

Projekt optimalizace systému CRM ve společnosti XY

Bc. Ladislava Holásková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ladislava HOLÁSKOVÁ**
Osobní číslo: **M090104**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimalizace systému CRM ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky CRM.

II. Praktická část

- Popište současný stav systému CRM ve společnosti XY.
- Vytvořte projekt optimalizace systému CRM ve společnosti XY.
- Navrhněte postup jeho implementace do praxe s cílem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti XY.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6.
BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.
JOBBER, David a Geoff LANCASTER. Management prodeje. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.**

Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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 zájemcem 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:

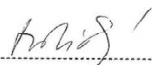
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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 bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012



⁴ 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;

(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 výdělků 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 výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou řízení vztahů se zákazníky a jejím hlavním cílem je zavedení prvků systému CRM ve společnosti XY s cílem zvýšení konkurenceschopnosti společnosti na trhu.

Tato práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Část teoretická je zaměřena na objasnění základních pojmů týkajících se prvků, principů a implementace CRM. Praktická část je věnována analýze současného stavu systému CRM ve společnosti XY a odhalení hlavních nedostatků. Na základě této analýzy je pak zpracován projekt, který řeší zdokonalení a odstranění nedostatků a samotnou implementaci prvků řízení vztahů se zákazníky (CRM).

Klíčová slova: Customer Relationship Management, vztahy se zákazníky, implementace CRM, konkurenceschopnost, segmentace zákazníků.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the issue of Customer Relationship Management and its main aim is to implement elements of the CRM system in a company XY to increase their competitiveness in the market.

The work has been divided into practical and theoretical parts. The theoretical part is focused on clarification of basic terms concerning elements, principles and CRM implementation. The practical part pays attention to an analysis of the current state of the CRM system and identification of main drawbacks. On the basis of this analysis a project, which deals with improving and removing deficiencies and implementation of Customer Relationship Management (CRM) elements itself, has been worked out.

Keywords: Customer Relationship Management, relations with customers, CRM implementation, competitiveness, segmentation of customers.

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce paní Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., za odborné vedení mé práce a za mnoho cenných rad, které jsem při psaní práce zužitkovala.

Děkuji také celé mé rodině, která mi při studiu byla velkou oporou.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM	12
1.1 DEFINICE CRM	12
1.2 CÍLE A PILÍŘE CRM.....	13
1.3 NÁSTROJE CRM.....	14
1.3.1 Kanálová politika	15
1.3.2 Politika vzájemných vztahů	16
1.3.3 Politika znalostí.....	16
1.3.4 Smluvní politika.....	17
1.3.5 Kombinace nástrojů CRM.....	17
2 IMPLEMENTACE CRM.....	18
2.1 VÝHODY ZAVEDENÍ CRM	19
2.2 RIZIKA A NEDOSTATKY CRM.....	20
2.3 NÁKLADY SPOJENÉ SE ZAVEDENÍM CRM.....	21
2.4 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	23
2.5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY – DIFERENCIACE.....	24
2.5.1 Diferenciace podle hodnoty zákazníka pro podnik.....	25
2.5.2 Diferenciace podle produktu	26
2.5.3 Diferenciace ceny a platebních podmínek	26
2.5.4 Diferenciace distribuce produktu	26
2.5.5 Diferenciace marketingové komunikace.....	26
2.5.6 Diferenciace podle délky vztahu se zákazníky	27
3 INFORMAČNĚ TECHNOLOGICKÁ PODPORA CRM SYSTÉMŮ.....	28
3.1 TYPY CRM	28
3.1.1 Operativní CRM.....	28
3.1.2 Analytické CRM	28
3.1.3 Kolaborativní CRM.....	29
3.1.4 Trendy do budoucna.....	29
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ	32
5.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	32
5.2 POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	32
6 SPOLEČNOST XY	34
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	34
6.1.1 Historie firmy	34
6.2 SITUAČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI XY	35
6.2.1 Organizační struktura	35
6.2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	39
6.2.3 Analýza „7S“.....	41
6.2.4 SWOT analýza	45

6.3	SHRnutí VÝSLEDKŮ SITUaČNÍ ANALÝZY FIRMY	48
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE SPOLEČNOSTI XY	50
7.1	ŘÍZENÝ ROZHovor S VEDENÍM SPOLEČNOSTI	50
7.2	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
7.2.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	53
7.3	ANALÝZA FUNKČNOSTI E-SHOPŮ.....	63
7.4	ANALÝZA CHODU KAMENNÝCH PRODEJEN	67
7.5	SYSTÉMOVÁ PODPORA CRM VE SPOLEČNOSTI XY	70
7.6	SHRnutí VÝSLEDKŮ SOUČASNÉHO STAVU CRM VE SPOLEČNOSTI XY	70
8	PROJEKT OPTIMALIZACE PRVKŮ SYSTÉMU CRM DO SPOLEČNOSTI XY	72
8.1	ZAHÁJENÍ PROJEKTU	72
8.1.1	Východiska projektu	72
8.1.2	Cíle projektu.....	72
8.2	VÝSTUPY PROJEKTU	73
8.2.1	Optimalizace interních procesů.....	73
8.2.1.1	Vytvoření organizační struktury	73
8.2.1.2	Nastavení kontrolních mechanismů v rámci centrály.....	74
8.2.1.3	Zlepšení komunikace ve směru prodejny ↔ sklady.....	75
8.2.1.4	Vytvoření nového pracovního místa.....	75
8.2.1.5	Návrh požadavků na zdokonalení prostředí informačního systému společnosti	76
8.2.2	Segmentace zákazníků	77
8.2.2.1	Výpočet hodnoty zákazníka.....	78
8.2.2.2	Stanovení klasifikačních segmentů a jejich popis	79
8.2.3	Zlepšení prezentace a jména firmy prostřednictvím webových stránek	80
8.2.3.1	Vytvoření nového internetového obchodu (e-shopu)	80
8.2.3.2	Optimalizace dalších internetových obchodů.....	82
8.2.4	Rozšíření stávajícího portfolia zákazníků	83
8.3	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	84
8.4	ŘÍZENÍ JAKOSTI	84
8.4.1	Časová analýza.....	85
8.4.2	Nákladová analýza	86
8.4.3	Výpočet NPV	88
8.4.4	Riziková analýza	89
8.5	ZHDNOCENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU	91
8.5.1	Kontrola projektu	91
8.5.2	Měření účinnosti projektu	92
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM GRAFŮ	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Z pohledu firem si dnešní dynamická doba vysloveně žádá téměř dokonalé a neustále aktuální informace o tržním prostředí, zákaznících, jejich chování a potřebách. Teorie založené na produkci v maximálních objemech s minimálními náklady neberoucí v úvahu potřeby zákazníka vzaly téměř za své. V dnešním tržním prostředí přesyceném neskutečným množstvím výrobků je totiž určujícím faktorem právě zákazník. Ten si zkrátka vybírá co, kde a za kolik koupí. Proto je pro každou firmu, která si chce udržet pevné místo na trhu, velmi důležité se takovému zákazníkovi v maximální možné míře přizpůsobit. Jedině spokojený zákazník se totiž zase vrátí a každý neustále se vracející zákazník je obrovská výhra pro každou firmu či společnost. Je tedy velmi důležité si uvědomit, že je neustále potřeba si vzájemné vztahy s každým zákazníkem, s kterým přijdeme do styku, opravdu důsledně budovat. Daleko jednodušší je totiž opečovávat spokojeného stávajícího zákazníka než neustále hledat a přesvědčovat zákazníky nové.

Koncept, filosofie či strategie řízení vztahů se zákazníky (CRM) se tak v dnešní době stává čím dál vyhledávanějším nástrojem komplexní péče o zákazníky. Nezáleží na tom, jak je podnik veliký. Tento systém je ve své podstatě použitelný v jakémkoliv podniku. Liší se pouze forma a způsob implementace. Ta je přizpůsobitelná každému podniku „na míru“. K provedení implementace je nutná podrobná analýza, která nám pomůže odhalit nedostatky, které by měly negativní dopad na zavedení takového systému. Pokud se nám podaří veškeré tyto nedostatky napravit, najít vhodnou strategii pro implementaci a pozitivně motivovat zaměstnance ke změně zaběhlého systému práce, budeme na nejlepší cestě za vytvořením a udržením oboustranně výhodného vztahu se zákazníkem, či dodavatelem.

V diplomové práci se budeme věnovat problematice CRM a implementaci jejich částí do systému společnosti XY. V první řadě však bude potřeba analyzovat stávající systém (praktická část) a to na základě teoretických znalostí z první části diplomové práce. V pomyslné třetí, projektové, části se bude jednat o samotné zařazení prvků tohoto systému do běžného pracovního života společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

„*Odhalmte potřebu našeho zákazníka!*“ Toto pomyslné motto se v posledních letech dostává do popředí ve velké části produkčních segmentů. V dnešní době už není prvořadé pouze vyrobit co největší objem produkce s minimem nákladů. Cílem je tuto produkci nasměrovat na potřeby zákazníka. To je ovšem mnohdy složité, neboť každý zákazník je jiný, má jiné potřeby a přemýšlí o produktu různě. Orientace na produkt a zákazníka je tedy logickým postupem. Úspěšnost firem v dnešním nestabilním a neustále se měnícím podnikatelském prostředí je tedy víceméně založena na tom, že firma je schopná dodat správný výrobek na správné místo ve správném čase s minimem vynaložených nákladů.

Z pohledu efektivního řízení vztahů se zákazníky (CRM) je důležité se zaměřit na tvorbu hodnoty pro zákazníka. Zvýší se tak výkonnost v každém z článků hodnotového řetězce a to se projeví nejenom u zákazníků (protože ti za produkty platí), ale také u prodáváných produktů a u veškerých procesů provozní činnosti.

1.1 Definice CRM

CRM je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. (WIKIMEDIA ©2009). Wessling (2003) dodává, že komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je prvek čtvrtý, obsahy.

Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Jedná se o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem. (Wessling, 2003, s. 16)

Představa, že systém CRM někdo přijde „nainstalovat“ do firmy, jedním knoflíkem ho spustí a systém začne fungovat, je nereálná. Takto jednoduše CRM aplikovat nejde. Vždyť

samotných definic této koncepce je spousta a v částech se navzájem odlišují. Je tedy zřejmé, že ani řízení vztahu se zákazníky nemůže být univerzální a shodné pro více klientů. CRM se dá tedy označit jako specifická filosofie či strategie firmy k zákazníkovi. Touto strategií se jednotlivé firmy od sebe navzájem odlišují. Jediným společným cílem této strategie je získání, udržení a řízení vztahu se zákazníkem tak, aby byl výhodný pro obě strany. Tento proces není jednorázový, je to neustále probíhající proces, který kromě analýz, plánování a implementace zahrnuje také kontrolu veškerých činností v podniku.

Součástí řízení vztahu se zákazníky je samozřejmě také IT podpora. Nákup hardware a software umožňuje a pomáhá společnosti při shromažďování dat a informací o konkrétních jednotlivých zákaznících. Veškerá data, která máme o daném zákazníkovi k dispozici, nám pomohou lépe identifikovat potřeby zákazníka a ušít mu nabídku tak říkajíc přímo na míru. Jednak se tím potlačí nežádoucí efekt hromadného marketingu, tedy každý příjemce dostane jen takové informace, které ho budou pravděpodobně zajímat a firma tak na nákladech hromadného marketingu ušetří.

1.2 Cíle a pilíře CRM

Při obchodování je základním parametrem úspěchu kvalita vztahů obchodník – zákazník. Běžně je takovýto vztah naprosto nestabilní a hrozí, že se může kdykoliv rozpadnout. Firma, která nemá k zákazníkovi vybudovaný individuální vztah, musí, pokud chce svůj produkt zákazníkovi prodat, vynaložit nemalé úsilí, aby k obchodu došlo. Je tedy více než důležité vybudovat si se zákazníky takový vztah, který bude pevný a dlouhodobý.

Mezi hlavní cíle můžeme zařadit získávání nových zákazníků, udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality, ziskovost zákazníků, rozpoznání priorit zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických segmentů, řízení procesů marketingu, zvýšení objemu tržeb, vytvoření komplexních internetových obchodů a realizace dalších procesů, které CRM umožňuje.

Celý koncept řízení vztahů se zákazníky staví podle Chlebovského (2005), na čtyřech základních pilířích. Význam a účel níže uvedených prvků, spočívá v tom, že zahrnují celkový pohled na fungování konceptu, ne jen na jeho jednotlivé části. Tedy aby bylo možné jej implementovat, zavádět, je třeba se zaměřit na:

- **lidské zdroje** a jejich aktivní zapojení do celého konceptu;
- **technologické nástroje** umožňující moderní řízení vztahů se zákazníky;

- **procesní dynamickou strukturu**, která celý koncept zefektivňuje;
- a **data**, která pokud jsou účelně sbírána, tříděna, uchovávána a následně analyzována, poskytují základ k plnohodnotnému využívání řízení vztahů se zákazníky. (Chlebovský, 2005, str. 24-25)

Aby došlo ke správné implementaci CRM systému, je nutné nejprve podnik přetvořit a reorganizovat na podnik zaměřený na zákazníka. Jedině tehdy bude mít smysl zavést nové technologie a celý koncept tak, aby ho byli zaměstnanci schopni efektivně využívat. (Kozák, 2008, s. 10-24)

Řízení vztahů se zákazníky je strategie, která se orientuje na vybudování a podporu dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Není to tedy jenom ona technologie, ale změna filosofie společnosti tak, aby byl důraz kladen právě na zákazníka. Pokud nedochází k dodržování této strategie, implementace CRM bývá neúspěšná. (WIKIMEDIA ©2009)

1.3 Nástroje CRM

Na obr.1. můžeme vidět čtyři základní nástroje, které lze aplikovat v životním cyklu zákazníka. Tyto nástroje se však v praxi běžně aplikují samostatně, bez jakéhokoliv propojení. Účinnou metodou, jak se zbavit nežádoucí závislosti na životním cyklu zákazníka, je největší důraz na zákaznickou politiku. Zákaznická politika má totiž tu výhodu, že ještě před tím, než se všechny nástroje aplikují v jednotlivých fázích životního cyklu zákazníka, dochází k jejich koordinaci.

Oblast informačních technologií, jako jeden z dalších nástrojů CRM, autor v tomto schématu neuvádí. Tvrdí, že informační technologie jsou jakýmsi prostředníkem, neboť je možné je ve vztahu k primárním manažerským úkolům (zákaznická a kanálová politika) považovat za odvozené. To ale neznamená, že by byly považovány za druhořadé. Technologie je platformou pro každodenní práci a nástrojem pro zpracování primárních úkolů. (Wessling, 2003, str. 121)



Obr. 1 Nástroje CRM z izolovaného pohledu

(Wessling, 2003, str. 121)

V současnosti lze identifikovat čtyři základní typy informačních systémů, které se liší mírou využití výpočetní techniky, mírou automatizace činností, vhodností použití pro různé typy a velikosti organizací, či rozsahem a komplexností. Chronologicky je můžeme seřadit takto:

- systém papírové databáze (kartotéka),
- řešení postavené na balíků programů typu Office (elektronická kartotéka),
- programy pro správu kontaktů a management času,
- komplexní CRM e-systémy. (Chlebovský, 2005, s. 83 - 89)

1.3.1 Kanálová politika

Kanálová politika se zabývá především distribucí, kterou je možné definovat jako činnost, při které se uskutečňuje směna zboží mezi jednotlivými účastníky trhu. Distribuce může probíhat ve směru od výrobce přímo ke konečnému spotřebiteli, nebo prostřednictvím různých mezičlánků. Nevýhodou distribuce přes mezičlánky je navyšující se konečná cena produktu, avšak pro spoustu spotřebitelů je nákup prostřednictvím mezičlánků pohodlnější

z toho důvodu, že si mohou dokoupit další různorodý sortiment, který je v rámci prodeje nabízen.

Distribuci lze rozdělit na psychickou (myšlenkovou) a akvizitorickou (sběr zakázek). Úkolem distribuce je primárně poskytovat optimální a kvalitní služby, ve správnou dobu, na správném místě a za co nejnižší náklady. Nově nastupujícím nástrojem distribuce se stává tzv. e-business, který umožňuje obchodním partnerům kontaktovat se vzájemně pomocí interaktivního tržiště. Tato budou mít v příštích letech čím dál důležitější pozici jako mezičlánek obchodu. Pro tento typ strategie je typické poskytnutí optimálního výrobku, ve správnou dobu na správné místo s minimálními náklady za předpokladu, že mezi obchodními partnery neexistují žádné nadstandardní vztahy.

Dalšími kanálovými nástroji jsou:

- kanálová centra (interaktivní centra pro distributory),
- automatizace prodeje s řízením příležitostí, partnerských vztahů, kontaktů a aktivit (*Sales Force Automation, SFA*),
- domovské webové stránky,
- cenoví roboti. (Wessling, 2003, s. 123 - 124)

1.3.2 Politika vzájemných vztahů

Politika vzájemných vztahů je typická tím, že je zde možnost kontaktovat obchodního partnera osobně nebo prostřednictvím telekomunikačních nástrojů a prostředků jako je např. call-centrum nebo internetové aplikace. Samozřejmě pro komunikaci jdou využít i běžné nástroje marketingu jako jsou noviny, časopisy a televize. Nedostatek využívání těchto nástrojů však spočívá v tom, že jejich prostřednictvím můžeme o výrobcu sdělit pouze základní informace. Každý zákazník má jiné priority a je teda samozřejmé, že si vybere právě ten typ metody či nástroje, který právě jemu vyhovuje jak z hlediska obsluhy, tak ceny. Pro správné fungování této strategie je tedy potřebné přesné zasílání všech interakčních médií tak, aby systém vyhovoval zákazníkům ve všech směrech.

1.3.3 Politika znalostí

Politika znalostí si klade za cíl shromažďovat aktuální informace o zákaznících, které slouží k poznání zákazníka samotného, ale i jeho přání a potřeb. Aby měla politika znalostí nějaký význam, je nutné, aby si zaměstnanci uměli odpovědět na konkrétní otázky o tom,

kdy, kde, komu a jakým způsobem jaké znalosti sdělit. Úkolem je dlouhodobé uspokojování potřeb zákazníka a celkového vztahu mezi zákazníkem a společností a to na různých kontaktních místech.

1.3.4 Smluvní politika

Dalším z nástrojů je smluvní politika. Tento nástroj zahrnuje cenovou politiku, platební podmínky, rabatovou a úvěrovou politiku. (Wessling, 2003, str. 127-128)

Aby řízení vztahů se zákazníky bylo v rámci této politiky úspěšné, je třeba být v otázce ceny flexibilní. Každá pomyslná skupina zákazníků vnímá užitnou hodnotu produktu jinak. Pokud se nám podaří pochopit rozdíl mezi samotnou cenou a užitnou hodnotou produktu pro zákazníka, můžeme daleko snadněji jednotlivé cenové úrovně pro určité skupiny zákazníků přizpůsobit. Samozřejmě jedině za takové situace, že se to na ziskovosti vlastní výroby nijak negativně neprojeví.

1.3.5 Kombinace nástrojů CRM

Proces kombinace nástrojů CRM spočívá v optimálním sloučení dosud izolovaně posuzovaných nástrojů kanálové politiky, politiky interakcí, politiky znalostí a smluvní politiky. V praxi existují dvě metody kombinace CRM nástrojů: (Wessling, 2003, s. 129-130)

- **Conjoint analýza** – je to metoda, při které se na základě empiricky potvrzených globálních užitných hodnot snažíme získat informace o tom, jaký velký je přínos jednotlivých složek k celkovému užitku. Celkový užitek je zde chápán jako součet jednotlivých hodnot dílčích užiteků. Výhodou této analýzy je individuální posouzení představ o užitku.
- **Deduktivní heuristická analýza** – tato metoda se využívá tehdy, jestliže jsme našli dominantní prvek k rozhodování a došlo ke vzájemnému sladění dosud izolovaných nástrojů CRM. Základem pro rozhodování jsou skupiny klientů. Intenzita aplikace je odvozována od typu zvolené skupiny klientů. Velká nevýhoda je však to, že rozhodnutí činí management, nikoli zákazník.

2 IMPLEMENTACE CRM

Správná implementace CRM představuje ve společnosti orientované na dosahování cílů zajištění podpory důležitých procesů a následný rozvoj systému formou kroku za krokem. Implementace nového CRM systému se nachází někde uprostřed uvedených systémů. (GENESISWORLD ©2008)

Podle Chlebovského (2005) je jedním z klíčových předpokladů úspěšné implementace CRM nutnost zmapování a analýza stávajících firemních procesů, návrh jejich modifikace či zdokonalení tak, aby zajistily nutnou vyšší efektivitu. Základní průzkum je nutné provést v následujících oblastech:

- organizační a informační vazby ve firmě,
- procesní toky,
- dostupnost dat a informací potřebných pro řízení vztahů se zákazníky,
- využívání podpůrných nástrojů a systémů,
- povědomí o CRM a jeho řízení ve firmě a celková atmosféra (náklonnost ke změnám).

Mezi klíčové úkoly při zavádění CRM řadí:

- přechod od vnímání cílů k vnímání účinků – nutnost přejít z pohledu úzce vázaného na transakce na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě,
- nabídka komplexního produktu integrovaného do širšího systému a docílení tak rozšíření jeho využitelnosti,
- přechod od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí, prioritou jsou potřeby zákazníka, ne produkt.

Dále uvádí, že k základním třem aspektům při zavádění CRM ve firmě patří především:

- změna myšlení všech zaměstnanců firmy,
- provádění měření dosažené úrovně procesu zavádění principů CRM (zpětná vazba),
- využívání moderních nástrojů především z oblasti IT, které zajistí efektivní fungování vztahového marketingu. (Chlebovský, 2005, str. 23-24, str. 66)

2.1 Výhody zavedení CRM

Přínos CRM vidíme zejména v tom, že dochází k zefektivnění procesů a poskytnutí obchodníkům, marketingu a vedení společnosti podrobnější informace o zákaznících. Velkou výhodou je vytvoření výnosnějšího vztahu se zákazníkem a minimalizace operativní nákladů. Zabudované workflow šetří čas tím, že zautomatizuje plnění rutinních, avšak časově náročných úkolů, které jsou pro správný chod firmy důležité. Další výhodou workflow je např. schopnost informovat o nově došlých objednávkách, o nutnosti znovu uzavřít prošlé smlouvy nebo popřát zákazníkovi k narozeninám.

Obchodní organizace:

- mohou zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu, jako např. příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrná velikost objednávky a výnosy na jednoho zákazníka.

Marketingové organizace:

- mohou zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení ceny za získání (akvizici) zákazníka.

Servisní firmy:

- mohou zvýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu, času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka. (WIKIMEDIA ©2009)

„Úroveň vztahů se zákazníky, investice do budování intenzivních vztahů s nimi - neustálá péče o ně totiž rozhoduje o dlouhodobém postavení firmy na trhu. Velkou pozornost je tudíž nutné věnovat komunikaci se zákazníky. Péče o dosavadní zákazníky je vždy mnohem levnější než hledání a přesvědčování zákazníků nových“. (Nový a Petzold, 2006, s. 36)

Podle Wesslinga (2003) lze přínosy vyplývající z používání CRM definovat takto:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- větší množství individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení se od konkurence,
- vylepšení image,

- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé předpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové spolupráce,
- růst motivace pracovníků.

Prostřednictvím CRM lze získat přímo měřitelné výhody i efekty. Ty se však projeví až po určité době. Výše popsané přínosy jsou ty, které jsou okamžitě viditelné bezprostředně po aplikaci CRM konceptu.

2.2 Rizika a nedostatky CRM

Tak jako má koncept CRM řadu nesporných výhod a přínosů pro firmu (je-li správně aplikován a přijat) při implementaci a zavádění do firmy mohou nastat také komplikace, které ať už na straně dodavatele nebo zadavatele mohou úspěšnou aplikaci narušit.

Podle Chlebovského (2005) mohou nastat tyto nepříznivé situace:

Možné nedostatky na straně dodavatele:

- malá zkušenost dodavatele s různorodostí odvětví – každé odvětví a každá firma potřebuje systém CRM ušitý na míru,
- příslibení krátké doby implementace a zavedení systému bez důkladné identifikace firemních procesů,
- nedostatečně proškolení budoucích uživatelů systému, nedostatečná motivace ke změně myšlení,
- nedostatečný poradenský servis zajištěný dodavatelem od počáteční fáze implementace až po jeho využívání.

