

Projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.

Bc. Zdeňka Adamčíková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeňka ADAMČÍKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k CRM.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu využívání CRM ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.
- Vypracujte projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] ALSBURY, Alison; JAY, Ros. Marketing – to nejlepší z praxe. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 286 s. ISBN 80-7226-617-9.
- [2] HUGHES, A. Middleton. Strategic database marketing. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, 2006. 431 s. ISBN 0-07-145750-X.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vit. CRM-Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [4] KOTLER, Philip. Marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [5] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Pilík, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně
20.4.2010

.....
Adamičková J. X.

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

(1) Vysoká škola nevydávající 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 stě nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o. Projekt má za cíl vytvořit jednotnou databázi, která bude sloužit pro lepší řízení vztahů se zákazníky, vyšší konkurenční výhodě a usnadní řízení vnitropodnikových procesů na úrovni manažerské, marketingové a obchodní. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována rozboru literárních pramenů týkajících se problematiky CRM, segmentace a klíčových zákazníků. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část představuje společnost ŘEMO VEGA, s. r. o. a hodnotí současný stav a podmínky pro zavedení prvků CRM. Projektová část je zaměřená na vypracování funkčního a reálného projektu ve firmě, vyčísluje náklady a analyzuje rizika, které ohrožují projekt.

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky (CRM), segmentace zákazníků, klíčoví zákazníci, projekt zavádění prvků systému CRM

ABSTRACT

Intention of my master thesis is to describe implementation project of CRM Components for Improvement in Customer Relationship Management in ŘEMPO VEGA, ltd. company. Purpose of this project is to create a complete database that will serve to better management of customer relationship, greater competitive advantage and assist the management on internal processes at the level of managerial, marketing and sales. The dissertation is divided into theoretical and practical part. Theoretical part analyses available literary sources on the topic of CRM systems, segmentation of customers and key customers relationship. The practical part is divided into analytical and project part. In the analytical section I introduce ŘEMPO VEGA company. I analyze the current state of their CRM system and conditions for implementation of CRM components. The project part is focused on set out the project itself. It analyzes the cost and the risks which threaten the project.

Keywords: Customer Relationship Management, segmentation of customers, key customers, implementation projects of CRM components

Chtěla bych poděkovat touto cestou svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Michalovi Pilíkovi, Ph.D. za cenné rady, které mi poskytl k vypracování mé práce.

Dále pak děkuji panu Petrovi Mekyskovi za užitečné připomínky a firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o. za poskytnuté informace.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CRM	13
1.1 HISTORIE CRM	13
1.2 CRM JAKO STRATEGICKÝ ZÁMĚR.....	14
1.2.1 Interní a externí strategická analýza CRM	14
1.2.2 Proces plánování CRM strategie	15
1.2.3 Úspěšná zákaznická strategie	16
1.2.4 Přínosy CRM.....	17
1.2.5 17 pravidel pro úspěch CRM projektu	18
1.2.6 Motivační programy a jejich využití v CRM	19
1.3 PROCESY CRM	20
1.4 APLIKAČNÍ ARCHITEKTURA CRM	21
1.4.1 Operační část	21
1.4.2 Analytická část	22
1.4.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum.....	22
1.5 ŘÍZENÍ RIZIK	23
1.6 PŘEKÁŽKY PŘI IMPLEMENTACI CRM.....	23
1.7 VÝVOJ TRENDŮ V CRM	24
1.7.1 Obecné trendy IS/ICT.....	24
1.7.2 Trendy na trhu softwaru CRM	25
1.7.3 Systémová integrace a podpora produktů CRM.....	25
1.7.4 Předpokládaný rozvoj funkcionality softwaru.....	26
1.7.5 Internet a e-CRM.....	26
1.7.6 V-CRM (Value Customer Relationship Management).....	27
1.7.7 Očekávané trendy na českém trhu v CRM	27
2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY	28
2.1 KDO JE KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK.....	28
2.1.1 Výhody a nevýhody v péči o VIP klienty.....	29
2.1.2 Úkoly a dovednosti pro péči o významné zákazníky	29
2.2 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ S VÝZNAMNÝMI KLIENTY	30
2.2.1 Informační systém	31
2.2.2 Plánovací systém	32
3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	33
3.1 TRŽNÍ SEGMENTACE B2B TRHŮ.....	33
3.1.1 Požadavky na efektivní segmentaci	34
3.2 TRŽNÍ CÍLENÍ	34
3.2.1 Hodnocení tržních segmentů.....	35
3.2.2 Volba tržních segmentů.....	35
3.2.3 Rozvoj tržních segmentů.....	36

4	SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
5	ANALYTICKÁ ČÁST	40
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
5.1.1	Historie společnosti	40
5.1.2	Organizační struktura	41
5.1.3	Ekonomické výsledky a problémy v roce 2009.....	42
5.1.4	Vize a cíle firmy	43
5.1.5	Marketingová strategie pro rok 2010	43
5.2	CÍLE ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	46
5.3	VRIO ANALÝZA	46
5.4	SWOT ANALÝZA.....	48
5.5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE FIRMĚ ŘEMPO VEGA, S. R. O.....	49
5.5.1	Struktura a rozdělení zákazníků firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.....	51
5.5.2	Databáze zákazníků firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.	53
5.5.3	Marketingová komunikace	56
5.5.4	Segmentace zákazníků	58
5.5.5	Nevýhody současného CRM systému	60
6	SHRNUTÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	64
7	PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ CRM VE FIRMĚ ŘEMPO VEGA	65
7.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU ZAVEDENÍ PRVKŮ CRM SYSTÉMU VE FIRMĚ ŘEMPO VEGA, S. R. O.....	65
7.1.1	Důvody vzniku projektu.....	65
7.1.2	Cíl projektu.....	66
7.1.3	Strategie projektu	66
7.2	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	66
7.3	PERSONÁLNÍ ŘEŠENÍ PROJEKTU	67
7.3.1	Rozdělení rolí v projektovém týmu.....	67
7.3.2	Přidělení úkolů jednotlivým pracovníkům	68
7.4	ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ DO SEGMENTAČNÍCH SKUPIN	69
7.5	ZPŮSOB KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	71
7.5.1	Marketingová komunikace se zákazníky	71
7.5.2	Záznamy komunikace se zákazníky v modulu CRM.....	71
7.5.3	Plánování marketingových aktivit v modulu CRM.....	72
7.6	TECHNICKÉ A SOFTWAREVÉ ŘEŠENÍ	72
7.7	STANOVENÍ KONTROLNÍHO MECHANIZMU	74
7.7.1	Časový plán kontrol	74
7.7.2	Forma prováděných kontrol	74
7.7.3	Pracovník pověřený ke kontrole.....	75

7.8	ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ.....	75
7.9	SBĚR, ZPRACOVÁNÍ A EVIDENCE INFORMACÍ	75
7.9.1	Zdroje získávání informací.....	76
7.9.2	Typ sbíraných a zpracovávaných informací	76
7.10	TESTOVÁNÍ PROVOZU	78
7.11	ZAVEDENÍ CRM DO PROVOZU A SPRÁVA DATABÁZE.....	78
7.12	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	79
7.13	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	81
7.13.1	Nákladová analýza	81
7.13.2	Riziková analýza	82
7.14	PŘÍNOSY PROJEKTU DO BUDOUCNA	84
8	SHRNUTÍ POZNATKŮ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	90
	SEZNAM TABULEK.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

V dnešní současné době je trend „orientace na zákazníka“, který slouží jako nezbytný předpoklad úspěšného podnikatelského řízení a rozvoje společnosti. V současnosti každý podnik chápe zákazníky jako zdroj své existence. Snaží se řídit procesy v řízení vztahů se zákazníky, které jsou mnohdy specifické a jedinečné. Řízení vztahů se zákazníky bude úspěšné pouze tehdy, jestli je správně vytvořená vize podniku, strategie podniku, úroveň procesního řízení, podnikové kultury s kvalitou vedoucího týmu.

Cílem diplomové práce je projekt zavedení prvků CRM pro zlepšení vztahů se zákazníky ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o. Téma je v dnešní době velice aktuální a firma si uvědomuje nutnost zefektivnit přístupy ke svým obchodním partnerům a zaměstnancům.

K vypracování diplomové práce budou použity metody popisu, srovnání, analýzy a lineárního programování.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude proveden literární rozbor týkající se oblasti a využití CRM (řízení vztahů se zákazníky), jako o strategicky významném kroku pro společnost a předpoklady nutné pro vytvoření úspěšné implementace systému.

Praktická část bude rozdělena na analytickou a projektovou část. V první analytické části bude provedena analýza současného stavu CRM systému a budou vyhodnoceny důvody pro zavedení CRM systému. Projektová část bude obsahovat návržení konkrétního projektu na zavedení systému CRM do společnosti ŘEMPO VEGA, s. r. o. V projektu bude určen časový harmonogram včetně vyčíslení nákladů, sestavení plánu rizik a jejich eliminace. Na závěr práce bude shrnutý celý proces zavedení systému CRM do firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky zajišťují vhodné technologie, které představují pro akcionáře i zaměstnance samostatné procesy s přidanou hodnotou.

CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu, ale jedná se o komplexní metodiku vytváření vhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a rozšíření stávající technologie. Nutné je i správné nasměrování obchodních procesů a výměnou hodnot mezi zákazníkem a organizací.

Hlavní prvky tvoří:

- Lidé (lidský kapitál, zákazníci)
- Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
- Obsahy (data, obsah)

K zavedení CRM systému do podniku je nutné zabývat se kvalifikací personálu, technologiemi, vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. [3]

1.1 Historie CRM

Na počátku 90 let bylo používání informačních systémů na podporu vnitřních procesů a uspokojování základních potřeb včetně požadavků finančních a daňových údajů. Tyto systémy měly za úkol zprůhlednit nákladovou strukturu společnosti a podpořit nejdůležitější procesy ve společnosti. Po odstranění problémů v oblasti řízení výroby a logistiky, začala se objevovat potřeba podpory prodejních vztahů. [19]

Vznikly první Sales Force Automation (SFA, systémy na podporu prodeje a Call Center). V roce 1995 vznikly první CRM řešení, které nabízely řadu výhod oproti standardním rozděleným systémům.. Zvyšující se náklady na získávání nových zákazníků a snižování marží u běžných komodit vznikl komunikační nástroj (e-commerce), který měl vliv na rozšíření funkcionality CRM systémů v oblasti marketingu a servisu. S rozvojem internetu a e-

businessu do CRM systémů, vznikly na konci 90let (1997) systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem. [19]

1.2 CRM jako strategický záměr

Pro určení strategického záměru musíme mít na paměti zásady, kterými se CRM misí řídit.

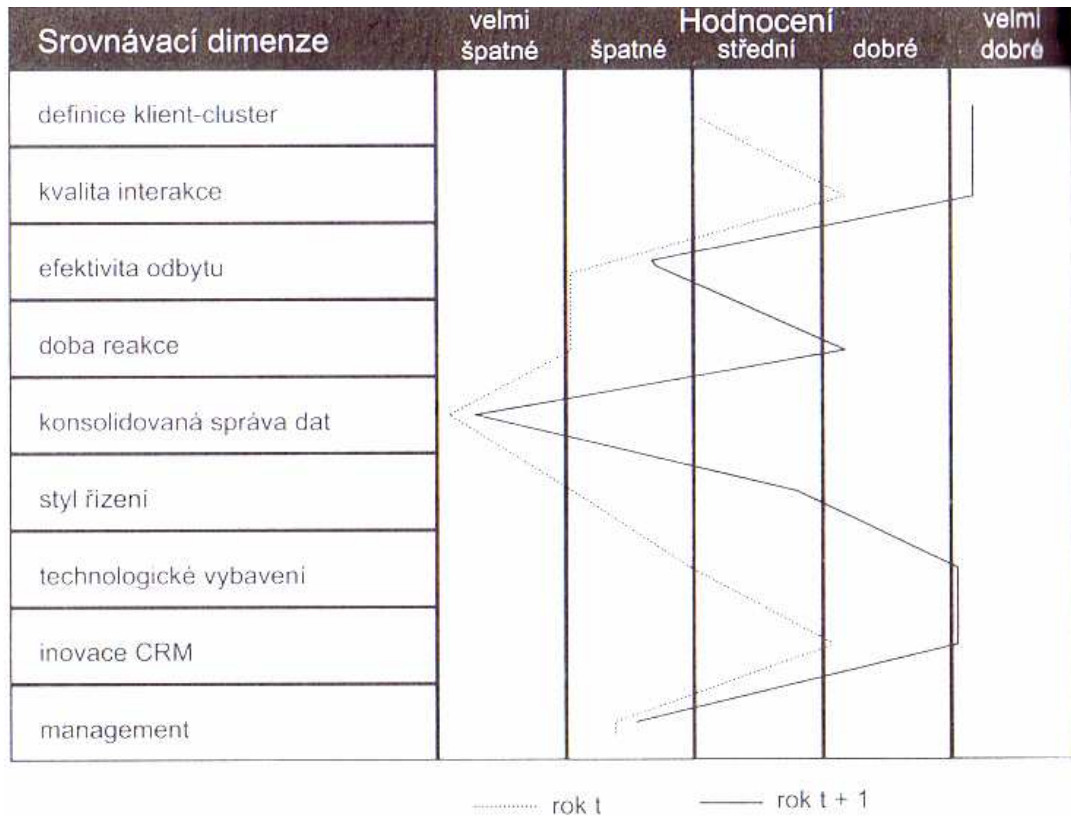
- Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
- Stávající situaci je třeba analyzovat, aby se na jejím základě mohl provádět strategické rozhodnutí.
- Strategický projekt musí být zpracován vrcholovým managementem. Řídící tým musí tvořit manažeři z první linie.
- Metodika vypracování nesmí být příliš složitá.
- Strategie se musí odlišovat od konkurenčních strategií.
- Strategie musí být prakticky proveditelná.

Pro stanovení strategického plánu musí být zpracována SWOT analýza (strengths, weaknesses, opportunities, threats), která obsahuje interní a externí strategickou analýzu CRM. [14]

1.2.1 Interní a externí strategická analýza CRM

Analyzujeme vnitřní silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhledem k příslušným konkurentům. Musí se stanovit srovnávací dimenze, která zahrnuje technické parametry, které je třeba rozšířit o parametry týkající se obchodních procesů a kvalifikace pracovníků. Cílem interní strategické analýzy je rozpoznání vlastních silných stránek na nichž můžeme budovat nové strategie a zjištění slabých stránek, kterých je nutné se vyvarovat.

Níže uvedený obrázek č. 1 nám zobrazuje obecnou bilanci silných a slabých stránek z hlediska CRM. Kvalita srovnávacích dimenzí a zvolené měřítko jsou rozhodující faktory ovlivňující vypovídací hodnotu výsledků. [14]



Obr. 1. Bilance silných a slabých stránek. Zdroj: [14]

Analýza externích faktorů představuje větší problém, protože potřebné informace nejsou součástí vnitropodnikových zdrojů snadno přístupné.

Z hlediska příležitosti a hrozeb pro vlastní strategickou orientaci CRM přicházejí v úvahu tyto oblasti:

- Vývoj technologií obecně
- E-business
- M-business (mobile business)
- Vývoj hodnot ve společnosti
- Aktivity konkurence v oblasti CRM
- Vývoj v oboru i na dalších trzích
- Vývoj cen [14]

1.2.2 Proces plánování CRM strategie

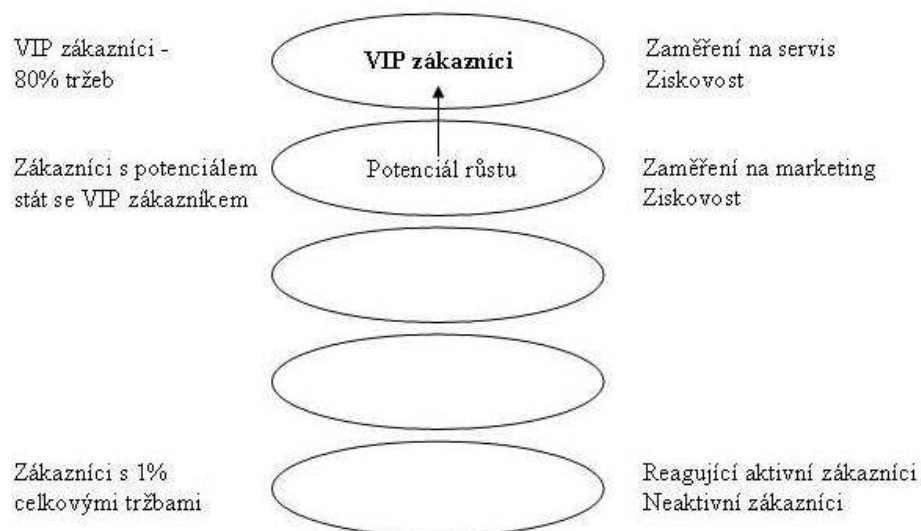
Celý plánovací proces je založen na 7 krocích

1. Vize – je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku.
2. Základní koncepce – nástroje SWOT analýzy, výsledkem je základní koncepce.
3. Poslání – provádí se na úrovni strategické jednotky a definuje se poslání.
4. Obchodní strategie – konkrétnější definování poslání obchodní jednotky a příslušných nástrojů.
5. Funkční strategie a konsolidace – přezkoušení návrhových opatření manažera z hlediska praktického využití.
6. Plánování projektů směřujících k implementaci systému – rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování projektu.
7. Sestavování rozpočtu – schválení plánu a sestavení rozpočtu nákladů. [14]

1.2.3 Úspěšná zákaznická strategie

Důležité pro tvorbu zákaznické strategie je rozřídění zákazníků do skupin profitujících méně ziskových až po zákazníky, kteří nakupují nejméně. Nejvíce loajální jsou středně profitující skupiny zákazníků, kde proces nakupování přetrvává více let.

Pro dobře fungující zákaznickou strategii, je nutné rozřídit zákazníky.



Obr. 2. Rozřídění zákazníků do LTV segmentů. Zdroj: [8]

Obrázek č. 2 ukazuje roztřídění zákazníků, 80% zisku tvoří zlatí zákazníci, 19% aktivní zákazníci podporováni marketingovou aktivitou a 1% jsou ztracení nebo neaktivní zákazníci.

Stanovení kroků při tvorbě strategie

- Roztřídění zákazníků do segmentů
- Určení hodnoty každého segmentu
- Pro každý segment vytvořit potenciální plán růstu zisku
- Vytvořit otázky, které pomohou zvýšit zisk u jednotlivých zákaznických segmentů, mít dostatek informací.
- Odpovědět na otázky, stanovit pro zákazníky programy: servis, benefity, vztahový management, správnou komunikaci, atd.
- Implementovat do strategie zákaznické chování [8]

1.2.4 Přínosy CRM

Zavedení a použití CRM musí podniku přinášet výhody, které vedou ke zvyšování stávajícího obrátu a zisku. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určitém období.

- Bezproblémový průběh obchodních procesů – díky jednotné databázi informací o zákaznících nebude docházet ke zdržování při zpracování obchodních procesů. Efekt nevyplývá z používání technologie, ale od uživatelů příslušných procesů. Další přínos je ve snížení nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb.
- Individuální kontakty se zákazníky – důležité kritérium je vytvoření ze získaných kontaktů individuální vztahy, které povedou k uspokojování požadavků každého konkrétního zákazníka. S využitím CRM, jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, umožňuje proměnit anonymní kontakty na individuální vztahy se zákazníky.
- Více času na zákazníka – díky zefektivnění průběhů procesů dojde k časové úspoře, kterou pracovníci mohou využít ke zlepšování kvality vztahů se zákazníky.

- Odlišení od konkurence – implementací CRM je důvod pro lepší vztahy se svými zákazníky a odlišit se tak od konkurence. Firmy mohou této konkurenční výhody využít, kdy pomocí CRM dosáhnou výrazného zlepšení ve vztazích se zákazníky.
- Vylepšení image – podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede k ústní propagandě a rozšíření počtu zákazníků.
- Přístup informací v reálném čase – v dnešní době je pro management důležitý přístup k informacím v reálném čase. Díky využití CRM má podnik všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování.
- Spolehlivé a rychlé předpovědi – systém CRM umožňuje pracovníkům odbytu, vedoucím pracovníkům a vedení podniku získat spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Díky správnému definování pravidel pro stanovení předpovědí, eliminuje se riziko chybného odhadu.
- Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami - po zavedení CRM nedojde automaticky ke zlepšení komunikace mezi danými úseky. Je nutné v této oblasti odvést kvalitní práci při školení, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů.
- Nárůst efektivity týmové práce – zavedením technologie CRM vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů.
- Růst motivace pracovníků – díky usnadnění práce dojde ke snížení zatěžování denní administrativou, tím dojde ke větší spokojenosti zaměstnanců, menší fluktuaci a větší motivaci k práci. [14]

1.2.5 17 pravidel pro úspěch CRM projektu

Pro podnik je důležité plně využít přínosů CRM, které nabízí. Nejprve CRM musí projít strukturovaným procesem, při kterém se zjišťuje, co je potřeba automatizovat a co ne, aby se z automatizace nestal chaos.

Stanovení 17 - ti faktorů pro úspěšnou implementaci CRM systému

1. Mysli velkoryse, začínej skromně
2. Zapoj své zaměstnance od samého počátku

3. Automatizace podle základních požadavků
4. Pravidlo 80/20
5. Zkušený vedoucí projektu
6. Zástupce v top managementu
7. Dostatečné investice do zaměstnanců
8. Školení zaměstnanců – rozdílné koncepty
9. Cílené investice do softwaru a hardwaru
10. Zkušené vedení projektu CRM
11. Jasná vize CRM
12. Flexibilní software pro CRM
13. Volba standardu
14. Integrace
15. Zvyknout si na CRM chce čas
16. Přehledná dokumentace
17. Strukturovaná správa verzí [14]

1.2.6 Motivační programy a jejich využití v CRM

Nejen v oblasti běžného marketingu lze využít motivačního programu jako vyšší stupeň marketingových soutěží. Motivační programy CRM umožňují snadnou aplikovatelnost pro práci s prodejci i koncovými zákazníky. Správným použitím tohoto řešení dokáže zvýšit zisk o 30% a posiluje zároveň loajalitu zákazníků vůči firmě, značce nebo produktu. Motivační programy lze nastavit v boji proti konkurenci nebo ve slabších prodejních obdobích.

