

# Projekt implementace CRM ve společnosti Českomoravské sladovny, a. s.

Bc. Jana Smékalová

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Smékalová**  
Osobní číslo: **M11777**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace CRM ve společnosti  
Českomoravské sladovny, a. s.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši vztahující se k CRM.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu využívání CRM ve společnosti Českomoravské sladovny, a. s.
- Vypracujte projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Českomoravské sladovny, a. s.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

## Závěr

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

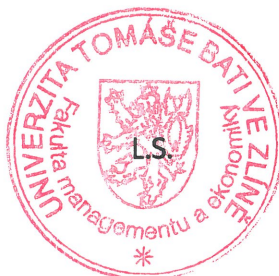
Seznam odborné literatury:

**BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha: Management Press, 2006, 158 s. ISBN 80-7261-149-6.**  
**GOULD, Rennie. Creating the strategy: winning and keeping customers in B2B markets. 1st pub. London: Philadelphia, 2012, x, 238 s. ISBN 978-0-7494-6614-5.**  
**CHLEBOVSKÝ, Vít. Marketing pro B-2-B trhy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.**  
**KOZÁK, Vratislav. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1. vyd. Brno: Tribun EU, 2008, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.**  
**ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.**

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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 nezahnuje 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).

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně ..... 1. května 2013 .....

*J. Puchalovský*  
.....

---

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z 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 přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektem implementace CRM ve společnosti Českomoravské sladovny, a.s., která vystupuje na trhu B2B.

Cílem této práce je společnosti navrhnout takové softwarové řešení, aby se zvýšila její konkurenceschopnost a především efektivita podniku v řízení vztahů se zákazníky.

Práce se skládá ze tří částí. První část je zaměřená na teorii, která popisuje problematiku řízení vztahů se zákazníky, historii a současnost CRM, proč je dobré mít ve firmě zavedené CRM a jeho implementaci. Jelikož se v práci zabývám společností vystupující na B2B trhu, zařadila jsem do teorie také problematiku B2B trhu. Ve druhé části se zabývám analyzováním společnosti, její konkurence, odběratelů, stavu současného řízení vztahů se zákazníky a spokojenosti zákazníků. Poslední částí práce je samotný projekt, ve kterém je provedena analýza CRM systémů na trhu a navržena implementace vybraného CRM systému. Dále je celý projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: CRM, zákazník, projekt, implementace, B2B

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the CRM implementation project in the company Ceskomoravske Sladovny, a.s. that appears in the B2B market.

The aim of this work is to propose a software solution to enhance the competitiveness and efficiency of the enterprise primarily in customer relationship management.

The work consists of three parts. The first part is focused on the theory that describes the problem of customer relationship management, the history and the present of CRM, the advantages of having the CRM and its implementation established in a company. I have covered the issue of B2B market in the theoretical part since the company concerned in my work operates on B2B market. The second part deals with the company analysis, its competitors, customers, the current state of customer relationship management and client satisfaction. The last part of the thesis comprises a project in which the analysis of CRM systems on the market is performed and an implementation of the selected CRM system is proposed. Furthermore, the whole project is submitted to the time, cost and risk analysis.

Keywords: CRM, Customer, Project, Implementation, B2B

Touto cestou chci poděkovat mému vedoucímu práce panu Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D., který mi byl během práce vždy nápomocen, uděloval cenné rady a odbornou pomoc.

Zároveň děkuji Ing. Václavu Dušánkovi, řediteli společnosti Českomoravské sladovny a.s., že mi umožnil práci ve společnosti zpracovávat, za jeho spolupráci a pomoc při získávání podkladů ke zpracování této diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CRM</b> .....	<b>12</b>
1.1 DEFINICE CRM .....	12
1.2 PRVKY CRM .....	13
1.3 PRVKY KVALITY CRM .....	14
1.4 ZÁKLADNÍ OBLASTI CRM .....	15
1.4.1 Operativní CRM.....	15
1.4.2 Analytické CRM .....	15
1.4.3 Kolaborativní CRM.....	15
1.5 HLAVNÍ FUNKCE CRM.....	16
<b>2 HISTORIE A SOUČASNÝ STAV CRM</b> .....	<b>17</b>
2.1 HISTORIE CRM .....	17
2.1.1 Vývojová stádia CRM.....	17
2.1.2 Vývojové etapy CRM .....	18
2.2 SOUČASNÝ STAV A VÝVOJOVÉ TRENDY CRM .....	19
<b>3 PROČ CRM</b> .....	<b>21</b>
3.1 CÍL CRM .....	21
3.2 VÝHODY A PŘÍNOS CRM.....	21
<b>4 IMPLEMENTACE CRM</b> .....	<b>23</b>
4.1 PROCES IMPLEMENTACE CRM .....	23
4.2 STRATEGIE CRM .....	24
4.2.1 Součásti strategie CRM.....	25
4.2.2 Proces plánování strategie CRM.....	25
4.3 STRATEGIE VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....	26
4.4 VYPRACOVÁNÍ STRATEGIE CRM POMOCÍ SWOT ANALÝZY .....	27
4.4.1 Interní strategická analýza CRM.....	27
4.4.2 Externí strategická analýza CRM.....	28
4.5 IDENTIFIKACE ÚROVNĚ CRM .....	28
4.6 PŘEKÁŽKY PŘI IMPLEMENTACI CRM .....	29
4.7 FAKTORY VÝBĚRU.....	30
4.8 DŮVODY NEÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU CRM .....	31
<b>5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA TRZÍCH B2B</b> .....	<b>32</b>
5.1 DEFINICE B2B.....	32
5.2 ZÁKAZNÍK NA B2B .....	32
5.2.1 Rozdělení zákazníků podle délky vztahu .....	32
5.3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ V SEKTORU B2B .....	33
5.3.1 Základní metodiky pro analýzu prostředí .....	33
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>6 ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>36</b>



6.1	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ČESKOMORAVSKÉ SLADOVNY, A.S. ....	36
6.1.1	Historie.....	36
6.1.2	Základní údaje o společnosti.....	37
6.1.3	Organizační struktura.....	38
6.1.4	Předmět podnikatelské činnosti.....	38
6.1.5	Podíl na trhu.....	38
6.1.6	Export.....	39
6.2	KONKURENCE .....	40
6.2.1.1	Sladovny SOUFFLET ČR, a.s.....	40
6.2.1.2	Plzeňský Prazdroj .....	41
6.2.1.3	Ostatní sladovny a pivovary .....	41
6.3	IDENTIFIKACE ODBĚRATELŮ (ZÁKAZNÍKŮ).....	42
6.3.1	Odběratelé sladu.....	43
6.3.2	Odběratelé sladového odpadu .....	44
6.4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	45
6.4.1	Komunikace se zákazníky.....	45
6.4.2	Informační systém podniku.....	46
6.4.3	Informace o zákaznících .....	46
6.4.4	Proces řízení vztahů se zákazníky.....	47
6.4.5	Průzkum spokojenosti zákazníků .....	49
6.5	SWOT ANALÝZA .....	52
6.6	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	54
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
7.1	STANOVENÍ CÍLE IMPLEMENTACE CRM .....	55
7.2	ANALÝZA SOFTWAREVÝCH NÁSTROJŮ PRO ŘÍZENÍ CRM NA TRHU .....	55
7.3	PŘEDSTAVENÍ DODAVATELE .....	58
7.3.1	Firemní hodnoty .....	58
7.4	CHARAKTERISTIKA SOFTWARE RAYNET CLOUD CRM .....	59
7.4.1	Funkcionalita.....	59
7.4.2	Důvody výběru systému.....	62
7.4.3	Jak systém pomůže společnosti.....	62
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA .....	63
7.6	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE SYSTÉMU .....	65
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	68
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	71
7.8.1	Opatření.....	72
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Cílem této diplomové práce je vypracovat projekt implementace CRM systému ve společnosti Českomoravské sladovny a.s.

Podle mého názoru v současnosti není největší hrozbou obrovská konkurence na trhu, ale informovaný zákazník, který se nedá jen tak ošidit. Díky moderním technologiím, především internetu, má zákazník možnosti porovnání a tím se firmě ztrácí možnost nastavení vysokých marží. Proto je pro podnik velmi důležité zaměřovat se a sbírat kvalitní informace o svých zákaznících. Proto se ve své práci chci věnovat právě problematice CRM. Často se setkávám s názorem, že CRM kopíruje jen staré známé metody a není ničím novým. Proto se také kromě definice co vlastně CRM je, zaměřím také na jeho historii a vývoj. Dále je pro mě zajímavé zaměřit se také na jeho přínosy. Obecně můžeme říct, že přínosy přicházejí u obou stran. Jak na straně podniku v podobě vyšších zisků a konkurenčních výhod, tak na straně zákazníka, který je díky informovanosti podniku více spokojený s tím co mu podnik nabízí. Velmi důležité je však u CRM důsledná příprava na jeho implementaci do podniku, kterou se také v teoretické části budu zabývat.

Po seznámení se s tímto tématem, mohu přejít na praktickou část, která je rozdělena na analytickou a projektovou část. V analytické části budu zkoumat samotnou společnost Českomoravské sladovny, a.s., která podniká na B2B trhu a zabývá se především výrobou sladu. Jejími klíčovými zákazníky jsou tedy pivovary a to jak tuzemské, tak i zahraniční. V této části práce se tedy budu věnovat hodnocení aktuální situace v podniku, analýze podniku a jeho okolí a současnému stavu řízení vztahů se zákazníky. V rámci analýzy současného stavu řízení, také provedu dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.

Projektová část práce již bude zaměřena na samotný projekt implementace CRM systému do společnosti. Zde nejdříve provedu analýzu CRM systémů na trhu a na základě kritérií společnosti vyberu nejvhodnější systém pro implementaci. Následně provedu charakteristiku vybraného systému a zjistím, jak tento systém pomůže společnosti. Na závěr projektové části projekt vyhodnotím pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CRM

Zkratka CRM znamená Customer Relationship Management, v překladu řízení vztahů se zákazníky. Pojem CRM je chápán jako podnikatelská strategie pro výběr a řízení nejnepohodnějších vztahů se zákazníky. Jedná se tedy o podnikatelskou filozofii a firemní kulturu orientovanou na zákazníka, podporující efektivní marketingové, obchodní, ale i servisní procesy. CRM je způsob chování k zákazníkům, udržování vztahů a využití těchto vztahů k prospěchu dané firmy. (Kozák, 2008)

Jedná se tedy o nástroj, který umožňuje maximálně využít informace o zákaznících. Cílem je udržet s nimi dlouhodobé vztahy, zvýšit jejich loajalitu, předvídat jejich chování a cíleně na ně působit. (Dršina, nedatováno)

### 1.1 Definice CRM

Definice CRM je v literatuře celá řada. Vybrala jsem dvě definice, které znázorňují různé přístupy k CRM:

- CRM is the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted customers at a profit. It is grounded on high quality customer-related data and enabled by information technology. (Buttle, 2009)
- Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom podpořena vhodnými technologiemi. (Kozák, 2008)
- Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosáhnout optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinované maximálním ziskem obou stran. (Chlebovský, 2005)
- Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie (informační systémy a informační a komunikační technologie) s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále víc využívá potenciálu a možností internetu. (Dohnal, 2002)

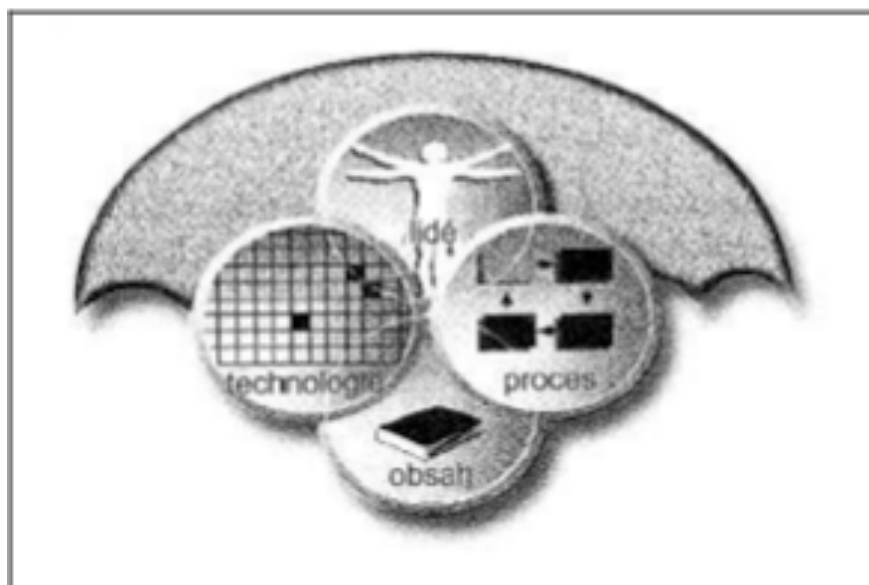
Řízení vztahů se zákazníky je jako oblast řízení úzce spojena s IT. Důvodem je řada pokročilých analytických funkcí a dalších potřeb, které se neobejdou bez podpory sofistikovaných systémů a aplikací. Jejich volba závisí na velikosti, složitosti a konkrétních potřebách podniku. (Management Mania, 2011)

## 1.2 Prvky CRM

Jako hlavní prvky CRM jsou označovány:

- **obchodní procesy** (řízení vztahů se zákazníky sjednocuje procesy marketingu, prodeje a služeb),
- **lidé** (pracovníci podniku, soustředění do týmů, aktivní účast všech zaměstnanců),
- **technologie** (nástroje umožňující uplatnění moderního řízení vztahů se zákazníky i při velkém počtu oslovovaných klientů),
- **obsahy** (data o zákaznících i pro řízení hodnototvorného procesu, jejich zpracování, uchovávání, forma poskytování zaměstnancům, třídění, analýz).

Lidé, procesy a technologie jsou hlavní prvky CRM, existuje mezi nimi souvislost a doplňují je obsahy, které jsou čtvrtým prvkem CRM. Význam a účel těchto prvků nespočívá v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků, ale v komplexním pohledu na CRM. Implementace CRM do stávajících organizačních struktur je možná pouze v případě, že se firma bude zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. (Lošťáková, 2009; Kozák 2008; Wessling, 2003)



Obrázek 1: Prvky CRM (Wessling, 2003)

### 1.3 Prvky kvality CRM

Kvalita se často přisuzuje k výrobě, tedy kvalitě výrobků či služeb. CRM je však zaměřené na zákazníky a tudíž se musíme podívat na prvky, které se nespojují s produktem, ale zákazníkem podniku. Mezi tyto prvky můžeme zahrnout například:

- **Přístup (technologie)**

Jedná se o přístup zákazník, který je myšlen jako možnost dostat se k potřebným informacím prostřednictvím různých médií, které mu vyhovují. Mezi tato média mohou patřit call centra, internet, e-mail, fax, obchod nebo wapové služby. Pokud zákazník nenajde mu vyhovující přístup, kvalita u něj klesá.

- **Kompetentnost (kvalifikace personálu)**

Kvalita CRM také klesá v případě, že pracovník, kterému se kladou případné dotazy, není dostatečně kvalifikovaný nebo informovaný. Důležité je tedy zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím, aby pracovník mohl co nejrychleji reagovat na požadavky zákazníka. To lze dosáhnout pomocí vhodných nástrojů CRM.

- **Obchodní procesy (rychlost)**

Podstatou je, aby obchodní procesy byly dostatečně rychlé a plynulé. Toho lze dosáhnout v případě, že požadavky zákazníka budou na kontaktním místě okamžitě interně zpracovány, předány na příslušné pracoviště a tam co nejrychleji zpracovány. Kvalita, zde roste tehdy, jestliže obchodní procesy zákazníkovi usnadňují život a ulehčují práci. To může znamenat, že zákazník nemusí volat zpět do firmy, jestli je už jeho požadavek zpracován, ale firma jej kontaktuje sama.

- **Data (obsah)**

Obsah dat se vztahuje na údaje o samotném zákazníkovi, ale také na informace, které tento zákazník požaduje. Seznam jednotlivých dat lze libovolně rozšiřovat, dle potřeby. Rozhodují však je, aby podnik svého zákazníka znal nejen podrobně, ale hlavně účelně. (Wessling, 2003)

## 1.4 Základní oblasti CRM

### 1.4.1 Operativní CRM

Jedná se o tzv. „front office“, kam spadá zejména podpora procesů prodeje, marketingu a zákaznických služeb.

### 1.4.2 Analytické CRM

Do analytické oblasti patří analýza dat o chování zákazníků, jako je hledání nových prodejních příležitostí, analýza marketingových kampaní nebo predikce chování zákazníků.

### 1.4.3 Kolaborativní CRM

Kolaborativní (Kooperativní) CRM je zaměřeno na komunikaci se zákazníkem prostřednictvím různých komunikačních kanálů, optimalizaci komunikace, sdílení informací o zákazníkovi uvnitř společnosti apod.

Všechny oblasti jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se (viz. Obrázek 2). (Management Mania, 2011)



Obrázek 2: Architektura CRM (Dostálová, 2012; Vlastní zpracování)

## 1.5 Hlavní funkce CRM

Mezi hlavní funkce CRM patří:

- Contact and Time Management - správa kontaktů a plánovač času,
- Lead Management - správa nových, doposud neidentifikovaných kontaktů,
- Management Reporting Tools – nástroje pro tvorbu souhrnných zpráv pro management,
- Nástroje vzdáleného přístupu k systémům,
- Správa obchodních partnerů.

V CRM najdeme vždy a zejména rychle informace jako jsou:

- název, sídlo, adresy, telefony, faxy, email, čísla bankovních účtů, poznámky přímo ke konkrétním osobám,
- údaje o obratu, odběru, objednávkách zákazníka i za více let zpátky,
- potenciál, zájem, objednávky o každém obchodě, telefonáty se zákazníkem, schůzky, celou komunikaci od prvního kontaktu,
- plánované úlohy, připomínač, vybavené úkoly, nevybavené úkoly,
- servisní požadavky, stížnosti, návrhy na zlepšení a otázky od zákazníků,
- přehled o prodeji za vybrané regiony, pobočku, obchodníka, období. (Vtiger, 2012)



## 2 HISTORIE A SOUČASNÝ STAV CRM

### 2.1 Historie CRM

CRM sahá do dávných dob, kdy se lidé setkávali jako prodávající a kupující. Pekař znal všechny ve vesnici a věděl, že pan starosta má rád rohlíčky obzvláště vypečené a když šidil na kmínu a soli, dostalo se mu ocenění od zákazníků v podobě koupele ve Vltavě. Lidé využívali CRM každý den. Proávající prohodili se zákazníky pár slov, upozornili, co se daný den obzvláště povedlo, nebo poradili lepší alternativu nákupu. Vše samozřejmě v zájmu zákazníka. V opačném případě by příště zákazník prodávajícímu nevěřil nebo šel dokonce k někomu jinému.

