

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

CRM JAKO NÁSTROJ PODPORY MARKETINGU

Vedoucí práce:
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

Autor:
Pavel Doležal

2012

Poděkování:

Ing. Viktoru Vojtkovi, PhD. za vedení práce a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále Ing. Eduardu Zemanovi za zprostředkování kontaktů a rady ohledně zpracování dotazníkového šetření.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma CRM jako nástroj podpory marketingu vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG, provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz, provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....
Bc. Pavel Doležal

OBSAH:

| | |
|--|---------------|
| 1. ÚVOD | - 4 - |
| 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE..... | - 6 - |
| 2.1 ZÁKLADNÍ POJMY | - 6 - |
| 2.1.1 Marketing | - 6 - |
| 2.1.1.1 Základní marketingový mix – 4P, 4C | - 7 - |
| 2.1.1.2 Rozšířený marketingový mix – 8P | - 9 - |
| 2.1.2 Obchod | - 10 - |
| 2.1.3 Zákazníci | - 11 - |
| 2.2 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | - 12 - |
| 2.2.1 Vztahový marketing | - 12 - |
| 2.2.2 Vymezení a definice vztahů se zákazníky | - 13 - |
| 2.2.3 Přechod od marketingu k řízení vztahů se zákazníky | - 14 - |
| 2.2.4 Co představuje CRM | - 16 - |
| 2.2.5 Co obsahuje CRM a strategie jeho zavádění..... | - 17 - |
| 2.2.5.1 Základní podmínky strategie zavádění CRM | - 18 - |
| 2.2.5.2 Metody analýzy výchozí situace podniku | - 21 - |
| 2.2.6 Zavádění CRM do praxe..... | - 26 - |
| 2.2.6.1 Stanovení cílů a plánování projektu CRM..... | - 26 - |
| 2.2.6.2 Technologie a aplikační architektura CRM | - 29 - |
| 2.2.6.3 10 faktorů pro výběr informačního systému CRM..... | - 31 - |
| 2.2.6.4 Softwarová podoba CRM..... | - 34 - |
| 2.2.7 Bariéry při implementaci CRM | - 37 - |
| 3. METODICKÝ POSTUP A HYPOTÉZY | - 42 - |
| 4. PRAKTICKÁ ČÁST | - 44 - |
| 4.1 CHARAKTERISTIKA FIRMY | - 44 - |
| 4.1.1 Základní údaje o společnosti a historie firmy | - 44 - |
| 4.1.2 Organizační struktura firmy..... | - 45 - |
| 4.2 BLUEJET, SYSTÉM PRO ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY | - 48 - |
| 4.2.1 Popis systému | - 48 - |
| 4.2.1.1 Základní funkce systému BlueJet | - 49 - |
| 4.2.1.2 Speciální funkce systému BlueJet | - 54 - |
| 4.2.1.3 Shrnutí funkčnosti systému BlueJet | - 56 - |
| 4.3 VÝZKUM SPOKOJENOSTI UŽIVATELŮ SE SYSTÉMEM | - 58 - |
| 4.3.1 Dotazníkové šetření..... | - 58 - |

| | |
|---|---------------|
| 4.3.1.1 Výsledky šetření u firem, které využívají systém BlueJet | - 58 - |
| 4.3.1.2 – Výsledky šetření u firem, které přestali využívat systém BlueJet..... | - 65 - |
| 4.3.2 <i>Ověření hypotéz</i> | - 69 - |
| 4.4 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ SYSTÉMU BLUEJET VE VYBRANÉ FIRMĚ..... | - 70 - |
| 4.5 DOPORUČENÍ..... | - 72 - |
| 5. ZÁVĚR | - 76 - |
| 6. SUMMARY | - 79 - |
| 7. ZDROJE | - 80 - |
| 8. SEZNAM PŘÍLOH..... | - 82 - |

1. Úvod

Podle Lehtinena (2002) prochází podnikatelské prostředí v posledních letech závažnými změnami. Nejenže nabídka většiny komodit převyšuje poptávku, ale konkurenční prostředí se stále více globalizuje a do podnikání zasahují nové momenty související s rozvojem počítačových a komunikačních technologií (e-business).

Jestliže začátek devadesátých let byl ve znamení reengineeringových projektů, jejichž cílem bylo radikálně zhospodárnit všechny provozní činnosti, potom na počátku nového tisíciletí úspěšné firmy vyvíjejí takové aktivity, které povedou k rozšíření jejich výkonů. Namísto úsilí o úspornost upřednostňují rozvoj svých tržeb formou extra přínosu pro zákazníka – nabídkou extra přidané hodnoty. Jednou z cest, která poskytuje v tomto směru dosud ne zcela využitý potenciál, je rozšíření vztahů se zákazníky (Customer Relationship).

Jde o problematiku, která nabízí pestrou škálu možností. Nejkonkrétnější věc, která se většině lidí vybaví v této souvislosti je zkratka CRM (Customer Relationship Management) a s ní představa různých softwarových produktů zaměřených na podporu komunikačních center, sběr a uchování informací o zákaznících a jejich požadavcích, ale i o tazích konkurentů a využití těchto informací při obchodních jednáních se zákazníky, koncipování nových výrobků a služeb či při zavádění účinnějších forem servisu apod.

Wessling (2003) vnímá využití CRM jako šanci na vytvoření dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Podniky, které jsou schopné řídit svůj styk se zákazníky tak, aby došlo k vytvoření dlouhodobého vztahu, mají větší šanci uspět na trhu. Tvrdí, že ten, kdo se chce intenzivně a svědomitě problematikou CRM zabývat, si musí pokládat například tyto otázky:

- Jak může komplexní organizace navázat individuální vztah se zákazníkem a jak může o tento vztah dlouhodobě pečovat?
- Kdy by měl takový vztah začít a kdy by měl být naopak ukončen?
- Jak může organizace při své složitosti zajistit okamžitou identifikaci zákazníka?
- Jak je možné pracovníky odpovídajícím způsobem kvalifikovat a připravit na nové požadavky?

- Jsou současné organizační struktury schopny vyhovět novým požadavkům nebo je nutná celková reorganizace?
- Jakou kvalifikaci musí mít nový management?

V současné době jsou řešení CRM cenově dostupné i středním či malým firmám. Díky vysokému počtu dodavatelů těchto řešení je možné vybírat z široké nabídky obecných i specificky zaměřených CRM aplikací dle jednotlivých odvětví. V mé diplomové práci se budu zabývat konkrétním řešením CRM v podobě webové aplikace BlueJet, vytvořené softwarovou firmou Compekon s.r.o. Cílem mé práce je popsat tento systém a zdokumentovat praktické přínosy, které tento systém přinesl firmám, jež jej začaly využívat. Toto téma jsem si zvolil hlavně proto, že tento konkrétní systém CRM, přestože je velice nízkonákladový (je určen malým a středním firmám do cca 50 zaměstnanců), se vyznačuje svou originalitou, praktičností a intuitivním ovládním. Je to tedy systém použitelný prakticky v každé obchodní firmě.

2. Literární rešerše

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Marketing

Kotler (2007) definuje marketing jako společenský a řídicí, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své přání a potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Dále se také uplatňuje rozdělená definice marketingu podle McCarthyho a Perreaulta (1995) která tento obor rozděluje na dvě oblasti, mikro-marketing a makro-marketing. „**Mikro-marketing** jsou aktivity, které hledají dosažení cílů organizace tím, že předvídají potřeby klienta nebo zákazníka a řídí tok výrobků od výrobce ke klientovi. Tyto výrobky jsou nutné pro uspokojování potřeb zákazníků.“ „**Makro-marketing** je sociální proces, který řídí tok zboží a služeb v ekonomice od výrobců k zákazníkovi tak, aby byla nabídka a poptávka ve vzájemném souladu a aby bylo dosahováno cílů společnosti.“

Za nejdokonalejší definici je považována definice Americké asociace pro studium marketingu z r. 1985, kterou Horáková (2003) překládá takto:

„Marketing je proces plánování a praktického uskutečňování koncepce rozvoje cenové tvorby, stimulování výroby a rozdělování myšlenek, výrobků a služeb za účelem formování výměnných vztahů, zajišťujících uspokojování individuálních a společenských potřeb.“

2.1.1.1 Základní marketingový mix – 4P, 4C

Definice marketingového mixu

Kotler (1992) definuje marketingový mix (viz obrázek 4) jako soubor taktických marketingových nástrojů - výrobních, cenových, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Používání marketingového mixu

Podle Kotlera (2007) marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

1. **Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
2. **Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
3. **Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.
4. **Promotion** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje).

Obrázek 1: Marketingový mix



ZDROJ: Kotler, 2007

Pojem produkt neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem - v případě prodeje počítače jsou to všechny služby od poradenství jaký počítač koupit, přes sestavení a instalaci, až po pozáruční servis.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie. Kotler ale ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketér nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane **hodnota zákazníka** (Customer Value),
- z ceny **zákazníková vydání** (Cost to the Customer),
- místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience),
- z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).

Díky tomu zjistíme, že **zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci**. Ze 4P se tak stanou 4C.

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka, než z pohledu prodejce.

2.1.1.2 Rozšířený marketingový mix – 8P

Ve službách v cestovním ruchu se uplatňuje tzv. rozšířený marketingový mix, který se skládá z 8p. Přidává tedy další 4p k základnímu marketingovému mixu. Různí autoři doplňují tento základní mix o další proměnné P, ale uvádějí různý počet P a zatím nedošlo k jejich jasné shodě. Morrison (1995) považuje za nejvýznamnější tyto následující 4P.

Packaging – (tvorba balíku služeb). Představuje kompletaci služeb do jednotlivých packetů. Packety jsou sestaveny pro určité segmenty trhu a často bývají cenově výhodnější než jednotlivě poskytované služby

People – (lidé). Úspěch závisí na vhodném výběru lidí jak ze strany zaměstnanců (zejména u zaměstnanců v 1. linii, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem), tak i ve smyslu řízení zákaznického mixu, tedy vhodného výběru zákazníků. Nevhodný zákazník může vyvolat konflikty s jinými skupinami, a tím odradit mnoho jiných našich klientů, protože klienti jsou při spotřebě produktu často spolu, ovlivňují se a musí se sobě přizpůsobit (např. v letadle, restauraci apod.). Lidé, to jsou nejen zaměstnanci podniků a hosté, ale také místní obyvatelstvo. To může, ale také nemusí, být příznivě nakloněno budování určitého místa jako turistické destinace. S lidmi se musí pracovat a trpělivě jim vysvětlovat klady a zápory spojené s rozvojem cestovního ruchu v jejich okolí.

Partnership – (spolupráce). Postihuje spolupráci všech zúčastněných subjektů v cestovním ruchu. Jedná se například o spolupráci dopravců, hotelů, cestovních kanceláří, cestovních agentur, vlastníků provozoven cestovního ruchu, pořadatelů

sportovních či kulturních akcí (např. CK mezi sebou spolupracují a navzájem si prodávají svoje produkty, CA prodávají zájezdy různých CK, apod.). Hotelové řetězce mají těsné kontakty s aeroliniemi již více než 40 let.

Programming – (tvorba programů). Představuje techniku těsně spojenou s tvořením packagu. Zahrnuje postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována klientovi (programy jednodenních výletů, programy potápěčského kurzu v době zájezdu, programy společenských akcí apod., jež mají zvýšit konzumaci služeb zákazníkem či zvýšit atraktivnost packagů).

2.1.2 Obchod

Pražská (2002) uvádí, že obchod lze chápat ze dvou základních pohledů: jako činnost nebo jako instituci. Pokud jde o obchod jako činnost, zahrnuje pouze nákup a prodej zboží. Obchod jako instituce naopak představuje subjekty zabývající se především obchodem. Za tyto instituce jsou považovány subjekty, které nakupují zboží za účelem dalšího prodeje bez jeho podstatnější úpravy. Obchod jako instituci dělíme na dva základní druhy - velkoobchod a maloobchod.

Velkoobchod

Podle Kotlera (2003a) velkoobchod zahrnuje všechny činnosti týkající se prodeje zboží a služeb subjektům, které je nakupují za účelem dalšího prodeje. Z velkoobchodu jsou vyloučeni výrobci a pěstitelé, protože jejich posláním je hlavně výroba, a maloobchod, jehož posláním je prodej koncovým uživatelům.

Pražská (2002) chápe velkoobchod jako podnik, nakupující zboží ve velkém a ve velkém i prodávající maloobchodníkům, pohostinským zařízením a drobným výrobcům. Velkoobchod zboží většinou skladuje a rozváží odběratelům, vyskytují se však i dodávky traťové bez vlastního skladování a prodej menším odběratelům formou samoobsluhy.

Maloobchod

Podle Kotlera (2003a) maloobchod zahrnuje všechny aktivity, které jsou spojeny s prodejem zboží nebo služeb konečným spotřebitelům pro neobchodní použití. Maloobchodem nebo prodejnou je jakýkoliv subjekt podnikání, jehož tržby plynou převážně z maloobchodního prodeje.

Pražská (2002) uvádí, že maloobchod je podnik zahrnující nákup od velkoobchodu nebo od výrobce a jeho prodej bez dalšího zpracování konečnému spotřebiteli. Maloobchod vytváří vhodné seskupení zboží – prodejní sortiment, vytváří pohotovou prodejní zásobu, poskytuje informace o zboží, zajišťuje vhodnou formu prodeje a předává marketingové informace dodavatelům.

2.1.3 Zákazníci

Asi každý z nás zná heslo: “naš zákazník, náš pán“, ale ve většině případů tomu tak opravdu není. Podle Foreta (2003) zákazník představuje pro maloobchodníka osobu, kterou by se měl snažit uspokojit ve všech směrech. Být k ní vstřícný, pomoci, poradit, doporučit, zajímat se o něj, ale také mít mu co nabídnout. Dalo by se říci, že bez zákazníků by nebylo maloobchodníků. Poznávání zákazníků je možné vymezit v 6 bodech:

1. *Naši zákazníci* – kdo jsou, pohlaví, věk, místo bydliště, ekonomická situace.
2. *Jejich životní podmínky* – životní úroveň, majetek, příjmy, výdaje.
3. *Jejich životní styl* – volný čas, rekreace, kultura, sport.
4. *Jejich hodnotové orientace* – čemu dávají přednost, názory.
5. *Jak se chovají a rozhodují* – o jaké zboží a služby mají zájem.
6. *Kdo a jak s nimi komunikuje* – jak je ovlivňuje marketingová komunikace.

Podle Bureše (2002) existuje 10 zlatých pravidel péče o zákazníka:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.
2. Zákazník je především člověk.
3. Vztah se buduje komunikací.
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obsakovaný“ zákazník.
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.

6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
10. Investice do péče o zákazníka je investice s nejvyšší mírou návratnosti.

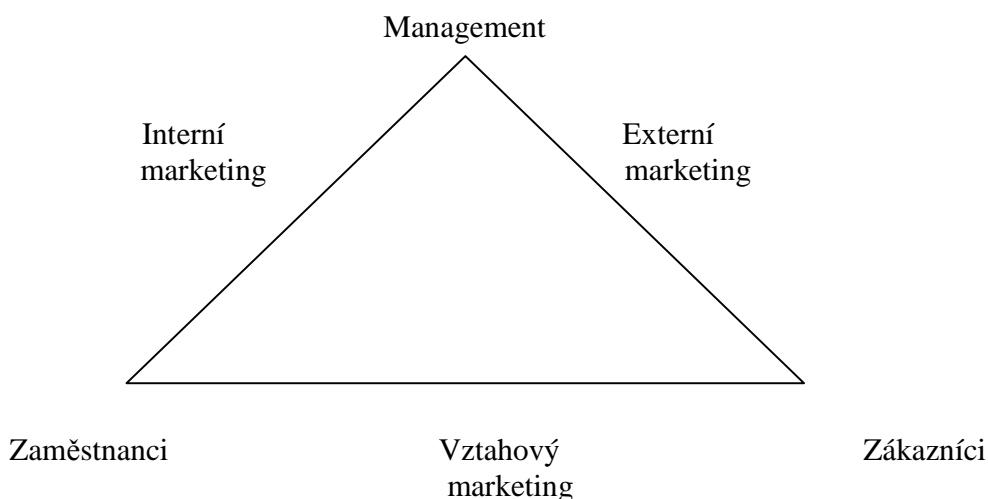
2.2 CRM – řízení vztahů se zákazníky

2.2.1 Vztahový marketing

Vztahový marketing se začal uplatňovat v posledním desetiletí a posunul marketingové myšlení o krok dál. Oproti klasickému marketingu se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky. Moderní marketingové pojetí lze podle Kotlera (2007) shrnout do 3C:

- Customer benefits (prospěch pro zákazníka)
- Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupem)
- Convenience (pohodlí zákazníka)

Obrázek 2: Znázornění pozice vztahového marketingu



Zdroj: Kotler (2007)

Tento model najde uplatnění zejména u firem působících v oblasti B-2-B (Business to Business), tedy firem, jejichž odběratelem není koncový uživatel, ale firma, která dodané produkty využije dále ve svém podnikání. Firmy oslovující velké množství koncových zákazníků nemohou na vztahovém marketingu tolik stavět.

2.2.2 Vymezení a definice vztahů se zákazníky

Existuje velmi mnoho definic, jak můžeme vymežit CRM. Obecně lze CRM definovat jako formu a způsob chování organizace ve vztahu k zákazníkovi, jde tedy zejména o její strategii či o aktivity zaměřené na větší uspokojení potřeb zákazníka. Kotler (2007) popisuje CRM jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Chlebovský (2005) definuje CRM jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je vymezeno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobě perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjádřitelnou hodnotu. Péče o zákazníky zahrnuje podle Kotlera (2007) například:

- Trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků.
- Kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit.
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů.
- Integraci marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek.
- Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosů CRM.
- Trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

Klíčovými úkoly při zavádění CRM jsou:

- Změna pohledu na uzavíraný obchod se zákazníkem. Z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty je potřeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě.
- Odpoutání od úzkého pohledu svázanosti produktu s aplikací. Nabídneme-li komplexní produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.
- Přejít od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí (důležité jsou potřeby zákazníka, ne připravovaný produkt).

2.2.3 Přejít od marketingu k řízení vztahů se zákazníky

Řídíte své zákazníky nebo oni řídí vás? Lehtinen (2002) tvrdí, že činnost rozvinutá na základě „řízení zákazníkem“ je omezována vyjádřením zákazníka týkajícím se jeho potřeb. Celkově není jejím cílem hlubší porozumění potřebám zákazníka, například takovým, jichž si zákazník dosud není vědom, protože nebere v úvahu všechny možnosti.

Výsledkem takového povrchního soustředění na zákazníka je ustrnulá výroba, která je překážkou rozvoje. Až na některé výjimky jsou zákazníci spíše konzervativní, než inovační. Řízení pomocí spokojenosti zákazníka se může stát problémem, jakmile začne společnost bránit v rozvoji vlastních schopností. To se snadno přihodí, když průzkumy naznačí, že zákazníci jsou spokojeni a nevyvíjejí tlak na takový rozvoj. Často se průzkumy spokojenosti zákazníka stabilizují na určité úrovni a jejich význam jako nástroje řízení se snižuje. Konečným výsledkem takového povrchního soustředění se na zákazníka je skutečnost, že společnost se adaptuje nadměrně na potřeby zákazníka a zanedlouho fungují pouze z jejich milosti. To znamená, že společnost je manévrována do různých situací, jejichž základem jsou přání zákazníků a nikoliv jednoznačná vůle společnosti. To může být pro společnost značně nevýhodné a v některých případech i likvidační.

V řízení vztahů se zákazníky je podle Wesslinga (2003) motorem určujícím směřování společnosti vztah se zákazníkem. Budováním takového vztahu získávají obě strany. Záměrem řízení vztahů se zákazníky je vybudovat strategie vztahů, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat jejich hodnotu, abychom lépe pochopili, jak se řízení vztahů se zákazníky vyvíjelo, je třeba se vrátit k počátkům marketingu. Před průmyslovou revolucí pracovali řemeslní mistři, řemeslníci a učedníci na vesnicích a ve městech. V dílnách svých mistrů se dělníci učili řemeslo a kontinuita tradice byla zajištěna tímto předáváním dovedností. Obecně byl celý výrobní proces řízen profesionály. Tito řemeslníci nebyli pouze profesionály, kteří měli pod kontrolou celý výrobní proces, oni navíc znali své zákazníky a často osobně. Proto dobře věděli, jak zákazník výrobek užívá a tyto informace si dobře pamatovali => zabývali se vztahem k zákazníkovi! Blízký vztah byl založen na důvěře, a to i v mezinárodním obchodu.

Výrobní činnosti se však koncem 19. století výrazně změnily. Spolu se sériovou a masovou výrobou se objevily nové zdroje energie. Řemeslní mistři byli nadále potřební, nyní však spíše pro vedení a řídicí práce. Dělník už vůbec nepřišel do kontaktu se zákazníkem. Přirozená poptávka už nestačila a výrobky bylo třeba distribuovat v širším měřítku. Tak se zrodil marketing. V počátcích se soustředil na rozvoj distribuce a budování distribučních kanálů. Důsledkem bylo, že výrobci ztratili kontakt se zákazníky.

