

Projekt optimalizace CRM ve firmě KROK CZ, v.o.s. Hranice

Bc. Darja Brožková

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Darja BROŽKOVÁ**

Osobní číslo: **M080543**

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

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimalizace CRM ve firmě KROK CZ, v.o.s.
Hranice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se CRM, jeho implementace, aplikace a optimalizace.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav CRM ve firmě KROK CZ, v.o.s. Hranice.
- Zpracujte projekt optimalizace CRM ve firmě KROK CZ, v.o.s. Hranice.
- Verifikujte projektové řešení a navrhněte doporučení pro další strategický rozvoj firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:


- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] LEHTINEN, J. Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [3] SODOMKA, P. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1200-4.
- [4] VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [5] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
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




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
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 ...22.4.2010.....

.....

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

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

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Abstrakt v českém jazyce

Diplomová práce „Projekt optimalizace CRM ve firmě KROK CZ, v.o.s. Hranice“ se zabývá optimalizací současného řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část je zaměřena na CRM, jeho implementaci, aplikaci a optimalizaci. Podkladem pro projektovou část diplomové práce jsou provedené analýzy, především analýza současného řízení vztahu se zákazníky ve společnosti. Na základě provedených analýz je společnost schopna určit, zda dokáže čelit konkurenci s možnostmi, kterými disponuje, nebo zda musí svou podnikatelskou strategii změnit nebo učinit opatření pro její zlepšení. Budování vztahu se zákazníky a jeho udržení je pro tuto společnost podstatné, proto se v závěru práce věnuji vytvoření projektu optimalizace.

Klíčová slova: CRM, segmentace, komunikace, SWOT analýza, optimalizace, e-shop.

ABSTRACT

Abstrakt v anglickém jazyce

The Master Theses „The Project of Optimization CRM in The Firm KROK CZ, v.o.s. Hranice“ deal with optimization contemporary proceedings with customers relations. The theoretical part is focused on CRM, implementation, application and optimization. The practical part is based on analyses which were made, especially analyse of contemporary proceedings with customers in the company. The company is able to find out, if it is possible to face the competition with the possibilities they have, or if they have to change their entrepreneurial strategy or make some steps for its improvement. Building customers relations and its maintain is very necessary for this company. That is the reason why I make the project of optimization at the end of The Master Theses.

Keywords: CRM, segmentation, communication, SWOT analysis, optimization, e-shop.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat všem, kteří mi při zpracování diplomové práce byli nápomocni. Vedoucí mé diplomové práce, Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, Ph.D., za odborné vedení, ochotu, rady a připomínky během konzultací. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice za ochotný přístup a poskytování nutných informací a za vstřícné jednání po celou dobu naší spolupráce. Velmi si vážím jejich aktivního a obětavého přístupu při zpracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)	13
1.1 CHARAKTERISTIKA CRM	13
1.1.1 Orientace na zákazníky	14
1.2 CÍLE CRM.....	16
1.3 ZÁKLADNÍ PRVKY CRM	17
1.4 KOMPLEXNÍ CRM	18
1.4.1 Budování komplexního CRM	19
1.4.2 Aspekty ovlivňující úspěšnost projektu CRM	20
1.5 STRATEGIE CRM.....	21
1.5.1 Základní pravidla.....	21
1.5.2 Interní strategická analýza CRM	22
1.5.3 Externí strategická analýza CRM.....	22
1.5.4 Proces plánování strategie CRM.....	23
1.6 FÁZE PROJEKTU CRM	24
1.6.1 Náklady CRM	24
1.6.2 Přínosy CRM.....	26
1.7 PROCES OPTIMALIZACE CRM.....	29
1.8 RIZIKA OVLIVŇUJÍCÍ CRM.....	29
1.9 TRENDY CRM.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	33
2.1 METODY ZPRACOVÁNÍ.....	33
3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KROK CZ, V.O.S. HRANICE	35
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI KROK CZ, V.O.S. HRANICE.....	35
3.1.1 Základní údaje o společnosti	35
3.1.2 Organizační struktura	35
3.1.3 Personální politika.....	36

3.2	STRATEGIE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	37
3.3	ODVĚTVÍ SPOLEČNOSTI.....	38
3.4	VÝROBNÍ PROGRAM	38
3.5	OBCHODNÍ ČINNOST	39
3.6	MARKETINGOVÁ A PRODEJNÍ ČINNOST	41
3.7	EKONOMIKA SPOLEČNOSTI	41
3.8	INFORMAČNÍ SYSTÉM SPOLEČNOSTI.....	44
3.9	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI KROK CZ, v.O.S. HRANICE	45
3.9.1	Silné a slabé stránky	46
3.9.2	Příležitosti a hrozby.....	47
3.10	ANALÝZA SOUČASNÉHO CRM VE SPOLEČNOSTI.....	47
3.10.1	Analýza spokojenosti zákazníků dotazníkovou metodou	48
3.10.2	Analýza současného stavu CRM ve společnosti metodou řízeného rozhovoru	51
3.11	SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI.....	53
3.11.1	Struktura zákazníků společnosti.....	54
3.11.2	Databáze zákazníků společnosti.....	55
3.11.3	Segmentace zákazníků	56
3.11.4	Komunikace a komunikační kanály společnosti	58
3.12	PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	58
3.13	ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	59
4	PROJEKT OPTIMALIZACE CRM VE SPOLEČNOSTI KROK CZ, V.O.S.....	62
4.1	CÍL PROJEKTU.....	62
4.1.1	Popis současného stavu	62
4.1.2	Popis žádoucího stavu	63
4.2	ODŮVODNĚNÍ PROJEKTU.....	65
4.3	AKCEPTAČNÍ KRITÉRIA PROJEKTU	65
4.4	ZAINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU	66
4.5	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PROJEKTU	67
4.6	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU.....	68
4.6.1	Maticе zodpovědnosti	69
4.7	FINANČNÍ PLÁN PROJEKTU	70
4.8	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	71
4.9	EFEKTIVNOST PROJEKTU.....	71
4.9.1	Výnosy projektu	72
4.9.2	Náklady projektu	73
4.9.3	Návratnost vynaložené investice	74
4.9.4	Čistá současná hodnota NPV	74

4.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA	76
4.11	UDRŽITELNOST PROJEKTU	78
4.12	ZDROJE PROJEKTU	79
4.13	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	79
5	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ STRATEGICKÝ ROZVOJ SPOLEČNOSTI	80
6	ZÁVĚR.....	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	85
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	88

ÚVOD

V posledních letech se soustřeďuje velká pozornost na CRM (Customer Relationship Management) – řízení vztahů se zákazníky. Jde o manažerský přístup, který zvýšení konkurenceschopnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky. K CRM koncepci neoddělitelně patří technologické řešení a lidé, kteří umějí danou strategii za pomoci nasazeného CRM systému prosazovat.

Dnešní silně konkurenční prostředí plné změn a probíhající celosvětová hospodářská krize přináší mimo jiné i pokles poptávky. Středem pozornosti se tak stále víc stává zákazník, protože každá firma žije z věrných a spokojených zákazníků. Z toho vyplývá, že je potřeba své zákazníky dobře znát a pečovat o ně v současnosti i do budoucna. Znamená to mít dokonale propracované CRM, které se zvláště v poslední době stává nutností. Tak jako jiné společnosti i firma KROK CZ, v.o.s. Hranice řeší přístup k zákazníkům, protože udržet si stávající zákazníky je levnější jak získat nové.

Cílem diplomové práce je zpracování projektu optimalizace CRM ve společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice, které umožní společnosti budovat kvalitní vztahy se zákazníky a dále zvyšovat jejich hodnotu.

V teoretické části diplomové práci jsou nejprve shrnuty teoretické poznatky z oblasti řízení vztahů se zákazníky.

V praktické části jsou provedeny analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Pozornost je věnována analýze vnějšího i vnitřního prostředí pomocí finanční analýzy, SWOT analýzy a analýzy spokojenosti zákazníků. V souvislosti s CRM společnosti byl veden také strukturovaný rozhovor se zaměstnancem společnosti. Výstupem provedených analýz je odhalení příčin nedostatků v řízení vztahů se zákazníky a návrh doporučení směřujících k optimalizaci současného CRM.

Navazující částí je zpracovaný projekt pořízení internetového obchodu, tzv. e-shop, který bude možné implementovat do podnikové praxe. Následuje verifikace projektového řešení a doporučení pro další strategický rozvoj společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

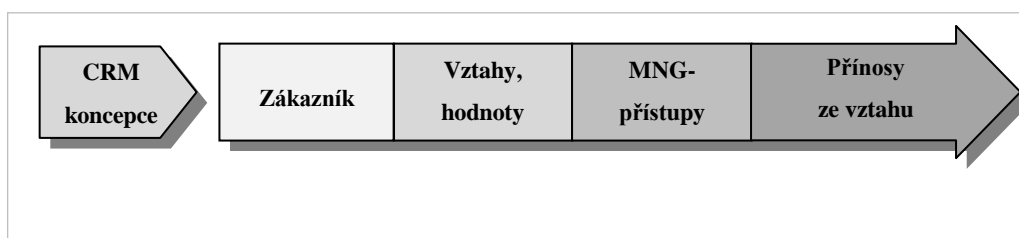
1.1 Charakteristika CRM

„Zákazník je na prvním místě [7].“

Jednotná charakteristika CRM (ang. *Customer Relationship Management*) zatím nebyla ustanovena a proto lze v literatuře vyčíst různé definice. CRM je označován za manažerský přístup, který zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky, usnadňuje kontakt, pomáhá získat a třídit informace a zvýšit efektivitu v péči o zákazníka.

Pod pojmem řízení vztahů se zákazníky si lze tedy představit souhrn aktivit a operací chronologicky na sebe navazujících a zavedených do podniku jako permanentní, interakční a cyklický proces [6].

Hlavním úkolem CRM je maximální podpora obchodních procesů ve smyslu vytváření vztahů se zákazníky a návaznost těchto procesů do organismu celého podniku.



Obr. 1. CRM koncepte [13].

Rozšíření nových technologií (web, mobilní telefony) dává těmto snahám novou podobu a rozšiřuje jejich možnosti. Je důležité otočit v tomto směru vidění celého podniku z pohledů dovnitř na pohled ven. Primární důležitost v tomto směru je třeba klást na skutečnost, jak to vidí zákazník a jaké produkty nebo služby očekává. Znamená to, udržet nepřetržitý dialog se zákazníkem po celou dobu životnosti produktu. Dále je nutné zajistit nejen informovanost o požadavcích zákazníka, ale vyžadovat také zpětnou vazbu, to znamená sdělit mu, jak s jeho informacemi nakládáme, jak počítáme s jeho přáními a jak budeme jeho přání uspokojovat [12].

Charakteristickými rysy CRM jsou [13]:

- **respektování principu win-win** – výhody z daného obchodního vztahu pro obě strany,
- **důraz je kladen na vztahy** – komplex aktivit, jejichž smyslem je obsloužit zákazníka, podstatou jsou setkání (osobní, telefonická, dodání zboží),
- **hodnoty** – přínosy, prospěch pro zákazníka i pro dodavatele.

Soudobý koncept přístupů CRM zdůrazňuje pro řízení vztahů [13]:

- **koncept C-Q-T** – která vychází z uspokojování potřeb zákazníků v dimenzi dohodnuté ceny, kvality i příslušných termínů,
- **doprovodné služby** – zejména informační www stránky, call centr a apod.,
- **podnik, s nímž se dobře spolupracuje** – spočívá v zavedení snadné komunikace se zákazníkem např. při objednávkách zboží, informování o stavu objednávky, volbu odborných výrazů srozumitelných pro zákazníky, obslužení z jednoho míst,
- **extra přidaná hodnota pro zákazníka** – která zákazníkovi přináší řešení jeho potřeb/problémů, zaměřit se na to co předchází potřebě užití výrobku či služby zákazníkem.

