

Obsah

KAPITOLA 1

Kolik toho skutečně víte o koncepci KCRM	1
OHODNOŤTE SAMI SEBE	2
JAK LZE VŮBEC „ŘIDIT“ KLÍČOVÉ ZÁKAZNÍKY?	3
Nový důraz na řízení vztahů s klíčovými zákazníky	4
Každého zákazníka je nutno chápat jako segment trhu	7
CO PŘINESE KONCEPCE KCRM VAŠEMU PODNIKU?	9
JE KCRM VHODNOU KONCEPCÍ PRO VÁŠ PODNIK?	13
Jaká jsou úskalí KCRM?	15
Jaké zdroje jsou zapotřebí?	16
JAK RELIZACE KCRM OVLIVNÍ PRODEJNÍ FUNKCE PODNIKU?	18
JAKÉ MÁ KCRM DOPADY NA LIDSKÉ ZDROJE?	20
Požadavky na dovednosti u manažera pro klíčové zákazníky	21
Podnikové cíle a manažer pro klíčové zákazníky	22
JAK MOHU UVÉST KONCEPCI KCRM DO PRAXE V MÉM PODNIKU?	22
SHRNUTÍ	23
PŘÍLOHA 1A	
Panevropský kontrakt	24

KAPITOLA 2

Je vaše organizace skutečně orientovaná na zákazníky?	29
OHODNOŤTE SAMI SEBE	30
EVOLUCE A REVOLUCE	31
Marketingový koncept	32
NOVÁ TVÁŘ ODDĚLENÍ NÁKUPŮ	34
PŘÍLOHA 2A	
Strategie nákupu ve společnosti Siemens	37
PŘÍLOHA 2B	
Strategie nákupu ve společnosti Nissan (Velká Británie)	40
PŘÍLOHA 2C	
Strategie nákupu ve společnosti Dow Corning (Evropa)	41
Jaké důsledky mají nákupní strategie pro KCRM?	44
PŘEDEFINOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	45
VLIV VŠEOBECNÉHO Hnutí ZA KVALITU	46
Marketing řízený zákazníky	46

DOSAŽENÍ A UDRŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY	47
Strategie vedoucího postavení v oblasti nákladů a cen	48
Strategie odlišné kompetence	50
Strategie vyšší hodnoty	52
Jak rozvíjet konkurenční výhody	54
Jak motivovat vlastní pracovníky	56
SHRNUTÍ	58

KAPITOLA 3

Kolik toho skutečně víte o svých zákaznících?	59
OHODNOŤTE SAMI SEBE	60
KDO JE KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK?	61
JAK URČUJETE PRIORITY U VAŠICH KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ?	62
Demografické atributy atraktivity	63
Psychologické atributy atraktivity	64
Atraktivita zákazníka	65
DALŠÍ FAKTORY PŘI HODNOCENÍ ATRAKTIVITY ZÁKAZNÍKA	69
Podíl na trhu	69
Životní cyklus výrobku	72
HODNOCENÍ KVALITY SOUČASNÝCH VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY	74
JAK KALKULOVAT ATRAKTIVITU ZÁKAZNÍKA A KVALITU VAŠICH SOUČASNÝCH VZTAHŮ	75
1. krok	75
2. krok	75
3. krok	75
4. krok	75
MATICE o devíti prvcích – NÁSTROJ PRO ANALÝZU BUDOUCÍ STRATEGIE	77
JAKOU STRATEGII ZVOLIT PRO ZVÝŠENÍ OBCHODU S KLÍČOVÝM ZÁKAZNÍKEM?	79
CO LZE UDĚLAT PRO VYTVOŘENÍ POZITIVNÍCH VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY	81
JAK DOSÁHNOUT STÁLÉHO ROZVOJE VZTAHŮ	82
Metody stálého rozvoje a zlepšování vztahů	82
Příklady systémů hodnocení zákazníků	83
Hodnotící kritéria pro atraktivitu zákazníků: výrobce průmyslového zboží	84
Hodnotící kritéria pro kvalitu vztahů se zákazníkem: výrobce průmyslového zboží	86
Hodnocení image zákazníka: spotřební zboží s rychlou obrátkou	88
Hodnocení růstu potenciálu zákazníka: spotřební zboží s rychlou obrátkou	90
Systém hodnocení kontraktů: mezinárodní stavební společnost	92
Systém hodnocení kontraktů: profil ideálního zákazníka	95
SHRNUTÍ	97