Podle Lošťákové a kol. (2006) prochází v posledních desetiletích marketing významnými změnami, které jsou vyvolány neustále se měnícími podmínkami trhu. Zatímco tradiční pojetí marketingu z 50. let minulého století označované jako „transakční“ marketing a marketingový mix 4P“ představovaly koncepci zaručující úspěch, dnes už toto pojetí nestačí. Je tomu tak proto, že tržní prostředí je v posledních desetiletích velmi dynamické, a to zejména díky rozvíjejícím se trendům jako jsou:

- Globalizace a internacionalizace – Dodavatelé se na současných trzích běžně střetávají se zákazníkem, jenž je zásobován výrobky od stovek dodavatelů z celého světa. Proto se stalo získání a udržení zákazníků mnohem obtížnější.
- Nové vývojové trendy – Současné technologie umožnily budovat individuální vztah se zákazníkem v podstatě na všech typech trhů. Dnes může být produkt přizpůsoben mikrosegmentům nebo dokonce jednotlivým zákazníkům.

- Poznání že spokojenost nevede vždy k loajalitě – je čím dál tím více patrné, že spokojenost zákazníků není úměrná jejich loajalitě.
- Fragmentace médií – média publikum podrobně segmentují, a proto lze široké publikum oslovit tím samým médiem. Jedinou výjimkou by mohla být televize, která má velmi široký záběr, avšak komunikace přes toto médium je spojena s obrovskými náklady, které jsou neúměrné k časovému prostoru, který za ně lze pořídit.

Neustálé úsilí o zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky, růst intenzity konkurence, podobnost základních produktů a nedostatek loajality zákazníků nutí podniky hledat nové způsoby, jak získat konkurenční výhodu.

2.2.4 Co představuje CRM

CRM znamená podle Wesslinga (2003) aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace, která je základním pilířem těchto vztahů, je zajišťována vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. Základními prvky CRM jsou:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)

Tyto základní prvky doplňuje čtvrtý prvek:

4. obsahy (data, obsah)

Význam a účel těchto prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící

informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií, také nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. Zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Celá řada snah o zavedení CRM ztroskotala na tom, že byl kladen důraz pouze na jeden jeho prvek.

CRM tedy představuje integraci již existujících řešení, jako jsou například *one-to-one marketing*, *automatizace prodeje*, *call centra* nebo střediska služeb. Každá z těchto metod má své opodstatnění a spadá do dílčích kompetencí marketingu, odbytu nebo služeb zákazníkům, které jsou dále podřízeny managementu CRM. Ten musí provádět koordinaci jednotlivých složek. CRM souhrnná organizační jednotka, která je ve struktuře podniku nadřazena oddělením jako marketing, odbyt, personalistika, controlling, atd.

Z výše uvedeného vyplývá, že CRM není samoúčelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo odbytu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci, k jaké vedl odbyt v době počátků průmyslové výroby nebo marketing v éře nasycených trhů.

2.2.5 Co obsahuje CRM a strategie jeho zavádění

Jedná se většinou o modulové systémy skládající se z jednotlivých aplikací, které jsou vzájemně propojeny a navázány k záznamu o obchodních partnerech.

Přehled obecných modulů*:

- evidence obchodních partnerů a kontaktů
- obchodní případy a příležitosti
- marketing
- související informace
- komunikace
- plánování
- analýza a vyhodnocení

** (přehled je orientační, liší se dle jednotlivých řešení výrobců)*

2.2.5.1 Základní podmínky strategie zavádění CRM

Technologický pokrok a konkurenční prostředí vybízí společnosti neustále customizovat firemní strategii a inovovat informační systémy. Již odedávna je při realizaci a využívání nových technologií nejnaléhavějším problémem vymezit potřeby změny podnikové strategie a určit její směr a cíle. Stejně jako u implementací ERP systémů, tak i u implementací CRM systémů se běžně setkáváme se situací, kdy společnost rozhodne o zavedení určitého typu řešení, ovšem není schopna definovat, co přesně potřebuje. Jen nezodpovědný hazardér vybere a zavede CRM informační systém, aniž by předtím pečlivě a uvážlivě definoval CRM strategii.

Podmínky pro zavedení CRM

Definujme si nejprve pojem **paradigma**. Tímto pojmem se rozumí způsob, jakým vnímáme svět. Pro paradigma je charakteristické, že jej nezkoumáme, je to samozřejmý fakt. Aktuální studie z pohledu řízení vztahu se zákazníky se zabývají dvěma základními druhy změn. Jedná se o **změny paradigmatu**, jež se odehrávají v okolním prostředí a reprezentují jisté změny ve vztazích se svými zákazníky, jež lze považovat za mikroparadigmatické změny. Oba typy změn jsou esenciální pro vlastní koordinaci činností podniku. Management podniku by měl být schopen rozpoznat makroparadigmatické změny a transformovat je řídicími procesy do mikroparadigmatických změn. Blízká minulost a současnost je charakteristická tím, že CRM realizované projekty se často pouze zaměřovaly

na detekci mikroparadigmatických změn a následně takový přístup byl příčinou mnoha nezdarů a problémů.

Primárními úkoly při zavádění CRM, s přihlédnutím na soudobé paradigma, jsou především následující:

- *Změna pohledu na obchodní případ se zákazníkem.* To v praxi znamená přechod od vnímání krátkodobých cílů k vnímání dlouhodobých účinků. Tedy z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty (transakční vztah) je třeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě (relační vztah).
- *Přechod od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí.* Rozhodující je, co požaduje zákazník, nikoliv nabízet předem připravený produkt.
- Nutnou, ale nepostačující podmínkou je *změna myšlení všech zaměstnanců firmy.*
- *Měření dosažené úrovně procesu zavádění principů CRM* – důležité využití zpětné vazby.
- Nezbytnou součástí je nutnost *využívání moderních sofistikovaných nástrojů* (především z oblasti IS/IT, tedy CRM IS), které pomohou zajistit rozvoj a fungování vztahového marketingu.
- *Komplexní a otevřené využití nabízeného produktu.* Nabídneme-li produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.

Tvorba CRM strategie – nezbytná nutnost

Základním principem CRM strategie je cílené budování vztahů k nejziskovějším zákazníkům. Strategie nahrazuje činnosti směřující ke zvýšení podílu na trhu daného produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka.

Z toho vyplývá, že CRM strategie nebude vhodná pro všechny firmy, tedy především pro začínající společnosti, neboť ty nemají dostatek zákazníků a obvykle ani neznají skupiny svých potenciálních klientů. Vytvoření úspěšné CRM strategie je spojeno s odpovědí na celou řadu otázek. Mezi klíčové a obvykle nejobtížnější patří především: „Kdo jsou naši zákazníci?“, „Kteří naši zákazníci jsou ziskoví a proč?“, „Kteří zákazníci provádí opakované nákupy a proč?“ atp. Pro odpovědi na tyto otázky potřebuje každá firma

specifická, obvykle proměnlivá data, což může být obtížné. Nejvhodnějším instrumentem pro správu takovýchto dat je bezpochyby CRM IS.

Na základě integračních technologií je možné propojit CRM IS s ostatními informační systémy používanými ve firmě a tak z něj vytvořit centrální zdroj dat z hlediska řízení vztahů se zákazníky, resp. vytvářet CRM strategie podložené reálnými daty.

Nabízejí se dva protichůdné přístupy. První, početnější skupina odborníků prosazuje cestu spojenou s detailním vypracováním CRM strategie a následnou implementací CRM IS jakožto instrumentu vybraného v souladu s dříve definovanou strategií. Druhá, mnohem menší skupina prosazuje paralelní tvorbu CRM strategie a implementace CRM IS. Konzultanti - specialisté spolupracující s naším portálem obecně doporučují následující postup: nejprve vypracovat hrubou strategii CRM a na jejím základě zvolit vhodný odpovídající CRM IS a po jeho implementaci postupně dopracovat CRM strategii spolu s oživováním celého systému.

Aby management firmy byl schopen vypracovat úspěšnou strategii (v libovolné oblasti), neobejde se bez projektového procesního řízení. Primárním pravidlem řízení projektu je na jeho začátku definovat cíle (i dílčí), obsah, časový plán, finanční rozpočet, určit odpovědné osoby (celý projekt, etapy,...), role a sestavit vyvážený systém hodnotících metrik. V praxi lze obvykle doporučit postup v následujících krocích:

1. Úvodní a analytická část

- Příprava strategie.
- Převzetí a verifikace výstupů corporate strategie.
- Stanovení vize a cílů systému CRM (výchozí základna pro hodnocení úspěšnosti celé strategie), což zahrnuje:
 - analýzu současného CRM stavu;
 - analýzu a hodnocení CRM trendů;
 - definice požadavků na systém CRM;
 - formulace vize a cílů CRM.

2. Návrhová a realizační část

- Systémová integrace podniku s okolím a integrace interních podnikových procesů vzhledem k CRM:
 - optimalizace podnikových procesů;
 - definice funkcionalitních požadavků na CRM IS.
- Definice modelu CRM včetně návrhu modelu procesů CRM. Model bude definovat:
 - charakteristiku architektur jednotlivých procesů a jejich informačních vazeb;
 - datovou, technologickou a aplikační integraci (vazba na okolí z pohledu firmy).

(*CRM portál.cz : zpravodaj z oblasti CRM* [online]. 2010 [cit. 2011-09-02]. Co je CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/crm-forum/>>.)

2.2.5.2 Metody analýzy výchozí situace podniku

Podle Wesslinga (2003) dobrou metodu plánování strategie zavádění CRM je SWOT analýza. Jedná se o praktický postup nalezení odpovídající strategie, který je založen na základních šesti zásadách:

1. Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
2. Stávající situaci je třeba přesně analyzovat.
3. Strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým musí být složen z manažerů první linie daného projektu.
4. Metodika strategie CRM nesmí být příliš složitá.
5. Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií.
6. Strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Je nutné zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití.

Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku (vnitřní vlivy - vnitřní analýza podniku), v našem případě z hlediska strategie CRM. Cílem je omezení slabých stránek a využití silných. Dále jsou zkoumány příležitosti a ohrožení (vnější vlivy - analýza okolí podniku), přičemž i zde je hlavním cílem aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám.

Lošťáková a kol. (2006) zase považuje za klíčové pro uplatnění CRM změnit přístupy k hodnocení výkonnosti podniku. Při hodnocení výkonnosti podniku nestačí hodnotit pouze finanční výkonnost podniku, ale je třeba použít daleko propracovanější a vybilancovaný systém ukazatelů tržní (zákaznické) výkonnosti spolu s ukazateli výkonnosti interních procesů podílejících se na vytváření hodnoty pro zákazníka. Tradičně se výkonnost podniku hodnotí pomocí finanční analýzy pomocí řady ukazatelů:

- **Ukazatele rentability**, které měří, jak ziskové je podnikání pomocí rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability celkového kapitálu (ROA) a rentability tržeb (ROS).
- **Ukazatele aktivity**, které měří, jak umí podnik využít svůj majetek a jeho jednotlivé složky k obratu pomocí ukazatelů jako **obrátko aktiv, obrátko zásob, obrátko pohledávek**, resp. **doba obratu aktiv, doba obratu pohledávek a doba obrátky zásob** apod.
- **Ukazatele likvidity**, které měří, jak je podnik schopen platit své splatné závazky pomocí ukazatelů **běžná likvidita (CR), rychlá likvidita (QR) a čistý pracovní kapitál (NWC)**.
- **Ukazatele solventnosti**, které měří, jak je podnik při eventuálním ukončení činnosti schopen vyrovnat všechny své závazky vůči třetím osobám. Běžně se ukazatel solventnosti, který charakterizuje strukturu cizího kapitálu k celkovému kapitálu firmy (míra zadluženosti). Často se také používá poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (míra finanční samostatnosti). Z hlediska věřitelů je také nutno zjistit míru schopnosti podniku platit za cizí kapitál, tj. platit úroky, popř. splácet úvěry apod. Nejběžněji se zjišťuje, kolikrát jsou placené úroky „kryty“ ziskem před odečtením daní úroků a daní (úrokové krytí).

Nedostatkem těchto tradičních způsobů hodnocení výkonnosti podniku je, že jsou brány v úvahu jen celkové finanční výsledky podniku a vůbec není zřejmé, jak si podnik vedl při obsluze jednotlivých cílových trhů a zákazníků. Dalším ještě závažnějším problémem je, že tyto ukazatele vypovídají jen o výsledcích minulých transakcí a nevypovídají dostatečně o tom, jak podnik je a bude úspěšný na trhu, jak si povede v konkurenčním prostředí a jaké má perspektivy. Nelze na jejich základě přistupovat ke strategickým rozhodnutím o jednotlivých aspektech marketingové strategie, tedy i strategie CRM. Nedostatečnost hodnocení výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů lze dokumentovat na fiktivním příkladu. Předpokládejme že, určitý podnik dosáhl v předchozích pěti letech těchto výsledků:

Tabulka 1: Finanční výkonnost podniku během 5 let

| Ukazatel (mil. Kč) | Výchozí rok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|
| Tržby | 254 | 293 | 318 | 387 | 431 | 454 |
| Náklady na suroviny a externí služby | 183 | 210 | 230 | 283 | 314 | 331 |
| Přidaná hodnota | 71 | 83 | 88 | 104 | 117 | 123 |
| Marketingové a prodejní náklady | 18 | 23 | 24 | 26 | 27 | 28 |
| Ostatní náklady | 37 | 38 | 38 | 41 | 46 | 48 |
| Zisk před zdaněním | 16 | 22 | 26 | 37 | 44 | 47 |
| Ziskovost tržeb (%) | 6,3 | 7,5 | 8,2 | 9,6 | 10,3 | 10,4 |
| Aktiva | 141 | 162 | 167 | 194 | 205 | 206 |
| Rentability aktiv (%) | 11,3 | 13,6 | 15,6 | 19,1 | 21,4 | 22,8 |

Zdroj: Lošťáková a kol. (2006)

Použijeme-li tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku jako základ hodnocení a řízení výkonnosti podniku a jednotlivých SBU, dospějeme k závěru, že analyzovaný podnik má za sebou úspěšnou historii. Povšimněme si však, že všechna kritéria jsou **vnitřními** ukazateli finanční výkonnosti. Problém spočívá v tom, že samotná finanční hlediska výkonnosti neposkytují tržně orientovaný pohled na výkonnost podniku. Důsledkem je, že nevíme jak je podnik výkonný ve srovnání s vývojem celkové tržní

poptávky a se schopnostmi ostatních konkurentů. Nevíme, nakolik roste výkonnost jeho pracovní síly z hlediska inovativnosti, schopnosti kreativně a flexibilně vytvářet a využívat tržní příležitosti, nakolik podnik zvládá interní procesy pro vytváření zvláštní hodnoty pro zákazníky.

Tabulka 2: Vnější ukazatele výkonnosti podniku během 5 let

| Ukazatel výkonnosti | Výchozí rok | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------------------|-------------|------|------|------|------|------|
| Meziroční růst (%) | 7,3 | 7,5 | 7,8 | 8,3 | 9,1 | 11,4 |
| Meziroční růst prodejů podniku (%) | 9,6 | 8,4 | 8,1 | 7,6 | 6,3 | 3,8 |
| Tržní podíl (%) | 20,3 | 18,3 | 17,5 | 16,2 | 14,4 | 13,0 |
| Míra udržení zákazníků (%) | 88,2 | 87,1 | 85,0 | 82,2 | 80,9 | 80,0 |
| Noví zákazníci (%) | 11,7 | 12,9 | 14,9 | 22,5 | 24,1 | 29,2 |
| Nespokojení zákazníci | 13,6 | 14,3 | 16,1 | 17,3 | 18,9 | 19,6 |
| Relativní kvalita produktů* | 120 | 120 | 119 | 117 | 109 | 107 |
| Relativní kvalita služeb* | 100 | 100 | 95 | 93 | 89 | 87 |
| Relativní prodej nových produktů* | 108 | 108 | 103 | 99 | 95 | 93 |

**Relativní index, kde 100 je rovno konkurenci, více= podnik je lepší, méně=podnik je horší než konkurence*

Zdroj: Lošťáková a kol. (2006)

Přestože vnější ukazatele výkonnosti podniku nevykazují eleganci finančních ukazatelů, poskytují na výkonnost podniku jiný, strategičtější pohled, jak vyplývá z hodnoty tržně orientovaných ukazatelů za posledních 5 let pro analyzovaný podnik. Z tabulky 2 je patrné, že podnik nedosahoval na trhu uspokojivých výsledků, jak se první pohled při analýze finančních ukazatelů výkonnosti jevílo.

Jednak prodeje podniku, přestože vykazovaly znatelný růst, rostly pomalejším tempem, než bylo tempo růstu trhu, což vedlo k tomu, že ve skutečnosti podnik během posledních pěti let ztrácel tržní podíl. Rovněž prodej nových resp. modifikovaných výrobků, kvalita výrobků a služeb se ve srovnání s konkurencí zhoršovala. Pokles relativní kvality ve srovnání s konkurencí neznamená nutně snížení kvality výrobků a služeb. V řadě

případů to značí, že konkurence zvýšila zákaznicky vnímanou kvalitu více než podnik. Tím podnik snížil svou konkurenceschopnost. Důsledkem toho bylo snížení tržně orientované výkonnosti, ztráty zákazníků a znatelný pokles tržního podílu. Z této analýzy vyplývá, že management podniku nedokázal využít příležitostí, které pro něj na trhu vznikaly a z tohoto pohledu se už nejeví jeho finanční výsledky jako uspokojivé. V případě, že by podnik alespoň udržel svou tržní výkonnost na stejné úrovni, byly by jeho finanční výsledky podstatně lepší než ty, kterých podnik skutečně dosáhl.

Hodnocení výkonnosti podniku pomocí Balanced Scorecard

Lošťáková a kol. (2006) tvrdí, že máme-li být schopni poznat nejen dosavadní výsledky podniku, ale prozkoumat jeho šance na budoucí růst a prosazení na trhu, je třeba vedle vnitřních finančních ukazatelů výkonnosti primárně vymezovat a sledovat řadu externě orientovaných ukazatelů výkonnosti. Je třeba vytvořit vyvážený strategický systém měření a hodnocení výkonnosti podniku. „ **Balanced Scorecard**“, sestavený ze čtyř různých vzájemně propojených perspektiv výkonnosti – zákaznické (tržní), inovační (růstové), finanční a hodnototvorných interních procesů. Podle této metody by podnik měl:

- Vytvořit takové vztahy se zákazníky, které zvyšují loajalitu stávajících zákazníků a přitom umožňují efektivní poskytování služeb novým trhům.
- Uvádět na trh inovované výrobky a služby, požadované cílovými segmenty trhu
- Produkovat vysoce kvalitní, zákaznicky orientované výrobky a služby za nízké ceny s krátkou dobou realizace.
- Mobilizovat schopnosti a motivaci zaměstnanců z důvodu neustálého zlepšování procesů, jakosti a doby odezvy.
- Implementovat informační technologie, databáze a systémy.

Primární v tomto strategickém systému měření výkonnosti je výkonnost tržní, ovšem ta není myslitelná bez výkonnosti inovační (schopnosti učení se a rozvoje dovedností zaměstnanců) a zvládnutí interních hodnototvorných procesů od zjištění potřeby zákazníka až po uspokojení jeho potřeby. To, nakolik je podnik výkonný v těchto oblastech, se odráží ve výkonnosti firmy jako důsledku zvládnutí předchozích perspektiv výkonnosti.

2.2.6 Zavádění CRM do praxe

V následující části se budu kromě obecných teorií věnovat metodice výběru konkrétních informačních CRM systémů do praxe podniku. Zde je nutno zdůraznit fakt (který také vyplývá z výše uvedeného popisu této metody), že CRM není pouze určitá technologie či software nebo určitá aplikace. Podobně, jako například management a marketing, jde o ucelený systém koordinace aktivit podniku s cílem maximální efektivity jak pro zákazníka, tak pro podnik. Při praktické realizaci se však setkáváme zejména s touto tváří CRM, tedy používáním různých programů a aplikací CRM.

2.2.6.1 Stanovení cílů a plánování projektu CRM

Marketingové cíle jako ukazatele výkonnosti podniku při uplatnění CRM nabírají podle Lošťákové a kol. (2006) na významu zejména v oblasti konkurenční výkonnosti, zákaznické výkonnosti, konečných tržních výsledků a konečných finančních výsledků na trhu. Všechny tyto cíle jsou důležitými indikátory výkonnosti podniku při uplatnění CRM, protože teprve jejich sledování ve vzájemných souvislostech vede ke zlepšení výkonnosti podniku ve strategickém horizontu. Je důležité zdůraznit, že cíle by neměly výhradně souviset s výstupy z plánu, ale také se vstupy a jednotlivými prvky procesů. Po boku cílů, které určují výstupy, jako je cílový podíl na nákupech zákazníka, by měl plán zahrnovat taktéž průběžné cíle, které ukazují, jak by mělo být těchto výstupů dosaženo (jako např. zvýšení počtu návštěv u zákazníka na 12 za rok, aby byl udržen zájem zákazníka a získána zpětná vazba) a vstupní cíle, které se týkají zdrojů nebo jiných vstupních podmínek, umožňujících realizaci dané strategie.

