

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zemědělská fakulta

---

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Specializace: Všeobecně obchodní



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V MALÉ FIRMĚ**

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Dana Volfová

---

2006

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Řízení vztahů se zákazníky v malé firmě vypracovala samostatně na základě vlastní analýzy a vlastních poznatků, za odborného vedení vedoucí diplomové práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 21. dubna 2006

.....  
*Dana Volfová*

Dana Volfová



## **Poděkování**

Na tomto místě bych velmi ráda vyjádřila své poděkování Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za její odbornou spolupráci, cenné připomínky a ochotu při vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla velmi poděkovat generálnímu řediteli firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. panu Jiřímu Kupkovi za ochotné poskytnutí cenných podkladů a informací pro tuto práci.

# OBSAH:

<b>1. ÚVOD</b> .....	4
<b>2. LITERÁRNÍ PŘEHLED</b> .....	6
2.1 Vymezení pojmu CRM, účel, příležitosti a přínosy CRM.....	6
2.1.1 Vymezení pojmu CRM.....	6
2.1.2 Účel CRM.....	7
2.1.3 Příležitosti a přínosy CRM.....	7
2.2 Hlavní prvky CRM.....	8
2.3 Procesy CRM a jejich vývoj.....	9
2.3.1 Procesy CRM.....	9
2.3.2 Vývoj procesů CRM.....	10
2.3.2.1 Nepropojené procesy.....	11
2.3.2.2 Pragmatické uspořádání procesů.....	11
2.3.2.3 Integrované procesy.....	11
2.4 Pracovníci v CRM.....	12
2.4.1 Atributy pracovní síly v kontextu CRM.....	13
2.4.2 Pracovní síla v implementaci CRM.....	13
2.4.3 Podniková kultura.....	14
2.5 Technologie CRM.....	16
2.6 Struktura, fáze a strategie vztahů se zákazníky.....	17
2.6.1 Struktura vztahů se zákazníky.....	17
2.6.2 Fáze vztahů se zákazníky.....	19
2.6.3 Strategie vztahů se zákazníky.....	20
2.7 Inovace CRM.....	21
2.7.1 Kroky inovace CRM.....	21
2.7.2 Proces vyhodnocování příležitostí.....	22
2.7.3 Inicie projektu inovace CRM.....	22
2.7.4 Vlastní projekt inovace CRM.....	23
2.7.5 Činnosti navazující na projekt inovace CRM.....	24
2.7.6 Metoda řízení rizik neúspěchu inovace CRM.....	24
<b>3. CÍLE A METODIKA</b> .....	27
<b>4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY</b> .....	30
4.1 Charakteristika společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. ....	30
4.1.1 Základní údaje o společnosti.....	30
4.1.2 Předmět podnikání.....	31
4.1.3 Historie společnosti.....	31
4.1.4 Ekonomická výkonnost.....	32

4.2 Cíle společnosti .....	33
4.2.1 Poznat zákazníka a jeho potřeby .....	34
4.2.2 Stálý nárůst objemů prodeje .....	35
4.2.3 Zvýšení loajality zákazníků .....	36
4.2.4 Zvýšení tržního podílu .....	37
4.2.5 Orientace zaměstnanců na spokojenost zákazníka .....	38
<b>5. PROVEDENÍ ANALÝZY .....</b>	<b>40</b>
5.1 Analýza vnějších faktorů firmy .....	40
5.1.1 Analýza hlavních prvků okolí .....	41
5.1.1.1 Zákazníci .....	41
5.1.1.2 Partneři .....	43
5.1.1.3 Konkurence .....	44
5.1.1.4 Zájmy vlastníků .....	45
5.1.2 STEP analýza .....	45
5.1.2.1 Politicko-legislativní faktory .....	47
5.1.2.2 Ekonomické faktory .....	47
5.1.2.3 Sociální a kulturní faktory .....	48
5.1.2.4 Technické a technologické faktory .....	48
5.2 Analýza vnitřních faktorů .....	48
5.2.1 Matice GE .....	49
5.2.2 Pracovníci a podniková kultura .....	50
5.2.3 Organizační struktura .....	52
5.2.4 Analýza firemních oddělení zásadně ovlivňujících řízení vztahů se zákazníky .....	53
5.2.4.1 Obchodní oddělení .....	53
5.2.4.1.1 Marketing .....	53
5.2.4.1.2 Obchod .....	54
5.2.4.2 Oddělení servisu a dílen .....	54
5.2.4.3 Sklad náhradních dílů .....	55
5.2.4.4 Ekonomické oddělení .....	55
5.2.5 SWOT analýza .....	56
<b>6. VÝBĚR VHODNÉHO CRM SYSTÉMU .....</b>	<b>58</b>
6.1 Identifikace slabých míst ve firmě .....	58
6.2 Východiska pro návrh řešení .....	59
6.2.1 1. vrstva: komunikační kanály pro komunikaci se zákazníky .....	59
6.2.2 2. vrstva: firemní procesy .....	60
6.2.3 3. vrstva: integrační platforma .....	62
6.2.4 4. vrstva: systémy back office .....	63
6.3 Cíle projektu a jeho očekávané přínosy .....	63

6.3.1 Poznat zákazníka a jeho potřeby .....	63
6.3.2 Stálý nárůst objemů prodeje .....	66
6.3.3 Zvýšení loajality zákazníků .....	67
6.3.4 Zvýšení tržního podílu .....	68
6.3.5 Orientace zaměstnanců na spokojenost zákazníka.....	68
6.4 Požadavky na vhodný CRM systém .....	68
6.5 Hodnocení přínosů a rizik projektu.....	69
6.6 Kritéria pro výběr CRM systému.....	72
<b>7. NAVRŽENÝ CRM SYSTÉM A JEHO POPIS .....</b>	<b>74</b>
7.1 Obchod a marketing .....	75
7.2 Realizace a zakázková činnost.....	76
7.3 Operativní řízení týmů a firmy.....	77
7.4 Manažerské funkce a řízení společnosti.....	77
7.5 Otevřenost systému .....	78
7.6 Účetní systém .....	78
7.7 Vzdálené pobočky, notebooky .....	79
7.8 Podmínky implementace.....	79
<b>8. ZÁVĚR.....</b>	<b>81</b>
<b>9. ABSTRACT .....</b>	<b>83</b>
<b>10. POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>84</b>
<b>11. SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>
<b>12. SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>85</b>
<b>13. SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>85</b>

# 1. ÚVOD

Je jisté, že charakter hospodářského prostředí se mění. Přestává platit to, co platilo dosud. Ale víc než kdy jindy platí, že přestávají fungovat univerzální a obecné pravdy a jednoduchá řešení. Každý se bude muset mnohem pečlivěji než dříve věnovat tomu, kde je jeho místo a jaké má skutečné možnosti či problémy. Nebude stačit “opisovat” a bezmyšlenkovitě přebírat dříve úspěšné postupy. Právě tady nastupuje správa znalostí. Budeme se muset snažit doopravdy důkladně a přesně poznat vlastní firmu, její skutečné zájmy, lépe než dříve vytvářet optimální podmínky pro efektivní fungování týmů. Budeme muset pomoci manažerům lépe chápat potřeby a zájmy svých spolupracovníků i obchodních partnerů. Vlastníci se budou muset naučit vyžadovat po svých manažerech upřímnost a kvalitní objektivní informace tak, jak je budou schopni přijímat. Možná se bude muset zásadně změnit charakter služeb poradenských a auditorských firem.

Je ovšem sporné, zda “nová ekonomika” znamená pouze její přechod do “digitální” podoby. Zda budou informační a komunikační technologie přínosem, bude záviset právě na tom, jestli a jak dokážeme ze záplavy informací získávat ty podněty a potvrzení, která potřebujeme. Je ale jisté, že nejdříve musí být otázky a teprve potom můžeme hledat odpovědi. Otázky vznikají konfliktem našich představ s realitou.

Nejdříve se tedy musí vytvořit představa budoucnosti a potom plán, který dokáže plnit funkci signálního systému – navrhne měřitelné ukazatele, které jsou schopny oznámit rozpor mezi očekáváním a skutečností. Znalosti jsou něco jako pochopení základních vazeb mezi sledovanými jevy. Správa znalostí bude také založena na identifikaci všech podstatných informačních zdrojů pro řízení.

Vycházejme z toho, že intenzita soutěže se projevuje především v oblasti získávání zákazníků. Je také pravděpodobné, že do budoucna bude stále menší prostor pro efektivní uplatnění cenového faktoru. Důvody jsou zřejmé – především současné chování spotřebitelů, kteří jsou na většině trhů poměrně citliví na cenu. Druhým důvodem je právě nadbytek kapacit, který je motivem pro minimální prodejní ceny za účelem zvýšení poptávaného množství produkce. Je také možné, že se změní chování zákazníků, kteří se poučí ze současné nestability (např. v oblasti high-tech firem). Budou si muset uvědomit problém závislosti, do které se dostávají při předávání stále větší části podnikových

kompetencí do externích rukou. Asi budou muset silněji preferovat spolehlivost dodavatele.

Pokud se situace ve vztazích mezi firmami bude vyvíjet předpokládaným způsobem, tedy že se na trhu bude uplatňovat stále více menších subjektů, nemůže být dostatek kvalifikovaných odborníků. Specialisté se budou osamostatňovat a spolupracovat s těmi firmami, které se jejich služeb naučí využívat a budou schopny skutečně efektivně spolupracovat. Důležité je uvědomit si, že znalosti se neomezují pouze na oblast prodeje. Informace, které chceme získat pro hodnocení průběhu procesů, by měly být získávány jako vedlejší produkt zpracování standardních dokladů či událostí. Nebo musí být tak zřetelně zjevné, že pro zadání dané položky je nezbytně nutno doplnit další údaj – např. v systému pro podporu správy obchodních příležitostí musí být každá změna pravděpodobnosti získání zakázky doplněna o zdůvodnění (na základě jaké události došlo k přehodnocení). To příslušný obchodník snadno pochopí a nebude to považovat za zbytečnou byrokracii.

Nejde však jen o interní podobu a obsah sledovaných procesů. Určitě budeme chtít analyzovat všechny faktory, které ovlivňují výši obrátu. Tedy všechny jevy určující spotřební chování zákazníků. Proto musíme pracovníky v obchodních procesech motivovat k tomu, aby všechny relevantní informace nutné k tomuto účelu průběžně sbírali –většinou však půjde o externí informace. Musíme následně hodnotit fungování firmy ve vztahu k zákazníkům velmi komplexně, na základě dobře pochopených a dobře formulovaných vazeb mezi jednotlivými interními a externími faktory. Posouzení obchodního procesu (např. analýza ztrát zákazníků) bude silně zatíženo subjektivním názorem a snahou nalézt příčiny problému jinde než u sebe. Zde je prostor a velký úkol pro řídicí pracovníky – motivovat své spolupracovníky k tomu, aby se snažili být maximálně objektivní. Je totiž jisté, že nikdo nemůže posoudit faktický průběh příslušných procesů jako ten, kdo se na jejich vzniku přímo podílí. Subjektivní názory a informace jsou při interpretaci objektivních jevů a hledání jejich podstatných souvislostí nenahraditelné a musí být formalizovány.

Z tohoto vyplývá, že úspěch na trhu bude mít ta firma, která bude chápat zákazníky jako zdroj své existence a bude řídit své procesy se zákazníky, které jsou často specifické a jedinečné. ( <http://www.contros.cz>, ze dne 19.7.2005, článek: Moderní řízení)

## 2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Vymezení pojmu CRM, účel, příležitosti a přínosy CRM

#### 2.1.1 Vymezení pojmu CRM

V literatuře lze nalézt různé definice CRM, nicméně je zřejmé, že na jednotné definice CRM se trh ani teoretická pracoviště dosud neshodly.

Příklady definicí CRM:

- CRM představuje myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti. (Scott Fletcher, prezident a COO-Epipeline [SCY01])
- CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku. (Gartner Group [SCY01])
- CRM je proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky. (Lawrence Handen, partner PricewaterhouseCoopers America [BRO00])
- CRM představuje cestu ke zvýšení obrátu a ziskovosti podniku prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což v důsledku integruje veškeré marketingové, obchodní a servisní aktivity. [ÖEM98]
- 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 lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další

rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. (Bach, Österle, 2000)

### **2.1.2 Účel CRM**

Na jakémkoli trhu se stále více objevuje srovnatelná produktová nabídka od více společností a tím, co rozhoduje o akceptování právě naší nabídky zákazníkem, se stále častěji stává naše schopnost diferenciací úrovně a kvality služeb. Cílem jakékoli společnosti je uspokojovat potřeby zákazníků rychleji a lépe než konkurence. Právě pro tento účel lze vhodně využít konceptu řízení vztahů se zákazníky. Službu zde definujeme jako komplexní doprovodné procesy spojené s produktem. Slovem komplexní se zde rozumí jak materiální, tak i emocionální rovina služby.

### **2.1.3 Příležitosti a přínosy CRM**

Obecně je investici do CRM systému nutno považovat za investici jako každou jinou. Požadovaná je tedy měřitelná návratnost investice ve formě většího obratu, zisku, snížení nákladů na obsluhu zákazníků a zlepšeným využitím prostředků.

Kromě těchto klasických finančních či obchodních metrik může CRM přinést řadu dalších příležitostí či přínosů jako:

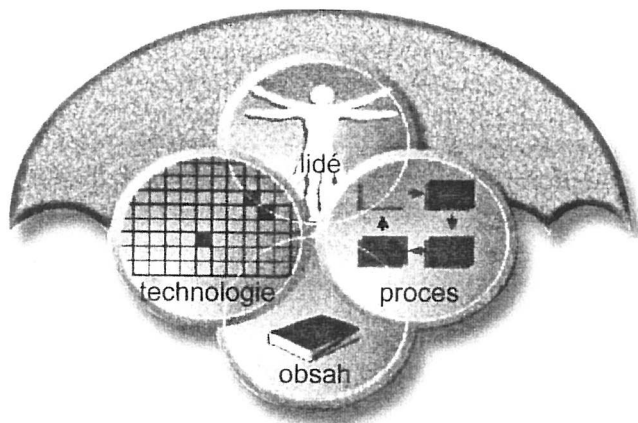
- zvýšený prodej / zvýšená produktivita;
- zvýšená zákaznická spokojenost a jeho loajalita;
- snížené náklady na interakci se zákazníkem;
- utvoření dlouhodobého vztahu se ziskovými zákazníky;
- včasné rozpoznání tržních příležitostí, trendů a hrozeb;
- jednotný náhled na informace o zákazníkovi ze všech podnikových složek;
- personalizace vztahu k zákazníkovi;
- totální péče o zákazníka ve všech fázích vztahu;
- zkrácení prodejního cyklu;
- efektivní správa zákaznického servisu;
- trvalé zlepšování kontaktu se zákazníkem.

(<http://www.crm.wz.cz/crm.php>, ze dne 19.7.2005, článek: Custom Relation Management)



## 2.2 Hlavní prvky CRM

Customer Relationship Management znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je při tom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.



**Obrázek 1 – Prvky CRM**

(zdroj: Wessling Harry, Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Grada Publishing, a.s., 2002)

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

- lidé (pracovníci, zákazníci);
- obchodní procesy (zaměření, prolínání);
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost);
- obsahy (data, obsah).

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací zaměstnanců, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.

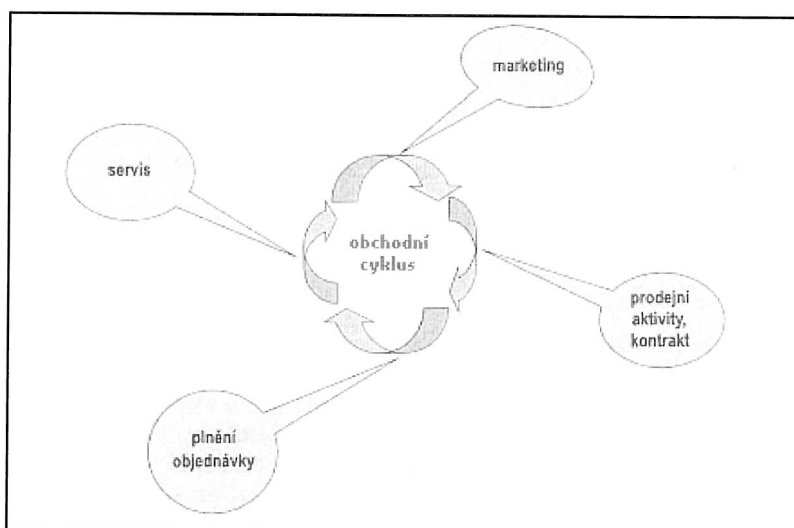
Zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Každý pokus o jednostranný pohled na problematiku CRM je předem odsouzen k neúspěchu. Celá řada snah o zavedení CRM ztroskotala na tom, že byl kladen důraz pouze na jeden jeho prvek.

(Wessling Harry, Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Grada Publishing a.s., 2002)

## 2.3 Procesy CRM a jejich vývoj

### 2.3.1 Procesy CRM

Proces je sled logicky navazujících činností v daném intervalu s definovanými vstupy a výstupy. Proces je konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje.



**Obrázek 2 – Obchodní cyklus**

(Zdroj: Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing, a.s., 2002)

Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin. Jsou to procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem.

#### **Tři hlavní skupiny procesů CRM:**

##### 1. Marketingové aktivity

Tyto aktivity spočívají v řízení marketingových kampaní (plánování, návrh, realizace, hodnocení kampaní), v řízení marketingových zdrojů (lidi, čas, rozpočet) a využívají příslušné komunikační kanály (např. telemarketing, adresnou

elektronickou poštu, klasickou poštu, propagaci v masových médiích). Jejich cílem je oslovení potenciálních zákazníků, zjištění jejich zájmu o nabízené produkty a služby a vytvoření seznamu těch, kteří zájem projeví. Výsledkem marketingové činnosti je tedy seznam potenciálních zákazníků, kteří na marketingové aktivity reagovali a projeví svůj zájem. Ze seznamu potenciálních zákazníků je pak třeba následně vybrat ty, kteří představují pro nabízené produkty a služby skutečnou obchodní příležitost.

## 2. Prodejní aktivity

Pokud podnikovým kritériím potenciální zákazník vyhoví, je zařazen mezi obchodní příležitosti a obchodníci zahájí vlastní prodejní aktivity směřující ke kontraktu. Na této cestě je třeba opakovaně v dialogu se zákazníkem revidovat a doladovat kritéria, podle kterých se zákazník při nákupu řídí. Po vyřešení všech otevřených problémů dojde k podpisu kontraktu.

## 3. Servisní aktivity

Podpisem kontraktu přirozeně vztah se zákazníkem nekončí. Vedle vlastního plnění objednávky, resp. dodávky produktu a služeb, je např. třeba zabezpečit veškeré aktivity související s kvalitními záručními opravami i pozáručními opravami. Takto udržujeme pravidelné kontakty poskytující zákazníkovi alespoň základní informace o nových produktech a službách dodavatelské firmy. Cyklus se tak uzavírá a může pokračovat kontraktem na doplňkové produkty nebo služby.

Ve vztahu podniku a zákazníka se postupně uplatňují nejen marketingové, obchodní a servisní procesy podporované aplikacemi CRM (front-office), ale také procesy back-office, jako jsou např. logistické procesy (dodávka produktu) či finanční procesy (fakturace, platby).

### 2.3.2 Vývoj procesů CRM

V praxi velmi často vypadá vývoj podnikových procesů CRM tak, že se procesy CRM postupně mění od nepropojených dílčích procesů přes pragmatické uspořádání, které stále ještě zůstává na půli cesty, až k integrovaným procesům.

### **2.3.2.1 Nepropojené procesy**

Typické pro počáteční stadium procesů CRM je to, že jednotlivé procesy nemají jasně určeného vlastníka, který za ně zodpovídá, cíle procesů jsou specifikovány neurčitě nebo nejsou definovány vůbec, případně si opět protirečí.

Rozmezí mezi jednotlivými procesy není funkční, což znamená, že podnik se při pozorování zvenku chová jako skupina vzájemně soupeřících oddělení. Jednotlivé procesy vykazují při jejich praktickém naplňování velmi různorodé provedení, tj. každý si v podniku počíná podle své vlastní úvahy a pravidla tak docela nerespektuje. Příkladem takového chování mohou být např. pokusy obchodníků dát svému zákazníkovi co největší slevu, a to ve snaze splnit svůj vlastní plán obratu. Pokud nemají současně stanovený další prémiový ukazatel ve formě stanoveného zisku, hledají přirozeně cestu nejmenšího odporu i za cenu celkové ztráty obchodní jednotky. Řešením jsou přirozeně přesná procesní pravidla kdy, komu a za jakých okolností slevu dát, a to bez ohledu na strukturu vlastní prémiové motivace. Někdy lze nalézt v tomto stadiu vývoje sice definované procesy, ale často s tím, že již svým uspořádáním a logikou jejich naplňování přestaly odpovídat změněné situaci na trhu.

### **2.3.2.2 Pragmatické uspořádání procesů**

Výrazná většina a zcela určitě ty nejdůležitější procesy mají v této fázi vývoje procesů CRM svého vlastníka, jsou stanoveny cíle a metriky procesů. Obecně lze říci, že pravidla pro naplňování procesů jsou respektována. Pokud dochází k výjimkám, existují pro to zřetelné důvody a procesy jsou „dolaďovány“ podle vývoje a situace na trhu.

### **2.3.2.3 Integrované procesy**

Veškeré procesy v podniku jsou v této fázi definovány a mají svého vlastníka. Jsou stanoveny cíle, které motivují pracovníky ke spolupráci s ostatními procesy a procesy dodavatelů a obchodních partnerů.

Jsou dobře stanoveny metriky pro měření kombinovaných a vzájemně provázaných procesů. Jsou identifikovány a definovány ty operační procedury CRM, které překračují hranice jednotlivých procesů. Je dosažen vysoký stupeň integrace procesů mezi sebou. Konečně procesy aktivně podporují podnikatelskou strategii a podnikovou vizi.

(Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing a.s., 2002)

## 2.4 Pracovníci v CRM

Inovace CRM se soustřeďuje na to, jak zjednodušit podnikové procesy související se zákazníkem, jak nastavit jejich jednoznačné rozhraní, jak řídit jejich komunikaci s procesy dodavatelů a zákazníků a konečně, jak k tomu použít v rámci CRM různé technologické nástroje IS/ICT. Je však třeba zdůraznit, že podnik může vytvořit velmi propracovanou inovaci CRM, založenou na důkladné revize procesů CRM, může dokonce vytvořit implementační plán CRM reflektující všechna poučení trhu z poslední doby, ale to stále k úspěchu nemusí stačit.

O tom, jak úspěšně nebo neúspěšně podnikové procesy proběhnou, budou svou denní prací rozhodovat právě pracovníci a manažeři příslušného podniku. Pokud nebude management věnovat vedení lidí dostatečnou pozornost, investice do CRM se nevrátí.