KAPITOLA 4

Kolik toho skutečně víte o vytvoření efektivní organizace pro KCRM?	99
OHODNOŤTE SAMI SEBE	100
CHCETE-LI DĚLAT VĚCI SPRÁVNĚ, OVĚŘTE SI, ZDA DĚLÁTE TU SPRÁVNOU VĚC	101
ANALÝZA SKLADBY VAŠICH ZÁKAZNÍKŮ	101
1. krok: provedte Paretovu analýzu	102
2. krok: provedte odhad budoucího objemu prodeje za největších 10 zákazníků	104
3. krok: provedte odhad budoucího objemu prodeje za rozvojové zákazníky	105
4. krok: provedte odhad budoucího objemu prodeje za ostatní zákazníky	105
5. krok: provedte odhad požadavků na zdroje	105
„Standardní“ obchodní kontakt	106
6. krok: vypočítejte celkové pracovní zdroje, které máte k dispozici, a porovnejte je s požadavky	107
7. krok: přidělení pracovních zdrojů	108
PŘÍLOHA 4A	
Struktura řízení zákazníků: Plán obchodního pokrytí u společnosti Apex Component Company	110
CVIČENÍ NA PLÁN OBCHODNÍHO POKRYTÍ	115
PŘÍLOHA 4B	
Struktura řízení zákazníků: Společnost Xerox	117
JAK PLÁNUJETE SVÉ INTERNÍ ZDROJE?	118
Kalkulace interních zdrojů	118
JAK MŮŽETE ZLEPŠIT PROGNÓZOVÁNÍ PRODEJE?	122
Stálí koncoví uživatelé	123
Prodej distributorům	123
JAK FUNGUJÍ ZÁKAZNICKÉ TÝMY?	124
Členové týmu a rozsah jejich zodpovědnosti	125
SHRNUTÍ	127
CVIČENÍ: PLÁN OBCHODNÍHO POKRYTÍ – MOŽNÉ ŘEŠENÍ	127

KAPITOLA 5

Kolik toho skutečně víte o plánování vašeho podnikání?	129
OHODNOŤTE SAMI SEBE	130
MANAŽER KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ JAKO PARTNER A RÁDCE	132
POSTAVENÍ VAŠEHO PODNIKU V RÁMCI HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	132
PROČ POTŘEBUJETE OBCHODNÍ PLÁN?	136

JAKÁ JE STRUKTURA OBCHODNÍHO PLÁNU PODNIKU?	137
Analýza současné situace	137
Formulování vlastního plánu	145
SHRNUTÍ	152

KAPITOLA 6

Víte, jak jsou ve skutečnosti vaši klíčoví zákazníci rentabilní?	153
OHODNOŤTE SAMI SEBE	154
SOUTĚŽENÍ O ZDROJE V RÁMCI PODNIKU	155
JAK VYTVOŘIT VÝKAZ RENTABILITY PRO KLÍČOVÉHO ZÁKAZNÍKA	157
Interpretace výkazu rentability zákazníků v úvodním cvičení	158
PŘÍLOHA 6A	
Výkaz rentability: spotřební zboží s rychlou obrátkou	160
PŘÍLOHA 6B	
Výkaz rentability: výrobní podnik	161
HORIZONTÁLNÍ SYSTÉM SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ	161
Pracujte pro zákazníka, ne pro svého šéfa	163
Náklady řízené cenou	163
Metoda vyvolaných nákladů	164
Hodnotová analýza	164
Jak horizontální systém sledování nákladů funguje	165
Horizontální informační systémy	169
SHRNUTÍ	173