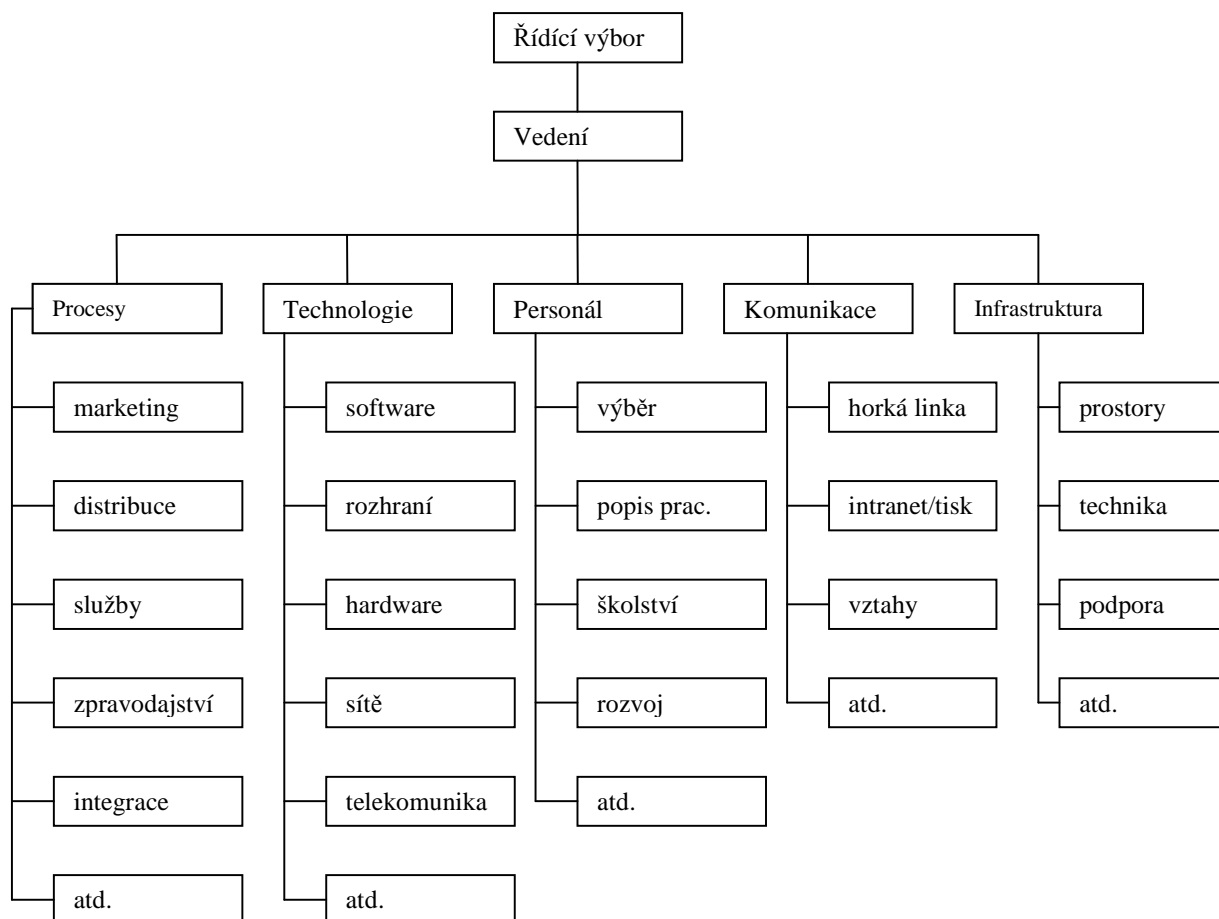
Wessling (2002) tvrdí, že projekty CRM jsou složité, protože se při nich setkávají různé podnikové profese a obchodní procesy. Výchozí stav projekt CRM lze rozdělit do dvou úrovní: strategické a instrumentální. Podnik, který se pohybuje na trhu náročném na udržování a získávání zákazníků, by se nejprve měl soustředit na prodejní aspekty.

V mezích možností by se ještě před „roztočením velkého kola CRM“ měla realizovat dílčí řešení. Závisí to na předem stanovených prioritách a případně má smysl i přednostní implementace řešení prodeje na bázi CRM před zpracováním oblasti poskytování služeb. Dobrým počinem jsou projekty CRM, které mají za úkol podpořit prodej systémem automatizace prodeje (*Sales Force Automatization*) nebo zřídit call centrum za účelem zlepšení zákaznických služeb a usnadnění rutinní práce referentů. Pravdou však je, že takovéto dílčí řešení nikdy nevytváří hodnoty, které by jinak příslušely potenciálu strategicky opodstatněné kombinace nástrojů CRM.

Abychom tedy realizovali úspěšný projekt CRM, musíme vytvořit odpovědné struktury pro procesy, technologie, organizaci, komunikaci a infrastrukturu. Níže uvedený organizační diagram znázorňuje v nejširším měřítku všechny opodstatněné pracovní oblasti projektu CRM.

Z organizačního schématu lze vyčlenit organizační jednotky důležité pro zahájení projektu. Podle rozsahu úkolů mohou být tyto jednotky obsazeny početnými pracovními týmy nebo jen jediným zaměstnancem, který může zodpovídat za prodejní procesy i za komunikaci uvnitř projektu. Rozhodující je rozdělení do pěti nebo alespoň do tří pracovních oblastí. V druhém případě musíme stanovit odpovědnost za obchodní procesy, technologii a kvalifikaci personálu. V menších projektech může být odpovědnost v oblastech komunikace a infrastruktury zajištěna přímo vedením projektu. U větších projektů musíme odpovědné osoby ustanovit i v těchto dvou oblastech, protože vedení projektu se musí soustředit pouze na své úkoly. Při výběru personálu je třeba dbát na jeho zkušenosti požadovaných oborech a dostatečnou samostatnost.

Obrázek 3: Organizace projektu



Zdroj: Wessling (2002)

Wessling (2002) dále rozděluje projekt zavedení nového CRM do sedmi fází.

1. definiční fáze (assessment)
2. celková a detailní koncepce
3. výstavba
4. pilotní fáze
5. modifikace
6. roll-out
7. provoz

V každé z těchto fází musíme vzít v úvahu oblasti týkající se personálu, procesů a technologií. Již ve fázi hodnocení (assessment phase) musíme vymezit stávající organizační struktury, úroveň kvalifikace personálu a stávající technologie. Stejně tak postupujeme ve fázi nasazování (roll-out). V této fázi se ale berou v úvahu jen informační technologie, a proto pochopitelně snižuje hodnotu celého projektu. Také zde musíme cílevědomě vzdělávat personál a sdělovat mu změny v organizaci. V tabulce 3 je uvedeno přiřazení nejdůležitějších složek projektu dle organizačního schématu k jednotlivým fázím dle své priority. Priority jsou: 1 - důležité, 2 - méně důležité, 3 - podřadné. Rozhodující je, aby byly respektovány všechny složky projektu v každé jeho fázi. Jen tak lze vytvořit plnohodnotný systém CRM. Budeme-li se soustředit pouze na přizpůsobení softwaru nebo konsolidaci databází a nevezmeme v úvahu personální a organizační prvky, musí projekt zákonitě ztroskotat.

Tabulka 3: Složky projektu a jejich důležitost

| Fáze | | Procesy | Technologie | Personál | Komunikace | Infrastruktura |
|------|--------------|---------|-------------|----------|------------|----------------|
| 1 | Hodnocení | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Koncepce | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 3 | Výstavba | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 4 | Pilotní fáze | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 5 | Modifikace | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |
| 6 | Roll-out | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 7 | Provoz | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |

Zdroj: Wessling (2002)

2.2.6.2 Technologie a aplikační architektura CRM

V informačních systémech se k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení, resp. k vyjádření pohledů na jejich řešení, používá pojem **aplikační architektura**. Dohnal (2002) rozděluje aplikační architekturu CRM na tři základní části: **operační, analytickou a kooperativní**.

Operační část je zaměřena na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisních činností. Do této části byla a je vkládána největší naděje uživatelů CRM. Jejím primárním úkolem je zajištění co největší efektivity již existujících procesů. Do této části řadíme následující aplikace Front-Office, využívané při kontaktu se zákazníkem.

- podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automatization):
nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti, jako např. řízení obchodních případů, předpovědi obratu
- podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation):
segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obch. případů, analýzy trendů a další funkcionalita využívající analytickou část CRM
- podpora servisních aktivit CSS (Customer Service and Support)
organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách, integrace s obchodními a marketingovými aplikacemi

V **analytické části** CRM se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. Základním předpokladem úspěšného využití těchto dat pro řízení a podporu procesů CRM a celé organizace je centralizace informací o zákaznících. V dnešních systémech CRM se mluví o centrální znalostní bázi zákazníků (customer-centric knowledge base). Již není efektivní a možné udržovat několik heterogenních databází o zákaznících v jednotlivých pobočkách firmy. Jedině důsledná centralizace vede k efektivnímu nasazování procesů CRM.

V analytické části se používají kombinace zákaznických dat z různých systémů k analytickým vztahům ke vztahu se zákazníky, jejich zvykům a chování. To vše s cílem využít takto získaná detailní poznání zákaznických preferencí a očekávání k efektivnějším službám, efektivnějšímu marketingu a efektivnější obchodní činnosti. Nejúspěšnější aplikace tohoto typu lze nalézt v oblasti analýzy marketingových kampaní, při které se výsledky v reálném čase promítají do úprav právě probíhající kampaně tak, aby její

výsledky co nejvíce odpovídaly momentálním zákaznickým preferencím, ale zejména aby poskytly podklad pro následný individuální kontakt se zákazníkem.

Kooperativní část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace (např. se zákazníkem nebo se členy vlastního obchodního nebo servisního týmu mimo vlastní organizaci). Typickým příkladem využití kooperativní části CRM je spolupráce s obchodními partnery organizace. Tato rychle se rozvíjející oblast řízení se nazývá PRM, řízení vztahů s partnery (Partner Relationship Management). V prostředí propojených obchodních partnerů lze plně využít potenciál, který kooperativní část nabízí tím, že dochází ke sdílení dat a aplikací vztažených ke společným zákazníkům. Zdrojem dat nejsou již pouze produkční databáze základních informačních systémů, ale celá řada dalších zdrojů jako jsou například informace z webových aplikací, podnikových portálů, kontaktních center pro obsluhu zákazníků, marketingových průzkumů apod.

2.2.6.3 10 faktorů pro výběr informačního systému CRM

Výběr vhodného CRM informačního systému (CRM IS) pro daný subjekt je silně individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech. Obecně lze však doporučit postupovat dle následujícího desetibodového rozhodovacího klíče:

1. Jaké má subjekt zkušenosti s problematikou CRM a příslušnými CRM IS?

Je třeba si uvědomit, že zavádění CRM IS bez propracované CRM informační strategie je obvykle nejen časovou, ale především finanční ztrátou. Toto tvrzení podkládá chmurná statistika stovek ztroskotaných CRM implementačních projektů, zmařené kariéry a rozbité sny těch, kteří si vsadili na nesprávné pořadí, tedy implementaci CRM IS bez prvotně definované strategie. Zmíňme na tomto místě studie od společnosti AMR Research a Forrester. Studie AMR 2004 uvádí, že 28 % CRM projektů se vůbec nedokončí a 33 % dokončených projektů představuje velký problém pro osvojení uživateli. Studie Forrester

2005 udává, že dvě třetiny respondentů jsou nespokojeni se složitostí svého CRM a více než polovina respondentů je nespokojena s návratností investic (ROI) do CRM.

Pokud je k dispozici kvalitní vize, resp. strategie, lze celý implementační projekt zvládnout bez větších problémů. Jestliže subjekt nemá žádné či velmi slabé zkušenosti s problematikou CRM, lze jednoznačně doporučit využít služeb externího poradce. Spolupráce s ním pak může probíhat na poradenské či komplexně dodavatelské úrovni.

2. Jak velká je daná organizace?

Tato otázka nemá zásadní význam na výběr CRM IS nebo vypracování strategie, ovšem významně ovlivňuje samotný průběh implementačního procesu CRM IS a celkové firemní CRM strategie. Je zřejmé, že u větší organizace bude proces delší, složitější a dražší, než u organizace menší.

3. Jaký je k dispozici rozpočet?

Pokud firma nemá dostatek finančních prostředků pro nákup, implementaci, následný provoz a údržbu nutného rozsáhlého CRM řešení, je pochopitelně vhodné použít alespoň jednodušší variantu CRM IS (především primárně moduly pro operativní činnosti řízení vztahů se zákazníky). Daný subjekt tímto získá provozní zkušenosti s CRM a vzhledem k tomu, že většina CRM IS je stavěna modulárně, má možnost následně systém postupně rozšiřovat o další CRM funkcionality.

4. Jak velká je cílová skupina?

Z hlediska požadavků na výkonnost CRM IS je důležité znát, v jakém řádu (stovky, tisíce, desetitisíce, atd.) se bude pohybovat počet oslovovaných zákazníků firmy. Obecně platí pravidlo, že čím větší počet potenciálních zákazníků, tím rozsáhlejší a sofistikovanější CRM IS musí být. Rostou také požadavky na systémovou integraci s dalšími podnikovými aplikacemi a hierarchii přístupových práv k datovým zdrojům na jednotlivých úrovních řízení.

5. Jaké jsou požadavky návratnosti investic?

Obecně nelze očekávat, že by se vynaložené investice vrátily do jednoho roku. Nejde totiž jen o implementaci systému a zaškolení práce s ním. Musíme brát také v potaz dlouhý časový horizont spojený s plněním databází informacemi a osvojení si zaměstnanci efektivní využívání CRM IS. Praxe ukazuje, že obvykle uplyne minimálně 9 měsíců (spíše jeden rok) od vynaložení první koruny po uvedení systému do jeho plného a přínosného provozu.

6. Existuje na trhu CRM informační systém pro konkrétní firemní odvětví?

Vzhledem k tomu, že existuje celá řada oborů (bankovníctví, telekomunikace, farmacie atd.), kde má využívání CRM dlouholetou tradici, je přínosné si při hledání optimálního CRM IS položit také tuto otázku. Díky tomuto faktu jsou totiž na trhu k dispozici specializované CRM IS či alespoň jejich moduly. Je vhodné proto zvážit, zda existující systémy nebudou mít pro firmu kvalitativně vyšší přidanou hodnotu.

7. S jakým úspěchem a jaký typ systému využívají firmy obdobné ekonomické činnosti?

Při zavádění CRM IS management firmy obvykle nemá dostatek vlastních zkušeností s takovou formou implementačního projektu. Ovšem není důvod opakovat již dříve identifikované problémy a opakující se chyby. Určitě je možné najít firmy (např. mezi fyzickými dodavateli, odběrateli či poradenskými subjekty), se kterými je možné se o nabyté zkušenosti podělit a z dřívějších chyb se poučit.

8. Které podnikové činnosti vzhledem k řízení vztahů se zákazníky by měly být automatizovány?

Jaké jsou nejdůležitější moduly IS pro firmu, které oblasti jsou esenciální z pohledu tvorby CRM strategie?

9. Automatizační činnosti by měly probíhat na úrovni operativní či analytické?

V tomto bodě musí management firmy rozhodnout, zda je pro podnik dostačující systém disponující funkcionalitou pro management času, správu osob a kontaktů (operativní CRM), či je důležitá také analytická část systému – potřeba roste především s množstvím potenciálních zákazníků (analytické CRM). V každém případě lze doporučit adekvátní implementaci v postupném integračním cyklu.

10. Jaká bude vazba CRM IS na další firemní informační systémy?

Posledním krokem rozhodovacího procesu je otázka včasné a promyšlené systémové integrace CRM IS na další podnikové systémy. Včasná analýza této problematiky zamezí celé řadě následných integračních problémů. Intuitivně cítíme danou zásadu, že čím více je CRM IS otevřený, tím je vhodnější pro jakoukoliv budoucí konfiguraci propojení firemních informačních systémů.

(CRM portál.cz : zpravodaj z oblasti CRM [online]. 2010 [cit. 2011-09-05]. Co je CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/10-faktoru-pro-vyber-crm> >.)

2.2.6.4 Softwarová podoba CRM

CRM systém bezesporu patří k významné součásti managementu firmy. Z toho důvodu poskytovatelé SW produktů v poslední době nabízejí ucelený balík programů, jejichž těžištěm je právě CRM. Avšak obecně je možné říci, že tuzemské podniky, co se týče využívání CRM funkcionality, výrazněji zaostávají za vyspělými západními zeměmi.

Český CRM trh disponuje značným potenciálem, zasahuje nejen průmyslové a obchodní podniky, ale i netypické oblasti, jako je školství, zdravotnictví a obory, ve kterých standardní CRM řešení postupně nahradí na míru vyvíjené aplikace. Trh s komerčními CRM aplikacemi pochopitelně do značné míry ovlivňuje jejich cenová dostupnost, zvláště potom v oblasti SMB (střední a malé podniky). Stejně jako je pestrá škála CRM aplikací na tuzemském trhu, jsou i ceny jednotlivých standardních CRM

produktů velmi rozdílné – pohybují se od desítek tisíc za licenci až do výše milionů Kč. Kupující platí především za kvalitu produktu, jeho funkční pokrytí, použité technologie a věhlas nástroje. Cena implementace a následného servisu (maintenance) se ve většině případů počítá podobným způsobem jako u ERP systémů a bývá tudíž obvykle závislá na celkové ceně licencí. Výsledná cena CRM projektu se odvíjí od jeho rozsahu a množství customizačních (přizpůsobení na míru) úprav.

(CRM portál.cz : zpravodaj z oblasti CRM [online]. 2010 [cit. 2011-09-09]. Co je CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/crm-na-tuzemskem-trhu>>)

Příklady softwarového řešení CRM na českém trhu:

ACT!

Jde o světově nejprodávanější CRM systém pro správu kontaktů a komunikace se zákazníky. Dokáže efektivně evidovat informace, organizovat denní aktivity a úkoly, umožňuje komunikovat a sdílet informace. ACT! Používá v celém světě více než 2,7 milionů uživatelů a 41.000 firem. ACT! Umožňuje integraci s jinými aplikacemi, jako jsou např. Microsoft Outlook, Word, Excel nebo LotusNotes. ACT! Umožňuje práci jednomu uživateli nebo více uživatelům pracujícím v síti, off-line na notebooku nebo také přes Internet pomocí internetového prohlížeče.

(CRM portál.cz : zpravodaj z oblasti CRM [online]. 2010 [cit. 2011-09-09]. Co je CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/act/>>.)

SAP CRM

Aplikace SAP® Customer Relationship Management (SAP CRM) pro řízení vztahů se zákazníky poskytuje potřebnou flexibilitu pro rychlé vytvoření odlišení a přináší zákazníkům lepší zkušenosti s vaší společností. SAP CRM řídí rychlé přijetí uživateli, zvyšování jejich produktivity a rychlé zhodnocení při současné podpoře strategické CRM iniciativy. Rovněž přináší ty nejlepší funkce ve své třídě pro front-office a podporu ucelených procesů specifických pro dané odvětví.

(CRM portál.cz : zpravodaj z oblasti CRM [online]. 2010 [cit. 2011-09-09]. Co je CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/sap-crm-popis/>>.)

MICROSOFT DYNAMICS CRM ONLINE

Společnost Microsoft začala v České republice prodávat Microsoft Dynamics CRM Online, cloudovou verzi svého řešení pro řízení vztahů se zákazníky. Svými vlastnostmi a funkcemi, které ve firmách a organizacích umožňují zvýšit efektivitu prodeje, služeb i marketingu, vychází z chystaného „on-premise“ řešení Microsoft Dynamics CRM 2011. To je dostupné od 28. února 2011 spolu s verzí, kterou budou pro zákazníky hostovat také partneři Microsoftu. Microsoft Dynamics CRM Online poskytuje uživatelům přístup k zákaznickým informacím prostřednictvím známého prostředí aplikace Microsoft Outlook, mohou k nim však přistupovat i přes webový prohlížeč nebo mobil. Cloudová služba v sobě zahrnuje řadu užitečných nástrojů usnadňujících uživatelům práci, například integrované business intelligence nástroje pro kontrolu nastavených cílů a výkonnosti, dashboardy zobrazující nejdůležitější informace v přehledném vizuálním formátu a v reálném čase nebo funkce pro nastavení jednotných procesů.

Řešení je otevřené dalším úpravám ze strany vývojářů, například s využitím platformy Windows Azure. Umožňuje rovněž jednoduchou správu dokumentů s využitím Microsoft SharePoint. Novinkou je také úplně nová služba Microsoft Dynamics Marketplace, která nabídne uživatelům obsáhlý katalog aplikací a profesionálních služeb. Uživatelé k ní budou moci přistupovat přímo prostřednictvím Microsoft Dynamics CRM Online a vyhledávat, filtrovat a stahovat zvolené aplikace nebo se v případě potřeby s jejím využitím přímo zkontaktovat s partnery Microsoftu.

(*Crmforum.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-09-09]. CRM řešení. Dostupné z WWW: <<http://www.crmforum.cz/crm-reseni/microsoft-prichazi-s-crm-resenim-na-bazi-mesicnich-poplatku.html>>.)