Je zcela evidentní, že úspěch inovace CRM bude rozhodujícím způsobem záležet na profesionálním přístupu k práci příslušných pracovníků podniku, na jejich motivaci, ale také na systematickém a konzistentním měření jejich výkonu.

Velmi důležitý je posun orientace z jednorázového prodeje k orientaci na zákazníky a jejich udržení. Vedení podniku musí hledat jen určité typy pracovníků a zejména ty jejich vlastnosti, které zvyšují předpoklady jejich uplatnění v konkurenční soutěži.

Čtyři „kritické faktory úspěchu“ manažerské práce vyplývající z teorie a praxe moderního managementu:

- změna obsahové náplně manažerské práce – strategie;
- změny ve formách manažerské práce – struktury;
- změny v technice a technologii manažerské práce – nástroje;
- změny v chování manažerů a jejich spolupracovníků – pracovníci.

Cílem každého manažera, jenž zodpovídá za prodej výrobků a služeb, je bezesporu vybudování týmu obchodníků, kteří budou nejen plnit plán obrátu, ale kteří – a to je třeba zdůraznit – v prodeji a v obchodní činnosti obecně vidí svoji profesionální realizaci. Současně s tím, ale pro ně, bude uzavřený kontrakt představovat také uspokojení z práce, uspokojení jejich soutěživosti, a proto budou ve většině případů ochotni akceptovat do

budoucná další růst plánu obrátu. Ostatně podnik, který nedosáhne meziročního růstu obrátu, většinou v konkurenční soutěži propadá.

### **2.4.1 Atributy pracovní síly v kontextu CRM**

Mezi nejžádanější charakteristiky pracovní síly v současnosti patří:

- důsledná koncentrace na potřeby zákazníka;
- soutěživost a vůle prosadit se;
- rozhodnost;
- schopnost improvizace;
- schopnost týmové práce;
- schopnost vedení v týmu.

### **2.4.2 Pracovní síla v implementaci CRM**

Výše popsané charakteristiky pracovní síly mohou pomoci při výběru kandidátů a formování týmu, který bude koncentrován na potřeby zákazníka a bude schopen realizovat procesy CRM a využít potenciál technologie CRM. Při inovaci CRM dochází k revizi a změně podnikové strategie tak, aby byla skutečně zákaznický orientovaná. Tato změna však může vést ke změně rolí řady pracovníků. Pokud chce vrcholové vedení podniku změny úspěšně řídit, mělo by:

- a) vytvořit a pracovníkům podniku vysvětlit vizi změny;
- b) zabezpečit znalosti potřebné ke změně;
- c) aktualizovat motivační systém;
- d) shromáždit finanční a personální zdroje;
- e) vytvořit příslušný akční plán.

Pokud vedení podniku některou z uvedených komponent řízení změny podcení, dojde k narušení spolupráce v týmu. Potom totiž:

- chybějící vize způsobí zmatek v koordinaci (nakonec někteří neví, proč se k inovaci CRM přikročilo);
- chybějící znalosti způsobí obavy jednotlivých pracovníků z toho, zda budou schopni svoji novou roli zvládnout;

- chybějící aktualizovaný motivační systém způsobí, že realizace změn bude probíhat náhodně, pracovníci nebudou vedeni cílovými prémie k přesnému dodržování dohodnutých postupů;
- chybějící zdroje povedou přirozeně k frustraci, protože zaměstnanci nebudou mít možnost se podle přijatého akčního plánu chovat a nevydělají si;
- chybějící akční plán povede k tomu, že každý člen týmu zahájí práce na inovaci CRM podle svého nejlepšího vědomí, ale nekoordinovaně, takže výsledkem bude nemotivující, špatný začátek řízení změny.

Úspěšné řízení změny a také inovace CRM tedy vyžaduje věnovat proporcionálně pozornost všem popisovaným komponentům.

(Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing a.s., 2002)

### 2.4.3 Podniková kultura

Pokud mluvíme o pracovnících jako o důležitém faktoru v rámci inovace CRM, pak se také musíme zabývat faktory, které ovlivňují chování pracovníků a jejich přístup k chystaným změnám. Faktorů ovlivňující pracovníky je celá řada. Od charakterových vlastností pracovníka (viz kapitola 2.4.1), přes jeho věk, dosavadní zkušenosti, vzdělání, až po vlivy sociálních skupin. Jestliže se zabýváme chováním pracovníků v podniku, musíme brát na zřetel zejména vliv podnikové kultury, protože ta se nejvíce týká našeho podniku a často velmi významně formuje chování pracovníků.

Na jedné úrovni je podniková kultura něco jako skupinové normy nebo tradiční způsoby chování, které si postupem času vypracoval určitý soubor lidí a nyní je všichni podvědomě prosazují. Na hlubší úrovni podniková kultura souvisí s implicitními hodnotami sdílenými skupinou lidí.

Definice podnikové kultury by mohla znít asi takto: „Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.“

O každé podnikové kultuře se dá říci, že se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin, které je možné popsat jako vnímatelné atributy, pravidla jednání a základní životní představy.

*Vnímatelné atributy* představují vše, co zjevně působí na pracovníky uvnitř organizace i na externí partnery a co lze vnímat smysly.

Typickými představiteli jsou různé symboly a loga organizace, vybavení prostor organizace, styl oblékání, nošení jmenovek, způsob komunikace v rámci organizace, styl komunikace, technické vybavení pracoviště, firemní rituály, oslavy apod.

Tuto rovinu podnikové kultury lze zjevně ovlivňovat vedením organizace a výsledky jsou poměrně viditelné. Na druhou stranu tato rovina ovlivňuje chování pracovníků v zásadních oblastech asi nejméně a v podstatě vytváří jen potřebné podmínky pro další roviny. Z toho by se mohlo zdát, že nemá smysl se touto rovinou do detailu zabývat. To by byl ale zásadní omyl, protože pokud může management něco ovlivnit, tak právě toto a zejména detaily mohou významně přispět k utváření zdravé podnikové kultury.

*Pravidla jednání* jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná, pro vnějšího pozorovatele jenom částečně rozpoznatelná. Jedná se o určité sociální normy a standardy jednání, pravidla a zásady, které mohou vznikat zcela neformálně a nebo mohou být záměrně vytvářeny organizací.

Patří sem způsob tvorby strategie a cílů, informovanost zaměstnanců o dění v podniku, vymezení odpovědností a pravomocí, uplatňovaný styl řízení, podoba a tvorba motivačních faktorů, internacionalita apod. Tato vžitá pravidla chování se projevují ve vztahu k zákazníkům, k zaměstnancům, ke konkurenci, k riziku a k podnikatelským zásadám a mají tak zásadní vliv na image organizace.

Ovlivňování pravidel jednání pracovníků je velmi náročným úkolem, který vyžaduje vysokou míru pozornosti ze strany managementu, protože pravidla jednání nelze ovlivňovat přímo. Vedení organizace může pomocí různých nástrojů pouze nasměrovat pracovníky požadovaným směrem, ale výsledný efekt již plně závisí na pracovnících a jejich základních životních představách.

*Základní životní představy* jsou více méně nevědomé a pro vnějšího pozorovatele téměř neviditelné. Základní životní představy vznikají zcela spontánně a liší se podle



jedince, protože jsou postaveny na charakteristikách jedince. Ten je ovlivněn svým věkem, dosavadními zkušenostmi, dosaženým vzděláním, odborným zaměřením, rodinnou výchovou a osobnostními charakteristikami.

Tato rovina podnikové kultury se ze strany podniku nedá téměř ovlivnit, resp. změnit. Na druhou stranu i pracovní úvazek a spolupráce s kolegy ovlivňuje tyto životní představy, a proto by se v organizaci měly vytvářet takové podmínky, které by měli pracovníkovi přinášet takové zkušenosti a poznatky, které by pozitivně dotvářely dosavadní představy pracovníka.

Podniková kultura tedy velmi významně ovlivňuje všechny pracovníky organizace. Vzhledem k tomu, že úspěch zavádění či inovace CRM asi nejvíce závisí na lidech, resp. na pracovnících, je zřejmé, že podniková kultura má také zásadní vliv na úspěch nejen zavedení či inovace CRM, ale i všech ostatních projektů, které v organizaci probíhají. (Veber Jaromír a kol., Management – Základy, prosperita, globalizace, Management Press, 2004)

## 2.5 Technologie CRM

Podniky, které na své cestě k inovovanému CRM věnovaly odpovídající pozornost revitalizaci potenciálu svých zaměstnanců a jejich koncentraci na budování vztahů se zákazníky, investovaly v tomto smyslu do školení svých pracovníků, aktualizovaly motivační a kompenzační systém a přestavěly své procesy tak, aby ve všech fázích CRM poskytovaly zákazníkovi maximální přidanou hodnotu, stojí nyní před úkolem vybrat technologii IS/ICT. Ta by měla co nejlépe podporovat jejich procesy CRM a měla by být vybírána s vědomím toho, že bude integrována do existujícího IS podniku.

Technologie IS/ICT poskytuje procesům CRM efektivní podpůrný nástroj. Funkcionalita operační, analytické a kooperativní části aplikační architektury CRM umožňuje pracovníkům podniku dosáhnout toho, že:

- jakákoliv komunikace se zákazníkem bude opřena o strukturované informace o tom, ve které části obchodního cyklu se obchodní příležitost nachází, čeho podnik dosud v kontaktu se zákazníkem dosáhl, případně co naplánoval;

- práce obchodníků je organizována, členové týmu, zejména obchodníci, se věnují skutečným obchodním příležitostem a nikoliv pouze potenciálním zákazníkům;
- proces kvalifikace obchodních příležitostí je řízen a je pro všechny zúčastněné transparentní; všichni členové týmu přiřazeného obchodnímu případu mají při své práci k dispozici analýzy a další dokumenty související s tímto obchodním případem;
- vedení podniku, celý manažerský tým, má nezprostředkované, přesné a aktuální informace strukturovaně a přehledně k dispozici.

Software CRM poskytuje bez přecházení z jednoho aplikačního prostředí do druhého přehledy o:

- průběhu a výsledcích marketingových kampaní;
- postupné změně klasifikace obchodní příležitost na obchodní případ;
- stavu obchodních případů;
- plánování obchodních kontaktů, schůzek.

Tyto celopodnikové přehledy vedou k tomu, že se výrazně minimalizuje čas na vyhledávání rozhodujících informací, podnik může reagovat rychleji a správně a kontakt s podnikem bude tedy pro zákazníka jednoduchý, pracovníci podniku nebudou zákazníka obtěžovat opakovanými dotazy a budou nabízet produkty a služby, které se co nejvíce blíží očekáváním a potřebám zákazníka. (Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing a.s., 2002)

## **2.6 Struktura, fáze a strategie vztahů se zákazníky**

### **2.6.1 Struktura vztahů se zákazníky**

Aby mohla společnost zvyšovat hodnotu vztahu, měla by mít jasno o „hlavní představě“ nebo hlavních charakteristikách svých vztahů se zákazníky. Na základě takového pochopení je pak možno dělat důležitá rozhodnutí týkající se strategie vztahu se zákazníky. Smysl pro „vedlejší úlohy“ či detail je však pro úspěšné zvládnutí vztahu rovněž zapotřebí.

Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod – setkání se zákazníkem, v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří strukturu vztahu.

Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních: na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod a na úrovni operací. Vývojové problémy, příležitosti a nástroje se liší podle příslušné úrovně.

Mnoho problémů vznikajících v rámci vztahu se zákazníky je způsobeno neschopností vztahy přesně analyzovat a jednotně zavádět opatření na různých úrovních vztahu. Zkoumání struktury vztahů se zákazníky hraje důležitou roli při rozvoji jeho ziskového rozměru. Zkoumání vztahů na různých úrovních může osvětlit, jak se rozvíjí jejich monetární hodnota.

#### *Strukturální odlišnost vztahů:*

Vztah se zákazníkem je tvořen přinejmenším jednou epizodou – což je situace, kdy se zákazník dostává do interakce společností. Takové vztahy ale nejsou časté. Obvykle vztahy představují několik epizod.

V průběhu epizody dochází k výměně emocí, informací a jednání mezi zákazníkem a společností. Tato výměna vyžaduje účast obou zúčastněných stran. Jednoduchým příkladem je vztah hostů a hotelu, resp. restaurace. Mezi hotelem a jeho zákazníky může dojít k různým druhům epizod. Zákazník může v hotelu přenocovat, povečeřet v hotelové restauraci nebo se v hotelu zúčastnit konference. Existují tudíž přinejmenším tři typy epizod, které se mohou odehrát v hotelu. Pochopitelně počet takových epizod se mění dle zákazníka. Někdo třeba jen poobědvá, ale dělá to denně. Jiný zde jednou za měsíc přenocuje. Tak jsou různé vztahy se zákazníky strukturálně odlišné.

Orientace ve struktuře vztahu se zákazníkem může být užitečná pro řízení tohoto vztahu. Díky tomu je možné určit ziskovost vztahu, lze ovlivnit spokojenost zákazníka a dospět k celkovému zlepšení vztahu. (Storbacka Káj, Lehtinen Jarmo R., Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, spol. s r.o., 2002)

## 2.6.2 Fáze vztahů se zákazníky

Při řízení a budování vztahů se zákazníky podnik prochází postupně několika fázemi:

- 1) *Oslovení zákazníka* = dodavatelský podnik identifikuje, vybírá a chce zaujmout právě ty zákazníky, kterým má smysl produkty a služby nabídnout.

Jde o první kontakty s potenciálním zákazníkem. Patří sem vše, co se týká standardních marketingových aktivit.

Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu. Podnik musí mít jasno, kterému segmentu jaké produkty nabízí.

- 2) *Obchodní transakce* = dodavatel usiluje o kontrakt.

V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontraktu.

- 3) *Plnění objednávek* = dodává se produkt, resp. služba.

Patří sem:

- veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, tedy vše, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb;
- systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.

- 4) *Zákaznický servis* = dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se dodaného produktu, buduje loajalitu zákazníka.

V této fázi podnik:

- poskytuje servisní aktivity související se záručními službami;
- pokračuje v nabízení dalších komplementárních produktů a služeb;
- posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k zákazníkovi, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší přidanou hodnotu pro zákazníka.

(Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing a.s., 2002)

### 2.6.3 Strategie vztahů se zákazníky

Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjí se odlišně i vztahy s nimi. Je tudíž nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Většina společností však řídí své vztahy se zákazníky s použitím jednoho procesu, ať už zákazníky roztřídí do skupin podle příslušných kritérií či nikoliv.

Konkurenční schopnost se zvyšuje vlivem rozvoje strategií vztahů, které jaksi v nadřazené úrovni podporují hodnototvorný proces zákazníků. Rozvoj konkurenční schopnosti proto vyžaduje rozlišení vztahů se zákazníky, např. použitím různých procesů pro odlišné vztahy.

Jestliže jsou společnosti schopné stanovit hodnotu svých vztahů, mohou vytvořit takové strategie vztahů, které dovolí výhodnější alokaci zdrojů.

Společnost by měla mít jasnou představu, kolik strategií vztahů se zákazníky potřebuje vytvořit. Zkušenosti naznačují, že pro většinu společností by bylo užitečné mít více než jednu strategii. Ideální by bylo, kdyby společnosti mohly zákazníkovi nabídnout alternativní typy vztahů. Zákazník by pak byl schopen vybrat si pro vlastní hodnototvorný proces takový druh podpory, který mu bude vyhovovat, a mohl by rozhodnout, kolik je ochoten za něj zaplatit.

Existuje tolik strategií vztahů se zákazníky, kolik je průmyslových oborů a společností. Strategie lze rozdělit do tří kategorií:

1) Strategie sponky – sepnutí:

Zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy tak, aby bylo možno uskutečnit epizody. Epizody ale nemusí vyžadovat velkou spolupráci nebo kompatibilitu procesů. Dochází zejména k výměně jednání; pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.

2) Strategie zdrhovadla – propojení:

Oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž

průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla neustále zlepšovat.

3) Strategie suchého zipu – přimknutí:

Společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů.

Vyhodnocování strategií vztahů by mělo začít spolu s hodnocením jejich schopnosti zvyšovat hodnotu pro zákazníka. Cílem všech strategií by mělo být zvyšování hodnoty vztahů. Na základě míry zvyšování hodnoty se pak hodnotí, zda je strategie správná. Jinými slovy, úspěch společnosti a rozvoj její konkurenční schopnosti jsou výsledkem aplikování strategií vztahů se zákazníky. (Storbacka Káj, Lehtinen Jarmo R., Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, spol. s r.o., 2002)

## **2.7 Inovace CRM**

Podniky považují své procesy CRM často za jedinečné a od inovace CRM očekávají, že jim umožní optimalizovat efektivitu řízení vztahů se zákazníky. V tomto smyslu je inovace CRM množinou všech inovačních činností, které podnik v rámci snahy o optimalizaci CRM vykonává.

### **2.7.1 Kroky inovace CRM**

Inovace CRM se dělí do tří základních kroků:

- tvorba strategie CRM;
- specifikace CRM;
- implementace CRM.

Jednotlivé kroky se od sebe odlišují svým zaměřením, cílem a náplní. Přesto se v každém kroku zkoumají tytéž vnitřní dimenze (procesy, technologie, lidský faktor) a tytéž vnější dimenze (zákazníci, produkty, prodejní kanály).

Před vlastní inovací CRM proběhnou většinou dva (předinovační) kroky, tj. proces vyhodnocování příležitostí a iniciace projektu inovace CRM.

### **2.7.2 Proces vyhodnocování příležitostí**

Proces vyhodnocování příležitostí probíhá opakovaně, není to tedy jednorázový krok. Je to obecný podnikový proces, v jehož rámci podnik vyhodnocuje potřebu případných změn a navrhuje nastartování procesu takových změn. V rámci procesu vyhodnocování příležitostí vedení podniku rozhodne o nutnosti inovace CRM a o nastartování projektu inovace CRM.

K nejdůležitějším důvodům vedoucím k rozhodnutí zahájit projekt inovace CRM patří:

- neuspokojivá současná úroveň CRM podniku;
- konkurence implementovala takové prostředky CRM, které se staly hrozbou konkurenceschopnosti podniku;
- některá vnitřní dimenze podniku (procesy, technologie, lidská složka) nedosahuje požadovaných kvalit;
- produkty, které podnik poskytuje zákazníkům, vyžadují změnu způsobu komunikace se zákazníky;
- objevila se technologická novinka, která umožňuje rozšíření možností CRM.

Podnik rozhodne v procesu vyhodnocování příležitostí, zda zahájí inovaci CRM. Současně s tímto rozhodnutím jmenuje pracovníka zodpovědného za iniciaci projektu CRM a vedení podniku zformuluje vizi CRM. Ta obsahuje základní ukazatele nebo způsoby, jak ověřit, že v rámci inovace bylo dosaženo očekávaného stavu.

### **2.7.3 Iniciace projektu inovace CRM**

Iniciace projektu inovace CRM odpovídá z hlediska svých činností obecným projektům a jednotlivé činnosti tedy lze čerpat ze standardních projektových metodik.

V rámci iniciace projektu inovace CRM ve společnosti probíhají následující činnosti:

- vytvoření úvodní studie obsahující klíčové požadavky na CRM; vstupem do úvodní studie je vize CRM

Jejím cílem je popis očekávaného výsledku, na základě kterého bude možné vytvořit a posoudit studii realizovatelnosti, vytvořit a posoudit studii financovatelnosti, rozhodnout o hlavních rysech strategie CRM.

- vytvoření studie realizovatelnosti

Cílem je zjištění, zda plánovaný projekt je realizovatelný, jaká je pravděpodobnost úspěchu realizace a jaká rizika jsou s realizací spojena.

- rozhodnutí o realizaci projektu inovace CRM

Rozhodnutí o realizaci projektu s sebou nese vytvoření plánu projektu inovace CRM, naplánování zdrojů pro realizaci projektu, jmenování řídicí rady projektu, jmenování vedoucího projektu a stanovení odpovědnosti osob účastnících se projektu, vytvoření seznamu rizik projektu a způsobu řízení rizika.

#### **2.7.4 Vlastní projekt inovace CRM**

Projekt inovace CRM je specifický tým, že zasahuje do více dimenzí podniku a navíc má pro podnik vždy strategický charakter. Standardní projekt by dle běžně užívaných metodik obsahoval kroky specifikace a implementace systému. Kvůli specifikům projektu inovace CRM je vhodné předřadit dvěma standardním krokům tvorbu strategie CRM. V rámci projektu inovace CRM se realizují následující kroky:

- tvorba strategie CRM
  - definice strategie zákazníků;
  - definice strategie produktů;
  - definice strategie komunikačních kanálů;
  - definice strategie infrastruktury (volba technologií IS/ICT);
- specifikace systému CRM
  - specifikace katalogu kategorizovaných požadavků na CRM;
  - návrh architektury systému;



- návrh procesů pro řízení vztahu se zákazníkem;
- návrh organizační struktury, která odpovídá potřebám CRM, návrh datové základny;
- implementace systému CRM
  - implementace procesů CRM a vyškolení zaměstnanců;
  - detailní návrh systému nebo přizpůsobení komponent systému;
  - zavedení systému;
  - transformace a integrace dat;
  - testování systému.

Poté, co jsou dokončeny tyto kroky, je dokončen také projekt inovace CRM. To však neznamená, že skončily všechny inovační práce. V rámci provozu CRM existují další procesy, v jejichž rámci vznikají návrhy na inovaci systému řízení vztahu se zákazníky.

### **2.7.5 Činnosti navazující na projekt inovace CRM**

Poprojektové činnosti inovace CRM odpovídají doporučením standardních metodik. Mezi poprojektové činnosti inovace CRM patří následující kroky:

- vyhodnocení projektu inovace CRM  
Dokončený projekt musí být vyhodnocen z hlediska míry splnění požadovaného stavu CRM, z hlediska dodržení rozpočtu a časového harmonogramu.
- řízení změn CRM  
Proces sběru a vyhodnocování návrhů dalších změn CRM .

### **2.7.6 Metoda řízení rizik neúspěchu inovace CRM**

Obecných příčin neúspěchu inovace CRM je řada. Nejčastěji mezi ně řadí vedoucí pracovníci to, že projekt inovace neodpovídal skutečným potřebám nebo možnostem podniku, v průběhu projektu přibývaly další požadavky, které nebyly akceptovány, rizika

inovace CRM byla podceněna, vrcholové vedení podniku projektu nevěnovalo dostatečnou pozornost a nebylo průběžně informováno o jeho stavu.

Metoda snížení rizik neúspěchu inovace proto identifikuje úroveň CRM podniku prostřednictvím samohodnocení podniku, které provedou pracovníci podniku. Podle dosažených bodů je podnik zařazen na škále pěti možných úrovní CRM.

V průběhu metody se postupně identifikují oblasti s velkým vlivem na riziko neúspěchu inovace CRM. Akceptovatelné riziko inovace CRM pak představuje taková inovace CRM, která podnikové CRM zkvalitní v rámci dosažené úrovně CRM nebo jej posune maximálně o jednu úroveň výše.

