

Analýza péče o zákazníky ve firmě XY s. r. o.

Alena Matochová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav ekonomie

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena MATOCHOVÁ**

Osobní číslo: **M081628**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza péče o zákazníky ve firmě XY s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku péče o zákazníky ve firmě.

II. Praktická část

- Analyzujte současné způsoby péče o zákazníky ve firmě XY s. r. o. a zhodnoťte jejich přednosti a nedostatky.
- Na základě analýzy vyslovte doporučení pro zlepšení péče o zákazníky ve firmě XY s. r. o.
- Zhodnoťte pravděpodobné přínosy a rizika vyplývající z realizace doporučení pro zlepšení péče o zákazníky.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníky aneb CRM v digitálním věku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
[2] BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
[3] CHLEBOVSKÝ, V. CRM : Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
[4] KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
[5] LETHINEN, J. R. Aktivní CRM Řízení vtaů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



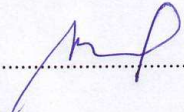
doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21.5.2010



.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace ve společnosti XY s.r.o. v oblasti péče o zákazníky, nalezení předností a nedostatků a na základě těchto poznatků navrhnout vhodné řešení pro zlepšení péče. V teoretické části jsem shrnula dosavadní poznatky v oblasti péče o zákazníky. V praktické části jsem nejdříve charakterizovala společnost XY s.r.o. a provedla analýzu současných způsobů péče o zákazníky a spokojenosti zákazníků ve společnosti. Na základě takto získaných poznatků jsem identifikovala hlavní faktory, které ovlivňují péči o zákazníky a navrhla vhodné řešení.

Klíčová slova:

péče o zákazníka, marketing, klíčoví zákazníci, potřeby zákazníka, zákaznická věrnost, efektivní CRM

ABSTRACT

The main aim of the bachelor thesis is to evaluate the present situation of customer care at the company XY Ltd. as well as to find perfection and imperfection in this field and through the gained knowledge suggest suitable solution for improvement. The theoretical part summarises present knowledge in the area of customer care. The practical part deals with the description of the company XY Ltd., contains the analysis of its present customer care and a scale of customer satisfaction. On the basis of the research the main factors that affect customer care has been identified and the suitable solution has been suggested.

Keywords:

customer relationship management, marketing, key customers, customer need, customer loyalty, effective CRM

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Janu Kramoliši, Ph.D za pomoc, spolupráci a cenné rady, které mě poskytl při zpracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10	
I	TEORETICKÁ ČÁST	11
1	VÝVOJ A DEFINICE CRM	12
1.1	DEFINICE A CÍL CRM	14
1.2	PROSTŘEDÍ MEZI PODNIKY A ZÁKAZNÍKY.....	16
1.3	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY.....	18
1.3.1	10 zlatých pravidel péče o zákazníky.....	20
1.3.2	Péče o klíčové zákazníky (KCRM).....	21
1.3.3	Affinity marketing.....	21
1.3.4	Zákaznická věrnost (loajalita).....	22
1.3.5	Clienting.....	24
1.3.6	Vztahy se zákazníky podle Tomáše Baří.....	25
2	INFORMAČNÍ SYSTÉMY CRM	26
2.1	DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ	27
2.2	DATOVÉ SKLADY A DOLOVÁNÍ DAT (DATAMINING)	27
2.3	EFEKTIVNÍ CRM SYSTÉM	28
2.3.1	Sales Force Automatization (SFA)	29
2.3.2	Marketing Automatization (MA)	30
2.3.3	Customer Center (CC).....	30
2.3.4	E-Business (EB).....	30
3	ANALÝZA CRM.....	31
3.1	ANALÝZA SWOT.....	31
3.2	DOTAZNÍK ZDATNOSTI CRM.....	31
3.3	MĚŘENÍ ÚROVNĚ CRM	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	33
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.....	34
5	ANALÝZA SOUČASNÝCH ZPŮSOBŮ PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ XY S.R.O.....	43
5.1	DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ	44
5.2	KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY SE ZÁKAZNÍKY	45
5.3	PÉČE O KLÍČOVÉ ZÁKAZNÍKY.....	46
5.4	HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	49
5.5	SWOT ANALÝZA PÉČE O ZÁKAZNÍKY.....	51
6	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ XY S.R.O.....	54

6.1	PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	56
6.2	RIZIKA NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	57
6.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Problematika péče o zákazníky je v mnohých firmách opomíjena nebo se jí nevěnuje tolik pozornosti, kolik by si zasloužila. V dnešní době, kdy si zákazník může vybírat z celé řady produktů a dodavatelů, je velmi často rozhodujícím faktorem pro výběr produktu či služby individuální přístup společnosti k zákazníkovi. Ten se velmi často rozhoduje o své koupi na základě toho, co mu daná společnost nabídne navíc nebo jeho sympatií ke značce či k dané společnosti.

Pro firmu je velmi důležité pečovat o své zákazníky a neustále pracovat na budování dlouhodobých vztahů se svými zákazníky. Dle odborných studií bylo dokázáno, že je pětikrát až šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka než si udržet toho stávajícího. Proto by měl být kladen na péči zákazníky stále větší důraz. Protože jsou to jenom zákazníci, kdo ovlivňují, zda bude podnik úspěšný či nikoli. Z tohoto důvodu jsem si vybrala za téma mé bakalářské práce analýzu péče o zákazníky.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zhodnotit dosavadní způsoby péče o zákazníky ve společnosti XY s.r.o., tyto způsoby péče analyzovat a na základě takto získaných poznatků z analýzy doporučit vhodné opatření pro zlepšení péče o zákazníky.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části nejdříve provedu literární rešerši týkající se dosavadních poznatků v oblasti péče o zákazníky. Zdrojem informací bude odborná literatura a internetové zdroje, odkud se dá získat dostatek potřebných informací.

V praktické části nejdříve charakterizuji analyzovaný podnik a zaměřím se na současné způsoby péče o zákazníky ve společnosti XY s.r.o. Na základě analýzy zhodnotím přednosti a nedostatky současných způsobů péče o zákazníky a na základě takto získaných poznatků navrhu vhodná řešení pro zlepšení. Na závěr zhodnotím možné přínosy a rizika navrhovaných opatření a provedu nákladovou analýzu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝVOJ A DEFINICE CRM

Po skončení průmyslové revoluce bylo možné výrobky vyrábět levně a efektivně a docházelo k nadvýrobě. Bylo nezbytné tedy začít řešit problematiku prodeje. Začínají se zkoumat marketingové procesy a do popředí se začíná dostávat zákazník.

Dříve se vyrábělo jenom to, co bylo pro podnik snadné vyrobit a ne to, co bylo žádané na trhu. Problematika péče o zákazníky jak, ji známe dnes, sahá do 80. a 90. let minulého století v rámci moderního marketingu. V současné době je na CRM kladen stále větší důraz a stává se klíčovým prvkem pro zvýšení výkonnosti podniku a také velmi důležitým nástrojem pro získání konkurenční výhody na trhu. [12]

Rozlišujeme tři základní typy marketingu, které se navzájem liší přístupem k zákazníkovi:

- **Historický marketing** - používají firmy, které nezohledňují požadavky trhu, ale vyrábí to, co umí vyrobit. Tento přístup je velmi zastaralý a z hlediska dlouhodobé prosperity podniku velmi nevhodný, protože své výrobky neprodávají za tržní cenu, ale za cenu nákladově kalkulovanou.
- **Klasický marketing** je založen na tzv. marketingovém mixu zvaném 4P (Produkt-výrobek, Price – cena, Place – místo a Promotion – propagace). Jedná se o ryze tržní pojetí marketingu využívajících všech dostupných metod k získání a udržení tržního podílu. Tento koncept využívá velké množství firem, ale dnes je již tento přístup částečně nahrazen moderním marketingem.[10]
- **Moderní marketing** – začíná se čím dál více orientovat na zákazníky. Nazývá se také vztahový marketing. Moderní marketing se orientuje hlavně na zákazníka a zpětnou vazbou mezi podnikem a zákazníkem. Součástí toho přístupu je také CRM. Další koncepty, které zahrnuje moderní marketing, jsou také TQM (Total Quality Management), TCS (Total Customer satisfaction) a KM (Knowledge Management) Moderní marketing můžeme také shrnout do tzv. 3C : Customer Benefits (prospěch pro zákazníka), Total Customer cost (celkové náklady spojené s nákupem) a Convenience (pohodlí zákazníka). [9]

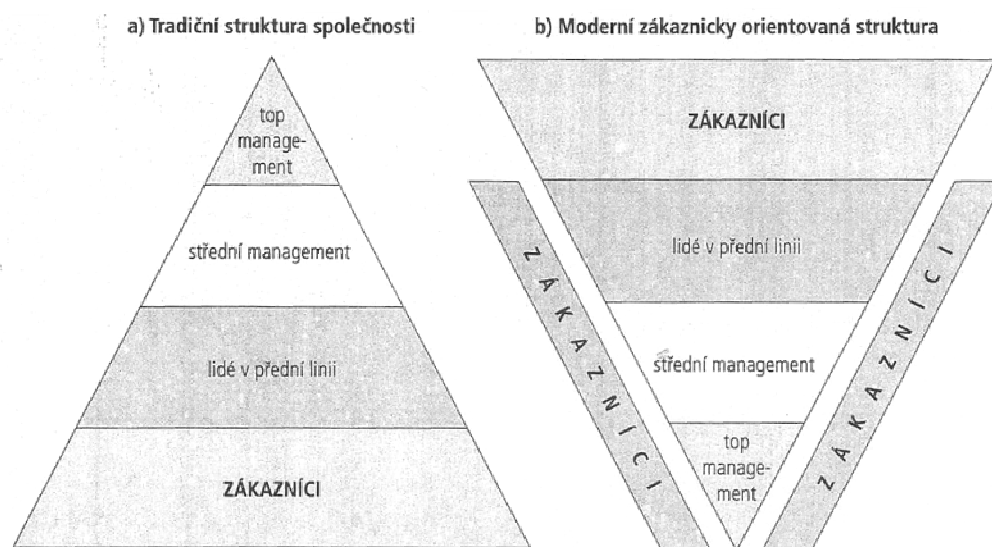
Můžeme tedy říci, že moderní marketing staví do popředí hlavně zákazníka a uspokojení jeho potřeb. Jedině pokud bude zákazník spokojen, uskuteční další nákup a bude-li i nadále spokojen tak se bude neustále vracet. A to je hlavním smyslem péče o zákazníky.

Kdo jsou tedy zákazníci?

Zákazníci jsou pro podnik ti nejdůležitější lidé. Nejsou na podniku závislí – podnik je závislý na nich. Zákazníci neznamení pro firmu přerušeni práce, ale jsou jejím smyslem. Nestojí mimo firmu, ale jsou její součástí. Nejsou jenom statistické čísla, ale jsou to lidé z masa a kostí a tak je k nim třeba přistupovat. Zákazníci tedy určují, která firma bude úspěšná či nikoli. [7]

Manažeři, kteří vědí, že zákazníci jsou jediným skutečným střediskem zisku, se přiklánějí k moderně zákaznický orientované struktuře společnosti.

Rozdíl mezi tradiční a moderní zákaznický orientovanou společností nám ukazuje následující obrázek: [10]



Obr. 1. Rozdíl mezi tradiční a moderní zákaznický orientovanou společností

Ne však každý zákazník je pro danou firmu ziskový. Někteří odborníci v oblasti marketingu definují marketing jako „umění nacházet a udržovat si své zákazníky“. Tato definice by se ale měla rozšířit následovně: „Marketing je věda a umění nacházet, udržovat a pěstovat si výnosné zákazníky.“ Zaměstnanci firem, kteří se zabývají stykem se zákazníky, trávili většinu času spíše tím, že hledali nové zákazníky, místo toho aby se starali o výnosné zákazníky. To považovali za méně významné. V dnešní době se situace začíná měnit a péče o zákazníky se stává stejně důležitou, jako nacházení zákazníků nových. [11]

1.1 Definice a cíl CRM

Existuje velmi mnoho definic, jak můžeme vymezit CRM. Ani mnozí odborníci se nemožou shodnout na jedné definici. CRM je zkratkou anglického názvu Customer Relationship Management. Obecně můžeme říct, že CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je vymezeno maximálním ziskem obou stran. Nezbytným předpokladem dosažení tohoto optima je vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky. Dlouhodobě perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou peněžně vyjádřitelnou hodnotu. [9]

„Jedná se o proces spravování detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivou koordinaci všech „styčných bodů“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky, k maximalizaci věrnosti zákazníků.“ [10]

CRM je strategie, jak se naučit více o potřebách zákazníka a rozvíjet s ním vzájemné vztahy. Dobré vztahy se zákazníkem jsou základem podnikatelského úspěchu. Velmi často je CRM chápán pouze jako informační systém, ale to je chyba. CRM by měl být chápán jako strategický proces, který nám pomáhá lépe porozumět přáním a potřebám zákazníka a způsob jak tyto potřeby a přání splnit. Tato strategie závisí na propojení mnoha informací o zákaznících a trendech na trhu tak, aby podnik mohl prodávat a obchodovat více efektivně. [17]

Cíl CRM definuje Dr. Jarmo Lehtinen jako: *„Klíčový aspekt CRM je vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku co nejvyšší hodnotu.“* [12]

„Cílem řízení vztahu se zákazníky je budování zákaznického kapitálu. Zákaznický kapitál je součet diskontovaných celoživotních hodnot všech zákazníků firmy.“ [10]

„CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku.“ [5]

Úkolem CRM je tedy vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který u něj vyvolá pocit výjimečnosti a podniku zajistí růst a prosperitu.