Možné nedostatky na straně zadavatele

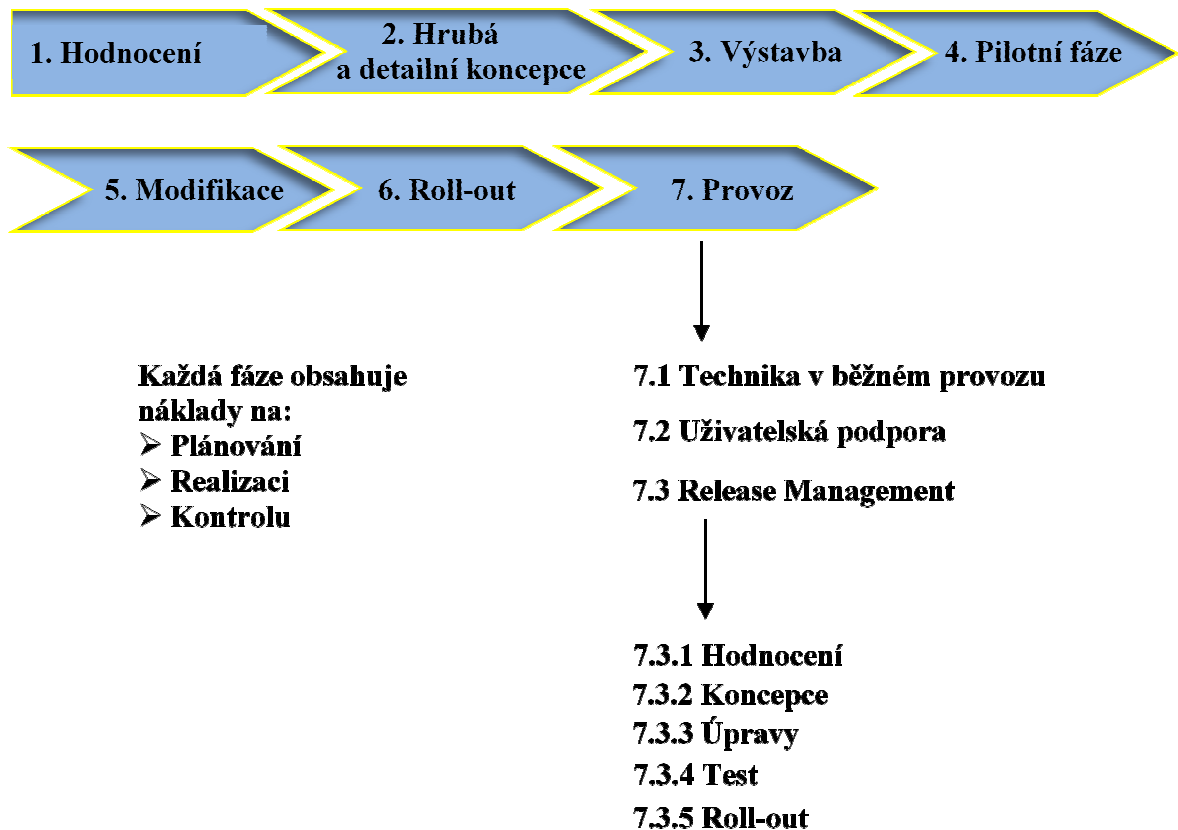
- zkreslená představa o možnostech a skutečných přínosech informačního systému, přecenění možností informačních technologií,
- tlak na rychlou a bezproblémovou implementaci informačního systému,

- předání nedostatečných podkladů týkajících se firemních procesů a informačních toků dodavateli,
- nízká úroveň motivace zaměstnanců k přechodu na nový systém péče o zákazníky, nutnost vysvětlení, že systém nefunguje primárně pro kontrolu jejich práce, ale pro efektivnější zvládnutí jejich každodenních úkolů,
- nedostatečná důvěra mezi zaměstnanci a managementem.

2.3 Náklady spojené se zavedením CRM

Výše nákladů, které jsou spojené s implementací řízení vztahů se zákazníky, se samozřejmě v jednotlivých projektech různí. Je totiž závislá na určitých faktorech. Např. jak je firma velká, jakým způsobem je koncipována její strategie, jaká je její náročnost na použití software apod. A proto jsou obsahem této kapitoly jen výdajové položky. Podle Wesslinga (2003) je nejčastěji využívanou metodou pro vyhodnocení požadavku rozvoje a jejich ocenění tzv. gap analýza, u které se jako první zhodnotí současný stav zásob společně se stavem stávajících prostředků a následně se porovnává se stavem, který je požadován. Vzniklý rozdíl, mezera (gap), je ukazatelem pro vyhodnocení postupů a opatření, které se nakonec finančně ohodnotí.

Pro nákladovou analýzu na implementaci CRM je typické rozlišování nákladů na ty, které vznikly v různých etapách samotné implementace a na ty, které jsou přiřazeny běžnému provozu. V běžném provozu CRM jsou to náklady na řízení verzí (Release management). Konkrétní fáze implementace, kterým se náklady přiřazují, znázorňuje Obr. 3. (Wessling, 2003, str. 97).



Obr. 2 Náklady na jednotlivé fáze zavádění projektu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky

(Wessling, 2003, str. 97, vlastní zpracování)

Podle Wesslinga (2005) lze náklady na implementaci rozdělit do následujících fází:

- **náklady na hodnotící fázi** – obsahují tři velmi důležité oblasti: zaměstnanci, obchodní procesy a informační technologie. Při použití prostředků jako je interview s kompetentními osobami, dotazníkové šetření nebo odborné semináře se dají náklady v této fázi výrazně snížit,
- **náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce** – kromě nákladů na procesy, zaměstnance a IT obsahují ještě administrativní náklady. Základem je vhodně zvolená strategie, ve které se identifikují a analyzují cíle a naleznou se takové nástroje, které budou vhodné pro jejich dosažení a uvedení do praxe,
- **náklady na vlastní výstavbu řízení vztahů se zákazníky** – kombinace veškerých doposud identifikovaných nákladů, nutností je identifikace a znalost všech zdrojů a dat, jejich obsahu a jejich vzájemného propojení,

- **náklady na pilotní fázi** – nelze je s přesností určit ve správné výši z toho důvodu, že tato fáze je takřkajíc zkouškou před uvedením konceptu řízení vztahů se zákazníky do provozu. Zaměstnanci se teprve seznamují s prostředím nových systémů, pracují s novými procesy v novém prostředí. V průběhu této fáze dochází k doladění a přizpůsobení systému zaměstnancům, na druhé straně se však očekává, že uživatelé systému se do jisté míry přizpůsobí také,
- **náklady na fázi modifikace** – jsou také složeny z nákladů na IT, procesy, zaměstnance a administrativu. Hlavním úkolem této fáze je napravit nedostatky zjištěné v předcházející fázi za účelem předcházení chyb v budoucnu,
- **náklady na fázi nasazení (roll-out)** – závisí na rozsahu pilotní fáze a velikosti podniku. Vyšší náklady bude zřejmě mít firma působící i na zahraničním trhu než firma, která působí na trhu lokálním. Pokud se vyskytnou nějaké chyby, je nutno je co nejdříve odstranit. K tomu potřebujeme dostatečné množství kompetentních odborníků,
- **náklady na běžný provoz** – jsou nepřímo spojeny s implementací CRM, v obecném pojetí mohou zahrnovat náklady na údržbu systému, školení zaměstnanců, investice do modernějších technologií atd. (Wessling, 2003, str. 95-112)

2.4 Segmentace zákazníků

Segmentaci zákazníků můžeme pochopit jako rozdělení trhu do jednotlivých, vzájemně odlišných skupin zákazníků s podobnými prioritami. Segmentování může být platným způsobem, jak získat informace o potřebách těchto zákazníků. Výsledkem správné segmentace je spokojenost zákazníka s dodavatelem na straně jedné a spokojenost dodavatele se zákazníkem v podobě loajality a příjmů z jeho nákupů na straně druhé. Největší efektivnosti firma dosáhne tehdy, když zaměří svoji nabídku na ty segmenty, které jsou nejvíce ziskové a využívá-li konkurenční výhodu. Segmentace může být firmami použita jako základní způsob alokace zdrojů z pohledu další produkce výrobků, marketingu, a služeb a programů distribuce a může probíhat jak na úrovni základní, tak v podobě rozpracovaných detailů v rámci nejrůznějších specifických analýz (způsob jednání jednotlivce, kolektivní chování zákazníků ...). Při segmentaci zákazníků se sledují především tyto parametry:

- obrat generovaný zákazníkem,
- náklady na získání a udržení zákazníka,

- výsledný zisk na zákazníka.

Na základě tohoto lze zákazníky rozdělit do skupin podle toho, jaký přínos mají pro podnik v porovnání se zákazníky ostatními. Nepsaným pravidlem většinou bývá, že nízké procento nejvýznamnějších zákazníků přináší velkou část zisku a přibližně stejné procento ne příliš významných zákazníků vykazuje zisky mizivé.

Při segmentaci je důležité:

- rozdělení trhu do segmentů, které jsou měřitelné podle potřeb zákazníků,
- nutnost analyzovat segment podle obratu a nákladů na něj vynaložených,
- věnovat zvýšenou pozornost cílovým segmentům podle ziskovosti a možností společnosti,
- efektivně investovat zdroje do hlavních výrobků, služeb, marketingu a ostatních služeb,
- měřit každý segment a využívat inovací v souladu s měnícím se tržním prostředím.

K segmentaci ve firmách dochází, pokud chtějí:

- uvést na trh nově vyvinutý produkt,
- vyvinout zákaznické marketingové programy,
- vybrat specifické rysy výrobku,
- nastavit nové servisní nabídky,
- navrhnout optimální distribuční kanály a ovlivnit cenovou politiku. (Krov, 2010)

2.5 Řízení vztahů se zákazníky – diferenciac

Většina firem, ať už jsou to firmy výrobní, poskytující služby nebo firmy prodejní, se snaží vlastní nabídku výrobků a služeb diferencovat. Každé odvětví diferencuje podle potřeb svých zákazníků. Je tedy zřejmé, že pro každé odvětví bude diferenciac různá. Například firmy působící v oblasti prodeje diferencují v první řadě cenu výrobků. Produkt se pro různé segmenty a zákazníky liší nejenom v ceně, ale také třeba způsobem balení, nabídkou služeb a způsobem komunikace. V rámci řízení vztahů se zákazníky je u prodejních firem nejčastěji využívána strategie rozvoje a také strategie udržování.

U firem výrobních dochází k diferenciaci především ceny, způsobu a intenzity obsluhy a u firem poskytujících služby dochází k diferenciaci nabídky a péče o zákazníky nejčastěji podle velikosti objednávek. Lošťáková (2009, s. 25-39)

Další kritéria pro diferenciaci, které Lošťáková (2009) uvádí, jsou následující:

2.5.1 Diferenciace podle hodnoty zákazníka pro podnik

Segmentace zákazníků je postavena na jejich běžném přínosu a celoživotní hodnotě pro podnik. Čím větší hodnotu má zákazník pro podnik, tím více o něj bude podnik pečovat, přizpůsobovat nabídku na míru a bude se snažit vyhovět veškerým jeho požadavkům. Naopak to bude u zákazníků, kteří jsou pro podnik významní jen málo. Lošťáková (2009, s. 25-39)

Můžeme rozlišit tři typy významnosti zákazníků pro podnik:

- **Klíčoví zákazníci** – jsou to zákazníci, kteří podniku přinášejí nejvyšší zisky a hodnotu. Vztahy s těmito zákazníky bývají velmi hluboké. Firma se snaží takovéto zákazníky neustále opečovávat a vyhovět všem jejich požadavkům. Vytvářejí se pro ně speciální nabídky, přizpůsobuje se pro ně cena, platební podmínky, vyšší rozsah služeb a také pozvánky na speciální pořádané akce. Tyto zákazníky mají většinou na starosti pracovníci vyššího postavení.
- **Méně významní zákazníci** – péče o tyto zákazníky se už nevyznačuje tak vysokou prioritou jako u zákazníků klíčových, nicméně jsou to zákazníci, kterým se podnik snaží vyjít vstříc podle daných možností. Tyto zákazníky mají na starosti většinou obchodní zástupci a předmětem přizpůsobení se stávají služby. Na rozdíl od klíčových zákazníků jim nejsou přizpůsobovány např. parametry výrobku apod.
- **Ostatní nevýznamní zákazníci** – je to typ zákazníků, kteří požadují produkty jen ojediněle. Nabídka produktů, služeb a cen je pro tyto zákazníky omezena na standardní úroveň. Ze strany podniku je kontaktování zákazníka víceméně potlačováno a někdy jsou zákazníci dokonce směřováni na nákup u konkurence. Je snaha o minimalizaci nákladů na obsluhu, které jsou v tomto případě nevratné.

2.5.2 Diferenciace podle produktu

Diferenciace produktu bude samozřejmě ovlivněna tím, pro jaký typ zákazníka je objednávka zpracovávána. Diferenciace podle produktu může zahrnovat přizpůsobení velikosti dodávky, přizpůsobení technických parametrů produktu, odstranění nevyužitého produktu, balení produktu, odstranění použitých obalů nebo přizpůsobení označení produktu.

2.5.3 Diferenciace ceny a platebních podmínek

Týká se především úrovně cen, uplatňování slev a platebních podmínek.

Úroveň cen je pro každého zákazníka jiná. V případě klíčových zákazníků ale zdaleka neplatí, že mají ceny nejnižší. Zákazník, který trvá na jistotě dodávek, stabilitě vztahů a záruce kvality je totiž mnohdy ochotný zaplatit cenu vyšší.

Uplatňování slev se týká hlavně množstevního odběru. Tento nástroj je určen nejenom zákazníkům klíčovým, ale i zákazníkům méně významným s cílem podpořit jejich zájem o častější nákup.

Nejvýhodnější platební podmínky mají samozřejmě klíčoví zákazníci, u těch málo významných se očekává doba splatnosti co nejkratší nebo přímo při nákupu v hotovosti.

2.5.4 Diferenciace distribuce produktu

Diferenciace distribuce se týká aspektů, jako jsou:

- rychlost vyřízení objednávky a termín dodání,
- rychlost vyřízení mimořádných požadavků,
- sortiment a způsob poskytování předprodejních, prodejních a poprodejních služeb,
- sortiment a způsob poskytování služeb speciálních.

2.5.5 Diferenciace marketingové komunikace

Marketingová komunikace se diferencuje hlavně v těchto oblastech:

- počet a postavení pracovníků, kteří se starají o klienty stávající a navazují kontakty s klienty novými,
- způsobu komunikace,

- frekvence osobních kontaktů,
- pozvánky na speciální akce.

2.5.6 Diferenciace podle délky vztahu se zákazníky

System péče o zákazníky firmy odvíjejí také od toho, jak dlouhý a hluboký vztah se zákazníkem mají. V obecném měřítku se dá předpokládat, že vztah podniku se zákazníkem, který bude mít dlouhodobý či trvalý charakter, bude mnohdy přerůstat do vztahu přátelského či osobního. Na druhou stranu, vztah, který bude krátkodobý, bude se zákazníky, kteří mají hodnotu pro podnik malou. Zákazníky v tomto ohledu dělíme na:

- zákazníky s dlouhodobými vztahy s podnikem,
- zákazníky se střednědobými vztahy s podnikem,
- zákazníky s krátkodobými vztahy s podnikem. Lošťáková (2009, s. 25-39)

3 INFORMAČNĚ TECHNOLOGICKÁ PODPORA CRM SYSTÉMŮ

Technologie jako součást strategie CRM nesmí být chápána jako detailní specifikace funkcí IS/IT, které podporují CRM podniku, ale jako seznam klíčových vlastností určující strukturu takovéto technologie. Stanovují se tedy požadavky jako popis očekávaného chování a vlastností technologie podporující CRM, zásadní omezení, která mají vliv na technologii, vyjádření technologických cílů z hlediska jednotlivých dimenzí a hrubá architektura systému. Popis takovéto technologie má pouze vymežující charakter z toho důvodu, že se na základě strategie CRM zatím vytváří jakýsi koncept. K detailní specifikaci dochází až na základě analýzy uživatelských požadavků.

Role informačních technologií v cílovém CRM konceptu je definována především jako podpora a automatizace celého CRM procesu, který začíná získáním znalostí o klientech (data warehouse), pokračuje přeměnou dat na informace (business intelligence & analytical CRM) a následně umožňuje využití těchto informací k efektivním a personalizovaným interakcím s klienty (operational CRM) všemi distribučními a komunikačními kanály (collaborative CRM). (WIKIMEDIA ©2009)

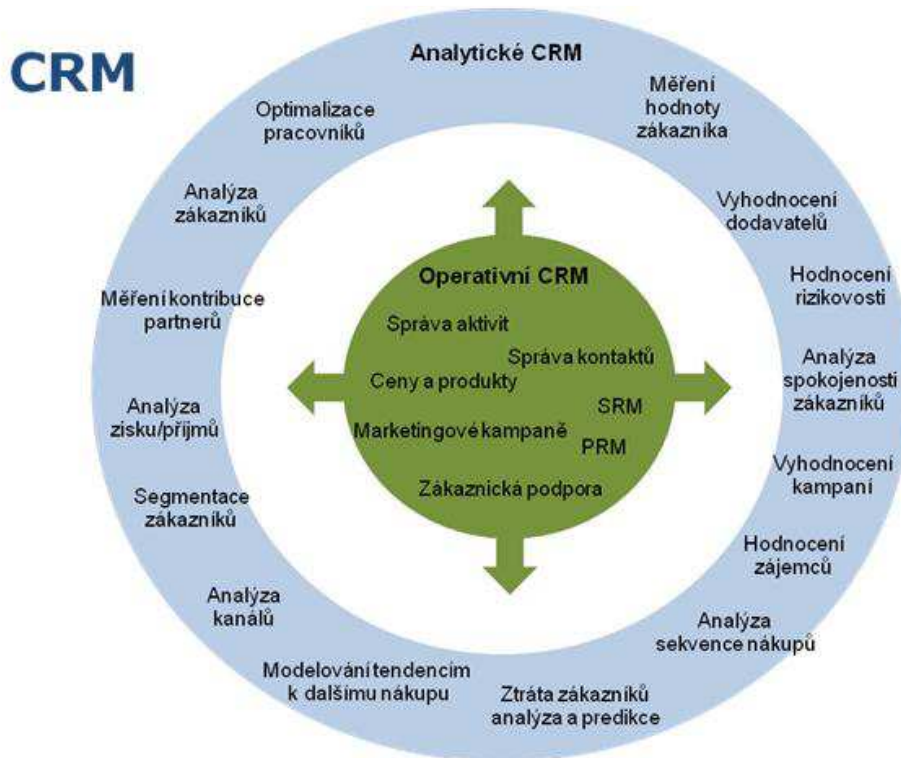
3.1 Typy CRM

3.1.1 Operativní CRM

Operativní CRM je především podporou business procesů pro front office, zahrnující prodej, marketing a služby. Všechna komunikace se zákazníkem je sledována a uchovávána v databázi a v případech, kdy je to potřebné, je efektivně poskytována uživatelům. Hlavním přínosem pro společnost i zákazníka je za pomoci sledování historie možnost komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů. Operativní CRM se využívá především při tvorbě a sledování marketingových kampaní a při automatizaci a sledování prodejního procesu. (WIKIMEDIA ©2009)

3.1.2 Analytické CRM

Analytické CRM analyzuje zákaznická data za účelem dosažení rozdílných cílů, jako jsou optimalizace efektivnosti marketingových kampaní a jejich vyhodnocování, hledání potenciálních prodejních kanálů, cross-selling, up-selling, udržení zákazníka, analýza chování zákazníků (tvorba cen, vývoj nových výrobků) a podpora pro rozhodování (předvídání a analyzování rentability zákazníků.).



Obr. 3 Tři typy CRM

(Wikimedia ©2009)

3.1.3 Kolaborativní CRM

Kolaborativní CRM zahrnuje speciální funkcionalitu, která umožňuje společnosti a jeho zákazníkům prostřednictvím různých kanálů za účelem dosažení vyšší kvality interakce se zákazníky. Na rozdíl od operativního CRM, které nabízí informace vznikající při interakci se zákazníkem, cílem kolaborativního CRM je sdílení informací získaných ze všech oddělení s cílem zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům. (WIKIMEDIA ©2009)

3.1.4 Trendy do budoucna

Podle studie Gartner z roku 2008 dochází k růstu implementací CRM aplikací SaaS (software and services) a i nadále je tento růst předpokládán. Pomalu bude docházet k nahrazování klasického řešení a většina nových implementací pro malé a střední firmy bude zajištěna formou SaaS. Klasická implementace na vlastních serverech bude pouze u firem, u kterých je potřebná vysoká integrace s ostatními systémy. Nové grafické rozhraní umožňuje použití pokročilých funkcí. CRM SaaS aplikace se snaží také integrovat velké množství dalších webových služeb a to i ve spojení se sociálními sítěmi. (WIKIMEDIA ©2009)

4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Koncept řízení vztahů se zákazníky se ve svém vývoji posunuje neustále kupředu. Pro mnoho společností a firem tento koncept znamená budoucnost komunikace se zákazníky. Jak už jsme zmiňovali, v dnešní dynamické době je totiž právě zákazník ten, který udává podmínky vzájemného obchodu. Pokud chce firma prosperovat, musí klást velký důraz právě na zákazníka a jeho vztah k němu. Pokud si vytvoří k zákazníkovi pevné vazby, nabídne produkty ve správný čas, na správném místě s minimem vynaložených nákladů, má zaručený zisk. A pokud se zákazník vrátí, má takřkajíc vyhráno. Protože neexistuje lepší a levnější reklama než spokojený zákazník.

V teoretické části diplomové práce jsme se zabývali koncepcí řízení vztahů se zákazníky (CRM). Za pomoci dostupných pramenů jsme CRM definovali, popsali jeho cíle a pilíře a objasnili nástroje této koncepce. V další části jsme se zaměřili na implementaci CRM včetně výhod, rizika a nedostatků, které z této implementace mohou vyplývat. Popsali jsme diferenciaci řízení vztahů se zákazníky podle různých kritérií a v závěru teoretické části jsme se věnovali technologiím CRM a jejím trendům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ

5.1 Cíle diplomové práce

Primárním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz, dotazníků a rozhovorů s vedením firmy XY zpracování návrhu na postup implementace prvků systému řízení vztahů se zákazníky (CRM). Dílčím úkolem je provedení průzkumu literárních pramenů týkajících se tématu řízení vztahů se zákazníky s přihlédnutím k využitelnosti těchto zdrojů pro rozhodování ve firmě XY.

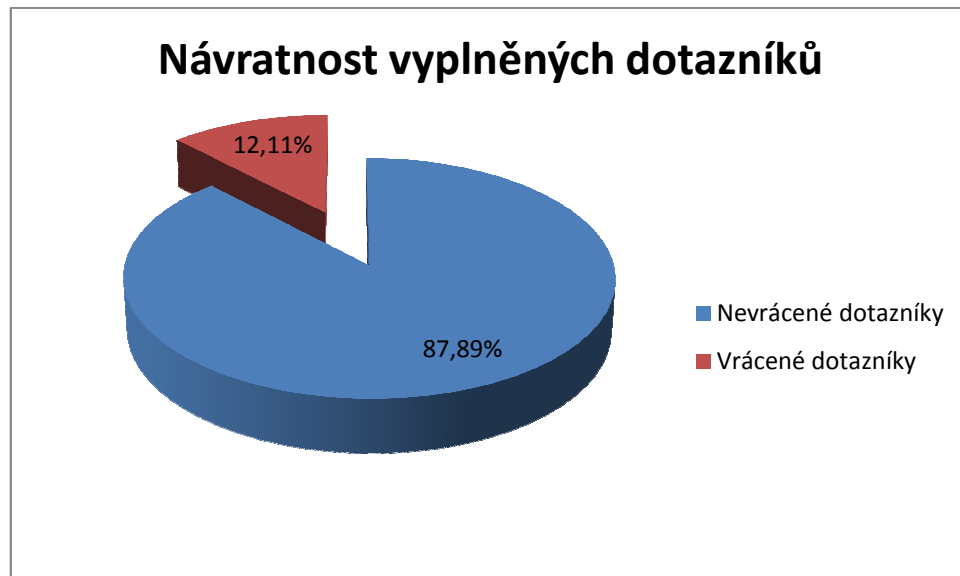
5.2 Použité metody zpracování práce

Zpracování diplomové práce bude podrobena primárnímu průzkumu, kdy budou shromážděny dostupné informace přímo ze společnosti XY, dále sekundárnímu průzkumu, ve kterém budou využita již zjištěná data, která byla společností XY zpracována.

Nejdříve se zaměříme na analýzu vnějšího prostředí, kde popíšeme okolní oblasti a jejich vliv na firmu. Dále podrobíme analýze vnitřní prostředí firmy prostřednictvím analýzy „7S“. Následně se zaměříme na systém řízení vztahu se zákazníky, který firma v současné době uplatňuje. Na základě této analýzy vyvodíme závěry, které budou jedněmi z výchozích bodů pro zpracování nové strategie v rámci řízení vztahů se zákazníky. Dalším krokem bude vypracování SWOT analýzy, která nám kromě silných a slabých stránek odhalí možné příležitosti a hrozby, které v této době pro firmu z okolního prostředí vyplývají.

Důležitým zdrojem pro posouzení stavu úrovně řízení vztahů se zákazníky bude řízený rozhovor s majitelem firmy. V rámci řízeného rozhovoru bylo majiteli položeno 12 otázek (viz Příloha P I). Cílem této analýzy bylo zjistit, jestli firma nějakým způsobem využívá koncept řízení vztahů se zákazníky a do jaké míry je tento koncept propracován.

Dalším krokem bude dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami. Toto dotazníkové šetření probíhalo 26.3. – 10.4.2012 a bylo zasláno celkem 760 respondentům, což byli zákazníci, kteří v posledních třech měsících nakoupili zboží prostřednictvím internetového obchodu firmy XY. Respondenti odpovídali celkem na 18 otázek (viz Příloha P II). 14 otázek bylo uzavřených, kdy respondenti volili jednu z odpovědí ano – ne – nevím a 4 další otázky byly rozšiřující v závislosti na kladné odpovědi na otázky č. 3, 12, 14 a 16. Dotazníky byly zaslány prostřednictvím webu VyplnTo.cz formou elektronického dotazníku. Návratnost dotazníků ukazuje následující graf.



Graf 1. Návratnost vyplněných dotazníků (vlastní zpracování)

Analýze podrobíme i fungování e-shopů a systémovou podporu v oblasti řízení vztahů se zákazníkem. Na základě výsledků vyplývajících z těchto analýz stanovíme úkoly, cíle a obsah projektu pro zavedení a zdokonalení prvků systému řízení vztahů se zákazníky ve společnosti XY.

6 SPOLEČNOST XY

6.1 Základní informace o společnosti

Firma XY se zabývá prodejem sportovního vybavení pro celou škálu letních i zimních sportů. Specializuje se především na zimní sezonu. Prodej a další služby se odehrávají prostřednictvím šesti kamenných prodejen s celosezónním provozem a jedné prodejny s provozem v zimní sezoně a také prostřednictvím internetového obchodu. Celá činnost firmy se odvíjí od cíle komplexně uspokojit všechny milovníky převážně zimních, ale i některých specifických letních druhů sportů. Od prvopočátku se sázelo i na servis, protože zákazník nemá být přilákán jen tím, že si určité zboží koupí, ale hlavně faktem, že o něj bude kompletně postaráno včetně úplných servisních služeb. To vše nespočívá jen v odborně vyškoleném personálu, ale i ve značných investicích do speciálních přístrojů na digitální nastavování funkčnosti vázání, strojů na broušení skluznic lyží a snowboardů, tak aby byl pro zákazníka pobyt na svazích nejen vrcholně příjemným, ale i maximálně bezpečným zážitkem. Dalším specifikem, kterým se tato firma vyznačuje je půjčovna a testovací centrum lyží, snowboardů a v letní sezoně tenisových raket.