ORACLE

Analytická společnost Forrester vyhodnotila aplikace Oracle CRM On Demand a Oracle Siebel CRM jako lídry v kategorii řízení prodeje. Siebel se podle analytiků může pochlubit mimo jiné kvalitními funkcemi v oblasti řízení partnerských kanálů a automatizací prodeje a CRM On Demand je silný v analýzách na podporu prodeje a ve funkcích společenských webů.

Jako světová jednička v oblasti CRM, řešení CRM společnosti Oracle nabízí nejširší a nejhlubší schopnosti, které pomáhají organizacím řídit prodej, marketing, věrnost zákazníků a efektivitu služeb. Společně s řešeními Oracle Commerce nabízí jednotnou univerzální metodu přístupu pro zákazníky. Řešení Oracle CRM On Demand umožňuje využít širokou škálu prodejních, marketingových a servisních funkcí ve snadno použitelném a cenově výhodném řešení cloud. Řešení Oracle CRM On Demand umožňuje organizacím všech typů a velikostí:

- **Být chytřejší**—díky kontextové inteligenci, historické analýze, analýze v reálném čase a adaptivnímu podnikovému plánování.
- **Být produktivnější**—díky integrovaným prodejm a marketingu s technologií cloud, integrace pro Outlook/mobilní zařízení a řešení pro konkrétní odvětví.
- **Získat to nejvýhodnější řešení**—díky nižším celkovým nákladům na vlastnictví, zabezpečení podnikové třídy a volbě architektury pro jednu nebo více organizací.

(Oracle.com [online]. 2006 [cit. 2011-09-09]. Aplikace CRM On Demand společnosti Oracle. Dostupné z WWW: <<http://www.oracle.com/cz/products/applications/crmondemand/index.html>>.)

2.2.7 Bariéry při implementaci CRM

Filozofie společnosti se podle Lehtinena (2002) s ohledem na zákazníky a vztahy s nimi odráží v samotné organizaci a její struktuře. Produktové řízení, odbytová oddělení, nákupní oddělení, provizní oddělení atd., to vše jsou odrazy základního předpokladu, resp. názoru na to, co je pro společnost důležité. Pokud se k zákaznické základně přistupuje jako ke kapitálu a organizace se soustředí na zvyšování hodnoty svých vztahů se zákazníky, je třeba použít nové způsoby organizace, aby úsilí směřovalo správným směrem. Obchodní mentalita, způsob, jakým jsou organizována jednotlivá oddělení, stejně jako čistá decentralizace, mohou proti řízení vztahů se zákazníky postavit překážky. Během minulých let převládl u vedoucích pracovníků názor, že pravomoci by měly být delegovány a že se tak stane, pokud bude organizace decentralizována a rozdrobena do malých jednotek. Aby decentralizované jednotky fungovaly nezávisle a byly odpovědné za obchodní výsledky, potřebují značnou svobodu k provádění obchodu způsobem, který se jim jeví vhodný.

V tom případě je ale třeba přijmout skutečnost, že tyto jednotky si budou navzájem konkurovat a usilovat o stejné klienty. Například společnost, která je globálně velmi úspěšná, avšak zahrnuje velké množství společností a potýká se s problémem, že struktura společnosti neumožňuje praktické řízení zákaznické základny. Různé jednotky společnosti si částečně navzájem konkurují a nejsou schopny nabídnout zákazníkům opravdu komplexní systém. Navíc společnost není schopna využít veškerý potenciál, který současná zákaznická základna představuje.

Wessling (2002) tvrdí, že implementace CRM v sobě sice skrývá vždy určitá rizika, schopný management je však dokáže včas eliminovat. Jedním z největších problémů je, že CRM sice byl úspěšně spuštěn, ale zaměstnanci si jej nezažijí a začnou se mu více či méně úspěšně bránit. Úkolem managementu je řešit a zvládnout tyto problémy a celému systému CRM zajistit splnění jeho původního účelu.

Často je možné se setkat s faktem, že zaměstnanci vykazují odpor k novým technologiím, pokud pocítí nebezpečí ztráty předchozí kontroly. Zavedení CRM do firmy zaměstnance obvykle nutí, aby pracně získané informace sdělil ostatním, což tohoto zaměstnance částečným způsobem omezuje v jeho svobodné volbě. Může tak zaujmout odmítavý postoj vůči novému projektu CRM. Bude-li to následně i případ jeho kolegů, je celý projekt CRM odsouzen k zániku.

Abychom mohli řídit rizika spojená s neúspěchem projektu CRM a následné významné ztrátě investic, je důležité podrobně zkoumat a identifikovat příčiny možného neúspěchu. Tato problematika spadá i do řady jiných vědních disciplín, hodně se můžeme poučit ze sociálně-psychologické teorie odmítání.

Vědci vyzorovali, že pokud zaměstnanec zpozoruje, že svoboda jeho jednání je jistým způsobem ohrožena, vznikne v něm psychické sebezapření. Takovýto stav můžeme také vyložit jako nepříjemný stav motivačního napětí, které se soustřeďuje na boj proti této hrozbě, resp. na znovuzískání původní svobody. Když se to zaměstnanci nepodaří, mění se obvykle odpor v beznaděj, která má destruktivní vliv na celkový výsledek. Míra sebezapření se odvíjí od:

- subjektivní důležitosti svobody;

- závažnosti ohrožení (např. stálá touha se prosadit);
- zobecnění pocitu (příště ztratím ještě víc);
- norem, které snížení volnosti legitimizují.

Je zřejmé, že každý zaměstnanec má subjektivní vnímání svobodného pole působnosti rozdílné. Míra odporu v průběhu instalace CRM roste a její příčinu musíme hledat právě ve vnímané vážnosti ohrožení svobody. Důležité je rozpoznat odpor zaměstnanců včas a diskutovat s nimi o těchto problémech, pak je možno nebezpečí zažehnat již u svého zrodu. Esenciální je vzbudit v zaměstnancích zájem a důvěru v nový systém, jelikož jsou to právě oni, kdo s ním bude pracovat.

Často se můžeme setkat také s tzv. *skrytým odporem*. Možností, jak probudit v zaměstnancích odvahu sdělit svůj skrytý a odmítavý postoj je upořádat nejlépe workshop, který bude řídit externí moderátor. Takovýto způsob je mimořádně vhodný, jelikož v tomto případě vždy rozhoduje celá skupina účastníků.

Lze si všimnout, že reakce u starších zaměstnanců jsou spíše introvertního charakteru, zatímco u motivovaných mladých pracovníků dochází obvykle až k demonstračním efektům. Snížení odmítavého postoje lze dosáhnout na kognitivní úrovni (sdělením problému) nebo aktivním jednáním. Optimálním způsobem tedy je, když se zaměstnanci sdílí jejich hodnoty, nebereme jim potřebnou svobodu v jejich rozhodování a aplikací nástrojů CRM jim usnadníme práci.

(CRM portál.cz : zpravodaj z oblasti CRM [online]. 2010 [cit. 2011-09-09]. Co je CRM. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm> >.)

Častým problémem malých a středních firem bývá nedostatečná podpora majitelem a vrcholným managementem během průběhu celého projektu. Vedení si musí dostatečně uvědomit, jak širokou oblast správně fungující CRM ve firmě ovlivňuje a v kritických fázích implementace koordinovat komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Musí pak dostatečně zaměstnancům, zejména pak obchodníkům, zdůvodnit realizované změny. Zaměstnanci se většinou považují za klienty, kteří CRM systém kupují a budou jej také používat. Chtějí především, aby se s nimi zacházelo jako se zákazníky, přičemž je hlavně nutné rozprášit jejich strach a pochybnosti. Jak tedy postupovat?

Důležité je například zapojit obchodníky do projektu co možná nejdříve, nejlépe již na začátku. Věnovat velkou pozornost jejich postřehům a jejich přání brát vážně. Snažit se jejich návrhy prosadit, ačkoliv to bude znamenat náklady. Oprostit se od IT terminologie a nechat systém mluvit řečí obchodníka. Získat pro řešení schopného pokročilého uživatele, který se pro systém nadchne a své nadšení bude šířit. Ukázat užitek, ale být realistický. Zamezit zjevným kontrolním mechanismům. Využívat informace také v jiných oblastech a poskytovat obchodníkům zpětnou vazbu. Vytvořit pro obchodníky speciální plán školení, na nichž si nebudou osvojovat pouze ovládání software, ale především nově nastavené obchodní procesy.

Nejčastější chyby, které se v rámci projektu pořízení CRM řešení vyskytují:

Chyba: Nejsou dostatečně precizně definována očekávání, cíle a omezení.

Řešení: Stanovit měřitelné cíle.

Podniky mají často problém změřit úspěch nasazení CRM. Projektový tým proto musí definovat cíle co nejpřesněji. Je tedy lépe místo obecného cíle “zvýšit věrnost zákazníků” definovat např. „zvýšení opakovaných nákupů dvaceti nejlepších zákazníků do konce roku o 40%.“ Měřitelné výsledky pak pomohou určit, zda je stanovená strategie správná a ulehčí její prosazení mezi zaměstnanci.

Chyba: Víra ve všemocnost technologických nástrojů.

Řešení: Vidět CRM jako proces, ne pouze jako software.

Spousta společností podléhá klamu, že se vztahy se zákazníkylepší pouhým kliknutím myši, což samozřejmě neodpovídá realitě. Pokud jsou nadefinovány cíle CRM projektu, je nutné identifikovat překážky, které stojí v cestě k jejich dosažení. To platí pro celou fázi nákupu a implementace CRM řešení.

Chyba: CRM projekt není akceptován zaměstnanci.

Řešení: Vytvořit projektový tým, v němž jsou zástupci všech oddělení.

Projekt přinese řadu změn a ty většinou zaměstnanci nevítají. Proto musí být vedením dostatečně motivováni, nejlépe pak zapojením do fáze definování a nákupu budoucího systému.

Chyba: CRM systém není přijat obchodníky

Řešení: Vysvětlit obchodníkům, jaké jim systém přinese výhody.

Obchodníci jsou lidé, kteří se většinou spoléhají především na své komunikační schopnosti. Administrativní činnosti nenávidí. Denně zadávat data o zákaznících do systému? Ne díky. Time-management a strukturovaná práce nepatří mezi jejich silné stránky. Je tedy nutné obchodníkům vysvětlit, jaké výhody každému z nich nasazení CRM systému přinese. Pak teprve, jaké přinese výhody zákazníkům a společnosti.

Chyba: Nejsou analyzovány a optimalizovány obchodní procesy před nákupem řešení.

Řešení: Realita se nemá přizpůsobovat CRM řešení, ale CRM řešení se má hodit k realitě.

Procesní analýza, z níž vzejdou požadavky na systém, by měla předcházet výběru řešení. Systém vybraný na základě takto vydefinovaných požadavků bude zcela jistě lépe podporovat obchodní procesy společnosti a zaměstnanci jej rychleji přijmou. Mělo by zde platit pravidlo 80-20. Jestliže systém nesplňuje alespoň 80% požadované funkcionality, nemá smysl se jím dále zabývat.

(UBK s.r.o. : Nezávislé IT poradenství [online]. 2007 [cit. 2011-09-13]. Časté chyby při nákupu a zavádění CRM. Dostupné z WWW: <http://web.ubkit.de/xist4c/web/CRM_id_1383_.htm >.)

3. Metodický postup a hypotézy

Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je popsat softwarové řešení CRM systému firmy COMPEKON s.r.o – webový CRM software BlueJet, zhodnotit jeho přínosy obchodním firmám, které tento systém využívají a vyhodnotit jejich spokojenost s užíváním systému. V následující části poté zjistíme, které problémy systém pomohl vyřešit v jedné dotazované firmě.

Metodika

V teoretické části jsem čerpal z odborné literatury a internetových zdrojů. Dalšími podklady při zpracování mé diplomové práce, které mi pomohly, byly teoretické znalosti, které jsem získal při studiu předmětů - Management, Základy marketingu, E-business a Základy obchodu

V praktické části jsem se věnoval charakteristice firmy COMPEKON s.r.o. a zhodnocení jejího CRM systému BlueJet. K tomu jsem použil následující postupy:

- prostudování literárních pramenů ve vztahu k oblasti CRM;
- prostudování koncepčních dokumentů firmy a pravidel;
- získání podkladových dat, a to z:
 - řízených rozhovorů,
 - přímých zúčastněných pozorování (účast na školeních firmy),
 - pohovorů s vedoucími pracovníky společnosti,
 - dotazníkových šetření mezi firmami, které využívají systém BlueJet.

Následně jsem vyhodnocoval získaná data a jejich vyhodnocení jsem rozdělil do dvou částí. V první části jsem vyhodnotil z výsledků dotazníkového šetření, jak systém vnímají firmy, které jej užívají a jaká zlepšení jim přinesl a poté jsem se zajímal o to, jaké problémy jim nejčastěji pomohl vyřešit. Dále pak u firem, které systém přestaly využívat, jsem zjišťoval důvody, proč systém opustily a jak dlouho jej využívaly.

Ve druhé části jsem se zabýval rozbořem jedné konkrétní firmy využívající tento systém. Konkrétně jsem se zaměřil na to, jaké náklady měla firma na zavedení systému a jaká zlepšení a výnosy jí užívání systému přineslo.

Hypotézy:

- 1. Hlavním důvodem pro zavedení CRM systému BlueJet u většiny firem byla potřeba řešit určité konkrétní problémy v organizaci řízení obchodu.**
- 2. Nejvýznamnějším zjištěným přínosem systému u většiny firem byl přehled o probíhajících obchodech a lepší možnost jejich předpovědi a plánování.**

4. Praktická část

4.1 Charakteristika firmy

4.1.1 Základní údaje o společnosti a historie firmy

Obchodní jméno : COMPEKON s.r.o.

Sídlo: Velká Dlážka 7, Přerov I.- Město PSČ 750 02

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Právní postavení: Samostatný právní subjekt

Identifikační číslo: 47 15 30 75

Den zápisu: Společnost byla zapsána 29. července 1992 do obchodního rejstříku vedeného u Krajského obchodního soudu v Ostravě – oddíl C, vložka 3928

Základní jmění: 1.440.000,- Kč

Jednatelé: Ing. Pavel Zamec, Patricie Schwanová

Předmět činnosti:

- Automatizované zpracování dat.
- Organizační a ekonomické poradenství.
- Poskytování software (prodej hotových programů na základě smlouvy s autory. nebo vyhotovení programů na zakázku).
- Nákup zboží za účelem dalšího prodeje.
- Realitní činnost.
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti.

Segmenty trhu:

- Automotokluby (specializovaná řešení čl. evidencí a dispečinků).
- Obchodní společnosti (propracovaná filozofie slev a přírážek, B2B).
- Výrobní společnosti (řešení výrobního SW – plánování, řízení a TPV).
- Finanční instituce.
- Lesní a dřevařské společnosti (specializované řešení lesní výroby).
- Prodejci vozů Škoda, VW, SEAT, AUDI (napojení na provozní systém Škoda).

Firma byla založena v roce 1992 sedmi společníky jako ryze česká společnost disponující vlastním programátorským týmem. Při jejím vzniku byl položen základ stávající orientace společnosti na vývoj a realizace komplexních dodávek vlastního informačního systému, vyvíjeného v souladu s nejmodernějšími technologiemi.

Analýzou podnikových potřeb a implementací systému IS COMPEKON je zahájen proces vzájemné dlouhodobé spolupráce s klientem. Předmětem této spolupráce je především trvalá servisní a poradenská činnost, specializované analýzy a návrhy řešení specifických činností prostřednictvím IS/ICT.

Po víceletých zkušenostech v oblasti vývoje a dodávek řešení postavených na vlastním IS COMPEKON (technického, obchodního a ekonomického či výrobního charakteru) bylo portfolio produktů a služeb rozšířeno o plnohodnotné řešení pro elektronické obchodování B2B COMPEKON a kompletní oblast správy a modelování datových skladů DW COMPEKON.

Dnes nabízí firma COMPEKON s.r.o. rozsáhlé portfolio řešení s možností implementace prostředků pro zvládnutí zcela specifických oblastí. Důraz je kladen na oblast poskytování profesionálních služeb, servisu a péče o klienty. Spokojenost klientů a řešení jejich požadavků je základním měřítkem úspěchu firmy COMPEKON.

Motto společnosti:

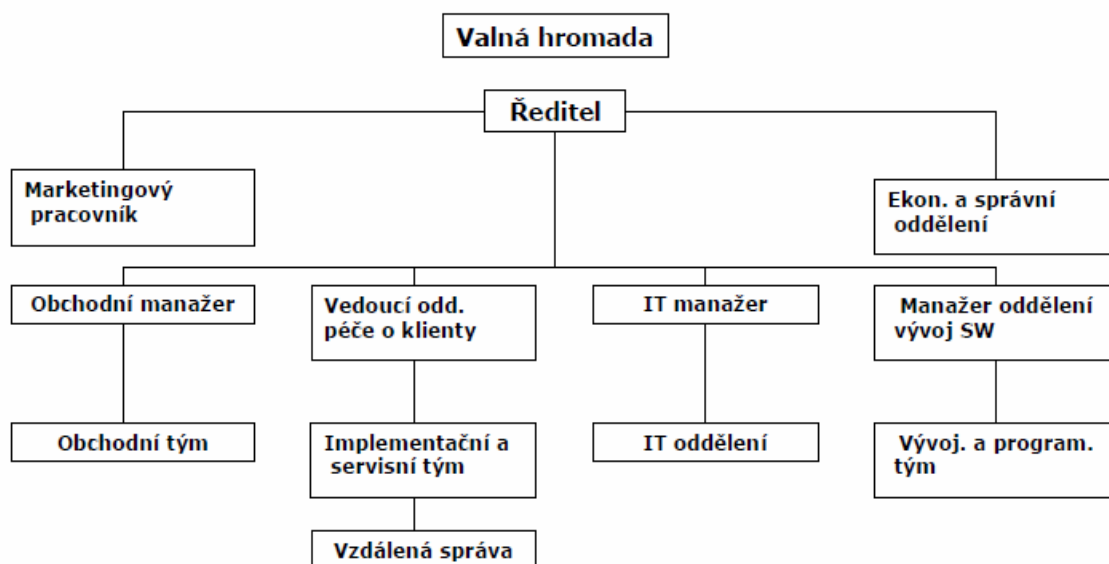
"Budou-li naši klienti spokojení a úspěšní, budeme spokojení a úspěšní i my."

(COMPEKON [online]. 2011 [cit. 2011-09-15]. Profil firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.compekon.cz/index.php>>)

4.1.2 Organizační struktura firmy

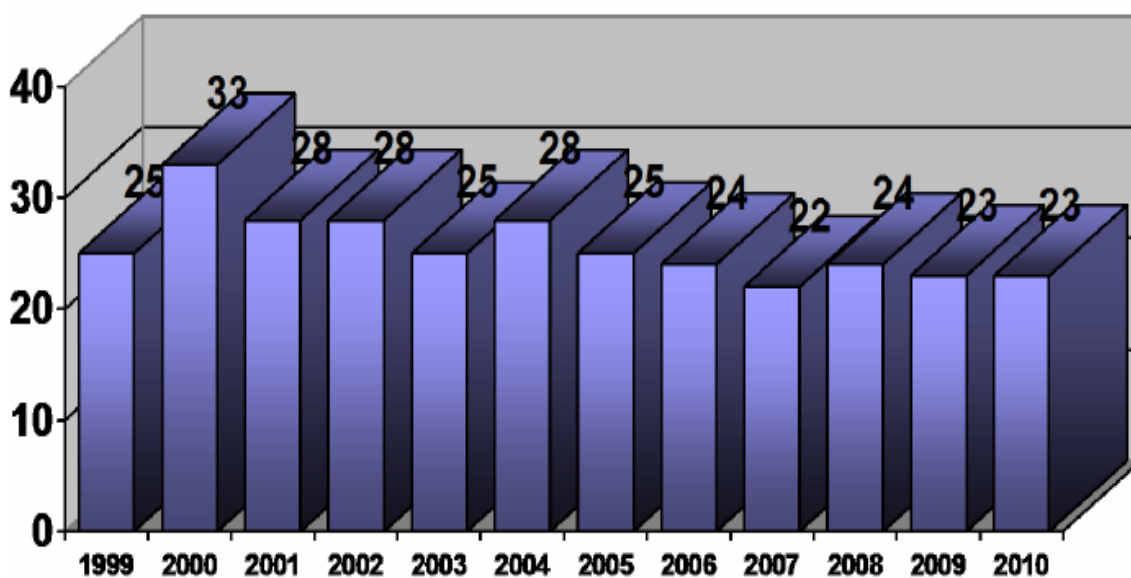
Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Skládá se ze všech na ni přítomných společníků. Její zasedání se koná nejméně jednou za kalendářní rok. Řádnou valnou hromadu svolává jeden z jednatelů společnosti formou písemné pozvánky. Ze zasedání valné hromady společníků se pořizuje písemný zápis v souladu s obchodním zákoníkem.

Obr. 4: Organizační struktura firmy COMPEKON s.r.o.