Během průmyslové revoluce však nastala ve vztazích se zákazníkem změna a to vlivem mechanizace. Produktivita práce stoupla natolik, že bylo potřeba rozšiřovat působnost. Výrobci byli oddělení od koncového zákazníka, vstupem prostředníků na trh. Protože výrobky byly díky mechanizaci levnější, mohlo si je pořídit více lidí. Největší spotřební boom nastal po druhé světové válce, kdy lidé kupovali cokoli. K masové produkci se přidala také masová komunikace a s ní mediální reklama.

V současnosti s růstem počítačů a komunikačních médií (internet), jsme schopni se zákazníky komunikovat opět osobně (one to one) a přitom efektivně. Okolo roku 1997 vznikly systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály se zákazníkem, tzv. „Front office“ systémy. (Drtina, nedatováno; CRM sweb, nedatováno)

#### 2.1.1 Vývojová stádia CRM

- **„pre-pre – stádium CRM“**
  - na straně zákazníka je iniciativa k uzavření obchodu,
  - v obchodním oddělení jsou dodavatelem zpracovávány základní technické a záruční legislativní požadavky, které jsou respektovány,
- **„pre – stádium CRM“**
  - existence obchodního / marketingového oddělení,
  - výskyt řady prodejců, jejichž přístup není koordinovaný,
  - rozhodujícím indikátorem výkonnosti prodeje jsou tržby – tlak na nízkou cenu,
- **„0. stádium CRM“**
  - představuje tradiční marketing – zaměření na produkt,
  - marketingový mix – 4P,

- **„1. stádium CRM“**
  - orientace na zákazníka,
  - reaktivní přístupy – hodnocení spokojenosti zákazníka,
- **„2. stádium CRM“**
  - proaktivní přístupy k zákazníkovi,
  - win-win, vztahy, hodnoty, partnerství,
  - CRM-software. (Veber, 2009)

### 2.1.2 Vývojové etapy CRM

- **Systém papírové databáze**

Není závislý na výpočetní technice, je levný a umožňuje jednoduché ukládání dokumentů. Dokumenty však existují pouze v papírové podobě.

Nulová míra automatizace – stále opisování údajů, ruční vyhledávání v databázi, ruční tvorba statistik, zpráv apod.

Příkladem mohou být plánovací záznamníky dodávané firmou ADK.

- **Balíky programů typu Office**

Existuje částečná automatizace některých procesů a činností. Po vytvoření elektronické databáze kontaktů lze jednoduše zautomatizovat tvorby zpráv.

Nejpoužívanějším typem jsou produkty Microsoftu, jako je: Outlook, Excel, Word, Access nebo Lotus Smart Suite.

- **Programy pro správu kontaktů a management času**

Mezi elektronickými CRM systémy byli tyto aplikace průkopníky, vyznačují se jednoduchostí obsluhy a údržby. Automatizace nejen procesů typu vyplňování dokumentů, ale také ukládání do historie, tzv. elektronické zákaznické karty. V databázi je možné rychle a efektivně vyhledávat podle potřebných kritérií, umožňuje sdílený přístup více uživatelů. Systém využívá širokých vazeb na další programy, jedná se o dobře propracovanou databázi s vazbou na okolní softwarový svět. Je tedy prvkem, který propojuje jednotlivé „Office“ aplikace do jednoho funkčního celku.

Jedná se například o systém ACT! Od Interact Commerce Corporation.

- **Komplexní CRM e-systémy**

Tyto systémy jsou vrcholem současného CRM. Tvoří rozsáhlé elektronické systémy, které zahrnují čtyři základní moduly CRM:

- automatizace prodejních činností,
- automatizace marketingových činností,
- automatizace servisních činností a zákaznické podpory,
- elektronické obchodování.

Jedná se o systém postavený na základě www, který plně podporuje různé podoby elektronické komunikace a obchodování.

Příklady těchto systémů jsou Siebel nebo Marketing Manager. Hlavní nevýhodou je vysoká pořizovací cena a nutnost zajištění dobrého proškolení uživatelů a také trvalé údržby systému. Pro optimální funkčnost bývají tyto systémy postaveny na míru společnosti. Bývají k dispozici různé verze pro jednotlivé typy podnikání, např. B2B, obchod se spotřebním zbožím apod. (Chlebovský, 2002)

## 2.2 Současný stav a vývojové trendy CRM

CRM systémy se staly globální záležitostí. Jsou nezbytné pro většinu odvětví podnikání (ve finančních službách, telekomunikacích, průmyslových odvětvích včetně konzervativního obranného průmyslu). V některých zemích je však růst CRM systému zpomalován přísnou legislativou, která vymezuje ochranu osobních údajů.

Co se týče vývojových trendů, tak se v roce 2011 nejvíce prosadily:

- **Mobilní CRM**

Rozvoj mobilní CRM souvisí především s příchodem iPadu, díky němuž zaznamenalo neuvěřitelný boom.

- **Sociální CRM**

Tento trend je spojený s myšlenkou, kterou prohlásil Paul Greenberg, že je stále důležitější poznávat potřeby zákazníků a že zákazníci již nechtějí pouhé služby, ale chtějí zážitky.

Na začátku roku 2012 bylo třeba sledovat několik hlavních trendů:

- CRM založené na principu práce v cloudu,
- přehledné a srozumitelné uživatelské rozhraní,
- flexibilita,
- sociální CRM,
- mobilita.

Kelly Craft, dlouholetá obchodní poradkyně, položila několika respondentům otázku: „Jaké trendy v oblasti CRM jsou očekávány v roce 2013?“ Tady je několik odpovědí:

- „chytrá“ komunikace v reálném čase,
- společenská spolupráce,
- personalizace systému a bohatší uživatelské zkušenosti,
- rozvoj hlasové komunikace se systémy. (Beňa, 2013)

### 3 PROČ CRM

V současné době by se firmy měly více než na konkurenci zaměřovat na zákazníka a klást na vztah s ním co největší důraz. Hlavním důvodem proč bychom měli mít se zákazníky dobře vybudovaný vztah je vysoká informovanost zákazníků a hrozba jejich odchodu ke konkurenci. Podle mého názoru není konkurence jako taková větší hrozbou jako informovaný zákazník. V dnešní době internetu a možnosti porovnání produktů, cen a kvalit si zákazník kdykoliv může udělat špatný obrázek o naší firmě a přejít k jiné.

#### 3.1 Cíl CRM

Cílem CRM je tedy vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se zákazníky. Kvalita vztahů je základem úspěchu při obchodování.

Jako hlavní cíle CRM můžeme označit:

- získávání nových zákazníků,
- udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality,
- ziskovost zákazníků,
- rozpoznávání priorit zákazníků a stanovení ziskovosti zákaznických segmentů,
- řízení procesů marketingu,
- zvýšení objemu tržeb a procenta úspěšnosti obchodních případů,
- zvýšení marže,
- snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing,
- vytváření komplexních internetových obchodů a realizace dalších procesů.

(Kozák, 2008)

#### 3.2 Výhody a přínos CRM

Využívání CRM přináší podniku výhody, které v konečném efektu vedou k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Mezi výhody implementace CRM patří zejména:

- spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci,
- vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků,
- rychlý nárůst kvality produktů a služeb,
- schopnost lépe prodat své produkty a služby,
- optimalizace nákladů na komunikace se zákazníky,

- správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje. (Kozák, 2008)

Díky CRM existují přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM. Mezi tyto přínosy CRM patří zejména:

- okamžitý přístup k informacím o zákaznících, více individuálních kontaktů se zákazníky, více času na zákazníka,
- zlepšení týmové spolupráce, růst motivace pracovníků, komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- automatizace firemních procesů, bezproblémový průběh obchodních procesů,
- reporting a statistické analýzy informačních segmentů, spolehlivé a rychlé předpovědi,
- Online CRM systém dostupný z klasických PC i mobilních zařízení,
- multiuživatelský systém,
- odlišení se od konkurence, vylepšení image,
- jazykové mutace uživatelského prostředí.

(Kozák, 2008; CRM zone, 2011)

## 4 IMPLEMENTACE CRM

Implementaci CRM můžeme charakterizovat jako zavedení systému do chodu firmy. Jedná se o celostní projekt a vždy více či méně zasáhne každého zaměstnance. Stejně jako zaměstnanci musí přijmout některé změny a naučit se s nimi pracovat, musí se s novým prvkem také zkoordinovat interní informační systémy podniku. (Soukup a Pechmann, 2006)

Stává se, že si firma koupí program a myslí si, že problematiku, týkající se vztahů se zákazníky, má vyřešenou. Je velmi důležité si před zakoupením softwaru zodpovědět na pár základních otázek a ujasnit si tím co od nového řešení vlastně očekáváme.

- Jaký je obchodní plán?
- Jaký je popis klíčových procesů?
- Kdo a jak bude CRM využívat?
- Jaké informace o zákazníkovi nás zajímají?
- Jaké máme informace o svých činnostech?
- Jak zjistíme efektivnost zavedení CRM?
- Jaká jsou ostatní opatření?

(Storbacka a Lehtinen, 2002)

Aby mohla být implementace CRM úspěšná, musí jí předcházet několik dalších činností:

- analýza a návrh řešení,
- software a hardware,
- implementace CRM.

Součástí implementace CRM jsou dále:

- instalace,
- testování,
- školení,
- asistence při zahájení.

(Implementace CRM, 2006 – 2012)

### 4.1 Proces implementace CRM

V předchozí části jsem obecně uvedla činnosti, které jsou součástí implementace CRM. Nyní se zaměřím na jejich specifikaci.

Zavedení CRM systému do podniku, je vlastně projekt a projekt jako takový se neobejde bez projektového řízení. Zásadním pravidlem řízení projektu je nejprve definovat cíle, obsah, časový plán, finanční rozpočet, určit odpovědné osoby, role a sestavit vyvážený systém hodnotících metrik. V praxi je možné využít postup v následujících krocích:

### 1. Přípravná a analytická část

- Příprava a plánování strategie,
- převzetí a verifikace závěrů podnikové strategie,
- stanovení vize a cílů systému CRM (výchozí základna pro hodnocení úspěšnosti celé strategie), což zahrnuje:
  - analýzu stávajícího stavu podnikatelské činnosti a stávajícího stavu CRM,
  - analýzu a hodnocení CRM trendů,
  - definice základních požadavků na systém CRM,
  - formulace vize a cílů CRM.

### 2. Návrhová část

- Informační integrace podniku s okolím a integrace interních podnikových procesů ve vztahu k CRM:
  - optimalizace modelu podnikových procesů,
  - definice funkcionality a parametrů interních firemních služeb, podporující procesy - požadavky na CRM IS.
- Definice modelu CRM:
  - návrh modelu procesů CRM,
  - popis architektur jednotlivých procesů a jejich informačních vazeb – důležité pro optimální konfiguraci CRM IS,
  - technologická, aplikační a datová integrace - vazba na okolí v rámci firmy.

(Chlebovský, 2010)

## 4.2 Strategie CRM

Při určování strategie CRM je třeba dodržovat šest hlavních zásad:

1. Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
2. Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.



3. Strategické projekty musí být zpracovávány společně s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie podniku.
4. Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
5. Aby mohla strategie CRM vést k požadovaným výsledkům, musí se výrazně odlišovat od konkurenčních strategií dané oblasti.
6. Formulovaná strategie musí být prakticky proveditelná. Proto je třeba do strategických projektů CRM zahrnout také strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití. (Wessling, 2003)

#### 4.2.1 Součásti strategie CRM

Strategie CRM se skládá z několika součástí, patří sem:

- **Strategie zákazníků**

Tato strategie se zabývá rozhodováním o tržních a zákaznických segmentech a volbou přístupů k těmto segmentům.

- **Strategie produktů**

Ve strategii se rozhoduje o volbě a vlastnostech produktů, které bude podnik prodávat.

- **Strategie komunikačních kanálů**

Zde se rozhoduje o volbě a vlastnostech komunikačních kanálů, prostřednictvím nichž budou produkty prodávány.

- **Strategie struktury**

Spadají sem rozhodnutí o volbě technologií, nastavení procesů CRM a přístupu k zaměstnancům. (Kopřiva, 2002)

#### 4.2.2 Proces plánování strategie CRM

Hax a Majluf (1988) navrhuji proces, který do plánovacího cyklu zavádí tyto tři úrovně: vedení, obchodní jednotku a funkční oblast. CRM je díky jeho klíčovému významu pro

úspěch celého podniku nutné zařadit do první úrovně. Celý plánovací proces založený na těchto úrovních spočívá v následujících sedmi krocích:

### 1. Vize

Vize představuje klíčovou myšlenku a je nadřazená strategii.

### 2. Základní koncepce

Základní koncepce je výsledkem SWOT analýzy, díky níž jsou podchyceny všechny relevantní vnější a vnitřní faktory.

### 3. Poslání

V podstatě se jedná o stejný postup jako při určování strategie s tím rozdílem, že se více zaměřuje na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.

### 4. Obchodní strategie

Obchodní strategie je širší komplex opatření, která se vztahují na danou obchodní jednotku. Zde se konkrétněji definuje poslání pomocí příslušných nástrojů.

### 5. Funkční strategie a konsolidace

V tomto kroku je nutno, aby manažer CRM přezkoušel, jak jsou navržená opatření použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat.

### 6. Plánování projektů směřujících k implementaci systému

V tomto kroku strategie dostává konkrétní podobu. Dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování těchto projektů.

### 7. Sestavování rozpočtu

Úkolem je schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a sestavením rozpočtu nákladů. (Wessling, 2003)

## 4.3 Strategie vztahů se zákazníky

Existuje spousta různých strategií vztahů se zákazníky, lze je rozdělit do tří kategorií.

- **Strategie sponky – sepnutí**

Při této strategii se přizpůsobuje zákazník společnosti.

- **Strategie zdrhovadla – propojení**

Tato strategie představuje vzájemné přizpůsobení, jak společnosti, tak zákazníkovi. Cílem je vyloučit nepotřebné činnosti a zajistit kompatibilitu jednání.

- **Strategie suchého zipu – přimknutí**

Tato strategie je zaměřena na přizpůsobení společnosti svému zákazníkovi. (Storbacka a Lehtinen, 2002)

STRATEGIE SEPNUTÍ	STRATEGIE PROPOJENÍ	STRATEGIE PŘIMKNUTÍ
Zákazník se přizpůsobí		
		Společnost se přizpůsobí

Obrázek 3: Alternativní strategie vztahů z pohledu požadavků na přizpůsobení.

(Storbacka a Lehtinen, 2002; Vlastní zpracování)

#### 4.4 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Pro strategické plánování je dobrou metodou právě SWOT analýza. Jedná se o praktický postup nalezení odpovídající strategie, založený na výše uvedených zásadách. Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku.



Obrázek 4: Prvky SWOT analýzy (Wessling, 2003)

##### 4.4.1 Interní strategická analýza CRM

Interní (vnitřní) analýza se zabývá výraznými silnými a slabými stránkami v oblasti CRM. Důležité je definovat konkurenci. Cíle interní analýzy CRM je tedy rozpoznání vlastních silných stránek, na kterých je možné budovat nové strategie a slabých stránek, které je potřeba se v rámci nové strategie eliminovat. (Wessling, 2003)

Interní strategická analýza se zaměřuje na tyto oblasti:

- definice klient – cluster,
- kvalita interakce,
- efektivita odbytu,
- konsolidovaná správa dat,
- styl řízení,
- technologické vybavení,
- inovace CRM,
- management. (Wessling, 2003)

#### 4.4.2 Externí strategická analýza CRM

Externí (vnější) analýza zkoumá příležitosti a hrozby. Je problematičtější než interní, jelikož informace, které jsou k ní potřeba, nejsou s využitím vnitropodnikových zdrojů tak dobře přístupné. Informace lze získat např.: z publikací, využití služeb placených databází, vlastního šetření, návštěvy veletrhů, internet, dialogy mezi kolegy nebo jen rozhovory v kruhu přátel.

Externí strategická analýza bere v úvahu následující oblasti:

- vývoj v oblasti technologií,
- e-business,
- m-business,
- aktivity konkurence v oblasti CRM,
- vývoj v oboru i na dalších trzích,
- vývoj hodnot ve společnosti, ze kterého je možné odvodit závěry pro budoucí jednání se současnými i budoucími zákazníky,
- vývoj cen apod. (Wessling, 2003)

#### 4.5 Identifikace úrovně CRM

Pro snížení rizik neúspěchu této inovace se využívá identifikace úrovně CRM. Jedná se o důležitý a první krok, který slouží k tomu, aby podnik zjistil:

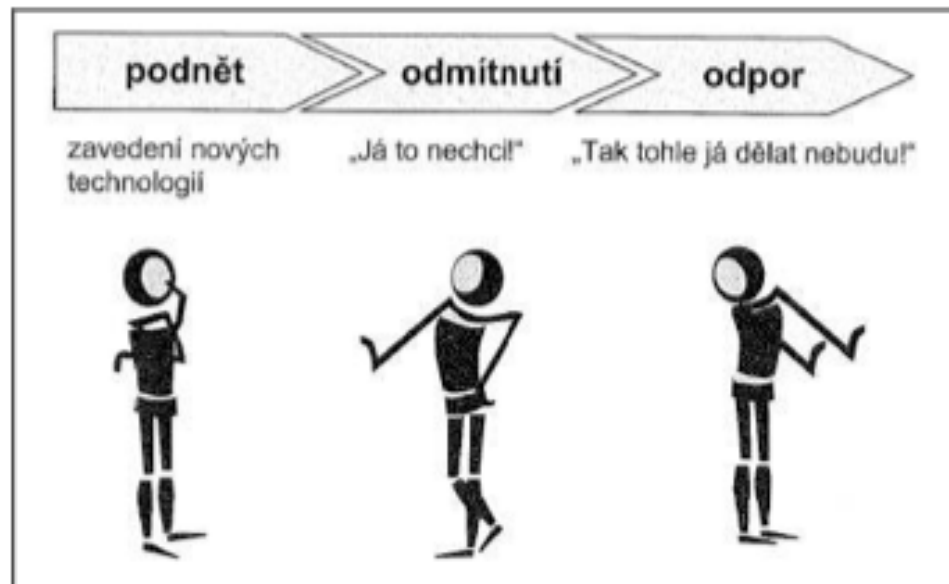
- Jaká je aktuální úroveň CRM (viz. Tabulka 1),
- Jaké úrovně CRM je možné potenciálně dosáhnout (Dohnal, 2002)

Úroveň	Charakteristické znaky	Dopady na podnik
<b>Chaotická</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt se zákazníkem jen v čase potřeby</li> <li>• Neevidují se předcházející kontakty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemožnost plánování</li> <li>• Nepružnost v nabídce</li> <li>• Každý kontakt je řešený originálním procesem</li> </ul>
<b>Segmentovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence procesů kontaktu se zákazníkem</li> <li>• Zákazníci se dělí do segmentů</li> <li>• Jednotlivé segmenty se řídí odděleně</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejednotné vystupování podniku vůči zákazníkovi</li> <li>• Znalost segmentů snižuje náklady na obchodní oddělení</li> </ul>
<b>Centrická</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákazníci jsou centrálně evidováni</li> <li>• Udržují se profily zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sjednocení vystupování podniku k zákazníkovi</li> <li>• Maximalizace délky vztahu</li> </ul>
<b>Individualizovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledují se individuální potřeby zákazníků</li> <li>• Každý zákazník má svého správce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká schopnost plánování výroby</li> <li>• Individualizovaný přístup k zákazníkům</li> <li>• Pružnost v nabídce produktů</li> <li>• Maximalizace hodnoty vztahu</li> </ul>
<b>Globálně individualizovaná</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ve všech lokalitách se uplatňují stejné procesy, individualizované podle potřeb každého zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednotné a individualizované vystupování podniku k zákazníkovi v jakékoliv lokalitě</li> </ul>

Tabulka 1: Úroveň CRM (Dohnal, 2002; Vlastní zpracování)

#### 4.6 Překážky při implementaci CRM

Zavedení nových technologií CRM mohou zaměstnanci v prvních fázích vnímat negativně. Zejména se jedná o pocit snížení volnosti, čímž může utrpět motivace pracovníků a dojít tak k ohrožení cílů podniku. Jestliže zaměstnanci pocítí nebezpečí ztráty kontroly, získají odpor vůči novým technologiím. (Wessling, 2003)



Obrázek 5: Odmítání (Wessling, 2003)

Odmítavé reakce můžeme pozorovat ze dvou pohledů:

- u starších zaměstnanců se jedná spíše o introvertní reakce,
- u mladých motivovaných lidí dochází k demonstračním efektům.