6.1.1 Historie firmy

Úplně první náznaky firmy se datují do roku 1997, kdy majitele při svých zahraničních cestách do Švýcarska, zaujala možnost dovážet použité lyže. Z prvních párů, které si velmi rychle rozebrali kamarádi jako „horké zboží“, na prodej nezůstalo vůbec nic. Tady se majitel chytil příležitosti a v průběhu roku 1997 zakládá tři první prodejny. Postupně se v zahraničí dostává k nabídce nového zboží. Nejsou to sice modely lyží aktuální, ale z předchozích sezon, zato svou cenou jsou více než atraktivní. Můžeme říct, že tento atribut – nízká cena – je dodržován i v dnešní době a nejedním zákazníkem je firma hlavně z tohoto důvodu hojně vyhledávána (ostatně to potvrdil i dotazník spokojenosti zákazníků viz níže).

V dalších letech se prodej rozrůstá o oblečení a doplňky, jako jsou např. lyžařské brýle, vosky apod. V roce 1998 vzniká další prodejna, v pořadí už čtvrtá a uskutečňuje se první velkoobchodní nákup v rámci České republiky. Do této doby byli dodavatelé výhradně ze zahraničí. Rozvíjí se spolupráce s dalšími dodavateli z Česka jako je např. Marker ČR, Blizzard ČR a firma se tak dostává do povědomí českých významných dodavatelů tohoto druhu zboží. Přesto je však dovoz ze Švýcarska stále nosným pilířem celého sortimentu.

Je nutno dodat, že od otevření první prodejny je kladen velký důraz na komplexnost služeb. Tedy nejedná se jenom o prodej, ale především o kvalitní poradenství a hlavně servis. Koncem roku 2000 se firma stává výrazným velkoobchodním partnerem společnosti Inter-sport Rakousko a dostává se tak k novým možnostem obohacení sortimentu. Tato spolupráce však roku 2002 končí z toho důvodu, že dodavatel neumožňoval volnost v objednávání zboží. Spočívalo to v nutnosti objednávání produktů určených pro tiskovou reklamu značek, které byly v České republice neznámé.

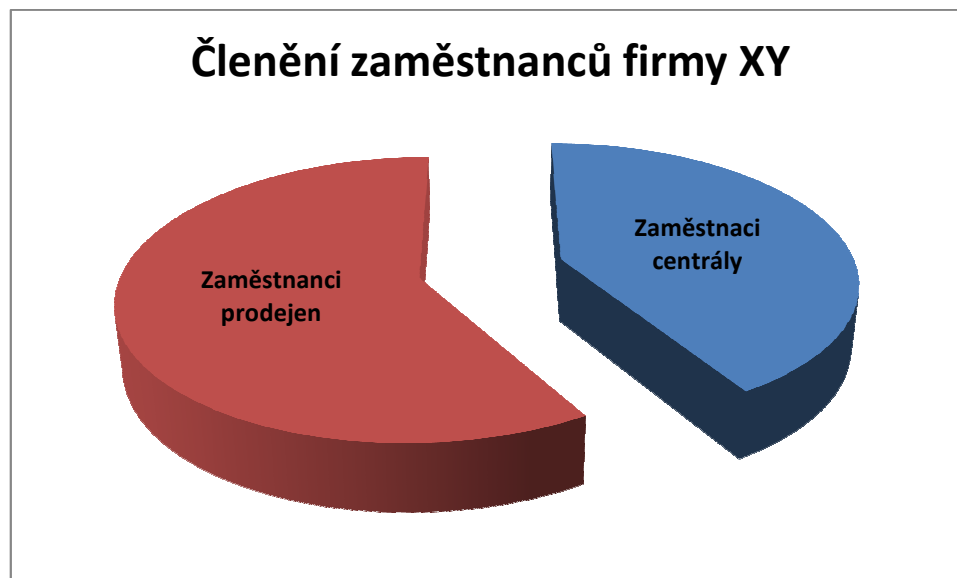
Po dvou letech se majitel dostává k další velkoobchodní síti, tentokrát Sport 2000. V roce 2005 podepisuje jako jeden ze tří prvních členů dnes existující silné skupiny obchodníků v České republice (v současnosti 62 obchodů) dohodu o velkoobchodní spolupráci. Výhody vyplývající z tohoto partnerství jsou takové, že firma není nucena k odebírání stanoveného druhu či objemu produkce, v tomto směru má absolutní volnost. Další velkou výhodou je spoluúčast na spoustě marketingových akcí a v neposlední řadě má firma díky této spolupráci daleko pevnější vyjednávací pozici u dalších velkoobchodních partnerů. Spolupráce trvá dodnes a Sport 2000 je jeden z hlavních zahraničních dodavatelů firmy XY vůbec.

V průběhu let se původní čtyři prodejny rozrůstají o další dvě a v roce 2006 dochází v rámci rekonstrukce celého objektu k otevření vlajkové prodejny přímo v místě centrály a centrálního skladu. V tomto roce také firma přechází z právní formy fyzická osoba na právní formu s.r.o. V roce 2010 se otevírá doposud poslední prodejna. K dnešnímu dni má firma 7 prodejen situovaných převážně na Slovácku a celkem 29 zaměstnanců.

6.2 Situační analýza společnosti XY

6.2.1 Organizační struktura

Firma se svým počtem 29 zaměstnanců řadí mezi podniky malé. Zaměstnanci jsou rozděleni na pracovníky centrály a prodavače. V rámci centrály a centrálního skladu je celkový počet zaměstnanců (včetně majitele) 12. Na sedmi prodejnách pracuje celkem 17 prodavačů. Firma je typickou rodinnou firmou, kde převládají rodinné vztahy a přátelské klima.



Graf 2. Členění zaměstnanců firmy XY

Přestože organizační struktura nebyla nikdy konkrétně nastavena, podle vedení podniku můžeme říci, že je typicky jednodliniová. V čele stojí majitel firmy, který má veškeré rozhodovací pravomoci. Pod něj spadají tato oddělení:

- účtárna,
- sklad hardware,
- sklad oblečení,
- operativa – podpora IT,
- reklamační oddělení,
- servis, půjčovna,
- jednotlivé obchody.

Jak už jsme zmínili, v rámci centrály (což jsou všechna oddělení kromě obchodů a servisu s půjčovnou) pracuje celkem 11 zaměstnanců. Tito zaměstnanci se za svoji práci zodpovídají majiteli. Majitel do jejich práce nijak výrazně nezasahuje. Část zaměstnanců centrály je na svých místech dlouhou řadu let (někteří dokonce od založení v roce 1997) a tak říkají „vědí, co mají dělat“. Tento postup je v rámci rodinných podniků běžným jevem, avšak má své nevýhody. V dobách počátků firmy, kdy byl počet zaměstnanců nižší, byla kontrola jednoznačná. Pokud něco nefungovalo, jak mělo, okamžitě se to odrazilo na výkonnosti firmy. V dnešní době, kdy se firma oproti začátkům rozrostla, však chybí nastavení mechanismů, které by práci zaměstnanců jakýmkoliv způsobem monitorovaly. Je tady tedy

velká hrozba toho, že zaměstnanci mohou časem tohoto nedostatku v kontrole jejich práce zneužívat ve svůj prospěch. Pokud nebude docházet k důsledné kontrole, může se stát, že se to na výsledku hospodaření firmy dříve nebo později projeví. Náplň práce jednotlivých oddělení by se dala specifikovat takto:

Účtárna:

- účetnictví, personalistika,
- zaměstnaní 2 lidé.

Sklad hardware:

- vedoucí skladu: doplňování zboží na prodejny, částečné doobjednávání vyprodaného zboží, vyřizování objednávek internetového obchodu, přeceňování zlevněného a akčního zboží,
- skladníci: 2 lidé, vychystávání a expedice zboží na prodejnu, závoz, fyzický příjem nového zboží a štítkování, balení a expedice internetových objednávek.

Sklad oblečení:

- zaměstnaní 2 lidé,
- objednávky (z větší části samostatně, nezávisle na majiteli), doplňování zboží na prodejny, optimalizace zboží mezi prodejny,
- vyřizování objednávek internetových obchodů mimibazar.cz a aukro.cz,
- fyzický příjem a štítkování nového zboží,
- přeceňování zlevněného a akčního zboží.

Operativa, podpora IT:

- kompletní zodpovědnost za správu skladového systému od evidence zboží, přes úpravu systémových dat (přeceňování) až po řešení problémů ze skladového systému vyplývajících a kontrolu,
- inventury.

Reklamační oddělení:

- reklamace,
- pošta.

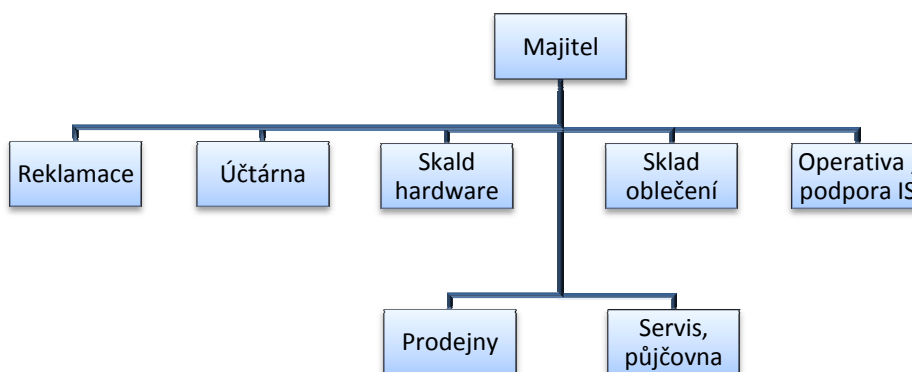
Servis, půjčovna:

- převážně funguje jen v zimní sezoně,
- servis lyží a snowboardů,
- půjčování lyžařského vybavení.

Jednotlivé obchody:

- prodej zboží,
- počet zaměstnanců na obchodech se odvíjí od velikosti prodejny od 2 až do 4.

Nutno ještě dodat, že jako samostatné nefunguje oddělení marketingu a správy internetového obchodu. Tyto činnosti jsou rozděleny mezi více osob, podle našeho názoru, nepřehledným systémem. Aktuální úkol zpracovává jeden z kompetentních zaměstnanců, který má zrovna čas, případně se úkoly časovým možnostem zaměstnanců podřizují. Tady bychom viděli návrh na vytvoření nového pracovního místa.



Obr. 4. Stávající organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování)

Z obrázku 5 je patrné, že všechna oddělení spadají pod vedení majitele. Nejsou však specifikovány a jasně nastaveny zpětné vazby a procesy komunikace a to by mohl být do budoucna problém. Tento fakt poukazuje na nedostatečně nastavený systém řízení. Zaměstnanci sice vědí, co a jak mají dělat, nicméně toto není nikde konkretizováno a přesně specifikováno. Z toho plyne, že i kontrola této nepřesně vymezené práce je obtížná. Pokud ne-

dojde k nápravě a řádnému znovu nastavení těchto vazeb a samozřejmě také kontroly hrozí, že zaměstnanci této mezery mohou začít zneužívat ve svůj prospěch.

Výhody a nevýhody současné organizační struktury popisuje následující tabulka.

Tab. 1. Výhody a nevýhody současné organizační struktury

Stávající organizační struktura	
Výhody	Nevýhody
jednoduchost řízení směrem dolů	přetížení majitele
jednoznačná specifikace kontaktních osob	nejsou jasně nastaveny vazby a systém procesů mezi jednotkami
možnost rychlé reakce na změny	díky tomu obtížná kontrola

(vlastní zpracování)

6.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí zahrnuje spoustu oblastí, které mohou mít vliv na podnikání firmy. Je potřeba, aby je každá firma dokázala identifikovat a popsat a hlavně sledovat, jak se jednotlivé oblasti v čase vyvíjejí. Jen tak bude moci pružně na tyto změny reagovat a zachovat si konkurenční pozici na trhu.

Sociální prostředí

V maloobchodě se klade největší důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Toto v přímém kontaktu se zákazníkem samozřejmě zajišťují zaměstnanci prodejen. Je důležité, aby o konkrétním výrobku měli dostatek informací a dokázali tak zákazníkovi přesně zodpovědět na jeho otázky a poradit mu. Důležitým se proto stává systém školení nových zaměstnanců a neustálé doškolování zaměstnanců stávajících. V dnešní době, kdy je díky globální hospodářské krizi velká poptávka po pracovních příležitostech, je pozitivním faktorem dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi. Hlavními nakupujícími dle demografického faktoru jsou lidé ve věku 15-55. Zatímco v minulých letech byli převážnými zákazníky muži, dnes se tento trend mění a ženy začínají těchto služeb využívat rok od roku víc a víc. Poměr mezi muži a ženami se tedy vyrovnává, stejně tak jako se rok od roku lehce zvedá hranice věku zákazníků. Domníváme se, že je to způsobeno tím, že lidé i vyššího věku upřednostňují aktivní způsob života a na

rekreační úrovni se věnují stále širšímu spektru sportů. Na druhou stranu je negativním vlivem pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva, což je důsledkem stárnutím populace.

Technologické prostředí

V rámci technologií se ve firmě uplatňují nejrůznější automatické stroje na servis prodávaneho zboží, jako jsou např. lyže a snowboardy, různé digitální přístroje sloužící k přesnému nastavení vázání podle zadaných parametrů, stroje na vyplétání tenisových raket a další, které jsou potřebné pro kvalitní nastavení či servis nakupovaného sportovního zboží. Tyto technologie se, jako každé jiné, vyvíjí a firma, pokud chce, aby byl servis stále na vysoké úrovni, musí tento vývoj neustále sledovat. S vývojem technologií souvisí také vzdělávání zaměstnanců, kteří tyto stroje obsluhují. Neméně důležité jsou informační systémy podniku, na základě kterých probíhá přímá objednávka zboží, naskladnění a slouží také jako databáze zákazníků. Technologické prostředí také umožnilo obchodování se sportovními potřebami na internetu ve formě e-shopu. Svět se zrychluje, věci se zdokonaľují, a je důležité být o krok vepředu.

Ekonomické prostředí

Téměř každou firmu v této oblasti určitým způsobem zasáhly výkyvy ve stabilitě ekonomiky. Podepsalo se to především v oblasti šetření ze strany zákazníků a tedy snížením poptávky po nabízených službách. Na druhou stranu tato situace přinesla výhodu v podobě možnosti výběru nových zaměstnanců z pohledu jejich kvalifikace a znalostí. Jelikož firma své zboží nakupuje z určité části ze zahraničí, působí na ni také stav směnného kurzu. Dalším faktorem v rámci ekonomického prostředí, které firmu ovlivňuje, je zdanění příjmů.

Legislativní a politické prostředí

Činnost firmy v této oblasti se řídí platnými zákony České republiky a jinými právními předpisy v platném znění. Na firmu působí existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako jsou daňové zákony, obchodní právo, legislativní omezení v rámci distribuce, právní úprava pracovních podmínek (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) aj.

Ekologické prostředí

Na firmu nepůsobí ekologické prostředí nijak výrazně. Jediným bodem, kde bychom mohli o působení tohoto prostředí uvažovat je likvidace starších technologií používaných při servisu. V praxi se však ve firmě uplatňuje další prodej této technologie v době, kdy je

ještě dostatečně výkonná avšak nedostačující pro potřeby poskytování služeb na takové úrovni, jakou si představuje majitel firmy.

Závěr analýzy vnějšího prostředí

Z analýzy vyplývá, že firmu nejvíce ovlivňuje prostředí sociální. Její fungování je závislé především na zákaznících jako takových, jejich možnostech investovat do kvality vyžití v jejich volném čase a jejich odhodlání a chuti se sportu jako takovému věnovat stále častěji a intenzivněji. Díky zvyšování životní úrovně lidí a tím neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb bude pro firmu velmi podstatné neustále pracovat na kvalitě poskytovaných služeb a rychlému přizpůsobování se, ne-li předvídání přání zákazníků.

Tab. 2. Analýza vnějšího prostředí firmy XY

Oblast vlivu	Pozitiva (+) a negativa (-) z této oblasti vyplývající
Sociální prostředí	+ dostupnost potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců + změna životního stylu - pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva
Technologické prostředí	+ vývoj technologií, moderní stroje a zařízení + rozvoj internetu - e-shop - nutnost vyšších investic do nových technologií
Ekonomické prostředí	+/- směnný kurz - nárůst cen → nižší kupní síla obyvatelstva - negativní dopady krize
Legislativní a politické prostředí	+ dodržování platné legislativy ČR - daňové zatížení - časté změny díky nestabilní vládě

(vlastní zpracování)

6.2.3 Analýza „7S“

Analýza vnitřního prostředí firmy může být provedena několika způsoby. Mezi nejvýznamnější modely patří model 7S. Tento model je postaven na 7 pilířích, které musí být ve vzájemné součinnosti. Klíčový faktor úspěchu firmy se totiž odráží právě ve stupni harmonického souladu těchto pilířů. Těmito pilíři jsou:

- strategie – díky správně nastavené strategii může firma získat konkurenční výhodu,
- struktura – ukazuje, jakým způsobem dochází k organizaci ve firmě,
- systém řízení – určení běžných a rutinních činností a procesů ve firmě,

- styl manažerské práce – ukazuje na způsob řízení zaměstnanců,
- schopnosti – vymezuje obecné schopnosti zaměstnanců,
- spolupracovníci – určení vztahů, motivace a schopností zaměstnanců,
- sdílené hodnoty – dávají představu o definici firemní hodnoty a o tom, nakolik je zaměstnanci sdílena.

Strategie:

- všeobecně uznávaná strategie firmy byla vždy spokojený zákazník, to dokazuje to, že už od založení firmy bylo nedílnou součástí prodeje zimního vybavení také profesionální poradenství a servis,
- neméně důležité je zvyšování kvality výrobků a služeb a snižování nákladů,
- pro úspěch jsou nezbytní kvalitní zaměstnanci, proto se společnost zaměřuje také na péči o zaměstnance a jejich profesní růst,
- zvyšování spokojenosti zákazníků,
- zvyšování produktivity práce zamezením nežádoucí fluktuace klíčových zaměstnanců,
- trvalý růst tržní hodnoty podniku.

Struktura:

- vztahy nadřízenosti a podřízenosti nejsou jasně vymezeny,
- chod firmy byl vždy zabezpečen především na základě týmové práce a vzájemné spolupráce, firma si dodnes zachovala aspekty typické pro „rodinné firmy“, které při řešení některých situací brání jasnému a striktnímu vyjasnění daných kompetencí a dodržování nepsaných pravidel,
- právě tento fakt nutí k nastavení jasné organizační struktury, přesnému nastavení pravidel aj., které zabezpečí sdílení všech informací a zpětné kontrolní mechanismy.

Systém řízení:

- nedostatečné nastavení systému řízení ve firmě,
- zaměstnanci centrály se sice zodpovídají majiteli, ale díky tomu, že nejsou jasně nastaveny procesy a zodpovědnost za ně, dochází k tomu, že zaměstnanci této mezery často zneužívají,
- nedostatečně je nastaven i proces komunikace ve směru prodejny – sklad,
- nutnost vymezení a přesného popisu procesů a jasné odpovědnosti za ně, kontrola dodržování i za cenu sankcí.

Styl manažerské práce:

- způsob řízení a řešení vyskytujících se problémů se odvíjí právě od nedokonalého systému řízení – situace, které se vyskytují opakovaně, jsou většinou řešeny ukázkově, některé z nich však vybočují, a to zejména nutností operativního řešení,
- všeobecně se dá říci, že co se týká procesů v rámci centrály, operativní řešení mnohdy předchází řádnému dodržování systémů.

Schopnosti:

- i přes mnohé nedostatky v systému firmy, na jejichž odstranění se v současné době již pracuje, se dá říci, že je firma stále konkurenceschopná,
- vysoká míra invencí některých zaměstnanců a s tím související nemalý počet zlepšovacích návrhů je pro firmu velkým přínosem,
- využití informací získaných at' už přirozeně daným zájmem o obor nebo podpořený kvalitním a propracovaným systémem školení, dělá ze zaměstnanců firmy profesionály schopné poradit v jakékoliv oblasti nabízených produktů,
- vezmeme-li v potaz výsledky, které firma momentálně vykazuje, a dojde-li k nápravě odhalených nedostatků a rezerv a efektivnímu využití prostředků ke zlepšení současného stavu, dá se očekávat, že do budoucna je nutno v rámci konkurenčního boje s firmou nadále počítat jako s rovnocenným partnerem.

Spolupracovníci:

- vztahy mezi zaměstnanci jsou v mnohých případech více osobní než pracovní, to je dáno především typem rodinné firmy, je zde silný kolektiv a velké sociální klima, v některých případech lze ale říci, že se vztahy horší (opět s odkazem na nedokonalé nastavené jasné kompetence a zodpovědnosti za provedenou práci)
- motivace zaměstnanců je upadající, motivační systém v podobě zainteresovanosti na tržbách funguje dlouhou dobu beze změn a zaměstnanci ho berou spíše než motivaci jako běžnou a stabilní složku mzdy,
- podpora dalšího vzdělávání.

Sdílené hodnoty:

- většina zaměstnanců se ztotožňuje s ideami a představami vedení firmy,
- vedení usiluje o co největší zainteresovanost jednotlivce na úspěchu firmy, což sdílení hodnot jen podporuje,
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací, které zaměstnanci potřebují pro svůj aktuální pracovní výkon a pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá.

Tab. 3. Analýza „7S“

Rozhodující faktory	
Strategie	spokojený zákazník
	profesionální poradenství a servis
Struktura	chybí jasné vymezení vztahů
	organizační struktura
Styl manažerské práce	operativa převažuje nad systémem
Systém řízení	systemy nutno dopracovat
	jasný popis a kontrola dodržování
Schopnosti	profesionální přístup zaměstnanců
	vysoká míra invencí zaměstnanců
Sdílené hodnoty	velké sociální klima
	jednotlivec je zainteresován na úspěchu firmy

(vlastní zpracování)

6.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá vyhodnocením vlivů působících na vnitřní prostředí firmy (silné a slabé stránky) a vnější prostředí firmy (příležitosti a hrozby). Při správném a úplném definování těchto 4 faktorů získáme nové kvalitativní informace, které nám pomohou komplexně vyhodnotit fungování firmy, odhalit problémy a nové možnosti růstu.

Tab. 4. SWOT analýza

SWOT ANALÝZA	
Silné stránky	Slabé stránky
vynikající platební morálka	chybí řádná organizace práce
finanční stabilita, nulová zadluženost	není řádně vymezena odpovědnost a kompetence zaměstnanců
konkurenceschopné ceny	s tím související horšící se mezilidské vztahy
široký sortiment	slabší motivační systém
odborné poradenství	nejasně nastavené komunikační kanály
servis na vysoké úrovni	chybějící propracovaná databáze zákazníků
testovací centrum lyží	zastaralost internetových stránek
odborně vyškolený personál	
Příležitosti	Hrozby
zlepšení stávajících a vymyšlení nových forem prodeje	sílící konkurence velkých řetězců
zlepšení úrovně internetových stránek	sílící konkurence internetových obchodů
plnohodnotné využívání předplacených služeb	snižující se kupní síla obyvatel
výběr stěžejního sortimentu pro letní období	chybějící průzkumy spokojenosti zákazníků
změna životního stylu	pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva
dostupnost potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců	negativní dopady krize
rozvoj technologií, internetu	nárůst cen
vliv směnného kurzu	vliv směnného kurzu
široké portfolio dodavatelů	daňové zatížení

(vlastní zpracování)

Silné stránky

Firma XY působí na trhu od roku 1997. Za tu dobu si vybuodovala pevnou pozici nejen u zákazníků a to především díky sortimentu a hlavně jeho ceně, ale také u dodavatelů. Firma je u dodavatelů známá především svou vynikající platební morálkou. Za zboží platí v nejkratších možných termínech, takže kromě obvyklých slev např. za objem odebrané pro-

dukce častokrát dosáhne na slevy další, jako jsou typicky skonta apod. To se pak samozřejmě odrazí v konečných cenách produktů na prodejnách. S tím souvisí také další výhody. Díky této velice dobré platební pověsti tak dodavatelé při výprodejích firmu upřednostňují, takže firma se opět dostává k zajímavému zboží jako první a má tak možnost výběru atraktivního sortimentu za příznivé ceny, což se opět projeví na pultech v prodejnách. Silnou stránkou z pohledu finančního je finanční stabilita díky nulové zadluženosti.

Po celou dobu fungování firmy je kladen důraz na odborně vyškolený personál a servis. Zaměstnanci se každoročně účastní nejrůznějších školení. Školení probíhají ve dvou směrech. Teoretická školení, kdy zástupci firem nabízeného zboží přijedou např. přímo na prodejnu a představí novinky a veškeré informace o nich. Dalším typem školení jsou testy lyží, na které jezdí každoročně jeden zástupce každé prodejny. Na těchto testech jednotlivých značek si zaměstnanci mohou vyzkoušet veškeré vybavení, lyže, lyžařskou obuv atd. a na základě vlastních přímých zkušeností v souvislosti s teoretickými znalostmi pak mohou zákazníkovi při výběru lyží opravdu fundovaně poradit.

V rámci testovacího centra pořádá firma každoročně celofiremní test lyží, kdy si pronajme lyžařský svah jen pro zaměstnance a ti si pak vyzkouší jednotlivé modely lyží, které se budou následující sezonu prodávat. Tento test je opět podpořen teoretickým výkladem, aby byly informace pro zaměstnance ucelené.

Firma také pravidelně pořádá bezplatné testy lyží pro zákazníky a běžné návštěvníky lyžařských svahů v okolí, kdy mají lyžaři možnost otestovat celou škálu nových lyží včetně lyží tzv. VIP, toho nejlepšího, co je na trhu k dostání.

Další velkou výhodou oproti konkurenci je účast ve skupině Montana Swiss High Standart Ski Service Team. Toto označení znamená speciální skupinu ski servisů, jejichž hlavním brusným strojem je manuální stroj Montana se širokým kamenem. Broušení pomocí manuálního stroje poslední generace umožňuje provedení servisních operací v té nejlepší možné kvalitě.