Zdroj: Podklady společnosti

Obr. 5: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Podklady společnosti

Firma COMPEKON s.r.o. se zabývá řešením pro řízení pro tři základní typy firem. Těmi jsou: **lesní a dřevařské společnosti, výrobní firmy a obchodní firmy**. Pro tyto firmy jsou jednotlivé softwarové produkty upraveny a dodávány často takřkajíc „na míru“.

Tabulka 4: Produkty a služby firmy COMPEKON

| Vlastní produkty firmy | Subdodávky |
|---|--|
| IS COMPEKON verze C/S – ERP systém <i>Modulární systém, který je nasazován dle potřeb jednotlivých klientů a dle jejich požadavků</i> | Mzdové systémy DATACENTRUM 2, PERM 3 KVASAR |
| CRM- BLUEJET <i>Systém pro obchod, obchodní manažery, obchodní zástupce, marketing a servis. Systém k pronajmutí na bázi internetového klienta.</i> | Řízení dopravy DCD4 Hobl&Pech |
| B2B COMPEKON - elektronický obchod <i>Elektronická výměna dokumentů s možností následného generování do systému Compekon i do ERP třetí strany</i> | |
| DW COMPEKON – datové sklady <i>Samostatné řešení pro analýzy stavu podniku a možnosti jeho řízení</i> | |

Zdroj: Podklady společnosti COMPEKON

4.2 BlueJet, systém pro řízení vztahů se zákazníky

4.2.1 Popis systému

Informační systém pro řízení vztahů se zákazníky. Slouží ke sledování veškerých obchodních aktivit podniku. Tento software je speciálně vytvořený pro efektivní správu údajů, kontaktů, umožňuje správu dokumentů, obchodních případů a příležitostí, projektů a kampaní. Zajišťuje sdílení dat mezi členy pracovních týmů, slouží k řízení týmové práce malých a středních firem.

Každá společnost se zabývá těmito problémy:

1. Udržení stávajících zákazníků.
2. Porozumění zákazníkům.
3. Schopnost jim naslouchat.
4. Identifikace klíčových procesů.
5. Zvyšování spokojenosti zákazníků při zlepšování klíčových procesů.
6. Tvorba marketingové strategie k udržení stávajících zákazníků a získání nových.
7. Schopnost oslovit nové zákazníky.

Aplikace BLUEJET web CRM zastřešuje základní obchodní aktivity a podporuje obchodní procesy. Vše je nabízeno konceptem SaaS (Software as a Service), který nuluje náklady na vlastnictví software a nabízí komfort přístupu k aplikaci s plnou podporou přes internet. **SaaS** (Software jako služba - **Software as a Service**) je model nasazení softwaru, kdy dochází k hostingu aplikace provozovatelem služby. Služba je dále nabízena zákazníkům přes internet. Eliminováním potřeb instalace a provozu aplikace na vlastních zařízeních se SaaS v poslední době stává oblíbeným způsobem provozu aplikace. SaaS vznikla jako reakce na potřebu snižování nákladů na software, rychlého nasazení a outsourcingu. Využíváním SaaS mohou firmy také redukovat přímé náklady na nákup softwaru, jelikož náklady na licenci on-demand bývají menší a zároveň není potřeba například licence na servery.

Funkce systému BlueJet by se dali rozdělit do dvou úrovní. První bych označil jako „uživatelskou“. Tato úroveň se týká samotné podoby softwaru a jeho užívání obchodními zástupci. Druhou úroveň bych nazval „manažerskou“. Ta je reprezentována možností rozdělení práv mezi jednotlivé zaměstnance firmy. Tato práva se týkají přístupu k různým materiálům a informacím které jsou součástí systému a práva disponování s nimi.

4.2.1.1 Základní funkce systému BlueJet

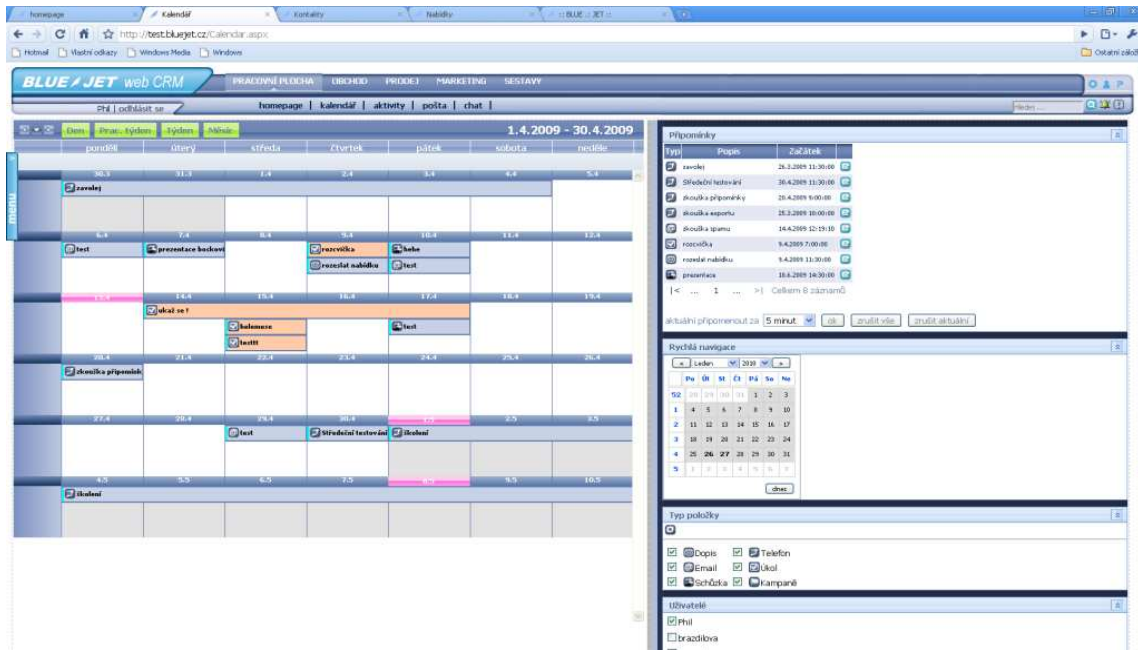
Hlavní funkce:

- kalendář
- komunikace (telefon, e-mail, dopis, schůzky, úkoly)
- události

Inteligentní kalendář

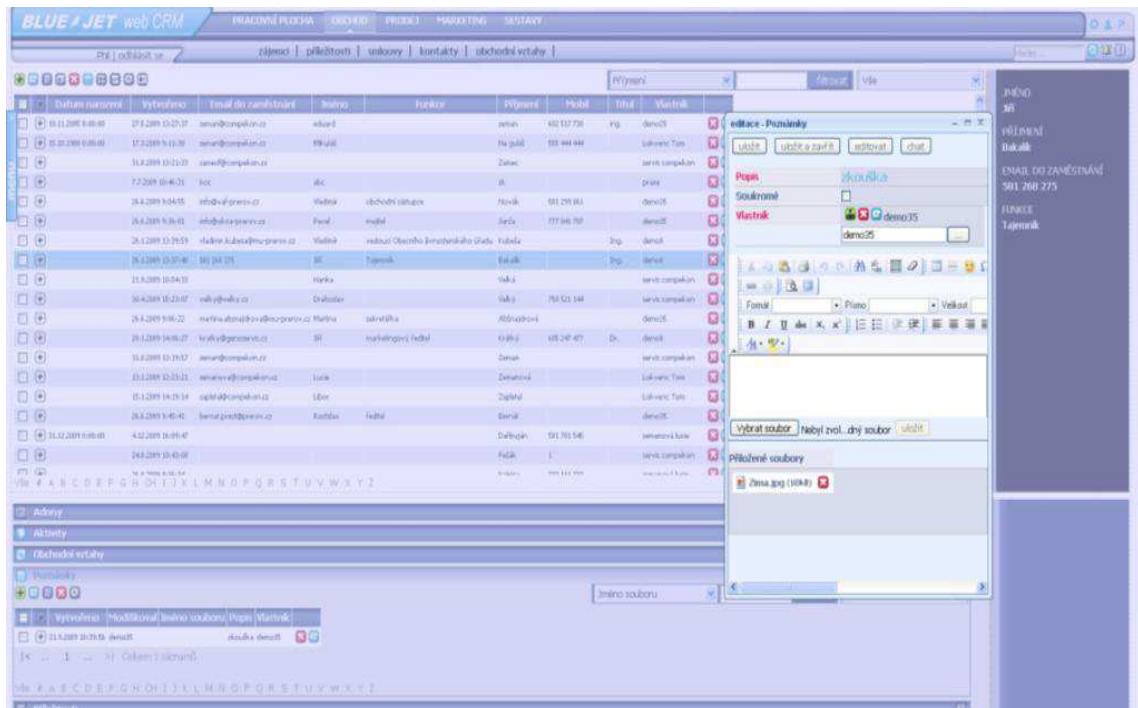
Kalendář umožňuje zjednodušené plánování a sledování veškerých aktivit všech uživatelů. Jednotlivé aktivity je možné mezi uživateli sdílet. Práci s aktivitami rovněž usnadňují nastavené připomínky. Podobně jako všechny ostatní CRM udržuje evidenci kontaktů, firem, zájemců aj., ke každému záznamu je možné připojit přílohy. Vše je možné libovolně přesouvat pouhým přetažením objektu (například schůzky). V kalendáři se změní datum (a případně další podrobnosti) v rámci celého systému. Vše je možno doplnit o obrázky a další grafické prezentace.

Obr. 6: Inteligentní kalendář BlueJet



Zdroj: BlueJet CRM

Obr. 7: Evidence kontaktů a správa dokumentů



Zdroj: BlueJet CRM

Nabídky a katalogy produktů

System uchovává evidenci produktů, se kterými pak dále pracuje v nabídkách, objednávkách a vydaných fakturách. Nabídky je možno pořizovat v různých měnách, jejichž kurzy jsou aktualizovány pomocí webové služby České spořitelny. Sledují se jak nákupní, tak prodejní ceny, se kterými se dá dále pracovat, např. pomocí slev. Tyto slevy lze zadat absolutně (částka) i relativně (v %) u položek i v hlavičce nabídky.

Obr 8: Nabídky a katalogy produktů

The screenshot displays the BlueJet CRM interface for creating a quote. The top section is a form with various fields for general information, contact details, and payment terms. Below the form is a 'Kalkulace nabídky' (Quote Calculation) section showing a summary of costs and profits. The bottom section is a table of products with columns for product details, prices, quantities, and taxes.

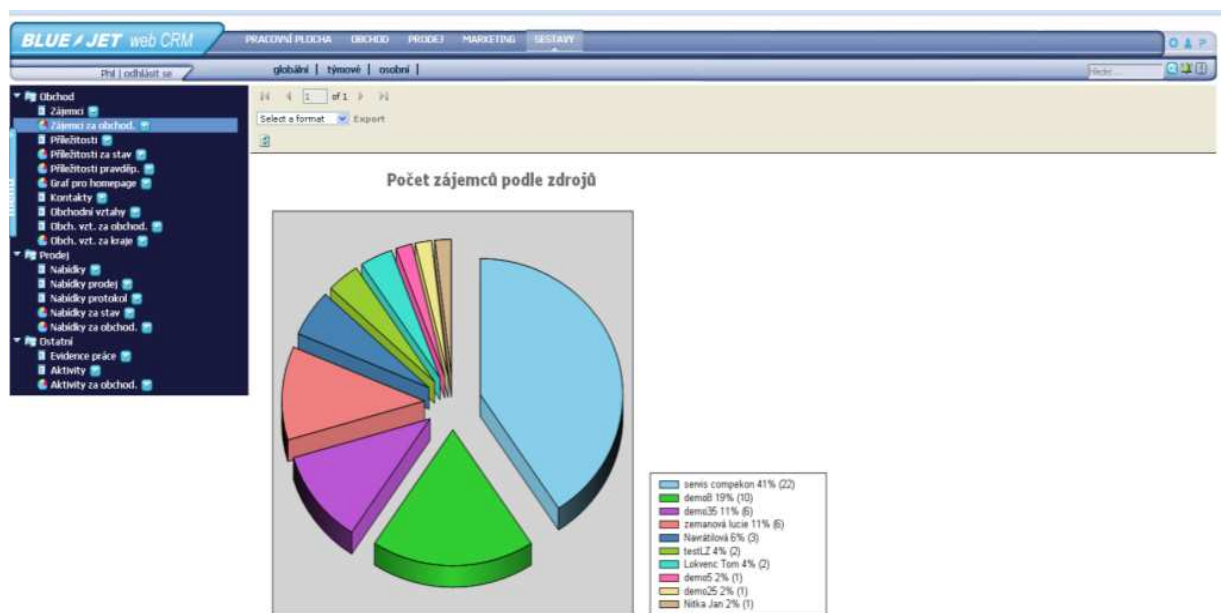
| prodejní kód | Produkt | MC nákupní kurz | MC prodejní kurz | Množství | DPH | MCP nákupní cenové pravidlo | PCP prodejní cenové pravidlo | MC / 1 nákup / PC / 1 prodej | PCP prodejní +/- PC | PCP prodejní finak | Zisk |
|--------------|--------------------|-----------------|------------------|----------|-----|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------|------------|
| TULJP | tulipán | 1,000 | 1,000 | 5,00 | 19 | jedlička | smrček | 40000,00 33600,00 | 168000,00 0 | 168000,00 | -32000,00 |
| 312 | stroj ALFA | 25,760 | 1,000 | 5,00 | 19 | jedlička | smrček | 2060,80 2320,00 | 11600,00 0 | 11600,00 | 1296,00 |
| TULJP | tulipán | 1,000 | 1,000 | 5,00 | 19 | jedlička | smrček | 40000,00 33600,00 | 168000,00 0 | 168000,00 | -32000,00 |
| 026 | stroj BETA | 25,760 | 6,263 | 1,00 | 19 | jedlička | smrček | 412160,00 200416,00 | 200416,00 0 | 200416,00 | -211744,00 |
| T005 | tužky | 17,457 | 0,000 | 5,00 | 19 | jedlička | smrček | 279312,00 0,00 | 0,00 0 | 0,00 | -139656,00 |
| TULJP | tulipán | 1,000 | 1,000 | 1,00 | 19 | jedlička | smrček | 40000,00 33600,00 | 33600,00 0 | 33600,00 | -6400,00 |
| AA | Test | 25,760 | 25,760 | 5,00 | 19 | jedlička | smrček | 206,08 206,08 | 1030,40 0 | 1030,40 | 0,00 |
| MGN | Magnesia reperlivá | 25,760 | 25,760 | 1,00 | 19 | jedlička | smrček | 103,04 247,30 | 247,30 0 | 247,30 | 144,26 |

Zdroj: BlueJet CRM

Kampaně a sestavy

Posláním kampaně je předat předem definovanému segmentu nová marketingová sdělení. Hlavním úkolem managementu zůstává především zvolit vhodný způsob a podpůrné nástroje pro marketingovou kampaň, které by efektivně využily finanční zdroje vložené do kampaně za účelem například uvedení nového výrobku na trh či zvýšení loajality zákazníků. Za marketingovou kampaň můžeme považovat jednorázovou akci, stejně jako sled více kroků.

Obr 9: Kampaně a sestavy

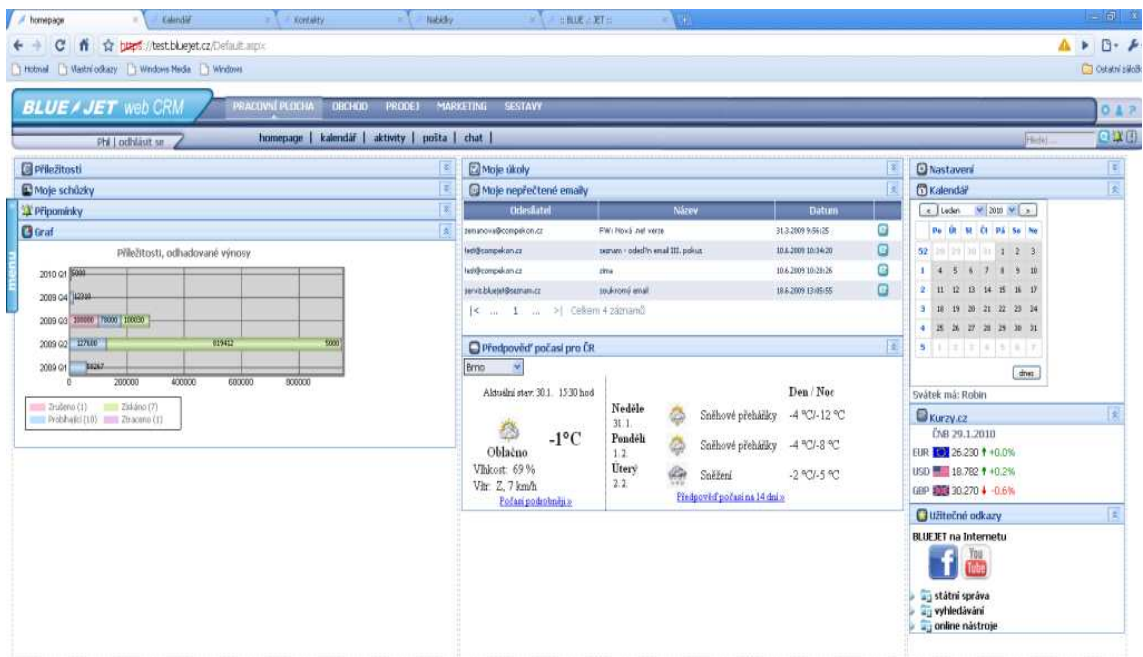


Zdroj: BlueJet CRM

Nástěnky

Udržují nejpotřebnější informace systému na jednom místě.

Obr 10: Nástěnky

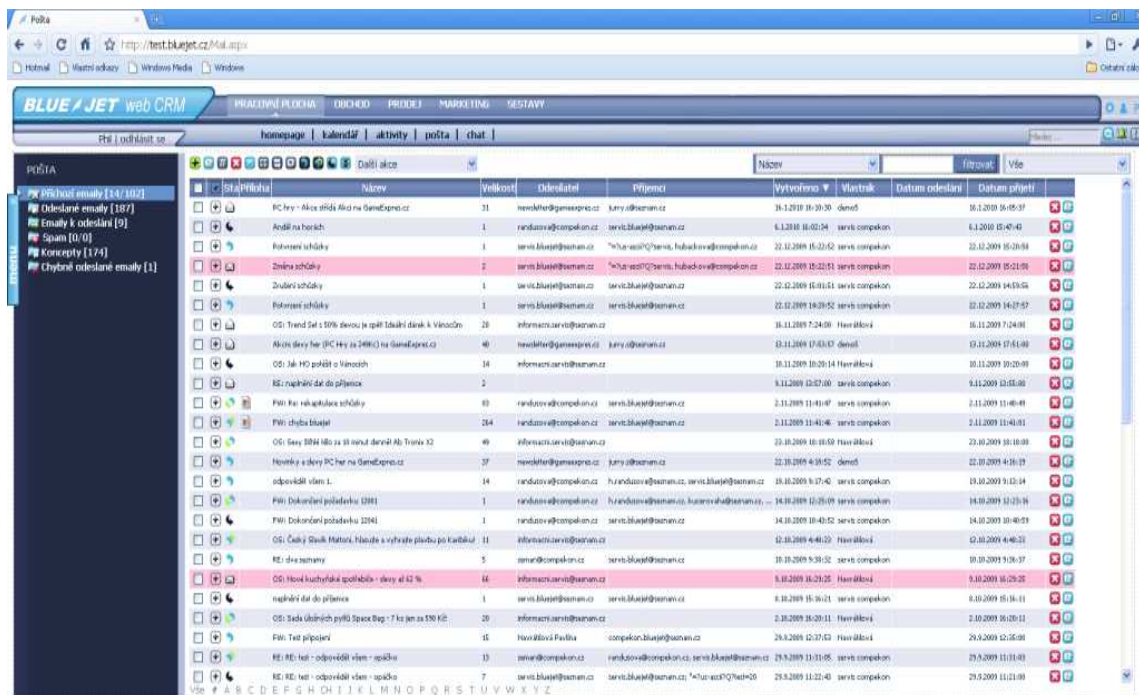


Zdroj: BlueJet CRM

Pošta

Pošta v případě BlueJet CRM neznamená pouze implementaci e-mailového klienta, ale obsahuje (již dříve zmiňované, všudypřítomné) propojení všech dat v systému. V praxi to znamená, že jednotliví pracovníci mohou sledovat v rámci přidělených práv kdo, co odeslal, kdo dostal jaké emaily a jak s nimi naložil. Hlavní manažer tak může například sledovat, jak kdo komunikuje s klienty a jaké problémy s nimi řeší.




Obr 11: Pošta



Zdroj: BlueJet CRM

4.2.1.2 Speciální funkce systému BlueJet

Kromě výše popsaných základních funkcí systému, nabízí BlueJet i propojení se stávajícími internetovými aplikacemi pro rychlé doplnění informací o klientovi. Jedná se o:

1. ověření názvu společnosti v obchodním rejstříku (šedivá šipka )
2. ověření názvu společnosti v Aresu (zelená šipka )
3. načtení dat z obchodního rejstříku podle IČ (světle modrá šipka )

V prvním případě jde zejména o přesnou evidenci clientské firmy, aby nedocházelo k záměnám a nesrovnalostem. Uživatel může pomocí jednoho kliknutí ověřit celou společnost v obchodním rejstříku.

