služeb. Záznamy o dodaném výrobku a zaznamenaných poruchách z minulosti mohou zvýšit kvalitu servisních činností. [37]

Vedle sledování dosavadního vztahu se zákazníků je možné pomocí vyhodnocovacích nástrojů provádět nejrůznější analýzy, které slouží jako podklady pro další rozhodování (např. přizpůsobení nabídky podle segmentace zákazníků). Výsledky analýz napomáhají odhalit budoucí vývoj trhu, či individuálních zákazníků. Získané informace slouží mimo jiné k hodnocení obchodníků a vybraných zaměstnanců. [20]

Na trhu existuje široký výběr CRM systémů. Jedná se například o Business Report, InTouch CRM, Orax, SAP CRM, Smart CRM, MS Dynamics CRM a mnoho dalších. Při výběru softwaru je nezbytné zohlednit předpokládanou velikost databáze, počet uživatelů, velikost podniku, možnost propojení s jinými systémy, dosavadní zkušenosti uživatelů, cenu atd. [20]

3.3 Modely CRM

Pro řízení vztahů se zákazníky bylo vytvořeno množství modelů. Jejich úkolem je pomoc s porozuměním konceptu CRM a zároveň řízení zákazníků. Konkrétním příkladem je například model IDIC, QCI či Hodnotový řetězec.

3.3.1 IDIC model

Model IDIC byl vytvořen poradenskou firmou Peppers and Rogers. Činnost firmy při budování užších vztahů se zákazníky jsou rozděleny do čtyř základních kroků.

Identifikovat (identify), kdo je skutečným zákazníkem firmy. Vytvořit hlubokou znalost zákazníků a jejich požadavků, která je klíčem k pochopení jejich rozhodování.

Rozlišit (differentiate) zákazníky na základě jejich hodnoty, kterou přinášejí podniku dnes a v budoucnu.

Komunikovat (interact) se zákazníky, aby zjistili, že firma chápe jejich očekávání, vztah ke značce, popřípadě dalším dodavatelům. V této fázi dochází k vzájemnému působení, které podporuje dlouhodobé vztahy.

Přizpůsobit (customize) nabídku a způsob komunikace s cílem splnit očekávání zákazníků. [5]

3.3.2 QCi model

QCi model je stejně jako IDIC výstupem poradenské firmy, QCi Ltd. Model je zaměřen především na zákazníka a napomáhá společností, aby nedošlo k jejich ztrátě. Jádrem modelu je řada aktivit, které firmy využívají získávání a udržení zákazníka. Kromě nich zahrnuje i vliv vnějšího prostředí, zkušeností zákazníků, zaměstnanců organizace a infrastruktury podniku. [5]

3.3.3 CRM hodnotový řetězec

CRM hodnotový řetězec je model využívaný při přípravě a realizaci strategie CRM. Cílem je budování vztahů se strategicky významnými zákazníky. Ne všechny zákazníky lze označit jako strategicky významné. V některých případech jsou náklady na získání zákazníka nebo poskytování servisu příliš vysoké.

Tento hodnotový řetězec je složen z pěti primárních kroků vedoucích k ziskovému vztahu. Konkrétně se jedná o analýzu portfolia zákazníků, poznávání segmentů i jednotlivců a budování databází, rozvoje sítě vztahů se zaměstnanci, dodavateli, partnery atd. Čtvrtým krokem je rozvoj činností, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka i společnost. Závěrečný krok je věnován řízení vztahu se zákazníkem.

Kromě primárních činností jsou v řetězci zahrnuty i podporující podmínky, které zahrnují leadership a kulturu, informační technologie, lidi a procesy. [6]

3.4 Strategie CRM

Cílem strategie CRM je vytvářet vyšší hodnotu pro zákazníky s využitím individuální péče. Zároveň by však mělo docházet ke zvyšování výkonnosti podniku, prostřednictvím zvyšování hodnoty zákazníka pro podnik. K tomu je možné využívat několik typů strategií, které vznikly a byly uplatňovány v posledních letech.

3.4.1 Masová personalizace

Jedná se o nejnižší stupeň marketingové strategie v oblasti CRM. Pro masovou personalizaci je nezbytné zavést určitou fázi databázového marketingu, který umožňuje identifikaci zákazníků podle jména, adresy a popřípadě dalších specifických údajů např. nákupního chování. Tyto údaje jsou využívány k navázání individuální komunikace. Zákazník získává novinky o poskytovaných službách či produktech a mohou mu být zasílány

konkrétní nabídky sestaveny na základě dostupných informací. Spotřebitel získává dojem, že je o něj osobně pečováno, přestože mu jsou nabízeny standardní produkty. [20]

3.4.2 Masová kastomizace

Strategie masové kastomizace vychází z existence skupiny zákazníků, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu jako protihodnotu vyššího užítku. Zákazník je zapojen do vytváření statků či služeb. Konečný produkt je ovlivněn jak individuálními potřebami, tak zákaznickovou citlivostí na cenu, je však sestaven ze stejných součástí jako standardní sortiment. [20]

3.4.3 Diferencovaná kastomizace

Jedná se o nejvyšší úroveň strategie. Zákazníci mají různorodé potřeby a požadavky. Podnik na tuto skutečnost reaguje nejen přizpůsobováním konečného produktu, ale celého marketingového mixu. Což znamená, že dochází k přizpůsobování produktu, ceny, komunikace i distribuce. Tento typ strategie je využíván především na B2B trzích, ale i na B2C, kdy je směřována zejména na mezičlánky distribučních cest.

V současné době dochází v organizacích ke kombinaci těchto strategií. Jejich volba vychází z analýzy zákazníků, jejich současných, běžných přínosů pro podnik a celoživotní hodnoty zákazníka pro organizaci (Customer Life-Time Value, CLTV).

Pro nejhodnotnější zákazníky s vysokým běžným přínosem i celoživotní hodnotou, je vhodný výběr diferencované kastomizace, která napomáhá udržovat dlouhodobé vztahy. Zákazníci s vysokou CLTV, ale nízkým běžným přínosem jsou pro podnik výzvou. Firma se snaží o rozvíjení vztahů prostřednictvím diferencované kastomizace. Získat co nejvíce od zákazníků s vysokým běžným přínosem, avšak nízkou celoživotní úrovní prostřednictvím masové kastomizace nebo masové personalizace. Strategie masové personalizace je určena jak pro skupinu zákazníků s nízkou celoživotní hodnotou tak s běžným přínosem. V tomto případě je dokonce možné využít nediferencovaného cílení. [20]

3.5 Přínosy CRM

CRM řídí interakce se zákazníky. Dochází k určitému stupni automatizace, např. oznámení o nových objednávkách, upozornění na neaktuální dokumenty a smlouvy, sledování komunikace s klientem či aktivit obchodních zástupců. Získané informace se využívají při cílení marketingových kampaní, což vede k jejich zefektivnění. Dalším jmenovaným přínosem může být snížení nákladů na získání zákazníků a zvyšování loajality současných. Prostřednictvím CRM dochází ke zkrácení prodejního cyklu a zvýšení výkonnosti podniku.

4 HODNOTA

V případě vhodně nastavené a implementované strategie CRM dochází ke zvyšování hodnoty. Na přinášenou hodnotu je možné nahlížet ze dvou úhlů. Prvním je hodnota pro zákazníka (customer value), druhým je hodnota zákazníka pro organizaci. Tyto dvě hodnoty mají mezi sebou přímo úměrný vztah a navzájem se podmiňují. Rostoucí hodnota pro zákazníka ovlivňuje jeho nákupní chování a udržení obchodního vztahu a pozitivní smýšlení o podniku. Tyto skutečnosti pozitivně ovlivňují hodnotu zákazníka pro organizaci.

4.1 Hodnota pro zákazníka

Pro výraz hodnota pro zákazníka neexistuje jednotná definice, která by vysvětlovala jeho význam.

Zeithaml (1988) uvádí, že hodnota vychází z posouzení spotřebitele. Představuje užitečnost, která je stanovena porovnáním získaného příjmu či užítku a nákladů vynaložených na získání. [47]

Autoři Anderson, Jain a Chintagunta (1993) tvrdí, že hodnota je vyjádřena v peněžních jednotkách a je stanovena na základě přijatých ekonomických, technických a sociálních výhod. Které zákazník získal výměnou za zaplacenou cenu, s ohledem na dostupné dodavatelské nabídky a ceny. [47]

Woodruff (1997) vysvětluje hodnotu jako ohodnocení vyjadřující preference vnímané zákazníkem, stanovených na základě určitých atributů a naplnění jeho očekávání během či po použití produktu či služby. Mezi zmiňované atributy patří například cena, kvalita či náklady. [47]

Z výše uvedených tvrzení vyplývá, že hodnota pro zákazníka je v podstatě subjektivní a je ovlivňována množstvím atributů. Autoři Sheth, Newman a Gross (1991) je roztřídili do pěti dimenzí. Funkční atributy, spojeny se schopností produktu plnit svůj účel. Sociální atributy reprezentují užitek ze získané image produktu v závislosti na jeho začlenění ve společnosti. Emocionální dimenze je ovlivněna schopností produktu vyvolat emoce. Epistémická dimenze je spojována s uspokojením překvapení, zvědavosti, inovací produktů apod. Poslední je situační dimenze, představuje užitek zákazníka získaný za určitých okolností. [21]

Mezi náklady zákazníka se řadí cena produktu či služby, čas vynaložený na získání výrobku, doprava, dostupnost či námaha a úsilí.

Hodnota pro zákazníka má přímý vliv na jeho spokojenost a loajalitu k podniku. Se zvyšující se hodnotou roste počet i objem nákupů a mimo jiné má vliv na délku setrvání zákazníka. [21]

4.1.1 Analýza spokojenosti

Spokojenost zákazníků je často využívaný a sledovaný pojem. Spokojenosti zákazníků se mimo jiné věnuje i mezinárodní norma ČSN EN ISO 9001:2001. Zavedení systému managementu jakosti na základě této normy by měl vést k maximální spokojenosti a loajaliti zákazníků. V literatuře je spokojenost popisována jako vnímání zákazníka, do jaké míry byla naplněna jeho očekávání. Je možné dosáhnout různých stupňů spokojenosti. Pokud produkt či služba nedosahují očekávání, je zákazník nespokojen. V případě naplnění požadavků je spokojen. Pokud dojde k jejich překonání je dosaženo vysoké spokojenosti zákazníka.