Řešení motivačního programu lze provozovat v několika podobách, od systému slev, SMS komunikace, vydávání bonusových karet s kooperací více firem až po IT řešení. V poslední době se osvědčuje forma webových aplikací – portálu věrnostního programu. Ten může být umístěn na webových stránkách. [15]

Pro vytváření motivačního programu je nutné definovat na které cílové skupiny, nebo prodejní prostředí bude zaměřeno. Proveďte se analýza před vlastním programem. Na prvotní

analýzu navazuje definice samotného programu, v níž se definuje funkčnost programu a řeší se grafický layout portálu. Po této fázi je připraven webový portál, kde jsou již nastaveny všechny postupy jak registrovat, komunikovat a nakupovat.

Mezi hlavní přínosy motivačního programu jsou:

- Růst prodejů
- Rozsáhlá databáze koncových zákazníků
- Zvyšování loajality zákazníků
- Možnost přímo komunikovat na cílové skupiny
- Poznání zákazníků a jejich chování
- Možnost ovlivňovat nákupní chování
- Možnost nasměrovat zákazníky k partnerům [15]

1.3 Procesy CRM

Cílem inovačních aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem. Obchodní mode má sloužit k porozumění logice vytváření hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru. Obchodní model je strategický nástroj, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje obchodní architekturu, její pravidla, přínosy a základní postoje příjmů. Proces je již konkrétní realizátor aktivity v rámci příslušného obchodního modelu.

Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin:

- Procesy marketingu
- Procesy obchodu
- Procesy služeb

Cílem je získat o zákazníkovi co nehlubší znalosti a tyto znalosti využít k budování vztahu se zákazníkem. [5]

1.4 Aplikační architektura CRM

V informačních systémech a technologiích se architektura využívá jako základní koncept různých oblastí řešení. Rozlišujeme tyto základní architektury:

- Architektura informačních služeb – struktura poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů, sledují např. informační služby interním pracovníkům nebo externím zákazníkům a partnerům, jejich obsahová náplň, obchodní podmínky, organizační zajištění, atd.
- Aplikační architektura informačního systému – představuje pohled aplikací a úloh, jejich uspořádání a základní vztahy
- Architektura technologická – reprezentuje uspořádání širokého spektra informačních a komunikačních technologií (softwarových a technických prostředků)
- Architektura řízení IS/ICT – definuje jednotlivé oblasti řízení IS/ICT a jejich vzájemné vztahy

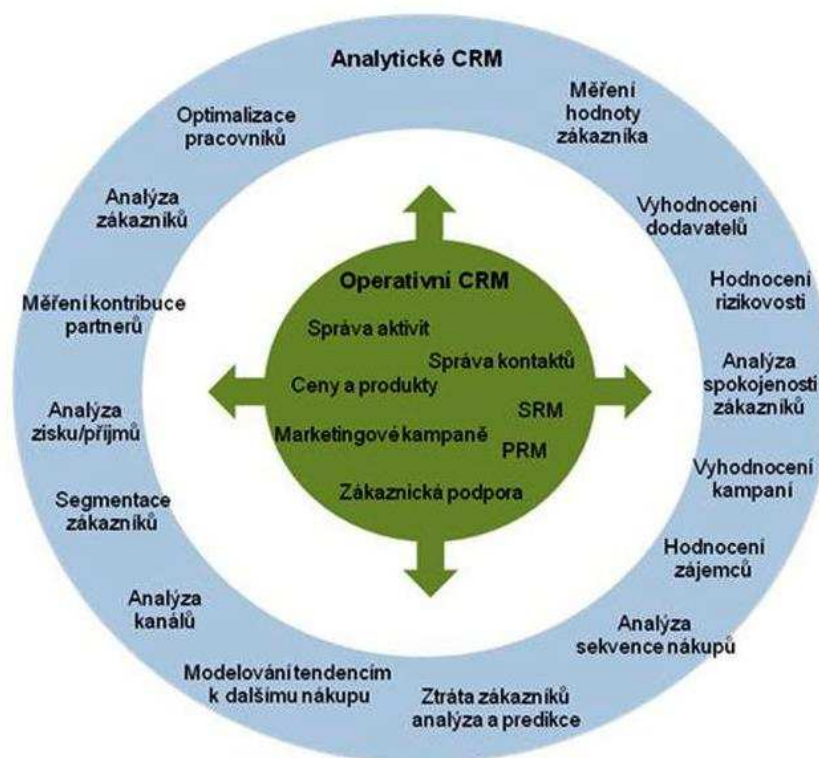
Aplikační architekturu rozdělujeme na operační část, analytickou část, kooperativní část a kontaktní centrum. [5]

1.4.1 Operační část

Operační část je zaměřena na automatizaci a řízení základních podnikových procesů vztahující se k marketingu, obchodu a servisních činností. Primární úkol je zajištění největší efektivity existujících procesů.

Front-Office využívá při kontaktu se zákazníkem tyto aplikace:

- Podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation) – nástroje pro řízení obchodních kontaktů, předpovědi obratu, řízení obchodních případů, atd.
- Podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation) - segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obchodních případů, analýzy trendů, atd.
- Podpora servisních aktivit CSS (Customer Service and Support) – organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách, garance s obchodními a marketingovými aplikacemi. [21]



Obr. 3. Analytické a operativní CRM. Zdroj: [21]

Obrázek č. 3 ukazuje propojení CRM na úrovni analytické a operativní.

1.4.2 Analytická část

V analytické části se využívají data týkající se zákazníků a data získané ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM: Základní předpoklad úspěšného využití těchto dat pro řízení a podporu procesů CRM a celé organizace je centralizace informací o zákaznících. [21]

1.4.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum

Kooperativní část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky a spolupráci s okolím organizace. Typickým příkladem využití kooperativní části CRM je spolupráce s obchodními partnery organizace. V propojení obchodních partnerů lze plně využít potenciál, který aplikace nabízejí, tím že dochází ke sdílení dat. [5]

1.5 Řízení rizik

Pravidelná analýza hrozících rizik a aplikace nezbytných opatření proti jejich nežádoucím důsledkům patří k zásadám prozřetelného vedení projektu. Úspěšnost projektu závisí na celé řadě faktorů. Nejprve se musí hrozící riziko včas rozpoznat a ohodnotit. Proti rizikům s malou pravděpodobností se neprovádí žádná opatření, jen se monitorují. Naopak proti velkému riziku je nezbytné provést opatření, tak aby se vůbec neprojevovalo.

Riziko obecně posuzujeme podle svého podílu na (ne)úspěchu projektu a pravděpodobnosti, že skutečně nastane. Při posuzování výše rizika rozlišujeme dva stupně rizik:

- vysoké – závažný vliv jediného rizika na průběh a úspěšnosti projektu
- nízké – zanedbatelný nebo nepatrný vliv různých rizik na úspěšnosti projektu [14]

1.6 Překážky při implementaci CRM

Kvalitní pracovníci v prodeji (odbytu) jsou při své práci zvyklí na určitou volnost. V řadě podniků je prodej „posvátným místem“, kde se realizuje zisk. Vysoký obrat se v podniku může udržovat v případě, že zaměstnanci mají vysokou motivaci. Jestli pracovníci pocítí sníženou volnost, můžou to vnímat negativně při zavedení nových technologií.

Pracovníci v prodeji mají veškeré informace o zákaznících u sebe a nechtějí se dělit s ostatními kolegy na jejím propojení. Pocítí odpor vůči novému projektu CRM. Může to vést až k 60% příčině neúspěchu projektu. [14]

Pro úspěch projektu se musí důkladně zkoumat a identifikovat příčiny možného neúspěchu. Abychom probudili v zaměstnancích odvahu sdělit svůj skrytý odmítavý postoj, uspořádáme workshop, který bude vést externí moderátor. Rozhoduje vždy celá skupina a proto je tento typ vhodný. Odmítavý postoj je nepříjemným stavem emocionálního napětí a současně snahou o jeho uvolnění. Snížení lze dosáhnout sdělením problému nebo aktivním jednáním.

Tři způsoby aktivního jednání:

1. Bumerangový efekt
2. Úniková reakce
3. Agrese [5]

Překonávání zábran

Pokud zaměstnanci zaujímají negativní postoj pro přijetí nového systému, podnik může využít sociální psychologie s pomocí teorie menšin. Management přesvědčí menšinu, která pomůže přesvědčit většinu a změnit její názor.

Čtyři faktory ukazují úspěšný vliv menšiny na celou pracovní skupinu

- Vytrvalost a konzistence
- Originalita a kreativita
- Jednání v souladu s „duchem doby“
- Jednání bez zájmu o vlastní prospěch [14]

1.7 Vývoj trendů v CRM

Nejvýraznější změny v přístupu a k celkovému pohledu na CRM proběhlo v loňském roce. V důsledku oslabení celosvětové ekonomiky a v poklesu poptávky skončily doby rychlého růstu a obratu. Firmy začaly vážně uvažovat o zavedení CRM systémů v širších souvislostech. Především si uvědomují nutnost udržení loajality stávajících zákazníků. [18]

Vývojové trendy můžeme rozčlenit na obecné trendy IS/ICT, trendy na trhu softwaru CRM a na systémovou integraci a podporu produktů CRM. [17]

1.7.1 Obecné trendy IS/ICT

Vývoj informatiky vyústil do trendů, které zaznamenaly nejen prakticky orientované tržní průzkumy, ale i teoretické práce.

- Konsolidace softwaru – dokončená integrace podnikových procesů Back-Office, podporovaná aplikacemi ERP.
- Řízení znalostí (Knowledge Management) – řízení znalostí není chápáno jak samotný proces, ale jako koordinace podpůrných aktivit umožňujících, aby jednotlivé procesy byly vybaveny veškerými aktuálními znalostmi.
- Business Networking, SCM, ERP a jejich integrace – jedná se o spolupráci mezi jednotlivými podniky vytvářející hodnotu pro zákazníka.

- Elektronické služby – nabízející dílčí procesy, které lze nabízet elektronicky a které podniky musí opakovaně individuálně vytvářet se ve větší míře nabízejí na webu.
- Podpora procesů – místo nabídky firmy budou hledat podporu procesů
- Soustředění vedení nejen na tvrdé finanční metriky [5]

1.7.2 Trendy na trhu softwaru CRM

Trh softwaru je velmi rozsáhlý a dynamický. Podle studie Partner z roku 2008 dochází k růstu hotových implementačních řešení a SaaS, kde je předpoklad růstů až o 50% do roku 2010. Do budoucna by řešení SaaS mělo pomalu nahrazovat klasické řešení a většina implementací bude formou SaaS. Toto řešení nabízejí firmy jako Oracle-Siebel nebo Microsoft.

Dalším z trendů je využití pokročilých webových technologií AJAX, které nabízejí interaktivní práci a funkce drag-and-drop.

Rozdělení trhu předních CRM dodavatelů dle Partner studie z roku 2007. [20]

Tab. 1. Rozdělení obrátu dle dodavatelů CRM systému. Zdroj: [20]

DODAVATEL	CELOSVĚTOVÝ OBRAT V MIL. US\$
SAP	1,475
Transcom Worldwide	1,389
Siebel	966
Oracle	368
Salesforce.com	281
Amdocs	276
Ostatní	2,233
Celkem	5,698

1.7.3 Systémová integrace a podpora produktů CRM

Většina významných společností nabízejí na trhu softwaru CRM všechny nebo částečně z následujících konzultačních služeb.

- Zpracování strategie CRM

- Revize podnikových procesů a jejich zacílení na zákazníka
- Hodnocení a výběr dodavatele SW CRM
- Řízení projektu CRM
- Implementaci SW CRM
- Úprava SW CRM podle potřeb zákazníka a jejich integraci s ERP řešením

Finanční náklady na konzultační služby závisí na velikosti podniku a komplexnosti projektu. Výzkumy uvádějí že náklady na konzultační služby činí dvou až pětinasobek nákladů na licenci CRM softwaru. [5]

1.7.4 Předpokládaný rozvoj funkcionality softwaru

Další rozvoj funkcionality CRM bude zaměřen na tyto oblasti:

- Analytické CRM
- Podpora kooperace s dodavateli a obchodními partnery
- Podpora samoobslužných aktivit u zákazníků
- Strojové rozpoznání řeči
- Proaktivní servis
- Podpora maloobchodu on-line
- Řízení zdrojů v oblasti CSS [5]

1.7.5 Internet a e-CRM

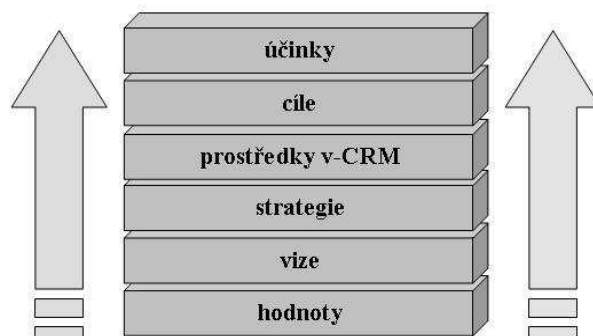
E-CRM představuje komunikační kanály založené na internetových technologiích. Někteří považují e-CRM za pouhou podmnožinu CRM, která obsahuje funkcionalitu a komunikační možnosti s klienty a okolím podniku založenou na internetových technologiích. Jiní přikládají e-CRM velkou důležitost a považují jej za další stádium CRM. Na trhu se můžeme setkat s produkty typu „e-help“, „e-sales“ nebo „e-marketing“. [5]

Organizace které využívají při inovaci svého CRM pouze nástroje e-CRM, získávají výhodu v:

- nižší transakční náklady – komunikace se zákazníkem prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů je výrazně levnější.
- Vyšší flexibilitu nabídky produktů
- Zajištění snadného přístupu ke globálnímu trhu
- Internetové technologie jako novinka v komunikačních kanálech
- Nové možnosti v komunikaci se zákazníky [5]

1.7.6 V-CRM (Value Customer Relationship Management)

V-CRM je systém zaměřený na respektování hodnot, které nám usnadňují rozhodování o volbě jednotlivých prostředků. Prostředky jsou zaměřené na určité cíle. Cíle se orientují podnikatelskými vizemi. [14]



Obr. 4. CRM vycházející z hodnot. Zdroj: [14]

Obrázek č. 4 ukazuje, že bez jasných hodnot nelze dosáhnout stanovených cílů. Hodnoty jsou základem úspěšné realizace v-CRM. Bez solidních základů tvořených hodnotami, by celý systém nefungoval. Základem v-CRM mohou být hodnoty vhodné i nevhodné. [14]

1.7.7 Očekávané trendy na českém trhu v CRM

Důležitý trend je v interní a externí integraci procesů. Výrobní a obchodní organizace budou propojovat CRM s funkcionalitou podporující řízení dodavatelských řetězců a pokročilé plánování výroby. Další trend je přenesení podnikání do kolaborativního prostředí. Průmyslové podniky využijí možnosti vynikajících vyspělých ERP systémů vybudované na platformě SOA, které poskytují špičkovou funkčnost jak v oblasti CRM, výrobě, logistice a řízení dodavatelských řetězců. Příkladem mohou být řešení IFS Aplikace a Epicor iScala. [17]

2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ S KLÍČOVÝMI ZÁKAZNÍKY

V dnešní době nestačí pouhá orientace či zaměření na zákazníky. Pozice zákazníků je stále silnější a je nutné vytvářet organizaci orientovanou na zákazníky. Firmy musí vytvářet dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy, které povedou ke strategickému partnerství. [2]

2.1 Kdo je klíčový zákazník

Někteří zákazníci mají pro náš podnik zcela mimořádný význam. Nejčastější měřítko klíčových zákazníků je podíl na dosavadních tržbách či zisku podniku. Je důležité definovat zákazníky podle typu obchodu, který potřebujeme pro dosažení cílů a musíme definovat zákazníky, kteří nám tyto podmínky dávají k dispozici. Firma musí vědět, kam chce směřovat své podnikání, jaké jsou nové tržní segmenty, nové technologie, rozšiřování aktivit a strategie přežití.

Klíčový zákazník představuje jeden tržní segment a musí se vytvořit proces, pro objektivní ohodnocení portfolia našich skutečných i potenciálních zákazníků za použití principů, kterých používáme k tržní segmentaci. Hodnotící proces je založen na atraktivitě zákazníka a na realistickém ocenění pravděpodobnosti úspěchu u tohoto zákazníka. Druhé hodnotící kritérium je kvalita našich současných vztahů se zákazníkem. [2]

Pro zajištění úspěchu péče o významné zákazníky je třeba splnit šest podmínek.

1. Integrace programu péče o významné zákazníky do celkového prodejního programu společnosti.
2. Podpora a porozumění úkolu péče o významné zákazníky od vedoucích pracovníků.
3. Jasně a praktické komunikační dráhy mezi odlehlými prodejními a servisními jednotkami.
4. Stanovení cílů a poslání.
5. Kompatibilní pracovní vztahy mezi vedoucími prodejního oddělení a terénními prodejci.
6. Jasně definování a stanovení, kterým zákazníkům má být udělen status významného klienta. [9]

2.1.1 Výhody a nevýhody v péči o VIP klienty

Existuje několik výhod, které jsou pozitivní v péči o klíčové zákazníky.

- Úzké pracovní vztahy
- Lepší komunikace a koordinace
- Lepší prodejní sledování, lepší služby
- Hlubší proniknutí do rozhodovací jednotky
- Vyšší prodej
- Příležitost pro postup v kariéře pro prodejce
- Nižší náklady díky vzájemné dohodě o optimální výrobě, dodacích podmínkách a prognóze poptávky
- Spolupráce na vývoji a výzkumu [4]

Každý významný zákazník přináší určité rizika. Nevýhody v péči o VIP klienty jsou následující:

- Omezený počet zdrojů
- Tlak ze strany významného klienta (vědom si důležitosti)
- Zvyšování požadavků od zákazníků
- Zanedbávání menších zákazníků, kteří mají dlouhodobý potenciál
- Ztráta týmového přístupu uvnitř organizace [4]

2.1.2 Úkoly a dovednosti pro péči o významné zákazníky

Péče o klíčového klienta je velmi důležitá a firma musí plnit spoustu úkolů pro zajištění spokojenosti těchto zákazníků. Aby úkoly byly dobře plněny musí prodejci mít určité dovednosti, kterými získají potřebné informace. [1]

Každému VIP zákazníkovi je přidělen odborný prodejce, který musí:

- Budovat dlouhodobé vztahy a navazovat nové kontakty
- Angažovat se do přímého kontaktu s klíčovými zákazníky
- Vést záznamy o významných zákaznících a profilových informacích

- Určit prodejní příležitosti a prodejní potenciál
- Sledovat rozvoj konkurenčních výrobků a služeb
- Oznamovat výsledky vyššímu vedení
- Sledovat a kontrolovat smlouvy s významnými klienty
- Provádět prezentace na vysoké úrovni
- Koordinovat a pohotově vyřizovat služby pro klienty
- Koordinovat komunikaci mezi firemními jednotkami, které poskytují služby VIP partnerům [1]

2.2 Budování vztahů s významnými klienty

Důležité je zaměření na budování dlouhodobých vztahů, které jsou zaměřeny na „prodej a marketing zaměřený na vztahy“. Úspěšné budování vztahů lze zajistit:

- Osobní důvěrou – dodržování slibů, pružně reagovat na dotazy a problémy, vysoká frekvence komunikace, osobní návštěvy u významného klienta, pořádat společenské události a upozorňovat na problémy
- Technickou podporou – poskytnou know-how, spolupráce na výzkumu a vývoji, předprodejní servis, školení
- Podporou zdrojů – poskytnout úvěrové výhody, vytvořit půjčky, účastnit se společné propagace a výměnného obchodu
- Úrovní služeb – zajištění spolehlivosti a rychlosti dodávky, řízení opakovaných objednávek, rychle a přesně stanovit cenu
- Eliminovat nedostatky
- Snižování rizika – zdarma předvést výrobky, zkušební období zdarma, záruky na výrobek, záruky na dodávku, aktivní prodejní sledování, referenční prodej

Je nutné sledovat a hodnotit výše uvedené body s každým významným strategickým partnerem. Následně můžeme vyhodnotit výhody a náklady jednotlivých metod na budování silných vztahů. Je třeba posoudit, jakou hodnotu zákazníci přisuzují jednotlivé metodě. [16]

2.2.1 Informační systém

Je důležité u významných klientů sledovat, které informace jsou potřeba shromažďovat a uchovávat u jednotlivých zákazníků. Je nutné sledovat cíle, strategie a řídicí systémy, které jdou potřeba pro péči o tohoto klíčového partnera.

Při získávání informací je dobré mít na paměti:

- Důslednost
- Sledování změn
- Rozdělení finančních prostředků
- Výhody před konkurencí

Tabulka č. 2 rozděluje pevné údaje, které se zaměřují na obchody mezi prodejcem a zákazníkem. Proměnlivé údaje doplňují pevné údaje zaznamenávají kvalitativní (subjektivnější) hodnocení situace zákazníka. [9]

Tab. 2. Informační systém o významném zákazníkovi. Zdroj: [9]

<i>DRUH ÚDAJŮ</i>		
	<i>Pevné</i>	<i>Proměnlivé</i>
Obecné	Adresy, telefonní a faxová čísla, elektronické adresy Prodávané výrobky a obdospodařované trhy (velikost a tempo růstu) Objem prodeje a výnosy Zisky Investovaný kapitál Ukazatel nákladovosti (návratnost investovaného kapitálu, ziskové rozpětí	Členové rozhodovací jednotky Kritéria výběru Představy a postoje Nákupní postup Hodnocení vztahů Problémy a rizika Příležitosti Silné a slabé stránky dodavatele Silné a slabé stránky konkurence Okolní změny, které mají na zákazníka vliv nyní a v budoucnu
Konkrétní	Dodavatelův prodej zákazníkovi podle výrobků Cenová hladina dodavatele a ziskovost podle jednotlivých výrobků Podrobnosti o slevách a srážkách Výrobky, cenová hladina a prodej konkurence Konec platnosti smlouvy	

Je vhodné vyhodnocovat stávající vztahu definovat veškeré problémy, rizika a příležitosti. Je nutné analyzovat z absolutního tak relativního hlediska, silné a slabé stránky dodavatele i konkurence. Firma musí sledovat i vnější změny svého okolí. [9]

2.2.2 Plánovací systém

Základní kámen pro tvorbu plánovacího systému je bilance zákazníka, která je založena na informačním systému, kde se shromažďují, uchovávají a šíří důležité údaje o zákazníkovi.