Převážná část autorů píšících o CRM zdůrazňuje především nutnost uspokojovat potřebu zákazníků, proto je třeba zdůraznit další klíčový faktor uplatnění CRM, kterým je řízení ziskovosti zákazníků [9].

CRM představuje systém použitelný nejen ve velkých ale i v malých a středních firmách.

1.1.1 Orientace na zákazníky

„Věnujete-li se zákazníkům, vrátí se k vám [12]“.

Orientace na zákazníka není objevem poslední doby a není v podnikovém řízení novinkou. Je prosazována přístupy komplexního řízení kvality (TQM), dále jsou to metody Balanced Scorecard i kritéria Performance Excellence, považované za zdařilý příklad praktické podnikové orientace na trh, zákazníky a jejich spokojenost [12].

Přijetí manažerského konceptu orientace na zákazníka znamená v každé organizaci uskutečnit řadu opatření, které zasáhnou jak základní principy a styl řízení firmy, tak i chování jednotlivých pracovníků [13].

Má-li firma jasno, kdo jsou a v budoucnosti budou její zákazníci a jaké produkty požadují, měla by se zaměřit na tyto produkty a procesy, které jsou s nimi spojené. Cílem je mít v nabízeném portfoliu takové produkty, které jsou a budou zákazníky poptávány a zároveň budou pro podnik ekonomicky přínosné.

Podnikání je nerozlučně spjato se zákazníky. Zaměření na ně má logické opodstatnění, neboť jsou to zákazníci, kteří za výrobky a služby platí, tedy přinášejí firmě ekonomické efekty. Uvážíme-li Paretovo pravidlo¹, je mimo veškerou pochybnost, že ne všichni zákazníci jsou pro firmu stejně důležití. Existuje skupina těch, kteří jsou s ohledem na své nákupy pro firmu klíčoví a naopak takoví, jejichž nákupy jsou pouze ojedinělé. Z toho plyne závěr, že musíme zákazníky diferencovat, jinak přistupovat a pečovat o zákazníky významné a jinak o zákazníky okrajové, jejichž nákupy jsou spíš dílem náhody než vzájemných dlouhodobých kontaktů [13].

Snahou je udržet si stávající zákazníky, získat nové, a to tak, že jim budeme nabízet především to, co potřebují. Zaměření na zákazníka předpokládá nejen plnit požadavky zákazníků, ale činit zákazníka spokojeným a usilovat o jeho věrnost [13].

Orientace na zákazníka vychází z poznání a osvojení si myšlenky, že chování firmy není založeno na prioritě vlastních zájmů, kterým se musí přizpůsobit zákazníci, ale naopak na zájmech zákazníků, kterým se musí přizpůsobit struktura a chování dodavatelů [13].

Orientace na zákazníka, zvláště pak zjišťování a úsilí o zvyšování spokojenosti zákazníků je jedním z požadavků, které vyžaduje zavedení systému managementu kvality ve smyslu požadavků norem ISO 9001 [13].

¹ Paretovo pravidlo konstatuje, že většina jevů není stejně významná, ale naopak různorodá, tzn. že malá skupina jevů má zásadní význam a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná. Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 20:80.

Zaměření na zákazníka se stává jednoznačným imperativem posledních let v důsledku následujících skutečností [12]:

- odklon od hromadné produkce k přizpůsobování produktů individuálním požadavkům zákazníka,
- dynamicky se měnící požadavky zákazníků a jejich výrazný vliv na dění na trhu,
- využívání internetu jako nového prodejního kanálu, což se stává důležitou skutečností pro budování vztahů se zákazníky,
- v důsledku globalizace trhu silný a neustále vzrůstající tlak konkurence,
- nový trend v podnikových investicích do IS/IT.

1.2 Cíle CRM

Systém CRM by měl sledovat dva základní cíle [16]:

- **poznat potřeby zákazníků** – má-li dojít k posunům v přístupech k našim zákazníkům, je třeba nejprve zmapovat dosavadní situaci, a získat tak odpověď na otázky: kdo jsou naši zákazníci, jaké jsou potřeby a přání těchto zákazníků, jaké jsou jejich možnosti a kupní síla, dále jaká je schopnost podniku tyto potřeby a přání uspokojovat, jak komunikujeme se zákazníky, jaké je povědomí našich pracovníků o potřebách zákazníků, jakým způsobem zjišťujeme a vyhodnocujeme spokojenost zákazníků.

Podkladem pro tyto analýzy je vytvoření databáze, která ve vztahu k danému sortimentu výrobku a služeb obsahuje informace o zákaznících, jejich reálných i potenciálních potřebách, údaje o konkurenci, konkurenčních produktech či službách, poznatky týkající se vývoje legislativy a norem a dále informace o technických novinkách vztahujících se k danému okruhu výrobků. Tyto údaje lze vést nejlépe formou moderní softwarové podpory.

- **naplnit firemní záměry** – které z poznání potřeb zákazníků vyplývají. Na základě vyhodnocení analýzy a rozborů potřeb zákazníků si můžeme vytvořit obrázek o dosavadním stavu vztahů organizace vůči zákazníkům a naznačit příslušné změny směřující k dosažení firemních záměrů. Tento cíl souvisí s vnitřními procesy ve firmě, a proto systému CRM musí respektovat zaměření firmy a její priority. Hodně

také záleží na oboru, ve kterém organizace podniká. Firma se může zaměřit např. na získání nových zákazníků, upevnění a zlepšení kvality vztahů se stávajícími zákazníky ale také např. na zlepšení ukazatelů obrátu, ziskovosti a nákladů.

Cestou k dosažení cíle CRM je změna firemních procesů tak, aby bylo možné rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky. Okruh změn naplňujících přístupy orientace firmy na zákazníka začíná úpravou hodnotového systému organizace, který musí přijmout vrcholové vedení a zároveň se musí promítnout do chování a jednání všech pracovníků firmy. Tato nová forma obchodování je založena na dobře vybudovaných vztazích, kde středem pozornosti je člověk – ať už jde o zákazníka nebo zaměstnance podniku.

Prostředkem k dosažení cíle CRM je podpora vztahů se zákazníky informačními technologiemi. Jejich výkon umožňuje obsloužit v krátkém čase obrovské množství zákazníků, každého z nich individuálním způsobem.

1.3 Základní prvky CRM

Aby bylo možné implementovat nebo inovovat CRM, je třeba se zabývat jeho hlavními prvky, mezi kterými existuje bezprostřední souvislost.

Hlavní prvky CRM:

- **technologie** – oblast technologie řeší ukládání a zpracování dat,
- **procesy** – procesní oblast se zabývá chováním prvků v systému,
- **lidé** – jsou zodpovědní za realizaci jednotlivých činností v rámci procesů, za sdílení společných vizí a především za samotné pořizování dat jejich transformaci na informace,
- **data** – obsahem jsou informace.

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku [14].

1.4 Komplexní CRM

Požadavky na vypracování a uplatnění CRM jsou natolik komplexní, že k cíli nevede samotný vývoj strategie, ani pouhé zavádění nejrůznějších opatření v rámci stávající organizační struktury podniku. Pouze kombinace rozsáhlých kompetencí v oblasti vývoje a aplikací pro kvalifikaci personálu, využití technologií a organizace obchodních procesů může přinést požadované efekty ve formě komplexní podnikové strategie CRM [14].

Aby byl projekt CRM plnohodnotný, musí být podnikové změny doprovázeny intenzivní informační, komunikační a interaktivní politikou. Vedení podniku musí zajistit, aby se do probíhajících změn včas zapojili zaměstnanci i zákazníci. K tomu nestačí jen jednosměrná komunikace, ale je potřeba oboustranné interakce [14].

Pokud je systém dobře nasazen a využíván, podchycuje všechny kontakty se zákazníkem přes libovolný komunikační kanál a okamžitě vyhodnocuje jejich dopad. Zároveň vyhodnocuje příležitosti pro další zvýšení hodnoty klienta a volí vhodný způsob dalšího postupu. Jen díky přehledně uloženým informacím a fungujícím systémům může být sladěna práce ve firmě.

Komplexní CRM představuje optimální přístup k zákazníkům. Vzniká propojením operativního a analytického CRM.

- **Operativní CRM** – je zaměřeno na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisních činností [4].

Zaznamenává tedy všechny údaje o kontaktech se zákazníky. Tato evidence pomáhá společnosti při interakci se zákazníkem, zvyšuje vzájemnou komunikaci, ale nevede k porozumění zákazníkovi a pochopení jeho přání. K tomu je potřeba získané informace analyzovat a hledat mezi nimi souvislosti.

- **Analytické CRM** – využívá data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů z operativní části CRM [4].

Cílem analytického CRM je snaha vymezit skupiny zákazníků s podobným chováním a potřebami, a zvýšit hodnotu těchto klientů pro společnost prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování jejich potřeb.

1.4.1 Budování komplexního CRM

Projekt CRM může být úspěšný jen tehdy, jsou-li vnímány všechny jeho souvislosti. Musí být přesně definovány cíle a strategie projektu, zdokumentována výchozí situace a naplánované všechny významné faktory. Aby byl manažer projektu schopen přizpůsobit projekt vytčenému cíli, musí brát v úvahu nejrůznější aspekty, kterými jsou např. požadovaný stav, současný stav, analýza rozdílů, balíčky opatření a rizikové faktory.

Doporučený postup budování komplexního CRM ve firmě dle Stávkové [20]:

- **Definice smyslu a volba strategie CRM** – co od CRM firma očekává – čeho chce dosáhnout, a jak toho dosáhne – zvolit určitou strategii.
- **Identifikace zákazníků** - jestliže firma chce budovat vztahy se svými zákazníky, musí následovat:
 - a) identifikace a definice zákazníků firmy a hodnoty, které firmě přinášejí,
 - b) identifikace a definice potřeb, přání, schopností a ochoty zákazníků nakupovat,
 - c) předpověď budoucího chování zákazníků.
- **Segmentace zákazníků** - smyslem segmentace je, aby firma dokázala soustředit svou pozornost na segmenty zákazníků, které jí přinášejí nejvyšší hodnotu, a aby mohla uspokojovat individuální potřeby a přání jednotlivých zákazníků. Pro segmentaci zákazníků je třeba zvolit kritéria segmentace a provést segmentaci dle těchto vybraných kritérií např. segmenty, které přinášejí nejvyšší hodnotu.
- **Budování a řízení nadstandardních vztahů se zákazníky** - smyslem je získat nové hodnotné zákazníky, zvýšit loajalitu stávajících zákazníků a zvyšovat dlouhodobou hodnotu zákazníků pro firmu.
- **Změna podnikatelské činnosti** – spočívá v orientaci firmy na zákazníka tak, aby dokázala uspokojovat jeho přání a potřeby, a zároveň, aby firma naplnila své firemní záměry s minimálními zdroji.
- **Implementace IT** – spočívá ve výběru vhodného IT pro realizaci vztahů se zákazníky a pro zvýšení produktivity firmy. Následuje tvorba zadání pro implementaci IT a samotná implementace IT do života firmy.

1.4.2 Aspekty ovlivňující úspěšnost projektu CRM

Profesionální vedení projektů se vyznačuje tím, že se rovnoměrně soustřeďuje na všechny faktory. K vytčenému cíli vede kombinace zkušeností a správné metodiky. Podle Wesslinga [14] úspěšnost projektu CRM závisí na níže uvedených bodech.

