DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Marek Novotný
Využití marketingových metod pro analýzu hodnoty zákazníckeho portfolia

The Applications of Marketing Methods for Analysis of Consumer Portfolio Value

Student: Bc. Marek Novotný

Vedoucí diplomové práce: Dr. Ing. Hana Svobodová

Ostrava 2010
Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě, 30. Dubna 2010
Moje poďakovanie patrí pani Dr. Ing. Hane Svobodovej za jej odborné vedenie a inšpiratívne rady, ktoré som mohol využiť v tejto práci. Ďakujem vedeniu spoločnosti EAM – Mosca za prejavenie dôvery a poskytnutie vrtkých potrebných informácií.
Obsah

1 Úvod ......................................................................................................................... 1
2 Teoretické východiskové konceptu riadenia vztahov so zákazníkmi ...................... 3
  2.1 Evolúcia marketingových prístupov .................................................................. 3
  2.2 Podstata a obsah riadenia vztahov so zákazníkmi ........................................... 8
  2.3 Hodnota zákazníkov ......................................................................................... 12
3 Charakteristika spoločnosti EAM – Mosca Corporation ....................................... 20
  3.1 Profil EAM Mosca ........................................................................................... 20
  3.2 História spoločnosti ......................................................................................... 21
  3.3 Vízia a misia spoločnosti EAM-Mosca ............................................................ 22
    3.3.1 Vízia firmy .................................................................................................. 22
    3.3.2 Poslanie podniku ....................................................................................... 22
  3.4 Produktové portfólio ......................................................................................... 23
  3.5 SWOT analýza podniku .................................................................................... 23
4 Metodika práce ........................................................................................................ 28
  4.1 Vymedzenie hlavných a vedľajších cieľov diplomovej práce ......................... 28
    4.1.1 Hlavný cieľ ................................................................................................. 28
    4.1.2 Vedľajšie ciele ............................................................................................ 28
  4.2 Metódy diplomovej práce ............................................................................... 29
    4.2.1 Všeobecné metódy vedeckého výskumu ..................................................... 29
    4.2.2 Deskriptívne štatistické metódy ................................................................. 30
    4.2.3 Marketingové a manažérske metódy .......................................................... 31
    4.2.4 Analyticko-syntetické metódy ................................................................. 32
5 Analýza výsledkov .................................................................................................. 35
  5.1 Súčasný stav riadenia hodnoty zákaznickej základne ....................................... 35
  5.2 Frekvenčná analýza ......................................................................................... 36
  5.3 ABC analýza ..................................................................................................... 38
    5.3.1 ABC analýza tržieb .................................................................................... 38
    5.3.2 ABC analýza zisku ..................................................................................... 39
  5.4 Pareto analýza .................................................................................................. 40
    5.4.1 Pareto analýza tržieb ................................................................................ 40
    5.4.2 Pareto analýza zisku ................................................................................ 41
    Graf 5 - 7 Pareto analýza zisku ....................................................................... 41
  5.5 Dvojrozmerné portfólio analýza ....................................................................... 41
  5.6 Porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých analýz ............................................ 42
  5.7 Strategická Mapa .............................................................................................. 43
  5.8 Celkové zhodnotenie koncepcie zákaznickej orientácie v EAM-Mosca ....... 46
6 Návrhy a odporúčenia .............................................................................................. 49
7 Záver ...................................................................................................................... 53
Zoznam použitej literatúry .......................................................................................... 56
Zoznam tabuliek .......................................................................................................... 59
Zoznam obrázkov ......................................................................................................... 60
Zoznam grafov ............................................................................................................ 61
Zoznam príloh ............................................................................................................. 62
1 Úvod

„Paradigma sa zmenilo. Produkty prichádzajú a odchádzajú. Dnešnou hodnotovou jednotkou je vzťah k zákazníkovi.“


Zrýchľujúca sa dynamika trhového prostredia, globalizácia, rastúce požiadavky zákazníkov a vývoj informačných technológií nútili všetky podnikateľské subjekty hľadať nové metódy na zvýšenie ich konkurenčnej schopnosti.

Celosvetová ekonomická kríza, ktorá rýchlošťou svetla zasiahla takmer všetky odvetvia, ovplyvnila aj zmenu podnikateľských princípov a spôsob riadenia mnohých podnikov. Kým ešte donedávna váčšina vrcholových manažérov sústreďovala svoju pozornosť na zlepšenie kvality výroby, transformáciu procesov a maximalizáciu predaja svojich výrobkov, v poslednom období dochádza na evolučnej špirále manažérskeho myslenia a správania sa k zásadným zmenám. Pôvodné, praxou dávno overené myšlienky zákazníckej orientácie z obdobia pred zavedením masovej výroby sa vracajú späť zo zabudnutia a v novej kvalite predstavujú ďalší stupeň v historickom vývoji teórie marketingového manažmentu.

Budovanie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi bolo samozrejmom súčasťou správania sa predávajúceho už v rannom štádiu rozvoja spoločnosti. Neskôr, počas éry priemyslovej revolúcie, individuální zákazníci jedineční svojimi potrebami splynuli v anonymnom davie masového trhu. V novej ekonomickej reálite, marketingová paradigma, charakteristická orientáciou podnikov na zákazníkov, ich spokojnosť, vernosť a hodnotu, čoraz častejšie nachádza uplatnenie v konkrétnej podnikovej a manažérskej praxi.

Skutočnosť, že zákazníci zmenili svoje očakávania a nákupné preferencie, sú náročnejšie a požadujú viac za menej peňaží vyberajú si podľa najvyššej ponúkané hodnoty, vedie k prehodnocovaniu misie a výzve podniku, zmene štýlu riadenia a podnikovej organizácie. Jadrom novodobej podnikateľskej koncepcie orientovanej na riadenie vzťahov so zákazníkmi sa stáva úsilie o zvyšovanie hodnoty oceňovanej zákazníkmi s cieľom rastu ich spokojnosti a vernosti. Východiskom pre zvýšenie konkurencieschopnosti podniku je snaha o budovanie dlhodobého vzťahu so ziskovými zákazníkmi s cieľom zvyšovania podielu na ich nákupných rozpočtoch.

EAM-Mosca od začiatku vzniku spoločnosti zaznamenávala úspechy v obore svojho podnikania na trhu inštitucionálnych zákazníkov. Základom strategickej koncepcie
podniku je budovanie trhovej pozície ako vodcu v oblasti inovácií a kvality poskytovaných výrobkov a služieb. Ďalším princípom je systémový prístup k riešeniu potrieb zákazníkov v cieľových segmentoch. Unikátna technológie, tím skúsených odborníkov a modularita jednotlivých prvkov vytvárajú predpoklad pre ponuku produktov prispôsobených podľa individuálnych požiadaviek jednotlivého zákazníka.

V súvislosti s poslednou ekonomickou krížou, ktorej negatívne dopady spoločnosť EAM-Mosca pocítila dramatickým poklesom tržieb, si vrcholový manažment podniku uvedomil, že ak sa chce ktorýkolvek presadiť v novej, zákazníckmi riadenej ekonomike a úspešne odolať rastúcemu konkurenčnému tlaku, musí disponovať nielen teoretickými vedomosťami v oblasti moderného riadenia, ale zvládnúť aj aplikáciu metód v praxi. V dôsledku tohto uvedomenia vznikla potreba formulovať novú sústavu premís týkajúcich sa riadenia vzťahov počas celej doby životného cyklu zákazníka a vypracovať metodiku riadenia hodnoty zákazníckej základne.
2 Teoretické východiská konceptu riadenia vztahov so zákazníkmi

2.1 Evolúcia marketingových prístupov


Ekonomické spoločenstvo prechádza procesom metamorfozy od tradičnej priemyselnej ekonomiky založenej na výrobe k prijatiu princípov novej ekonomiky založenej na informácich, ako uvádza Kotler (1999) v nasledujúcej tabuľke.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Stará ekonomika</th>
<th>Nová ekonomika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Organizácia podniku na základe produktov – strategické podnikateľské jednotky</td>
<td>Organizácia podľa zákazníkov – manažéri kľúčových zákazníkov</td>
</tr>
<tr>
<td>Sústredenie sa na zvyšovanie zisku</td>
<td>Sústredenie sa na zvyšovanie celoživotnej hodnoty zákazníka</td>
</tr>
<tr>
<td>Hodnotenie výkonnosti primárne podľa finančných ukazovateľov</td>
<td>Hodnotenie aj podľa marketingových ukazovateľov</td>
</tr>
<tr>
<td>Stredobodom pozornosti záujem akcionárov</td>
<td>Stredobodom pozornosti záujmy všetkých účastníkov</td>
</tr>
<tr>
<td>Zodpovednosť za marketingové aktivity má marketingové oddelenie</td>
<td>Každý zamestnanec sa podieľa na marketingovej zodpovednosti</td>
</tr>
<tr>
<td>Usilie zamerané na získanie zákazníkov</td>
<td>Orientácia na udržanie zákazníkov</td>
</tr>
<tr>
<td>Dôraz na spokojnosť zákazníkov</td>
<td>Dôraz na hodnotu a verność zákazníkov</td>
</tr>
<tr>
<td>Záujem sústredený na podnik</td>
<td>Záujem sústredený na hodnotový reťazec</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zmeny v ekonomickom a politickom vývoji v dôsledku globalizačných trendov vyvracajú doterajšie ekonomické teórie. Aktuálne dianie v ekonomike neznomená zmenu ekonomických zákonitostí, mení sa len spôsob myšlenia a správania trhových subjektov, čo je charakterizované nasledovným spôsobom (Burnett, 2002; Tapscott, 1999):

- Prebytočná výrobná kapacita vyžaduje diferenciaciu ponuky a prispôsobovanie produktov podľa individuálnych požiadaviek.
- Ľudský kapitál preberá funkciu najvýznamnejšieho výrobného prostriedku a stáva sa zároveň najváčším bohatstvom každej firmy.
- Nové technológie vytvárajú priestor pre novú konkurenciu a substitúciu, pre šírenie informácií prostredníctvom digitálnych sietí a premenu fyzických vecí na virtuálne objekty.
- Inovácie sa stali najdôležitejším faktorom úspechu, tým že sú hnacím motorom neustálej obmeny produktov, systémov, procesov, stratégií a spôsobov riadenia.
- Skrátený životný cyklus výrobkov pôsobí na nutnosť rýchlej reakcie na požiadavky zákazníkov.
- Zvýšený dôraz na kvalitu a hodnotu vyžaduje vyššiu mieru spolupráce a dôvery medzi dodávateľom a zákazníkom s cieľom rýchlej identifikácie zmien požiadavieck zákazníkov rýchlej reakcie na tieto zmeny.
- Zákazníci prostredníctvom digitálnej komunikácie sa zapájajú aktívne do výrobného procesu, čím sa znižuje vzdialenosť medzi dodávateľom a zákazníkom.
- Silnejúca pozícia distribučných kanálov a ich lepšia znalosť konečných zákazníkov zvyšuje závislosť výrobcov na sprostredkovateľoch.
- Transformácia podnikov do prepletených, časovo a priestorovo nezávislých sietí vytvára synergický efekt pri znižovaní nákladov, podnikateľských rizík a pri zlepšovaní efektívnosti a ziskovosti.
- Globálne skupiny podnikov a aliančné zoskupenia využívajú neohraničené znalosti a sledujú spoločné obchodné ciele pri realizácii obchodných transakcií, vzájomným poskytnutím podpory alebo komplementárnych produktov a služieb.

Nová ekonomická realita ovplyvňuje platnosť aj súčasných marketingových paradigmi. Podnikateľské prostredie v súčasnej dobe sa zmenilo v dôsledku pôsobenia sil nazývaných „3C“ – zákazníci (angl. customers), konkurencia (angl. competitors), centrum (centrality) a čas (time).

„Keď sa domnievame, že konečne marketingu rozumieme, vydá sa náhle iným smerom a my musíme vynaložiť všetky svoje sily, aby sme ho stačili nasledovať.“


V dôsledku nových trhových podmienok a rastúcej konkurenčnej intenzity v posledných troch desaťročiach došlo na evolučnej špirále vývoja marketingu k vzniku novej kvality. Ťažisko marketingových aktivít sa postupne odklania od transakčných princípov a opäťovne zameriava svoju pozornosť na potreby zákazníkov, výskum ich preferencií a spokojnosti. Novodobá marketingová teória sústreduje na hľadanie nových riešení pre existujúcich zákazníkov namiesto hľadania nových zákazníkov.
pre existujúce výrobky (Burnett, 2002; Peppers, 1999; Storbacka a Lehtinen, 2002). Kotler (2000) k tomuto vývoju poznamenáva, „marketing prestáva usilovať o maximalizácii zisku z každej obchodnej transakcie a snaží sa maximalizovať vzájomný zisk oboch účastníkov obchodných vzťahov."