Výsledek bilance lze shrnout do analýzy SWOT, která se týká jednotlivého klíčového zákazníka. Analýza SWOT slouží pro určení plánu pro zákazníka.

Plán by měl jasně definovat cíle pro plánované období. Cíle se stanovují pro prodej a zisku na jednotlivých výrobcích pro dané období u každého zákazníka samostatně.

Strategie pak představují prostředky, pomocí nichž dosahujeme vytyčené cíle.

Pomocí kontrolního mechanismu získáváme informace o dosahování cílů. Díky kontrole můžeme nastavit opravné prostředky. Obrázek č. 5 ukazuje plánovací systémy pro významného klienta. [9]



Obr. 5. Plánovací systém pro významného klienta. Zdroj: [9]

Důležitý bod je ziskovost každého významného partnera. Je třeba hodnotit náklady a výnosy prodeje u každého zákazníka. Náklady na klienta můžeme dělit na: náklady na prodejní personál, náklady na technický personál a na ostatní prodejní a marketingové náklady. [9]

3 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

Termín „segmentace trhu“ definuje disciplínu, která posuzuje celkový možný trh z hlediska mnohem menších segmentů nebo částí. Segment trhu určuje skupina kupujících s podobnými potřebami. Firmy to nutí třídit a získávat přesnější informace, kdo jsou jejich zákazníci a jaké mají potřeby.

Na tržní segmentaci navazuje tržní targeting a tržní positioning. [7]

Tržní segmentaci můžeme dělit na úrovně:

- Hromadný marketing
- Marketing segmentu
- Marketing zaměřený na mikrosegmenty
- Mikromarketing
- Individuální marketing
- Hromadná customizace [11]

3.1 Tržní segmentace B2B trhů

Při segmentaci trhů organizací můžeme použít z velké části segmentaci která obsahuje stejná kritéria jako u spotřebitelského trhu.

Hlavní segmentační kritéria pro obchodní trhy jsou:

- Demografická – zaměření na odvětví, velikost odběratele a umístění
- Provozní proměnné – technologie, status uživatel/neuživatel, schopnosti zákazníka
- Nákupní přístupy – organizace nákupu, struktura vnitřního zaměření, charakter stávajících obchodních vztahů, obecná pořizovací strategie, kritéria prodeje
- Situační hlediska – naléhavost, aplikační specifika, velikost objednávky
- Osobní charakteristiky – vzájemná podobnost, postoj k riziku, zajištěný vysokého stupně věrnosti

Manažeři rozdělí potenciální zákazníky podle jejich zaměření na ty, kteří dávají přednost nízkým cenám, kteří oceňují služby, a na ty, kteří kladou důraz především na jakost. [10]

Existují další hlediska využitelná v procesu segmentace, která vychází z nákupní zkušenosti potenciálních odběratelů.

Rozdělení zákazníků na:

- Potenciální zákazníci, kteří nakupují poprvé, ti vyžadují od potenciálního dodavatele, aby chápal jejich potřeby, působil věrohodně a poskytovat spolehlivé informace.
- Nováčkové jsou zákazníci, kteří v minulosti daný produkt jednou koupili a vyžadují přehledné prospekty, horké linky, odborné informace a kvalitní služby.
- Nároční zákazníci kladou důraz na rychlé a spolehlivé služby, zakázkové úpravy a vysoký stupeň technické podpory. [6]

3.1.1 Požadavky na efektivní segmentaci

Můžeme různými způsoby segmentovat trh. Pokud chceme, aby segmentace byla efektivní musí tržní segment být:

- Měřitelný – musí být možné měřit velikost, kupní sílu, atd.
- Vydatný – segmenty musejí být velké, aby se vyplatilo obsluhovat. Segment musí obsahovat co největší homogenní skupinu.
- Dostupné – segmenty musí být efektivně dosažitelné a efektivně obsluhovatelné
- Diferencovatelné – segmenty se musí lišit natolik, aby se vyplatila rozdílná marketingová komunikace
- Akceschopné – segmenty musejí být takové, aby se dalo formovat marketingové programy, které přitáhnou cílové zákazníky [13]

3.2 Tržní cílení

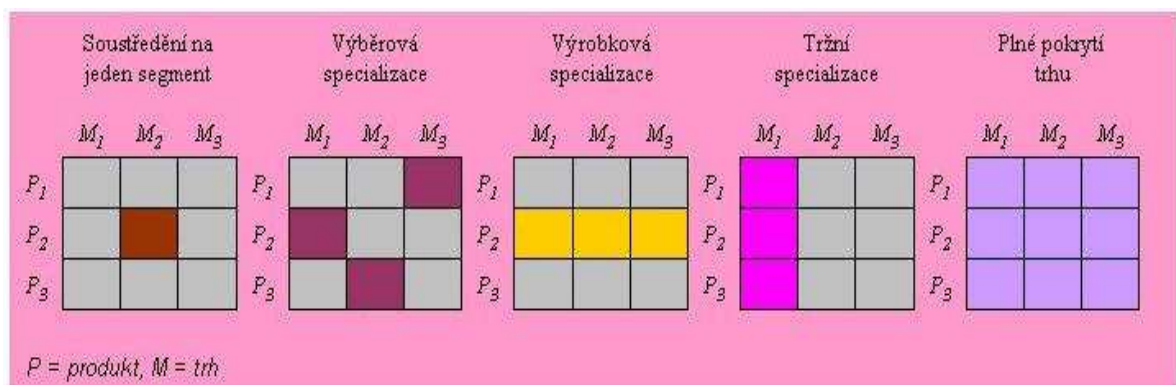
Firmy musí identifikovat své tržní příležitosti a následně musí vyhodnotit a rozhodnout, které segmenty trhu se stanou jejich cílovými trhy. [10]

3.2.1 Hodnocení tržních segmentů

Při hodnocení tržního segmentu firma musí brát v úvahu dva faktory. Celkovou přitažlivost segmentu a zdrojů firmy. V prvním případě se firma musí zajímat jestli je segment dostatečně přitažlivý z hlediska velikosti, tempa růstu, rentability, návratnosti investic a stupněm rizika. V druhém případě firma musí analyzovat, zda vynaložená investice v daném tržním segmentu umožní dosáhnout požadovaných ekonomických cílů. Někdy je nutné zamítnout přitažlivé segmenty, protože nejsou vhodné z hlediska dlouhodobých cílů. Firma si musí odpovědět i na otázku, zda může dostatečně přitažlivý segment trhu úspěšně obsloužit. [10]

3.2.2 Volba tržních segmentů

Po vyhodnocení tržních segmentů přichází rozhodnutí jak daný segment obsloužit a jak na něj vstoupit.



Obr. 6. Pět přístupů k výběru cílového trhu. Zdroj: [12]

Obrázek č. 6 ukazuje pět přístupů k výběru cílového trhu.

1. Soustředění na jeden segment – firma si zvolí jeden tržní segment, kde musí mít dobré znalosti potřeb a přání zákazníků a může zde dosáhnout velmi silného postavení.
2. Výběrová specializace – firma se zaměřuje na několik segmentů, který je pro ni přitažlivý. Může existovat malá nebo dokonce žádná synergie mezi segmenty. Zaměření na výběrovou specializaci přináší menší riziko než zaměření na jeden segment.
3. Produktová specializace – firma se specializuje na jeden produkt, který nabízí v několika tržních segmentech.

4. Tržní specializace – firma se zaměřuje na uspokojování mnoha různých potřeb pro určitou zákaznické skupiny. Firma tak získá dobré jméno díky zaměřením na určitou skupinu zákazníků a stává se dodavatelem všech nových výrobků, které tito zákazníci užívají. Je zde malé riziko, že zákazníci budou nuceni snížit svůj rozpočet na nákup nových výrobků.
5. Pokrytí celého trhu – firma se snaží uspokojit zákazníky na rozsáhlém trhu. To si mohou dovolit pouze velké společnosti. Velké firmy mohou obsluhovat trh dvěma hlavními způsoby. Nediferencovaným marketingem (firma ignoruje rozdíly tržních segmentů) a diferencovaným marketingem (firma operuje v několika segmentech a uplatňuje specifický marketingový program). [12]

3.2.3 Rozvoj tržních segmentů

Segmentace je vícefázová činnost založená na předchozím výzkumu. Těmito fázemi prochází segmentace nezávisle na použité metodě. Získat segmentované skupiny zákazníků můžeme zajistit těmito metodami. [11]

- Kvalitativní výzkum – výzkumné techniky zjišťují motivaci, postoje a chování zákazníků. Typickými metodami je focus group (sledovaný skupinový rozhovor), řízený rozhovor či matice repertoáru.
- Kvantitativní výzkum – určuje významný rozsah popisující trh. Údaje jsou získávány poštou prostřednictvím osobních rozhovorů se zákazníky. Velikost vzorku závisí na potřebné přesnosti a na omezení statistických technik, které jsou použity. Obvyklé minimum je 100 interview na jeden segment. Příprava strukturovaného dotazníku by měla obsahovat (atributy a jejich význam, znalost a hodnocení značky, vzory užívání produktů, postoj k dané produktové kategorii, demografické charakteristiky, psychologii a mediální zvyky)
- Analýza – získaná data záleží na druhu analýzy. Nejobvyklejší je faktorová analýza, která eliminuje proměnné s vysokou mírou korelace a potom pomocí shlukové analýzy nachází segmenty. V praxi se často využívá automatická detekce interakcí a na popularitě získává i analýza vlastností produktu.
- Ověření – důležité je zkontrolovat, jestli nalezené segmenty jsou reálné, nebo se vyskytly náhodou. Ověření lze získat pomocí analýzy statistik získaných z provedené

analýzy, pomocí replikace výsledků s novými daty nebo pomocí experimentování s nalezenými segmenty.

- Profilování – každý shluk je vyprofilován, aby vynikly jeho charakteristické atributy, chování, demografické charakteristiky, atd. Shluky obvykle dostanou popisný název. [11]

4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část zpracovává informace z literárních pramenů, článků a internetu. Systém CRM představuje strategický záměr pro moderně řízenou organizaci, který řeší interní a externí strategickou analýzu. Pro úspěch podnikání je dobré vytvořit úspěšnou zákaznickou strategii. Každý systém prochází určitými procesy a má danou aplikační architekturu. Při zpracování teoretických podkladů byla cenným přínosem kapitola řízení rizik při zavádění CRM systému a odstraňování překážek, které se mohou při implementaci systému vyskytnout. Pokud firma chce zavést systém CRM musí sledovat vývoj trendů, který se dynamicky rozšiřuje a vyvíjí stále dopředu.

Zavedením CRM firmy získají nástroj pro řízení vztahů se zákazníky, přesto je nutný individuální přístup k zákazníkům. Při obsluze VIP zákazníků, firma musí splňovat určité dovednosti a plnit úkoly pro úspěšné uspokojení potřeb zákazníků. Je důležité třídit jednotlivé zákazníky do segmentačních skupin. Obzvláště tržní segmentace na B2B trzích vyžaduje zvláštní požadavky na efektivní segmentaci.

Zavedení systému CRM by mělo být součástí podnikové strategie, která přispěje k tvorbě přidané hodnoty ve firmě. Nástroje a technologie CRM umožňují lepší a efektivnější komunikaci mezi různými marketingovými kanály.

Zjištěné poznatky a vědomosti v teoretické části, sloužily jako teoretický podklad pro zpracování analytické a projektové části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

5.1 Představení společnosti

Firma ŘEMPO VEGA, s. r. o. je obchodní společnost, která byla založena 5. 11. 1997 a navázala na dlouholetou tradici oborových podniků ŘEMPO. Firma má sídlo ve Zlínském kraji, v městě Kroměříž na ulici Skopalíkova 2354/47A.

Hlavní předmět podnikání je maloobchod a velkoobchod s režijními a jednicovými materiály. Pro své zákazníky zajišťuje komplexní servis v pomocných materiálech s řešením dodavatelských služeb.

Firma působí na průmyslovém trhu ve Zlínském, Olomouckém, Jihomoravském a Moravskoslezském regionu. Zákazníci pochází z odvětví strojírenského, stavebního, potravinářského, zemědělského, zdravotnictví, sociálních služeb, školství a armády.

Firma nabízí širokou skladbu sortimentu, z hlediska počtu položek tak množství vede skladem. Pro své obchodní partnery nabízí 8 000 položek materiálů. Zajišťuje speciální materiály a zboží, které se nevedou skladem. Mezi prodejní sortiment patří prodej pracovního ošacení pro všechny profese, pracovní obuv, osobní ochranné pracovní pomůcky, drogerie, kancelářské pomůcky, náradí, kartáčnické výrobky, nátěrové hmoty, dřevo výrobky, technické materiály, plasty, pryže a další režijní a jednicové materiály.

5.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti sahá již od roku 1948, kdy byla založena jako oborový podnik. Sloužila jako logistický článek centrálně řízeného hospodářství v začátcích socialistického hospodářství.

Firma působila jako velký průmyslový distributor, kde obsluhovala velké výrobní podniky a malé spotřební jednotky. Hlavním úkolem bylo zajištění režijních materiálů pro tyto podniky.

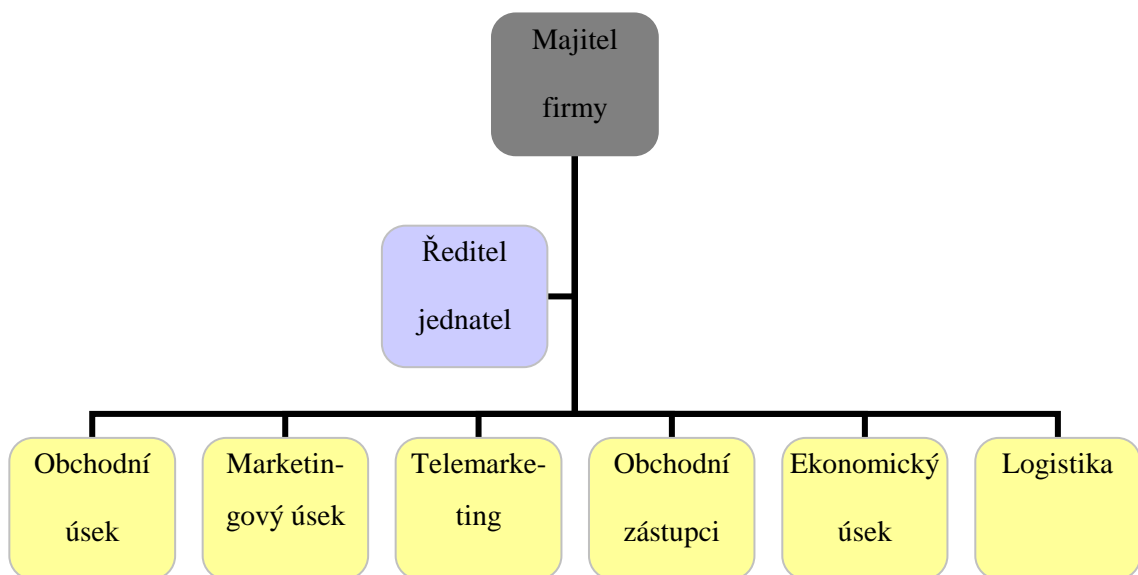
Do roku 1989 firma efektivně plnila hospodářské plány, zaměstnávala 2 500 zaměstnanců v 7 odštěpných závodech v jednotlivých krajích.

V letech 1990 do roku 1995 firma procházela privatizací a restrukturalizací. Výsledkem je pět subjektů působících na průmyslovém trhu. Tyto firmy jsou samostatnými právními subjekty a každý má právo používat ochrannou známku ŘEMPO.

Od roku 1997 je společnost s ručením omezeným a s názvem firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o. Majoritní vlastník je Ing. Miroslav Kůrka a základní jmění společnosti je 6 000 000 Kč.

5.1.2 Organizační struktura

Firma zaměstnává 26 pracovníků. Obrázek č. 7 ukazuje organizační strukturu.



Management společnosti je tvořen majitelem firmy, který nezasahuje do řízení organizace, ale pouze kontroluje ekonomické výsledky za dané účetní období. Ředitel firmy rozhoduje o běžném řízení a chodu firmy. Investiční činnost musí schválit majitel. Ekonomický a marketingový úsek plní důležitou strategickou úlohu, která slouží k rozhodování ředitele firmy.

Obchodní úsek tvoří nákupní a prodejní oddělení, které odpovídá za bezchybnou realizaci obchodních zakázek, efektivním a racionálním nákupem materiálů a zboží.

Hlavní prodejní kanál tvoří obchodní reprezentanti, pracovníci telemarketingu a hotovostní prodej ve skladu. Pracovníci zajišťují komunikaci mezi našimi zákazníky.

Logistika je vstupní a výstupní článek mezi našimi dodavateli a odběrateli. Zajišťuje dopravu zboží k zákazníkům z centrálního skladu v optimálním čase a množství. Vedoucí logistiky rozděluje pracovní úkoly mezi pracovníky skladu.

5.1.3 Ekonomické výsledky a problémy v roce 2009

Hlavní cíl podnikání je vytvářet maximalizaci zisku při nejnižších nákladech. Podle stanovených dlouhodobých plánů se firma snaží o roční navýšení tržeb o 10%. Rok 2009 byl rokem změn, kdy spousta firem bojovala s celosvětovou krizí a potýkala se s obchodními i ekonomickými problémy. Firma toho nebyla výjimkou, kdy se snažila o dosažení obchodního výsledku jako v roce 2008. Firma obsluhuje spoustu zákazníků z oboru strojírenství a stavebnictví, kde byl znatelný pokles poptávky. Musel se hledat náhradní zdroj příjmů a to vyhledáváním nových firem a zaměřením na jiný segment trhu. Firmě se podařilo ustát nelehkou situaci, ale pro další rok přijala několik strategických opatření, aby předešla podobné situaci. Firma očekává podobný pokles zakázek v roce 2010 a proto se rozhodla investovat a realizovat projekty do inovací, které přinesou zvýšení prodeje v jiném tržním segmentu. Firma se rozhodla vytvořit marketingové nástroje, které povedou ke zvýšení prodeje a k lepší efektivitě práce.

Tab. 3. Vývoj tržeb od 2007 do 2009. Zdroj: [22]

	2007	2008	2009
Tržby v tis. Kč	67 035 Kč	70 725 Kč	66 637 Kč

Tab. 4. Vývoj marže od 2007 do 2009. Zdroj: [22]

	2007	2008	2009
Marže v tis. Kč	13 899 Kč	14 069 Kč	13 560 Kč

Tab. 5. Vývoj nákladů od 2007 do 2009. Zdroj: [22]

	2007	2008	2009
Náklady v tis. Kč	64 712 Kč	68 842 Kč	61 223 Kč

Tab. 6. Vývoj zisku od 2007 do 2009. Zdroj: [22]

	2007	2008	2009
Čistý zisk v tis. Kč	2 323 Kč	1 883 Kč	4 331 Kč

Ekonomické údaje nám ukazují pokles v tržbách a marži. Plánovaný nárůst marže o 10% se neuskutečnil, ale v roce 2009 se podařilo snížit náklady oproti roku 2008 o 7 619 tis. Kč.

5.1.4 Vize a cíle firmy

Firemní vize je uspokojovat potřeby dobrých zákazníků, dobrých zaměstnanců a vlastníka.

Dlouhodobým cílem je stát se preferovanou firmou mezi zákazníky na průmyslovém trhu v regionu i v republice.

Poskytovat velkým a středním firmám na průmyslovém trhu v oblasti režijní spotřeby tak výborné nákupní a logistické služby, že tyto podnikající a rozpočtové firmy budou efektivně fungovat s minimálním počtem zaměstnanců v nákupu a logistice, sníží počet nákupních případů, objem zásob, zvýší svůj zisk a konkurenceschopnost.

Mezi další cíle firmy patří rentabilita vložených prostředků a koupěschopnost výrobků a služeb.

Firma k dosažení stanovených cílů provádí analýzu konkurence, stanovuje si SWOT analýzu, provádí marketingové a finanční plánování.

Do strategických cílů firmy patří strategie prodeje, strategie nákupu, strategie obrátky zásob, strategie pohledávek, strategie snižování nákladů a regulace nákladových položek.

5.1.5 Marketingová strategie pro rok 2010

Pro rok 2010 si firma stanovila 6 marketingových strategických cílů.

Firma v roce 2010 chce učinit zásadní rozhodnutí ve vývoji marketingového oddělení a v rozvoji pracoviště telemarketingu.

- Firma zvažuje investici do vytvoření maloobchodní prodejní jednotky, protože prodej ve skladu vzrostl oproti roku 2009 o 12,22%. Marže hotovostního prodeje tvoří 10% z celkových příjmů firmy. Dále se ukázalo, že hospodářská krize neovlivnila tolik spotřebitelský trh, který stále slyší na cenové a letákové akce.
- Implementací CRM systému, chce firma docílit jednotné firemní strategie v obsluze zákazníků, agendy a karet zákazníků. Efektivně řídit evidenci a podporu marketingových aktivit, řízení kontaktů, akvizice a další podpůrné aktivity.
- Hlavním důvodem konsolidace marketingových aktivit je nefungující marketingové oddělení ve firmě Řempe LYRA, s. r. o. V první fázi firma převezme část marketingových aktivit, které mají společné prvky s firemními marketingovými aktivitami.

mi. V druhé fázi se musí vytvořit segmentace a zacílení zákazníků. Musí se provést marketingový a komunikační mix, který je nezbytnou součástí pro fungování každé organizace. Ke konci roku by mělo přejít celé vedení pod správu ŘEMPO VEGA, s. r. o.

- Firma provádí pravidelnou segmentaci svých zákazníků. Je nezbytné přistupovat ke každému podnikatelskému subjektu individuálně. Přestože mají firmy společné charakteristické oborové vlastnosti, chovají se specificky s odlišnými potřebami. Nejdůležitějším kritériem je provedení detailního rozboru firmy ohledně nákupního rozhodování a preferencí, zaměření na služby, obsluhu, poskytování outsourcingu atd.
- Firma pravidelně plánuje marketingový mix na další období. Marketingové oddělení plánuje podporu prodeje pro hlavní komunikační kanál:
 1. Osobní prodej tvořený týmem obchodních reprezentantů
 2. Telemarketingový aktivní prodej přes telefon
 3. Maloobchodní prodej ve skladu se zaměřením na spotřebitelský trh

Mezi podpůrný komunikační kanál patří veškerá podpora prodeje, která pomáhá rychlým a efektivním způsobem zvýšit tržby. Podpora prodeje může být zaměřena na všechny komunikační kanály nebo jen na určitý prodejní kanál. Jedná se především o tvorbu sezónních katalogů (jaro/léto, podzim/zima), měsíční akce, obsluha www stránek, tvorba letáků a inzerce, aktuální ceníky, reklamní předměty, soutěže, množstevní a bonusové slevy, atd.