- **Selektivní řízení pozornosti** – vedoucí projektu by měl vnímat pouze ty informace, které jsou pro dosažení projektu podstatné. Nejčastější metodou třídění informací je dekompozice, tj. rozklad složitých problémů na jednotlivé složky.
- **Úspora informací** – vedoucí projektu by měl zpracovávat jen ty informace, které skutečně přispějí k dosažení cílů.
- **Specifická kontrola informací** – informace, které vedení projektu shromažďuje, by měly být s daným projektem přímo spjaty a přispět k dosažení jeho cíl. Při třídění jejich informační hodnoty se zaměřuje na to, v jakém místě projektu se může tato informace hodit.
- **Kontrola podmínek okolního prostředí** – při realizaci projektů CRM dochází neustále ke změnám podmínek, které mohou ovlivňovat samotný projekt, jeho cíle finanční toky, časový harmonogram, kvalit atd. Změny podmínek vnějšího prostředí se v rámci projektu kontrolují prostým řízením požadavků na změny, které fungují na bázi standardizovaného postupu a normalizovaných formulářů.
- **Potlačení a kontrola emocí** – pocity a dojmy jsou nedílnou součástí komplexního CRM. Vesměs platí, že negativní emoce omezují aktivní a kreativní jednání. K těmto pocitům patří strach, zlost, beznaděj a pochybnosti. Pod pojmem „kontrola“ je snaha negativní emoce přijmout a analyzovat, nebo naopak odmítnout. Minimálně stejnou měrou by se měly pěstovat pozitivní emoce, neboť podporují kreativní činnost. K těmto pocitům se řadí radost, klid, naděje. Základním předpokladem pro jejich udržení je suverenita.
- **Podněcování a objevování (pozitivních) přání a myšlenek** – pozitivní touhy a myšlenky mohou zvýšit výkonnost, nemusí být v přímé souvislosti s vlastním projektem.

1.5 Strategie CRM

Úspěšná realizace koncepce je založena na čtyřech základních pravidlech [9]. Tato pravidla platí vždy a pro jakýkoliv typ zamýšlené strategie.

1.5.1 Základní pravidla

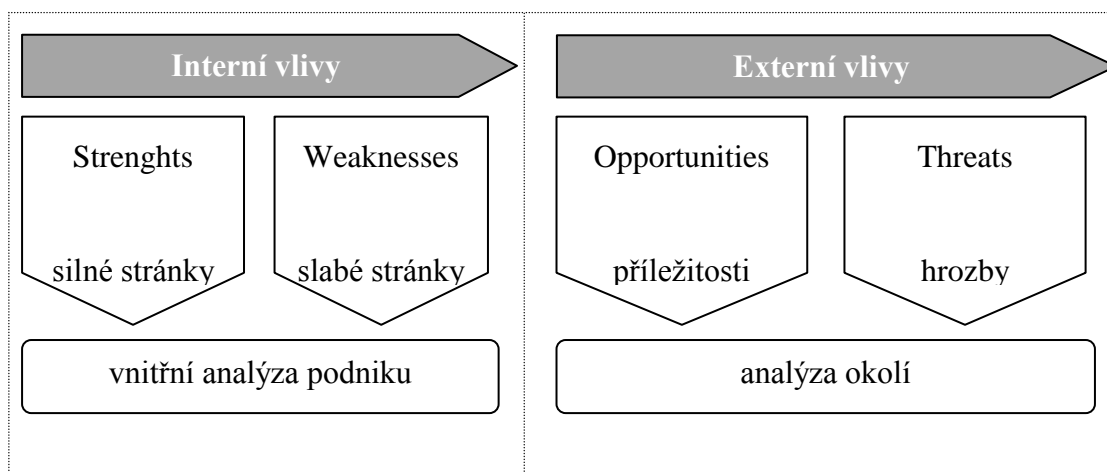
- **Pravidlo sjednocení** říká, že vůči zákazníkům je nutné vystupovat jednotně a informace o nich musí sloužit celé firmě.
- **Pravidlo integrace** znamená, že je třeba sladit informační toky, které putují vně a dovnitř firmy všemi CRM procesy. To vyžaduje přímé napojení CRM na interní podnikové procesy.
- **Pravidlo naplnění** se týká potřeby naplnit CRM údaji, správně a pravidelně zadávat data do systému např. záznamy telefonátů, jejich obsah, změny, údaje o zákazníkovi.
- **Pravidlo segmentace** říká, že každý zákazník tvoří samostatný tržní segment a vyžaduje individuální péči.

Při určování strategie CRM je třeba dodržovat šest hlavních zásad [14]:

- Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
- Stávající situaci je třeba analyzovat, aby bylo možné na jejich základě provádět realistická strategická rozhodnutí.
- Strategické projekty musí být zpracovány ve spolupráci s vrcholným managementem.
- Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
- Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenční strategie v této oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
- Formulovaná strategie CRM musí být proveditelná.

Využívanou metodou strategického plánování je SWOT analýza. Jedná se o praktický postup nalezení odpovídající strategie, který je založen na výše uvedených šesti zásadách.

Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku z hlediska strategie CRM. Cílem je omezení slabých a využití silných stránek. Dále jsou zkoumány příležitosti a hrozby. I zde je cílem aktivní využití příležitostí a předcházení hrozbám. Silné a slabé stránky představují interní (vnitřní) vlivy, příležitosti a hrozby naopak externí (vnější) vlivy.



Obr. 2. Prvky SWOT analýzy [14].

1.5.2 Interní strategická analýza CRM

Cílem interní strategické analýzy CRM je rozpoznání vlastních silných stránek, na nichž lze budovat nové strategie, a také zjištění slabých stránek, kterých je třeba se v rámci nové strategie vyvarovat [14].

Při analýze vnitřních vlivů jsou posuzovány výrazné silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhledem k příslušným konkurentům. Po definování druhů konkurence může proběhnout srovnání pro různé nástroje CRM. Srovnávací dimenze zpravidla zahrnují technické parametry, které je třeba rozšířit o parametry týkajících se obchodních procesů a kvalifikace pracovníků. Lidský faktor je v rámci strategie CRM vedle technologie a efektivních obchodních procesů kritickým aspektem pro zajištění dobrých vztahů se zákazníky [14].

1.5.3 Externí strategická analýza CRM

Analýza externích vlivů je složitější v tom, že informace nejsou tak snadno dostupné. Výsledky jsou závislé na kvalitě použitých zdrojů. Zdrojem mohou být publikace, informace z databází atd. Kromě toho lze provést vlastní šetření, jehož výhodou je přizpůsobení šet-

ření v jednotlivých oblastech sledovaným cílům, nevýhodou jsou zvýšené nároky na finanční a lidské zdroje [14].

V první fázi je třeba definovat oblasti, ve kterých mají být příležitosti a hrozby hodnoceny. Z hlediska příležitostí a hrozeb pro vlastní strategickou orientaci CRM přicházejí v úvahu tyto oblasti [14]:

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

Na základě výsledků SWOT analýzy je formulována strategie CRM a doporučení pro její praktické uplatnění.

1.5.4 Proces plánování strategie CRM

Celý plánovací proces spočívá dle Wesslinga [14] v níže uvedených bodech.

- **Vize** – obsahuje filozofii podniku, neznamená to zaměření pouze na produkty a trhy ale týká se to i lidského faktoru, kterému by měla zprostředkovat určitý ideál s kterým se dokážou ztotožnit a soustředí k němu svoji práci. Vize by měla popisovat jak má být pomocí CRM tento ideál realizován.
- **Základní koncepce** – v této fázi následuje SWOT analýza, při které jsou podchyceny relevantní vnější i vnitřní faktory a výsledkem je právě základní koncepce.
- **Poslání** – tento krok se provádí na úrovni strategické obchodní jednotky. V principu se jedná o stejný postup jako při určování strategie celého podniku, ale tato opatření se týkají pouze dané obchodní jednotky.

- **Obchodní strategie** – jde o širší komplex opatření se společnou hlavní myšlenkou. Tato obchodní opatření se vztahují pouze na danou obchodní jednotku. V tomto kroku dochází ke konkrétnímu definování jejího poslání, které je třeba později přezkoušet v rámci funkčnosti CRM.
- **Funkční strategie a konsolidace** – v tomto kroku je úkolem přezkoušet, nakolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat s ohledem na hlavní zaměření podniku.
- **Plánování projektů směřujících k implementaci systému** – zde dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování těchto projektů. K základním prvkům plánování patří balíky úloh, časový rámeček, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu.
- **Sestavování rozpočtu** – závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a v sestavení rozpočtu nákladů.

1.6 Fáze projektu CRM

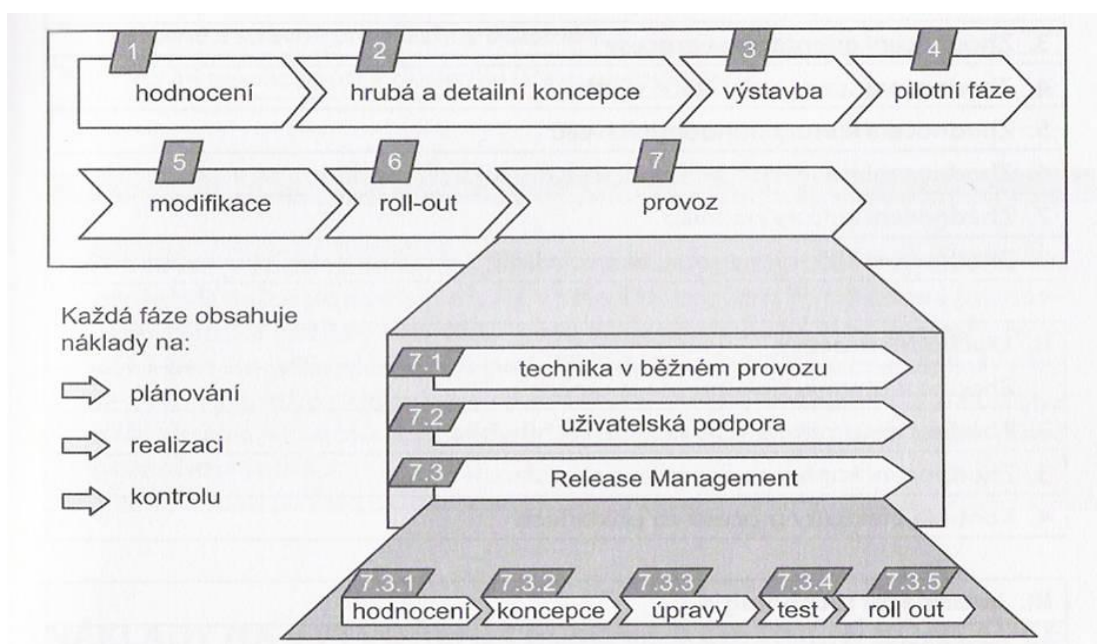
Každý projekt se skládá z určitého počtu fází. V případě zavedení nového CRM se jich uvádí sedm. V každé z těchto fází projektu CRM, tj. definiční fází počínaje a uvedením do provozu konče, se musí brát v úvahu oblasti týkající se personálu, procesů a technologií. Rozhodující je, aby byly respektovány všechny složky projektu v každé jeho fázi. Jen tak lze vytvořit plnohodnotný systém CRM.

1.6.1 Náklady CRM

Náklady na CRM se mohou výrazně lišit a to v závislosti na velikosti podniku, strategické koncepci, softwarových komponentách, infrastruktuře informačních technologií, míře zahrnutí procesů apod.