V druhém případě se jedná o podobnou funkci, jen se jedná o Administrativní registr ekonomických subjektů, což je informační systém, který umožňuje vyhledávání nad ekonomickými subjekty registrovanými v České republice. Zprostředkovává zobrazení

údajů vedených v jednotlivých registrech státní správy, ze kterých čerpá data (tzv. zdrojové registry).

Načtení dat podle IČ naopak usnadňuje hledání. Tato funkce vyplní všechna políčka, včetně adresy a sídla firmy tak, jak jsou zaznamenána v Aresu. Dále je také možné kliknutím odeslat e-mail nebo přejít na webové stránky uvedené firmy.

Obr 12: Speciální funkce systému

editace - zájemce: bluejet,



Obecné

| | | | |
|----------------------|---------|------------------------------|-----------------------------|
| Předmět zájmu | bluejet | Telefon do zaměstnání | |
| Jméno | | Mobil | 731 118 029 |
| Příjmení | | E-mail | info@whitewolfconsulting.cz |
| Oslovení | | | |
| Funkce | | Zdroj informací | jiné |

Vlastník

 Koňařík Jan
 ...

Firma White Wolf Consulting s.r.o. 

IČ 27753654 

Web http://www.whitewolfconsulting.cz 

Hodnocení Zájem

Stav Blokováno

Vazby ...

Adresa

| | | | |
|--------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| Ulice | Mozolky 1243/17 | Kraj | Jihomoravský kraj |
| PSČ | 61600 | Stát | Česká republika |
| Město | Brno | Typ adresy | Jiná |

Telemarketing bluejet

Zdroj: BlueJet CRM

4.1.1.3 Shrnutí funkčnosti systému BlueJet

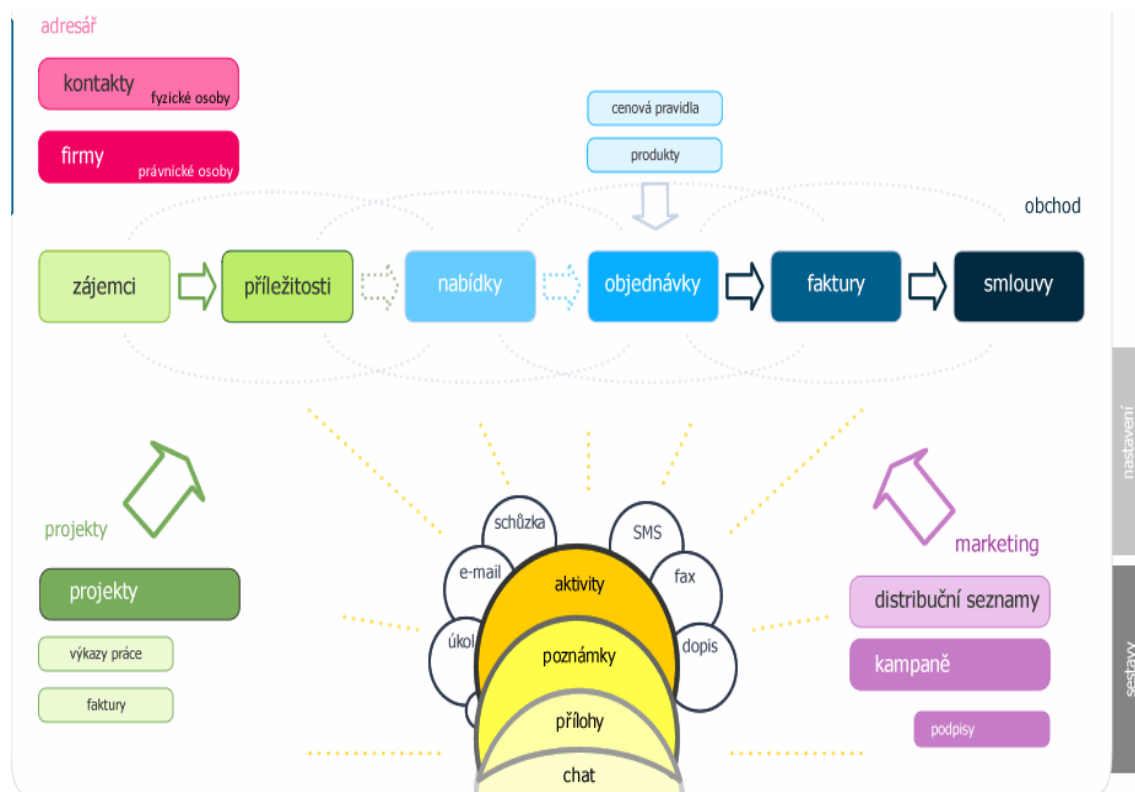
Primárně je tento systém připraven pro obchodní společnosti do 30 uživatelů. V praxi jej efektivně využijí administrativní pracovníci, obchodníci, vedoucí pracovníci pracovních týmů ke zjišťování stavu přidělených úkolů či obchodní manažeři při strategickém plánování.

O vlastním CRM systému mohou uvažovat především velké společnosti se stovkami zaměstnanců a nadnárodní působností. Hostovaná řešení mají potenciál přitáhnout spíše menší podniky.

Hlavní výhodou hostovaných systémů pro řízení vztahů se zákazníky je jejich poměrně nízká finanční náročnost a jednoduché nastavení a ovládání. Zpravidla se jedná o produkty, u kterých si zákazník na základě paušálních měsíčních plateb kupuje právo na používání systému. Firma tak není majitelem vlastní kopie takového produktu, ale jen jeho uživatelem. Další výhodou tohoto typu řešení je výrazná úspora nákladů. Zákazník nemusí investovat prostředky do nákupu vlastního hardwaru, na kterém by obsáhlý CRM systém provozoval, stejně tak nemusí nic platit za pořízení systému jako takového. K tomu odpadají finanční a časové náklady spojené s implementací, zabezpečením systému, řešením problémů a zálohováním.

Situace u lokálně instalovaných CRM řešení je přesně opačná, než tomu je u zmíněných hostovaných. Jejich největší nevýhodou je bezesporu vysoká cena pořízení jak systému samotného, tak i potřebného hardware, jeho implementace, otestování a vyškolení potřebných pracovníků. Komplikací je také fakt, že v případě jakýchkoliv problémů se systémem samotným nebo s hardwarem, který ke svému provozu využívá, je zákazník nucen vše řešit sám.

Obr 13: Schéma jednotlivých vazeb v rámci systému BlueJet



Zdroj: BlueJet CRM

4.3 Výzkum spokojenosti uživatelů se systémem

4.3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření jsem prováděl ve dvou rovinách. V první rovině byly dotazovány firmy, které systém BlueJet v současnosti užívají. U těchto firem jsem zjišťoval jednak motivaci firem k pořízení CRM systému a následně spokojenost se systémem BlueJet. Firmy se v rámci dotazníku mohly také vyjádřit, jakou funkci by si v budoucnu přály do systému integrovat.

Ve druhé části jsem se zabýval dotazováním firem, které systém v minulosti zakoupily, ale po nějaké době od smlouvy odstoupily a systém přestaly využívat. Zde jsem se zabýval zejména důvody, které vedly tyto firmy k odstoupení od systému. Také jsem se zajímal o to, jak dlouhou dobu systém užívaly, než odstoupily od smlouvy.

Dohromady se mi podařilo získat odpovědi od třiceti firem, což je zhruba 90% všech firem, které systém BlueJet zakoupily (včetně těch odstoupivších).

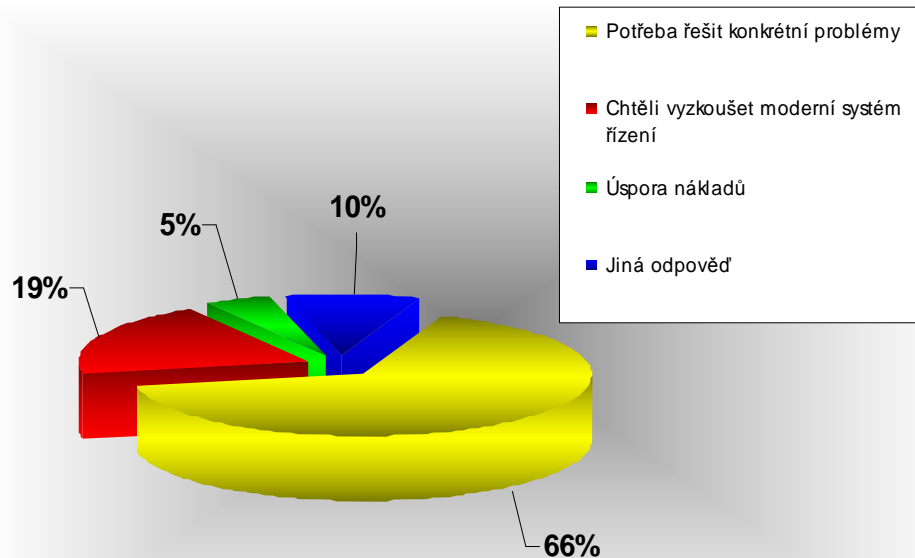
4.3.1.1 Výsledky šetření u firem, které využívají systém BlueJet

Otázka č.1

Dvě třetiny (66%) dotazovaných firem zaváděla CRM z důvodu potřeby řešit konkrétní problémy, například se správou dat, řízením zaměstnanců, zakázek, atd.

Jedna pětina (19%) firem chtěla vyzkoušet moderní systém řízení, který CRM systém nabízí.

Graf 1: otázka č. 1 - Jak jste dospěli k rozhodnutí zavést CRM systém ve vaší firmě?

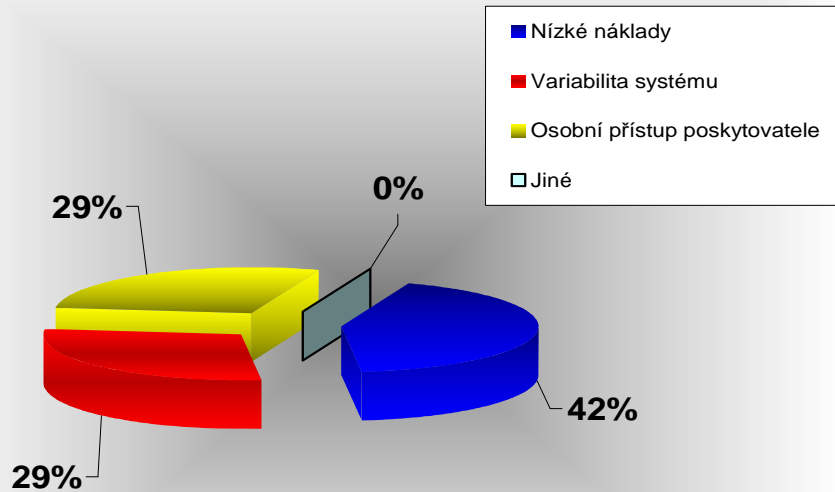


Pouze jediná firma šla do zavedení systému s tím, že ušetří náklady. Dvě firmy odpověděly jinak, firma Fitness pro s.r.o. hledala systém pro kalkulaci nabídek a firma SMART HYPO s.r.o. potřebovala integrovat data z více systémů pro své obchodníky.

Otázka č.2

Necelá polovina (42%) dotazovaných firem si vybrala systém pro jeho nízké pořizovací a provozní náklady. Zbývající firmy si systém zvolily (shodně po 29%) kvůli jeho velké variabilitě, tedy proto, že má mnoho funkcí a je možno ho přizpůsobit podle vlastních potřeb a také díky osobnímu přístupu poskytovatele a dobrému zákaznickému servisu. Jinou možnost nezvolila žádná z dotazovaných firem.

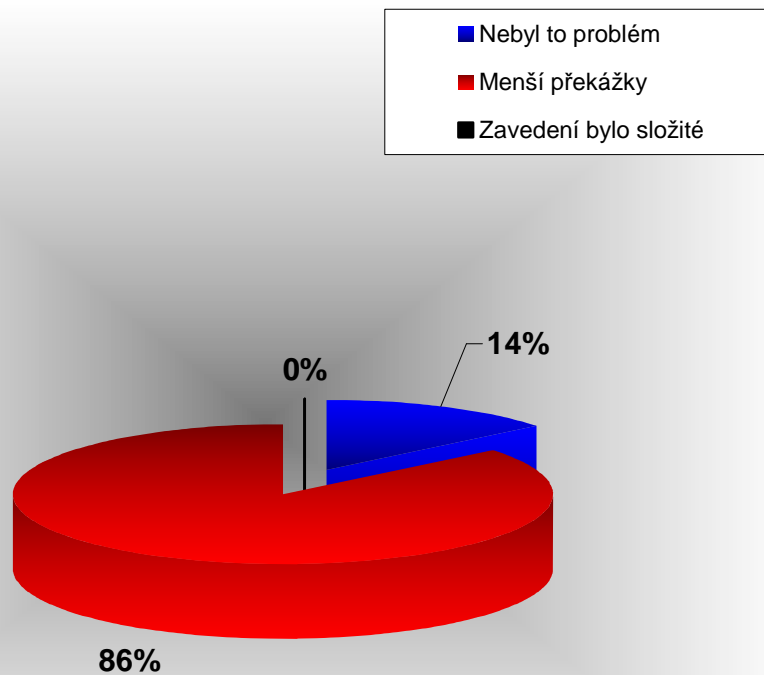
Graf 2: otázka č. 2 - Proč jste se rozhodli právě pro systém BlueJet?



Otázka č.3

Drtivá většina dotazovaných firem (86%) narazila při zavádění systému na menší překážky. Například ne všichni zaměstnanci přijali změnu snadno či bylo potřeba rozsáhlejší školení. Pouze tři firmy (14%) zavedly systém bez jakýchkoliv obtíží. Výrazné problémy se zavedením systému (velký odpor zaměstnanců a potřeba je nutit do používání systému) se nevyskytlo v žádné z dotazovaných firem.

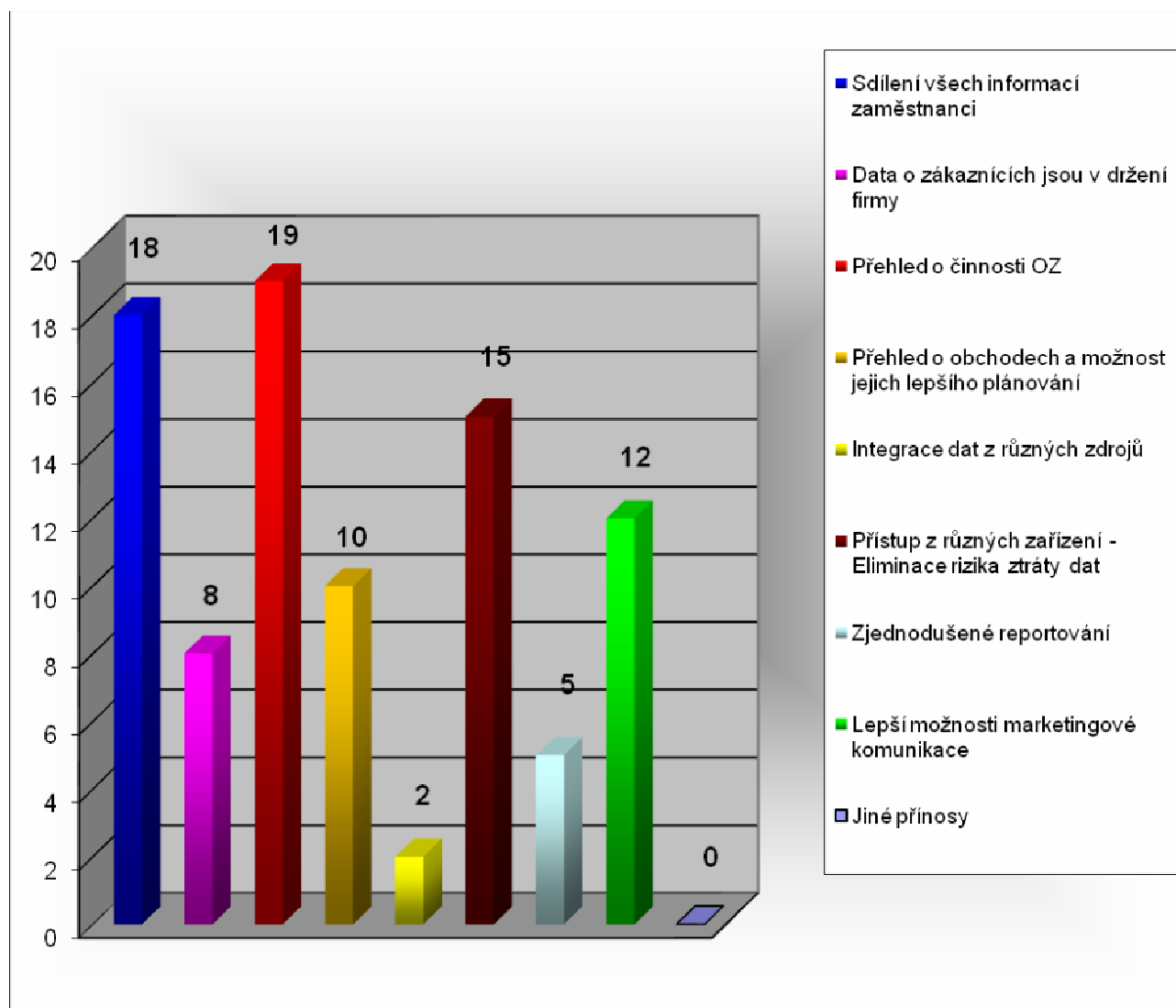
Graf 3: otázka č. 3 - Jak vnímali přechod na systém BlueJet vaši zaměstnanci?



Otázka č.4

Nejčastějšími přínosy, které přesvědčily firmy k zavedení systému, byla možnost sdílení všech informací zaměstnanci (v 18 případech) a přehled o činnosti obchodních zástupců (v 19 případech), což znamená, že manažer může průběžně kontrolovat činnost obchodních zástupců. Naopak nejméně častými důvody pro zvolení systému byla integrace dat z různých zdrojů na jedno místo (ve 2 případech) a možnost zjednodušeného reportování (v 5 případech). Jinou možnost, než uvedené, ne zvolila žádná z dotazovaných firem.

Graf 4: otázka č. 4 - Které z následujících výhod vás přiměly k zavedení systému?

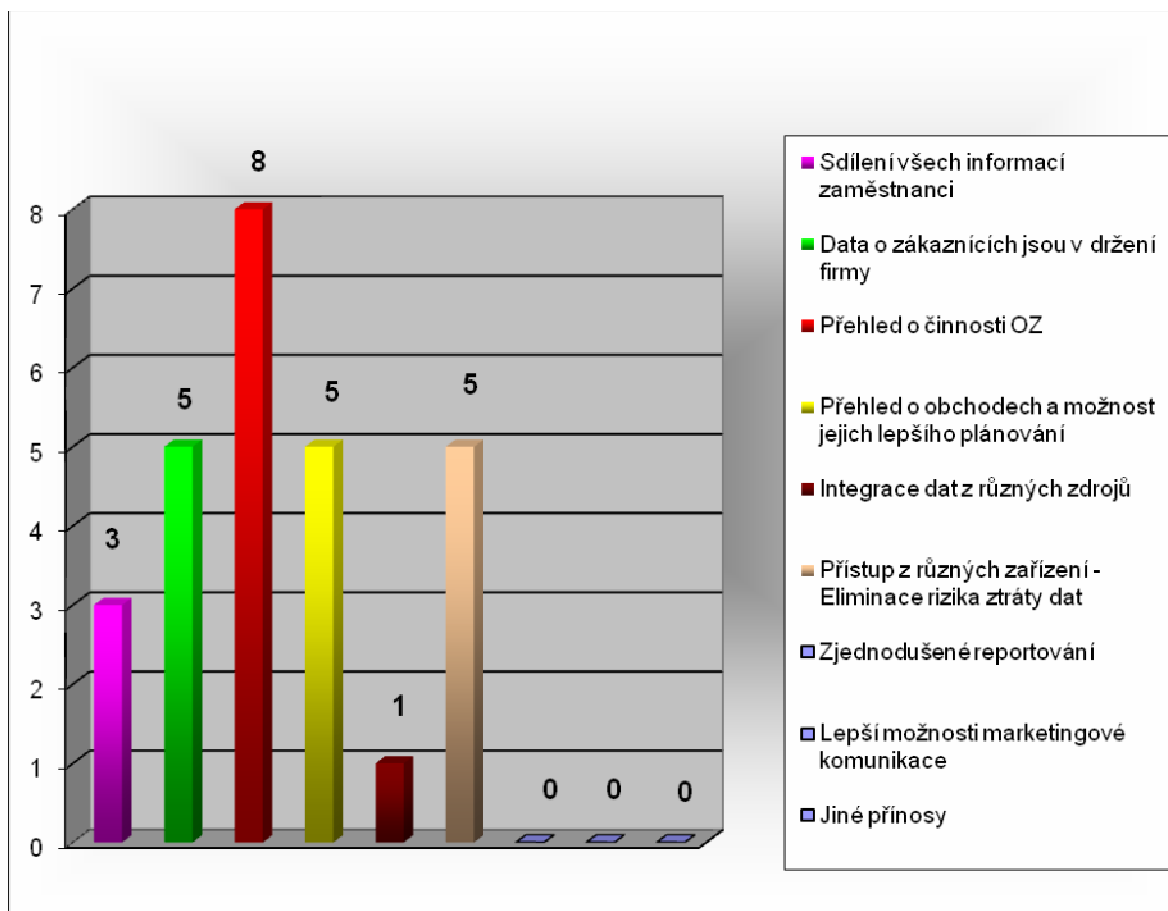


Otázka č. 5

Nejčastějším motivem pro zavedení systému byla možnost kontroly obchodních zástupců (v 8 případech). Díky systému má manažer možnost průběžně kontrolovat činnost OZ a nedochází tak například k „mlžení“ při výkazech činnosti OZ. Druhým nejčastějším motivem bylo držení dat o zákaznících, přehled o rozjednaných obchodech, možnost jejich plánování, možnost přístupu k systému z různých zařízení a eliminace rizika ztráty dat (spojených se ztrátou či odcizením zařízení).