Firma se aktivně podílí na sponzoringu Vsetínského hokeje a fotbalového klubu FC Slovácko.

- Poslední strategický úkol je vytvoření webového rozhraní, které bude spolupracovat s informačním systémem KARAT. Webové rozhraní e-shop bude sloužit pro nové a stávající zákazníky, kteří mohou realizovat elektronický obchod. Výhodou systému je, že příchozí objednávky se přímo zaevidují do informačního systému KARAT. Firma má zakoupený první modul, kde bude pracovní ošacení. V plánu je vytvoření a zakoupení dalších tří modulů, které budou obsahovat pracovní obuv, drogerii a obalové materiály. Firma chce do budoucna vytvořit kompletní nabídku sortimentu.

Marketingová strategie je klíčový dokument ve firmě, podle kterého se řídí marketingové aktivity. Je nedílnou součástí řízení, spolu s finančním řízením firmy. Marketingové oddělení podléhá finančnímu plánu, kde jsou vyčísleny náklady na jednotlivé akční programy, které schvaluje ředitel nebo majitel firmy. Obrázek č. 8 představuje zpracovanou marketingovou strategii pro rok 2010.

Marketingová strategie pro rok 2010					
Vybudování maloobchodní prodejní jednotky	Implementace CRM systému	Konsolidace mrk. činností s firmou Řemo LYRA	Strategický marketing pro VIP firmy	Marketingový komunikační mix	Vytvoření webového rozhraní pro e-shop
Marketingový průzkum	Cíl projektu	Cílování zákazníků	SWOT analýza firem	Osobní prodej	Cíle projektu
Marketingový a komunikační mix	Segmentace zákazníků	Marketingový a komunikační mix	Rozbor firem+mrk.mix+ komunik.mix	Podpora prodeje	Implementace
Kontrola a zpětná vazba	Způsob komunikace	Konsolidace mar. Činností	Nabídky a prezentace na míru	Public Relationship	Technické a personální řešení
Časový harmonogram	Technické a personální řešení	Kontrola a zpětná vazba	Direktmarketing	Internet	Časový harmonogram
Zajištění investice	Kontrola		Vyhledávání nových strat. partnerů	Direk marketing	Kontrola a spuštění provozu
	Zpětná vazba			Reklama	
	Přínosy do budoucna				

Obr. 8. Marketingová strategie pro rok 2010. Zdroj: vlastní

Pro rok 2010 je nejdůležitější vybudování maloobchodní prodejní jednotky. Firma chce díky tomuto projektu zvýšit svůj prodejní zisk v hotovostním prodeji. Další důležitý úkol je zavedení elektronického prodeje. Aby tyto strategie byly úspěšné je nutné sledovat a vyhodnocovat prodej těchto prodejních kanálů, zjišťovat zpětnou vazbu a plánovat marketingové aktivity. Tyto dva významné strategické cíle má podpořit strategie zavedení prvků CRM systému.

5.2 Cíle analytické části

Primární cíle

Primárním cílem analytické části je zjistit současný stav CRM systému ve firmě, analyzovat podmínky a předpoklady pro úspěšné zavedení systému. Je nutné provést rozbor struktury a roztrídění zákazníků v současné databázi informačního systému KARAT. Pro úspěšné zavedení projektu je důležité analyzovat problémy, které mohou bránit v úspěšné realizaci projektu. Prostřednictvím interview budou zjištěny nedostatky současného CRM systému. Na základě analýzou vyhodnocených kritérií bude navržen projekt, který bude korespondovat se zjištěnými výsledky.

Sekundární cíle

Sekundární cíl analytické části je provést rozbor stávající marketingové komunikace. Na základě zjištěných výsledků navrhnout v projektové části takovou komunikaci, která bude podporovat jednotlivé zákaznické segmenty a komunikaci v CRM systému.

Metodologie použité v analytické části:

- Analýza SWOT
- Analýza VRIO
- Interview
- Metody popisu
- Metody srovnání
- Metody analýzy a syntézy

5.3 VRIO analýza

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Konkurenčním faktorem se zdroje mohou stát za předpokladu pozitivního vyhodnocení 4 aspektů zdrojů:

V – value (hodnoty), R – rareness (vzácnosti), I – imitability (napodobitelnost zdroje) O – organization (organizace).

Posouzením zdrojů zjistíme strategickou konkurenční výhodu, přičemž zdroje jsou hodnotné pouze pokud snižují náklady, zvyšují příjmy a neničí příležitosti a neutralizují hrozby.

Tab. 7. Analýza VRIO. Zdroj: vlastní

Posouzení zdrojů organizace		Poznámka
* Fyzické zdroje	<ul style="list-style-type: none"> * Kvalitní Informační systém * Obnovení informační infrastruktury * Prostorné skladovací prostory * Parkovací místa pro zákazníky * Kvalitní distribuční kanály * Kvalitní logistika 	
* Lidské zdroje	<ul style="list-style-type: none"> * Kvalifikovaný personál * Pravidelné odborné školení * Zkušenosti prodejci * Odborné znalosti sortimentářů 	
* Finanční zdroje	<ul style="list-style-type: none"> * Disponibilní kapitál 12 913 tis. Kč * Běžná likvidita je 1,85 * Rentabilita tržeb - 6,49% * Rentabilita výnosů - 8,12% * Celková rentabilita - 11,04% * Doba obratu zásob - 70 dnů * Doba obratu pohledávek - 87 dnů * Celková zadluženost - 40,97% 	$BL = OA / (Kr. \text{z}áv. a \text{ Kr. } b\u00fcb)$ Dop. hodnota MPO (1,5-2) $RT = \check{C}Z / T$ $RV = EBIT / V\u00fdnosy$ $RK = EBIT / Aktiva$ $DOZ = (Z\u00e1soby / T) * 360$ $DOP = (Pohl. / T) * 360$ $CZ = CZ / Pasiva$
* Nehmotné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> * Znalost trhu * Znalost prostředí * Podv\u00e9dom\u00ed obchodn\u00ed značky \u017dEMPO * Kvalitn\u00ed marketingov\u00e1 podpora 	

Anal\u00fdzou VRIO, kter\u00e1 je uvedena v tabulce \u010d. 7 bylo zji\u0161t\u011bno, \u017ee firma disponuje kvalitn\u00edm IS, kter\u00fd umo\u017en\u00faje rychl\u00e9 a efektivn\u00ed \u0159e\u0161en\u00ed obchodn\u00edch p\u0159\u00edpad\u00fa, \u0159\u00edzen\u00ed financ\u00ed a \u00fa\u010detnictv\u00ed s propojen\u00edm na skladov\u00e9 hospod\u00e1rstv\u00ed. V roce 2009 prob\u011bh\u011bl n\u00e1kup nov\u00fdch PC, monitor\u00fa a telefon\u00fa, kter\u00e9 zajist\u00ed rychlej\u0161\u00ed p\u0159enos informac\u00ed mezi firmou a sv\u00fdmi z\u00e1kazn\u00edky. Firma poskytuje z\u00e1zem\u00ed pro pohodln\u00fd n\u00e1kup ve skladov\u00fdch prostor\u00e1ch. Mezi know-how pat\u0159\u00ed kvalifikovan\u00fd person\u00e1l, kter\u00fd je v\u017edy ochoten z\u00e1kazn\u00edkovi poradit a pomoci naj\u00edt vhodn\u00e9

řešení jeho problému. V dnešní době není důležité prodat výrobek se kterým by zákazník nebyl spokojen, ale takový který zákazníkovi bude přidanou hodnotou a uspokojí jeho potřeby. Díky spokojenosti se zákazník bude vracet k opakovaným nákupům a firma bude posilovat jeho loajalitu. Pomocí dobré orientace v tržním prostředí B2B trhů v oblasti režijních materiálů firma dosahuje dobrých ekonomických výsledků. Firma efektivně využívá cizí zdroje, celková rentabilita je 11%. V oblasti aktivity může firma snížit obrátku zásob, ale množství zboží firma musí držet skladem pro své zákazníky, kteří nakupují ve skladových prostorách. Firma obsluhuje velké výrobní podniky, kteří vyžadují dlouhé splatnosti, proto je doba obratu pohledávek okolo 90 dnů. Dobré ekonomické výsledky podporuje kvalitní marketingová komunikace a podvědomí obchodní značky ŘEMPO.

5.4 SWOT analýza

Analýza SWOT slouží s určením situace v podniku. Popisuje vnitřní prostředí (S – strengths – silné stránky, W – weaknesses – slabé stránky) a vnější prostředí (O – oppourtunities - příležitosti, T – Threats – hrozby).

Firma pravidelně vytváří SWOT analýzu, která ukazuje silné stránky, které jsou potřeba posilovat a slabé stránky, které se musí odstranit nebo eliminovat jejich další rozsah. Firma stanovuje k odstranění slabých stránek jednotlivé dílčí kroky. Dalším ukazatelem jsou příležitosti, které se firmě nabízejí z potenciálního trhu. Příležitosti je třeba využít, definovat a udělat z nich silné stránky. Na firmu působí hrozby, kterým firma musí čelit a snažit se jim předcházet.

Z provedené SWOT analýzy, která je uvedena v tabulce č. 8 vyplývá, že firma disponuje širokou nabídkou sortimentu, a tím získává výhodu od své konkurence. V roce 2006 zavedla pro velké výrobní podniky možnost poskytování outsourcingu. Těto služby využívá 15 VIP zákazníků, kteří veškeré režijní materiály nakupují od firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o. Mezi silné stránky patří výkonný software a kvalitní zaměstnanecký personál. Ve firmě zároveň schází certifikace ISO, čárový kód, který by urychlil práci a obsluhu ve skladových prostorách. Důležitá je i přestavba a modernizace nákupu pro drobné živnostníky a spotřebitelský trh. Firma disponuje širokou škálou sortimentu, ale musí zlepšit informovanost zákazníků o hloubce a možnostech využití. Firmě se nabízejí příležitosti prostřednictvím internetového obchodu, který bude zaveden v červnu roku 2010. Zřízením maloobchodní prodejní jednotky firma bude moci zvýšit hotovostní prodeje a využít dostatečně skladové

kapacity. Díky široké nabídce sortimentu a dobré dostupnosti finančních zdrojů firma může obsluhovat velké podniky, které požadují komplexní služby, dlouhodobé splatnosti a perfektní logistické zázemí. Firma musí dávat pozor, aby neztrácela zákazníky díky zvyšující se konkurenci a její specializaci na segmenty trhu. Nesprávným přístupem ze strany zaměstnanců a špatným nákupem může vzejít nebezpečí ztráty zákazníků.

Tab. 8. Analýza SWOT. Zdroj: [22]

ANALÝZA SWOT	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> * Dostupnost finančních zdrojů * Vědomí obchodní značky ŘEMPO * Šíře a hloubka sortimentu * Odborní prodejci * Pojmenované a rozpracované prodejní kanály * Výkonný a adaptabilní software * Dobré skladové zázemí * Kvalifikovaní zaměstnanci, školení a vzdělávání * Poskytování outsourcingu a široké škály služeb 	<ul style="list-style-type: none"> * Nedostatečná informovanost zákazníků * Složitá práce ve skladě, schází čárový kód * Není zpracována nákupní politika * Nedostatečná obsluha zákazníků při osobních odběrech ve skladu * Existující rozpory mezi OZ a pracovníky nákupního oddělení * Velká vzdálenost od průmyslových aglomerátů * Schází certifikace ISO
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> * Možné vytěžení informací z historie databáze prodeje * Obchody prostřednictvím www * Potenciál stávajících zákazníků * Skrytá kapacita prodejního skladu * Vytvoření maloobchodní prodejní jednotky * Schopnost obsloužit velkého zákazníka * Zvyšování tržního podílu v důsledku posilování povědomí značky ŘEMPO a sortimentu firmy * Získávání nových zákazníků na speciální sortimenty 	<ul style="list-style-type: none"> * Vysoká specializace konkurence na segmenty našeho sortimentu - ztráta zákazníků * Zákazník nezná šíři našeho sortimentu * Ztráta zákazníků v důsledku vnitřních prodejních sil * Špatný nákup - ztráta zákazníků * Obtížné vymezení vůči konkurenci * Zvyšování cen v důsledku zvýšení cen vstupu vlastníkem

5.5 Analýza současného stavu CRM ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.

Spokojenost zákazníků se rovná synonymum pro úspěch. V každé firmě a zvláště v dnešní nejisté době plné změn a měnící se politické situaci je spokojenost zákazníků prioritním cílem. Věrný zákazník se vrací k opakovaným nákupům a posiluje dobré jméno firmy. Spokojený zákazník se pro firmu stává klíčovým partnerem pro jeho podnikatelskou činnost, pro plánování dalších podnikatelských aktivit, rozvoj a inovaci firmy.

Péče o zákazníky vyžaduje individuální přístup s nepřetržitou péčí, která je založena na vstřícnosti, spolehlivosti a profesionálním přístupu. Firma si svých zákazníků velice váží, a vyvíjí maximální úsilí k uspokojení jejich potřeb.

Firma realizuje rozdílné přístupy k obsluhování zákazníků. Firma rozděluje své zákazníky podle různých kritérií. VIP partneři jsou nejdůležitější skupina zákazníků.

Pro VIP partnery jsou stanoveny speciální programy, mají individuální splatnosti, ceny, bonusy a slevy.

Ve firmě je rozdělen způsob komunikace se zákazníky prostřednictvím hlavního a podpůrného komunikačního kanálu. Hlavní komunikační kanál je rozdělen na osobní prodej, telemarketing a maloobchodní prodej. Podpůrný komunikační kanál tvoří podpora prodeje, která slouží pro krátkodobé stimuly k nákupům.

Práce se zákazníky je těžká každodenní práce od řešení zakázek, různých požadavků, požadavků, vyřízení objednávek, řešení stížností a reklamací. Obchodní reprezentanti a pracovníci telemarketingu jsou velice zaneprázdněni každodenní operativní agendou, že jim nezbyvá příliš mnoho času na řešení administrativních úkolů. Ve firmě není zaveden jednotný systém evidence obchodních záznamů (mimo vedení objednávkového systému), který by efektivně sloužil jako nástroj pro práci s daty a důležitými informacemi zákazníků.

Firma si uvědomuje nutnost zavedení jednotného systému pro evidenci a zaznamenávání vztahů se zákazníky (nutnost vytváření aktuálních dat), termínového plánování, příležitostí a akvizičních stavů. Další důvod je ucelené sledování obchodních a rozpracovaných zakázek, efektivnější vyhodnocování prodeje, přehledné sestavy a číselníky pro každého zákazníka. Aktivní marketing po zavedení CRM systému umožní hromadné oslovování formou telemarketingu, korespondence či vyžádaný mailmerge nebo directmail.

Firma zavedením CRM sleduje splnění strategického plánu pro rok 2010.

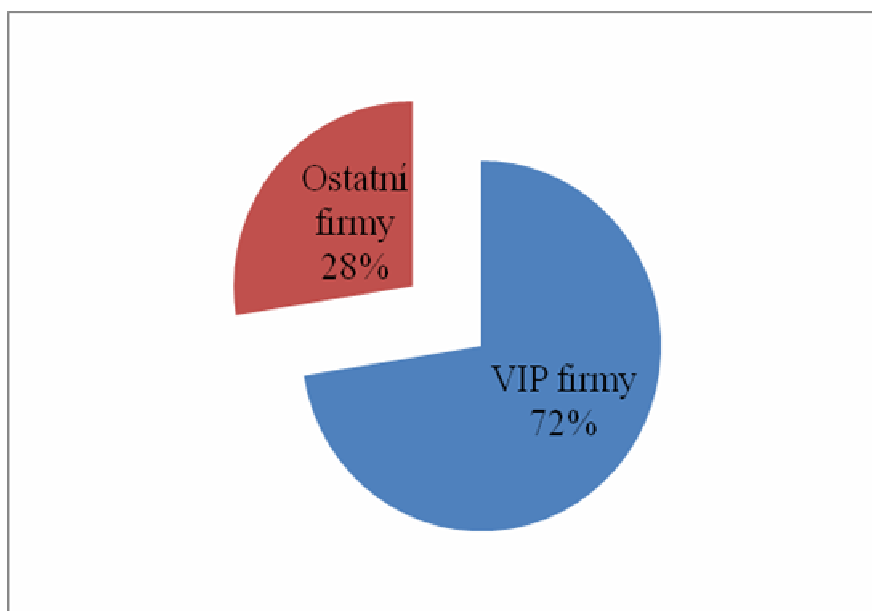
5.5.1 Struktura a rozdělení zákazníků firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.

Firma ŘEMPO VEGA, s. r. realizuje velkoobchodní a maloobchodní prodej na průmyslovém trhu.

1. ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ PODLE VIP PARTNERŮ

Firma obsluhuje 4 407 obchodních partnerů. Zákazníci jsou rozděleni podle marže na VIP partnery, kteří podle Paretova pravidla tvoří 72% podílu na celkové marži firmy. Jedná se o firmy působící na průmyslovém trhu a zaměstnávají více než 200 zaměstnanců. Pro VIP zákazníky firma realizuje kompletní servis dodávek. Tyto firmy mají velký potenciál, ale skrývají i velkou hrozbu v podobě nesplacení pohledávek. V oboru režijních materiálů působí i velká konkurence, proto je nezbytné dodržovat vysokou kvalitu výrobků a služeb.

Obrázek č. 9 ukazuje procentuální rozdělení VIP zákazníků a ostatních firem. Mezi naše nejdůležitější obchodní partnery patří: Z – group a. s., METRA BLANSKO a. s., MORAVSKÁ VODÁRENSKÁ, a. s., TES VSETÍN, a. s., ŽPSV a. s., OHL ŽS, a. s., Nová Mosilana, a. s., UNEX a. s., Šroubárna Kyjov, spol. s. r. o., TOMA, a. s., PENAM, a. s., Psychiatrická léčebna Kroměříž a mnoho dalších.



Obr. 9. Rozdělení marže VIP a ostatních firem v %. Zdroj: vlastní

Pro VIP partnery se vytváří osobitná a individuální péče. Firma si uvědomuje potenciál růstu u těchto partnerů a proto vynakládá maximální úsilí k uspokojení potřeb těchto důležitých strategických zákazníků.

Tab. 9. Počet firem na celkové marži v roce 2010. Zdroj: vlastní

Rok 2010	Marže	Počet firem	% podíl na celkové marži
VIP firmy	9 826 tis. Kč	105	72%
Ostatní firmy	3 734 tis. Kč	4000	28%
Celkem	13 560 tis. Kč	4105	100%

2. ROZDELENÍ PODLE PRODEJNÍCH KANÁLŮ

Obchodní zástupci

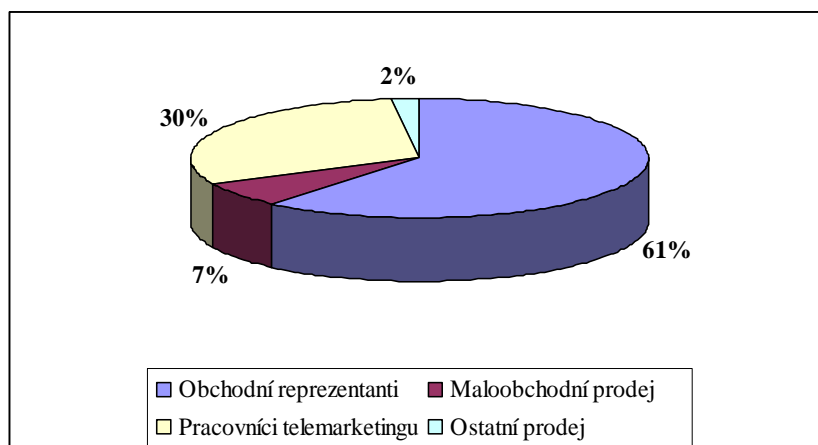
Obchodní reprezentanti realizují osobní prodej. Velké a střední firmy jsou rozděleny mezi jednotlivé prodejce, kteří zajišťují komunikaci mezi zákazníky a firmou. Obchodní reprezentanty dělíme na zaměstnance firmy a prodejce pracující na základě živnostenského oprávnění.

Telemarketing

Pracovníci telemarketingu realizují obchodní případy přes telefon. Pokud se řeší větší zakázka nebo výběrové řízení, pracovníci telemarketingu vyjíždějí do terénu a se zákazníky řeší případné dotazy a obchodní případy. Telemarketingové oddělení obsluhuje střední firmy a drobné živnostníky.

Maloobchodní prodej

Maloobchodní prodej ve skladu je určen spotřebitelskému trhu. Prodej koncovému uživateli umožňuje nakoupit zboží za výhodnější ceny než v běžných super a hyper marketech. Prodejní asistentka kvalifikovaně obsluží i ty nejnáročnější zákazníky, doporučí a nabídne zákazníkovi adekvátní zboží.