Slabé stránky

Jak už bylo zmíněno výše, mezi slabou stránku společnosti bychom z pohledu řízení mohli zařadit především to, že není řádně definována organizační struktura společnosti. Chybí jasné nastavení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, kompetencí a zodpovědností za prováděnou práci a úplně chybí kontrola a rámcový seznam sankcí. Z tohoto vyplývá slabší organizace práce a z toho plynou i lehce zhoršující se vztahy mezi zaměstnanci

Motivační systém (zainteresovanost zaměstnanců na tržbách) se už stal nedostatečným. Za dobu, co je takto nastaven, zevšedněl. Zaměstnanci ho neberou jako motivaci, ale jako běžnou část mzdy, která k ní neodmyslitelně patří.

Slabou stránkou je zastaralost webových stránek a internetového obchodu. Jak vyplynulo i z dotazníku, zákazníci by uvítali spoustu vylepšení, které jim konkurenční prodejci v této době běžně nabízejí. Ať už je to například zavedení zákaznických karet (které v současné době mohou využívat jen zákazníci kamenných prodejen) nabízejících různou výši trvalých slev v poměru k určité výši obratu, nebo vytvoření systému on-line plateb, zlepšení designu webových stránek, zpřehlednění prostředí internetového obchodu.

Co se týká technologického hlediska, je slabým místem i současná podoba informačního systému. V současné době není nastaven tak, aby dokázal aktivně podporovat řízení vztahů se zákazníky. To znamená, že je nutná úprava uživatelského prostředí tak, aby informace, které firma o zákaznících získá, byly co nejkvalitnější a hlavně jednoduše vyhledatelné a použitelné.

Další slabou stránkou je špatná komunikace ze strany prodejen se zaměstnanci skladu, kteří se starají o doplňování zboží.

Příležitosti

Technologický vývoj, co se především internetu týká, udělal od dob zavedení firemních webových stránek a internetového prodeje značný krok dopředu. Firma má tedy v této oblasti velkou příležitost ke zlepšení. Pokud bude stránky inovovat, může to mít velmi pozitivní dopad na zákazníky využívající obchod právě touto formou.

Velkou výhodou je již zmiňované portfolio dodavatelů. A to ať už tuzemských nebo zahraničních. Pro firmu z tohoto vyplývají velké možnosti v rámci širšího sortimentu nabízeného zboží.

Další příležitostí pro firmu je určitě možnost plného využívání kompletních služeb srovnávacích serverů. Jde především o možnost kontinuálního sledování spokojenosti zákazníků nakupujících přes e-shop.

Je také potřeba dodat, že hlavní prodejní sezonou je období zimní, kdy nejvíce vyhledávaným sortimentem jsou potřeby pro zimní sporty. Letní varianta tohoto chybí. I když se za

tahouna letní sezony dá nazvat prodej kolečkových bruslí, bylo by dobré posílit letní sortiment o položku, která by byla stěžejní a rovna svému zimnímu protipólu.

Z ekonomického hlediska firmu ovlivňuje, ať už pozitivně či negativně, i směnný kurz a to z toho důvodu, že velká část nakupovaného zboží pochází z Rakouska a Švýcarska

Hrozby

Zřejmě největší hrozbou pro firmu jsou velké řetězce nabízející sportovní vybavení, které způsobují obrovský tlak na cenu tím, že jen aby přilákali své zákazníky do prodejny, jsou ochotny spoustu zboží prodávat pod nákupní cenou, čemuž se dá jen těžko konkurovat.

Další hrozbou pro firmu jsou konkurenční internetové prodejny, které nemají zboží skladem, tím pádem mají nižší náklady a to mohou opět promítnout v nižší ceně.

Z pohledu řízení vztahů se zákazníky je výrazným nedostatkem to, že se firma aktivně nezajímá o spokojenost svých zákazníků s poskytovanými službami. Neprobíhá žádná segmentace, firma nemá ponětí o tom, co zákazníci konkrétně zajímá. Chybí ucelená databáze zákazníků, která by poskytovala užitečné informace o jejich nákupech a spotřebním chování.

Neopomenutelnými negativními faktory jsou daňové zatížení a také velmi rychle se snižující kupní síla obyvatel vycházející ze zvyšujících se cen potravin, energií, pohonných hmot atd. Lidé jsou tedy ochotni utratit daleko méně peněz za „požitky“ a zboží, které pro jejich život není až tak důležité.

6.3 Shrnutí výsledků situační analýzy firmy

Na začátku malá firma fungující za pomoci jen pár zaměstnanců se rychle rozrostla. Bohužel mechanismy, které fungovaly při malém počtu zaměstnanců, s rostoucí firmou nikdo neupravil. Z toho vyplývá řada zásadních problémů a problémů menších, které se pomalu nabalují. Hlavním nedostatkem, který v současné době firma má, je chybějící organizační struktura. S tím související definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti, jasné vymezení kompetencí a zodpovědnosti za práci a hlavně kontrola. Podle našeho názoru chybí jedno pracovní místo, které by komplexně zastřešovalo činnosti, které jsou v současné době rozděleny nejasným způsobem mezi cca tři zaměstnance.

Analýza vnějšího prostředí nám jasně ukázala, že pro firmu je z hlediska dalšího bezproblémového fungování nejdůležitější sociální prostředí. Jsou to totiž jenom a jenom zákazníci, kteří svým spotřebním chováním určují zisk a přidanou hodnotu firmy. Je potřeba si takovéto zákazníky zajistit, udržet, hýčkat a odměňovat. Protože jenom plně spokojený zákazník se vrátí a jenom vracející se zákazník je pro firmu možnost, jak přežít.

V rámci analýzy vnitřního prostředí se hned několikrát opět potvrdilo, že je zde nutnost nastavení organizační struktury. Strategie zůstává stále neměnná a to prostřednictvím kvalitních služeb prodejních, poradenských a servisních komplexně uspokojit zákazníka a to vše za předpokladu odborně vyškoleného personálu.

Analýza SWOT kromě silných a slabých stránek firmy poukázala na příležitosti, které firma v současné době má, ale nevyužívá je natolik, aby je dokázala proměnit ve své silné stránky. Je to především zlepšení stávajících a identifikace nových forem prodeje a s tím z velké části související kompletní obnova dnešní době nedostačujícího internetového obchodu. Největší hrozbou je pro firmu kromě neustále sílícího konkurenčního tlaku také snižující se kupní síla obyvatelstva.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE SPOLEČNOSTI XY

V rámci této analýzy se zaměříme především na rozhovor s majitelem firmy. Dále pak budeme vycházet z výsledků dotazníkového šetření, které bylo zasláno zákazníkům firmy nakupujícím přes e-shop. Specifickou oblastí je v tomto směru fungování a využívání systému řízení vtažů se zákazníky na kamenných prodejnách. Tento koncept si pro naše potřeby zanalyzujeme pouze jako proces komunikace ve směru prodejna ↔ sklad a to především z toho důvodu, že jsme ho v rámci analýzy vnitřního prostředí označili za nedostatečný. Z větší části se potom zaměříme na obchod internetový, který dle Grafu 4 (viz níže) rok od roku přináší větší hodnotu pro společnost a je tedy vzhledem k jeho dlouholetému fungování bez jakýchkoliv inovací nutným adeptem na podrobnou analýzu funkčnosti a následně specifikování možností vylepšení současného stavu.

7.1 Řízený rozhovor s vedením společnosti

Cílem první otázky bylo zjistit kolik má firma zákazníků a kolik z nich je klíčových. Z pohledu velkoobchodního prodeje má firma cca stovku zákazníků, z čehož je 10 klíčových. U zákazníků maloobchodních, nakupujících v kamenných prodejnách a přes e-shop toto číslo firma nesleduje.

Druhá otázka se týkala sledování spokojenosti zákazníků s nabízenými službami. V tomto případě je zde také vhodné rozdělení zákazníků na velkoobchodní a maloobchodní.

Velkoobchod:

- spokojenost zákazníků se sleduje formou komunikace při objednávkách. Těm klíčovým se věnuje výhradně majitel, takže má tu nejlepší příležitost získat zpětnou vazbu týkající se např. předchozích objednávek a spokojenosti s nimi. Zákazníkům, kteří nejsou tak významní se při objednávkách věnuje buď majitel, nebo jiná kompetentní osoba. Tvorba cen je výhradně na majiteli a závisí především na velikosti objednávky. U klíčových zákazníků je z jejich pohledu možné vyjednat nadstandardní podmínky co se týká např. plateb nebo dodacích termínů a u zákazníků méně významných to vždy záleží na domluvě a momentálních daných podmínkách a možnostech firmy.

Maloobchod:

- tady jsme došli k zjištění, že ne jenomže nedochází k žádné segmentaci zákazníků, ale ani spokojenost se žádným aktivním způsobem nesleduje. A to ať se to týká prodejen nebo internetového obchodu. Jediná zpětná vazba je prostřednictvím hodnocení nákupů zákazníky přes srovnávací servery jako např. Heuréka.cz a Zboží.cz nebo přes vyhledávače Centrum.cz či Google.cz.

Otázka třetí byla směřována na prodej prostřednictvím internetového obchodu. Firma vede jeden ze svých e-shopů prostřednictvím stránek www.mimibazar.cz, kde původní myšlenka byla prodávat výhradně dětské zboží. Dále firma nově rozvinula spolupráci se serverem Aukro.cz. Zde je všechno teprve v počátcích, ale cílem je zde nabízet atraktivní zboží za příznivé ceny. Dominantou internetového prodeje je vlastní e-shop, který je napojen přes skladový systém, takže aktualizace zboží probíhá automaticky. Vznik tohoto e-shopu se datuje do roku 2005. Od této doby má e-shop víceméně stejnou podobu a funguje stále stejně. Vzhledem k pokroku technologií se dá říct, že co do funkcí podporujících efektivní řízení vztahů se zákazníky je systém značně zastaralý.

Čtvrtá otázka se týkala segmentace zákazníků. Z odpovědi na tuto otázku vyplynulo, že k žádnému „škátkování“ zákazníků vůbec nedochází. Jediná segmentace, která probíhá je rozdělení zákazníků na velkoobchodní a maloobchodní. Tato segmentace ovšem nevznikla záměrně, jako výsledek aktivního jednání, ale vznikla samovolně jako důsledek přirozeného vývoje ve firmě. Jak už bylo zmíněno v otázce č. 1., dalším typem přirozené segmentace by mohlo být dělení velkoobchodních zákazníků na klíčové (partneři) a ostatní.

Otázka pátá zkoumala rozdělení nabídky pro zákazníky kamenných prodejen a e-shopů. Co se týká cen, tak je nabídka jak na prodejnách, tak na e-shopu stejná. Co se týká sortimentu, tak platí pravidlo, že co je na e-shopu, je vždy na prodejnách, ale obráceně, ne vše, co je na prodejnách, musí nutně být na e-shopu. Týká se to hlavně věcí výprodejových- např. akce poslední kus, velké posezonní slevy atd. Je to dáno především časovou náročností umístění tak velkého objemu produktů na internet.

U šesté otázky nás zajímalo, jestli firma používá nějaký systém, který eviduje zákazníky a informace o nich. Jsou dva typy takovýchto informací. První jsou informace od zákazníků, kteří nakupují přes e-shop (ať už jsou registrováni či nikoliv) a druhou skupinu tvoří zákazníci kamenných prodejen vlastníci zákaznickou kartu. V současné době systém neumožňuje pohled na celkový obrat jednotlivého zákazníka nakupujícího přes internet (ať už

je registrován či nikoliv). Tuto informaci se dozvíme pouze o zákazníkovi, který vlastní zákaznickou kartu. I tak ale dosáhneme pouze na informaci, za kolik peněz zákazník nakoupil. Chybí údaj o datu uskutečněného nákupu a o tom, který konkrétní druh zboží zákazník koupil. Navíc informace o platbách jsou seřazeny nahodile a nelze je třídit podle žádného parametru.

Účelem sedmé otázky bylo zjistit, jestli systém evidující zákazníky umožňuje získat plnohodnotné informace. Toto bylo částečně zodpovězeno v otázce šesté. Sám majitel přiznal, že v tomto ohledu je systém nastaven s velkými rezervami a je určitě na pořadu dne náprava a přizpůsobení systému.

Prostřednictvím osmé otázky jsme zjišťovali, zda firma nabízí zákazníkům nějaké bonusy. Jediný způsob „ocenění“ věrnosti zákazníků jsou výše zmiňované zákaznické karty. Ty však platí pouze pro zákazníky kamenných prodejen, přes e-shop jsou zatím neuplatnitelné. Výše slevy se odvíjí od výše obrátu.

- Obrat nad 5000 Kč – sleva 5%,
- Obrat nad 10000 Kč – sleva 7%,
- Obrat nad 20000 Kč – sleva 10%.

Otázka devátá a desátá souvisela s pojmem koncepce CRM a s představou, co se dá od této koncepce očekávat. Firma se s konceptem CRM ještě nesešla, takže nedokázala přesně vyjádřit, jaký přínos by tato koncepce firmě mohla přinést. Co se týká stávajícího systému řízení vztahů se zákazníky - viz otázka jedenáctá, majitel uvádí, že je zde určitě prostor pro spoustu vylepšení. Systém, jak je nastaven v tomto okamžiku, neumožňuje získat kvalitní a úplné informace potřebné k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky. Majitel se do budoucna určitě nebrání pořízení nového software, který by umožnil efektivní a účinné řízení vztahů se zákazníky, ale z důvodu vynaložení nemalých finančních prostředků do systému stávajícího by se spíše přikláněl k možnosti úpravy právě tohoto systému.

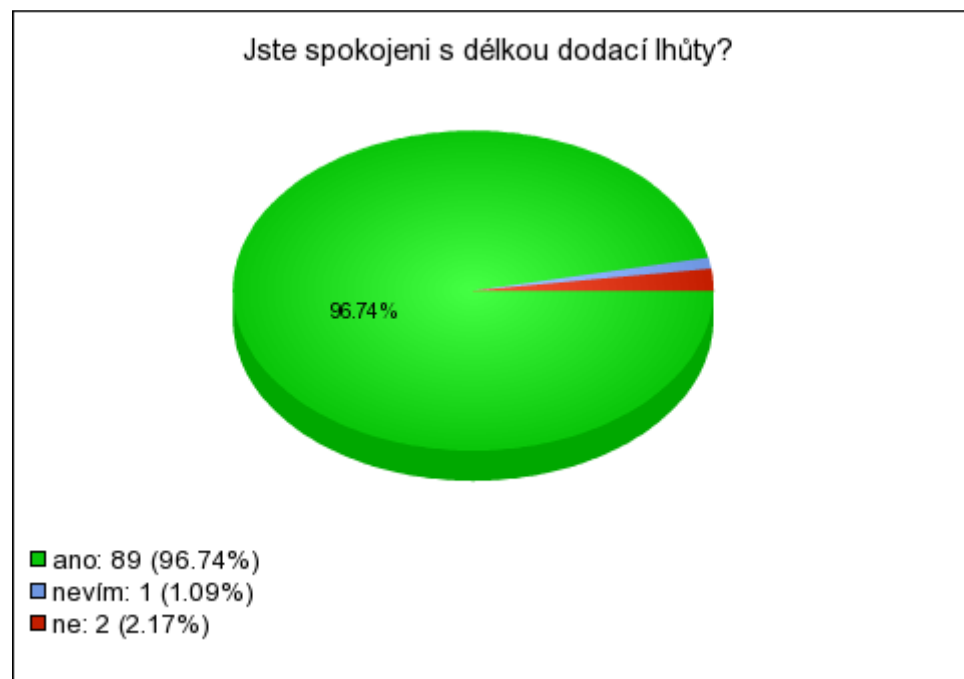
7.2 Analýza spokojenosti zákazníků – dotazníkové šetření

V následující části budeme prezentovat výsledky dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků, kteří v posledních třech měsících nakoupili zboží prostřednictvím internetového obchodu.

7.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Otázka č. 1: Jste spokojeni s délkou dodací lhůty?

Z grafu je patrné, že jen opravdu velmi malé procento zákazníků je s délkou dodací lhůty nespokojeno. Více než 96% zákazníků dodací lhůta naprosto vyhovuje.



Graf 3. Spokojenost s délkou dodací lhůty (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jste spokojeni s přehledností webových stránek?

Z výzkumu vyplynulo, že až pro téměř 73% zákazníků jsou webové stránky přehledně zpracovány. Viz Graf 4.



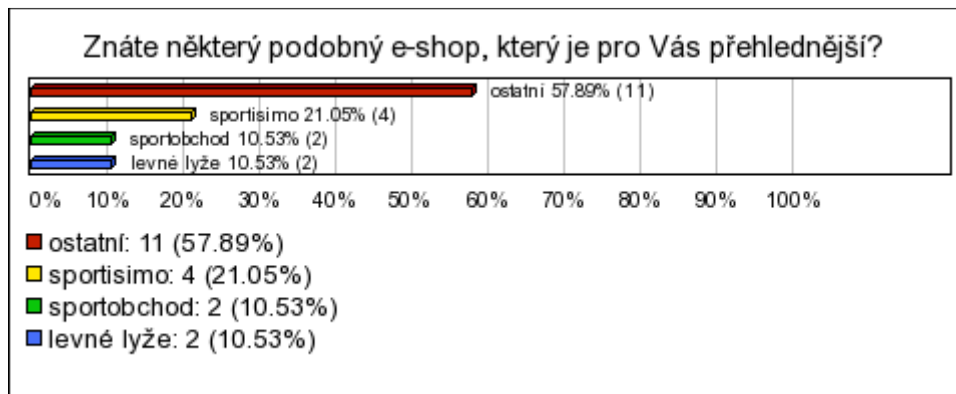
Graf 4. Spokojenost s přehledností webových stránek (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Znáte některý podobný e-shop, který je pro Vás přehlednější?

Tato otázka byla koncipována tak, že po zadání odpovědi ano, se respondentům nabídla otázka další, kde měli v podobě volného textu vypsát, který internetový obchod to je. Na tuto otázku odpověděli respondenti takto:

Nevím	64%
Ano	21%
Ne	15%

Ti, kteří uvedli odpověď ano, se z 21% shodli na konkurenčním e-shopu sportisimo.cz, dalších 11% uvedlo sportobchod.cz a dalších 11% se přiklonilo k e-shopu levneloze.cz. V položce ostatní jsou zahrnuty e-shopy, které byly v odpovědích zmíněny pouze jednou.



Graf 5. Přehlednější konkurenční e-shopy (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Hodnotíte pozitivně osobní komunikaci v podobě telefonátu našeho zaměstnance při objednávce zboží?

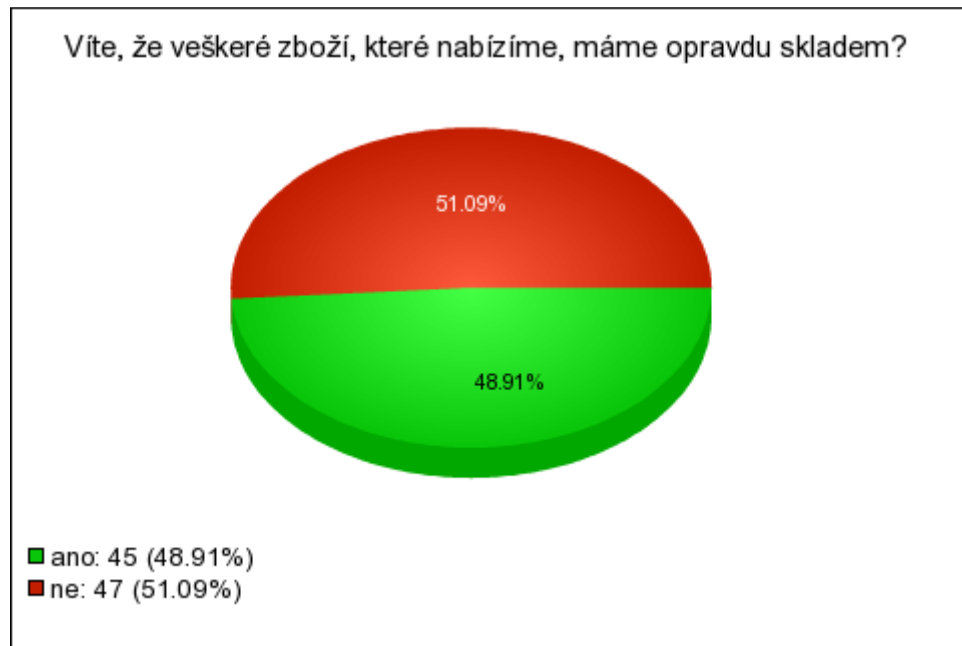
Cílem této otázky bylo zjistit, jestli tento fakt není pro zákazníky na obtíž. Navíc je to pro zaměstnance časově velice náročné, obvolávat každého zákazníka zvlášť, na druhou stranu je ale kontakt se zákazníkem v přímé interakci hodně cennou záležitostí. Jednak se předejde zbytečným nedorozuměním v objednávkách (některé objednávky jsou co do funkčnosti a použití zboží hodně specifické) a navíc má zaměstnanec vyřizující tyto telefonáty jedinečnou příležitost přímo nabídnout další doplňující sortiment. Z průzkumu vyplynulo, že zákazníci tento krok velmi kvitují, tudíž se tento zaběhlý systém i přes časovou náročnost měnit nebude.



Graf 6. Spokojenost při osobní komunikaci při objednávce (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Víte, že veškeré zboží, které nabízíme, máme opravdu skladem?

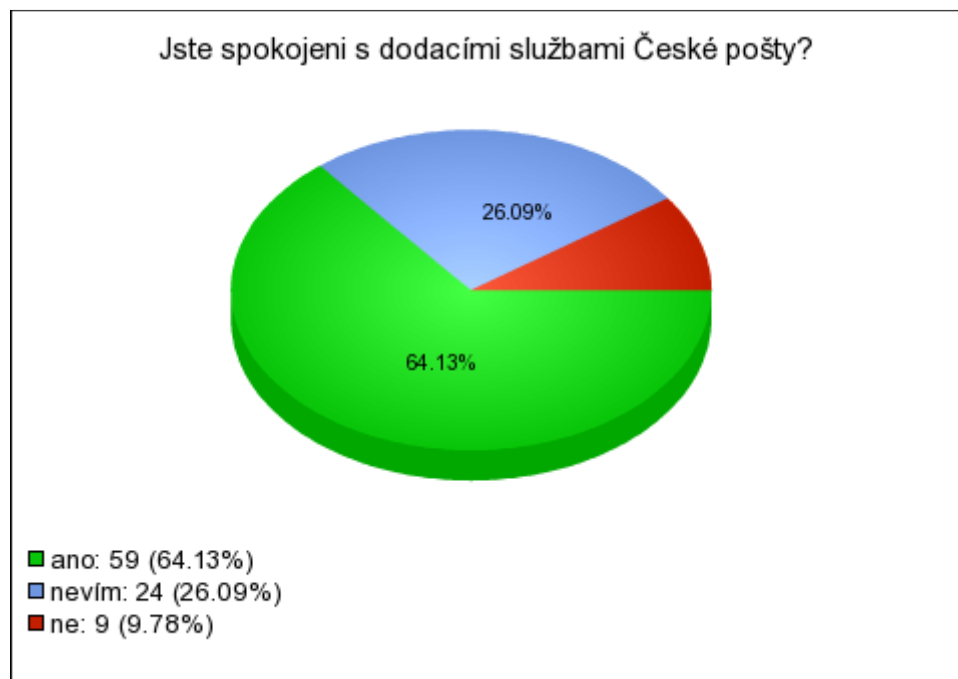
Cílem této otázky bylo zjistit, jestli je upozornění na skutečnost, že je všechno nabízené zboží skladem a v případě objednávky ihned připraveno k odeslání dostatečně viditelné i pro zákazníky, kteří zboží objednávají. Z průzkumu vyplynulo, že větší část zákazníků tuto skutečnost vůbec nepostřehla. Je tady tedy prostor pro zviditelnění tohoto faktu a tak také příležitost přilákání nových zákazníků.



Graf 7. Povědomí zákazníků o skutečnosti, že je nabízené zboží skladem (vlastní zpracování)

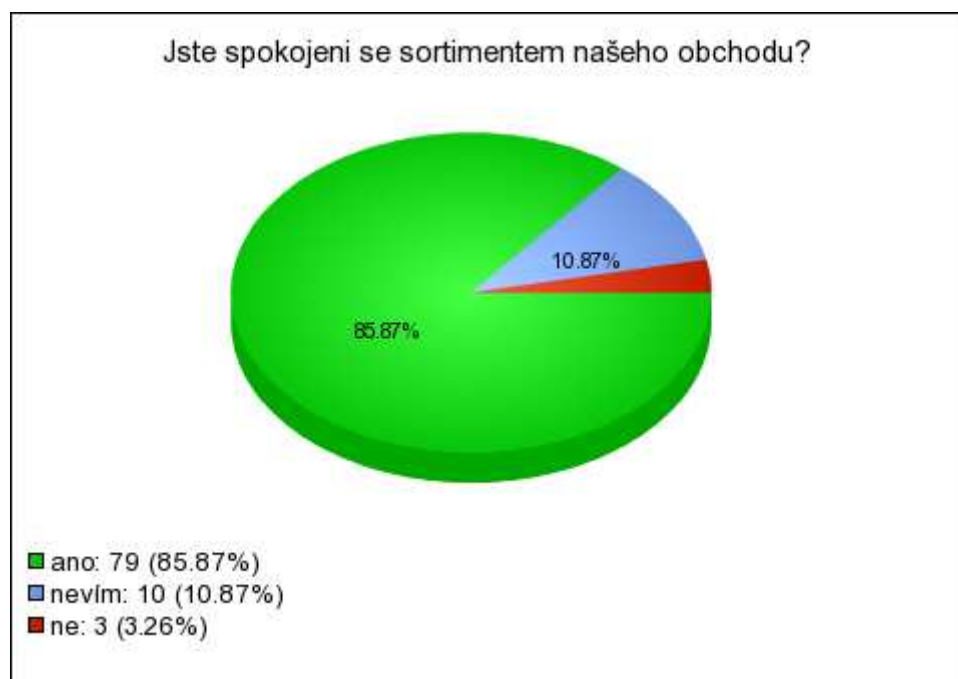
Otázka č. 7: Jste spokojeni s dodacími službami České pošty?