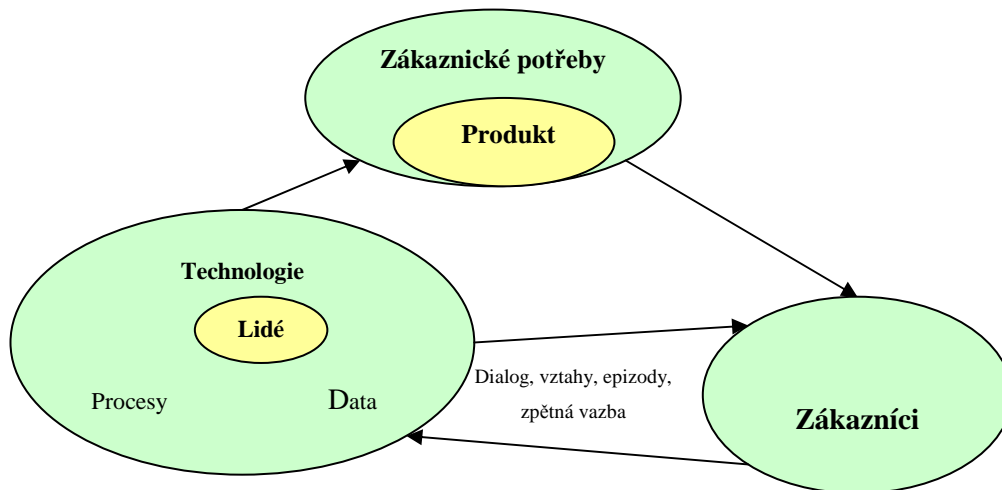
CRM pomáhá podniku, za použití technologií a lidských zdrojů, zjistit potřeby zákazníků a jejich hodnoty. S efektivní strategií CRM si může podnik zajistit nárůst v následujících oblastech:

- Poskytování výrobků a služeb, které zákazník opravdu žádá
- Nabídka lepšího zákaznického servisu
- Prodávat výrobky či služby více efektivně
- Pomáhá obchodníkům rychleji uzavírat obchody
- Udržet si stávající zákazníky a najít nové zákazníky [17]

Řízení vztahů se zákazníky je postaveno na čtyřech základních pilířích:

- Lidské zdroje (zákazníci, zaměstnanci)
- Technologie
- Procesy (vzájemné interakce mezi podnikem a zákazníkem)
- Data (získání informace)

Jak na sebe vzájemně působí čtyři základní pilíře řízení vztahů se zákazníky, můžeme vidět na následujícím obrázku: [9]



Obr. 2. Pilíře CRM a jejich vazba na zákazníky a jejich potřeby

V souladu se zásadami moderního marketingu by měl efektivní CMR zahrnovat:

- Trvalou aktualizaci zákaznických potřeb, motivací a zvyků
- Kvantifikaci přínosů základních funkcí CRM- marketingových, prodejních a servisních aktivit
- Využívání zákaznických znalostí a zkušeností při inovaci nabízených produktů
- Sjednocení marketingu, prodeje a zákaznické podpory v jednotný celek
- Využívání moderních nástrojů umožňujících podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM
- Trvalé udržování rovnováhy mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku [9]

1.2 Prostředí mezi podniky a zákazníky

Vzájemná interakce mezi zákazníkem a podnikem probíhá v různém prostředí. Podle toho, kterým zákazníkům poskytuje podnik svoje výrobky a služby, rozlišujeme následující kategorie:

- B2B (business-to-business)
- B2C (business-to-customer)

- B2G (business-to-government)

B2B (business-to-business)

Jedná se o podniky, které poskytují své služby dalším podnikům. Konečný spotřebitel není jednotlivý zákazník, ale další podnik. Jsou to zejména poradenské služby, školení, velkoobchod apod.

Trhy v B2B prostředí můžeme dále rozdělit na následující kategorie:

- Horizontální trhy – jsou to takové trhy, kdy dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích (např. finanční poradenství, management, marketing)
- Vertikální trhy – hovoříme o nich tehdy, když dodavatel oslovuje zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (např. specifický zemědělský nebo průmyslový produkt) [9]

Z hlediska počtu a dominance dostupných odběratelů a dodavatelů na trhu dělíme B2B prostředí na následující:

- Trhy s dominancí zákazníků – na tomto trhu jsou dodavatelé většinou malé subjekty a několik velikých a důležitých zákazníků diktuje vývojové trendy. Velmi dobrým příkladem je automobilový průmysl, kdy se u omezeného počtu automobilových podniků snaží prosadit velké množství dodavatelů.
- Trhy s dominancí dodavatelů – tyto trhy se vyznačují malým počtem globálních dodavatelů, kteří určují vývojové trendy. Většinou se jedná o regulované komodity jako energie, plyn a pohonné hmoty.
- Neutrální trhy – to jsou takové trhy, kdy dodavatelé ani odběratelé nemají dominantní postavení. [9]

Podnik, kterého se týká má bakalářská práce, působí v prostředí B2B. Dále tedy budeme uvažovat o neutrálním vertikálním trhu.

B2C (business-to-customer)

To jsou podniky, které se zaměřují na konečného spotřebitele. Jedná se hlavně o maloobchod a služby určené konečnému spotřebiteli.

B2G (business-to-government)

Podniky, které poskytují své služby veřejné správě. Jedná se o stavebnictví, pečovatelské služby, hromadná doprava apod. [12]

1.3 Vztahy se zákazníky

Často kladenou otázkou je, proč je péče o zákazníka tak důležitá. Existuje velmi mnoho důvodů proč věnovat péči o zákazníky tolik úsilí. Mezi nejvýznamnější patří zejména tyto poznatky:

- Zákazníci řeknou o své špatné zkušenosti dvakrát tolika lidem než o dobré zkušenosti
- Nespokojený zákazník se svým problémem svěří 8 až 10 lidem
- Sedm z deseti zákazníků, kteří se na firmu obrátili s reklamací, opět u firmy nakoupí, pokud byla reklamace vyřízena k jejich spokojenosti
- Když se reklamace vyřeší na místě, opět nakoupí až 95 procent reklamujících zákazníků
- Je snazší přimět zákazníky, aby nakupovali o deset procent více, než o deset procent rozšířit zákaznickou základnu
- Firmy, které poskytují služby, jsou na svých současných zákaznících závislé z 85-95 procent svých příjmů
- **Je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka než si udržet stávajícího zákazníka [7]**

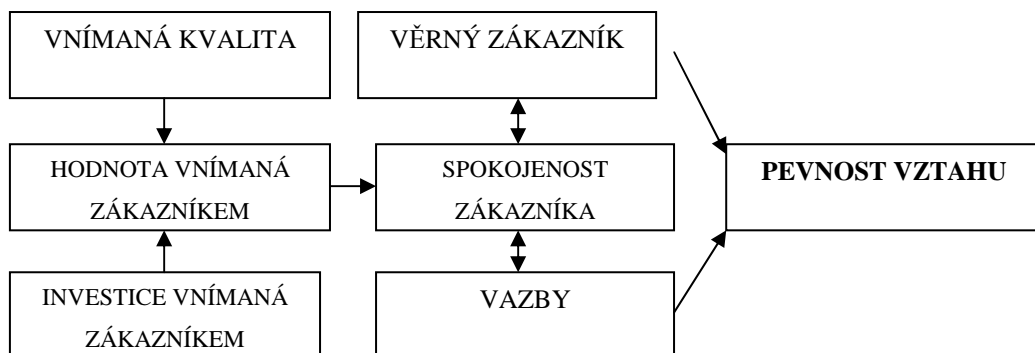
Můžeme tedy říci že, je pro firmu výhodnější udržet si současného zákazníka než získat zákazníka nového. Také pravidlo Vilfreda Pareta nám tuto myšlenku potvrzuje. 20 % nejvýnosnějších zákazníků tvoří 80 % podnikových zisků.

Vztahy se zákazníkem mohou také ovlivňovat kritické faktory, které nazýváme 9E. Jsou to základní faktory pro utváření pout mezi podnikem a zákazníkem. Jedná se o etiku, estetiku, emoce, epiku, energii, edukaci (vzdělání), entuziasmus, ekonomii a efektivitu. Díky těmto oblastem můžeme pozorovat vazby, které vznikají mezi zákazníkem a podnikem. Když

mluvíme o vztazích, tak na jedné straně vznikají povinnosti a na straně druhé závazky. Stává se, že se zákazník cítí být připoután a zavázán k té správné společnosti. [12]

Každý vztah prochází určitými fázemi vývoje. To platí i u vztahů se zákazníky. Jedná se o navázání vztahu, pak následuje rozvíjení a ukončení vztahu. V každé fázi je třeba zvolit vhodné prostředky péče o zákazníky.

- **navázání vztahu** - tato fáze vztahu se zákazníky začíná určitým podnětem nebo impulzem. Je důležité předvídat nejen potenciál vztahu, ale také ho plně využít. Do nového vztahu se zákazníky je třeba vkládat úsilí od samého začátku. Komunikace v této fázi by se měla lišit od běžné komunikace se zákazníky. Vyžaduje okamžité jednání a přímou odezvu, kterou je třeba rychle třeba monitorovat a analyzovat tak efektivitu komunikace se zákazníkem.
- **rozvíjení vztahu** – v této fáze je skrytý největší potenciál. Dochází k výraznému rozvíjení a také k nárůstu hodnoty vztahu. Budování pevných a dlouhodobých zákaznických vztahů je velmi důležité, protože jenom pevný vztah má naději, že přetrvá. Faktory, které ovlivňují pevnost vztahu se zákazníkem, nám ukazuje následující obrázek. Jedná se o zákaznickou spokojenost se vztahem, jeho oddanost a další vazby mezi zákazníkem a společností.



Obr. 3. Vytváření pevného vztahu se zákazníkem

- **ukončení vztahu** - tak jako každý vztah, může i vztah se zákazníkem skončit. Obvykle je to z nějakého důvodu. Buď zákazník není spokojen a odchází ke konkurenci nebo vztah se zákazníkem ukončí sama společnost, protože je pro ni bezcenný a není důvod nadále ve vztahu pokračovat. Důvody ukončení vztahu je ale také nutné analyzovat. [15]

Základy efektivního řízení vztahů se zákazníky můžeme shrnout do následujících kroků:

- Identifikace potencionálních a současných zákazníků
- Diferenciace zákazníků podle jejich potřeb a podle hodnot pro společnost
- Jednat se zákazníky jednotlivě tak, abychom získali lepší znalosti o jejich individuálních potřebách a vytvořit silnější vztahy se zákazníky
- Customizace (upravení) výrobků a služeb potřebám každého zákazníka [10]

1.3.1 10 zlatých pravidel péče o zákazníky

Velmi výstižně shrnuli autoři Bureš a Řehulka své poznatky v oblasti péče o zákazníka do deseti základních pravidel péče o zákazníka:

- *„Na prvním místě je ten kdo nás živí*
- *Zákazník je především člověk*
- *Vztah se buduje na komunikaci*
- *Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný zákazník“*
- *Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků*
- *Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok*
- *K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka*
- *Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry*
- *Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník*
- *Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti“ [2]*

Svémi pravidly velmi dobře ukazují, že v moderním marketingu je nejlepší investicí posilování vztahů se zákazníky. Budování dobrých vzájemných vztahů mezi podnikem a zákazníkem je podmínkou pro další růst podniku a oslabení pozice konkurence. Spokojený zákazník je více loajální a odolnější proti nabídkám konkurence.

1.3.2 Péče o klíčové zákazníky (KCRM)

Dalším pojmem, se kterým se setkáváme je KCRM. Jedná se o péči o klíčové zákazníky (Key Customer Relationship Management). Kdo je vlastně klíčový zákazník? Je to takový zákazník, který má pro podnik zcela mimořádný význam. Tento zákazník, má velmi významný podíl na tržbách či zisku podniku, nebo má v tomto velmi významný potenciál. Je velmi důležité, aby podnik věnoval těmto zákazníkům zvláštní pozornost, protože přinášejí podniku velkou přidanou hodnotu. Při zvolení kritérií atraktivity zákazníka můžeme rozlišit následující oblasti:

- Podnik zákazníka – to zahrnuje zejména objem odbytu, tempo růstu zákazníka, zda se uplatňuje v poptávce u zákazníka sezónnost, jaký je přístup zákazníka k dodavatelům, organizační struktura a image.
- Výrobky a služby zákazníka – zde zkoumáme, ve kterém stadiu je životní cyklus výrobku, zda je zákazník schopen zvládnout náš výrobek, zda pro něj není příliš složitý, zda přináší náš výrobek pro zákazníka přidanou hodnotu, dále také technologii a exkluzivitu výrobku.
- Zájem konkurence o obchod s tímto zákazníkem – zde řešíme otázky, kolik konkurentů má zájem o našeho zákazníka, jak můžeme ovlivnit změnou ceny podíl na obchodování, zda je pro zákazníka obtížné přijít od stávajícího dodavatele k novému dodavateli
- Potenciál pro oboustrannou ziskovost – tady můžeme uvést například ziskovost zákazníka, struktura nákladů, zda můžeme dosáhnout zlepšení výkonu, zda tento zákazník zvýší náš průměrně dosahovaný hrubý zisk apod. [3]

1.3.3 Affinity marketing

V současné době se velmi často hovoří o tzv. affinity marketingu. Tento přístup je založen na vzájemné přitažlivosti zákazníka a značky. Zákazník může mít v oblibě značku a přitom nemusí přijít do osobního kontaktu s kýmkoli z dané firmy. Jedná se o partnerství na nejvyšší úrovni mezi firmou a zákazníkem. Můžete tedy říci, že základem silného vztahu je pocit rovnosti a důstojnosti, vzájemná přitažlivost mezi podnikem a zákazníkem, oddanost dané věci, tolerance, něco zvláštního pro obě strany a něco společně dosaženého. [6]

1.3.4 Zákaznická věrnost (loajalita)

Dalším důležitým jevem je zákaznická věrnost. Zákazník má rozsáhlé možnosti výběru a je pro něho velmi snadné sáhnout po jiném výrobku či službě. Zákaznická věrnost tedy něco velmi cenného, co se musí hýčkat a neustále pečovat. Věrní zákazníci skutečně velmi často opakované nákupy, nakupují další výrobky či služby, jsou připraveni tolerovat vyšší cenu, vyžadují menší podporu prodeje, a co je velmi důležité řeknou to ostatním zákazníkům. [6]

Zákaznická věrnost se vyznačuje spíše emocionální složkou vztahu, zatím co síla vztahu se zákazníkem se snaží zahrnout navíc i rozumovou složku. [12]

Existuje velmi mnoho způsobů, jak můžeme zákaznickou věrnost podporovat. Mezi nejvýznamnější můžeme uvést například:

- Programy častého zákazníka
- Přednostní zacházení s pravidelnými zákazníky
- Slevy za opakované nákupy
- Množstevní slevy
- Speciální výhody

Těchto prostředků k podporování zákaznické loajality existuje celá řada. Je pouze na dané společnosti, které z těchto způsobů zvolí a který bude nejvhodnější a nejúčinnější právě na jejich zákazníky. [7]

Aby se za zákazníka stal silný a loajální zákazník, musí projít následujícími fázemi:

Prvně kupující zákazník

Jedná se o zákazníka, který nakupuje poprvé. Před nákupem má určité očekávání, které vycházející z toho, co mu řekli jiní lidé, co mu slíbil prodejce, a z jeho všeobecných dosa-
vadních zkušeností s podobnými nákupy. Pravděpodobnost, že tento zákazník přijde znovu, je velmi silně závislá na úrovni jeho spokojenosti s prvním nákupem.

