

Projekt zlepšení vztahů se zákazníky ve firmě XY

Bc. Kateřina Jašková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina JAŠKOVÁ**

Osobní číslo: **M10397**

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

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení vztahů se zákazníky v organizaci XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma řízení vztahů se zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou situaci řízení vztahů se zákazníky v organizaci XY.
- Zpracujte projekt zlepšení vztahů se zákazníky v organizaci XY.
- Zhodnoťte náklady a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BUREŠ, I. a ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.

KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníkem. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**

Ústav managementu a marketingu

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



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému
- na mou 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 žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-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 užit své dílo – 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 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 diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2. 5. 2012

Jaslová

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 užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá problematikou budování vztahů se zákazníky díky implementaci prvků CRM. Nahlíží na tuto koncepci prostřednictvím analýzy firmy XY. Cílem je díky zefektivnění komunikace více využít obchodní vazby se zákazníky.

Diplomová práce je rozdělena na 2, resp. 4 části – teoretickou a praktickou, která se skládá z analytického a projektového oddílu.

Teoretická část je tvořena rešerší odborné literatury na dané téma a slouží jako informační zdroj pro následující oddíly.

Stěžejním úkolem praktické části je zanalyzovat současnou pozici firmy XY, její stav v souvislosti s orientací na zákazníky, identifikovat nedostatky a podat návrh, jak dané problémy odstranit či minimalizovat.

Klíčová slova: Customer Relationship Management, segmentace zákazníků, moderní marketing

ABSTRACT

This master thesis is focused on customer relation issues using Customer Relationship Management elements. The entire concept has been analyzed within XY Company. The goal is to enhance the quality of business relations thanks to communication improvements. The thesis is split into 2 main parts – a theoretical and a practical one which contains an analysis and a project.

The theoretical part consists of relevant literature research and simultaneously plays an information source role for further chapters. The very purpose of the practical part is to analyze a current position of XY Company and its level of customer oriented approach, to identify potential discrepancies and to propose how to minimize or eventually completely eliminate emerged issues.

Keywords: Customer Relationship Management, customers segmentation, modern marketing

„Dnes jsme zvítězili nad nejnebezpečnějším z našich nepřátel – přemohli jsme strach.“

Franklin D. Roosevelt

Na tomto místě bych ráda velmi poděkovala paní Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za pomoc a především za vstřícnost a ochotu.

Dále bych ráda poděkovala panu řediteli firmy XY za otevřený přístup a možnost realizace diplomové práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat panu Ing. Liboru Sargovi za ochotu a odbornou konzultaci při řešení dílčích úkolů v rámci mé diplomové práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11	
I	TEORETICKÁ ČÁST	12
1	CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	13
2	SOUČASNÉ POJETÍ MARKETINGU	14
2.1	MODERNÍ MARKETINGOVÝ PŘÍSTUP.....	14
2.2	VÝVOJ K MODERNÍMU POJETÍ MARKETINGU	15
2.2.1	Klíčová východiska pro moderní marketing	17
2.2.2	B-2-B trhy.....	18
2.2.3	Clienting.....	19
3	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	21
3.1	VÝZNAM SEGMENTACE	21
3.2	SEGMENTAČNÍ KRITÉRIA	22
3.3	TRENDY DO BUDOUCNA	23
4	CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	24
4.1	CO JE CRM	25
4.2	PŘÍNOSY CRM	27
4.2.1	Hodnota a zákazník	28
4.3	ZAVÁDĚNÍ CRM	29
4.3.1	Definování vize CRM	32
4.3.2	Teoretický základ používaných analýz.....	33
4.3.3	Tvorba strategie.....	35
4.3.4	Hodnocení úspěchu implementace.....	37
4.4	INFORMAČNÍ SYSTÉM CRM.....	38
4.4.1	Kritéria pro výběr vhodného IS.....	39
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	43
5.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	43
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	43
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY XY.....	44
5.4	PRODUKTY	45
5.4.1	Autoalarmy COBRA	45
5.4.2	Vyhledávací systém Connex	46
5.4.3	Knihy jízd PATRIOT	47
5.5	ZÁKAZNÍCI FIRMY.....	47
5.6	SOUČASNÁ POZICE FIRMY A VIZE DO BUDOUCNA.....	48
6	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	50

6.1	ANALÝZA ODVĚTVÍ	51
6.2	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY XY	55
6.2.1	Základní informace	55
6.2.2	Produkty	56
6.3	PORTEROVA ANALÝZA	57
6.3.1	Rivalita mezi současnými konkurenty	57
6.3.2	Hrozba nových konkurentů	58
6.3.3	Síla dodavatelů	58
6.3.4	Síla zákazníků	59
6.3.5	Hrozba možných substitutů	59
6.4	SWOT ANALÝZA.....	59
6.4.1	Strenghts – silné stránky.....	60
6.4.2	Weaknesses – slabé stránky	61
6.4.3	Opportunities – Příležitosti	62
6.4.4	Threats – Hrozby	63
6.5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	64
6.5.1	Přístup managementu k CRM	64
6.5.2	Zákazníci	65
6.5.3	Analytické aktivity firmy.....	67
6.5.4	Zákaznický orientované procesy	69
6.5.5	Sběr a správa dat	70
6.5.6	Identifikace nedostatků a potenciálních možností.....	72
7	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	74
7.1	VÝCHODISKA	74
7.2	CÍLE	75
8	NÁVRH PROJEKTU.....	76
8.1	NÁVRH SEGMENTAČNÍCH KRITÉRIÍ	76
8.2	NÁVRH DOTAZNÍKU PRO OBCHODNÍHO ZÁSTUPCE	82
8.2.1	Záznamový arch	83
8.2.2	Souhrnný komentář	88
8.3	NÁVRH SOFTWAREVÉ PODPORY	89
8.3.1	Softwarová podpora dotazníku.....	89
8.3.2	Trend v podpoře firemní komunikace	93
8.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	94
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA	95
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA	99
8.7	NÁVRH OPTIMALIZACE OBCHODNÍCH CEST.....	101
8.8	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI	104
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	113

SEZNAM OBRÁZKŮ	114
SEZNAM TABULEK.....	115
SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

Jedna malá pražská chocolaterie a kavárna. Zvenčí k nerozeznání od mnoha dalších v blízkém okolí. Avšak konkrétně sem míří cíleně kroky řady návštěvníků Prahy. Důvodem je originální služba, kterou místní nabízejí – zákazníci si tu mohou namíchat vlastní čokoládu, vybrat si ze širokého spektra ingrediencí a nakonec svůj originální výrobek zabalit do jednoho z tematických obalů.

V tomto krátkém příkladu je vystihnuta podstata dnešních strategických úvah uvědomělých firem, které již vědí, že budoucí konkurenceschopnost a podnikatelský úspěch mohou zajistit pouze zákazníci.

Tvrzení, že zákazník je středobodem veškerých firemních aktivit, že jeho vyjednávací síla neustále roste, je již nevyvratitelným faktem. Zvláště v dnešní, krizí zmítané době, kdy je konec celoevropské ekonomické spirály v nedohlednu, znamená pevná klientská základna nepřekonatelnou výhodu. Díky této náplni strategických aktivit podniků se proto do popředí dostávají činnosti zaměřené na zákazníka, na upevňování svazku s ním a snahy převzít nad tímto budujícím se, vzájemně prospěšným vztahem kontrolu a získat tak možnost udávat směr. Moderní hojně využívanou koncepcí v dané oblasti je dnes CRM neboli strategické řízení vztahů se zákazníky.

Jelikož se nejedná pouze o povrchní strategii, ale o komplexní nový přístup firmy ke vnímání zákazníka, mnoho firem se během jeho implementace potýká s řadou problémů. Ať už se jedná o potíže plynoucí z nepřesně provedených analýz počátečního stavu, o neadekvátně rychlý průběh a tedy nekvalitní začlenění této koncepce do stávajících procesů či potíže s akceptováním nového směru, prozákaznický orientovaného myšlení, zaměstnanci. Nejen díky tomu pak firmy nedokáží potenciál tohoto nástroje maximálně využít.

Pozitivní však je, že si potřebu dobrých vztahů a hodnotu loajality uvědomuje stále více společností.

Nezbytností ke zdaru tedy zůstává naučit se správně a optimálně využívat nabízených možností. Úspěchu pak již nebude stát nic v cestě.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou CRM a uplatňováním těchto postupů v rámci konkrétní firmy.

Cílem teoretické části je shrnout dosavadní poznatky z této oblasti a vytvořit systematický přehled nejzásadnějších informací, který by posloužil jako jasná příručka základních pilířů při využívání prvků CRM.

Teoretická část vychází z rešerše odborných knižních publikací uznávaných odborníků a z časopisů, mapujících novinky z dané oblasti. Je doplněna o vlastní názory a závěry.

Cílem praktické části je podat prostřednictvím analýz komplexní pohled na firmu XY, její pozici na trhu. Na základě rozboru dále popsat současný stav řízení vztahů se zákazníky, identifikovat nedostatky a navrhnout možná zlepšení vedoucí k vyššímu stupni efektivity aplikovaných nástrojů CRM.

Jako zdroje analýz jsou použity:

- hloubkový rozhovor s ředitelem společnosti XY o podnikových procesech, chodu firmy, celkově o problematice CRM a následné detailnější zaměření na využívané nástroje v rámci této prozákaznický orientované koncepce
- poskytnuté interní zdroje – vlastní průzkumy firmy XY
- oficiální webové stránky Ministerstva průmyslu a obchodu – informace k analýze odvětví
- oficiální webové stránky Ministerstva vnitra – statistiky krádeží vozidel
- oficiální webové stránky právních subjektů souvisejících s analyzovanou firmou a oblastí celkově

Analyzovaná firma nechce být jmenována, proto je v celém textu označena písmeny XY.

2 SOUČASNÉ POJETÍ MARKETINGU

Následující kapitola je věnována vývojovým změnám ve vnímání marketingu.

2.1 Moderní marketingový přístup

Mohlo by se zdát, že uvádět v dnešní době definici marketingu, je naprosto zbytečné. Bohužel tomu tak není.

I v dnešní rozličnými marketingovými strategiemi ovlivněné době je nutné připomínat, že pojmem marketing neoznačujeme pouze synonymum pro reklamu.

Problémem dnešní doby (i když se v podstatě jedná jen o pozitivní výsledek konkurenčního boje a tlaku ze strany zákazníků) je, že existuje mnoho expertů, kteří opravdu rozumí své oblasti, založí si firmu, ale nejsou špičkovými odborníky v jiných tématech.

V dnešní době, kdy chtějí zákazníci neustále něco nového, vzniká neudržitelný tlak na podniky poskytovat to nejmodernější, rodí se neuvěřitelně rychle nespočetné množství nových firem, které zakládají odborníci dané oblasti s cílem poskytnout svým zákazníkům ty nejlepší a bezkonkurenční produkty. Jistý zádrhel je však v tom, že tito experti nemohou být odborníky ve všech podnikatelských oblastech a je zcela přirozené, že nemají čas na to, aby byli zároveň vývojáři, servismeni, účetní, personalisté, prodejci a marketéři.

Zde se dostáváme k jádru věci – mnoho ředitelů specializovaných firem, kteří jsou vynikající ve své oblasti, nemají čas se zabývat tím, co je to marketing → převládá u nich ještě stále dojem, že marketing = reklama.

Proto považuji za nutné na úvod této diplomové práce zmínit přijatelnou definici dnešního marketingu.

Existuje velké množství vymezení marketingu, např. Philip Kotler guru této oblasti definuje marketing jako: „*společenský a řízený proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními*“.
(Chlebovský, 2005, s. 6)

Miroslav Foret zase popisuje marketing jako „*souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu*“ (Foret, Procházka, Urbánek, 2003 cit. podle Hanzelková et al., 2009, s. 1).

I když každý marketingový odborník definuje nástroje a úkoly marketingu použitím jiných slov, někdy z jiných úhlů pohledu, na hlavní podstatě se všichni shodují.

Uvádím zde vlastní souhrnnou definici, ze které budeme vycházet v této diplomové práci:

*Jedná se o celkovou obchodní, komunikační strategii firmy uplatňovanou pro vnitřní (zaměstnanci, management) i vnější (dodavatelé, zákazníci, instituce) stakeholdery. Pro účely této diplomové práce se však jedná v první řadě o přístup firmy ke klíčové zájmové skupině, která rozhoduje o samotné existenci firmy. Touto skupinou jsou **zákazníci**.*

2.2 Vývoj k modernímu pojetí marketingu

Zákazník vždy nebyl ve středu pozornosti firemního snažení.

Ještě před několika lety se firmy snažily hlavně o maximalizaci okamžitých zisků a nezájímaly se tolik o budoucnost. Bohužel i dnes je tato prodejní filosofie často u mnohých firem používána.

Naštěstí jsou ale i tyto firmy pomalu nuceny zamyslet se a změnit zakořeněný přístup k obchodním aktivitám.

Vlivem globalizace, otevření trhů se dnešní firmy potýkají s velkou konkurencí a současně s nejistotou budoucnosti. Současná krizová situace, která je hlubší a trvá déle, než se původně předpokládalo (informační články minulých let hlásaly, že krize bude v roce 2009 již na ústupu), zasahuje a ovlivňuje všechny oblasti našeho života a zřejmě jen tak neskončí.

Pokud bychom měli identifikovat hlavní globální tlaky na změnu firem, byly by to tyto:

1. současná krize a nejistota
2. přebytková ekonomika – nadbytečná výroba a nedostatečná spotřeba tlačí na stále větší přizpůsobování produktů přáním zákazníků
3. nové technologie = nové možnosti = nová konkurence v rámci substitutů
4. zkrácený životní cyklus výrobků – odběratelé dnes mají tendenci nakupovat v menším množství, aby mohli operativně reagovat na požadavky trhu. Dodavatelé zase hledají stále zákazníky → oboustranná potřeba stabilních vztahů
5. zvýšený důraz na kvalitu a princip just-in-time (JIT) – významný manažer Lee Iacocca, známý svou restrukturalizací firmy Chrysler řekl: „*Podnik, který má nejlep-*

ší systém distribuce a nejlepší služby, nakonec vyhraje – protože výhody v jiných oblastech si nikdy neudržíte dlouho“ (Burnett, 2002, s. 256).

V této době je proto nutné obrátit všechny své aktivity směrem k zákazníkovi, který může pro firmu představovat alespoň nějaký záchytný bod.

V roce 1960 v marketingu proslul profesor McCarthy, který pojmenoval 4 výsledné složky marketingového mixu, tzv. 4P - **P**roduct (produkt), **P**rice (cena), **P**lace (distribuce), **P**romotion (propagace). Tyto 4 prvky však nahlížejí na marketing z pohledu firmy, což již dnes není zcela na místě.

Ve chvíli, kdy celosvětové uvolňování tržních bariér ve spojení s neustálým rychlým vývojem nových informačních technologií umožňuje oslovení zákazníků bez jakéhokoliv omezení, došlo k tzv. krizi tradičního marketingového mixu. (Chlebovský, 2005, s. 18)

- Produkt připravený pro globální trh se nemůže dostatečně přizpůsobit lokálním požadavkům
- Definovat přesné místo „Place“ je taktéž obtížné
- Zbývají jen cena (Price) a propagace (Promotion). Jedná se o spojené nádoby, které jsou ohraničeny náklady a akceptačními možnostmi trhu.

Dříve se firmy zabíraly problémem jak prodat již vyrobené zboží. Současný marketing musí řešit, jaké jsou požadavky zákazníka na výrobky. Zákazníci mají totiž často přesnou představu o tom, co mohou, co mají požadovat, kolik to má stát. Díky internetu mají možnost získat veškeré potřebné informace, srovnat si technické parametry zboží, porovnat ceny u různých prodejců. Úkolem marketingu se tak stává zjistit individuální potřeby každého zákazníka a nabídnout mu výrobek, či službu, která bude co nejvíce odpovídat jeho představě.

„4P“ jsou tedy postupně nahrazovány zákaznickými „4C“, které lépe vyhovují dnešním potřebám trhu. (BusinessVize, ©2010)

Jedná se o:

Customer value – hodnota zboží/služby pro zákazníka - odpovídá složce **Product** ve 4P. Jedná se o nejdůležitější prvek nového pojetí marketingového mixu.

Costs – náklady zákazníka – odpovídá položce **Price** ve 4P

Convenience – dostupnost řešení, pohodlí při nákupu – **Place** ve 4P

Communication – komunikace firmy se zákazníkem, dialog – **Promotion** ve 4P (ManagementMania, ©2012)

Právě zmíněná krize marketingového mixu a zavedení nového konceptu je pevně spjata s moderními pojmy KM (Knowledge Management), TQM (Total Quality Management) a společně s potřebou vnímání zákazníka jako svého nejdůležitějšího partnera se stalo základním předpokladem ke vzniku CRM (Customer Relations Management), kterým se budeme později zabývat více a podrobněji.

2.2.1 Klíčová východiska pro moderní marketing

Pouhé zaměření podniku na zákazníky však dnes již nestačí. Síla zákazníků je čím dál tím větší, a tak je nutno vybudovat celou organizaci orientovanou na zákazníky.

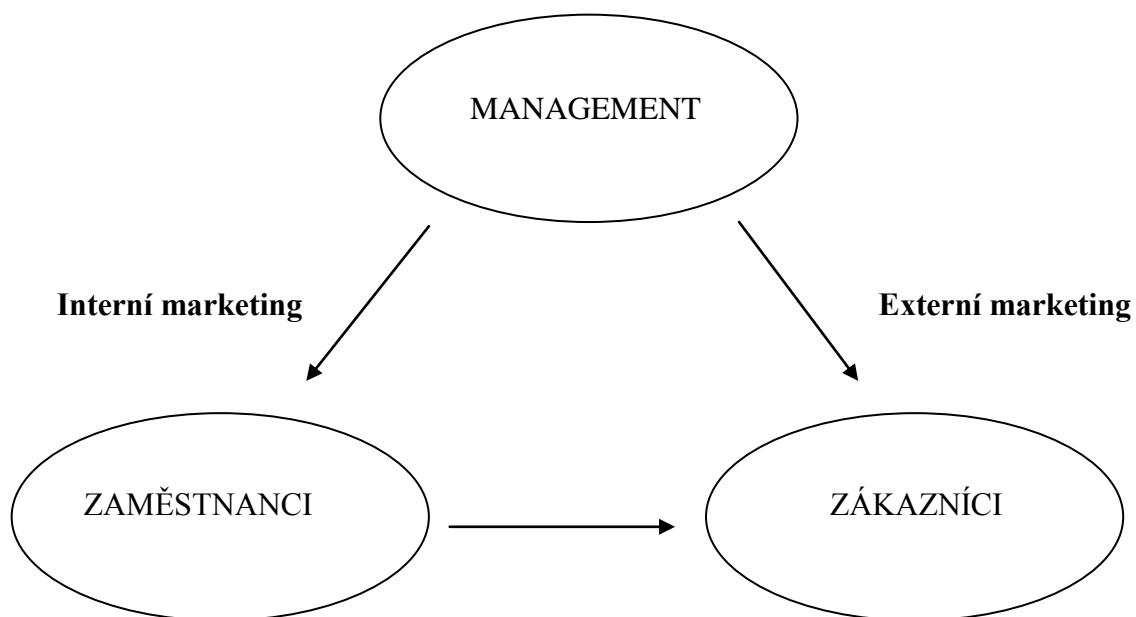
Myšlenka, že podniky mají svým zákazníkům dělat radost a pouze překonáváním jejich představ lze udržet a zajistit loajalitu, je natolik rozšířená, že je v současné době brána téměř jako dogma. Podle tříleté výzkumné studie na téma loajalita zákazníků, jíž se účastnilo přes 75 000 lidí ze 4 kontinentů, však vyplývá následující: **snaha udělat zákazníkům radost skvělými službami sice vede ke spokojenosti, nedokáže však zpravidla vybudovat loajalitu – naopak snaha podniků řešit rychle a jednoduše problémy zákazníka to dokáže.** (Náhlovský, 2011, s. 22)

Tento závěr se může v dnešní době zdát téměř převratný a jasně z něj vyplývá – pravděpodobnost úspěchu podniku bude výrazně zvýšena, budou-li mít všechna oddělení ve firmě v pravý čas ty správné informace, budou-li společně kooperovat a tím budou schopni rychle reagovat na požadavky zákazníků. (Bureš a Řehulka, 2001)

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že moderní přístup k marketingu a celkové komunikační strategii firem je tedy postaven na těchto bodech:

- 1) Cílem organizací je jasně identifikovat svého zákazníka a rozpoznat jeho potřeby, definovat rozdílné skupiny svých zákazníků a zvolit pro komunikaci s nimi vhodný přístup
- 2) Při jednání se zákazníkem je kladen důraz na partnerský, resp. oboustranně prospěšný (férový) vztah

- 3) Firmy se snaží udržet si svého zákazníka prostřednictvím poskytování komplexních služeb (firmy by již neměly nabízet pouze 1 produkt, ale měly by nabídnout celkové řešení klientova problému)
- 4) Důležitá je pravidelná obousměrná komunikace
- 5) Chování zaměstnanců firmy k jejím zákazníkům lze ovlivňovat a stimulovat pomocí interního marketingu (souhrn veškerých aktivit ve firmě vedoucích ke vzdělání a motivaci pracovníků, ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními, či ke správné prezentaci firemních cílů) (Chlebovský, 2005, s. 12-13)



Obr. 1 Vztahový marketing (Chlebovský, 2005, s. 13)

Veškeré aktivity vztahového marketingu jsou připravovány konkrétními zaměstnanci v určených odděleních a jsou zaměřeny na konkrétní pracovníky firmy/zákazníky.

Tento model je uplatňován především u firem působících na B-2-B trzích, které lze charakterizovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem zboží a odběratelem, který dané zboží či službu využije dále ve svém podnikání.

2.2.2 B-2-B trhy

Odlišování trhu B-2-B /B2B(Business to Business) od B-2-C/B2C(Business to Customer) se začalo prosazovat v době rozmachu marketingu, kdy se zjistilo, že obě dvě skupiny vyžadují odlišné přístupy k obsluze svým zákazníkům.

Zatímco na trhu B2C komunikuje obchodní společnost s koncovými zákazníky, B2B charakterizují vztahy mezi dodavateli a odběrateli zboží či služby, kteří dále tento produkt využijí při svém podnikání. Zkoumaná firma XY je příkladem takového dodavatele, konkrétně dodavatele elektronických a telekomunikačních zařízení.

Trhy B2B můžeme podle Kotlera (2007) dělit na 2 základní typy:

Vertikální trh – dodavatel oslovuje zákazníka v úzce specializovaném odvětví (specifické zařízení pro průmysl, zemědělství)

Horizontální trh - zákazníci tohoto dodavatele pracují v různých oblastech. Jedná se většinou o poskytování služeb (poradenství, marketing apod.)

Právě v oblasti B2B jsou čím dál více viditelná pozitiva, která plynou z budování dlouhodobého strategického partnerství prodávajících firem a jejich zákazníků. Praxe ukázala, že takový vztah vede ke zvýšení zisku při nižším obratu zákazníka, efektivnějšímu vynaložení prodejních nákladů či v neposlední řadě ke kýžené vyšší spokojenosti klientů.

Důležitost a význam obchodních vztahů jsou tedy nasnadě.

Za průkopníka současného pojetí přístupu k zákazníkům můžeme považovat Edgar K. Geffroye, německého manažerského konzultanta a poradce, autora řady knih zaměřených na změnu orientace firem směrem k zákazníkovi. E. K. Geffroy je považován za vynálezce konceptu orientace na zákazníky, tzv. „clientingu“.

2.2.3 Clienting

Velmi stručně řečeno, clienting přináší základní myšlenky nového přístupu ke stávajícím zákazníkům, které byly později využity a více rozpracovány již zmíněným CRM (Customer Relationship Management).

Poprvé tento pojem Geffroy definoval v 80. letech ve své knize *Das einzige was stört ist der Kunde. Clienting ersetzt Marketing und revolutioniert Verkaufen* (v ČR knížka vydána pod názvem *Zákazník náš protivník, nebo partner?: Clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje*).

Firmy, které implementovaly do své strategie filosofii clientingu, nepoužívaly žádné „Druckmittel“ neboli „násilné“ nepřirozené prostředky k získání věrnosti a k vybudování vztahu se svými zákazníky. Místo toho často např. organizovaly společenská setkání se

svými klienty a debatovaly s nimi o přáních, potřebách. Tak zjistily, kdo přesně jsou jejich zákazníci, co chtějí, požadují, definovaly faktory vlivu na nákupní rozhodování apod.

Clienting můžeme tedy shrnout jako silné zaměření firem na potřeby trhu, zvláště pak zákazníků, kterému se měli podříditi jak všichni zaměstnanci, tak celková výrobní politika a firemní kultura podniku. (Geffroy, 2001, s. 30-100)

Na základě výše uvedeného můžeme myšlenky clientingu považovat za základní východiska pro současné řízení vztahů se zákazníky, neboli **CRM**.

3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Proces, kdy se firmy snaží rozčlenit masu svých zákazníků do logických skupin podle předem stanovených kritérií, se označuje pojmem segmentace. Cílem je vytvoření takových skupin, jejichž členové vykazují co nejpodobnější logické znaky. (Marketingové noviny, ©2010)

Základní požadavky na segmentaci, zajišťující aplikovatelnost postupu a získání hodnotných výsledků, jsou:

- přesné stanovení hodnotících kritérií, postup
- rozdělení trhu na měřitelné segmenty dle stanovených znaků
- získané segmenty musí vykazovat dostatečnou informační hodnotu, velikost či ziskovost
- zajištění homogenity segmentů
- srozumitelnost informací zjišťovaných v rámci segmentů
- přístupnost segmentů – možnost oslovení členů skupin
- akceschopnost firmy – schopnost oslovit definované segmenty vhodným způsobem
- zabezpečení měření potřeb, sledovat změny každého segmentu s cílem využít nových příležitostí z něj plynoucích

3.1 Význam segmentace

Vytvořit kvalitní segmenty je velmi obtížná práce. Je nutné, aby se jí věnoval dostatečný čas a péle. Výsledky segmentace nyní tvoří základní kámen dalších komunikačních aktivit (resp. všech aktivit směřujících k zákazníkům).