Tuto situaci může management řešit s pomocí několika zaměstnanců – menšiny. Jakmile management menšinu přesvědčí, může pomocí ní působit na většinu. Jedná se o strategii „sevření do kleští“, kdy vliv na většinu přichází „zdola“ (od menšiny) i „shora“ (v podobě pokynů a návodů od managementu).

Aby byl vliv menšiny úspěšný, musí být dodrženy následující faktory:

- vytrvalost a konzistence,
- originalita a kreativita,
- jednání v souladu s „duchem doby“,
- jednání bez zájmu o vlastní prospěch. (Wessling, 2003)

#### 4.7 Faktory výběru

Výběr správného produktu je v dnešní době stěžován celou řadou IT společností a zvýšenou nabídkou produktů. Před nákupem produktu je důležité provést kvalifikované analýzy a několikakolové zhodnocení všech faktů získaných nabídek, na to však nemají dostatek zdrojů malé a střední podniky.

Podle jakých parametrů se na CRM trhu orientovat? Jaké funkcionality požadovat? Jaké požadovat služby? Tyto příklady otázek by měli vést ke konečnému rozhodnutí o konkrétním řešení.

Při výběru správného produktu bychom se měli zaměřit na následující faktory:

- kvalita dat,
- práce s dokumenty,
- vyhodnocování obchodních případů,
- přehlednost a podpora týmové práce,
- mobilita a otevřenost,
- rychlost nasazení,
- technologie a cena. (Žebrák, 2007)

#### 4.8 Důvody neúspěšnosti projektu CRM

Důvody proč jsou některé projekty CRM neúspěšné jsou následující:

- Podnikový management buď nerozumí filozofii vztahů se zákazníky, nebo ji nechce podporovat.
- Podnikové systémy jsou postaveny na starém, výrobně orientovaném základě.
- Podniková kultura se nezměnila v zákaznický orientovanou.
- Zaměstnanci porozuměli zákaznickým vztahům pouze omezeně vinou nedostatků teoretické přípravy a celkového vývoje.
- Iluze, že CRM může být vyřešena pořízením software.
- Špatná kvalita i kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů.
- Nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými podnikovými jednotkami.
- Nedostatek měření a monitorování při implementaci. (Lehtinen, 2007)

## 5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY NA TRZÍCH B2B

Jelikož firma, kterou se v diplomové práci zabývám podniká na trhu B2B, stručně si charakterizujeme také tuto oblast.

### 5.1 Definice B2B

B-2-B neboli Business-to-Business, lze definovat jako obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem, který dodané produkty dále využívá ve svém podnikání, na druhé straně. To znamená, že odběratel zde nevystupuje jako konečný spotřebitel. (Šašek, 2010)

### 5.2 Zákazník na B2B

U zákazníků na B2B tržích je velmi důležité poznat jejich rozhodovací proces, tzn. kdo všechno ho ovlivňuje a co je pro dané rozhodovatele důležité. Nejúčinnějším marketingovým nástrojem na B2B je navázání dlouhodobých vztahů. K budování těchto vztahů je nezbytné mít ve firmě zavedený vhodný postup k získávání a zpracování dat o zákaznících, tedy vhodný CRM systém. (iPodnikatel, 2011)

#### 5.2.1 Rozdělení zákazníků podle délky vztahu

V českých podnicích působících na B2B trzích jsou zákazníci, rozdělováni například podle délky vztahu. Podle této diferenciacce se liší také systémy péče o zákazníky. Podniky zpravidla rozlišují:

- **Zákazníky s dlouhodobými vztahy**
  - více let (více než 5 let) až desetiletí,
  - trvalý hluboký vztah, kde obchodní vztahy přerůstají do osobních a přátelských,
  - zákazníci jsou pro podnik velmi hodnotní nebo středně hodnotní.
- **Zákazníky se střednědobými vztahy**
  - délka vztahu je 3-5 let,
  - obchodní partneři se relativně dobře znají,
  - zákazníci jsou pro podnik také velmi hodnotní nebo alespoň hodnotnější, u některých oborů podnikání bylo zjištěno, že jsou považováni za nejhodnotnější.



- **Zákazníky s krátkodobými vztahy**
  - délka vztahu je 1-2 roky,
  - poznávání obchodní partnerů a seznamování se se zvyklostmi na obou stranách,
  - zákazníci jsou považováni za méně hodnotné či málo hodnotné.

Při tomto rozdělení se při péči o zákazníka využívají zejména dva nástroje marketingového mixu – cena a marketingová komunikace. Tyto nástroje jsou přizpůsobeny zákazníkům dle jejich diferenciací a to následně:

- **Platební podmínky**

Dlouhodobější zákazníci získávají výhodnější platební podmínky (delší dobu splatnosti).
- **Rozdílnost komunikace**

Komunikace u dlouhodobějších vztahů je mnohem formálnější.
- **Frekvence návštěv**

Frekvence návštěv je mnohem vyšší na počátku vztahu než při udržování obchodních vztahů. (Lošťáková, 2009)

### 5.3 Analýza prostředí v sektoru B2B

Analýza prostředí je klíčovou aktivitou pro založení efektivního řízení vztahů se zákazníky ve všech sektorech podnikání. Jedná se například o předpoklady vývoje oboru, znalosti o konkurenci, velikosti a charakteru konkrétního trhu, údaje o potenciálních a stávajících zákaznících apod.

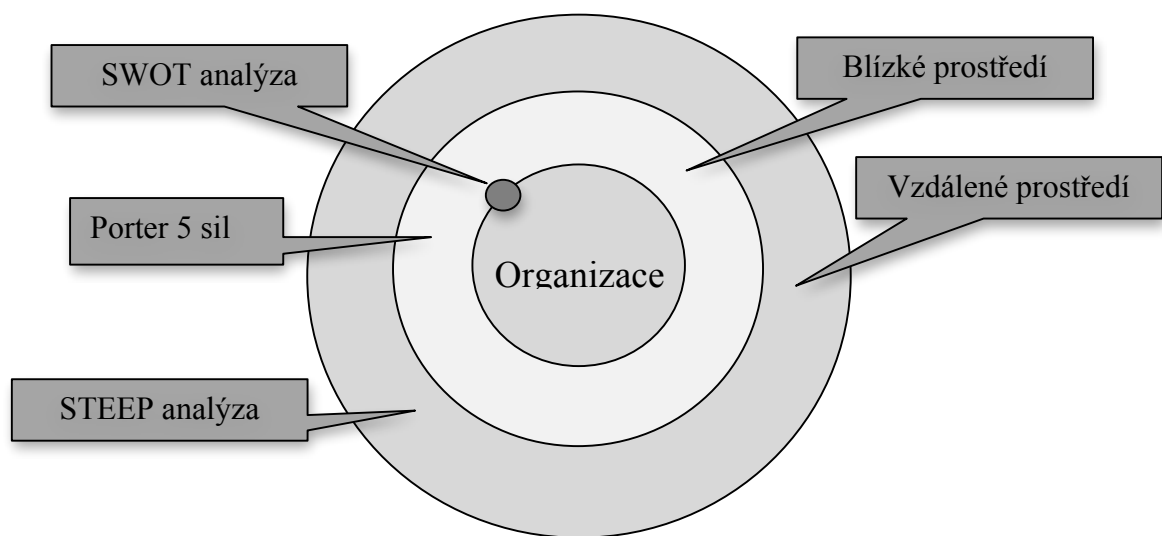
#### 5.3.1 Základní metodiky pro analýzu prostředí

Mezi základní metodiky, které se využívají k analýze prostředí, můžeme zahrnout tyto 3:

- STEEP analýza,
- Porterova analýza pěti sil,
- SWOT analýza.

STEER analýza se využívá k analýze vzdáleného prostředí. Zjištěná data zpravidla nelze ovlivnit, ale musíme se jimi řídit a brát na ně zřetel. Porterova analýza pěti sil se zabývá bližším prostředím a zjištěná fakta můžeme částečně ovlivnit. Plně v rukou máme fakta a výsledky SWOT analýzy. Aplikaci těchto metod znázorňuje následující obrázek 6.

(Šašek, 2010)



Obrázek 6: Metodiky analýzy prostředí (Šašek, 2010; Vlastní zpracování)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části se budu zabývat analýzou společnosti, její konkurence a především zákazníky a současným stavem řízení vztahů se zákazníky této společnosti. V rámci analýzy současného stavu řízení provedu také dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků a jeho následné vyhodnocení.

### 6.1 Charakteristika společnosti Českomoravské sladovny, a.s.

Českomoravské sladovny a.s. sídlí v Zábřehu na Moravě. Jedná se o akciovou společnost, která už je však od roku 2000 v konkurzu. To však nemá na společnost negativní vliv, jelikož stále vydělává a v nejbližší době bude dluh uhrazen, čímž z konkurzu vystoupí.



Obrázek 7: Logo společnosti

(Interní zdroje)

Společnost Českomoravské sladovny a.s. je členem Českého svazu pivovarů a sladoven. Hlavním cílem tohoto svazu je prosazování a obhajování práv a společných zájmů jeho členů. Svaz podporuje také rozvoj aktivit, které přispívají k řádnému provozování předmětu činnosti členů, zajišťuje kontakty s legislativními orgány, příslušnými orgány státní správy, Hospodářskou a Agrární komorou ČR, sdruženími Svazu zaměstnavatelů, průmyslovým, vědeckými výzkumnými, školícími, obchodními a zemědělskými institucemi a podává těmto orgánům návrhy a stanoviska k prosazování společných zájmů členů. Svaz zastupuje zájmy členů také na mezinárodním poli.

Mezi hlavní odběratele podniku patří tuzemské i zahraniční pivovary, které odebírají slad na výrobu piva a zemědělci kupující sladový odpad na výkrm prasat, skotu apod.

Jedná se o menší společnost s 33 stálými zaměstnanci.

(Interní zdroje; ČSPS, 2013)

#### 6.1.1 Historie

Historii sladovny v Zábřehu můžeme sledovat od druhé poloviny 14. století. V té době stál na místě dnešního závodu pod zábřežským zámekem malý pivovar a sladovna. V roce 1897 koupila zdejší sladovnu firma J. Š. Klatscher a Lovy, obchodní společnost v Praze. V této době a zvláště v roce 1913 byly tovární budovy přestavěny a rozšířeny. Bylo postaveno

nové skladiště ječmene, železobetonová sila na slad, betonové náduvníky, velký hvozď, nově přístavěna a rozšířena humna a dološťovací skladovací skříně. V roce 1919 byla do-savadní firma L. Š. Klatscher a Lovy změněna na Českomoravskou sladovní a vývozní společnost. (Interní zdroje)

### 6.1.2 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: ČESKOMORAVSKÉ SLADOVNY, a.s.

Sídlo: Zábřeh, Havlíčkova 23, PSČ 789 01

IČ: 607 21 294

Právní forma: Akciová společnost

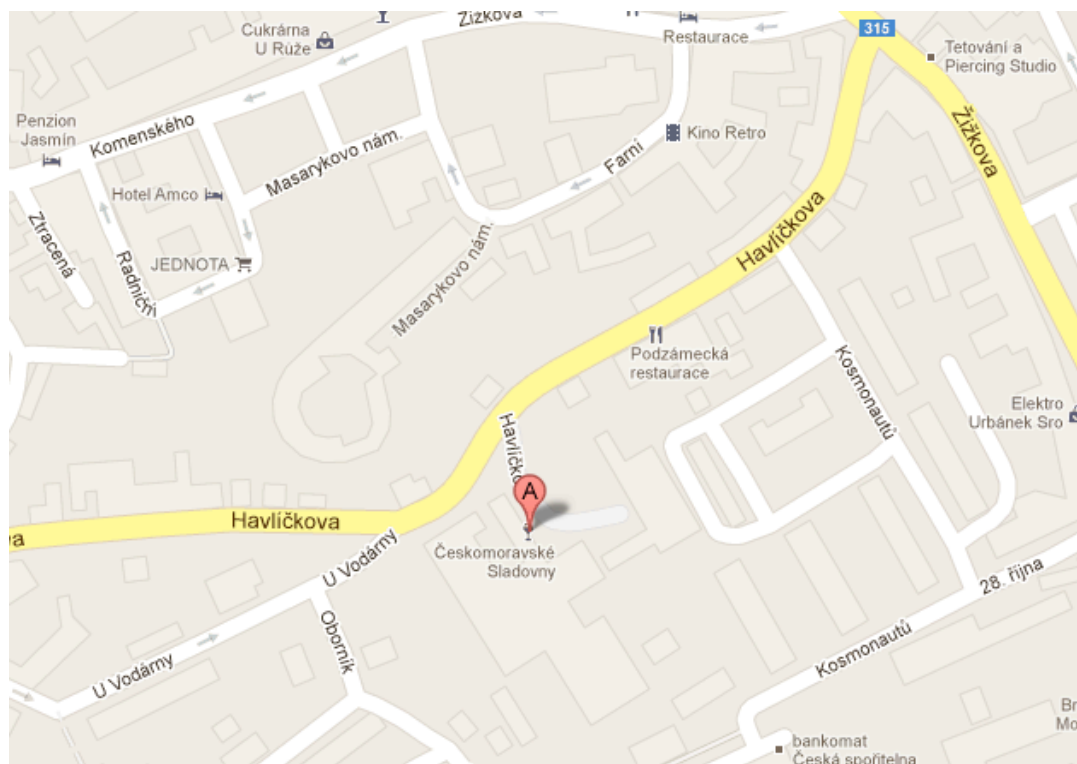
Datum zápisu: 7. září 1994

Datum konkursu: 28. března 2000

Základní kapitál: 60 004 000,- Kč

Skladovací kapacita sladovny je stanovena na jeden měsíc výroby.

(Interní zdroje)



Obrázek 8: Sídlo společnosti (Interní zdroje)

### 6.1.3 Organizační struktura

Jelikož je společnost Českomoravské sladovny a.s. v konkurzu struktura organizačního schématu je následující:

- **Správce konkurzní podstaty**
- **Ředitel společnosti**
  - Ekonomický úsek
  - Výrobní úsek

Organizační struktura je podrobněji znázorněna v příloze P I

### 6.1.4 Předmět podnikatelské činnosti

- **výroba sladu**

Výroba sladu čistého je hlavním předmětem podnikání a to z 99 %.

- **obchodní živnost - nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej**

Co se týče nákupu, tak společnost na přání zákazníka nakupuje slad speciální (karamely, bavorský slad, barvicí slad, pšeničný slad) a ten dále prodává. Tato obchodní činnost zahrnuje pouhé 1 % předmětu podnikání.

### Vývoj výroby 2008-2012

Výrazný pokles výroby byl způsoben poklesem produkce piva v letech 2009-2010. V roce 2011 se tento trend zastavil a výroba opět začala růst. Tento nárůst byl způsoben zejména zvýšeným objemem exportu a poptávkou po sladu.

Průměrná spotřeba piva na obyvatele v posledních letech stagnuje, v roce 2012 byla 144 l.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Výroba (t)</b>	20 009	14 993	17 449	19 857	20 621

Tabulka 2: Výroba v letech 2008-2013 (Interní zdroje, Vlastní zpracování)

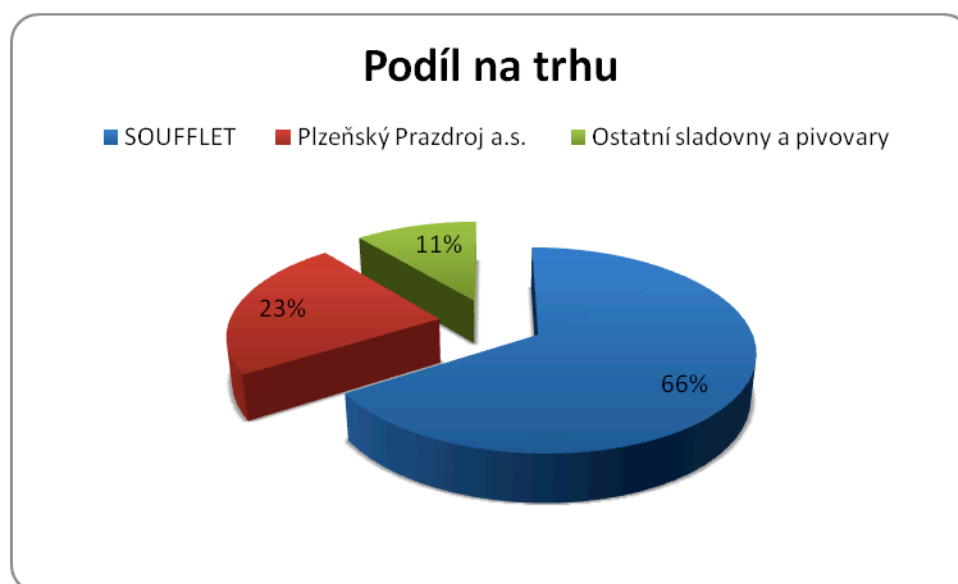
### 6.1.5 Podíl na trhu

Tuzemské sladovny v roce 2012 vyrobily 526 000 tun sladu. Údaje zahrnují sladovny v rámci Českého svazu pivovarů a sladoven i mimo něj.