Vracející se zákazník

Tento zákazník již v minulosti u firmy nakoupil a nákup opakuje. Je velmi důležité v této fázi zákazníka podnítit k dalším nákupům a vyvolat v něm pocit výjimečnosti.

Klient

O těchto zákaznících jsou pracovníci firmy mnohem lépe informováni a shromažďují o nich informace (například v databázích). Věnují jim více času a jejich vztah k zákazníkovi je trvalejší a důvěrnější.

Advokát

Není nic lepšího, než když zákazník doporučuje služby a výrobky jiným. Nejlepší reklamou je spokojený klient. Tento zákazník mluví velmi příznivě o firmě před ostatními a tím naláká další potenciální zákazníky.

Člen

Tento zákazník se stává účastníkem členského programu, z něhož vyplývají určité výhody a privilegia. Vychází se z předpokladu, že je-li s členstvím spojen dostatek speciálních výhod, nebude se členům chtít přejít jinam a tak o své výhody přijít.

Partner

S partnerským principem se setkáváme hlavně v mezipodnikových vztazích než na spotřebitelských trzích. Podnik považuje svoje zákazníky hlavně za partnery a často se řídí heslem „Úspěch našeho podniku je závislý na úspěchu našich zákazníků“.

Spolumajitel

Jedná se o přístup, kdy se podnik chová ke svým zákazníkům jako ke spolumajitelům. [11]

Setrvání zákazníků a jejich loajalita má také samozřejmě vliv na ziskovost podniku. Ale ne všichni loajální zákazníci jsou pro společnost ziskoví. Proto je vhodně si zákazníky také roztrdit dle následujících kategorií:

Vysoce výnosní zákazníci

Tito zákazníci jsou velmi loajální a zároveň pro podnik vysoce ziskoví. Je třeba se zaměřit na budování dlouhodobých, trvale udržitelných vztahů s těmito zákazníky, které povedou k vysoké úrovni jejich spokojenosti.

Podcenění zákazníci

Tito zákazníci jsou vysoce loajální, ale pro podnik nejsou příliš ziskoví. Někteří jsou dokonce ztrátoví. Těmto zákazníkům je třeba věnovat velkou péči, aby se z nich postupem času stali zákazníci vysoce výnosní.

Zákazníci s vysokým potenciálem

Zákazníci s vysokým potenciálem jsou velmi ziskoví, ale nejsou loajální. Jsou velmi náchylní přejít ke konkurenci.

Ztrátoví zákazníci

Jedná se zpravidla o nové zákazníky, kteří nejsou ziskoví a nejsou loajální. Těmto zákazníkům chybí jakákoliv zkušenost s podnikem, a vyžadují nadprůměrnou péči. [13]

Zákaznickou loajalitu lze také měřit pomocí indexu loajality zákazníků ILZ

$$\mathbf{ILZ=ISZ+IUZ+ISDZ}$$

kde ILZ= index loajality zákazníků

ISZ=index spokojenosti zákazníka

IUZ=index udržení zákazníků

ISDZ=index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům [13]

1.3.5 Clienting

Velmi často se vyskytuje pojem „clienting“. O co se vlastně jedná? Pod pojmem clienting si můžeme představit příklon k jedinému, kdo je v současné době důležitý a to je zákazník. Jedná se o síťové propojení se zákazníkem. Nejdříve si podnik musí vytřídit ideální zákazníky, protože ne každý zákazník se nám k tomuto účelu hodí. Clienting znamená také systematizaci vztahů. Dochází k jedinečnému propojení techniky a člověka. Velmi účinnou formou jsou například semináře pro zákazníky. Tam získávají zákazníci informace, které jsou pro ně osobně velmi důležité. Vztahy se zákazníky se dají budovat a upevňovat tím, že se jen a jen něco děje. Dobrým příkladem je také například vydávání zpravodaje (buď ve

formě tištěné nebo elektronické) nebo také pravidelně rozesílané měsíční nabídky či jiné akce pro zákazníky. [8]

1.3.6 Vztahy se zákazníky podle Tomáše Baťa

Také Tomáš Baťa vnímal své podnikání jako službu zákazníkovi. Řídil se podle jeho slavného hesla „*Náš zákazník – náš pán*“. Spokojený zákazník a služba veřejnosti se staly klíčovými prvky jeho soustavy řízení. Tomáš Baťa zavedl evidenci o výrobcích a zákaznících. Zavedl v podstatě CRM systém, jehož smyslem bylo získat potřebné informace o zákazníkovi a tím zlepšit a budovat vzájemné vztahy mezi firmou a zákazníkem.

Firma evidovala své zákazníky podle jména a adresy, které byly vytlačeny na kovový štítek. Pomocí těchto štítků se na zásilky (většinou se jednalo o různé propagační materiály) tiskly jména a adresy příjemců. Zaměstnanci, kteří přicházeli do styku se zákazníky, měli za povinnost zajímat se o připomínky a podněty zákazníků. Povinné byly také návštěvy zákazníků doma, spojené s drobnými opravami obuvi, s cílem získat potřebné informace a pochopit jejich potřeby a přání. V roce 1932 obsahovala databáze zákazníků firmy Baťa téměř jeden milion jmen s adresou. [4]

„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti. Obchod je služba lidu. Čím důkladněji pochopí obchodník tuto pravdu, tím více bude s to rozšiřovat okruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení.“ [1]

„Cokoliv vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu.“ [1]

"Základní podmínkou prospívání našeho závodu je, aby jste se nedomnívali, že závod je jen váš a pro vás. Jakmile budete chtít pamatovat každý jen sám na sebe a přestanete svým závodem sloužit veřejnosti, stanete se zbytečnými a neodvratně padnete!" [1]

Tomáš Baťa založil své podnikání na následujících principech:

- Dělník a majitel jsou spolupodnikateli.
- Každý dělník má možnost stát se milionářem.
- Nikdo nesmí zasahovat do vzájemného poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v zájmu celého pracovního kolektivu a veřejnosti (zákaz odborových organizací v závodě).
- Účelem podniku je služba veřejnosti.
- Účel světí prostředky. [4]

2 INFORMAČNÍ SYSTÉMY CRM

Efektivní zpracování dat o zákaznících se neobejde bez kvalitního informačního systému.

V dnešní době zahrnuje především softwarové programy zajišťující správu a práci s informacemi uložených v databázi. Informační systém nemůžeme vnímat pouze jako databázi v počítači, ale musí zahrnovat sběr a správu dat i v jiné formě než elektronické.

Je nutné vnímat marketingový informační systém v celé jeho šíři a v návaznosti na ostatní činnost podniku. [10]

S CRM systémy velmi úzce souvisí CRM koncepce (strategie) a CRM procesy.

CRM procesy jsou externí procesy, které jsou součástí obchodního cyklu. Ten probíhá mezi zákazníkem a prodejcem. Obchodní cyklus zahrnuje:

- Řízení kontaktů- jedná se o řízení vícekanálové komunikace se zákazníky směrem dovnitř i vně podniku. K automatizaci řízení kontaktů se používá technologie kontaktního centra.
- Řízení obchodu – to této oblasti spadá celý objednávkový cyklus
- Řízení marketingu – spočívá v řízení marketingových zdrojů, plánování, realizace a vyhodnocení marketingových kampaní
- Servisní služby – slouží k zajišťování záručního a pozáručního servisu

CRM koncepce je procesně orientovaná strategie, která využívá možnosti CRM systému a ovlivňuje řízení externích podnikových procesů. Realizace CRM koncepce by měla vést k:

- Sladění a efektivnímu využití obousměrného informačního toku v rámci vícekanálové komunikace
- Efektivnímu řízení a optimalizaci externích podnikových procesů – obchodu, marketingu, řízení kontaktů a servisních služeb, které podnik sdílí se svými zákazníky
- Správnému porozumění požadavkům cílové skupiny zákazníků a předvídatelnosti poptávky
- Zlepšení toků informací směrem k jednotlivým řídicím úrovním podniku
- Zefektivnění řízení CRM systému po celou dobu jeho životního cyklu [14]

2.1 Databáze zákazníků

Veškeré nashromáždění informace o zákaznících se ukládají v databázích. Databáze zákazníků je tedy aktuální soubor informací o stávajících zákaznících nebo potencionálních zákaznících. Mnoho podniků si plete databázi zákazníků s adresářem zákazníků. Adresář obsahuje pouze adresu zákazníka, telefonní čísla a jména, popřípadě bankovní účet. Databáze zákazníků obsahuje mnohem více informací.

Databáze B2B zákazníků by měla obsahovat informace zejména o minulých nákupech zákazníků, cenách a ziscích, stavu současných kontraktů, odhadu podílu dodavatele na obchodech zákazníka, konkurenčních dodavatelích, jména zodpovědných osob zákazníků apod.

Podniky můžou využívat své databáze pěti způsoby:

- K identifikaci potenciálních zákazníků
- K rozhodování, kterým zákazníkům poskytnout určitou nabídku
- K prohloubení věrnosti zákazníků – může se jednat o zasílání kuponů na slevy, drobné dárky apod.
- K reaktivaci nákupu zákazníka – jedná se o mailingové programy, které posílají blahopřání k narozeninám, k různým výročím, k propagačním akcím apod.
- K zabránění vážných chyb ve vztazích se zákazníky [10]

2.2 Datové sklady a dolování dat (datamining)

Veškeré údaje a informace o zákaznících jsou uspořádány v tzv. datovém skladu (data warehouse). Jedná se o veškeré informace, získané při styku se zákazníkem (nákup zboží, vykonaný servis pro zákazníka, on-line dotaz nebo kupony na slevu apod.). Tyto data jsou zaměstnanci podniky analyzovány a na základě vyhodnocených informací z nich pak můžeme činit závěry o individuálních potřebách zákazníků a jejich očekávaných reakcích. Pomocí dolování dat (datamining) mohou marketingoví statistici získat užitečné informace o jednotlivých trendech a segmentech zákazníků. [10]

2.3 Efektivní CRM systém

„Efektivní využívání CRM předpokládá, že firma disponuje alespoň formalizovanými a marketingovými informacemi a že hodlá tyto informace do budoucna systematicky formalizovat a zpracovávat. Bez jasně deklarované strategie a jejího sdílení všemi zaměstnanci, bez motivovaných uživatelů, kteří jsou ochotni sdílet informace, je využitelnost CRM mizivá. Osud CRM tak často závisí na vyspělosti podnikové kultury a způsobu řízení lidí v organizaci.“ [14]

Pro podnik je velmi důležité zajistit optimální použití technologie při plnění obchodních cílů. Jestliže si chce podnik zajistit lepší postavení na trhu a zlepšení efektivity svého podnikání, měl by vědět, na které vlastnosti a funkce systému CRM se je nutné zaměřit.

V současné době nabízí celá řada IT společností softwarové řešení CRM. Velká nabídka produktů ale přináší podnikům ztížení situace při výběru správného řešení pro jejich CRM systém. Malé a střední podniky ale většinou nemají dostatek finančních prostředků pro provedení kvalifikované analýzy a zhodnocení všech faktů získaných nabídek. Proto bychom měli brát v úvahu při výběru vhodného efektivního CRM systému následující faktory:

- Kvalita dat – velmi důležitou složkou CRM je kvalita správy adres. Kvalitní CRM systém nám umožní snížit náklady na správu adres při současném zvýšení jejich kvality při uložení. Požadovaný CRM systém musí poskytnout snadnou a rychlou cestu k nalezení plnohodnotné informace v požadované kvalitě.
- Práce s dokumenty - častým požadavkem je evidence veškeré korespondence a příslušných dokumentů. Jednoduchost vytváření adresné hromadné korespondence na základě vámi vytvořených šablon si zaslouží zvýšení vaší pozornosti. Podpora současných převládajících kancelářských softwarových balíčků je samozřejmostí.
- Vyhodnocování obchodních případů - evidence a reportování obchodních případů vedou ke zvýšení výsledků obchodního oddělení. Zavedení pravidel pro sledování a vyhodnocování obchodních případů v rámci CRM řešení by se mělo podřídit potřebám organizace.