Rozdělení klientů do skupin má obrovský význam, zvyšuje pravděpodobnost úspěchu firemních aktivit, umožňuje firmě např.:

- rozpoznat potřeby jednotlivých skupin, identifikovat všeobecně platné, opakující se vzorce
- vytvářet různé produktové nabídky pro různé skupiny
- modifikovat způsob chování k jednotlivým skupinám

- oslovovat skupiny efektivním obsahem reklamní kampaně, jiným komunikačním kanálem
- rozpoznat rizikové změny v chování zákazníků
- rozpoznat nově vznikající trendy
- identifikovat zákazníky generující firmě vysoké zisky
- věnovat se nadprůměrně profitabilním zákazníkům individuálně
- eliminovat nadbytečné aktivity
- eliminovat náklady na neefektivní činnosti, plynoucí z neznalosti zákazníků
- vybudování image, konkurenční výhody (Systemonline, ©2010)

3.2 Segmentační kritéria

Zákazníky můžeme rozčlenit do více či méně homogenních segmentů podle mnoha kritérií.

Pro účely CRM lze použít následující:

- **Výše obrátu generovaného zákazníkem**
- **Náklady vynaložené na udržení/získání zákazníka**
- **Výše výsledného zisku na zákazníka – hodnoty zákazníka**
- **Budoucí potenciál zákazníka pro firmu** (Ahlert et al., 2002, s. 209)

Všeobecně se však klienti firem seskupují na základě znaků, odvíjejících se z jejich každodenního života:

- **Geografické** – podnebí, velikost bydliště, region
- **Demografické** – věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny
- **Sociálně-kulturní** – vzdělání, povolání, příjem, národnost, vyznání
- **Sociologické** – životní styl (zájmy), sociální třída, společenské postavení
- **Psychografické** – vztah k ostatním lidem, k sobě samému
- **Spotřebitelské** – nákupní zvyklosti, míra loajality, postoje k výrobkům, náchylnost k trendům, ovlivnitelnost okolními faktory (Kozel, 2006, s. 187)

V případě B2B trhů lze brát v potaz tato doplňující kritéria:

- **Charakter organizace** – odvětví, velikost, potenciál
- **Provozní charakteristiky** – organizace nákupu, naléhavost objednávek (princip JIT – Just In Time) (ManagementMania, ©2011)

3.3 Trendy do budoucna

V segmentaci se začínají v poslední době objevovat mnohé protichůdné znaky skupin, což využívání klasických výše zmíněných kritérií omezuje. Spotřebitel, který šetří na nákupu potravin, může být naopak ochoten při výběru trávení dovolené zaplatit velkou částku. Spotřebitelé vykazují tzv. bipolární chování. V praxi to pro postupy segmentování znamená, že je a bude nutné hlouběji a více propojovat produktovou a situační podstatu kupního chování zákazníků, hledat hlubší vazby mezi jednotlivými skupinami kritérií. (Kozel, 2006, s. 188)

4 CRM – ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Když zadáme do internetového vyhledávače slovní spojení „dnešní zákazníci“, zjistíme, že 90% nalezených odkazů se týká různých forem budování vztahů, zvyšování loajality a spokojenosti zákazníka. To jistě nebude jen náhoda.

Předchozí kapitoly byly věnovány změnám v přístupu firem k modernímu marketingu. Stěžejním bodem se stal náročný a plně informovaný zákazník, který už dávno není naivním spotřebitelem veškerého zboží, které mu je nabídnuto. Je si dobře vědom svého postavení, ví, že v dnešní době představuje pro firmy přinejmenším částečnou záruku existence. Díky internetu má k dispozici velké množství informací o nepřehledném množství produktů, hlavně navzájem si konkurujících. Zákazník si během krátké chvíle může srovnat technické parametry, cenu a názory uživatelů různých výrobců/zprostředkovatelů daného produktu, nad kterým nyní přemýšlí. Během několika minut si tedy může vybrat takový výrobek, který bude nejvíce odpovídat jeho představám, bude maximálně splňovat jeho požadavky.

Zde narážíme na důvod vzniku CRM. Firmy chtějí a musí znát své zákazníky.

S nasycenými trhy samozřejmě rostou náklady na získávání stále nových neznámých zákazníků. Firmy jsou nuceny vynakládat stále větší úsilí na získání jejich zdrojů. Tržní podíl podniků byl nahrazen zákaznickým podílem, ve středu je tedy zákazník, jeho loajalita a z ekonomického pohledu (který firmu ve výsledku samozřejmě zajímá nejvíce) přirozeně jeho celkové výdaje směřované k dané společnosti.

Je tedy zřejmé, že loajální zákazníci přináší podniku z dlouhodobého hlediska mnohem větší zisky než noví nestálí zákazníci. Kromě toho zde platí obecné Paretovo pravidlo: 20% zákazníků vytváří 80% zisku. Firmy proto musí mimo jiné bezpodmínečně mezi svými klienty identifikovat ty, které jsou pro ně nejvýhodnější a o ty se starat především. Což samozřejmě neznamená, že přístup k ostatním méně rentabilním zákazníkům bude výrazně odlišný. Jen spokojený zákazník totiž zajišťuje firmě zisky (taktéž nepřímo – doporučení svým známým, šíření dobré pověsti společnosti). Firmy se tudíž musí zaměřovat na udržení svých klientů a další rozvoj vzájemných oboustranně výhodných obchodních vztahů s nimi. Musí identifikovat jejich potřeby, jací jsou, jaká je jejich hodnota, musí vytvářet takové výrobky, které budou šité téměř na míru zákazníkům. (CRM portál, ©2011)

Bez nadsázky řečeno, společnosti mají o svých klientech nepřehledné množství informací, další si mohou jednoduše zjistit. Jenže všechny tyto údaje jsou ztraceny někde v podniku, z

toho důvodu se nevyžívají do takové míry, jaký je jejich potenciál a firmy tak přichází o své zisky. Úkol je tedy jasný – implementovat do podniku takové postupy, které umožní dostatečně efektivně řídit vztahy se zákazníky.

4.1 Co je CRM

Existuje mnoho různých definic CRM (Customer Relationship Management), všechny však v sobě zahrnují oboustranně prospěšný vztah, založený na vzrůstající hodnotě a významu díky loajalitě na straně zákazníků a přístupu ze strany firem.

Zde uvádím několik vybraných definic:

Český webový portál (www.crmportal.cz) zabývající se touto tematikou na svých stránkách uvádí, že jde většinou o složené, vzájemně propojené systémy, navázané na záznam o obchodních partnerech. Jak dále uvádí, k obecným modulům patří např. evidence obchodních kontaktů, marketing, obchodní případy, komunikace, plánování či analýzy. (CRM portál, ©2011)

Podle Harry Wesslinga znamená CRM aktivní budování a péče o dlouhodobě prospěšné vztahy se zákazníky. Prostředkem komunikace jsou vhodně zvolené technologie, které sami o sobě představují přidanou hodnotu (Wessling, 2001, s. 16)

Vít Chlebovský ve své knize *CRM – Řízení vztahů se zákazníky* uvádí tuto definici: „*CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“ (Storback, 2002 cit. podle Chlebovský, 2005, s. 13)

Jistě bychom měli taktéž zmínit alespoň jednu z mnoha definic guru světového marketingu Philipa Kotlera:

„*CRM manages detailed information about individual customers and carefully manages customer touch points in order to maximize customer loyalty.*“ – do češtiny volně přeloženo: CRM slouží ke správě detailních informací o jednotlivých zákaznících a řídí okamžiky, kdy dochází ke kontaktu zákazníka s firmou s cílem maximalizovat zákaznickovou věrnost. (Kotler, Armstrong, 2010, s. 144)

Osobně bych se přiklonila nejvíce k definici Víta Chlebovského, který hovoří o dosažení rovnováhy investic firmy a uspokojením potřeb zákazníka. Naráží zde totiž na 2 důležité pojmy – hodnota pro zákazníka a hodnota samotného zákazníka (viz podkapitola 2.2.1). Předpokladem této rovnováhy je dlouhodobý partnerský vztah.

Mezi hlavní prvky CRM patří:

1. lidé (zaměstnanci, zákazníci)
2. obchodní procesy (zaměření, kooperace)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití)
4. obsahy (data, informace)

Význam těchto 4 prvků spočívá v komplexnosti pohledu firem na CRM. Tento nástroj nepředstavuje žádnou novou převratnou filosofii, vše řešící IT, nevyžaduje zásadní změny v základním nasměrování zaměstnanců. Jedná se spíše o komplexní metodiku budování ekonomicky výhodných vztahů se zákazníky, důraz je při tom kladen na kooperaci firemních procesů, dostatečnou kvalifikaci personálu a na již zmíněnou oboustrannou hodnotu (firma ↔ zákazník).

Úspěchu při implementaci CRM je možné dosáhnout pouze přístupem k výše zmíněným prvkům jako k jednomu celku. Mnoho podniků ztroskotalo na jednostranném pohledu a zaměření.

Ačkoliv se CRM stává stále častěji součástí portfolia firemních nástrojů efektivního řízení firmy, hlavním problémem je jeho zakomponování do firemních procesů. Mnoho manažerů vnímá CRM pouze jako sofistikovanější telefonní seznam zákazníků. Bohužel, velká řada firem s možností využití tohoto nástroje právě zde končí. Přitom hlavní úkol systému spočívá v pomoci zjistit, komu/kde se vyplatí prodávat a kdy už se to nevyplatí. (Sprinx Blog, ©2011)

Na závěr této podkapitoly by bylo ještě vhodné vysvětlit 2 podobné zkratky – **KCRM**. Jedná se o koncepci řízení vztahů s klíčovými (key) zákazníky firmy. Tato strategie staví na segmentaci zákazníků a identifikaci (podle stanovených faktorů, nejčastěji finanční přínos) nejvýznamnější skupiny z nich. Systém zavádění této koncepce do firem je ve své podstatě shodná s klasickým CRM. (Burnett, 2002, s. 72).

Druhým souvisejícím pojmem je **SCRM** (Social CRM), novodobý trend v této oblasti. V současnosti by již měl být standardně nabízen jako součást klasického CRM. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma přístupy je fakt, že u SCRM jsou data o zákaznících aktualizována a doplňována jimi samotnými. SCRM mění transakční vztah se zákazníky v jejich přímou spolupráci, především využitím komunikačního potenciálu sociálních sítí Facebook, Twitter. Firmy však musí brát v úvahu, že zákazníci berou svá osobní data velmi citlivě a skutečné vědomí toho, že je někdo sbírá, může mít negativní vliv. Proto si firmy musí dát pozor, jakým způsobem se zákazníci v tomto směru komunikují. (CRM portál, ©2011)

4.2 Přínosy CRM

Přínos systému CRM pro firmy je zjevný, úspěšná implementace přispěje ke zefektivnění procesů, ke stabilitě spolupráce mezi dodavatelem a odběrateli (resp. zákazníky), poskytnutí důležitých informací o zákaznících obchodníkům, marketingu, managementu → kooperace všech oddělení → snížení operativních nákladů.

Jak je vidět, bylo by zcela scestné domnívat se, že CRM je pouze nástrojem IT.

Definujme proto alespoň několik klíčových přínosů:

a) z pohledu konkrétní firmy

- komplexní přehled o komunikaci a obchodních aktivitách s klíčovými skupinami (zákazník, dodavatel)
- možnost efektivně řídit a motivovat všechna oddělení
- jednoduchá správa prodejních aktivit, dat
- řízení podpory
- zrychlení obchodního procesu – přístup k informacím v reálném čase
- automatizace rutinních procesů
- rychlé analyzování – definice zákazníků, odhalení potenciálu, trendů
- růst spokojenosti zákazníků → zlepšení image firmy
- odlišení se od konkurence (Corenet, ©2010)

b) z pohledu jejích zákazníků

- splnění přání zákazníků, možnost nabídky na míru, individuální přístup
- nabídka komplexního řešení problémů

- dostupné řešení problému v co nejkratší možné době
- adekvátní servis
- jednoduchá komunikace s firmou
- větší pohodlí/komfort při realizaci obchodního kontraktu

c) z pohledu jejích dodavatelů

- dlouhodobé plánované toky činností → snížení nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti
- nižší jednotkové náklady díky koordinaci plánovaných dodávek a optimálního množství produkce
- spolupráce při plánování
- zlepšení image v souvislosti s postavením odběratelské firmy na trhu (je prestižní být dodavatelem např. pro Harrods) (Burnett, 2002, s. 135-6)

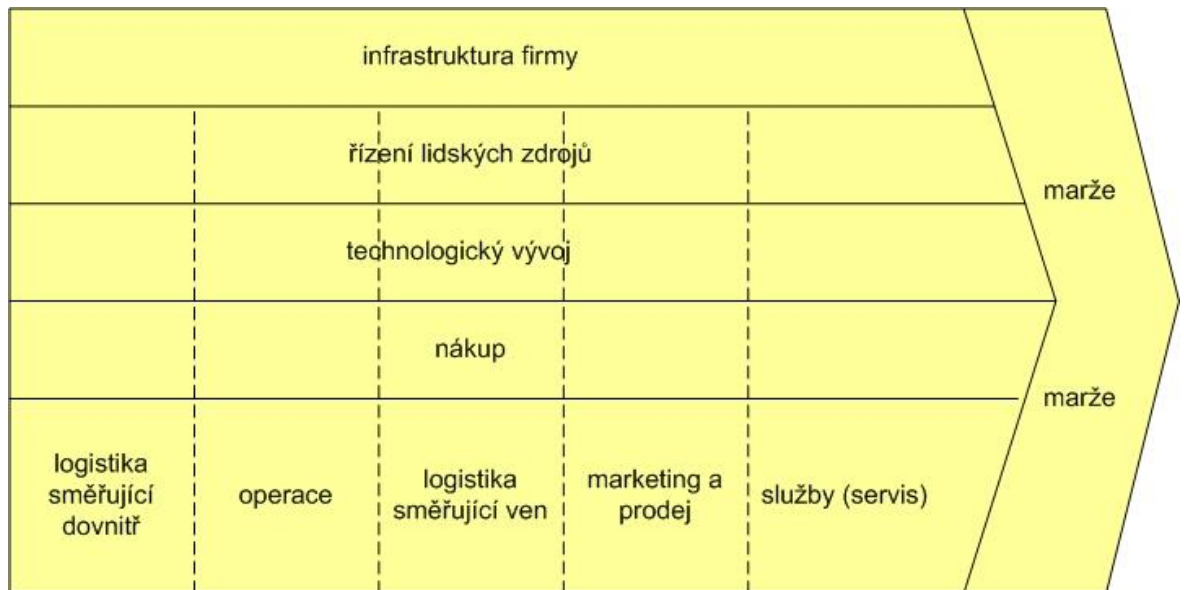
4.2.1 Hodnota a zákazník

Musíme rozlišovat 2 slovní spojení – hodnota pro zákazníka vs. hodnota zákazníka.

Nejprve se zaměříme na vysvětlení prvního, následně pak hodnoty z pohledu firmy.

1. **Tvorba hodnoty pro zákazníka** začíná již před samotnou existencí produktu. Tento proces má 3 fáze:
 - **volba hodnoty** – proběhne před vznikem výrobku na základě **STP** (Segmentace trhu, výběr vhodného cílového trhu – **T**arketing, umístění produktu – **P**ositioning)
 - **poskytnutí hodnoty** – rozhodnutí o vlastnostech, ceně a distribuci výrobku či služby
 - **sdělení hodnoty** - prostřednictvím marketingových nástrojů (CRM portál, ©2011)

Tvorba hodnoty výrobku však fází prodeje nekončí. Firma musí hodnotu alespoň udržovat na stejné úrovni prostřednictvím kvality přístupu při obchodním jednání (kompetentnost pracovníků, rychlost), následně poskytováním adekvátního servisu – pravidlo **one and done** (v případě problému kontaktuje zákazník firmu jen jednou a ihned dostane řešení). (Wessling, 2002, s. 29)



Obr. 2 Obecně použitelný hodnotový řetězec podle M. Portera (Kotler, Keller, 2007 cit. podle CRM portál, ©2011)

2. **Hodnota zákazníka** – jedná se o význam výrobku či služby. Pojmem **hodnota zákazníků** neboli **Customer Equity (CE)** bývá označována současná hodnota budoucích nákupů zákazníka, tj. jaký přínos bude mít pro firmu tento zákazník z dlouhodobého hlediska? Tato dlouhodobá hodnota se označuje taktéž jako **CLV - Customer Lifetime Value**. Získaný údaj pak často slouží jako nástroj k vyjádření hodnoty podniku. Proto se firmy snaží tuto hodnotu dlouhodobě zvyšovat – akvizicí nových zákazníků, zvýšením prodeje stávajícím či zvýšit procento udržení si zákazníka (zde ale pozor na identifikaci ztrátových klientů, které není výhodné si udržovat). (Lehtinen, 2007, s. 88)

4.3 Zavádění CRM

Již řadu let je CRM systém nutností pro jakoukoliv firmu, která chce na dnešním trhu uspět. Od začátku zavádění základních informačních systémů ERP¹ se společnosti potýkají

¹ ERP – Enterprise resource Planning, informační systém zajišťující vzájemnou kooperaci všech oddělení v podniku. Jednou částí je CRM, orientované na komunikaci firmy a zákazníků

se zásadním problémem: Firmy přesně neví, co potřebují. Bez podrobnějších analýz si často najmou např. externího odborníka na implementaci CRM a domnívají se, že tím je vše zařízeno. Zákazníků bude přibývat, zisky porostou geometrickou řadou, firma se stane jedničkou na trhu apod. Jenže to bez firmou předem jasně definované strategie CRM spojené s celkovou vizí podniku nejde. (Inside CRM, ©2008)

Externista odvede svou práci (z vnějšího pohledu), předloží návrh řešení, které však najednou není náležitě využíváno, náklady rostou, management je nepříjemně překvapen a nakonec celý projekt CRM zruší. Jak je to možné? Jak již bylo několikrát zdůrazněno, CRM systém není pouze informační technologie, jedná se o strategický proces. (Wessling, 2002, s. 79)

Projekt CRM může být úspěšný jen a pouze tehdy, bere-li management v úvahu veškeré související aspekty. Úspěchu lze dosáhnout:

1. po důkladné analýze potřeb a situace firmy
2. po jasném definování očekávání a cílů
3. po strategickém naplánování a včlenění CRM do celkové strategie firmy
4. tehdy, pokud bude patřičně zajištěna široká firemní podpora.

Nedílnou součástí realizace CRM je totiž nutná změna firemní kultury. Klíčovými úkoly v této oblasti pak jsou:

- **změna vnímání uzavíraného obchodu se zákazníkem** – od zaměření na jednotlivé kontrakty k dlouhodobé spolupráci
- **odklon od produktového vnímání k prozákaznické strategii**
- **přechod od nabídky jednoho produktu ke komplexnímu řešení** (Systemonline, ©2002)

S odkazem na výše uvedené bychom tedy mohly definovat z pohledu hodnocení vztahů se zákazníky tyto fáze postupného zavádění:

- **Znalost zákazníků** – fáze analýz, shromažďování informací o zákaznících, trhu. Důležitou roli zde hrají informační technologie, IS, který data spravuje, třídí

- **Hodnocení vztahu se zákazníky** – hodnocení podle (ne)hmotných přínosů zákazníka (viz podkapitola 2.2.1)
- **Kustomizace procesů** – navazující proces na předchozí dva, na jejichž základě firma přizpůsobí procesy potřebám klientů (Hodnotový management, CRM a konkurenční strategie, 2004, s. 42)

Implementace CRM z procesního hlediska pak probíhá takto:

1. **Definice vize CRM** – musí vycházet z vize podniku, aby se docílilo jednotné strategie
2. **Analýza současného stavu, potřeb firmy a její situační analýza** - analýza vnitřního a vnějšího prostředí (SWOT, SLEPT, PEST analýzy, ekonomické analýzy apod.)
3. **Stanovení cílů CRM** – vychází z výsledků provedených analýz, musí být neustále sledovány a případně reálně přizpůsobovány. Mezi základní cíle by mělo patřit zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků, růst hodnoty podniku
4. **Volba strategie CRM a rozpracování taktických a operativních programů k dosažení vytýčených cílů** – detailní rozpracování strategických úkolů, segmentace zákazníků a volba strategie pro každý segment (podle potenciálu, stupně loajality, ziskovosti). Vše v souladu s celkovou firemní strategií.
5. **Implementace programů CRM** – vlastní realizace projektu, nasazení zvolených opatření a nástrojů. Neustále probíhající kontrola a verifikace zvoleného způsobu implementace, provádění operativních změn, hodnocení. Kooperace všech zúčastněných článků.
6. **Pravidelná kontrola stanovených ukazatelů** – hodnocení úspěšnosti, efektivity, snaha nalézt slabá místa a zavést opatření k jejich eliminaci. (Jelínková, ©2006)

Pro celkový úspěch je velmi důležité, aby se na každé fázi podíleli, nebo alespoň s ní byli seznámeni všichni budoucí uživatelé systému (jak řadoví pracovníci, tak řídicí management). Pokud ke tvorbě CRM systému budou přispívat všichni (samozřejmě koordinovaně a v přínosném rámci), projeví se přínosy mnohem dříve.

V následujících podkapitolách se podrobněji zaměříme na některé z výše zmíněných fází.

4.3.1 Definování vize CRM

Staré pořekadlo říká: „*Kdo neví, kam jde, pravděpodobně tam nikdy nedojde.*“ Tato věta shrnuje veškerý smysl, proč firmy vymýšlení a písemně dokládají jejich vize, resp. směr aktivit.

Pokud nejsme spokojeni v osobním životě a cítíme, že se musí něco změnit, nejdůležitější ze všeho je říct si, co vlastně chceme změnit a jak. Jaký má mít tato změna smysl? Čeho chceme dosáhnout?

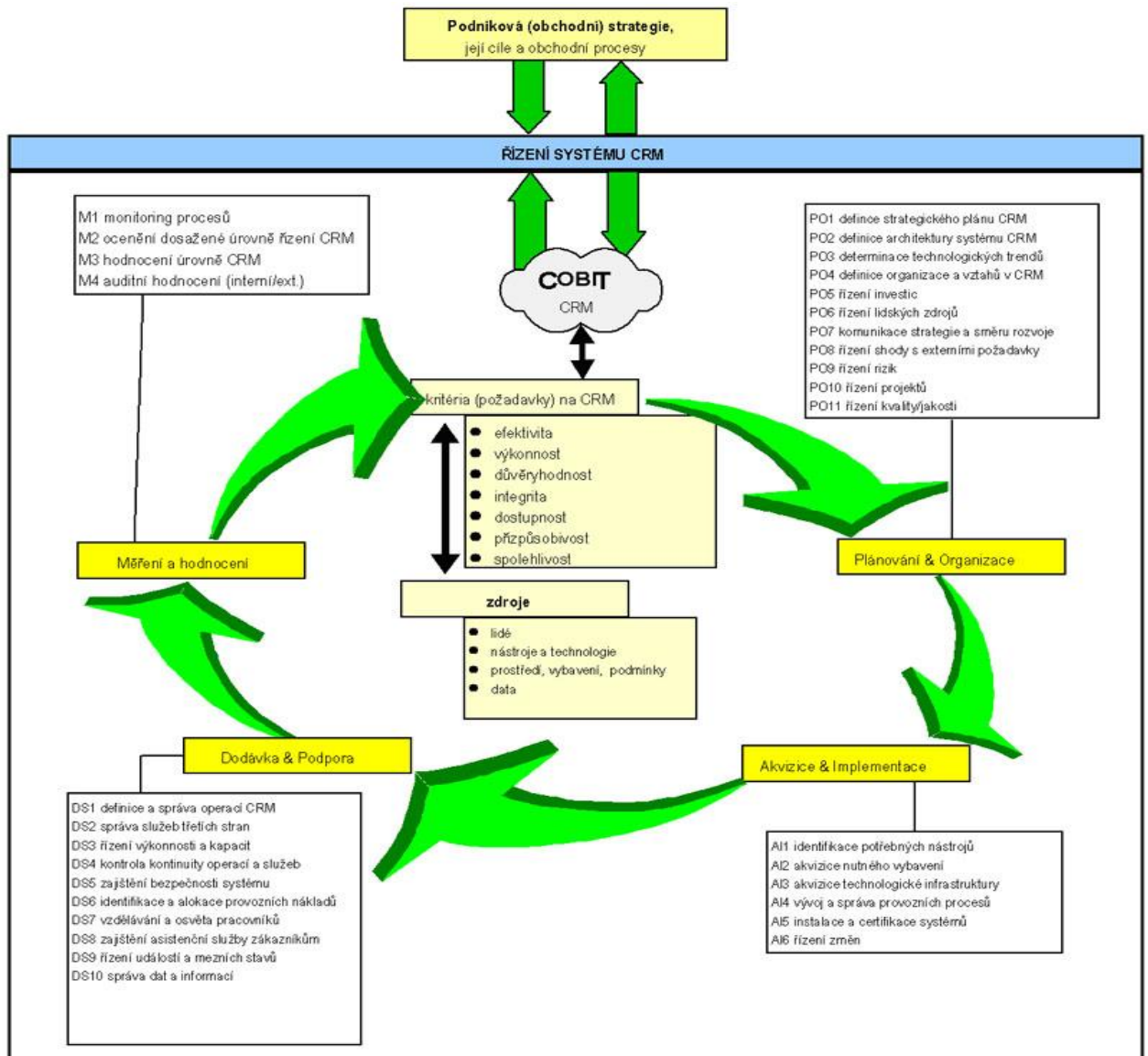
Pokud si jasně nestanovíme cíle a jak jich dojít, k čemu má jejich naplnění sloužit, zůstaneme v té početné skupině lidí, kteří si jen neustále stěžují na nepřízeň osudu, ale nikdy neudělají nic pro změnu k lepšímu.

Stejný princip můžeme vidět a použít u firem.

Když má člověk, ať už je to manažer nadnárodního koncernu, nebo nespokojený pan Novák, jasnou vizi (představu o ideálním budoucím vývoji), dělá (pod)vědomě vše proto, aby se stala realitou.

Definice CRM vize firmy je prvotním krokem k úspěchu, neboť tvoří základ, na kterém se později může stavět pevný několikastupňový multifunkční moderní komplex obchodních vztahů.

Vize CRM by měla proto být v souladu a vycházet z celkové vize společnosti, z charakteru podnikání, odvětví, ve kterém firma působí a z charakteristik svých stávajících a potenciálních zákazníků.