Největším producentem sladu jsou Sladovny Soufflet ČR (sdružující sladovny v Nymburce, Litovli, Prostějově, Kroměříži a Hodonici) s cca 66% podílem na domácí produkci.

Druhým největším výrobcem sladu je Plzeňský Prazdroj a.s., který vyrábí slad pouze pro své pivovary.

Českomoravské sladovny a.s. se svojí výrobou cca 20 tis. tun podílí na výrobě sladu v ČR necelými 4 % a je po prvních dvou uvedených výrobcích třetím největším výrobcem v ČR. Společnost se svojí velikostí řadí do skupiny Ostatní sladovny a pivovary, které celkem připadá zhruba 11 % trhu. (Interní zdroje)

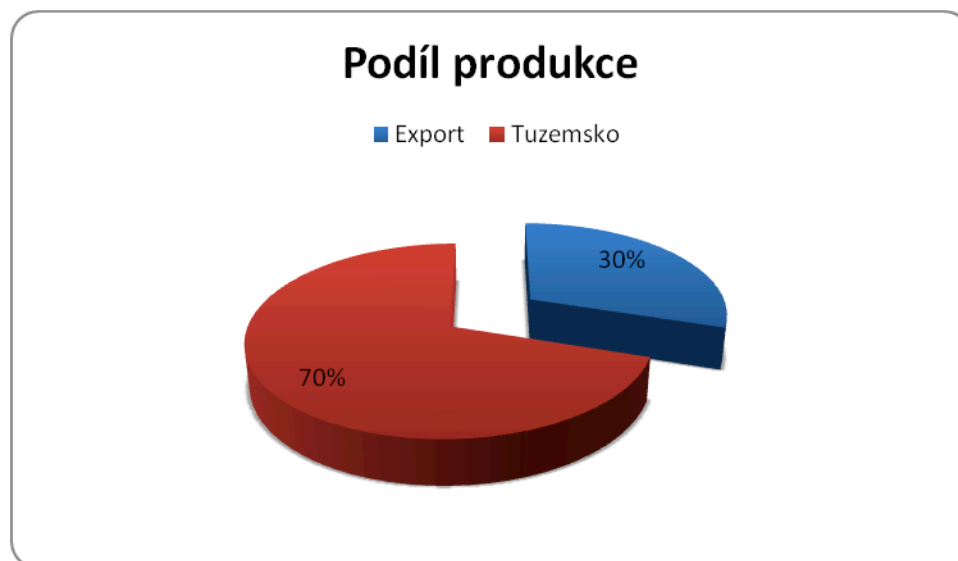


Graf 1: Podíl na trhu (Interní zdroje, Vlastní zpracování)

### 6.1.6 Export

Českomoravské sladovny a.s. nejsou zaměřeny jen na tuzemské pivovary, ale vyvázejí také do jiných zemí (Moldávie, Kuba, Litva, Kazachstán a Slovensko).

Podíl produkce na vývoz je cca 30 % a zbylých 70 % produkce je určeno pro tuzemské pivovary.



Graf 2: Podíl produkce (Interní zdroje, Vlastní zpracování)

V roce 2012 činil export sladu z ČR celkem 258 000 tun a Českomoravské sladovny a.s. se na něm podílely cca 5 %. (Interní zdroje)

## 6.2 Konkurence

Jak jsem již uvedla, konkurence na českém trhu je vysoká. Trh je v podstatě rozdělen do tří dílů:

- Sladovny SOUFFLET ČR, a.s.
- Plzeňský pivovar – Plzeňský Prazdroj
- Ostatní sladovny a pivovary

### 6.2.1.1 Sladovny SOUFFLET ČR, a.s.

SLADOVNY SOUFFLET ČR se s roční výrobou 352 000 tun podílejí na produkci sladu v České republice přibližně 60 %. K odběratelům SLADOVEN SOUFFLET ČR patří většina domácích pivovarů a dvě třetiny produkce směřuje na zahraniční trhy.

SLADOVNY SOUFFLET ČR, a. s. jsou od roku 2001 součástí GROUPE SOUFFLET, jednoho z největších světových výrobců sladu.

- **Sladovna Prostějov**

V Prostějově se dnes vyrábí 34 000 tun sladu na dvou plně automatizovaných výrobních linkách Laussmann.



- **Sladovna Nymburk**

Ve sladovně Nymburk se osvědčilo nové chlazení, byly automatizovány výrobní procesy a v roce 2003 byl uveden do provozu nový tandemový hvozd. Dnes se zde vyrobí 108 000 tun sladu za rok.

- **Sladovna Kroměříž**

Sladovna Kroměříž, která je součástí SLADOVEN SOUFFLET ČR od roku 2001, splňuje svými technickými i technologickými parametry nejnáročnější požadavky zákazníků. Její výrobní kapacita je 100 000 tun.

- **Sladovna Hodonice**

Sladovna Hodonice díky rekonstrukci v uplynulých 10 letech zvýšila svoji kapacitu na 100 000 tun ročně.

- **Sladovna Litovel**

Sladovna Litovel se orientuje na výrobu speciálních sladů z ječmene i pšenice. Díky instalaci nového pražiče zvýšila výrobní kapacitu pražených sladů na 10 500 tun.

### ***6.2.1.2 Plzeňský Prazdroj***

Plzeňský Prazdroj je pivovar, který si pro vaření piva vyrábí vlastní slad. Produkci sladu zabírá cca 24 % trhu. Kromě výroby vlastního sladu, také dodává slad jiným minipivovarům.

### ***6.2.1.3 Ostatní sladovny a pivovary***

Jak jsem již uvedla ostatní sladovny a pivovary tvoří zhruba 11 % trhu a co se týče podílu na trhu jsou Českomoravské sladovny, a.s. v čele této skupiny. Mezi další ostatní sladovny patří například:

- Moravamalt, s.r.o.
- Sladovna Bruntál, s.r.o.
- Sladovna Rudolf, s.r.o.
- Sladovna Bernard, a.s.
- Drahotín Horňák

- RAVEN, s.r.o. (Interní zdroje)

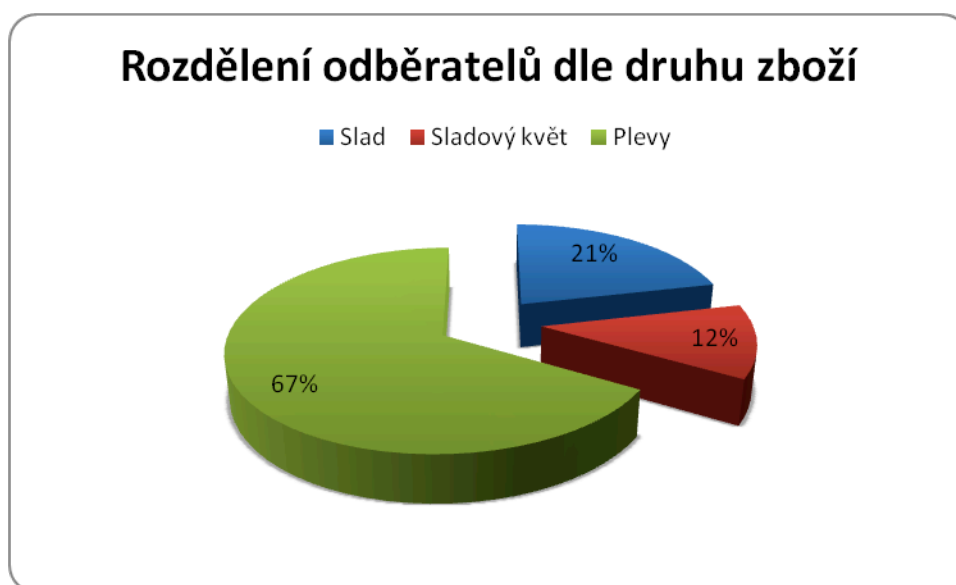
### 6.3 Identifikace odběratelů (zákazníků)

Společnost Českomoravské sladovny, a.s. má celkem 84 zákazníků v tuzemsku, obchoduje však nejen v tuzemsku ale také se zahraničím. Jak jsem již uvedla mezi zahraniční odběratele patří Moldávie, Kuba, Litva, Kazachstán a Slovensko.

Mezi klíčové odběratele v České republice (podle Tabulky 3) patří Holba a.s., Zubr a.s. a Litovel a.s. Při hledání klíčových zákazníků, bere společnost v úvahu především vzdálenost od provozovny a platební morálku. Vzhledem k tomu, že je společnost stále ještě v konkurzu, je platební morálka zákazníků hlavním kritériem pro jejich zařazení do skupiny klíčových zákazníků.

Přestože předmětem podnikání společnosti je především výroba a prodej sladu, zábřežská sladovna zužitkovává také odpady, které dále prodává. Tyto odpady využívají zejména zemědělci na výkrm, takže kromě pivovarů společnost obchoduje také s nimi. Zemědělci, odebírají sladový odpad (sladový květ, plevy). Sladový odpad slouží zemědělcům k výkrmu prasat, skotu apod. Jedná se především o sladový květ, který tvoří cca 1-2 % z obrátu a jedná se o certifikované krmivo.

Podle grafu 3 můžeme vidět, že nejvíce zákazníků odebírá plevy, jedná se o 56 zákazníků (67 %). Počet odběratelů sladu je až na druhém místě s 21 % což odpovídá 18 zákazníkům. Nejméně zákazníků odebírá sladový květ a to z 12 % tedy 10 zákazníků. (Interní zdroje)



Graf 3: Rozdělení odběratelů dle druhu zboží (Interní zdroje, Vlastní zpracování)

Vzhledem k této skutečnosti můžeme odběratele rozdělit do dvou sekcí:

- Odběratele sladu
- Odběratele sladového odpadu

### 6.3.1 Odběratelé sladu

Více než 99% sladu vyrobeného v ČR nachází své využití v pivovarském průmyslu. Slad je komodita s poměrně nízkou cenou při jejím vysokém objemu, takže je nutno vzhledem k vysokým přepravním nákladům hledat zákazníky co možná nejbližší k výrobnímu závodu. Jen tak se dá zabezpečit cenová konkurenceschopnost.

Produkcí piva si mezi sebe rozděluje 6 velkých pivovarských společností, 27 samostatných pivovarů a dalších cca 160 minipivovarů a restauračních pivovarů. Minipivovary mají jako potenciální zákazníci pro sladovnu velikosti zábrěžského závodu pouze minoritní význam (jejich potenciál odběru sladu je cca. 1% celkové spotřeby sladu v ČR). Velké pivovarské společnosti vyrábí cca 90 % piva v ČR a většina z nich patří globálním hráčům a jejich nákupní politika je řízena ze zahraničních center. Potřeba sladu těchto společností vysoko převyšuje možnosti zábrěžského závodu. Celá řada pivovarů a pivovarských společností provozuje vlastní sladovny a nákup sladu nepotřebuje. Pivovary které zůstali po této selekci jako potenciální odběratelé sladu pro Českomoravské sladovny, a.s. jsou uvedeny v tabulce 3, která nezahrnuje pivovary s vlastní výrobou sladu. (Interní zdroje)

Potenciální zákazníci	Vzdálenost od Zábřehu*	Možnosti odběru sladu **	Platební Morálka ***	Poznámka
<b>Staropramen a.s.</b>	2	1	2	Bývalý zákazník, Dodává Soufflet a.s.
<b>Heineken Czech</b>	2	1	?	Dodává Soufflet a.s.
<b>Budvar n. p.</b>	3	1	1	Bývalý zákazník, Dodává Soufflet a.s. !
<b>Holba a.s.</b>	1	1	1	Klíčový zákazník
<b>Zubr a.s.</b>	1	1	1	Klíčový zákazník
<b>Litovel a.s.</b>	1	1	1	Klíčový zákazník
<b>Svijany a.s.</b>	2	1	1	Zákazník společnosti
<b>Platan s.r.o.</b>	3	1	?	!
<b>Samson a.s.</b>	3	3	2	Zákazník společnosti Částečně vlastní výroba sladu
<b>Vratislavice a.s.</b>	3	2	?	!
<b>Krakonoš s.r.o.</b>	2	2	1	Zákazník společnosti
<b>Havlíčkův Brod a.s.</b>	1	3	2	Částečně vlastní výroba sladu
<b>Klášteř a.s.</b>	3	2	?	!

<b>Regent a.s.</b>	2	2	3	Zákazník společnosti
<b>Rychtář s.r.o.</b>	1	2	?	!
<b>Strakonice a.s.</b>	3	2	2	Zákazník společnosti
<b>Polička a.s.</b>	1	2	?	!
<b>Chodovar s.r.o.</b>	3	3	?	!
<b>Nová Paka a.s.</b>	2	3	?	!
<b>Rohozec a.s.</b>	3	3	?	!

Tabulka 3: Pivovary ČR s výrobní kapacitou přesahující 20.000 hl/rok v sestupné řadě

(Interní zdroje, Vlastní zpracování)

### **Vysvětlení tabulky č. 3:**

*Zákazníci s nejnižším součtem známek jsou pro nás nejzajímavější – těm věnujeme maximální pozornost.*

*\* 1 bod - vzdálenost do 100 km, 2 body – vzdálenost do 200 km, 3 body – vzdálenost více než 200 km*

*\*\* 1 bod. - více než 2000 tun sladu/rok, 2 body – více než 1000 tun sladu, 3 body – více než 500 tun sladu*

*\*\*\* Informace z vlastní zkušenosti, popř. zkušenosti jiných sladoven*

*! – Každoročně zasíláme nabídky na zahájení spolupráce (potencionální zákazníci)*

Kromě výše uvedených pivovarů, zábřežská sladovna zásobuje také pivovary prostřednictvím výroby ve mzdě (viz. Podkapitola 6.5.4. Proces řízení vtažů se zákazníky). Mezi tyto pivovary patří:

- Vidos CZ, s.r.o.
- Ječmenářská obchodní společnosti, spol. s r.o.
- Raven Trading, s.r.o.
- Radislav Řehák

### **6.3.2 Odběratelé sladového odpadu**

Největší objem odpadů z výroby sladu představuje sladový květ (cca 400 tun ročně), který je zároveň certifikovaným krmivem (viz. Příloha P II). Mezi největší odběratele můžeme zařadit:

- Agrodružstvo Zábřeh
- Agrochem a.s. Lanškroun

Další odběratelé sladového květu jsou např. Dubická zemědělská a.s., SF Soepenbergr s.r.o. Kyjov nebo Tekro s.r.o. Praha.

Dalším odpadem jsou sladové plevy, které odebírají především fyzické osoby.

## **6.4 Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky**

Výsledky této analýzy jsou zpracované na základě podkladů z rozhovoru s ředitelem společnosti a následné komunikace s ním formou e-mailů. V kapitole jsou zahrnuté nejen skutečnosti získané ze strany společnosti, ale také vlastní pocity a názory na celou situaci.

Společnost si zakládá na kvalitních a zejména dlouhodobých vztazích se svými zákazníky. Aby mohla tento kvalitní vztah vytvořit je zapotřebí své klienty dokonale znát, vědět jaké jsou jejich potřeby, možnosti apod. Jelikož je společnost stále ještě v konkurzu, klade velký důraz zejména na zákazníky, kteří pravidelně a co nejdříve platí své závazky.

### **6.4.1 Komunikace se zákazníky**

Společnost Českomoravské sladovny a.s. nemá žádné obchodní oddělení. V obchodních vztazích vystupuje za firmu ředitel společnosti na základě plné moci od Správce konkurzní podstaty, který je jediným statutárním zástupcem společnosti. Ke komunikaci se svými zákazníky používá především následující komunikační kanály:

- telefon,
- e-mail,
- fax,
- pošta,
- osobní komunikace.

K osobní komunikaci dochází zejména na srazech Českého svazu pivovarů a sladoven, kterého je podnik členem. Každý člen tohoto svazu má svého zástupce, který jedná jménem podniku. Komunikace je však ohraničena určitými pravidly a to z toho důvodu, aby se případně komunikace mezi sladovny a pivovary nepřenesla ke kartelové dohodě.

Společnost se také účastní veletrhů, kde však nemá vlastní stánky k jejich propagandě, ale tyto veletrhy využívá zejména k setkáním se svými zahraničními odběrateli.

Co se reklamy týče, nemá pro podnik nijak velký význam, proto se podnik touto problematikou nezabývá. Je zaměřena zejména na dlouhodobost vztahu se zákazníky, kteří znají kvalitu sladu a tudíž u společnosti setrvávají. Důvodem setrvání zákazníků u společnosti je také specifické zboží (slad), které odběratelům vyhovuje. Každý pivovar má totiž díky sladu, který odebírají od Českomoravských sladoven a.s., své specifikum chuti výsledného výrobku (piva) a proto chtějí stále stejného dodavatele.

#### **6.4.2 Informační systém podniku**

Společnost nemá žádný speciální CRM systém, který by zajišťoval informovanost o svých zákaznících. Jako databáze zde slouží nástroje MS Office v kombinaci s účetním programem. Tyto programy také slouží k vedení objednávek, organizaci výroby a ke sledování historie.

Firma používá účetní systém Level od místní firmy, ve kterém se zpracovává kromě účetnictví také výroba.

K přijímání elektronické pošty využívá program Ice Warp systém, který zároveň slouží také k udržování kontaktů.

#### **6.4.3 Informace o zákaznících**

Jak jsem již výše uvedla, společnost nepoužívá žádný CRM systém na databázi svých zákazníků. Podle vedení je vzhledem k malému počtu a především stálosti zákazníků zbytečný. Své zákazníky dobře znají a informace, které jim podávají dosavadní programy jsou pro společnost plně dostačující.

Dosavadní databáze zákazníků se vytvářela postupně s evidencí nových zákazníků, v posledních letech se však nijak zvlášť nemění a to díky dlouhodobosti vztahu na kterém si podnik zakládá. Databáze obsahuje především identifikační údaje zákazníků, díky spolupráci s účetnictvím také seznam fakturací, otevřených a uzavřených zakázek. Tyto databáze však nejsou nijak společně provázané.