Obr. 10. Rozdělení marže dle prodejních kanálů v %. Zdroj: vlastní

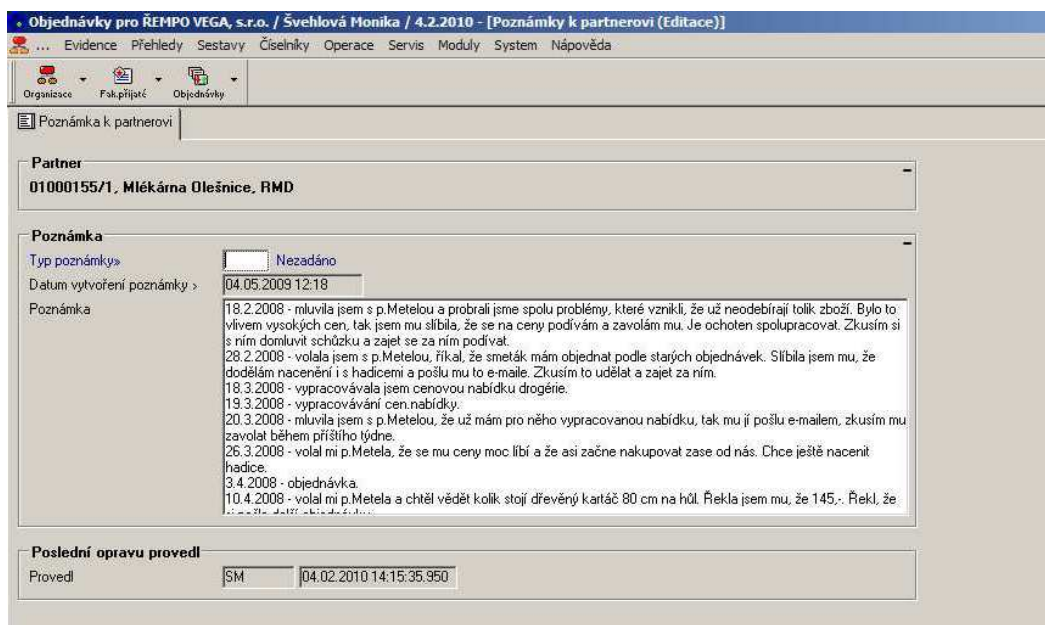
Obrázek č. 10 rozděluje procentuální marži dle jednotlivých prodejních kanálů. Maloobchodní prodej ve skladu vzrostl oproti roku 2008 o 12,22%. Tento ukazatel byl rozhodující pro vybudování maloobchodní prodejní jednotky, která nabízí potenciální růst prodeje a tržeb.

5.5.2 Databáze zákazníků firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.

Databáze zákazníků je evidována v informačním systému KARAT software, kde jsou základní údaje o zákaznících. V zákaznické kartě se eviduje obchodní jméno společnosti, adresa, kontaktní údaje, poskytované služby, forma úhrady faktur, informace o poskytování o náhradním plnění, identifikační číslo. Ke každému obchodnímu partnerovi se přiřazuje v systému pod položkou „dealer“ jméno obchodního zástupce nebo pracovníka telemarketingu, který zodpovídá za komunikaci a řešení zakázek se svěřeným obchodním partnerem.

V zákaznické kartě se nesmí měnit identifikační údaje, pouze dealer, pokud je firma přidělena jinému prodejci. Za správnost informací je odpovědná asistentka prodeje, která eviduje nové obchodní partnery a nově přichodí objednávky do firmy.

Obrázek č. 11 názorně ukazuje jak pracovníci telemarketingu evidují své obchodní případy v programu KARAT software, kde v okně poznámky k partnerovi evidují záznamy z telefonických rozhovorů. Záznamy jsou tříděny pod sebou v chronologické posloupnosti. Nevýhoda je nepřehlednost a nevracení se k údajům.



Obr. 11. Poznámky k partnerovi v systému KARAT. Zdroj: vlastní

Pracovníci telemarketingu chtěli účinnější a efektivnější nástroj pro správu kontaktů a záznamů z jednání. Nainstaloval se freeware program EssentialPIM, který slouží k osobnímu plánování schůzek, kontaktů, záznamů z jednání a správu kontaktů. V tomto programu pracovníci telemarketingu evidují záznamy z jednání, vykazují denní a týdenní činnosti, které předkládají vedoucí telemarketingu. Spravují si zde kontakty, telefonní a e-mail adresy. Nevýhodou je, že program je nekompatibilní s programem KARAT, nelze sdílet data v jiném PC a nemožnost vyřízení historických údajů. Pracovníci navíc dělají dvojí práci, když záznamy z jednání ukládají do dvou programů. Obrázek č. 12 ukazuje záznam volaných kontaktů od pracovníka na telemarketingovém oddělení.

	po 4	út 5	st 6	čt 7	pá 8
1 30					
2 00					
2 30					
3 00					
3 30					
4 00					
4 30					
5 00					
5 30					
6 00					
6 30					
7 00	Penam Olomouc -	Penam Rosice -	Hypernova	Biqveta -	Penam Rosice -
7 30	Penam Šumperk -	Porada	Hypernova	Poly plasty	Pulco -
8 00	Hypernova Orlová	Penam Zlín -	Tipa B - p.Pour	Strojírna PŽ -	Pulco -
8 30	Penam Martinov -	Arctos -	Apos - p.Hákobová	Arctos - p.Krampla	Penam Olomouc -
9 00	Penam Martinov -	Tipa B -	Arctos - p.Krampla	Strojírna PŽ -	Penam Rosice -
9 30	Penam Brněnec -	Penam -	Penam Martinov	Penam Rosice -	Penam Hepek -
10 00	Penam Prostějov -	Penam Martinov -	Thermolux - p.	Penam Martinov -	Školení Merida
10 30	PK Solvent -	Hypernova		Tero Rosice -	Penam -
11 00	Penam Třebíč -	Penam Prostějov -	Strojírna PŽ -	Pulco - p.Ustohal	Penam -
11 30			Tribon - p.Rozsival		
12 00	Mlékárna Olešnice	Penam Rosice -	Gumex - p.Galář	Penam Hepek -	
12 30	Euroedil -	Pulco -	Mlékárna Olešnice	Penam Hepek -	
13 00	Penam Martinov -	Penam Zlín -	Penam -	Hypernova Hradec	
13 30	Penam Prostějov -	Penam Břeclav -	Penam -		
14 00		Penam Mlýn			
14 30		Penam Hepek -			
15 00		Trevo -			
15 30					
16 00					

Obr. 12. Týdenní záznam hovorů v programu EssentialPIM. Zdroj: vlastní

Tento program byl nainstalovaný i u obchodních reprezentantů, kteří měli provádět záznamy z jednání a plánování týdenních kontaktů obdobným způsobem. Ze začátku obchodní zástupci tento úkol plnili, ale postupem času ztratil na významu. Argument pro nevykazování byl: nepropojenost s informačním systémem KARAT, zbytečnost vykazovat záznamy, prodejci mají být v terénu a jednat se zákazníky, nedostatek času. V současné době firma

cítí nutnost zavedení CRM systému, ale vše musí být naplánované, rozpracované, časově zvládnutelné a musí být stanovený kontrolní mechanismus. V neposlední řadě bude nutné proškolit zaměstnance a přesvědčit je o výhodnosti a nutnosti zavedení CRM systému.

- ROZDĚLENÍ FIREM DLE DEALERA V SYSTÉMU KARAT

V informačním systému KARAT v identifikační kartě obchodního partnera je evidován „dealer“. Ve firmě působí 7 obchodních reprezentantů a 4 pracovníci telemarketingu a vedoucí telemarketingu. Dále je evidován prodej za hotové, prodejna v Brně, firmy bez Dealera, velkoobchodník Brno, a dodavatelé.

Tab. 10. Rozdělení počtu firem v databázi KARAT. Zdroj: Vlastní

OZ	počet firem	Telemarketing	počet firem
JIREK	99	FOLTÝNOVÁ	276
KOSATÍKOVÁ	140	HAJDOVÁ	473
VAŠKOVÁ	215	ŠKROBOVÁ	551
CHMELAŘ	103	ŠVEHLOVÁ	469
HRADIL	55		
CRENŠČOVÁ	70		
SKLENÁKOVÁ	154		
CELKEM	836	CELKEM	1769

Firem bez dealera je evidováno 622 firem, dodavatelé tvoří přibližně 500 firem a 1 000 firem je neoznačených.

Firmy rozděluje ředitel firmy Petr Mekyska, který má bohaté zkušenosti z prodeje. Obchodní zástupci a pracovníci telemarketingu mají svůj kmen firem, o které pečují a snaží se zákazníky motivovat k nákupu.

Rozdělení podle dealera je také důležité pro vyhodnocování prodeje dle jednotlivých prodejních kanálů a pro stanovení odměny. Firma provádí každodenní analýzy prodeje dle jednotlivých dealerů s porovnáním s loňským rokem. Firma se snaží kontrolovat a ovlivňovat vývoj marže v daném měsíci. Firma prostřednictvím aktivního sledování prodeje a vývoje marže může operativně reagovat na případné poklesy v prodeji. Pokud je marže nižší, ve spolupráci s marketingovým oddělením uskuteční podporu prodeje nebo mimořádnou akci na zvýšení prodeje. Analýzy prodeje se provádí každodenně, měsíčně a ročně vždy v porovnání s minulým rokem.

5.5.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace ve firmě je velice důležitá. Firma používá většinu komunikačních prostředků k realizaci svých cílů.

Důležitost je kladena na budování dlouhodobého perspektivního partnerského vztahu. Firma si uvědomuje, že získání nového zákazníka jí stojí 6 krát více úsilí a nákladů.

Marketingová komunikace je rozdělena na hlavní a podpůrný komunikační kanál. Mezi hlavní prodejní kanály patří:

Hlavní komunikační kanál

Osobní prodej

Obchodní zástupci jednají s pověřenou kompetentní osobou, která ve firmě zastřešuje nákup nebo nákupní oddělení. Kontakt se provádí v místě zákazníka, kde obchodní reprezentanti předkládají svým obchodním partnerům cenové nabídky, katalogy, akce, slevy a další propagační materiály. Obchodní zástupci řeší výběrové a poptávkové řízení ve svých svěřených firmách za pomoci marketingového oddělení, realizace a průběh obchodních případů, popřípadě stížnosti nebo reklamace. Důležité bylo udržet dobré obchodní vztahy během minulého roku, kdy mnohé firmy procházely krizí. Obchodní reprezentanti museli navštěvovat firmy, které nenakupovaly, aby své zákazníky ujistili o sounáležitosti, vyjádření podpory a chápavosti v nelehké situaci.

Telemarketingové oddělení

Firma realizuje aktivní telemarketing. Prodejci přes telefon mají svěřeny střední a menší firmy, které pravidelně obvolávají, nabízejí zboží, akce, různé podpory prodeje, provádí nabídky, výběrové a poptávkové řízení.

Fungují na podobném principu jako obchodní zástupci, ale jejich působení je prostřednictvím telefonu. Nevýhodou telefonního prodeje je neosobní kontakt, kdy telefonista musí zaujmout svým hlasem, intonací nebo nápadem. Pracovníci telemarketingu provádějí i osobní schůzky, kdy je třeba vyřešit větší zakázku, nebo si zákazník přeje osobní kontakt. Někdy zákazník zavítá do prodejního skladu, kde ho referent telemarketingu provede a nabídne zboží. Ve firmě nejsou přesně stanovená kritéria, že pracovník na telefonu musí provádět kontakt pouze přes telefon.

V roce 2007 došlo k rozšíření telemarketingového oddělení a dochází k rozvoji a navýšení prodeje v tomto komunikačním kanálu. Tento prodejní kanál je levnější než obchodní zástupci v přímém prodeji. Firma do budoucna zvažuje další rozšíření telemarketingu a omezení počtu obchodních reprezentantů.

Maloobchodní prodej

Je zaměřen na drobné živnostníky a spotřebitelský trh. Koncový zákazník si může nakoupit zboží a výrobky v prodejním skladu, kde je obslužen prodejní asistentkou. Podpora prodeje probíhá formou akcí, letáků, inzerce a motivací pro opakované nákupy. Chybí zaměření na spokojenost zákazníků, opakovaný nákup, soutěže a posilování věrnosti značce. Je zde nedostatečné zařízení maloobchodní prodejny, která by splňovala dnešní standardní požadavky zákazníků.

Podpůrný komunikační kanál

Katalogy

Firma pravidelně vydává sezónní katalogy, které jsou v omezeném počtu výtisků. Přidělují se obchodním reprezentantům, pracovníkům na telefonu a ve skladu. V katalogu se nacházejí novinky pro nadcházející sezónu a jsou rozděleny podle jednotlivých sortimentů. V katalogu je vždy uveden název zboží, popisek, objednávací kód a cena. Ceny jsou stanoveny jednotné, ale prodejci si mohou pro své zákazníky stanovovat vlastní cenové hladiny.

Akce

Velice se osvědčil levný a efektivní nástroj zasílání měsíčních akcí prostřednictvím elektronické pošty. Každému zákazníkovi je měsíčně na mail zaslána akční nabídka, která je vždy na 1 až 5 zvýhodněných produktů za velice příznivou cenu. Tato forma podpory prodeje je velice účinná a zákazníci si během 4 let velice zvykli na tento komunikační nástroj.

www

Internetové stránky www.rempo-vega.cz slouží jako informační kanál pro naše obchodní partnery, kde jsou informace o firmě a poskytovaných službách, akční nabídky, katalogy a základní prodejní sortiment. Firma si uvědomuje i zvyšující počet nákupů přes internet. V roce 2010 stanovila strategii rozvoje webových stránek o moduly e-shopu. Internetový prodej bude probíhat na webové adrese <http://www.remposhop.cz>, kde si zákazníci mohou nakoupit režijní a jednicové materiály.

Letáky a inzerce

Letáky jsou určeny na podporu spotřebitelského trhu. Firma rozesílá letáky a nabídky pro kutily a zahrádkáře. Letákové akce jsou podpořeny v místním tisku „Týdeník Kroměřížska“, vyvěšením v místní MHD dopravě a roznášeny českou poštou v městě Kroměříž. Pokud dochází k poklesu prodeje, jsou uskutečňovány mimořádné výprodejové akce, nebo akce na zboží za velice nízkou cenu, která přiláká spotřebitele s cílem uskutečnit nákup.

Ceníky, CD, vizitky, reklamní předměty

V dnešní době je nezbytnou součástí podpory prodeje reklamní předměty, ceníky, atd. Ve firmě jsou ceníky spíše orientační, protože všichni důležití klíčoví zákazníci mají individuálně dohodnuté ceny, nebo ceny stanovené v poptávkovém řízení.

Sponzoring a dárky

Společnost ŘEMPO VEGA, s. r. o. podporuje ve sportovních aktivitách Vsetínský hokej a fotbalový klub FC Slovácko. Svým obchodním partnerům věnuje dárky, vždy na konci roku, jako projev díků za vzájemnou spolupráci.

Bonusy, slevy, soutěže

Firma poskytuje zákazníkům různé formy bonusů a slev při množstevním odběru, platbě v hotovosti či opakovaným nákupům. Soutěže pro zákazníky probíhají za podpory výrobců a dodavatelů, kteří se na soutěži podílejí.

5.5.4 Segmentace zákazníků

Segmentace je velice důležitá pro rozdělení obchodních partnerů do zákaznických skupin. Firma nemůže své zákazníky házet do „stejného pytle“ a zasílat jednotnou nabídku na všechny segmenty. Musí rozlišovat potřeby jednotlivých segmentů, jejich nákupní chování a rozlišnosti. Bohužel i určité segmentační skupiny se chovají specificky s individuálními potřebami, které je třeba rozlišovat. Je dobré nerozlišovat segmenty jako celky, ale zaměřit se přímo na zákazníka v určitém segmentu.

Firma své zákazníky třídí podle oborového a demografického rozdělení. Firmy dle oboru třídí do 15 stanovených skupin dle oboru podnikání jednotlivých firem. Demografické rozdělení slouží pro lepší orientaci a plánování distribuce a logistiky.

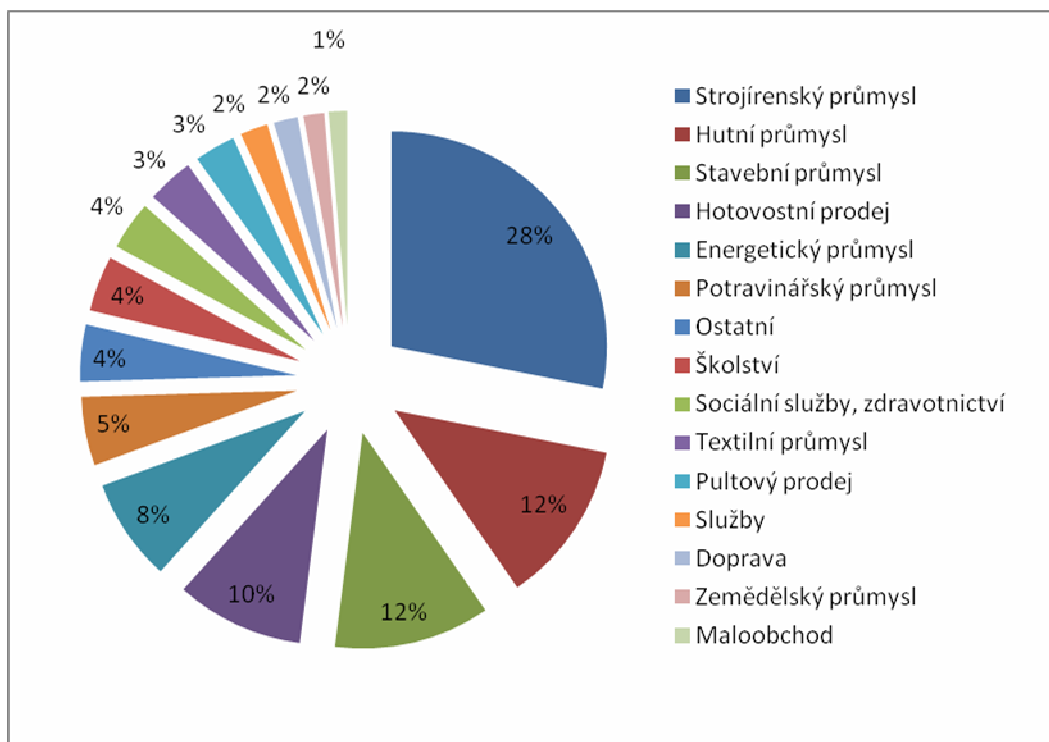
Firma své zákazníky třídí do 2 segmentačních skupin

DEMOGRAFICKÉ ROZDĚLENÍ

Toto rozdělení je nutné z hlediska plánování distribučních cest a rozvožů pro jednotlivé firmy. Zákazníci jsou rozděleni podle místa sídla firmy do okruhů: Zlín - Vsetín, Uherský Brod, Olomouc, Brno, Kyjov, Kroměříž. Firmy jsou v informačním systému KARAT rozděleny dle jednotlivých rozvožových okruhů.

OBOROVÉ ROZDĚLENÍ

Firmy jsou rozděleny podle oboru podnikání. Největší zastoupení má firma v oboru strojírenském, kde obsluhuje 29 firem s roční marží 3 mil. Kč. Druhý obor je hutnictví, kde je pouze 1 zákazník, který má 7 závodů, roční marže činí 1,2 mil. Kč. Ztráta tohoto zákazníka by byla pro firmu velice citelná. Stavební průmysl zaujímá třetí pozici s roční marží 1,1 mil Kč a je tvořena 11 obchodními partnery. Čtvrté místo zaujímá hotovostní prodej ve skladu, který činí 944 tis. Kč marže. Obrázek č. 13 rozděluje firmy dle odvětví podnikání.



Obr. 13. Rozdělení firem dle odvětví. Zdroj: vlastní

Firma má rozděleny zákazníky podle dealera a rozděluje zákazníky na VIP partnery.

Zavedením nového systému CRM firma chce zavést číselníky, ve kterých bude detailně rozpracovaná segmentace jednotlivých cílových skupin.

5.5.5 Nevýhody současného CRM systému

Byla provedena analýza současného stavu CRM systému a byly zjištěny následující skutečnosti. Ve firmě jsou značné nedostatky v oblasti využívání CRM systému. Vyskytují se problémy, které je nutné odstranit pro lepší komunikaci mezi zákazníkem a firmou. Pouze spokojený zákazník přináší firmě přidanou hodnotu v podobě rostoucího zisku.

Ve firmě schází efektivní nástroj na zpracování záznamů a údajů, schází cílená segmentace zákaznických skupin, využívání analytických nástrojů pro segmentované skupiny zákazníků, plánování marketingových aktivit pro zákazníky.

Analýzou bylo zjištěno:

1. Problémy na různých stupních organizace
2. Nedostatky při hodnocení současného CRM systému

1. PROBLÉMY NA RŮZNÝCH STUPNÍCH ORGANIZACE

- **Vedení** – vlastníci i ředitelé firmy si dobře uvědomují nutnost neustále vyvíjet způsoby pro lepší obsluhu zákazníků, segmentované skupiny zákazníků a jejich vyhodnocování, investice do inovací a zlepšení, zvýšení konkurenceschopnosti firmy pomocí různých nástrojů. Problém se zavedením CRM systému na úrovni vedení byl s finančním obnosem, který souvisel s pořízením a implementací systému.

Firma si uvědomuje nutnost investovat, ale je nezbytné prověřit každou investici z hlediska návratnosti, přidané hodnoty, lepší efektivity práce a celkového přínosu pro firmu. Firma se musí rozhodnout z jakých finančních zdrojů projekt pořídit. Jestli z budoucích tržeb či krátkodobé půjčky od mateřské firmy TRADETEX s úrokem.

- **Telemarketing** – zde bylo nejméně zjištěných problémů nedostatků využívání CRM systému a problém se zavedením nového a funkčního systému. Pracovníci na telemarketingu by naopak plně uvítali nový systém, který jim usnadní každodenní práci. Vedoucí telemarketingu by uvítala sestavy a vyhodnocování podřízených pracovníků a přehlednost volaných kontaktů.
- **Obchodní reprezentanti** – zde bude s implementací a zavedením nového systému největší problém, protože obchodní zástupci necítí potřebu sdělovat informace pro další pracovníky. Negativní kritériem vidí časový nedostatek a neochota zavádět

nový systém. Obchodní reprezentanti mají každý týden konzultace s ředitelem Petrem Mekyskou, kde probírají veškeré plánované návštěvy, problémy s realizací zakázek a získávání potenciální zakázky, atd. Ředitel firmy má přehled o jednotlivých obchodních zástupcích a veškeré údaje a cenné informace o zákaznících si pamatuje. Bohužel pro další působení a rozvoj firmy je tento stav nežádoucí. Navíc dochází ke ztrátě času pana ředitele, který je časově vytížený.