Obr. 3 Koncepce CRM (Systemonline, ©2003)

4.3.2 Teoretický základ používaných analýz

Podkladem pro každé podnikatelské rozhodnutí musí být podrobná analýza současného stavu. Může se jednat o rozhodnutí vůči změně celkové strategie, nebo jen dílčích pracovních úkonů, vždy se však musí vycházet z kritického a objektivního zhodnocení aktuální situace.

Existuje celá řada analýz, rozčleněná podle účelu použití. My si zde blíže vysvětlíme ty, které budou následně použity v praktické části.

1. Analýza oborového okolí – Pět Porterových sil

Tato analýza se užívá ke zmapování konkurenční pozice firmy. Vychází se z předpokladu, že činnost firmy je významně formována působením blízkých subjektů, se kterými přichází každodenně do kontaktu. Jsou to:

- Zákazníci – tato skupina vyvíjí silný tlak na nabídku a ceny firmy. Čím snadnější by pro ně byl odchod ke konkurenci, tím větší vliv mají. Podstata jejich postavení jako „živitelů“ firmy jim již předem dává značnou moc a schopnost vlivného tlaku.
- Dodavatelé – jejich síla stoupá přímo úměrně na závislosti firmy vůči nim. Čím podstatnější a nepostradatelnější služby/výrobky/komponenty firmě dodávají, tím disponují lepší vyjednávací pozicí.
- Současní konkurenti – zde se jedná o klasický konkurenční boj daný situací na trhu, potenciálem odvětví a jeho podstatou.
- Noví konkurenti – tato hrozba roste na základě absence (nebo snadno překonatelných) bariér vstupu na trh. Je tím větší, čím nižší jsou nutné zákaznickovy náklady pro přechod ke konkurenci a pokud neexistuje nákladová výhoda v úsporách z rozsahu pro výrobce.
- Poslední sílu představují nové substituty – vyznačují se nižšími cenami či větším rozsahem služeb. Čím menší je závislost zákazníků na dosavadních prodejcích a jejich nabídce, tím větší silou substituty disponují. (Hanzelková et al., 2009, s. 109)

2. SWOT analýza

Tato analýza byla dříve vnímána jako protipól právě k Porterovým silám, jelikož jí byla a dnes ještě často je vytýkána určitá subjektivnost (firma je hodnocena především na základě subjektivních názorů, na druhou stranu je aplikace této analýzy vhodným okamžikem pro osobní zamyšlení managementu nad tím, jak sám vidí firmu), v současnosti se však používají obě a utváří spolu komplexní pohled na pozici podniku.

SWOT stojí na pomezí externích a interních analýz, protože se zamýšlí nad 2 zcela odlišnými oblastmi – Strengths (silné stránky) a Weaknesses (slabé), rozebírající vnitřní, procesní a strategické předpoklady úspěchu firmy a Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby) hodnotící potenciál rozvoje vzhledem k okolnímu prostředí.

4.3.3 Tvorba strategie

Pokud bereme implementaci CRM jako určitý projekt, prvotní základním předpokladem managementu podniku musí být dostatečná obeznámenost s problematikou projektového řízení. Vytvoření strategie můžeme totiž brát jako detailní rozpis dějství ve scénáři při adaptaci hodnotného literárního díla (v našem případě sepsané vize). Naplánují se zde veškeré aktivity vedoucí k dosažení úspěchu projektu (splnění cílů) – ať už jsou hmotné či nehmotné podstaty (např. vnímání okolí).

Základními kroky při řízení projektu je:

1. **stanovení cíle, obsahu projektu**
2. **určení projektového manažera, tvorba týmu, rozdělení rolí, kompetencí a odpovědnosti**
3. **rozpočet**
4. **časový harmonogram**
5. **určení komunikačních a jiných potřebných nástrojů**
6. **stanovení hodnotících kritérií projektu, pravidelnosti kontroly**

Náplní strategie CRM je promyšlené prohlubování vztahů s pro firmu nejvýhodnějšími zákazníky. Proto je vhodné, vypracovat např. dílčí podkategorie strategie pro různé segmenty (podle jejich hodnoty, loajality, perspektivy) zákazníků, které by však byly v souladu s hlavní linií celkové strategie. (Mandula, 2005, s. 27-29)

Před začátkem navrhování různých typů strategie je nutné najít odpovědi na následující základní otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci? – věková skupina, vzdělání, zaměstnání, bydliště
- Jací jsou naši zákazníci? – hodnoty, návyky, potřeby, požadavky
- Jak nás vnímají naši zákazníci? – asociace, objektivní zhodnocení
- Kteří naši zákazníci jsou ziskoví, kteří perspektivní a proč? (Chlebovský, 2005, s. 105)

Abychom byli schopni odpovědět, musíme mít k dispozici potřebná data. Zde narážíme na palčivý problém.

V dnešní době získává firma díky moderním technologiím každým kontaktem s klientem obrovské množství informací, které jsou však bohužel „skladovány“ na různých odděleních ve firmě, nejsou nijak rozříděné a často nejsou ve své stávající podobě ani využitelné. Podniky tak drží v ruce zlatý poklad, který nejsou schopni zhodnotit. Často navíc ani neví, která informace o zákazníkovi je ta podstatná, důležitá a která jim naopak jen zabírá prostor v paměti PC?

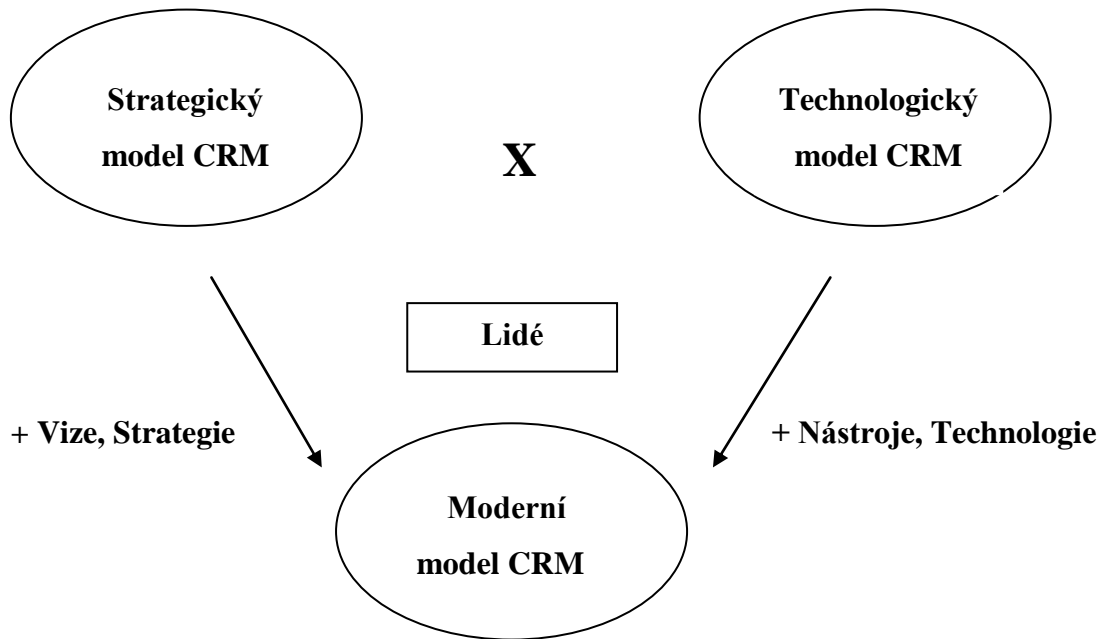
Důležitým úkolem je proto všechny informace shromažďovat na jednom místě, třídít je a spravovat ve využitelné podobě. Nejvhodnější formou je bezesporu CRM informační systém (IS), který lze na základě integračních technologií propojit s ostatními již používanými IS a vytvořit tak centrální zdroj dat pro řízení vztahů, resp. tvorbu CRM strategie vycházející z reálných podkladů. (CRM portál, ©2011)

Kdy však tento CRM IS v podniku zavést? Odborníci mají hned dvě odpovědi. Jedni zastávají názor současné implementace informačního systému a tvorby strategie CRM. Přestože není tato skupina příliš početná, v konečném důsledku se tímto způsobem u mnoha firem postupuje.

Druhá předkládaná varianta je nasnadě – nejprve je potřeba detailně zpracovat strategii a až poté lze vybrat a zavést adekvátní IS.

Pan Ing. Vít Chlebovský, PhD., autor již dříve citované knihy *CRM Řízení vztahů se zákazníky*, kterou osobně považuji za dílo nejlépe a přehledně vystihující základní myšlenky a problémy CRM, nabízené na českém trhu, se v tomto sporu přiklání ke zlaté střední cestě – nejprve je podle něj nutné definovat základní vizi (resp. rámcovou strategii), na jejímž základě si firma zvolí příslušný CRM informační systém, který bude nejvíce vyhovovat jejím potřebám. Po jeho implementaci se prvotní verze strategie dopracuje, IS se bude současně uvádět do provozu a přizpůsobovat reálným požadavkům.

Tentýž postup doporučují i specialisté z oboru, spolupracující s českým portálem, zaměřeným na problematiku CRM. (CRM portál, ©2011)



Obr. 4 Konflikt koncepcí (Chlebovský, 2005, s. 106)

4.3.4 Hodnocení úspěchu implementace

Po zavedení nástrojů řízení vztahů se zákazníky je nutné zhodnotit, zda celý projekt splnil očekávání. Samozřejmě se takové měření může provádět až po nějaké době, kterou je potřebné předem stanovit.

Každá firma má svůj důvod, proč CRM implementuje, tudíž je obtížné definovat konkrétní obecně platná kritéria, která jsou nutná sledovat a hodnotit.

Nejlépe je začít od úplného začátku a připomenout si, z jakého důvodu se firma rozhodla zlepšit své procesy díky CRM, zda jsou měřitelné a jak. Sledovaných klíčových kritérií by nemělo být mnoho, optimální počet se pohybuje okolo +/- 7. (Luneos, ©2011)

Při stanovování systému měření úrovně CRM může firma využít tzv. CRACK Model (Customer Relation Analysis Complex Kit), vycházející z analýzy současného stavu firmy. Na jejím základě jsou pak vybrány konkrétní oblasti a veličiny vhodné ke sledování jejich vývoje. Obecně lze říci, že by se ve firmě měly zkoumat tyto oblasti procesů:

- **Marketing** – povědomí o značce, hodnota značky, spokojenost s nabídkou firmy, úspěšnost marketingové kampaně/náklady na kampaň, úspěšnost prezentace na internetu

- **Obchod a prodejní aktivity** – tržby a zisk na zákazníka, akviziční náklady, počet zákazníků, průměrná velikost objednávky
- **Zákaznická podpora** – průměrná doba obsluhy, úroveň servisu, využitelnost používaných komunikačních nástrojů, úroveň spokojenosti zákazníků, stupeň integrace dat v podniku
- **Logistika** – dodržení termínu, počet nesplněných objednávek, průměrná doba k vyřízení objednávky, kvalita
- **Komplexní vývojové ukazatele** – ROE, ROI, náklady, zisk na zaměstnance, Balance Scorecard

Návrh modelu vychází z obecné podnikové struktury a soustředí se na dílčí činnosti.

Pro představu je výše uvedeno několik příkladů.

Systém stanovení měřených kritérií musí samozřejmě vycházet z potřeb jednotlivých firem, musí se brát v úvahu, zda uplatňuje podnik strategii diferencovaného CRM (s ohledem na diferencované zákazníky), nebo CRM, využívajícího obecné postupy.

Bezprostředně po implementaci CRM by měla společnost zhodnotit její průběh, dobu, náklady, ztotožnění všech zaměstnanců se záměry managementu. (Chlebovský, 2005, 136-139)

4.4 Informační systém CRM

Úkolem informačních systémů CRM je usnadnění identifikace, analyzování, třídění a integrace velkého množství získávaných dat, zaznamenávat každý kontakt se zákazníkem. Tím se firma snaží maximalizovat zisk z každého jednotlivého zákazníka, zajistit si konkurenční výhodu. (Lošťáková et al., 2009, s. 219)

Informační systém by měl plnit tyto funkce:

- **realizace kontaktu** prostřednictvím vhodného komunikačního kanálu
- **řízení kontaktů** ve smyslu zaznamenávání a analýzy
- **výměna dat** mezi jednotlivými odděleními ve firmě
- **zpracování dat** pro následné využití

Těmto funkcím pak odpovídají následující vrstvy IS:

- komunikační kanály pro zákazníky – osobní kontakt, elektronická pošta, telefonický kontakt atd.
- Vrstva firemních procesů – podpora marketingových a prodejních aktivit na základě analýz dat o zákaznících (např. následná segmentace atd.)
- Integrovaný stupeň – vrstva vzájemné komunikace – propojení dílčích databází z různých firemních úseků v jeden celek
- Systémy Back office – systémy zodpovědné za zpracování dat, umožňující komplexní náhled na zákazníka (např. činnosti související s útvarem řízení rizik) (Chlebovský, 2002 cit. podle Kašparovská, 2006, s. 269)

Prostřednictvím daných funkcí jsou podniku poskytnuta klíčová data – **komplexní údaje o zákazníkovi** (kontaktní údaje, popis nákupního chování, zvyklosti), **popis obchodních vztahů** (nákup/prodej, platební morálka), **záznamy o veškerých událostech** (co, kdy, kde, jak, jak dlouho) a v neposlední řadě taktéž **odkazy na místa**, kde se data nacházejí (složky, obrázky apod.) (Lošťáková et al., 2009, s. 221)

Mezi systémy CRM nabízené na českém trhu patří např.: MS Dynamics CRM, Ezay, Orax či český Bluejet, pro menší a střední podniky jsou pak často využívány moduly Abra, Money apod.

Informační systém využívaný CRM však nelze chápat jen v elektronické podobě. Mnoha menším firmám dostačují i jednodušší řešení, např. **papírové kartotéky či šanony, obchodní deníky, databáze vizitek**. (Chlebovský, 2005, s. 83)

4.4.1 Kritéria pro výběr vhodného IS

Většina dodavatelů systémů CRM souhlasí s tím, že není vhodné do firmy nejprve vybrat CRM IS (např. na základě výhodné ceny, reklamy) a při implementaci optimalizovat podnikové procesy podle momentální potřeby, ale právě naopak – po detailním provedení procesní analýzy vybrat systém nejvíce vyhovující konkrétnímu případu. Čím důkladněji firma zhodnotí svou současnou situaci, tím jednoznačněji a snáze posoudí, zda bude nabízený IS dostatečně podporovat její záměry a budoucí cíle. (UBK, ©2007)

Vybrat vhodný IS je nejdůležitějším a rozhodujícím úkonem. Optimálním se jeví ze strany firmy pověřit a utvořit konkrétní výběrový tým, který bude nabízené systémy vyhodnocovat podle předem definovaných kritérií.

1. Hned prvním důležitým rozhodnutím je, zda podnik zvolí **vlastní** (či On Premise) či **hostované** softwarové řešení (On Demand, SaaS). Pro větší firmy (několik stovek zaměstnanců) je výhodnější systém On Premise, kdy dochází k instalaci produktu do podnikové IT struktury. (ITBIZ, ©2010)
2. Menší a středně velké firmy, které nemají dostatek kapitálu, potřebné množství IT specialistů, častěji volí hostovaný systém SaaS, někdy taktéž používaný výraz *Cloud Computing* – poskytování programů uložených na internetových serverech. Hlavní výhodou těchto řešení jsou nižší náklady na jejich pořízení, jednoduchost ovládání a rychlejší nasazení. Aplikace, zálohování dat se uskutečňuje online prostřednictvím poskytovatele, firmy mají přístup pomocí běžně používaných webových prohlížečů. Nevýhodou je pak jisté závislost na třetí osobě, zvýšené riziko zneužití ukládaných údajů či omezený počet nabízených funkcí a tím i nižší stupeň variability. (InfoWorld Home, ©2010)
3. **Jednoduchost ovládání** – jednoduchá práce s dokumenty, komfort používání aplikace
4. **Doplňky a možnost integrace, kooperace s jinými již používanými systémy**
5. **Mobilita** – důležitým kritériem je dostupnost dat a informací. Uložené dokumenty by měly být nezávislé na pracovním místě, zaměstnanec by k nim měl mít přístup odkudkoliv
6. **Vyhodnocování obchodních případů** – cílem je větší transparentnost a přehlednost získávaných obchodních zkušeností, informací o zákaznících. Firmy by měly požadovat strukturované uložení relevantních informací o obchodních jednáních podle konkrétních potřeb organizace
7. **Rychlost implementace** – vhodné požadovat software s krátkou dobou přijetí ze strany koncových uživatelů
8. **Technologie a cena, existenční potenciál dodavatele** – nutné posoudit, zda je dodavatel důvěryhodnou osobou, s budoucím potenciálem. Dále je taktéž nutné zajis-

tit, aby použité technologie byly do budoucna kompatibilní s případnými dalšími nástroji, aplikacemi. (Systemonline, ©2007)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je věnována podrobnému popisu činností firmy XY.

5.1 Profil společnosti

Firma XY vznikla v roce 1997 jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Olomouci. Svou velikostí, určenou podle počtu zaměstnanců (19), se řadí mezi malé podniky.

„Vše pro Váš vozový park“, tak zní heslo této firmy, odvozené od hlavního předmětu činnosti - „výroba, instalace a opravy elektronických a telekomunikačních zařízení a také poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob.“ (Interní materiály firmy XY)

Všechny výše zmíněné aktivity se soustředí především na ochranu, monitoring vozů prostřednictvím elektronických zabezpečovacích systémů a jsou provozovány na základě živnostenského oprávnění.

- Živnost koncesovaná - Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob
- Živnost ohlašovací řemeslná - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Živnost ohlašovací volná - Výroba, obchod a služby neuvedené u prvních dvou (Živnostenský rejstřík, ©2011)

Základním a hlubším mottem společnosti se vedle již zmíněného hesla stal slogan „Pro svět bez hranic,“ který charakterizuje směr, jakým se společnost ubírá a to poskytovat zabezpečení vozidel klientů v rámci celé Evropy včetně Ruska.

Firma XY je exkluzivním dodavatelem produktů značky COBRA AT, svou činnost zaměřuje především na český, resp. slovenský trh.

5.2 Historie společnosti

Rok po svém vzniku, tj. v roce 1998 získala firma výhradní zastoupení pro ČR italského výrobce vysoce kvalitních autoalarmů značky COBRA AT.

O několik let později přišel velmi důležitý krok, který výrazně napomohl rozvoji společnosti. Firma se tehdy rozhodla zahájit vývoj vlastního produktu – komunikační modul Glo-

bální systém pro mobilní komunikaci (GSM) s názvem PATRIOT. V prvním fázi byl tento modul určen k předávání poplachových informací prostřednictvím GSM. Produkt zaznamenal ze strany zákazníků velký zájem a velice pozitivní ohlasy, které byly impulsem pro rozšíření stávajícího systému o GPS, umožňující přesnou lokalizaci vozidel.

V současnosti posledním nabízeným produktem je celoevropský satelitní systém pro vyhledávání odcizených motorových vozidel s názvem Connex, na českém trhu se objevil v roce 2003.

Významným mezníkem pro firmu se stal rok 2006, kdy došlo k vybudování vlastního sídla, které odpovídajícím způsobem reprezentuje kvalitu a hodnoty společnosti. Tato událost přispěla k ještě výraznějšímu zkvalitnění nabízených služeb.

Společnost XY je v současné době držitelem certifikátu kvality ISO 9001, což firma vnímá jako závazek vůči kvalitě svých produktů a spokojenosti zákazníků.

Cílem firmy je poskytování kvality ve všech oblastech podnikání. (Interní materiály firmy XY)

5.3 Organizační struktura firmy XY

Firma zaměstnává k dnešnímu dni 20 pracovníků (včetně managementu). Každý z nich přísluší k určitému úseku podniku a přesně zná odpovědnostní strukturu.

Všechna oddělení firmy (management, obchodní a technické oddělení) sídlí v jedné budově, čímž je zajištěna možnost okamžitých vzájemných konzultací.

Každé oddělení má svou vlastní kancelář, což zajišťuje větší klid a méně stresu než využití typu open space, který byl v poslední době velice propagován.

Organizační struktura firmy (kde není uvedeno jinak, vykonává danou pozici 1 pracovník):

1. stupeň – Jednatelé (2)
2. stupeň – úroveň vedoucích oddělení - a) oddělení administrativy, b) obchodní oddělení, c) zákaznické centrum, d) technické oddělení
3. stupeň – výkonné složky jednotlivých oddělení
 - a) Účetní; Daňový poradce (externista)
 - b) Obchodní konzultant pro Moravu; Obchodní konzultant pro produkt Patriot; Ma-loobchod, montáže; Recepce – expedice (neobsazeno)

c) zákaznické centrum – Obchodní konzultanti (3)

d) Technik – servis; IT specialista (2)

Zákaznický servis pro celou Českou republiku zajišťují pouze 3 obchodní konzultanti (zástupci). Zde vidí firma velký problém v důsledku malého počtu pracovníků a zároveň jejich neefektivním využití.

5.4 Produkty

Stěžejní činností firmy je poskytování profesionálního poradenství, služeb a poprodejního servisu v oblasti zabezpečení majetku a osob.

V současné době se v její nabídce nachází 3 produkty – COBRA, Connex a PATRIOT.

5.4.1 Autoalarmy COBRA

Prvními produkty poskytovanými firmou XY byly autoalarmy italské společnosti COBRA AT (COBRA Automotive Technologies).

Italská společnost se sídlem ve Varese byla založena v roce 1970. Základní myšlenkou bylo vytvoření nové technologie pro efektivnější ochranu vozidel. Na webových stránkách citují svého výrobního ředitele, který hlásá: „*Jako první jsme vymysleli primitivní alarm, elektronický systém proti krádežím, který jsme postupně zdokonalovali, až jsme se stali hlavními výrobci ultrazvukových senzorů pro sledování pohybu odcizených vozidel.*“ (Cobra Automotive Technologies, ©2011)

V současné době je firma COBRA AT díky využívaným telekomunikačním technologiím největším specialistou v oblasti monitoringu odcizených vozidel v Evropě.

Společnost COBRA AT je dnes partnerem nejvýznamnějších evropských a asijských výrobců automobilů (Porsche AG, Audi AG, Automobili Lamborghini S.p.A., Nissan Europe SAS). Distribuci produktů zajišťuje více než 40 lokálních poboček, přímo působí v Brazílii, Francii, Německu, Japonsku, Koreji, Itálii, Španělsku, Švýcarsku a ve Velké Británii. (Cobra Automotive Technologies, ©2011)

Firma XY je tedy jedním z oprávněných poskytovatelů autoalarmů této společnosti. Kompletní nabídka služeb mimo jiné zahrnuje zálohovanou sirénu, interní blokování, ultrazvukovou ochranu vnitřního prostoru automobilu.

Dalším souvisejícím produktem značky COBRA AT je taktéž parkovací asistent ParkMaster, který pomáhá při bezpečném parkování. (Interní materiály firmy XY)

5.4.2 Vyhledávací systém Connex

Celoevropský satelitní vyhledávací systém odcizených vozidel Connex umožňuje lokalizaci vozidla v celé Evropě, taktéž na území Ruska, prostřednictvím nejnovějších GPS a GSM technologií a pultu bezpečnostní služby. Bezpečnost a kvalitu celého systému zajišťuje nanejvýše zabezpečený hlavní server ve Švýcarsku, spolupracující s GSM operátorem Sunrise. Díky speciálně upravené SIM kartě (kompatibilní s více než 360 operátory) je klientům zaručen maximálně spolehlivý, rychlý přenos poplachu a okamžitá reakce bezpečnostní služby. Roamingové služby jsou taktéž zajištěny, signální pokrytí je zabezpečeno po celé Evropě.

Podle stupně nabízeného zabezpečení rozlišujeme 4 úrovně systému Connex:

- Yellow – základní jednoduchý systém, základní vybavení všech navazujících produktů – aktivní dohledávání odcizeného vozidla (spolupráce partnerských bezpečnostních služeb v zahraničí), automatický přenos poplachové zprávy, poplach při pokusu o poškození produktu Connex, poplach při neoprávněném pohybu vozidla při vypnutém zapalování, možnost lokalizace vozidla pomocí mobilního telefonu, webu
- Orange Plus – rozšířená verze, systém s možností lokalizace a nastavení poplachové zóny na mapě přes webovou aplikaci, blokování motoru
- Green Plus – zajištění maximální ochrany prostřednictvím nezávislé blokace motoru díky speciální kartě (jsou-li odcizeny originální klíče, karta řidiče je mimo dosah vozu, motor nelze nastartovat), aktivace poplachu při zapnutém zapalování
- Blue Plus – verze Green Plus rozšířena o další funkce (webová aplikace pro nastavení rychlostního limitu)

Všechny 4 úrovně aktivují v případě odcizení (aktivní systém okamžitě rozpozná neoprávněný pohyb vozidla) vyhledávací proceduru. Je možno taktéž nastavit transportní či servisní režim.

Výhodou tohoto produktu je jednoduchá instalace a cenová dostupnost. (Cobra Connex, ©2012)

5.4.3 Kniha jízd PATRIOT

Produkt PATRIOT je vlastním výrobkem společnosti XY. Jedná se o elektronickou knihu jízd, umožňující nepřetržitou kontrolu nad pohybem vozidel v rámci celé Evropy (díky GPRS Roamingu). PATRIOT umožňuje identifikovat efektivní provoz firemního vozového parku:

- Aktuální přehled o pohybu vozidel → možnost efektivního plánování dalších jízd
- Vyhodnocení způsobu jízdy → možnost snížit spotřebu pohonných hmot
- Vyhodnocení zadaných tras → zamezení neoprávněných jízd
- Automatické generování knihy jízd → snížení administrativních nákladů

System lze využít taktéž pro lodní dopravu s působností po celém světě.

Výhodou je možnost správy PATRIOTu z jakéhokoliv počítače připojeného k internetu, minimální náklady na provoz, pravidelné a jednoduché zálohování dat, export dat do všeobecně použitelného formátu, rozšiřitelné rozhraní pro instalaci dalších služeb.

Instalace tohoto produktu je velmi snadná – do vozidla se zavede hardware o hmotnosti 130 – 160 gramů (podle typu).