V rámci doručování balíků spolupracuje firma pouze s Českou poštou. Cílem této otázky bylo tedy zjistit, jestli zákazníkům Česká pošta vyhovuje nebo jestli je na místě zvážit spolupráci s některou další firmou nabízející tyto služby. Z výzkumu vyplynulo, že zákazníci jsou v převážné většině spokojeni a otázka výběru dalšího možného dodavatele je tedy zatím bezpředmětná.



Graf 8. Spokojenost zákazníků s dodacími službami České pošty (vlastní zpracování)

Otázka č. 8: Jste spokojeni se sortimentem našeho obchodu?



Graf 9. Spokojenost zákazníků se šíří nabízeného sortimentu (vlastní zpracování)

Tato otázka byla koncipována s důrazem na fakt, že firma prodává pouze zboží, které má skladem a vůbec nepracuje s myšlenkou „fiktivního“ e-shopu, kde by bylo nabízeno zboží s delší dodací lhůtou pouze na objednání. Určujícím faktorem vytvoření nového e-shopu by eventuelně mohla být nespokojenost zákazníků se širší sortimentu (ovšem za cenu delší dodací lhůty). Tato myšlenka se nenaplnila, aktuální zákazníci jsou se stávajícím sortimentem spokojeni, jak dokazuje graf 9, nicméně přece jenom nepatrné procento zákazníků spokojené není a je otázkou dalšího zkoumání, jestli by do budoucna tato možnost nebyla jedním z prostředků jak přilákat nové zákazníky.

Otázka č. 9: Vracíte se do našeho obchodu rádi?

Tato otázka měla odhalit, jaké procento zákazníků je se službami natolik spokojeno, že se do obchodu vrací. Můžeme říct, že toto procento rovněž vyjadřuje počet stálých zákazníků.

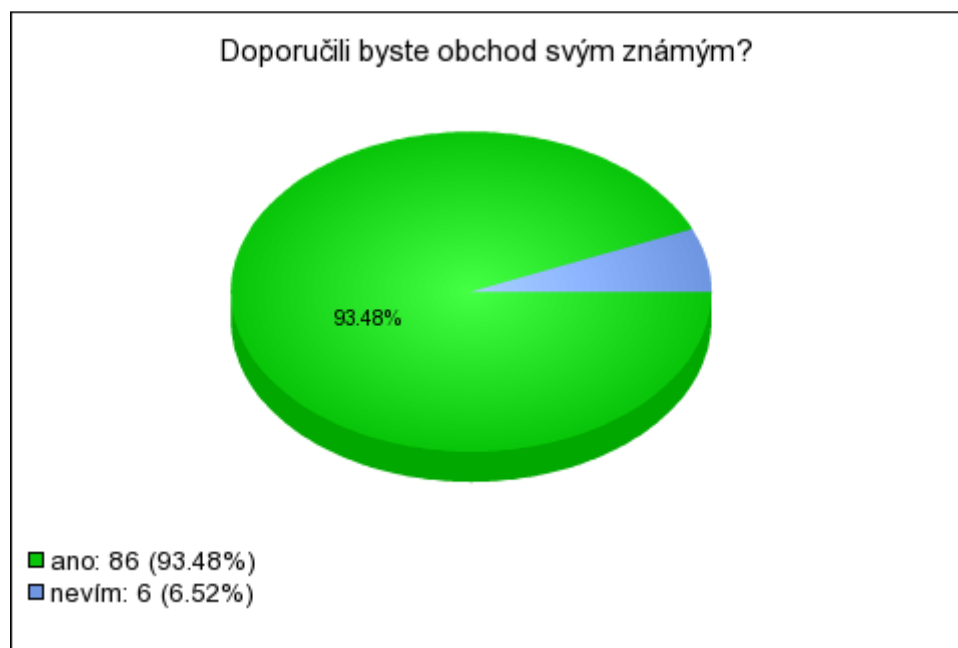


Graf 10. Procentuální vyjádření počtu vracejících se zákazníků (vlastní zpracování)

Otázka č. 10: Doporučili byste obchod svým známým?

Nejlepší a nejlevnější reklamou jsou dobré reference od stávajícího zákazníka. Cílem otázky desáté bylo zjistit, kolik zákazníků by bylo ochotno tuto „reklamu“ poskytnout. Vzhle-

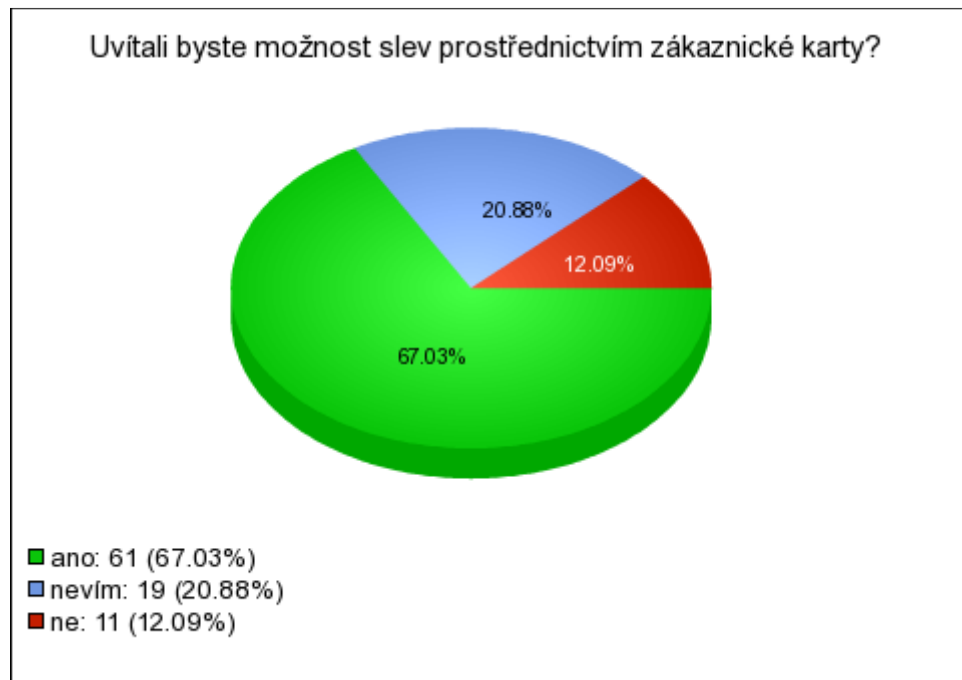
dem k naprosté většině kladných odpovědí a k žádné odpovědi vyloženě negativní by bylo na místě, zamyslet se nad možností a způsobu využití této levné, ale účinné reklamy.



*Graf 11. Ochota zákazníků doporučit nákup prostřednictvím e-shopu firmy XY
(vlastní zpracování)*

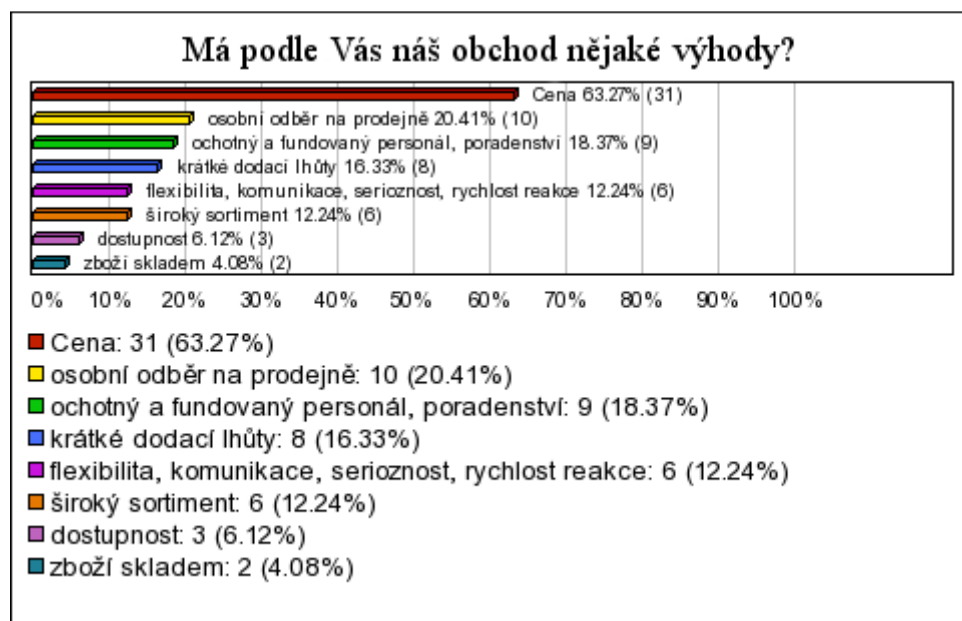
Otázka č. 11: Uvítali byste možnost slev prostřednictvím zákaznické karty?

Tento bonus v současné době funguje pouze pro zákazníky kamenných prodejen. Prodejny jsou umístěny především v oblasti Slovácka, takže pro zákazníky, pro které jsou prodejny nedostupné, a nakupují pravidelně, je tato výhoda nedosažitelná. Z průzkumu vyplynulo, že větší část zákazníků by tuto možnost uvítala. Předpoklad kladné odezvy vedení firmy na tuto otázku byl však větší. Může to být způsobeno tím, že 20% respondentů, kteří nevědí, jestli by tuto výhodu uvítali, se mohou domnívat, že se zavedením zákaznické karty je spojena celá řada dalších nabídek (např. zasílání letáků, akcí apod.), které si nepřejí dostávat. Pokud se tedy firma rozhodne zákaznické karty rozšířit i mezi zákazníky internetového obchodu, bylo by dobré, aby zákazníci měli individuální možnost zvolit si právě takové doplňkové služby, které jim vyhovují.



Graf 12. Hodnocení možnosti zavedení zákaznických karet pro zákazníky e-shopu
(vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Má podle Vás náš obchod nějaké výhody?



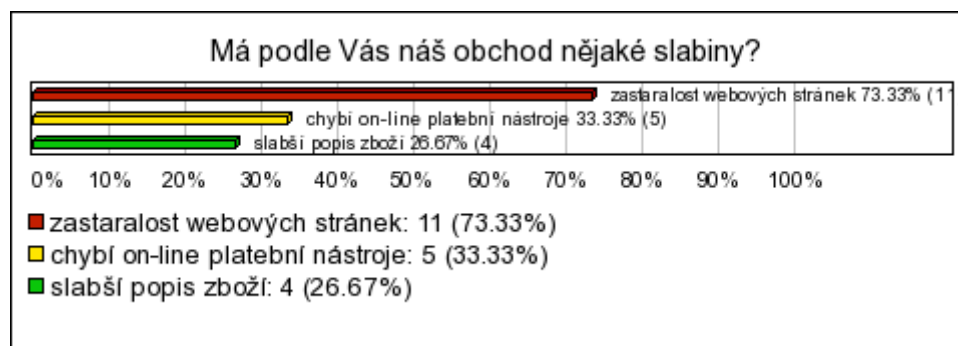
Graf 13. Výhody nákupu u společnosti XY podle zákazníků (vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli je pro zákazníky internetového obchodu z nějakého důvodu výhodné nakupovat právě v e-shopu firmy XY. Z průzkumu vyplynulo to, že nej-

větším „tahákem“ je oproti konkurenci nízká cena. Překvapivě druhou nejčastější odpovědí byla skutečnost, že si zákazníci mohou zboží objednané přes internet vyzvednout osobně na kterémkoliv z prodejen. Třetí, nejčastěji zmiňovanou výhodou byl odborně vyškolený personál a poradenství.

Otázka č. 14: Má podle Vás náš obchod nějaké slabiny?

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli jsou s něčím zákazníci při nákupu vyloženě nespokojeni, jestli jim nákupy něco zneprjemňuje atd. Následující graf ukazuje, že se respondenti shodli na třech bodech.

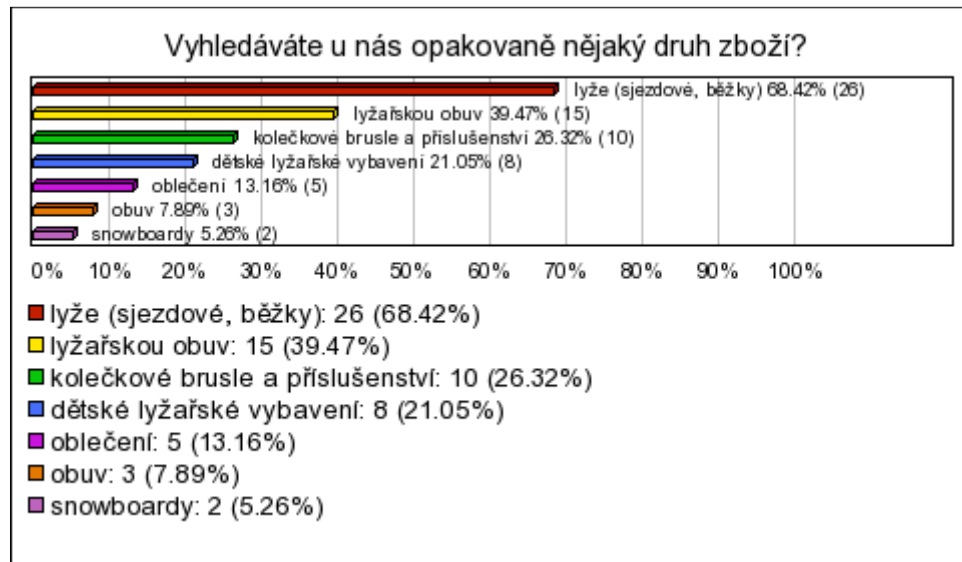


Graf 14. Přehled slabých stránek při nákupu zboží - pohled zákazníků (vlastní zpracování)

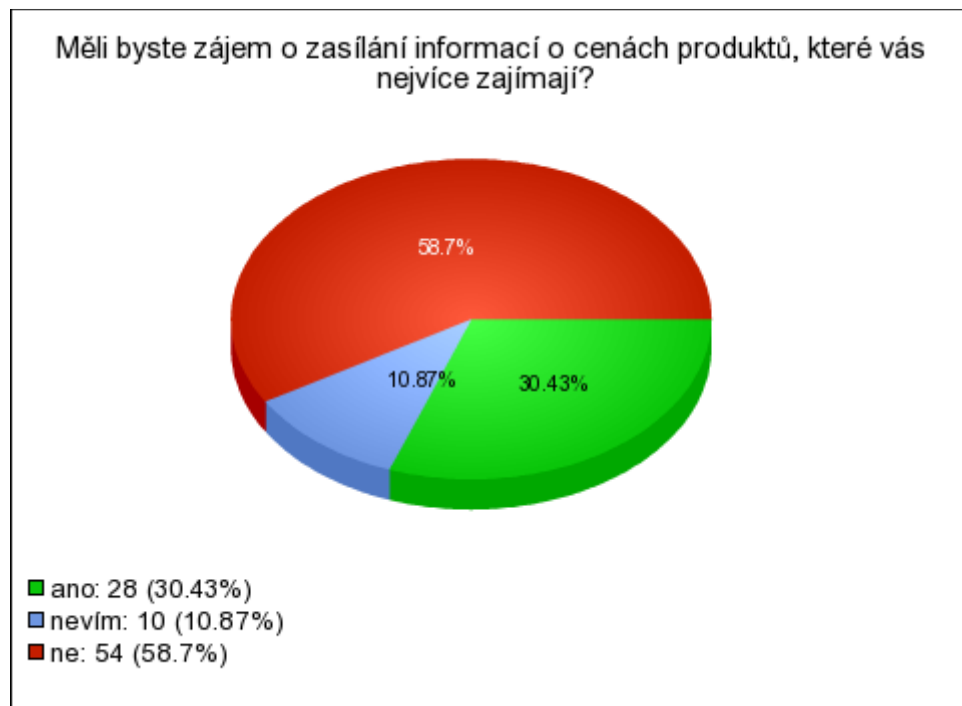
Všechny body, byť jsou obsahově každý jiný, se týkají webových stránek, tedy prostředí, v kterém se obchod odehrává. Vzhledem k tomu, že internetový obchod funguje v nezměněné podobě už od roku 2005, vedení společnosti podobné odpovědi očekávalo. A právě na základě tohoto podkladu se definitivně rozhodlo, že je třeba tento virtuální obchod od základu změnit a nabídnout tak zákazníkům nejenom příjemnější uživatelské prostředí při nákupu, ale zároveň nabídnout funkce, které jednak ještě více urychlí dodávku zboží k zákazníkovi, poskytnou zákazníkovi větší komfort při výběru zboží a také umožní systém bonusů za věrnost a časté nákupy. V neposlední řadě bude mít tento krok vliv také na zlepšení pozitivního vnímání značky.

Otázka č. 16: Vyhledáváte u nás opakovaně nějaký druh zboží?

Prostřednictvím této otázky jsme se chtěli dovědět, jak široký sortiment zákazníci svými nákupy pokrývají. Téměř polovina respondentů nenakupuje stejný druh zboží. Respondenti, kteří tak činní uvedli následující:



Graf 15. Nejčastěji vyhledávaný druh zboží zákazníky (vlastní zpracování)

Otázka č. 18: Měli byste zájem o zaslání informací o cenách produktů, které vás nejvíce zajímají?

Graf 16. Zájem zákazníků o cílenou reklamu (vlastní zpracování)

Snahou této otázky bylo zjistit, nakolik jsou respondenti ochotni odebrat cílenou reklamu. Z grafu 16 vyplývá, že většina respondentů zájem nemá, avšak 30% respondentů majících zájem a 10% respondentů, kteří nejsou rozhodnuti, dává důvod k tomu, od této myšlenky rozhodně neustupovat. Důležité je zaměřit se opravdu na to, co zákazníci vyžadují a neosobní „letákový“ systém přetvořit na téměř osobní a individuální formu komunikace.

7.3 Analýza funkčnosti e-shopů

Jak už bylo v rámci řízeného rozhovoru zmíněno, firma v současné době spravuje tři různé e-shopy. Nejdůležitější je vlastní e-shop napojený přes informační systém. Dalším je účet na Aukro.cz a na Mimibazar.cz.

Aukro.cz:

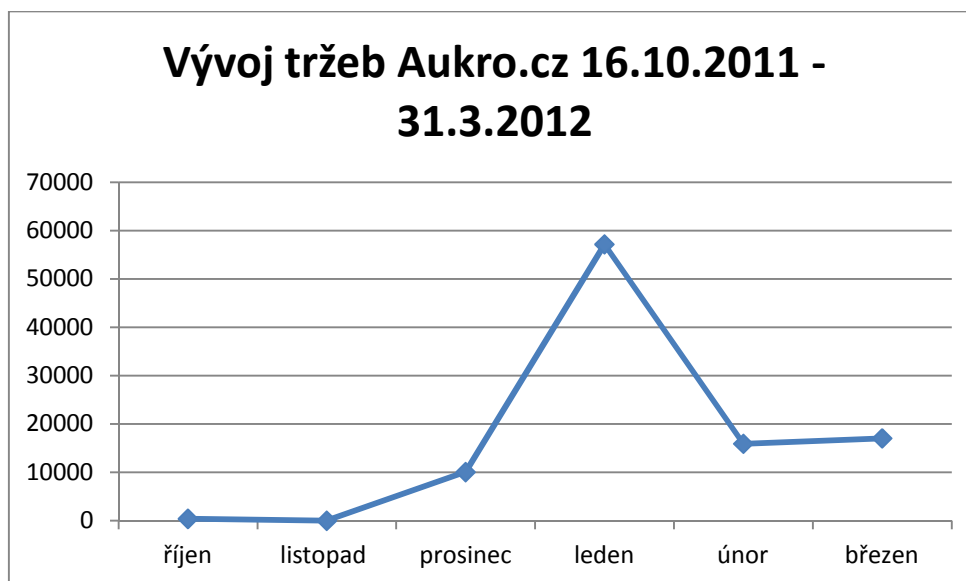
Tento e-shop je nejmladší. Spolupráce probíhá od 16. 10. 2011. Cílem je nabízet zde zboží, které je zajímavé a atraktivní pro zákazníky nejenom z pohledu značky, ale především cenou.

Přesto, že tento e-shop funguje nejkratší dobu, dá se říct, že je, co se týká funkčnosti a obsluhy, nejlépe nastavený. Jedinou nevýhodou je neprovedené spárování s vlastním e-shopem a tedy je nutno veškeré inzerované zboží vkládat ručně. Stejně tak kontrolu a odstraňování inzerce.

Velkou výhodou tohoto e-shopu je zařazení do programu garantovaných prodejců Aukro+. Tento program nabízí celou řadu výhod, mezi které patří např. individuální zákaznický servis, aktivní marketingová podpora v podobě newsletterů a akčních nabídek zákazníkům na Aukro.cz, ale i mimo něj, vlastní obchodní poradce. Další výhodou je zpětná vazba od zákazníků, kteří prostřednictvím tohoto e-shopu nakoupili, v podobě komentářů a hodnocení spokojenosti s nákupem. Firma si díky rychlému vyřizování objednávek, originalitě a kvalitě dodávaného zboží drží stále 100% hodnocení.

Následující graf 17 ukazuje výši tržeb v měsících od počátku spuštění tohoto e-shopu po březen roku 2012. Na nějaké vyvozování závěrů je ještě brzy, co se ale z grafu dá vyčíst už teď, že v měsíci lednu, kdy probíhaly posezonní slevy, zafungovala marketingová kampaň a výše tržeb se vyšplhala nad částku 50000 Kč. Tady je nutno dodat, že vzhledem ke krátké době fungování e-shopu bylo vloženo cca 130 inzertních fotografií. V porovnání s druhým

„nedomácím“ e-shopem, který ve stejné době měl počet inzertních fotografií cca 1400 a výši tržeb lehce nad hranicí 20000 Kč je to rozhodně úspěch.



Graf 17. Vývoj tržeb na e-shopu Aukro.cz v období 16.10.2011 – 31.3.2012

(vlastní zpracování)

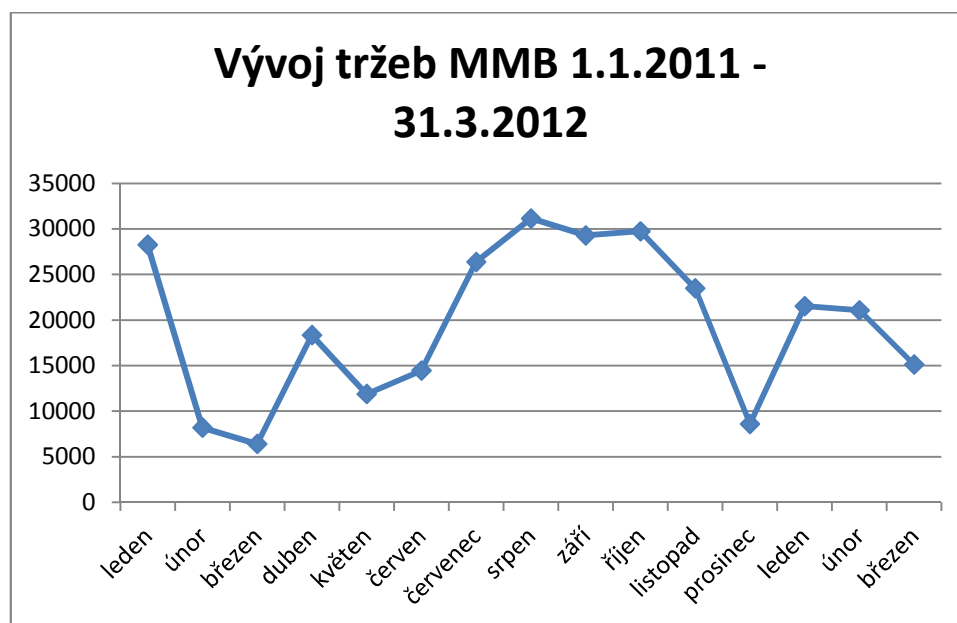
Mimibazar.cz:

Tento e-shop byl zaregistrován 3. 6. 2009. Původní záměr byl prodávat zde zboží především dětské, což se nepodařilo dodržet a sortiment nabízeného zboží je velmi široký.

Největší nevýhoda tohoto e-shopu je ta, že kontrola a odstraňování inzerátů je potřeba dělat ručně, což je při stávajících 1481 inzertních fotografiích časově velmi náročné. Ze strany provozovatele zde nefunguje žádná podpora v oblasti marketingu. Jediné, co systém umožňuje je nastavení propagace v podobě textové reklamy odkazující na vytvořené prodejní album. Tato textová reklama se zobrazuje mezi řádky nových fotografií. Je zde možnost spustit 5 takovýchto textových reklam. Další nevýhodou je to, že zde není možnost automatické tvorby databáze zákazníků. Zasláné nabídky od zákazníků jsou na serveru uchovávány po dobu třiceti dnů a pak jsou automaticky smazány. Jestliže tedy zaměstnanec, který má tento e-shop na starosti nějakou databázi sám nevytvoří (což se neděje), veškeré informace o zákazníkovi a o obchodě s ním jsou navždy ztraceny.

Výhodou je opět zpětná vazba zákazníků, kteří nakoupili v podobě komentářů se spokojeností při uzavírání obchodu. Tento web je specifický tím, že zde inzeruje v sekci nekomerčního prodeje hodně maminek malých dětí a velká část těchto inzerentů zde také nakupuje zboží nové. Tomu odpovídá i „přátelská“ komunikace při sjednávání objednávek. Podle zkušeností s prodejem je vhodné, přizpůsobit popis produktů tomuto typu zákazníků. To znamená detailní a co nejvíce obsáhlý popis každé prodávané položky včetně např. rozměrů uvedených v centimetrech. To však znamená, že popisy z domovského e-shopu, které jsou koncipovány spíše profesionálnější způsobem, je nutné přetvořit a upravit, což při tak obsáhlé inzerci zabírá mnoho času.