Metoda snížení rizik neúspěchu inovace CRM má následující cíle:

- Identifikovat úroveň CRM podniku.

Podniky se odlišují v úrovni svého CRM. Každý podnik nějaké CRM má, ale každý na jiné úrovni. Pokud by podnik aplikoval inovaci CRM bez ohledu na jeho aktuální úroveň, nesl by velké riziko. To je dáno především tím, že příliš velká změna je špatně akceptovatelná pro zaměstnance podniku. Pokud se podnik pokusí provést změnu CRM o více než jednu úroveň, pro lidský faktor se jedná o příliš velkou změnu. Výsledný efekt je výrazně nižší než očekávaný a v některých případech dokonce záporný. Jedině řízená inovace CRM, která postupuje úroveň po úrovni, přináší požadovaný efekt, protože zaměstnanci podniku si mohou na každou změnu dostatečně zvyknout. Aby podnik mohl inovovat své CRM řízení, musí úroveň svého CRM znát.

Jednotlivé úrovně stavu řízení vztahu se zákazníky: chaotická, segmentovaná, centrická, individualizovaná, globálně individualizovaná.

**Tabulka 1 – Jednotlivé úrovně stavu řízení vztahu se zákazníky**

Úroveň	Charakteristické znaky	Dopady na podnik
Chaotická	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakt se zákazníkem je řízen v době potřeby</li> <li>• neevidují se předchozí kontakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoké náklady Back-Office činností</li> <li>• nemožnost plánování</li> <li>• nepružnost v nabídce</li> <li>• každý kontakt řešen originálním procesem</li> </ul>
Segmentovaná	<ul style="list-style-type: none"> <li>• existence procesů kontaktu se zákazníkem</li> <li>• zákazníci se dělí do segmentů</li> <li>• jednotlivé segmenty se řídí odděleně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost segmentů snižuje náklady na Back- Office činnosti</li> <li>• opakovatelnost procesů kontaktu se zákazníkem</li> <li>• nerozlišení více rolí jednoho subjektu</li> <li>• nejednotné vystupování podniku k zákazníkovi</li> <li>• maximalizace akvizice</li> </ul>

<b>Centrická</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zákazníci jsou centrálně evidováni</li> <li>• udržují se profily zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sjednocení vystupování podniku k zákazníkovi</li> <li>• rozlišení více rolí jednoho subjektu</li> <li>• maximalizace délky vztahu</li> </ul>
<b>Individualizovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sledují se individuální potřeby zákazníků</li> <li>• každý zákazník má svého správce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vysoká schopnost plánování výroby</li> <li>• individualizovaný přístup k zákazníkům</li> <li>• pružnost v nabídce produktů</li> <li>• maximalizace hodnoty vztahu</li> </ul>
<b>Globálně individualizovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované dle potřeb každého zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jednotné a individualizované vystupování podniku k zákazníkovi v jakékoliv lokalitě</li> </ul>

(Zdroj: Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing, a.s., 2002)

- Zhodnotit míru rizik neúspěchu inovace CRM.

Metoda sleduje oblasti, jejichž stav má značný vliv na rizika neúspěchu inovace CRM. V rámci každé oblasti se sleduje několik faktorů, jejichž stav ovlivňuje celkové riziko inovace CRM. Stav každého faktoru je kvantifikován. Každé úrovni CRM podniku přísluší určitý interval součtu všech faktorů, v jehož rámci je riziko inovace CRM únosné. Pokud podnik chce dosáhnout určité úrovně CRM, součet všech faktorů musí náležet do daného intervalu. Jestliže podnik dosáhne nižšího ohodnocení, je riziko neúspěchu inovace CRM příliš velké.

- Doporučit kroky, které zajistí minimalizaci rizika neúspěchu inovace CRM.

Tím, že se metoda snížení rizik neúspěchu inovace CRM zaměřuje na jednotlivé oblasti, které mají vliv na úspěch inovace, umožňuje sledování těchto oblastí také vytvoření doporučení, které kroky provést před vlastní inovací CRM, aby se míra rizika neúspěchu inovace CRM v rámci daných podmínek v podniku minimalizovala.

(Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing a.s., 2002)

### 3. CÍLE A METODIKA

Diplomová práce je zaměřena na analýzu řízení služeb a vztahů se zákazníky v malé firmě s důrazem na nalezení vhodných doporučení pro budoucí rozvoj podniku.

Cílem diplomové práce je analyzovat historii a současný vývoj podniku, kvalitu poskytovaných služeb a pracovníků, kteří je poskytují. Dalším cílem je analyzovat firemních strategické cíle a posoudit jejich návaznost na řízení vztahů se zákazníky. Hlavním cílem je návrh vhodného CRM systému pro firmu, který bude vést ke zkvalitnění služeb, respektive zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Zvoleným podnikem, na kterém budou demonstrovány teoretické informace z literární rešerše této práce, je společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. Tato společnost působí na českém trhu od roku 1992 a zabývá se zejména prodejem, servisem a leasingem stavebních a zemních strojů.

Tato společnost pracuje ve vysoce konkurenčním odvětví a vzhledem k její velikosti, délce působení na trhu, dobrému jménu a množství poskytovaných služeb, patří k žádaným na trhu.

Vzhledem k její tržní pozici lze předpokládat, že způsob, jakým společnost řídí poskytování služeb, je dobrý a u zákazníků úspěšný. Tento předpoklad lze potvrdit či vyvrátit prostřednictvím analýz, které budou předmětem praktické části této diplomové práce.

Metodický postup, dle kterého bude probíhat zpracování analýz a následný výběr vhodného CRM systému, lze shrnout do následujících bodů:

#### 1. Základní charakteristika společnosti

První krok analýzy bude věnován popisu společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. Zde se bude jednat především o popis její historie, předmětu podnikání a ekonomické výkonnosti. Součástí budou i informace o strategiích a cílech, kterých chce společnost v rámci své činnosti dosahovat.

## 2. Analýzy společnosti

Tato část práce bude obsahovat jednotlivé dílčí analýzy současného stavu společnosti. Bude se zde jednat zejména o analýzy:

- Vnějšího prostředí firmy:
  - STEP analýza;
  - analýza zákazníků;
  - analýza partnerů;
  - analýza konkurence;
  - analýza zájmů vlastníků.
- Vnitřního prostředí firmy:
  - matice GE;
  - analýza pracovníků a podnikové kultury;
  - analýza organizační struktury;
  - analýza firemních oddělení a kvality poskytovaných služeb;
  - analýza stávající CRM technologie.
- SWOT analýza

## 3. Výběr vhodného CRM systému

Z provedených analýz ve firmě vyplynou kritéria pro výběr nejvhodnějšího CRM systému pro danou firmu. Budou zde shrnuta slabá místa ve firmě a hlavní východiska pro návrh řešení. Dále v této části budou zhodnoceny cíle, očekávání, přínosy a požadavky na nový CRM systém.

## 4. Navržení CRM systému

Analýza řízení služeb a vztahů se zákazníky ve společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. bude završena navržením nového, účelného a funkčního CRM systému, který bude pro firmu nejvhodnější z hlediska jejich strategií, cílů a požadavků ve vztahu k řízení vztahů se zákazníky. Dále zde budou popsány kvality navrženého CRM systému a důvody jeho výběru.

### Sběr dat

Podklady pro analýzu budou mít charakter jak primárních tak sekundární informací a budou získány z následujících zdrojů:

- interní materiály společnosti – údaje z účetnictví, výroční zprávy, prezentace na www stránkách, propagační materiály, firemní tiskopisy;
- interview se zákazníky společnosti;
- interview s vedoucími jednotlivých oddělení, ředitelem, majitelem;
- průzkum pozorováním – chování zákazníků, zaměstnanců, konkurence a partnerů.

## 4. ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY

### 4.1 Charakteristika společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. je obchodní a servisní společnost s dlouholetou tradicí, která nabízí zejména široké spektrum stavebních strojů.

V nynější právní formě existuje od 24. 8. 1992, ale již před tímto datem existovalo v Jindřichově Hradci středisko firmy „ZTS - Obchodní podnik, Slovenská Lupča“, na jehož činnost společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. navázala.

Od svého vzniku se tato společnost dynamicky rozvíjí a neustále zvyšuje okruh svých služeb.

Strategií společnosti je prodávat kvalitní zboží za přijatelné ceny, zvýšit jakost procesů i služeb tak, aby stále patřila mezi přední prodejce stavebních a zemních strojů, přičemž základem je spokojenost zákazníka.

#### 4.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Kostelní Radouň 11, 378 42 Nová Včelnice
Provozovna:	Jarošovská 840/II, 377 01 Jindřichův Hradec
IČ:	47216646
DIČ:	CZ 47216646
Výše základního kapitálu:	100 000 Kč
Počet společníků:	2
Obchodní podíly společníků:	Jiří Kupka: 75% Václav Adamec ml.: 25%
Počet zaměstnanců:	48
Statutární zástupci:	Jiří Kupka Václav Adamec st.
Tel., fax:	384 340 900, 384 340 922

## 4.1.2 Předmět podnikání

Hlavními předměty činnosti společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. jsou:

- prodej nových a starších stavebních a zemních strojů – zejména značek Bobek, JCB, UNC, UNK, UN, DH, Liebherr;
- záruční a pozáruční servis stavebních a zemních strojů;
- střední a generální opravy stavebních a zemních strojů;
- leasing stavebních a zemních strojů;
- prodej náhradních dílů a přídavných zařízení;
- technické prohlídky vysokozdvizných vozíků;
- půjčování stavebních strojů;
- školení obsluh stavebních strojů;
- prodej, servis a leasing vozů Volkswagen;
- prodej přepravních podvalníků.

## 4.1.3 Historie společnosti

ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. byla založena 24. 8. 1992 majitelem společnosti Jiřím Kupkou, který byl jediným jednatelem společnosti. Společnost se zabývala prodejem a servisem stavebních strojů a měla čtyři zaměstnance.

V roce 1996 se stal spolujednatel firmou Václav Adamec ml., a to v rozsahu obchodního podílu 25 %. Ve výrobní činnosti bylo započato s prováděním hydraulického servisu se specializací na opravy hydrogenerátorů a hydromotorů otáčivých a přímočarých. V roce 1996 společnost získala oprávnění od ministerstva průmyslu ČR ke školení obsluh stavebních strojů s možností získání strojnických průkazů.

V roce 1998 byla odkoupena část areálu od firmy UNIIS Holding Praha a.s. v Jarošovské ulici v Jindřichově Hradci a tím byla vytvořena výrobní, skladová a manipulační základna pro ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. V těchto prostorách má nyní společnost celou svou provozovnu.

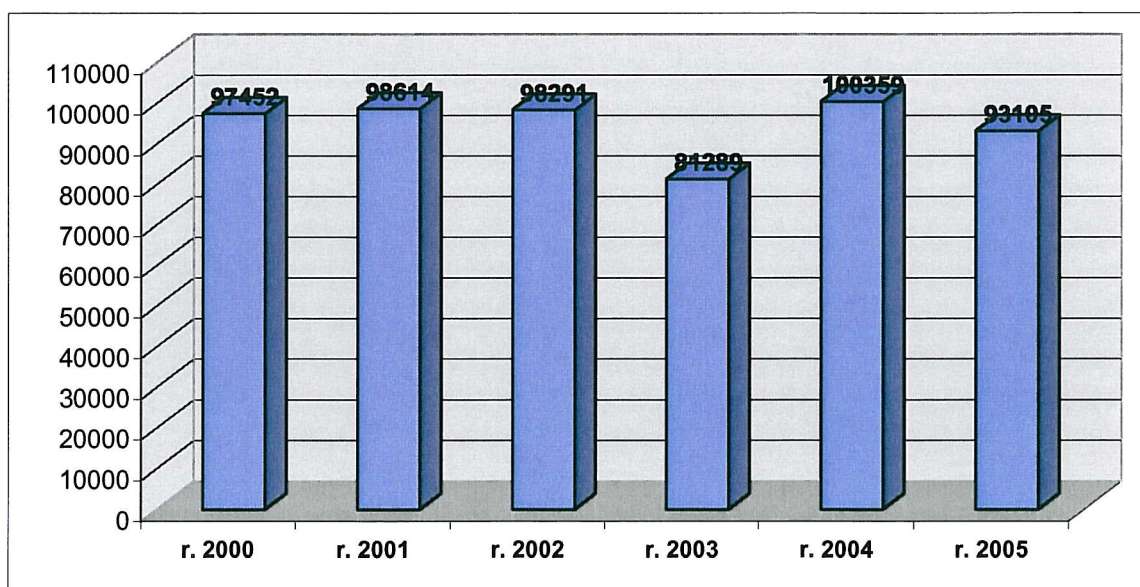


V únoru roku 2004 byl zahájen prodej automobilů Volkswagen, na který v druhé polovině roku navázal servis a prodej náhradních dílů. ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. je regionálním zástupcem firmy Porsche České Budějovice.

V průběhu let docházelo k postupnému zvyšování počtu zaměstnanců na současných 48.

#### 4.1.4 Ekonomická výkonnost

ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. patří se svými 48 zaměstnanci k malým společnostem. Její tržby jsou v dobré výši, avšak nemají rostoucí charakter. Proto je nutné zamyslet se nad tím, kde vznikají problémy. Problémy analyzovat a odstranit.



**Obrázek 3 – Tržby společnosti v letech 2000 – 2005 v tis. Kč**

(Zdroj: autorka)

## 4.2 Cíle společnosti

Společnost si uvědomuje klíčovou roli zákazníka. Z dlouhodobého hlediska se firma může rozvíjet pouze v případě, kdy má dostatečný počet loajálních zákazníků. Právě ti jí přinášejí zisk.

Ze strany vedení společnosti je snaha nastavovat firemní procesy tak, aby se jejich cílem stal rychle a dobře obslužený zákazník. Společnost je dynamický systém, kde je nutné firemní procesy a jejich cíle neustále přezkoumávat, hledat a vytvářet nové příležitosti. K tomuto však společnost nemá vhodný CRM systém a proto dochází k různým komunikačním a koordinačním šumům, nesrovnalostem a nepřesnostem a tudíž dochází ke ztížení práce se zákazníky.

Obchodní aktivity společnost podrobněji zaznamenává a sleduje pouze u prodeje stavebních strojů v systému s názvem „DATABOX“. Tento program je nástroj pro evidenci kontaktů, tvorbu zákaznických databází a plánování času. Je zde možno připojit související agendy, jako jsou: dokumenty, e-maily, obchodní projekty, poznámky, jednání, telefonáty a další informace. Tento program slouží jako nástroj pro řízení vztahů se zákazníky firmy, ale není pro tuto společnost v dnešní době již plně dostačující.

Dnešní společnosti potřebují mnohem více informací, aby se udržely na trhu a mohly prosperovat. Proto společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. navrhne modernější a funkčnější CRM systém, který bude vyhovovat jejich potřebám a podmínkám.

Loajální zákazníci plynou taktéž ze skutečnosti spokojenosti s jakostí zboží a služeb. Proto se společnost začala zabývat otázkou certifikace ISO. Společnost vypracovala časový plán pro zavedení certifikace jakosti dle ČSN EN ISO 9001.

Přípravné práce k certifikaci započaly v září roku 2005 stanovením odpovědných pracovníků a jednotlivých prací. Konečné zavedení normy ISO 9001 je naplánované na září roku 2007.

Dlouhodobé cíle společnosti byly předmětem mého jednání s majiteli společnosti a vedoucími středisek.

Z jednání s vedením společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. vplynuly následující cíle a jejich priority:

<b>Strategické cíle</b>	<b>Priorita*</b>
Poznat zákazníka a jeho potřeby	1
Stálý nárůst objemů prodeje	2
Zvýšení loajality zákazníka	2
Zvýšení tržního podílu	3
Orientace zaměstnanců firmy na spokojenost zákazníka	4

\* Priorita 1 je nejvyšší

#### **Tabulka 2 – Strategické cíle a priority společnosti**

(Zdroj: autorka)

Jednotlivé strategické cíle společnosti byly podrobněji zpracovány a dále rozpracovány na dílčí.

##### **4.2.1 Poznat zákazníka a jeho potřeby**

Aby firma přinášela hodnotná řešení pro zákazníka, musí znát jeho potřeby a přání. Pokud chce zjistit, jaká řešení zákazník potřebuje, musí mu naslouchat. V praxi společnost zjišťuje potřeby zákazníka následujícími způsoby:

- Osobní kontakt obchodníka se zákazníkem  
Obchodník při něm vyslechne v jaké situaci se zákaznická firma nachází, kam směřuje, co potřebuje a jaké překážky ji brání v dosažení cílů. Dle dostupných informací obchodník vytvoří nabídku, která nejvíce vyhovuje zákaznické firmě.
- Telefonní kontakt obchodníka se zákazníkem – obdoba osobního kontaktu
- Výstavy, dny otevřených dveří

Naslouchání přání a potřebám zákazníků provádí pracovník obchodu při průzkumu trhu na výstavách, dnech otevřených dveří, pomocí anket apod. Výsledky průzkumu trhu jsou analyzovány a dále předány vedení společnosti.

- Pracovníci obchodu, servisu a dílen při kontaktu se zákazníky shromažďují informace o využitelnosti a funkčnosti strojů či jeho nedostatcích. Tyto data jsou analyzována a předávána výrobcům strojů.

Takto získaná data tvoří hlavní zdroje informací o potřebách zákazníků. Na základě těchto informací jsou nabízeny nové služby či zboží.

Dílčí cíle:

- Kvalitní datová základna  
Určit, která data musí firma získat, aby bylo možné odvodit potřeby a přání zákazníka. Zjistit, která data jsou v současnosti shromažďována a k jakému účelu slouží. Vyhodnocovat náklady a užitek plynoucí ze znalosti dat.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Užitek plynoucí ze znalosti dat
- Využití dat
- Využití informačních technologií
- Náklady na získání dat

- Zajistit vhodné komunikační kanály

Cílem je poskytnout zákazníkovi zpětnou vazbu přes takový komunikační kanál, který mu vyhovuje. Omezením jsou náklady na provoz komunikačního kanálu, které se porovnávají s výnosy (nebo užitek) plynoucím z jeho provozu.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Počet kontaktů v rámci komunikačního kanálu
- Náklady na provoz komunikačního kanálu
- Náklady na kontakt

#### **4.2.2 Stálý nárůst objemů prodeje**

Společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. se nechce spokojit pouze se ziskovým zůstatkem, ale bude usilovat o větší růst prodeje. Prodejnost zboží a služeb je závislá na

jejich kvalitě, funkčnosti, ceně, koordinaci činností ve společnosti, vztahu se zákazníky, vzdělanosti pracovníků, konkurenčním prostředí, vývoji trhu a jiných faktorech.

Dílčí cíle:

- **Nárůst objemu prodeje**

Zvyšovat objem prodeje oproti minulému období.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Meziroční růst (pokles) objemů prodeje
- Změna objemu prodeje za obchodníka
- Změna objemu prodej za zboží, službu

- **Konkurenceschopnost**

Cílem společnosti je nabídnout zákazníkovi taková řešení, která mu přinesou hodnotu. Základem je sledovat a porovnávat kvalitu, funkčnost a ceny zboží a služeb s nabídkou konkurence.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Funkčnost a cenu zboží a služeb (v porovnání s konkurencí)
- Strukturu a kvalitu nabízeného zboží a služeb (v porovnání s konkurencí)

- **Vzdělávání a podpora změn**

Pod tímto dílčím cílem se skrývá zvyšování produktivity práce zaměstnanců pomocí systematického vzdělávání pracovníků. Vzdělávání má podstatný vliv na schopnost zaměstnanců přizpůsobit se změnám.

#### **4.2.3 Zvýšení loajality zákazníka**

Loajalita se vytváří na základě důvěry a dlouhodobé spokojenosti obou stran. Spokojenost zákazníka je závislá nejen na kvalitě a funkčnosti zboží či služby, ale také na poskytovaném servisu.

Dílčí cíle:

- Zvyšovat spokojenost zákazníků

Spokojenost je nutnou (ale ne postačující) podmínkou k budování loajality zákazníka. Na spokojenosti zákazníka má vliv kvalita nabízeného zboží (služeb), doba nutná k vyřízení požadavku, osobní přístup zaměstnanců firmy a další faktory.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Kvalita zboží a služeb vnímaná zákazníky
- Osobní přístup zaměstnanců a budování vztahu se zákazníkem

- Poskytovat relevantní informace

Jedním z faktorů, které působí na vytváření loajality zákazníka je podávání jednotných a relevantních informací. Je kladen důraz na to, aby zaměstnanci firmy čerpali informace z jednotného zdroje dat (který doposud firmě chybí). Důležité je zajištění komunikace a spolupráce uvnitř firmy.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Jednotnost a úplnost databáze
- Informační vazby uvnitř firmy

- Nabízet výhody loajálním zákazníkům

Cílem je přinášet výhody pro zákazníky, kteří se stali stabilní základnou pro zisk společnosti. Motivovat ostatní zákazníky k loajalitě. Výhody, které jsou těmto zákazníkům poskytovány: slevy na zboží a služby, zvýšená poprodejní péče.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Využití slev na zboží a služby
- Využití poprodejní péče

#### **4.2.4 Zvýšení tržního podílu**

V současnosti se společnost zaměřuje na české zákazníky – zejména na zákazníky v Jihočeském kraji a kraji Vysočina.

Společnost dále spolupracuje i se zahraničím – zejména se Slovenskem, Polskem, Německem, Anglií, Belgií a Itálií. Tato spolupráce však není ve velkém rozsahu.

Dílčí cíle:

- Zvyšovat tržní podíl na současných trzích

Cílem je oslovit, zaujmout a vybudovat obchodní vztah s dalšími podniky. Protože v segmentu SME existuje ještě velký trh společností, které nebyly osloveny, firma se zatím primárně nesnaží bojovat o zákazníky s konkurencí.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Celkový vývoj vlastních prodejů
- Vývoj prodejů konkurence

- Monitorování činnosti konkurence

Sledovat a analyzovat vývoj největších konkurentů v odvětví, nabídku zboží (služeb), jejich vlastnosti, kvalitu a ceny.

Firma by měla sledovat tyto ukazatele:

- Vývoj cen
- Vývoj zákazníků

#### **4.2.5 Orientace zaměstnanců na spokojenost zákazníka**

Cílem je propojit osobní zájmy zaměstnanců na vytváření spokojenosti zákazníka. Zanést do podnikové kultury důležitost vztahů se zaměstnanci. Nástrojem, jak tohoto cíle dosáhnout je dobře nastavený motivační systém.