- Přehlednost a podpora týmové práce – všechny informace, které jsou uloženy v CMR databázi jsou zbytečné, pokud je obtížné tyto informace vyhledat. CRM systém by měl umět snadno a rychle vyhledat všechny požadované informace.
- Mobilita a otevřenost – důležité informace jsou potřeba i v okamžiku, kdy jsme mimo pracoviště. Proto by měl námi vybraný CRM systém mít i podporu mobility.
- Rychlost nasazení - každý software, který se špatně ovládá, není jeho uživateli úspěšně přijat. Proto je nezbytné, aby zvažovaný produkt měl jednoduché ovládání, inteligentní funkce a obsahoval průvodce složitějšími úlohami.
- Technologie a cena- velmi důležitou roli při výběru vhodného CRM řešení hraje cenová hladina nabízeného produktu a funkční a technologické aspekty. [15]

CRM systémy zahrnují celou řadu modulů péče zákazníky. Řadíme zde například:

- Sales Force Automatization (SFA) - automatizaci prodejních činností
- Marketing Automatization (MA) - automatizace marketingových činností
- Call Center (CA) - automatizace zákaznické podpory
- E-Business (EB) -elektronické obchodování

2.3.1 Sales Force Automatization (SFA)

Tento modul by měl umožňovat rychlý a efektivní přístup k informacím o zákaznících, plánování pracovního programu a dalších prodejních nástrojů pro všechny obchodníky, případně pro externí obchodní partnery. SFA se týká všech fází v obchodním cyklu. Zahrnuje také logistiku i skladové hospodářství. Proto můžeme SFA označit jako podporu automatizace obchodní činnosti. Moderní SFA by nám měl nabídnout komplexní informace o zákaznících, řízení objednávkového cyklu, sběr obchodních a marketingových informací, řízení servisních služeb a řízení a vyhodnocování činnosti obchodníků. Vytváří pro své uživatele plnohodnotné mobilní kanceláře. [14]

2.3.2 Marketing Automation (MA)

Automatizace marketingových činností – tento modul by se dal nazvat srdcem informačního systému. Hlavní funkcí modulu je správa marketingových kampaní.

Zahrnuje rozřídění zákazníků v databázi do skupin, řízení jednotlivých marketingových kampaní a také jejich vyhodnocení.

K automatizaci marketingových činností se používají všechny dostupné formy komunikace se zákazníky (email, internet, telefon či tištěná komunikace). V současnosti je kladem stále větší důraz na moderní elektronické kanály. [9]

2.3.3 Customer Center (CC)

Zákaznické centrum nám dává možnost komunikace se zákazníkem po telefonu, elektronické poště, faxu, SMS nebo internetu (sekce zákaznické podpory na www stránkách). Zákaznické centrum je tedy střediskem obsluhy kontaktů mezi podnikem a zákazníky, které zahrnuje různé druhy médií. Dává možnost vícekanálové komunikace se zákazníky jak v příchozím tak odchozím směru. [9]

2.3.4 E-Business (EB)

Jedná se o nejmladší modul CRM systému. Tyto aplikace využívají nejnovějších technologií a komunikačních prostředků. Elektronické obchodování je velmi výhodným marketingovým prostředkem. Jedná se především o vlastní www stránky. Je velmi důležité zajistit vzájemné propojení s ostatními moduly CRM systému. [9]

3 ANALÝZA CRM

3.1 Analýza SWOT

Pro stanovení firemní strategie vzhledem k vnitřním a vnějším firemním podmínkám je analýza SWOT. Dává nám informace jak o silných stránkách podniku (Strength), tak slabých stránkách (Weakness) o nových příležitostech (Opportunities) a hrozbách na trhu (Threats).

Silné a slabé stránky se týkají analýzy vnitřního prostředí podniku. Hrozby a příležitosti se vztahují k vnějšmu prostředí podniku (ekonomická situaci, situace na trhu apod).

Pro podnik je velmi důležité neustále hodnotit silné a slabé stránky a zaměřit se na maximalizaci u silných stránek a na minimalizaci u stránek slabých. Další důležitou složkou SWOT analýzy jsou příležitosti na trhu. Ne vždy ji společnost dokáže správně využít a uchopit se vzniklé příležitosti. Je nutné trh neustále sledovat a přizpůsobit měnícím se podmínkám.[10]

3.2 Dotazník zdatnosti CRM

Tento dotazník je velmi dobrou pomůckou, pro jednoduché a rychlé zhodnocení stávajícího stavu ve firmě. Získáme tak především informace o organizačních a informačních vazbách v podniku, informace o dostupnosti dat, informace potřebné pro řízení vztahů se zákazníky a používané nástroje CRM. Tento způsob šetření nám ale dává pouze omezené informace. Můžeme tedy říci, že tento způsob je vhodný pro získání základních informací o stavu CRM v daném podniku. [9]

3.3 Měření úrovně CRM

Pokud bychom chtěli zobecnit model pro měření výkonnosti CRM, musíme vycházet s CRM orientovaného na firemní strategii. V praxi není možné úplně zobecnit problematiku měření výkonnosti CRM, protože každý podnik je jedinečný a působí v jiném prostředí. Také je důležité kdo bude měření provádět a jaké aktivity řízení ve vztahu se zákazníky se budou sledovat. Je doporučeno sledování následujících aktivit:

- Budování a řízení značky
- Budování a řízení nabídky (komplexní produkt složený z výrobku a souvisejících služeb)
 - a) Modelování chování zákazníků
 - b) Řízení hodnoty nabídky zákazníkům
- Kontaktní a zákaznické aktivity – operační CRM
 - a) Klasické marketingové operace
 - b) Internetové aktivity
 - c) Prodejní aktivity
 - d) Servisní a podpůrné aktivity
 - e) Logistické operace
- Měření komplexních vývojových ukazatelů
 - a) Komplexní ukazatele
 - b) Řízení znalosti zákazníků [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Historie společnosti

Společnost XY s.r.o. je soukromá obchodní společnost, která byla založena dvěma společníky 27. listopadu v roce 1998. Společnost začínala se 2 zaměstnanci v pronajatých prostorech. Ze začátku se společnost zabývala pouze dovozem průmyslové soli s Ukrajiny železničními vagony. Postupně se společnost rozrůstala a zvětšovala se také nabídka produktů, se kterými začala společnost obchodovat. Jedná se hlavně o dodávky výrobcům a zpracovatelům, kterým se zboží dodává v autocisternách nebo v kamionech.

Nyní je sídlo společnosti ve zcela nové budově a společnost zaměstnává více než 21 pracovníků. V současnosti se společnost zabývá obchodem v oblasti oleochemie (mastné kyseliny, glycerin, destilační mastné kyseliny, methylester řepkového oleje) prodej rostlinných olejů a tuků (řepkový slunečnicový, palmový...) jak na krmné potřeby, tak pro lidskou potřebu. Dále se zabývá distribucí soli (průmyslová, jedlá, krmná), prodejem a zpracováním živočišných tuků a mouček.

Předmětem podnikání společnosti je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- výroba a prodej paliv a maziv
- silniční motorová doprava, nákladní vnitrostátní doprava provozovaná vozidly do i nad 3,5 tuny celkové hmotnosti a mezinárodní doprava provozovaná vozidly do 3,5 tuny celkové hmotnosti
- zasilatelství
- kovoobráběčství
- zámečnictví
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů

Organizační struktura společnosti

Společnost XY s.r.o. je řízena 2 jednateli, kterým je přímo podřízen obchodní a finanční ředitel. Obchodnímu řediteli jsou podřízeni vedoucí jednotlivých obchodních oddělení a také pracovníci logistiky. Finančnímu řediteli je podřízeno ekonomické a finanční oddělení.

Oddělení prodeje řídí činnost jednotlivých obchodních zástupců. Z hlediska prodeje je rozdělení ve společnosti následující:

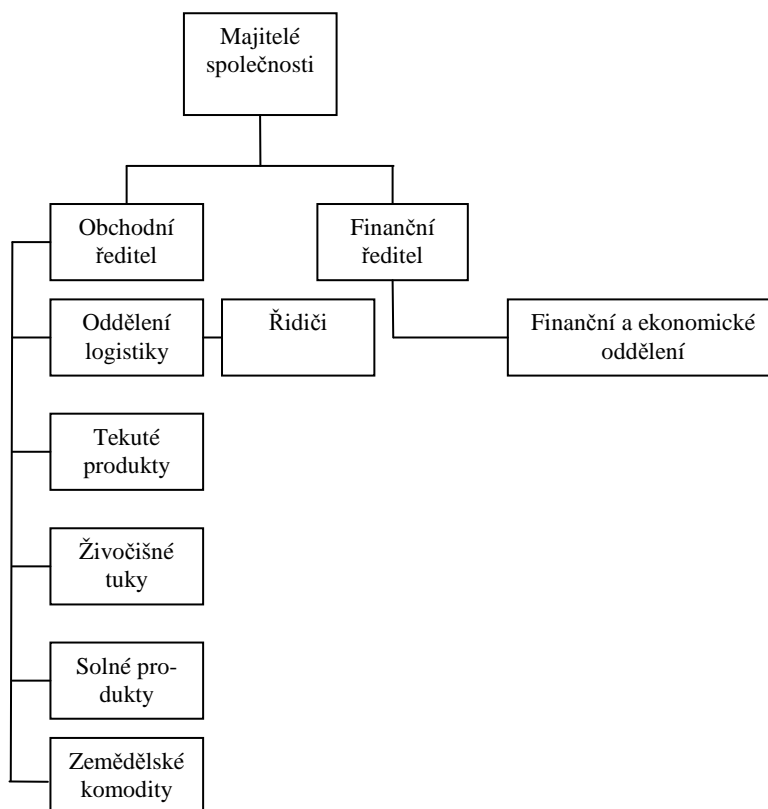
- nákup a prodej tekutých produktů
- nákup a prodej živočišných tuků
- nákup a prodej solí a solných produktů
- nákup a prodej zemědělských komodit

Jednotliví obchodníci zajišťují nákup a prodej jednotlivých komodit svého obchodního oddělení. Jsou zodpovědní za získávání nových zákazníků, oblast péče o stávající zákazníky, vyřizování reklamací, zpracování nabídek a komunikaci se zákazníky.

Oddělení logistiky skládá z logistiků - asistentů, kteří mají na starosti veškeré dopravní prostředky ve společnosti, zajišťování externí dopravy a některé zákaznické služby (zpracovávání objednávek, vytváření prodejních a nákupních smluv, také vedení skladu, fakturaci a komunikaci se zákazníkem). Pracovníkům logistiky jsou přímo podřízeni řidiči.

Ekonomické a finanční oddělení je zodpovědné za veškeré ekonomické záležitosti společnosti. Skládá se z finančního ředitele – hlavního ekonoma, dvou hlavních účetních a jedné pomocné účetní. Toto oddělení má na starosti vedení účetnictví a veškeré finanční operace, které se v podniku provádí.

Organizační struktura (obr. č. 4) není díky velikosti společnosti příliš složitá a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jasně vymezeny. Nevýhodou je, že díky velikosti společnosti zastávají jednotliví zaměstnanci více funkcí najednou.



Obr. 4. Organizační struktura společnosti XY s.r.o.

Zaměstnanci

V současné době pracuje ve společnosti 21 zaměstnanců. Od vzniku společnosti v roce 1998 se počet pracovníků zvyšoval. Bylo to dáno růstem společnosti a nákupem vlastních autocisteren a nákladních automobilů. Jak můžeme vidět z následující tabulky, nárůst zaměstnanců byl největší v letech 2002 a 2006.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. v letech 1998-2009

rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
počet zaměstnanců	2	2	3	4	8	8	9	10	17	17	21	21

Z celkového počtu zaměstnanců se přibližně 50 % zaměstnanců zabývá obchodem, 20 % zaměstnanců tvoří řidiči a zbývajících 30 % zaměstnanců tvoří logisticy a pracovníci ekonomického oddělení.

Certifikace

Společnost XY s.r.o. je certifikovaná normou ISO 9001 : 2008, GMP+ a HACCP což určitě patří do silných stránek společnosti. V dnešní době zákazníci dávají přednost certifikovaným společnostem, hlavně v odvětví krmiv je certifikace nutnou a nezbytnou podmínkou úspěchu na trhu.

- ISO 9001: 2008 - nákup a prodej rostlinných olejů a živočišných tuků a soli (krmná, jedlá, průmyslová), oleochemické produkty, zemědělské komodity a FAME
- GMP+ nákup a prodej živočišných tuků, mastných kyselin a řepkových šrotů
- HACCP - nákup a prodej rostlinných olejů a živočišných tuků a soli (krmná, jedlá, průmyslová), oleochemické produkty, zemědělské komodity a FAME podle HACCP

Doprava

Společnost vlastní své dopravní prostředky, které slouží hlavně k přepravě zboží k zákazníkovi. Poskytuje také dopravní služby samostatně. Ve společnosti jsou k dispozici následující dopravní prostředky:

- 2 autocisterny o nosnosti 25 t
- chladič nákladní automobil s návěsem o celkové nosnosti 25 t
- nákladní automobil o nosnosti 8 t
- automobil o nosnosti 2 t

Dopravní služby si také společnosti sjednává u externích dopravců.

Nabízené produkty

Protože je společnost obchodní tak se nabídka produktů mění dle poptávky zákazníka. Samozřejmě že společnost není schopná zajistit vše, co zákazník poptává, ale ve většině případů je firma schopna dodat to, co zákazník v dané oblasti poptává.

Tekuté produkty

- rostlinné oleje (řepkový, slunečnicový, sojový) jak surové tak rafinované oleje, použité rostlinné oleje, směsi olejů
- produkty oleochemie (olein, destilační mastné kyseliny, mastné kyseliny řepkového oleje, methyester řepkového oleje, glycerin)

Živočišné tuky a živočišné produkty

- Živočišného a drůbeží tuky
- Drůbeží moučky, masokostní moučky
- Hovězí lůj a plstě

Solné produkty

Společnosti je výhradním dovozcem rakouského dodavatele soli. Jedná se o:

- Sůl jedlou (jodovanou, nejodovanou)
- Sůl průmyslovou a tabletovou
- Sůl vysokoprocentní
- Sůl dusitanovou
- Sůl krmnou
- Koupelové a nožní soli

Zemědělské komodity

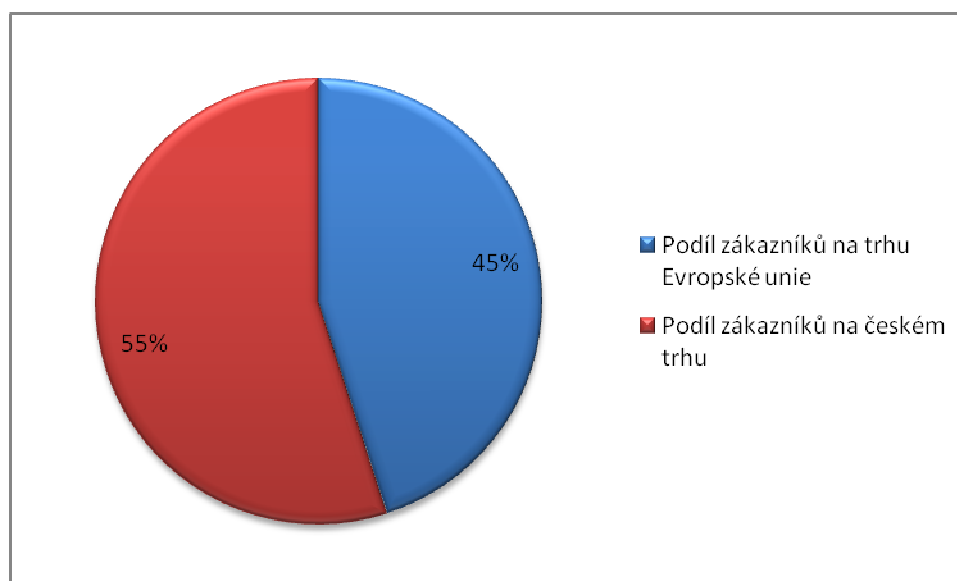
Jedná se o nejrůznější zemědělské komodity a výrobky z nich.