Knihu jízd PATRIOT využívá stále více společností. Mezi nejvýznamnější klienty patří Telefonica O2, Budweiser Budvar, EMOS spol. s r. o., Vojenské lesy a statky ČR atd. (Interní materiály firmy XY)

Výhledově chce firma nabízet upgrady výše zmíněného vlastního produktu PATRIOT. Zcela nové aktivity v blízké budoucnosti neplánuje.

5.5 Zákazníci firmy

Jak již bylo řečeno, společnost se zaměřuje na český a slovenský trh.

V souvislosti s charakterem poskytovaných služeb rozlišuje firma 2 typy na sobě závislých zákazníků:

- **zákazník – zprostředkovatel** – jedná se o autosalony, autobazary, všeobecně o prodejce automobilů (především VW, Audi), tzv. montážní střediska, která svým klientům při nákupu vozidla nabízí využití služeb firmy XY, v případě zájmu klientovi namontují ještě před nákupem vybraný produkt a pro další kontakt a následný servis odkazují na poskytovatele produktů, firmu XY.
- **zákazník – uživatel** – jedná se o majitele vozidla. Buď již vlastní produkt firmy XY (již si ho zakoupil současně s vozidlem), nebo přichází jako zcela nový zákazník.

Výše zmíněný stručný systém prodeje demonstruje vzájemnou provázanost obou skupin.

Co do počtu zákazníků - uživatelů tvoří 20% fyzické osoby, 80% jsou blíže nespecifikované firmy (obor podnikání není relevantní).

Délka obchodního vztahu se zákazníky – uživateli se odvíjí od doby užívání a životnosti automobilu. Pohybuje se tedy průměrně v řádu několika let (4 – 5 let). Jedná se především o dražší vozidla s nákupní cenou nad 750 000 Kč. Z toho taktéž vyplývá základní vlastnost klientů - určitá ochota zaplatit za vysokou kvalitu. Nicméně i u této skupiny se firma setkává s požadavky na vysokou kvalitu za nízkou cenu.

Obecně lze říci, že do této skupiny patří lidé středoškolského (s maturitou) a vysokoškolského vzdělání, na vysokých pracovních pozicích. Jedná se prakticky výhradně o muže věkové skupiny 30+.

Mnoho zákazníků – zprostředkovatelů z podstaty svého postavení vyžaduje neustále větší zapojení firmy XY do svých aktivit, širší technické zázemí a bohužel vykazuje poměrně vysoké procento fluktuace. Taktéž se snaží přesunout velkou část práce na firmu XY.

Co se týče výhledu do budoucna z hlediska klientské základny, společnost by ráda svými produkty oslovila zájemce o vozy nižší cenové kategorie – do 500 000 Kč.

5.6 Současná pozice firmy a vize do budoucna

Do dnešního dne si firma vybuodovala díky důrazu na vysoce profesionální přístup a kvalitu všech svých aktivit velice dobrou pozici. S ročním obratem 60 milionů Kč zaujímá v daném oboru na českém trhu 3. místo.

V horizontu 5 let by firma ráda svou pozici ještě více upevnila, cílem je dostat se na taktickou druhou nejlepší pozici, takzvaného vyzyvatele. To umožňuje mírně ovlivňovat aktivity jedničky na trhu, současně si firma ponechává motivační důvod ke svému nutnému rozvoji. Účelem této pozice je ponechat si volné pole působnosti, možnost zvyšovat svůj tržní podíl na úkor vůdčí společnosti, či menších firem a nenápadně vyhledávat nové tržní příležitosti. (Blažková, 2007, s. 139)

6 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Firma XY je zcela závislá na automobilovém průmyslu, resp. na prodeji vozidel a doprovodných zabezpečovacích služeb.

Automobilová kriminalita je problémem týkajícím se všech evropských států. Česká republika tudíž není výjimkou. Podle statistik Ministerstva vnitra bylo jen za prvních 7 měsíců minulého roku odcizeno 6 896 automobilů. Podle celkového množství z předchozích let můžeme předpokládat, že se celkový počet v minulém roce vyšplhal přibližně k 13 tis. automobilů.

Dále bylo do 31. července nahlášeno 19 224 krádeží věcí z automobilů a 5 964 odcizení součástí motorových vozidel.

Vycházíme-li ze zmíněných statistik prvních 7. měsíců, mezi nejrizikovější okresy krádeží motorových vozidel patří 1. Liberec (249), 2. Brno – město, 3. Karviná, ... 8. Olomouc (144).

Co se týče krádeží věcí z automobilů, nejvíce trestných činů bylo hlášeno v 1. Praze (6 987), 2. Moravskoslezském kraji (2 919), 3. Jihomoravském (2 005), 4. Středočeském kraji (1 876). Podle územního členění na okresy pak 1. místo zaujímá Ostrava – město (1 965), Olomouc je na 4. místě (500).

Podle vývoje v předchozích letech předpokládáme, že v celoročním měřítku se pořadí rizikových oblastí příliš nezmění. (Ministerstvo vnitra ČR, ©2011)

Obecně shrnuto, každých 40 min. je v ČR odcizeno 1 vozidlo, za celý den je to pak 35 automobilů, měsíční bilance pak činí 1 050. (Rok zabezpečení vozidel, ©2010)

Mezi nejčastěji kradené značky patří Škoda, Volkswagen, Audi, tudíž automobily, které jsou hojně používány jako firemní vozy. V posledních letech taktéž stoupl počet krádeží na zakázku. Zde se jedná hlavně o luxusnější značky (již zmíněné Audi, dále BMW, Mercedes, Porsche). Tyto vozy jsou pak převážně dále určeny pro export do zahraničí (10 – 20%).

60 – 70% vozů, které zůstávají v ČR, je demontováno na součástky a prodáváno na náhradní díly.

V České republice se neeviduje počet nalezených vozidel, přesto však můžeme určit hrubý odhad z počtu vozidel odvolaných z pátrání. Vycházíme-li z předpokladu, že odvolání z pátrání znamená nalezení, pohybuje se úspěšnost hledání v rozmezí 34 – 38 % (údaje z let 2005 – 2010). (Ministerstvo vnitra ČR, ©2011)

Výše uvedené statistiky jen dokládají potenciál oblasti, ve které se firma XY pohybuje. V souvislosti se současnou ekonomickou krizí lze navíc predikovat nárůst krádeží důsledkem špatné finanční situace obyvatelstva.

Možností, jak chránit svůj majetek, resp. automobily, je celá řada. Firmy mohou k potřebám svých zákazníků přistupovat z různých hledisek a tím nabízet široké spektrum produktů a služeb.

V České republice je činná Asociace technických bezpečnostních služeb Grémium Alarm, o. s., která sdružuje subjekty zabývající se oblastí ochrany osob, majetku a informací. Hlavním úkolem je garance kvalitních služeb členských firem a jejich propagace. Firma XY dosud není jejím členem, což můžeme chápat jako konkurenční nevýhodu. (AGA, ©2012)

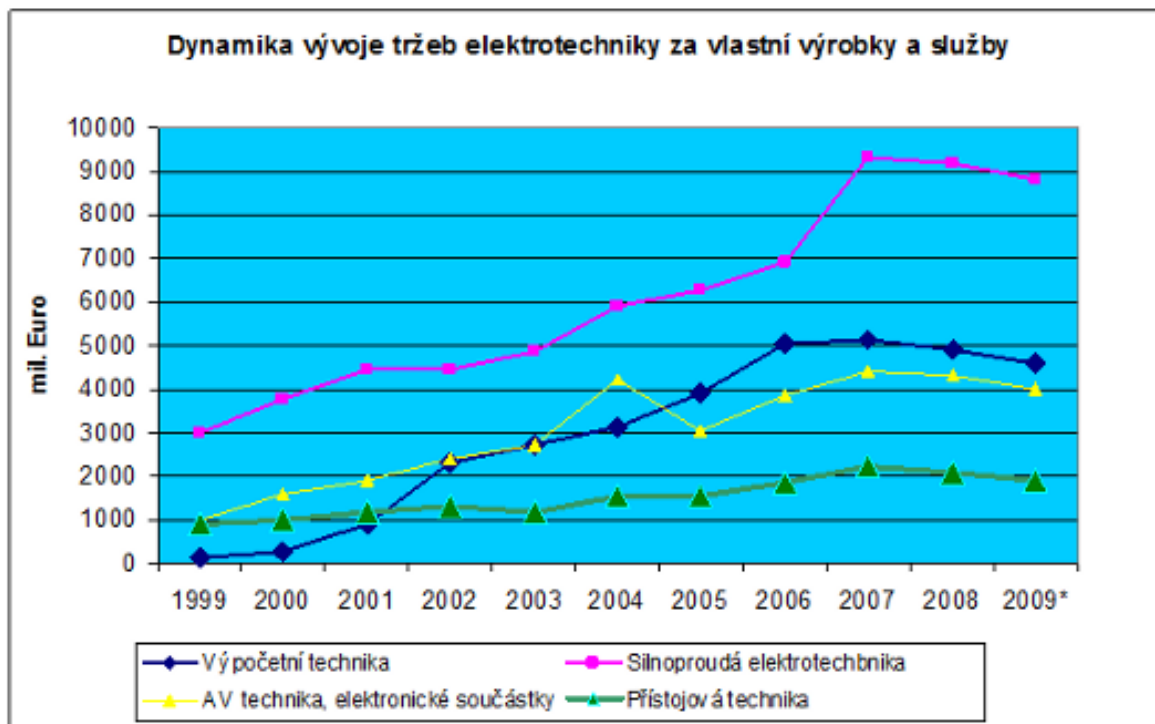
6.1 Analýza odvětví

Firma XY nabízí produkty využívající poznatků elektrotechnického průmyslu.

Po roce 1989 došlo v oblasti elektrotechnického průmyslu k zásadním změnám, např. byla provedena restrukturalizace většiny výrobních základem, došlo ke zvýšení produktivity práce, dnes se využívají nejmodernější technologie, které přispívají k neustálému zvyšování kvality, tím pádem konkurenceschopnosti produkovaných výrobků. Inovační snahy českých firem přispívají k otevírání možností na nových náročných odbytových trzích.

Toto průmyslové odvětví se vyznačuje významným podílem nadnárodního kapitálu u nových investic a využitím moderních technologií. Nutností životaschopnosti firem je neustálé sledování nových vědeckých poznatků a jejich aplikace do pracovních procesů. K tomu je zapotřebí vysoce kvalifikovaná pracovní síla jak ve vývoji, tak ve výrobě produktů.

Vývoj tržeb v této oblasti za posledních 12 let zaznamenal výrazný nárůst, v časovém úseku 2007 – 2009 došlo k mírnému poklesu, který může být vysvětlen probíhající ekonomickou krizí. To potvrzuje silnou citlivost odvětví na hospodářské výkyvy.



Obr. 5 Vývoj tržeb elektrotechnického průmyslu (EIA, ©2010)

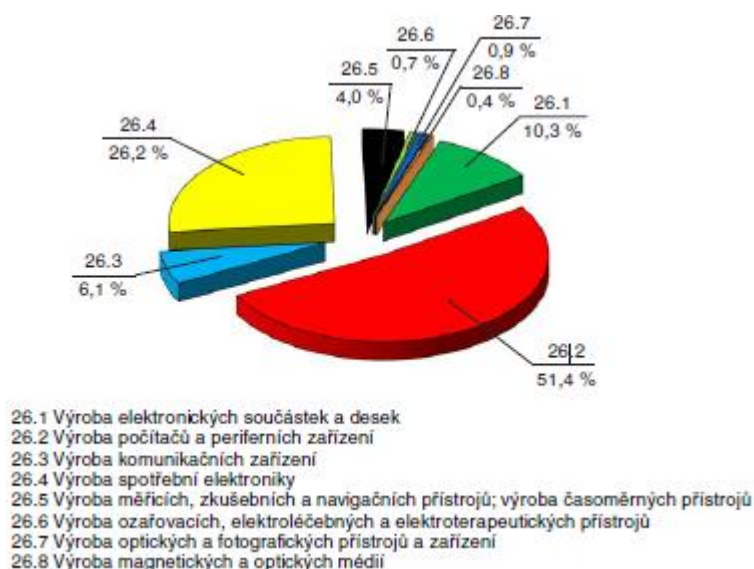
Současná finanční krize se díky otevřenosti české ekonomiky výrazně projevila právě ve zmíněné oblasti, odhalila jeho slabé stránky. Potvrdila se tedy citlivost na krytí pohledávek, vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, technickou podporu, design, servis a v poslední řadě se potvrdil silný růstový potenciál a jeho rozhodující faktor - vědeckotechnický výzkum a vývoj. Oddíl zatím dokázal na probíhající změny reagovat a neztratil základní konkurenční výhody.

Elektrotechnický průmysl je významným dodavatelem výrobních surovin pro další hospodářská odvětví. Na zpracovatelském průmyslu má rozhodující podíl a svou činností zaujímá nezastupitelné místo v hospodářství České republiky.

Produkce elektrotechnického průmyslu nabízí široké spektrum výrobků a služeb. Výrobní oddíl CZ-NACE 26 zahrnuje nejen výrobu počítačů, komunikačních zařízení apod., ale také výrobu komponentů pro tyto produkty. Mnohé firmy v této oblasti jsou pod zahraniční kontrolou, tj. jsou buď součástí mezinárodních řetězců, nebo jsou na ně nějakým způsobem napojeny.

Firma XY je výhradně českou firmou, úzce ale spolupracuje s italským výrobcem COBRA AT. Svou činností spadá do skupin 26.3 (Výroba komunikačních zařízení) a 26.5 (Výroba měřicích, zkušebních a navigačních přístrojů; výroba časoměrných přístrojů).

Na celkových tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb oddílu CZ-NACE 26 se výše zmíněné skupinu podílejí postupně 6,1% (26.3) a 4% (26.5), viz obr. 6.



Obr. 6 Podíl CZ-NACE 26 na celkových tržbách za prodej vlastních produktů a služeb
 (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2011)

Níže uvedené tabulky dokreslují obraz daného odvětví vzhledem k vývoji počtu podniků v konkrétních oddílech (Tab. 1) a k vývoji tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (obr. X), vše v časovém rozmezí let 2005 – 2010.

Tab. 1 Počet podniků v rámci CZ-NACE 26 v letech 2005 – 2010

	2005	2006	2007	2008	2009*	2010
CZ-NACE 26.1	808	826	831	821	813	796
CZ-NACE 26.2	478	499	511	483	478	449
CZ-NACE 26.3	928	944	960	1 007	1 036	1 028
CZ-NACE 26.4	454	468	463	480	491	495
CZ-NACE 26.5	530	512	503	495	545	599
CZ-NACE 26.6	53	49	54	50	42	36
CZ-NACE 26.7	132	130	140	144	138	123
CZ-NACE 26.8	108	103	121	129	142	211
CZ-NACE 26	3 491	3 531	3 583	3 609	3 685	3 738

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2011

Tab. 2 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 - 2010

(tis. Kč)	2005	2006	2007	2008	2009*	2010
CZ-NACE 26.1	16 215 161	17 733 932	29 371 776	31 286 202	25 175 278	29 216 356
CZ-NACE 26.2	96 835 338	122 969 228	122 030 632	121 702 619	113 074 031	146 341 848
CZ-NACE 26.3	24 151 320	21 763 394	15 264 603	13 841 726	13 749 651	17 500 652
CZ-NACE 26.4	29 175 012	44 666 491	76 367 213	87 537 646	69 256 839	74 547 248
CZ-NACE 26.5	19 298 724	22 823 686	12 242 725	12 440 204	10 111 082	11 434 241
CZ-NACE 26.6	316 307	353 247	498 943	591 636	576 065	1 965 829
CZ-NACE 26.7	2 002 462	1 977 001	2 401 662	2 229 532	1 894 724	2 600 452
CZ-NACE 26.8	406 526	451 423	534 868	690 531	456 923	1 010 705
CZ-NACE 26	188 400 851	232 738 403	258 712 421	270 320 095	234 294 592	284 617 331
meziroční index	x	123,5	111,2	104,5	86,7	121,5

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2011

Z výše uvedeného jasně vyplývá významná pozice celého zkoumaného odvětví. Svou důležitost si elektrotechnický, resp. zpracovatelský průmysl drží nejen v České republice, ale i v rámci celé Evropské unie. Konkurenceschopnost je zajištěna díky kvalitě produktů a vědeckotechnickou vyspělostí na všech světových trzích.

Pozice elektrotechnického průmyslu v naší republice převyšuje evropský průměr. Důsledkem současné krize došlo k dalším restrukturalizacím a následnému nárůstu zájmu o skupiny s delší inovační obrátkou a vyšší přidanou hodnotou.

Dnešní probíhající celosvětové trendy charakterizují tyto znaky:

- Expanze firem vyrábějící konečné produkty
- Outsourcing aktivit
- Implementace inovativních technologií
- Zkracování doby vyřízení zakázek díky přesunutí výroby blíže ke spotřebitelům
- Provádění podobných výrobních procesů „pod jednou střechou“

Elektrotechnický průmysl má ze své podstaty velký potenciál do budoucna. Díky neustálému vývoji může využívat nejmodernějších technologií, rychle reagovat na změny a nabízet stále nové služby a výrobky, lépe splňující požadavky zákazníků.

Tendence do budoucna jen potvrzují pokračování současných snah o automatizaci procesů, miniaturizaci zařízení a všeobecné maximální využívání možností elektrických přístrojů ve všech oblastech lidského života. (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, ©2011)

Ve všech aktivitách však musí již dnes firmy bedlivě sledovat mezinárodní normy a předpisy, vyplývající z povinností členské země EU a při vývoji, výrobě produktů na ně brát zřetel.

6.2 Konkurenční prostředí firmy XY

Nepřetržité, nebo alespoň pravidelné analýzy chování konkurenčních společností jsou nutným krokem k zajištění životaschopného podnikání. Lze díky nim odhalit krizová místa vlastního počínání, příležitosti pro svůj rozvoj a v neposlední řadě nástroje k oslabení moci konkurence a posílení postavení sebe sama.

Firma XY podniká ve vysoce konkurenční oblasti, kde hlavními rozlišovacími kritérii jsou garantovaný stupeň kvality, rozsah a komplexnost nabízených služeb a cenový faktor.

Tyto tři body považuje firma XY za své konkurenční výhody.

Z podstaty poskytovaných produktů plynou 2 hlavní oblasti konkurenčního boje:

- oblast monitoringu vozidel
- oblast elektronických zabezpečovacích systémů pro dvoustopá vozidla

Velkou výhodou firmy XY je celorepublikový záběr. Převážná část konkurenčních prodejců má pouze regionální charakter, zaměřuje své působení na konkrétní kraj. Sama společnost XY nepovažuje tyto za hrozbu, jelikož neposkytují své služby v takové rozsahu a již zmíněné komplexnosti jako analyzovaná firma.

Jak však uvedl jednatel podniku XY, určité riziko představuje společnost SECAR Bohemia, a.s., sídlící v Praze.

Důvodem je fakt, že námi analyzovaná firma považuje za stěžejní produkt svého nabídkového portfolia vyhledávací systém Connex (PATRIOT a COBRA jsou vzhledem k dosaženým ekonomickým výsledkům pro firmu méně důležité), stejně tak SECAR Bohemia nabízí vyhledávací systém s názvem SHERLOG.

6.2.1 Základní informace

Firma SECAR Bohemia je největším provozovatelem zabezpečovacích a vyhledávacích systémů na českém trhu, zaujímá 1. pozici na trhu. Vznikla v roce 1992, letos se tedy může pyšnit již 20letou zkušeností. Na rozdíl od společnosti XY jsou řádnými členy již zmiňo-

vané asociace Gremium Alarm, což zákazníkům garantuje splnění jejich požadavků ve vysoké kvalitě.

Klientské centrum společnosti zajišťuje nepřetržitý dohled nad automobily vybavenými produkty SHERLOG, firma má po České republice řadu lokálních poboček. Celkem zaměstnává 116 pracovníků.

Díky možnosti napojení na mezinárodní vyhledávací službu EUROWATCH, které poskytují jako jediní v ČR, nabízí svým klientům dohled nad vozidly bez ohledu na místo a čas.

Produkty SECAR Bohemia mohou využívat jak spediční firmy, tak soukromé osoby.

6.2.2 Produkty

Nabídka sestává ze 3 produktů:

- SHERLOG - zabezpečovací systémy vozidel. Oproti firmě XY jsou cílovou skupinou všichni majitelé vozidel bez ohledu na hodnotu automobilu. Službu však vykonávají totožnou jako COBRA.
- SHERLOG Trace - monitoring vozidel, objektů a kniha jízd. Monitoring je zde rozšířen i na objekty, tudíž se dá předpokládat, že vzhledem k většímu záběru nedoručí k tak specializovaným řešením jako u firmy XY.
- SHERLOG Security Pipeline - lokalizace úniků přepravovaných médií – kapaliny, směsi. V této oblasti není firma XY pro SECAR Bohemia konkurencí.

Co se týče cenového faktoru, výhodnější pozici získává společnost XY, která nabízí produkty za nižší cenu, např. základní řešení SHERLOG – 14 415 Kč, COBRA zabezpečovací systémy – 11 501 Kč. Ceny jsou orientační. (Sherlog, ©2011)

Z faktu, že firma XY zaujímá až 3. místo na trhu, logicky vyplývá, že existuje ještě jeden silný konkurent. Tento je však poněkud odlišný. Jedná se totiž o samotné výrobce automobilů, kteří do svých vozidel již implementují základní zabezpečovací prvky. V obchodní terminologii, podle Browna et al. (2011, s. 76) se tento výrobce označuje jako OEM (Original Equipment Manufacturer), do vlastních produktů (automobilů) namontovává komponenty či celá zařízení od jiných výrobců (bezpečnostní softwaru apod.). Konečný kompletní výrobek (v našem případě automobil) pak prodává pod vlastní značkou.

6.3 Porterova analýza

Pro ucelení názoru o konkurenční hrozbě provedeme analýzu podle Michaela Portera. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, jeho model představuje základní faktory, působící na firmu a mající sílu ovlivnit její pozici a úspěšnost.

Základními sledovanými faktory jsou:

- Rivalita mezi současnými konkurenty
- Hrozba nových konkurentů
- Síla dodavatelů
- Síla zákazníků
- Hrozba možných substitutů (Blažková, 2007, s. 53)

6.3.1 Rivalita mezi současnými konkurenty

V tomto budě se rozepíši jen stručně, neboť více rozebrán byl již v předchozí kapitole 7.2. Shrneme si tedy již řečené a dodáme doplňující informace.

Mezi rozhodující faktory určující intenzitu konkurenčního boje mezi aktuálními firmami na trhu patří:

- Územní koncentrace podniků
- Aktuální situace na trhu
- Možnosti konkurenčních výhod

Společnost XY operuje na trhu s poměrně velkým budoucím potenciálem, zaměřeným na zabezpečovací systémy vozidel. Územím její činnosti je především Česká republika → na poměrně malém území se proto vyskytuje mnoho konkurentů, kteří mají možnost zaútočit na pozici firmy XY především nižší nabízenou cenou, neboť zákaznický servis má podnik dobře pokryt svými službami. Nabízené produkty se nevyznačují výraznou diferenciací – nabízí se elektronická zařízení např. autoalarmy, imobilizéry, nebo mechanické zábranné prostředky (blokace řadicí páky, volantu apod.)

Cena by mohla v blízké budoucnosti hrát ještě významnější roli, současná krizová situace totiž nutí k úsporám všechny sociální vrstvy společnosti. V současné době navíc ministr

financí navrhuje vyšší zdanění pro občany s měsíčními příjmy nad 104 000 Kč, kteří tvoří velkou část klientské základna firmy.

Šetření se samozřejmě týká i samotných podniků, představuje tak dostatečně velký impuls pro ještě silnější konkurenční boj. Firmy se již nyní snaží zviditelnit své výhody, které směřují ke všem stakeholderům – jak k dodavatelům, tak k zákazníkům, či obchodním partnerům.

6.3.2 Hrozba nových konkurentů

Oblast aktivit firmy XY je poměrně silně závislá na technologickém vývoji. Domnívám se, že tento fakt má rozhodujícím slovo a představuje velkou hrozbu pro firmu XY. Na daném trhu neexistují žádné vnější bariéry pro vstup (kromě nutnosti inovativního produktu a výborně komplexně zpracované počáteční strategie vstupu na trhu), tudíž stěžejním faktorem je možnost nabídnout zákazníkům nové/efektivnější/levnější řešení.

Z podstaty toho, že vývoj v oblasti elektronických zařízení a využívání nových technologií pokračuje velmi rychlým tempem, z důvodu neustálé vynalézavosti ať už jednotlivých zločinců, či organizovaných skupin a v neposlední řadě díky společenskému tlaku na sociální vrstvy a stálému předsudku „kdo něco znamená, je představitelem poslední módy“, jsou brány pro nové konkurenty otevřeny. Rozhodující pro ně je získávání dat a dostupnost výsledků analýz tržního prostředí v reálném čase.

6.3.3 Síla dodavatelů

Tento faktor je nejdůležitější. Firma XY je exkluzivním, výhradním odběratelem produktů italské značky COBRA AT, z čehož vyplývá neotřesitelná síla tohoto dodavatele. Společnost XY začala správně vyvíjet i své vlastní produkty (PATRIOT), aby nebyla její existence zcela závislá na COBRA AT, nicméně tržby produktů této firmy tvoří nadále (a budou i v budoucnu) rozhodující část zisku.

Subdodavatelem je SECURITAS ČR, s.r.o., poskytovatel znalostí komerční bezpečnosti. Jedná se o lídra na trhu, nicméně na tomto dodavateli není firma XY bezvýhradně závislá. V České republice působí další společnosti, zabývající se touto činností.

Přesto by odchod od SECURITAS ČR, s.r.o. znamenal pro naši společnost značnou ztrátu, jelikož poskytuje veškeré doprovodné služby v rozsahu šitém na míru firmě XY. (Securitas, ©2011)

6.3.4 Síla zákazníků

Díky značnému počtu konkurenčních subjektů je síla zákazníků poměrně velká. Mohou si vybírat z široké nabídky produktů a služeb. Jak již bylo řečeno, zákazníci jsou všeobecně (zvláště v současné situaci) citliví na cenu, která je do značné míry směrodatným faktorem při nákupním rozhodování.

Zákazníková síla se u dané firmy vyskytuje dvakrát – přímo a nepřímo. Klienti mohou přímo ovlivnit svým tlakem cenu produktů (Connex, COBRA, PATRIOT), nepřímo změnou poptávky po nových automobilech. Existence firmy je závislá na prodejních výsledcích vozidel, tudíž méně prodaných aut → menší zájem a potřeba o dané produkty.