Dílčí cíle:

- Rozvíjet podnikovou kulturu

Cílem je podpořit zdravou soupeřivost mezi zaměstnanci, zachovat kolegiální a rozvíjet dobré mezilidské vztahy. Úkolem managementu je promítat důležitost vztahů se zákazníky do každodenního života pracovníků. Důležité je, aby

management sloužil jako vzor. Zvýšenou pozornost je nutné věnovat orientaci nových pracovníků

- **Motivační systém provázat na spokojeného zákazníka**

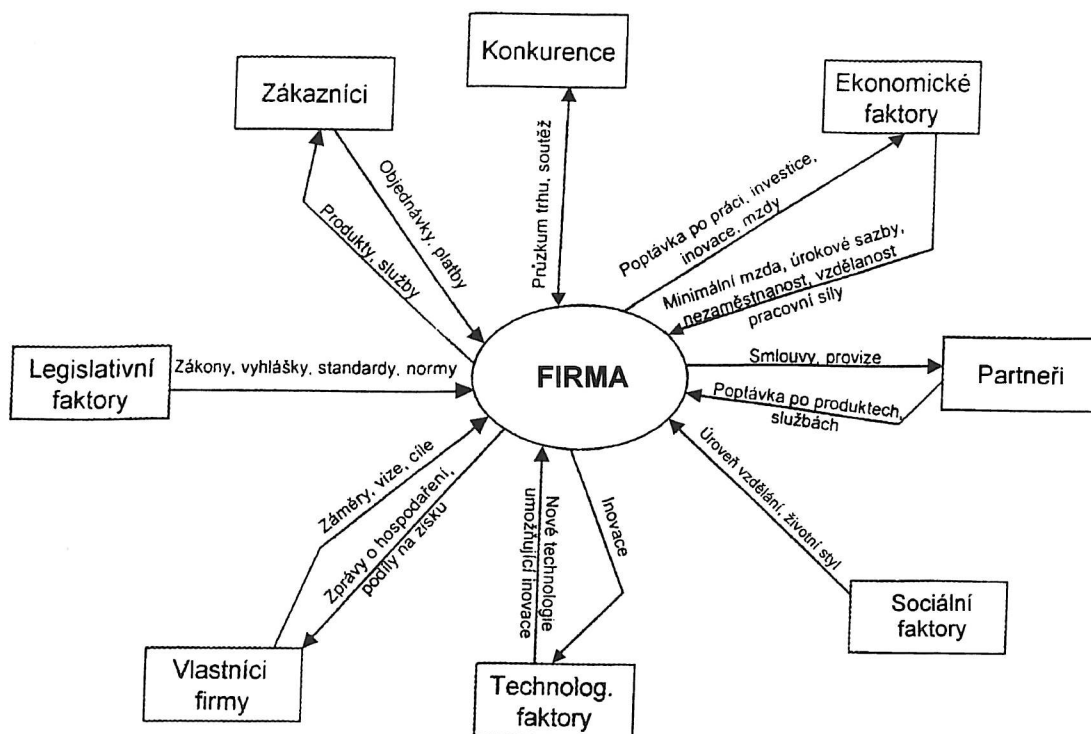
Motivační systém je důležitým nástrojem k ovlivňování výkonu, spokojenosti, loajality a cílů pracovníků. Ve společnosti existují dvě formy motivačního systému. Většina zaměstnanců společnosti je odměňována na základě fixního platu. To ovšem neplatí pro obchodní oddělení. Mzda obchodníka se skládá se základní části a provize dle objemu prodeje strojů.

CRM systém by měl umožnit sledovat vývoj prodeje za jednotlivé obchodníky, zboží a také opakované obchody.



## 5. PROVEDENÍ ANALÝZY

### 5.1 Analýza vnějších faktorů firmy



Obrázek 4 – Kontextový diagram vnějších faktorů

(Zdroj: autorka)

Činnost firmy ovlivňuje velký počet vnějších faktorů (viz obrázek 4). Tyto faktory jsem rozdělila do dvou skupin – prvky okolí a prvky prostředí. V kontextovém diagramu jsem zachytila nejdůležitější faktory ovlivňující společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

Z hlediska řízení vztahů se zákazníci ve firmě považují za nejdůležitější tyto prvky okolí:

- Zákazníci;
- Partneři;
- Konkurence;
- Zájmy vlastníků.

Podnikání firmy probíhá v určitém prostředí. Provedla jsem analýzu prvků prostředí (STEP analýzu) a níže jsem popsala hlavní faktory působící ve vnějším prostředí. Jedná se o faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické.

## **5.1.1 Analýza hlavních prvků okolí**

### **5.1.1.1 Zákazníci**

Nabídka zboží a služeb firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. je zaměřena především na pokrytí segmentu SME. Podniky ze skupiny malých a středních se vyznačují následujícími vlastnostmi:

- Požadují individuální přístup;
- Jsou citliví na kvalitu zboží (služeb);
- Jsou citliví na rychlost dodání zboží (poskytnutí služeb) – chtějí řešit současné nedostatky;
- Jsou citliví na cenu.

K zajištění individuálního přístupu k zákazníkům, nabídce vhodných produktů a služeb nebo stanovení ceny musí mít zaměstnanci společnosti přístup ke kvalitním zákaznickým datům.

Společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. má tyto údaje zaneseny v účetním systému DOUBLE a v CRM systému DATABOX. Informace v těchto systémech však nejsou v dnešní době dostačující. Z hlediska řízení vztahů se zákazníky potřebuje společnost ZTS mnohem více informací, aby se udržela na trhu a mohla prosperovat. Proto firmě ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. navrhu CRM systém vyhovující jejich potřebám a podmínkám, aby se mohla dále vyvíjet a zvyšovat své tržby.

#### **CRM systém DATABOX**

Tento program je nástroj pro evidenci kontaktů, tvorbu zákaznických databází a plánování času. Je zde možno připojit související agendy, jako jsou: dokumenty, e-maily, obchodní projekty, poznámky, jednání, telefonáty a další informace.

V tomto systému společnost podrobněji zaznamenává a sleduje pouze prodej stavebních strojů.

Tento program je jako nástroj pro řízení vztahů se zákazníky nedostačující. Firma potřebuje mít zaznamenány veškeré informace o veškerých činnostech firmy – tzn. prodej strojů, servis, dílny, prodej náhradních dílů, technické prohlídky vysokozdvíhových vozíků, školení obsluh stavebních strojů, prodej a servis vozů Volkswagen atd. Tento program neumožňuje záznam všech potřebných a velmi důležitých informací.

Přístup k zákaznickým datům není ve firmě vyhovující. Přitom zaměstnanci (především ti, kteří přicházejí do styku se zákazníky) musí nutně mít tato data zajištěna, aby splnili povinnosti vyplývající z pracovního místa. Proto firma hledá nástroj, ze kterého by zaměstnanec získal přehled o situaci zákazníka a dokázal tak rychle reagovat na jeho potřeby. Zákazník potom bude dostávat kvalitnější řešení a hlavně mnohem rychleji.

Zákazník může získat informace přímo od obchodníka, na webových stránkách a okrajově též z inzerce.

Na webových stránkách jsou zveřejněny základní informace o nabízených produktech a jejich parametrech, informace o nabízených službách. Potenciální zákazník zde najde samozřejmě také kontakty na různá oddělení ve společnosti. Webové stránky má firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. pravidelně aktualizovány. Vizuální podoba stránek je podle mého názoru poutavá. Obslužnost těchto stránek je jednoduchá a přehledná.

Společnost pravidelně inzeruje v časopisech Agrospoj, Stavospoj a Anonce (stavební stroje), dále inzeruje v místním Jindřichohradeckém časopise Patriot Journal a Neon (automobily).

Společnost dále k upoutání zákazníků využívá billboardů. Billboardy má umístěny u hlavních příjezdových silnic do Jindřichova Hradce a taktéž po Jindřichově Hradci.

Zákaznickou základnu společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. tvoří zejména tyto podniky:

- zemědělské společnosti;
- stavební firmy;
- firmy zaměřené na stavbu, správu a údržbu silnic;
- městské technické služby;
- lomy, dřevařské závody, betonárky, cihlářský průmysl, apod.

### 5.1.1.2 Partneri

Firma má mnoho obchodních partnerů zejména na území České republiky, dále obchoduje se Slovenskou republikou, Anglií, Belgií, Itálií, Německem a Polskem. Od zahraničních partnerů především nakupuje stavební stroje, jejich příslušenství a náhradní díly.

Mezi hlavní dodavatele stavebních strojů, jejich příslušenství a náhradních dílů patří:

- Ing. Vojtěch Novotný;
- TOKO-AGRO, s.r.o.;
- DRESSTA CO.LTD. – Stalowa Wola;
- ZDT, spol. s r. o.;
- Agrometall s.r.o.;
- Bedot s.r.o.;
- SNAP s.r.o.;
- KLC SERVIS, s.r.o.;
- LWN Trade s.r.o.;
- Otakar Krč, a další.

Mezi partnery je zapotřebí budovat vztah důvěry, aby obě strany byly ochotné sdílet data o zákaznících. V této oblasti se objevuje snaha bojovat o moc, která se projevuje zdržováním informací. Takové chování zákazníkům přidanou hodnotu nepřinese a mohlo by mít negativní dopad na vztahy se zákazníky.

ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. spolupracuje s dalšími prodejci stavebních strojů. Jedná se zejména o firmy ZTS Dvůr Králové nad Labem a ZTS Bohemia (Praha).

Společnost se snaží územně obsáhnout trh celé České republiky a dále se snaží vyhovět co nejširším požadavkům zákazníků po stavebních strojích a jejich značkách.

ZTS však samozřejmě nemůže prodávat všechny značky strojů (musí mít licence, kontrakty). Proto potenciální zákazníky na stroje, které firma prodávat nemůže, předává obchodním partnerům, kteří mohou požadavkům zákazníka vyhovět. Vše se řeší přes zprostředkování prodeje.

### 5.1.1.3 Konkurence

Řízení vztahů se zákazníky je jedním ze způsobů, jak se firma může odlišit od konkurence. To, čím se úspěšné firmy odlišují od těch ostatních, je právě orientace na zákazníka, jeho potřeby a budování dlouhodobého vztahu.

CRM systém umožní získávat rozsáhlé informace z dat o zákaznících, produktech, službách, atd. Tyto informace podpoří rozhodování managementu, marketingu a obchodu. Výsledkem bude spokojenost zákazníka, budování důvěry a loajality.

Firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. sleduje činnost konkurence především v segmentu trhu stavebních strojů, a to jak nových, tak starších strojů (bazary). Dále firma sleduje trh prodeje a servisu automobilů. Oba tyto segmenty trhu mají v ČR velký potenciál, avšak tyto trhy jsou přesycené.

V oblasti prodeje nových stavebních a zemních strojů je na české trhu velká konkurence. Mezi největší konkurenční značky stavebních strojů patří: Catterpillar, Komatsu, Bobcat a Fiat Cobelco. Na českém trhu je mnoho firem prodávající stavební stroje těchto konkurenčních značek.

V České republice existuje hodně firem, které prodávají stejné typy nových stavebních strojů jako ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. (jedná se zejména o značky Bobek a JCB). Tyto firmy přesto nevystupují jako konkurenti, protože každý z těchto prodejců smí prodávat tyto stavební stroje pouze na určitém území ČR (= rajonizace - např. v Jihočeském kraji, kraji Vysočina, apod.).

V oblasti prodeje starších stavebních strojů je na českém trhu též velmi vysoká konkurence. Starší stroje nabízí mnoho specializovaných bazarů a též autobazary. ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. však dociluje konkurenční výhody nad těmito bazary a to tím, že starší stroje neprodávají ihned po odkoupení, ale až po odborném odzkoušení stroje a opravě závad. Stroje jsou tedy ve výborném stavu a vždy ihned provozuschopné. Zákazník si samozřejmě může nadiktovat další požadavky na stroj: velká oprava, generální oprava, nový lak, požadované příslušenství, apod.

Toto bazary samozřejmě nabídnout nemohou, a proto jdou zákazníci, kteří požadují spolehlivý stroj, do firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

V oblasti opravárenství je konkurence taktéž vysoká. Oblast opravárenství stavebních strojů není upravena rajonizací. Jelikož má firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. servisní a dílenské opraváře na vysoké úrovni, opravuje stavební stroje na území celé České republiky.

Mezi největší konkurenty firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. v oblasti prodeje a servisu stavebních strojů patří:

- BEST stavební stroje Miroslav Pfauserová, Jindřichův Hradec
- Sacharčuk spol. s r. o., Praha
- TESAS TOP s.r.o., Nepomuk
- Kohút a spol., Újezd
- Rašovec stavení stroje a technika, Mukařov
- UM spol. s r. o., Opava
- Agrobazar Květinov
- Bazar Václav Matoušek, Plzeň

#### **5.1.1.4 Zájmy vlastníků**

Vlastníci, kteří zároveň patří do managementu firmy, dali podnět k hledání kritérií, na základě kterých bude CRM systém vybrán. Uvědomují si, že se vzrůstajícím množstvím zákazníků a jejich požadavků, již současné řešení práce s daty nestačí. Chtějí mít v rukou nástroj, kterým by mohli snadno sledovat a řídit vývoj ekonomických ukazatelů, počet prodejů a zákazníků, spokojenosti zákazníků, nebo hodnotit úspěšnost jednotlivých oddělení či samotných pracovníků.

#### **5.1.2 STEP analýza**

Cílem této analýzy je uvést vlivy vnějšího prostředí (makrookolí), které jsou podstatné a významné pro firmu ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

Hlavními faktory působící v makrookolí firmy jsou:

- Politicko-legislativní faktory;
- Ekonomické faktory;
- Sociální a kulturní faktory;
- Technické a technologické faktory.

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje různé prvky, které rozdílnou měrou působí na podnik.

STEP analýza vnějšího prostředí firmy je založena na zodpovězení zejména těchto tří otázek:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

<b>Politicko-legislativní faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- antimonopolní zákony</li><li>- ochrana životního prostředí</li><li>- ochrana spotřebitele</li><li>- politická stabilita</li><li>- regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus</li><li>- daňová politika</li><li>- pracovní právo</li></ul>	<b>Ekonomické faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- hospodářské vlivy</li><li>- trendy HDP</li><li>- inflace</li><li>- nezaměstnanost</li><li>- kupní síla</li><li>- devizové kurzy</li><li>- průměrná mzda</li><li>- úrokové míry</li><li>- vývoj cen energií</li></ul>
<b>Sociální a kulturní faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- změny životního stylu</li><li>- demografický vývoj populace</li><li>- úroveň vzdělání</li><li>- mobilita</li><li>- přístup k práci a volnému času</li></ul>	<b>Technolog. faktory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- celkový stav technologie</li><li>- změny technologie</li><li>- nové objevy</li><li>- vládní podpora</li><li>- rychlost zastarávání</li></ul>

**Obrázek 5 – Přehled vlivů vnějšího prostředí**

(Zdroj: <http://mpechac.webpark.cz/skola/prednas.management1.html>, ze dne 25.9.2005)

### 5.1.2.1 Politicko-legislativní faktory

Bezesporu nejzásadnější změnou, která nastala a bude dále pokračovat je úplná liberalizace trhu. Tato změna nastala vstupem České republiky do Evropské unie a mění se takto podstatně postavení všech firem v České republice – tedy i firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

Na trh přicházejí noví konkurenti i noví zákazníci a firmy v ČR se s tím musí vyrovnat. Vyrovnání chce ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. dosáhnout poskytováním velmi kvalitních služeb svým zákazníkům, zvyšováním informovanosti o firmě, zajištěním příjemného pracovního prostředí, zavedením nového CRM systému a systému jakosti ISO.

Legislativní faktory lze rozdělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří legislativa, která ovlivňuje oblast, ve které společnost podniká a ovlivňuje podobu produktů a služeb.

Druhou skupinou je legislativa týkající se nakládání s daty. Tuto legislativu je důležité sledovat především ve vztahu ke shromažďování zákaznických dat v CRM systémech. V České republice je problematika ochrany informací zpracována především v těchto zákonech: Občanský zákoník, Obchodní zákoník, Zákon o ochraně osobních údajů, Zákon o ochraně spotřebitele a další.

Velmi důležitým legislativním faktorem je daňová politika státu, která dokáže podstatným způsobem podnikání rozvíjet či utlumovat. Co se týče daňové zátěže, Česká republika nepatří k nejlevnějším zemím.

### 5.1.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí lze v České republice charakterizovat jako stabilní. Podniky zde nacházejí poměrně levnou a vzdělanou pracovní sílu. Tento fakt nahrává větší konkurenceschopnosti českých firem. Naproti tomu zahraniční firmy, za kterými stojí silný vlastník, jsou atraktivní zejména kvůli stabilitě.

Ekonomické prostředí je v České republice pro firmy dobré. Neustále mírně roste HDP, je nízká inflace a nezaměstnanost je vyšší a stoupá (firmy mají na výběr dostatek pracovních sil). Přístup k úvěru je pro firmy v ČR středně obtížný.



ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. je firma s dlouholetou tradicí na trhu a stabilním zázemím. Tudíž se dá předpokládat, že by v nynějším ekonomickém prostředí měla i nadále prosperovat.

### **5.1.2.3 Sociální a kulturní faktory**

Tyto faktory souvisejí se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Dle nejnovějších statistických studií vyplývá, že obyvatelstvo se stává vzdělanějším a tím i celková životní úroveň populace stoupá.

Stoupání vzdělanosti a životní úrovně populace je pro firmy výhodné. Mohou tak snadněji získat vhodnou pracovní sílu a také lépe prodat své produkty a služby.

### **5.1.2.4 Technické a technologické faktory**

Tyto faktory souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how.

V oblasti stavebních strojů nedochází k rychlým změnám v technologii. Nedochází tedy k rychlému zastarávání technologie a strojů. Trh se stavebními stroji je stabilní. Stavební stroje mají vysokou funkčnost a umožňují firmám dosahovat vyšších ekonomických výhod.

Každá firma v současné době potřebuje kvalitní informační technologii. V této oblasti dochází k velkým a rychlým změnám. Tudíž i firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. se musí přizpůsobovat a vynakládat za tyto technologie velké peníze. Cena vhodně vybraných informačních technologií se firmě však vrátí v rámci zvýšení obrátu a úspor plynoucích z IT systému.

## **5.2 Analýza vnitřních faktorů firmy**

Za účelem poznání společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. a jejího fungování, byla provedena analýza „Matice GE“, popsána podniková kultura, struktura pracovníků,

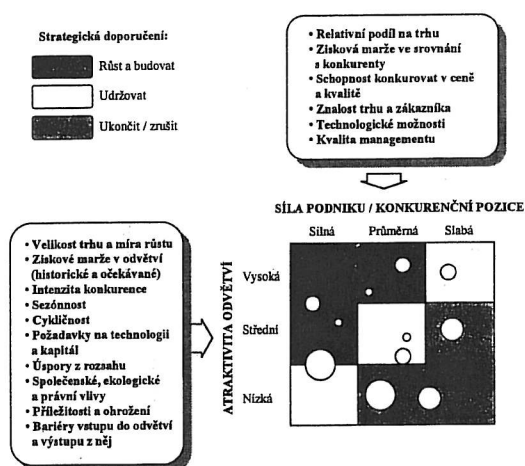
organizační struktura a analýza firemních oddělení zásadně ovlivňujících řízení vztahů se zákazníky.

## 5.2.1 Matice GE (General Electric)

Jedná se o devíti polní matici, která je postavena na základě ohodnocení těchto dvou faktorů:

- celková atraktivita odvětví
- síla podniku (jeho konkurenční pozice).

Každý z těchto dvou faktorů se skládá z dalších dílčích faktorů (viz obrázek 6).



Obrázek 6 – Matice GE

(Zdroj: <http://mpechac.webpark.cz/skola/prednas.management1.html>, ze dne 25.9.2005)

Společnost ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. podniká ve středně atraktivním odvětví trhu. Toto odvětví se skládá z relativně velkého počtu konkurentů a velkého množství stejnorodých produktů. Cena těchto produktů je vysoká a využitelnost strojů je pouze pro specifické účely (=> stavební stroje nepotřebuje každý jako např. jídlo či automobil). Konkurence je zde vysoká a na tomto trhu mohou uspět pouze silné firmy, které nabízí kvalitní produkty a služby.

Síla firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. je v tomto odvětví střední. Firma má dlouholetou tradici, dobré jméno a kvalitní zázemí. ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. musí neustále zkvalitňovat své služby a přístup k zákazníkům, aby udržela své přední místo na tomto trhu.

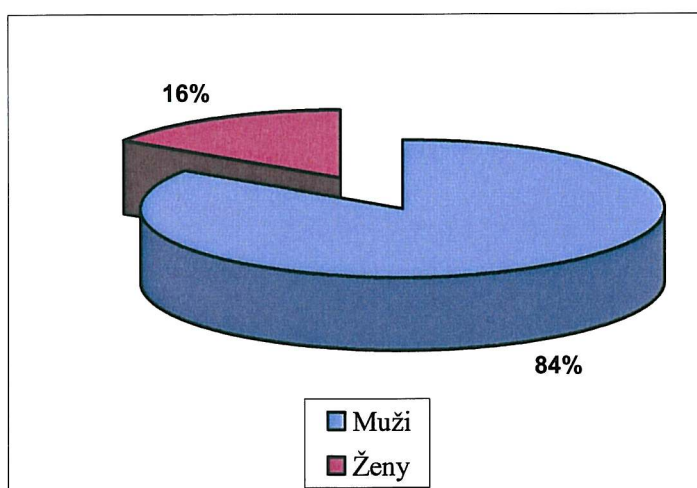
## 5.2.2 Pracovníci a podniková kultura

Podniková kultura je základem CRM. Pracovníci jsou základem podnikové kultury. Lidský faktor je velmi důležitou součástí každé firmy. Zaměstnanci jsou pro firmu cenným zdrojem. Znalosti, schopnosti, zkušenosti a názory pracovníků významně ovlivňují chod a výsledky firmy. Je nutné, aby jim firma zajistila dobré podmínky pro práci – pracovní prostředí, podklady na základě kterých budou pracovat, vzdělání a nástroje pro efektivní využití práce.

Z hlediska řízení vztahů se zákazníky jsou to pracovníci firmy, kdo má stěžejní vliv na vývoj těchto vztahů. Pro firmu představují kritický faktor, protože jejich chování nelze předem určit. Firma má nástroje k ovlivňování jednání pracovníků, jsou jimi například vhodná forma odměn za splnění cíl nebo vzdělávání zaměstnanců.

Podívejme se, jaká je struktura pracovníků firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. Struktura pracovníků je zpracována do grafů.