Schématický prehľad jednotlivých vývojových štádií marketingových koncepcii uvádza následovná tabuľka.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obdobie</th>
<th>Priority marketingu</th>
<th>Marketingové nástroje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1960-1970</td>
<td>Orientácia na výrobok</td>
<td>Životný cyklus výrobku, marketingový mix 4P, trhový podiel</td>
</tr>
<tr>
<td>1970-1980</td>
<td>Orientácia na trh</td>
<td>Segmentácia trhu, úžitková hodnota, pozicionovanie výrobkov</td>
</tr>
<tr>
<td>1980-1990</td>
<td>Orientácia na konkurenčnú výhodu</td>
<td>Portfóliové analýzy, konkurenčné stratégie</td>
</tr>
<tr>
<td>1990 – 2000</td>
<td>Riadenie podľa potrieb zákazníkov</td>
<td>Spokojnosť zákazníka, hodnotový reťazec, marketingový mix 4C</td>
</tr>
<tr>
<td>2000–súčasnosť</td>
<td>Riadenie podľa hodnoty zákazníkov</td>
<td>Dlhodobý vzťah a vzájomná výmena hodnôt, celoživotná hodnota zákazníka</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Dnes v akademickej a manažérskej komuniti neexistuje žiadna pochybnosť o dôležitosti zákazníka, avšak jednotlivé prístupy sa odlišujú od seba rozdielnym chápaním cieľa a prostriedkami jeho dosiahnutia. Kým podniková prax ešte často presadzuje funkciu predaja a reklamy v snahe predať výrobky čo najväčšému počtu zákazníkov, a tým dosiahnuť čo najvyšší trhový podiel, viacerí odborníci z oblasti manažmentu a marketingu (Best, 2004; Hollensen, 2003; Dohnal, 2002; Horáková, 2000; Peppers, 1999, Storbacka a Lehtinen, 2002) sa stotožňujú so stanoviskom Kotlera, (2001), ktorý zastáva názor, že „produkty prichádzajú a odchádzajú. Dnešnou hodnotovou jednotkou je vzťah k zákazníkovi."

Klasický transakčný marketing vychádza z princípu ponuky štandardných produktov a hľadania nových zákazníkov s cieľom maximalizácie zisku podniku. Naopak, koncept marketingového prístupu zameraného na zákazníka presadzuje princíp budovania interaktívnych a lojálnych vzťahov so zákazníkmi s cieľom zvyšovania hodnoty pre obe zúčastnéné strany (Hollensen, 2003; Peppers, Rogers a Dorf, 1999). Podstatu rozdielu produktovej marketingovej orientácie od koncepcie
orientovanej na vzťah so zákazníkmi ilustruje nasledovný obrázok, z autorskej dielne Peppersa (1999), predstaviteľa 1:1 marketingu.

Obrázok 2 - 1 Marketingové koncepcie

Uspokojenie potrieb zákazníka

![](image)


2.2 Podstata a obsah riadenia vztáhov so zákazníkmi

Pojmy „marketing vztáhov“ (angl. relationship marketing), „riadenie vztahu so zákazníkmi“ (angl. customer relationship management-CRM) a „riadenie hodnoty zákazníkov (angl. customer value management), sa stávajú v posledných rokoch veľmi populárnymi výrazmi. Viacerí marketingoví teoretici (Best, 2004; Burnett, 200; Wessling, 2002) sa zhodne domnievajú, že riadenie vztáhov so zákazníkmi ako prirodené pokračovanie koncepcie trhovej segmentácie a masovej customizácie je možné považovať za revolučný medzík vo vývoji marketingu od 60. rokov minulého storočia.

Ako uvádzajú autori (Dohnal, 2002; Wessling, 2002), v praxi sa chápanie CRM často sa zjednodušuje ako softwarové riešenie pre automatizáciu predaja (angl. sales force automation) alebo zákazníckych služieb (angl. customer call service).

Vzhľadom na rôznorodosť faktorov a nové poznatky, ktoré doplňajú alebo menia vymedzenie podstaty riadenia vztáhov so zákazníkmi, autorské riešenia sa vyznačujú výraznou mierou variantnosti od zvyšovania spokojnosti zákazníkov (Hollensen, 2003; Storbacka a Lehtinen, 2002; Wessling, 2002) cez riadenie starostlivosti o klúčových zákazníkov (Burnett, 2002) k rešpektovaniu potrieb individuálneho zákazníka (Best, 2004; Peppers, Rogers a Dorf, 1999).

Zmena prístupu k zákazníkom na základe interaktívnej komunikácie s individuálnymi zákazníkmi predstavuje v marketingovej teórii rozšírenie pojmu marketing o nový prvok „1-to-1“. V marketingovej teórii, ďalšie korekcie pojmu marketing prestali mať zmysel a nový marketigový prístup sa začal označovať ako marketing vztáhov alebo riadenie vztáhov so zákazníkmi. Nový smer v marketingu neznomená jeho likvidáciu, podobne ako marketing neznomenal koniec výroby. Len sa zmenil uhol pohľadu a tým i súvisiace aktivity (Wessling, 2002).

Váčšina autorov (Best, 2004; Burnett, 2002; Dohnal, 2002; Drucker, 2000; Hollensen, 2003; Kotler, 2000; Peppers, 1999; Storbacka a Lehtinen, 2002; Wessling, 2002) podstatu riadenia vztáhov so zákazníkmi definuje ako budovanie dlhodobých, výhodných vztáhov s cieľom výmeny hodnôt. Za základný zdroj pre dosiahnutie konkurenčnej výhody sa považuje hodnotový reťazec, ktorý predstavuje komplexný súbor podnikových procesov zameraných na maximalizáciu hodnoty oceňovanej zákazníkom (Peppers, Rogers a Dorf, 1999; Porter, 1995; Slávik, 2002). V podnikovej praxi, vztáh so zákazníkom zahrňa transakčné procesy, v rámci ktorých
dochádza k výmene troch zdrojov - konanie, informácie a emócie, ktoré sa spoločne podielajú na tvorbe celkovej hodnoty pre zákazníkov (Storbacka a Lehtinen, 2002). V súvislosti so zmenu nákupného správania sa zákazníkov, ktorí požadujú vyššiu kvalitu, lepšie služby a nižšie ceny, významným faktorom úspechu sa stáva schopnosť podniku aplikovať množstvo poznatkov do výrobných postupov tak, aby výsledkom boli inteligentné produkty (Tapscott, 1999).

Podstatu koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi ako odklon od transakcií ku vzťahom a posun od produktov k poznatkom názorným spôsobom ilustruje následovný obrázok.

Obrázok 2 - 2 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi


Autori Storbacka a Lehtinen (2002) charakterizujú riadenie vzťahov so zákazníkmi ako zámer „vybudovať stratégie vzťahov, pomocou ktorých bude možné vzťahy kultivovať a zvyšovať ich hodnotu“ prostredníctvom troch princípov:

- Tvorba hodnoty ako výsledok trvalého vzťahu so zákazníkom.
- Produkt ako výsledok celého procesu, ktorý sa týka vzťahu so zákazníkom.
- Zvyšovanie hodnoty ako výsledok doby trvania vzťahu so zákazníkom.

• zvyšovaním príjmov zo vzťahu,
• znižovaním nákladov a
• predlžovaním doby trvania vzťahu.


Best (2004) zástavá názor, že medzi riadením vzťahov so zákazníkmi a 1to1 marketingom neexistuje žiaden rozdiel. Ako zároveň dodáva, jedná sa o proces pre riadenie predaja a distribúcie, ktorý je zameraný na rozvoj na riadenie individuálnych vzťahov medzi podnikom a cieľovými individuálnymi zákazníkmi a preto nie je vhodný pre všetkých zákazníkov. Podobné tvrdenie nachádzame aj Gummessona (1999), podľa ktorého riadenie vzťahov so zákazníkmi je synonymným ekvivalentom 1to1 marketingu. Gummesson (1999), podobne ako Payne (1995), poukazuje na rozdiel medzi CRM a marketingom vzťahov. Marketing vzťahov predstavuje východisko pre CRM aplikáciu z pohľadu hodnôt a stratégie, avšak CRM v porovnaní s relačným marketingom má záber zúžený len na vzťah dodávateľa so zákazníkom. Naopak, marketing vzťahov okrem vzťahu dodávateľ – zákazník sa zaobiera komplexným súborom vzťahov so ďalšími zainteresovanými subjektmi, vrátane dodávateľov, sprostredkovateľov, akcionárov, zamestnancov a ovplyvňovateľov (Gumesson,
1999). Vzájomný vzťah koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi a marketingu vzťahov je ilustrovaný pomocou následovného obrázka.

Obrázok 2 - 3 Koncepcia marketingu vzťahov

Peppers a Rogers (2004), ktorí vytvorením 1to1 marketingovej koncepcie začiatkom 90. rokov 20. storočia spôsobili revolúciu v klasickej marketingovej teórii, súhlasia, že 1to1 marketing je možné zaradiť ako kategóriu marketingu vzťahov. Zároveň však upozorňujú, že nie všetky prístupy označované ako marketing vzťahov je možné považovať za 1to1 marketing (Peppers, Rogers a Dorf, 1999): „Ak chce byť niekoľko prvého 1-to-1 marketéra, musí byť schopný a ochotný meniť správanie svojho podniku voči individuálnym zákazníkom, ktoré je založené na tom, čo vie o individuálnom zákazníkovi a čo zákazník povie“. Podľa uvedených autorov (Peppers, Rogers a Dorf, 1999), 1to1 marketing je len inými slovami pomenovaná koncepcia riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktorú definujú ako podnikateľskú stratégiiu s cieľom udržania verných zákazníkov a zabezpečenia ziskovej marže. Rozvoj a riadenie individuálnych vzťahov s individuálnymi zákazníkmi je výsledkom aktívnej spolupráce všetkých podnikových funkcií, vrátane predaja, marketingu, výroby, informačných technológií, atď. a diferencovaného prístupu podľa hodnoty zákazníkov a ich potrieb. Z hľadiska aplikácie 1to1 marketingu v konkrétnej praxi odporúčajú postupovať podľa nasledovných štyroch princípov riadenia vzťahov so zákazníkmi, ktoré označujú akronymom IDIC (Peppers, Rogers a Dorf, 1999):
• Identifikácia zákazníkov – zvyšovanie znalostí o existujúcich a potenciálnych zákazníkoch, predovšetkým so zameraním na nákupné zvyklosti zákazníkov, na ich postoje, nákupné motívy a preferencie.
• Diferenciacia zákazníkov – rozčlenenie zákazníkov na základe potrieb a rôznej hodnoty pre podnik.
• Komunikácia so zákazníkmi – prostredníctvom informačných technológií sú vytvorené podmienky pre interaktívnym vzťah medzi kupujúcim a predávajúcim, čo
• Customizácia pre zákazníkov – s cieľom zvyšenia vernosti zákazníkov a ich vyššiu retenciu je ponuka produktov a služieb prispôsobovaná na podľa špecifických požiadaviek zákazníkov.

V komplexnom chápaní, riadenie vzťahov so zákazníkmi, ako ilustruje nasledovný obrázok, je definované ako integrovaný systém, ktorého zložky sú zamerané na zvyšovanie kvality vzťahov so zákazníkmi s cieľom maximalizácie vzájomne poskytovaných hodnôt (Dudinská a Novotná, 2005).

Obrázok 2 - 4 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi

2.3 Hodnota zákazníkov

V dôsledku dynamicky sa meniacej ekonomickej reality v zahraničnej a domácej literatúre (Burnett, 2002; Kotler, 2000; Peppers a Rogers, 2004; Truneček, 1997; Vlček, 2002) sa uplatňuje hodnotový prístup k zákazníkom. V ére riadenia vzťahov
so zákazníkmi sa stávajú kľúčovými indikátormi úspechu hodnota pre zákazníka (anlg. customer value), celoživotná hodnota zákazníka (angl. customer life time value) a riadenie hodnoty portfolióa zákazníkov (angl. customer portfolio management. Proces stanovenia hodnoty individuálnych zákazníkov je základným východiskom pre segmentáciu zákazníkov a meranie hodnoty zákazníckeho portfolióa (Burnett, 2002). Slovami Kotlera (2000) je možné stručne formulovať podstatu hodnotového prístupu k riadeniu vzťahov so zákazníkmi slovami: „Všetci zákazníci sú síce dôležití, niektorí sú však dôležitejší.“

Ekonomická veda definuje hodnotu ako ekonomickú kategóriu, ktorá sa zakladá na výmennom vzťahu (Holman, 2001; Šíbl et al, 2002). Podľa Trunečka (1997) „hodnota zákazníka sa definuje ako súčasné a očakávané budúce hodnoty konkrétnego zákazníka, v kvantifikovanej forme diskontované na jeho čistú súčasnú hodnotu. Hodnota zákazníka slúži na strategické a operatívne rozhodnutia, konkrétnie pri plánovaní, rozhodovaní o investiciách, optimalizácii zdrojov a spracovaní rozpočtov.“


Zákaznícka skúsenosť je definovaná ako zmes hmotného výrobku, poskytovaných služieb a subjektívnych pocitov, ktoré zákazník vníma v procese výmeny na základe porovnávania s očakávaniami. Výsledným efektom je pocitový vnem, ktorý je výslednicou rôznych objektívnych a subjektívnych faktorov (Dudinská, Novotná a Droppa, 2006). Vzájomný vzťah medzi hodnotou pre zákazníka a zákazníckou spokojnosťou na základe jeho očakávaní a skúsenosti ilustruje následovný obrázok.
V literatúre sa uvádzajú následovné kritéria, ktoré je možné využívať pre analýzu hodnoty individuálneho zákazníka:

- Monetárna hodnota
- Zisk zákazníka
- Profil zákazníka
- Celoživotná hodnota zákazníka

Meranie hodnoty individuálnych zákazníkov nie je správne zúžovať len na realizované tržby. Z hľadiska komplexného prístupu, je potrebné identifikovať aj náklady podľa jednotlivých zákazníkov. V prvom roku, je obvykle hodnota zákazníka záporná, nakoľko náklady na akvizíciu zákazníka väčšinou prevyšia príjmy zo vzťahu so zákazníkom. V ďalších rokoch vzájomnej spolupráce hodnota zákazníka rastie na základe rozdielu tržieb, ktoré generuje vzťah so zákazníkom a nákladov na realizáciu dodávok an na obsluhu zákazníka a náklady (Rigby, Reichfeld a Scheftter,2002).