Ředitel společnosti, který zastává funkci obchodního oddělení si vede také databázi potenciálních zákazníků, kterým jsou každoročně zasílané nabídky na zahájení spolupráce (viz. Tabulka 3).

Jelikož se nejedná o jeden ucelený systém, je fungování jednotlivých databází velmi komplikované a zdlouhavé. Tento proces komunikaci se zákazníky může zbytečně prodlužovat

nebo může mít za následek také dezorientaci a může dojít až k záměně kontaktů. Což v žádném případě nevrhá na společnost dobré světlo. V této oblasti je společnost velmi zastaralá a nepřizpůsobivá současným informačním technologiím. V zájmu řízení vztahů se zákazníky se domnívám, že systémy a databáze doposud používané nejsou pro dobré řízení dostačující. Z tohoto důvodu by bylo vhodné celý proces řízení vztahů se zákazníky zjednodušit a navrhnout vhodný CRM systém.

#### 6.4.4 Proces řízení vztahů se zákazníky

##### Příjem poptávky

V obchodních vztazích (příjem poptávky a pošty obchodního rázu) vystupuje za firmu ředitel společnosti. Poptávka je vyřizovaná formou e-mailů, poštou nebo telefonicky. Došlá pošta je evidovaná v knize došlé pošty.

##### Identifikace prodejních cen

Ceny se především odvíjejí od ceny sklizně, která často kolísá.

75 % z ceny finálního výrobku (sladu) tvoří použitá surovina (sladovnický ječmen).

Struktura ceny sladu:  $C = J / V + N + Z$

Kde: C – prodejní cena

J – nákupní cena suroviny

V – výtěžnost (v závislosti na vlastnostech suroviny – cca 82 %)

N – výrobní náklady (energie, mzdy, opravy, doprava,...)

Z – zisk (3 – 10 % z C)

##### Segmentace zákazníků v rámci cenotvorby:

- **Klíčový zákazníci**

Klíčovými zákazníky jsou pro společnost především tuzemské pivovary s výstavem (produkce piva) nad 100 tisíc hl ročně. Zde je Z na prodané tuně nejvyšší.

- **Výroba ve mzdě**

Výroba ve mzdě je takový způsob výroby, kdy si surovinu dodá sám zákazník a společnost ji jen zpracuje.

V této kategorii je cena za výrobu pouze  $N + Z$ , kdy Z je vždy vyšší než u tuzemských pivovarů.

- **Ostatní zákazníci**

Z je vždy vyšší než u klíčových zákazníků.

Dlouhodobým odběratelům se společnost snaží nabídnout vždy nejvýhodnější podmínky.

### **Uzavření smluvního vztahu**

S klíčovými zákazníky jsou uzavřené rámcové smlouvy s pevnou cenou na 1 rok a smlouveným objemem +/- 20 % nasmlouvaného množství.

S příležitostnými zákazníky jsou uzavřené smlouvy pouze jednorázové.

V případě nutnosti jsou vytvářeny dodatky ke smlouvám na kvalitativní parametry výrobku (změny legislativy v průběhu roku) a u rámcových smluv se vytvářejí dodatky na změnu objemů.

### **Péče o stávající zákazníky**

Hlavním kritériem spokojenosti je dlouholetá spolupráce a znalost svých zákazníků.

Společnost se se svými významnými zákazníky z ČR setkává formou osobních návštěv a na akcích Českého svazu pivovarů a sladoven, který sdružuje pivovary s celkovým výstavem piva přesahujícím 95 % české produkce. Mimo to pořádá několikrát do roka Valné hromady a organizuje řadu společenských akcí.

Šetření spokojenosti zákazníků však doposud prováděno nebylo. Proto jsem v rámci této diplomové práce sestavila dotazníky, které byly rozeslány 10 nejdéletrvávajícím zákazníkům (viz. Podkapitola 6.5.5. Průzkum spokojenosti zákazníků)

### **Získávání nových zákazníků**

Firma se také snaží získávat nové zákazníky (viz. Tabulka 3). Těmto potencionálním zákazníkům jsou rozesílány nabídky spolupráce nebo také dochází k osobní komunikaci na oborových veletrzích.

### **Ukončení vztahu se zákazníky**

Důvodem ukončení vztahu se zákazníkem je především špatná platební morálka, jelikož firma v konkurzu si nemůže dovolit opožděné platby od odběratelů. Situace ukončení spolupráce z důvodu špatné kvality výrobků nebyla doposud ve společnosti zaznamenána.



### 6.4.5 Průzkum spokojenosti zákazníků

Průzkum spokojenosti zákazníků nebyl doposud ve společnosti prováděn. Tudíž jsem ho zakomponovala do své práce a provedla na základě dotazníkového šetření. K tomuto účelu jsme vytvořila stručný dotazník na hlavní oblasti spokojenosti (cena, reklamace, komunikace,...) viz příloha P III

K šetření jsem vybrala reprezentativní vzorek nejdůležitějších a nejdlouhodobějších zákazníků, tj. 10 respondentů. Tyto respondenty jsem oslovovala formou emailů na který jim byl zaslán odkaz pro vyplnění dotazníku. Tento dotazník byl vytvořen pomocí formuláře na stránkách [www.docs.google.com](http://www.docs.google.com). Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 22. 4. – 29. 4. 2013. Do konce šetření se mi vrátilo 9 dotazníků, z toho 1 dotazník jsme ze šetření musela vyřadit, jelikož se vrátil prázdný.

#### Struktura dotazníku

Dotazník obsahoval 9 otázek a bylo v něm použito 7 otázek uzavřených a 2 otázky polouzavřené.

- Uzavřené (7)
  - dichotomické (1),
  - trichotomické (1),
  - výběrové (5).
- Polouzavřené (2)
 

V případě, že respondent nesouhlasil s žádnou možností, mohl využít odpovědi „jiné“, kde se mohl vyjádřit dle svého názoru.

Respondenti měli také možnost u některých otázek uvést návrhy ke zlepšení.

#### Výsledky dotazníkové šetření

1. Dosažitelnost zaměstnanců podniku telefonem, faxem, e-mailem			
Výborné	Vyhovující	Špatné	Nedokážu posoudit
5	3	-	-
2. Spokojenost s jednáním pracovníků během zpracování objednávky			
Výborné	Vyhovující	Špatné	Nedokážu posoudit
7	1	-	-

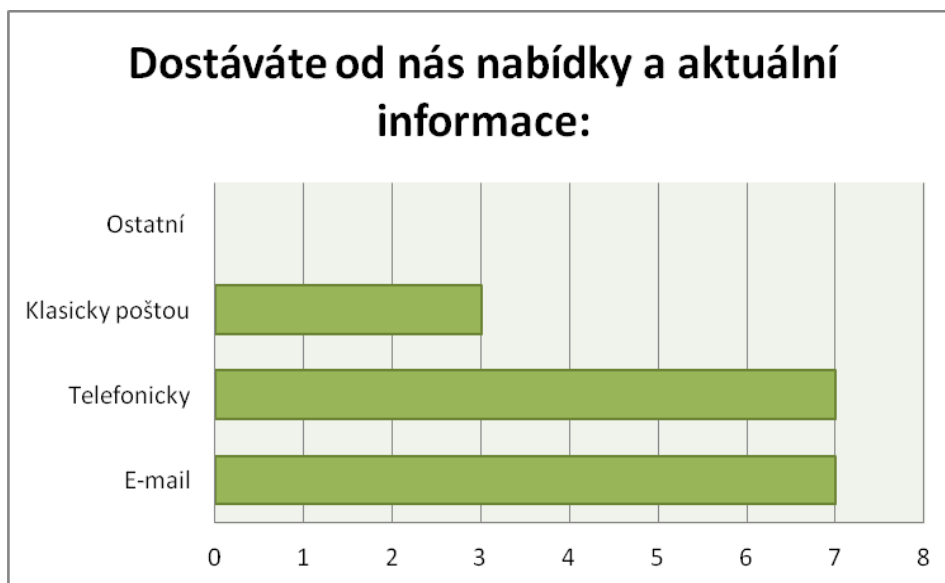
3. Spokojenost s plněním termínů realizované zakázky				
Výborné	Vyhovující	Špatné	Nedokážu posoudit	
7	1	-	-	
4. Cenová hladina nabízeného zboží je:				
Přijatelná		Nepřijatelná		
8		-		
5. Hodnocení přístupu k řešení reklamací				
Výborné	Vyhovující	Špatné	Nedokážu posoudit	
6	1	-	1	
6. Odpovídá kvalita zboží Vaším představám?				
Ano	Ne	Nedokážu posoudit		
8	-	-		
7. Dostáváte od nás nabídky a aktuální informace:				
E-mailem	Telefonicky	Klasicky poštou	Jiné	
7	7	3		
8. Jaká je pro Vás nejdostupnější cesta k získání informací o našich produktech, cenách...				
Telefonem	E-mailem	Osobní schůzka	Veletrh	Jiné
5	7	6	1	-
9. Doporučili byste společnost, produkty, dalším zájemcům?				
Ano		Ne		
8		-		

Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

Podle výsledků dotazníkového šetření můžeme konstatovat následující skutečnosti:

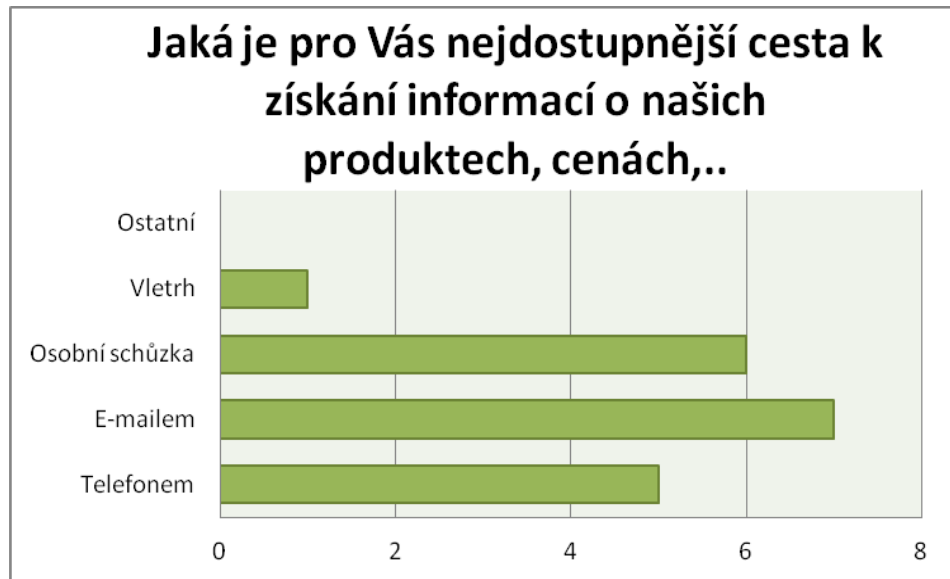
- Dosažitelnost zaměstnanců podniku je na velmi dobré úrovni. 62,5 % respondentů ji přiřadila výbornou úroveň, 37,5 % vyhovující a žádný z respondentů nebyl s dosažitelností nespokojený či ji nedokázal posoudit.
- Spokojenost s jednáním pracovníků byla také hodnocená na výborné úrovni (z 87,5 %). Pouhý jeden respondent uvedl jednání jako vyhovující.
- Stejný procentní podíl následoval u otázky, která se týkala spokojenosti s plněním termínů.
- Cenová hladina nabízeného zboží je pro všechny respondenty přijatelná.

- Přístup k řešení reklamací byl také hodnocen velmi kladně. 75 % respondentů přístup hodnotí na výbornou, 12,5 % jako vyhovující a zbylých 12,5 % což odpovídá 1 respondentovi nedokáže posoudit.
- Kvalita zboží odpovídá představám všem osloveným respondentům.
- Nabídky a aktuální informace jsou distribuovány především pomocí e-mailů a telefonu, případně poštou. Podíly odpovědí znázorňuje graf 4.



Graf 4: Dostáváte od nás nabídky a aktuální informace (Vlastní zpracování)

- Jako nejdostupnější cesta k získávání informací o produktech společnosti byla zvolena formou E-mailu, následně osobní schůzka a telefon. Vzdálenější zákazník místo osobní schůzky uvedl veletrh. Podíly odpovědí opět znázorňuje graf 5.



Graf 5: Jaká je pro Vás nejdostupnější cesta k získávání informací  
(Vlastní zpracování)

- 100 % respondentů by společnost doporučili dalším zájemcům.

V rámci dotazníku byl také respondentům udělen prostor k uvedení námětů ke zlepšení. Žádný z respondentů této možnosti nevyužil.

Na základně dotazníkového šetření můžeme usoudit, že zákazníci jsou u společnosti opravdu spokojeni a nemají žádný důvod k ukončení vzájemné spolupráce. Nedostatky, které se projevovaly odpověďmi „vyhovující“, bylo právě v oblastech, kde by mohl být CRM software opravdu nápomocný. Spadají sem otázky týkající se:

- dosažitelnosti,
- jednání během zpracování objednávky,
- plnění termínů.

## 6.5 SWOT analýza

V teoretické části jsem již uvedla, že silné a slabé stránky jsou zaměřené na interní vlivy a příležitosti a hrozby se naopak vztahují k externím faktorům. Nyní se zaměříme na konkrétní případ SWOT analýzy společnosti, kde se zaměříme především na oblast zákazníků. SWOT analýza je kompletně zpracovaná v tabulce 5.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouhodobá spolupráce</li> <li>• Výborné vztahy se zákazníky</li> <li>• Jistota odběru</li> <li>• Vysoká kvalita výrobků</li> <li>• Lokace sídla podniku (Haná)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízká úroveň IT – absence CRM systému</li> <li>• Slabá propagace společnosti</li> <li>• Nízké povědomí o značce</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání nových zákazníků</li> <li>• Zlepšit řízení vztahů se zákazníky (pomocí CRM systémů)</li> <li>• Využití moderních marketingových nástrojů a ucelené marketingové koncepce</li> <li>• Rozšíření tržního podílu a možnost exportu do zahraničí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší kupní síla</li> <li>• Tržní bariéry pro vstup na nový trh</li> <li>• Vysoká konkurence - Soufflet, a.s.</li> <li>• Cenové války</li> <li>• Existence substitutů (enzymy)</li> </ul>

Tabulka 5: SWOT analýza Českomoravské sladovny, a.s. (Vlastní zpracování)

Jednou z nejsilnějších stránek společnosti je vybudovaná silná základna zákazníků s výbornými a dlouhodobými vztahy. Což podniku zajišťuje dostatečný odbyt a dobré obchodní výsledky. Další silnou stránkou je vysoká kvalita výrobků, známá mezi všemi odběrateli společnosti. Také lokace podniku patří mezi silné stránky, jelikož se nachází v oblasti Hané, kde je také umístěna většina pivovarů (odběratelů).

Všechny slabé stránky jsou v podniku velice přehlíženy, jelikož si zakládají na dlouhodobých vztazích a tudíž podle jejich názoru není potřeba inovovat informační systémy a mít přehlednou databázi svých zákazníků. To je také důvodem toho, že se společnost zatím neprezentuje nikde na internetu nebo neinvestuje do reklamy. Pro získávání nových zákazníků využívá pouze účasti na oborových veletrzích.

Největší příležitostí pro společnost by bylo navázání kontaktů s novými odběrateli a zlepšení řízení vztahů se zákazníky, především zavedením vhodného CRM systému. Další příležitost bych viděla ve využití moderních marketingových nástrojů a ucelené marketingové koncepce. Dále by se podnik mohl snažit o rozšíření tržního podílu a proniknout na více zahraničních trhů.

Podle analýzy můžeme vidět, že na společnost působí několik hrozeb, které však nelze nijak minimalizovat. Zbývá pouze možnost se na jejich důsledky alespoň dobře připravit. Jednou z největších hrozeb pro výrobu sladu je klesající kupní síla obyvatelstva. Jelikož

podle posledních průzkumů spotřeba piva klesá. Při rozšiřování obzorů na jiné trhy v zahraničí podnik narazí na tržní bariéry pro vstup na nový trh (cla, daně). Další důležitou hrozbou je pro podnik již vzniklé spojení hráčů na trhu, kdy trh je již rozdělen do tří hlavních segmentů. Ovšem tuto hrozbu podnik již nějakou dobu bez problémů překonává. Z této hrozby plyne další a to cenové války, jelikož Soufflet, a.s. (zabírající 60 % trhu v odvětví) si může dovolit smlouvat o cenách s jednotlivými dodavateli ječmene. Znepříjemňující hrozbou je také existence substitutů. Tyto substituty však podnik zatím nijak rapidně neohrožují, jelikož výroba sladu je na tak kvalitní úrovni, že jej tyto substituty nijak z provozu nevyloučí.

Na základě této analýzy by se společnost měla snažit eliminovat především slabé stránky a předcházet hrozbám, ale také by neměla zapomenout na své silné stránky a příležitosti a snažit se o jejich využití a rozvíjení.

## 6.6 Shrnutí analytické části

Na základě poznatků předešlých analýz, které se zaměřovaly na stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Českomoravské sladovny a.s., mohu konstatovat následující skutečnosti. Společnost má vybudovanou velmi silnou základnu zákazníků a zakládá si především na dlouhodobých vztazích s nimi. Vzhledem k dlouhodobosti vztahu si zakládá na téměř osobní znalosti svých zákazníků a jejich potřeb. Ředitel společnosti uvedl následující: „Nemáme takové množství zákazníků, aby bylo potřeba vést rozsáhlé databáze. Své zákazníky dostatečně známe.“

Pravdou je, že podle šetření spokojenosti zákazníků, nemá nepřítomnost databáze vliv na jejich spokojenost se vzájemnou spoluprací.

Avšak z mého pohledu zvenčí, je evidentní nepřítomnost jakékoliv databáze zákazníků znát. Bylo velice obtížné a zdlouhavé hledat veškeré potřebné informace, které jsem k analýzám vyžadovala. Úroveň databází, které jsou ve společnosti vypracované jsou podle mého názoru nedostačující. Dalším negativním vlivem by mohl být také případný příchod nového zaměstnance, který by se v současných databázích jen velmi těžko orientoval.

Na základě těchto nedostatků mohu společnosti doporučit zavedení softwaru na zefektivnění CRM, čímž zkvalitní a především zefektivní řízení vztahů se zákazníky.

Při vzájemné spolupráci s ředitelem společnosti se i on přiklonil ke zjednodušení práce svých zaměstnanců i práce své.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Tato část práce je zaměřená na zpracování projektu implementace CRM systému. Na základě výsledků analytické části, můžeme konstatovat, že ve společnosti Českomoravské sladovny a.s. je potřeba provést implementaci CRM systému. Víme, že ve společnosti nejsou v podstatě vedené žádné přehledné databáze zákazníků a informace o nich se hledají po různých zdrojích, jako je email nebo účetní program.