Sledování spokojenosti zákazníků je pro firmy velice důležité. Jejich spokojenost je klíčem k udržení zákazníků a zároveň má vliv na náklady podniku. Neboť udržet si stávající zákazníky je výhodnější, než získat nové či ztracené.

Mezi metody zjišťování spokojenosti patří například systém přání a stížností, průzkumy spokojenosti, mystery shopping apod.

Při zavedení **systému přání a stížností** poskytne podnik prostor svým zákazníkům vyjádřit svůj názor například pomocí umístění schránky, či formuláře na webových stránkách. Informace získané touto metodou však postrádají komplexnost, protože pouze malá část z nespokojených zákazníků podá stížnost. Větší část těchto zákazníků změní dodavatele.

Mystery shopping je založen na pozorování a hodnocení. Falešní zákazníci přicházejí do firmy, aby zjistili, jakým způsobem je vyřešen jejich konkrétní problém či požadavek. Tím může být běžný nákup, získání informací či stížnost. Zákazník hodnotí chování zástupců firmy na základě předem zvolených kritérií např. ochota zaměstnanců, doba vyřešení problému, způsob řešení apod. [19]

Průzkumy spokojenosti zákazníků jsou prováděny v pravidelných intervalech. Mohou probíhat formou dotazníků, osobních pohovorů či telefonických dotazů.

Přímé rozhovory se zákazníky a obchodními partnery jsou vhodnou metodou při získávání informací o spokojenosti zákazníka. Základem by měly být otevřené otázky, na které může zákazník odpovídat vyčerpávajícím způsobem. Odpovědi jsou zaznamenávány tazatelem a později vyhodnocovány. Jedná se o objektivní metodu avšak poměrně náročnou na zdroje. Tato náročnou stoupá s počtem dotazovaných zákazníků a jejich vzdáleností od organizace.

Telefonické dotazování je méně náročné na zdroje. Výhodou je možnost kontaktovat velké množství zákazníků během relativně krátkého období. Nevýhodou je nutnost zkrátit telefonický rozhovor redukcí pokládaných otázek.

Dotazníková metoda je nejméně náročná na zdroje, zejména u dotazníků zasílaných elektronicky. Mezi její nevýhody však patří nízká návratnost a absence dodatečných informací, které jsou získávány například prostřednictvím osobních pohovorů. Dotazníky se mohou lišit svou formou. Konkrétně se jedná například o formát Check-listů, Likertův, verbální či numerický. [19]

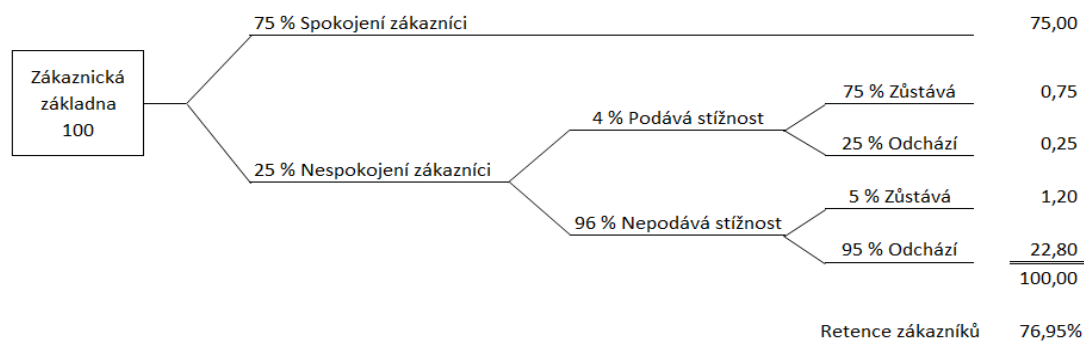
Check-listy představují nejjednodušší formu. Respondent odpovídá výběrem pouze ze dvou alternativ (ano x ne, spokojen x nespokojen).

Likertův formát umožňuje určit úroveň míry spokojenosti zákazníků na základě předem definovaných stupňů (tři až deset úrovní). Jejich počet je závislý na požadavcích detailnosti výstupu. Likertův formát nevyužívá klasické otázky, ale spíše popis či vyjádření konkrétního stavu, respondent odpovídá vyjádřením souhlasu či nesouhlasu (silný souhlas, slabý souhlas, neutrální, slabý nesouhlas, silný nesouhlas).

Verbální formát naopak využívá přímých otázek a zákazníci odpovídají prostřednictvím ordinální škály (velmi spokojen, spokojen, nespokojen, velmi nespokojen).

Numerická škála je nejvýhodnější z hlediska vyhodnocování dat. Zároveň je vhodná pro jemnější typy hodnocení, při kterých je potřeba využít vícestupňovou škálu hodnocení. [25]

Ze sledování chování zákazníků vyplývá několik důležitých poznatků. Jedním z nich je, že nespokojený zákazník si nestěžuje formálně přímo u výrobce, ale svou nespokojenost dále šíří negativními sděleními. Studie dokazují, že po nákupu je nespokojených přibližně 25 % zákazníků, z této skupiny podají stížnost pouze 4 % z nich. Pokud však dojde k rychlému vyřízení stížnosti, pak u organizace znovu nakoupí až 75 % zákazníků. Ze zbývajících 96 % zákazníků, kteří si formálně nestěžují, u firmy zůstává pouze 5 %, naopak až 95 % zákazníků rovnou odchází (Obrázek 2). Mezi další poznatky patří, že každý nespokojený zákazník poví o své nespokojenosti 8 až 10 lidem. [3]



Obrázek 2: Strom retence zákazníků

Zdroj: zpracováno dle [3]

Za předpokladu, že má podnik 100 zákazníků a jejich chování přesně odpovídá výsledkům studií, pak k opakovaným nákupům přistoupí 76,95 % z nich. Zbývajících 23,05 % odchází, k udržení stejné zákaznické základny je proto nutné přivést 23,05 % nových zákazníků. Je však nutné brát v úvahu nižší ziskovost nových zákazníků, což je způsobeno výdaji na reklamu a propagaci.

4.1.2 Analýza loajality

Stejně jako spokojenost, i loajalita zákazníka je v literatuře vykládána různými způsoby.

Day (1969) vysvětluje loajalitu jako věrnost zákazníka vůči značce či podniku představují opakované nákupy vyvolané silnými vnitřními dispozicemi či ochotou k nákupu. [9]

Autoři Dick a Basu (1994) uvádí, že loajalita je ovlivňována postojem zákazníka vůči značce, službě či prodejci a zároveň jeho nákupních chování. [9]

Fornier (1994) vysvětluje loajalitu je postoj. Různorodé pocity vytvářejí celkovou oddanost jednotlivce vůči produktu, službě či organizaci. Jedná se o loajalitu jednotlivce. [14]

Yi (1990) uvádí, že se loajalita projevuje jako jednání. Projevuje se opakovanými nákupy u stejného dodavatele, rostoucí důležitost nebo rozsah vztahů nebo doporučením. [14]

Pro měření loajality ke značce je možné využít objektivní měření, spontánní uvádění značky, deklarovaný vztah ke značce.

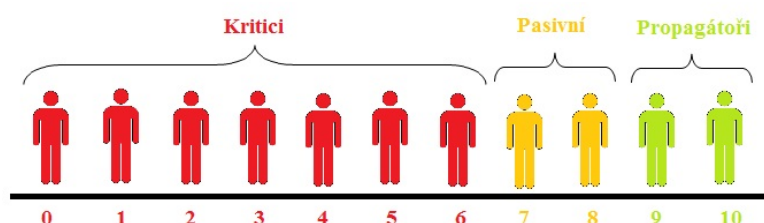
Objektivní měření může být prováděno prostřednictvím mystery shoppingu.

Spontánní uvádění značky je v současnosti často spojováno se sociálními médií. Konkrétně se jedná o využití word-of-mouth (WOM), jedná se o komunikaci názorů v rámci nákupního jednání. Co si spotřebitelé myslí o produktu či značce, co o ní říkají a jak o ní mluví.

Deklarovaný vztah ke značce je pak zjišťován na základě kvalitativního či kvantitativního výzkumu. [44]

Manažerským nástrojem pro měření loajality je Net Promoter vyvinutý Fred Reichheld, Bain & Company a Satmerix. Výchozím bodem je položení jednoduché otázky (např. S jakou pravděpodobností doporučíte firmu/produkt svému příteli či kolegovi?). Zákazníci odpovídají pomocí bodů na stupnici 0 – 10. V závislosti na udělení ohodnocení jsou zákazníci segmentováni do tří skupin (Obrázek 3). S bodováním 0 – 6 kritici, 7 – 8 pasivní zákazníci, 9 – 10 propagátoři. NPS (Net promoter score) se vypočítá pomocí jednoduchého vzorce (Vzorec 1). [26]

$$\text{NPS} = \% \text{ propagátorů} - \% \text{ kritiků} \quad (1)$$

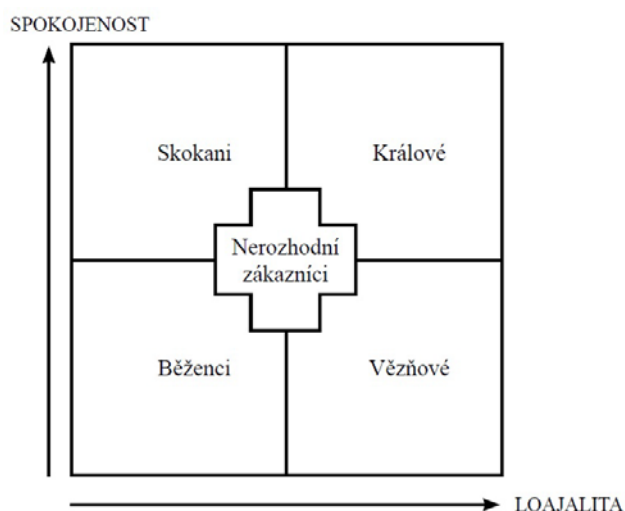


Obrázek 3: Net promoter score

Zdroj: Zpracováno dle [26]

4.1.3 Vztah spokojenosti a loajality

Pojmy spokojenost a loajalita jsou v některých situacích zaměňovány. Přestože nelze popřít jejich vzájemný vztah, není možné tvrdit, že spokojený zákazník je loajální a naopak (Obrázek 4).