Pouze v jednom případě byla hlavním motivem možnost integrace dat z různých zdrojů. Pro žádnou z firem nebylo hlavním motivem zjednodušené reportování a možnost lepší marketingové komunikace.

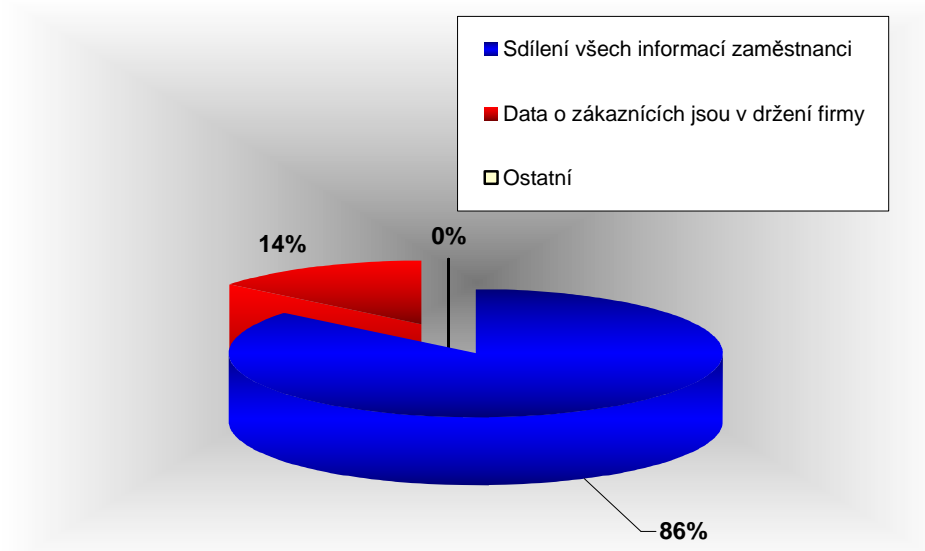
Graf 5: otázka č.5 - Která z uvedených výhod byla hlavním motivem pro zavedení systému?



Otázka č.6

Nově zjištěným přínosem (tedy tím, který nebyl jedním z prvotních motivů ke koupi) bylo v naprosté většině případů (86%) možnost sdílení všech informací zaměstnanci, tedy fakt, že každý zaměstnanec vidí (na základě přidělených práv) činnosti všech ostatních. Pouze pro tři firmy bylo hlavním nově zjištěným přínosem to, že data o zákaznících zůstávají v držení firmy a ta o ně nepříjde v případě odchodu OZ z firmy.

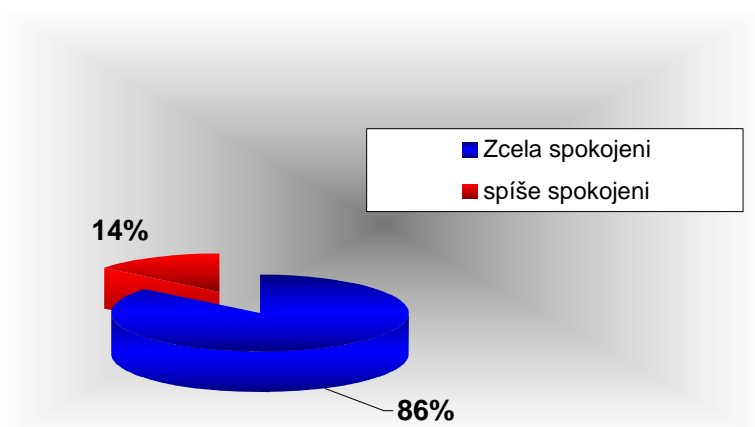
Graf 6: otázka č. 6 - Na který přínos jste přišli během používání systému?



Otázka č. 7

Drtivá většina (86%) firem je zcela spokojena, pouze 3 firmy jsou „jen“ spíše spokojeny. Nespokojenost se systémem nevyjádřila žádná z dotazovaných firem užívajících systém.

Graf 7: otázka č. 7 - Jak jste celkově spokojeni se systémem BlueJet?



Otázka č.8 – O jaké další funkce byste měli do budoucna zájem?

V této otázce většina firem neprojevila konkrétní přání nové funkce. Pouze 6 firem uvedlo určitou konkrétní funkci, kterou by měl systém do budoucna obsahovat.

V těchto požadovaných funkcích jasně zvítězila **možnost hromadného importu dat z ARESu**, kterou požadovaly hned tři ze šesti zmíněných firem, všechny podnikající ve stavebnictví. Dalšími do budoucna požadovanými funkcemi byly možnosti **využití QR kódů, možnost importu grafů z googlecharts a import z XML s definovanou šablonou**.

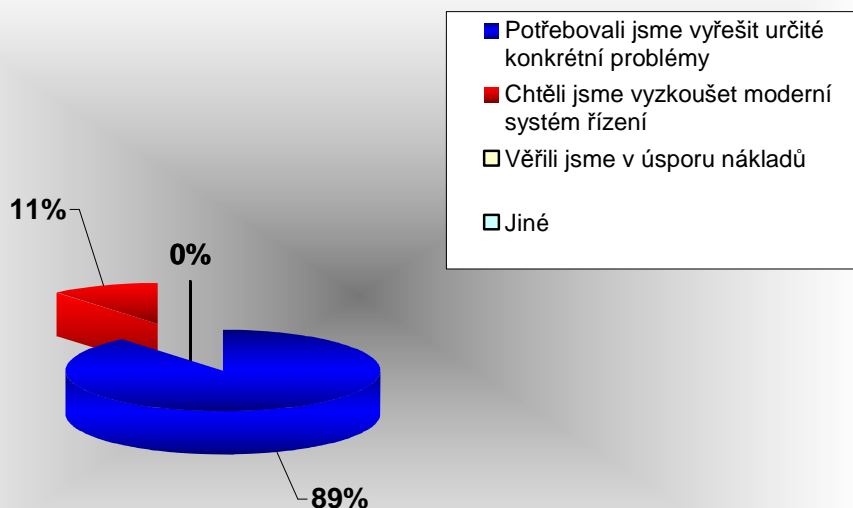
4.3.1.2 – Výsledky šetření u firem, které přestaly využívat systém BlueJet

V tomto dotazníkovém šetření se mi podařilo získat odpovědi na zkrácenou verzi dotazníku od 9 firem, které v minulosti systém zakoupily, ale po určité době jej přestaly využívat. Zde jsem se zaměřoval zejména na důvody, které je vedly k ukončení smlouvy a také na dobu, po jakou systém využívaly.

Otázka č.1

Naprostá většina odstoupivších firem (89%) zaváděla CRM za účelem vyřešení konkrétních problémů. Pouze jediná firma zaváděla CRM, protože chtěla vyzkoušet moderní systém řízení. Za účelem úspory nákladů či z jiného důvodu nezaváděla CRM žádná z odstoupivších firem.

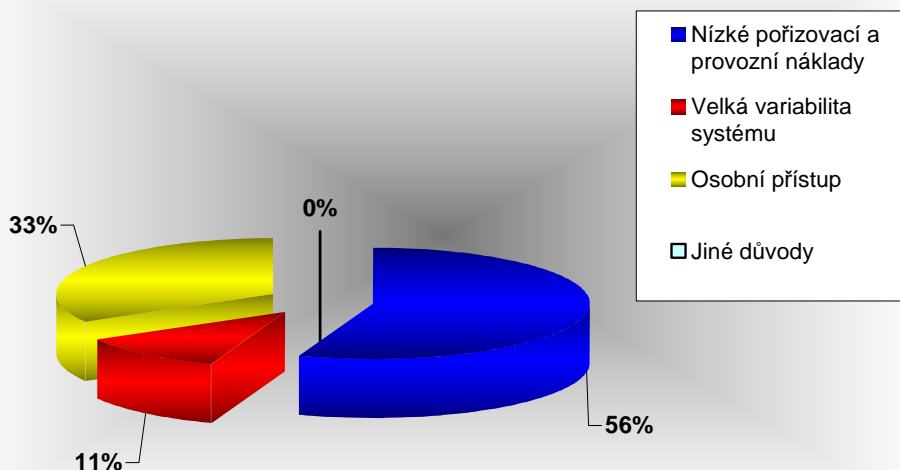
Graf 8: otázka č. 1 - Jak jste dospěli k prvotnímu rozhodnutí zavést ve vaší firmě CRM systém?



Otázka č.2

Více jak polovina odstoupivších firem (56%) se pro BlueJet rozhodla díky jeho nízkým nákladům. Tři firmy zvolily systém díky osobnímu přístupu poskytovatele a jediná firma se pro něj rozhodla díky jeho velké variabilitě. Jiný důvod neuvedl nikdo.

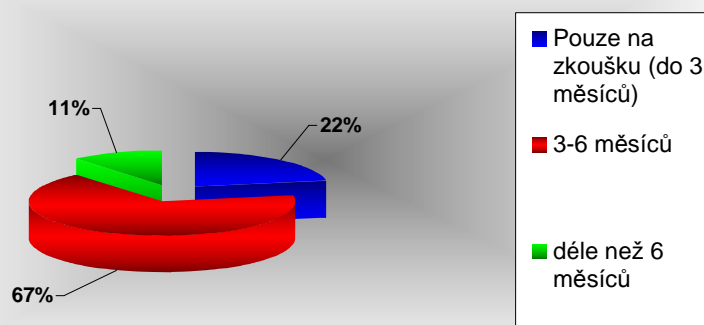
Graf 9: otázka č. 2 - Proč jste se rozhodli právě pro systém BlueJet ?



Otázka č.3

Většina odstoupivších firem (67%) užívala systém v rozmezí 3-6 měsíců. Dvě firmy přestaly systém využívat po zkušební době (do 3 měsíců) a pouze jedna firma jej využívala déle než 6 měsíců.

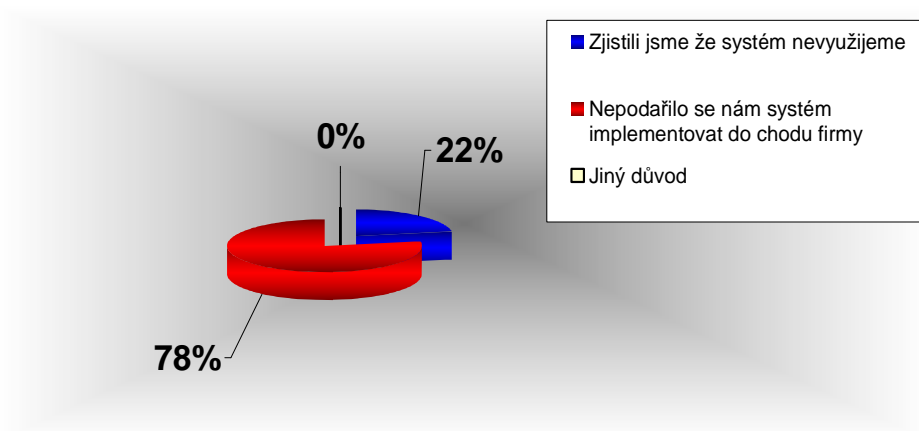
Graf 10: otázka č.3 - Jak dlouho jste systém BlueJet využívali?



Otázka č.5

Naprostá majorita odstoupivších firem (78%) přestala systém využívat, protože se jim nepodařilo implementovat systém do chodu firmy (například se jim nepovedlo vyškolit zaměstnance). Dvě z firem zjistily, že systém nevyužijí. Jinou odpověď ne zvolila žádná z firem.

Graf 11: Z jakého důvodu jste přestali systém využívat?



4.3.2 Ověření hypotéz

Hypotéza č.1: Hlavní důvodem pro zavedení CRM systému BlueJet u většiny firem byla potřeba řešit určité konkrétní problémy v organizaci řízení obchodu.

Hypotéza potvrzena

Na základě dotazníkového šetření v otázce číslo 1 odpovědělo 66% dotazovaných firem (viz Graf 1), že hlavním důvodem pro zavedení CRM systému obecně byla potřeba řešit určité konkrétní problémy, například se správou dat, řízením zaměstnanců, zakázek, atd. Tento výsledek souvisí i s prodejní politikou poskytovatele, který se snaží zejména poukazovat na problémy, které zavedení systému řeší.

Hypotéza č.2: Nejvýznamnějším zjištěným přínosem systému u většiny firem byl přehled o probíhajících obchodech a lepší možnost jejich předpovědi a plánování.

Hypotéza nebyla potvrzena

Na základě dotazníkového šetření v otázce č. 6 jsem zjistil, že 86% firem považuje za největší zjištěný přínos systému (tzn. ten, který nebyl prvotním motivem k pořízení systému) možnost sdílení informací všemi zaměstnanci navzájem, podle přidělených práv. Naproti tomu původní předpoklad, že největším nově zjištěným přínosem bude lepší přehled o probíhajících obchodech a lepší možnost jejich plánování, nepotvrdila ani jedna z firem. Může to být dáno tím, že pro část firem bylo lepší plánování obchodů jedním z prvotních motivů k pořízení systému (ve zhruba 50% případů viz. graf č.4).

4.4 Zhodnocení přínosů systému BlueJet ve vybrané firmě

Pro zhodnocení přínosů jsem si vybral firmu Fitness-Pro, která se zabývá komplexní realizací fitness center – od návrhu koncepce (rozmístění, dimenzování fitness centra, šaten, aerobních sálů), přes vytvoření *corporate identity*, 2D a 3D modely prostor, vybavení prostor profesionálními *cardio* a posilovacími stroji, zaškolení trenérů, instruktorů, školení *know-how* vedení fitness center, školení systému klubového členství, školení marketingu v předprodeji až po servis zařízení a dodávku řídicího systému – software.

Firma má pět zaměstnanců využívajících systém Bluejet. Dva obchodní manažery a tři obchodníky. Před zavedením systému fungovala tak, že každý obchodník zpracovával jednou týdně dvě zprávy, jednu o činnosti, obchodech a jednáních, která v daném týdnu proběhla, druhou pak o činnosti, kterou chystá na další týden. To se dělo většinou formou zpracování excelových souborů, které se pak odesílaly mailem. Tento způsob byl velice neefektivní a často také docházelo ke ztrátě informací a dat o klientech.

Firma se rozhodla zavést CRM systém ze dvou hlavních důvodů. Prvním byla potřeba tvorby dynamických kalkulací nabídek. Tedy možnost v kalkulaci cokoli operativně změnit a získat okamžitou zpětnou vazbu co se děje s cenou, marží atd. (například pokud klientovi snížili cenu, systém hned vypočítal, jakou slevu tím poskytnou, apod.).

Druhým hlavním důvodem byla možnost mít všechna data na jednom místě. To znamenalo, že obchodní manažeři mají přehled o tom, jaké obchody jsou uzavřeny, v jaké fázi se nachází jednání atd. Často se totiž stávalo, že obchodníci některé z kontaktů například ztratili nebo jim byl zcizen notebook a firma tak přicházela o potenciální klienty a tím pádem i o zisk.

Dalšími důvody byla bezpečnost dat (už se nemohlo stát, že by obchodník odešel z firmy a odnesl s sebou kontakty a informace o klientech, se kterými jednal). Dále to byla možnost okamžité kontroly činnosti obchodních zástupců, tudíž přehled o tom, co každý jednotlivý den dělají a jaké konkrétní dohody uzavřeli.

Vyhodnocení nákladů a výnosů

Náklady

Firma využívá 5 licencí, za které platí 2.200 Kč měsíčně, to je 26.400 Kč za rok. Zaškolení trvalo zhruba tři pracovní dny, kdy se obchodníci a manažeři nemohli věnovat své práci. Při nákladech na obchodníka ve výši superhrubé mzdy cca 29.500 měsíčně je to 1.475 Kč, tři obchodníci 4.425 Kč na den. Manažeři při nákladech ve výši superhrubé mzdy cca 59.400 měsíčně měli náklad ztráty času 2.970 Kč, dva manažeři 5.940 Kč na den.

Celkové náklady na zavedení systému:

$$26.400 + 3 \times (4425 + 5940) = 57.500 \text{ Kč za rok}$$

Tyto náklady nezahrnují ušlý zisk za dobu, kterou se pracovníci školí v používání systému. Toto číslo není možné přesně určit vzhledem k nepravidelnému výnosu, ale vzhledem k tomu, že se jedná pouze o tři dny a jednorázovou záležitost, která z celého ročního objemu pracovních dní činí méně než 2%, můžeme tuto částku zanedbat.

Výnosy

Prvním druhem výnosu je ušetřený čas. Tento výnos lze zhruba vyčíslit. Podle informací sdělených jedním z obchodních manažerů firmy činila úspora času obchodního manažera minimálně 5% a u obchodního zástupce dokonce o 10%. Při jejich výše uvedených mzdách tato časová úspora, vyjádřená v penězích, činila celkem zhruba **11.816 Kč měsíčně, což je cca 141.800 Kč ročně.**

Celkový výsledek z hlediska nákladů a uspořené času tedy činí:

$$141.800 - 57.500 = 84.300 \text{ Kč ročně}$$

Dalším druhem výnosu byla zvýšená produktivita práce, která se projevila zejména u obchodníků. Tento výnos, přestože nelze přesně vyčíslit, měl výrazný podíl na zisku firmy. V principu to funguje tak, že obchodník díky ušetřenému času stihne více schůzek a telefonátů, dokáže lépe obsloužit klienta a zvyšuje se mu úspěšnost uzavírání obchodů. Pro obchodního manažera to zase znamená možnost lepšího plánování obchodů, díky možnosti operativně korigovat činnost obchodníka (například u obchodu, který se táhne a nejsou z něj jasné výsledky, ale obchodník se mu věnuje například z důvodů možnosti objemnější zakázky, může přesměrovat obchodníka na jiný, potenciálně příznivější cíl). Podle slov hlavního obchodního manažera firmy Fitness-pro tato zvýšená produktivita navýšila počet uzavřených obchodů nejméně o 10%, a tím znatelně zvýšila čistý zisk firmy. Vzhledem k nepravidelnému charakteru vývoje uzavřených prodejů je těžké vyčíslit hodnotu, o kterou se zisk zvýšil. Nicméně hodnota tohoto ziskového přírůstku je podle odhadů firmy minimálně 100.000 Kč ročně. Závěrem lze tedy říci, že vyjádřeno v peněžní hodnotě, firma získala zavedením systému BlueJet **celkový čistý výnos téměř 200.000 Kč ročně¹**.

Tím však přínosy systému nekončí. Další velkou výhodou je ochrana dat o klientech a potenciálních klientech. Díky tomu, že data jsou uložena na zabezpečeném internetovém serveru, nedojde k jejich ztrátě například v případě krádeže notebooku či odchodu obchodníka z firmy. Tento náklad sice nejde přesně vyčíslit, ale v případě takovéto nečekané události je úspora velice významná.

4.5 Doporučení

V této části jsem se zabýval doporučeními, která by mohla zvýšit efektivitu prodeje systému BlueJet pro firmu Compekon jako poskytovatele. Po vyhodnocení všech známých faktů jsem navrhl dvě základní doporučení.

¹ Jedná se o hrubý odhad

1. Změna cenové politiky pro systém BlueJet

Jelikož software BlueJet vznikl jako nezávislá odnož produktové řady firmy Compekon a byl prezentován jako nízkonákladový, tedy nepatří mezi hlavní produkty firmy, byla jeho cena stanovena dle mého názoru příliš opatrně a je tedy velmi podhodnocená. Vzhledem k úsporám a dalším přínosům, které firmě, jenž jej úspěšně zavede, poskytuje a které mohou být v případě většího počtu obchodníků mnohonásobně vyšší než ve výše uvedeném případě, a také náročnosti (zejména časové) jeho vysvětlení potenciálním klientům bych navrhnul **navýšení ceny za licenci minimálně o 50%**. Což v případě standardní ceny činí **660 Kč za licenci**.

2. Větší počet obchodníků

Malý počet obchodníků je podle mého názoru zásadní problém a zároveň největší brzda rozvoje tohoto systému. Ve firmě se věnuje prodeji systému pouze jediný obchodník na plný úvazek plus jeden externí obchodník. Nastává zde zásadní nedostatek v pokrytí trhu.