- Řepkové a slunečnicové semeno
- Obilí, ječmen, pšenice
- Řepkové a sojové šroty
- Kukuřičné výpalky, mláto a DDGS

Dále se také zabývá prodejem ostatních komodit, jako je oxid hořečnatý, močovina, jedlá soda a hnojiva (DAM, DASA, ledek amonný).

Působnost společnosti

Společnost působí jak na českém trhu, tak v rámci trhu Evropské unie. Důležití zákazníci jsou ze Slovenska, Německa, Rakouska, Nizozemí, Maďarska a Polska a tvoří asi celkem asi 45 % z celkového počtu zákazníků. Zbývajících 55% tvoří zákazníci na tuzemském trhu.



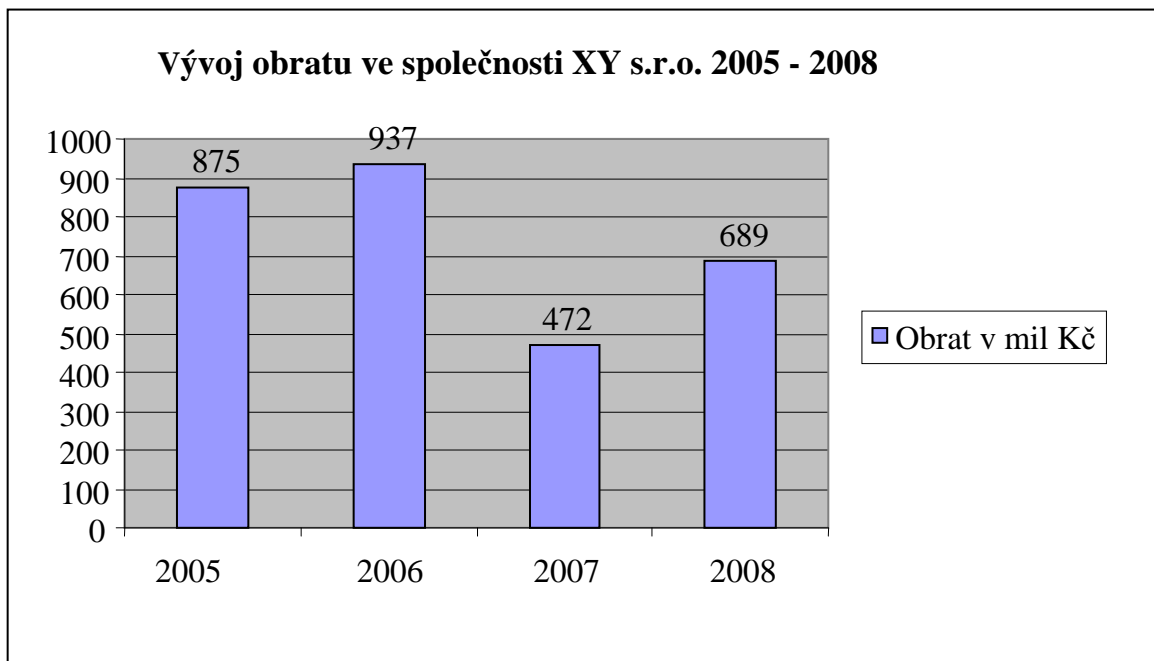
Obr. 5. Podíl zákazníků na českém trhu a na trhu Evropské unie společnosti XY

S.R.O.

Obrat společnosti a finanční situace

Na obrázku č. 6 můžeme vidět, jak se vyvíjel obrat firmy v letech 2005 až 2008. Největší nárůst obratu zaznamenala společnost v roce 2006. Pak následovat propad obratu téměř o 50 % v roce 2007 což bylo způsobeno špatnou úrodou v daném roce. V roce 2008 byl zaznamenán nárůst o 46 %. Výsledky za rok 2009 ještě nejsou zpracovány.

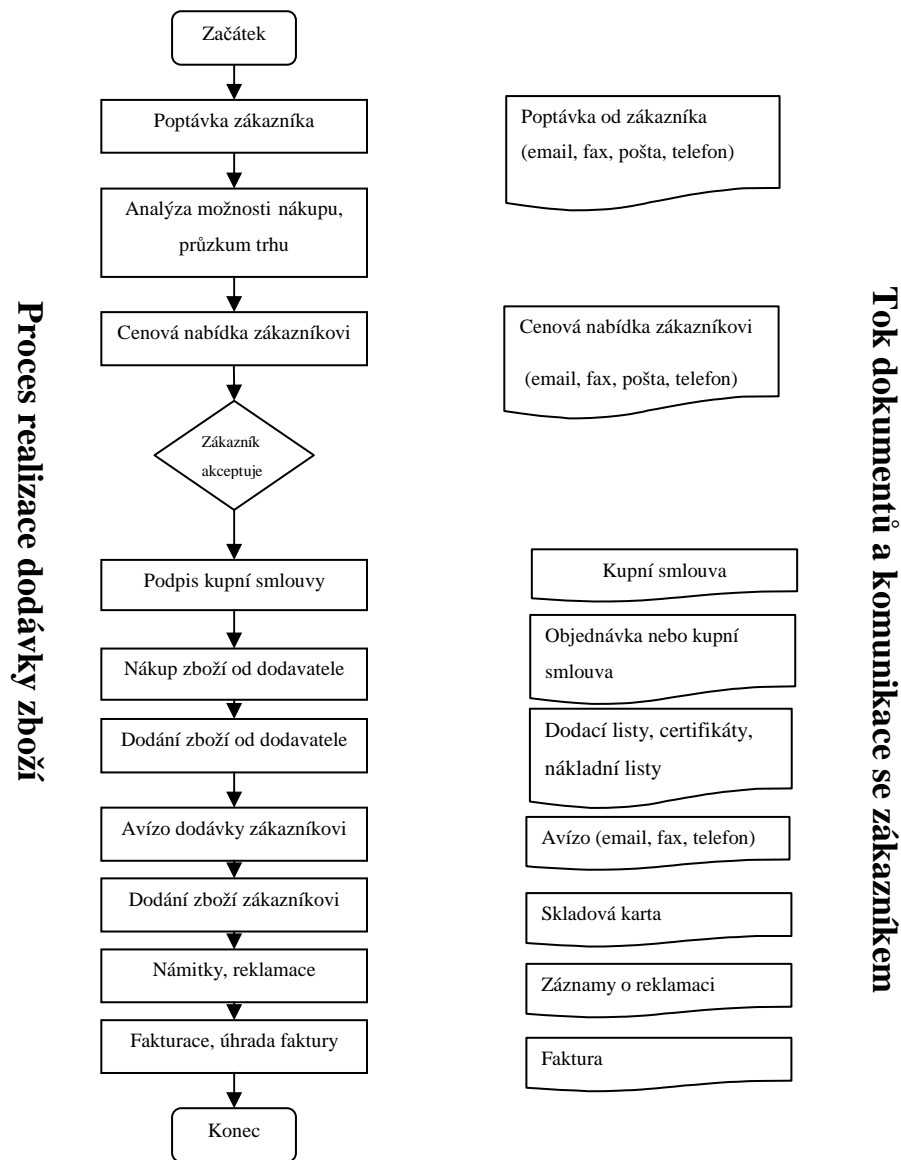
Přestože se společnost řadí počtem svých zaměstnanců mezi střední podniky, obratem dosahuje měřítka pro podniky velké. Je to hlavně dáno tím že, komodity, se kterými společnost obchoduje, jsou drahé, a tím se úměrně zvyšuje i roční obrat. To vše by nebylo možné, pokud by firma neměla dostatečné zdroje financování. Společnost má možnost velmi výhodného kontokorentního úvěru od banky ve výši 30 milionu korun. Tím je schopna financovat své závazky a přispívá to k finanční stabilitě podniku.



Obr 6. Vývoj obratu společnosti XY s.r.o. v letech 2005 -208

Realizace dodávky

Proces realizace dodávky zboží, toky dokumentů a komunikace se zákazníkem nám znázorňuje obrázek č. 7. Na začátku je poptávka zákazníka. Na tuto reagují obchodníci tím, že zašlou poptávku na požadovaný produkt dodavateli. Po zpracování nabídky (emilem, faxem, poštou nebo telefonem) a po akceptování nabídky zákazníkem se uzavírá kupní smlouva. Jak nákupní s dodavatelem tak prodejní se zákazníkem. Pak následuje avízo o dodávce a samotná realizace dodávky. Pokud je zboží dodáno v požadované kvalitě a zákazník zboží nereklamuje, dochází k fakturaci a zaplacení faktury.



Obr. 7. Proces realizace dodávky, komunikace a tok dokumentů ve společnosti XY s.r.o.

Platební podmínky

Platební podmínky jsou závislé na komoditě, které se dodává zákazníkovi. U solných produktů je to většinou 30 až 60 dní, u tekutých produktů, které jsou mnohonásobně dražší, se splatnost pohybuje od platby předem až po splatnost 30 dní. Je to dáno také úrovní a délkou vztahů se zákazníkem.

Dodací lhůta

Ta je závislá na komoditě, kterou zákazník nakupuje. U solných produktů je to většinou do 7 dnů od objednávky, u tekutých produktů většinou do 3 dny od objednávky.

Reklamace

Jednotlivé reklamace se řeší individuálně s každým zákazníkem. Pokud se jedná o reklamaci množství, je reklamace řešena dobropisem nebo slevou z kupní ceny. Pokud se reklamuje kvalita zboží, jsou odebrány vzorky zboží a zaslány na rozbor do nezávislé laboratoře. Na základě výsledků analýzy z nezávislé laboratoře je potom reklamace vyřízena. Pravidla v jak postupovat v případě reklamace jsou uvedeny v kupní smlouvě, která se uzavírá v písemné podobě. Toto je velkou výhodou v případě sporu. O reklamaci je vyhotoven zápis a ten je založen u obchodníka, který má daného zákazníka na starosti.

Záruka

Záruka je poskytována dle trvanlivosti jednotlivých produktů. U solných produktů je většinou jeden rok, u tekutých produktů 6 měsíců až jeden rok v závislosti na druhu produktu.

5 ANALÝZA SOUČASNÝCH ZPŮSOBŮ PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ XY S.R.O.

Aby bylo možné zhodnotit obecný stav CRM ve společnosti XY s.r.o., bylo nejdříve provedeno interní dotazníkové šetření. Dotazník CRM v písemné podobě, uvedený v příloze P I, byl předložen čtyřem vedoucím jednotlivých obchodních oddělení a dvěma jednatelem společnosti. Návratnost dotazníků byla 100 %.

Výsledky dotazníků jsou následující:

- Na otázku ohledně znalosti významu slova CRM 80 % dotazovaných neumělo vysvětlit význam slova CRM a ani zhodnotit úroveň CRM ve společnosti XY s.r.o. a u zbylých 20 % dotazovaných byla úroveň CRM ohodnocena průměrnou známkou 3
- Mezi nejčastěji využívané nástroje CRM patří informační a účetní systém, který ale neposkytuje všechny požadované informace
- Vedoucí jednotlivých obchodních oddělení a ani jednatele společnosti neuměli jasně definovat, kdo je za CRM ve společnosti zodpovědný

Za péči o zákazníky by měli být zodpovědní jednotliví vedoucí obchodních oddělení a částečně také pracovníci logistiky. Protože společnost počtem svých zaměstnanců spadá do kategorie středních firem, nemá své vlastní marketingové oddělení a ani pracovníky v oblasti péče o zákazníky. Společnost dle počtu svých zaměstnanců spadá do kategorie méně než 50 a dle typu podnikání spadá do B2B. Počtem svých klientů spadá do rozmezí 500 -3000 zákazníků.

Z výsledků šetření je zřejmé, že povědomí o CRM není ve společnosti příliš velké a také není zcela jasné, kdo je za CRM ve společnosti zodpovědný.

Chybějící marketingové oddělení výrazně snižuje schopnost společnosti efektivně řídit vztahy se svými zákazníky. Tento nedostatek by se měl eliminovat vypracováním strategického plánu pro zavedení CRM. Ze všeho nejdříve je také nutné změnit vnímání a chápání CRM ze strany zaměstnanců a také je vhodným způsobem motivovat.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že důvody zavádění prvků CRM ve společnosti XY s.r.o. jsou následující:

- velmi nízké povědomí zaměstnanců o CMR ve společnosti
- nejasná zodpovědnost za oblast péče o zákazníky
- snaha o zefektivnění a automatizaci komunikace se zákazníky
- snaha o zlepšení péče o klíčové zákazníky
- konkurenceschopnost v oblasti péče o zákazníky

Zavádění prvků CRM do společnosti by ale nebylo možné bez jasné firemní vize a strategie a ztotožnění se s touto vizí zaměstnanci. Ti jsou v přímém kontaktu se zákazníky a společnost reprezentují.