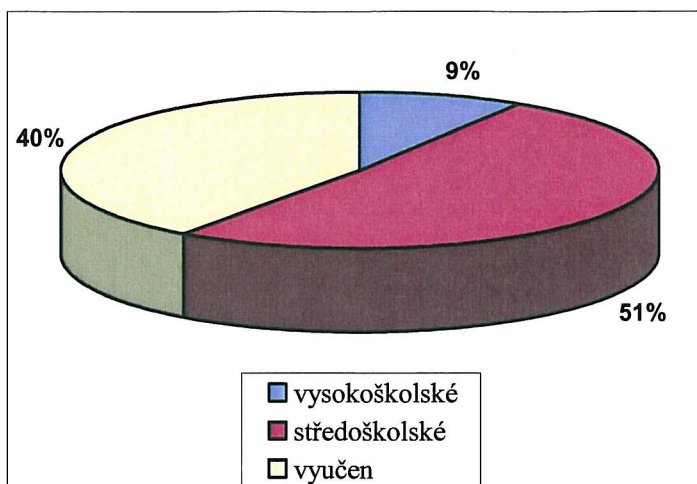
Obrázek 7 ukazuje rozložení pracovních sil ve firmě dle pohlaví zaměstnanců. Muži tvoří 84 % pracovních sil firmy a ženy tvoří pouze 16 % pracovních sil. Tato struktura zaměstnanců je typická pro toto odvětví, protože nejvíce zaměstnanců firmy je zaměstnáno v dílnách a v servisu, což jsou typicky mužské práce.



**Obrázek 7 – Struktura zaměstnanců firmy dle pohlaví (v %)**

(Zdroj: autorka)

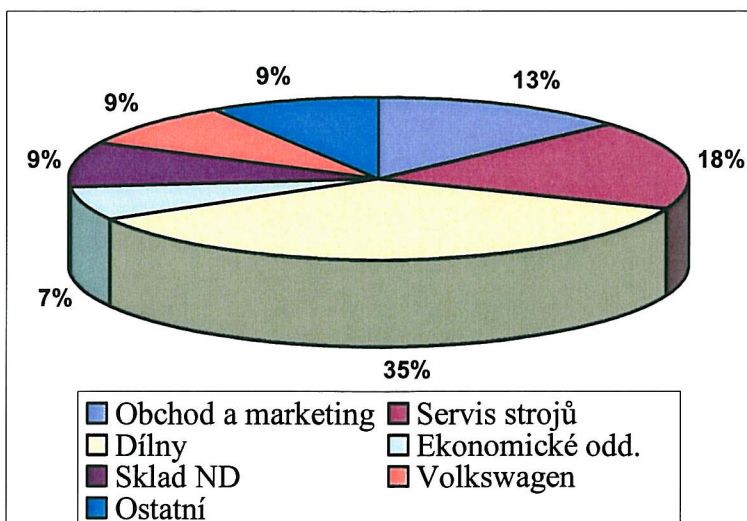
Obrázek 8 ukazuje rozložení pracovních sil ve firmě dle dosaženého vzdělání. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci tvoří 9 %, středoškolsky vzdělaní zaměstnanci tvoří 51 % a vyučeno je 40% zaměstnanců firmy.



**Obrázek 8 – Struktura zaměstnanců firmy dle vzdělání (v %)**

(Zdroj: autorka)

Obrázek 9 ukazuje rozložení pracovních sil mezi jednotlivá oddělení ve firmě. 35% pracovníků je zaměstnáno v dílnách, 18 % zaměstnanců je zaměstnáno v servisu strojů, 13 % zaměstnanců pracuje v oblasti obchodu a marketingu, 9 % zaměstnanců pracuje ve skladu ND, 9 % zaměstnanců pracuje v oddělení Volkswagen (prodej a servis), 7 % zaměstnanců je zaměstnáno v ekonomickém oddělení a 9 % zaměstnanců není začleněno do oddělení (zde se jedná o vedení firmy + uklízečka).



**Obrázek 9 – Rozdělení zaměstnanců dle firemních oddělení (v %)**

(Zdroj: autorka)

Podniková kultura je ve společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. v dobrém stavu. Zhoršující vliv z hlediska vztahů se zákazníkem na ni má nejednotné a nedostačující shromažďování zákaznických dat. Zákaznická data jsou kvalitně udržována pouze v některých odděleních a pro některá oddělení a chybí tedy jeden pohled, jedno vnímání zákazníka v celém podniku.

„Každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoliv okolností a prostřednictvím kteréhokoliv zaměstnance, je součástí celkového obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit.“ (Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky; Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing, Praha 2002)

### **5.2.3 Organizační struktura**

Organizační struktura ukazuje způsob, jakým vedení podniku rozděluje úkoly, pravomoci a odpovědnost mezi jednotlivé složky organizace. Ukazuje vzájemné vztahy mezi těmito složkami. Organizační struktura slouží k rychlé orientaci v organizaci. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze 1.

Organizační struktura společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. je horizontálního typu s jednoduchým rozdělením pravomocí.

Společnost je řízena z postu generálního ředitele (většinového vlastníka společnosti) pana Jiřího Kupky, který je nadřízený všem zaměstnancům firmy.

V době nepřítomnosti g.ř. Jiřího Kupky a v pověřených záležitostech jej zastupuje ředitel společnosti pan Václav Adamec. Generálnímu řediteli je přímo odpovědný ředitel společnosti ZTS pan Václav Adamec, menšinový vlastník společnosti Václav Adamec ml. a dále vedoucí středisek firmy – tj. vedoucí obchodu, vedoucí servisu a dílen, vedoucí skladu ND, ekonom a vedoucí vozů Volkswagen. Každý vedoucí jednotlivého střediska řídí své střediskové pracovníky. Vedoucí středisek firmy mezi sebou úzce spolupracují.

## **5.2.4 Analýza firemních oddělení zásadně ovlivňujících řízení vztahů se zákazníky**

Mezi oddělení, která mají zásadní vliv na řízení vztahů se zákazníky ve společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o., patří zejména:

- Obchodní oddělení;
  - Marketing;
  - Obchod (prodej stavebních strojů);
- Oddělení servisu a dílen;
- Oddělení skladu ND;
- Ekonomické oddělení.

### **5.2.4.1 Obchodní oddělení**

#### **5.2.4.1.1 Marketing**

Oddělení marketingu je součástí oddělení obchodu. Cílem tohoto oddělení je najít vhodného zákazníka, oslovit a zaujmout ho, získat informace o potřebách zákazníka (a poskytnout je k analýze ostatním oddělením ve firmě), poskytnout základní informace o řešení, která firma může nabídnout, budovat vztahy se zákazníky, dostat se do povědomí veřejnosti a sledovat vývoj konkurence. Obsahem činnosti marketingu je tedy práce s informacemi.

Pracovníci marketingu ke své činnosti potřebují vstupní informace z jiných částí firmy i mimo firmu (od zákazníků, konkurence, ekonomické a jiné informace).

Co se týká vztahů se zákazníky, jsou to často pracovníci marketingu, kteří zprostředkují první kontakt se zákazníky. Nejčastěji se tak děje prostřednictvím reklamy, akcí a nabídek na firemních webových stránkách a e-mailu.

Pro plánování, řízení a hodnocení marketingových akcí používají pracovníci marketingu zejména nástroje ručního poznamenávání termínů do diářů a tvorbu počítačových dokumentů o akci.

#### 5.2.4.1.2 Obchod

Cílem obchodu je získat zákazníka, který firmě přinese zisk (dnes nebo v budoucnosti) a rozvíjet s takovýmto zákazníkem vztah. Firma se chce dlouhodobě udržet na trhu, a proto dává přednost opakujícím se prodejům před jednorázovými obchody. Obchodník hledá pro zákazníka vhodná řešení tak, aby uspokojil jeho potřebu. Pro to, aby obchodník dobře odvedl svou práci, potřebuje řadu dat (o zákazníkovi, produktech, službách, ceníku, atd.) a spolupráci ostatních oddělení uvnitř firmy.

Obchodník bývá první osobou, se kterou přichází zákazník do skutečného kontaktu. Při prvním kontaktu zákazník poznává osobnost obchodníka a vytváří si tak názor na firmu, ve které pracuje. Reprezentace obchodníka, jeho přístup k zákazníkům a kvalita práce je pro úspěšný vztah velmi důležitá.

Činnost obchodníka navazuje na práci marketingu. Obchodník má k dispozici podklady o situaci na trhu – zejména o potenciálních zákaznících, dále o konkurenci, trendech v prodeji, apod.

Pracovníci obchodu pro plánování, řízení a podporu práce používají zejména CRM systém DATABOX, dále účetní program Double, e-mail.

#### **5.2.4.2 Oddělení servisu a dílen**

Zde se jedná zejména o servisní pracovníky, kteří přicházejí denně do styku se zákazníky. Cílem servisního oddělení je rychlé řešení vyvstalých záručních či pozáručních poruch na stavebních strojích. Pracovníci servisu musí mít k dispozici potřebné podklady k rychlé identifikaci závady (typ stroje, jeho stáří, popis závady, informace o zákazníkovi, apod.), aby mohli opravu provést co nejlépe a nejrychleji.

Kontakt servisního pracovníka se zákazníkem musí být též na profesionální úrovni, protože forma jednání a práce má vliv na spokojenost zákazníka. Profesionalitou servisního zásahu získává zákazník důvěru k firmě.



Plánování a řízení servisních akcí se provádí zejména ústní formou a formou písemného zápisu do evidenční knihy.

#### **5.2.4.3 Sklad náhradních dílů**

Cílem oddělení prodeje náhradních dílů je dobře a rychle obsloužený zákazník, kterému jsou poskytnuty též všechny potřebné informace. Pracovníci skladu musí umět rychle vyhledat potřebný náhradní díl k požadovanému typu stroje, ten vyzvednout ze skladových prostor či objednat u dodavatele v co možná nejkratším termínu. Náhradní díly je možné zakoupit či objednat osobně, telefonicky, e-mailem a nově se též uvažuje o elektronickém prodeji.

Toto oddělení samozřejmě vydává náhradní díly nejen externím zákazníkům, ale také ostatním firemním oddělením. Jedná se zejména o oddělení servisu a dílen. Vydané ND se potom fakturují do příslušných oprav strojů.

Práce skladu náhradních dílů je zaznamenávána v účetním programu Double, kde je samostatná sekce „sklad“. Zde jsou zaznamenávány jednotlivé pohyby položek skladu, jsou zde uvedeny ceny a základní informace o zákaznících.

#### **5.2.4.4 Ekonomické oddělení**

Cílem ekonomického oddělení ve vztahu se zákazníky je řešení dotazů a problémů týkajících se plateb a fakturace zboží a služeb.

Pracovníci ekonomického oddělení musí umět rychle vyhledat potřebné údaje v účetním programu (popř. jiné evidenci) a sdělit požadované údaje zákazníkovi či navrhnout další postup řešení problému (dle složitosti dotazu).

Kontakt zákazníka s pracovníky ekonomického oddělení též ovlivňuje zákaznickou spokojenost, protože teprve má-li zákazník problém, může vyzkoušet spolehlivost firmy.



## 5.2.5 SWOT analýza

Tato analýza se využívá k identifikaci silných a slabých stránek společnosti, které porovnává s hlavními vlivy okolí, tzn. příležitostmi a ohroženími společnosti.

Hlavním cílem SWOT analýzy je poukázat na slabé stránky, které se musí snažit firma potlačovat pomocí silných stránek a zároveň zaručit připravenost firmy na příležitosti a ohrožení vyplývající z jejího okolí .

SWOT analýza společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.:

### ☺ SILNÉ STRÁNKY

- dostatek finančních zdrojů
- dobrá pozice na trhu
- dobrá pověst
- úroveň propagace
- známá značka
- flexibilita
- úroveň technického vybavení
- technická úroveň zaměstnanců
- relativní růst odvětví

### ☹ SLABÉ STRÁNKY

- velké ovlivňování ceny ze strany konkurence
- ovlivňování ze strany výrobce
- chybí certifikace ISO 9001
- chybí vhodný CRM systém

### ☺ PŘÍLEŽITOSTI

- možnost vstupu na nové trhy
- možnost rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků
- rychlejší růst trhu
- zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů zavedením ISO norem
- zlepšení vztahů se zákazníky zavedením nového CRM systému

## ☹ OHROŽENÍ

- možnost vstupu nových konkurentů na trh
- pokles konkurenčních cen
- rostoucí síla odběratelů
- rostoucí síla dodavatelů
- nepříznivý vývoj směnných kurzů

## 6. VÝBĚR VHODNÉHO CRM SYSTÉMU

Při rozhovoru s vedením firmy vyplynulo, že finanční prostředky na nákup CRM systému by neměly být vyšší než 250 000 Kč. Vedení firmy vychází z odhadu návratnosti investice do 2 let. Byla jsem pověřena úkolem vybrat systém CRM, který by nejvíce vyhovoval podmínkám, potřebám a požadavkům firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

Pro výběr nejvhodnějšího CRM systému je zapotřebí:

- identifikovat slabá místa ve společnosti;
- shrnout východiska pro návrh řešení;
- identifikovat cíle projektu a jeho očekávané přínosy;
- shrnout požadavky na vhodný CRM systém.

### 6.1 Identifikace slabých míst ve firmě

Z provedených analýz vyplývá, že ve firmě ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. jsou problémové především tyto oblasti:

- Přístup k datům;
- Nejednotnost dat;
- Automatizace činností;
- Kooperace mezi odděleními;
- Sdílení dat uvnitř firmy;
- Data nejsou relevantní a jsou nestrukturovaná;
- Nedisciplinovanost při práci s daty (chybí kontrola);
- Chybí účinný nástroj pro podporu práce jednotlivých oddělení firmy, vedení společnosti.

## 6.2 Východiska pro návrh řešení

Cílem CRM je vytvoření, prohloubení a udržení vztahu se ziskovým a loajálním zákazníkem. K jeho dosažení je třeba, aby všechna oddělení firmy spolupracovala a navenek byla vnímána jako celek s jednotnými informacemi. Nástroj, který to umožní, je CRM. CRM systém umožní sdílet data mezi všemi odděleními firmy a obchodními partnery.

Podle literatury ([www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz)) rozlišujeme 4 hlavní vrstvy, které se podílejí na řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o vrstvu komunikačních kanálů (zajišťuje fyzické propojení firmy se zákazníkem), vrstvu firemních procesů (zajišťuje logické řízení této komunikace), vrstvu systémové integrace a vrstvu systémů back office.

### 6.2.1 1. vrstva: komunikační kanály pro komunikaci se zákazníky

Vrstva komunikačních kanálů představuje technické prostředky pro realizaci přístupových cest (komunikačních, distribučních kanálů). Ve firmě jsou ve vztahu k zákazníkům nejčastěji používány tyto komunikační kanály:

- Elektronický kanál

Elektronická komunikace zahrnuje zejména elektronickou poštu a v budoucnu také elektronický prodej.

- Elektronická pošta

CRM systém lze využít k automatizaci nadefinovaných akcí. Příchozí e-mail obsahuje určité parametry, na jejichž základě dojde k automatickému spuštění akce.

- Elektronický prodej

ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. uvažuje o možnosti prodeje náhradních dílů přes elektronický prodej. Takto by měl zákazník možnost pomocí webu objednat náhradní díly či služby, aniž by byl v kontaktu s obchodníkem. K rozhodnutí o koupi musí mít připraveny veškeré podklady (parametry, vlastnosti, ceník, obchodní podmínky, apod.). CRM systém lze propojit

na webové stránky a zajistit tak relevantní a jednotná data (např. změna ceníku se projeví v CRM systému i na webu).

- Osobní či telefonický kontakt se zákazníkem

Při osobním či telefonickém kontaktu se zákazníkem obchodník (či jiný pracovník firmy) zanechá nové informace o zákazníkovi, výsledek schůzky a jednání do CRM systému.

Podpora vhodných komunikačních kanálů je první, ale zdaleka ne poslední podmínkou pro úspěšné zavedení CRM. Výsledkem může být urychlení odezvy na dotazy zákazníků. Lze sledovat takové údaje jako je počet dotazů, vytíženost pracovníků apod.

## **6.2.2 2. vrstva: firemní procesy**

CRM systém musí podporovat firemní procesy. V současnosti pracovník obchodu, (ekonomického úseku, servisu či managementu) při své práci využívá data z několika zdrojů a sám řídí celou akci. K tomu musí být proškolen a též je nutné, aby dodržoval disciplínu (pravidelně zapisoval získané informace, postupoval podle předem stanovených pravidel...).

Řešení nabízí právě CRM systém, který tvoří druhou vrstvu CRM architektury. Základem je záznam požadavku zákazníka jako objektu (případ, kontakt, příležitost). Objekt je následně směřován k dalšímu zpracování pomocí zabudovaného workflow.

Workflow lze definovat jako předem stanovený tok objektů v rámci procesu. Workflow je podporováno v rámci všech modulů CRM. Zajišťuje předávání požadavků a spolupráci jednotlivých oddělení firmy (marketing, obchod, servis, dílny, sklad ND, ekonomické odd.).

CRM systém vychází z toho, že všechny moduly sdílí jednu databázi. Typické moduly CRM systému pokrývají oblasti marketingu, obchodu, managementu, skladu a zákaznické podpory. CRM systém tvoří jediný zdroj informací o zákazníkovi, čímž je

zaručena konzistence dat. Tato data jsou přístupná všem pracovníkům, kteří zasahují do životního cyklu zákazníka.

### **CRM a marketing**

CRM přináší podporu pracovníkům marketingu především tím, že poskytuje software pro řízení marketingových kampaní, umožňuje sledovat jednotlivé zákazníky a situaci firmy na trhu.

Systémem CRM jsou podporovány především tyto funkce:

- segmentace trhu;
- výběr cílové skupiny;
- sledování výsledků kampaní;
- analýza dat (chování zákazníka, poptávka po produktech, potřeby zákazníků...);
- ekonomické údaje (náklady na kampaň, návratnost investice...);
- ziskovost zákazníka;
- sledování konkurence (článků, inzerce, nabídky...).

Informace z marketingových kampaní mohou být sdíleny s obchodním oddělením, které tak dostane podklady k tomu, kdo a jaké produkty vyhledává.

### **CRM a obchod**

CRM systém obsahuje podporu různých obchodních kanálů (osobní prodej, elektronický prodej). Výsledkem je zlepšení efektivity práce obchodníků a lepší využití obchodních kanálů.

Podpora osobního prodeje je určena především pro obchodníky, kteří pracují mimo firmu a nemají tak aktuální spojení s firemními daty. Podpora vzdáleného přístupu je standardem CRM systému.

Systémem CRM jsou podporovány především tyto funkce:

- řízení příležitostí;
- řízení kontaktů a činností obchodníka;
- informace o produktech, službách, cenách;
- dokumenty (nabídky, návrhy smluv, objednávky...).

Podpora elektronického prodeje zahrnuje aplikace pro prodej zákazníkovi prostřednictvím webu. Používá se v případě, že si zákazník produkt vybere sám a nepotřebuje již podporu obchodníka.

### **CRM a management**

Na úrovni managementu CRM systém znamená především lepší nástroj pro plánování a řízení vývoje firmy. Dále kontrolu fungování jednotlivých oddělení a jejich výsledků, zjišťování výnosů, uzavřených kontraktů, výkonnosti pracovníků, apod.

Funkce CRM pro oblast managementu jsou především:

- analýzy;
- sledování výsledků obchodních a marketingových akcí;
- řízení kontaktů;
- řízení činností obchodníka;
- řízení pracovníků.

Cílem pro management je zvýšit výnosy, zlepšit produktivitu práce, zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníka.

### **6.2.3 3. vrstva: integrační platforma**

Pro zajištění kvalitních služeb a spokojenosti zákazníků musí mít pracovníci firmy přístup k různým systémům. Jedná se například o situaci, kdy pracovník hovoří se zákazníkem o splatnosti faktury a potřebuje zákazníkovi sdělit přesné údaje.

Literatura ([www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz)) uvádí: "Lze očekávat, že v blízké budoucnosti se CRM systémy stanou primárními zdroji dat. Zákazník tedy bude měnit svá data (parametry služby, osobní údaje apod.) přímo v prostředí CRM systému (ať již prostřednictvím operátora nebo sám přes internet) a tyto změny budou dále postoupeny do systémů, které tato data fyzicky zpracovávají." Tento názor je zajímavý a hodnotila bych ho jako odvážný. Dokážu si představit, že firma otevře svůj CRM systém několika největším zákazníkům. Ale bude něco podobného možné poskytnout všem zákazníkům? Co se stane, když firma bude sdílet data s několika tisíci zákazníky? Chtě

nechtě se některé údaje a strategie firmy dostanou do rukou konkurence. V každém případě to, zda přístup zákazníků do CRM systému firmy má budoucnost, ukáže čas.

#### **6.2.4 4. vrstva: systémy back office**

Systémy back office jsou podnikové systémy, které zajišťují zpracování dat nutných pro realizaci poskytovaných služeb a produktů. CRM je nutné propojit na data, která jsou získávána z ekonomického oddělení apod.

Literatura ([www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz)) uvádí: „Tyto systémy byly dosud primárním zdrojem dat o zákazníkovi. S realizací jednotného pohledu na zákazníka pomocí CRM systému se však přechází k obrácenému směru, tak aby primárním zdrojem dat byl CRM systém a jeho údaje byly směřovány do back office systémů.“

### **6.3 Cíle projektu a jeho očekávané přínosy**

Cíl projektu - zavedení CRM systému - vychází ze strategických cílů firmy. Úkolem CRM systému je podpora těchto cílů. Cílem projektu je tedy vybrat takový CRM systém, který bude účelným a účinným nástrojem podpory podnikových cílů.

V následujících kapitolách bude vyhodnoceno plnění strategických cílů firmy a navrženo jakým způsobem může CRM systém pomoci podpořit tyto cíle.

#### **6.3.1 Poznat zákazníka a jeho potřeby**

Nejdůležitějším cílem v oblasti řízení vztahů se zákazníky je poznání zákazníků. Jaké informace potřebuje firma o zákaznících vědět a jak takové informace získá? Data, která jsou firmou získávána, musí plynout z požadavků na vstupy firemních procesů. Pokud jsou data vyhledávána, ale dále s nimi nikdo nepracuje, je efektivní přestat je sledovat.



Proto budou přezkoumány jednotlivé procesy ve firmě a na základě výsledků budou stanovena data, která je účelné dále získávat.

V uvedené firmě je problematické získávání dat v jiné struktuře než v časové návaznosti. Zaměstnanci však potřebují data v rozmanité struktuře. Každý ze zaměstnanců přitom při své práci využívá jiná data. Řešení této situace přináší CRM systém. Data v různém složení jsou v něm přístupná pro definované role pracovníků. Ti mohou k vyhledávání dat použít filtry. Pro analýzu dat, plánování a řízení práce najdou zaměstnanci v CRM systému vhodné funkce. CRM systém jim zajistí potřebná data v požadované struktuře, a to prakticky kdykoliv.

Na základě získaných dat firma rozdělí zákazníky do skupin (dle zvolených kritérií). Jedním ze způsobů rozdělení zákazníků je dělení podle hodnoty, kterou vztah provází. Pro plánování rozvoje budoucího vztahu je důležité poznat, jakou současnou hodnotu vztah přináší. Ještě podstatnější je poznání potenciální hodnoty vztahu se zákazníkem.