Vývoj tržeb je znázorněn na následujícím grafu. Tady je zvláštním jevem to, že na rozdíl od vývoje tržeb domovského e-shopu (viz graf 18) je tady rostoucí potenciál v době letních měsíců, což je u firmy, která má svou hlavní prodejní sezonu zimní značně neobvyklé.



Graf 18. Vývoj tržeb na e-shopu Mimibazar.cz v období 1.1.2011 – 31.3.2012

(vlastní zpracování)

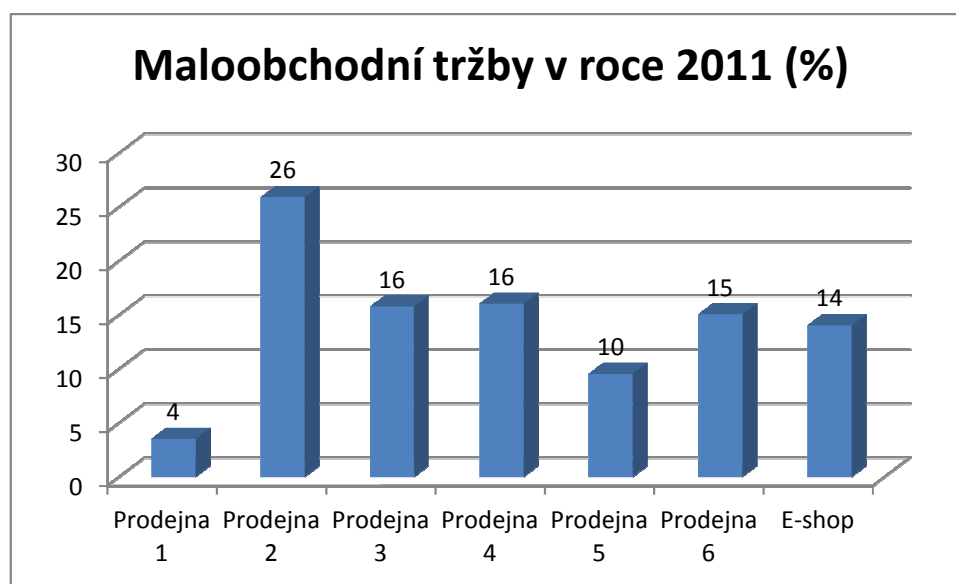
Vlastní systémový e-shop:

Tento e-shop je dominantou a základním e-shopem firmy. Je důležité říct, že tento e-shop funguje v nezměněné podobě od roku 2005. Co se tedy týká „vymožeností“ dnešních nových e-shopů, dá se říct, že značně pokulhává. Největší výhodou je to, že stav nabízeného zboží se automaticky aktualizuje podle stavu skladového systému. Není tedy nutné hlídat

vyprodané položky a zákazník tak nikdy nemůže objednat zboží, které už není skladem. Nevýhodou, a to z hlediska řízení vztahů se zákazníky dost podstatnou je to, že ani v rámci e-shopu ani v rámci skladového systému nedochází ke kompletnímu zpracování informací o zákazníkovi. Zákazníci nakupující přes e-shop mají dvě možnosti, jak si zboží přes e-shop objednat. Mohou se zaregistrovat a vytvořit si tak vlastní účet, kde mohou vidět historii svých objednávek, nebo mohou nakoupit jako zákazníci neregistrovaní, tak však zmíněnou možnost sledování svých objednávek nemají.

Informace o registrovaných zákaznících jsou v systému podniku snadno vyhledatelné, ale bohužel absolutně nedostačující. Uchovávají se pouze informace ohledně jména, příjmení, adresy a kontaktů na danou osobu. Informace a přehledy o nakoupeném zboží a obrazech zcela chybí.

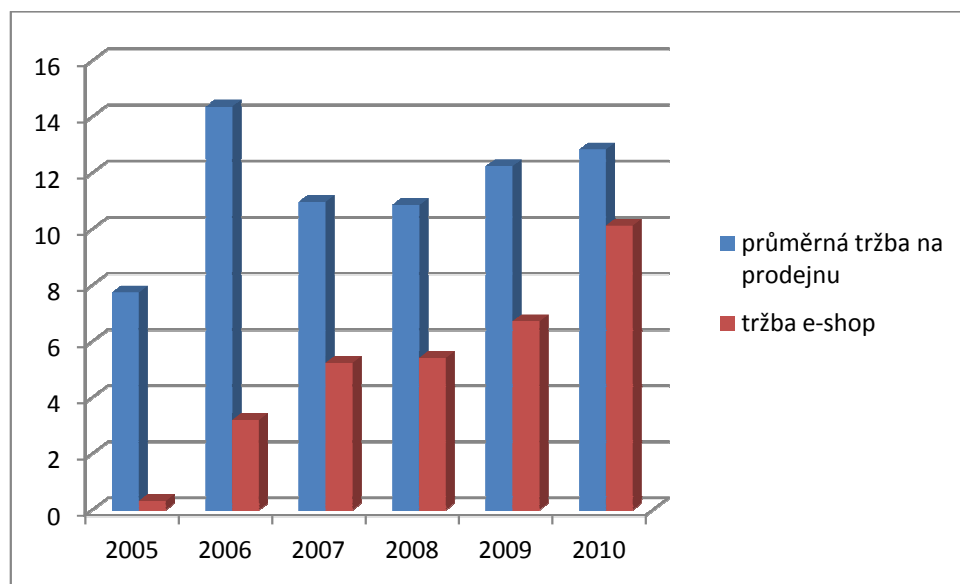
Informace o zákaznících neregistrovaných jsou v té samé podobě, jen s tím rozdílem, že nejsou seřazeny podle příjmení, ale podle stavu objednávky (nevyřízená, zpracovává se, odesláno). Takže se dá říct, že v současné době nemají registrace zákazníků pro firmu vlastně žádný význam a informace o těchto zákaznících jsou pro efektivní řízení vztahů se zákazníky v podobě např. segmentace nepoužitelné. Graf 19 níže však ukazuje, že přes veškerá vyslovená negativa byl v uplynulém roce v procentuálním vyjádření tento e-shop řekněme rovnocenným partnerem některým kamenným prodejnám.



Graf 19. Procentuální vyjádření tržeb jednotlivých prodejen v roce 2011

(vlastní zpracování)

Když se podíváme na graf 20, uvidíme, že ne vždy tomu tak bylo. Vidíme, že na začátku byl e-shop zanedbatelnou položkou, ale jeho trend neustále roste až do roku 2010. Předpoklad je, že v tomto duchu bude trend pokračovat. Je tedy zřejmé, že přizpůsobení internetového prodeje podmínkám dnešní doby je nevyhnutelným krokem. Na základě této analýzy se vedení firmy XY rozhodlo udělat výběrové řízení na dodavatele nového internetového obchodu, které vyhrála firma ActiveNet.cz.



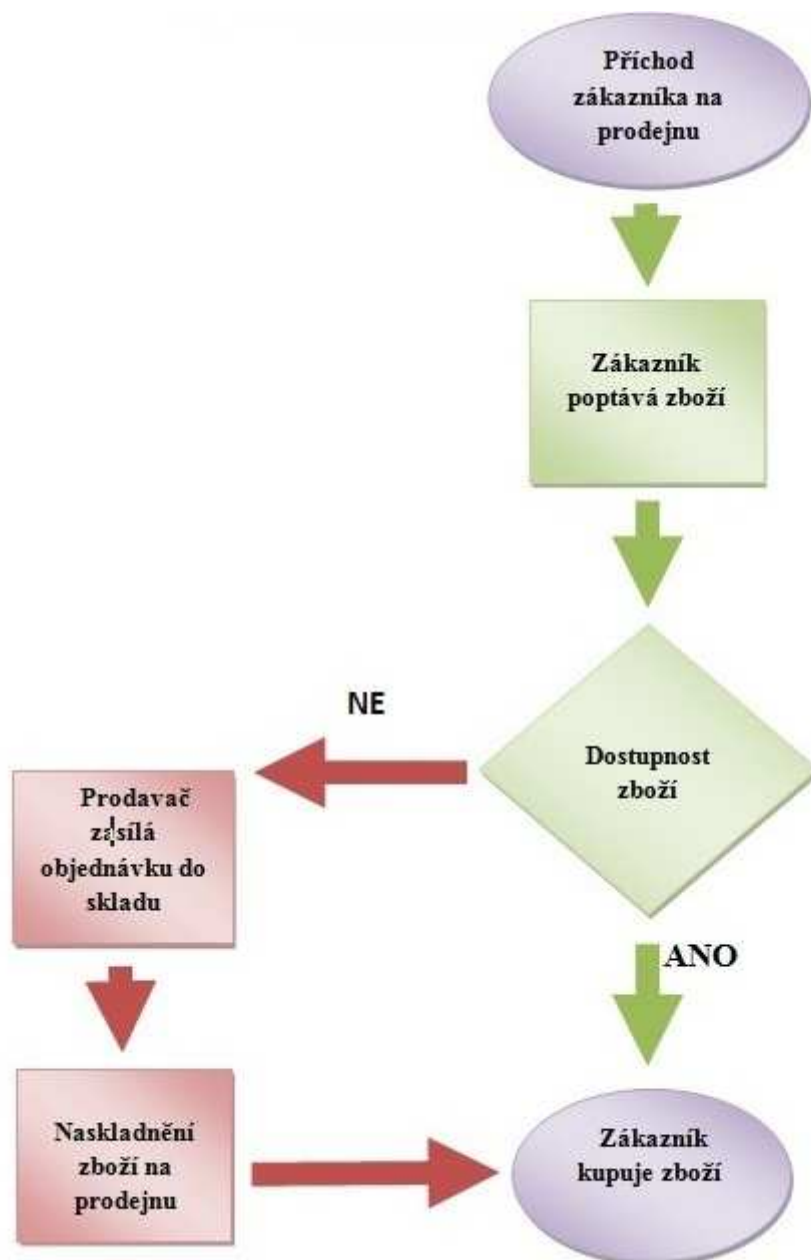
Graf 20. Vývoj tržeb e-shop 2005-2010 v procentuálním vyjádření
(vlastní zpracování)

7.4 Analýza chodu kamenných prodejen

Firma XY má v současné době 7 kamenných prodejen. Každá z prodejen má jednoho vedoucího, který za chod prodejny zodpovídá. Všechny tyto prodejny jsou primárně zásobovány z centrálního skladu. Systém zásobování je z 90% založen na principu stejnoměrného rozdělení zboží. Doplnění sortimentu zboží má na starosti vedoucí skladu (ať už hardware nebo oblečení). Jeho úkolem je tedy sledovat, který druh zboží na které prodejně chybí a podle tohoto stavu zboží doplnit, což je nemálo časově náročné s ohledem na další běžnou a neodmyslitelnou náplň jeho práce. Z rozhovoru s vedoucími skladů vyplynulo, že motivace prodáváčů k aktivnímu objednávání chybějícího zboží je příliš malá. Většinou nastane situace taková, že si chybějící zboží prodejny doplňují až s tím, že si konkrétní

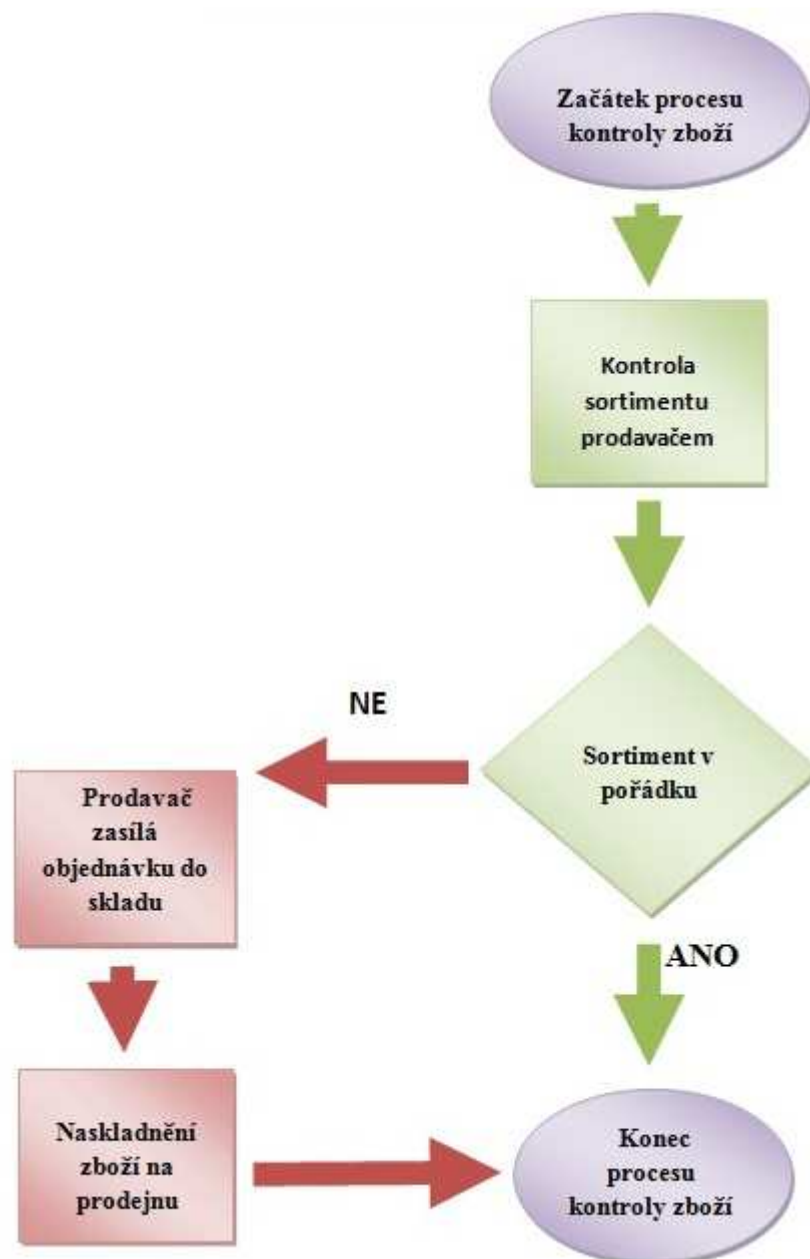
chybějící věc poptá koncový zákazník. Tento proces je třeba také přesně nastavit. Dalším krokem, jak vylepšit sortiment na kamenných prodejnách jsou pravidelné zprávy vedoucích prodejen vedoucím skladů o sortimentu, který v nabídce není, ale zákazníci jej vyhledávají. Tento systém taky zcela nefunguje, pouze ojediněle a nahodile. Zde je tedy také prostor ke zlepšení.

Stávající proces zjištění chybějícího zboží lze tedy znázornit pomocí následující procesní mapy.



Obr. 5. Stávající proces zjištění chybějícího zboží (vlastní zpracování)

Z procesní mapy lze vyčíst, že prodavač zjišťuje konkrétní druh chybějícího zboží až v okamžiku, kdy ho na to svojí poptávkou upozorní zákazník. Abychom minimalizovali počet takových situací, bylo by dobré, aby se tento proces upravil. Ideální by bylo, kdyby se takovýmto situacím zcela předcházelo. Je nutno říct, že ne vždy je to možné, záleží samozřejmě na skladových možnostech. Ale pro případ zkvalitnění služeb pro zákazníky, v tomto konkrétním případě, zkrácení doby čekání na konkrétní výrobek, by bylo dobré, proces kontroly zboží nastavit následujícím způsobem.



Obr. 6. Nový proces kontroly chybějícího zboží na prodejně (vlastní zpracování)

7.5 Systémová podpora CRM ve společnosti XY

V současné době firma nemá systém, který by aktivně podporoval řízení vztahů se zákazníky. Ve společnosti funguje systém účetní a zvláště systém skladový, který je vytvořen přímo na míru společnosti. Je tedy velkou výhodou, že je možné systém upravovat podle aktuálních potřeb firmy. V rozhovoru s vedením firmy jsme se dověděli, že systém však v současné době neumožňuje získání dat a záznamů o zákaznících v takové kvalitě, aby byla firma schopná tato data převést na užitečné informace. Je to samozřejmě v souvislosti s tím, že až doposud se firma koncepčním řízením vztahů se zákazníky nijak nezabývala. Nicméně pozitivní informací je, že systém je v tomto směru celkem jednoduše přizpůsobitelný.

7.6 Shrnutí výsledků současného stavu CRM ve společnosti XY

V současné době firma XY koncept řízení vztahů se zákazníky jako takový nevyužívá. Novému přístupu a zavedení konkrétních prvků tohoto principu se majitel nebrání, naopak v něm vidí velký přínos. Ať už je to zlepšení jména společnosti, získání nových zákazníků, větší spokojenost zákazníků stávajících a v neposlední řadě zlepšení interních procesů ve firmě. Je důležité se tedy zaměřit na skutečnosti, které je nutno vylepšit.

Dá se vycházet z toho, že určité náznaky CRM ve firmě jsou. Nevýhody je však v tom, že koncept není ucelený, je rozdělen mezi více zaměstnanců, kteří spolu v tomto směru nekomunikují.

V rámci příprav na dotazníkové šetření vyplynulo, že zákaznická základna je poměrně hodně široká. Hlavním důvodem, proč dává firmě XY přednost před konkurencí je nízká cena prodávaných produktů. Dalšími důvody jsou kvalitní servis a odborný personál ochotný kdykoliv fundovaně poradit. Tato kritéria jsou v konkurenčním boji hodně důležitá a hrají hlavní roli. Avšak je potřeba vylepšit a optimalizovat i ty části systému řízení vztahů se zákazníky, které nefungují tak, jak by měly.

Za největší nedostatek byl označen internetový obchod, ať už z pohledu uspořádání nebo funkcí. Dalším bodem pro zlepšení jsou ostatní dva internetové obchody provozované na serverech mimibazar.cz a aukro.cz. Vzhledem k tomu, že již odsouhlaseným krokem vedení společnosti je výroba nového oficiálního e-shopu, který ponese hlavní část nabídky produktů, je třeba ostatní dva e-shopy optimalizovat.

Ještě před tím bude ale v rámci tohoto projektu nutných pár změn týkajících se interních procesů ve firmě. Z analýzy totiž vyplynulo, že není řádně nastavená organizační struktura firmy, která by jednoznačně vymezovala kompetence a odpovědnosti za odvedenou práci. V rámci této analýzy jsme zjistili, že bude potřeba vytvoření nového pracovního místa. Bude to pozice na oddělení marketingu a správy internetového obchodu. Tímto dojde ke sjednocení práce, kterou doposud zastávali tři různí zaměstnanci a dojde tak k zefektivnění všech procesů, které s náplní této pozice souvisí a i systém kontroly tak bude jednoznačně přehlednější.

Dalším krokem v rámci optimalizace interních firemních procesů se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky bude systematizace komunikace mezi jednotlivými prodejny a centrálními sklady. Bezchybně fungující komunikace v této oblasti je základem pro uspokojení všech potřeb zákazníků kamenných prodejen v co nejkratším, ne-li reálném, čase.

Dalším důležitým krokem v rámci našeho projektu bude segmentace zákazníků. Jelikož žádná doposud neprobíhala, půjde o nastavení jednotlivých segmentačních kritérií a popis segmentů včetně návrhů přizpůsobení nabídky a bonusů těmto segmentům. Protože jenom spokojený zákazník se vrátí a vracející se zákazník je pro firmu nenahraditelným.

8 PROJEKT OPTIMALIZACE PRVKŮ SYSTÉMU CRM DO SPOLEČNOSTI XY

8.1 Zahájení projektu

Tento projekt není projektem, který si klade za cíl implementaci systému CRM, který je svou podstatou komplexním řešením. Jde spíše o zdokonalení prvků stávajících a jejich propojení s prvky nově vytvořenými, tak aby v konečném důsledku zajistili využitelnou a efektivní strategii řízení vztahů se zákazníky odpovídající kvalitě služeb, které firma XY nabízí.

8.1.1 Východiska projektu

Projekt vychází ze závěrů učiněných v analytické části. Řízení vztahů se zákazníky je v dnešní době nutností a ve firmě XY je tato strategie značně nedostatečná. Je tedy důležité zaměřit se na jednotlivé části, které buď chybí úplně, nebo nefungují tak, jak by měly. Tyto nedostatky se dají specifikovat následovně:

- nspecifikovaná strategie CRM ve firmě,
- nedostatečně nastavené interní procesy podporující strategii CRM,
- absence segmentace zákazníků,
- ne příliš optimální prezentace firmy formou webových stránek a internetového obchodu,
- chybějící optimalizace ostatních e-shopů,
- nedostatečně přizpůsobený informační systém pro získávání kvalitních informací,
- nulové sledování spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.

8.1.2 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu optimalizace řízení vztahů se zákazníky je zvolení optimální strategie implementace jednotlivých prvků CRM. Jedním z důležitých kroků v rámci tohoto projektu bude provedení efektivní segmentace zákazníků. Tato segmentace je pro firmu XY důležitá z hlediska přizpůsobení nabízených hlavních a podpůrných služeb svým zákazníkům. Abychom segmentaci mohli efektivně využívat, je potřeba nejprve upravit některé interní procesy ve firmě a nastavit tak optimální výchozí podmínky pro plnění hlavního

cíle. Dalším cílem pak bude zlepšení prezentace a jména firmy prostřednictvím vytvoření nových webových stránek se zaměřením na zkvalitnění a modernizace internetového prodeje a optimalizace zbývajících dvou e-shopů, které firma XY provozuje.

Strategické cíle projektu jsou následující:

- optimalizace interních procesů se zaměřením na podporu snadnější implementace prvků CRM,
- zvýšení loajality zákazníků pomocí rozdělení do segmentačních skupin,
- zlepšení prezentace a jména firmy prostřednictvím webových stránek a nového internetového obchodu,
- optimalizace funkčnosti zbylých dvou e-shopů,
- rozšíření skupiny nových zákazníků.

Výše popsané cíle jsou utříděny v podobě logického rámce viz Příloha III – Logický rámec.

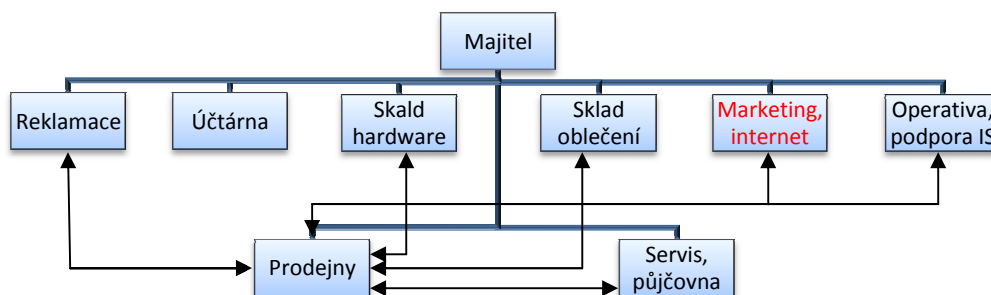
8.2 Výstupy projektu

8.2.1 Optimalizace interních procesů

Z analýzy vnitřního prostředí firmy vyplynulo, že některé procesy ve firmě nejsou nastaveny nebo nefungují optimálně. Pro zavedení strategie CRM jsou tyto procesy klíčové, protože jen podnik, který dobře funguje uvnitř, je schopný optimálně fungovat i navenek ve vztahu firma – zákazník.

8.2.1.1 Vytvoření organizační struktury

Z rozhovoru s vedením firmy a z historie podniku vyplynulo, že není řádně nastavena organizační struktura firmy. Organizační struktura je důležitá přinejmenším z pohledu jasného stanovení vztahů podřízenosti a nadřízenosti, vymezení jednotlivých kompetencí a odpovědnosti a nastavení kontrolních mechanismů. Řízení firmy probíhá jednodílným způsobem, kdy jsou všichni zaměstnanci podřízeni majiteli firmy. Oddělení, která se za svoji práci majiteli zodpovídají, jsou účtárna, sklady hardware a oblečení, operativa a IS podpora, reklamační oddělení, servis a půjčovna a jednotlivé obchody. Vedení počítá s vytvořením nového oddělení marketingu. Nově vytvořená organizační struktura by tedy mohla vypadat takto.



Obr. 7 Návrh organizační struktury společnosti XY. (Vlastní zpracování)

Z obrázku je patrné, že ač prodejny spadají, co se odpovědnosti týká, pod majitele, je nutná oboustranná vazba a také spolupráce jak se skladem hardware, se skladem oblečení, tak s oddělením reklamací a podporou IS. Červeně je označen návrh nového oddělení marketingu a správy internetového obchodu. Tento krok (sestavení organizační struktury) je důležitý především z hlediska zaměstnanců. Jde o to, aby si vytvořením organizační struktury znovu uvědomili vztahy k ostatním spolupracovníkům, své kompetence a zodpovědnost za odvedenou práci.

Hlavní výhodou této nově navržené organizační struktury je jasné vymezení toků informací mezi jednotlivými odděleními. Je důležité zdůraznit pravidelné předávání kvalitních a užitečných informací ve směru z prodejen do centrálních skladů.

8.2.1.2 Nastavení kontrolních mechanismů v rámci centrály

Jak už jsme uváděli, firma svou podstatou fungování vykazuje známky rodinné firmy. Toto vychází ze situace, že v začátcích měla firma jen pár zaměstnanců, kteří zajišťovali její kompletní chod. Vymezení náplně práce a její následné kontroly tedy nebylo třeba. V dnešní době, kdy firma se firma XY stala několikanásobně větší je tento stav už neudržitelný a není možné jen tak bez nějaké kontroly spoléhat na to, že zaměstnanci dělají svou práci dobře. Účinným postupem by mohlo být zavedení pravidelných porad. Tyto porady by probíhaly každý týden ve stanovenou dobu. Na těchto poradách by každý ze zaměstnanců centrály představil plánované aktivity na následující týden a prezentoval dosažené

výsledky z týdne předchozího. Domníváme se, že tato „veřejná“ prezentace by podpořila snahu zaměstnanců k efektivnějšímu vykonávání práce. Plynoucí výhody z tohoto opatření tedy jsou:

- Zefektivnění kontroly prováděné práce zaměstnanců,
- Motivace zaměstnanců řešit pracovní problémy efektivně a včas.