Jedním ze spolehlivých nástrojů stanovení nákladů je tzv. **gap analýza**. Slouží jako nástroj odhadu nákladů spojených s jednotlivými fázemi projektu CRM. V prvním kroku této metody se provede inventarizace stávajících prostředků (zásob) a posuzuje se rozdíl výsledku s požadovaným stavem. Z tohoto rozdílu se poté vyvodí příslušná opatření, která se patřičně ocení [14].

Aby se při gap analýze zohlednily všechny náklady je potřeba do nich započíst i náklady na vytvoření vize CRM, jeho cílů, analýzu scénářů důsledků zavedení CRM a definici CRM nástrojů. Důležité je rozlišit náklady vázané na různé etapy implementace CRM a náklady spojené s běžným provozem. V běžném provozu jsou to náklady s řízením verzí (*Release Management*) s jeho jednotlivými fázemi pro oblasti řízení změn, přizpůsobení obchodních procesů a rozvoj technologií. Každá fáze se musí naplánovat, zrealizovat a zkontrolovat. Jednotlivé fáze, kterým se tyto náklady přiřazují, ukazuje obrázek (Obr. 3) [14].



Obr. 3. Jednotlivé fáze projektu CRM [14].

- **Náklady na hodnotící fázi** – se vztahují ke třem klíčovými oblastem při zavádění CRM: personál, obchodní procesy, a informační technologie. Tyto náklady se dají účinně snížit systémem dotazování. Může jít o písemný dotazník, ústní interview nebo semináře. Způsob závisí na složitosti tématu a struktuře podniku.
- **Náklady na vytvoření celkové a detailní koncepce** – vycházejí z analýzy současného stavu, který se postupně rozvíjí až k požadovanému stavu CRM v oblasti zaměstnanců podniku, stávajících technologií a obchodních procesů. Základem výsledné situace je strategie CRM, ve které se analyzují cíle CRM, hledají se pro ně vhodné nástroje, které se nakonec uvedou do praxe. Cíle z výchozí situace musí být dosažitelné, neboť souvisí s realitou projektu a plánovanou výší jeho investice.

- **Náklady na vlastní výstavbu CRM** – údaje o těchto nákladech se získávají přímo z informací o celkové a detailní koncepci. V definiční fázi koncepcí je přesně stanoven kvantitativní a kvalitativní rozsah činností. Jde o náklady jednotlivých pracovišť, které jsou vyvolány jejich technickým vybavením.
- **Náklady na pilotní fázi** – pilotní fáze je zkouškou projektu CRM před jeho uvedením do provozu. Oživují se modelové obchodní procesy a pracovníci ověřují funkčnost systému.
- **Náklady na fázi modifikace** – modifikace představuje poslední krok před spuštěním projektu CRM do provozu. Uplatňují se zde poznatky z pilotní fáze a provádí se úpravy a korekce v oblasti: obchodní procesy, software CRM (podle změn obchodních procesů), funkce programů, rozhraní, školicí skupiny a jejich rozvržení.
- **Náklady na fázi nasazení** – náklady na fázi nasazení projektu CRM závisí na rozsahu pilotní fáze a na velikosti podniku. Čím větší podnik s rozšířenou sítí, tím vyšší náklady.
- **Náklady na běžný provoz** – již nejsou součástí projektu CRM, ten ve své podstatě končí úspěšným nasazením CRM (roll-out), pomine-li se správa a aktualizace verzí. Aktualizační náklady se řídí podle předchozích fází, ve kterých jsou obsaženy všechny náklady od hodnocení až po nasazení.

1.6.2 Přínosy CRM

Zavedení a užívání CRM musí podniku přinášet prospěch a výhody. Ty vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrát a zisku. To nejsou cíle ale přínosy vyplývající z úspěšného využití CRM. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty až po určité době.

Přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM [14]:

- **Bezproblémový průběh obchodních procesů** – použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách. Důvodem je jednotná databáze informací o zákaznících. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů. Další

pozitivní efekt je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání nových zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá ve dvou základních přínosech: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy.

- **Více individuálních kontaktů se zákazníky** – dosažení velkého počtu kontaktů se zákazníky lze dosáhnout využitím klasických prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků konkrétního zákazníka. S využitím nástrojů call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní kontakt na individuální vztahy se zákazníky. Také zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů, a za druhé množství vztahů se zákazníky.
- **Více času na zákazníky** – čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie může být investován přímo do vztahu se zákazníky. Nemělo by však docházet ke zbytečnému snižování počtu zaměstnanců, ale čas i kapacity by měl být zaměřen na nárůst kvality vztahů se zákazníky.
- **Odlišení se od konkurence** – podnik používající CRM by měl dosahovat lepších vztahů se zákazníky a tím se odlišovat od konkurence. Zpravidla zatím není využíván celý potenciál CRM, ale jedná se o izolovaná řešení ve formě call center, automatizace prodej. Jednotlivá dílčí řešení obvykle také zatím nejsou navzájem sladěna a to je důvod, proč v sobě komplexní a důsledné využívání CRM skrývá potenciál k odlišení se od konkurence.
- **Vylepšení image** – podniky využívající CRM mívají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků a zvýšenou důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníky cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu. Image u zákazníků je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků k získání vyšší suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.
- **Přístup k informacím v reálném čase** – průběhy všech procesů související s ekonomikou podniku se neustále zrychlují a přístup k informacím v reálném čase

je proto podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snah o získání nových zákazníků, využití webových stránek, vyhodnocování anket atd. Díky CRM jsou k dispozici včas potřebná data.

- **Spolehlivé a rychlé předpovědi** – CRM umožňuje pracovníkům i vedení podniku získat spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém zaznamená a oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Díky CRM má management neustále přístup k aktuálním výsledkům práce odbytu.
- **Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami** – použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Ke zlepšování komunikace mezi těmito úseky nedochází automaticky po zavedení CRM. Při implementaci CRM je zapotřebí důkladně zaškolit personál, vytvořit nové obchodní procesy s ohledem na příslušné pracovníky a řídit transformační procesy. Spolupráce je založena na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají v přístupu do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka.
- **Nárůst efektivity týmové práce** – zavedení procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů, CRM vede k urychlení průběhu obchodních procesů.
- **Růst motivace pracovníků** – zaměstnancům je pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována podpora jejich každodenní práce. Základem je důkladné připravení a zaškolení zaměstnanců, což jim usnadňuje práci s novým systémem. Pracovníci musí být také vhodně motivováni.

V současné době je možné pomocí CRM dosáhnout značných konkurenčních výhod, které se ale budou postupem času snižovat, neboť CRM začnou zavádět i další firmy.

1.7 Proces optimalizace CRM

„Produkty CRM jsou užitečné pouze natolik, nakolik jsou užitečné informace, které obsahují [12].“

Výchozím bodem optimalizace je existence CRM v podniku. Každá firma má své CRM, protože každá firma nějakým způsobem řeší svůj vztah se zákazníky. Rozdíl je ale v úrovni tohoto vztahu.

Firma by měla začít tím, že si ujasní, co pro ni CRM znamená (vize), čeho chce pomocí CRM dosáhnout (cíle), a jak toho dosáhnout (strategie) protože změny v CRM se dotknou celé firmy.

Identifikace úrovně CRM je prvním krokem. Touto identifikací podnik zjistí jaká je jeho aktuální úroveň CRM a jaké úrovně CRM je potenciálně možné dosáhnout. Na základě těchto zjištění je podnik schopen snáze plánovat budoucí podobu CRM, investice do jeho inovace a následného provozu.

Moderní CRM se neobejde bez moderní technologie. Při jejím zapojování do celého procesu je nutno posuzovat nejen náklady a budoucí efektivnost celého systému, ale také integraci již instalovaného hardwaru a softwaru s technologií CRM. Na tomto místě je nutno zdůraznit nesprávnost přeceňování technologické stránky CRM. Je důležitá, ale pouze v součinnosti s ostatními komponenty tvořícími celopodnikovou strategii [12].

1.8 Rizika ovlivňující CRM

Aby se zabránilo propadnutí CRM a ztrátě investic, musí se důkladně zkoumat a identifikovat příčiny možného neúspěchu. Pravidelná analýza hrozících rizik a aplikace opatření proti jejich nežádoucím důsledkům patří k zásadám vedení projektu CRM. Nejprve se musí hrozící riziko včas rozpoznat a ohodnotit. Proti rizikům, jejichž pravděpodobnost vzniku je malá, se obvykle žádná opatření neprovádějí a jen se monitorují. Naopak proti riziku, které průběh projektu ohrožuje, je potřeba provést taková opatření, aby se vůbec neprojevilo.

Rizika se rozdělují podle oblastí, kde mohou nastat. V nich se rozeznávají, analyzují a snižuje se jejich vliv. Riziko se posuzuje podle svého podílu na (ne)úspěšnosti projektu (výše rizika) a pravděpodobnosti, že skutečnost nastane (pravděpodobnost vzniku). Kombinace výše rizika a pravděpodobnosti jeho vzniku vyjadřují tzv. rizikové faktory.

Mnoho projektů CRM selhává proto, že není jasná ucelená představa o konečném výsledku CRM. CRM se buduje v jednotlivých etapách, přičemž chybí strategie a plán postupu zavedení CRM do firmy.

Velmi vysoký počet projektů CRM ztroskotává také proto, že se dává až velká přehnanost technice před lidskou složkou. Na CRM je mnohdy pohlíženo z příliš úzké perspektivy jako na aplikaci informační technologie, ne jako na součást řídicích procesů [8].

Dalšími důvody je vlastní špatná implementace CRM, nízká podpora řídicích složek těchto projektů a odmítavý postoj zaměstnanců. Investice do CRM budou mít jen malou návratnost, pokud se nepodaří zahrnout do řízení vlastní lidské zdroje a vše co s tím souvisí. Zejména to znamená změnit podnikovou kulturu tak, aby vyhovovala orientaci na zákazníka. V systému podnikového řízení to znamená revidovat motivační systém vlastních zaměstnanců tak, aby byl maximálně zaměřen na vytváření hodnoty pro zákazníka, udržení a vytváření loajality zákazníka k podniku. Znamená to zásadně přebudovat všechny podnikové procesy tak, aby směřovaly k maximální péči o zákazníka ve všech odděleních podniku [12].

1.9 Trendy CRM

S komplexním CRM má firma k dispozici data o svých zákaznících. Zákazník je tedy osloven pomocí CRM, a na základě individuálních informací mohou být provedena opatření, která vychází vstříc přímo zákaznickovým potřebám.

K současným trendům CRM patří [8]:

- **e-CRM (*Online Customer Relationship Management*)** – je technické rozšíření již existujících prostředků CRM. Jde o formu individualizace CRM probíhající na webu. Zákazníci dnes mohou své produkty sami konfigurovat a rady pro spotřebitele obdrží on-line. Objednávání je automatizované stejně jako zasílání účtů.

E-CRM přináší např. rychlost, okamžité řešení problémů, individualizaci, provoz 24 hodin denně atd.

- **v-CRM (*Value Customer Relationship Management*)** – základem jsou vyznávané hodnoty. Respektování hodnotové orientace usnadňuje rozhodování např. o volbě jednotlivých prostředků CRM. Hodnotová orientace podnikatelů a manažerů je roz-

hodující pro dlouhodobý úspěch CRM. Zisk je v tomto případě sice důležitý, ale hraje podřadnou roli, je jen důsledkem, který se s největší pravděpodobností dostaví.