Hodnota vztahu se zákazníkem je určena několika faktory. Jedná se například o tyto faktory: ziskovost vztahu, délka trvání vztahu, hodnota schopností a znalostí vyplývajících ze vztahu, referenční hodnota nebo potenciální hodnota. Zde byly pro určení hodnoty vztahu se zákazníky vybrány faktory ziskovosti a referenční hodnoty.

Na základě tohoto poznání můžeme rozčlenit zákazníky do 4 skupin:

- ziskoví a s vysokou referenční hodnotou;
- ziskoví a s nízkou referenční hodnotou;
- neziskoví a s vysokou referenční hodnotou;
- neziskoví a s nízkou referenční hodnotou.

Pro každou skupinu lze uplatnit jinou strategii řízení vztahů. CRM systémy obsahují nástroje, kterými lze simulovat a analyzovat různé situace. Například lze zkoumat, jak dlouho zůstává u firmy průměrný zákazník, jaké důsledky by přineslo výrazné prodloužení této doby, jak se změní roční ziskovost při použití správných strategií pro jednotlivé skupiny zákazníků a další simulace.

Firma tak má možnost přistupovat ke každé skupině zákazníků odlišným způsobem. Například firma bude investovat do vztahu se zákazníky, u kterých je očekávána vysoká potenciální hodnota. Do vztahu se zákazníky (třebaže jsou v současnosti ziskoví), jejichž potenciální hodnota je nízká, firma investovat nebude.

Jakým způsobem podpořit rozvoj ziskovosti vztahu se zákazníky? Zisk je rozdílem mezi výnosy a náklady plynoucími ze vztahu se zákazníky. Chce-li firma zvyšovat zisk, znamená to, že musí buď zvyšovat výnosy a nebo snižovat náklady na vztah se zákazníkem a nebo obojí. Nemůžeme opominout ani délku trvání vztahu, která ovlivňuje ziskovost.

Výnosy ze vztahu lze zvyšovat cenou, ale při současném zvýšení kvality (zákazníci jsou často ochotni zaplatit za produkt či službu více, pokud se zvýší jeho kvalita). Dalším způsobem, jak zvyšovat výnosy ze vztahu je rozvržení dělby práce mezi zákazníka a firmu (příkladem může být elektronický obchod, kde zákazník nakoupí sám a firma tak o část ušetřených nákladů může zvýhodnit cenu produktu). Jiným způsobem zvyšování výnosů je zvyšování podílu v nákupním košíku zákazníka.

Náklady lze optimalizovat výběrem správné strategie pro budování vztahu se zákazníky, výběrem správných komunikačních kanálů nebo automatizací opakujících se činností a jiných.

Ve firmě ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. se k vyhodnocování ekonomických ukazatelů používají tyto nástroje – odborný odhad a tabulková aplikace. Tyto nástroje představují pouze provizorní řešení. CRM systém by měl funkčnost těchto aplikací plně nahradit. Měl by obsahovat funkce, pomocí kterých by bylo možné sledovat a analyzovat různé ekonomické ukazatele. Je třeba, aby bylo možné tyto ukazatele sledovat jak sumárně, tak i v rozdělení (podle jednotlivých oddělení, zákazníků, komunikačních kanálů...).

Lze říci, že strategický cíl „poznání zákazníka a jeho potřeb“, je v současnosti ve firmě plněn. Cenou za toto plnění však jsou vysoké náklady (hlavně mzdové, protože příliš mnoho času zabírá zpracovávání dat). Aplikace používající se místo CRM systém nejsou primárně zaměřeny na oblast řízení vztahů se zákazníky a neumožňují tak sledovat

některé ukazatele. CRM systém obsahuje funkce, které umožní vytěžit ze zákaznických dat více informací.

### **6.3.2 Stálý nárůst objemů prodeje**

K úspěšnému plnění tohoto cíle je nutné, aby měli pracovníci k dispozici podklady pro plánování a řízení. Jedná se především o plány prodeje, vývoje potřeb zákazníků, řízení vztahů se zákazníky a vývoje konkurence.

Ze současného stavu ve firmě plyne, že firma nemá účinný nástroj, pomocí kterého by plánovala a řídila prodej. Cíl stálého růstu objemů prodeje by mohl být lépe plněn, pokud by pracovníci firmy měli k dispozici efektivní nástroj pro jeho plnění. Vhodné funkce obsahuje například CRM systém. Ten nabízí v oblasti prodeje širokou paletu funkcí. Plánování a rozhodování o prodeji usnadní analýza prodeje. Podnik získá přehled o vlivech působících na prodej a bude je tak moci lépe kontrolovat a usměrňovat.

Jednou z funkcí, kterou CRM systém nabízí, je možnost, aby obchodník zaznamenal pravděpodobnost, s jakou konkrétní obchod uskuteční. Firma tím získá přesnější odhad prodeje v budoucnosti, na základě kterého může lépe plánovat svou činnost. Pro řízení práce jednotlivých obchodníků může CRM systém nabídnout osobní prodejní plány. Praxe ukázala, že velmi efektivní je, pokud má obchodník každý den možnost prohlédnout, jak plní své cíle. Obchodníci jsou pak výkonnější a spokojenější, protože vidí, jaký kus práce za sebou již mají.

V CRM systému lze propojit prodejní výsledky každého obchodníka s odměnami. Odměny jsou řízeny na základě prodejních výsledků. Odměňování představuje pro firmu účinný nástroj pro řízení výkonu (nejen) obchodníků a tedy také objemu prodaných produktů.

Růst objemu prodeje závisí na fungování celé firmy. Marketing musí zajistit, aby se zákazník o produktu dozvěděl. S pracovníky obchodu může konzultovat vhodná řešení. Servisní oddělení, dílenské oddělení a sklad ND zajistí poprodejní servis.

### 6.3.3 Zvýšení loajality zákazníka

Základ pro zvyšování loajality zákazníka je v poznání jeho potřeb a rozpoznání nebezpečí odchodu ke konkurenci. Firma by měla identifikovat tato nebezpečí. Pomocí CRM systému si firma udrží přehled o situaci na trhu. Na základě vývoje faktorů ovlivňujících loajalitu zákazníka se firma může rozhodovat o různých přístupech a investicích do vztahu.

Loajalita zákazníka souvisí s jeho spokojeností (i když toto obecně neplatí u všech produktů a služeb). Spokojenost souvisí s funkčností produktu a vystupováním zaměstnanců podniku vůči zákazníkovi.

Jak může CRM přispět ke spokojenosti zákazníka? CRM umožní kterémukoli pracovníkovi podniku zákazníka rychle identifikovat. Zná-li zaměstnanec jméno zákazníka a ví vše o minulých kontaktech, může být každý kontakt osobní. Zákazník má mít pocit, že je pro firmu důležitý. Navíc požadavek zákazníka zaznamenaný do CRM systému je řízen, takže se ve firmě neztratí. Pro pracovníky firmy CRM systém zajistí lepší rozložení úkolů a kooperaci uvnitř firmy.

Důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost zákazníka je poskytování relevantních informací. CRM systém pomůže odstranit redundanci dat. Zaměstnanci v něm pak naleznou aktuální informace. CRM systém může být propojen také s webovými stránkami firmy, čímž bude zajištěno, že stránky budou obsahovat aktuální informace.

Tento cíl, zvýšení loajality zákazníka, ve firmě plněn není. Důvodem je nejednotnost a neúplnost dat. Z toho vyplývá občasné podávání odlišných informací, které může v zákaznících vyvolávat pocit neserióznosti. Na takových základech nelze budovat pevné vztahy se zákazníky. Tento nedostatek může pomoci odstranit CRM systém. Nutné je současné zvýšení disciplinovanosti zaměstnanců.

### **6.3.4 Zvýšení tržního podílu**

CRM systém firmě umožní sledovat situaci na trhu, prodej dle teritorií, produktů či zákazníků, pohyb zákazníků, apod. Firma tyto údaje sleduje, ale nemá účinný nástroj pro jejich sběr a zpracování. CRM systém tyto funkce obsahuje, a tak nebude docházet k plýtvání lidskými zdroji, jejichž práce může být využita jiným způsobem.

### **6.3.5 Orientace zaměstnanců na spokojenost zákazníka**

Tento cíl se firmě daří částečně plnit. Zaměstnanci podniku si uvědomují důležitost vztahů se zákazníky. Práce však není vždy dobře řízena. Potom dochází ke zbytečnému prodloužení doby reakce na zákazníkův dotaz (problém, situaci...). CRM systémy obsahují workflow, který tento nedostatek řeší.

Také nejednotnost a neaktuálnost dat brání zaměstnancům vyřešit situaci zákazníka ke spokojenosti obou stran.

Důležitým nástrojem, kterým lze ovlivňovat postoj zaměstnanců k podnikovým cílům (například orientace na spokojenost zákazníků), je motivační systém. Dle mého názoru by se mohl ve firmě lépe využívat. V současnosti se spokojenost zákazníků promítá pouze do mezd obchodníků (řešení oblasti mezd obchodníků je velmi často součástí CRM systému). Chce-li podnik, aby se tímto směrem orientovali všichni zaměstnanci, musí spokojenost zákazníků provázat na mzdy pracovníků i dalších oddělení.

## **6.4 Požadavky na vhodný CRM systém**

Ze strategických cílů vplynuly určité požadavky na CRM systém. Funkce jsou uspořádány do tabulky (Tabulka 3 – Požadavky na funkčnost CRM systému).

Obecně lze říci, že CRM systém by měl usnadnit práci zaměstnanců firmy, připravit pro ně kvalitní data pro rozhodování, zlepšit koordinaci práce a zajistit spolupráci s kolegy. Funkce CRM systému musejí vycházet ze skutečné potřeby podniku.

<b>Funkčnost CRM systému</b>
<b>Analýza dat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analýza zákazníků</li> <li>- analýza spokojenosti zákazníků</li> <li>- analýza produktů</li> <li>- analýza obratu a ziskovosti</li> <li>- analýza nákladů</li> <li>- analýza trendů trhu</li> <li>- analýza obchodních příležitostí</li> <li>- analýza vytížení zaměstnanců</li> <li>- analýza kampaní</li> </ul>
<b>Simulace</b>
<b>Reporting</b>
<b>Automatizace práce s daty</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- automatické odpovědi</li> <li>- automatický sběr dat</li> </ul>
<b>Workflow</b>
<b>Řízení aktivit obchodníka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- řízení obchodních příležitostí</li> <li>- řízení akcí</li> <li>- generování nabídek</li> <li>- odměny a prémie</li> </ul>
<b>E-prodej</b>
<b>Servis u zákazníka</b>
<b>Řízení smluv</b>
<b>Plánování akcí</b>
<b>Portál pro partnery</b>
<b>Fulltextové vyhledávání</b>
<b>Přístup k datům přes web</b>

**Tabulka 3 – Požadavky na funkčnost CRM systému (Zdroj: autorka)**

Z rozhovoru s managementem firmy vyplynulo, že firma chce pořídit běžný CRM systém. Z nabídek, které firma obdrží je proto nutné vyřadit systémy, které by dodavatel vytvořil speciálně pro firmu.

## **6.5 Hodnocení přínosů a rizik projektu**

Vedení společnosti očekává od zavedení CRM systému do firmy zlepšení procesů, zavedení nového softwaru do firmy však s sebou přináší také rizika. Proto musí vedení společnosti zvážit všechna pro a proti dříve než bude investovat do systému.

Body jednotlivých kritérií hodnocení projektu byly určeny na základě porady s vedením společnosti. Při bodování se vychází z důležitosti jednotlivých kritérií a jejich dopadu na chod firmy. Je vycházeno z literatury (Voříšek Jiří, Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Management Press, 1999).

### **Přínosy a rizika projektu:**

#### *Přínosy projektu*

<b>Body</b>	<b>Návratnost investice</b>
-2	dá se předpokládat, že přínosy nepřevýší náklady
0	návratnost nejistá
2	návratnost do 3 let
3	návratnost do 1 roku

<b>Body</b>	<b>Úroveň podpory podnikových cílů</b>
-2	aplikace je v rozporu s některým z podnikových cílů
0	aplikace nepodporuje přímo ani nepřímo žádný podnikový cíl
2	aplikace je nezbytná pro jinou aplikaci, která podporuje podnikový cíl
3	aplikace podporuje přímo některý z podnikových cílů

<b>Body</b>	<b>Podpora konkurenceschopnosti podniku</b>
0	aplikace nepřispívá ke styku s partnery (zákazníky, dodavateli, bankami)
2	aplikace usnadní komunikaci s partnery
4	aplikace „přiváže“ zákazníky k podniku (vytvoří bariéru pro vstup konkurence)

<b>Body</b>	<b>Podpora podnikových procesů</b>
0	aplikace podporuje běžné provozní podnikové procesy
2	aplikace podporuje životně důležité podnikové procesy
4	aplikace podporuje strategické podnikové procesy

<b>Body</b>	<b>Naléhavost zavedení aplikace</b>
0	nezavedení aplikace se v dohledné době neprojeví ani na ekonomických výsledcích ani na konkurenceschopnosti podniku
2	nezavedení aplikace má vliv na ekonomické výsledky, resp. konkurenceschopnost podniku
4	nezavedení aplikace může ohrozit existenci podniku

<b>Body</b>	<b>Konzistence s plánovanou architekturou IS/IT a s informační strategií</b>
-2	aplikace je v rozporu s celkovou plánovanou architekturou IS/IT
0	aplikace není v rozporu s IS/IT, ale není v IS/IT plánována
2	aplikace je součástí IS/IT
3	aplikace patří ke klíčovým stavebním kamenům celkové architektury IS/IT

#### **Tabulka 4 – Přínosy projektu zavedení CRM systému**

(Zdroj: autorka, dle literatury: Voříšek Jiří, Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Management Press, 1999)

## Rizika projektu

Body	Rizika reorganizace
0	aplikace nevyžaduje reorganizaci podniku
-2	aplikace výrazně mění funkční náplně a vztahy mezi útvary
-4	aplikace si vynucuje zásadní změnu organizační struktury podniku, jejíž důsledky jsou těžko predikovatelné

Body	Rizika nejasnosti požadavků na aplikaci
0	požadavky na aplikaci jsou jasně definovány
-2	požadavky na aplikaci jsou definovány, ale mohou se výrazně měnit
-4	požadavky na aplikaci jsou nejasné a těžko je lze v krátké době získat

Body	Rizika omezené portability a flexibility aplikace
0	aplikace je portabilní na všechna významná provozní prostředí a plně flexibilní pro změny požadavků, jež přicházejí v úvahu
-2	aplikace má omezenou portabilitu nebo flexibilitu, ale ta není s ohledem na očekávaný vývoj kritická
-4	aplikace není portabilní nebo flexibilní v těch směrech, v nichž podnik plánuje rozvoj

Body	Rizika nedostatečné kvalifikace
0	aplikace nemá specifické požadavky na nové znalosti uživatelů ani řešitelů
-1	aplikace bude znamenat rozsáhlejší zaškolení některých pracovníků podniku
-2	aplikace bude vyžadovat rozsáhlé školení a rekvalifikaci většiny pracovníků podniku

Body	Rizika změn infrastruktury
0	aplikace je realizovatelná v rámci současné infrastruktury IS/IT
-2	aplikace bude vyžadovat malé změny v některých komponentách IS/IT
-4	aplikace bude vyžadovat rozsáhlé změny v několika komponentách IS/IT

Body	Riziko rozsahu a doby řešení
0	jde o rutinní projekt s přesně predikovatelným časem řešení
-1	jde o rozsáhlý projekt, ale řešitelský tým již v podobném prostředí úspěšně realizoval podobné projekty v podobném čase
-4	jde o rozsáhlý projekt, který zatím nemá v podobném prostředí obdoby

### Tabulka 5 – Rizika projektu zavedení CRM systému

(Zdroj: autorka, dle literatury: Voříšek Jiří, Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Management Press, 1999)

Vedení společnosti vybralo z tabulek kritérií přínosů a rizik pořízení CRM vždy po jedné odpovědi. Výsledky jsou zaznamenány do tabulky 6:



<b>Výsledné hodnocení projektu (zavedení CRM systému)</b>			
<b>Přínosy</b>		<b>Rizika</b>	
2	Návratnost investice	Rizika reorganizace	0
3	Úroveň podpory podnikových cílů	Rizika nejasnosti požadavků na aplikaci	0
2	Podpora konkurenceschopnosti podniku	Rizika omezené portability a flexibility aplikace	0
4	Podpora podnikových procesů	Rizika nedostatečné kvalifikace	-1
2	Naléhavost zavedení aplikace	Rizika změn infrastruktury	-2
0	Konzistence s plánovanou architekturou IS/IT a s informační strategií	Riziko rozsahu a doby řešení	-1
13	<b>Přínosy celkem</b>	<b>Rizika celkem</b>	<b>-4</b>
<b>Projekt (aplikace) celkem = 9</b>			

**Tabulka 6 – Hodnocení rizik a přínosů projektu**

(Zdroj: autorka, dle literatury: Voříšek Jiří, Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Management Press, 1999)

Z tabulky je zřetelné, že přínosy zavedení CRM systému vysoce převyšují rizika. Investice do CRM systému je nejenom vhodná, ale téměř nutná. V budoucnosti by nezavedení systému pravděpodobně znamenalo ztrátu konkurenceschopnosti.

## 6.6 Kritéria pro výběr CRM systému

Z analýzy současného stavu ve firmě a návrhu řešení vyplynula tato kritéria pro výběr CRM systému:

- Funkčnost CRM systému
  - vyplývající z potřeby podniku (uvedená v tabulce 3 v kapitole 6.4).
- Portabilita a flexibilita CRM systému
  - možnost provozu na stávající platformě firmy;
  - možnost propojit CRM systém s jinými systémy ve firmě bez větších komplikací.

- Kvalita servisu
  - dobře odvedené služby;
  - paleta nabízených služeb;
  - rychlost s jakou dodavatel dokáže řešit chyby v systému (zejména kritické chyby).
- Cena a návratnost
  - cena investice do CRM by měla být do 250 000 Kč;
  - návratnost investice do CRM systému management firmy očekává do 2 let.

Firma by měla dále při výběru CRM systému též zohlednit:

- Reference
  - informace o tom, jak dodavatel přistupuje k zákazníkům;
  - jakým způsobem dokáže dodavatel řešit kritické chyby.
- Stabilitu dodavatele
  - finanční stabilita;
  - doba po kterou je dodavatel na trhu;
  - počet instalací CRM systému.

## 7. NAVRŽENÝ CRM SYSTÉM A JEHO POPIS

Dle provedených analýz ve firmě, zjištěných firemních potřeb a požadavků byl z nabídek (od různých společností nabízejících CRM systémy) vybrán nejvhodnější CRM systém pro firmu ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

Tento CRM systém je od firmy MTJ Service, s.r.o., Brno, která se již dlouhou dobu zabývá problematikou systémů pro řízení firem.

### *Profil společnosti*

MTJ Service, s.r.o. je česká firma působící na trhu od roku 1995. Svou budoucnost postavila na úspěchu svých zákazníků. Soustředila se na trh středních a malých firem a toto zaměření patří k její základní firemní strategii.

MTJ Service se vždy prezentovala marketingově připravenými produkty a službami. Způsob působení firmy se vždy odvíjel od marketingového pohledu na podnikání. MTJ Service se snaží, aby marketing byl nejen atributem jejich produktů, ale aby marketing byl základem řízení firmy samotné. Vznik firmy je spojen s prosazením vlastního produktu Soft-4-Sale - komplexního CRM řešení pro malé a střední firmy.

Dnes jej používá 1500 uživatelů u více než 415 zákazníků. Podstatou filosofie systému je podpora obchodní a marketingové činnosti zákazníků od prvního kontaktu až po realizaci.

### *Systém SOFT-4-SALE*

Informační systém Soft-4-Sale dokáže pomocí svých funkcí řešit pro společnost tyto procesy a situace:

- Obchodní a marketingový proces;
- Realizační a zakázkový proces;
- Proces operativního řízení týmů a celé firmy;
- Účetní proces nebo datová vazba na firemní účetní systém;
- Fungování systému na vzdálených pobočkách.

## 7.1 Obchod a marketing

V oblasti obchodu a marketingu tento systém obsahuje tyto funkce:

- Kontaktní management (bohatá evidence firem, osob, zájemců, dealerů, zákazníků, apod.);
- Zpracování hromadných marketingových akcí;
- Evidence záznamů z jednání, jednoduché dopisy a faxy;
- Evidence požadavků zákazníků;
- Kalendář dlouhodobých úkolů a jejich plnění;
- Kompletní báze zboží a vlastních produktů s možností tisku ceníků;
- Tvorba nabídek a poptávek;
- Proaktivní dokumenty;
- Synchronizace s MS Outlook.

### *Kontakty a marketing*

Funkce čisté marketingové části systému vedou k vytvoření komplexní báze adres všech klientů, potencionálních zákazníků, zájemců a také dodavatelů a konkurentů. Nad touto bází je vybudována rozšiřující sada funkcí směřujících k vyhledání firem, tisku mailingů, evidenci marketingových aktivit atd.

Mezi dalšími funkcemi této části systému je také evidence záznamů z jednání, kalendář úkolů, evidenci neomezeného počtu kontaktních osob a možnost aplikace marketingových hledisek pro sledování a hodnocení kontaktní báze.

### *Nabídky*

Modul Nabídky dává uživateli k dispozici rozsáhlou sadu funkcí podporujících tvorbu cenových nabídek. Pro tvorbu nabídky jsou k dispozici takové nástroje, aby byla tato činnost dostatečně rychlá. Datovým základem je báze zboží. V bázi nabízeného zboží je komplexní popis nabízených produktů s detailním popisem, technickými parametry a samozřejmě s nástroji na efektivní tvorbu cen včetně dealerských skupin, provázaných na bázi kontaktů.

Vlastní tvorba nabídky umožňuje vytvářet v nabídkovém dokumentu pojmenované varianty, vnořené mezisoučty, návrhy a výpočty slev. Do nabídky lze zadat i jakýkoliv atypický výrobek se speciálním popisem. Pro typizované složité sestavy jsou v bázi zboží předem připravené tzv. konstrukční celky. Výsledné nabídky jsou v systému trvale

evidovány a nad celou evidencí nabídek existují také funkce sledovací a hodnotící (statistické).