Kritéria pre komplexné posúdenie atraktivity zákazníka je možné zoskupiť do štyroch základných oblastí (Burnett, 2002):

- Podnikanie zákazníka – tržby, rast predaja, medzinárodný potenciál, sezónnosť nákupov, vzťah s dodávateľmi, organizačná struktúra, imidž.
- Výrobky a služby zákazníka – životný cyklus výrobkov, zložitosť výrobkov, potenciál pre pridanú hodnotu, diferenciácia, exkluzivnosť.
• Záujem konkurencie obchodovať so zákazníkom – intenzita konkurencie, vstupné bariéry, výstupné bariéry,
• Potenciál pre vzájomnú ziskovosť – ziskovosť zákazníka, štruktúra nákladov, vernosť zákazníka.

Hodnota je často definovaná ako funkcia vzťahu so zákazníkom (Burnett, 2002; Hollensen, 2003; Novotná a Svobodová, 2005; Peppers, 1999; Storbacka a Lehtinen, 2002). Peppers (1999) sa domnieva, že rozdielni zákazníci prinášajú do vzťahu s dodávateľom rozdielnu hodnotu. Princíp diferencovaného prístupu k zákazníkom je založený na východisku, že každý zákazník je jedinečný, má rozdielne potreby a prináša do vzťahu rozdielnu hodnotu pre firmu (Peppers, Rogers a Dorf, 1999).

Ako uvádzajú Storbacka a Lehtinen (2002), hodnota vzťahu s individuálnym zákazníkom sa zakladá na vzájomnej kombinácii troch faktorov:
• Výmena zdrojov s cieľom zvyšovania príjmov zo vzťahu v dôsledku zvyšovania podielu u zákazníka.
• Štruktúra vzťahu s cieľom znižovať náklady vynakladané na jednotlivé druhy epizód.
• Fáza vzťahu s cieľom predĺžiť trvanie vzťahu na základe spokojnosti a vernosti zákazníka.

Podľa autoriek Novotná a Svobodová (2005), celková hodnota vzťahu so zákazníkom predstavuje kombináciu hodnoty pre zákazníka a hodnoty, ktorú kupujúci prináša pre predavajúceho. Pre hodnotenie kvality súčasných vzťahov so zákazníkom sa obvykle používajú následovné kritéria (Burnett, 2002):
• Podiel u zákazníka
• Relatívny podiel v pomere ku hlavnému konkurentovi
• Trend vývoja tržieb v období posledných troch rokov
• Závislosť zákazníka na dodávkach výrobkov podniku
• Kvalita oceňovaná zákazníkom
• Vnímanie zákazníka konkurencieschopnosti cien
• Doba trvania vzťahu
• Úroveň personálnych kontaktov

Proces výskumu spokojnosti zákazníkov sa sústreduje hlavne na nákupnú skúsenosť zákazníkov so zameraním na:
• Vnímanie ceny a úžitkovej hodnoty výrobku.
- Očakávaný úžitok a skutočne dosiahnutý úžitok.
- Celková spokojnosť zákazníka s používaním výrobkov alebo poskytovanými službami.
- Identifikácia hodnôt, ktoré zákazník považuje za najdôležitejšie.
- Hodnotenie najlepších a najhorších vlastnosti výrobku či poskytovaných služieb.
- Porovnanie vlastnosti výrobkov s konkurenčnými výrobkami.

Kvalita súčasných vzťahov so zákazníkom a jeho lojalita sú výrazne ovplyvnené, do akej miery je zákazník spokojný s poskytovanými službami. Spokojnosť je považovaná za barometer budúcich príjmov a ziskov. Stupeň spokojnosti a vernosti zákazníka je vlastne indikátorm budúceho úspechu alebo neúspechu dodávateľa (Best, 2004). Zákazník po zakúpení výrobkov alebo služieb pociťuje spokojnosť, ak celkový vstup je v očakávanom pomere k výstupu, ktorý predstavujú úžitkové vlastnosti produktu a ďalšie očakávané výhody (Hollensen, 2003; Wessling, 2002). Prehľad väzieb medzi charakteristikami kvality vzťahu a spokojnosťou zákazníka poskytuje tabuľka.

Tabuľka 2 - 3 Spokojnosť zákazníka vo väzbe na kvalitu vzťahu so zákazníkom

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ vzťahu</th>
<th>Stabilita</th>
<th>Závislosť</th>
<th>Verność</th>
<th>Spokojnosť zákazníka</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Veľmi atraktívný</td>
<td>Veľká</td>
<td>Veľká</td>
<td>Vysoká</td>
<td>Áno</td>
</tr>
<tr>
<td>Atraktívný</td>
<td>Veľká</td>
<td>Nízka</td>
<td>Nízka</td>
<td>Áno</td>
</tr>
<tr>
<td>Neatratívny</td>
<td>Nízka</td>
<td>Veľká</td>
<td>Nutená</td>
<td>Nie</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Celková spokojnosť zákazníka je výsledkom pôsobenia dvomi skupín faktorov (Hollensen, 2003; Wessling, 2002):
- K celkovým výhodám, ktoré zákazník získava, patria úžitková hodnota produktu, hodnota poskytovaných služieb pred a po predaji a hodnota vyplyvajúca zo vzťahu a image.
- Celkové náklady, ktoré musí zákazník vynaložiť, pozostávajú z finančných nákladov, časových strát, fyzického a psychického úsilia.
Burnett (2002) doporučuje zaviesť hodnotiaci proces, ktorý je založený na atraktivite zákazníka a na kvalite súčasných vztáhov so zákazníkom. Tieto dve dimenzie sa využívajú na zostrojenie matice, pomocou ktoréj:
- vyplynie portfólio súčasných a potenciálnych zákazníkov,
- stanoví stratégia pre hlavných zákazníkov,
- definuje optimálne pridelenie podnikových zdrojov.
- sa realizujú obchodné transakcie s cieľom obojstrannej dohody a zisku.

Podstatou riadenia hodnoty vztáhu so zákazníkom je jej zvyšovanie trojakým spôsobom (Novotná a Svobodová, 2005):
- Riadenie na úrovni jednotlivých epizód.
- Riadenie všetkých vztáhov s jedným zákazníkom.
- Riadenie zákazníckej základne.

Hodnota zákazníckeho portfólia je určená tromi dimenziami, ako uvádza Wessling (2002):
- Doba trvania vztáhu.
- Počet zákazníkov.
Prospešnosť zákazníkov.
Zákazníčka základňa je tvorená počtom všetkých existujúcich zákazníkov (Hollensen, 2003; Svobodová a Beránek, 2004). Podľa autorov Peppers a Rogers (2004), každý podnik by mal riadiť svoju zákaznícku základňu na základe jej hodnoty, to znamená ziskovosti jednotlivých zákazníkov. Celkovú zákaznícku základňu je potrebné rozčleniť do kategórií, od najziskovejších, s ktorými chce podnik upevniť vzťahy, až po neatraktívnych, u ktorých je nevyhnutné znítiť náklady na obsluhu alebo upraviť cenovú politiku (Svobodová a Beránek, 2004; Storbacka a Lehhtinen, 2002).


- Kategória A – veľkí zákazníci dôležití z hľadiska finančnej stability
- Kategória B – zákazníci s vysokou mierou lojality a opakovaných nákupov
- Kategória C – nepravidelné alebo jednorazoví zákazníci s minimálnym podielom na celkových tržbách podniku

Na základe súčasnej a budúcej hodnoty zákazníka je možné rozčleniť zákaznícké portfólio do následovných segmentov (Storbacka a Lehtinen, 2002):

- Najhodnotnejši zákazníci (angl. most valuable customers) – skupina zákazníkov, ktorí predstavujú podstatný podiel na zisku a zaslúžia si špeciálnu starostlivosť.
- Zákazníci s najväčším potenciálov rastu (angl. most growable customers) – táto skupina je atraktívnejšou z hľadiska budúcich vzťahov,
• Ziskoví zákazníci (angl. above zero customers) – jedná sa o skupinu zákazníkov bez potenciálu rastu, ale nakoľko prispievajú k celkovému zisku, je nevyhnutné ich chrániť pred konkurenciou.

• Stratoví zákazníci – (angl. below zero customers) - zákazníci v tejto skupine neprinášajú žiadny zisk, takže je nevyhnutné podniknúť kroky na vylepšenie.

Podľa ziskovosti vzťahov s jednotlivým zákazníkom Novotná a Svobodová (2005) rozdeľujú zákaznícku základňu do troch kategórií:

• Portfólio ochrany – tvoria zákazníci, ktorých hodnota je vysoká. Zákadom stratégie je ochrana pred útokmi so strany konkurencie.

• Portfólio rozvoja – zahrňa zákazníkov, ktorých predstavujú rastový potenciál. Východiskom pre stratégiu sú aktivity zamerané na zvýšenie podielu zákazníka.

• Portfólio zmeny - predstavujú neziskoví zákazníci alebo zákazníci s nízkou hodnotou. Strategia je orientovaná na zvýšenie ziskovosti vzťahov, na zmenu obsluhy alebo na ukončenie vzťahu.

Koncept zákaznickej vernosti a zákaznickej hodnoty člení zákazníckú základňu do štyroch základných kategórií (Best, 2004):

- Vysoká vernosť, vysoká hodnota
- Nízka vernosť, vysoká hodnota
- Vysoká vernosť, nízka hodnota
- Nízka vernosť, nízka hodnota

V kontexte komplexného prístupu k riadeniu zákaznickeho portfólia, Burnett (2002) predkladá návrh na metodický rámec na základe jednotlivých krokov, pomocou ktorých je možné zvýšiť hodnotu zákaznickeho portfólia:

- Vyjasniť podnikové ciele a vyhodnotiť kľúčové kompetencie podniku.
- Vytvorit’ celkový obchodný plán.
- Identifikovať kľúčových zákazníkov.
- Definovať stratégie pre získanie, rozvoj a udržanie kľúčových zákazníkov.
- Spracovať podrobný plán rozvoja pre kľúčových zákazníkov.
- Implementovať systém merania rentability kľúčových zákazníkov.
- Vytvorit’ informačný systém pre kľúčových zákazníkov.
- Vytvorit’ systém merania spokojnosti kľúčových zákazníkov.
Charakteristika spoločnosti EAM – Mosca Corporation

3.1 Profil EAM Mosca


EAM-Mosca je medzinárodný výrobca a dodávateľ plastových pásiek a páskovacích zariadení pre širokú škálu priemyselných materiálov, časopisov, kartónaže z vlnitej lepenky, potravin, nábytku, papierových vrecák a fliaš. Spoločnosť so sídlom v severovýchodnej Pensylvánii, ponúka špecializované, automatické, in-line a off-line balíace systémy pod značkou Mosca, ktoré nachádzajú uplatnenie najmä v papierovom, nábytkárskom, obalovom, potravinárskom priemysle.

Centrála EAM-Mosca a aj výrobný závod sa nachádza v severovýchodnej Pensylvánii. Po nedávnom rozšírení sa firma rozkladá na 100.000 metroch štvorcových moderných kancelárskych, skladovacích a továrenských priestoroch. Spoločnosť si prenajíma skladovacie priestory v Texase a Kalifornii, aby tak lepšie a pružnejšie dokázala reagovať na potreby svojich zákazníkov po celých USA. Celý výrobný proces sa skladá z 9 výrobných liniek, vďaka ktorým spoločnosť vyrába vysoko kvalitné polypropylénové a polyesterové pásky a obaľovače. EAM-Mosca je zároveň aj registrovaným držiteľom značky kvality ISO 9002. Firma v súčasnosti zamestnáva približne 90 zamestnancov vrátane regionálnych obchodných manažérov a technikov starajúcich sa o bezproblémový servis po celých Spojených štátoch.