Hodnoty mohou být vhodné např. loajalita, otevřenost, důvěra, upřímnost a dále nevhodné jako např. nepřejícnost, pýcha, lhaní atd.

Ani nejlepší technologie CRM, ani efektivní obchodní postupy nepovedou k požadovanému výsledku, pokud nebudou zaměstnanci firmy od managementu až po řádové zaměstnance vyznávat správné hodnoty [8].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Cílem předkládané diplomové práce je optimalizace současného CRM, které společnost používá. Aby mohlo být vytyčeného cíle dosaženo, je potřeba nejprve zmapovat současnou situaci společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice, a získat přehled o vlivech, které na ni působí a ovlivňují ji.

2.1 Metody zpracování

Pomocí níže uvedených metod bude provedena analýza vnějšího okolí a vnitřního prostředí společnosti, zaměřená na odhalení nedostatků popřípadě příležitostí, které pomohou společnosti v řízení vztahů se svými zákazníky.

- **Finanční analýza** – pomocí finanční analýzy bude zmapována ekonomická situace společnosti. K zjištění potřebných informací budou použity účetní výkazy [19]. Podrobná analýza je uvedena v příloze P II.
- **SWOT analýza** – za pomoci této analýzy budou definovány silné a slabé stránky společnosti a dále hrozby a příležitosti, kterým je společnost vystavena.
- **Analýza spokojenosti zákazníků dotazníkovou metodou** – k analýze spokojenosti zákazníků bude použit firemní dotazník uvedený v příloze P III. Jde o dotazník společnosti, která ho již několik let používá k zjištění spokojenosti zákazníků s nabízenými komoditami a spoluprací se společností. Do této práce budou použity údaje z hodnocení za druhé pololetí roku 2009. Celkem bylo rozesláno 50 dotazníků.

Výběr respondentů: strategičtí – klíčoví VIP zákazníci s roční tržbou nad 1 mil. Kč bez DPH a potencionální klíčoví zákazníci.

Forma dotazování: dotazník.

Předání: osobní, e-mail.

Forma otázek: otázky č. 1 – 5 uzavřené, otázka č. 6 otevřená.

Hodnocení:	při vyhodnocení dotazníků se vychází v otázkách č. 1 – 5 ze „známkového hodnocení 1 – 3“ přičemž hodnota 1 se bere jako nejlepší. V otázce č. 6 se provádí rozbor nejčastěji zmiňovaných připomínek a námětů na zlepšení.
Vyhodnocení:	1,00 – 1,25 vynikající, 1,26 – 1,50 velmi dobrá, 1,51 – 1,75 dobrá, 1,76 – 2,00 průměrná, 2,01 – 2,50 podprůměrná, 2,51 a více špatná.

Výběr oslovených zákazníků byl řízený, osloveni byli zákazníci, kteří mají pro společnost nejvyšší hodnotu, a jejichž ztráta by byla citelná. V maloobchodní prodejně nebyla spokojenost zákazníků zjišťována.

- **Analýza současného stavu CRM formou řízeného rozhovoru** – pro hodnocení CRM z pohledu společnosti jsem vypracovala dotazník obsahující 30 otevřených otázek. Otázky byly použity k vedení rozhovoru s vedoucí oddělení o současném CRM ve společnosti. Rozhovor trval 1,5 hodiny. Otázky k vedenému rozhovoru jsou uvedeny v příloze P IV.

Očekávanými výstupy z analýz jak vnitřního tak i vnějšího prostředí společnosti by měly být informace nejen o silných a slabých stránkách společnosti v řízení vztahů se svými zákazníky, ale také o hrozbách, které mohou být přeměněny na příležitosti. Získaná data budou vyhodnocena a získané poznatky budou podkladem pro závěry a doporučení, jak dále postupovat a jaká opatření přijmout pro efektivnější CRM společnosti, které zpracuji v projektu.

3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KROK CZ, V.O.S. HRANICE

3.1 Charakteristika společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice

Společnost KROK CZ, v.o.s. Hranice vznikla sloučením dvou samostatných firem v roce 1992. Cílem bylo účelově propojit výrobu v oblasti pracovních oděvů a obchodní činnost. Za dobu svého trvání společnost změnila název i sídlo. Zapsána je v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl A XVIII, vložka 705. Jedná se o firmu s více jak patnáctiletou tradicí sídlící v Olomouckém kraji ve městě Hranice na Moravě.

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Název společnosti:	KROK CZ, v.o.s.
Sídlo společnosti:	Hranice I – Město, Komenského 421, PSČ 753 01
IČO:	47984601
Právní forma podnikání:	veřejná obchodní společnost
Datum zápisu:	17. prosince 1992
Statutární orgán:	společníci Antonín Havran, Ivan Křístek
Počet zaměstnanců:	197 fyzických osob, z toho víc jak 50% osob zdravotně postižených
Předmět podnikání:	velkoobchod, maloobchod, výroba pracovních oděvů a oděvních doplňků, výroba textilního zboží, praní, žehlení, úpravy a údržba oděvů, pronájem a půjčování věcí movitých
Certifikáty:	ISO 9001:2000

3.1.2 Organizační struktura

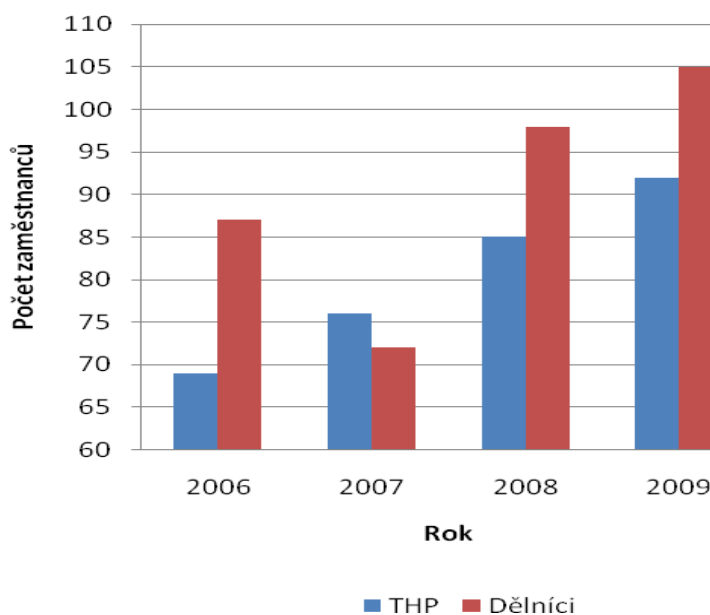
Statutárním orgánem společnosti jsou společníci Antonín Havran a Ivan Křístek, kteří za společnost ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. Za společnost jedná každý samostatně. Společníkům jsou podřízena jednotlivá oddělení, kterých je celkem deset. Některá oddělení mají dále ještě svá střediska. V čele jednotlivých oddělení stojí vedoucí pracovníci. Podrobné organizační schéma je uvedeno v příloze P I.

3.1.3 Personální politika

Dle hodnot společnosti představují zaměstnanci největší vnitřní hodnotu firmy. Vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich profesionality je významnou prioritou. Společnost umožňuje další vzdělávání a školení zaměstnanců pro zvyšování jejich odborné znalosti a kvalifikace. V rámci motivace zaměstnanců byl přijat mzdový systém stimulující ke zvyšování pracovních dovedností a vyšší odpovědnosti za kvalitu.

V současné době má společnost celkem 197 zaměstnanců. Od roku 2002 zaměstnává více jak 50% osob zdravotně postižených a poskytuje náhradní plnění pro odběratele.

Velkou pozornost společnost věnuje také ochraně zdraví a bezpečnosti při práci. K rozvoji regionu přispívá pracovními příležitostmi, které zde nacházejí právě i občané se zdravotním postižením.



Obr. 4. Vývoj zaměstnanosti [VZA].

3.2 Strategie a cíle společnosti

Společnost KROK CZ, v.o.s. se řadí mezi významné výrobce a distributory širokého sortimentu pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek. Zabývá se jejich vývojem, výrobou a prodejem. Prodává jak vlastní výrobky tak i nakoupené zboží.

Společnost usiluje o neustálé zlepšování služeb zákazníkům nejen v oblasti výroby, prodeje ale i pronájmu osobních ochranných pracovních oděvů. Prioritou společnosti je nejen udržení současné pozice mezi významnými výrobci a distributory pracovních oděvů a ochranných pomůcek v České republice, ale především další rozvoj společnosti. Za samozřejmost považujeme zachování vysoké kvality svých výrobků a poskytovaných služeb, neboť ta je hlavní podmínkou obhájení současného postavení na trhu. V zájmu společnosti je také rozšiřování svých obchodních aktivit jak na domácím tak i na zahraničním trhu, zejména v zemích Evropské unie.

Dále je snahou společnosti dosahovat přiměřené efektivnosti podnikání jako základního předpokladu k plnění přijatých cílů a také k uspokojování potřeb svých zaměstnanců.

Společnost si chce i do budoucna udržet významné postavení a pozici většího výrobce a dodavatele pracovních oděvů. V souladu s posláním si stanovila tyto cíle:

- upevňovat své obchodní pozice v tuzemsku i zahraničí,
- maximálně uspokojovat potřeby zákazníků kvalitou vyráběných výrobků a poskytovaných služeb,
- snižovat náklady spojené s činností společnosti,
- zvyšovat odbornost zaměstnanců,
- konkurenceschopnost,
- minimálně zatěžovat životní prostředí.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že k dodržení vytyčených cílů je potřeba:

- sledovat konkurenci,
- dbát na cenu a kvalitu dodávaného materiálu,
- vyhledávat nové potencionální zákazníky,
- výběr zaměstnanců s požadovanou kvalifikací.

Zakázané aktivity:

- prodej výrobků vyrobených z nekvalitních materiálů.

Společnost se snaží v souladu se svým posláním a filosofií uspokojit požadavky a nároky zákazníků, můžeme ji nazvat „Zákazníky řízenou firmou“. Ve společnosti je trvale uplatňován důraz na kvalitu prováděných prací. Systém kvality společnost ztvrdila certifikací dle norem ISO 9001:2000.

3.3 Odvětví společnosti

Podrobný přehled zatřídění jednotlivých činností společnosti dle klasifikace CZ-NACE lze nalézt na stránkách českého statistického úřadu [17].

K hlavním činnostem společnosti patří:

- velkoobchodní a maloobchodní prodej,
- výroba pracovních oděvů,
- pronájem pracovních oděvů.

Ve společnosti převládá v posledních letech prodejní činnost nad vlastní výrobní. Tento trend lze přičíst rostoucí konkurenci a náročností výroby oděvů na ruční práci a s tím souvisejícími mzdovými náklady.

Společnost je vystavena ve výrobní i prodejní činnosti velké konkurenci ze strany tuzemských výrobců, prodejců a také konkurenci méně kvalitních, ale zato však poměrně levných výrobků dovezených z asijských zemí.

3.4 Výrobní program

Oděv plní nejen společenskou, ale i ochrannou funkci. Chrání před nepříznivým počasím, nečistotami a poraněním. Zejména při práci je potřeba mít účelné oblečení, které nebude omezovat a bude šité „na míru“ lidem i profesím.