- **Maloobchodní prodej ve skladu** – hotovostní prodej tvoří 10% z celkové marže firmy, prodej neustále roste a je nezbytné evidovat obchodní případy realizované při hotovostním prodeji. Do skladových prostor chodí nakupovat drobní živnostníci a koncoví spotřebitelé. Prodejní asistentka si pamatuje stálé zákazníky, ale jejich evidence není v žádném systému zaznamenána. Pro marketingové účely je důležité zavést motivační systémy pro stálé zákazníky, kteří nakupují ve skladu, jejich evidence a případné oslovování s nabídkami. Nezbytné je sledovat složení spotřebitelského trhu, jejich nákupní preference a rozhodování o koupi. Tento typ prodejního kanálu je nejméně rozpracovaný a identifikovaný. Firma chce investovat do vybudování nové maloobchodní prodejní jednotky, ale musí mít zmapovaný prodejní kanál. Musí se nastavit komplexní komunikační politika s tímto tržním segmentem, stanovit si kritéria vyhodnocování a nastavit motivační a bonusové programy. Firma musí mít na paměti odlišnosti spotřebitelského trhu od průmyslového a přizpůsobit tak veškerou marketingovou aktivitu.
- **Elektronické nakupování** – před zavedením elektronického objednávání prostřednictvím webových stránek, klade si firma otázky: kdo bude náš zákazník, jaké obchody chce realizovat, jakou formou budeme vyhodnocovat nákupy, další oslovování tohoto tržního segmentu, motivace k opakovaným nákupům, atd. Je důležité sledovat vývoj elektronického nakupování, růstu tržeb z tohoto nového prodejního kanálu, vyhodnocovat skupiny nakupujících, atd. Tato evidence se neobejde bez účinného systému, který by podporoval tyto aktivity.
- **Procesy** – další problémy, které vyplývají z nejednotné komunikace uvnitř firmy, je nedostatek informací o jednotlivých případech. Ve firmě probíhají procesy nákupu, přijetí objednávek, komunikace a upřesnění objednávky, řešení problémů se zakázkou, expedice zboží a následná zpětná vazba. Na zpracování objednávky pracuje více osob, které řeší pouze dílčí část své pracovní pozice. Pokud pracovník prodeje

sdělí nějakou důležitou informaci o zákazníkovi jednomu pracovníkovi, nemusí se tato informace donést dalším zaměstnancům. Může dojít ke zkrácení a zapomenutí informací. Zákazníci si velmi často volají ohledně upřesnění nebo změny v objednávce. Většina zákazníků má volat svému obchodnímu prodejci, ale Ti jsou většinou v terénu a problém se zákazníkem nemohou ihned řešit a přeměrují hovor na firmu. Ve firmě telefony přijímají pracovníci na telemarketingu, kteří se snaží zákazníkovi poradit a vyřešit s ním daný problém. Velice těžko shánějí informace o partnerovi, kterého nemají svěřeného do péče a musí s ním řešit určité záležitosti. Dochází tak k časovým ztrátám na straně zákazníka tak pracovníka telemarketingu, který musí vyřešit daný problém. Většinou informace zjišťuje u asistentky prodeje, která eviduje zakázky. Ta má většinou omezené informace, které ji sdělují prodejci. Nakonec pracovník telemarketingu volá prodejci, aby sdělil potřebné údaje k dořešení požadavku. Kdyby byl zaveden ucelený informační tok, nedocházelo by ke zbytečnému prodlení a zdržování zákazníka. Propojení prodejních a komunikačních kanálů je důležité pro správný přenos informací.

2. NEDOSTATKY PŘI HODNOCENÍ SOUČASNÉHO CRM SYSTÉMU

Ředitel firmy a vedoucí marketingu zhodnotili formou interview současný CRM systém. Hodnocení podrobili položky, které by měl CRM systém obsahovat. Analyzovaným položkám přidělili, jestli současný stav CRM vyhovuje/nevhovuje potřebám firmy.

Z provedené analýzy, která je níže uvedená v tabulce č. 11 vyplývá, že současný CRM systém nevhovuje požadavkům firmy. Z 15 - ti položek vyhovují pouze 3 položky. Analýzou bylo zjištěno, že jednotlivé body nesplňují adekvátní kritéria pro efektivní práci, neznamená to, že ve firmě tyto procesy nejsou. Obchodní zástupci mají informace o klientech zaznamenány ve svých PC, ale přístup k těmto informacím mají jen oni. Plánují své služební cesty, ale nikde plánované schůzky neevidují a ostatní pracovníci neví o jejich pracovní činnosti. Záznamy z obchodních jednání v lepším případě ústně předají při konzultaci řediteli firmy a nemají nikde evidovaný stav akvizičních případů. Na marketingovém úseku chybí hromadná e-mail komunikace s vybranými segmenty trhu. Dochází k časovým ztrátám, když pracovnice marketingu posílá celý den akční nabídku, nebo zpracovává sestavy z prodeje a data musí složitě ze systému získávat. Není stanovena jednotná interní komunikace mezi zákazníky a pracovníky v přímém prodeji.

Tab. 11. Hodnocení současného CRM systému. Zdroj: vlastní

Hodnocení současného systému ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.		VYHOVUJÍCÍ	NEVYHOVUJÍCÍ
1	Karty s detailními informacemi zákazníků		X
2	Plánování obchodních schůzek		X
3	Záznamy z obchodních jednání		X
4	Přílohy, ceníky, smlouvy k zákazníkům		X
5	Řízení akvizičních stavů		X
6	Zasílání hromadné e-mail komunikace		X
7	Propracovaná segmentace	X	
8	Reporty	X	
9	Přehledné sestavy		X
10	Přehledná analýza prodeje		X
11	Plánování prodejů	X	
12	Propojení s telefonní ústřednou		X
13	Přehledné řízení pohledávek		X
14	Delegování pracovních činností		X
15	Interní komunikace a získávání informací		X

6 SHRUTÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Firma ŘEMPO VEGA, s. r. o. stanovila pro rok 2010 marketingovou strategii pro zavedení prvků CRM. Byla provedena analýza současného stavu CRM systému a zjištěné výsledky budou sloužit jako podklady pro vypracování projektového plánu.

Analýzou byl proveden rozbor struktury zákazníků. Firma své obchodní partnery rozděluje na VIP partnery, kteří tvoří 72% z celkové marže a rozděluje zákazníky dle jednotlivých prodejních kanálů (obchodní reprezentanti, telemarketing, hotovostní prodej). Pro tyto jednotlivé prodejní kanály vytváří marketingovou podporu v podobě katalogů, měsíčních akcí, letáků, inzerce, bonusových a motivačních programů, atd.

Firma pracuje s informačním systémem KARAT Software, který neobsahuje modul CRM pro řízení vztahů se zákazníky. Pracovníci pro ukládání záznamů o klientech využívají program EssentialPIM, který není kompatibilní s informačním systémem KARAT. Program slouží pro plánování schůzek, záznamy z jednotlivých jednání a využívají ho pouze pracovníci telemarketingu. Program netvoří ucelenou firemní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky.

Se zavedením nového systému vyvstaly problémy na různých stupních organizace. Problém se vyskytuje na úrovni obchodních reprezentantů, kteří zavedení nového systému vnímají negativně. Další problémy se vyskytly v nejednotné firemní komunikaci, nedostatečných informacích o obchodních případech a klientech. Mezi další problémy spadá nulová evidence obchodních případů prostřednictvím hotovostního prodeje. Firma chce analyzovat plánované elektronické prodeje. Současný systém toto neumožňuje. Zjištěné problémy je nutné odbourat, protože by bránily v úspěšné realizaci projektu.

S ředitelem firmy bylo provedeno interview, které hodnotilo současný stav CRM systému. Hodnocením bylo zjištěno, že ve firmě nejsou jednotné karty s detailními informacemi o klientech, plánování a zaznamenávání schůzek z jednání, řízení hromadné e-mail komunikace, sledování akvizičních stavů, chybí přehledné a rychlé sestavy a reporty, atd.

Výsledek analýzy je nevyhovující systém, který nespĺňuje nároky na moderně a realisticky řízenou firmu. Zavedením modulu CRM firma může lépe a sofistikovaněji řídit vztahy se svými zákazníky.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ PRVKŮ CRM VE FIRMĚ ŘEMPO VEGA

7.1 Charakteristika projektu zavedení prvků CRM systému ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.

V předcházející praktické části byl proveden závěr, že současný CRM systém je nedosta-
tečný a nevyhovující pro další efektivní působení firmy. Je nutné definovat důvody, které
firmu vedou k zavedení projektu, vytyčit cíle projektu a stanovit strategii.

7.1.1 Důvody vzniku projektu

Firma ŘEMPO VEGA, s. r. o. působí na průmyslovém trhu, kde struktura zákazníků sahá
téměř do všech odvětví. Je důležité třídit informace o zákaznících a vyhodnocovat výsled-
ky působení jednotlivých tržních segmentů. V současné době je stav CRM systému nevy-
hovující, a firma se rozhodla tento stav změnit na konkurenční výhodu, která firmě zajistí
lepší a efektivnější práci. Důvodů pro zavedení systému bylo několik.

- Ucelený a přehledný systém o zákaznících v rámci jednoho informačního systému
- Plánování, realizace a záznamy kontaktů z jednání, kalendáře a úkoly
- Hromadná komunikace prostřednictvím zasílání e-mailů
- Archivace dat, správa a sdílení záznamů, možnost vkládání nabídkových příloh
- Delegování úkolů
- Správa vztahů a komunikace se zákazníkem
- Roztřídění partnerů do zákaznických skupin
- Reporting – sestavy prodejů, kontaktů, výkonnost zákaznických skupin
- Jednoduchý systém řízení pohledávek
- Možnost propojení s telefonní ústřednou
- Řízení marketingových aktivit, motivačních programů a kampaní
- Řízení a rozvíjení akviziční činnosti
- Sestavování profilů jednotlivých zákazníků

Pokud firma nebude využívat všechny nástroje, CRM systém bude sloužit jen pro skladování dat (vytvoření databáze). Aby systém byl funkční a kompatibilní, musí všichni pracovníci se systémem pracovat a neustále ho aktualizovat.

7.1.2 Cíl projektu

Cílem projektu je úspěšné zavedení a spuštění do provozu CRM systém, který je součástí nadstavby informačního systému KARAT.

Výsledkem bude efektivní databázový marketing, který bude sloužit pro lepší marketingové fungování firmy.

Cíl projektu je zaměřen na vytvoření jednotné databáze a vytvoření konkurenční výhody na trhu.

Projekt je zaměřen na cílovou skupinu:

- stávající zákazníci
- potenciální zákazníci
- lepší řízení vztahů se zákazníky (zaměření na obchodní zástupce, pracovníky telemarketingu, skladový prodej, elektronické nákupy)
- lepší řízení vztahů uvnitř firmy (zrychlení procesů mezi vlastními zaměstnanci)

7.1.3 Strategie projektu

Strategie rozděluje projekt na jednotlivé dílčí úkoly. Je třeba sestavit plán projektu a jeho jednotlivé fáze, segmentaci zákazníků a způsob komunikace. Musí se stanovit personální, technické a softwarové řešení. Důležité je vytyčit časový harmonogram, sběr a třídění dat. Projekt musí být podroben kontrolnímu mechanismu, nákladové a rizikové analýze.

7.2 Plánování projektu

Představuje detailní rozpracování strategie projektu na jednotlivé fáze. V plánu je nutné rozpracovat roztrídění a rozdělení zákazníků do segmentačních skupin a stanovit způsob komunikace. Musí se vymezit personální řešení a rozdělit role v projektovém týmu. Časový plán projektu představí jednotlivé fáze plánovaných činností. Firma musí zajistit dostatečné ERP řešení. Veškeré plánované činnosti musí podléhat kontrole.

Plán projektu je rozdělen do těchto fází:

1. Personální řešení projektu
2. Návrh rozdělení zákazníků do segmentačních skupin
3. Způsob komunikace se zákazníky
4. Technické a Softwarové řešení
5. Stanovení kontrolního mechanismu, školení
6. Sběr, evidence dat, testování a zavedení CRM do provozu
7. Časový plán projektu
8. Nákladová a riziková analýza

7.3 Personální řešení projektu

Důležité je načasování a rozpracování jednotlivých dílčích úkolů a přidělení rolí v reálném týmu. Zavedení CRM systému bude docházet v průběhu následujících 30 - ti týdnů. Stanoví se osoby, které budou mít přidělené jednotlivé úkoly, které po splnění budou kontrolovány. Úkoly se musí stanovit přiměřeně vzhledem k vytíženosti všech pracovníků, aby zadaný úkol byl možný splnit.

Na projektu se bude podílet 15 zaměstnanců, kteří budou mít přidělenou roli a jednotlivé úkoly ke splnění.

7.3.1 Rozdělení rolí v projektovém týmu

V následující tabulce č.12 vidíme rozdělení rolí v projektovém týmu. Činnost rozhodovací má ředitel firmy; kontrolní, koordinační a know-how projektu má na starosti vedoucí marketingu; skupina obchodních zástupců, pracovníků telemarketingu a prodejní asistentka budou mít na starosti sběr informací. Referent marketingu bude provádět kontrolu a roztřídění zákazníků.

Každý pracovník má přidělenou roli v projektovém týmu. Všichni pracovníci musí pracovat průběžně, systematicky, spolupracovat, komunikovat, aby výsledek odpovídal stanoveným cílům a strategii. Důležité je, aby pracovníci byli ochotní podílet se na realizaci projektu a věřili v dobrou věc, která jim přinese úsporu času a usnadnění práce. Musí být sta-

noven správný motivační program pro pracovníky, kteří za vykonanou práci dostanou odměnu.

Tab. 12. Přidělení rolí v projektovém týmu. Zdroj: vlastní

Pracovník pověřený ke splnění úkolu	Přidělená role v projektovém týmu
Ředitel firmy	Rozhodnutí o přijetí projektu
Vedoucí marketingu	Návrh a seznámení s projektem
Vedoucí marketingu	Přidělení úkolů jednotlivým pracovníkům
Vedoucí + referent marketingu	Kontrolování plnění úkolů
Ředitel firmy + vedoucí marketingu	Stanovení segmentačních skupin
Ředitel firmy + vedoucí marketingu	Vypracování komunikace se zákazníky
Referent marketingu	Roztřídění zákazníků
Vedoucí marketingu	Technické a SW řešení projektu
Vedoucí marketingu	Plán nákladů a rizik
Skupina pracovníků OZ, TELE, sklad	Sběr informací
Skupina pracovníků OZ, TELE, sklad	Zpracování informací
Vedoucí marketingu	Testování
Vedoucí marketingu	Spuštění CRM so provozu

7.3.2 Přidělení úkolů jednotlivým pracovníkům

1. Mezi první úkoly patří rozhodnutí, zda projekt CRM realizovat. Vedení společnosti musí zhodnotit přínosy pro firmu, náklady a rizika spojené s realizací projektu. Vše musí korespondovat s firemní vizí a strategií podniku. Vedení musí být plně přesvědčeno o správnosti svého rozhodnutí a přesvědčit ostatní pracovníky o dobré věci zavést CRM do firmy.
2. V 2 týdnů časového harmonogramu vedoucí marketingu vypracuje návrh na realizaci projektu, časový harmonogram, projektový tým, úkoly, náklady a rizika. Na poradě seznámí pracovníky se zaváděním nového systému. Obezámí je se všemi náležitostmi, jejich úkoly a časovým plánem, kterým se budou řídit.
3. Pravidelnou kontrolu, bude mít na starosti oddělení marketingu. Předejde se nedodržení časového plánu a splnění stanovených úkolů.

4. Důležitým vyhodnocovacím ukazatelem je stanovení segmentačních skupin a komunikace se zákazníky. Správné zvolení okruhů zákazníků pomůže firmě analyzovat chování různých vybraných skupin, jejich tržby, potenciální růst, rozjednané kontrakty, atd. V současné databázi se musí roztřídit zákazníci, kteří nemají přiděleného dealera, neaktivní zákazníky (zde musí být nastavené citlivé měřítko, protože z neaktivních zákazníků se mohou stát znovu nakupující a je třeba v určitých časových intervalech tyto zákazníky oslovovat).
5. Správný fungující projekt musí mít technické a softwarové řešení, které je nezbytnou podmínkou pro úspěšné fungování CRM systému. V časovém plánu je zavedení technické podpory od 5 – 7 týdnu. Firma má předem jasné, že systém CRM zakoupí od firmy KARAT software, protože chce mít všechny aplikace v jednotném kompatibilním programu. Firmě odpadá čas na výběrové řízení v oblasti zajištění technické a softwarové vybavenosti.
6. Plán nákladů a rizik sestaví vedoucí marketingu. Musí vzít v úvahu náklady na pořízení projektu a náklady s implementací. Adekvátní ohodnocení případně i členům projektového týmu. V každém projektu jsou rizika, s kterými se firma musí vypořádat.
7. Sběr a zpracování informací je důležité pro stanovení segmentačních skupin. Musí se zajistit správné získávání informací podle přesně stanovených parametrů. Pracovníci musí vědět, jaké informace mají od svých zákazníků získávat a jak dané informace do systému zpracovat.
8. Testování a zavedení CRM do provozu je poslední úkol, který bude mít po celkové kompletaci projektu na starosti vedoucí marketingu v 28 týdnu.

7.4 Rozdělení zákazníků do segmentačních skupin

Roztřídění do zákaznických skupin v programu CRM bude rozděleno v „číselníky“, kde se jednotlivé skupiny identifikují podle ID partnera. Roztříděním obchodních partnerů dostaneme konkrétní segment trhu, který můžeme oslovovat a vyhodnocovat.

Do systému CRM v „číselníky“ bude rozděleno pět zákaznických skupin, které jsou uvedeny v následujícím rozdělení.

Rozdělení partnerů do zákaznických skupin v „ČÍSELNÍKY“ programu CRM:

- **VIP** – tato skupina zákazníků vytváří 72% podíl marže na celkové marži firmy. Je to nejpreferovanější a nejdůležitější skupina zákazníků v počtu 105 firem.
- **DEALER** – další skupina je rozřídění zákazníků dle jednotlivých prodejních kanálů (OZ, TELE). Do skupiny číselníky přeneseme firmy, které mají na starosti jednotliví prodejci.
- **OBOR** – každý zákazník bude rozříděný do oborového řazení. Firma si stanovila sledovat tyto obory podnikání: (strojírenský, hutní, stavební, energetický, zemědělský, potravinářský, textilní průmysl, školství, sociální služby a zdravotnictví, služby, doprava, maloobchod a ostatní). Každému zákazníkovi se přiřadí daný obor podnikání.
- **HOTOVOST** – hotovostní prodej probíhá ve skladu na základě vystavení pokladničního dokladu. Chodí zde nakupovat menší a střední firmy, koncoví uživatelé. Z hlediska marketingu je nutné tyto subjekty evidovat a následně oslovovat. Zde se bude tvořit nová databáze klientů, kteří musí souhlasit se zavedením do databáze.
- **INTERNET** – firma v roce 2010 spustí internetový prodej přes webové stránky <http://www.remposhop.cz>, kde firmy a koncoví uživatelé mohou uskutečnit svůj nákup. Firma chce tyto nákupy evidovat a následně tento vybraný segment trhu oslovovat konkrétními nabídkami. Při internetovém nákupu musí zákazník souhlasit se zasláním akčních nabídek. Následně bude zaevidován do systému CRM v „číselníky“ pod skupinou INTERNET.
- **NEAKTIVNÍ** – v databázi se vyskytují firmy, které jsou neaktivní, uskutečnily jednorázový nákup, zrušili předmět podnikání, přejmenovali název firmy nebo přešly ke konkurenci. Tyto zákazníky je nutné identifikovat a citlivě rozřídít, protože i z neaktivního zákazníka se může stát aktivní na základě dalšího oslovení. Tato vybraná skupina bude v určitém časovém horizontu oslovena pro udržení podvědomí o firmě a značce.

Další úkol je stanovit rozřídění zákazníků, kteří jsou v databázi systému IS KARAT evidováni jako firmy BEZ DEALERA a NEOZNAČENÉ. Jedná se o 622 firem bez dealera a 1000 firem je neoznačených. Je nutné tyto firmy rozřídít a přidělit do jednotlivých segmentačních skupin a přiřadit k DEALEROVI.

7.5 Způsob komunikace se zákazníky

Vypracování komunikace je ve třech úrovních. V první části se jedná o marketingovou komunikaci se zákazníky, druhá část rozebírá komunikaci se zákazníky prostřednictvím CRM modulu a systémem zaznamenávání údajů z kontaktních jednání a hovorů. Třetí část řeší plánování marketingových aktivit a kampaní.

7.5.1 Marketingová komunikace se zákazníky

Marketingovou komunikaci jsem popsala v analytické části v bodu 5.2.3., kdy firma pro své obchodní partnery zajišťuje kvalitní marketingovou podporu ve formě katalogů, ceníků, vzorků, motivačních programů, atd. Současně propracovaná marketingová komunikace se stávajícími zákazníky je na dostatečné úrovni a firma chce udržet stávající úroveň. Kvalitní marketingovou podporu musí firma vytvořit na hotovostní prodej, který se uskutečňuje ve skladových prostorách. Tento strategický úkol je stanoven pro rok 2010 s vybudováním nové maloobchodní prodejní jednotky, kde součástí je vypracování kvalitní marketingové podpory.

7.5.2 Záznamy komunikace se zákazníky v modulu CRM

Je nutné vypracovat, jakou formou budou pracovníci do systému CRM zadávat informace, které získali během komunikace se svými zákazníky. V modulu se nachází oddíl Akvizice, Příležitosti a Události.

- **Model Akvizice** – v tomto modulu budou pracovníci zaznamenávat informace o nově kontaktovaných zákaznících a stav rozjednání zakázky. V module vyplní název firmy, stav rozjednání, reálný potenciál firmy, konkurence, a stručný popis realizace akviziční činnosti.
- **Model Příležitosti** – tento model bude sloužit pro možné příležitosti pro firmu. Typy zjištěných informací budou předány marketingovému oddělení, které příležitosti budou analyzovat a vyhodnocovat. Do systému se zadá Referent příležitosti (osoba, která příležitost zaznamenala), skupina potenciálních produktů, popis příležitosti, firma, stupeň a hodnotu příležitosti.
- **Model Události** – tento model bude pro přímé prodejce nejdůležitější, protože zde budou zaznamenávat záznamy z jednání a jejich splnění. Pracovník bude zazname-

návat: Firmu, osoby firmy (se kterou proběhl kontakt), typ kontaktu (telefon, jednání, mail, dopis, SMS), událost zadal (referent), předmět schůzky, místo jednání, popis průběhu jednání, výsledek a spokojenost zákazníka. Pokud pracovník zašle zákazníkovi nabídku uloží soubor do systému (příloha).

Největší důraz bude na vypracování kvalitních záznamů v modulu Události, kde veškeré informace a záznamy z jednání mohou získat ostatní pracovníci. Z těchto záznamů budou zpracovány sestavy pro vedoucí pracovníky (plán telefonů a jednání, výsledky z telefonních a obchodních jednání).