Obrázek 4: Matice spokojenosti a loajality

Zdroj: [11]

Podle uvedené matice jsou zákazníci segmentováni do 5 základních skupin: skokani, králové, běženci, vězňové a nerozhodní zákazníci.

Skupina skokanů je charakterizována vysokou spokojeností s produktem, ale nízkou úrovní loajality. V tomto případě se může jednat o zákazníky, kteří často mění značku nakupovaných výrobků či služeb. K tomu často dochází na trhu s velkou konkurenční nabídkou s homogenními produkty.

Zákazníci označováni jako králové se vyznačují jak vysokou spokojeností, tak silnou loajalitou. Od současných dodavatelů přijímají vysokou přidanou hodnotu, která je dostačující pro udržení obchodních vztahů, a proto dochází k opakovaným nákupům.

Běženci představují nespokojené zákazníky, kteří jsou zároveň neloajální. Kvůli neuspokojení svých očekávání jsou ochotni změnit dodavatele a přejít ke konkurenci. Stávají se z nich ztracení zákazníci.

Další specifickou skupinou jsou vězni. I přes nespokojenost se vyznačují loajalitou k produktu či podniku. Jedná se o zákazníky, kterým chybí alternativní volba. To může být způsobeno vysokými náklady při změně dodavatelů, nedostupnost ostatních dodavatelů apod. [11]

4.1.4 Důvody měření

Důvodů pro měření spokojenosti mají podniky bezpočet. Hlavním je získání tzv. zpětné vazby. Zpětná vazba je nezbytná pro efektivní řízení. Napomáhá organizacím zjistit nejen hodnocení současného stavu, ale i očekávání zákazníků. Tyto informace jsou základem pro posilování konkurenceschopnosti firmy.

Získané informace je možné využívat při stanovení strategie podniku a identifikaci klíčových ukazatelů výkonnosti. Předpokladem dosažení stanovených cílů je dostatečná komunikace se všemi zaměstnanci a dokonce i obchodními partnery. Poznání požadavků zákazníků a jejich naplňování zároveň představuje účinný motivační nástroj pro zvyšování výkonnosti lidí.

Mezi další důvod lze uvést potřebu rozšířit informace o zákazníkovi, které jsou v podniku dále využívány pro budování dlouhodobých vztahů se zákazníky prostřednictvím CRM apod.

Sledování vývoje míry spokojenosti by mělo poskytovat podnět pro proces neustálého zlepšování. [25]

4.1.5 Analýza ztracených zákazníků

Při analýze zákazníku by se firma neměla omezovat pouze na stávající zákazníky. Poměrně významná je skupina ztracených zákazníků, kterou tvoří zákazníci, kteří přestali nakupovat nebo přestoupili ke konkurenci. Velký počet společností je negativně ovlivňováno příliš vysokou mírou odchodu zákazníků (churn). Přičemž průměrná společnost přichází ročně o přibližně 10 % svých zákazníků. Kromě sledování vývoje míry ztráty zákazníka, by se měl podnik zaměřit i na důvod jejich odchodu. To je možné provádět prostřednictvím tzv. výstupních pohovorů.

Snížení míry odchodu zákazníků lze dosáhnout pomocí následujících kroků.

Definovat a měřit svou míru retence, neboli udržení zákazníků. Určení retence zákazníků je odlišné v různých odvětvích. Může být zjišťována na základě počtu obnovených předplatných, počtu studentů v následujícím ročníku či počtu zákazníků uskutečňujících opakující nákupy.

Rozlišovat příčiny odchodu zákazníků a identifikovat ty, které lze řídit. Zdrojem informací je například analýza ztracených zákazníků. Mezi příčiny, které firma nemůže řídit, patří krach obchodního partnera, nebo odchod do jiného regionu či státu. Důležitější jsou příčiny, které řídit lze. Jedná se například o nespokojenost zákazníka vyvolanou nekvalitními produkty, nevyhovující úrovní služeb nebo vysokými cenami.

Porovnávat celoživotní hodnotu zákazníků vůči nákladům vynaložených na udržení zákazníka a snažit se o snížení odchodů zákazníků. Činnosti pro udržení zákazníka by měly být prováděny pouze v případě, že je celoživotní hodnota zákazníka vyšší než náklady na tyto činnosti. [18] [19]

Přestože se společnosti snaží o udržení zákazníků, dochází k jejich ztrátám. V mnoha případech je snazší přilákat bývalých zákazníků, než získávat nové. V takovém případě se musí společnost zaměřit na příčiny odchodu zákazníků a vylepšením konkrétních oblastí dosáhnout znovuzískání zákazníků. Toho by se měla společnost pokusit docílit, především pokud se jedná o odchod zákazníka s vysokou celoživotní hodnotou. [18]

4.2 Hodnota zákazníka pro organizaci

Druhý pohled na hodnotu představuje hodnota zákazníka pro podnik, ta má vliv na výkonnost podniku. Proto je nezbytné sledovat zákazníky podle přinášené hodnoty a na základě zjištěných faktů vybrat nejvhodnější strategii pro budování obchodních vztahů.

Hodnota je vždy odvozována podle současného chování zákazníka a odhadu do budoucna a je výrazně ovlivňována fází životního cyklu, ve které se zákazník nachází. Kromě analýz dostupných dat je možné vycházet i z pohovorů se zákazníkem, které dokážou odhalit jeho budoucí záměry, nebo dokonce z uzavřených smluv garantující budoucí obchody. I přesto je však stanovená hodnota pouze odhadem. [28]

Hodnotu zákazníka mohou podniky sledovat zvláště pro individuální zákazníky nebo skupiny zákazníků, které jsou sestaveny na základě jejich podobnosti. Zaměření na menší skupiny zákazníků dovoluje podniku efektivněji alokovat své zdroje. Všeobecně známé Paretovo pravidlo (80-20) tvrdí, že 80 % zisku generuje přibližně 20 % zákazníků. [18]

K segmentaci zákazníků je možné provádět na základě zjištěné CLTV nebo využít tradiční RFM analýzu.

4.2.1 RFM analýza

Při využití RFM analýzy dochází k segmentaci zákazníků podle tří základních dimenzí.

Recency – čas, který uplynul od posledního nákupu. Pro podnik jsou atraktivnější zákazníci s kratší dobou od minulého nákupu, neboť roste pravděpodobnost, že nákup zopakuje. Při sledování této dimenze může firma identifikovat tzv. ztracené zákazníky a následně se pokusit získat je zpět.

Frequency – četnosti nákupů. Zákazník s vysokou četností zpravidla přináší vyšší hodnotu.

Monetary – celkové nebo průměrné hodnoty všech nákupů konkrétního zákazníka vyjádřena v peněžních jednotkách. Sledování doby uplynulé od posledního nákupu a četností nákupů je nedostatečná, proto se firmy zajímají i o celkový objem provedených obchodů. [28]

Při využití RFM analýzy jsou využívány pouze základní údaje o minulých nákupech zákazníků, které sleduje každá organizace. RFM analýza umožňuje kromě segmentace zákazníků zobrazovat jejich životní cyklus nákupního chování. Zároveň na základě hodnot proměnných R, F, M predikovat budoucí nákupní chování. Mezi její přednosti patří také jednoduchost a nenáročnost jak na zaškolení, tak na softwarové vybavení.

Mezi nevýhody RFM patří orientace pouze na historická data, na základě kterých dochází k predikci budoucího chování pouze v krátkém období. Tento nedostatek odstraňuje právě Customer Life-time Value, vycházející z odhadu budoucích přínosů. Na rozdíl od RFM zohledňuje možné změny v zákaznickově chování, které mohlo být v minulosti ovlivňováno výjimečnými skutečnostmi. [13]

4.2.2 Customer Life-time Value

Při určování hodnoty dlouhodobých vztahů se zákazníky je nutné rozlišovat dva základní pojmy: aktuální a potenciální hodnota. Aktuální hodnota je stanovena na základě současných znalostí a předpovědí za předpokladu, že nedojde k významným změnám v konkurenčním prostředí. Potenciální hodnotu by mohl zákazník přinést v případě, že by využitím nové strategie došlo ke změně budoucího chování zákazníka. [28]

Aktuální hodnota je také nazývána jako celoživotní hodnota zákazníka (Customer Life-time Value, CLTV, LTV) nebo čistá současná hodnota očekávaných budoucích přínosů od zákazníka. Zákazník je v tomto případě považován za finanční aktivum s předpokládaným budoucím přínosem. K jeho získání je však nutné nejprve investovat do získání aktiva, zákazníka. Díky tomuto přirovnání je výpočet CLTV odvozen od hodnocení efektivnosti investic, při kterém je využívána čistá současná hodnota. Základní vztah pro stanovení celoživotní hodnoty stanovuje následující vzorec (Vzorec 2).