## 7.2 Realizace a zakázková činnost

- Evidence přijatých objednávek
- Objednávky zboží, materiálu a služeb
- Hromadné objednávky materiálu
- Skladové hospodářství
- Rezervace, blokace
- Evidence výrobních čísel dodaných zařízení
- Logistické funkce optimalizace skladových zásob
- Fakturace
- Dodací a záruční listy
- Evidence přijatých faktur
- Vedení a vyhodnocování zakázek
- Kontrola dokladové kompletnosti zakázek a etap
- Historie vývoje zakázek
- Výkazy práce na zakázky
- Evidence a zpracování smluv
- Přímý prodej přes pult
- Evidence servisních a montážních činností
- Evidence reklamací
- Zpracování zápůjček zařízení včetně fakturace půjčovního

### *Zakázky*

Druhá, obchodní část řeší již konkrétní obchodní případy a zakázky. Systém může využít i informací z nabídky, kde byla vytvořená požadovaná struktura zboží pro zákazníka. Zdrojem obchodního případu může být i zaevidovaná přijatá objednávka plnicí funkcí přílohy smlouvy. Princip fungování systému je založen na vzájemné provázanosti jednotlivých dokladů a možnosti vytvářet nové doklady podle logicky předcházejících.

Např. podle přijaté objednávky vytvořit sadu vystavených objednávek pro dodavatele a samozřejmě i zálohové a konečné faktury pro odběratele. Podle vystavených objednávek pak příjemky a přijaté faktury. Doklady jsou vzájemně propojeny svou vazbou

na konkrétní zakázku. Karta zakázky pak jednoduše ukáže všechny související doklady (objednávky, faktury, dodací listy, nabídky, smlouvy, výrobní čísla dodaných zařízení, servisní zásahy, výdejky, rezervované zařízení, osobní úkoly, záznamy z jednání, výkazy práce, historii a objekty Windows připojené pomocí OLE).

### *Prodej a sklady*

Samostatně stojící třetí částí systému je rozšíření zakázkového systému o funkce přímého prodeje, evidence finančních transakcí v pokladnách a řízení skladů. V tomto modulu najde uživatel standardní funkce k vedení skladů (příjem, výdej, převod, ...) a funkce pro přímý prodej (prodejka, výdej a příjem peněz z pokladny, ...).

Nadstandardní funkcí je možnost rezervovat zboží a materiál na skladě ve prospěch obchodních případů. Společná instalace modulů Prodej a sklady s modulem Zakázky umožňuje autonomní činnost samostatné pobočky obchodní firmy.

## **7.3 Operativní řízení týmů a firmy**

Součástí systému je kalendář úkolů, evidence záznamů z jednání, plánování času, porad a automatické proaktivity. Uživatel dokáže jednoduše tvořit a evidovat dopisy, e-maily, faxy odeslané i přijaté, a to v různých jazykových mutacích (česky, anglicky, německy). Spojení možnosti rychlé tvorby s výhodou vnitřní evidence představuje silný nástroj pro operativní řízení s návaznými statistickými nástroji pro hodnocení a kontrolu.

## **7.4 Manažerské funkce a řízení společnosti**

- Procesní panely
- Finanční plánování (cash-flow do budoucnosti)
- Vyhodnocení marketingové a obchodní práce obchodníků
- Marketingové analýzy trhu
- Operativní evidence pro realizační procesy (detailní komplexní pohledy na zakázky)
- Vyhodnocování zakázek
- Analýza prodeje a realizovaných zakázek
- Vyhodnocování stavu zásob
- Návaznost na kancelářský systém (MS Office) a specializované systémy pod Windows

### *Statistiky*

Každý modul, každá oblast v systému Soft-4-Sale obsahuje funkce pro zpracování statistik v jednorozměrném i dvourozměrném pohledu. Statistiky se navíc díky provázanosti dat celého systému mohou opírat o marketingové číselníky popisující různé trhy a produkty a lze tak získat analýzy chování trhu vůči produktům podle skutečných obchodních dat – např. dle fakturace za určité období.

Výstupy statistik lze vždy získat i v grafické podobě nebo v podobě exportu dat do Excelu pro další zpracování.

### *Strategie a cash flow*

Jedním z manažerských nástrojů programu je sledování toku finanční hotovosti (Cash Flow) s reálným výhledem do budoucnosti.

## **7.5 Otevřenost systému**

Dostupná řešení CRM implementací vždy vyžadovala data jednak aktivně získaná systémem (uživatelské vstupy) a jednak data dodávaná externími systémy. Produkt Soft-4-Sale a firma MTJ Service jsou na tento typ řešení připraveni a takto pojatá řešení realizují.

## **7.6 Účetní systém**

- Vystavené faktury, dobropisy, storna
- Přijaté faktury, dobropisy, storna
- Pokladna – příjem a výdej hotovosti
- Skladové pohyby
- Banka
- Hlavní kniha, daňová evidence
- Majetek

Systém Soft-4-Sale obsahuje účetní modul nebo může obsahovat vazbu na účetní systémy. Firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. prozatím neuvažuje o využití tohoto modulu a zůstane u svého účetního systému Double.

## 7.7 Vzdálené pobočky, notebooky

Nad výčtem funkcí marketingového a obchodního systému Soft-4-Sale je třeba zmínit novou a velmi důležitou vlastnost. „Soft-4-Sale umí replikovat databázi“. Lidskými slovy to znamená, že pokud proběhne instalace Soft-4-Sale na více vzdálených lokalitách, mohou uživatelé pracovat nezávisle na sobě a jednou denně či jednou týdně si modemem nebo po disketě vymění změnový soubor a vzájemně si doplní své databáze o všechny změny, které zapsali. Pod samostatnou „vzdálenou“ lokalitu lze zařadit např. obchodníka na služební cestě s notebookem.

### *Replikace*

Modul Replikací zajišťuje aktuální stav a úplný rozsah obchodních a marketingových informací na všech počítačích, kde je systém instalován bez ohledu na to, zda jsou tyto počítače fyzicky propojeny.

Preventivním způsobem je vyřešen i případný konflikt při aktualizaci informací. Pomocí nastavení číselných řad zajistí Soft-4-Sale např. možnost tvořit současně na všech instalacích nové nabídky aniž by systém dovolil shodu čísel nabídek a způsobil tak datový konflikt.

Princip řešení je založen na aplikační replikaci dat s podporou některých metodických pokynů (např. oddělené číselné řady dokladů).

## 7.8 Podmínky implementace

Implementace systému Soft-4-Sale do firemních podmínek vyžaduje detailní stanovení procesní struktury firmy a dokladových a informačních toků. V návaznosti na přesně specifikované zadání se zpracuje plán nasazení (popřípadě vývoje nadstandardních funkcí), včetně pevných cenových a termínových specifikací.

Kompletní a úspěšná instalace nového systému vyžaduje řadu souvisejících služeb, které firma MTJ Service samozřejmě provádí. Jedná se o služby:

- Projekt zavedení systému;
- Instalace systému v síti LAN;
- Konfigurace systému podle podmínek zákazníka;
- Jednorázové převzetí současných dat ze stávajících systémů;
- Školení uživatelů;



- Instalace a zaškolení nových rozšířených verzí systému;
- Vazba na okolní systémy;
- Program údržby zajišťující pravidelné prodlužování záruční doby;
- Speciální úpravy systému dle požadavků zákazníka.

System Soft-4-Sale byl firmě ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. navržen zejména z těchto důvodů:

- Výborně splňuje potřeby firmy;
- Výborně splňuje požadavky vedení firmy;
- Přehlednost, srozumitelnost a jednoduchost systému;
- Velmi dobrý záruční a pozáruční servis;
- Výborné reference;
- Pořizovací náklady systému budou cca 200 000 Kč (viz Příloha 2 – cenová nabídka).

## 8. ZÁVĚR

Provedené analýzy vnějších a vnitřních faktorů firmy ukazují, že firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. zaujímá výhodné postavení na trhu stavebních strojů, umí své postavení využít a snaží se řídit své vztahy se zákazníky.

Firmě se však nedaří efektivně využívat nasbírané informace o zákaznících a cíleně tak řídit své vztahy se zákazníky. ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. sbírá hodnotné informace o svých i potenciálních zákaznících, ale nedaří se jí všechny informace efektivně zaznamenávat a vyhodnocovat. Informace nyní zanáší do několika počítačových systémů a knih, ale žádný z těchto způsobů není dostatečně účinný a celistvý. Firma potřebuje mít pouze jeden komplexní systém pro všechna firemní střediska a cíleně do něj zaznamenávat všechny dostupné, důležité a relevantní informace.

Řešením jejich problému je zavedení vhodného CRM systému, což si vedení společnosti na radu autorky uvědomuje a rozhodlo se zakoupit nový CRM systém. Proto se hlavním cílem této diplomové práce stal výběr vhodného CRM systému pro firmu ZTS Jindřichův Hradec s.r.o., který povede ke zkvalitnění jejich vztahů se zákazníky, zkvalitnění služeb a zvýšení konkurenceschopnosti.

Nový CRM systém byl vybrán tak, aby vyhovoval podmínkám, potřebám a požadavkům firmy. Základem výběru bylo jednání s vedením firmy, při kterém se stanovily parametry CRM systému. Dále byla provedena analýza očekávaných přínosů systému a rizik spojených se zavedením systému do firemní kultury. Přínosy zavedení systému jednoznačně zvítězily nad riziky spojenými se zavedením. To jednoznačně ovlivnilo rozhodnutí vedení společnosti o rychlém zavedení systému do firemní kultury.

Na základě referencí od partnerů firmy bylo posláno několik poptávek firmám nabízejících tyto systémy. Z došlých nabídek a posléze jednání s firmami byl vybrán nejvhodnější produkt pro firmu ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. Je jím produkt s názvem Soft-4-Sale od firmy MTJ Service, s.r.o., Brno.

Tento systém nejlépe splňuje podmínky firmy ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. Systém byl vybrán zejména z těchto důvodů:

- výborně splňuje potřeby a požadavky firmy;
- přehlednost, srozumitelnost a jednoduchost;
- velmi dobrý předprodejní, záruční a pozáruční servis;
- výborné reference;
- pořizovací náklady cca 200 000 Kč.

Systém Soft-4-Sale se firma rozhodla pořídit a zavést. V březnu 2006 začala rozsáhlá jednání vedení společnosti s firmou MTJ Service, s.r.o. ohledně podmínek zavedení tohoto systému. Při jednání byly dohodnuty potřebné přípravné a implementační práce. Dále byly stanoveny odpovědné osoby, které se budou zabývat splněním všech přípravných prací ve stanovených termínech. Zavedení systému firma předběžně stanovila na listopad 2006.

Dobře fungující CRM přinese firmě navýšení obrátu a následně zisku a také nové znalosti a zkušenosti, které může firma využít ve svém dalším podnikání.

Po skutečném zavedení CRM systém do praxe chce dále firma ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. do jednoho roku zavést certifikaci jakosti dle ČSN EN ISO 9001. Tímto chce firma podstatně zvýšit svou konkurenční výhodu na trhu stavebních strojů.

Současnou pozici společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. na trhu lze charakterizovat jako velmi dobrou, a pokud bude pokračovat v nastolených trendech zavádění nového CRM systému a ISO normy, myslím si, že se zařadí mezi velmi úspěšné firmy, které budou prosperovat a rozvíjet se i v dalších letech. Doufám, že k této prosperitě přispěje i tato diplomová práce.

## 9. ABSTRACT

Customer Relationship Management (CRM) means active development and continuance of beneficial relations with customers in the long term. The communication with the customers is ensured by suitable technologies representing independent value-added processes for company shareholders and employees.

The three main elements of CRM are people, processes and technologies. There is immediate connection among them, complemented by a fourth element – data.

The executed analyses of internal and external factors of the company show that the ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. takes a favourable position in the building machine market, it is able to make use of its position and it strives for managing its relations with the customers.

But the company does not succeed in making efficient use of the collected information about the customers and in managing pointedly its relations with the customers. ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. collects valuable information about its customers and potential clients, but it does not manage to record and evaluate all information efficiently. The solution of their problem is to introduce a suitable CRM system, which the company management comes to realize on advice of the author and it has decided to buy a new CRM system. Therefore the selection of a suitable CRM system for ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. has become the main aim of this thesis, so that such system can bring improvement of their relations with the customers, improvement of services and increase of competitiveness.

The new CRM system was selected so that it suits the conditions, needs and demands of the company. The basis for the selection was the negotiation with the company management, during which the parameters of the CRM system were determined. Further, the analysis of the expected benefits of the system and the risks related to the system introduction into the company culture was carried out. The benefits of the system introduction prevailed positively over the risks related to the introduction. This influenced unambiguously the decision of the company management to introduce the system quickly into the company culture.

Key words: CRM  
Customer  
Building machines

## 10. POUŽITÁ LITERATURA

- Dohnal Jan, Řízení vztahů se zákazníky, Procesy, pracovníci, technologie, Grada Publishing, a.s., 2002, ISBN 80-247-0401-3
- Wessling Harry, Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, Grada Publishing, a.s., 2002, ISBN 80-247-0569-9
- Veber Jaromír a kol., Management – Základy, prosperita, globalizace, Management Press, 2004, ISBN 80-7261-029-5
- Storbacka Káj, Lehtinen Jarmo R., Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing, spol. s r.o., 2002, ISBN 80-7169-813-X
- Voříšek Jiří, Strategické řízení informačního systému a systémová integrace, Management Press, 1999, ISBN 80-85943-40-9
- Bureš Ivan a Řehulka Pavel, 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-056-2
- Janečková Lidmila – Vašítková Miroslava, Marketing služeb, Grada Publishing, spol. s r.o., 2000, ISBN 80-7169-995-0
- Bednář František, Management a marketing služeb, Brno, JAMU, 2002, ISBN 80-85429-70-50
- Foret Miroslav, Jak komunikovat se zákazníkem, Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-301-3
- Internetové zdroje:
  - <http://www.contros.cz>, ze dne 19.7.2005, článek: Moderní řízení
  - <http://www.crm.wz.cz/crm.php>, ze dne 19.7.2005, článek: Custom Relation Management
  - <http://mpechac.webpark.cz/skola/prednasky.management1.html>, ze dne 25.9.2005
  - [http://www.systemonline.cz/site/prehledy\\_systemu/crm9-2.htm](http://www.systemonline.cz/site/prehledy_systemu/crm9-2.htm), ze dne 18.10.2005, článek: Architektura pro řízení vztahů se zákazníka – CRM

## 11. SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1 – Organizační struktura společnosti  
Příloha 2 – Cenová nabídka systému Soft-4-Sale  
Příloha 3 – Ceník licencí a služeb firmy MTJ Service, s.r.o.  
Příloha 4 – Ekonomické vyhodnocení investice do CRM systému  
Příloha 5 – Fotografie a firemní znak společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.

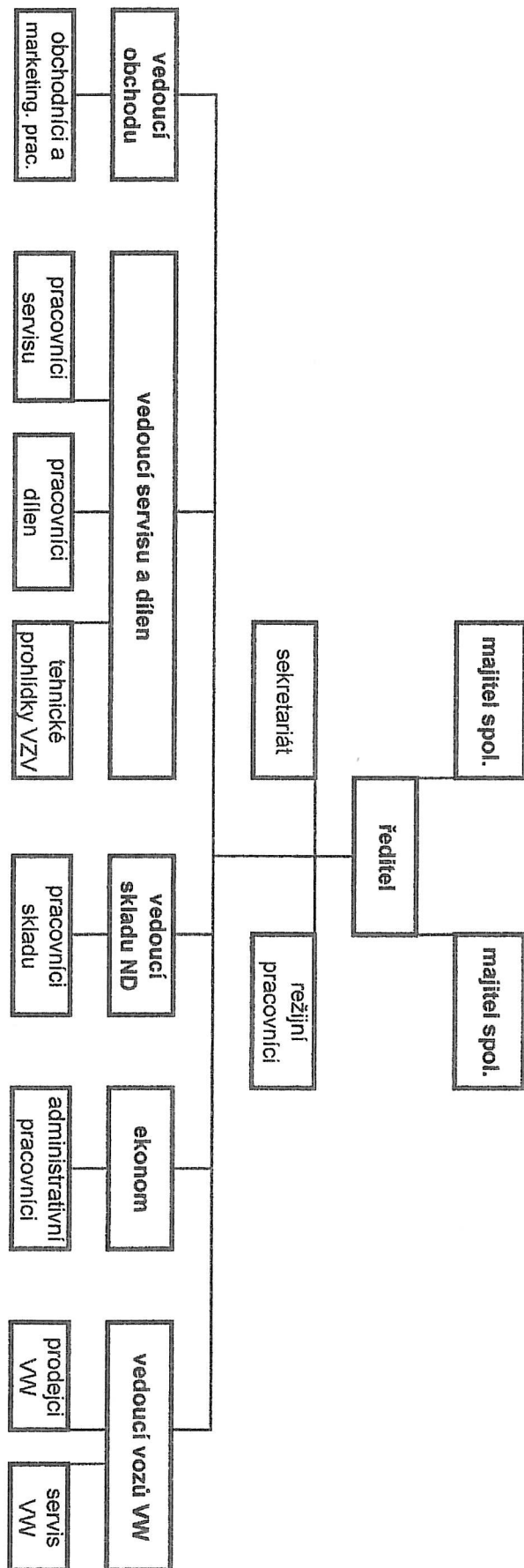
## 12. SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Prvky CRM .....	8
Obrázek 2 – Obchodní cyklus .....	9
Obrázek 3 – Tržby společnosti v letech 2000 – 2005 .....	32
Obrázek 4 – Kontextový diagram vnějších faktorů .....	40
Obrázek 5 – Přehled vlivů vnějšího prostředí .....	46
Obrázek 6 – Matice GE .....	49
Obrázek 7 – Struktura zaměstnanců firmy dle pohlaví .....	50
Obrázek 8 – Struktura zaměstnanců firmy dle vzdělání .....	51
Obrázek 9 – Struktura zaměstnanců dle firemních oddělení .....	51

## 13. SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Jednotlivé úrovně stavu řízení vztahu se zákazníky .....	25
Tabulka 2 – Strategické cíle a priority společnosti .....	34
Tabulka 3 – Požadavky na funkčnost CRM systému .....	69
Tabulka 4 – Přínosy projektu zavedení CRM systému .....	70
Tabulka 5 – Rizika projektu zavedení CRM systému .....	71
Tabulka 6 – Hodnocení rizik a přínosů projektu .....	72

# Příloha 1 – Organizační struktura společnosti



## Příloha 2 – Cenová nabídka systému Soft-4-Sale



**MTJ Service, s.r.o.**  
Musilova 2  
614 00 Brno  
tel.: 545 576 759, fax: 545 241 174  
e-mail: info@mtj.cz

## NABÍDKA

PRO:

**ZTS Jindřichův Hradec, s. r. o.**

**Jiří Kupka**

**Jarošovská 840/II**

**377 47 Jindřichův Hradec**

**Česká republika**

tel.: 420 384 340 900 420 384 340 908, fax: 420 384 340 904

ČÍSLO: **N70665**

DATUM: **24.2.2006**

VYŘIZUJE: **Miroslav Pavlík**

TEL.: **602 744 624**

Vážený pane, vážená paní,  
dovolujeme si Vám předložit tuto nabídku, kterou jsme vypracovali na základě Vašich požadavků.

### Nabídka systému Soft-4-Sale

POZ.	NÁZEV	MNOŽSTVÍ	CENA / KUS BEZ DPH	CENA CELKEM BEZ DPH
<b>Licence systému Soft-4-Sale</b>				
002	<b>Soft-4-Sale SKL</b> Řešení obchodních a marketingových procesů kompletně včetně skladů pro jednoho uživatele.	6 ks	22 400,00 Kč	<b>134 400,00 Kč</b>
003	<b>Soft-4-Sale MIS</b> Marketingový informační systém pro jednoho uživatele.	1 ks	9 400,00 Kč	<b>9 400,00 Kč</b>
004	<b>Soft-4-Sale KOM</b> Řešení obchodních a marketingových procesů kompletně pro jednoho uživatele.	1 ks	18 400,00 Kč	<b>18 400,00 Kč</b>
005	<b>Soft-4-Sale NAB</b> Marketingový a nabídkový informační systém pro jednoho uživatele.	2 ks	13 400,00 Kč	<b>26 800,00 Kč</b>
<b>Prohlížečky pro dva vedoucí pracovníky</b>				
007	<b>Soft-4-Sale SKL</b>	2 ks	22 400,00 Kč	<b>44 800,00 Kč</b>
007s	<b>Celková sleva 50% z položek s 19% DPH</b> Sleva byla vypočtena pro všechny položky nabídky s 007 - 007 s 19% DPH s celkovou cenou 44 800,00 Kč	1	-22 400,00 Kč	<b>-22 400,00 Kč</b>
008	<b>Multilicenční sleva</b>	1 ks	-36 941,00 Kč	<b>-36 941,00 Kč</b>
<b>Celkem cena licencí</b>				<b>174 459,00 Kč</b>
010				
<b>Odhad ceny implementace systému Soft-4-Sale</b>				
012	<b>Instalace systému na výpočetní techniku uživatele.</b>	1 hod	680,00 Kč	<b>680,00 Kč</b>
013	<b>Importy dat (Double)</b>	6 hod	570,00 Kč	<b>3 420,00 Kč</b>
014	<b>Základní školení - základy ovládání + seznámení ze systémem</b>	3 hod	680,00 Kč	<b>2 040,00 Kč</b>
015	<b>Konfigurace systému - základní číselníky, uživatelé, přístupová práva</b>	2 hod	680,00 Kč	<b>1 360,00 Kč</b>
016	<b>Školení uživatelů - konkrétní dovednosti, konkrétní uživatelé</b>	5 hod	680,00 Kč	<b>3 400,00 Kč</b>
017	<b>Školení správce systému</b>	1 hod	680,00 Kč	<b>680,00 Kč</b>





**MTJ Service, s.r.o.**  
Musilova 2  
614 00 Brno  
tel.: 545 576 759, fax: 545 241 174  
e-mail: info@mtj.cz

## NABÍDKA

POZ.	NÁZEV	MNOŽSTVÍ	CENA / KUS BEZ DPH	CENA CELKEM BEZ DPH
018	Úpravy tiskových sestav - modifikace designu	3 hod	570,00 Kč	1 710,00 Kč
019	Odborný dozor při náběhu systému do rutinního provozu	5 hod	680,00 Kč	3 400,00 Kč
020	Doprava - náklady na dopravu	700 km	7,00 Kč	4 900,00 Kč
<b>Celkem odhad implementace</b>				<b>4 900,00 Kč</b>

**CELKEM BEZ DPH: 196 049,00 Kč**

CELKEM DPH 0,00 Kč

CELKEM DPH 19% 37 249,40 Kč

**CELKEM VČETNĚ DPH: 233 298,40 Kč**

### IMPLEMENTACE - HARMONOGRAM:

Výpis obvyklých implementačních kroků:

- podpis smlouvy resp. potvrzení objednávky
- sestavení implementačního týmu
- sestavení konkrétního harmonogramu
- analýza technických podmínek instalace (hardware, připojení na Internet, LAN, server ...)
- instalace TEST verze pro testovací/seznamovací provoz + základní proškolení implementačního týmu (průřezové školení vlastností a možností systému)
- instalace ostré verze systému
- analýza procesů, pro jejichž pokrytí je systém implementován
- konzultace využití vlastností systému + rozhodnutí o nastavení číselníků + konfigurace systému
- návrh řešení nedořešených procesů a datových toků (vazba na jiné IS)
- jednorázové importy dat
- konfigurace + instalace replikačního systému výměny informací přes FTP server
- základní + specializované školení uživatelů (min 3x)
- školení správce systému
- odborný dozor při náběhu systému do rutinního provozu
- vyvoj a instalace doplňkových řešení

### ZÁRUKA:

6 měsíců je klient automaticky zařazen do servisního programu kategorie SILVER.