Společnost KROK CZ, v.o.s. se zaměřuje na výrobu široké škály *pracovního oblečení a ochranných pracovních pomůcek*, které maximálně usnadní práci, ochrání zdraví před škodlivými vlivy pracovního prostředí a přitom bude slušet. Převažuje výroba klasických pracovních oděvů např. montérek, kombinéz, bund, kabátů včetně úprav dle specifických

požadavků zákazníků. Pracovní oděvy jsou vyráběny z různých materiálů (100% bavlna, směs PES a bavlny) včetně speciálních jako jsou např. KEVLAR, ARAMID atd. Nabízí také zhotovení oděvů určených do speciálního prostředí jako antistatické, nehořlavé, kyselínovzdorné, izotermické atd. Tyto speciální výrobky jsou testovány v Institutu pro testování a certifikaci ve Zlíně a musí splňovat normou dané požadavky.

Od roku 1997 se společnost zabývá výrobou *oděvů a pomůcek z netkaných textilií*, které nacházejí uplatnění v nejrůznějších oborech podnikání. Produkty z netkaných textilií jsou vyráběny pod značkou POTEX (100% polypropylen) a značná část jejich produkce je exportována do Německa. Charakteristickým výrobkem této řady jsou jednorázové kombinézy.

Ve snaze vyjít vstříc zákazníkům společnost nabízí *zakázkovou výrobu oděvů* – možnost ušítí výrobku dle vlastního návrhu zákazníka s čímž je spojená určitá módnost výrobku. Pracovníci navrhnou oděv dle přání zákazníka např. firemní oděv o které je velký zájem, předloží grafické návrhy, zhotoví vzorky oděvů, doporučí nebo vyberou materiál dle přání zákazníka včetně speciálních úprav. Oděvy mohou být dle přání zákazníků potištěny logy, opatřeny výšivkami nebo transfery. Loga jsou tištěna nebo vyšívána pomocí vlastní technologie.

Pro technickou přípravu stříhů oděvů společnost zakoupila program PDS-Tailor, který umožňuje jak konstrukční přípravu a parametrickou modifikaci stříhu, tak vystupňování základního stříhu do velikostního sortimentu.

Výrobky společnosti KROK CZ, v.o.s. se vyznačují vysokou kvalitou a nesou označení „Český výrobek“.

Oděvní a textilní průmysl patří mezi tradiční odvětví zpracovatelského průmyslu a má v naší zemi dlouholetou tradici, a to i přes útlum, který je způsoben současnou ekonomickou situací, dovozem textilního zboží ze zemí s nižšími výrobními náklady a cenami jako jsou např. Čína, Indie, Pákistán.

3.5 Obchodní činnost

Společnost KROK CZ, v.o.s. dodává komodity jak na tuzemský tak i na zahraniční trh, maloobchodním i velkoobchodním odběratelům. Společnost provozuje v sídle společnosti maloobchodní prodejnu s prodejem pracovních oděvů, obuvi, a drogerie, v přilehlém areálu

má velkoobchodní sklad. Nabízí široký sortiment pracovních oděvů, rukavic, obuvi, kartáčnické a drogistické zboží. Ve snaze vyjít vstříc potřebám zákazníků v oblasti služeb od roku 2001 zavedla společnost službu komplexní servis v pronájmu pracovních oděvů s jejich následnou údržbou spočívající v praní, žehlení a cyklické výměně přímo na pracovišti zákazníků.

- **Pronájem pracovních oděvů** – zahrnuje kompletní servis. Servisním pronájmem pracovních oděvů společnost efektivním a pružným způsobem zabezpečí péči o pracovní oděvy. Zákazník tak získá do nájmu kvalitní výrobky společnosti včetně kompletních služeb jejich údržby. Tuto službu zajišťuje pro téměř 50 firem na území naší republiky. Pronájem pracovních oděvů využívají např. firmy Daikin, United Bakeries, NYK Logistic a další.
- **Maloobchod** – zákazníci si mohou výrobky společnosti a zboží zakoupit v maloobchodní prodejně, která je umístěna v sídle firmy. Nabízí široký sortiment drogerie, obuvi, kartáčnického zboží, pracovního oblečení ale také oděvy pro volný čas a sportovní aktivity. Sortiment oblečení a obuvi se rozšířil i o dětské zboží.
- **Velkoobchod** – nabízí výrobky tuzemské i zahraniční, společnost je výhradním distributorem firem, UVEX, ANSELL, MTS a další na území Severní Moravy nebo celé ČR. Podmínkou a požadavkem při jejich výběru byla především kvalita nabízeného zboží a dobré jméno společnosti.

Společnost má na webových stránkách zveřejněny obchodní podmínky, které řeší všeobecná ustanovení obchodního vztahu, ceny, platební podmínky, dodání produktů, záruční podmínky a další.

Sortiment výrobků a samozřejmě také služeb společnosti se stále rozšiřuje a přizpůsobuje požadavkům trhu. Jeho rozšiřování je předpokladem pro další rozvoj společnosti.

V posledních letech se společnost zaměřila také na zlepšení kvality rozšířeného sortimentu. Zavedla systém řízení, který podporuje osobní přístup ve vztazích k zákazníkům v dialogu a v každodenní spolupráci.

Společnost neumožňuje obchodování po internetu, nemá zastoupení v žádném jiném městě, ale má externí obchodní zástupce.

3.6 Marketingová a prodejní činnost

Ve společnosti je oddělení prodeje a marketingu, ve kterém se stará o zákazníky 10 zaměstnanců. Na starosti má také prezentaci společnosti a obchodní schůzky. O kontakt se zákazníky se stará také oddělení pronájmu a služeb.

Základním a dnes nepostradatelným zdrojem reklamy a informací o společnosti jsou webové stránky. Jsou ideální cestou, jak poskytnout zákazníkům rychlé, kvalitní a aktuální informace. Webové stránky společnosti [18] jsou zaměřeny na potenciální a současné zákazníky, obchodní partnery a využívají je také zaměstnanci a veřejnost. Tyto stránky může odpovědný pracovník společnosti dle potřeby a vývoje trhu kdykoli aktualizovat. Společnost jednou za dva roky vydává katalog v tištěné formě v počtu kolem 2 000 výtisků. Jiné inzerce nevyužívá. Neúčastní se ani veletrhů a výstav.

V souvislosti s cíli společnosti se tato oddělení snaží hledat další obchodní příležitosti na internetu a pře CzechTrade. V roce 2010 usilují o získání minimálně pěti nových zákazníků s minimálním počtem 300 zaměstnanců a dále intenzivně rozvíjet obchodní vztahy se současnými zákazníky. Nové obchodní kontakty vyhledává na území ČR i na trzích EU.

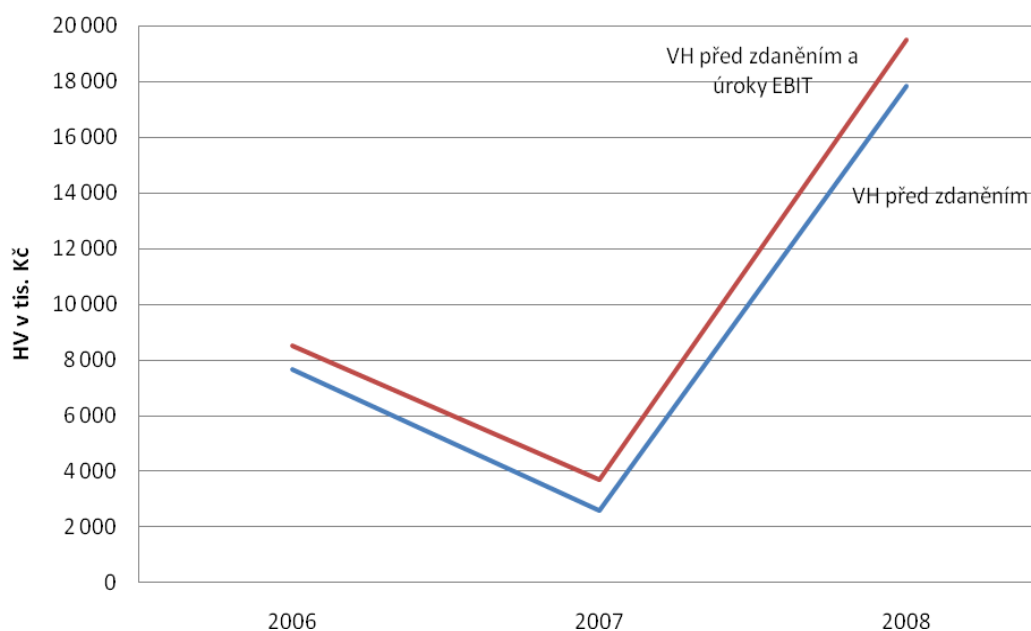
3.7 Ekonomika společnosti

Ve společnosti KROK CZ, v.o.s. byla provedena analýza účetních výkazů za období let 2006-2008. Výkazy za rok 2009 nebyly v době zpracování analýzy k dispozici. Daňové přiznání za společníky, kteří jsou zdaňováni jako fyzické osoby, zpracovává daňový poradce. Společnost bude předkládat, na základě žádosti předložené správcem daně, daňová přiznání a konečné účetní výkazy za rok 2009 k 30.6.2010.

Společnost je plátcem daně z přidané hodnoty, daně z nemovitosti a daně silniční. Společníci podávají každý sám za sebe daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob.

Tab. 1. Základní ekonomické ukazatele společnosti [VZA].

	2 006	2 007	2 008
HV před zdaněním (v tis. Kč)	7 670	2 606	17 821
Tržby (v tis. Kč)	239 026	275 939	314 062
Rentabilita tržeb (v %)	3,21	0,94	5,67
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	18,58	6,31	43,17
Rentabilita celkového kapitálu (v %)	8,09	3,40	15,89

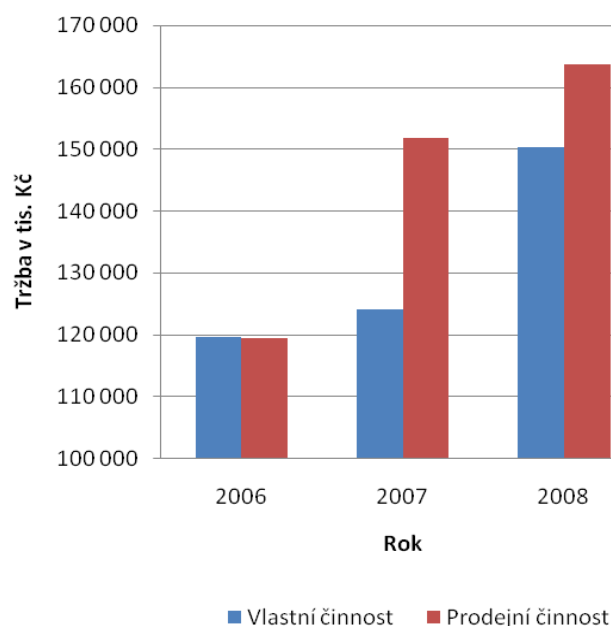


Obr. 5. Vývoj výsledku hospodaření [VZA].

Pro veřejnou obchodní společnost je charakteristické, že končí s výsledkem hospodaření za běžné období s nulou, neboť zisk je ještě před uzavřením účetních knih zúčtován jako závazek vůči společníkům. Výsledek hospodaření dosažený společností KROK CZ, v.o.s. je dle společenské smlouvy dělen rovným dílem mezi společníky, kteří jsou zdaňováni každý sám za sebe daní z příjmů fyzických osob. Hospodářské výsledky za účetní období je vykazován ve výši 0 Kč, výsledek hospodaření před zdaněním je roven převodu podílů na výsledku hospodaření společníkům a přechází po zúčtování záloh, které si společníci vyplácejí v průběhu roku do rozvahy za příslušné období jako závazky ke společníkům.