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{p_t}{(1+i)^t} \quad (2)$$

Kde:

- p_t přínos zákazníka v období t
- n očekávaná doba spolupráce se zákazníkem
- i diskontní sazba [20]

Dlouhodobé vztahy se zákazníky existují pouze v případě, že jsou oboustranně výhodné. Proto kromě maximální spokojenosti zákazníků podnik sleduje i nákladovost. Základní vztah je proto rozšířen o náklady (Vzorec 3), které jsou spojeny se zákazníkem, včetně nákladů na udržování vztahu. Tyto náklady snižují hodnotu zákazníka. V některých případech dokonce převažují nad přínosy a hodnota zákazníka je pod nulou (below zero). [18] [28]

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1+i)^t} - AC \quad (3)$$

Kde:

- p_t cena placená spotřebitelem v období t
- c_t přímé náklady na obsluhu zákazníka v čase t
- n časový horizont pro odhad CLTV
- i diskontní sazba
- r_t pravděpodobnost opakovaných nákupů, retence v období t
- AC náklady na akvizici [18]

Při výpočtu je velice důležité stanovení časového horizontu. Pro zajištění reálnosti výsledků je vhodné volit období tří až pěti let. [18]

Vzorec mimo jiné pracuje s pravděpodobností opakovaných nákupů. Stupeň zadržení zákazníka je možné stanovit různými způsoby. Například na základě informací o posledním nákupu zákazníka a o tom, jak často k nákupu docházelo v konkrétním období. Další možností je výpočet na základě vzorce 4.

$$r = \left[\frac{M-m}{N} \right] * 100 \quad (4)$$

Kde:

- r stupeň zadržení zákazníka
- M počet zákazníků na konci sledovaného období t
- m počet nových zákazníků, získaných během období t
- N počet zákazníků na začátku období. [12]

4.2.3 Potenciální hodnota

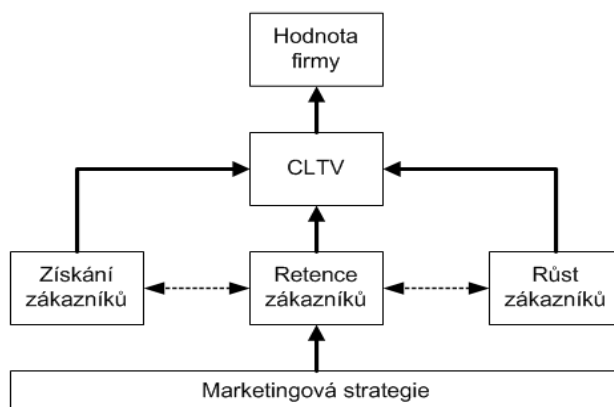
Potenciální hodnota představuje přínosy, které by mohly být generovány v závislosti na uplatnění nové strategie. Pro zvyšování aktuální hodnoty je nezbytné znát, o kolik je možné zvýšit hodnotu zákazníka, k čemuž slouží právě rozdíl mezi skutečností a potenciálem označovaný jako nerealizovaná potenciální hodnota (unrealized potential value).

Ke zvýšení skutečné hodnoty zákazníků a následně celkové hodnoty firmy existují minimálně tři typy strategie (Obrázek 5), které se odlišují dopadem na skupinu zákazníků (získání, retence a růst zákazníků):

Konkurenční obchody – každý zákazník konkurence představuje potenciální hodnotu. Získáním těchto zákazníků proto zvyšuje aktuální skutečnou hodnotu.

Změny chování – implementace strategie, která pozitivně působí na stávající zákazníky, například na snížení nákladů nebo na růst loajality.

Růst zákazníka – představuje růst zákazníka, zvyšování jeho ziskovosti nebo potenciálu, což vytváří prostor pro zvyšování jeho hodnoty. [28]



Obrázek 5: Tvorba CLTV

Zdroj: zpracováno dle [13]

4.2.4 Příjmy

Výpočet CLTV je ovlivněn druhem zahrnutých přínosů. V prvním případě jsou zohledňovány pouze peněžní (přímé) příjmy. Ve druhém případě jsou do výpočtu zahrnuty i tzv. nefinanční přínosy (nepřímé). [20]

Přímé příjmy je možné jednoznačně vyčíslit. Jsou určovány na základě záznamů dosavadních transakcí, objemech nákupů, jejich četností, záměrů budoucí spolupráce, výší tržeb a vynaložených nákladů. Představují příjmy vyplývající z přímých transakcí s konkrétním zákazníkem. Jsou tvořeny tzv. „základními“ příjmy, příjmy z navyšování prodeje (up selling revenue) a příjmy z křížového prodeje (cross selling revenue).

Výši „základních“ příjmů lze odhadovat pomocí modelů předpovědi poptávky. Jedná se o příjmy získané prodejem na základě běžné marketingové činnosti.

Příjmy z navyšování prodeje představují částku získanou snahou prodat zákazníkovi dražší produkt či službu. Často se jedná o vylepšené, vyšší verze.

Příjmy z křížového prodeje jsou získávány navýšením objemu obchodu díky nabídce souvisejících produktů. [20]

Výpočet zahrnující **nepřímé příjmy** vychází z předpokladu, že kromě finančních přínosů ovlivňují hodnotu zákazníka i přínosy obtížně kvantifikované, které se mohou ovlivnit především budoucí výsledky podniku. Jedná se například o:

Referenční hodnotu, která roste s rozšířením zákaznické základny prostřednictvím doporučení stávajících zákazníků. Referenční hodnota je ovlivňována loajalitou. Zákazník, který je ochoten doporučit zboží či podnik, je pro organizaci přínosem. Jeho reference mají vliv na růst budoucích příjmů.

Hodnotu informovanosti zákazníka. Kromě skutečnosti, že informace napomáhají zákazníkovi plně využívat produkt a tedy ocenit jeho hodnotu, zároveň mohou ovlivňovat reference zákazníka. S růstem informovanosti pravděpodobně roste i věrnost zákazníka.

Hodnotu věrnosti. Jedná se o hodnotu, kterou zákazník přináší přimknutím k podniku a odmítáním konkurenčních nabídek. Věrnost je poměrně úzce provázaná s loajalitou. Loajální zákazník je nejen ochoten doporučit produkt, ale hlavně dále obchodovat se stávajícím dodavatelem.

Inovační hodnotu, která představuje schopnost přijímat nové produkty. V současnosti představuje významný neobchodní faktor. Se zákazníkem s vysokou inovační hodnotou často dochází ke vzájemné spolupráci při inovaci výrobků a služeb a zákazník se stává zdrojem důležitých informací. Prostřednictvím nichž dochází k růstu budoucích příjmů.

Hodnotu image zákazníka. Získáním významného zákazníka dochází k nepřímým referencím ostatním subjektům. Obchodní spolupráce se zákazníkem s vysokou hodnotou image vysílá pozitivní signál dalším potenciálním zákazníkům. Rozšíření zákaznického portfolia má přímý vliv na zvyšování budoucích příjmů.

Hodnotu platební morálky. Pro udržování finančního zdraví podniku je nezbytné inkasovat pohledávky vyplývající z obchodních vztahů a to co v nejkratší možné době. Zákazník s dobrou platební morálkou je pro podnik velice důležitým aktivem.

Vedle vyjmenovaných nepřímých nákladů mohou hodnotu zákazníka ovlivňovat i méně časté přínosy, které vychází z provázanosti se zákazníkem. Proto mohou být odlišné v různých oblastech podnikání. [20]

4.2.5 Náklady

Další významnou položkou ve výpočtu hodnoty zákazníka jsou náklady. Náklady se v tomto případě člení do dvou skupin. První z nich představují náklady na získání zákazníka, též označované jako **akviziční náklady**. Vznikají při vzniku obchodního vztahu se zákazníkem, neboli na počátku cyklu jeho životnosti. Představují sumu veškerých investic do nového zákazníka, konkrétně se může jednat například o náklady na in-store reklamu², reklamu v tištěných či televizních médiích, na direkt mail³ či náklady na prodejní provize.

² In-store – reklama v místě prodeje. Často se jedná o netradiční reklamní plochy, např. reklamy na nákupních vozících, podlahová reklama, reklama na bezpečnostních rámech, či regálech a stojanech.

³ Direct mail – e-mail nebo listovní zásilka obvykle obsahující nabídku produktu či služby případně informační nebo propagační materiály. [23]

Pro výpočet nákladů na zákazníka se celková suma vydělí počtem nových zákazníků v daném období. [31] 23 s. [34] 210 s.

Druhou skupinou jsou **výrobní a prodejní náklady** (sales costs). Jedná se o výrobní náklady, náklady spojené s obsluhou zákazníka a to včetně nákladů na vyřízení objednávky, skladování a dopravy. Pro určení výrobních nákladů je vhodné vycházet z kalkulace. Pomocí níž je možné náklady dále členit na přímé a nepřímé. Jsou tvořeny především čtyřmi skupinami nákladů: přímý materiál, přímá práce, ostatní přímé výrobní náklady a výrobní režie. Přímé mzdy jsou stanovovány na základě technickohospodářských norem. A představují všechny složky, které tvoří produkt. Přímá práce je tvořena mzdovými náklady zaměstnanců, jejichž práce lze přímo přiřadit k výstupu. Mezi další přímé náklady patří například technologická energie, označování či balení. Jejich charakteristikou je nesouvislost s výrobním procesem jako celkem, přesto jsou vztažené k jednotce výkonu. Poslední skupinou jsou nepřímé neboli režijní výrobní náklady, které nejsou přímo spojeny s produktem. Z toho vyplývá jejich obtížnější kvantifikace. V případě že se podnik nezabývá výrobou, je nutné zahrnovat náklady na pořízení zboží, včetně dopravy a dalších nákladů zvyšujících pořizovací cenu. Náklady na obsluhu zákazníků představují například náklady vyvolané navýšením objemu výroby (odpisy, dodatečné služby a energie, přesčasové prémie atd.), náklady spojené se speciálními požadavky (mimořádné objednávky, speciální balení, nezbytné speciální nastavení strojů apod.) či náklady spojené se specifickými nároky (dozorčí pracovníci, pojištění, certifikace produktu). Vedle zmíněných nákladů je třeba počítat i mzdy vedoucích pracovníků úměrně k času věnovanému řízení vztahu se zákazníky, mzdy a provize obchodníků, obchodních zástupců, mzdy administrativních příslušníků (účetní, kontrolori, fakturanti, telefonní operátoři aj.), náklady na cestovné a pohoštění. [20]

Marketingové náklady tvoří náklady na udržení zákazníka a rozvoj obchodního vztahu se zákazníkem. Do těchto nákladů se již nezapočítávají akviziční náklady představující samostatnou kategorii. Marketingové náklady jsou tvořeny například nákladem na propagaci, letákové nabídky nebo zasílání osobních pozdravů, náklady na marketingový management atd. [20]

Zvláštní skupinu nákladů, která by neměla být pomíjena při výpočtu CLTV, jsou náklady vynaložené po ukončení vztahu se zákazníkem. V takovém případě se jedná především o náklady administrativního charakteru. [20]

4.2.6 Problémy s výpočtem celoživotní hodnoty zákazníka

I v případě, že se firma snaží o co nejpřesněji stanovenou celoživotní hodnotu zákazníka, nelze se vyhnout určité míře nepřesnosti. Dokonce i s využitím moderních informačních systémů a vhodných modelů pro výpočet, se stále jedná pouze o odhadovanou veličinu. Problémy spojené s výpočtem lze rozdělit do skupin na základě veličin zahrnovaných ve vzorci.