8.2.1.3 Zlepšení komunikace ve směru prodejny ↔ sklady

Podle našeho názoru by bylo dobré určité kompetence delegovat na vedoucí prodejen. Jelikož právě prodavači jsou těmi, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky kamenných prodejen nejčastěji a vědí tak, co zákazníkům zajímá, jaká mají přání a nároky, bylo by vhodné, kdyby vedoucí prodejen tyto poznatky tlumočili vedoucím skladů. V současné době probíhá veškerá komunikace v podobě psaní zpráv prostřednictvím skype. Podle našeho názoru by bylo vhodné uspořádání v určitých časových intervalech porady s vedoucími prodejen v prostorách centrálního skladu. Vedoucí prodejen by si připravili postřehy z uplynulé doby, návrhy pro zlepšení prodeje na svých prodejnách a zároveň by se seznámili s celkovou nabídkou produktů. Další přínos bychom viděli také v utužování vztahů mezi jednotlivými vedoucími prodejen a možném posílení funkčnosti vztahů prodejna ↔ prodejna.

8.2.1.4 Vytvoření nového pracovního místa

V rámci optimalizace interních procesů bychom chtěli vedení navrhnout vytvoření nového pracovního místa s cílem zastřešení náplně práce odpovídající marketingu a správě internetových obchodů. Do kompetencí zaměstnance vykonávajícího tuto funkci by se přesunuly veškeré náležitosti spojené s propagací firmy (spoty v rádiu, příprava letáků tištěných, příprava a rozesílání newsletterů atd.) včetně správy databáze zákazníků a správy všech internetových obchodů, které zahrnuje jak optimalizaci nabízeného zboží, tak komunikaci s obchodními partnery zajišťujícími tyto služby. V současné době toto všechno spadá do kompetence cca tří zaměstnanců, kteří i z časových důvodů nejsou schopni vzájemné komunikace a efektivita plnění těchto úkolů je tedy mizivá. Toto pracovní místo se obsadí nejvhodnějším kandidátem, který vzejde z výběrového řízení. Jeho předpokládaná hrubá měsíční mzda je ve výši 20000 Kč.

8.2.1.5 Návrh požadavků na zdokonalení prostředí informačního systému společnosti

S účinnou správou databáze zákazníků stojí ruku v ruce zdokonalení stávajícího podnikového systému pro potřeby jednoduchého získávání kvalitních informací o zákaznících a jejich nákupním chování. Toto je důležitým předpokladem úspěšné a efektivní segmentace zákazníků. V současné době systém není nastaven tak, aby toto umožňoval. Je proto nutná změna prostředí informačního systému. Návrhy pro zdokonalení prostředí databáze zákazníků jsou následující:

- Možnost vyhledávání zákazníka podle jména, podle přiřazeného čísla,
- Možnost sledování objednávek u konkrétního zákazníka:
 - datum nákupu,
 - obsah nákupu (specifikace druhu zboží ...),
 - výše obrátu jednotlivého nákupu,
 - výše obrátu kumulovaná,
 - druh platby (hotovostně/kartou),
 - forma nákupu (online, kamenná prodejna).
- Možnost vytvoření segmentačních skupin.

V následující tabulce jsou shrnuty přínosy, rizika, náklady a časová náročnost spojená s provedením optimalizace interních systémů ve firmě XY.

Tab. 5. Přehled činností a jejich důsledky v rámci optimalizace interních procesů

Činnost	Přínosy	Rizika	Náklady	Čas
Vytvoření org. Struktury	Motivace zaměstnanců řešit problémy efektivně a včas Efektivní kontrola práce zaměstnanců	Neochota zaměstnanců spolupracovat na změnách	0	2 týdny
Zlepšení komunikace ve směru prodejny ↔ sklady	Zvýšení motivace vedoucích prodejen zapojením do objednávkového cyklu Zvýšení kvality služeb na prodejnách	Neochota zaměstnanců spolupracovat na změnách	0	2 týdny
Vytvoření nového pracovního místa	Sjednocení práce marketingového charakteru do kompetencí jedné osoby Zvýšení efektivity prováděné práce	Nenalezení vhodného kandidáta na obsazení nového pracovního místa	20000 Kč/měsíc hrubá mzda	2 týdny
Úprava informačního systému	Vytvoření databáze zákazníků obsahující kvalitní informace	Nesprávná funkce informačního systému	7 600 Kč	1 týden

(vlastní zpracování)

8.2.2 Segmentace zákazníků

Jak vyplynulo z poznatků teoretické části, segmentace zákazníků je nezbytným krokem při implementaci systému CRM. Je důležité rozdělit zákazníky do skupin podle určitých kritérií a těmto skupinám pak přizpůsobit nabídku produktů a služeb tak, aby odpovídaly hodnotě takového zákazníka pro firmu.

Firma XY v současnosti žádnou segmentaci zákazníků neprovádí. Je tedy nutné stanovit klasifikační kritéria K1 – K5.

K1 – Výše celkového obratu

Toto kritérium je pro firmu kritériem nejdůležitějším. Je to kritérium, které ukazuje opravdovou hodnotu zákazníka pro firmu. Tomuto kritériu je udělena váha 30%.

K2 – Výše obratu za posledních 12 měsíců

Toto kritérium je důležité z toho pohledu, jestli je zákazník ve svých nákupech stále „aktivní“. Tomuto kritériu je udělena váha rovněž 30%.

K3 – Pravidelnost nákupů zákazníka

Cílem tohoto kritéria je vyčlenění zákazníků, kteří se vracejí pravidelně a věnovat jim tak nadstandardní služby a přístup. Váha tohoto kritéria je 20%.

K4 – Sezónnost nakupovaného zboží

Rozdělení zákazníků podle toho, jestli nakupují zboží převážně letní, zimní, či oboje. Toto kritérium je ohodnoceno vahou 10%

K5 – Výše dopadu ztráty zákazníka

Toto kritérium hodnotí, jak velký dopad má na firmu ztráta zákazníka. V dnešní konkurenci přeplněné době se toto kritérium dostává do popředí jako jeden z možných ukazatelů schopnosti firmy zákazníka si udržet. Váha tohoto kritéria je 10%.

Bodovou škálu a kategorizaci jednotlivých stupňů hodnocení z pohledu každého výše popsaného kritéria zobrazuje následující tabulka.

Tab. 6. Přehled kritérií segmentace zákazníků

Kritérium	Bodová škála				
	1	2	3	4	5
K1	do 5000 Kč	do 15000 Kč	do 25000 Kč	do 50000 Kč	nad 50000 Kč
K2	do 20000 Kč	do 50000 Kč	do 70000 Kč	do 100000 Kč	nad 100000 Kč
K3	zřídka	občas	středně často	často	nejčastěji
K4	letní	-	zimní	-	letní i zimní
K5	nevýznamný	velmi malý	malý	významný	velmi významný

(vlastní zpracování)

8.2.2.1 Výpočet hodnoty zákazníka

Rovnice hodnoty zákazníky vypadá následovně:

$$RHZ = K1 \cdot v1 + K2 \cdot v2 + K3 \cdot v3 + K4 \cdot v4 + K5 \cdot v5$$

Výsledná hodnota zákazníka bude zaokrouhlena na jedno desetinné místo. Nejnižší možná hodnota je 1, nejvyšší 5.

8.2.2.2 Stanovení klasifikačních segmentů a jejich popis

Klíčoví zákazníci – RHZ = 4,4 – 5

- Tito zákazníci mají pro firmu nejvyšší hodnotu proto by jim měla věnovat maximální péči. Jsou to zákazníci nakupující pravidelně s největšími obraty jak celkovými tak ročními. Jsou to zákazníci nakupující celý sortiment nabízeného zboží a důsledek ztráty takového zákazníka je pro firmu velmi významný. Pro udržení a maximální spokojenost takového zákazníka by měla firma:
 - vyhovět všem jeho požadavkům v maximální možné míře,
 - nabízet nadstandardní služby (servis bez čekání),
 - automaticky zařadit do bonusových programů,
 - mít individuální přístup,
 - zasílat pozvánky na firemní akce (uzavřené testy - zdarma),
 - pravidelně sledovat spokojenost s poskytnutými službami.

Významní zákazníci – RHZ = 3,5 – 4,3

- Toto je skupina zákazníků, kteří nakupují často, jejich celkový obrat a obrat za posledních 12 měsíců je vysoký. Výše dopadu ztráty tohoto zákazníka je pro firmu významná. Pro spokojenost a udržení si tohoto zákazníka je třeba:
 - Snažit se o vyhovění veškerých požadavků,
 - Nabízet nadstandardní služby (servis bez čekání),
 - Automaticky zařadit do bonusových programů,
 - Zasílat pozvánky na firemní akce (uzavřené testy),
 - Sledovat spokojenost s poskytnutými službami.

Běžní zákazníci – RHZ = 2,2 – 3,4

- Skupina běžně nakupujících zákazníků, stále se dá ještě říci zákazníků pravidelně se vracejících, avšak co do obratu méně utrácějících. Výše dopadu ztráty tohoto zákazníka je malá, nicméně i takového zákazníka by se firma měla snažit udržet následujícím způsobem:
 - vyhovění požadavkům standardním způsobem,
 - nabídka jednorázových nadstandardních služeb při větším než obvyklém odběru množství produktů,
 - nabídka zařazení do bonusového programu při větším než obvyklém odběru množství produktů,

- zasílat informace o konání veřejných firemních akcí (veřejné testy),
- sledovat spokojenost s poskytnutými službami.

Občasní zákazníci – RHZ = 1,3 – 2,1

- Zákazníci v této skupině realizují své nákupy jen občas. Jsou to zákazníci s nízkou hodnotou pro firmu, výše dopadu ztráty tohoto zákazníka je velmi malá. Přístup k tomuto zákazníkovi by měl být následující:
 - běžný způsob přístupu k zákazníkovi,
 - standardní nabídka služeb,
 - zasílání informací o konání veřejných firemních akcí,
 - získávání informací o potřebách zákazníka.

Náhodní zákazníci – RHZ = 0 – 1,2

- obyčejný způsob přístupu k zákazníkovi.

Tab. 7. Přehled činností a jejich důsledky v rámci segmentace zákazníků

Činnost	Přínosy	Rizika	Náklady	Čas
Segmentace zákazníků	upravení nabídky produktů a služeb jednotlivým segmentům podrobné seznámení se zákaznickým portfoliem	Zvolení nepřesných segmentačních kritérií	0	5 týdnů

(vlastní zpracování)

8.2.3 Zlepšení prezentace a jména firmy prostřednictvím webových stránek

8.2.3.1 Vytvoření nového internetového obchodu (e-shopu)

Jak už bylo v rámci analýzy vnitřního prostředí firmy zjištěno, stávající hlavní internetový obchod funguje v nezměněné podobě od roku 2005. V rámci zlepšení prezentace firmy jsme tedy navrhli vytvoření internetového obchodu nového, který bude splňovat veškeré požadavky v dnešní době standardně se vyskytujících e-shopů. Vedení firmy tento návrh přijalo a v průběhu zpracovávání diplomové práce udělalo výběrové řízení na dodavatele, kterým se stala firma ActiveNet.cz. Další kroky k úspěšné realizaci nového e-shopu budou následující:

- Informativní schůzka,

- Analýza stávajícího e-shopu,
- Výběr designu stránek,
- Stanovení nabídky a ceny,
- Sestavení časového harmonogramu prací,
- Výběr finálního vzhledu,
- Export dat
- Spuštění testovací verze
- Odstranění nedostatků
- Spuštění e-shopu.

Obsahem informativní schůzky bude především téma týkající se požadavků na vytvoření internetového obchodu, Tyto informace by se měly týkat toho, co firma od funkčnosti e-shopu očekává, jak by měl vypadat, jaké by měl obsahovat funkce z pohledu zákazníka a jaké funkce z pohledu administrace. Jedním z hlavních požadavků ze strany administrace stránek by měla být možnost efektivní správy objednávek a údajů o zákazníkovi. Z pohledu implementace prvků CRM je tento krok zásadní. Dále by mělo prostředí administrace stránek umožňovat segmentaci zákazníků podle libovolně zvolených kritérií a funkce zajišťující provádění cíleného marketingu. Z pohledu zákazníka je důležité zahrnout především možnost on-line plateb a možnost zřízení vlastního účtu s funkcí historie objednávek.

Jedním z prvních kroků bude analýza stávajícího e-shopu, kdy se bude zkoumat kategorizace nabízeného zboží a stávající funkce. Na řadu přijde vyhodnocení a stanovení požadavků, které prvky z původního e-shopu vyhovují a zůstanou zachovány a naopak, které musí být vylepšeny či nahrazeny novými.

Na základě této analýzy a zesumírování veškerých požadavků dodavatel navrhne několik různých typů šablon, ze kterých si firma XY vybere tu finální. Na základě předešlého bude stanovena cena za tvorbu internetového obchodu.

Dalším krokem bude export dat, který povede ke spuštění testovací verze. V rámci této testovací verze bude provedeno odzkoušení jak prostředí pro koncového zákazníka, tedy funkčnost provádění objednávek, registrací, správy vytvořeného účtu, tak funkčnost prohlížení stránek, tak také odzkoušení funkčnosti prostředí administrace. Jestliže se odhalí nějaké nedostatky, dojde k jejich odstranění a následně se oficiálně spustí nový internetový e-shop.

Přibližná, odhadem stanovená, doba nutná ke spuštění internetového obchodu je 4 měsíce. Konečná cena by neměla přesáhnout 50000 Kč, přesto jsme se rozhodli počítat s rezervou 15000 Kč. Celkové náklady na spuštění nového internetového obchodu jsou tedy kalkulovány do výše 65000 Kč.

Nejvýraznějším rizikem, které by značně ovlivnilo délku tvorby nového e-shopu, je riziko z pohledu technologického, konkrétně export dat. Bezchybně provedený export dat zaručí automatické aktualizace a „překlápění“ položek ze skladového systému tak, že nebude nadále nutné sledovat stav jednotlivých produktů a jejich ruční aktualizace.

8.2.3.2 *Optimalizace dalších internetových obchodů*

Zatímco na domovském e-shopu probíhají aktualizace stavu nabízených produktů automaticky, u dalších dvou provozovaných e-shopů (mimibazar.cz, aukro.cz) to tímto způsobem nefunguje. Jak zadávání inzertních fotografií, aktualizace (sledování vyprodaných položek) a odstraňování probíhá pouze ručně. Proto by bylo dobré upravit nabídku na těchto e-shopech tak, aby její správa zabírala co nejméně času, ale zároveň byla efektivní a v poměru s vloženým pracovním úsilím byla výnosnější.

Předpokladem pro jednoduché sledování inzertních fotografií je vytvoření databáze produktů, které byly na konkrétní e-shop vloženy. Při menším počtu inzertních fotografií nebude složité (za pomoci exportu položek ze systému do Microsoft Excel) a ani časově náročné takovouto databázi vytvořit. Funkce vyhledání vyprodaných položek vytvořená v rámci skladového systému zajistí jednoduché sledování těchto nulových položek. Optimalizace bude probíhat podle četnosti objednávek na jednotlivých e-shopech.

Mimibazar.cz

- Tento e-shop v současné době čítá cca 1400 inzertních fotografií. Systém umožňuje každodenně aktualizovat 50 fotografií. Toto je v poměru k celkovému počtu fotografií velmi nízké číslo. Podle našeho názoru by bylo vhodné současný počet fotografií snížit a zaměřit se především na dětské zboží (s tímto záměrem byl tento e-shop původně plánován). Z grafu 16 vývoje tržeb v roce 2011 vyplynulo, že poptávka po zboží je na tomto e-shopu vyjma měsíce ledna (povánoční slevy) nejvyšší v období letních měsíců. Při srovnání s vývojem tržeb kamenných prodejen a hlavního e-shopu, kde jsou v letních měsících tržby nejnižší, je tento jev pozor-

hodný. Navrhujeme tedy tohoto využít a právě v letních měsících nabídku produktů posílit, nabídnout zákaznické bonusy uplatnitelné v rámci oficiálního internetového obchodu a přesměrovat tak zákazníky na komplexní internetovou nabídku firmy.

Aukro.cz

- Jelikož tento e-shop nefunguje ještě dlouhou dobu, bude tady nutnost úprav z pohledu produktů minimální. Navrhujeme tedy důsledně se zaměřit na výběr produktů, které se budou prostřednictvím tohoto e-shopu prodávat. Vzhledem k marketingové podpoře, kterou tento server firmě nabízí, doporučujeme zaměřit se na atraktivní zboží (značka, design, cena) a produkty, u kterých je předpoklad, že se rychle prodají. Jelikož firma serveru odvádí poplatky za každý uskutečněný obchod, je vhodné nabídku na tomto e-shopu nastavit tak, aby zákazníky přilákala a následně je za pomoci zákaznických bonusů nasměrovat opět na oficiální e-shop, kde je nabídka produktů daleko širší.

Tab. 8. Přehled činností a jejich důsledky v rámci segmentace zákazníků

Činnost	Přínosy	Rizika	Náklady	Čas
Vytvoření nového internetového obchodu	zlepšení uživatelského prostředí pro zákazníky rozšířená nabídka funkcí s důrazem na rychlejší vyřízení objednávek posílení dobrého jména firmy	chybně provedený export dat navýšení předpokládané ceny	65000 Kč včetně rezervy	16 týdnů
Optimalizace ostatních e-shopů	Jednodušší a efektivnější způsob správy	Nepřesně zvolená strategie optimalizace	0	2 týdny

(vlastní zpracování)

8.2.4 Rozšíření stávajícího portfolia zákazníků

Nejenom stávající a především klíčoví zákazníci jsou pro firmu důležití. Snahou každé firmy, která chce mít v dnešní dynamické době úspěch, je neustálé rozšiřování zákaznického portfolia. Stanovili jsme několik návrhů, jak by firma mohla získat nové zákazníky,

případně jak zákazníci, kteří nakupují jen náhodně nebo sporadicky proměnit na zákaznicky pravidelné či klíčové.

- První možností, je využití databáze zákazníků, která bude vytvořena na základě e-shopů mimibazar.cz a aukro.cz. Těmto zákazníkům (a všem dalším nově přichozím) v rámci objednávky nabídnout výhody spojené s registrací a bonusového programu pro zákazníky oficiálního e-shopu a přesměrovat je tak na komplexní nabídku produktů.
- Další možností je rozšíření letního sortimentu o nosný produkt, který by vyrovnal převahu zimní sezony. S ohledem na současný sortiment, se nejlépe použitelným produktem jeví jízdní kola.
- Efektivní metodou, jak přilákat nové zákazníky by mohlo být zavedení zcela nového bonusového systému pro zákazníky stávající. V případě, že by přivedli nového zákazníka, který by realizoval nákup, byla by jim přičtena určitá výše bodů načítajících se na zákaznickou kartu.

8.3 Řízení lidských zdrojů

Do projektu budou zařazeni všichni zaměstnanci firmy. Plnou zodpovědnost za provedení projektu bude mít majitel firmy. Jeho hlavním úkolem bude podrobně se seznámit s projektem a jeho jednotlivými fázemi. Musí připravit prostředí pro kladné přijetí zamýšlených změn všemi zaměstnanci s důrazem na eliminování rizika nepřijetí či neakceptování změn, které z projektu vyplývají. Neméně důležité bude informování zaměstnanců o aktuálním stavu implementace a následná kontrola dílčích prvků. Nakonec bude nezbytná kontrola implementace prvků jako celku a následná kontrola funkčnosti nově zavedeného systému.

8.4 Řízení jakosti

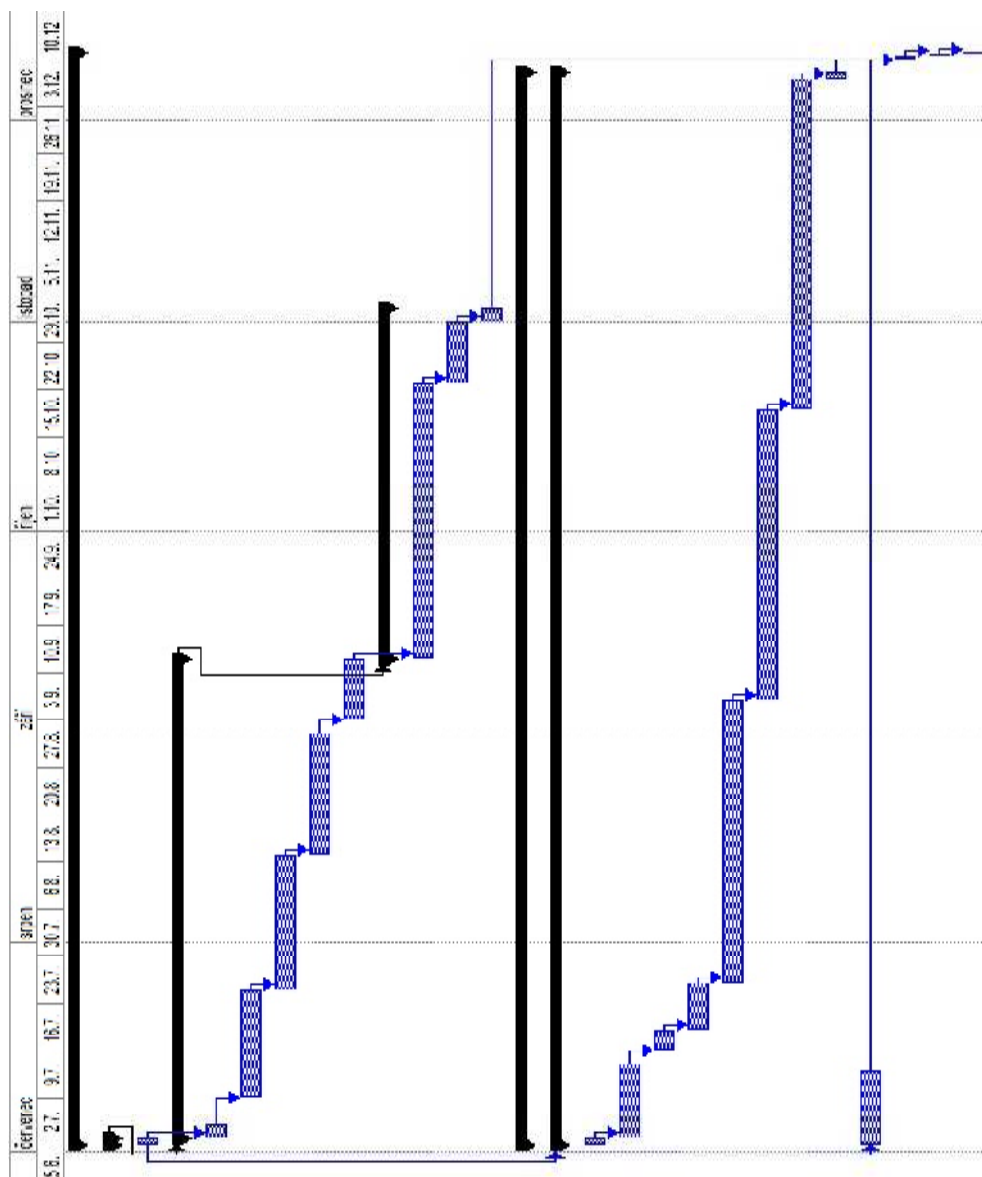
Jak už bylo řečeno, odpovědnou osobou za chod projektu je majitel firmy. Z pohledu řízení jakosti projektu bude mít za úkol sledovat, jestli je zavádění jednotlivých částí projektu plněno ve stanovených časových lhůtách, za určené výše nákladů a s důrazem na eliminování rizik, které z jednotlivých částí projektu vyplývají.

8.4.1 Časová analýza

ID	Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
1	Projekt optimalizace CRM	113 dny	2.7. 12	10.12. 12	
2	Zahájení projektu	1 den	2.7. 12	2.7. 12	
3	Stanovení cílů projektu	1 den	2.7. 12	2.7. 12	
4	Optimalizace firemních procesů	49 dny	3.7. 12	11.9. 12	2
5	Vytvoření organizační struktury	2 dny	3.7. 12	4.7. 12	3
6	Nastavení kontrolních mechanismů v rámci centra	12 dny	9.7. 12	24.7. 12	5
7	Zlepšení komunikace ve směru prodejny - sklady	14 dny	25.7. 12	13.8. 12	6
8	Vytvoření nového pracovního místa	14 dny	14.8. 12	31.8. 12	7
9	Zdokonalení prostředí informačního systému	7 dny	3.9. 12	11.9. 12	8
10	Segmentace zákazníků	37 dny	12.9. 12	2.11. 12	4
11	Výpočet hodnoty zákazníka	28 dny	12.9. 12	22.10. 12	9
12	Stanovení klasifikačních segmentů a jejich popis	7 dny	23.10. 12	31.10. 12	11
13	Stanovení marketingových přístupů k jednotlivým s	2 dny	1.11. 12	2.11. 12	12
14	Zlepšení prezentace a jména firmy prostřednoc	112 dny	2.7. 12	7.12. 12	
15	Vytvoření nového internetového obchodu	112 dny	2.7. 12	7.12. 12	3SS
16	Informativní schůzka	1 den	2.7. 12	2.7. 12	
17	Analýza stávajícího e-shopu	7 dny	3.7. 12	13.7. 12	16
18	Výběr designu stránek	3 dny	16.7. 12	18.7. 12	17
19	Odsouhlasení nabídky a ceny	5 dny	19.7. 12	25.7. 12	18
20	Export dat	30 dny	26.7. 12	5.9. 12	19
21	Spuštění testovací verze	30 dny	6.9. 12	18.10. 12	20
22	Odstranění nedostatků	35 dny	19.10. 12	6.12. 12	21
23	Spuštění e-shopu	1 den	7.12. 12	7.12. 12	22
24	Optimalizace dalších e-shopů	7 dny	2.7. 12	12.7. 12	3SS
25	Kalkulace celkových nákladů na projekt	0,25 dny	10.12. 12	10.12. 12	24;13;23
26	Identifikace rizik projektu	0,25 dny	10.12. 12	10.12. 12	25
27	Ukončení projektu	0,5 dny	10.12. 12	10.12. 12	26

Obr. 8. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Časový harmonogram projektu je znázorněn na obrázku výše. Harmonogram byl zpracován za pomoci programu MS Project. Následující obrázek znázorňuje časový harmonogram pomocí Ganttova diagramu.