### 7.1 Stanovení cíle implementace CRM

Cílem implementace CRM systému do podniku je především sloučení všech zdrojů informací o zákaznících do jednoho systému. Díky této implementaci společnost získá také konkurenční výhody. Pomocí funkční databáze může docházet ještě k většímu upevnování vztahů se zákazníky a společnost může efektivně usilovat o získávání těch nových. Cílem je také umožnit přehlednou segmentaci zákazníků, pomocí níž lze například zvolit vhodné způsoby komunikace.

Kromě zaměření na zákazníky se však pomocí CRM systému zlepší také komunikace uvnitř podniku nebo umožní nahlédnout do historie a provádět potřebné analýzy.

### 7.2 Analýza softwarových nástrojů pro řízení CRM na trhu

Pomocí předchozích analýz současného řízení vztahů se zákazníky, jsme se dopracovali k názoru, že je do společnosti vhodné zavést CRM systém. Nyní se dostává na řadu otázka, jaký systém by byl pro společnost nejvhodnější.

Na trhu existuje opravdu velké množství CRM systémů. Proto je nutné nejdříve provést analýzu CRM systémů na trhu a vybrat ten nejvhodnější pro společnost Českomoravské sladovny, a.s. Vhodné kandidáty jsem vybírala podle hlavních kritérií společnosti:

- přijatelná cena,
- jednoduché ovládání,
- komplexnost,
- dobrá přizpůsobitelnost uživatelům,
- rychlost implementace,
- přednost dává českému vývoji.

Podle těchto kritérií jsem jako nejvhodnější řešení pro společnost Českomoravské sladovny, a.s. vybrala následujících 7 CRM systémů a provedla průzkum jejich funkcí a možností (viz. Tabulka 6):

- Oracle/Siebel CRM
- ACT!
- MS Dynamics CRM
- MS Dynamics CRM Hosting
- CRM S3
- INEX
- Vtiger

Název produktu	INEX CRM	ACT!	CRM S3	Vtiger CRM	MS Dynamics	MS Dynamics Hosting	Oracle Siebel CRM
Podpora různých komunikačních kanálů	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
Call centrum/Marketing/Prodej/Servis	+/+	+/-	+/+	+/+	+/+	+/+	+/+
Sběr a vyhodnocování statistických údajů	+	+	+	-	+	+	+
Podpora List Managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů,...)	+	+	+	+	+	+	+
Automatizované plánování marketingové kampaně	+	+	- částečně	-	+	+	+
Profil zákazníka	+	+	+	+	+	+	+
Automatizace korespondence a jejího vyřizování (hromadná korespondence)	+	+	+	+	+	+	+
Pronájem systému po internetu	+	-	+	+	+	+	+
Malé podniky	+	+	+	+	+	+	+
Průměrná doba implementace	Cca 1 týden	1 měsíc	1 týden	14 dní	6 týdnů	6 týdnů	neznámo



(střední podnik)							
Český vývojář	+	-	+	-	-	-	-
Počet výhod	12	9	11	9	11	11	11

Tabulka 6: Analýza CRM systémů na trhu

(System OnLine, 2001 - 2013; Vlastní zpracování)

Existuje však ještě řešení v podobě online CRM systémů, u nichž není nutná instalace do infrastruktury podniku. Z těchto CRM systému jsem vybrala 2 a opět provedla průzkum základních funkcí (viz. Tabulka 7).

Název produktu	Raynet	BLUEJET
Správa kontaktů	+	+
Úkolování, plánování, kalendář	+	+
Řízení a evidence obchodu	+	+
Komunikace a sdílení	+	+
Analýzy a reporty	+	+
Správa dokumentů	+	+
Mobilní přístup	+	+
Uživatelské role	+	+
Integrace s aplikacemi	+	+
Prostředí	+	-
Školení	+	+
Zákaznická podpora	Do 2 dnů	Do 6 hodin
Fixní platba/měsíc	0 Kč	1 500 Kč
Cena/uživatel/měsíc	500 Kč	400 Kč
Počet výhod	11	10

Tabulka 7: Analýza online CRM systémů (Vlastní zpracování)

Kromě těchto systému připadá v úvahu také možnost samotného programu MS Excel. V tomto případě by však bylo vhodné vyhledat nejlépe firmu, která by:

- správně naformátovala a vytvořila databázi,
- provedla proškolení zaměstnanců.

Na základě předchozích analýz, průzkumu trhu, náhledu do prostředí jednotlivých CRM systémů jsme se s ředitelem společnosti a zainteresovanými pracovníky rozhodli zvolit cloudové řešení CRM. Přihlédli jsme také ke skutečnosti, že společnost Českomoravské sladovny je stále v konkurzu a tudíž prozatím nechce investovat velké finanční prostředky do zavedení CRM systému.

Tyto systémy jsou v současné době pro podnik plně dostačující. Protože mají v podstatě stejná specifika, u výběru rozhodovala cena a prostředí online softwaru. Na základě těchto parametrů jsme rozhodli o výběru **RAYNET Cloud CRM**.

### 7.3 Představení dodavatele

Společnost RAYNET je česká společnost, která sídlí v Ostravě a vývoji softwaru (především CRM systémů) se věnuje od roku 2004. Více než 7 let analyzuje, navrhuje a vyvíjí specializovaná CRM řešení. RAYNET Cloud CRM je mateřským produktem společnosti.

Společnost je držitelem certifikátu jakosti ISO: 9001 a také získala certifikát za šifrování od DigiCert®.

Mezi klienty společnosti patří např.: Walmart a.s., Agel a.s., AHA trading s.r.o., ABS Technika s.r.o.

#### 7.3.1 Firemní hodnoty

##### Zákazník

- Náš zákazník, náš partner.
- Osobní vztahy s každým zákazníkem.
- Rozhodnutí je na zákazníkovi.
- Pro zákazníka vždy něco navíc.

##### Kvalita

Vysoká kvalita společnosti je základem úspěchu firmy a spočívá v:

- dodržování stanovených termínů,
- předávání práce bez nedodělků,
- vědomí, že nejde o to dělat věci dobře, ale dělat je nejlépe.

(Raynet Cloud CRM, 2013)

## 7.4 Charakteristika softwaru RAYNET Cloud CRM

RAYNET CRM je elegantní software pro podporu a řízení obchodu ve firmách různých velikostí a oborů. Díky své příznivé ceně je dostupný prakticky všem. Funguje jako online služba a platí se za ni měsíční pronájem.

Software má jednoduché ovládání, automatizaci rutinních činností a rychlou správu obchodní agendy. Bohatá funkcionální vychází z praktik řízení a správy obchodní agendy, které společnost získala během více než 7 let vývoje softwaru.

CRM ve formě Cloudu je ekonomickou a moderní alternativou k tradičnímu pojetí zavádění CRM systému do firmy. Nízká cena za užívání systému se odvíjí od toho, že Cloud umožňuje poskytovat své služby velkému množství uživatelů najednou.

RAYNET CRM funguje:

- s nulovou počáteční investicí do vlastní infrastruktury,
- bez nutnosti instalovat software,
- z jakéhokoliv počítače a operačního systému,
- odkudkoliv z celého světa,
- nonstop 24 hodin denně,
- prostřednictvím internetu.

RAYNET CRM běží na nejmodernější a maximálně bezpečné Cloud infrastruktuře. Data v systému jsou pojištěna proti poškození, krádeži nebo úniku do výše až 5 milionů Kč.

### 7.4.1 Funkcionální

Pro přehlednost funkcí, které RAYNET CRM poskytuje jsem vytvořila tabulku 8.

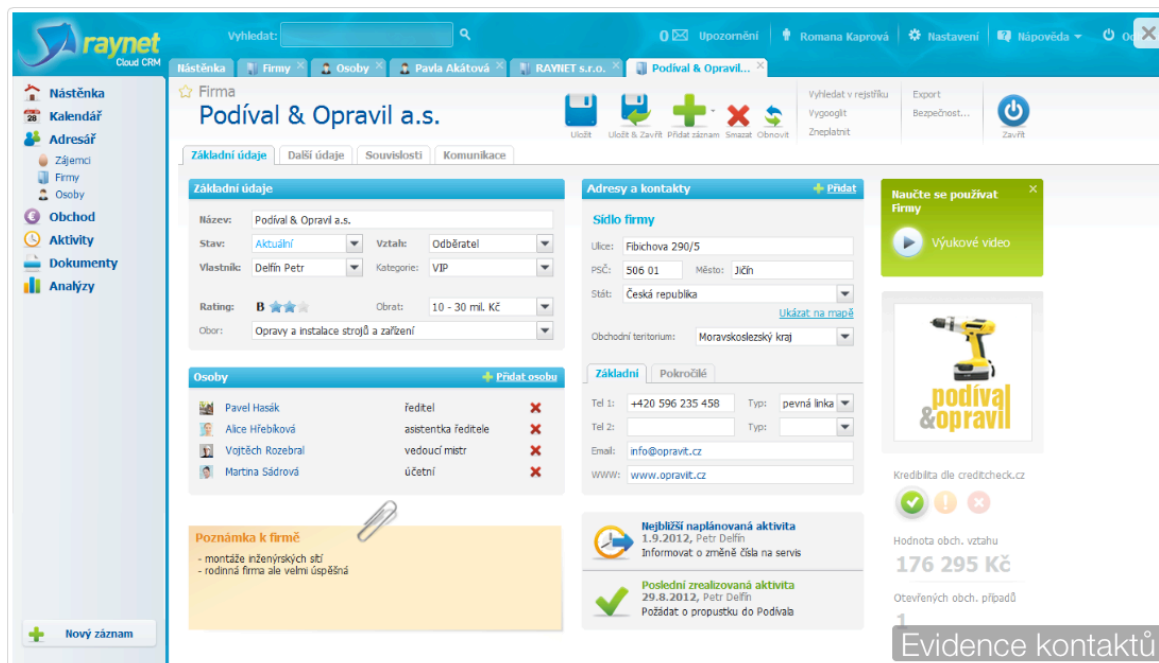
Funkce	Popis
<b>Evidence kontaktů</b>	Adresář včetně historie komunikace se zákazníky. Přidání nového zákazníka během několika vteřin a na 1 kliknutí. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Firmy</b> – evidence dodavatelů, odběratelů, partnerů, konkurence.</li> <li>• <b>Zájemci</b> – potenciální zákazníci, příležitosti</li> <li>• <b>Osoby</b>.</li> </ul>
<b>Úkolování, plánování,</b>	Reporty kolegům a upozornění. Ovládání drag&drop urychluje práci.

<b>kalendář</b>	<p>Kalendář je sdílený s kolegy.</p> <p>Plánování, zaznamenávání a sledování úkolů, e-mailů, schůzek, telefonních hovorů, událostí, dopisů.</p> <p>Díky standardu iCalendar se data synchronizují s dalšími aplikacemi a zařízeními.</p>
<b>Řízení a evidence obchodu</b>	<p>Zjednodušení evidence obchodních případů, nabídek a objednávek, produktů, ceníků a projektů.</p> <p>Možnost využití navazujících analýz.</p> <p>Cenové kalkulace za několik vteřin – jednotné i individuální ceny, slevy apod.</p> <p>Vytvoření nabídky nebo objednávky z připravovaného obchodního případu jedním kliknutím.</p>
<b>Komunikace a sdílení</b>	<p>Vlastní sociální síť přímo v CRM systému. Pomocí karty komunikace může celý tým vkládat komentáře i libovolné přílohy k jakémukoliv záznamu.</p> <p>Upozornění na nové komentáře, upravené verze dokumentů nebo nový úkol.</p>
<b>Analýzy a reporty</b>	<p>Snadné a rychlé analýzy aktuálních dat.</p> <p>Všechny evidované záznamy lze třídit a filtrovat podle rozhodných parametrů (období, produkty, obchodní zástupci aj.)</p> <p>Analýzy řešených obchodních případů – v jakých objemech a fázích se nachází apod.</p> <p>Vývoj objemu prodeje v jednotlivých měsících nebo kvartálech, formou grafu nebo tabulky.</p>
<b>Správa dokumentů (DMS)</b>	<p>Ukládání elektronických nebo digitalizovaných dokumentů na jedno místo, bezpečně a online. DMS umožňuje přímo v CRM systému soubory a dokumenty snadno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nahrávat, editovat a mazat,</li> <li>• sdílet, komentovat, diskutovat a připomínkovat,</li> <li>• verzovat,</li> <li>• organizovat do složek,</li> <li>• podepisovat a schvalovat,</li> <li>• filtrovat a vyhledávat.</li> </ul>
<b>Mobilní přístup</b>	<p>Na telefonu, smartphonu nebo tabletu. Mobilní verze je nezávislá na operačním systému přístroje</p>
<b>Uživatelské role a bezpečnost</b>	<p>Nástroj pro nastavení bezpečnostních oprávnění jednotlivých uživatelů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Uživatelské role</b> – rozsah oprávnění</li> <li>• <b>Bezpečnostní skupiny</b> – přiřazení vybraným uživatelům určité záznamy.</li> </ul>

<b>E-mailová asistentka</b>	Snadno a rychle ukládá emailovou komunikace do RAYNET CRM. Není nutno měnit současného e-mailového klienta či jakkoliv konfigurovat jeho propojení s CRM systémem, stačí poštu odeslat e-mailové asistentce.
<b>Nástěnka (Dashboard)</b>	<p>Prizpůsobení úvodní obrazovky podle potřeb.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktuální úkoly,</li> <li>• zanechání zprávy kolegovi</li> <li>• kontrola vývoje prodeje</li> <li>• poznámky apod.</li> </ul>
<b>Integrace s aplikacemi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standard iCalendar – propojení kalendářů</li> <li>• connector API – propojení s účetním systémem apod.</li> </ul>

Tabulka 8: Funkcionalita RAYNET Cloud CRM  
(Raynet Cloud CRM, 2013; Vlastní zpracování)

Pro náhled do softwarového prostředí jsem vybrala screen obrazovky zobrazující kartu kontaktu (viz. Obrázek 9). Několik dalších screenů z prostředí softwaru je k nalezení v Příloze P IV.



Obrázek 9: Screen karty kontaktu v prostředí Raynet Cloud CRM  
(Raynet Cloud CRM, 2013)

### 7.4.2 Důvody výběru systému

Společnost Českomoravské sladovny a.s. se rozhodla pro tento software především z těchto důvodů:

- přijatelná cena,
- český software,
- plnohodnotné Cloud řešení – upgrade na nové verze apod.,
- propracované jednoduché ovládání,
- vysoký stupeň bezpečnosti,
- podpora – díky tomu, že je CRM systém online, může dodavatel obratem reagovat na případné dotazy či problémy,
- jednotný styl grafiky použitých ikon, viditelné a srozumitelné zpracování menu.

### 7.4.3 Jak systém pomůže společnosti

Společnost Českomoravské sladovny a.s. má spoustu informací a dat, která jsou uložena na různých místech, u více zaměstnanců a také v různé kvalitě. Proto CRM systém pomůže společnosti především v oblasti seskupení všech důležitých informací, dat a dokumentů na jedno místo. Usnadní komunikaci se zákazníky, ale i s dodavateli a zaměstnanci uvnitř podniku.

RAYNET CRM umožní:

- evidenci informací ohledně zákazníků – nejen kontakty, ale také např.: kdy proběhne další jednání, kdy zákazníkovi volat,...
- uchovávat historii komunikace se zákazníky – odpadají tak informační šumy,
- přehled nad aktuálním stavem obchodu, monitorování a vyhodnocování úspěšnosti prodeje,
- vhodně kategorizovat a vytvářet v datech systém a pořádek,
- udržovat informace ve vzájemných vazbách (kdo je zodpovědný, historii, čeho se informace týká apod.),
- uchovávat data bezpečně, systematicky a na jednom místě.

## 7.5 Časová analýza

Časová analýza je vhodná ke stanovení reálného plánu trvání celého projektu. V této analýze stanovím jednotlivé činnosti projektu a jejich dobu trvání včetně rezervy, pro případ nepředvídatelných skutečností. Časovou analýzu jsem provedla pomocí metody kritické cesty CPM.

Činnosti a dobu trvání jsem stanovila spolu s ředitelem společnosti. K určení doby trvání celého projektu jsem využila metodu kritické cesty CPM. Předpokládaný začátek projektu jsme určili na začátek měsíce září 2013.

Činnosti	Popis jednotlivých činností	Doba trvání (pracovní dny)	Předchozí činnosti
A	Rozhodnutí o CRM systému	3	-
B	Výběr dodavatele CRM systému	5	A
C	Objednání dodavatele a uzavření smlouvy	1	B
D	Implementace CRM systému	1	B,C
E	Implementace prvků CRM	2	D
F	Školení zaměstnanců	1	D,E
G	Zkušební provoz	5	F
H	Nasazení do běžného provozu	1	G
I	Zhodnocení projektu	2	H
J	Návrh nových řešení	4	I

Tabulka 9: Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Výpočet kritické cesty jsem vypracovala pomocí programu WinQSB v modulu PERT/CPM. Celý postup je znázorněn na následujících obrázcích z programu.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	A	5
3	C	B	1
4	D	B,C	1
5	E	D	2
6	F	D,E	1
7	G	F	5
8	H	G	1
9	I	H	2
10	J	I	4

Obrázek 10: Zadávací tabulka (Vlastní zpracování)

04-27-2013 15:11:00	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	5	3	8	3	8	0
3	C	Yes	1	8	9	8	9	0
4	D	Yes	1	9	10	9	10	0
5	E	Yes	2	10	12	10	12	0
6	F	Yes	1	12	13	12	13	0
7	G	Yes	5	13	18	13	18	0
8	H	Yes	1	18	19	18	19	0
9	I	Yes	2	19	21	19	21	0
10	J	Yes	4	21	25	21	25	0
	Project Completion Time	=	25	days				
	Number of Critical Path(s)	=	4					

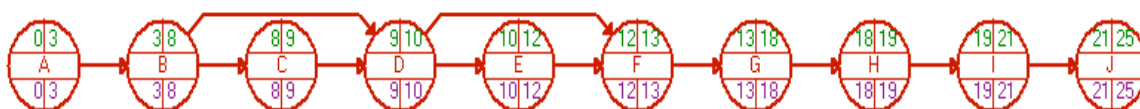
Obrázek 11: Výpočet kritické cesty (Vlastní zpracování)

Pomocí programu WinQSB jsem vypočítala dobu trvání projektu na **25 dní**. Jedná se o nejkratší možnou dobu realizace. Vzhledem k počátku implementace můžeme soudit, že systém by mohl fungovat koncem září či začátkem října 2013.