Problematika stanovení hrubých příjmů. V oblasti příjmů dochází k největším nedostatkům při určování nepřímých přínosů. Jejich odhad je postaven na subjektivním hodnocení, což může vést k nadhodnocování či podhodnocování hodnoty image, schopnosti přijímat nové produkty nebo hodnoty informovanosti. Negativní dopady těchto odhadů posilují s nedostatkem manažerských znalostí a zkušeností. Manažeři často nevyžadují propojení účetního modelu s koncepcí marketingu a CRM.

Další problém představuje obtížnost stanovení přínosů na jednotlivého zákazníka. Za příklad může sloužit nesprávný odhad budoucích přínosů na základě kladných doporučení zákazníka. Ke zkreslení výsledku dochází nejen kvůli špatným odhadům, ale i například orientací převážně na finanční jednoduše vyčíslitelné přínosy, či úplným opomenutím některých položek příjmů. V neposlední řadě se jedná o problematiku v oblasti získávání informací o zákaznících spojeného s technickým řešením. [20]

Problematika určení nákladů. V oblasti nákladů je problematické určení nepřímých nákladů na výrobu produktu. K jejich výpočtu lze využívat metody výpočtu používané při sestavování kalkulače. Jedná se například o metodu prostého dělení, dělení s poměrovými čísly, nebo metodu přírážkovou s využitím peněžní či naturální základnou aj.

Mezi nejzávažnější nedostatky patří vymezení nákladů na jednotlivé zákazníky. Což je v podnicích způsobeno především nedostatečnou evidencí nákladů podle zákazníků. Tomu lze předcházet založením nových účtů a podúčtů, které poskytují detailnější pohled na strukturu nákladů. Zaúčtování dodatečných informací, které dovoluje přiřadit informace k jednotlivým účetním položkám a na základě nich je třídit. V tomto případě je však nutné postupovat na základě předem jasně stanovených pravidel již při účtování a evidenci nákladů. Kromě toho dochází k nutnosti rozdělování účetních případů, pokud vznikají položky společné pro více zákazníků. Celkové hodnoty je možné rozdělovat na základě procentuálního přiřazení. Všechny tyto skutečnosti kladou požadavky na propracovanost informačního systému. [20]

Problematika stanovení míry retence zákazníků. Výchozím krokem pro získání co nejpřesnějších výsledků je vhodný výběr informací, na základě kterých bude hodnota

získávána. V některých případech je možné využívat obnovení předplatného, pak je ale opomenuta skutečnost, že zákazníci mohou opakovaně nakupovat produkt i bez využití předplatného. K pochybení při stanovení míry retence by mohlo nastat i v případě, že by se podnik zaměřil například pouze na registrované zákazníky, zákazníky věrnostních programů a podobně. To je podobně jako v oblasti nákladů ovlivněno detailností sledovaných údajů. Což klade další požadavky na používaný informační systém.

Problém s určením výše diskontní sazby. Diskontní sazba při výpočtu odráží náklady kapitálu podniku a rizikovost oboru, zákazníka a zadluženost podniku. Při stanovení diskontní sazby je opět nutné minimalizovat subjektivitu. Pro stanovení nákladů na kapitál je možné využít výpočet WACC (Vzorec 5) neboli průměrných nákladů na kapitál, který zohledňuje, nákladovost jak cizího, tak vlastního kapitálu. [20]

$$WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} \quad (5)$$

Kde:

r_d	náklady na cizí kapitál (úrok)
r_e	náklady na vlastní kapitál
t	sazba daně z příjmů
D	cizí kapitál
E	vlastní kapitál
C	celkový kapitál [18]

4.2.7 Využití CLTV

Přestože je s výpočtem celoživotní hodnoty spojeno poměrně velké množství problémů, které mohou snížit jeho reálnost, je znalost této hodnoty pro podnik přínosem. Zjištěné údaje je možné využít hned v několika případech.

Prvním z nich je **segmentace zákazníků**, která je prováděna podle jejich hodnoty pro organizaci. V případě, že podnik využije rozdělení zákazníků do segmentu, umožňuje využití nejvhodnější zvolené strategie pro celou skupinu, nikoliv individuální zákazníky. [20]

Vedlejším přínosem segmentace je **vymezení segmentu ztrátových zákazníků**, který reprezentují zákazníci se zápornou hodnotou pro podnik. Pokud podnik dokáže tuto skupinu identifikovat, získává možnost reagovat na zhoršující se výsledky podniku. S použitím odhadu celoživotní hodnoty zákazníka je kromě vymezení segmentu možné i modelovat pravděpodobný vliv uplatnění strategie. A odhadovat, jaké hodnoty by bylo dosaženo

v případě změny péče o zákazníka. Strategie je v takovém případě zaměřena především na snížení nákladů na obsluhu nebo zvýšení přínosů od zákazníka. Pokud by ani tak nedošlo k pozitivní změně hodnotě zákazníků, zůstává podniku rozhodnutí, zda si udržet stávajícího zákazníka nebo ho odmítnout. [20] [28]

Kromě identifikace typu zákazníka je možné využít znalost CLTV k **obhajobě marketingových výdajů**. Nutnost obhajovat tyto výdaje vyplývá ze skutečnosti, že v některých případech dochází ke zhodnocení až v delším časovém období. Odhad celoživotní hodnoty umožňuje posoudit, zda je prostřednictvím marketingových výdajů dosahováno pozitivních efektů. [20]

Společně s podklady pro obhajobu nákladů získává podnik údaje pro **stanovení maximální výše investičních výdajů na zákazníka**. Výše uvažovaných marketingových výdajů by měla být ovlivněna výší očekávaných přínosů od zákazníků pro jednotlivé segmenty. Tím podnik získává limit pro akviziční výdaje na nového zákazníka či zákazníka konkrétního typu. [20][28]

Kromě aktuální hodnoty zákazníka je pro podnik směrodatná i jeho potenciální hodnota, tj. maximálně dosažitelná. Odhad potenciálu zákazníka slouží k identifikaci zákazníků s pravděpodobně největším potenciálem růstu. [20]

Výběr optimální marketingové strategie a odhad jejich úspěšnosti. Potenciální hodnota zákazníků a míra, které je v současnosti dosahováno je východiskem pro výběr použité strategie. Vhodná strategie umožňuje zrealizovat maximum zákaznickova potenciálu. V závislosti na znalostech zákazníka a jeho hodnoty dokáže podnik do jisté míry předvídat úspěšnost zvolené strategie. [20][28]

Řízení likvidity podniku. Současná likvidita je ovlivňována současnými přínosy. Z toho vyplývá, že odhad budoucích přínosů je základem pro řízení likvidity a umožňuje tak zajistit dlouhodobou finanční stabilitu podniku. [20]

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Následující část práce je věnována analýze zákazníků společnosti WOODCOTE CZ. Společnost se zabývá prodejem stavebních materiálů. Co do velikosti je řazena mezi střední podniky zaměstnávající méně než 250 zaměstnancům, s obratem do 50 mil. EUR a bilanční sumou roční rozvahy v maximální výši 43 mil. EUR

5.1 Informace z obchodního rejstříku

Obchodní firma: WOODCOTE CZ, a.s.

Sídlo: U Pekařky 281/3, 180 00 Praha 8 – Libeň

IČ: 61860085

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 48 260 000 Kč

Akcie: Akcie na jméno, hodnota: 20 000 Kč, počet akcií: 2413

Jediný akcionář: Woodcote Group a.s. [46]

5.2 Historie

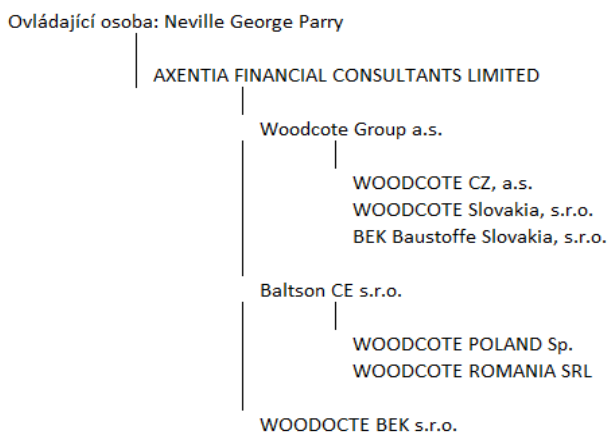
Společnost Woodcote CZ se poprvé vstoupila na český trh v roce 1994. Během prvních tří let své existence se stala relativně malou společností s obratem 25 mil. Kč za rok.

V letech 1998 – 2002 společnost úspěšně expandovala do zahraničí, což se projevilo i na ročním obratu. V roce 2002 se roční obrat se zvýšil na 1 miliardu Kč.