KAPITOLA 7

Máte skutečně obchodní plán pro každého z vašich klíčových zákazníků?	175
OHODNOŤTE SAMI SEBE	176
JAK POUŽÍVAT INFORMACE PŘI TVORBĚ OBCHODNÍHO PLÁNU	177
Shnutí pro management	178
PROCES TVORBY ROZVOJOVÉHO PLÁNU PRO ZÁKAZNÍKA	179
Profil zákazníka	179
Trendovost obchodů se zákazníkem	181
Hlavní podnikatelské cíle zákazníka	181
Přehled zákaznické strategie	181
Vaše hlavní obchodní cíle	182
Iniciativy pro rozvoj obchodu	182
Iniciativy pro posílení vztahů	183
Zákaznický tým	183
Kontrola výsledků	185

Konkurenční akční plán	185
Plán získávání obchodních doporučení	186
MAPA ZÁKAZNÍKA – INFORMACE O MĚNĚ HMATATELNÝCH PRVCÍCH VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM	187
Rozhodovací proces	188
Zdroje vlivu na členy rozhodovací jednotky	196
Vzájemné vztahy členů rozhodovací jednotky	198
Externí vztahy členů rozhodovací jednotky	200
Struktura komisi	200
Klíčové události	203
Motivační analýza	203
HODNOCENÍ VÝKONU A KONKURENČNÍ HODNOTOVÁ ANALÝZA	207
STRATEGIE PRONIKNUTÍ U ZÁKAZNÍKA	214
SHRNUTÍ	218

KAPITOLA 8

Umíte dobře prodat své myšlenky – umíte přesvědčit? 219

KCRM VYŽADUJE ZMĚNU PODNIKOVÉ KULTURY	220
JAK MŮŽETE KOMUNIKACI ZEFEKTIVNIT	221
a) Navození přátelské atmosféry	223
b) Zaujetí pozornosti	223
c) Výchozí situace	224
d) Problémy	224
e) Možnosti	224
f) Návrh řešení	225
g) Úskalí	225
h) Akce	226
JAK ZEFEKTIVNIT PÍSEMNÉ NÁVRHY	226
JAK ZLEPŠIT PREZENTACE PRO JEDNU OSOBU	227
SCHOPNOSTI EFEKTIVNÍHO KOMUNIKÁTORA	227
SHRNUTÍ	228
PŘÍLOHA 8A	
Prezentace pro management: společnost Farmhouse Foods Ltd	229
PŘÍLOHA 8B	
Prezentace pro zákazníka: společnost Pennyweather Paper Mills	234

KAPITOLA 9

Kolik toho skutečně víte o informačních technologiích pro CRM? 239

OHODNOŤTE SAMI SEBE	240
---------------------	-----



NEJDŘÍVE STRATEGIE, POTOM SOFTWARE	241
SYSTÉMY PRO AUTOMATIZACI PRODEJE	242
JAK HODNOTIT CRM SOFTWARE	244
CO JE VAŠÍM CÍLEM PŘI IMPLEMENTACI SYSTÉMU CRM?	247
DESET FAKTORŮ ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM	248
PLÁN IMPLEMENTACE SYSTÉMU CRM	251
Sestavte si seznam toho, co potřebujete, co nepotřebujete, seznam omezení a priorit	251
Sestavte si užší seznam systémů CRM	252
Na co se zaměřit při nákupu software pro CRM	252
Výběr dodavatele systému CRM	256
CO BY MĚL MIT EFEKTIVNÍ SYSTÉM CRM	259
Schopnost integrovat vstupy zákazníka a vnitropodnikové procesy	259
Zákaznický servis kdekoliv, kdykoliv, jakkoliv	259
Inteligentní správa pracovních toků	260
Snadný přístup k informacím	260
Rychlý návrh, vývoj a implementace systému	261
Flexibilita	261
„Škálovatelnost“	261
Efektivní správa systému	262
SHRNUTÍ	262