Obr. 9. Ganttův diagram časového harmonogramu projektu (vlastní zpracování)

8.4.2 Nákladová analýza

Výše nákladů spojená s jednotlivými činnostmi byla popsána v kapitole výše. Souhrn všech nákladů, které budou potřeba k realizaci tohoto projektu vynaložit, popisuje následující tabulka.

Tab. 9. Explicitní náklady na zavedení prvků CRM do společnosti XY

Vytvoření nového internetového obchodu	49 706 Kč
Finanční rezerva	15 294 Kč
Úprava informačního systému	7 600 Kč
Segmentace zákazníků	0 Kč
Celkové jednorázové náklady	72 600 Kč
Měsíční mzdové náklady	20 000 Kč
Měsíční nárůst nákladů	20 000 Kč

(vlastní zpracování)

Celkové jednorázové náklady budou tedy vynaloženy na vytvoření nového internetového obchodu a na úpravu informačního systému. Úhrada za vytvoření internetového obchodu proběhne ve dvou splátkách. První splátka bude splacena po stanovení konkrétních požadavků, druhá potom po dokončení a úspěšném spuštění internetového obchodu. Majitel počítá s rezervou ve výši 15294 Kč a to z toho důvodu, že v průběhu tvorby nového internetového obchodu se můžou vyskytnout doposud nespecifikované požadavky na další doplňky co do funkcí, které internetový obchod může nabídnout.

Mezitím bude nutné vynaložit 7600 Kč na úpravu prostředí informačního systému do takové podoby, která bude umožňovat přehledné získávání informací o zákaznících a jejich nákupním chování.

Další náklad spojený s projektem je měsíční hrubá mzda zaměstnance nově vytvořeného pracovního místa.

Veškeré náklady bude firma hradit z vlastních zdrojů, takže se nepočítá s žádným úvěrem ani jiným podobným způsobem financování z cizích zdrojů.

Kromě nákladů explicitních je nutno počítat i s náklady implicitními. Implicitní náklady jsou náklady obětované příležitosti. Konkrétně v tomto případě se jedná o zaměstnance, kteří se budou na projektu podílet v rámci své pracovní doby. Přesné určení výše takovýchto nákladů je pro účel naší práce zanedbatelné.

8.4.3 Výpočet NPV

Čistá současná hodnota je ukazatel, který počítá pouze s budoucím cashflow. Říká nám, kolik peněz nám za danou dobu projektu investice přinese nebo sebere. Vzorec pro výpočet NPV je následující:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K$$

kde

CF_t je peněžní tok v jednotlivých měsících

I je požadovaná procentní výnosnost vlastního kapitálu

K je kapitálový výdaj.

Peněžní tok v jednotlivých měsících byl stanoven jako 20% nárůst objemu tržeb internetového obchodu ve srovnatelných měsících uplynulého období. Měsíční náklad ve výši 20000 Kč za mzdu nového zaměstnance. Požadovaná výnosnost byla stanovena na 10% p.a. tedy 0,83% p.m. , kapitálový výdaj je ve výši 72600 Kč.

NPV je 6584421 a projekt je tedy přijatelný. Zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu podniku viz tabulka 11.

Tab. 10. Výpočet NPV

Měsíc	CF_t	Náklad	$(1+i)^t$	NPV
1	753860	20000	1,0083	727819
2	384307	20000	1,0167	358334
3	271786	20000	1,0251	245619
4	234629	20000	1,0336	207649
5	352096	20000	1,0422	318650
6	135046	20000	1,0508	109479
7	601056	20000	1,0596	548390
8	1017924	20000	1,0684	934070
9	689024	20000	1,0772	621061
10	1280806	20000	1,0862	1160781
11	872965	20000	1,0952	778832
12	733733	20000	1,1043	646336
ΣNPV - K	-	-	-	6584421

(vlastní zpracování)

8.4.4 Riziková analýza

Stejně jako má projekt zavedení prvků systému řízení vztahů se zákazníky spoustu kladů a výhod, jsou tady jistá rizika, která úspěšnost celého projektu ohrožují. Je nutné tato rizika specifikovat, určit výši jejich vlivu na projekt a navrhnout postup, jak je eliminovat či úplně odstranit. Reálná rizika, která mohou více či méně ohrozit tento projekt jsou následující:

- chybně provedený export dat – následkem by bylo celé protáhnutí projektu, v nejhorší fázi nedokončení, dokonalý export dat je nutný k řádnému fungování nového internetového obchodu,
- neochota zaměstnanců spolupracovat na změnách – obavy ze změn zaběhlého systému práce, nové nároky na organizaci práce,
- nesprávná funkce informačního systému – nedostatečná podpora třídění zákazníků do segmentů, neucelené informace o zákaznících, nemožnost provádět statistiky,
- navýšení předpokládané ceny tvorby internetového obchodu – nutnost dokoupení doplňkových prvků,
- špatné nastavení interních procesů – nezlepšení současného systému procesů uvnitř firmy,
- nesprávně zvolený marketingový přístup k jednotlivým segmentům – špatné odhadnutí potřeb a přání zákazníků jednotlivých segmentů,
- nepřesně zvolená optimalizace ostatních e-shopů – místo přilákání nových zákazníků, odliv těch stávajících.

Následující tabulka znázorňuje seřazení rizik podle rizikového faktoru, pravděpodobnosti výskytu a výše vlivu na projekt.

Tab. 11. Rizika ovlivňující úspěšnost projektu

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Vliv na projekt	Rizikový faktor
1	Chybně provedený export dat	velká	velký	A
2	Neochota zaměstnanců spolupracovat na změnách	velká	velký	A
3	Nesprávná funkce informačního systému	střední	střední	B
4	Navýšení předpokládané ceny tvorby e-shopu	střední	střední	B
5	Špatné nastavení interních procesů	malá	střední	B
6	Nesprávně zvolený marketingový přístup k segmentům	malá	střední	B
7	Nepřesně zvolená strategie optimalizace e-shopů	malá	malá	C

(vlastní zpracování)

Opatření k definovaným rizikům jsou následující:

Rizikový faktor A:**R1:**

- nutnost zajištění kvalifikovaného odborníka, který bude export dat provádět
- v případě selhání, mít v záloze dalšího věci znalého člověka
- klást velký důraz na důležitost provedení tohoto kroku pro firmu

R2:

- důsledné seznámení zaměstnanců s projektem
- vyzdvihnutí výhod z pohledu ulehčení a zefektivnění dosavadní práce
- zdůraznit, že primárně nejde o kontrolu jejich práce, ale o zlepšení výchozích podmínek pro samotné provedení práce

Rizikový faktor B:**R3:**

- dostatečná příprava a identifikace kroků nutných k vylepšení prostředí informačního systému
- nutnost zajištění kvalifikovaného odborníka, který bude úpravu provádět

R4:

- detailní analýza stávajícího internetového obchodu a stanovení funkcí, které chybí
- získání dostatečných a kvalitních informací o funkčních možnostech dnešních internetových obchodů
- stanovení přesné představy o finálním vzhledu a funkčnosti internetového obchodu

R5:

- nutnost objektivní a důkladné analýzy stávajících interních procesů
- nalezení úzkých míst a nedostatečně fungujících činností
- jasné vymezení nového postupu
- důsledná kontrola dodržování

R6:

- pečlivě zvolená segmentační kritéria
- důkladná identifikace potřeb zákazníků v rámci jednotlivých segmentů

Rizikový faktor C:**R7:**

- nutnost analýzy přání a potřeb zákazníků nakupujících přes tyto e-shopy
- rozeslání dotazníků spokojenosti

8.5 Zhodnocení účinnosti projektu

8.5.1 Kontrola projektu

Za kontrolu projektu je zodpovědný majitel firmy. Bude mít na starosti kontrolu průběhu celého projektu od začátku až do konce. Kontrola bude probíhat na základě porovnání výchozího stavu se stavem průběžným a konečným. Oblasti, které musí být důsledně sledovány, jsou především tyto:

- dodržování nově nastavených interních procesů:
 - kontrola práce zaměstnanců centrály v rámci pravidelných porad

- kontrola komunikace mezi prodejny a sklady na základě informací od vedoucích skladů
- zlepšení prezentace firmy prostřednictvím webových stránek
 - kontrola spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření
 - kontrola optimalizace ostatních e-shopů prostřednictvím porovnání tržeb v době před zavedením a po zavedení projektu
 - kontrola efektivity zprovoznění nového internetového obchodu prostřednictvím porovnání výše tržeb před a po zavedení projektu
 - zlepšení jména společnosti a vnímání značky – vyšší návštěvnost na internetových stránkách.

8.5.2 Měření účinnosti projektu

Měřitelným cílem tohoto projektu je jednoznačně zvýšení tržeb prostřednictvím implementace prvků řízení vztahů se zákazníky. Toto bude vyhotoveno srovnáním výše tržeb z internetového obchodu před a po zahájení projektu. Dalším hlavním cílem bylo vytvoření prostředí pro efektivní budování vztahů se zákazníky. Měření účinnosti opatření, která mají za následek právě vytvoření dobrých vztahů se zákazníky, bude provedeno prostřednictvím dotazníkového šetření. Otázky na zákazníky internetového obchodu, by se mohly týkat následujících oblastí:

- Jak na vás působí náš nový internetový obchod?
- Jste spokojeni s přehledností nového internetového obchodu?
- Jste spokojeni s funkcemi, které náš obchod nabízí (on-line platba, možnost registrace, zákaznické bonusy, ...)?
- Je něco, co vám na našem internetovém obchodu schází?

Otázky na zákazníky kamenných prodejen:

- Jste spokojeni se sortimentem našeho obchodu?
- Jste spokojeni s přístupem našich zaměstnanců?
- Je něco, co byste v našem obchodě vylepšili? Pokud ano, co?

Výsledky z těchto dotazníkových šetření budou zesumarizovány a přehledně zpracovány, tak, aby mohl být na jejich základě jasně definovaný závěr o úspěšnosti či neúspěšnosti této části projektu.

Zhodnocení celého projektu jako investice se provede propočtem podle rovnice návratnosti investice. Návratnost investice se vypočítá jako podíl kapitálu na investici na výši čistého zisku z investice, vynásobený 100.

$$ROI = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{kapitál}} * 100$$

Propočet návratnosti investice se samozřejmě musí udělat až v době, kdy budeme mít jasné výsledky o tom, jak vysoký je dodatečný zisk z projektu. Do té doby by neměly žádné výsledky z těchto propočtů pro objektivní zhodnocení návratnosti investice z projektu žádnou vypovídací hodnotu.

ZÁVĚR

Systematické řízení vztahů se zákazníky je v dnešní dynamické době jedním z nástrojů, jak obstát v boji o zákazníka s konkurenčními firmami. Zákazník je dneska ten, který udává, co, kde a za kolik je ochoten koupit a firma, pokud o něj stojí, by se mu měla co nejvíce přizpůsobit.

Existuje celá řada nejrůznějších definic a pohledů na řízení vztahů se zákazníky. Ať už je CRM nazýváno konceptem, strategií či filosofií, ať už je jeho zavedení do firmy v podobě např. jen úpravy procesů a minimálních investic do software nebo v podobě nakoupení drahého software, který zajišťuje chod veškerých procesů ve firmě, jeho cíl je pořád stejný. Vytvoření vzájemně prospěšného vztahu zákazník – firma. Na jedné straně bude firma poskytovat téměř dokonalé služby zákazníkovi na míru, takovýto zákazník bude spokojený a bude se neustále vracet, čímž bude zvyšovat tržby společnosti. Na straně druhé bude naprosto spokojený zákazník, protože firma mu vyjde vstříc veškerým jeho požadavkům a přáním za přiměřenou cenu. Bude tak dostávat produkty či služby v nadstandardní kvalitě a bude tak z tohoto vztahu mít dobrý pocit i on. CRM je zkrátka neustále běžící a vyvíjející se proces, na jehož dvou stranách je spokojenost obou zúčastněných stran.

Ve své diplomové práci jsem se věnovala zavedení prvků řízení vztahů se zákazníky do firmy XY. Vycházeli jsme z literárních poznatků k dané problematice. Prvním krokem k úspěšnému zvládnutí tohoto projektu byla nutnost analyzovat současný stav ve firmě ať už z pohledu efektivního řízení vztahů se zákazníky nebo z pohledu úpravy interních procesů. Na základě této analýzy jsme stanovili oblasti, které bylo potřeba upravit a zdokonalit. Dále jsme se zaměřili na zákazníky internetového obchodu a jejich názor na proces nákupu v podobě dotazníkového šetření. V souvislosti s výstupy z řízeného rozhovoru s majitelem firmy jsme stanovili návrhy, jak současný systém řízení vztahů se zákazníky doplnit o prvky, které tento systém zefektivní.

Doufám, že tyto návrhy budou společnosti platné i v praxi a že díky nim se firmě podaří implementaci prvků systému řízení tak, aby došlo k naplnění hlavního cíle této práce a to je spokojenost zákazníků s firmou a spokojenost firmy se zákazníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

- BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA, 2006. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-149-6.
- BURNETT, K, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-655-1.
- DOHNAL, J, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0401-3.
- HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1.vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-120-8.
- CHLEBOVSKÝ, V, 2005. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0798-1.
- JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-533-4.
- KOTLER, P, 2003. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- KOZÁK, V, 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. Brno: Tribun. ISBN 978-80-7399-521-8.
- LEHTINEN, J, 2007. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, H, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.
- NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.
- SODOMKA, P, 2006. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1200-4.
- SPÁČIL, A, 2003. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-2470-514-1.

WESSLING, H, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9.

Periodika

HRADÍLEK, R. Komu nefunguje CRM? *Marketing&Media*. 10.5.2004. ISSN 1212-9496.

Internetové zdroje

ASSECOSOLUTIONS, ©2009. Jak dobře pořídit podnikový informační systém. *Sdeleni.idnes.cz*. [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/jak-dobre-poriditpodnikovy-informacni-system-fqs-/ekosdeleni.asp?c=A090716_110729_sdeleni_ahr

BENEŠ, P. 2008 CRM: nepřítel, nebo spojenec?. *InTouch-crm.cz* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z : <http://www.intouch-crm.cz/cz/articles/art.jsp?symbol=crm-nepritel-nebo-spojenec>

GENESISWORLD, ©2008. Jak úspěšně implementovat CRM systém ve vaší společnosti. *Genesisworld.cz*. [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://www.genesisworld.cz/upload/how_to_introduce_crm_cs.pdf

JIRKOVSKÝ, M. 2008. Usilovat o loajalitu zákazníka se firmám vyplatí. In: *Hn.ihned.cz* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: http://hn.ihned.cz/3-12456970-%F8%EDzen%ED+vztah%F9+se+z%E1kazn%EDky-500000_d-d2

KROV, M. 2010. Manažerské nástroje. In: *Bussines-consulting* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.business-consulting.cz/nastroje.html#segmentace>

SWEB, ©2004. CRM- řízení vtaů se zákazníky. *Crm.crm.web.cz* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://crm.crm.sweb.cz/>

SWEB, ©2004. Segmentace zákazníků. *Crm.crm.web.cz* [online]. [cit. 12.2.2012]. *Crm.crm.sweb.cz*. Dostupné z: <http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>

WIKIMEDIA FOUNDATION, ©2009. CRM. *Cs.Wikipedia.org* [online]. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky.

IS Informační systém podniku.

IT Informační technologie.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Nástroje CRM z izolovaného pohledu</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 2 Náklady na jednotlivé fáze zavádění projektu zaměřeného na řízení vztahů se zákazníky</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 3 Tři typy CRM</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 4. Stávající organizační struktura společnosti XY (vlastní zpracování)</i>	<i>38</i>
<i>Obr. 5. Stávající proces zjištění chybějícího zboží (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 6. Nový proces kontroly chybějícího zboží na prodejně (vlastní zpracování).....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 7 Návrh organizační struktury společnosti XY. (Vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 8. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>85</i>
<i>Obr. 9. Ganttův diagram časového harmonogramu projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Výhody a nevýhody současné organizační struktury</i>	39
<i>Tab. 2. Analýza vnějšího prostředí firmy XY</i>	41
<i>Tab. 3. Analýza „7S“</i>	44
<i>Tab. 4. SWOT analýza</i>	45
<i>Tab. 5. Přehled činností a jejich důsledky v rámci optimalizace interních procesů</i>	77
<i>Tab. 6. Přehled kritérií segmentace zákazníků</i>	78
<i>Tab. 7. Přehled činností a jejich důsledky v rámci segmentace zákazníků</i>	80
<i>Tab. 8. Přehled činností a jejich důsledky v rámci segmentace zákazníků</i>	83
<i>Tab. 9. Explicitní náklady na zavedení prvků CRM do společnosti XY</i>	87
<i>Tab. 10. Výpočet NPV</i>	88
<i>Tab. 11. Rizika ovlivňující úspěšnost projektu</i>	90

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Návratnost vyplněných dotazníků (vlastní zpracování)</i>	33
<i>Graf 2. Členění zaměstnanců firmy XY.....</i>	36
<i>Graf 3. Spokojenost s délkou dodací lhůty (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 4. Spokojenost s přehledností webových stránek (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 5. Přehlednější konkurenční e-shopy (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Graf 6. Spokojenost při osobní komunikaci při objednávce (vlastní zpracování).....</i>	55
<i>Graf 7. Povědomí zákazníků o skutečnosti, že je nabízené zboží skladem (vlastní zpracování).....</i>	56
<i>Graf 8. Spokojenost zákazníků s dodacími službami České pošty (vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Graf 9. Spokojenost zákazníků se širší nabízeného sortimentu (vlastní zpracování).....</i>	57
<i>Graf 10. Procentuální vyjádření počtu vracejících se zákazníků (vlastní zpracování).....</i>	58
<i>Graf 11. Ochota zákazníků doporučit nákup prostřednictvím e-shopu firmy XY (vlastní zpracování).....</i>	59
<i>Graf 12. Hodnocení možnosti zavedení zákaznických karet pro zákazníky e-shopu (vlastní zpracování).....</i>	60
<i>Graf 13. Výhody nákupu u společnosti XY podle zákazníků (vlastní zpracování).....</i>	60
<i>Graf 14. Přehled slabých stránek při nákupu zboží - pohled zákazníků (vlastní zpracování).....</i>	61
<i>Graf 15. Nejčastěji vyhledávaný druh zboží zákazníky (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Graf 16. Zájem zákazníků o cílenou reklamu (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Graf 17. Vývoj tržeb na e-shopu Aukro.cz v období 16.10.2011 – 31.3.2012</i>	64
<i>Graf 18. Vývoj tržeb na e-shopu Mimibazar.cz v období 1.1.2011 – 31.3.2012</i>	65
<i>Graf 19. Procentuální vyjádření tržeb jednotlivých prodejen v roce 2011</i>	66
<i>Graf 20. Vývoj tržeb e-shop 2005-2010 v procentuálním vyjádření.....</i>	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Řízený rozhovor s vedením firmy.

Příloha P II: Dotazník spokojenosti zákazníků.

Příloha P III: Logický rámec

PŘÍLOHA P I: ŘÍZENÝ ROZHOVOR S VEDENÍM FIRMY

1. Znáte počet vašich zákazníků? Víte kolik z nich je pro Vás klíčových?
2. Sledujete spokojenost vašich zákazníků s vašimi službami?
3. Nabízíte zákazníkům možnost nákupu prostřednictvím e-shopu?
4. Rozlišujete nějak své zákazníky? Třídíte je do nějakých skupin podle nějakých kritérií?
5. Rozlišujete nějak nabídku pro zákazníky e-shopů a kamenných obchodů?
6. Máte nějaký systém, který Vaše zákazníky a informace o nich eviduje?
7. Myslíte si, že vám tento systém umožňuje získat plnohodnotné informace?
8. Nabízíte pro své zákazníky nějaké bonusy?
9. Říká vám něco pojem CRM – řízení vztahů se zákazníky?
10. Myslíte si, že by zavedení tohoto konceptu do Vaší firmy zajistilo zlepšení vztahů se zákazníky a pozitivně ovlivnilo chod vaší firmy?
11. Myslíte si, že Váš stávající systém řízení vztahů se zákazníky je dostatečný?
12. Byl byste ochoten v rámci této implementace např. pořídit nový software?

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Dobrý den,

protože se neustále snažíme o zkvalitňování našich služeb, rádi bychom Vás poprosili o Váš názor na nákup v našem obchodě. Připravili jsme pro Vás krátký dotazník týkající se kvality našich služeb. Na základě Vašich informací budeme moci lépe přizpůsobit naše služby Vašim potřebám. Za věnovaný čas předem děkujeme.

Za tým společnosti XY

Bc. Ladislava Holásková

1. Jste spokojeni s délkou dodací lhůty?
2. Jste spokojeni s přehledností webových stránek?
3. Znáte některý podobný e-shop, který je pro Vás přehlednější?
4. Který podobný e-shop to je?
5. Hodnotíte pozitivně osobní komunikaci v podobě telefonátu našeho zaměstnance při objednávce zboží?
6. Víte, že veškeré zboží, které nabízíme, máme opravdu skladem?
7. Jste spokojeni s dodacími službami České pošty?
8. Jste spokojeni se sortimentem našeho obchodu?
9. Vracíte se do našeho obchodu rádi?
10. Doporučili byste obchod svým známým?
11. Uvítali byste možnost slev prostřednictvím zákaznické karty?
12. Má podle Vás náš obchod nějaké výhody?
13. Jaké výhody to jsou?
14. Má podle Vás náš obchod nějaké slabiny?
15. Jaké slabiny to jsou?
16. Vyhledáváte u nás opakovaně nějaký druh zboží?
17. Který druh zboží to je?
18. Měli byste zájem o zasílání informací o cenách produktů, které vás nejvíce zajímají?

PŘÍLOHA P III: LOGICKÝ RÁMEC

	Obsahové shrnutí	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje objektivního ověření	Rizika a předpoklady
Obecný cíl	Efektivní a využitelná strategie CRM byla zajištěna	zvýšení návštěvnosti internetového obchodu o 35% na základě statistických údajů o návštěvnosti zákazníků do půl roku od ukončení projektu t.j. do 10.6.2013, nově vytvořená pracovní příležitost pro jednoho zaměstnance do 31.8.2012	interní statistika firmy, pracovní smlouva	---
Účel	Stávající prvky CRM byly zdokonaleny a propojeny s prvky nově vytvořenými	nárůst spokojenosti zákazníků o 75% zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření do půl roku od ukončení projektu, tj. do 31.8.2012, zlepšení podnikových procesů prostřednictvím vytvoření organizační struktury do 4.7.2012	Vyšší objem tržeb dokladován v rozvaze, dotazníkové šetření, projektová dokumentace firmy, interní materiály	dodržení strategie, zajištění kvalitních služeb, zajištění udržitelnosti projektu, správná funkce informačního systému
Výstupy	1. Interní procesy byly optimalizovány	zvýšení efektivity komunikace mezi jednotlivými odděleními zaznamenáno prostřednictvím vnitřní dokumentace do 2 týdnů od nastavení, tj. do 3.9.2012, upravené prostředí informačního systému prokazatelně efektivnější funkčností do 11.9.2012	projektová dokumentace, interní materiály firmy, faktura za služby správce informačního systému	spolupráce zaměstnanců
	2. Provedena segmentace zákazníků	5 nově vytvořených skupin zákazníků na základě definovaných kritérií zobrazených v prostředí informačního systému podniku do 31.10.2012, 5 nově identifikovaných marketingových přístupů stanovených na základě segmentace zákazníků do 2.11.2012	Systémová databáze, projektová dokumentace	stanovení segmentačních kritérií
	3. Prezentace firmy zlepšena	jeden nově vytvořený e-shop prostřednictvím dodavatelské firmy spuštěn na adrese www.abcd.cz do 7.12.2012, dva stávající e-shopy optimalizovány v rámci běžné pracovní náplně zodpovědným zaměstnancem do 2.7.2012	smlouva a faktura od dodavatele, webové stránky, účetní evidence	výběr vhodného dodavatele, dodržení časového harmonogramu

	Obsahové shrnutí	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje objektivního ověření	Rizika a předpoklady
Aktivity	1.1 Organizační struktura vytvořena	náklady jsou nulové z důvodu provedení tohoto kompetentním zaměstnancem v rámci své pracovní činnosti (majitel)	1.1. do 4.7.2012	1.1. Zohlednění všech možných dostupných variant
	1.2. Kontrolní mechanismy v rámci centrály nastaveny	náklady jsou nulové z důvodu provedení tohoto kompetentním zaměstnancem v rámci své pracovní činnosti (majitel)	1.2 do 24.7.2012	1.2 Spolupráce zaměstnanců
	1.3. Komunikace prodejny - sklady zlepšena	náklady jsou nulové z důvodu provedení tohoto kompetentním zaměstnancem v rámci své pracovní činnosti (majitel, vedoucí skladů)	1.3 do 13.8.2012	1.3 Spolupráce zaměstnanců
	1.4 Vytvořeno nové pracovní místo	náklady ve výši 20000 Kč/měsíc	1.4 do 31.8.2012	1.4 Nalezení adekvátního kandidáta
	1.5 Návrh požadavků na zdokonalení informačního systému podán	náklady ve výši 7600 Kč jednorázově	1.5 do 11.9.2012	1.5 Zvolení kvalifikovaného dodavatele
	2.1 Hodnota zákazníka vypočtena	náklady jsou nulové z důvodu provedení tohoto kompetentním zaměstnancem v rámci své pracovní činnosti	2.1 do 22.10.2012	2.1 Stanovení přesných kritérií
	2.2 Klasifikační segmenty stanoveny a popsány	náklady jsou nulové z důvodu provedení tohoto kompetentním zaměstnancem v rámci své pracovní činnosti	2.2 do 2.11.2012	2.2 stanovení vhodné strategie přístupu k jednotlivým segmentům
	3.1 Nový internetový obchod vytvořen	náklady v celkové výši 65000 Kč (včetně rezervy) placené ve dvou splátkách	3.1 do 7.12.2012	3.1 Správná funkčnost
	3.2 Optimalizace dalších e-shopů dokončena	náklady jsou nulové z důvodu provedení tohoto kompetentním zaměstnancem v rámci své pracovní činnosti	3.2 do 12.7. 2012	3.2 Splnění účelu