Druhá časť spoločnosti a zároveň aj väčšinový vlastník EAM sídlí v Nemecku a nazýva sa Maschinenfabrick Gerd Mosca AG. Táto spoločnosť vyrába a distribuuje nemecké páskovacie hlavy a systémové komponenty, rovnako ako aj kompletné páskovacie stroje. S približne 4500 strojov vyrobených ročne, je značka Mosca uznávaná po celom svete hlavne pre svoju kvalitu a spoľahlivosť. Maschinenfabrick Gerd Mosca AG bola založená pred viac ako pred 30 rokmi Gerdom Moscom.
a v súčasnosti sa rozkladá na viac ako 100 000 metroch štvorcových v blízkosti mesta Heidelberg.

3.2 História spoločnosti


V roku 1981 dostal Cypack Systems zákazku od USPS na stroj Rotant. Rotant sa stal prvým strojom, ktorý mal v poštových službách nahraditi zastarané viazače, dovtedy používané USPS.


Koncom 80 rokov minulého storočia spoločnosť EAM úspešne distribuovala stroje firmy Mosca a podarilo sa jej aj presadiť na trhoch tlačiarenského a poštového priemyslu. Tým jak spoločnosť rástla a získavala ďalšie a ďalšie zákazky prestávala byť schopná napĺňať priania svojich zákazníkov. Preto sa management spoločnosti rozhodol firmu prestávať v New Yorku a presťahovať do West Hazleton, štát Pennsylvania, USA. Po prestáhovaní sídla firmy rodinná firma Mosca kúpila 51% podiel a obchodné meno podniku bolo zmenené na EAM-Mosca Corporation.

V roku 1992 bola založená v Kanade dcérska spoločnosť EAM-Mosca Canada Ltd. ktorá mala pôvodne na starosti predaj a servis zariadení dovozencových z Nemecka. EAM-Mosca Canada Ltd. je v súčasnosti výrobcom a distribútorom vysoko výkonných paletových jednotiek určených na kartonových vlnitých materiálov a priemyslových obalov. Spoločnosť sa rozkladá na 10.000 metroch štvorcových v meste Whitby štát Ontario, 30 milí východne od Toronto.
V roku 2003 EAM-Mosca vytvorila mexickú dcérsku spoločnosť, EAM Mosca de Mexico v mexickom Monterrey. EAM-Mosca de Mexico je v súčasnosti rentabilná a sebestačná firma, ktorá predáva celý rad výrobkov EAM-Mosca a ďalej ich distribuuje na klúčové trhy v Strednej a Južnej Amerike.


3.3 Vízia a misia spoločnosti EAM-Mosca

3.3.1 Vízia firmy

Management spoločnosti EAM-Mosca verí, že spoločnosť sa môže stať lídrom iba vtedy, ak sa bude riadiť pomocou podnikových hodnôt ako sú čestnosť, odbornosť, inovatívnosť a profesionálny prístup k uspokojovaniu zákazníckych potrieb. Vďaka tomuto prístupu spoločnosť má konkurencieschopnú pozíciu zabezpečiť si vysokú hodnotu svojej zákazníckej základne a zároveň ochrániť svoje postavenie na národných a medzinárodných trhoch.

3.3.2 Poslanie podniku

EAM-Mosca chce svoj budúci rast dosiahnuť predovšetkým posilňovaním dlhodobých vzťahov so zákazníkmi, zároveň je rozhodnutá poskytovať kvalitné a inovatívne výrobky, ktoré efektívne a bezpečne chránia mnohé druhy tovarov. Pri dosahovaní tejto misie nezabúda EAM-Mosca ani na podporu životného prostredia, ktoré chce odovzdať do rúk budúcich generácií v lepšom stave ako je tomu teraz.
3.4 Produktové portfólio

EAM-Mosca v histórii svojej existencie si vybudovala meno ako dodávateľ inovatívnych komplexných páskovacích systémov. Štruktúra portfólia produktov a služieb firmy pozostáva z nasledovných skupín.

- Páskovacie stroje predstavujú kombináciu najmodernejšej technológie a unikátneho dizajnu s ohľadom na špecifické požiadavky konkrétneho zákazníka.
- Plasticke pásky sú komplementárnym produkтом ktorý je využívaný v zariadeniach značky Mosca s cieľom optimálneho výkonu pri vytváraní balíkov a paletizačných jednotiek v rôznych priemyselných aplikáciách, ako sú napr. kartonáž z vlnitej lepenky, časopisy, poštové zásilky a pod.
- Neoddeliteľnou súčasťou páskovacieho systému sú poskytované konzultačné a servisné služby týmom profesionálnych odborníkov, okrem iného konzultácie, školenia, preventívna údržba, diagnostika strojov, podpora pri riešení problémov.
- Významnou súčasťou komplexnej ponuky sú dodávky náhradných dielov, realizované v mimoriadne krátkych dodacích termínoch.

3.5 SWOT analýza podniku

Tabuľka 3 - 4 SWOT analýza

<table>
<thead>
<tr>
<th>Silné stránky</th>
<th>Slabé stránky</th>
<th>-21</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Vnitorné vplyvy</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zákazníckaya koncepcia podnikania</td>
<td>Vysoká závislosť na dvoch segmentoch trhu s podielom 80 na cezkoňuchých tržbách</td>
<td>-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Komplexná ponuka produktov a služieb</td>
<td>Vysoká cenová úroven produktov</td>
<td>-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Reputácia vysokej kvality a inovácií vo výrobe páskovacích strojov a plastických páskov</td>
<td>Závislosť na dodávateľovi strojov z Nemecka</td>
<td>-2</td>
</tr>
<tr>
<td>Nadpriemerná lojalita a pracovné nasadenie zaměstnancov</td>
<td>Vysoká prepravné náklady</td>
<td>-3</td>
</tr>
<tr>
<td>Tím skúsených a motivovaných obchodných zástupcov a servisných technikov</td>
<td>Dlhé dodacie lehoty</td>
<td>-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Demokratický spôsob riadenia a jasne vymedzená oblast podnikania a formulovaná stratégia podniku</td>
<td>Nízka úroven známostí značky Mosca u potenciálnych zákazníkov</td>
<td>-3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Príležitosti</th>
<th>Hrozby</th>
<th>-21</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Vnútorné vplyvy</strong></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rastúci trhový dôjmy v Strednej a Južnej Amerike (Mexiko, Brazília)</td>
<td>Rast nezamestnaností pokles kúzlychých obyvateľstva v USA v dôsledku ekonomickej krízy</td>
<td>-4</td>
</tr>
<tr>
<td>Penetrácia do nových trhových segmentov, ktoré</td>
<td>Obmedzené investičné rozpočty klúčových zákazníkov na nákup nových strojov</td>
<td>-3</td>
</tr>
<tr>
<td>Nespokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb poskytovaných hlavovým konkurentom</td>
<td>Likvidácia stratových podnikov z dôvodu nedostatku odbytu</td>
<td>-3</td>
</tr>
<tr>
<td>Orientácia zákazníkov na produkty s nižšou spotrebičou elektroiné a práce</td>
<td>Rast cien vstupných surovín na výrobu PP a PET páskov</td>
<td>-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Rastúce nároky zákazníkov a legislatív v oblasti ochrany životného prostredia</td>
<td>Zvýšujúca sa intenzita konkurenčného boja v dôsledku prevahu ponuky nad dopytom</td>
<td>-2</td>
</tr>
<tr>
<td>Oslabovanie euro meny vo vztahu k americkému doláru</td>
<td>Agresívna cenová politika zo strany nových konkurentov z Ázie</td>
<td>-4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: Vlastný po konzultácii s managementom firmy EAM-Mosca
Silné stránky:
1. **Zákaznická koncepcia podnikania**: Spoločnosť EAM-Mosca sa snaží prispôsobovať prianiam svojich zákazníkov. Management firmy verí, že to je jeden zo spôsobov, ako si udržať a zároveň prilákať nových zákazníkov. Podmienkou je profesionalný a zodpovedný prístup, neustále prispôsobovanie sa požiadavkám a potrebám zákazníkov, ako aj tradične vysoká kvalita poskytovaných služieb.
2. **Komplexná ponuka produktov a služieb**: Spoločnosť sa nešpecializuje na úzku oblasť v páskovacím priemysle, ale ponúka široké spektrum produktov a služieb, vďaka tomu je schopná uspokojiť množstvo požiadavkou svojich zákazníkov.
3. **Reputácia vysokej kvality a inovácií vo výrobe páskovacích strojov a plastických páskov**: Produkty spoločnosti, ktoré sú známe po celom svete, sú v očiach zákazníkov veľmi kladne hodnotené kôli svojej kvalite a spoľahlivosti.
4. **Nadpriemerná lojalita a pracovné nasadenie zamestnancov**: EAM-Mosca uplatňuje vysoký stupeň interného marketingu, výsledkom toho vo firme pracujú motivovaní a zaujatí pracovníci schopní podávať špičkové výkony.
5. **Lojálnosť a profesionalita pracovníkov**: EAM-Mosca zamestnáva tým skúsených a motivovaných obchodných zástupcov a servisných pracovníkov EAM-Mosca po celých Spojených Štátoch Amerických, ktorí sú schopní pružne a flexibilne reagovať na požiadavky zákazníkov.
6. **Demokratický spôsob riadenia a strategické riadenie podniku**: Management spoločnosti si jasne a presne určil cieľ, a tomu podriadiť všetky svoje aktivity.

Slabé stránky:
1. **Vysoká závislosť na dvoch segmentoch trhu s podielom 80 percent na celkových tržbách**: Spoločnosť je až príliš závislá na výrobe a predaji PP a PET páskach, preto by mala zvážiť produkcii ďalších produktov.
2. **Vysoká cenová úroveň produktov**: EAM-Mosca patrí medzi špičkových výrobcov páskov, no kvalita produktov sa zákonite odráža aj na cene výrobkov.
3. **Závislosť na dodávateľoch strojov z Nemecka**: Aj keď spoločnosť sama vyrába široké spektrum výrobkov a komponentov, paskovacie stroje dováža
až z Nemecka, táto skutočnosť si vyžaduje bezchybné plánovanie a koordináciu v logistických procesoch. Nie vždy ale tento proces prebieha na 100 percent.

4. **Vysoké prepravné náklady:** Dovážanie strojov z Európy zapričíňuje aj zvýšené náklady na prepravu strojov.

5. **Dlhé dodacie lehoty:** Váčšina strojov, ktoré sa zákazníkom predajú je upravená na mieru a podľa želaní kupujúceho, preto výroba strojov a následne aj ich dodávka trvá dlhšie. Dĺžka dodacích lehôt neprospieva ani to, že sa stroje dovážajú z Európy.

6. **Nízka úroveň známosti značky Mosca u potenciálnych zákazníkov:** Spoločnosť EAM-Mosca sa aj napriek svojej kvalite neradí medzi svetovo známých výrobcov páskovacích strojov. Tento fakt je zapričínený slabšou propagáciou značky a investovaním nedostatočných finančných prostriedkov do reklamy.

**Príležitosti:**

1. **Rastúci trhový dopyt v Strednej a Južnej Amerike:** Po otvorení dcérskej spoločnosti v Mexiku sa spoločnosti otvorili nové trhy v Strednej a Južnej Amerike.

2. **Penetrácia do nových trhových segmentov:** Spoločnosť by sa mohla zamerať aj na výrobu a distribúciu ďalších výrobkov. Jeden z prvých krokov je zavádzanie nového patentovaného systému balenia SONIXS.

3. **Nespokojnosť zákazníkov s kvalitou služieb poskytovaných hlavným konkurentom:** Spoločnosť by mohla priebežne robiť prieskumy trhu spokojnosti zákazníkov, s ktorými zatiaľ nespolupracovala a prípadne nadviazať nové obchodné partnerstvá.

4. **Orientácia zákazníkov na produkty s nízkou spotrebou energie a práce:** Spoločnosť EAM-Mosca si zakladá nielen na svojej kvalite aj na ochrane životného prostredia. To by mohlo pritápať nových zákazníkov.

5. **Rastúce nároky zákazníkov a legislatívy v oblasti životného prostredia:** Ako som už spomenul EAM-Mosca si zakladá aj na ochrane životného prostredia, preto sa snaži vyrábať výrobky menej náročné na energie či vytvárajúce menej odpadov a prachu vznikajúcich počas výrobných procesov.
6. **Oslabovanie euro meny vo vztahu k americkému doláru:** Rast kurzu dolára, môže spoločnosti priniesť vyššie zisky plynúce z obchodných transakcií všade vo svete.