Společnost vykazuje hospodářské výsledky před převodem podílů na společníky – zisk za jednotlivé roky 2006-2008 ve výši zachycené v tabulce (Tab. 1).

Z provedené finanční analýzy, jejíž výsledky jsou uvedeny v příloze P II, jsou stanoveny tyto závěry. Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že u společnosti v posledních letech převládá prodejní činnost nad výrobní. Ve sledovaném období dochází meziročně k 15 % růstu tržeb. Pozitivní také je, že výkonová spotřeba roste pomaleji než objem výkonů. Na celkových nákladech se nejvíce podílí náklady vynaložené na prodej zboží, další významnou položkou je výkonová spotřeba.



Obr. 6. Tržby v letech [VZA].

Pro výpočet rentability ve společnosti KROK CZ, v.o.s. je použit do čitatele hospodářský výsledek před zdaněním z důvodu vykazování hospodářského výsledku ve veřejné obchodní společnosti. Společnost v analyzovaném období vykazuje kladné hodnoty signalizující, že je zisková. Tržby meziročně rostou, výsledek hospodaření je však proměnlivý a tomu také odpovídají proměnlivé výsledky rentability.

Z detailnější analýzy dále vyplývá:

- u majetkové části tvoří stálá aktiva ve všech sledovaných letech v průměru 23-ti procentní podíl na celkových aktivech. U pasiv je zřejmé, že společnost financuje svá aktiva z 60-ti procent z dlouhodobých zdrojů.
- kladná výše ČPK ve všech letech analyzovaného období. Společnost dosahuje dostatečně vysokou finanční rezervu pro krytí nenadálých závazků ve formě hodnoty čistého pracovního kapitálu.
- společnost vykazuje rostoucí hodnoty zadluženosti, která přesáhla v roce 2007 60 %. Pozitivní je, že společnost ve sledovaném období, dokázala pokrýt svůj dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji, ale je vidět, že drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část krátkodobého majetku. Z hlediska úrokového krytí vy-

kazuje společnost kladné hodnoty, společnost tedy nemá problém s vytvářením zisku pro krytí úroků z půjček.

- ukazatele běžné likvidity a pohotové likvidity se pohybují přímo v doporučeném rozmezí a jeho blízkosti. Ukazatel okamžité likvidity však zdaleka nedosahuje doporučené hodnoty MPO a to ani přes to, že společnost využívá faktoringu.
- obrat celkových aktiv meziročně roste ve všech letech, doba obratu pohledávek se zkracuje a doba obratu závazků je proměnlivá. Společnost inkasuje peníze dřív, než nastane splatnost závazků.

Uvedené výsledky analýzy potvrzují finanční stabilitu společnosti ve stále složitějších konkurenčních podmínkách. Znalost finančního postavení je nezbytná jak ve vztahu k minulosti, tak, a to především, pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Přehled o finanční situaci umožňuje správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, sestavení optimální finanční struktury a je důležitý pro krátkodobé a zejména pak pro dlouhodobé řízení společnosti.

3.8 Informační systém společnosti

Společnost od začátku roku 2009 pracuje s novým ERP systémem společnosti Asseco Solutions Helios Orange. Do této doby používala ekonomický podnikový systém LCS SiS ve verzi 6.03.002.

Helios Orange nabízí plnou podporu grafického prostředí Microsoft Windows a představuje funkčně vyspělý, uživatelsky přívětivý informační systém, který je schopen pokrýt základní, ale i vysoce specializované podnikové procesy. Synchronizace s MS Outlook umožňuje načítat emaily přímo do systému a naopak z něj také elektronickou poštu odesílat. K jeho hlavním vlastnostem patří bohatá detailní funkcionalita v oblasti ekonomiky, personalistiky, plánování a řízení výroby a logistiky. Technické limity aplikace se odvíjí od kombinace tří faktorů – počtu současně pracujících uživatelů, hardwarového vybavení a charakteru činnosti.



Obr. 7. Moduly systému Helios Orange.

Společnost vybírala nový informační systém na základě výběrového řízení. Výhodou zvoleného ERP je přizpůsobení tohoto systému specifickým požadavkům a potřebám společnosti. Společnost splňovala technické parametry pro jeho instalaci a součástí implementace bylo také zaškolení uživatelů. Rozhodujícím kritériem byla také cena tohoto produktu.

3.9 SWOT analýza společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice

Stejně jako každá jiná společnost má i KROK CZ, v.o.s. své silné a slabé stránky, příležitosti pro rozšíření své činnosti a ohrožují ji vnější vlivy. V této části analytické práce budou rozpracovány jednotlivé oblasti pomocí SWOT analýzy.

Tab. 2. SWOT analýza [VZA].

SWOT ANALÝZA	
Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní výrobní zařízení a technologie.	Vyšší ceny oděvů.
Vlastní prostory, objekty soustředěné na jednom místě.	Omezená možnost inovací.
Vlastní doprava.	Starší strojní vybavení.
Rozvíjející se výrobní politika.	Nedostatečná komunikace se zákazníky.
Vysoká kvalita.	Omezená výrobní kapacita.
Přísné řízení nákladů.	Nedostatečné CRM řešení.
Vlastní maloobchodní prodejna.	Málo agresivní prosazování na trhu ČR i zahraničí.
Nový informační systém.	Vyšší zadluženost.
Webové stránky.	
Stálí dodavatelé.	
Kvalifikovaní a flexibilní zaměstnanci.	
Náhradní plnění.	
Certifikát ISO 9001:2000.	
Příležitosti	Hrozby
Výstavba dálnice D47.	Růst cen energií.
Průmyslové zóny.	Konkurence tuzemská a ze strany asijských výrobců.
Další průnik na zahraniční trhy.	Pohyby kurzů.
Získání nových zákazníků.	Legislativní opatření.
	Nepředvídatelné chování zákazníků.
	Současná ekonomická krize.
	Nesolventnost odběratelů.

3.9.1 Silné a slabé stránky

Mezi *silné stránky* společnosti patří fakt, že společnost působí na trhu už od roku 1992. Nabízí zákazníkům široký sortiment vlastních výrobků, inovuje je a nabízí jejich úpravy. Společnost vlastní rozlehlé prostory, které je možné využít pro další rozvoj společnosti. Výhodou je, že objekty jsou soustředěny na jednom místě. Také disponuje vlastním výrobním zařízením a technologií k výrobě. Standardem je vysoká kvalita, které odpovídá i vyšší cena především speciálních oděvů. Společnost obhájila i v roce 2009 certifikaci ISO 9001-2000. Obchodní činnost je prováděna maloobchodním a velkoobchodním prodejem, společnost zajišťuje vlastní dopravu zboží zákazníkům. Má stále dodavatele materiálů a zboží,

kteří dodržují vyjednané ceny a kvalitu. Zavedením nového informačního systému usiluje o zlepšení procesů ve společnosti.

Ke *slabým stránkám* společnosti patří omezená možnost inovací, omezené výrobní kapacity a starší strojní vybavení. Vzhledem k vyšší zadluženosti společnosti by mohl nastat problém se získáním další finančních prostředků pro rozvoj společnosti. Společnost má dále nedostatky v řízení vztahů s dodavateli i odběrateli především v oblasti dodacích termínů. Vyšší cena výrobků společnosti je vyvážená jejich kvalitou, proto je důležité přesvědčit zákazníky o výhodě kvalitních výrobků ve vyšších cenových relacích oproti levným produktům. Dalším slabým místem je nedostatečná propagace společnosti mimo region svého působení.

3.9.2 Příležitosti a hrozby

Velkou *příležitostí* představují okolní trhy EU. Společnost by se mohla snažit proniknout také do Polska, Maďarska, Bulharska popřípadě dalších států a získat tak nové zákazníky. V ČR představují příležitost průmyslové zóny a zlepšující se infrastruktura. Přímo v regionu byla dostavěna dálnice D47, důležitá spojnice na Ostravu. Aby bylo o společnosti „vědět“ je třeba zlepšit její propagaci, což představuje velkou příležitost do budoucna.

Hrozby sebou přináší současná celosvětová ekonomická situace. S ní souvisí pokles poptávky, nesolventnost odběratelů, kolísání kurzů a zvyšující se náklady. V oděvním a textilním průmyslu vládne vysoká konkurence. Firmy vyrábějí a prodávají stejné zboží, konkurují si cenou, kvalitou, reklamou a maloobchodním prodejem. Především dovoz textilního zboží z Číny konkuruje cenou nikoli však kvalitou. V dnešní době, kdy se zákazníci řídí především cenou a méně kvalitou tyto levnější výrobky mohou představovat velkou hrozbu. S tím souvisí nepředvídatelné nákupní chování zákazníků a proto je třeba se zákazníky budovat dobré vztahy a hýčkat si je.

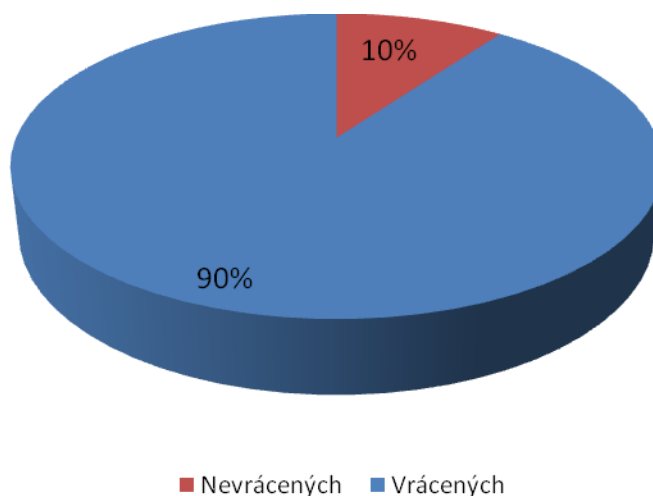
3.10 Analýza současného CRM ve společnosti

Analýza současného stavu řízení CRM ve společnosti je provedena jak z pohledu zákazníků, tak i z pohledu společnosti KROK CZ, v.o.s. Výsledky jsou využity k posouzení předností a nedostatků řízení vztahů se zákazníky a k návrhu optimalizačního řešení CRM ve společnosti.