04-27-2013	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4
1	A	A	A	A
2	B	B	B	B
3	C	C	D	D
4	D	D	E	F
5	E	F	F	G
6	F	G	G	H
7	G	H	H	I
8	H	I	I	J
9	I	J	J	
10	J			
<b>Completion Time</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

Obrázek 12: Kritická cesta (Vlastní zpracování)



Obrázek 13: Grafické znázornění síťového modelu pomocí WinQSB (Vlastní zpracování)

Síťový graf na obrázku č. 13 znázorňuje vazby mezi jednotlivými činnostmi.

## 7.6 Harmonogram implementace systému

Harmonogram implementace je nutné vytvořit pro přehlednost celého projektu a tímto harmonogramem se také řídit, aby nedošlo k prodloužení stanovené doby trvání projektu. Harmonogram je závislý na mnoha skutečnostech, jako např.: velikosti firmy, velikosti projektového týmu, výběru CRM systému, způsobu instalace, exportu dat do systému apod. Podle časové analýzy jsem dospěla k výsledku, že celý projekt by se měl stihnout do 25 dnů.

Nyní se zaměřím na popis jednotlivých činností, které jsou do implementace zahrnuty.

### Rozhodnutí o CRM systému

Rozhodnutí o tom, zda bude potřeba CRM systém do podniku implementovat, trvalo zhruba 3 dny. Důležitá byla prezentace analýz a odůvodnění proč je dobré CRM systém mít a čím může být pro podnik nápomocný.

V rámci rozhodnutí jsem také vedení podniku uvedla příklady existujících CRM systémů, a ukázala, jak by všem takový systém usnadnil práci.

Jakmile bylo rozhodnuto, že je CRM skutečně užitečný a byl projeven zájem o možnost implementace, zaměřila jsem se na analýzu CRM systémů na trhu.

### **Výběr dodavatele CRM systémů**

Ve výběru dodavatele CRM systému jsou zahrnuty následující činnosti:

- analýza CRM systémů na trhu,
- prezentace analýzy vedení podniku a zainteresovaným zaměstnancům, vč. ukázky prostředí vybraných CRM systémů,
- diskuze ohledně výběru vhodného CRM systému,
- rozhodnutí o výběru CRM systému.

Existují společnosti, které CRM systém pouze vyvíjejí a distribuovány jsou poté jinou externí firmou. V tomto případě by bylo nutné vybrat ještě vhodného dodavatele CRM systému. Avšak v našem případě bylo rozhodnuto o online RAYNET Cloud CRM, který není třeba instalovat a sám vývojář je také prodejcem (dodavatelem).

Aktivity ohledně výběru dodavatele CRM systému celkem zabraly 5 dnů.

### **Objednání dodavatele a uzavření smlouvy**

Jakmile byla vybrána vhodná firma, od které si společnost CRM systém pořídí, bylo zapotřebí vyhotovit objednávku a uzavřít smlouvu s dodavatelem. Jelikož se jedná o plán do budoucna, zatím objednávka nebyla vytvořena. Objednávka by byla vytvořena po internetu, přímo na stránkách dodavatele s následujícími údaji:

#### **Základní údaje**

Cena za 1 uživatele (licenci): 500 Kč/měsíc (bez DPH)

Požadovaný počet uživatelů:

Cena k fakturaci

#### **Kontaktní údaje**

Jméno a Příjmení:

E-mail:

Telefon:

#### **Fakturační údaje**

Firma:

DIČ:

Obec, PSČ:

IČ:

Ulice, č. p.:

Stát:

**Ostatní údaje**

Slevový kupón: ANO/NE

Adresa pro RAYNET CRM: raynet.cz/cms

Souhlas s obchodními podmínkami

Následně je zapotřebí potvrdit aktivační odkaz, který přijde emailem.

**Implementace CRM systému a prvků do systému**

Jakmile je objednávka vyhotovena, je možné ihned začít používat RAYNET Cloud CRM bez jakéhokoliv omezení. Jak jsem již uvedla, jelikož je systém online není nutná žádná složitá instalace apod.

Složitějším krokem je pro společnost zavedení prvků do systému, čím jsou myšlena všechna důležitá data. Je nutné nejdříve stanovit co všechno se má přesně do systému přenést. Poté je možné využít možnosti migrace dat.

- Import přes administraci RAYNET CRM – zdarma
- Placený import dat na míru

**Školení zaměstnanců**

Vzhledem k tomu, že ve společnosti Českomoravské sladovny a.s. se nikdy nevyužíval žádný CRM systém bylo by vhodné své zaměstnance také proškolit. Školení je možné provést přímo v sídle společnosti RAYNET nebo v případě zájmu přímo ve firmě.

**Zkušební provoz a běžný provoz**

Zkušební provoz je v rozsahu pracovního týdne, tedy 5 dnů. Během této doby je nutné, aby se zaměstnanci naučili orientovat v systému, postupně dodat potřebná data nebo klást dotazy ohledně použití.

Následující pracovní týden (po školení a zkušebním provozu) by se zaměstnanci měli už v systému bez problémů orientovat.

**Zhodnocení projektu**

Během 2 dnů je zapotřebí zhodnotit vliv implementace systému na efektivitu a ulehčení práce ze strany zainteresovaných pracovníků.

### Návrh nových řešení

V případě, že by byl systém nevyhovující je zapotřebí se vrátit k rozhodovací fázi a navrhnout nové řešení.

### 7.7 Nákladová analýza

Společnost se rozhodla prozatím pro pronájem online řešení CRM systému, který může hradit z vlastních zdrojů. Hlavním důvodem je konkurz, který společnost limituje v investicích do projektů. Do budoucna společnost uvažuje o přestoupení na klasickou instalovanou verzi CRM softwaru.

Implementaci nového řešení, zavádění potřebných dat a následnou aktualizaci údajů v databázích zajistí pracovníci společnosti v rámci své pracovní doby.

#### Zavedení systému (odměna)

K zavedení nového systému do provozu budou určeni dva zaměstnanci, kteří obdrží jednorázovou finanční odměnu. Z důvodu urychlení práce bude jeden zaměstnanec zodpovědný za uvedení systému do provozu a druhý za vhodnou přípravu dat k jednoduché implementaci.

Položka	Částka na jednotku (bez DPH)	Počet jednotek	Částka celkem (bez DPH)
<b>Odměna pracovníkovi</b>	1 000 Kč	2	<b>2000 Kč</b>

Tabulka 10: Náklady na odměnu pracovníkovi (Vlastní zpracování)

#### Odhad mzdových nákladů

Kromě jednorázové odměny je nutné také započítat mzdu pracovníků, která je během projektu vázaná na jeho implementaci. Jedná se o část mzdy, kterou by zaměstnanci dostali za úkony vztahující se k běžné každodenní práci. Můžeme říct, že jsou to náklady obětované příležitosti. Dle časové analýzy stanovíme: pracovníka, který stráví zhruba 1 den na implementaci softwaru a pracovníka, který se bude cca 2 dny věnovat přípravě dat a implementaci dat do softwaru.

Položka	Částka na jednotku (bez DPH)	Počet jednotek	Částka celkem (bez DPH)
<b>Implementace</b>	5 500 Kč	2	<b>11 000 Kč</b>

Obrázek 14: Odhad mzdových nákladů (Vlastní zpracování)

### Pronájem systému

Cena pronájmu je stanovena na jednoho uživatele (1 licence). Do společnosti je nutné objednat licence 4.

Položka	Částka na jednotku (bez DPH)	Počet jednotek	Částka celkem (bez DPH)
<b>Pronájem CRM (1 měsíc)</b>	500 Kč	4	<b>2000 Kč</b>

Tabulka 11 : Náklady na pronájem RAYNET CRM (Vlastní zpracování)

### Import dat

Import dat je možné zpracovat pracovníky firmy, ale také si objednat placený import dat na míru. Cena importu na míru závisí na objemu, struktuře a dalších parametrech migrovaných dat. Společnost se rozhodla, že data zvládne do systému naimportovat sama pomocí svého zaměstnance a v rámci jeho pracovní doby.

Položka	Vlastní pracovník	Import na míru
<b>Import dat</b>	<b>0 Kč</b>	dle parametrů

Tabulka 12: Náklady na import dat (Vlastní zpracování)

### Školení zaměstnanců

Aby si zaměstnanci bez problémů osvojili práci v RAYNET CRM, rozhodla se společnost zainvestovat také do školení, které probíhá přímo v sídle společnosti RAYNET. V rámci tohoto školení je v ceně zahrnuto také občerstvení. V případě zájmu je možné se domluvit také na školení přímo ve firmě společnosti Českomoravské sladovny a.s. V rozpočtu je brána v úvahu varianta školení ve společnosti RAYNET, ovšem bez dopravy.

Položka	Základní školení (bez DPH)	Pokročilé školení (bez DPH)
<b>Školení (skupina do 6 osob)</b>	<b>4 900 Kč</b>	5 900 Kč

Tabulka 13: Náklady na školení zaměstnanců (Vlastní zpracování)

### Zákaznická podpora

Součástí měsíčního poplatku je také bezplatná zákaznická podpora. Kromě ní však mohou zákazníci také využít příplatkovou variantu Exclusive, která poskytuje rychlejší reakční dobu, navíc telefonickou podporu a e-mailovou podporu. O této možnosti bude rozhodnuto až po zkušebním provozu RAYNET CRM a po školení, kdy se rozhodne jestli bude nutné

tuto podporu mít. Jelikož se jedná o první CRM systém ve společnosti Českomoravské sladovny a.s., rozhodla jsem se tuto možnost do nákladů započíst.

Položka	Standard (bez DPH)	Exclusive (bez DPH)
<b>Podpora</b>	0 Kč	<b>6 900 Kč</b>

Tabulka 14: Náklady na zákaznickou podporu (Vlastní zpracování)

### Celkové náklady

Celkové náklady jsem zohlednila na první měsíc provozu a následující měsíc, kdy se již platí jen pronájem. Počítala jsem s variantou, že již nebude zapotřebí exkluzivní podpory a postačí standardní.

<b>Celkové náklady pro první měsíc (prvotní investice)</b>	26 800 Kč
<b>Celkové náklady pro následující měsíce</b>	2 000 Kč

Tabulka 15: Celkové náklady (Vlastní zpracování)

### Odhadovaná návratnost investice

Na závěr nákladové analýzy je také potřeba zohlednit dobu návratnosti investice. Uvažovali jsme následovně:

CRM systém v podniku ušetří zhruba 0,3 h hledání informací jednomu zaměstnanci za den.

Období jednoho roku počítáme, že má 253 pracovních dnů což znamená, že ve společnosti bude ušetřeno 75,9 h za rok. V přepočtu na mzdu můžeme hovořit zhruba o 17 457 Kč na jednoho zaměstnance.

Dobu návratnosti potom vyjádříme vztahem:

$$(26\,800 + (2\,000 * 11)) / (17\,457 * 4) = 0,699 \Rightarrow 8,4 \text{ měsíce}$$

Odhadovaná doba návratnosti investice je zhruba 8,4 měsíce.

*Pozn.: Veškeré hodnoty jsou průměrné a za předpokladu, že by CRM systém ušetřil každému zainteresovanému zaměstnanci 0,3 h denně.*

## 7.8 Riziková analýza

Jelikož každá činnost je spojená také s rizikem, je potřeba provést také rizikovou analýzu. Pomocí této analýzy zjistíme možná rizika, která mohou působit na projekt a celý jej ohrozit. Rizika se mohou lišit dle pravděpodobnosti jejich vzniku. Proto je nutné rozpoznat:

- Nízkou pravděpodobnost vzniku  
Není nutné zasahovat, ale riziko sledovat.
- Vysokou pravděpodobnost vzniku  
Je zapotřebí zavést příslušné opatření, aby riziko neohrozilo celý projekt

Nebo podle úrovně jejich závažnosti:

- vysoká,
- střední,
- nízká.

Riziko	Úroveň závažnosti	Pravděpodobnost vzniku	Rizikový faktor
<b>Neochota pracovníků</b>	vysoká	vysoká	A
<b>Nepochopení filozofie CRM</b>	vysoká	střední	B
<b>Nevhodný výběr CRM softwaru</b>	vysoká	nízká	C
<b>Špatná implementace softwaru</b>	vysoká	nízká	C
<b>Nedodržení časového harmonogramu</b>	nízká	nízká	E
<b>Nepřesné informace v databázi</b>	střední	vysoká	B
<b>Spadení serverů – ztráta dat</b>	vysoká	střední	B
<b>Napadení hackerem</b>	vysoká	nízká	C
<b>Přetížení systému</b>	nízká	střední	D

Tabulka 16: Analýza rizik (Vlastní zpracování)

Největším rizikem, které při implementaci hrozí je neochota pracovníků. Pracovníci žijí v zajetých kolejích a nejsou zcela ochotni se učit na novém softwaru. Dalším velkým rizikem s vysokou pravděpodobností vzniku je zadávání nepřesných či špatných informací do databáze. Jelikož je současný systém velmi nepřehledný, může způsobit špatnou orientaci v záznamech. Nepochopení filozofie CRM je také jedním z největších rizik, odvíjí se také od neochoty pracovníků učit se novým věcem. Tyto hrozby by mohly ohrozit celý projekt implementace CRM.

Dále na projekt mohou působit také rizika, která společnost nemůže nijak ovlivnit. Jsou však největší hrozbou cloudových systémů a je třeba na ně brát zřetel. Patří sem přetížení systému, čímž se může rapidně zpomalit práce nebo úplné spadnutí serverů, kvůli kterému hrozí ztráta dat. I když má Raynet systém dle recenzí velmi dobré zabezpečení, existuje stále možnost ohrožení ze strany hackerů.

Ostatní rizika mají velmi nízkou pravděpodobnost vzniku, proto je nutné k nim přihlížet a sledovat jejich průběh.

### **7.8.1 Opatření**

Rizika jsem nyní seřadila podle rizikového faktoru, od nejzávažnějších po méně závažné.

#### **Neochota pracovníků (Rizikový faktor – A)**

- Je nutné pracovníky seznámit s celým systémem a především zdůraznit jeho výhody, které se zavedením souvisejí.
- Pracovníci by měli být informováni během průběhu implementace (o výběru systému, dodavatele, období implementace, školení apod.).
- Po implementaci systému je nutné pracovníky proškolit. Bylo by také vhodné zjistit jak bylo školení účinné.
- Získávat zpětnou vazbu od pracovníků během testovací období.

#### **Nepochopení filozofie CRM (Rizikový faktor – B)**

Nepochopení filozofie je velmi závažné riziko, odvíjí se především od neochoty pracovníků, učit se.

- Eliminovat neochotu pracovníků
- Seznámit pracovníky s filozofií CRM před samotným projektem.

#### **Nepřesné informace v databázi (Rizikový faktor – B)**

- Před implementací informací do databáze je nutné provést analýzu informací, které mají být do systému zavedené (vyčlenit z databáze bývalé zákazníky, zkontrolovat kontakty apod.)
- Během používání je potřeba pravidelně uložená data aktualizovat.

#### **Spadení serverů (Rizikový faktor – B)**

- Toto riziko není možné nijak ovlivnit.
- Aby nedošlo k úplné ztrátě dat, je třeba data stále zálohovat.



**Nevhodný výběr CRM softwaru (Rizikový faktor – C)**

- Věnovat dostatek času analýze CRM softwaru na trhu.

**Špatná implementace softwaru (Rizikový faktor – C)**

- Důkladně vybrat dodavatele CRM systému a najmout kvalifikovaného pracovníka k implementaci softwaru (externí firma).

**Napadení hackerem (Rizikový faktor – C)**

- Neovlivnitelné riziko, zodpovědnost přebírá dodavatel systému.
- Vhodné pojištění (také nabízí dodavatel).

**Přetížení systému (Rizikový faktor – D)**

- Neovlivnitelné riziko, nejsou možná ani žádná opatření.

**Nedodržení časového harmonogramu (Rizikový faktor – E)**

- Kontrola termínů v průběhu implementace.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřená na implementaci CRM systému do společnosti Českomoravské sladovny a.s. Tato společnost vystupuje na B2B trhu a zabývá se zejména výrobou sladu. Jejími hlavními odběrateli jsou především pivovary, ale také zemědělci, kteří odebírají sladový odpad k výkrmu zvířete. Společnost obchoduje nejen na tuzemském trhu, ale také v zahraničí.

Téma „Projekt implementace CRM systému ve společnosti Českomoravské sladovny a.s.“ jsem si vybrala hlavně proto, že ve společnosti se moc nevyužívá moderních informačních technologií a vztahy se zákazníky jsou budovány na základě dlouhodobé spolupráce. Cílem práce tedy bylo společnosti navrhnout nejvhodnější řešení CRM softwaru.

V první řadě bylo nutné vypracovat teoretickou část, kde jsem se zabývala sbíráním poznatků v oblasti CRM. Ke sběru informací jsem využívala monografické publikace, odborné články na internetu nebo přímo informace od vývojářů či dodavatelů CRM systémů, které jsem našla na jejich webových stránkách a vlastních znalostí. V teoretické části jsem se zaměřila na charakteristiku CRM, historii ale i současný stav CRM, důvody proč je dobré mít ve společnosti zavedený CRM systém a problematiku jeho implementace. Jelikož společnost Českomoravské sladovny a.s. obchoduje na B2B trhu, věnovala jsem také jednu kapitolu charakteristice B2B.

Následně jsem přešla k praktické části, která je rozdělená do dvou oblastí. Oblast analytickou, která byla věnovaná analýze společnosti a oblast projektovou, která se zaměřovala již na samotný projekt implementace CRM systému do společnosti.

V analytické části jsem prováděla analýzu společnosti, ve které jsem se se společností seznámila. Dále charakteristiku její konkurence a především identifikaci jejích zákazníků a analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Jelikož společnost doposud nevedla žádné přehledné databáze, bylo opravdu velmi obtížné a zdlouhavé najít potřebné informace o zákaznících, ale i o konkurenci apod. Jakmile se mi povedlo identifikovat zákazníky společnosti, provedla jsem analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky a dotazníkové šetření spokojenosti. Tyto analýzy jsem prováděla především formou osobních konzultací s ředitelem společnosti a s příslušnými zaměstnanci. Dotazníky jsem zaměřila na nejdéletrvající zákazníky a rozesílala je e-mailem. Podle průzkumů, prováděných v této kapitole, překvapivě nemohu říct, že by absence CRM systému měla nějaký špatný vliv na spokojenost zákazníků. Vzhledem k tomu, že hledání potřebných informací bylo opravdu

zdlouhavé a chaotické, jsme se s ředitelem shodli na tom, že je potřeba tuto práci usnadnit a urychlit. Proto jsme se přiklonili k projektu implementace CRM systému, kterému jsem se věnovala v další části práce.