**Hrozby:**

1. **Rast nezamestnanosti a pokles kúpyschopnosti obyvateľstva v USA v dôsledku ekonomickej krízy:** Ekonomická kríza nezasiahla len firmu samotnú ale aj jej obchodných partnerov a celú spoločnosť, preto sa zmenšil dopyt po výrobkoch a ani firmy nevyrábajú toľko produktov, ako tomu bolo pár rokov dozadu. Tento fakt môže oslabiť pozície spoločnosti na trhov nielen v USA ale všade po svete.

2. **Obmedzené investičné možnosti klúčových zákazníkov na nákup nových strojov:** V dôsledku finančnej krízy, množstvo klúčových zákazníkov začalo zvažovať budúce nákupy páskovacích strojov.

3. **Likvidácia stratových výrobných závodov z dôvodu nedostatku odbytu:** Množstvo obchodných partnerov EAM-Mosca, sa pre zlé výsledky štyroch svojich závodov rozhodlo tieto závody zlikvidovať. To predstavuje problém z toho dôvodu, že sa zmenšili možnosti kde by mohla spoločnosť EAM-Mosca ďalšie svoje stroje predávať sa zároveň sa zmenšil aj celkový dopyt po páskovacích strojoch.

4. **Rast cien vstupných surovín na výrobu PP a PET páskov:** Pre spoločnosť znamenajú vyššie výrobných nákladov a teda vyššiu finančnú náročnosť produkcie. Tieto zmeny sa môžu nepriaznivo premietnuť aj do cien poskytovaných služieb, čo by pre spoločnosť mohlo predstavovať stratu niektorých zákazníkov.

5. **Vysoká intenzita konkurenčného boja v dôsledku prevahy ponuky nad dopytom:** Okrem rastu cien vstupných materiálov, nepriaznivo vplyva na náklady firmy aj veľký konkurenčný boj. Firmy, aby predali svoje výrobky budú musieť ísť s cenou dole, respektíve budú musieť zlepšiť servis. Táto skutočnosť ohrozuje aj EAM-Mosca.

6. **Agresívna cenová politika zo strany nových konkurentov z Ázie:** Nová konkurencia prichádzajúca z Ázie neponúka tak kvalitné výrobky ako EAM-Mosca, no kvalita je kompenzovaná nízkou cenou. Ak sa teda podarí ázijským konkurentom úspešne oslovíť zákazníkov EAM-Mosca, ktorí
vymenia kvalitu za nižšiu cenu, tak to môže spoločnosti priniesť nemalé problémy.

Zhrnutie výsledkov strategickej analýzy:
Ako je graficky znázornené v nasledovnom diagrame, v prípade spoločnosti EAM-Mosca silné stránky podniku prevládajú nad slabými a zároveň trhové príležitosti nad hrozbami. Z uvedeného dôvodu, súčasné aktivity firmy by sa teda mali orientovať na agresívnu marketingovú stratégiu. Pri naplánovaní svojich strategických cieľov, podnik by sa mal zameráť na využitie svojich silných stránok vo vzťahu ku zákazníkom pri súčasnom efektívnom využívaní vynakladaných finančných prostriedkov. Hlavný dôraz by mala prikladať hlavne na efektívnu organizáciu práce a vybudovanie fungujúcej štruktúry prispôsobenej očakávaniam svojich klúčových zákazníkov. Správne načasované a cieľené aktivity by mali upevniť pozíciu firmy na trhu a zároveň pomôcť využiť príležitosti a potenciál, ktorý trh firme ponúka.

Obrázok 3 - 7 SWOT – diagram
4 Metodika práce

Problematika riadenia vzťahov so zákazníkmi je mimoriadne zaujímavá, ale zároveň tak rozsiahla a rôznorodá, že nie je možné v rozsahu tejto diplomovej práci venovať sa jej tak komplexne, ako si zasluhuje. Téma diplomovej práce s názvom „Využitie marketingových metód pre analýzu hodnoty zákazníckeho portfólia“ a jej riešenie je bezprostredne spojená so zadávateľom a jeho snahou implementovať marketingové metódy pri riadení vzťahov so zákazníkmi s cieľom zvýšenia ich hodnoty.

4.1 Vymedzenie hlavných a vedľajších cieľov diplomovej práce

Základnými východiskami pre formuláciu hlavného a čiastkových cieľov tejto diplomovej práce boli nasledovné problémové okruhy:

- Charakteristika a prioritné požiadavky zadávateľa, ktoré problémy je potrebne riešiť.
- Teoretické prístupy k riadeniu hodnoty vzťahov so zákazníkmi v zahraničnej a domácej literatúre.
- Možnosti využitia analytických marketingových nástrojov pre riadenie hodnoty zákazníckej základne.
- Úroveň aplikácie vybraných marketingových metód v procese riadenia hodnoty vzťahov so zákazníkmi v súčasnej podnikovej praxi.

4.1.1 Hlavný cieľ

Posúdiť vhodnosť využitia vybraných analytických marketingových metód pre riadenie hodnoty zákazníckej základne a odporučiť optimálny postup s ohľadom na špecifické marketingové prostredie analyzovaného podniku.

4.1.2 Vedľajšie ciele

V kontexte s hlavným cieľom diplomovej práce boli definované nasledovné čiastkové ciele:

- Diagnostikovať, aký je súčasný systém riadenia hodnoty vzťahov so zákazníkmi v analizovanom podniku a konfrontovať s poznatkami získanými analýzou teoretických prístupov, respektíve s praxou iných podnikov.
• Preskúmať, aké teoretické prístupy pre riadenie hodnoty vzťahov so zákazníkmi a hodnoty zákazníčkej základne existujú v odbornej domácej a zahraničnej literatúre.

• Analyzovať hodnotu zákazníčkej základne spoločnosti EAM-Mosca pomocou vybraných analytických marketingových metód a porovnať výhody a nevýhody ich využitia pre meranie hodnoty zákazníčkej základne.

• Na základe poznatkov získaných analýzou teoretických prístupov riešenej problematiky a výsledkov analýzy zákazníčkeho portfólia analyzovaného podniku odporučiť strategiu pre zvýšenie hodnoty jeho zákazníčkej základne.

4.2 Metódy diplomovej práce

Základné metódy, ktoré boli využívané pri riešení diplomovej práce, môžeme roztriediť do troch nasledovných kategórií:

• Všeobecné metódy vedeckého výskumu – analýza, syntéza a komparácia.
• Deskriptívne štatistické metódy – kontigenčná analýza, štatistické tabuľky a grafy, frekvenčná analýza a histogram.
• Marketingové a manažérske metódy – primárne a sekundárne metódy marketingového výskumu, ABC analýza, Pareto analýza, dvojrozmerná portfólio analýza, SWOT analýza, Ishikawa diagram, Gantov diagram a benchmarking.

4.2.1 Všeobecné metódy vedeckého výskumu

Analýza je všeobecná vedecká metóda, ktorou sa celok rozkladá na jednotlivé časti s cieľom pochopiť vzájomné súvislosti. Deskriptívna analýza bola využitá v diplomovej práci predovšetkým na popis a charakteristiku jednotlivých teoretických prístupov riadenia vzťahov so zákazníkmi.

Syntéza je metóda využívaná na zhnutie výsledkov a vyvodzovanie záverov vedeckého výskumu. V tejto diplomovej práci sme syntetizovali poznatky získané štúdiom odbornej literatúry a internetových zdrojov. V rámci sekundárneho výskumu sme syntetizovali interné informácie poskytnuté jednotlivými manažérmama podniku, ktoré boli využité predovšetkým pri spracovaní výsledkov strategickej analýzy a návrhu strategie pre zvýšenie hodnoty zákazníčkej základne v spoločnosti EAM-Mosca.
Pomocou komparačnej metódy boli konfrontované výhody a nevýhody jednotlivých marketingových metód pre riadenie hodnoty zákazníckej základne a taktiež porovnanie výsledkov výskumov v oblasti riadenia vzťahov so zákazníkmi v podnikovej praxi.

4.2.2 Deskriptívne štatistické metódy

Všeobecná charakteristika jednorozmerných a dvojrozmerných metód deskriptívnej štatistiky, ktoré napomáhajú interpretovať výsledky výskumu, je uvedená v nasledovnom prehľade:

- Frekvenčná analýza - jednostupňová metóda vyjadruje veľkostné rozloženie štatistických jednotiek v súborе (absolútne a relatívna početnosť).
- Kontigenčná analýza - metóda organizovania a analýzy údajov podľa skupín, ktorá umožňuje ich porovnávanie, spája rozdelenie početnosti dvoch premenných.
- Popisné charakteristiky - miery polohy, variability a tvaru (modus, medián, rozptyl, aritmetický priemer, priemerná odchýlka, percentily,) sú využívané pri analýze súboru štatistických údajov.
- Štatistické grafy a diagramy sú grafickým znázornením analyzovaného súboru údajov, ktoré ilustrujú súvislosti javov, trendy alebo rozloženie podľa rôznych kritérií.
- Histogram je grafom závislosti početnosti na hodnote sledovanej veličiny. Základom postupu je rozdelenie celého súboru údajov do tried, t.j. dielčích intervalov zvolenej dĺžky. Absolútňa a relatívna početnosť definuje určitý počet údajov zo súboru v každej triede a pomer absolutnej početnosti k celkovému rozsahu analyzovaného súboru.

4.2.3 Marketingové a manažérske metódy

Metódy marketingového výskumu z hľadiska informačných zdrojov sú v odbornej literatúre členené do dvoch hlavných skupín (Příbová a kol., 1998):

- Sekundárny výskum (angl. desk research)
- Primárny výskum (angl. field research)

**Sekundárny výskum**, označovaný ako „výskum od stola“, je charakterizovaný ako systematické zhromažďovanie interne a externe dostupných materiálov, ktoré boli spracované vlastným podnikom alebo inou inštitúciou v predchádzajúcom období. Jeho podstatou je vyhľadávanie potrebných informácií, publikovaných v najrôznejších formách a dokumentoch.

Cennými zdrojmi informácií boli firemné marketingové dokumenty, prezentácie, výročné správy a podnikový časopis poskytnuté firmou EAM-Mosca. Pre účely diplomovej práce boli využité hlavne štatistické záznamy zhromažďované vnútri podniku pre finančný a marketingový kontrolling. Jedná sa predovšetkým o vnútropodnikové štatistické údaje na základe realizovaných obchodných transakcií v období jedného roka.

Nakoľko poskytnuté štatistické záznamy týkajúce sa množstva predaných výrobkov, hodnoty tržieb a zisku dosahovaných jednotlivými zákazníkmi, položiek účtovnej a operatívnej evidencie sú dôverného charakteru a pre subjekty mimo podnik nedostupné, bola rešpektovaná požiadavka zadávateľa práce na ochranu obchodného tajomstva. Z dôvodu tejto potreby boli konkrétnie numerické hodnoty prezentované v tejto diplomovej práce zámerne indexované, takže ani prezentované výsledky v jednotlivých tabuľkách a grafoch a ich interpretácia nezodpovedajú skutočnej realite.

Externé sekundárne informácie a výsledky marketingových výskumov využité v tejto diplomovej práci sú verejne publikované informácie na podnikovej webovej stránke, respektívne odborné štúdie a ďalšie využité zdroje dostupné na internetových stránkach a v knižničiach.

**Primárny výskum**, známy taktiež pod požirom „výskum v teréne“ plnil vo vztahu k sekundárnemu výskumu doplnkovú funkciu s cieľom získat’ nové informácie potrebné pre riešenie formulovaného problému tejto diplomovej práce.

Zo širokého spektra metód primárneho výskumu bola zvolená metóda osobného opytovania. Dôvodom výberu tejto metódy ako jednej z najvýzrivanejších
exploračných metód bolo jej vhodnosť v rámci kapacitných a časových možností vzhľadom na jej nenáročnosť a rýchlosť.

Využitím metódy voľného rozhovoru s podnikovými manažérami boli formulované požiadavky na riešenie diplomovej práce, upresnené informácie o súčasnom stave podniku a jeho konkurenčnej pozícii ako aj získané podklady pre SWOT analýzu podniku.

Za účelom diagnostiky súčasnej úrovne riadenia vzťahov so zákazníckmi v spoločnosti EAM-Mosca bol tiež využitý dotazník autorov 1:1 marketingu Peppers a Rogers s cieľom vypracovania strategickej mapy podniku a modifikovaný dotazník podľa Mefferta zameraný na marketingový audit podniku. Výhodou dotazníkovej metódy je efektívny spôsob získania primárnych informácií v štrukturovanej forme a ciehenom obsahu.

4.2.4 Analyticko-syntetické metódy

Z rôznorodého spektra analytickej-syntetických metód boli pri analýze informácií poskytnutých zadavateľom tejto diplomovej práce a pri spracovaní návrhu riadenia hodnoty jeho zákazníckej základne využité metódy, ktorých charakteristika je uvedená v následujúcom texte.