### TYPY ZÁRUČNÍCH ZÁSAHŮ:

chyba typu A (vážná chyba - celý systém nefunkční): doba realizace 2 prac.dny  
chyba typu B (chyba vázaná pouze na určitou funkci): doba realizace 6 prac. dní  
chyba typu C:(drobná chyba - systém použitelný): doba realizace 30 prac. dní

### SERVISNÍ KANÁLY:

1. zásah serv. technika na místě instalace systému
2. nová opravená verze dostupná na FTP serveru
3. opravny program "PATCH" odeslaný e-mailem
4. řízení vzdáleného počítače přes internet

### PLATEBNÍ PODMÍNKY :

10 dní splatnost faktur, fakturace vždy po dodání produktů a služeb

### SLUŽBY:

Součástí ceny licencí nejsou servisní činnosti, kromě těch, které navazují na záruční chybu systému. Služby mimo rámec údržby (reinstalace systému, instalace upgrade, školení, konfigurace systému, programátorské práce, konzultace). jsou fakturovány průběžně dle platného ceníku dodavatele.

### CENY SLUŽEB V DOBĚ ZÁRUKY:



**MTJ Service, s.r.o.**  
Musilova 2  
614 00 Brno  
tel.: 545 576 759, fax: 545 241 174  
e-mail: info@mtj.cz

## NABÍDKA

POZ.	NÁZEV	MNOŽSTVÍ	CENA / KUS BEZ DPH	CENA CELKEM BEZ DPH
------	-------	----------	-----------------------	------------------------

- OUTDOOR: Práce u zákazníka (školení uživatelů, konfigurace systému, instalace, implementační konzultace ): 680.- Kč/hod
- INDOOR: Práce v prostorách MTJ (speciální vývoje zákaznických úprav, provedení importu dat, ...): 570.- Kč/hod
- Doprava z Brna (náklady na dopravu jsou dle možností rozděleny mezi jednotlivé navštívené zákazníky): 7.- Kč/km

### ÚDRŽBA:

Po uplynutí záruční doby nabízíme roční program "Údržby" ve třech variantách: BRONZ / SILVER / GOLD. Cenová hladina je nastavena na 12% / 20% / 28% z ceny zakoupených licencí a obsahem je vždy záruka funkčnosti a nové verze zdarma. Rozdíl programů spočívá v cenových hladinách pro placené služby a v rychlosti reakcí.

Pracovníci naší firmy Vám rádi zodpoví jakékoliv bližší technické či obchodní dotazy. Děkujeme Vám za projevený zájem a těšíme se na spolupráci.



Příloha 3 – Ceník licencí a služeb firmy MTJ Service, s.r.o.

# CENÍK LICENCÍ, SLUŽEB A PROGRAMŮ SERVISNÍ PODPORY



softforsale  

MTJ Service, s. r. o.  
Musilova 2, 614 00 Brno  
Česká Republika  
tel.: +420 545 576 759  
e-mail: info@mtj.cz  
www.mtj.cz



# DETAILNÍ CENÍK LICENCÍ S4S

Zkratka kompletu	MIS	NAB	OBCH	KOM	SKL	CRM	MAN
Cena kompletu	9.400	13.400	15.400	18.400	22.400	29.800	39.800
<b>Ušetříte na kompletu</b>	<b>4.100</b>	<b>6.100</b>	<b>7.100</b>	<b>10.100</b>	<b>13.6100</b>	<b>15.700</b>	<b>24.200</b>
Cena							

<b>JÁDRO Soft-4-Sale</b>							
Základní systémový a konfigurační modul	1.000	◆	◆	◆	◆	◆	◆
<b>MARKETING Soft-4-Sale</b>	<b>5.500</b>						
Kontaktní management	3.500	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Rízení příležitostí metodou Strategie prodeje	1.500	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Marketingové nástroje hromadné	1.000	◆	◆	◆	◆	◆	◆
<b>OPERATIVNÍ MANAGEMENT Soft-4-Sale</b>	<b>4.000</b>						
Spisová služba a řízení požadavků partnerů	1.500	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Přípomínková služba, proaktivita, plánování času a práce, úkolový management	1.000	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Synchronizace s MS Outlook 2000/2002	1.000	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Vnitrofiremní knihovna a řízení báze znalostí	1.000					◆	◆
Knihna jízd	500			◆	◆	◆	◆
<b>PRODUKTY A CENY Soft-4-Sale</b>	<b>2.000</b>						
Zboží, výrobky, materiál + cenové strategie	2.000		◆	◆	◆	◆	◆
<b>NABÍDKY Soft-4-Sale</b>	<b>2.800</b>						
Nabídky	2.000		◆		◆	◆	◆
Poptávky	1.000		◆		◆	◆	◆
<b>OBCHOD Soft-4-Sale</b>	<b>9.000</b>						
Objednávky	1.500			◆	◆	◆	◆
Fakturace	2.500			◆	◆	◆	◆
Zakázkový systém a doplňky	2.000			◆	◆	◆	◆
Pultový prodej	1.000				◆	◆	◆
Pokladna	1.000				◆	◆	◆
Vyhodnocení obchodních případů	1.000		◆	◆	◆	◆	◆
B2B portál	4.000						◆
<b>SPECIÁLNÍ PROCESY Soft-4-Sale</b>	<b>9.000</b>						
Pojišťovací makléři	na dotaz						
Projektové zakázky	3.000						
Řízení a plánování výroby	na dotaz						
<b>SKLAD Soft-4-Sale</b>	<b>3.500</b>						
Sklady	2.500					◆	◆
Zápůjční systém	1.500					◆	◆
<b>SLUŽBY Soft-4-Sale</b>	<b>9.000</b>						
Knihna oprav a servis	1.500				◆	◆	◆
Knihna řízení a jejich správa	2.000					◆	◆
Organizace školení	1.500				◆	◆	◆
Help Desk	4.000					◆	◆
Výkazy práce	1.000					◆	◆
<b>STRATEGIE Soft-4-Sale</b>	<b>11.000</b>						
Procesní panely	3.000	◆	◆	◆	◆	◆	◆
Obchodní analýzy	2.500						◆
Obchodní plánování	1.000						◆
Finanční plánování	2.000						◆
Daily News	500						◆
Business Score Card	4.000						◆
<b>NÁSTROJE Soft-4-Sale</b>	<b>9.000</b>						
Tisk a e-mail v PDF formátu	1.500					◆	◆
Automatizované úkoly a sledování připomínek	1.000						◆
Replikace mezi satelity	4.500						◆
<b>EKONOMIKA Soft-4-Sale</b>	<b>14.500</b>						
Ekonomický systém Pohoda PROFI	7.000						
Ekonomický most	8.000						

## Pravidla

- Ceny jsou uvedeny bez DPH, sazba daně v roce 2003 je 5%
- Libovolný modul můžete dokoupit k vybranému kompletu
- Konfiguraci lze skládat z velkých i malých modulů
- Velký modul obsahuje všechny malé moduly

- Ceny jsou uvedeny pro 1 uživatele

- Uživatelé mohou mít různé konfigurace

- Moduly s plánem uvedení v roce 2003 jsou modrou barvou

- Modul Replikace mezi satelity je kalkulován na satelit (ne pro uživatele)

- Systémový modul „JÁDRO Soft-4-Sale“ získáte zdarma vždy s každým velkým modulem



Typizované konfigurace systému Soft-4-Sale		Cena pro 1 uživatele	Komplet pro 8 uživatelů	Komplet pro 16 uživatelů
			1 uživatel zdarma	3 uživatelé zdarma
<b>MIS</b>	<b>Základní marketingová konfigurace</b> Konfigurace typu MIS (marketingový informační systém) je připravena pokrýt základní marketingový proces ve firmě a komunikaci s partnery. Obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontaktní management,</li> <li>• řízení příležitostí metodou Strategie prodeje pro velké potencionální zakázky,</li> <li>• marketingové nástroje hromadné komunikace,</li> <li>• spisovou službu pro evidenci písemné komunikace se zákazníky i evidenci osobních jednání,</li> <li>• management námitek a požadavků pro řízení komunikace s partnery.</li> </ul> Pro <b>operativní řízení</b> systém obsahuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• nástroje pro automatizované připomenutí libovolného dokumentů nebo události</li> <li>• nástroje pro plánování času a práce (tzv. úkolový management).</li> </ul> Základní báze kontaktů, e-mailů, úkolů a plánování času je synchronizována s produktem Microsoft Outlook 2000/2002 a přes něj i na kapesní počítače. Součástí konfigurace je významná součást modulu Strategie „ <b>Procesní panely</b> “, jenž je určena pro procesní řízení uživatelů pracujících na libovolné pozici ve firmě.	9.400	65.800 9.400*	122.600 28.200*
<b>NAB</b>	<b>Marketingový proces až po zpracování nabídky</b> Konfigurace typu NAB (marketingový a nabídkový systém) je připravena vyřešit kompletní předprodejní (presales) období a navíc pokud mohou být data realizovaných obchodních případů importována do systému, pak připraví uživatelům i vyhodnocení obchodních případů s vazbou na marketingové kritéria. Nad rámec konfigurace MIS obsahuje tedy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul tvorby a evidence <b>nabídek a poptávek</b>.</li> </ul> Pro aktivní tvorbu nabídek je dostupný rozsáhlý <b>modul zboží</b> obsahující <ul style="list-style-type: none"> <li>• popisy produktů s vazbou na budoucí řešení různých produktových analýz,</li> <li>• tisky a experty koncových i dealerských ceníků,</li> <li>• opakovatelné importy cen a nástroje hromadných modifikací,</li> <li>• různé prodejní strategie pro tvorbu cen vašich produktů.</li> </ul>	13.400	93.800 13.400*	174.200 40.200*
<b>OBCH</b>	<b>Obchodní proces bez nástroje pro tvorbu nabídek</b> Konfigurace typu OBCH (obchodní systém) je složena tak, aby obsahovala kompletní nástroje pro zvládnutí obchodních případů ovšem speciálně bez předprodejní fáze. Neobsahuje tedy nabídkový a poptávkový modul a ani řízení potencionálních velkých zakázek. Základem je opět konfigurace MIS, ale pro zpracování obchodních případů je dostupný rozsáhlý <b>modul zboží</b> obsahující <ul style="list-style-type: none"> <li>• popisy produktů s vazbou na budoucí řešení různých produktových analýz,</li> <li>• tisky a experty koncových i dealerských ceníků,</li> <li>• opakovatelné importy cen a nástroje hromadných modifikací,</li> <li>• různé prodejní strategie pro tvorbu cen vašich produktů.</li> </ul> Hlavním motorem této konfigurace je <b>zakázkový modul</b> , obsahující <ul style="list-style-type: none"> <li>• sekci objednávek (přijatých, vystavených),</li> <li>• sekci faktur (vystavených i přijatých)</li> <li>• zakázkový systém s možností vyhodnocení obchodních případů</li> <li>• a hotovostní pokladny</li> </ul> Mezi doplňky zakázkového systému stojí za připomenutí i dodací listy, příkazy k úhradě s vazbou na homebanking, zápočty a smlouvy.	15.400	107.800 15.400*	200.200 46.200*
<b>KOM</b>	<b>Obchodní a marketingový proces kompletně</b> Konfigurace typu KOM (obchodní a marketingový systém) je kombinací předchozích kompletů (MIS + NAB + OBCH). Slučuje tedy řešení obchodních případů s marketingovým řízením a s nástroji pro tvorbu nabídek a s procesním řízením uživatelů systému. Malým bonusem této konfigurace je modul servisních výkazů zaměřený na poskytovatele služeb.	18.400	128.800 18.400*	239.200 55.200*
<b>SKL</b>	<b>Obchodní a marketingový proces kompletně včetně skladů</b> Konfigurace typu SKL (obchodní a marketingový systém včetně řízení skladů) je rozšířením předchozí konfigurace o nástroje <b>skladového hospodářství</b> . Současně s tímto modulem však přichází nové moduly: <ul style="list-style-type: none"> <li>• modul správy zařízení,</li> <li>• modul řešení hlášených závad (kniha oprav) a</li> <li>• modul zápujček.</li> </ul> Všechny tyto moduly jsou napojeny na obchodní systém a umožňují tedy fakturaci resp. prodej oprav a zápujček. Synergie obchodního a skladového systému se projeví v možnosti efektivně využívat funkci <b>logistiky</b> pro zajištění a objednávání zboží. Nezapomeňte, že i zde může být každý uživatel řízen nástrojem „Procesní panel“ s vazbou na všechny moduly.	22.400	156.800 22.400*	291.200 67.200*
<b>CRM</b>	<b>Řízení vztahu se zákazníky</b> Konfigurace typu CRM (totální pokrytí obchodních a marketingových procesů včetně řízení skladů) představuje ucelené řešení řízení vztahu ze zákazníky a je rozšířením předchozí konfigurace SKL o nástroje zaměřené speciálně na vztahy se zákazníky. Najdete zde navíc tedy moduly: <ul style="list-style-type: none"> <li>• organizace školení,</li> <li>• help desk a</li> <li>• výkazy práce.</li> </ul> Bonusovým modulem je tisk a distribuce libovolných dokumentů ve formátu PDF.	29.800	208.600 29.800*	387.400 89.400*
<b>MAN</b>	<b>Konfigurace pro manažera</b> Konfigurace typu MAN (pokrytí manažerských potřeb uživatele) obsahuje proti konfiguraci CRM jedno zásadní rozšíření a to plný modul Strategie. Uživatel zde najde kromě procesních panelů i nástroje pro <ul style="list-style-type: none"> <li>• obchodní analýzy,</li> <li>• obchodní a finanční plánování,</li> <li>• nástroje pro sestavení analýz typu Business Score Card a</li> <li>• pohled na nové události v systému tzv. DailyNews</li> </ul> Součástí této konfigurace je i licence modul Replikace a tím je tedy připravena na samostatný provoz například na notebooku. Opět zde uživatel najde jeden bonusový modul „Automatizované úlohy a sledování připomínek“ jenž může na svém satelitu využívat.	39.800		



# CENÍK SLUŽEB A PROGRAMŮ SERVISNÍ PODPORY S4S

## Variety servisních programů roční podpory

## Ceny služeb

KÓD	POPIS	CENA ROČNÍHO POPLATKU	SLEVA	INDOOR [Kč/hod]	OUTDOOR [Kč/hod]	DOPRAVA [Kč/km]	HOT-LINE [Kč/10min]	TERMÍNY A/B/C [dny]
	<b>Ceny služeb</b>			760,-	900,-	7,-	150,-	
<b>BRONZ</b>	<b>Nové verze</b> Program BRONZ zahrnuje <ul style="list-style-type: none"> <li>• přístup k novým verzím systému zdarma,</li> <li>• záruku na funkčnost systému,</li> <li>• 1× odborná instalace upravy ve speciální sazbě 1200 Kč / 2 hod + náklady na dopravu,</li> <li>• 4× ročně informace o dostupnosti nové verze s dokumentací novinek.</li> </ul> Jen služby záruční jsou neplacené. Na ostatní implementační služby získává zákazník slevu 10%. Garantovaná rychlost reakce firmy na požadavky je směřována na rozumnou úroveň. I hot-line je v tomto programu placenou službou. Je to ovšem nejkratší cesta k novým verzím systému, bez výrazných výhod v oblasti služeb.	12%	<b>10%</b>	680,-	810,-	7,-	100,-	4/15/60
<b>SILVER</b>	<b>Údržba systému</b> Program SILVER zahrnuje po dobu jednoho roku: <ul style="list-style-type: none"> <li>• přístup k novým verzím systému zdarma,</li> <li>• záruku na funkčnost systému,</li> <li>• 1× odborná instalace upravy ve speciální sazbě 1000 Kč / 2 hod + náklady na dopravu,</li> <li>• 4× ročně informace o dostupnosti nové verze s dokumentací novinek,</li> <li>• hot-line zdarma,</li> <li>• garance rychlejších termínů reakce na požadavky,</li> <li>• slevu 30% na implementační služby.</li> </ul> <b>Program SILVER je automatickou součástí licencí systému pro nového zákazníka a platí u něj půl roku. K prodloužení resp. k nastartování tohoto programu můžete přistoupit kdykoliv.</b>	20%	<b>25%</b>	570,-	680,-	7,-	0	2/6/30
<b>GOLD</b>	<b>Údržba a spolupráce</b> Program GOLD zahrnuje veškeré výhody programu SILVER ovšem s dalšími výhodami: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1× provedení <b>auditu</b> technického stavu a aplikačního využití systému Soft-4-Sale <b>zdarma</b>,</li> <li>• 2× ročně školení uživatelů u zákazníka (novinky + obnova znalostí) ve speciální sazbě 1500 Kč / 4 hod bez nákladů na dopravu,</li> <li>• speciální slevu 35% pro jednoho účastníka „velkého školení novinek“,</li> <li>• 12× ročně pravidelné informace o obsahu vývojového plánu a stavu aktuálního vývoje.</li> </ul> Tento program garantuje také rychlejší termíny reakce a ještě vyšší slevu na poskytované služby! Dostupnost tohoto programu je omezena jen minimální výší servisního kontraktu 25,000 Kč. K nastartování tohoto programu můžete přistoupit i během platnosti nižší verze servisní podpory.	28%	<b>35%</b>	520,-	600,-	7,-	0	1/4/20
<b>SPECIÁL</b>	<b>Speciální podmínky na míru</b> Jsme připraveni sestavit speciální servisní program upravený na míru požadavků zákazníka. Můžete tak získat pravidelný servis a systémovou údržbu systému Soft-4-Sale i za paušální měsíční poplatek.	dle dohody	<b>dle dohody</b>	dle dohody	dle dohody	dle dohody	0	dle dohody

## Variety pozáručních situací

## Ceny služeb

KÓD	POPIS	CENA ROČNÍHO POPLATKU	SLEVA	INDOOR [Kč/hod]	OUTDOOR [Kč/hod]	DOPRAVA [Kč/km]	HOT-LINE [Kč/10min]	TERMÍNY A/B/C [dny]
<b>VERZE 3</b>	<b>Verze 3 po záruce</b> Zákazníci s verzí systému Soft-4-Sale 3.99 a starší (červen 2001 nebo dříve) jsou mimo záruku a doporučujeme jim v brzké době realizovat upravy na verzi vyšší. Pro přechod na aktuální verzi nabízíme výše uvedené varianty servisních programů. Podpora takto staré verze systému je technicky i lidsky komplikovaná, dostupné kapacity pro řešení problému těchto verzí jsou malé a blíží se doba (rok 2004), kdy tato podpora bude ukončena.	0	-20%	910,-	1080,-	7,- + čas na cestě	200,-	ne
<b>VERZE 4</b>	<b>Verze 4 po záruce</b> Zákazníci s verzí systému Soft-4-Sale 4.00 a mladší, u nichž již uplynula doba záruky nebo doba platné údržby. I pro tyto zákazníky máme připraveny 3 varianty přechodu na verzi vyšší s různou úrovní podpory. Veškeré služby jsou nyní placené a nelze již rozlišovat na řešení záručních chyb a pozáruční servis. Dostupnost kapacit a délka termínů je dána především aktuálním rozsahem požadavků zákazníků s platnou servisní smlouvou, jenž mají vyšší prioritu.	0	0	760,-	900,-	7,- + čas na cestě	150,-	ne

### Legenda

**CENA ROČNÍHO POPLATKU** Cena je kalkulována procentem z celkové ceny používaných licencí systému Soft-4-Sale dle ceníku licencí platného ke dni uzavření servisní smlouvy. Cena je hrazena jednorázově. Při překročení výše 15 tis Kč lze dohodnout kvartální platby nebo slevu ve výši dvojnásobku diskontní sazby ČNB.

**TERMÍNY A/B/C** Stanovuje ve dnech (pracovních) rychlost garantované reakce při nahlášení chyby systému Soft-4-Sale v kategoriích A, B a C. Kategorie chyb:  
 • **C: malá vada** – nezhoršuje užité vlastnosti programu, často nelze najít náhradní způsob řešení  
 • **B: střední vada** – funkční závada dlhého charakteru, která nebrání užívání programů jako celku  
 • **A: velká vada** – brání užívání systému nebo jde o závadu na funkci klíčové z hlediska provozu firmy uživatele

**INDOOR** Služby realizované v prostorách MTJ Service:  
 • Speciální vývoje, vývoj zákaznických úprav v prostorách MTJ  
 • Systémové, analytické a konzultační práce v prostorách MTJ  
 • Příprava importů a datových úprav v prostorách MTJ

**OUTDOOR** Služby realizované u zákazníka:  
 • Školení uživatelů, implementační konzultace u zákazníka  
 • Instalace Soft-4-Sale, systémové práce u zákazníka  
 • Provedení datových a programových oprav u zákazníka  
 • Konfigurace systému Soft-4-Sale u zákazníka

**HOT-LINE** Cena služby hot-line je kalkulována za každých započatých 10 minut.

**DOPRAVA** Náklady na dopravu jsou dle možností rozděleny rovnoměrně mezi jednotlivé navštívené zákazníky. Čas strávený na cestě je kalkulován jen pro zákazníky mimo servisní program podpory a to v ceně 300 Kč/hod.



#### **Příloha 4 – Ekonomické vyhodnocení investice do CRM systému**

Náklady na pořízení a zavedení informačního systému Soft-4-Sale do firemní kultury společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. jsou stanoveny na cca 200 000,-- Kč bez DPH. Pro ekonomické vyhodnocení investice bylo odborně odhadnuto zvýšení zisku, snížení a zvýšení nákladů plynoucích ze zavedení CRM systému.

Očekávané zvýšené zisky, snížené a zvýšené náklady ze zavedení systému jsou uvedeny v tabulce.

#### **Výnosy z investice do CRM systému**

<b>Položka</b>	<b>1. rok</b>	<b>2.rok</b>
Zvýšení zisku z prodeje stavebních strojů a ND	145 000	355 000
Snížení nákladů provozem CRM systému	27 000	162 000
Zvýšení nákladů provozem CRM systému (servis, zapracování osob)	86 000	56 000
<b>Celkové předpokládané výnosy z investice</b>	<b>86 000</b>	<b>461 000</b>

Z očekávaných zisků a nákladů ze zavedení systému ve firmě ZTS Jindřichův Hradec s.r.o. vyplývá návratnost této investice za **1,25 roku**. Čímž je splněn požadavek vedení společnosti na návratnost investice do 2 let.

**Příloha 5 – Fotografie a firemní znak společnosti ZTS Jindřichův Hradec s.r.o.**

Fotografie společnosti



Firemní znak