V roce 2006 byla společnost koupena firmou Wolseley plc, která se tak stala jediným akcionářem společnosti. Na trhu v České republice bylo i nadále používáno obchodní jméno Woodcote a v řízení společnosti pokračoval český management. V souvislosti s akvizicí se skupinou Wolseley došlo v roce 2007 ke zkrácení hospodářského roku od 1. ledna do 31. července. Od té doby je počátkem účetního období 1. srpen. [43]

Dne 21. srpna roku 2012 prodalo Wolseley skupinu Woodcote společnosti Baltson Czech s.r.o. A v prosinci téhož roku majetkově vstoupila do skupiny SIG Central Europe s.r.o. Což mělo vliv na rozšíření provozoven v ČR. Struktura vztahů je vyznačena na následujícím schématu (Obrázek 6). [43]

V současnosti se v ČR nachází 22 prodejen a 2 specializované prodejny, v nichž je nabízen široký sortiment zboží. Společnost dále poskytuje poradenství v oblasti stavebnictví a dopravu. [39]



Obrázek 6: Struktura vztahů

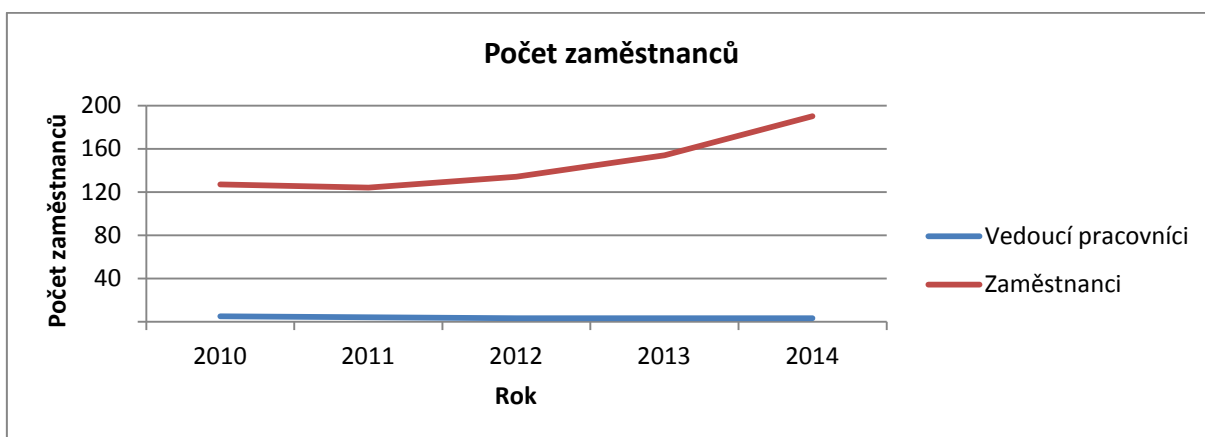
Zdroj: Zpracováno dle [43]

V následující tabulce (Tabulka 1) je zachycen průměrný počet zaměstnanců společnosti WOODCOTE CZ v letech 2010-2014. Počet vedoucích pracovníků je od roku 2012 neměnný. Skupina ostatních zaměstnanců naopak zaznamenala v roce 2012 růst a tento trend byl zachován i v následujících dvou letech (Obrázek 7).

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 - 2014

Struktura	Průměrný počet zaměstnanců				
	2010	2011	2012	2013	2014
Vedoucí pracovníci	5	4	3	3	3
Zaměstnanci	127	124	134	154	190
Celkem	132	128	137	157	193

Zdroj: zpracováno dle [43]



Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2010 – 2014

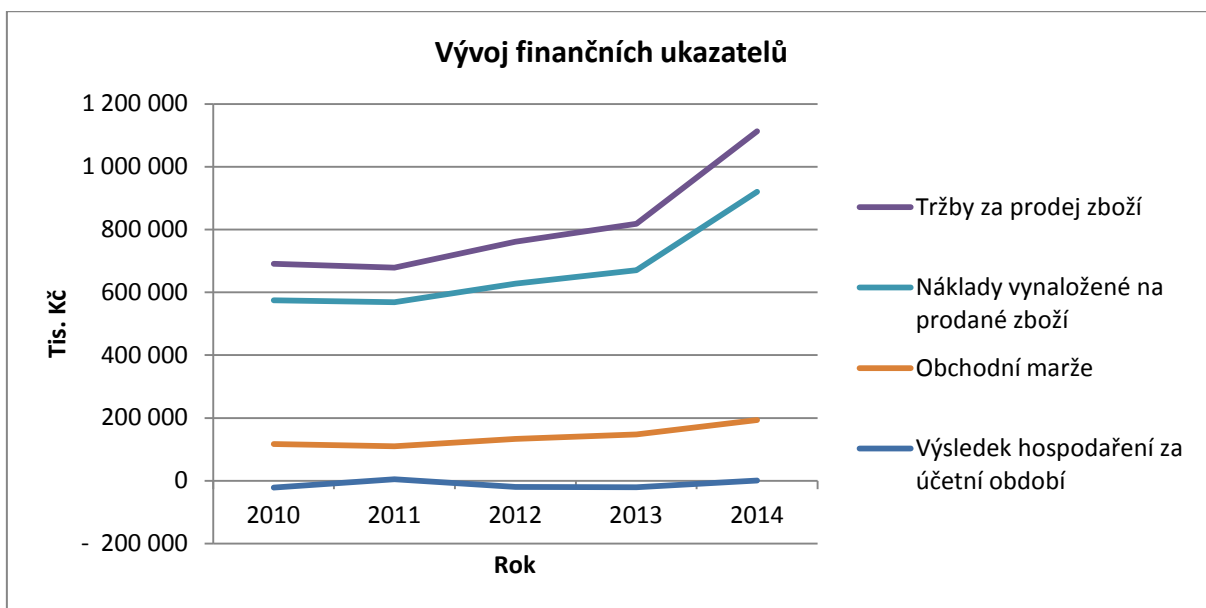
Zdroj: zpracováno dle [43]

Spojení s SIG Central Europe s.r.o. se odrazilo i ve vývoji finančních ukazatelů. Od roku 2012 rostou tržby z prodeje zboží, náklady na prodané zboží i obchodní marže. V oblasti výsledku hospodaření došlo v roce 2013 k prohloubení ztráty. V roce 2014 bylo dosaženo zisku ve výši 798 tis. Kč (Tabulka 2). Vývoj vybraných finančních ukazatelů je zachycen na následujícím grafu (Obrázek 8).

Tabulka 2: Výsledek hospodaření v letech 2010 – 2014 (tis. Kč)

Položka	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	690 889	678 941	761 062	817 826	1 112 915
Náklady vynaložené na prodané zboží	574 156	568 763	627 422	670 500	920 605
Obchodní marže	116 733	110 178	133 640	147 326	193 310
Přidaná hodnota	67 501	53 980	72 052	74 410	111 434
Provozní výsledek hospodaření	- 14 537	- 5 608	- 14 558	- 19 239	6 066
Finanční výsledek hospodaření	- 7 472	1 132	- 1 277	- 1 931	- 5 268
Výsledek hospodaření za účetní období	- 22 009	4 853	- 19 752	- 21 170	798
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 22 009	- 4 476	- 15 835	- 21 170	798

Zdroj: zpracováno dle [43]



Obrázek 8: Vývoj finančních ukazatelů v letech 2010 – 2014

Zdroj: zpracováno dle [43]

6 ANALÝZA

Cílem práce je provést analýzu zákazníka. Zákazníci jsou stejně jako podnik ovlivňováni prostředím, ve kterém se nacházejí.

6.1 Analýza makrookolí

Pro analýzu makroprostředí je využita PEST analýza, která zkoumá faktory zařazené do čtyř základních skupin.

Do oblasti **politických a legislativních faktorů** spadá například politická a vládní stabilita. Česká republika se však s politickou stabilitou řadí mezi nejhorší z Evropské unie. Od roku 1993 se na místě předsedy vlády vystřídal 11 představitelů. Tento fakt se může nepříznivě projevit na domácím podnikání, ale i přílivu zahraničního kapitálu.

Skutečnost, že ČR patří do Evropské unie, výrazně ovlivňuje podnikatelské prostředí od 1. května 2004. Ekonomika ČR se stala otevřenější. Vytvoření vnitřního trhu má za následek volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu.

Vstup do EU vyvolal změny v legislativě státu. Jednalo se zejména o nutnost harmonizace právních předpisů. Základním předpisem pro harmonizaci v oblasti stavebních výrobků byla do roku 2011 Směrnice Rady 89/106/EHS. Tato směrnice byla nahrazena Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 305/2011 ze dne 9. března 2011 z důvodu zjednodušení a zvýšení transparentnosti. Ke změnám došlo mimo jiné i díky zákonu o obchodních korporacích 90/2012 Sb. a změně občanského zákoníku 89/2012 Sb. Mezi další právní předpisy patří například zákon o veřejných zakázkách 137/2006 Sb., zákon o ochraně spotřebitele 634/1992 Sb., stavební zákon 183/2006 Sb. a další. [29]

Legislativa členských států mimo jiné řeší problematiku požadavků na zboží s cílem ochrany spotřebitele. Směrnice schválené Radou následně přecházejí do právního systému zemí Evropské unie. Shodu výrobků a požadavků prověřuje certifikace, v případě že je dosaženo shody, je výrobek označen značkou CE. [36]

Podstatným faktorem je i daňové zatížení. Problematika daně z příjmů je řízena zákonem 586/1992 Sb., o dani z příjmů. Výše sazby daně z příjmů právnických osob činí od roku 2010 19 % a fyzických osob od roku 2008 15 % ze základu daně. Pro osoby s vysokými příjmy je zavedena tzv. solidární daň ve výši 7 %. Zákon o dani z příjmů prochází častými novelizacemi, což zvyšuje náročnost a nepřehlednost při zjišťování daňové povinnosti.

Změnami prochází i zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. V minulých letech byly v ČR využívány dvě sazby daně, snížená a základní. Pro rok 2015 byla zavedena druhá snížená daň ve výši 10 %. Základní sazba DPH je od roku 2013 ve výši 21 % a první snížená sazba 15 %. [8]

I přes snahy o zjednodušení dochází v právním prostředí k některým změnám, které spíše přispívají k nepřehlednosti a nesrozumitelnosti zákonů. Kromě toho se právní prostředí v ČR považuje za málo efektivní při vymáhání práva a vyznačuje se vysokou byrokracií.

Významné postavení v legislativních faktorech zastává i pracovní právo. Jehož podoba ovlivňuje celé podnikatelské prostředí. Podobně jako v předchozích případech je spojeno s poměrně velkou náročností na administrativu spojenou se zaměstnanci. Mimo to dochází ke kritice ochrany zaměstnanců. Jedná se zejména o námitky zaměstnavatelů, kteří chtějí se zaměstnancem ukončit pracovní poměr, což je v mnohých případech zdlouhavé a omezuje tak rychlost reakce na změny na trhu. Zaměstnavatelé z oborů charakteristických sezónností se tuto situaci snaží obejít zaměstnáním na dobu určitou pouze po dobu sezóny. To je typické právě pro stavebnictví. Pracovní trh se mimo jiné vyznačuje nedostatečnou pružností z hlediska kvalifikace.