**SWOT analýza**

- Táto rozšírená metóda strategického plánovania napomáha identifikovať klúčové faktory interného a externého prostredia.
- Na základe poznatkov získaných rozhovormi s podnikovými manažérami sme využili SWOT analýzu na komplexné zhodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb charakteristických pre analyzovaný podnik. Výsledok je prezentovaný prostredníctvom diagramu, ktorý graficky ilustruje prirodenú strategiu podniku.

**Pareto analýza**

- Talianský autor Pareto odporučil sústrediť pozornosť na prvých 20%, čím sa vyrieši 80% všetkých problémov. Paretova analýza sa používa pri rozhodovaní o tom, ktorá z možných variabilných premenných je spojená s najväčším obratom, ziskom alebo stratou, reklamáciami, množstvom a pod. Pre posúdenie hodnoty zákazníckej základne je dôležité zistiť, koľko a ktorí zákazníci tvoria 20% najhodnotnejších zákazníkov z hľadiska vzolenej premennej.
V tejto diplomovej práci bola Paretová metóda aplikovaná na identifikáciu najdôležitejších zákazníkov, ktorí prispievajú k tvorbe 80% tržieb a zisku podniku.

**ABC analýza**

- Metóda ABC vychádza z Paretoho 20:80 pravidla. V modifikovanej podobe sa často využíva pri riadení zásob a dodávateľského reťazca, prípadne pre kategorizáciu zákazníkov.
- ABC analýzu sme využili na rozdelenie jednotlivých zákazníkov na základe realizovaných tržieb do troch skupín – A, B, C. Skupina A predstavuje 20% zákazníkov s najväčším obratom, skupinu B tvori 30% stredne veľkých zákazníkov a skupina C zahŕňa 50% ostatných zákazníkov.

**Pozičné mapy**

- Ťažiskovou analytickou metódou strategického marketingového plánovania sú pozičné mapy pre analýzu súboru kombináciou vybraných kritérií s cieľom určiť optimálnu alokáciu podnikových zdrojov a marketingovú strategiu. Ich prednostou je všestranné využitie pre hodnotenie rôzných premenných, napríklad regionálny mix, produktový mix, odvetvový mix, mix trhových segmentov alebo zákaznícky mix a grafická ilustrácia výsledkov pomocou matic, najčastejšie vo forme štyroch kvadrantov.
- V princípe sa jedná o modifikáciu dvojaktorovej portfólio analýzy (princíp BCG matice, ktorá hodnotí mieru rastu trhu a relatívny podiel na trhu pre výrobky) alebo viacfaktorovej portfólio analýzy (princíp GE matice, ktorá hodnotí atraktivitu trhu a konkurencnú pozíciu pre strategickú podnikateľskú jednotku). Výsledkom systematického ohodnotenia jednotlivých prvkov analyzovaného súboru je vytvorenie rôznorodých modelov na základe zvolených kvantitatívnych a kvalitatívnych parametrov a ich klasifikácia prostredníctvom matic. Niektoré teoretické modely zamerané na analýzu portfólia zákazníkov sú detailne opísané v teoretickej časti tejto diplomovej práce.
- Vzhľadom na disponibilné údaje, pri analýze klúčových zákazníkov spoločnosti EAM-Mosca bola zvolená dvojaktorová analýza, v rámci ktorej pozícia každého zákazníka je ilustrovaná ako bublina v jednom zo štyroch kvadrantov v pozičnej mape Miera ziskovosti zákazníka - Celkové tržby zákazníka, pričom veľkosť bubliny reprezentuje hodnotu hrubého zisku individuálneho zákazníka.
Iným typom pozičných máp je Strategická mapa podľa autorov Peppers a Rogers. Na základe výsledkov získaných dotazníkovou metódou a kombináciou diferenciačnej matice zákazníckeho portfólia s kompetenčnou maticou podniku bola testovaná vhodnosť aplikácie 1:1 marketingovej stratégie v konkrétnych podmienkach analyzovaného podniku.

**Ishikawa Diagram**

Táto metóda tiež známa pod názvom Metóda rybej kosti podľa tvaru diagramu je jednou so siedmich základných metodických nástrojov systému riadenia kvality. Využitím princípov systemizácie a kategorizácie sú identifikované príčiny vo vzťahu k ich následkom a roztriedené do základných skupín s cieľom zvýšenia kvality výrobku alebo procesu.
5 Analýza výsledkov

5.1 Súčasný stav riadenia hodnoty zákazníckej základne


![Teritoriálna štruktúra predaja](graf.png)

Graf 5 - I Teritoriálna štruktúra predaja

5.2 Frekvenčná analýza


Nakoľko sa jedná o kupujúcich rôznorodého charakteru, celkový súbor bol rozčlenený do siedmich kategórií pomocou premennej „tržby“. Využitím metódy frekvenčnej analýzy, jednotliví zákazníci boli zaradení podľa ich tržieb do siedmich kategórií, čo je ilustrované v nasledovnej tabuľke.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Interval tržieb</th>
<th>Absolútny počet zákazníkov</th>
<th>Relatívny počet zákazníkov</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2007</td>
<td>2008</td>
</tr>
<tr>
<td>viac ako 1000 000</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>500 000 - 1000 000</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>100 000 - 500 000</td>
<td>18</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>10 000 - 100 000</td>
<td>141</td>
<td>186</td>
</tr>
<tr>
<td>1000 - 10 000</td>
<td>353</td>
<td>347</td>
</tr>
<tr>
<td>1 - 1000</td>
<td>121</td>
<td>119</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>211</td>
<td>165</td>
</tr>
<tr>
<td>Počet podnikov v súbore</td>
<td>854</td>
<td>854</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zdroj: vlastný podľa EAM-Mosca dokumentácie

<table>
<thead>
<tr>
<th>Počet zákazníkov</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Viac ako 1 000 000</td>
<td>353</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>500 000 - 1 000 000</td>
<td>211</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100 000 - 500 000</td>
<td>25</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 000 - 100 000</td>
<td>119</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1 000 - 10 000</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100 - 1 000</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Graf 5 - 3 Frekvenčná analýza tržieb
5.3 ABC anaýlyza

5.3.1 ABC anaýlyza trţieb


![ABC analýza trţieb](image.png)

Graf 5 - 4 ABC analýza trţieb
5.3.2 ABC analýza zisku


Graf 5 - 5 ABC analýza zisku
5.4 Pareto analýza

5.4.1 Pareto analýza tržieb

Pareto analýza je modifikovanou obdobou ABC analýzy. Zákazníkov, ale nerozdeľuje do 3 skupín. Jej podstatou je paretové pravidlo, ktoré hovorí že za 80 percent dôsledkov je zodpovedných 20 percent príčín. V našom prípade sme paretovú analýzu aplikovali iba na zákazníkov patriacich do skupín A a B a vyšlo nám že 20 percent zákazníkov je zodpovedných za 60 percent tržieb. Taktiež sme zistili aj rozdiel v tom, že kým 80 percent tržieb tvorí 37 firiem, 80 percent zisku tvorí 41 firiem. Z toho nám vyplýva že EAM-Mosca dosahuje nízku ziskovosť z realizovaných tržieb.

Graf 5 - 6 Pareto analýza tržieb
5.4.2 Pareto analýza zisku

5.5 Dvojfaktorová analýza

Táto analýza predstavuje hodnotenia postavenia jednotlivých zákazníkov podľa dvoch premenných. Na vodorovnej osi je znázornený celkový zisk, ktorý má EAM-Mosca z jednotlivých zákazníkov a na osi vertikálnej je znázornený percentuálny podiel zisku podniku. V tejto dvojfaktorovej matici nám vznikajú 4 kvadranty, každý z týchto kvadrantov zastupuje určitú skupinu zákazníkov. Na hodnotenie zákazníkov touto analýzou, sme vybrali iba tie podniky, ktoré sa v ABC analýze zisku umiestnili v skupine A pretože percentuálny podiel zisku ostatných podnikov bol minimálny. Ako máme možnosť vidieť v nasledujúcom grafie, v kvadrante 1 sa umiestnil iba zákazník číslo 2 z ktorého má spoločnosť EAM – Mosca zisk až 44 percent z tržieb, preto by sa mala snižiť zvýšiť objem predaných produktov tejto firme. V kvadrante 3 krav je vidno, že z týchto zákazníkov má EAM – Mosca v porovnaní s objemom tržieb malý zisk, preto by sa mala zamierať buď na zvýšenie tržieb alebo zisku z obchodných operácií s touto skupinou zákazníkov. V kvadrante 2 by sa spoločnosť mala zamierať predovšetkým na zvýšenie obchodných transakcií so zákazníkmi č.4 a č. 5, ktorí majú veľký potenciál sa v budúcnosti by sa mohli presunúť do prvého kvadrantu. Od
zákazníka č. 9 má spoločnosť až 45 percentný zisk, no objem tržieb je veľmi nízky, preto by sa u ňho mala uplatniť rovnaká taktika ako u zákazníkov č. 4 a 5. V poslednom kvadrante sa nachádza skupina zákazníkov, ktorí spoločnosti EAM-Mosca prinášajú zisky najmenšie, preto by sa mala firma zamysliť či sa oplati im venovať toľko pozornosti a či sa neoplatí pozornosť sústrediť na iných perspektívnejších zákazníkov.

V tejto časti by sme chceli porovnať všetky metódy, ktoré boli v analytickej časti tejto diplomovej práci použité. Ako prvá bola požitá frekvenčná analýza. Jej výhodou je, že vďaka tejto metóde sme dokázali celý súbor zákazníkov rozdeliť do intervalov, čím sa nám sprehľadnil a my sme mohli oddeliť najvýznamnejších zákazníkov od zvyšku. Jej nevýhodou je, že neposkytuje ďalšie informácie a v podstate slúži iba na roztriedenie zákazníkov. Druhá metóda použitá v tejto práci bola ABC analýza. Táto metóda umožňuje zákazníkov rozčleniť do 3 skupín (A, B, C) a my tak máme

Graf 5 - 8 Pozičná mapa

5.6 Porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých analýz

V tejto časti by sme chceli porovnať všetky metódy, ktoré boli v analytickej časti tejto diplomovej práci použité. Ako prvá bola požitá frekvenčná analýza. Jej výhodou je, že vďaka tejto metóde sme dokázali celý súbor zákazníkov rozdeliť do intervalov, čím sa nám sprehľadnil a my sme mohli oddeliť najvýznamnejších zákazníkov od zvyšku. Jej nevýhodou je, že neposkytuje ďalšie informácie a v podstate slúži iba na roztriedenie zákazníkov. Druhá metóda použitá v tejto práci bola ABC analýza. Táto metóda umožňuje zákazníkov rozčleniť do 3 skupín (A, B, C) a my tak máme

5.7 Strategická Mapa

Koncepcia CRM je vhodná pre všetky podniky predávajúce produkty a služby len do určitej miery. Test skúma podrobne všetky faktory ovplyvňujúce s vhodnosť koncepcie riadenia vzťahov s kľúčovými zákazníkmi. Strategická mapa od autorov Peppers a Rogers je jednoduchou metódou pre zistenie vhodnosti 1:1 marketingovej koncepcie, skúmaním dvoch základných princípoch - rozdielnosti zákazníkov a schopnostiach podniku vyhovieť zákazníkom. Jednoduchým testom vhodnosti koncepcie CRM, ktorý pozostáva zo štyroch základných otázok, bola identifikovaná:

- **rozmanitost’ a dôležitosť’ zákazníkov** na základe ich rozdielných potrieb a rozdielnej hodnoty zákazníka pre firmu a

- **schopnosti a kompetencie podniku** na základe prispôsobenia produktov podľa individuálnych požiadaviek a spôsobu komunikácie so zákazníkmi.

Test vhodnosti 1:1 koncepcie pozostáva s dvoch nasledovných krokov:

1.krok – Diferenciačná matica zákaznickeho portfólia

Je preukázané, že zákazníci na jednej strane uplatňujú rozdielne požiadavky a na strane druhej prinásajú rozdielnu hodnotu pre podnik. Podľa doporúceň autorov, sme na základe analýzy údajov EAM-Mosca, dospelí k nasledovným výsledkom tohto testu.
A. Akú ziskovosť Vám vytvára Vaša množina zákazníkov?