6.3.5 Hrozba možných substitutů

Odejít od jednoho dodavatele ke druhému nepůsobí zákazníkům žádné větší problémy. Cenové podmínky jsou podobné, rozdíl je hlavně v šíři poskytovaných služeb a přístupu k zákazníkům.

V každém případě by si měla být firma XY této hrozby vědoma, může působit jako motivační impuls k dalšímu rozvoji a uvědomění si důležitosti budování vztahů se zákazníky.

6.4 SWOT analýza

Završením strategické analýzy podniku je tzv. SWOT analýza, která stojí na rozhraní externích a interních analýz. Obsahuje 4 různé části, z čehož 2 se týkají právě vnitřních vlivů modelujících chování firmy (silné a slabé stránky), které má firma možnost přímo ovlivnit. Další 2 popisují vnější faktory (příležitosti, hrozby podniku), jejichž průběh a vzhled můžou podnik pouze odhadovat, aniž by je přímo formoval. (Mallya, 2007, s. 84)

Níže je uveden výčet identifikovaných významných faktorů, nejdůležitější jsou rozebrány v následném komentáři.

6.4.1 Strengths – silné stránky

Silné stránky podniku přispívají k růstu jeho hodnoty. U firmy XY byly identifikovány tyto:

- Specializace a komplexnost řešení zabezpečení automobilu
- Nabídka specifikace produktů podle přání zákazníka
- Exkluzivní dodavatel produktů značky COBRA AT
- Certifikovaná kvalita produktů
- Produkty mají smluvně celoevropské pokrytí (signál)
- Poskytování zákaznického servisu po celou dobu užívání produktů
- Rychlé a online řešení zákaznických problémů
- Smlouva s pojišťovny o výhodnějším pojištění pro klienty
- Nákladová výhoda – dobré vztahy s dodavateli, sjednány výhodné podmínky
- Efektivita procesů v podniku
- Jasně stanovená organizační struktura podniku

Komentář:

- V roce 2011 získala firma mezinárodní certifikát o zavedení managementu kvality EN ISO 9001:2008, který potvrzuje jeho užívání ve všech podnikových oblastech. Důraz je kladen na kvalitu a efektivitu procesů, což přispívá ke zvyšování hodnoty firmy a maximálnímu využití jejich možností
- Další silnou stránkou je jistě nabídka komplexního řešení zabezpečení vozidla zákazníka, které je mu nabídnuto již při nákupu automobilu. Instalace systému/produktu mu je nabídnuta ještě před samotnou koupí, tudíž v době převzetí vozu je ten již plně vybaven. V případě zájmu mohou být produkty firmy XY přizpůsobeny specifickým požadavkům klienta.
- Technické či jiné problémy zákazníka jsou řešeny obratem, ve většině případů (pokud se nejedná o závažný technický problém, potřebující osobní zásah technika) online. Zákazník má tedy problém vyřešen v okamžiku kontaktování firmy.

- Firma poskytuje zákaznickový plnohodnotný servis po celou dobu užívání produktů, což ze zkušenosti přispívá ke spokojenosti zákazníků a k následnému doporučení. Tento fakt je základem pro firemní propagační brandingovou strategii.

6.4.2 Weaknesses – slabé stránky

Faktory, snižující hodnotu podniku.

- Pozice 3. firmy na trhu
- Nedostatečná diferenciací produktů od konkurence
- Nedostatečný počet zaměstnanců pro vztahy se zákazníky
- Nedostatečná propagace – zejména webové prezentace firmy
- Neefektivní práce obchodních zástupců
- Nedostatečná komunikace se zákazníky
- Omezené distribuční kanály - absence lokálních poboček firmy
- Absence vlastních středisek pro kontrolu funkčnosti již prodaných produktů
- Orientace především na zákazníky s vysokými měsíčními příjmy
- Absence rozdílného přístupu ke klíčovým zákazníkům a k průměrným
- Výrazná závislost na dodavatelích
- Absence zapojení do asociací garantující kvalitu a profesionalitu firmy

Komentář:

- Pozice 3. firmy na trhu může být chápána dvoustranně – jako slabá, ale i silná stránka. Při propagaci toto působí pozitivně, důvěryhodně a v mysli zákazníků evokuje spolehlivost, kvalitní služby a nižší náklady než u vůdčí společnosti. Na druhou stranu je zřejmé, že se na trhu vyskytují 2 firmy, které jsou z určitého pohledu zřejmě lepší. Důležité je v tento moment, čemu přikládá potenciální klient rozhodující váhu.
- Základní problémem firmy je nedostatečný počet zaměstnanců, působících v oblasti kontaktu se zákazníkem. Podnik využívá potenciálu call centra, avšak tato služba nenahradí absentující další komunikační kanály. Řada klientů si stěžuje na nedosta-

tečný zájem ze strany firmy, malou frekvenci kontaktů. Jak již bylo řečeno, na celý český trh (především cca. 150 zákazníků – zprostředkovatelů) připadají 3 obchodní zástupci, kteří jezdí pravidelně nepravidelně po klientech bez hlubšího roztržení podle smysluplných kritérií. Práce je takto vysoce neefektivní a spíše vrhá na firmu negativní světlo.

- Další slabou stránkou je nedostatečná propagace – zejména webová prezentace firmy. Z průzkumů realizovaných firmou vyplývá, že většina zákazníků nikdy nenavštívila stránky produktů, kde by mohly získat užitečné informace, které by snížily počet nepodstatných dotazů směřujících na firmu.
- Slabou stránkou je nesoběstačnost firmy ve smyslu absolutní závislosti na 2 dodavatelích a částečné závislosti uskutečňování prodeje výrobků na zákaznících - zprostředkovatelích.

6.4.3 Opportunities – Příležitosti

Příležitosti nám odhalují možnosti posílení pozice firmy.

- Ukončení činnosti konkurence
- Poškození image konkurenčních firem
- Zájem příbuzných podniků, bezpečnostních agentur o spolupráci
- Zvýšení kriminality a počtu odcizených automobilů
- Síla společenského trendu
- Vznik nových trhů
- Tempo růstu daného odvětví

Komentář:

- K rozšíření možností firmy by mohl přispět zájem o spolupráci od firem ze stejného, ale i jiného odvětví, či spolupráce s dalšími bezpečnostními agenturami, čímž by se zvětšil záběr podniku a otevřely se nové příležitosti pro rozvoj
- Poměrně reálnou příležitostí je zvýšení počtu zcizovaných vozidel v důsledku špatné ekonomické situace v zemi. S tím může souviset další možnost pro firmu – firma může odhalit nástup nového trendu na svém trhu a reagovat jako první.

- Vybudovat si dobrou image trvá velmi dlouho, ztratit ji však může podnik v okamžiku a to z různých důvodů. Stačí sebemenší pochybení, či selhání techniky. Taková skutečnost se rychle rozšíří mezi zákazníky a ti mohou přejít ke konkurenci (v tomto případě k námi analyzované firmě).

6.4.4 Threats – Hrozby

Identifikace hrozeb má preventivní charakter, napomáhá připravit se na případné problémové a krizové situace.

- Těžko aplikovatelné a dodržovatelné normy v rámci legislativy EU
- Špatný vývoj ekonomické situace na trzích
- Zvýšení DPH a daně z příjmu
- Ukončení činnosti dodavatelů
- Růst vyjednávací síly zákazníků
- Neakceptovatelné nároky distribučních středisek
- Vstup nové konkurence na trh, nabízející inovativní, efektivnější řešení
- Nové technologické řešení, vyžadující okamžitou reakci

Komentář:

- Vzhledem k tomu, že aktivity firmy XY jsou zcela závislé na vývoji automobilového trhu, považujeme špatný vývoj ekonomické situace na odbytových trzích za zásadní problém. Špatná finanční situace zákazníků, vyšší DPH, inflace, to vše značně ovlivňuje platební schopnost potenciálních i stávajících klientů. V případě, že se snížit počet prodaných vozů, sníží se taktéž poptávka po zabezpečovacích systémech.
- Další zásadní existenční hrozbou je ukončení činnosti dodavatelů – tudíž zde vidíme i závislost na ekonomické situaci např. v Itálii.
- Distribuční střediska, resp. zákazníci – zprostředkovatelé mají čím dál větší požadavky na technické zázemí, snaží se přesouvat velké množství své práce na firmu XY. Jelikož jsou si vědomi, že fungují jako distributorská síť a vykazují vysoké

procento fluktuace, mají velkou vyjednávací sílu, díky které si mohou začít diktovat pro firmu neakceptovatelné podmínky.

6.5 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky

Firma XY již v současné době využívá určité prvky CRM, v následující podkapitole se pokusíme popsat průběh relevantních procesů směřujících k zákazníkovi a následně definovat nedostatky, na jejichž základě bude navržen projekt zlepšení.

V úvodu shrneme poznatky z rozhovoru s ředitelem podniku o vztahu managementu k řízení vztahů se zákazníky. Následně podrobněji rozvedeme popis klientů a základních firemních aktivit k nim směřujících. Zaměříme se taktéž na současný IS (informační systém) a průběh zpracování dat.

6.5.1 Přístup managementu k CRM

V rámci analýzy stavu a vnímání CRM obecně byl proveden hloubkový rozhovor s ředitelem společnosti. Zde stručně uvádíme reakce na stěžejní otázky, týkající se pohledu managementu na danou problematiku:

Co Vás nejprve napadne po vyslovení pojmu CRM?

„Jelikož už firma používá některé nástroje, jsem s touto problematikou jako ředitel obeznámen. Jedná se o strategický přístup firmy k zákazníkům s vědomím budoucího potenciálu využití dobrých vztahů s nimi.“

Jak velký význam přidělujete osobně strategii CRM?

„Osobně této možné současné konkurenční výhodě, resp. prozákaznický orientované strategii, která však bude již za několik let vzhledem ke konkurenceschopnosti nutností, přiděluji velký význam.“

Jak hodnotíte úroveň CRM ve Vaší firmě? Využíváte některé konkrétní nástroje CRM?

„Implementace CRM do firmy probíhala postupně a probíhá do dnes. Tento přístup nám zaručuje neustálou inovativnost a možnost reakce a přizpůsobení se nečekaným změnám.“

Vnímáme však, že firma pravděpodobně nevyužívá veškeré možnosti, které jí systém nabízí, nicméně u nás neustále probíhají snahy o rozšiřování využití prvků CRM. Nyní využíváme 3 základní nástroje – segmentaci zákazníků, informační databáze a IS.“

Kdo je u Vás za CRM zodpovědný?

„Zodpovědnost za vztahy se zákazníky je v podniku zanesena do její struktury a dbáme na přesné dodržování povinností každého zaměstnance. Nejvyšším orgánem odpovědnosti za CRM je samozřejmě vedení, tj. management, výkonnou moc pak drží ve svých rukou technické oddělení, resp. IT specialisté.“

Ve které oblasti vztahů se zákazníky vnímáte svou silnou stránku/slabinu?

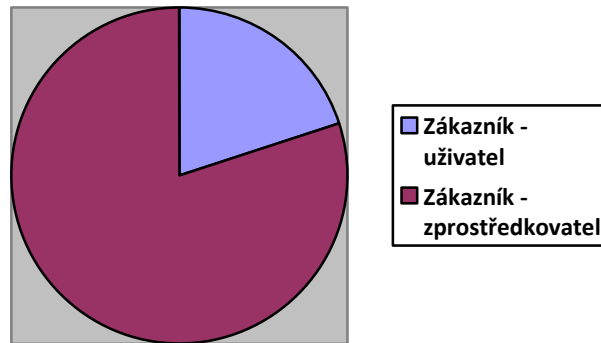
„Naši silnou stránkou je provázanost systému CRM se současným informačním systémem, který používáme, dále otevřenost obou a tedy připravenost k možným okamžitým změnám. Za slabinu této oblasti považujeme poměrně pomalé tempo reakčních aktivit ve srovnání s potenciálem, který se nám nabízí a zároveň (což s tím souvisí) nedostatečná míra začlenění koncepce CRM do obchodních aktivit.“

Rozhovor s vedením firmy XY potvrdil výsledky průzkumu aktuálního stavu využívání přístupu řízení vztahů se zákazníky, realizovaného v náhodně vybraných českých společnostech napříč odvětvími. Tento potvrdil váhu, jakou přiřazují podnikatelé CRM koncepci, na druhou stranu však doložil správnost domněnky o neefektivitě a nedostatečnosti jejího užívání. (Chlebovský, 2005, s. 26)

6.5.2 Zákazníci

Tato podkapitola slouží jako informační a grafický doplněk k analýze zákazníků v bodě 6.5.

Klientskou základnu firmy XY tvoří zákazníci - uživatelé (asi 20%) a zákazníci – zprostředkovatelé (80%). Zákazníky jsou především majitelé vozů VW a Audi, tj. luxusnějších automobilů, zastoupeny jsou však i další značky (procentuální vyjádření četnosti konkrétní značky v celkovém objemu zakázek není známo).



Graf č. 1 Klientská základna (Vlastní zpracování)

V rámci implementace prvků CRM jsou klienti segmentováni na základě relevantních kritérií podle aktuální potřeby firmy.

Rozdělení zákazníků probíhá především pro marketingové účely, opět je zde nutné rozlišit 2 skupiny klientů.

Zprostředkovatelé jsou dělení podle následujících kritérií:

- značka vozů, které prodávají (VW, Audi, Škoda atd.)
- délka vztahu (nový partner, dlouhodobý atd.)
- roční obrat (hodnota pro firmu v penězích) - orientačně
- geografická poloha

Konečné uživatele segmentujeme podle:

- využívaná služba/zakoupený produkt
- značka vozidla

Vidíme, že výše zmíněná kritéria jsou využitelná hlavně pro propagaci firmy, jinak nejsou zcela dostačující. Současné členění dává možnost oslovit skupinu, využívající konkrétního produktu (nabídka slev, akcí), navázat s ní kontakt a přijít s relevantní nabídkou.

Za nedostatek taktéž považujeme absenci rozlišení přístupu k zákazníkům podle četnosti zakázek (jednorázový/opakovaný obchodní vztah).

Chybí také další znaky, podle kterých by mohli být zákazníci rozdělováni a následná spolupráce s nimi by pak mohla být efektivnější. Jmenovitě by se mohlo jednat o zjištění prů-

měrné hodnoty objednávky na konečného zákazníka (eviduje se jen druh produktu), počet zprostředkovaných uzavřených obchodů na zprostředkovatele za určité období, požadavky zákazníků obou skupin apod. Více budou tato kritéria rozebrána v návrhu projektu.

6.5.3 Analytické aktivity firmy

Abychom mohli zhodnotit míru aktivity analytického přístupu firmy k zákazníkům, museli jsme zjistit kroky, které podnik v rámci poznávání klienta a následného plánování svých reakčních činností, realizuje.

Zde předkládám soupis prováděných pravidelných průzkumů zaměřených na zákaznickou oblast (rozdělení podle tematických okruhů):

1. Trh, konkurence

- Jednou za rok se provádí komplexní analýza trhu, konkurence – její aktivity, ceny, změny velikosti podílu na trhu vůči firmě XY
- Pravidelně se sleduje vývoj na trhu, aktuální trendy - analýza předpokládané časové periody trendu – s cílem nabízet služby, po kterých bude i v budoucnu poptávka
- Jednou za rok se koná celoevropský mítink s cílem výměny zkušeností prodejců na evropských trzích
→ Bohužel se nesledují probíhající trendy v USA, Číně, Japonsku – byla všeobecně zjištěna vysoká pravděpodobnost návaznosti a postupné geografické působnosti trendu - co je nyní aktuální za mořem, přijde za nějakou dobu (závislost na řadě specifik) k nám na evropské trhy
- Spokojenost a požadavky zákazníků jsou zjišťovány především v rámci celkových auditů (webových stránek, call centra), byl proveden celkový audit vnímání firmy zákazníkem (zjištěna vysoká míra spokojenosti – 90%, zákazníci však vnímají negativně nedostatečnou komunikaci ze strany firmy) (Interní materiály firmy XY)
- Provádí se analýza seznámení zákazníků s firmou (jak se zákazník o firmě dozvěděl) – opět interní zdroje potvrdily význam zákazníků – zprostředkovatelů jako distributorů produktů společnosti XY

2. Prodejní aktivity

- Provádí se pravidelné analýzy nákladů spojených s prodejem produktů

- Provádí se pravidelné kontroly kompetentnosti pracovníků call centra, neprovádí se však hodnocení přístupu/chování zaměstnanců k zákazníkům
- Neprovádí se analýza průběhu obsluhy zákazníka při využití call centra, efektivity a rychlosti řešení
- Neprovádí se analýzy práce obchodních zástupců – efektivita, náplň, doba strávená s klienty, účel návštěvy klienta → riziko neefektivity, nespokojenosti klientů, neodstatněně vyšších nákladů
- Neprovádí se analýzy průběhu uzavírání obchodu, pouze se tento proces eviduje

3. Marketingové aktivity

- Provedena analýza ochoty zákazníků spolupracovat (podílet se na budování image) s firmou na základě vybrané marketingové strategie – branding – budování značky.
- Provádí se celková analýza webové prezentace - neprovádí se však podrobnější rozbor, týkající se efektivity, informativní hodnoty, přehlednosti, doby strávené na těchto stránkách, stránka webu, která je nejvíce navštěvována (dá se pak vyvodit, o jakou informaci mají klienti největší zájem) → webový portál slouží jako jediný online zdroj informací o firmě, existuje tedy riziko neefektivity, nedostatečnosti informací a zmatenosti zákazníka, což může vést k jeho nespokojenosti
- Neprovádí se celková analýza marketingových aktivit – např. podíl nových zákazníků oslovených v rámci kampaně v tištěných médiích

Na základě výše zmíněných skutečností lze konstatovat, že firma pravidelně realizuje analýzy vybraných činností, nicméně za účelem globálního pohledu na danou problematiku. Podrobnější analýzy byly provedeny pouze v rámci auditu vnímání firmy zákazníkem, nebo jsou prováděny za předem stanoveným účelem. Tyto rozborů většinou nemají kontrolní charakter.

V souvislosti s hodnocením těchto firemních aktivit samotným panem ředitelem, lze usoudit, že absenci některých analýz nelze pokládat za nedostatek. V případě, že je firma spokojena s dosahovanými výsledky, nepovažuje za nutné analýzy provádět (např. detailnější rozbor práce call centra, nebo postupu při uzavírání obchodu).

6.5.4 Zákaznický orientované procesy

Tato podkapitola nám přiblíží návaznost firemních činností vzhledem k životnímu cyklu zákazníka.

1. Seznámení s firmou

Z podstaty rozdělení skupiny zákazníků na zprostředkovatele (dále distributoři) a konečné uživatele rozlišujeme taktéž 2 způsoby oslovení obou typů klientů.

- **distributoři** – firma oslovuje přímo prodejce vozidel s nabídkou spolupráce, výhradně prostřednictvím obchodního zástupce; oslovování jsou zkušení profesionálové, kteří ve zvoleném segmentu působí a znají jeho zákonitosti
- **uživatelé** – zde se používají:
 - a) nástroje klasického marketingu - online reklama na tematických portálech, vlastní webová prezentace; tištěná reklama – inzerce v rámci tematických časopisů jako např. Volkswagen Magazin
 - b) direkt marketing – potenciální klienti jsou oslovováni osobně distributory přímo v prodejnách vozidel nabídkou produktů a služeb firmy XY

2. Prodejní proces

Po prvním oslovení potenciálního zákazníka distributorem v autosalonu (montážním středisku) začíná předprodejní fáze, ve které je klient seznámen s firmou XY. Tyto informace jsou poskytnuty osobně a doplněny tištěnými podklady. Pro jakékoliv dotazy je k dispozici jak distributor, tak call centrum společnosti XY.

Zákazník má zájem koupit si nový vůz, zaměstnanec autosalonu, který je zároveň distributorem bezpečnostních systémů nabídne možnost využití služeb firmy XY. Předloží nabídku zabezpečovacích systémů. V případě klientova zájmu jsou dohodnuty veškeré podrobnosti o poskytnutých službách – v montážním středisku (autosalonu) namontují ještě před nákupem vozu vybraný produkt, zákazník pak přebírá plně vybavený automobil. O všech aktivitách je veden zápis. Pro následný garantovaný servis odkazuje distributor na firmu XY a zprostředkovává prvotní vzájemnou komunikaci. Společnosti XY předává elektronicky veškerou dokumentaci o průběhu obchodu a požadavcích zákazníka.

3. Komunikace se zákazníkem – následný servis

Ve firmě jsou dodaná data zanesena do databáze.

V případě problému se klient obrací telefonicky na informační a servisní call centrum, které je automatizované. V rámci tohoto komunikačního centra se používá taktéž další přístupový kanál – email. Zákazníci se obrací na vysoce kvalifikovaného pracovníka. Veškeré požadavky jsou vyřešeny z 95% online, tedy okamžitě, snaha o řešení bez nutnosti opakovaného volání. K tomu přispívá obchodní a kontaktní historie každého zákazníka, dostupná v rámci firemního informačního systému.

Co se týká komunikace firmy s distributory (zákazníci – zprostředkovatelé), tato je založena na práci obchodních zástupců. Na celou Českou republiku je jich nedostatek, konkrétně jsou pouze 3. Jejich činnost spočívá v osobních návštěvách v montážních střediscích, poskytování konzultací, zjišťování spokojenosti, potřeb. Firma se snaží zajistit pravidelné intervaly mezi návštěvami, avšak velké množství úkolů, které musí zástupce vykonávat, brání v efektivitě jejich práce. To má za následek neuspokojení potřeb klientů a nedostatek času na akvizici nových.

6.5.5 Sběr a správa dat

V předchozích bodech (7.4.3 - 4) byly shrnuty aktivity, jejichž průběh a výsledky firma eviduje. Některá data společnost zjišťuje za konkrétním účelem, jiné ze strategického důvodu, či v rámci CRM.

Jelikož firma již aplikuje CRM, je si vědoma důležitosti zaznamenávání a uchovávání informačně hodnotných a využitelných dat o zákaznících.

Na základě toho, monitoruje kompletně jejich celou historii - kontakty na zákazníka, celková transakční historie, druh služby či produktu, zakoupeného zákazníkem, délka obchodního vztahu. Celkovou datovou základnu, důležitou pro rozhodování managementu, pak dotváří informace ze sekundárních zdrojů (statistické úřady).

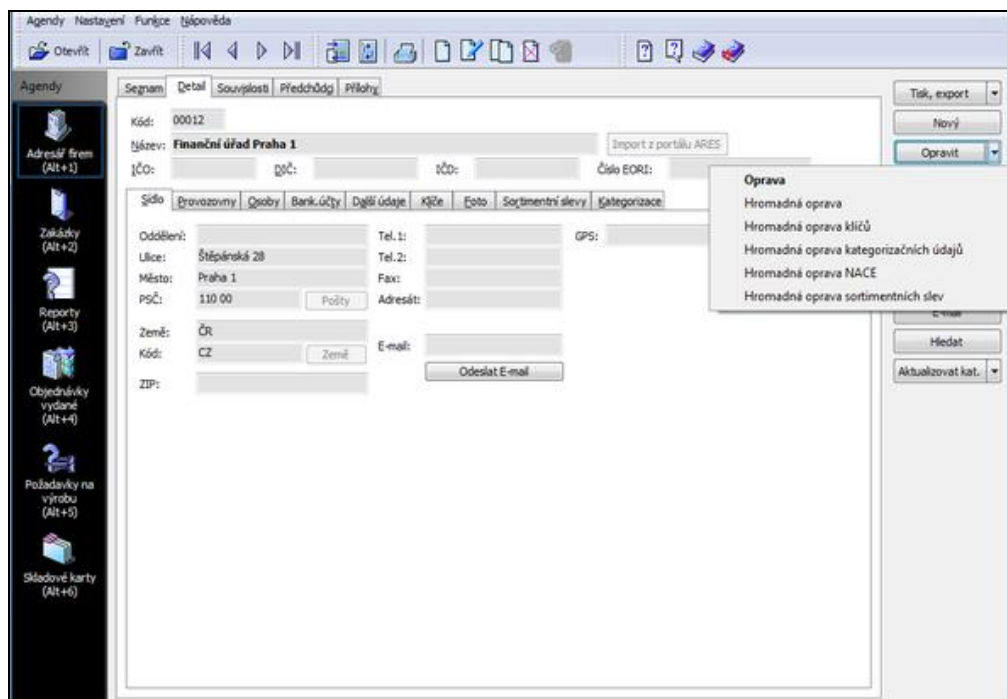
Veškerá zjištěná data jsou ukládána v rámci informačních systémů do podnikových databází podle předem jasně stanovených kritérií. Tyto databáze jsou pak dostupné zaměstnancům v rozsahu, který odpovídá jejich uživatelským právům.