7.5.3 Plánování marketingových aktivit v modulu CRM

Model CRM umožňuje plán jednotlivých marketingových kampaní. Oddělení marketingu každý měsíc zasílá akční nabídku všem zákazníkům. Pomocí modulu CRM může zasílat hromadné nabídky, nabídky pro vybranou zákaznickou skupinu. Tento proces ušetří čas v rozmezí 40 pracovních hodin měsíčně. Firma pro své významné partnery realizuje soutěže, motivační a bonusové programy, které zajišťují lepší spokojenost zákazníků. Program umožňuje efektivní plánování motivačních a bonusových programů pro jednotlivé zákazníky, včetně vyhodnocovacích nástrojů. Firma bude mít přehled o jednotlivých prodejích a stavu motivačního programu. Díky rychlému vyhodnocování bude časová úspora v rozsahu 10 pracovních hodin. Marketingové oddělení každý den sleduje výsledky jednotlivých prodejců, segmentačních skupin a celkové hodnocení stavu prodejní marže. Pomocí programu CRM vyhodnocování bude rychlé a efektivní. Touto činností bude úspora 15 hodin. Celková časová úspora na marketingovém oddělení bude v rozsahu 65 pracovních hodin. Hrubá hodinová mzda pracovníka marketingu činí 90 Kč. Finanční úspora prostřednictvím zavedení programu CRM vznikne v hodnotě 5 850 Kč měsíčně. Pracovníci marketingu díky nástroji CRM budou kvalitněji a efektivněji pracovat. Ušetřený čas mohou využít při plánování dalších marketingových aktivit.

7.6 Technické a softwarové řešení

Firma měla jasnou představu, že model CRM chce implementovat od stejné firmy, od které má zakoupenou licenci na podnikový informační systém KARAT Express a nebude reali-

zovat výběrové řízení na dodavatele CRM systému. Firma oslovila dodavatelskou firmu KARAT Software, a. s. se sídlem v Přerově.



Obr. 14. IS KARAT

logo. Zdroj: vlastní

Systém KARAT Express obsahuje tyto moduly: Organizace, Účetnictví, Saldokonto, Odbyt, Personalistika, Správce, Majetek, ZAShop a bude rozšířen o modul CRM.

První kontakt proběhl v e-mail podobě, kde jsme definovali představu, kterou by měl nastavbový modul CRM mít. Informovali jsme se o: ceně za licenci, technické podpoře, softwarové a hardwarové řešení, časový harmonogram implementace + manuál, představení programu včetně presentace a možnost vyzkoušení demo verze našimi pracovníky. Kontaktní osoba byl pán David Bula, se kterým probíhala veškerá komunikace.

Uvítací schůzka ohledně představení modulu CRM proběhla ve firmě zadavatele, kde nám přehledná presentace ukázala praktické využití modelu, možnosti segmentace zákaznických skupin, obsluhu klientů a hodnocení prodeje. Schůzka proběhla 18. 2. 2010 a účastnil se jí ředitel firmy Petr Mekyska, vedoucí marketingu Zdeňka Adamčíková, referent marketingu Zuzana Vaculíková a vedoucí telemarketingu Milada Kavická. Výsledkem schůzky byla plná informovanost o možnostech a využití modelu CRM.

Dne 25. 2. 2010 proběhla vzdálená instalace demo verze CRM modulu, který může vyzkoušet 5 pracovníků. Demo verze je časově omezená na 1 měsíc.

Zvláštní nároky na pořízení SW a HW řešení nejsou, nesmí se pouze překročit počet uživatelů na 17 přístupujících. Pokud firma chce propojit modul CRM s telefonní ústřednou, musela by pořídit investici na nákup telefonní ústředny s výhradním dodavatelem VoIP produktů značky WELL. Náklad na pořízení této ústředny je 45 000 Kč bez DPH. Firma se rozhodla tuto investici odložit do budoucna.

Cena za technické rozšíření modulu CRM je stanovena v hodnotě 69 955 Kč včetně DPH. Podrobnější vyčíslení nákladů na zavedení modulu CRM je uvedeno v nákladové analýze.

Licence bude vzdáleně rozšířena po úhradě daňového dokladu a celková doba implementace nebude trvat déle než 1 hodinu, včetně manuálu pro model CRM. Pokud se firma rozhodne provádět konkrétní změny v uživatelském rozhraní, bude tento čas fakturovaný na základě skutečné práce administrátorů a to dle standardních hodinových sazeb dle smlouvy o technické podpoře. Tento čas by neměl být delší než 1 pracovní den. Firma předpokládá, že současný systém bude vyhovovat a nebude potřebovat další úpravy, přesto si v nákladech na projekt ponechala rezervu 10 tis. Kč na případně změny, které se mohou vyskytnout v průběhu realizace projektu.

7.7 Stanovení kontrolního mechanismu

V projektu je důležité provádět kontroly jednotlivých fází, aby nedocházelo ke zpoždění a nedodržení časového plánu. Navíc se může vyskytnout spousta nových problémů, které se musí řešit. Kontrolní mechanismus je rozdělen na časový plán kontrol, forma kontroly a pracovník pověřený ke kontrole.

7.7.1 Časový plán kontrol

Časový plán kontrol je rozdělen na 5 kontrol, kdy největší důraz je stanoven na kontrolu ve 25 týdnu. Ve 25 týdnu se provede vyhodnocení sběru a zpracování informací, které jsou nutné pro zavedení CRM do provozu.

Tab. 13. Časový plán kontrol. Zdroj: vlastní

Termín kontroly	Předmět kontroly
3 týden	Zhodnocení přidělení úkolů pracovníkům
7 týden	Zhodnocení rozřídění zákazníků a segmentaci
25 týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací
27 týden	Vyhodnocení testovací fáze
30 týden	Celkové zhodnocení projektu

7.7.2 Forma prováděných kontrol

Pravidelné kontroly budou zaznamenány na formuláři PLÁN KONTROL, který je uveden v příloze P I. Pracovník pověřený za kontrolu bude zaznamenávat průběh a hodnocení kontroly. Tento formulář předá řediteli firmy, který bude veškerou činnost hodnotit a po skončení projektu rozhodne na základě formuláře o finanční odměně pro jednotlivé pracovníky.

7.7.3 Pracovník pověřený ke kontrole

Odpočívajícími pracovníky za provedení kontroly je stanoven vedoucí marketingu a referent marketingu. Referent marketingu bude kontrolovat plnění dílčích úkolů, zadávání a sběr informací do IS KARAT. Výsledky hodnocení předá vedoucímu marketingu, ten doplní informace o hodnocení segmentace, testovací fáze a celkovém zhodnocení projektu. Veškeré výsledky získané kontrolami budou předány řediteli firmy.

7.8 Školení pracovníků

Pro úspěch každého fungujícího projektu je zapotřebí perfektní informovanost pracovníků v projektovém týmu a jejich proškolení. Školení bude probíhat na několika úrovních. V první fázi vedoucí marketingu seznámí pracovníky se zavedením CRM systému do firmy, důvody zavedení a přínosy do budoucna. Na základě otevřené diskuze bude odpovídat na dotazy a na případné námitky.

V druhé fázi je nutné seznámit pracovníky s jednotlivými pracovními úkoly a přidělenými rolami v projektovém týmu. Nutné je podrobně proškolení pracovníky pro sběr a zpracování informací, kde je vypracován metodický manuál pro sběr dat a typ informací. Každý pracovník bude získané zkušenosti (pod vedením marketingového oddělení) aplikovat na konkrétním případě, aby se naučil metodicky pracovat se systémem.

Na pracovníky marketingového oddělení je kladen velký důraz na znalost CRM systému se schopností jednotlivým pracovníkům poradit a pomoci v případě neznalosti systému. Je třeba odpovídat na otázky, které mohou být v průběhu zavádění systému vzneseny ze strany pracovníků.

Je důležité sledovat i fázi zavedení systému do provozu, kdy mohou vzniknout nové podněty ke změně v systému. Pracovníci musejí být vždy o změnách informováni a náležitě s novými změnami seznámeni.

7.9 Sběr, zpracování a evidence informací

Sběrem a zpracováním informací se doplní chybějící údaje a informace o zákaznících. Sběr informací proběhne od 11 – 19 týdne časového plánu projektu. Zpracování informací mezi 19 – 25 týdnem. Je to nejdůležitější část, protože se musí sestavit, jaké informace budou pracovníci doplňovat, z jakých zdrojů budou čerpat a informace musí být přesné a úplné.

V projektu je na tuto činnost věnováno nejvíce času 8 týdnů na sběr a 6 týdnů na zpracování informací, protože osoby pověřené za sběr a zpracování musí plnit ostatní pracovní povinnosti. Tato činnost bude probíhat souběžně, kdy všichni pracovníci zjištěné data následně zpracují do CRM systému. Pracovnice na telemarketingu mají na starosti cca 500 firem, to znamená, že každý den musí provést sběr a zpracování 8 záznamů. S pracovnicemi telemarketingu je dohoda, pokud nebudou stíhat všechny informace sbírat a zadávat do CRM systému částečně pomohou pracovnice marketingového oddělení.

7.9.1 Zdroje získávání informací

- Z vlastní firemní databáze, kde již informace byly zjištěny během komunikace se zákazníky. Zde pracovníci musí prověřit, zda informace jsou aktuální a relevantní.
- Internet, e-mail nebo telefonický kontakt, kde mohou o zákaznících získat potřebné informace. Pokud bude zákazník kontaktován telefonem nebo e-mailem, musí být dán souhlas.
- Z osobních jednání a kontaktů od pracovníků telemarketingu a obchodních zástupců.

7.9.2 Typ sbíraných a zpracovávaných informací

Sběrem a zpracováním informací se doplnění databáze o chybějící údaje. Do systému CRM se nahrají údaje z modulu organizace, kde jsou všechny firmy evidovány. Následně budou roztříděny dle jednotlivých segmentačních skupin. Obchodní reprezentanti a pracovníci telemarketingu zpracují pouze svoje obchodní partnery – tj. skupina DEALER. Skupinu NEAKTIVNÍ a INTERNET zpracuje marketingové oddělení. Zákazníci ve skupině VIP a OBROR jsou součástí skupiny DEALER a tyto firmy budou zpracovány od pracovníků OZ a TELE. Do skupiny HOTOVOST, kde nejsou evidováni žádní zákazníci, asistentka prodeje ve skladu bude zadávat a doplňovat nové zákazníky.

Obrázek č. 15 představuje ukázkou z modelu CRM systému, modul osoby z firem.

Obr. 15. Osoby z firem v modulu CRM. Zdroj: [22]

Aby nedošlo k neúplným a špatně vyplněným informacím, firma sestavila formulář pro zadávání informací do systému CRM. V první fázi se budou informace získávat a zadávat do modulu firmy a osoby.

- **Modul Firmy** - ke každé firmě se doplní chybějící údaje typu: Zkrácený název firmy, sídlo, obor podnikání, počet pracovníků, obrat, www stránky, telefon, fax, mail, do krátkého textu se popíše typ organizace, předmět podnikání, potenciál, konkurence, současný stav.
- **Modul Osoby** - pro dobré fungování obchodu je nutné znát nákupní preference a osoby, které rozhodují o koupi. V některých firmách existuje nákupní oddělení, jinde nakupuje asistentka nebo pracovník MTZ. Existují procesy schvalování nákupu,

kdy pracovník nemůže provést nákup před schválením vedoucího pracovníka, atd. Je nutné tyto nákupní zvyklosti rozkrýt a zaznamenat do systému. V systému budou doplněny následující informace k osobám: Oslovení, Jméno, Příjmení, Titul, Pozdrav, Oslovení pro dopis, funkce, útvar, telefon do zaměstnání, mobilní telefon (v případě že osoba využívá služební telefon), fax, e-mail, datum narození (nepovinný údaj).

V druhé fázi se budou zadávat informace do modulu akvizice, příležitosti a události, které jsou součástí komunikace se zákazníky.

7.10 Testování provozu

Testování modulu CRM proběhne během 25 – 27 týdne. Firma se musí přesvědčit, jestli databáze je funkční, nevyskytují se chyby a nedostatky. V této době firma přejde na skutečný provoz, kdy obchodní reprezentanti, pracovníci telemarketingu a asistentka skladu budou zadávat získané informace z prodeje, výsledky z obchodních jednání a doplňovat databázi o aktuální informace. Referent marketingu vypracuje nabídky pro všechny segmentační skupiny zákazníků a hromadně rozešle mailem. Zpětnou vazbou firma zjistí účinnost zasílání nabídek, reagování specifického trhu. V budoucnu může zasílat cílené nabídky ušité na míru pro daný segment zákazníků. Testováním bude podrobena i selekce vyhodnocovacích nástrojů a prodejů.

Během testovací doby se odstraní veškeré vzniklé problémy při testování modulu. Po skončení testovací doby proběhne zhodnocení testovací fáze a celého projektu a v 30 týdnu se přejde na zavedení CRM systému do provozu. Tato doba by měla přejít plynule a kontinuálně navázat na testovací fázi.

7.11 Zavedení CRM do provozu a správa databáze

Zavedení modulu do provozu proběhne ve 30 týdnu. Během testovací fáze se odstraní veškeré vzniklé nedostatky a zavedení do provozu proběhne kontinuálně. Během provozu v modulu CRM může nastat spousta situací kdy se může stávající stav změnit. Mohou se rozšířit segmentační skupiny, měnit struktura modulu nebo proběhne vylepšení vyhodnocování. Vždy je o změně nutné upozornit ostatní pracovníky, kteří s modulem budou pracovat a náležitě proškolit.

Budou probíhat pravidelné porady, kde bude provoz CRM systému vyhodnocován. Pracovníci během porad mohou přispět svými praktickými příklady z provozu CRM ke zlepšení stávajícího stavu. Návrhy na zlepšení budou vždy zváženy a v případě přínosu zavedeny do provozu. Je nutná úzká spolupráce pro efektivně fungující systém.

Správa databáze bude v kompetenci jednotlivých uživatelů CRM. Každý pracovník bude o svou svěřenou skupinu zákazníků pečovat, doplňovat údaje a informace. Kvartálně proběhne kontrola z marketingového oddělení, které provede kontrolu záznamů z vybraného vzorku (3 zákazníci) od jednotlivé segmentační skupiny. Zjištěné informace předá řediteli firmy.

7.12 Časový plán projektu

Časový plán projektu je rozpracován na jednotlivé fáze a jejich délka trvání činnosti a kroky, které jim předcházely.

Tab. 14. Časový rozpis projektu a doba trvání činnosti. Zdroj: vlastní

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (týdny)	Předcházející činnosti
A	Důvody zavedení projektu	1	
B	Stanovení cíle projektu	1	A
C	Rozdělení rolí v projektovém týmu	1	B
D	Přidělení úkolů pracovníkům	1	C
E	Stanovení segmentačních skupin	2	D
F	Rotřídění zákazníků	3	D
G	Vypracování komunikace se zákazníky	2	D
H	Technické a SW zajištění projektu	1	D
I	Plán nákupů	1	E, F, G, H
J	Riziková fáze	1	I
K	Kontrola jednotlivých fází	2	I, J
L	Sběr informací	8	K
M	Zpracování informací	6	L
N	Testování a celková kontrola	2	M
O	Zavedení CRM systému do provozu	1	N

Zadané data byly vloženy do programu WinQSB, modelu PERT/CPM. Dle stanovených údajů model PERT/CPM vytvořil časovou analýzu kritické cesty CPM.

Začátek realizace projektu se předpokládá začátkem června (23 týden), protože dochází v prodeji k útlumu a nabízí se větší časová rezerva pro realizaci projektu.

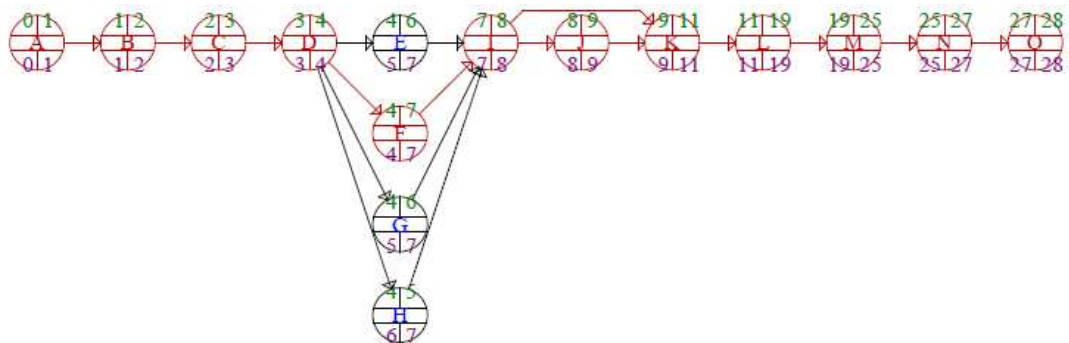
Předpokládaná délka projektu bude 28 týdnů a 2 týdny jsou v kritické cestě. Předběžné ukončení a spuštění projektu do provozu se počítá po 30 týdnech (52 týden).

Obrázek č. 16, 17 ukazuje rozpracované jednotlivé kroky projektu, délce trvání, včetně kritické cesty.

Activity Analysis for Zavedení prvku CRM systému

02-24-2010 22:06:56	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)	
	1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
	2	B	Yes	1	1	2	1	2	0
	3	C	Yes	1	2	3	2	3	0
	4	D	Yes	1	3	4	3	4	0
	5	E	no	2	4	6	5	7	1
	6	F	Yes	3	4	7	4	7	0
	7	G	no	2	4	6	5	7	1
	8	H	no	1	4	5	6	7	2
	9	I	Yes	1	7	8	7	8	0
	10	J	Yes	1	8	9	8	9	0
	11	K	Yes	2	9	11	9	11	0
	12	L	Yes	8	11	19	11	19	0
	13	M	Yes	6	19	25	19	25	0
	14	N	Yes	2	25	27	25	27	0
	15	O	Yes	1	27	28	27	28	0
	Project	Completion	Time	=	28	weeks			
	Number of	Critical	Path(s)	=	2				

Obr. 16. Výpočet kritické cesty v programu WinQSB. Zdroj: vlastní



Obr. 17. Síťový graf v programu WinQSB. Zdroj: vlastní



ZMij – nejdříve možný začátek provádění činnosti

KMij – nejdříve možný konec provádění činnosti

ZPij – nejpozději přípustný začátek provádění činnosti

KPij – nejpozději přípustný konec provádění činnosti

Obr. 18. Vysvětlení k časové charakteristice. Zdroj: vlastní

Při plánování časového harmonogramu jsme brali v úvahu časové rezervy, které mohou vzniknout v průběhu realizace. Je nutné s těmito rezervami počítat.

7.13 Nákladová a riziková analýza

7.13.1 Nákladová analýza

Projekt nákladů na realizaci CRM systému se skládá ze dvou částí.

V první části jsou vyčísleny náklady na zakoupení modulu CRM v rozsahu licence (17 přístupujících uživatelů) a rozšíření o technickou podporu. Pokud dojde na úpravy konkrétního uživatelského rozhraní, bude tento čas fakturovaný na základě skutečnosti výkazu práce, a to ve standardních hodinových sazbách dle smlouvy o technické podpoře.

V druhé části jsou interní náklady spojené s ohodnocením pracovníků za jejich práci na projektu. Tato částka bude vyplacena pouze těm pracovníkům, kteří budou odpovědně plnit zadané úkoly a při kontrolách nebudou zjištěny žádné problémy.

VYČÍSLENÍ NÁKLADŮ NA PROJEKT

Nákup nadstavbové licence CRM modulu od firmy KARAT Software (17 přístupů, manuály)	49 400 Kč
Technická podpora ve výši 20% z ceny modulu	9 386 Kč
DPH ve výši 20%	11 757 Kč
Finanční odměna pro vedoucího marketingu (hrubá mzda)	3 000 Kč
Finanční odměna pro referenta marketingu (hrubá mzda)	3 000 Kč
Finanční odměna pro pracovníky OZ, Telemarketing, sklad (12 pracovníků) (odměna pro jednoho pracovníka činí 2 tis. Kč, hrubé mzdy)	24 000 Kč

Rezerva na změnu uživatelského rozhraní 10 000 Kč

CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT 110 543 Kč

Celkové náklady na projekt činí 110 543 Kč. Tato částka se bude hradit dvěma způsoby. V první fázi se pořídí nákup nadstavbové licence CRM včetně zřízení technické podpory. Tato činnost proběhne ve 4 týdnu v celkové hodnotě 70 543 Kč.

Po skončení testování a celkové kontroly realizace projektu ve 27 týdnu, proběhne celkové vyhodnocení celého projektu. Referent a vedoucí marketingu předají podklady o průběžném plnění úkolů a hodnocení všech pracovníků řediteli firmy. Ten rozhodne o vyplacení plánované finanční odměně. Pokud některý z pracovníků své úkoly neplnil odpovědně a svědomitě, nebo odmítal opravit změny, které během realizace vznikly, může tento pracovník dostat jen dílčí část slíbené odměny nebo odměnu nedostane vůbec. Toto rozhodnutí záleží na řediteli firmy. Pokud se veškeré práce uskuteční podle stanoveného plánu, bude v 28 týdnu vyplacena finanční odměna pro pracovníky ve výši 30 000 Kč.

Finanční rezerva 10 tis. Kč je stanovena na případné úpravy CRM modulu, které mohou při průběhu realizace projektu nastat. Přestože je stanovena částka na projekt 110 tis. Kč, nemusí dojít k celkovému vyčerpání stanovených nákladových položek.

Celkové náklady by neměly překročit vyčíslenou částku 110 543 Kč, ale mohou být nižší při nedodržení plnění úkolů z řad pracovníků, kteří se podílejí na realizaci projektu.

7.13.2 Riziková analýza

Firma s každým plánovaným projektem musí počítat s případnými riziky, které se mohou během realizace projektu vyskytnout. Tyto rizika firma musí předem identifikovat a přijmout opatření pro eliminaci rizika.

Firma stanovila rizikový profil a nástroje k odstranění vzniku případného rizika. V průběhu realizace projektu může nastat 7 rizikových situací.

V tabulce č. 15 analyzujeme jednotlivá rizika a nástroje k eliminaci. Největší riziko firma vnímá v odmítání zavedení systému ze strany pracovníků. Ostatní rizika jsou snadněji odbouratelné a na odstranění nedostatků se může pracovat, přesto se nesmí rizika podceňovat a musí se jim věnovat zvýšená pozornost.