Za **ekonomické faktory** se považují především základní makroekonomické ukazatele. Zachycující stav a změnu ekonomiky (Tabulka 3).

Tabulka 3: Makroekonomické ukazatele

Ukazatel		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
		<i>Aktuální predikce</i>						
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	3 954	4 022	4 048	4 086	4 266	4 467	4 644
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0	2,7	2,5
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,5
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	-1,0	0,4	0,4	1,0	0,8	0,7	0,2
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,7	5,5
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	3,7	3,7	2,8	2,1	1,6	0,6	0,8

Zdroj: [22]

Hrubý domácí produkt je základním ukazatelem národního hospodářství, který měří výkonnost ekonomiky. První pokles HDP byl zaznamenán po roce 2008 jako důsledek finanční krize. V letech 2010 a 2011 byl negativní vývoj zvrácen a HDP rostlo o přibližně 2 % ročně. V roce 2012 se projevila druhá vlna recese. V roce 2014 došlo k růstu HDP, což bylo způsobeno růstem všech složek HDP. Predikce pro roky 2015 – 2016 vychází z očekávaných nízkých cen ropy a expanzivní fiskální politiky.

K růstu spotřeby domácností přispívá rostoucí průměrná mzda, snižující se míra nezaměstnanosti a extrémně nízká inflace.

Česká republika se řadí mezi země s nižší mírou nezaměstnanosti než evropský průměr. Obecná míra nezaměstnanosti vzrostla v důsledku krize. Negativní dopad se projevil s časovým zpožděním, kdy byla v roce 2010 zaznamenána obecná míra nezaměstnanosti ve výši 7,3 %. Od té doby nezaměstnanost klesá a tento trend je předpokládán i pro následující roky. [22]

Dalším makroekonomickým ukazatelem je míra inflace, která se v současnosti pohybuje kolem nulových hodnot. Snižování spotřebitelských cen je společným trendem v Evropské unii a je způsobeno výrazným snížením ceny ropy a energií. Pro rok 2016 je očekáváno zvýšení míry inflace, na základě očekávaného růstu domácí ekonomiky, výše mezd a odeznění deflačních tlaků.

Dlouhodobé úroky se pohybují na extrémně nízkých hodnotách. Ve spojitosti s tímto trendem dochází ke snižování klientských úrokových sazeb, které se také pohybují na nízkých hodnotách. V závěru roku 2014 došlo ke snížení úroků z vkladů firem na 0,2 % a úroky z úvěrů podnikům na 2,9 %. [22]

Mezi **sociokulturní faktory** se řadí struktura obyvatelstva. Podobně jako většina vyspělých zemí má i ČR problém se stárnutím obyvatelstva. V posledních letech došlo k negativní změně věkové struktury obyvatelstva. Podíl obyvatel ve věku 65 a více je v současnosti vyšší než obyvatel ve věku 0 – 14. Což dokazuje i index stáří ($65*/0-14$). Jeho hodnota v roce 2000 dosahoval hodnoty 85,5 %, zatímco v roce 2014 už představoval 117,4 %. Tento fakt má negativní vliv na budoucí vývoj ekonomiky. [41]

Struktura obyvatelstva se mění i s ohledem na vzdělání. V roce 2000 představoval podíl obyvatel se základním vzděláním a bez vzdělání 24,1 %, se středním bez maturity 37,3 %, se středním s maturitou 30 % a s vysokoškolským 8,6 %. Do roku 2014 došlo ke snížení podílů u nižšího stupně vzdělání ve prospěch vyššího vzdělání na 14,3 %, 34,3 %, 34,1 % a 17,3 %.

V 1. pololetí roku 2013 byla průměrná hrubá měsíční nominální mzda 24 503 Kč. Avšak medián, střední hodnota mezd, dosahoval pouze výše 20 944 Kč. Podíl zaměstnanců s nižším výdělkem než je průměrná mzda představuje 67,1 %. Odlišnosti v rozdělení příjmů existují i v závislosti na území. Nejvyšší průměrné měsíční mzdy bylo dosahováno v kraji hlavní města Praha. Krajem s druhou nejvyšší mzdou je Středočeský kraj, naopak nejnižší průměrná mzda byla zaznamenána v Karlovarském kraji. [2]

Poslední skupinou ovlivňující makrookolí představují **technologické faktory**. Prostředí je z velké části ovlivňováno výší vynaložených prostředků na výzkum a vývoj. V ČR dochází v posledních několik letech k nárůstu investic do výzkumu a to zejména od roku 2009. V letech 2011 a 2012 rostly výdaje o téměř 10 mld. Kč. V roce 2013 došlo ke zpomalení a výdaje na výzkum a vývoj vzrostly pouze o 5,5 mld. Kč. Jejich celková výše činila 77,9 mld. Kč. Tato hodnota představuje 1,91 % z HDP. [42]

Výsledky výzkumu a vývoje je možné sledovat například podle počtu patentů. Jejichž vývoj zaznamenal rostoucí trend. V roce 2010 bylo uděleno 294 patentů, v roce 2013 vzrostl počet na 435. Současně roste i počet podaných patentových přihlášek a zapsaných užitečných vzorů. V oblasti užitečných vzorů byl zaznamenán výrazný nárůst zejména v roce 2011, kdy bylo zapsaných 1472 užitečných vzorů, oproti hodnotě 1136 z předchozího roku. V roce 2013 došlo k mírnému poklesu oproti roku 2012 na počet 1494. [45]

6.2 Vývoj odvětví

Podniky zabývající se prodejem stavebních materiálů jsou závislé na poptávce konečných spotřebitelů a stavebních firem. Spotřebitelé nakupují především za účelem oprav a udržování, modernizace či výstavby nových jednotek. Zejména pak bytového charakteru. Stavební firmy nakupují na základě odvozené poptávky, které vychází ze zakázek a dodavatelských smluv.

Svého vrcholu dosáhlo odvětví stavebnictví v roce 2008, ve kterém vznikla celosvětová finanční krize a následně ovlivňovala ekonomiku zemí. Stavebnictví ČR od toho roku neustále klesá, což je dokazuje index stavební produkce, jehož meziroční změny jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 4).

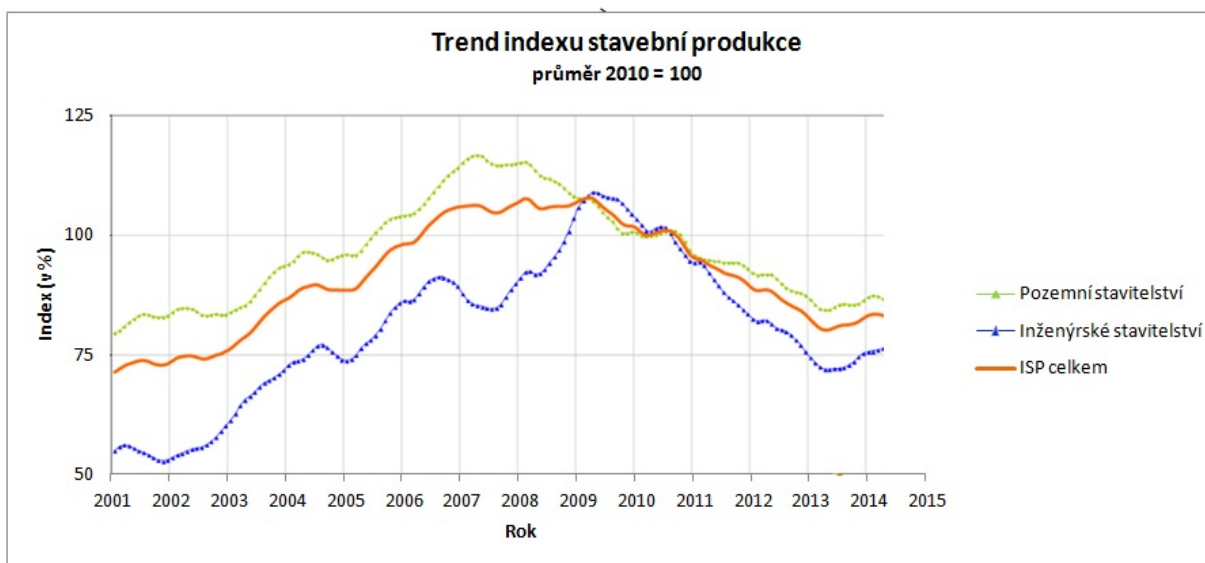
Tabulka 4: Meziroční změny indexu stavební produkce (v %)

Index	Rok										
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ISP celkem	9,3	8,8	5,2	6,0	7,1	0,0	-0,9	-7,4	-3,6	-7,6	-6,7
Pozemní stavitelství	5,5	7,4	4,9	5,0	10,7	-3,5	-6,9	-7,6	-0,4	-6,5	-5,6
Inženýrské stavitelství	21,6	12,9	5,8	8,8	-2,1	9,9	14,1	-7,2	-9,7	-10,0	-9,3

Zdroj: [16]

Index pozemního stavitelství klesá již od roku 2008, kdy byl zaznamenán výrazný pokles z původní hodnoty indexu z roku 2007 110,7 % na 96,5 %. V oblasti inženýrského stavitelství se důsledky projeví až o dva roky později. V roce 2010 byl zaznamenán pokles ve výši 7,2 %.