Informační systém CRM ABRA G3, který firma používá, pochází od jednoho z největších dodavatelů na českém trhu, od společnosti ABRA Software, a.s. Tento IS představuje komplexní řešení pro řízení, evidenci a plánování podnikových procesů. Obsahuje více než 30 modulů, pokrývajících všechny oddělení – nákup, výroba, prodej, logistika, finance, lidské zdroje, business intelligence, call centrum a především péči o zákazníka. Každý tento modul obsahuje seznam agend umožňujících přehlednou správu vložených dat. Jako příklad uvádíme agendu modulu Adresář:

Tato skupina umožňuje komplexně pracovat s adresářem jednotlivých osob a firem s možností evidovat libovolné množství adres a doplňujících informací. Dále podporuje práci s provozovny; je schopna rychlého vyhledávání podle názvu, IČO, PSČ, města; umožňuje tzv. klíčovat, resp. třídit podle nadefinovaných klíčů a následně vytvářet skupiny firem, osob podle společných hodnot. V rámci tohoto modulu lze sledovat informace o splatnosti, nároku na individuální slevu, lze taktéž zadávat a následně sledovat povolené kredity pro pohledávky ke každé firmě. (Abra Software, ©2011)

Kód	Název	IČO	DIČ	PSČ	Město	Ulice
0	#Bez příslušnosti k firmě					
00002	ABC s.r.o.	3456789012	C23456789012	267 12	Loděnice	Šeráků 20
00021	Akts a.s.	25097563		155 00	Praha 13	Jeremiášova 1422/7b
00011	Alfa s.r.o.	2266126655	C22266126655	602 00	Brno	Strážná 129
00015	Celní úřad oblastní Praha			110 00	Praha 1	Václavské nám.24
00016	OK Mare	6316461611	C26316461611	110 00	Praha 1	Dlouhá 124
00018	Domsport Hašek	6516165111	C26516165111	150 00	Praha 5	Plešská 154
00017	Elektro Novák	561321323	CZ561321323	370 11	České Budějovice	Krátká 18
00012	Finanční úřad Praha 1			110 00	Praha 1	Štěpánská 28
00013	Finanční úřad Praha 5			150 00	Praha 5	Peroutkova 61
00014	Finanční úřad Praha východ			186 21	Praha 8 - Karlín	Thámova 27
00003	Galeriet a.s.	3344556677	C23344556677	110 00	Praha 1	Ječná 7
00006	GETA Ltd.		GB56789022		London	Kleinworth Avenue 679
00001	Jednorázový zákazník					
00004	KoF Karel - elektro	9988775512	C26708211349	266 01	Beroun	Pražská 67
00009	Komodit a.s.	6549873218	C26549873218	530 02	Paroubice	Chrudimská 88
00019	Mikrofix s.r.o.	551646199	CZ551646199	537 01	Chrudim	Podlouhá 14
00005	Novtron GmbH		DE345678944	3-378-66	Berlin	Bismarck str. 567
00007	Stopro s.r.o.	1122334455	CZ1122334455	110 00	Praha 1	Dlouhá 18
00020	Šesták a syn	231312313	CZ231312313	289 12	Sedská	Kamenný úvoz 51
00008	Teleshop GmbH		AT6613165465	565 45	Wien	Wiennerstrasse 208
00010	Zetastav s.r.o.	5566556655	CZ5566556655	181 00	Praha 8	Watslavská 333

Obr. 7 Adresář firmy v ABRA G3 (Behance, ©2012)



Obr. 8 Tvorba položky adresáře (Behance, ©2012)

V rámci maximálního využití získaných dat, používá firma metodologii zvanou data mining – na základě určitých algoritmů umožňuje z velkého množství dat „vydolovat“ strategické informace, objevit skryté souvislosti mezi různými informacemi. Tato analytická technika se nejčastěji využívá pro marketingové účely (snaha najít vzorce v nákupním chování a preferencích produktů). Důležitou vlastností je, že samotné analýzy nejsou předem specifikovány, nýbrž jsou samovolně odvozeny z obsahu dat. (Pour, Gála, Šedivá, 2009, s. 230)

6.5.6 Identifikace nedostatků a potenciálních možností

Výše uvedené analýzy nám přinesly širokoúhlý pohled na zákaznický orientované činnosti. Potvrdili jsme, že si firma uvědomuje význam a potenciál přístupu CRM, který se snaží užitečně začleňovat do svých procesů.

Shrme-li zjištěné informace, z podrobného rozpisu aktivit a z rozhovoru s ředitelem firmy vyplývá, že společnost pracuje s nástroji CRM celkově efektivně, ačkoliv nevyužívá všechny jejich možnosti. Můžeme tedy říci, že má nakročeno správným směrem jak posílit svůj současný status na trhu, nabízet rentabilní produkty a díky vysoce kvalitnímu nákupnímu servisu si zajistit do budoucna významnou konkurenceschopnou pozici.

Nicméně jsme v tomto dobře fungujícím systému identifikovali určité nedostatky, které jsou nebezpečné a mohly by veškeré úspěšné snahy podstatně ohrozit.

Celkově můžeme rizikovou oblast generalizovat na komunikaci mezi firmou a oběma typy zákazníků.

1. Webová prezentace firmy je základním portálem firmy a zároveň určitou křižovatkou pro zákazníky. Přesměrovává je na podrobnější stránky nabízených produktů, kde klienti najdou důležité a užitečné informace. I přes významnost tohoto komunikačního kanálu se neprovádí podrobnější analýzy, týkající se celkové efektivity webové prezentace (vnímání zákazníkem: dostupnost informací, přehlednost → spokojenost, dostatečnost; doba strávená na stránkách, na které stránce zůstávají klienti nejdéle, počet klientů → odvození zájmu o danou stránku/produkt/službu, zjištění důvodu → vyvozování aplikovatelných závěrů), které by napomohly k optimalizaci.
2. Z již dříve provedených průzkumů vyplývá nespokojenost zákazníků, pramenící z nedostatečné komunikace firmy směrem k nim
3. Nízký počet obchodních zástupců v kombinaci s velkým regionem a množstvím zákazníků brání v efektivní práci. Jelikož obchodní zástupci tvoří důležité spojení podniku s distributory (kteří pak dále akvizují nové zákazníky), tento bod představuje opravdu reálný problém.

Po konzultaci s managementem firmy o současných nejzávažnějších potřebách a po zhodnocení situace se budeme v další kapitole, tj. v rámci projektu zabývat možnostmi zefektivnění práce obchodních zástupců jako důležitých pilířů zajišťování obchodního styku.

7 VÝCHODISKA PRO PROJEKT

V návaznosti na identifikované nedostatky v rámci hodnocení stavu aktivit CRM podáme v této části diplomové práce návrh postupu, jakým by mohla firma XY zefektivnit a optimalizovat práci obchodních zástupců.

7.1 Východiska

Při tvorbě návrhu vycházíme z potřeb firmy, definovaných ředitelem podniku, a ze závěrů vlastních analýz.

Identifikovaným problémem je neefektivní využití obchodního zástupce, plynoucí z těchto příčin:

- malý počet obchodních zástupců
- chybějící systematický plán pravidelných návštěv
- chybějící segmentace distributorů (dále zákazníci) podle potřebných kritérií
- absence výkazů o návštěvách u zákazníků – důvod, čas, problém

Východiskem projektu je současný popis úkolů obchodního zástupce (dále OZ) a problémů s nimi spojených.

Hlavní náplní jeho práce je péče o stávající a akvizice nových klientů z řad prodejců vozidel. Po úspěšném oslovení a eventuálním oboustranném zájmu o navázání spolupráce, se musí OZ postarat o profesní zaučení nejen prodejce, ale taktéž zdejšího mechanika. OZ je zodpovědný za vysokou kvalifikaci obou. Následně funguje jako technický a provozní poradce a zabezpečuje všestrannou péči o tyto budoucí distributory produktů firmy XY.

Preventivní návštěvy pak vykonává pravidelně, podle potřeb však přijede i mimo svůj harmonogram.

V poslední době však musí s těmito zákazníky neustále více a více pracovat, konat častější návštěvy, zákazníci častěji vyžadují jeho přítomnost, snaží se na firmu převést více povinností.



Již výše definované problémy tak konkretizují další:

- obchodní zástupce musí vyhledávat nové potenciální spolehlivé distributory a současně poskytovat servis těm stávajícím → nezbývá dostatečný čas na obě činnosti
- OZ neví, který (ze stávajících) je profitabilnější klient → neví, kdo a jaký je (příliš náročný, věnuje se mu velké množství času a nepřináší adekvátní zisky či naopak)
- preventivní návštěvy se v důsledku výše zmíněného konají pravidelně nepravidelně a neefektivně

7.2 Cíle

Požadavky, jichž je v rámci procesu optimalizace nutno dlouhodobě dosáhnout, jsou tyto: dostatečná segmentace a zvidování chování zákazníka podle potřebných kritérií efektivní vytížení obchodního zástupce

Náplní projektové části jsou 4 návrhy dílčích kroků vedoucích k dosažení stanovených cílů:

- definování segmentačních kritérií cílové skupiny²
- sestavení dotazníku pro zaznamenávání práce obchodních zástupců
- návrh softwarové podpory dostupné na českém trhu
- návrh optimalizace obchodních cest OZ

² Cílovou skupinou zákazníků jsou v tomto případě myšleni distributoři produktů firmy XY, tj. zákazníci – zprostředkovatelé.

8 NÁVRH PROJEKTU

Poslední část diplomové práce nabízí konkrétní možné návrhy, jak řešit identifikovaný problém. Projekt je navrhován s ohledem na požadavky firmy a byl vytvořen tak, aby bylo možné jej okamžitě použít.

8.1 Návrh segmentačních kritérií

Jak již bylo uvedeno v bodě 6.5.2, firma u dané cílové skupiny některé údaje zaznamenává, ty však mají spíše obecně informační charakter.

Současná kritéria navíc podnik nevyužívá pro plnohodnotnou účelovou segmentaci. Těmito kritérii jsou:

- značka vozů, které prodávají
- délka vztahu
- roční obrat - pouze orientačně
- geografická poloha

Aby byla firma schopna své distributory účinně rozlišit, museli jsme kritéria upravit a rozšířit o několik dalších, více specifikujících, která jsou odrazem hodnoty a efektivity každého z nich.

K určování konečného seznamu měřítek jsem přistupovala z několika hledisek, tj. první 2 kritéria popisují finanční přínos distributora, další se týkají osobnostní báze, která je neméně důležitá. Všechna kritéria jsou propojena vzájemnými souvislostmi, čímž přispívají ke komplexnímu pohledu.

Zde uvádíme konečný seznam hodnotících měřítek a jejich váhy:

- počet nově uzavřených obchodů na zprostředkovatele za měsíc (0,15)
- roční obrat (0,25)
- požadavky distributorů (0,1)
- spolehlivost distributora (0,20)
- potenciál do budoucna (0,25)
- počet dosavadních nutných návštěv za měsíc (0,05)

Klasifikační měřítko byla ohodnocena panem ředitelem firmy XY dle vnímaného významu konkrétními váhami (čím vyšší hodnota, tím větší význam). Navíc je každé kritérium rozděleno na 5 úrovní (podle dosažených reálných hodnot).

Na základě stanovených hodnot dojde následně k výpočtu bonity distributorů podle klasifikačního vzorce:

$$\mathbf{KHZ} = \mathbf{K}_1 * \mathbf{v}_1 + \mathbf{K}_2 * \mathbf{v}_2 + \mathbf{K}_3 * \mathbf{v}_3 + \mathbf{K}_4 * \mathbf{v}_4 + \mathbf{K}_5 * \mathbf{v}_5$$

KHZ – klasifikační hodnota zákazníka

K – kritérium

v – váha kritéria

Výsledná získaná hodnota pak slouží pro začlenění jednotlivých distributorů do předem definovaných skupin A až D.

Počet nově uzavřených obchodů za měsíc

Toto měřítko nám udává, kolik přivede k firmě XY daný distributor nových zákazníků za konkrétní časový úsek. Charakterizuje nám schopnost distributora oslovit zákazníka a vést s ním úspěšně obchodní jednání, tj. dospět ke koupi produktu. Z tohoto kritéria lze odvodit taktéž snahu a iniciativu prodejce.

Se zohledněním dodatečných informací (např. geografická poloha prodejny) může firma získat přehled o výhodnosti polohy místa prodeje (kraj, blízkost větších měst, konkurence, frekvence zákazníků + důvody pro současný stav, další nabízené služby prodejny) a na základě případných dalších analýz může těchto informací využít ve svůj prospěch.

Hodnotu 1 na bodové škále získává distributor s nejnižším počtem získaných nových zakázek za měsíc. Naopak hodnotou 5 jsou ohodnoceni ti, jejichž akviziční výsledky jsou nadprůměrné (podle firemních údajů – průměrný počet se pohybuje kolem 5 zakázek/měsíc).

Tab. 3 Bodová škála K_1

Bodová škála	Nová zakázka/distributor
1	0
2	1
3	2 – 3
4	4 – 5
5	6 a více

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\mathbf{KHZ} = \mathbf{K}_1 * \mathbf{v}_1 = \mathbf{K}_1 * \mathbf{0,15}$$

Průměrný roční obrat distributora

Hodnota tohoto kritéria nám určí průměrný finanční přínos distributora pro danou firmu. V potaz jsou brány možné měsíční výkyvy dané různými okolními vlivy (např. roční období). Za průměrnou hodnotu, které by mělo být dosaženo, je brán zisk 1 500 tis. Kč.

Tab. 4 Bodová škála K_2

Bodová škála	Obrat distributora (tis.)
1	Do 700
2	701 – 1 000
3	1 001 – 1 299
4	1 300 - 1 500
5	1 501 a více

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\mathbf{KHZ} = \mathbf{K}_2 * \mathbf{v}_2 = \mathbf{K}_2 * \mathbf{0,25}$$

Spolehlivost distributora

Spolehlivost distributora se týká nejen finančních vztahů s firmou, ale taktéž bere v úvahu osobní stránku prodejce.

Včasnost plateb, předávání informací včas, dodržování smluvených pravidel a samozřejmě důvěra - to jsou nutné podmínky pro životaschopný a vzájemně rentabilní vztah. Podle nich jsou distributoři hodnoceni stupni od zcela nespolehlivého po maximálně spolehlivého. Firma může identifikovat nespolehlivé zákazníky, doplnit si svůj obraz o nich dalšími informacemi a zvážit smysl další spolupráce.

Tab. 5 Bodová škála K_3

Bodová škála	Spolehlivost
1	Zcela nespolehlivý
2	Časté problémy
3	Občasné problémy
4	Téměř bez výhrad spolehlivý
5	Maximálně spolehlivý

Zdroj: Vlastní zpracování

$$KHZ = K_3 * v_3 = K_3 * 0,10$$

Požadavky distributorů

Tento zohledňovaný faktor se vztahuje na aktuální nešvar distributorů zvyšovat požadavky na firmu, probíhá zde nepochopitelná snaha delegovat na ni své úkoly.

Čím méně „nových“ požadavků distributor iniciuje, tím působí na firmu spolehlivěji a řádněji, s těmi má firma větší pravděpodobnost udržení dobrých vzájemných vztahů.

Díky tomuto měřítku může firma identifikovat problémové prodejce, stejně tak lze odvodit, zda by firma přece jen neměla přehodnotit skladbu povinností distributorů, nabízí se možnost zamyšlení se nad příčinou a významem současného trendu zvyšování nároků a vyžadování užší spolupráce s firmou.

Tab. 6 Bodová škála K_4

Bodová škála	Požadavky
1	Velmi náročný
2	Spíše náročný
3	Neutrální
4	Spíše nenáročný
5	Nenáročný

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\mathbf{KHZ = K_4 * v_4 = K_4 * 0,20}$$

Budoucí potenciál distributora

Dalším měřítkem je identifikovaný potenciál distributora, využitelný v budoucnu pro rozvoj společnosti. Zde se uvažuje vlastní iniciativa prodejce (předkládání inovativních návrhů, obchodní schopnosti) předpokládaný potenciál a možnost rozšíření spolupráce s jeho prodejnou vozidél (značkou výrobce automobilů, pod kterou působí). Toto kritérium je důležité pro posouzení, zda je budoucí rozvíjení vztahu s tímto distributorem možné a výhodné. Firma zjistí, jak budoucně variabilní, tvárný a přínosný je konkrétní distributor, popř. zda je tato jeho pozice jednoznačná, nebo je potřeba např. hlubší rozhovor na toto téma (viz hodnocení Neutrální – tzn. ze současného chování, situace nelze určit).

Tab. 7 Bodová škála K_5

Bodová škála	Budoucí potenciál
1	Žádný potenciál
2	Nízký potenciál
3	Neutrální
4	Dobry potenciál
5	Velký potenciál

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{KHZ} = K_5 * v_5 = K_5 * 0,25$$

Počet dosavadních nutných návštěv za měsíc

Za průměrnou a vhodnou četnost měsíčních návštěv jsou považovány 2 kontroly za měsíc. Toto kritérium nám rozdělí distributory na ty, kteří již nepotřebují časté pravidelné konzultace, mají zaběhlý řád a na ty, kteří jsou více problémovými partnery, vyžadují (či potřebují) větší pozornost. Firma by měla u těchto dále zkoumat příčiny, zda se jedná o problémy v komunikaci, nedostatečném proškolení, na čí straně dochází k chybnému chování.

Při hodnocení tohoto kritéria je pozitivněji hodnocena nižší hodnota.

Tab. 8 Bodová škála K_6

Bodová škála	Počet nutných návštěv/měsíc
1	5
2	3 – 4
3	2
4	1
5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{KHZ} = K_6 * v_6 = K_6 * 0,05$$

Segmentační skupiny

Z výsledků kvalifikačních hodnot zákazníků vytvoříme několik skupin:

1. Skupina A (5,00 – 4,01)

Vycházíme-li z toho, že všechna kritéria jsou hodnocena vzestupně, nejhodnotnější distributor získá 5 bodů.

Distributoři této kategorie se vyznačují nadprůměrnými finančními přínosy firmě, vysokou mírou samostatnosti, výbornými obchodními schopnostmi, spolehlivostí. Tito

distributoři disponují využitelným potenciálem (z různých důvodů) schopným přispět k budoucímu rozvoji firmy.

Je pravděpodobné, že tato skupina bude mít méně členů oproti ostatním, avšak tito přinášejí a budou přinášet největší zisky. Proto by je měla firma ve vlastním zájmu rozpoznat. Přístup k těmto distributorům by měl být adekvátní jejich hodnotě (což znamená horší přístup k dalším skupinám). Bylo by dobré zavést odměňovací systém (např. jednorázová roční odměna v jakékoliv podobě) jako výraz toho, že si je firma vědoma jejich vykonané práce.

2. Skupina B (4,00 – 3,01)

Druhá důležitá skupina distributorů významně přispívá k finanční stabilitě firmy. Vykazuje taktéž vysokou míru spolehlivosti, byly rozpoznány přínosné možnosti další hlubší spolupráce.

Firma XY by měla tyto distributory motivovat k ještě větším výkonům, nejprve by jim ale měla dát najevo jejich význam. Současně by se však měly evidovat zjištěné „slabší“ stránky a předložit je jako možné růstové příležitosti pro distributory.

3. Skupina C (3,00 – 2,01)

Určité přínosy tato skupina pro firmu má, nicméně se jedná o nevyhraněné partnerství s občasnými problémy. Nelze v současnosti jednoznačně rozpoznat velikost budoucího potenciálu, stejně tak nelze určit celkový význam těchto distributorů.

Tato skupina může obsahovat skryté, dosud neprojevené možnosti. Bylo by tudíž vhodné podrobit ji detailnějšímu rozboru, identifikovat zásadní problémové oblasti a pokusit se dohodnout (alespoň prodiskutovat) společnou strategii budoucího postupu.

4. Skupina D (2,00 – 1,00)

Distributoři spadající do této skupiny nejsou pro firmu velkým přínosem. Spíše naopak. Firma by měla zvážit jejich reálný strategický význam a promyslet formu budoucí spolupráce resp. ukončení partnerství.

8.2 Návrh dotazníku pro obchodního zástupce

Stěžejní částí projektové části tvoří návrh záznamového archu, který bude sloužit k detailnímu popisu každé návštěvy u zákazníka. Doplní se tak celkový obraz o stavu kli-

entů a jejich rolích v obchodním vztahu. Spojením segmentace a výsledků, plynoucích ze záznamů OZ, získá firma cenný nástroj pro řízení efektivního průběhu obchodních procesů. Cílem vyplňování krátkých hlášení o návštěvách distributorů je najít odpovědi na stanovené otázky, vedoucí k řešení problému přetíženosti obchodních zástupců. Informace budou zaznamenávány po dobu 6 měsíců, následně se vyhodnotí a shrnou, stanoví závěry, započne realizace již konkrétních řešení, tj. efektivní plánování návštěv u zákazníků podle jejich současné a budoucí hodnoty pro firmu.

Podle požadavků managementu firmy XY by měl dotazník doplnit celkový obraz o distributorech (doplňek pro výše navrženou segmentaci), měl by nalézt odpovědi na základní otázky – s kým distributor jedná, jak často probíhají návštěvy, důvod návštěvy.

Byl vysloven požadavek na formu dotazníku – měl by být jednoduchý, krátký a formou, kterou by nezatěžoval obchodního zástupce.

8.2.1 Záznamový arch

Navržený dotazník se skládá ze 3 informačních okruhů - identifikační údaje, obecné informace/ průběh návštěvy/vlastní postřehy OZ – aktuální informace (probíhající propagační akce v prodejně, marketingové a obchodní plány pro následující období apod.)

Otázky identifikačního a obecného charakteru

1. Distributor – značka prodejce
 - a) Audi
 - b) Volkswagen
2. Město – výběr z měst ČR³

³ Při plánování dalších marketingových aktivit se zohlední velikost města, potenciál zasažení cílové skupiny, komunikační mix vhodný pro danou oblast apod.

3. Segmentační skupina⁴
 - a) A
 - b) B
 - c) C
 - d) D
4. Měsíční pořadí návštěvy
 - a) první – pokračování na další sadu otázek (*Záznam průběhu návštěvy*)
 - b) druhá
 - c) třetí
 - d) čtvrtá a více

Zde se dotazník dělí – při odpovědích b) – d) je nutné zodpovědět na přídatnou otázku:
5. Změna od předchozí návštěvy
 - a) problém vyřešen
 - b) problém téměř vyřešen – nutnost další speciální návštěvy⁵
 - c) problém téměř vyřešen – není nutnost další speciální návštěvy
 - d) problém přetrvává a nelze ho vyřešit

Záznam průběhu návštěvy

4. Datum – výběr ze dnů a měsíců
5. Den – výběr ze dnů v týdnu⁶

⁴ Zde se již pracuje s výsledky segmentace, aby se mohly doplnit celkové informace o konkrétních zákaznících, či určit, zda segmentace odpovídá aktuálnímu stavu reality.

⁵ Zde by byla vhodná bližší specifikace důvodu, proč problém ještě není vyřešen.

6. Čas
 - a) ráno (do 9 hodiny)
 - b) dopoledne (9 – 12)
 - c) odpoledne (12 – 17)
7. Kontaktní osoba
 - a) vedoucí pobočky
 - b) prodejce
 - c) mechanik
 - d) více osob
8. Účel návštěvy
 - a) pravidelná kontrola
 - b) návštěva z potřeby distributora

Zde se záznam dělí podle odpovědi na předchozí otázku.

I. Odpověď a) pravidelná kontrola

9. Zjištění stavu
 - a) bez problému – *pokračování na otázku č. 13*
 - b) problém – *pokračování v otázkách skupiny II. - otázka č. 10*

⁶ Při plánování dalších aktivit můžeme brát v potaz postřehy OZ z určitých dní – kolik zákazníků, chování distributorů, množství práce distributorů apod. Stejně tak nám k celkovému obrazu přispěje časový údaj (otázka č. 6).

II. Odpověď b) návštěva z potřeby distributora

9. Důvod návštěvy⁷

- a) výskyt mechanického problému
- b) komunikační problém
- c) informační potřeba

10. Podstata problému

- a) realizace zakázky (specifická potřeba koncového zákazníka)
- b) informační nedostatek
- c) servisní problém plynoucí z nedostatečné kvalifikace pracovníků
- d) jiný

11. Slovní specifikace problému – možnost detailnějšího slovního popisu⁸

12. Vyřešení problému

- a) na místě
- b) nutné další kroky

⁷ Komunikačním problémem je myšlena nedostatečná komunikace ze strany firmy, riziko nedorozumění. Informační potřebou je vnímán zájem o diskuzi ohledně nového nápadu ze strany distributora, potřeba vysvětlení aktivit spojených s prodejem produktů apod.

⁸ V případě potřeby detailnějšího popisu podstaty věci necháváme možnost vyjádření se vlastními slovy.

13. Délka návštěvy⁹

- a) do 30 minut
- b) do 1 hodiny
- c) do 2 hodin
- d) více než 2 hodiny

14. Další termín návštěvy – výběr data, času

Osobní postřehy obchodního zástupce

15. Osobní dojem z návštěvy¹⁰

- a) přínosná
- b) nepřínosná

16. Nové potřeby distributora

- a) ano - *nutno specifikovat potřeby* → *přídavná rozepisovací otázka*
- b) ne

⁹ Tento údaj můžeme srovnat s náplní návštěvy a vyvodit, zda OZ nestrávil u distributora více času, než bylo potřeba.

¹⁰ Obchodní zástupce sám jako přímá účastník může zhodnotit přínosnost návštěvy, zda byla skutečně podle něj potřebná, zda byla vedena oboustranně efektivně, jakým dojmem působila druhá strana apod. Pod pojmem „přínosná“ máme na mysli - vyřešení problému, konzultace přínosná pro budoucí aktivity firmy, kontrola bez problému. „Nepřínosná“ návštěva může mít řadu příčin, např. komunikační či jiné problémy s distributorem, které je třeba evidovat (mohou přispět k odhalení příčin vzájemné nespokojenosti, špatné spolupráce, nespolehlivosti).

17. Vzhled prodejny – ohodnotit na stupnici 1 – 10 (čím vyšší hodnota, tím lépe)¹¹

18. Postřehy OZ – možnost popsat slovně

19. Přípomínky distributora - možnost popsat slovně¹²

8.2.2 Souhrnný komentář

Informace, které firma ze záznamového archu (dotazníku) získá, budou využity jako doplňující data, zároveň potvrzující správnost segmentace zákazníků – zprostředkovatelů. V případě odhalení rozkolů mezi zařazením do segmentační skupiny a realitou to bude bráno jako podnět pro hlubší zkoumání, které jistě přispěje ke zkvalitnění průběhu daných procesů.

Z odpovědí OZ dojde k vyvození závěrů, týkajících se stupně efektivity návštěv u jednotlivých distributorů, a získáme taktéž nástin jejich (myšleno distributory) pracovního přístupu – zda spolupracují, jsou přínosní a nápomocní v řešení problémů, zda by bylo možné je zaměstnat více, zda mají potenciál apod.

V neposlední řadě firma získá podněty, které se budou moci v rámci marketingových aktivit použít a podle přesně definovaného účelu rozpracovat.

Závěry, plynoucí ze zhodnocení daného záznamového archu, budou tedy sloužit jako podněty k možným dalším hlubším rozběrům především pro účely marketingu a celkové strategie firmy.

Sloučením predikčních úvah (plynoucích z předešlé segmentace) a dotazníkových dat získá firma komplexní pohled na své zákazníky, zjistí příčiny problémů distributorů, rozpozná ty, kteří si zaslouží více pozornosti, kteří přinášejí větší zisky a jejich hodnota je pro firmu stěžejní, od těch, kterým je věnováno zbytečné množství času.