Na trhu se nachází velké množství firem, které vůbec systém CRM nevyužívají a přitom by jim mohl pomoci značně zlepšit jejich výsledky. Problém spojený s náborem dalších obchodníků je však jejich zaškolení. Je třeba opravdu důkladného vyškolení obchodníka v používání systému, aby jej byl schopen věrohodně představit potenciálnímu zákazníkovi a poukázat na konkrétní problémy, které by jim tento CRM systém pomohl vyřešit. I přes tato úskalí bych navrhnul **zvýšit počet obchodníků na HPP na 3** během prvního roku. V dalších letech rozšiřovat počet obchodníků podle výsledků a situace na trhu.

Kalkulace nákladů a výnosů

Zvýšení počtu obchodníků s sebou nese samozřejmě i náklady. Pro zjištění, kolik je třeba prodat licencí za zvýšenou cenu, aby se nábor nových zaměstnanců vyplatil, jsem použil **analýzu bodu zvratu**.

Bod zvratu je takové množství produkce firmy, při kterém nevzniká žádný zisk ani ztráta. Dosahuje-li firma této produkce, pak se tržby rovnají nákladům. V našem případě to znamená počet licencí od kterého firma realizuje zisk. Je nutno také poznamenat že v případě produkce na úrovni bodu zvratu (za reálné situace), firma stále realizuje příjem za licence z minulých období (které jsou sníženy o náklady např. na klientský servis či režijní náklady na udržování serveru).

Fixní náklady (FC)

- obchodník, fixní složka mzdy 15.000 hrubého => náklady ve výši superhrubé mzdy 20.100 Kč měsíčně, 3 obchodníci 60.300 Kč měsíčně
celkem fixní náklady: 12 x 60.300 = 723.600 ročně.

Variabilní náklady (VC)

Náklad na jednotku produkce při provizi obchodníka 20% činí **132 Kč za jednu prodanou licenci.**

Celkové tržby (TR)

Získám z násobku ceny (P) a množství prodaných licencí (Q).

Výpočet bodů zvratu

Výpočet provádím podle vzorce $TR = TC$, podrobněji $P \times Q = FC + (VC \times Q)$

$$660Q = 723.600 + 132Q$$

$$Q = 723.600 : 528 = 1370,5$$

Z uvedeného výpočtu vychází, že **firma by ročně musela získat příjem z cca 1371 licencí.**

Za licence se platí měsíčně, tzn. **cca 114 licencí měsíčně.** Pokud uvažujeme průměrný počet 7 licencí na jednu klientskou firmu, znamená to, že by obchodníci museli realizovat smlouvu pro cca 17 firem měsíčně. V případě třech obchodníků činí požadovaná jednotka prodeje na jednoho obchodníka necelých **6 klientských firem měsíčně.** V případě

této výše realizovaného prodeje by průměrná výše pohyblivé složka mzdy obchodníka činila $132 \times 6 \times 7 = 5.540$ Kč měsíčně a jeho čistá mzda tedy okolo 18.000 Kč měsíčně.

Tato dvě doporučení by podle mého názoru měla přinést výrazné zvýšení prodejů jednotlivých licencí systému BlueJet a také znatelné navýšení zisků. Samozřejmostí by mělo být také přidání požadovaných funkcí (viz otázka č. 8), ale to se průběžně děje (například nová verze již obsahuje funkci na hromadný import dat z aresu).

5. Závěr

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí se každá firma snaží maximálně zvýšit svoji efektivitu, protože ta může znamenat rozdíl mezi tím, jestli firma na trhu přežije či nikoliv. Není to však jen otázka snižování nákladů a snahy prodat co nejvýhodněji, ale velkou částí je také otázka řízení informací. A to nejen informací o zákaznících, které většinou jsou na prvním místě, ale také o činnosti zaměstnanců a o komunikaci uvnitř firmy. Jedním z nástrojů, které toto umožňují, je právě CRM.

CRM není jen informační (sub)systém nebo technologie. CRM je sice technologiemi podporované, ale není technologiemi vyvolané. Iniciované musí být podnikatelskými potřebami firmy. CRM je podnikatelská strategie vycházející z konceptu firmy zaměřené na zákazníka. Nachází a řídí hodnotné vztahy se zákazníky za účelného vynakládání prostředků. Paradigmatem CRM je, že základem podnikání jsou zákazníci. Jsou totiž zdrojem příjmů. A bez nich by žádné podnikání nebylo. Proto jakýkoli program (teď není myšleno software) v oblasti vztahů se zákazníky v klidu manažery nenechá, a to zejména obchodní a marketingové. Zlepšení obsluhy zákazníků bylo mantrou módní vlny CRM, která se přes nás přehnal v letech 2001 a 2002. V oblasti CRM, kde již tolik společností selhalo, je důležité vzít si ponaučení. Jestliže budeme CRM chápat jako iniciativu vedoucí ke změně fungování společnosti s cílem lepší obsluhy zákazníků, tak je to bezesporu složitý proces. Pak je obzvlášť vhodné využít postupy, které jsou již prověřeny a které vedly k úspěchu – takzvané principy nejlepší praxe nebo nejlepší praktiky či postupy.

Zavedení CRM je typicky rozděleno do fází se specifickými očekáváními s ohledem na výsledky. To vede k tomu, že řízení iniciativy se nedá zúžit na pouhé řízení projektu. Manažer zodpovědný za iniciativu ji musí precizně řídit, disciplinovaně dokumentovat a poskytovat pravidelné informace vrcholovému vedení. Zavedení CRM představuje organizační změnu, a tudíž potřebuje formální zhodnocení požadavků a představ uživatelů. Jelikož zavedení změny je samo o sobě firemní iniciativou, potřebuje zvláštní projektový tým a projektové cíle. Nicméně, řízení změny a implementace CRM musí být úzce propojeny v společném soudržném úsilí.

Cílem mé diplomové práce bylo popsat softwarové řešení CRM systému firmy COMPEKON s.r.o – webový CRM software BlueJet a zhodnotit jeho přínosy obchodním firmám tento systém využívajícím. Dále zjistit, které problémy systém firmám pomohl vyřešit. Tento cíl se mi podařilo splnit. Na základě dotazníkového šetření mezi firmami využívajícími systém Bluejet jsem zjistil, že drtivá většina firem systém zavedla, protože potřebovala vyřešit konkrétní problémy. Odpovědí na tuto otázku jsem potvrdil první hypotézu, která tvrdila právě toto, tedy že většina firem zavedla systém Bluejet právě z tohoto důvodu.

Ve druhé hypotéze jsem předpokládal, že největším nově zjištěným přínosem systému je pro firmy možnost lepší kontroly a plánování obchodů. Tato hypotéza se nepotvrdila, majorita dotazovaných firem uvedla, že největším přínosem je pro ni možnost sdílet údaje o činnosti zaměstnanců mezi nimi. Podle mého názoru je to kvůli vzájemné motivaci zaměstnanců (na principu soutěžení mezi sebou), což je, jak se ukázalo, pro většinu firem důležitější než sofistikované plánování obchodů. Z tohoto faktu plyne, že většina menších a středních firem stále vnímá zaměstnance více jako živoucí orgán, než pouze jako nástroj obchodních plánů, jak tomu často bývá u velkých korporací a obchodních řetězců.

Ve druhé části mého výzkumu jsem se zabýval firmami, které systém v minulosti využívaly, ale po nějakém čase od něj odstoupily. Zjišťoval jsem důvody, proč systém přestaly využívat a také jak dlouho jej využívaly. V této části jsem měl větší problém se vzorkem respondentů, jelikož většina těchto firem neměla příliš zájem odpovídat, takže se mi podařilo získat odpovědi pouze od 9 odstoupivších firem. Z těchto firem 7 uvedlo, že odstoupily, proto že se jim nepodařilo implementovat systém do chodu firmy. Pouze 2 firmy zjistily, že systém nevyužijí. Toto je dle mého názoru dáno složitostí implementace CRM. Protože jde o ucelený systém a určitou filosofii řízení a nejen o zadávání dat do softwaru, je nutné, aby se na něm aktivně podíleli všichni zaměstnanci.

Co se týče délky užívání, většina firem jej užívala v rozmezí 3 až 6 měsíců, což je dostatečná doba pro jeho implementaci. To dle mého názoru jen potvrzuje předpoklad, že pokud není ve firmě všeobecná ochota zaměstnanců ke změnám a inovacím, je velmi těžké CRM systém (jakýkoliv) zavést. Pro firmu je pak jedinou možností zaměstnance přinutit či vyměnit. Ne pro každou firmu je však toto řešení výhodné.

V poslední části mé práce jsem se zabýval zhodnocením nákladů a výnosů v konkrétní firmě, a také návrhy na zlepšení prodeje systému. Při zhodnocení jsem došel k závěru, že výnosy, přestože nejsou všechny plně vyčíslitelné, výrazně převyšují náklady a jejich přidaná hodnota je pro firmu významná.

Co se týká doporučení, vypracoval jsem celkem dva návrhy. Jednak jsem navrhl změnu cenové politiky ve smyslu navýšení ceny, která je dle mého mínění velmi podhodnocená. Toto opatření by mělo zvýšit jednotkové zisky z prodejů jednotlivých licencí a přitom neohrozit konkurenceschopnost systému jako produktu. Tento názor zastávám vzhledem k faktu, že konkurenční softwarové produkty jsou prodávány za mnohem vyšší ceny a zvýšení ceny o cca 50% nepředstavuje pro zákazníky BlueJetu výraznější problém.

Dále jsem doporučil zvýšit počet obchodníků kvůli vyššímu pokrytí trhu a možnosti získání většího počtu zákazníků. Co se týče propagace systému, tak ta je dle mého názoru dostatečná, protože jde spíše o osobní přístup při prodeji a zdůraznění výhod, které systém BlueJet nabízí.

6. Summary

The aim of this paper is to characterize software solution of CRM system BlueJet, product of the Compekon software company and evaluate its benefits for business companies which are using it. The next aim was to find out problems of these companies which were solved by using the system, conduct cost-benefit analysis in selected company and propose some recommendation for extending the profit of Compekon company.

These objectives have been met. In the first part I was conducting a questionnaire survey which confirm the first hypothesis and disproved the second one. I was also questioning companies which backed out from the using of the system. It turned out that the main reason was that they were unable to implement the system into their company functioning.

In the second part I was conducting the cost-benefit analysis in a selected firm. I choose the Fitness-pro company, which is specialised on selling equipment for fitness centres. I have found out that net earnings of implementing BlueJet CRM were about 200.000 crowns for year.

The last part was recommendations where I suggested increasing of price policy and rising the number of the sales representatives. I backed up my suggestions by break point analysis which demonstrated that rising the price and the number of salesmen doesn't endanger the competitiveness of the product and keep the necessary number of monthly contracts on acceptable level.

keywords: CRM, marketing tool, customer relationships, software

7. Zdroje

1. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1 vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-056-2.
2. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky : Procesy, pracovníci technologie*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
3. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
4. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003b. ISBN 80-247-0385-8.
5. KOTLER, Philip, *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003a. ISBN 80-247-0016-6.
6. KOTLER , Philip, et al. *Moderní marketing*. Petr Somogyj; překlad Jana Langerová,Vladimír nový. 4. evropské vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. KOTLER, Philip, *Marketing management : analýza, plánování, realizace a kontrola*. Dolanský . Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
8. KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 12.vydání. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. LEHTINEN, Jarmo; STORBACKA, Kaj. *Řízení vztahů se zákazníky : Customer realitionsip management*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
10. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik*. 1.vydání. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 96 s. ISBN 80-7194-919-1.

11. MCCARTHY, E. J. , PERREAULT, D. W. *Základy marketingu*. Bursíková. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5.
12. MORRISON A.M., *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
13. PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání: Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.
14. WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing s.r.o., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569.
15. CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

16. INTERNETOVÉ ZDROJE:

- www.crmforum.cz
- www.crmportal.cz
- www.oracle.com
- <http://web.ubkit.de>
- www.compekon.cz
- www.bluejet.cz
- <https://compekon.bluejet.cz>

8. Seznam příloh

Příloha 1 - Seznam dotazovaných firem využívajících systém BlueJet podle oboru jejich podnikání

Příloha 2 - Seznam dotazovaných firem, které systém BlueJet přestaly využívat

Příloha 3 - Dotazník pro firmy využívající systém BlueJet

Příloha 4 - Dotazník pro firmy, které systém přestali využívat

Příloha 1

Seznam dotazovaných firem užívajících CRM systém BlueJet podle oboru jejich podnikání.

Stavebnictví

KLINKER CENTRUM S.R.O.

LIPEA, S.R.O.

MÁTĽ & BULA, SPOL. S.R.O.

MAS TECHNIK S.R.O.

Výroba/prodej/distribuce

OBZOR, VÝROBNÍ DRUŽSTVO

ALSICO S.R.O.

DENCOP LIGHTING SPOL. S.R.O.

FITNESS PRO S.R.O.

LESS & TIMBER S.R.O.

Reklama

CZ-VISUAL IMPACT A.S.

CREANET S.R.O.

Služby

VAN HARTOG S.R.O.

ZDENĚK BŘEŇ – NEMESIS

MICROSYS, SPOL. S R.O.

WORKTEST S.R.O.

WEBSCHOOL S.R.O.

Finanční služby

SMART HYPO S.R.O

CREDITAS, SPŘÍTELNÍ DRUŽSTVO.

Certifikační orgány

APC CERTIFIKAČNÍ SDRUŽENÍ

AESKULAB HOLDING A.S.

Příloha 2

Seznam dotazovaných firem, které od užívání systému odstoupily a jejich obory podnikání

BV TOP, s.r.o. – PRODEJ INFRATOPENÍ RAKOUSKÉ FIRMY IHS

GAS KOMPLET s.r.o. – PRODEJ A MONTÁŽ KOTLŮ NA TUHÁ PALIVA

EU CONSULT, s.r.o. – DOTAČNÍ PORADENSTVÍ

K3 SPORT s.r.o. – PRODEJ SPORTOVNÍHO VYBAVENÍ

WORKTEST – PRODEJCE SOFTWARE PRO PERSONÁLNÍ FIRMY

AGRIMEX s.r.o. – PRODEJCE AUTOCHEMIE

CETECH, s.r.o. – ZPRACOVÁNÍ UMĚLECKÉHO KAMENE

NET BOOM s.r.o. – MEDIÁLNÍ AGENTURA

Příloha 3

Dotazník pro firmy užívající systém

Dotazník BlueJet

Dobrý den

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku pro potřeby mé diplomové práce. Cílem mého výzkumu je zjistit jak se vám osvědčil CRM systém BlueJet a co od něj očekáváte do budoucna. Poskytnuté údaje budou sloužit pouze pro statistický výzkum v mé diplomové práci a nebudou nikde zveřejněny.

Předem děkuji za Váš čas.

S pozdravem

Bc. Pavel Doležal

Část A –Zavedení CRM do firmy

1. Jak jste dospěli k prvotnímu rozhodnutí zavést ve vaší firmě CRM systém (jakýkoliv CRM systém, i v minulosti)?

- a) Potřebovali jsme vyřešit určité konkrétní problémy (např. se správou dat, řízením zaměstnanců, řízením zakázek, atd..)
- b) Chtěli jsme vyzkoušet moderní systém řízení (věřili jsme, že nám to přinese zlepšení).
- c) Věřili jsme, že nám systém přinese úsporu nákladů.
- d) Jiné důvody (uveďte):

2. Proč jste se rozhodli právě pro systém BlueJet?

- a) Nízké pořizovací a provozní náklady.
- b) Velká variabilita systému (systém má mnoho funkcí, je možné ho přizpůsobovat podle vlastních potřeb, atd..)
- c) Osobní přístup, ochota a dobrý zákaznický servis ze strany poskytovatele.
- d) Jiné důvody (uveďte):

3. Jak vnímali přechod na systém BlueJet vaši zaměstnanci?

- a) Nebyl to pro ně žádný problém, se systémem se naučili pracovat samostatně.
- b) Narazili jsme na menší překážky (ne všichni přijali změnu snadno, bylo třeba rozsáhlejší školení).
- c) Zavedení systému bylo složité, měli jsme problémy (setkali jsme se s odporem zaměstnanců k této změně, bylo nutné je určitým způsobem přinutit).

Část B – Vlastní užívání systému

4. Které z následujících výhod vás přiměly k zavedení systému (více odpovědí)?

- a) Sdílení všech informací zaměstnanci (např. obchodník vidí činnost ostatních, kdo jaké posílá nabídky, atd..)
- b) Data o zákaznících jsou v držení firmy (tzn. obchodník, který opustí firmu si s sebou neodnáší své kontakty na zákazníky, ale tyto zůstanou díky systému pod kontrolou firmy)
- c) Firma má přehled o činnosti obchodních zástupců (tzn. nedochází k „mlžení“ při výkazech činnosti OZ, manažer se může kdykoliv podívat co, kde a kdy obchodních dělal, na rozdíl od měsíčních či týdenních reportů).
- d) Firma má přehled o rozjednaných obchodech a má možnost lepšího plánování obchodů (tzn. manažer vidí, jak který obchod probíhá, má lepší možnost zhodnotit co za to stojí a co ne a tak může účinně přesouvat své zdroje mezi jednotlivými potenciálními klienty)
- e) Možnost integrace dat z různých zdrojů na jedno místo (například účetnictví, obchod, finance atd., usnadňuje analyzování a plánování činností).
- f) Přístup z různých zařízení – PC, notebook, mobil, tablet (tj. nehrozí ztráta dat např. v případě, že OZ někdo odcizí notebook. Data zůstávají uložena na serveru).
- g) Zjednodušené reportování (OZ vyplňují své pravidelné reporty do přednastavených formulářů, což šetří čas a zvyšuje přehlednost).

- h) Marketingová komunikace (pravidelné oslovování zákazníků, nikoliv spam, ale relevantní nabídky v pravý čas, jako slevy, newslettery, nabídky komplementárních produktů k těm, které zákazník již vlastní, atd..).
- i) Jiné přínosy (uved'te):

5. Která z výše uvedených výhod pro vás byla hlavním motivem pro zavedení systému? (uved'te nejlépe jednu, maximálně dvě odpovědi pokud měli stejnou váhu)- stačí písmeno odpovědi

.....

6. Na který z přínosů z otázky 4 jste přišli během používání systému (ten který nebyl jedním z prvotních motivů ke koupi, ale v průběhu času jste zjistili, že řeší některé problémy, které jste si dříve neuvědomovali) – stačí písmeno odpovědi

.....

7. Jak byste zhodnotili vaši celkovou spokojenost se systémem (berte v úvahu všechny faktory, včetně ceny, obtížnosti zavádění, možnosti odstoupení, celkového přínosu pro firmu, atd..)?

- a) zcela spokojeni
- b) spíše spokojeni
- c) spíše nespokojeni
- d) zcela nespokojeni

8. O jaké další funkce byste měli do budoucna zájem, případně jaké má systém podle vás chyby či nedostatky

Část C – Údaje o firmě

9. Název Firmy

10. Velikost firmy (počet zaměstnanců)

- a) do 10 zaměstnanců
- b) 10 – 20 zaměstnanců
- c) 20 – 50 zaměstnanců
- d) více než 50 zaměstnanců

11. Region ve kterém firma podniká

- a) Pouze konkrétní obec
- b) Kraj
- c) Celá ČR
- d) ČR a zahraničí

12. Odvětví, ve kterém firma obchoduje

Příloha 4

Dotazník pro firmy, které systém přestaly užívat

Dotazník BlueJet

Dobrý den

chtěl bych Vás požádat o vyplnění dotazníku pro potřeby mé diplomové práce. Cílem mého výzkumu je zjistit jak se vám osvědčil CRM systém BlueJet a co od něj očekáváte do budoucna. Poskytnuté údaje budou sloužit pouze pro statistický výzkum v mé diplomové práci a nebudou nikde zveřejněny.

Předem děkuji za Váš čas.

S pozdravem

Bc. Pavel Doležal

1. Jak jste dospěli k prvotnímu rozhodnutí zavést ve vaší firmě CRM systém (jakýkoliv CRM systém, i v minulosti)?

- a) Potřebovali jsme vyřešit určité konkrétní problémy (např. se správou dat, řízením zaměstnanců, řízením zakázek, atd..)
- b) Chtěli jsme vyzkoušet moderní systém řízení (věřili jsme, že nám to přinese zlepšení).
- c) Věřili jsme, že nám systém přinese úsporu nákladů.
- d) Jiné důvody (uved'te):

2. Proč jste se rozhodli právě pro systém BlueJet?

- a) Nízké pořizovací a provozní náklady.
- b) Velká variabilita systému (systém má mnoho funkcí, je možné ho přizpůsobovat podle vlastních potřeb, atd..)
- c) Osobní přístup, ochota a dobrý zákaznický servis ze strany poskytovatele.

d) Jiné důvody (uved'te):

3. Jak dlouho jste systém používali

- a) Pouze na zkoušku (1-3 měsíce)
- b) 3 – 6 měsíců
- c) déle než 6 měsíců

4. Z jakého důvodu jste přestali systém využívat

- a) Zjistili jsme, že systém nevyužijeme.
- b) Nepodařilo se nám systém implementovat do chodu firmy (např. nepodařilo se nám vyškolit zaměstnance, atd..)
- c) Jiný důvod (uved'te):

5. Název Firmy