5.1 Databáze zákazníků

Společnost má v současné době ve své databázi - adresáři 1152 zákazníků (dodavatelů a odběratelů). Samozřejmě že ne všichni zákazníci jsou aktivními zákazníky. Databáze obsahuje i neaktivní zákazníky. Adresy a kontaktní informace o jednotlivých zákaznících jsou uloženy v informačním a účetní softwarovém programu ABRA, který společnost začala používat od ledna roku 2009. Před zavedením tohoto systému se ve společnosti používal zvláště účetní program MRP, který se začal používat v roce 1998 a jednoduchý marketingový informační systém MISCQ. Velkou nevýhodou byla nepropojenost obou programů a duplicita zadávaných dat. Současný informační a účetní systém ABRA je upraven přesně podle potřeb společnosti a podává informace jak o ekonomických výsledcích tak obsahuje moduly na logistiku a obchod. Původní data z adresáře účetního programu MRP byla importována do nového systému ABRA. Společnost tedy disponuje databází svých zákazníků za celou dobu své existence. Do databáze zákazníků mají přístup logisticy, obchodníci, ekonomické oddělení a majitelé společnosti. Každý se přihlašuje pod svým jménem a heslem. Velkým přínosem je vzdálený přístup, který umožňuje se přihlásit do programu z jakéhokoli počítače a z jakéhokoliv místa, kde je k dispozici internetové připojení.

Databáze obsahuje následující informace o zákaznících (příloha P II):

- název a sídlo společnosti a adresa provozovny
- potřebné fakturační údaje (IČO, DIČ, bankovní účty)

- kontaktní údaje (email, telefon, fax, jméno kontaktní osoby)
- množstevní a sortimentní slevy
- dají se zde také vložit naskenované dokumenty, které se týkají daného zákazníka (například kupní smlouvy, výpisy z obchodního rejstříku, certifikáty apod.)

Program také obsahuje modul CRM, který v současné době není využíván. Jeho úvodní strana je uvedena v příloze P III. To vidím jako velkou slabinu, protože systém nám není schopen podat ucelené informace o reklamacích, spokojenosti zákazníka, historii uskutečněných obchodů a další informace potřebné k péči o zákazníka. Také zde není rozdělení, zda se jedná o dodavatele, či odběratele, nebo kombinace dodavatele i odběratele, zda se jedná o aktivního nebo neaktivního zákazníka. Obtížně se také získávají informace o ziskovosti zákazníka a o tom jaká péče by se mu měla věnovat.

5.2 Komunikační prostředky se zákazníky

Kontakt se zákazníky je velmi důležitou složkou v oblasti péče o zákazníky. Každý zákazník vyžaduje individuální způsob komunikace. Například se zákazníky v oblasti zemědělství, kde mnohdy není možné využívat moderní komunikační prostředky (například email), se často využívá telefonického, nebo osobního kontaktu. Kontakt se zákazníky se ve společnosti XY s.r.o. uskutečňuje následujícími způsoby:

- **Osobní kontakt** – v oboru, ve kterém společnost působí je osobní kontakt se zákazníkem velmi důležitý. Každý z obchodníků je zodpovědný za své zákazníky, které podle možnosti navštěvuje. Velkou výhodou jsou osobní vztahy obchodníků se zákazníky, naopak slabinou je nepravidelnost a nahodilost návštěv a také časová náročnost.
- **Telefon** – velmi často používaný způsob kontaktu se zákazníkem prostřednictvím pevné linky a mobilních telefonů. V případě že volá nový zákazník, je mu přepojen obchodník, který má danou komoditu na starosti. Prostřednictvím tohoto komunikačního prostředku oslovují obchodní zástupci nové zákazníky a udržují kontakt se stávajícími zákazníky. Předností je rychlost kontaktu se zákazníkem, naopak nevýhodou je nepřímý kontakt. Vzhledem k velikosti společnosti vlastní Call centrum není potřebné.

- **Fax** - rychlá cesta zasílání nabídek a ostatních dokumentů zákazníkům. Nevýhodou tohoto komunikačního prostředku je to, že ne každý zákazník vlastní faxový přístroj a také neosobní kontakt se zákazníkem.
- **Email** – velmi rychlá komunikace se zákazníky, která se ve společnosti velmi často používá. Nevýhodou je neosobní kontakt se zákazníkem a nevyužívání tohoto komunikačního prostředku všemi zákazníky.
- **Prezentace na www stránkách** – společnost má své vlastní www stránky, na kterých je prezentována. Stránky obsahují kontaktní informace o společnosti a základní informace o nabízených komoditách. Výhodou je dostupnost informací online.
- **Pošta** – prostřednictvím pošty se posílají veškeré dokumenty (faktury, dodací listy, certifikáty, kupní smlouvy), dále také cenové nabídky nebo jiné dokumenty zákazníkovi. Nevýhodou je její pomalost a nepružnost.

5.3 Péče o klíčové zákazníky

Úroveň současné péče o klíčové zákazníky ve společnosti XY s.r.o. jsem zhodnotila v následující tabulce:

Tab. 2. Hodnocení péče o klíčové zákazníky ve společnosti XY s.r.o. [3]

	Vždy	Často	Někdy	Zřídka	Nikdy
V našem podniku se naslouchá tomu, co klíčoví zákazníci říkají		X			
Marketingové oddělení poskytuje při jednání s klíčovými zákazníky velkou pomoc					X
Operační pracovníci se věnují klíčovým zákazníkům s velkou péčí			X		
Pro klíčové zákazníky je snadné jednat s naším podnikem		X			
Naše vnitřní organizace je dobře uzpůsobena pro potřeby našich klíčových zákazníků			X		
Náš informační systém je navržen tak, aby poskytoval souhrnná data o všech aspektech našich klíčových zákazníků			X		

Vrcholový management našeho podniku stráví s klíčovými zákazníky hodně času		X			
V našem podniku existují jasné cíle a strategie pro jednotlivé hlavní zákazníky				X	

Jak můžeme vidět z tabulky, ve společnosti jsou položeny základy péče o klíčové zákazníky. Slabou stránkou jsou neexistující cíle a strategie pro jednotlivé klíčové zákazníky a také nedostatečná softwarová podpora v oblasti péče o zákazníky. Dále také jako velkou slabinu vidím to, že společnost nemá své vlastní marketingové oddělení a zaměstnance, kteří by se mohli plně věnovat péči o zákazníky. To bohužel díky velikosti společnosti, počtu zaměstnanců a organizační struktuře není možné.

Významným a dlouhodobým zákazníkům jsou poskytovány nadstandardní podmínky a služby. Mezi nejvýznamnější patří:

- **Množstevní slevy** – při pravidelném odběru zboží nebo při daném objemu zboží jsou poskytovány množstevní slevy.
- **Možnost zápočtu** – tento způsob platby za zboží se uplatňuje u zákazníků, kteří jsou odběrateli a zároveň i dodavateli zboží, nebo mají zboží, které může společnost dále prodat. Je to velmi vítáno hlavně u zákazníků zemědělců, kterým společnost dodává například krmné směsi pro zvířata. Zemědělec pak dodává společnosti komodity, které vypěstuje a platba za zboží se řeší vzájemným zápočtem. Tento způsob je u těchto zákazníků velmi vítaný a také významně zvyšuje konkurenční pozici vůči ostatním dodavatelům a odběratelům zákazníka. Vzájemné vztahy mezi společností a zákazníkem jsou pevné a zákazník nemá snahu přecházet ke konkurenci.
- **Prodloužení splatnosti** – u dlouhodobých a významných zákazníků je možné prodloužení splatnosti. Tato možnost je u zákazníků velmi vítána a přispívá ke zlepšování vztahů se zákazníky.
- **Vzorky zdarma** – zahrnuje dodání vzorků zdarma zákazníkovi, aby si mohl vyzkoušet, zda mu bude požadovaný produkt vyhovovat či nikoli.

- **Dárkové a reklamní předměty** – na konci každého roku navštěvují obchodní zástupci své nejvýznamnější zákazníky a jako poděkování za celoroční spolupráci jim rozváží dárkové a reklamní předměty. Tato forma péče o zákazníky je účinná a pomáhá budovat vzájemné vztahy mezi společností a zákazníky. Tento způsob péče je výhodný i pro společnost, protože si tyto reklamní předměty do určité výše může dát do nákladů jako náklady na reprezentaci.
- **Zasílání novoročenek a blahopřání zákazníkovi** – novoročenky se zasílají všem zákazníkům, naopak blahopřání jenom vybraným zákazníkům, které určí obchodníci dle jejich významu pro společnost.

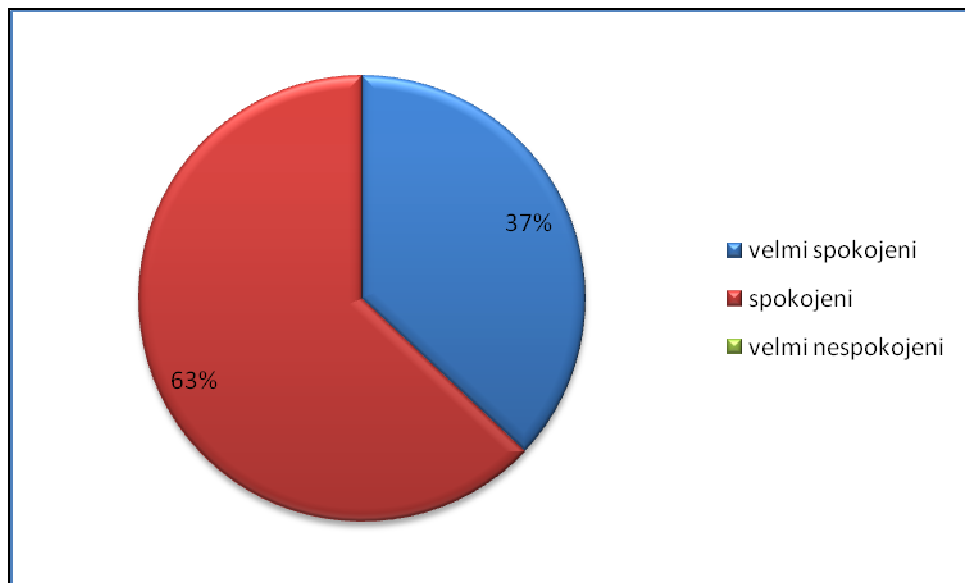
5.4 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Společnosti je certifikovaná dle normy ISO 9001 : 2008. To znamená, že by měla každoročně hodnotit spokojenost svých zákazníků. Toto hodnocení probíhá, avšak data takto získaná nejsou nijak analyzována a nejsou z nich vyvozeny další závěry a doporučení.

Pro zjištění spokojenosti zákazníků ve společnosti XY s.r.o. byl elektronicky rozeslán dotazník spokojenosti zákazníků, který je uveden v příloze P IV, vzorku šedesáti zákazníků. Návratnost dotazníků byla 45%.

Výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků jsou následující:

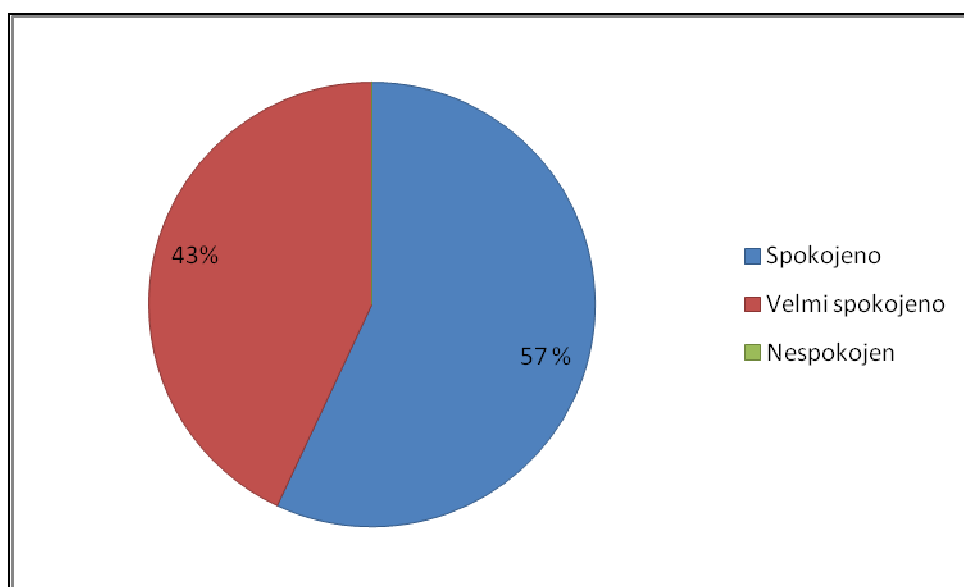
- S přístupem pracovníků společnosti a jejich odbornou způsobilostí bylo spokojeno 63 % dotázaných a velmi spokojeno 37%. Velmi nespokojen nebyl žádný z dotázaných. Grafické znázornění můžeme vidět na následujícím obrázku:



Obr. 8. Spokojenost zákazníků s přístupem a odbornou způsobilostí zaměstnanců společnosti XY s.r.o.

- S cenou zboží bylo spokojeno 52 % dotázaných a velmi spokojeno 48 % dotázaných. Velmi nespokojený nebyl žádný zákazník.
- S kvalitou zboží bylo spokojeno 11 % a velmi spokojeno 89 % dotázaných zákazníků. Velmi nespokojený nebyl žádný zákazník

- V případě reklamace bylo spokojeno s vyřízením reklamace 44 % dotázaných, velmi spokojeno 56 %. Velmi nespokojen nebyl žádný zákazník.
- Ve srovnání s konkurencí je se společností spokojeno 52 % dotázaných zákazníků a 48 % velmi spokojeno. Velmi nespokojen nebyl žádný z dotazovaných zákazníků.
- Celkově se společností bylo spokojeno 57 % a velmi spokojeno 43 %. Velmi nespokojen nebyl žádný z dotazovaných. Grafické znázornění celkové spokojenosti zákazníků se společností můžeme vidět na následujícím obrázku:



Obr. 9. Celková spokojenost zákazníků se společností XY s.r.o.