1. Viac ako polovica dlhodobých ziskov je tvorená menej ako 2 % zákazníkov

2. Najmenej polovica zisku je tvorená len 5 % zákazníkov

3. Najmenej polovica zisku je tvorená len 10 % zákazníkov

4. Najmenej polovica zisku je tvorená len 20 % zákazníkov

5. 20 % top zákazníkov vytvára menej ako polovicu zisku

B. Ako sa odlišujú požiadavky Vašich zákazníkov?

1. Skutočne každý zákazník chce jedinečnú veľkosť, farbu, štýl alebo konfiguráciu výrobku, ktorý predávame

2. Väčšina našich zákazníkov má odlišné požiadavky od výrobkov a služieb ktoré poskytujeme v širokej variabilií a pre najrôznejšie účely

3. Naši zákazníci požadujú odlišnosti od našich výrobkov a služieb, ale je možné zoskupiť ich potreby do niekoľko málo agregovaných skupín

4. Naši zákazníci spotrebovávajú naše výrobky za tým istým alebo podobným účelom, hoci sa odlišujú vo svojej citlivosti k nákladom a požiadavkám na kvalitu

5. Naši zákazníci požadujú výrobky, ktoré ponúkame v štandardnom prevedené

<table>
<thead>
<tr>
<th>hodnota</th>
<th>A1</th>
<th>III</th>
<th>IV</th>
<th>XXXXX</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>A2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A3</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>II</td>
</tr>
<tr>
<td>A4</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>A5</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>4</td>
<td></td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>5</td>
<td></td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>B1</td>
<td></td>
<td>B2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>B3</td>
<td></td>
<td>B4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>B5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Diferencovane potreby zákazníkov

2. Kompetenčná matica podniku

Každý podnik má dve základné schopnosti, ktorých účinnosť ovplyvňuje úspech podniku v konkurenčnom prostredí v boji o udržanie zákazníka. V oboch otázkach
Ako sa vie prispôsobiť Váš podnik v komunikácii a v kontaktovaní sa s individuálnym zákazníkom

1. Poznáme všetkých alebo skoro všetkých individuálnych zákazníkov a kontaktujeme sa s nimi pravidelne a vysoko efektívnym spôsobom, využívajúc nové informačné technológie

2. Poznáme váčšinu svojich zákazníkov a komunikujeme s nimi pravidelne, avšak s vysokými nákladmi

3. Poznáme váčšinu svojich zákazníkov, ale nie sme s nimi pravidelne. Spôsob našich kontaktov nie je efektívny z hľadiska nákladov

4. Poznáme len málo našich zákazníkov, s tými aj komunikujeme s cieľom rozšírenia spolupráce, ale spôsob komunikácie je nevyhovujúci

5. Poznáme len niekoľko málo zákazníkov, ak vôbec nejakého a vôbec s nimi nemáme žiadne priame kontakty

B. Ako dokáže Váš podnik reagovať na individuálne požiadavky a

1. Naše výrobky a služby zákazníkom prispôsobujeme podľa individuálnych požiadaviek

2. Dokážeme ponúknuť výrobky alebo dodacie termíny podľa individuálnych požiadaviek, ale nie je to pre nás nákladovo výhodné. Z tohto dôvodu môžeme vyhovieť len našim najdôležitejším zákazníkom

3. Nerobíme súčasť podľa individuálnych zákaziek, ale v našej širokej a rôznorodej sortimentnej škály výrobkov a služieb ponúkame výrobky pre uspokojenie najrôznejších potrieb zákazníkov, z ktorých si vyberie aj ten najnáročnejší

4. Ponúkame len sortimentnú škálu výrobkov a služieb v štandardnom prevedení bez možností akýchkoľvek ďalších úprav alebo kombinácií, z ktorých si zákazník musí vybrať taký výrobok, ktorý najlepšie zodpovedá jeho požiadavkám

5. Naša ponuka obsahuje jeden alebo len niekoľko štandardných výrobkov, ktoré sú často vnímané ako komoditný (masový) tovar
### 5.8 Celkové zhodnotenie koncepcie zákazníckej orientácie v EAM-Mosca

- EAM-Mosca uplatňuje integrovanú strategickú koncepciu pri formulácii svojej podnikovej stratégie. Prvou strategickou úrovňou je vymedzené tržné pole na základe kombinácie produkt – trh, druhou strategickou úrovňou je stratégia tržnej parcelácie orientáciou na cieľové segmenty trhu. Z analýzy štruktúry predaja vyplýva, že firma má dominantné postavenie na domácom, americkom trhu, v rámci ktorého ponúka komplexné inovatívne páskovacie systémy pre zákazníkov v troch klíčových segmentoch trhu – páskovanie obalov z vlnitej lepenky, poštových zásielok a potlačené materiály rôzneho druhu, o.i. noviny, časopisy, reklamné letáky.

- Pri segmentácii zákazníkov EAM-Mosca uplatňuje tradičné segmentáčné kritéria, ako je produktová skupina, región a aplikácia produktu podľa odvetvia svojich zákazníkov. Skutočnosť, že klíčoví zákazníci podniku svojimi aktivitami presahujú hranice jedného regiónu alebo jedného odvetvia, súčasná prax segmentácie skresľuje komplexný pohľad na celkovú hodnotu zákazníka pre podnik a zamedzuje uplatnenie účinných princípov a nástrojov riadenia klíčových zákazníkov.
• EAM-Mosca nesegmentuje svojich zákazníkov podľa ich potrieb, nákupného správania, celoživotnej hodnoty, platobného rizika, vernosti či celkovej atraktívnosti.
• Podnik nevyužíva externé informačné zdroje s cieľom analýzy veľkosti a rastového potenciálu trhu, resp. trhových segmentov a klúčových zákazníkov, ani nevyužíva metódy strategického marketingu, ako sú SWOT analýza, portfólio analýza, Porterová analýza, meranie preferencii a výskum spokojnosti zákazníkov a pod.
• Pozitívum podniku je implementovaná ABC analýza nákladov a sledovanie celkových výrobných nákladov v reálnom čase. To umožňuje nielen dokonalú kontrolu a riadenie ziskovosti svojich výrobkov, ale zároveň je vytvorená východisková základňa aj pre systematické sledovanie vývoja návratnosti predaja podľa trhových segmentov a klúčových zákazníkov s cieľom riadenia hodnoty zákazníckej základne.
• V poslednom období začal podnik kategorizovať svojich zákazníkov. Využívaním kontingenčných tabuliek, sleduje trendy predaja podľa produktových skupín a individuálnych zákazníkov na základe premenných – celkové realizované tržby a množstvo predaných výrobkov, resp. služieb v sledovanom období, celkové náklady a dosahovaný zisk, návratnosť tržieb, priemerné množstvo predaných výrobkov, priemerné tržby, priemerný zisk a priemerná cena v sledovanom období.
• V súčasnosti manažment rozhodol zaviesť aj cenovú kategorizáciu zákazníkov, ktorú plánuje využívať na cenový controlling a diferencovaný prístup v cenovej politike.
• Podnik taktiež dlhodobo využíva informačné technológie pre automatizáciu predajných činností, zákaznícky servis a marketingové aktivity. CRM software s názvom „SalesPlace“ je k dispozícií regionálnym obchodným zástupcom a marketingovým manažérorom pre evidenciu kontaktných údajov a charakteristiku súčasných či perspektívnych zákazníkov, komunikáciu s nimi, históriu kontaktov, záznamy z osobných a telefonických rokovaní, sledovanie nových príležitostí a cenových ponúk, vyhodnocovanie marketingových kampaní a pod.
• Z výsledkov ABC a Pareto analýzy vyplýva, že predaj podniku je charakteristický vysokou konCENTRACIU tržieb pre niekoľkých klúčových zákazníkoch v troch segmentoch trhu. Vrcholový manažment si je vedomý rizika z dôvodu mimoriadnej závislosti na nízkom počte zákazníkov a v rámci svojho obchodného plánu pre rok 2010 stanovil konkrétne strategické ciele.
• Pri stratégií rozvoja trhu o vstup do nových trhových segmentov pomocou medzinárodného rozšírenia do štátov Južnej Ameriky a cieľom na nové tržné aplikácie
v oblasti balenia potravinárskych, stavebných a papierových výrobkov. Strategia rozvoja výrobku je založená inovačnej orientácii a progresívnom technologickom image podniku s cieľom ponuky modifikovaných verzí s lepšími úžitkovými vlastnosťami výrobku a vyššou funkčnou hodnotou pre zákazníka. Výsledok inovačných aktivít je nová patentovaná technológia Sonix, ktorá zároveň znamená konkurenčnú výhodu a vytvára následok pred ostatnými konkurentmi.
6 Návrhy a odporučenia

V tejto kapitole sa nachádzajú konkrétne závery, návrhy a odporučenia, ktoré by mali spoločnosti EAM-Mosca poskytnúť konkrétну strategiu riadenia hodnoty zákazníčkej základne.

V súčasnosti spoločnosť EAM-Mosca segmentuje svojich zákazníkov podľa sortimentného a regiónálneho hľadiska. Tieto analýzy nám poskytujú informácie, z ktorých sa môžeme akurát dozvedieť región z ktorého zákazník pochádza a aký tovar nakupuje, firme však neposkytujú dostatok informácií potrebných na posúdenie lojality, spokojnosti či rastového potenciálu zákazníkov. Pritom práve tietye tieto vlastnosti sú dôležité a pre každý podnik klúčové. Preto navrhujem, aby firma dôsledne a hlavne systematicky zbierala informácie o svojich zákazníkoch, ktoré môže následne využiť pri vypracovaní analýz rastového potenciálu a lojality zákazníkov. Myslím si, že vďaka týmto informáciám by si firma EAM-Mosca dokázala urobiť kvalitný obraz o tom akú hodnotu pre ňu jej zákazníci predstavujú.

Tiež by som firme chcel navrhnúť, aby dôležitosť svojich zákazníkov nehodnotila len podľa objemu tržieb, ale aj podľa zisku ktorý jej jednotliví zákazníci generujú. Pretože ako je jasne vidno v dvojfactorovej analýze, podnik ktorý vytvára spoločnosti EAM-Mosca najváčšie tržby má nízky podiel zisku z tržieb. Zároveň podniky č.4,5 a 9 vytvárajú menšie tržby ale ich podiel zisku z tržieb je vysoký. Najväčší problém je v tom, že nepoznáme potenciál týchto podnikov. Z toho dôvodu si myslím, že firma by mala najprv zostrojiť dvojfactorovú analýzu na zistenie zisku a v spolupráci s analýzou zameranou na zistenie potenciálu zákazníkov vyhodnotiť, ktorí zákazníci majú v budúcnosti potenciál sa stať klúčovými zákazníkmi a ktorí naopak tento potenciál nemajú. Vďaka týmto informáciám by mal manažment firmy vedieť, ktorým zákazníkom sa oplatí venovať vyššia pozornosť, poskytovať zľavy a množstevné bonusy.

ktorých zoraďuje podľa ich dôležitosti pre firmu. Preto odporúčam firme EAM-Mosca aby využívala Pareto analýzu na rozdelenie zákazníkov, výsledky dosiahnuté Pareto analýzou potom môže ďalej spracovať pomocou dvoj faktorovej analýzy alebo aj BCG analýzy. Ďalej by som chcel ešte spoločnosti EAM-Mosca odporučiť, aby využívala aj GE maticu, ktorá môže ponúknúť obraz o zákazníkovi z ešte lepšieho a komplexnejšieho hľadiska ako to robí dvoj faktorová analýza alebo BCG analýza.  


Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam je logické, že podnik musí realizovať rozdielne marketingové stratégie vzťahov so zákazníkmi podľa ich životného cyklu.

1. Noví zákazníci  

Vzhľadom na nutnosť rozšíriť svoje aktivity do nových trhových segmentov, doporučujeme nasledovný postup v riadení vzťahov so zákazníkmi:

- Stanoviť segmentačné kritéria pre segmentáciu trhu a výber cieľových segmentov
- Definovať kritéria atraktívnosti a analyzať atraktívnosť trhových segmentov pomocou GE portfólio analýzy
- Identifikovať potenciálnych zákazníkov v najatraktívnejších trhových segmentoch
- Segmentovať potenciálnych, resp. nových zákazníkov pomocou kritérií založených na potrebách, preferenciách a nákupnom správaní.
- Formulovať ponuku hodnoty na základe úžitku a výhod v porovnaní s konkurenčnými ponukami
- Vypracovať optimálny marketingový mix pre získanie cieľových zákazníkov a zvýšenie ich spokojnosti zvlášť pre každý cieľový segment
2. Súčasní zákazníci
Tak ako doposiaľ, i naďalej spoločnosť EAM-Mosca musí rozvíjať svoju zákaznícku orientáciu s cieľom sústredenia sa na najziskovejších zákazníkov a zákazníkov s najvyšším potenciálov rastu. Súčasne doporučujeme, aby riadenie zákazníckych vzťahov zamerané na udržanie zákazníkov a zvýšenie ich vernosti boli realizované v súlade s následovným postupom:

- Vypracovať dotazník spokojnosti zákazníkov a realizovať minimálne raz ročne výskum spokojnosti klúčových zákazníkov
- Sledovať vývoj indexu zákazníckej spokojnosti za každého klúčového zákazníka a prijímať okamžite nápravné opatrenia na základe výsledkov výskumu
- Stanoviť kritéria pre hodnotenie atraktívnosti zákazníkov a systematicky vyhodnocovať portfólio klúčových zákazníkov podľa atraktívnosti a konkurenčnej pozície.
- Analyzovať zákaznícké portfólio pomocou premenných, ako je stupeň lojality zákazníka, celoživotná hodnota zákazníka. Príklad návrhu segmentácie klúčových zákazníkov podľa vernosti a hodnoty je ilustrovaný následovným obrázkom.