¹¹ Osobní dojem OZ z návštěvy (vzhled prodejny, postřehy) uvádíme z toho důvodu, že OZ je přímým návštěvníkem distribučního místa produktů firmy XY. Může přínosně ohodnotit atraktivitu a potenciál místa. Dále může evidovat další probíhající aktivity (marketingové) na daném místě s možností využití těchto údajů pro vlastní účely firmy (možnost rozšíření spolupráce, využití inspirace, využití probíhající akce a doplnění jí vlastním eventem apod.).

¹² Zde lze zaznamenávat specifické potřeby distributora, stejně tak jeho iniciativní nápady.

8.3 Návrh softwarové podpory

Na základě požadavku firmy na vlastnosti dotazníku, tj. vytvořit takový systém vyplňování, aby příliš nezaměstnával obchodního zástupce a distributoři taktéž nezaznamenali pocit omezení, je evidentní, že dotazník musí být podpořen softwarovým řešením. Papírové formuláře se již nyní téměř nepoužívají (i když se s nimi můžeme setkat nejčastěji právě při rozhovorech s OZ), jsou obtížně skladovatelné, neforemné.

Dnešním trendem je převádění a zaznamenávání veškerých informačních toků mimo hmatatelný prostor, tj. v tzv. cloudech (mrak), což umožňuje přístup k datům odkudkoliv, tj. zabezpečuje se tak vykonávání práce nezávislé na místě a platformě (PC, mobilní telefon). Některé informace lze získat dokonce i v režimu offline.

Velmi moderním slovním spojením se tak stal pojem **cloud computing**. Jedná se o sdílení softwaru a hardwaru pomocí sítě. Ukládání dat na internetu omezuje jejich ztrátu na minimum. (Dohnal et al., 2011, s. 19)

O této problematice se dnes tolik hovoří z důvodu neustálého hledání možných úspor. Díky cloud computingu mohou firmy ušetřit díky virtuálním ekvivalentům nahrazujícím reálné věci (např. virtuální kanceláře). Nicméně hlavní výhodou je, že přístup k informacím není již závislý na konkrétním místě (vstupu do databáze jen z obchodní centrály apod.).

Zefektivnění aktivit obchodních zástupců přímo vyžaduje takový rychlý, variabilní způsob práce.

V této kapitole se nejprve zaměříme na softwarové možnosti vytváření a spravování záznamových archů OZ, navrhneme optimální řešení nejlépe vyhovující současným požadavkům dané firmy. Následně se ale krátce zmíníme o aktuálním směru zefektivňování celkové firemní komunikace. To pro případ, že by se firma rozhodla pro kompletně nový přístup k aktivitám obchodních zástupců.

8.3.1 Softwarová podpora dotazníku

Aby snahy zefektivnit práci obchodního zástupce nebyly bezvýsledné a on nestrávil vyplňováním formulářů zbytečně dlouhý čas, musí být zajištěna taková forma, aby zaznamenávání informací trvalo co nejkratší dobu, bylo jasné a konstruktivní. K tomu je zapotřebí naprogramovat dotazník ve smysluplné formě do takového přístroje, který OZ může použít

kdykoliv a kdekoliv, aby ho mohl vyplnit bez vnějšího omezení, aniž by ho tato práce „nezaměstnala více, než by měla.“

Takovými přístroji může být notebook, iPhone, iPad či různé další moderní nástroje. Použitím vhodného softwaru se zaručí bezprostřední odeslání zaznamenaných informací do centrální databáze podniku. Tento software musí být kompatibilní s firemním IS.

Jelikož na trhu existuje řada podpůrných nástrojů, postavených na stejné bázi, naskýtá se možnost opravdu širokého výběru.

Na základě případových studií o implementaci konkrétních softwarových řešení a odborných komentářů jsem se rozhodla pro představení aplikačního softwaru Microsoft Office InfoPath.

1. Microsoft Office InfoPath

Jedná se o nástroj pro vytváření formulářů s funkcí následného shromažďování dat. Tento software umožňuje navrhovat různé elektronické formuláře uzpůsobené účelu a konkrétním potřebám.

Díky aplikaci InfoPath Filler 2010 je zaručeno čistější uživatelské rozhraní pro toho, kdo formulář vyplňuje. Nevýhodou však je, že tento Filler nelze koupit samostatně, ale je potřeba zakoupit si i InfoPath Designer a další doplňky.

+

Hlavní výhodou je kompatibilita softwaru se standardními nástroji, které firma využívá. Jedná se o známé uživatelské rozhraní, jelikož poskytovatelem je společnost Microsoft. V případě, že firma používá další jejich služby (Microsoft Office Word, PowerPoint apod.), není nutné dlouhé zaškolení pracovníků. Další výhodou je taktéž možnost vyplnění formuláře v režimu on/offline. Nabízí se taktéž schopnost propojení formuláře s dalšími nástroji jako např. webové stránky. Za výhodu i určité úskalí lze považovat nutnost pořídit veškerou aplikační podporu u společnosti Microsoft.

-

Velkou nevýhodou je nutnost zakoupení řady licencí a programových balíčků – SharePoint Server (umožňuje sdílení informací mezi lidmi), webovou aplikaci Office Web Apps

(možnost prohlížení pomocí mobilního telefonu, webové stránky), což může představovat nadbytečné náklady.

V případě, že firma využívá již nyní služby společností Microsoft a do budoucna počítá s tímtež, považuji tuto podpůrnou nabídku za hodnou zvážení. Nicméně je otázkou diskuse, zda by měla firma zájem o takto rozsáhlý zásah a finanční výdaj.

V Příloze II jsou uvedeny technické požadavky pro InfoPath 2010.

Celkové náklady se odvíjejí od nutnosti pořídit řadu licencí na produkty, které by v závěru kooperovaly:

- InfoPath 2010 Sngl OLP NL – 189 Eur za licenci
- SharePointSvr 2010 SNGL OLP NL – 5274 Eur za licenci
- dále nutné dokoupení přístupových licencí CAL a Info rámce pro Web Apps (Microsoft Corporation, ©2012)

2. Řešení pomocí aplikací pro produkty Apple

Jednodušším a velice moderním řešením, které se v současné době díky technologiím společnosti Apple, stává trendem nejen v podpůrných nástrojích pro oblast podnikání, je využití možnosti aplikací šitých na míru konkrétním požadavkům zákazníků.

V souvislosti s touto variantou byla oslovena začínající firma, specializující se na produkty společnosti Apple a komplexní doprovodné služby, konkrétně vývoj aplikací.

Velkou výhodou je možnost podniku využívat v terénu takových nástrojů, které maximálně splňují potřeby firmy a zároveň zohledňují specifické požadavky.

Aby mohla společnost zavést do podnikového resp. obchodního procesu vlastní aplikaci, musí její vývoj zadat specializované firmě. Po konzultacích s odbornými vývojáři, během kterých se přesně vyprofilují technické či obslužné požadavky, firma dostane návrh konečné podoby aplikace.

Stejně jako u předchozí varianty jsou pořizovací investice jednorázového charakteru. U aplikace je následně možné upgradování (aktualizování).

+

Výhodou je jednoduchost ovládání, snadná a okamžitá dostupnost aplikace bez závislosti na určitém místě, navíc pomocí skladného přístroje v podobě iPhone, či iPad. Rovněž faktor vývoje „na míru“ dané firmě představuje silnou stránku tohoto návrhu.

Oslovená firma, která se zabývá vývojem firemních aplikací, zároveň zajistí provázanost a kompatibilitu s podnikovým informačním systémem a další podpůrné aktivity.

Jedná se o moderní přístup, jež je založen na novém technologickém rozměru. Je předpokládáno, že jeho forma by mohla být uživatelem vnímána velmi (používání nejmodernější technologie, image značky iPhone, iPad apod.).

-

Nevýhodou je jednorázová vyšší investice do nákupu iPhone, iPad. Je zde jisté riziko budoucí nekompatibility produktů Apple s jinými značkami (není však jisté).

Další nevýhodou je nutnost časté aktualizace softwaru v přístrojích, která je neodbytně vyžadována.

Taktéž může být riziko v rozporuplném vnímání značky Apple zaměstnanci (přístup k této značce je maximálně bipolární – buď je milována, nebo nenáviděna).

Celkové náklady by se odvíjely od těchto nutných aktivit:

- návrh a vytvoření aplikace
- návrh struktury uložení dat v databázi
- návrh a implementování, kooperace komunikace aplikace s databází

Další náklady by byly dodatečné, podle aktuálních potřeb firmy.

Cena za tyto 3 kroky se pohybuje okolo cca. 15 000 Kč. V této ceně jsou zahrnuty licence pro využívání aplikace na více zařízeních (iPhoneych).

Kromě ceny je taktéž celkově důležitým rozhodovacím argumentem fakt, že již současné technologie Apple disponují daleko větší stabilitou a zvládnou větší nároky lépe než software společnosti Microsoft. V případě, že by se firma XY rozhodla do budoucna pro kompletní softwarové a hardwarové řešení od Apple, disponovala by velkým technologickým

kapitálem (momentálně nejmodernějším, měla by tak technologický náskok před konkurencí) s jistým potenciálem širokospektrálního využití po mnoho následujících let.

3. Výběr vhodného řešení

Na základě zhodnocení požadavků firmy XY na začlenění záznamového formuláře do činností obchodního zástupce, v souvislosti s minimálním zatížením dalšími povinnostmi a mírou operativnosti a nezávislosti používání těchto dotazníků, dále z faktu, že problém řešení je pouze jednou z částí přispívající k celkové efektivní komunikaci firmy, se jako vhodné řešení jeví možnost využití mobilních aplikací.

Jedná se o progresivní, moderní přístup, který bude dostatečně vyhovovat nárokům firmy a zároveň neznamena větší zásah do již zaběhnutého vnitropodnikového systémového řešení. Náklady spojené s touto variantou jsou podrobněji popsány v kapitole 8.4 (Nákladová analýza).

8.3.2 Trend v podpoře firemní komunikace

Protože hlavní činností obchodních zástupců je komunikace se zákazníky a zároveň jelikož tito nejsou jediní zaměstnanci firmy, zmíním se krátce o nynější možnosti vícestranné komunikace, kterou představuje **Salesforce Chatter**.

Tento nástroj se v ČR zatím nepoužívá, avšak v zahraničí začíná být velmi populární. Salesforce Chatter představuje komplexní revoluční řešení firemní komunikace.

Jedná se v podstatě o kombinaci charakteristik sociální sítě a prvků CRM. V rozhraní služby Chatter probíhá ve virtuální podobě jak vnitropodniková, tak vnější komunikace. V rámci jedné platformy vzájemně komunikují zaměstnanci, zaměstnanci a zákazníci.

Velkou výhodou je, že tento způsob kontaktu funguje na principu oblíbených sociálních sítí, či ICQ, které byly dříve brány ve firmách jako velké zlo. Zde se však jejich „negativa“ využila pro zlepšení a zrychlení podnikové komunikace.

Každý objekt evidovaný v rámci firemního systému CRM má v Chatteru svou zeď. Zde se (podobně jako na Facebooku - viz Příloha III) zaznamenává veškeré dění týkající se právě jeho osoby, píše se komentáře, identifikuje se aktuální stav obchodního případu (v řešení/kritický/vyřešeno).

Výhody u užívání tohoto nástroje SCRM (sociální CRM) jasně převažují nad jeho riziky. Jediným podstatným problémem je potřeba zaškolení těch zaměstnanců, kteří nemají se sociálními sítěmi dřívější zkušenosti.

Mezi hlavní výhody patří:

- snížení počtu vnitropodnikových schůzek
- zvýšení zastupitelnosti - možnost okamžitého převzetí obchodního případu (prodejce odjel na dovolenou, ozve se zákazník s akutním problémem – jiný zaměstnanec má možnost okamžitě si přečíst veškeré informace o daném případě ze záznamů na zdi komunikace daného zákazníka s prodejcem)
- zvýšení rychlosti komunikace
- efektivnější komunikace pracovních týmů
- aplikace na firmu XY: snížení počtu nutných osobních návštěv obchodních zástupců u distributorů (e-ballance, ©2012)

8.4 Nákladová analýza

Všechny návrhy, obsažené v projektové části, byly stanovovány s cílem minimálních nutných nákladů. Momentálně není v plánu zásadní změna v podnikové struktuře, ale jde o snahu zefektivnit konkrétní firemní aktivity, které jsou však pro podnik, vzhledem k řízení budoucích vztahů k zákazníkům, významné. Z tohoto důvodu nebude realizace projektu příliš finančně náročná.

Hlavní finanční položku představuje návrh aplikace a její synchronizace se současným IS. V případě, že zaměstnanci nevlastní mobilní zařízení iPhone či iPad, bude nutné investovat do jejich nákupu (to v dnešní době již nepředstavuje tak vysokou částku, navíc firma může nakoupit tato zařízení za smluvní cenu od svých obchodních partnerů).

Možný výdaj může být taktéž potřeba zaškolení práce s aplikací, či zařízením obecně.

Celkově se jedná o náklady jednorázového charakteru s dlouhodobým potenciálem využití.

Tab. 9 Přehled nákladů

Položka	Cena
Návrh a vytvoření aplikace Návrh struktury uložení dat v databázi Návrh synchronizace aplikace s firemním IS a následná realizace	15 000 Kč
Nákup zařízení (iPhone 4) – 3 ks	11 400 * 3 = 34 200 Kč ¹³
Alternativní řešení: iPad – 3 ks	11 500 * 3 = 34 500 Kč
Školení pro 3 uživatele	1 500 Kč
Celkem	50 700 Kč, resp. 51 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Uvedené ceny byly poskytnuty IT specialistou, zabývající se vývojem aplikací pro Apple.

8.5 Časová analýza

V této části projektu si načrtneme časovou náročnost realizace, která je do jisté míry specifická. Nejedná se totiž o klasický případ implementace nějakého zcela nového řešení do procesů, nýbrž jde o podporu efektivnějších pracovních výkonů. Pokud zde hovoříme o časovém plánu, máme na mysli dobu od začlenění výše uvedených návrhů do stávající náplně činností OZ, sledování průběhu a vyhodnocení výsledků, které následně povedou ke zlepšení.

¹³ Ceny za iPhone, iPad odpovídají novým verzím zařízení. Jsou odvozeny od cen na českém trhu. Firma se ale může rozhodnout pro nákup v zahraničí, kde jsou náklady na pořízení často nižší.

Předpokládaná doba prvotní realizace (tj. rozdělení zákazníků do segmentačních skupin, následné vedení záznamů o průběhu schůzek a sběr dat) se odhaduje na 4 měsíce. Po této době dojde k vyhodnocení získaných informací a poté k přezkoumání rozdělení zákazníků do konkrétních skupin (zda odpovídají či ne). Na základě výsledků budou definovány přístupy ke konkrétním zákazníkům.

Tab. 10 Plán činností projektu

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Definování potřeb	5	-
B	Zadání projektu	1	A
C	Zpracování projektu	30	B
D	Projednání definitivní podoby návrhů	2	C
E	Zadání a vývoj aplikace	45	A, D
F	Nákup zařízení (iPhone/iPad)	3	D
G	Synchronizace aplikace s IS	2	E, F
H	Segmentace distributorů	7	A
I	Školení OZ	1	F, G
J	Zkušební provoz	7	F, G, I
K	Provoz	1	J
L	Sběr dat	120	K
M	Vyhodnocení dat	7	L
N	Definování přístupů	7	H, M
O	Zavádění rozdílných přístupů do praxe	1	N

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zjištění kritických cest je použit nástroj WinQSB.

Tab. 11 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		5
2	B	A	1
3	C	B	30
4	D	C	2
5	E	A,D	45
6	F	D	3
7	G	E,F	2
8	H	A	7
9	I	F,G	1
10	J	F,G,I	7
11	K	J	1
12	L	K	120
13	M	L	7
14	N	H,M	7
15	O	N	1

Zdroj: Vlastní, WinQSB

Tab. 12 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB

04-18-2012 14:21:25	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	1	5	6	5	6	0
3	C	Yes	30	6	36	6	36	0
4	D	Yes	2	36	38	36	38	0
5	E	Yes	45	38	83	38	83	0
6	F	no	3	38	41	80	83	42
7	G	Yes	2	83	85	83	85	0
8	H	no	7	5	12	214	221	209
9	I	Yes	1	85	86	85	86	0
10	J	Yes	7	86	93	86	93	0
11	K	Yes	1	93	94	93	94	0
12	L	Yes	120	94	214	94	214	0
13	M	Yes	7	214	221	214	221	0
14	N	Yes	7	221	228	221	228	0
15	O	Yes	1	228	229	228	229	0
	Project Completion Time		=	229	days			
	Number of Critical Path(s)		=	4				

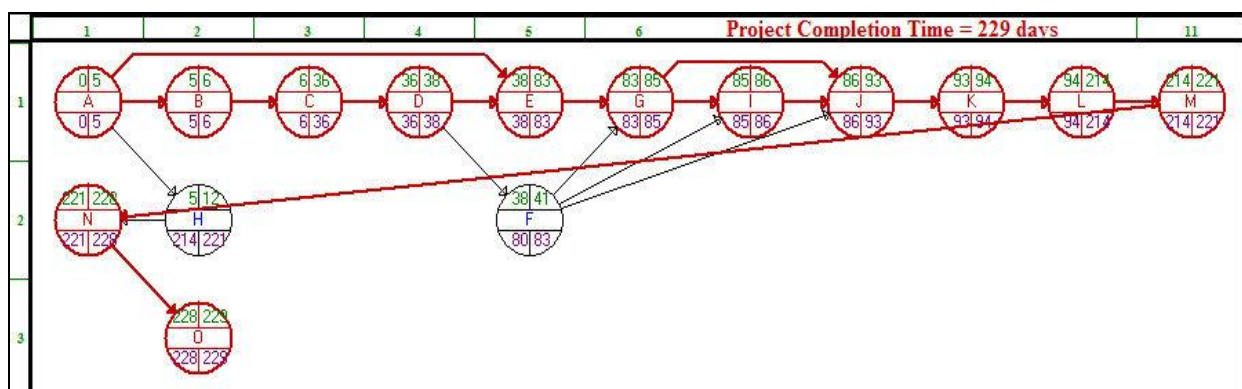
Zdroj: WinQSB

Tab. 13 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB

04-18-2012	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4
1	A	A	A	A
2	B	B	E	E
3	C	C	G	G
4	D	D	I	J
5	E	E	J	K
6	G	G	K	L
7	I	J	L	M
8	J	K	M	N
9	K	L	N	O
10	L	M	O	
11	M	N		
12	N	O		
13	O			
Completion Time	229	229	229	229

Zdroj: WinQSB

Tab. 14 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB



Zdroj: WinQSB

Z výsledků vidíme, že existují celkem 4 možnosti kritických cest, tj. po sobě jdoucích činnostech, během kterých nemůže dojít k prodloužení, aniž by se posunul konečný termín celkové realizace. Časovou rezervu představují jen činnosti F (Nákup zařízení) a H (Segmentace distributorů), které nemusejí být hotovy do konkrétního termínu.

Nejkratší možná doba, během níž dojde k začlenění návrhů do běžné praxe a následně k identifikaci možností zefektivnění práce obchodních zástupců díky definování adekvátních rozdílných přístupů k jednotlivým zákaznickým skupinám, je 229 dní, tj. necelých 8 měsíců.

8.6 Riziková analýza

Úspěch jakéhokoliv projektu se odvíjí nejen od jeho koncepce, ale záleží taktéž na celkovém objektivním přístupu realizátorů. Proto důležitou součástí příprav implementace něčeho nového do každodenní praxe je identifikace možných rizik a zamyšlení se nad jejich eliminací, nebo ještě lépe, jak se těmto hrozbám vyhnout úplně.

Abychom tedy byli schopni reálně hodnotit budoucí možné situace a mohli předem připravit opatření snižující pravděpodobnost jejich výskytu, pokusíme se je nyní definovat, objektivně zhodnotit jejich významnost a nastínit možnosti eliminace.

Významnost rizika hodnotíme podle 2 kritérií – pravděpodobnost vzniku/závažnost rizika (viz Tab. 15)

Tab. 15 Klasifikace rizika

	Pravděpodobnost vzniku rizika	
Závažnost rizika	Vysoká	Nízká
Vysoká	A	B
Nízká	C	D

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci analýzy byly stanoveny tyto rizikové faktory:

- chybná identifikace potřeb – hodnocení rizika: B
→ eliminace: detailní porada zainteresovaných osob
- chybná segmentace – hodnocení rizika: B
→ eliminace: opakované porady s managementem a obchodními zástupci
- nefungující aplikace – hodnocení rizika: B
→ eliminace: zodpovědný výběr firmy pro vývoj aplikace, testovací provoz před uvedením do činnosti

4. špatná synchronizace aplikace a IS – hodnocení rizika: B
→ eliminace: testovací provoz před uvedením do činnosti, konzultace firemních IT specialistů s vývojáři aplikace
5. možnost ztráty získaných dat – hodnocení rizika: D
→ eliminace: pravidelné zálohování dat na více místech
6. zavedení nutných nových poplatků společnosti Apple – hodnocení rizika: D
→ eliminace: možnost používat aplikaci i u jiných přístrojů, jiné značky
7. nedostatečná znalost zaměstnanců – hodnocení rizika: D
→ eliminace: školení zaměstnanců
8. neochotný přístup zaměstnanců – hodnocení rizika: B
→ eliminace: podrobné vysvětlení záměru a jeho významu pro OZ, budoucnost
9. nezodpovědný přístup (nekvalitní evidence průběhu návštěv OZ) – hodnocení rizika: A
→ eliminace: podrobné vysvětlení záměru a jeho významu pro OZ, budoucnost; motivační prostředky popř. sankce; pravidelné informační porady
10. špatná interpretace získaných výsledků a následné chybné nastavení přístupů - hodnocení rizika: A
→ eliminace: podrobná analýza a následný rozbor výsledků z více hledisek, vícečlenný tým hodnotitelů

Z výše uvedeného vyplývá, že pravděpodobnost výskytu identifikovaných rizik je všeobecně nízká a dostatečnou prevencí, tj. zodpovědným přístupem, se velké části hrozeb může firma vyhnout.

8.7 Návrh optimalizace obchodních cest

Poslední část projektu chce firmě přinést praktickou ukázkou toho, jak by mohla (podle vybraného kritéria, např. podle hodnoty distributora, na základě segmentace) v budoucnu efektivně plánovat optimální trasy návštěv OZ.

V našem případě jsme vycházeli ze vzdálenostního měřítka mezi jednotlivými prodejny Audi, Volkswagenu, tj. hledali jsme takovou variantu, která by byla co nejkratší.

Pro demonstraci bylo počítáno se 2 obchodními zástupci, region ČR byl rozdělen na 2 geografické části – Čechy (s výchozím místem Praha) a Moravu (výchozí bod Olomouc).

Pro stanovení konečného návrhu cest byl použit optimalizační nástroj TSP (Traveling Salesman Problem), výsledky byly následně vyneseny na interaktivní mapu v programu Google Earth.

Postup hledání optimálního cestovního plánu:

- 1) Za základ pro hledání optimální cesty bylo bráno 27 měst:

Kladno, UH, Slavkov u Brna, Liberec, Ostrava, Opava, Praha, Strakonice, Jihlava, Pardubice, Teplice, Olomouc, Poděbrady, Svitavy, Tábor, Zlín, Šumperk, Litoměřice, Znojmo, Cheb, Trutnov, HK, ČB, Plzeň, KV, Hodonín, Kyjov.

- 2) Tato města byla následně rozdělena podle geografické příslušnosti:

Čechy – Praha, Cheb, České Budějovice, Hradec Králové, Karlovy Vary, Kladno, Liberec, Litoměřice, Pardubice, Plzeň, Poděbrady, Strakonice, Tábor, Teplice, Trutnov

Morava – Olomouc, Slavkov u Brna, Svitavy, Šumperk, Uherské Hradiště, Zlín, Znojmo, Jihlava, Hodonín, Kyjov, Opava, Ostrava.

Do regionu Morava byla následně přiřazena i Jihlava (z důvodu velkého počtu distributorských míst v Čechách a současně ze vzdálenostního hlediska).

- 3) Tvorba matic – pomocí aplikace Wolfram Alpha byly zjištěny vzdálenosti mezi městy.

Tab. 16 Matice pro oblast Čechy

	Praha	Cheb	České Budějovice	Hradec Králové	Karlovy Vary	Kladno	Liberec	Litoměřice	Pardubice	Plzeň	Poděbrady	Strakonice	Tábor	Teplice	Trutnov
Praha	0	149	122	101	113	26	90	56	96	85	50	99	17	77	118
Cheb	149	0	196	249	41	125	208	136	245	82	198	145	182	122	259
České Budějovice	122	196	0	169	181	133	205	175	150	117	139	51	51	191	205
Hradec Králové	101	249	169	0	210	124	82	126	21	183	51	174	122	150	39
Karlovy Vary	113	41	181	210	0	88	166	95	209	65	161	132	158	81	218
Kladno	26	125	133	124	88	0	98	43	121	68	74	100	91	59	137
Liberec	90	208	205	82	166	98	0	72	98	166	70	188	154	89	64
Litoměřice	56	136	175	126	95	43	72	0	131	103	83	143	130	25	126
Pardubice	96	245	150	21	209	121	98	131	0	175	48	160	105	155	61
Plzeň	85	82	117	183	65	68	166	103	175	0	133	67	100	105	202
Poděbrady	50	198	139	51	161	74	70	83	48	133	0	132	88	108	73
Strakonice	99	145	51	174	132	100	188	143	160	67	132	0	57	155	204
Tábor	17	182	51	122	158	91	154	130	105	100	88	57	0	150	156
Teplice	77	122	191	150	81	59	89	25	155	105	108	155	150	0	148
Trutnov	118	259	205	39	218	137	64	126	61	202	73	204	156	148	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17 Matice pro oblast Morava

	Olomouc	Slavkov u Brna	Svitavy	Šumperk	Uherské Hradiště	Zlín	Znojmo	Jihlava	Hodonín	Kyjov	Opava	Ostrava
Olomouc	0	58	59	45	61	51	120	123	83	101	59	78
Slavkov u Brna	58	0	74	92	43	58	67	97	37	79	115	127
Svitavy	59	74	0	43	103	104	104	76	110	55	104	130
Šumperk	45	92	43	0	105	96	140	119	123	98	66	95
Uherské Hradiště	61	43	103	105	0	23	104	140	33	121	101	103
Zlín	51	58	104	96	23	0	123	152	55	131	81	80
Znojmo	120	67	104	140	104	123	0	70	79	67	179	193
Jihlava	123	97	76	119	140	152	70	0	128	22	177	200
Hodonín	83	37	110	123	33	55	79	128	0	112	131	135
Kyjov	101	79	55	98	121	131	67	22	112	0	155	178
Opava	59	115	104	66	101	81	179	177	131	155	0	30
Ostrava	78	127	130	95	103	80	193	200	135	178	30	0

Zdroj: Vlastní zpracování

- 4) Následně byla použita metoda TSP pro nalezení nejkratší cesty. Zjistili jsme však, že při neomezeném vyhledávání existuje jen pro oblast Čech více než 87 miliard řešení. Tudíž byla využita možnost Improvements (Zlepšení). Parametr zlepšení byl stanoven na $n\text{-změn} = 2$. Toto výpočetní upřesnění vybírá v každém sloupci a řádku vždy nejmenší vzdálenost a hledá vhodné řešení. Není zde sice záruka nalezení nejlepšího výsledku, ale dostatečně výhodného.