KAPITOLA 10

Kolik toho skutečně víte o motivování lidí a vytváření efektivních zákaznických týmů?	263
OHODNOŤTE SAMI SEBE	264
POSILOVÁNÍ NAŠÍ VNÍMAVOSTI	270
CHOVÁNÍ, POSTOJE A OSOBNOST	271
STRUKTUROVANÝ PŘÍSTUP K MOTIVAČNÍ ANALÝZE	272
MOTIVAČNÍ ANALÝZA – 1. ČÁST: POTŘEBY	275
MOTIVAČNÍ ANALÝZA – 2. ČÁST: ROLE	277
SKUPINOVÁ DYNAMIKA TÝMŮ PRO KLÍČOVÉ ZÁKAZNÍKY	281
Členové týmů na sebe berou role	282
Tým formuluje skupinové normy	283
Skupinové ceremonie a rituály	283
Co se stane, když skupiny musí pracovat společně?	283
Co se děje uvnitř skupiny?	284
K čemu dochází mezi skupinami?	284
K čemu dochází u skupiny, která vyhraje?	284
K čemu dochází u skupiny, která prohraje?	285
K čemu dochází u rozhodčích, arbitrů a „třetích stran“?	285
Co se děje s představiteli skupin?	285

Účinky skupinové dynamiky	285
Jak můžeme zmenšit konflikty nebo pomoci skupinám dostat se z mrtvého bodu?	286
VNITŘNÍ DYNAMIKA TÝMU	287
KAŽDÝ MÁ TÝMOVOU ROLI	287
Kombinace týmových rolí	289
Jak vznikne dobrý tým?	290
JAK VYBUDUJETE EFEKTIVNÍ ZÁKAZNICKÉ TÝMY?	291
Charakteristika dobrého týmu	293
Charakteristika špatného týmu	293
HRY, KTERÉ LIDÉ HRAJÍ – PLÁNOVÁNÍ A VEDENÍ	294
Plánování	295
Vedoucí schopnosti	296
SHRNUTÍ	298

KAPITOLA 11

Kolik toho skutečně víte o vyjednávání s klíčovými zákazníky?	299
VYJEDNÁVÁNÍ JAKO ZÁBAVA	300
VYJEDNÁVÁNÍ JAKO PROCES	301
Kreativita nikoliv kompromisy	303
STRUKTURA VYJEDNÁVÁNÍ	304
Snaha o stabilitu a vzájemný prospěch	305
Precedenty dané předchozími zkušenostmi	305
Povaha věci, kterou je potřeba dohodnout	306
Osobnosti vyjednávajících	308
Vnímání síly	308
Metody a styly vyjednávání, které účastníci preferují	309
Prostředí a atmosféra vyjednávání	310
Rituály vyjednávání	311
KDYŽ SI LIDÉ HRAJÍ – NEGATIVNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	312
Závěry	316
NÁSTROJE VYJEDNÁVÁNÍ	317
Síla	317
Síla vytrvalosti	322
Informace	323
Čas	327
STYLY VYJEDNÁVÁNÍ	329
Co naznačuje konkurenční styl vyjednávání	332
ŠEST FÁZÍ VYJEDNÁVÁNÍ	334
Příprava	334
Výchozí pozice	334

Průzkum možností	335
Integrace (fáze nabídky)	335
Dohoda (fáze smlouvání)	337
Implementace	337
AUDIT VYJEDNÁVÁNÍ	338
SHRNUTÍ PRINCIPŮ VYJEDNÁVÁNÍ	339

KAPITOLA 12

Proč už mi nenosíš kytky?	345
PROČ ZTRÁCÍME ZÁKAZNÍKY?	346
Nebezpečí sebeuspokojení	347
ZMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY JAKO REAKCE NA POTŘEBY ZÁKAZNÍKA	350
ODKLON OD ZAMĚŘENÍ NA KONKURENCI	352
PŘEMÍRA KVALITY?	353

DODATEK A

Rozvojový plán pro klíčového zákazníka	355
Vztahy se zákazníkem	357
Profil zákazníka	358
Trend obchodování	359
Kontrola výsledků	360
Současné použití produktů konkurence	361
Hlavní body strategie u zákazníka	362
Hlavní podnikatelské cíle zákazníka	363
Iniciativy pro rozvoj obchodu	364
Rozvojové iniciativy za posledních 12 měsíců	364
Cíle, akce a mezníky	365
Zdroje nutné pro dosažení plánu (vazba na cíle)	366
Iniciativy pro posílení vztahů	367

DODATEK B

Hodnotová analýza konkurence	369
Přehled o kvalitě dodávek	370
Konkurenční profily	371
Hodnotová analýza konkurence	372
Konkurenční strategie a akční plán	373

Rejstřík	375
-----------------	------------