Obrázok 6 - 9 Návrh segmentácie zákazníkov

### Návrh segmentácie zákazníkov podľa hodnoty a vernosti

<table>
<thead>
<tr>
<th>Hodnota zákazníkov</th>
<th>Vernosť zákazníkov</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vysoká</td>
<td>Vysoká</td>
</tr>
<tr>
<td>Nízka</td>
<td>Nízka</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1. Transakčný segment
   - Tlak zákazníkov na zniženie cien
   - Redukovať náklady

2. Neefektívny vzťah
   - Verný zákazník
   - Efektívne kanál komunikácie a transakcií

3. Segment nestabilných vzťahov
   - Vysokoiziskový zákazník
   - Eliminovať riziko straty zákazníka

4. Strategický segment
   - Dlhoročná spolupráca
   - Vytvoriť mimoriadnu hodnotu oceňovanú zákazníkom

Zdroj: Autor
Navrhnuté doporučenia a zmeny v oblasti riadenia hodnoty zákazníckej základne predstavujú prvý krok v úsilí manažmentu EAM-Mosca zlepšiť efektívnosť zákaznických procesov. Prax úspešných podnikov potvrdzuje nutnosť realizovať mnohé zmeny a opatrenia vo vztahu k meniacim sa očakávaniam zákazníckych požiadaviek a zvyšujúcej sa intenzity konkurenčného boja. Ak manažéri v EAM-Mosca vážne premýšľajú, ako zabezpečiť úspech v budúcich rokoch, javí sa ako optimálne riešenie systemický prístup k riadeniu zákazníckej základne a zvyšovaniu jej hodnoty následovným spôsobom:

- Na úrovni vztahov s individuálnymi zákazníkmi musí EAM-Mosca skúmať spokojnosť zákazníka, vyhodnocovať jeho bonitu, analizovať hodnotu zákazníka a zvyšovať jeho vernosť.
- Na úrovni vztahov so všetkými zákazníkmi musí EAM-Mosca implementovať segmentáciu súčasných a potenciálnych zákazníkov na princípoch hodnoty, nákupného správania sa a očakávaného účitu. Zároveň musí využívať marketingové analytické metódy na analýzu svojho zákazníckeho portfólia s cieľom diferencovaného prístupu k plneniu požiadaviek zákazníkov na základe ich potrieb a hodnoty.

Rámcový model tejto strategickej zmeny v riadení hodnoty zákazníckej základne spoločnosti EAM-Mosca ilustruje následovný Ishikawa diagram.

**Ishikawa diagram**

Obrázok 6 - 10 Ishikawa diagram

Zdroj: Autor po konzultácií s manažmentom spoločnosti EAM – Mosca

---

52
7 Záver

„Marketing je veda a umenie nachádzať, udržiavať si,
a pestovať výnosných zákazníkov.“

Kotler (2000)

Riadenie hodnoty vzťahov so zákazníkmi ako marketingová filozofia podnikania, ktorá pristupuje k uspokojovaniu potrieb zákazníkov diferencovaným spôsobom, začína získavať na popularite aj v reálnej praxi rastúceho počtu podnikov po celom svete. Aj keď v dnešnom hyperkonkurenčnom prostredí intenzita záujmu o problematiku riadenia vzťahov so zákazníkmi neustále rastie, veľká časť sa sústreduje na parciálne riešenie, ako napríklad spokojnosť zákazníka, vernoť zákazníka, retencia zákazníka a pod. bez ohľadu na komplexnosť riadenia zákazníckych vzťahov a ich hodnotu počas celej doby životného cyklu vzťahu so zákazníkom.

Súčasné trendy rozvoja ekonomiky riadenej zákazníkmi sú Tapscottom, jedným z predstavitelov strategického manažmentu, prirovnávané k ranným štádiom vývoja vesmíru. Analogicky, ani v dobe, keď sa formovali dnešné galaktické sústavy, ani dnes nie je jasné, ako to všetko dopadne. Globalizácia, digitalizácia, technológie a ďalšie faktory makroprostredia majú za následok, že nikto nedokáže predpovedať, akým smerom sa bude uberať ďalší vývoj svetovej ekonomiky a trhu, tak ako doposiaľ nie je istá budúcnosť našej galaxie.

Neistota a chaos sa stali neodmysliteľnou súčasťou každodenného podnikania. Väčšina domácich a zahraničných autorov sa zhoduje v názore, že zabezpečenie dlhodobej podnikovej prosperity v prebytkovej ekonomike vyžaduje okrem inovácií a moderných technológií predovšetkým aj novú kvalitu v prístupoch k zákazníkom. Jadrom zmeny prístupu k riadeniu zákazníckych vzťahov je hodnota. Rôzní kupujúci očakávajú rôzne úžitky na základe svojich náklupných preferencií a potrieb, ktoré chcú uspokojíť. Zároveň viaceré výskumy potvrdili, že rozdielni zákazníci predstavujú rôzny prínos pre podnik. Vo svetle týchto skutočností, (a prax mnohých úspešných podnikov to aj potvrdzuje), vyplýva pre podnikateľské subjekty nevyhnutnosť zaviesť nové formy organizácie a kritéria výkonnosti, navrhnúť nové procesy a spôsob komunikácie ako aj zmeniť myšlenie a podnikovú kultúru, tak aby boli účinnými nástrojmi realizácie zákazníckych stratégií.
Problematika riadenia vzťahov so zákazníkmi vzhľadom na jej komplexnosť a rôznorodosť sa stala frekventovanou témou pre mnohých riešiteľov diplomových prác. Ich stupeň poznania a riešenia sa nachádza na rôznej úrovni v závislosti na formulácii hlavného problému, pričom prevažná časť riešení sa orientuje na vzťahy medzi kupujúcim a predávajúcim na trhu konečnej spotreby.

V súlade s definovanými požiadavkami navrhovateľa tejto diplomovej práce, ktorým je americko-nemecká spoločnosť EAM-Mosca, bola riešiteľské úsilie zamerané na špecifiká trhu priemyselných zákazníkov. Firma EAM-Mosca ponúka komplexné automatické páskovacie systémy pre ochranu balených výrobkov počas ich prepravy a skladovania na teritóriu Severnej a Južnej Ameriky. V rámci strategických cieľov, spoločnosť usiluje o organický rast podniku presadením svojej trhovej pozície ako vodca v oblasti inovácií a technológií do nových trhových segmentoch. Pre dosiahnutie tohto cieľa, EAM-Mosca má definované prioritné cieľové trhové segmenty z hľadiska geografického tak aj aplikačného, v rámci ktorých cieľovým zákazníkom prezentuje hodnotový prínos, v podobe „najnižších nákladov počas celkovej doby životnosti (angl. total cost ownership) páskovacích systémov značky Mosca.”

Výsledkom štúdia zahraničnej a domácej odbornej literatúry bola analýza teoretických prístupov, aplikovateľných pre riadenie hodnoty zákazníckej základne spoločnosti EAM-Mosca. Na základe získaných informácií z vnútropodnikových dokumentov doplnených rozhovormi s manažérmi a výsledkami marketingového auditu bolo hlavným cieľom tejto diplomovej práce analyzovať súčasné zákaznícke portfólio podniku a navrhnuť opatrenia na využitie marketingových metód merania hodnoty zákazníkov v reálnej podnikovej praxi. Vzhľadom na stanovený rozsah diplomovej práce, v analitickej časti bola analýza štatistického súboru záznamov účtovnej evidencie, poskytnutých zadávateľom diplomovej práce, obmedzená len na aplikáciu najznamenejších marketingových analytických metód. Ich stručná charakteristika je uvedená v tretej, metodickej časti. V súlade s riešenou problematikou, v práci bola venovaná pozornosť aj výskumom úrovne marketingu a riadenia vzťahov so zákazníkmi, čo poskytlo možnosť porovnať výsledky realizovaných výskumov so situáciou v EAM-Mosca.

Silná zákaznícka orientácia a výsledky testu vhodnosti koncepcie riadenia vzťahov so zákazníkmi vytvárajú systémový predpoklad pre implementáciu najnovších poznatkov marketingovej a manažérskej teórie pre meranie hodnoty individuálneho
základne, ako sú napríklad konkurenčný benchmarking na základe zákazníckymi oceňovanými hodnotami, index spokojnosti, miera retencie, stupeň vernosti zákazníka, celoživotná hodnota zákazníka a pod., v krátkom čase sa prejaví prínos navrhnutých riešení vo vyššej hodnote individuálnych zákazníkov, ich zvýšenej vernosti, zníženom počte stratených alebo neziskových zákazníkov, čo v konečnom dôsledku prispeje k vyššej hodnote celého podniku.

Záverom vyslovujeme úprimné želanie, táto diplomová práca prezentáciou teoretických prístupov a praktickou aplikáciou vybraných metód pre analýzu zákazníckeho portfólia spolu s navrhnutými riešeniami v podmienkach konkrétej americkej spoločnosti môže napomôcť ako inšpiratívny materiál v rôznych podmienkach reálnej praxe podnikov v Českej a Slovenskej republike pôsobiacich na trhu priemyselnej spotreby bez ohľadu na ich veľkosť či oblasť podnikania.
Zoznam použitej literatúry


Internetové zdroje:

1. web 1- Internetová encyklopédia:


2. web 2- Internetové stránky společnosti EAM- Mosca:

   http://www.eammosca.com/
Zoznam tabuliek

Tabuľka 2 - 1 Charakteristika starej a novej ekonomiky........................................3
Tabuľka 2 - 2 Vývojové etapy marketingových prístupov........................................6
Tabuľka 2 - 3 Spokojnosť zákazníka vo väzbe na kvalitu vzťahu so zákazníkom.....16
Tabuľka 3 - 4 SWOT analýza............................................................................................23
Tabuľka 5 - 5 Frekvenčná analýza...................................................................................36
Zoznam obrázkov

Obrázok 2 - 1 Marketingové koncepcie................................................................. 7
Obrázok 2 - 2 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi................................. 9
Obrázok 2 - 3 Koncepcia marketingu vzťahov.................................................... 11
Obrázok 2 - 4 Podstata riadenia vzťahov so zákazníkmi................................. 12
Obrázok 2 - 5 Vzťah hodnoty a spokojnosti zákazníka..................................... 14
Obrázok 2 - 6 Koncept spokojnosti zákazníka na základe očakávanej hodnoty.... 17
Obrázok 3 - 7 SWOT diagram.............................................................................. 22
Obrázok 4 - 8 Dvojfaktorová pozičná mapa.................................................... 34
Obrázok 6 - 9 Návrh segmentácie zákazníkov............................................... 51
Obrázok 6 - 10 Ishikava diagram...................................................................... 52
Zoznam grafov

Graf 5 - 1 Teritoriálna štruktúra predaja........................................................................35
Graf 5 - 2 Rozdelenie tržieb a zisku............................................................................36
Graf 5 - 3 Frekvenčná analýza tržieb...............................................................................37
Graf 5 - 4 ABC analýza tržieb..........................................................................................38
Graf 5 - 5 ABC analýza zisku...........................................................................................39
Graf 5 - 6 Pareto analýza tržieb.......................................................................................40
Graf 5 - 7 Pareto analýza zisku.......................................................................................41
Graf 5 - 8 Pozičná mapa...................................................................................................42
Zoznam príloh

Príloha I – EAM Mosca..........................................................................................i
Príloha II – Organizačná štruktúra..............................................................................iv
Príloha III – Produktové portfólio spoločnosti EAM- Mosca......................................v
Príloha I – EAM- Mosca

Sídlo spoločnosti EAM – Mosca:

Stroje na balenie lepenkových materialov:

Stroje na balenie novín:
Stroj na balenie balíkov:

Stroj na obaľovanie materiálov:

Stroj na balenie novín:
Stroj na balenie fliaš a plechoviek:

Pásky:

**Polyester:**
9 mm
11 mm
12 mm

**Polypropylene:**
5 mm
6 mm
8 mm
9 mm
12 mm
Príloha II – Produktové portfólio

Zdroj: vlastný podľa dokumentácie EAM-Mosca
Príloha III – Organizačná štruktúra

Mosca Group

Mosca AG, Germany
- Mosca Direct UK
- Mosca Direct Finnland
- Mosca Asia
- Mosca Shanghai Trading
- Mosca Indonesia

EAM-Mosca Corporation, PA, USA
- EAM-Mosca Canada
- Jayce Associates
- EAM-Mosca Mexico
- Mosca Direct Spain
- Mosca Direct Poland
- Mosca Malaysia
- Mosca Australia
- Mosca Elektronik

Zdroj: EAM- Mosca