Tab. 15. Riziková analýza. Zdroj: vlastní

RIZIKO	ELIMINACE RIZIKA
* Získávání neúplných a chybných informací	* Pravidelné kontroly dle stanoveného kontrolního plánu * Dodržování předem daných podmínek o získávání přesných a věrohodných datech * Finanční postih při nedodržování stanovených podmínek
* Nedodržení časového harmonogramu	* Pravidelné kontroly dle stanoveného kontrolního plánu
* Odmítání přijetí nového systému	* Školení a porady * Diskuze o novém řešení * Přijímání připomínek ze stran pracovníků * Vysvětlení nutnosti zavedení nového systému * Vysvětlení přínosů a zlepšení práce * Finanční postih
* Nedostatečná informovanost pracovníků o novém systému	* Školení a porady * Představení systému
* Nedostatečné znalosti a proškolení pracovníků	* Vyzkoušení demo verze * Školení
* Riziko při stanovení špatných segmentačních skupin	* Stanovení nových segmentačních skupin * Konzultace s pracovníky v přímém prodeji * Pravidelné vyhodnocování prodeje * Zajištění zpětné vazby
* Riziko důkladné neznalosti technických parametrů a možností využití CRM modulu	* Vyzkoušení demo verze * Prostudování manuálu modelu CRM * Konzultace s pracovníky v KARAT assistence

Největší ohrožení při realizaci projektu bude odmítání zavedení nového systému ze strany pracovníků. Pracovníci, kteří budou součástí realizačního týmu a Ti kteří budou modul CRM denně používat a zadávat příslušné data. Každý pracovník má naučené a zažité své denní povinnosti a práce navíc se mu nebude líbit. I přes veškerou osvětu a vysvětlení nutnosti systém zavést, budou zde lidé, kteří se budou bránit systém používat. Firmě se v minulosti osvědčila metoda „cukru a biče“, kdy pracovníci, kteří odmítají plnit své stanovené povinnosti, budou sankciovaní.

7.14 Přínosy projektu do budoucna

V dnešním konkurenčním boji firma musí vědět o svých zákaznících maximum. Nemůže si dovolit s odchodem pracovníka přijít o cenné informace o zákaznících. Firma musí rychle a pružně reagovat na nové požadavky a příležitosti, které jí trh nabízí. K tomu potřebuje kvalitní nástroje, které budou tvořit podporu prodeje.

Zavedení projektu CRM firma chce do budoucna dosáhnout tohoto cílového stavu:

- Firma se nemusí bát odchodu pracovníka v přímém prodeji (veškeré informace a záznamy z jednání budou zaznamenány v systému, poptávkové a cenové nabídky pro obchodní partnery).
- Rychlé a přístupné informace pro všechny pracovníky (všechny informace v jednom systému a na jednom místě), nebude docházet ke ztrátovým časům při hledání potřebných informací.
- Zlepšení komunikace se zákazníky, nebude docházet ke ztrátě zákazníka, ale naopak bude se posilovat věrnost zákazníka a jeho loajalita.
- Umožní komunikaci uvnitř firmy při delegování úkolů a stanovování priorit.
- Přehled o obchodních zástupcích a pracovnících telemarketingu (ředitel bude vždy vědět, jaké obchodní aktivity mají naplánované, rozjednané a skončené), může se předem připravit na konzultace po přečtení záznamů z jednání.
- Kvalitní rozřídění zákazníků a využití cílených nabídek na přesně definovaný segment trhu.
- Využívání hromadné e-mail korespondence.
- Zvýšení konkurenceschopnosti díky pružnému a dynamickému systému.
- Vyhodnocování hlavního komunikačního kanálu formou přehledů a sestav prodeje.
- Vyhodnocování hotovostního a internetového prodeje (možnost oslovení osob, které uskutečnily nákup ve skladu nebo přes internetový obchod).
- Vyhodnocování akvizičních činností.
- Vyhodnocování potenciálních příležitostí pro firmu.

8 SHRUTÍ POZNATKŮ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Zavádění nového programu CRM do firmy bylo jednodušší, protože mělo podporu ve vedení společnosti, které si uvědomuje jeho výhody v současné době. Firma pracuje s kvalitním informačním systémem KARAT Software, který zahrnuje aplikace ERP (finanční, personalistiku, účetnictví a správu majetku) a rozhodla se rozšířit modul o CRM. Firma chtěla mít jednotný kompatibilní informační systém „vše pod jednou střešou“ a nevyhlašovala tedy výběrové řízení na dodavatele CRM systému.

Projekt zavádění prvků CRM probíhal v několika fázích. Na samém začátku se vytyčil cíl, který definoval vytvoření jednotné databáze, která bude zaměřena na stávající a potenciální zákazníky, bude řídit lepší komunikaci se zákazníky a uvnitř firmy. Dále bylo nutné odpovědět na otázky: jak dlouho projekt bude trvat, kdo se projektu bude účastnit, jaké budou segmentační skupiny, způsob zaznamenávání informací, kolik projekt bude stát, jaké jsou rizika projektu a jak rizika eliminujeme a odbouráme?

V budoucnu firma získá zavedením CRM systému konkurenční výhodu, plně funkční analytický nástroj, který bude sloužit pro hodnocení zákazníků a pracovníků firmy.

Firma musí vynakládat značné úsilí, aby uspokojila přání a potřeby jednotlivých zákazníků. Díky osobitné péči prodejních kanálů a vhodné marketingové podpoře s využitím efektivního nástroje CRM systému, dosáhne firma konkurenční výhody a zároveň bude posilovat věrnost svých zákazníků.

Po skončení projektu bude ve firmě vytvořena jednotná databáze, která bude rozlišovat jednotlivé zákaznické skupiny, marketingovou komunikaci, včetně ucelené firemní komunikace.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navržení projektu na zavedení prvků CRM pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o.

Diplomová práce byla realizována ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o., která působí jako průmyslový distributor režijních a jednicových materiálů v moravském regionu.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byl proveden rozbor literárních pramenů týkající se problematiky CRM. V praktické části se analyzoval současný stav CRM systému ve firmě včetně hodnocení jednotlivých důvodů pro zavedení CRM systému. V projektové části se stanovil postup pro zavedení prvků CRM do firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.

Firmy se v dnešní době zaměřují na zákazníka se snahou rozpoznat zákaznickovy potřeby. Každý zákazník má své individuální potřeby, které je třeba definovat a uspokojovat. Zavedení konceptu CRM strategie do podniku, bude firmě sloužit pro lepší řízení vztahů se zákazníky, vyšší konkurenční výhodě a usnadní řízení vnitropodnikových procesů na úrovni manažerské, marketingové a obchodní.

Ve firmě existuje rozdělení zákazníků podle obsluhovaných kanálů (obchodní reprezentanti, pracovníci telemarketingu), kteří se starají o bezproblémový a efektivní chod zakázek. Pro prodejní kanály se vytváří účinná marketingová podpora. Firma disponuje kvalitním informačním systémem, který umožňuje dokoupení modelu CRM, a firma nebude vyhlásovat výběrové řízení na dodavatele systému.

V rámci projektu byl stanoven cíl a plán, podle kterého firma bude postupovat při zavádění systému. Byl stanoven časový harmonogram, který vymezuje délku trvání celého projektu, včetně doby trvání jednotlivých činností. Časový plán byl stanoven na 30 týdnů a ukončení projektu bude v 52 týdnu roku 2010. V projektu bylo stanoveno personální řešení a rozdělení jednotlivých úkolů v projektovém týmu. Byl sestaven plán nákladů, který je vyčíslen na 110 543 Kč včetně rezerv. Dále byl zpracován rizikový profil, který analyzuje rizika a stanovuje nástroje na odstranění a eliminaci rizik.

Věřím, že projekt přinese firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o. přidanou hodnotu a v budoucnu zavedení systému velice ocení. Domnívám se, že bylo dosaženo splnění vytyčeného cíle, který byl na začátku stanoven.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ALSBURY, Alison; JAY, Ros. *Marketing – to nejlepší z praxe*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. 286 s. ISBN 80-7226-617-9.
- [2] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM-Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [4] DOANE, S. Darryl; SLOAT, D. Rose. *Péče o zákazníka*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 300 s. ISBN 80-251-0350-1.
- [5] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
- [7] HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2002. 192 s. ISBN 80-242-0893-8.
- [8] HUGHES, A. Middleton. *Strategic database marketing*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, 2006. 431 s. ISBN 0-07-145750-X.
- [9] JOBBER, David; LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [11] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [13] KOTLER, Philip. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.

- [14] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Seriálové publikace:

- [15] JEŽEK, Petr. Motivační programy a jejich využití v rámci CRM. *Trend marketing*. 2008, 6-7, s. 60. ISSN 1214-9594.
- [16] KAUFMAN, Douglas. Věrnost – marže – hodnota. *Trend marketing*. 2008, 4, s. 60. ISSN 1214-9594.

Internetové zdroje:

- [17] KLČOVÁ, Hana; VOŘECHOVÁ, Eva. *Aktuální trendy a nabídka českého trhu CRM*. CRMForum.cz. [online]. 2009 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.crmforum.cz/crm-trendy/aktualni-trendy-a-nabidka-ceskeho-trhu-crm.html>>.
- [18] MORAVCOVÁ, Helena. *Trendy v CRM*. SystemOnline.cz. [online]. 2002 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/trendy-v-crm.htm>>.
- [19] *Historie CRM systémů*. [online]. 2010 [cit. 2010-04-06]. crm.sweb.cz. Dostupné z WWW: <<http://crm.sweb.cz/historie-crm-systemu.html>>.
- [20] *Trendy do budoucnosti*. Wikipedia.org.[online].[cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW:<http://cs.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management#Trendy_do_budoucnosti>.
- [21] *Typy CRM*. Wikipedia.org.[online]. [2010-03-25]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM#Typy_CRM>.

Ostatní zdroje:

- [22] Interní materiály firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o.
- [23] Interview s Senior Account Manager společnosti KARAT Software, a. s. panem Davidem Bulou na téma zavedení CRM systému dne 18.2.2010
- [24] Interview s ředitelem firmy ŘEMPO VEGA, s. r. o. panem Petrem Mekyskou na téma hodnocení současného CRM systému ve firmě ŘEMPO VEGA, s. r. o. dne 10.3.2010

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM	Critical Path Method (Metoda projektového řízení, deterministický přístup)
CRM	Customer Relationship Management, (řízení vztahů se zákazníky)
CSS	Customer Service and Support, (zákaznický servis a podpora)
e-CRM	Komunikační kanál založený na informačních technologiích
EMA	Enterprise Marketing Automation, (automatizace marketingu)
ERP	Enterprise Resource Planning, Informační systém pro plánování a řízení podnikových procesů
IS/ICT	Informační systémy a informační komunikační technologie
LTV	Lifetime value (hodnota zákazníka)
PERT	Program Evaluation Review Technique, (metoda projektového řízení, stochastický přístup)
SaaS	Řešení informačního systému přes webové rozhraní
SCM	Supply Chain Management, (dodavatelské řetězce)
SFA	Sales Force Automation, (mobilní prodejní systémy)
SOA	Vyspělé ERP systémy vytvořené na platformě SOA
v-CRM	Value Customer Relationship Management (hodnota zákazníka v systému CRM)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Bilance silných a slabých stránek. Zdroj: [14]</i>	15
<i>Obr. 2. Roztřídění zákazníků do LTV segmentů. Zdroj: [8]</i>	16
<i>Obr. 3. Analytické a operativní CRM. Zdroj: [21]</i>	22
<i>Obr. 4. CRM vycházející z hodnot. Zdroj: [14]</i>	27
<i>Obr. 5. Plánovací systém pro</i>	32
<i>Obr. 6. Pět přístupů k výběru cílového trhu. Zdroj: [12]</i>	35
<i>Obr. 7. Organizační struktura. Zdroj: vlastní</i>	41
<i>Obr. 8. Marketingová strategie pro rok 2010. Zdroj: vlastní</i>	45
<i>Obr. 9. Rozdělení marže VIP a ostatních firem v %. Zdroj: vlastní</i>	51
<i>Obr. 10. Rozdělení marže dle prodejních kanálů v %. Zdroj: vlastní</i>	52
<i>Obr. 11. Poznámky k partnerovi v systému KARAT. Zdroj: vlastní</i>	53
<i>Obr. 12. Týdenní záznam hovorů v programu EssentialPIM. Zdroj: vlastní</i>	54
<i>Obr. 13. Rozdělení firem dle odvětví. Zdroj: vlastní</i>	59
<i>Obr. 14. IS KARAT</i>	73
<i>Obr. 15. Osoby z firem v modulu CRM. Zdroj: [22]</i>	77
<i>Obr. 16. Výpočet kritické cesty v programu WinQSB. Zdroj: vlastní</i>	80
<i>Obr. 17. Síťový graf v programu WinQSB. Zdroj: vlastní</i>	80
<i>Obr. 18. Vysvětlení k časové charakteristice. Zdroj: vlastní</i>	81

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Rozdělení obrátu dle dodavatelů CRM.....</i>	25
<i>Tab. 2. Informační systém o významném zákazníkovi. Zdroj: [9]</i>	31
<i>Tab. 3. Vývoj tržeb od 2007 do 2009. Zdroj: [22].....</i>	42
<i>Tab. 4. Vývoj marže od 2007 do 2009. Zdroj: [22]</i>	42
<i>Tab. 5. Vývoj nákladů od 2007 do 2009. Zdroj: [22].....</i>	42
<i>Tab. 6. Vývoj zisku od 2007 do 2009. Zdroj: [22].....</i>	42
<i>Tab. 7. Analýza VRIO. Zdroj: vlastní</i>	47
<i>Tab. 8. Analýza SWOT. Zdroj: [22]</i>	49
<i>Tab. 9. Počet firem na celkové marži v roce 2010. Zdroj: vlastní.....</i>	52
<i>Tab. 10. Rozdělení počtu firem v databázi KARAT. Zdroj: Vlastní.....</i>	55
<i>Tab. 11. Hodnocení současného CRM systému. Zdroj: vlastní</i>	63
<i>Tab. 12. Přidělení rolí v projektovém týmu. Zdroj: vlastní</i>	68
<i>Tab. 13. Časový plán kontrol. Zdroj: vlastní</i>	74
<i>Tab. 14. Časový rozpis projektu a doba trvání činnosti. Zdroj: vlastní</i>	79
<i>Tab. 15. Riziková analýza. Zdroj: vlastní</i>	83

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Formulář plánovaných kontrol
- PII Metodický manuál pro zadávání informací do CRM modulu
- PIII Akce březen
- PIV Ukázka www stránek

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

FORMULÁŘ PLÁNOVANÝCH KONTROL

Termín kontroly	Předmět kontroly	Osoba odpovědná za splnění úkolu	Hodnocení splnění úkolu (stupnice 1 - 5)1 - nejlepší, 5 - nejhorší	Zjištěné nedostatky	Termín k odstranění nedostatků	Termín následné kontroly	Pracovník který provedl kontrolu
3. týden	Zhodnocení přidělení úkolů pracovníkům	Adamčíková					Vaculíková
7. týden	Zhodnocení rozřídění zákazníků	Vaculíková					Adamčíková
7. týden	Zhodnocení segmentace a komunikace zákazníků	Adamčíková					Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Jirák					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Kosatková					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Vašková					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Chmelář					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Hradil					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Chrenšćová					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Sklenáková					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Foltýnová					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Škřobová					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Švehlová					Adamčíková a Vaculíková
25. týden	Zhodnocení sběru a zpracování informací	Komínková					Adamčíková a Vaculíková
27. týden	Vyhodnocení testovací fáze	Adamčíková					Vaculíková
30. týden	Celkové zhodnocení projektu	Adamčíková					Mekyska

PŘÍLOHA P II: METODICKÝ MANUÁL PRO ZADÁVÁNÍ INFORMACÍ DO CRM MODULU

METODICKÝ MANUÁL PRO ZADÁVÁNÍ INFORMACÍ DO CRM SYSTÉMU

Model	Položka v modulu CRM	Forma doplnění informace			
Modul firmy	* Zkrácený název firmy	* Doplnění			
	* Sídlo firmy	* Doplnění			
	* Obor podnikání	* Doplnění			
	* Počet pracovníků	* Doplnění			
	* Obrat	* Doplnění			
	* www stránky	* Doplnění			
	* Telefon, fax, mail	* Doplnění			
	* Typ organizace	* Doplnění			
	* Předmět podnikání	* Doplnění			
	* Potenciál	* Velký 1 mil. Kč	Střední 500 tis. Kč	Malý do 500 tis. Kč	
	* Konkurence	* Popis konkurence ve firmě			
	* Stávající stav	* Popis odebíraného sortimentu			
	Modul osoby	* Oslovení	* Doplnění		
* Jméno		* Doplnění			
* Příjmení		* Doplnění			
* Titul		* Doplnění			
* Pozdrav		* Doplnění			
* Oslovení pro dopis		* Doplnění			
* Funkce		* Doplnění			
* Telefon do zaměstnání		* Doplnění			
* Mobilní telefon		* Doplnění			
* Fax		* Doplnění			
* E-mail		* Doplnění			
* Datum narození		* Nepovinný údaj			
* Poznámky		* Text			
Model akvizice		* ID nového zákazníka	* Doplnění		
	* Stav rozjednáni zakázky	* Text			
	* Reálný potenciál	* Velký 1 mil. Kč	Střední 500 tis. Kč	Malý do 500 tis. Kč	
	* Konkurence	* Text			
	* Realizace akvizice	* Popis události			
Model příležitosti	* Referent příležitosti	* Osoba			
	* Potenciální produkty	* Text			
	* Popis příležitosti	* Text			
	* Hodnota příležitosti	* 25%	50%	75%	100%

Model události	* Firma	* Doplnění			
	* Osoba	* Doplnění			
	* Typ kontaktu	* Telefon	Osobní schůzka	Mail	Dopis, SMS
	* Událost zadal	* Referent prodeje			
	* Předmět schůzky	* Text			
	* Místo jednání	* Doplnění			
	* Průběh jednání	* Text			
	* Ukončení události	* Plánovaná	Rozpracovaná	Skončená	
	* Spokojenost zákazníka	* Velká	Střední	Malá	
	* Návrh na zlepšení spokojenosti	* Text			
	* Vložit přílohu	* Nabídky, poptávky, výběrové řízení, atd.			

PŘÍLOHA P III: AKCE BŘEZEN

REMPO VEGA s.r.o.
KROMĚŘÍŽ

AKCE BŘEZEN

Akce platí od 3. 3. do 31. 3. 2010 nebo do vyprodání zásob!



Obuv ISLAND CAPRI
kotníková,trekkingová,celokožená
vel.: 5-11, barva: hnědá

366,-
bez DPH

Obuv ISLAND BORNEO
polobotka,trekkingová,kombinovaná
vel.: 4-11, barva: černá

323,-
bez DPH



Obuv HONEY WINTER
kotníková,zateplená
antistatické vlastnosti,
nubuk/kožešina
vel.: 36-48, barva: béžová

585,-
bez DPH

Pracovní obuv polobotka
celokožená sportovní,olejivzdorná,
antistatická,protiskluzová
vel.: 36-48, barva: šedivá

527,-
bez DPH



Obuv RAVEN ANKLE 01
pracovní kotníková obuv,
antistatické vlastnosti,
PU podešev odolná proti
pohonným hmotám a
kyselinám, vel.: 36-48
barva: černá

291,-
bez DPH

Pracovní ponožky
výběr z různých
typů a barev, foto je
ilustrační

23,-
bez DPH



Bunda PILOT
vodo-odpudivá variabilní bunda 3v1,
díky odnímatelným rukávům a teplé
chlupaté podšívky je možné využít
různé kombinace dle počasí
vel.: M-XXXL,barva: modrá

544,-
bez DPH



TRITON vesta
zateplená, s našitými kapsami
materiál: polyester-bavlna,
vel.: M-XXXL,barva: modrá

129,-
bez DPH

TENREC fleece bunda
materiál: 100% polyester,
vel.: S-XXXL,barvy: černá,
červená, zelená

405,-
bez DPH



Ponožky
thermo, froté a podkolenky
vel.: různé

od 22,-
bez DPH



Ceny jsou uvedeny bez DPH

REMPO VEGA, s. r. o., Skopalíkova 2354/47A, 767 01 Kroměříž
tel: 573 312 014, fax: 573 340 054, e-mail: obchod@rempo-vega.cz
Prodejní doba: 6:00 - 15:00, www.rempo-vega.cz

PŘÍLOHA P IV: UKÁZKA WWW STRÁNEK

KDE NÁS NAJDETE?

REMPO VEGA s.r.o.
KROMERIZ

O NÁS | PRODUKTY | SLUŽBY | KONTAKTY | AKČNÍ NABÍDKY | VIRTUÁLNÍ BAZAR

HOT LINE po-pá 6,00-15,00 hod. tel: 573 341 602 mobil: 737 207 527

PŘÍJEM OBJEDNÁVEK vícе zde	TELEMARKETING vícе zde
MARKETING vícе zde	OBCHODNÍ REPREZENTANTI vícе zde
SKLAD vícе zde	POBOČKA BRNO vícе zde
VEDENÍ vícе zde	HOT LINE po - pá 6,00 - 15,00 hod. tel. 573 341 602 mobil 737 207 527
	DOPORUČENÍ, NÁVRHY, PŘIPOMÍNKY Vašich názorů a připomínek si vážíme a pečlivě se jimi zabýváme.

KDE NÁS NAJDETE?

REMPO VEGA s.r.o.
KROMERIZ

O NÁS | PRODUKTY | SLUŽBY | KONTAKTY | AKČNÍ NABÍDKY | VIRTUÁLNÍ BAZAR

HOT LINE po-pá 6,00-15,00 hod. tel: 573 341 602 mobil: 737 207 527

AKČNÍ NABÍDKA vícе zde	NOVINKY Katalog PODZIM-ZIMA 2008/2009 si můžete stáhnout zde
NEWSLETTER Do prodeje jsme nyní NOVĚ zařadili náhradní otočná kolečka a rozšířili nabídku brusných materiálů o brusné a řesné kotouče. Pro více informací kontaktujte 573 312 014.	<p>Společnost ŘEMPO VEGA, s. r. o. připravila</p> <p>KATALOG PODZIM – ZIMA 2008/2009</p> <p>Na vyzádnání zašleme v tištěné, elektronické podobě nebo na CD. Kontakt: 573 312 014. obchod@rempo-vega.cz</p> <p>REMPO VEGA KROMERIZ</p>

NOVĚ V PRODEJI
Nyní nově v prodejním skladu ŘEMPA si můžete