Projektová část diplomové práce byla zaměřena na výběr vhodného CRM softwaru pro společnost Českomoravské sladovny a.s. V první řadě bylo zapotřebí provést analýzu softwarových nástrojů pro řízení CRM na trhu. Vhodné kandidáty jsem vybírala na základě stanovených kritérií od společnosti. Poté jsme s ředitelem společnosti a zainteresovanými pracovníky zhodnotili vybrané kandidáty a rozhodli se pro nejvhodnější řešení. Při rozhodování jsme také museli vzít v úvahu skutečnost, že společnost Českomoravské sladovny a.s. je v konkurzu a tudíž prozatím nechce investovat velké finanční prostředky do této modernizace informačních technologií. Proto jsme se rozhodli pro cloudové řešení CRM, které je v současnosti pro podnik plně dostačující. Ze dvou těchto kandidátů jsme vybrali konkrétně RAYNET Cloud CRM, který jsem následně podrobně charakterizovala. Po jeho specifikaci jsem pomocí metody kritické cesty CPM provedla časovou analýzu. Tato analýza nám vyhodnotila dobu trvání projektu na 25 dní. V rámci časové analýzy jsem také zpracovala harmonogram implementace systému a v něm popsala jednotlivé činnosti. Poté následovala nákladová analýza, kde jsem vyhodnotila celkové náklady prvotní investice a jelikož se jedná o pronájem, tak i náklady pro následující měsíce. V poslední řadě jsem se zabývala rizikovou analýzou, kde jsem zjistila možná rizika, která by mohla působit na projekt a celý jej ohrozit. Rizika jsem si rozdělila dle pravděpodobnosti vzniku a podle úrovně závažnosti. Podle této analýzy jsem označila jako největší riziko neochotu zaměstnanců, kteří žijí v zajetých kolejích a nejsou zcela ochotni se učit a přizpůsobovat novým věcem. Po vyhodnocení rizik jsem navrhla opatření.

Věřím, že by tento projekt mohl společnosti skutečně pomoci a to nejen v komunikaci se zákazníky, ale také ke komunikaci mezi zaměstnanci, ulehčení jejich práce a především ušetření času při hledání potřebných dat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### MONOGRAFICKÉ ZDROJE:

- [1] BUTTLE, Francis, c2009. Customer relationship management: concepts and technologies. 2nd ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, xix, 500 s. ISBN 978-1-85617-522-7.
- [2] DOHNAL, Jan, 2002. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 161 s. ISBN 8024704013.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. CRM: řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, vi, 190 s. ISBN 8025107981.
- [4] CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. Marketing pro B-2-B trhy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
- [5] KOZÁK, Vratislav, 2008. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1.vyd. Brno: Tribun EU, 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [6] LEHTINEN, Jarmo, 2007. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [8] STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. 1. vyd. Praha: Grada, 167 s. ISBN 80-7169-813-x.
- [9] VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [10] WESSLING, Harry, 2003. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

### INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [11] BEŇA, Lukáš, 2013. Jaké jsou trendy ve vývoji CRM?. In: Sprinx CRM [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: [http://www.sprinxcrm.cz/Blog/Jake-jsou-trendy-ve-vyvoji-CRM-.aspx#.UVR1Jb\\_vOAI](http://www.sprinxcrm.cz/Blog/Jake-jsou-trendy-ve-vyvoji-CRM-.aspx#.UVR1Jb_vOAI)

- [12] Management Mania, © 2011-2013. CRM (Customer Relationship Management). In: Management Mania [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/customer-relationship-management>
- [13] DOSTÁLOVÁ, Dana, 2012. Co je a není CRM. In: System OnLine [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/co-je-a-neni-crm.htm>
- [14] DRTINA, Evžen, nedatováno. Co je CRM a k čemu slouží?. In: CRM S3 [online]. [cit. 2013-03-28]. Dostupné z: <http://www.crms3start.cz/aboutcrm/default.asp>
- [15] CRM sweb, nedatováno. Historie CRM systémů. In: CRM sweb [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://crm.crm.sweb.cz/historie-crm-systemu.html>
- [16] Vtiger, © 2012. Hlavní funkce CRM. In: Vtiger [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.crm-software.cz/co-je-to-crm-software/hlavni-funkce-crm-software/>
- [17] CHLEBOVSKÝ, Vít, 2002. CRM: Od šanonu, pastelek a diáře k sofistikovanému e-systému. In: Systém online [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/crm-od-sanonu-pastelek-a-diare-k-sofistikovanemu-e-systemu.htm>
- [18] Karat software, © 2006 – 2012. Implementace CRM. In: Karat software [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.karatsoftware.cz/implementace-crm.dic>
- [19] iPodnikatel, 2011. B2B marketing. In: iPodnikatel.cz [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>
- [20] KOPŘIVA, Petr, 2002. Budování strategie CRM - I. díl. In: System Online [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>
- [21] CRM Zone, 2011. Přínos a výhody CRM systému. In: CRM Zone: Online CRM systémy [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: [http://www.crm-zone.cz/cs/vyhody\\_crm\\_systemu/](http://www.crm-zone.cz/cs/vyhody_crm_systemu/)
- [22] SOUKUP, Michal a Tomáš PECHMANN, 2006. Implementace CRM je komplexní projekt. In: System Online [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>

- [23] ŽEBRÁK, Miroslav, 2007. Faktory výběru CRM v malých a středních firmách. In: System Online [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/crm/factory-vyberu-crm-v-malych-a-strednich-firmach-1.htm>
- [24] Raynet Cloud CRM, 2013. In: Raynet Cloud CRM [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://raynet.cz>
- [25] ČSPS, 2013. In: Český svaz pivovarů a sladoven [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.ceske-pivo.cz/o-csps>
- [26] System Online, 2001-2013. CRM systémy. In: System Online [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/prehledy-produktu/index.php?skup=1&kat=2&porovnat=porovnat>

**OSTATNÍ ZDROJE:**

- [27] Interní zdroje společnosti Českomoravské sladovny a.s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CRM Customer Relationship Management

IT Informační technologie

IS Informační systém

Apod. A podobně

ČR Česká republika

IČ Identifikační číslo

MS Microsoft

DMS Document Management System

Č.p. Číslo popisné

Např. Například

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Prvky CRM (Wessling, 2003).....	13
Obrázek 2: Architektura CRM (Dostálová, 2012; Vlastní zpracování).....	15
Obrázek 3: Alternativní strategie vztahů z pohledu požadavků na přizpůsobení. (Storbacka a Lehtinen, 2002; Vlastní zpracování).....	27
Obrázek 4: Prvky SWOT analýzy (Wessling, 2003).....	27
Obrázek 5: Odmítání (Wessling, 2003).....	30
Obrázek 6: Metodiky analýzy prostředí (Šašek, 2010; Vlastní zpracování).....	34
Obrázek 7: Logo společnosti (Interní zdroje).....	36
Obrázek 8: Sídlo společnosti (Interní zdroje).....	37
Obrázek 9: Screen karty kontaktu v prostředí Raynet Cloud CRM.....	61
Obrázek 10: Zadávací tabulka (Vlastní zpracování).....	64
Obrázek 11: Výpočet kritické cesty (Vlastní zpracování).....	64
Obrázek 12: Kritická cesta (Vlastní zpracování).....	65
Obrázek 13: Grafické znázornění síťového modelu pomocí WinQSB (Vlastní zpracování).....	65
Obrázek 14: Odhad mzdových nákladů (Vlastní zpracování).....	68



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Úroveň CRM (Dohnal, 2002; Vlastní zpracování).....	29
Tabulka 2: Výroba v letech 2008-2013 (Interní zdroje, Vlastní zpracování).....	38
Tabulka 3: Pivovary ČR s výrobní kapacitou přesahující 20.000 hl/rok v sestupné řadě (Interní zdroje, Vlastní zpracování).....	44
Tabulka 4: Výsledky dotazníkového šetření (Vlastní zpracování).....	50
Tabulka 5: SWOT analýza Českomoravské sladovny, a.s. (Vlastní zpracování).....	53
Tabulka 6: Analýza CRM systémů na trhu (System OnLine, 2001 - 2013; Vlastní zpracování).....	57
Tabulka 7: Analýza online CRM systémů (Vlastní zpracování).....	57
Tabulka 8: Funkcionalita RAYNET Cloud CRM (Raynet Cloud CRM, 2013; Vlastní zpracování).....	61
Tabulka 9: Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování).....	63
Tabulka 10: Náklady na odměnu pracovníkovi (Vlastní zpracování).....	68
Tabulka 11 : Náklady na pronájem RAYNET CRM (Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 12: Náklady na import dat (Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 13: Náklady na školení zaměstnanců (Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 14: Náklady na zákaznickou podporu (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 15: Celkové náklady (Vlastní zpracování).....	70
Tabulka 16: Analýza rizik (Vlastní zpracování).....	71

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Podíl na trhu (Interní zdroje, Vlastní zpracování).....	39
Graf 2: Podíl produkce (Interní zdroje, Vlastní zpracování) .....	40
Graf 3: Rozdělení odběratelů dle druhu zboží (Interní zdroje, Vlastní zpracování).....	42
Graf 4: Dostáváte od nás nabídky a aktuální informace (Vlastní zpracování) .....	51
Graf 5: Jaká je pro Vás nejdostupnější cesta k získávání informací (Vlastní zpracování).....	52

## SEZNAM PŘÍLOH

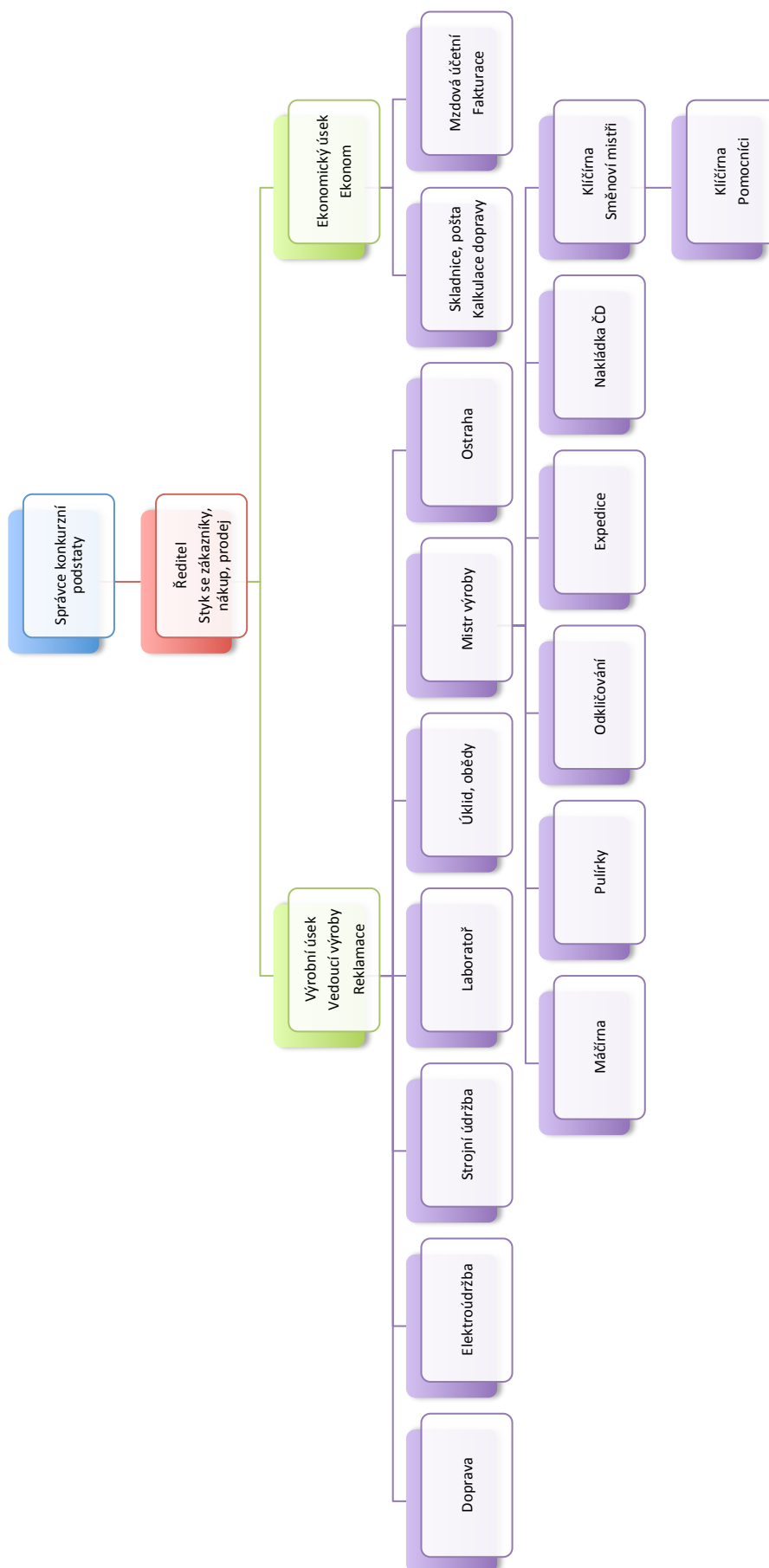
Příloha P I: Organizační struktura

Příloha P II: Certifikace krmiva

Příloha P III: Dotazník spokojenosti

Příloha P IV: Screen prostředí Raynet Cloud CRM

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



# PŘÍLOHA P II: CERTIFIKACE KRMIVA

CHC - 3.12.07



## Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský

odbor krmiv Praha  
150 06 Praha 5 - Motol, Za opravnou 4

**ČESKOMORAVSKÉ SLADOVNY, a.s.**  
Havlíčkova 23  
789 01 Zábřeh

Sp.zn.: 587/RKK/07

Vyřizuje: Ing.Farkašová  
tel.: 257294225

V Praze dne 28.11.2007

## ROZHODNUTÍ

Ústřední kontrolní a zkušební ústav zemědělský, se sídlem Hroznová 2, PSČ 656 06 Brno, odbor krmiv v Praze (dále jen „ÚKZÚZ“), jako věcně příslušný správní orgán na úseku krmiv ve smyslu ust. § 2 odst. 1 písm. b) zákona č. 147/2002 Sb., o Ústředním kontrolním a zkušebním ústavu zemědělském a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o Ústavu“) a ve smyslu ust. § 10 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění zákona č. 413/2005 Sb., **rozhodl** podle ust. § 9 odst. 4 zákona č. 91/1996 Sb., o krmivech, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o krmivech“), o provedení následující změny údajů v rozhodnutí o registraci výrobce - **obchodní společnosti ČESKOMORAVSKÉ SLADOVNY, a.s., Jihlava, Brněnská 65, PSČ 586 49, IČ: 60 72 12 94**, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským obchodním soudem v Brně, oddíl B, vložka 1408 ze dne 4.7.2002 č.j. 800/02/RKK, registrační číslo **10337**, **t a k t o:** výrok rozhodnutí č.j.: 800/02/RKK se mění následujícím způsobem: sídlo společnosti „**Jihlava, Brněnská 65, PSČ 586 49**“ uvedené ve výše citovaném rozhodnutí se mění na „**Zábřeh, Havlíčkova 23, PSČ 789 01**“.

### Odůvodnění:

Výrobce - obchodní společnost **ČESKOMORAVSKÉ SLADOVNY, a.s., Zábřeh, Havlíčkova 23, PSČ 789 01, IČ: 607 21 294**, doložila správnímu orgánu dne 8.10.2007 výpisem z obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 3208, změnu spočívající v dosavadním sídle společnosti.

### Poučení:

Proti tomuto rozhodnutí se lze odvolat do 15ti dnů ode dne doručení k Ministerstvu zemědělství ČR podáním u ÚKZÚZ, odbor krmiv Praha, Za opravnou 4, 150 06 Praha 5.



RNDr. Pavel Šíma  
ředitel odboru krmiv

# PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

[Upravit formu](#)

## Dotazník spokojenosti

Vážení obchodní přátelé,  
tento dotazník slouží ke zjištění Vaší spokojenosti s produkty a spoluprací s firmou  
Českomoravské sladovny, a.s. Proto bychom Vás chtěli požádat o krátké zamyšlení a vyplnění níže  
uvedených otázek.

Informace uvedené v dotazníku budou použity pouze pro potřebu podniku.  
Děkujeme za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku. Věříme, že i tento způsob vyhodnocení  
Vašich postřehů a připomínek přispěje ke zlepšení úrovně další spolupráce.

### Dosažitelnost zaměstnanců podniku telefonem, faxem, e-mailem

- Výborné
- Vyhovující
- Špatné
- Nedokážu posoudit

### Spokojenost s jednáním pracovníků během zpracování objednávky

Pokud jste zaškrtnul políčko "Špatné", napište nám proč.

- Výborné
- Vyhovující
- Špatné
- Nedokážu posoudit

### Námět ke zlepšení

### Spokojenost s plněním termínů realizované zakázky

- Výborné
- Vyhovující
- Špatné
- Nedokážu posoudit

### Cenová hladina nabízeného zboží je:

- Přijatelná
- Nepřijatelná

### Hodnocení přístupu k řešení reklamací

Pokud jste zaškrtnul políčko "Špatné", napište nám proč.

- Výborné

- Vyhovující  
 Špatné  
 Nedokážu posoudit

**Námět ke zlepšení**

**Odpovídá kvalita zboží Vaším představám (množství, kvalita, průvodní dokumentace,..)?**

Pokud jste zaškrtnul políčko "Ne", napište nám proč.

- Ano  
 Ne  
 Nedokážu posoudit

**Námět ke zlepšení**

**Dostáváte od nás nabídky a aktuální informace:**

(můžete vybrat více odpovědí, v případě odpovědi "Jiné" napište jak)

- E-mailem  
 Telefonicky  
 Klasicky poštou  
 Jiné:

**Jaká je pro Vás nedostupnější cesta k získání informací o našich produktech, cenách...**

(můžete vybrat více odpovědí, v případě odpovědi "Jiné" napište jak)

- Telefonem  
 E-mailem  
 Osobní schůzka  
 Veletrh  
 Jiné:

**Doporučili by jste společnost, produkty, dalším zájemcům?**

Ano

Ne

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

---

Používá technologii

 Google Drive

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

[Nahlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)



# PŘÍLOHA P IV: SCREEN PROSTŘEDÍ RAYNET CLOUD CRM

Úkolování, plánování, kalendář

Uživatelské role a skupiny