Ukázka řešení pro oblast Morava:

Optimize	Objective				Feasible												
Name	Opt_1	Dir.	Min	State	PRAVDA												
Search Method	Greedy	Value	564	Value	0												
Problem	TSP	Algorithm	None														
From Node	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
Name	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x1-ret.				
To Node	4	9	10	3	6	12	2	7	5	8	13	11	1				
Sequence	1	4	3	10	8	7	2	9	5	6	12	11	13				
Obj. Terms	45	37	55	43	23	80	67	70	33	22	59	30	0				
C(To,From)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
1	0	58	59	45	61	51	120	123	83	101	59	78	0				
2	58	0	74	92	43	58	67	97	37	79	115	127	***				
3	59	74	0	43	103	104	104	76	110	55	104	130	***				
4	45	92	43	0	105	96	140	119	123	98	66	95	***				
5	61	43	103	105	0	23	104	140	33	121	101	103	***				
6	51	58	104	96	23	0	123	152	55	131	81	80	***				
7	120	67	104	140	104	123	0	70	79	67	179	193	***				
8	123	97	76	119	140	152	70	0	128	22	177	200	***				
9	83	37	110	123	33	55	79	128	0	112	131	135	***				
10	101	79	55	98	121	131	67	22	112	0	155	178	***				
11	59	115	104	66	101	81	179	177	131	155	0	30	***				
12	78	127	130	95	103	80	193	200	135	178	30	0	***				
13	***	58	59	45	61	51	120	123	83	101	59	78	***				

Obr. 9 Optimální řešení pro Moravu pomocí Optimize (Vlastní zpracování, TSP)

Best Obj.:	564	Greedy Sol. with Improvements													
Search time:	41,77	seconds													
Runs:	3482	num.:	68	Imp.:	3414										
Complete:	100%														
Stop Interval:	100														
Feasible Solutions															
	Run	Obj.	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x1-ret.
	67	564	4	9	10	3	6	12	2	7	5	8	13	11	1
	3482	564	4	9	10	3	6	12	2	7	5	8	13	11	1

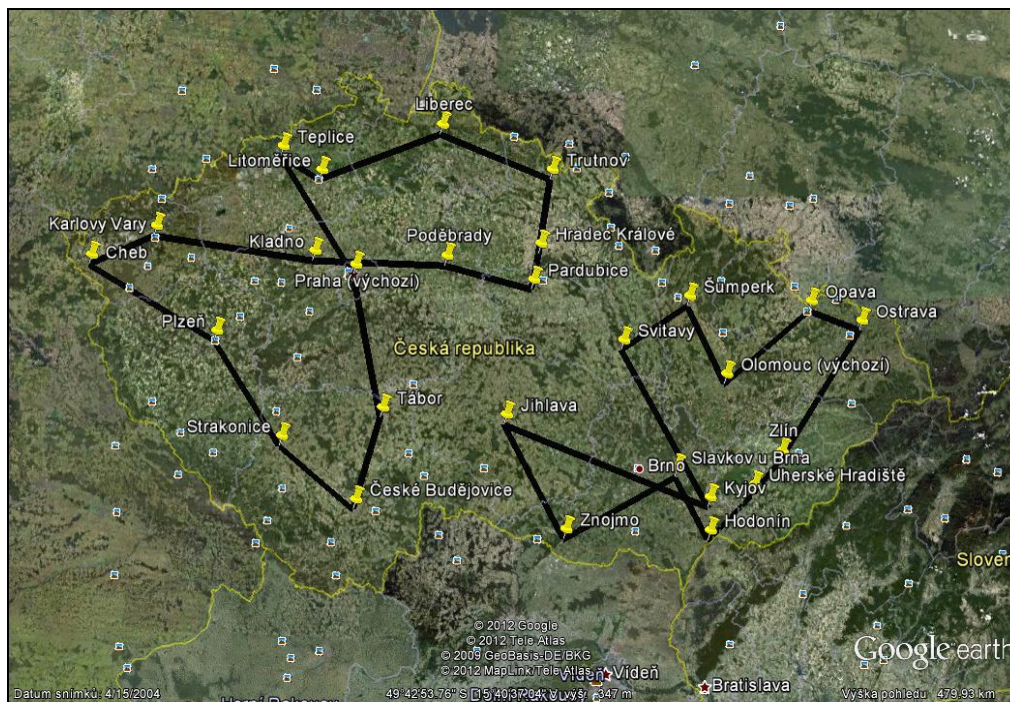
Obr. 10 Optimální řešení pro Moravu pomocí Improvements (Vlastní zpracování, TSP)

Totéž bylo provedeno pro oblast Čechy.

5) Nalezená řešení byla následně vynesena do mapy v programu Google Earth.

Čechy: Praha – Tábor – České Budějovice – Strakonice – Plzeň – Cheb – Karlovy Vary- Kladno – Poděbrady – Pardubice – Hradec Králové – Trutnov – Liberec - Litoměřice – Teplice – Praha (751 km)

Morava: Olomouc – Šumperk – Svitavy – Jihlava – Znojmo – Slavkov u Brna – Hodonín – Uherské Hradiště – Zlín – Ostrava – Opava – Olomouc (564 km)



Obr. 11 Návrh obchodních tras pomocí Google Earth (Mapy Google, ©2012)

8.8 Shrnutí projektové části

Cílem projektové části bylo na základě analýz současného stavu a definovaných potřeb firmy navrhnout nástroje pro zefektivnění práce obchodních zástupců. Konkrétním výstupem je určení vhodných segmentačních kritérií pro rozřídění zákazníků a vytvoření záznamového formuláře pro evidenci průběhu návštěv obchodního zástupce u distributora (firma získá představu o vytížení OZ a účelnosti návštěv). Aby byla zajištěna jednoduchost a nenáročnost plnění této nad rámecové činnosti, byla navržena možnost vyplnění formuláře prostřednictvím mobilního zařízení Iphone, či iPad. Tato varianta se jeví i z pohledu finanční náročnosti jako přívětivá.

Základním problémem OZ je nedostatečná informovanost o zákaznících (distributorech). Důsledkem je nevhodné a neúčelné využití času a sil OZ. Segmentací zákazníků a následným doplněním informací, získaných z formulářů, dostane firma komplexní představu o povaze a hodnotě svých klientů. Na základě tohoto zjištění budou OZ moci definovat rozdílné přístupy (četnost a forma návštěv) k odlišným skupinám zákazníků (podle jejich konkrétních potřeb), čímž dojde ke zvýšení účelnosti návštěv a maximalizaci využití času (časové rozvržení práce) a schopností obchodních zástupců.

Jisté však je, že by bylo pro firmu vhodné posílit tým OZ alespoň o 1 člena (tj. 4 OZ - 2 pro daný region). Každý by mohl mít na starosti jinou kategorii zákazníků, popř. by se snížila náročnost této práce připadající na jednoho zástupce, OZ by mohl být pověřen ještě jinou prací, či by mohl věnovat více času např. akvizici nových zákazníků.

V poslední části projektu byla demonstrována možnost plánování a optimalizace okružních cest zástupců. Směrodatným kritériem zde byla vzdálenost (km) mezi jednotlivými městy. Po zavedení předchozích návrhů do běžné praxe by bylo vhodné, na základě provedené segmentace distributorů, vytvořit možné trasy návštěv pro konkrétní skupiny.

Zvýšením efektivity práce obchodních zástupců na základě přesného popisu zákazníků dojde taktéž ke zvýšení spokojenosti a zlepšení vztahů klientů a firmy XY.

ZÁVĚR

Hodnota zákazníka a hodnota pro zákazníka, to jsou dva důležité prvky ovlivňující úspěch firmy. Každý podnik by měl jejich význam znát a snažit se jej usměrňovat ke svému prospěchu.

Vzájemná propojenost a závislost firem na zákaznících je neochvějným dogmatem, jehož důležitost si mnohé společnosti uvědomují až v posledních letech, zvláště v souvislosti s dopady probíhající krize.

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat firemní procesy zaměřené na zákaznickou úroveň. Podle požadavků firmy byl výstup první části práce vytvořen tak, aby posloužil jako stálý základní teoretický zdroj informací pro orientaci v dané problematice.

Hlavním praktickým výstupem bylo odhalení nedostatkových míst v pracovní náplni klíčových zaměstnanců. Následně byly navrženy postupy, jak jejich práci zefektivnit a tím zabezpečit stabilitu a konkurenceschopnost firmy v dlouhodobém horizontu. Všechny uvedené kroky byly konzultovány s managementem společnosti.

Věřím, že tato diplomová práce bude pro společnost XY přínosná a pomůže k dosažení stanovených cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

AHLERT, Dieter et al., 2002. *Customer Relationship Management im Handel: Strategien – Konzepte – Erfahrungen*. Berlin: Springer. ISBN 3-540-42902-6.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BROWN, Robert L. a Alan S. GUTTERMAN, 2009. *A Short Course in International Business Plans, 3rd Edition*. Petaluma: World Trade Press. ISBN 978-1-60780-002-6.

BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA, 2001. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-056-2.

BURNETT, Ken, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vydání. Přeložila Eva NEVRLÁ. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 80-7226-655-1.

DOHNAL, Jan et al., 2011. *CIO a podpora byznysu s případovými studii CIO v ČR a SR*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4050-8.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika, 2., přepracované a aktualizované vydání*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2615-1.

GEFFROY, Edgar K, 2001. *Zákazník náš protivník, nebo partner?: Clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje*. 1. vydání. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-034-1.

HALOUZKA, Jiří et al., 2005. *Příručka manažera IV. – Project Management*. 1. vydání. Praha: DSM – TATE International. ISSN 1211-8737.

HANZELKOVÁ, Alena et al., 2009. *Strategický marketing: Teorie v praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

Hodnotový management, CRM a konkurenční strategie, 2004. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0807-9.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Brno: Computer Press. Business books. ISBN 80-251-0798-1.

KAŠPAROVSKÁ, Vlasta et al., 2006. *Řízení obchodních bank – vybrané kapitoly*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-381-7.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-700669-4

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 80-24709-66-X.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.

LEHTINEN, Jarmo R, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahu se zákazníkem*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

Periodikum

NÁHLOVSKÝ, Pavel. Udržte si zákazníky. *Moderní řízení*. Praha: *Economia*, 2011, č. 3, s. 22-26. ISSN 0026-8720.

Elektronické zdroje

Abra G3. *Behance* [online]. ©2006-2012 [cit. 2012-24-02]. Dostupné z: <http://www.behance.net/gallery/ABRA-G3/819146>

ABRA SOFTWARE. Moduly informačního systému ABRA. *Abra.eu* [online]. ©2011 [cit.2012-14-02]. Dostupné z: <http://www.abra.eu/produkty/abra-g3/moduly>

AGA. Členství v AGA. *Gremiumalarm.cz* [online]. ©2012 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.gremiumalarm.cz/clenstvi-v-aga>

BÍNOVÁ, Dagmar a Šárka KRKOŠKOVÁ. Jak připravit datové prostředí pro segmentaci. *IT SYSTEMS* [online]. ©2010, č. 11 [cit. 2012-18-01]. Dostupné z:

<http://www.systemonline.cz/clanky/jak-pripravit-datove-prostredi-pro-segmentaci-1.htm>

CORENET. CRM. *Corenet* [online]. ©2010, [cit. 2012-28-01]. Dostupné z:

<http://corenet.cz/cs/podnikova-eeeni/crm.html>

COBRA AT. About us. *Cobra-at.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-08-02]. Dostupné z:

<http://www.cobra-at.com/wps/portal>

COBRA CONNEX. Produkty. *Cobraconnex.info* [online]. ©2012 [cit. 2012-08-02]. Dostupné z: <http://www.cobraconnex.info/produkty>

Časté chyby při nákupu a zavádění CRM systémů. *Professional Computing* [online].

©2007, č. 11 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z:

http://web.ubkit.de/xist4c/web/CRM_id_1383_.htm;jsessionid=E931692D8C7DF552CDC992909CF5BFDB

ELA. Elektrotechnický průmysl. *Electroindustry.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-25-02]. Dostupné z: <http://www.electroindustry.cz/Contents/Elektroprumysl.aspx>

GOOGLE. Mapy Google. *Maps.google.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-25-02]. Dostupné z: <http://maps.google.com>

Hodnota pro zákazníka. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. ©2011, [cit. 2012-22-01]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/hodnota-pro-zakaznika>

HOLUB, Jaromír. Proč CRM. *Sprinx Blog* [online]. ©2011, [cit. 2012-23-01]. Dostupné z: <http://blog.sprinx.cz/Sprinx-Blog/Prosinec-2011/Proc-CRM-.aspx>

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: koncepce, která funguje. *IT SYSTEMS* [online]. ©2003, č. 11 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-koncepce-ktera-funguje.htm>

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM v souvislostech. *IT SYSTEMS* [online]. ©2002, č. 6 [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-v-souvislostech.htm>

JELÍNKOVÁ, Martina. Moderní přístupy ke vnímání a implementaci CRM na globálních trzích. *Marketing a komunikace* [online]. ©2006 [cit. 2012-25-01]. Dostupné z:

<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2006080010>

KNORR, Eric a Galen GRUMAN. What cloud computing really means. *InfoWorld* [online]. ©1994-2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://www.infoworld.com/d/cloud-computing/what-cloud-computing-really-means-031>

LUNEOS. Měření úspěšnosti nasazení CRM. *Luneos* [online]. ©2010, [cit. 2012-06-02]. Dostupné z: <http://www.luneos.cz/blog/crm-kpi/>

Marketingový mix 4C. *ManagementMania* [online]. ©2012, [cit. 2012-17-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/marketingovy-mix-4c>

MEISNER, Tomáš. Salesforce Chatter – sociální síť zvyšující efektivitu firmy? *ebalance* [online]. ©2011 [cit. 2012-25-02]. Dostupné z: <http://www.ebalance.cz/clanky/salesforce-chatter-socialni-sit-zvysujici-efektivitu-firmy/324>

MICROSOFT CORPORATION. Funkce a výhody aplikace InfoPath 2010. *Office.microsoft.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-16-02]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/infopath/funkce-a-vyhody-aplikace-infopath-2010-HA101806949.aspx>

MICROSOFT CORPORATION. *Systémové požadavky* [online]. ©2012 [cit. 2012-20-03]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com/cs-cz/products/systemove-pozadavky-pro-system-microsoft-office-2010-HA101810407.aspx>

MPO. *Panorama zpracovatelského průmyslu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2011 [cit. 2012-28-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>

MV ČR. O nás. *Mvcr.cz* [online]. ©2010 [cit. 2012-28-02]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/bezpecnost-a-prevence-kradeze-motorovych-vozidel.aspx>

OPERATIONS RESEARCH MODELS AND METHODS. *Optimize* [software]. [přístup 18. dubna 2012]. Dostupné z: <http://www.me.utexas.edu/~jensen/ORMM/excel/optimize.html>

Potřebujeme CRM?. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. ©2011, [cit. 2012-22-01]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/potrebujeme-crm>

ROK ZABEZPEČENÍ VOZIDEL. Statistiky krádeží vozidel v ČR. *Rok zabezpečení vozidel* [online]. ©2010 [cit. 2012-12-02]. Dostupné z: <http://www.rokzabezpecenivozidel.cz/statistiky-kradezi>

Rozvoj hodnoty pro zákazníka. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. ©2011, [cit. 2012-22-01]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/rozvoj-hodnoty-pro-zakaznika>

SECURITAS. O nás. *Securitas ČR s.r.o.* [online]. ©2012 [cit. 2012-14-02]. Dostupné z: <http://www.securitas.com/cz/cs-cz/O-nas>

SEDLÁČEK, Ondřej. Segmentace zákazníků aneb Jak si nás reklama rozděluje. *Marketingové noviny* [online]. ©2010, [cit. 2012-18-01]. Dostupné z:

http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=8374

Segmentace trhu. *ManagementMania* [online]. ©2012, [cit. 2012-20-01]. Dostupné z: <http://managementmania.com/segmentace-trhu>

SHERLOG. Home. *Secar Bohemia a.s.* [online]. ©2012 [cit. 2012-14-02]. Dostupné z: <http://www.sherlog.cz/cz/home>

SMITH, Ellen. The Difference Between CRM and ERP. *Inside CRM* [online]. ©2008, [cit. 2012-01-02]. Dostupné z: <http://www.insidecrm.com/features/difference-crm-erp-061908>

Sociální CRM. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. ©2011, [cit. 2012-22-01]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/socialni-crm>

SOCIAL MEDIA EXAMINER. New Social Network for Businesses from Salesforce.com. *Socialmediaexaminer.com* [online]. ©2012 [cit. 2012-20-03]. Dostupné z:

<http://www.socialmediaexaminer.com/salesforce-chatter-social-network>

Strategie zavádění CRM. *CRM portál: zpravodaj z oblasti CRM* [online]. ©2011, [cit. 2012-23-01]. Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/strategie-zavadeni-crm>

ŠVEC, Petr. CRM systémy – co nabízí český trh. *ITBIZ* [online]. ©2010, č. 2 [cit. 2012-06-02]. ISSN 1802-1581. Dostupné z: <http://www.itbiz.cz/crm-systemy-co-je-dnes-na-trhu>

ZIKMUND, Martin. Moderní marketing aneb od 4P ke 4C. *BusinessVize* [online]. ©2010, č. 1 [cit. 2012-15-01]. ISSN 1805-0263. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/strategie/moderni-marketing-aneb-od-4p-ke-4c>

ŽEBRÁK, Miroslav. Faktory výběru CRM v malých a středních firmách. *IT SYSTEMS* [online]. ©2007, č. 11 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z:

<http://www.systemonline.cz/crm/factory-vyberu-crm-v-malych-a-strednich-firmach-1.htm>

Jiné zdroje

Interní materiály firmy XY

Živnostenský rejstřík

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
IS	Informační systém
ISO	International Standard Organisation
KCRM	Key Customer Relationship Management
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MV	Ministerstvo vnitra ČR
OZ	Obchodní zástupce
SCRM	Social Customer Relationship Management
TSP	Traveling Salesman Problem
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vztahový marketing</i>	18
<i>Obr. 2 Obecně použitelný hodnotový řetězec podle M. Portera</i>	29
<i>Obr. 3 Koncepce CRM</i>	33
<i>Obr. 4 Konflikt koncepcí</i>	37
<i>Obr. 5 Vývoj tržeb elektrotechnického průmyslu</i>	52
<i>Obr. 6 Podíl CZ-NACE 26 na celkových tržbách za prodej vlastních produktů a služeb</i>	53
<i>Obr. 7 Adresář firmy v ABRA G3</i>	71
<i>Obr. 8 Tvorba položky adresáře</i>	72
<i>Obr. 9 Optimální řešení pro Moravu pomocí Optimize</i>	102
<i>Obr. 10 Optimální řešení pro Moravu pomocí Improvements</i>	102
<i>Obr. 11 Návrh obchodních tras pomocí Google Earth</i>	103
<i>Graf 1 Klientská základna</i>	66

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Počet podniků v rámci CZ-NACE 26 v letech 2005 – 2010</i>	<i>3</i>
<i>Tab. 2 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 – 2010</i>	<i>4</i>
<i>Tab. 3 Bodová škála K_1.....</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 4 Bodová škála K_2</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 5 Bodová škála K_3</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 6 Bodová škála K_4</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 7 Bodová škála K_5</i>	<i>80</i>
<i>Tab. 8 Bodová škála K_6</i>	<i>81</i>
<i>Tab. 9 Přehled nákladů</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 10 Plán činností projektu</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 11 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 12 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 13 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 14 Tabulka časové analýzy pomocí WinQSB</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 15 Klasifikace rizika</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 16 Matice pro oblast Čechy.....</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 17 Matice pro oblast Morava</i>	<i>101</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Optimální řešení pro Čechy

P II: Technické požadavky pro InfoPath 2010

P III: Salesforce platforma

PŘÍLOHA P I: OPTIMÁLNÍ ŘEŠENÍ PRO ČECHY

Optimize	Objective			Feasible											
Name	Opt_1	Dir.	Min	State	PRAVDA										
Search Method	Greedy	Value	751	Value	0										
Problem	TSP	Algorithm	None												
From Node	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Name	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
To Node	13	5	12	15	6	11	8	14	4	2	9	10	3	16	7
Sequence	1	13	3	12	10	2	5	6	11	9	4	15	7	8	14
Obj. Terms	17	41	51	39	88	74	72	25	21	82	48	67	51	11	64
C(To,From)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	149	122	101	113	26	90	56	96	85	50	99	17	77	118
2	149	0	196	249	41	125	208	136	245	82	198	145	182	122	259
3	122	196	0	169	181	133	205	175	150	117	139	51	51	191	205
4	101	249	169	0	210	124	82	126	21	183	51	174	122	150	39
5	113	41	181	210	0	88	166	95	209	65	161	132	158	81	218
6	26	125	133	124	88	0	98	43	121	68	74	100	91	59	137
7	90	208	205	82	166	98	0	72	98	166	70	188	154	89	64
8	56	136	175	126	95	43	72	0	131	103	83	143	130	25	126
9	96	245	150	21	209	121	98	131	0	175	48	160	105	155	61
10	85	82	117	183	65	68	166	103	175	0	133	67	100	105	202
11	50	198	139	51	161	74	70	83	48	133	0	132	88	108	73
12	99	145	51	174	132	100	188	143	160	67	132	0	57	155	204
13	17	182	51	122	158	91	154	130	105	100	88	57	0	150	156
14	77	122	191	150	81	59	89	25	155	105	108	155	150	0	148
15	118	259	205	39	218	137	64	126	61	202	73	204	156	148	0
16	***	149	122	101	113	26	90	56	96	85	50	99	17	11	118

Zdroj: Vlastní zpracování, TSP

Best Obj.:	751	Greedy Sol. with Improvements																
Search time:	304,125	seconds																
Runs:	28226	num.:	107	Imp.:	28119													
Complete:	100%																	
Stop Interval:	3600																	
Sorted Feasible Solutions																		
	Run	Obj.	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x1-ref
	28112	751	13	5	12	15	6	11	8	14	4	2	9	10	3	16	7	1
	28226	751	13	5	12	15	6	11	8	14	4	2	9	10	3	16	7	1
	28089	759	13	5	12	9	14	16	15	7	11	2	6	10	3	8	4	1
	17348	783	13	14	12	9	2	16	15	7	11	5	6	10	3	8	4	1
	9948	784	13	5	12	11	14	16	15	7	4	2	6	10	3	8	9	1
	154	794	13	5	12	15	14	11	16	6	4	2	9	10	3	8	7	1
	106	818	13	14	12	15	2	11	16	6	4	5	9	10	3	8	7	1

Zdroj: Vlastní zpracování, TSP

PŘÍLOHA P II: TECHNICKÉ PARAMETRY INFOPATH 2010

SOUČÁST	POŽADAVEK
Počítač a procesor	500 MHz nebo rychlejší
Paměť	256 MB RAM a více
Pevný disk	2 GB volného místa na disku
Zobrazení	Monitor s rozlišením 1 024 x 768 nebo vyšším
Operační systém	Windows XP (nutně s aktualizací SP3) (32 bitů), Windows 7, Windows Vista s aktualizací Service Pack (SP) 1, Windows Server 2003 s aktualizací SP2 a se službou MSXML 6.0 (pouze 32bitový systém Office), Windows Server 2008 nebo novější 32bitový či 64bitový operační systém
Další požadavky	<p>Funkce správy přístupových práv k informacím vyžaduje přístup k systému Windows 2003 Server s aktualizací SP1 nebo novějšímu, na němž je nainstalována služba Správa přístupových práv ve Windows.</p> <p>Některé rozšířené funkce spolupráce vyžadují připojení k systému Windows Server 2003 s aktualizací SP1 nebo novějšímu, na němž je nainstalována služba Windows SharePoint Services.</p> <p>Spolupráce založená na e-mailu vyžaduje aplikaci Microsoft Outlook 2010.</p> <p>Formuláře aplikace InfoPath s podporou prohlížeče a další funkce spolupráce vyžadují Microsoft SharePoint Server 2010.</p> <p>Microsoft Internet Explorer 6.0 nebo novější, pouze 32bitový prohlížeč. Pro využití funkcí Internetu je vyžadováno připojení k Internetu.</p> <p>Převod dokumentů aplikace Word vyžaduje aplikaci Microsoft Word 2010. Převod dokumentů aplikace Excel vyžaduje aplikaci Microsoft Excel 2010.</p> <p>Funkce internetového faxu není k dispozici v systémech Windows Vista Starter, Windows Vista Home Basic a Windows Vista Home Premium.</p> <p>Některé online funkce vyžadují účet Windows Live ID.</p>
Jiné	Funkce produktu a grafika se mohou lišit v závislosti na konfiguraci systému. Některé funkce mohou vyžadovat další nebo rozšířený hardware a připojení k serveru. Další informace viz www.office.com/products .

Zdroj: MICROSOFT CORPORATION. *Systemové požadavky* [online].

2012-01-29 [cit. 2012-20-03]. Obrázek ve formátu GIF. Dostupné z:

<http://office.microsoft.com/cs-cz/products/systemove-pozadavky-pro-system-microsoft-office-2010-HA101810407.aspx>

PŘÍLOHA P III: SALESFORCE PLATFORMA



Zdroj: SOCIAL MEDIA EXAMINER. *New Social Network for Businesses from Salesforce.com* [online]. 2010-08-09 [cit. 2012-20-03]. Obrázek ve formátu GIF. Dostupné z: <http://www.socialmediaexaminer.com/salesforce-chatter-social-network>