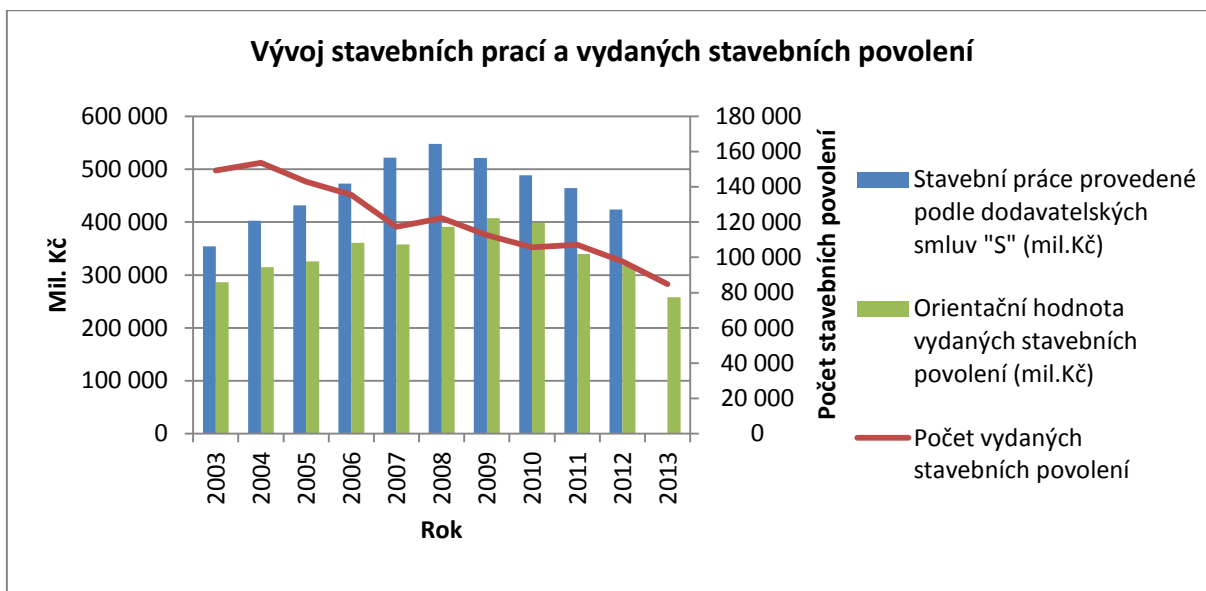
Trend ve vývoji je možné sledovat na grafu (Obrázek 9), který zachycuje vývoj indexů stavební produkce. Zaznamenané údaje jsou očištěné o sezónní vlivy a náhodné faktory. Pokles od roku 2008 byl v roce 2013 zpomalen a data dostupná za rok 2014 dokonce poprvé dokládají mírný růst od počátku krize. Pozemní stavitelství se zvýšilo o 5,5 % a inženýrské stavebnictví dokonce o 7,3 %. To bylo způsobeno jak mírnou zimou, rostoucím počtem zakázek, nárůstem výstavby nových bytových jednotek, tak i nízkou srovnávací základnou z roku 2013. Přesto se však současné hodnoty nacházejí pod průměrem z roku 2010 a oproti roku 2008 došlo k propadu o více než 22 %. [33]



Obrázek 9: Vývoj indexů stavební produkce 2001 – 2014

Zdroj: [16]

Počet vydaných stavebních povolení neustále klesá. Nejvíce jich bylo vydáno v roce 2004 konkrétně 153 622. Tento trend pokračuje i v roce 2014, což dokazují data za období leden až září, díky kterým byl zaznamenán pokles oproti stejnému období minulého roku o 7,8 %. Orientační hodnota stavebních povolení naopak od roku 2003 roste a dosáhla na vrchol až v roce 2009 s hodnotou 407 611 mil. Kč. Od té doby však došlo k poklesu a v roce 2013 bylo dosaženo nejnižší hodnoty od roku 2003. Orientační hodnota stavebních povolení dosahovala pouze 257 735 mil. Kč. Velmi podobný vývoj byl zaznamenán i u stavebních prací provedených na základě dodavatelských smluv. Pokles se poprvé projevil v roce 2008 a nadále pokračuje (Obrázek 10). [32] [40]



Obrázek 10: Vývoj stavebních prací 2003-2013

Zdroj: zpracováno dle [40]

Mírný růst je očekáván i pro rok 2015. Produkce byla na počátku roku opět podpořena příznivým počasím. Pozitivně by měly situaci ovlivňovat i zvyšující se počty zakázek nejen od státu, ale i soukromé investice domácností a investice firem. Nárůst investic je zapříčiněn rekordně nízkými úrokovými sazbami. Podle predikcí České národní banky se neočekává jejich růst.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ABERA spol. s r.o. Abera.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://www.abera.cz/>
- [2] Analýza vývoje příjmů a výdajů domácností ČR. Mpsv.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/16673/analyza_1q_2013.pdf
- [3] BEST, Roger J. *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. 3. vyd. New Jersey, Pearson/Prentice Hall, 2005. 393 s. ISBN 0-13-121193-5.
- [4] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] BUTTLE, Francis. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2. vyd. Routledge, 2009. 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
- [6] BUTTLE, Francis. The CRM value chain. *Marketing Business*, 2001, 96. February: 52-55. Dostupné z: <http://suanpalm3.kmutnb.ac.th/teacher/filedl/sakchai106255314285.pdf>
- [7] CRM systém pro řízení vztahů se zákazníky. Vario.cz [online]. © 2014 [cit. 2015-07-20]. Dostupné z: <http://www.vario.cz/modules/crm/>
- [8] Daně. Mfcr.cz [online]. © 2000-2013 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane>
- [9] DICK, Alan S.; BASU, Kunal. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 1994, 22.2: 99-113. Dostupné z: <http://kienthucdigital.com/wp-content/uploads/2015/01/customer-loyalty.pdf>
- [10] ElitProfit, spol. s r.o. Obchodnirejstrik.cz [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-07-08]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/elitprofit-spol-s-r-o-27447120/>
- [11] GfK Praha a Incoma Consult – Kolektiv autorů: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků – Od teorie k praxi*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/soubory/publikace/123269107219122.pdf>
- [12] GOLDMANN, Karel. Jak předpovědět, kdo odpoví na kampaň, a spočítat hodnotu zákazníka. Propagandista.cz [online]. [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <http://www.propagandista.cz/jak-spocitat-hodnotu-zakaznika/>

- [13] GUPTA, Sunil, et al. Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 2006, 9.2: 139-155. Dostupné z: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/495_serv_20090518_10_journal_of_service_research_-_lifetime_value.pdf
- [14] HALLOWELL, Roger. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International journal of service industry management*, 1996, 7.4: 27-42. Dostupné z: https://brainmass.com/file/329655/link_between_profit_and_customer_satisfaction.pdf
- [15] Interní zdroje společnosti WOODCOTE CZ. [cit. 2015-06-13].
- [16] Jak se daří českému stavebnictví? Czso.cz [online]. 2014-07-17 [cit. 2015-06-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20541947/20003714.pdf/a04010f5-9417-49f0-a72e-20532915219e?version=1.0>
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing – Strategie a trendy. 2. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [18] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [19] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [20] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [21] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. *Řízení vztahu se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 280 s. ISBN 978-80-7395-140-5.
- [22] Makroekonomická predikce – duben 2015. Mfcr.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-duben-2015-21118>
- [23] Mediální slovník. Mediaguru.cz [online]. 2015-04-10 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/>
- [24] Mgr. Jindřich Synek. Peníze.cz [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-07-07]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/ares/46387234-mgr-jindrich-synek>

- [25] NENADÁL, Jaroslav, PETŘÍKOVÁ, Růžena, HUTYRA, Milan, HALFAROVÁ, Petra. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků. Výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. 2004. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf
- [26] Net Promoter Score & Model. Satmetrix.com [online]. © 2015 [cit. 2015-05-08]. Dostupné z: <http://www.satmetrix.com/nps-score-model/>
- [27] O firmě. Rbe.eu [online]. © 2013 [cit. 2015-07-08]. Dostupné z: <http://www.rbe.eu/o-firme>
- [28] PEPPERS, Don, ROGERS, Martha. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 560 s. ISBN 978-0-471-65641-8.
- [29] Předpisy ES. Ceskestavebnictvi.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <http://www.ceskestavebnictvi.cz/odkazy.html?k=276>
- [30] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [31] SOMAN, Dilip, N-MARANDI, Sara. *Managing customer value: One stage at a time*. Singapore World Scientific, 2010. 401 s. ISBN 981-283-827-9.
- [32] Stavebnictví na vzestupu? Czso.cz [online]. 2014-11-06 [cit. 2015-06-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20535918/csta110614analyza.pdf/5af544bb-ef3e-4d5e-b979-37073cffc835?version=1.0>
- [33] Stavebnictví se po letech půstu dostává z krize. Businessinfo.cz [online]. 2015-04-13 [cit. 2015-06-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/stavebnictvi-se-po-letech-pustu-dostava-z-krize-spokojenost-ma-ale-kazy--63432.html>
- [34] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [35] Unikom. Unikom.cz [online]. © 2013 [cit. 2015-07-08]. Dostupné z: <http://www.unikom.cz/>
- [36] URBAN, Luděk, Volný pohyb zboží. Euroskop.cz [online]. © 2005 - 2015 [cit. 2015-06-08]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8734/sekce/volny-pohyb-zbozi/>
- [37] VEBER, Jaromír, a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [38] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.
- [39] WEBMINT s.r.o., Historie, Woodcote.cz [online]. © 2015 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://www.woodcote.cz/o-nas/historie>
- [40] Veřejná databáze: Stavebnictví od roku 1994. Czso.cz [online]. 2015-06-11 [cit. 2015-06-05]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?cislotab=STA1010CU&kapitola_id=3&null
- [41] Vybrané demografické údaje (1989–2014). Czso.cz [online]. 2015-05-15 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115_0101.pdf/82ff508d-9727-46cc-bc13-6eed5b9e50a7?version=1.0
- [42] Výdaje na výzkum a vývoj v ČR stále rostou. Businessinfo.cz [online]. 2014-10-23 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj-v-cr-stale-rostou-57368.html>
- [43] Výroční zprávy společnosti WOODCOTE CZ, a.s., Praha: WOODCOTE CZ, 2007 – 2014.
- [44] VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 289 s. ISBN 978-80-247-4843-6.
- [45] Výsledky výzkumu a vývoje. Czso.cz [online]. © 2014-12-16 [cit. 2015-06-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/vysledky_vyzkumu_a_vyvoje
- [46] WOODCOTE CZ, a.s. Obchodnirejstrik.cz [online]. © 2000-2015 [cit. 2015-05-30]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/woodcote-cz-a-s-61860085/rej>
- [47] WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 1997, 25.2: 139-153. Dostupné z: http://www.academia.edu/1063926/Customer_value_the_next_source_for_competitive_advantage