- Nejčastější návrhy na zlepšení práce společnosti byly zkrácení dodacích lhůt zboží, prodloužení splatnosti a zrychlení komunikace

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že převážná většina oslovených zákazníků byla se společností spokojena. Může to být chápáno jako dobrý výsledek v oblasti spokojenosti zákazníků, ale určitě je se třeba zaměřit na neustálé zkvalitňování péče o zákazníky a budování dlouhodobých vztahů.

5.5 SWOT analýza péče o zákazníky

Ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení v oblasti péče o zákazníky ve společnosti nám slouží analýza SWOT.

Silné stránky

- snaha vedení společnosti o inovaci v oblasti péče o zákazníky a řízení vztahů se zákazníky
- loajální a zkušení zaměstnanci
- kvalita dodávaného zboží a služeb
- existující databáze zákazníků se vzdáleným přístupem
- dobré jméno společnosti
- certifikace společnosti normou ISO 9001:2008, GMP+ a HACCP
- finanční stabilita společnosti
- znalost konkurence

Slabé stránky

- komunikační dovednosti zaměstnanců se zákazníky
- chybějící marketingové oddělení
- nefungující modul CRM v softwarovém programu Abra
- chybějící segmentace zákazníků dle ziskovosti a významu pro společnost
- nedostatečné jazykové znalosti zaměstnanců

Příležitosti

- zvýšení ziskovosti u klíčových zákazníků zavedením CRM
- vývoj nových komunikačních technologií
- internetový prodej

Hrozby

- cenově orientovaní zákazníci
- odchod klíčových zákazníků ke konkurenci
- nepřijetí CRM strategie zaměstnanci
- výpadek internetového připojení
- odebrání certifikátu (ISO 9001:2008, GMP+,HACCP) při nedodržování podmínek pro certifikaci

Cílem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Na základě analýzy se je třeba zaměřit na slabé stránky a pracovat na jejich zlepšení. Dále by se měla společnost zaměřit na využití příležitostí a zamezení hrozeb.

Silné stránky společnosti spočívají ve snaze vedení o inovaci v oblasti péče o zákazníky, spokojenosti stávajících zákazníků a dobrém jménu společnosti. K tomu také přispívá příznivá finanční situace podniku. Existence databáze zákazníků s mobilním přístupem je také velkou výhodou. Také certifikace společnosti patří do silných stránek. Zákazníci dávají přednost certifikovaným společnostem nebo musí nakupovat jenom od certifikovaných společností. Velkým přínosem pro firmu jsou také loajální zaměstnanci.

Z analýzy vyplývá, že mezi slabé stránky společnosti patří zejména absence marketingového oddělení, nedokonalé komunikaci se zákazníky, nefunkční modul CRM a neexistující segmentace zákazníků podle jejich významu. Dále také nedostatečné odborné a jazykové vybavení některých zaměstnanců. Delší dodací lhůty u některých komodit také nepřispívají ke spokojenosti zákazníků. Společnost by se měla zaměřit na minimalizaci těchto slabých stránek a stanovit si plán jakým způsobem bude realizovat nápravná opatření.

Jako možné příležitosti, které se společnosti nabízí, je zejména růst ziskovosti klíčových zákazníků pomocí zvýšené péče o tyto zákazníky. Jak už bylo řečeno, 20 % nejvýnosnějších zákazníků tvoří 80 % zisku podniku. Proto by měla být těmto zákazníkům věnována odpovídající péče.

Hrozbou může být ztráta klíčových zákazníků a jejich odchod ke konkurenci, která je schopna dodat zboží ve stejné kvalitě. Další možnou hrozbou je nepřijetí firemní CRM

strategie zaměstnanci. Jako další riziko je možnost výpadku internetového spojení, bez kterého není možný přístup do databáze zákazníků a celého informačního a účetního systému.

6 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ PÉČE O ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ XY S.R.O.

Pro zlepšení péče o zákazníky ve společnosti XY s.r.o. by bylo vhodné zavést následující opatření:

Vypracování strategického plánu v oblasti péče o zákazníky

Vypracováním strategického plánu péče o zákazníky by si měla společnost stanovit jasné cíle v oblasti péče o zákazníky a prostředky pro dosažení těchto cílů.

Vypracování strategického plánu v oblasti péče o zákazníky můžeme shrnout do následujících kroků:

- Formulace podnikových cílů – mezi hlavní podnikové cíle společnosti XY s.r.o. patří poskytování nadstandardní péče o zákazníky, zvyšování obrátu a zisku a dobré jméno společnosti
- Sestavení celkového obchodního plánu
- Segmentace zákazníků dle jejich významu pro společnost
- Vytvoření strategie pro rozvoj a udržení stávajících zákazníků
- Sestavení plánů rozvoje pro jednotlivé zákazníky
- Zavedení systému měření a hodnocení rentability jednotlivých zákazníků
- Zavedení systému měření spokojenosti zákazníků

Implementace modulu CRM

Současné softwarové vybavení pro oblast péče o zákazníky není dostatečná. Informační a účetním systémem ABRA, který je ve společnosti používán sice obsahuje modul CRM, ten ale není využíván a není upraven dle potřeb společnosti. Systém také obsahuje modul Logistika a Obchod, které nám podávají informace o uskutečněných, současných, plánovaných dodávkách a o obchodních smlouvách se zákazníky. Implementací modulu CRM a vzájemným propojením modulu s celým systémem budou moci zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za péči o zákazníky ve společnosti, rychle získat potřebné informace. Jedná se hlavně o informace o ziskovosti zákazníků, počtu nákupů, reklamace a způsob jejich vyřízení, spo-

kojenost zákazníků, množství uzavřených obchodů, výročí zákazníků apod. S takto získanými informacemi pak mohou stanovit vhodnou marketingovou strategii v oblasti péče o zákazníka.

Segmentace zákazníků dle ziskovosti a významu pro společnost

Důvodem segmentace zákazníků do skupin je následný výběr vhodných komunikačních prostředků a výběr vhodných CRM prostředků v oblasti péče o zákazníka pro danou skupinu zákazníků.

Nejdříve by bylo vhodné rozdělit zákazníky z databáze do následujících skupin:

dodavatele, odběratele, dodavatel i odběratel, dopravce a ostatní.

Dále pak segmentace zákazníků do skupin podle ziskovosti a významu pro společnost na následující skupiny:

- I. – zákazníci s ročním obratem vyšším než 50 mil Kč
- II. – zákazníci s ročním obratem od 10 mil Kč do 50 mil Kč
- III. – zákazníci s ročním obratem od 1 mil Kč do 10 mil Kč
- IV. – zákazníci s ročním obratem od 200 000,- Kč do 1 mil Kč
- V. – zákazníci s ročním obratem do 200 000,- Kč

Pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků a výkonnosti CRM

Každoroční hodnocení spokojenosti zákazníků ve společnosti je již zavedeno dle normy ISO 9001: 2008. Takto získaná data však nejsou dále analyzována. Proto doporučuji data analyzovat, vyvodit z nich závěry a na základě těchto poznatků zavést nápravná opatření. Toto by měl mít na starosti zaměstnanec, který se stará o certifikaci ve společnosti.

Měřit úroveň CRM je velmi těžký úkol, protože neexistují přesně daná měřítka pro měření výkonnosti. Můžeme pouze navrhnout oblasti, kterých by se měření mělo týkat. Návrh tabulky s ukazateli měření výkonnosti CRM, je uvedena v příloze PV. Všechny ukazatele není možné hodnotit v daný okamžik, proto by měl být časový plán hodnocení výkonnosti CRM stanovit vedení společnosti. Zodpovědní za hodnocení výkonnosti CRM by měli být jednotliví vedoucí obchodních oddělení.

Zvyšování jazykové úrovně zaměstnanců

Společnost obchoduje velmi často se zahraničím. Jedná se hlavně o státy Evropské unie. Jazykové vybavení jednotlivých obchodníků není v této chvíli dostatečné a komunikace se zahraničními zákazníky probíhá prostřednictvím obchodního ředitele a logistiků.

Investice do vzdělávání pracovníků je tou nejlepší investicí. Jestliže bude mít společnost kvalifikované zaměstnance a bude investovat do jejich vzdělávání, odrazí se to velmi pozitivně v oblasti péče o zákazníky.

Jazykový kurz v rozsahu 2 hodin za týden by probíhal v sídle společnosti, kde jsou vhodné prostory pro výuku.

Kurzy asertivního vyjednávání a komunikačních dovedností pro zaměstnance

Dosud ve společnosti nebyly prováděny žádné speciální vzdělávací kurzy určené zaměstnancům, kteří přijdou do styku se zákazníky. Absolvováním víkendového kurzu asertivního vyjednávání a komunikačních dovedností by se měli zaměstnanci zdokonalit v komunikaci se zákazníkem a získat další cenné dovednosti v oblasti prodeje a péče o zákazníky. Také dojde ke stmelení celého týmu zaměstnanců a upevnění vzájemných vztahů.

Kurz by se měl hlavně zaměřit na následující oblasti:

- řešení problémů a komunikace se zákazníky (reklamace, konflikty)
- zvyšování prodejních dovedností zaměstnanců obchodního oddělení

6.1 Přínosy navrhovaných opatření

Navrhovaná opatření by měli významně přispět ke zlepšení péče o zákazníky ve společnosti. Zkvalitněním péče o zákazníky a prohloubením vzájemných vztahů si společnost buduje skupinu loajálních zákazníků, kteří přinášejí firmě tu největší ekonomickou hodnotu.

Mezi hlavní přínosy navrhovaných opatření můžeme uvést:

- Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků - zkvalitněním péče o zákazníky se bude prohlubovat jejich loajalita a budou méně náchylní k odchodu ke konkurenci. Spo-

kojení zákazníci také kladně hodnotí společnost a doporučí společnost dalším zákazníkům.

- Zvýšení obrátu a ziskovosti společnosti – péčí o klíčové zákazníky se zvyšuje frekvence jejich nákupu a tím i zisku a obrátu společnosti
- Snížení nákladů – zefektivněním celého systému kontaktů se zákazníky se sníží náklady na získávání potřebných informací o zákaznících, také segmentací zákazníku dle jejich významnosti, se společnost může zaměřit na zákazníky, kteří jsou pro společnost tím největším přínosem a věnovat zvýšenou péči právě těmto zákazníkům. Pro zákazníky, kteří nejsou pro společnost tak významní nebo jsou náchylnější k odchodu ke konkurenci, je zvýšená péče příliš finančně náročná a nepřináší požadovaný efekt.
- Zefektivnění celého systému kontaktů se zákazníky – dojde k urychlení vzájemné komunikace se zákazníkem a také komunikace uvnitř společnosti. Každý kdo je ve styku se zákazníkem bude mít přístup do databáze zákazníků a efektivně tak získat požadované informace.
- Zvýšení komunikačních a jazykových znalostí zaměstnanců – zvyšováním komunikačních schopností zaměstnanců se předchází neshodám ve vzájemné komunikaci se zákazníky a vzniku komunikačních šumů. Jazyková vybavenost zaměstnanců je nutností v oblasti péče o zahraniční zákazníky.
- Zajištění konkurenceschopnosti společnosti - konkurence schopnost společnosti vůči konkurenčním firmám, které již CRM využívají
- Zvýšení povědomí a budování dobrého jména společnosti

6.2 Rizika navrhovaných opatření

Každé opatření sebou nese riziko neúspěchu. Společnost by měla případnými riziky předem počítat a tyto případné rizika předem eliminovat.

Rizika navrhovaných opatření jsou následující:

- Zkreslená představa o možnostech a skutečných přínosech při zavedení prvků CRM

- Nevyužívání modulu CRM zaměstnanci firmy – tomuto riziku by se mělo předejít školením uživatelů modulu a také seznámení zaměstnanců s vizí a významem CRM pro společnost
- Riziko marně vynaložených nákladů na zavedení CRM prvků
- Neefektivní komunikace se zákazníky
- Nevhodná segmentace zákazníků

6.3 Nákladová analýza navrhovaných opatření

V následující tabulce jsem stanovila předběžný hrubý rozpočet pro navrhované opatření.

Tab. 3. Návrh rozpočtu navrhovaných opatření

Položka	cena v Kč
Upravení modulu CRM	55 000
Školení uživatelů CRM modulu	10 000
Vzdělávání zaměstnanců – víkendový kurz asertivního vyjednávání a komunikačních dovedností	40 000
Vzdělávání zaměstnanců – roční jazykový kurz	45 000
Celkem:	150 000

Náklady na úpravy modulu CRM a školení uživatelů vychází z cenové nabídky, která byla zpracována společností TANAKA, která ve společnosti úspěšně implementovala informační a účetní systém Abra. Dále rozpočet zahrnuje náklady na školení zaměstnanců. Jedná se o kurz asertivního vyjednávání a komunikačních dovedností a dále také roční jazykový kurz pro zaměstnance v rozsahu 2 hodin za týden. Jazykový kurz by probíhal v sídle společnosti v zasedací místnosti.

Časový plán jednotlivých položek rozpočtu je různý. Upravení modulu by bylo možné zrealizovat do jednoho měsíce od zadání dodavateli softwaru. Školení uživatelů je možno zrealizovat ihned po dokončení prací na úpravách CRM modulu. Školení a konzultace by mělo trvat cca 6 -8 hodin. Samozřejmě celý proces uvedení modulu CRM do stavu efektivní-

ho využívání je proces dlouhodobý a závislý na mnoha dalších faktorech. Přijetí CRM modulu zaměstnanci a jeho využívání je základní podmínkou pro jeho úspěšnou implementaci. Proces vzdělávání zaměstnanců je také proces dlouhodobý a časový plán nelze přesně stanovit.

ZÁVĚR

Oblast péče o zákazníky řízení vztahu se zákazníky je i v dnešní době v mnohých firmách opomíjena. Pojem CRM bývá velmi často spojován s vývojem nových informačních technologií a softwarových programů nebo není význam slova CRM znám vůbec. Velmi důležitou je péče o klíčové zákazníky a budování dlouhodobých a pevných vztahů s těmito zákazníky.

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň péče o zákazníky ve společnosti XY s.r.o. a na základě analýzy určit problémové oblasti a navrhnou opatření, která povedou ke zlepšení péče o zákazníky ve společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem zhodnotila dosavadní poznatky v oblasti problematiky péče o zákazníky. Jako zdroj informací jsem použila odbornou literaturu a internetové zdroje.

V praktické části jsem nejdříve zhodnotila současné způsoby péče o zákazníky ve společnosti XY s.r.o. a na základě interního dotazníkového šetření zhodnotila současný stav vnímání CRM ve společnosti. Povědomí o CRM není ve společnosti příliš velké a nejsou jasně vymezeny pravomoci a odpovědnost za oblast péče o zákazníky. V další části jsem na základě dotazníkového šetření zhodnotila spokojenost zákazníků ve společnosti a na základě SWOT analýzy jsem identifikovala přednosti a nedostatky, příležitosti a hrozby v oblasti péče o zákazníky. Mezi hlavní rizikové faktory můžeme uvést nedostatečné povědomí zaměstnanců o CRM ve společnosti, chybějící strategické plány pro zvyšování péče o zákazníky, nedostatečné softwarové vybavení pro CRM, neodpovídající komunikační a jazyková vybavenost zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky a neexistující segmentace zákazníků do skupin dle významnosti.

Na základě těchto faktorů jsem navrhla nejvhodnější opatření, které by měly vést ke zlepšení péče o zákazníky: zvýšení povědomí zaměstnanců o CRM, vytvoření strategického plánu péče o zákazníky, implementace CRM modulu do stávajícího informačního a účetního systému, vzdělávání pracovníků (zdokonalení komunikačních schopností a jazykového vybavení zaměstnanců), vhodná segmentace zákazníků do stanovených skupin, pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků a měření výkonnosti CRM.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [2] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníky aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [3] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [4] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
- [5] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 160 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [6] FISK, P. *Staňte se marketingovým géniem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 348 s. ISBN 80-251-1319-1.
- [7] FOSTER, R. V. T. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 80-7226-663-2.
- [8] GEFFROY, E. K. *Zákazník náš protivník, nebo partner?* 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 199 s. ISBN 80-7261-034-1.
- [9] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [10] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [11] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [12] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [13] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

- [14] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [15] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahu se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [16] M. Žebrák: *Faktory výběru CRM* [online]. [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/crm/faktory-vyberu-crm-v-malych-a-strednich-firmach-1.htm>>
- [17] T. Wailgum: *CRM – definice a řešení* [online]. [cit. 2008-02-28]. Dostupný z WWW: <http://www.cio.com/article/40295/CRM_Definition_and_Solutions/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	business-to-business
B2C	business-to-customer
B2G	business-to-government
CC	Customer Center – zákaznické centrum
CRM	Customer Relationship Management
EB	E-Business – elektronické obchodování
IT	Informační technologie
KM	Knowledge Management
MA	Marketing Automatization – automatizace marketingových činností
SFA	Sales Force Automatization – automatizace prodejních činností
TCS	Total Customer Satisfaction
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Rozdíl mezi tradiční a moderní zákaznický orientovanou společností.....</i>	13
<i>Obr. 2. Pilíře CRM a jejich vazba na zákazníky a jejich potřeby.....</i>	16
<i>Obr. 3. Vytváření pevného vztahu se zákazníkem</i>	19
<i>Obr. 4. Organizační struktura společnosti XY s.r.o.</i>	36
<i>Obr. 5. Podíl zákazníků na českém trhu a na trhu Evropské unie společnosti XY s.r.o.</i>	39
<i>Obr. 6. Vývoj obrátu společnosti XY s.r.o. v letech 2005 -208.....</i>	40
<i>Obr. 7. Proces realizace dodávky, komunikace a tok dokumentů ve společnosti XY s.r.o.</i>	41
<i>Obr. 8. Spokojenost zákazníků s přístupem a odbornou způsobilostí zaměstnanců společnost XY s.r.o.</i>	49
<i>Obr. 9. Celková spokojenost zákazníků se společností XY s.r.o.</i>	Chyba! Záložka není definována.1

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti XY s.r.o. v letech 1998-2009.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 2. Hodnocení péče o klíčové zákazníky ve společnosti XY s.r.o. [3]</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 3. Návrh rozpočtu navrhovaných opatření</i>	<i>58</i>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: CRM DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P II: ADRESÁŘ FIREM SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

PŘÍLOHA P III: NEVYUŽÍVANÝ MODUL CRM SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

PŘÍLOHA P V: NÁVHR TABULKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI CRM

PŘÍLOHA P I: CRM DOTAZNÍK

Customer Relationship Management – Dotazník [9]

Firma:

Pozice:

a) obecná sekce

- | | | | |
|--|--------|----------|-------|
| 1. Velikost firmy (počet zaměstnanců): | <50 | 50 - 200 | >200 |
| 2. Typ podnikání: | B-to-B | B-to-C | |
| 3. Počet potenciálních klientů: | <500 | 500-3000 | >3000 |

b) CRM

1. Co vás nejprve napadne po vyslovení CRM?

.....

2. Jak hodnotíte CRM úroveň ve Vaší firmě? <1 2 3 4 5 >

3. Kdo je za CRM (od zavedení po praktické využití) ve firmě zodpovědný?

4. Jaké CRM nástroje využíváte? SW jiné

Jaké:

.....

5. Využíváte všechny možnosti, které máte k dispozici? ano ne

Proč?

.....

.....

.....

PŘÍLOHA P II: ADRESÁŘ FIREM SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

ABRA G3® 10.01.01 SA1.11 Adresář firem

Agendy Nastavení Funkce Nápověda

Otevřít Zavřít

Agendy

Zakázky

Adresář firem

Seznam Detail Souvislosti Předchůdci Přílohy

Kód:

Název:

IČO: DIČ: Číslo EORI:

Sídlo Provozovny Osoby Bank.účty Další údaje Klíče Foto Sortimentní slevy Formuláře

Oddělení: Tel.1:

Ulice: Tel.2:

Město: Fax:

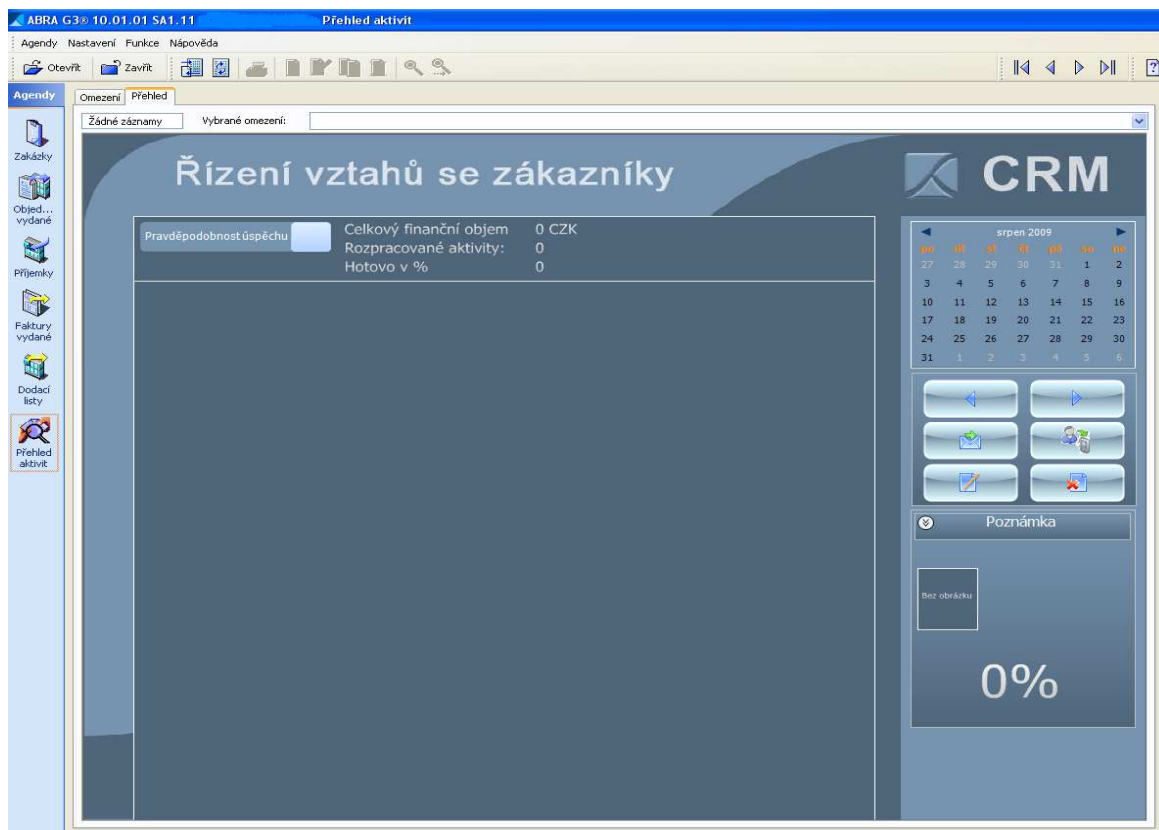
PSČ: Pošty Adresát:

Země:

Kód: Země E-mail:

ZIP: Odeslat E-mail

PŘÍLOHA P III: NEVYUŽÍVANÝ MODUL CRM SPOLEČNOSTI XY S.R.O.



PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI XY S.R.O.

Dotazník spokojenosti zákazníků ve společnosti XY s.r.o.

Dobrý den, jako student závěrečného ročníků bakalářského studia Univerzity Tomáši Bati ve Zlíně bych Vás chtěla požádat, v rámci mé bakalářské práce, o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká spokojenosti zákazníků ve společnosti XY s.r.o.

Získaná data budou použita jenom pro účely mé bakalářské práce a budou zcela anonymní.

Za vyplnění dotazníku předem děkuji.

1. Jak jste byli spokojeni s přístupem našich pracovníků a jejich odbornou způsobilostí?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- velmi nespokojeni

V případě Vaší nespokojenosti, uveďte prosím hlavní důvod

2. Jak hodnotíte cenu zboží nebo služby?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- velmi nespokojeni

3. Jak hodnotíte kvalitu zboží nebo služby?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- velmi nespokojeni

V případě Vaší nespokojenosti, uveďte prosím hlavní důvod

4. V případě reklamace, byli spokojeni se způsobem vyřízení reklamace?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- velmi nespokojeni

V případě Vaší nespokojenosti, uveďte prosím hlavní důvod.....

5. Jak hodnotíte naši společnost celkově?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- velmi nespokojeni

6. Ve srovnání s konkurencí jste spokojeni s naší společností?

- velmi spokojeni
- spokojeni
- velmi nespokojeni

7. Co navrhuje zlepšit na naší práci?

.....

PŘÍLOHA P V: NÁVRH TABULKY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI CRM

Návrh tabulky měření výkonnost CRM [9]

Oblast	Veličina	Popis veličiny	Vzorec výpočtu	Jed.	Optimální rozsah hodnot
Zákazníci	Náklady na nové zákazníky	Jaké jsou průměrné náklady na získání nového zákazníka?	náklady na interakci/počet nových zákazníků		minimalizace
	Pravděpodobnost úspěchu	Jaká je úspěšnost při jednání se zákazníky?	(úspěšně zakončená jednání/všechna jednání)*100		maximalizace
	Zisk na zákazníka	Jaký je hrubý zisk vztážený k jednomu zákazníkovi?	hrubý zisk/počet zákazníků		maximalizace
	Tržby na zákazníka	Jaké jsou průměrné tržby na jednoho zákazníka?	tržby/počet zákazníků		maximalizace
	Top zákazníci	Jaké procento zákazníků je ve skupině nejvyššího řádu tržeb?	(počet zákazníků v nejvyšším řádu obrátu/všichni zákazníci)*100	%	maximalizace
	Malí zákazníci	Jaké procento zákazníků nedosahuje ani desetiny tržeb nejvyšší skupiny?	(-počet zákazníků s obrátem větším než 1/10 nejvyšší skupiny/všichni zákazníci)*100	%	minimalizace
	Efektivita osobního kontaktu	Jaká je efektivita osobního kontaktu?	(přímé náklady na schůzku/zisk)*100	%	minimalizace
	Efektivita elektronického kontaktu	Jaká je efektivita elektronického kontaktu?	(náklady na telekomunikační služby/zisk)*100	%	minimalizace
	(Ne)loajalita	Kolik procent zákazníků přešlo v daném časovém období ke konkurenci?	(přešli ke konkurenci/všichni zákazníci)*100	%	minimalizace
Logistika	Vyplnění objednávky	Jaké procento z objednaných produktů je opravdu dodáno?	(počet doručených produktů/počet objednaných produktů)*100	%	maximalizace
	Požadovaný termín	Jaké procento objednávek je vyřízeno v požadovaném termínu?	(objednávky vyřízené v požadovaném termínu/všechny objednávky)*100	%	maximalizace

	Slíbený termín	Jaké procento je vyřízeno ve slíbeném termínu?	(objednávky vyřízené ve slíbeném termínu/všechny objednávky)*100	%	maximalizace
	Nesplněné objednávky	Jaké procento objednávek není vyřízeno v daném časovém období?	(nevyřízené objednávky/všechny objednávky)*100	%	minimalizace
	Realizace objednávek	Jaká je průměrná doba potřebná k realizaci objednávek?	délka časového období/počet objednávek	dny/ks	minimalizace
Komplexní ukazatele	Rentabilita nákladů	Jak se náklady vracejí v zisku firmy?	hrubý zisk/ náklady		maximalizace
	Rentabilita tržeb	Jaký je hrubý zisk firmy v poměru k tržbám?	hrubý zisk/ tržby		maximalizace
	Zisk na zaměstnance	Jaký je hrubý zisk v přepočtu na jednoho zaměstnance?	hrubý zisk/počet zaměstnanců		maximalizace
	Tržby na zaměstnance	Jaké jsou tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance?	tržby/počet zaměstnanců		maximalizace