3.10.1 Analýza spokojenosti zákazníků dotazníkovou metodou

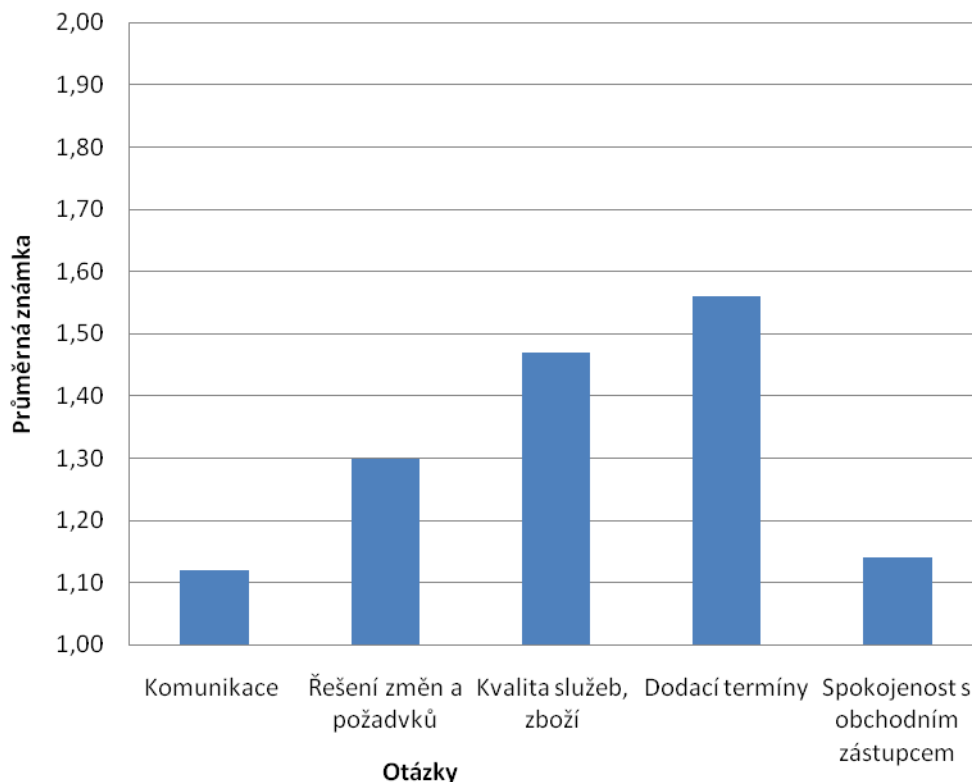
Pro celý proces monitorování a vyhodnocení spokojenosti zákazníků je nejdůležitější získat informace přímo od samotných zákazníků. Společnost si v souvislosti s certifikací ISO sama 2x ročně v pololetních intervalech vyhodnocuje spokojenost svých zákazníků dotazníkovou metodou. Do této práce jsou použity údaje z hodnocení za druhé pololetí roku 2009. Informace uvedené v dotaznících bývají používány výhradně pro potřeby společnosti. Pro zpracování této práce byla udělena výjimka.

Návratnost dotazníků je zachycen v grafu (Obr. 8). Ke dni vyhodnocení, které proběhlo dne 11.3.2010 bylo k dispozici 45 vyplněných dotazníků, což představuje 90 %. S tohoto vráceného počtu byl pouze jeden vyplněn neúplně, ostatní měly potřebnou vypovídající schopnost. Vyhodnocení je provedeno na základě zprůměrování známkového hodnocení pro každou otázku. Každá otázka v dotazníku sleduje spokojenosti zákazníků v určité klíčové oblasti.



Obr. 8. Návratnost dotazníků [VZA].

Zákazníci hodnotili společnost vyplněním dotazníku uvedeného v příloze P III. Dotazník se zaměřuje na spokojenost zákazníků s komunikací se společností, její flexibilitu, kvalitu nabízených služeb a zboží, plnění dohodnutých termínů a spokojenost s přiděleným obchodním zástupcem. Na základě vyhodnocení výsledků bylo pro jednotlivé otázky stanoveno průměrné známkové hodnocení obrázků (Obr. 9), které vypovídá dle dříve uvedené metodiky vyhodnocení o kvalitě jednotlivých sledovaných oblastí.



Obr. 9. Vyhodnocení vrácených dotazníků [VZA].

Naslouchat zákazníkům je důležité, ale to samo o sobě nestačí. Důležité je tyto informace „zpětné vazby“ velmi rychle v podniku zpracovat. V další části této práce budou popsány výsledky analýzy a z nich vyplývající skutečnosti.

Na otázku týkající se **komunikace se společností** KROK CZ, v.o.s. celých 88 % zákazníků odpovědělo nejlepší známkou 1, ostatní přidělili známku 2. Výsledná průměrná známka hodnocení dosáhla 1,12 a je nejlepší dosaženou ze všech zjištěných otázek. Svědčí o dobré práci referentů prodeje v péči o klíčové a významné zákazníky a o jejich rostoucí profesionalitě. Hodnota je z pohledu společnosti vynikající a společnost by se měla snažit o její udržení i do budoucna.

V porovnání s hodnotami, které společnost získala z hodnocení v minulosti, dosahuje komunikace v každém období postupně zlepšení.

Otázka zaměřená na spokojenost zákazníků s **pružným řešením změn a požadavků**, které požadují po společnosti, byla hodnocena v 70 % známkou 1 a 30 % zákazníků známkou 2. Výsledná průměrná hodnota je 1,30 a řadí se mezi velmi dobré. Vypovídá o flexibilním a kvalifikovaném přístupu zaměstnanců společnosti. Zde je díky vysokému pracovnímu na-

sazení zaměstnanců další výrazné zlepšení obtížné. Řešením by mohlo být zvýšení počtu referentů.

V porovnání s hodnotami, které společnost získala v minulosti, je toto hodnocení zatím nejlepší.

Jedním z cílů společnosti je nabídnout zákazníkovi kvalitní výrobky a služby. **Kvalitu nabízených výrobků a služeb** hodnotilo 55 % zákazníků jako maximálně vyhovující, ale objevila se i hodnocení známkou 3. Výsledná průměrná známka dosahuje hodnoty 1,47 a pro společnost představuje oblast pro zlepšení.

V porovnání s hodnotami, které společnost získala v minulosti, hodnota vykazuje lehké zhoršení a svědčí o mírném poklesu dosud vysokého standardu kvality jak vlastní tak i nakupované produkce, proto je třeba zpřísnit činnost kontrolních mechanismů.

Plnou spokojenost s plněním **dohodnutých termínů** vyslovilo pouze 47 % zákazníků. Opět se objevilo hodnocení známkou 3. Výsledná průměrná známka je 1,56. Je nejhorší ze sledovaných oblastí spokojenosti zákazníků. Rychlost dodávek je velmi důležitým faktorem pro zlepšení obchodních vztahů se zákazníky.

V porovnání s hodnotami, které společnost získala v minulosti, se po dlouhodobě negativním trendu dočkala tato hodnota mírného zlepšení, z čehož je zřejmé, že zde dochází ke zlepšení, přesto tato oblast představuje největší slabinu společnosti.

Maximální **spokojenost s obchodním zástupcem** vyslovilo 86 % zákazníků a průměrná výsledná hodnota dosáhla 1,14.

V porovnání s hodnotami, které společnost získala v minulosti, výsledná hodnota má pozitivní vývoj, což svědčí o rostoucí profesionalitě obchodních zástupců společnosti.

V poslední otevřené otázce dotazníku zákazníci uvádí své **připomínky a návrhy** na zlepšení. Z výsledků vyplynulo, že 75 % respondentů neuvadlo žádnou připomínku, 14 % by chtělo zlepšit rychlost dodávek zboží a urychlit servis při pronájmu oděvů, 8 % zákazníků by přivítalo internetový obchod, 3 % by přivítalo zpracování sortimentu a ceníků v tabulkové podobě.

Důležitým indikátorem zákaznické spokojenosti je také množství reklamací za období. Optimálním je klesající trend počtu reklamací.

Z celkového hodnocení vyplývá, že společnost disponuje kvalifikovanými, komunikativními a flexibilními zaměstnanci a má profesionální obchodní zástupce. Jako nejslabší článek systému vyšla rychlost dodávek a oblast kvality. Společnost zatím není schopna dostát svým závazkům u všech klíčových zákazníků v požadovaném čase. Analýzou stavu bylo zjištěno, že je tento stav vyvolán rostoucím objemem požadavků na výrobu a nedostačující kapacitou. Daný stav by šlo přechodně zlepšit kooperací nebo nákupem. Protože se jedná o dlouhodobý problém, společnost doposud nenalezla vhodné řešení dané problematiky.

Tab. 3. *Vyhodnocení CRM z dotazníku spokojenosti zákazníků [VZA].*

Silné stránky	Slabé stránky
Komunikace.	Plnění dohodnutých termínů.
Pružnost na změny a požadavky zákazníků.	Kvalita nabízených produktů.
Spokojenost s obchodním zástupcem.	Ceník společnosti.
Příležitosti	Hrozby
Internetový obchod.	Ztráta zákazníků.

Celkové hodnocení společnosti zákazníky je rozmezí dobré a velmi dobré.

3.10.2 Analýza současného stavu CRM ve společnosti metodou řízeného rozhovoru

Společnost se zaměřuje na rozšiřování své aktivity, ctí tradiční hodnoty a vztahy se zákazníky považuje za nepostradatelné pro další růst společnosti. Od komplexního CRM očekává sdílení správných informací v ten správný čas, propojení kontaktů, obchodu, marketingu a poskytovaných služeb. Společnost si uvědomuje, že zákazníci jsou pro ni živou reklamou, přináší zisk a v případě spokojenosti mohou společnost dále doporučit.

Společnost v současnosti řídí vztahy se svými zákazníky pomocí neúplného, částečně zrealizovaného CRM systému, který je součástí nového informačního systému. I když se společnost snaží uplatňovat určitou CRM koncepci její velkou slabinou je, že používá její prvky odděleně a nemá provázané operativní a analytické CRM. Ze současného stavu se dají zjistit pouze registrační obchodní údaje zákazníka, nějaké kontakty, regionální působnost, chybí ale dosti podstatné ucelené informace o odebraném sortimentu zboží a cenách. K zákazníkům nejsou přiděleny odebrané komodity, požadované položky ani ceníky. V současném CRM společnosti zcela chybí podchycení komunikace se zákazníkem a kontaktní jednání, tedy kdy se jednalo se zákazníkem, o čem a s jakým výsledkem, jaké z toho

plynou úkoly a jak se řeší. Tyto informace má pouze osoba, která jednání nebo rozhovor se zákazníkem vede. Proto je třeba zaměřit se na dobudování CRM společnosti.

Velký problém má společnost s aktuálností používané databáze zákazníků. Z rozhovoru vyplynulo, že její aktualizace bude dlouhodobou záležitostí. Nedostatkem v této oblasti je také to, že se neprovádí sběr doplňujících informací o zákaznících, např. telefonní a e-mail kontakty na osoby, se kterými je potřeba v průběhu obchodu jednat. Společnost běžně pracuje s údaji, které se dají získat v Administrativním registru obchodních subjektů ARES a z obchodních jednání.

Vztahy s klíčovými tzv. VIP zákazníky jsou společností řešeny osobním přístupem samotných společníků a vedoucích pracovníků oddělení prodeje a marketingu a pronájmu služeb. Běžnou komunikaci a spokojenost zákazníků mají na starosti obchodníci – referenti, kteří mají přiděleno určité portfolio zákazníků, o které se starají. Společnost se snaží udržovat pravidelné kontakty se svými stávajícími zákazníky, i když jejich četnost není velká. Zpětnou vazbu o tom, jak společnost naplňuje přání a očekávání svých zákazníků získává z dotazníků, ve kterých zákazníci hodnotí spokojenost s nabízeným sortimentem, jeho kvalitou a péčí o ně samotné. Zjišťuje se zlepšení či zhoršení hodnot v porovnání s příslušným obdobím předcházejícího roku i vývoj jednotlivých pololetí, zda mají hodnoty rostoucí či klesající tendenci. Společnost nemá call centrum.

Pro společnost jsou důležití všichni zákazníci. Vyřizování objednávek se provádí podle jejich příchodu do společnosti. Pouze VIP zákazníci se vyřizují přednostně a je u nich uplatňován individuální přístup. Těmto zákazníkům jsou také nabízeny prodloužené splatnosti, doprava, vzorky, smluvní ceny, které se odvíjí od odebraného množství. Odebrané množství také ovlivňuje obchodní politiku společnosti ke svým dodavatelům. Na vysoké úrovni je profesionalita zaměstnanců. Segmentace zákazníků je ve společnosti prováděna podle velikost obratu a geografického hlediska.

Z rozhovoru také vyplynulo, že společnost nemá ustálenou obchodní politiku, nejsou stanovena pravidla obchodování ale ani nakupování. Zdokonalení provozního procesu marketing a prodej by mohlo napomoci upevnit postavení společnosti v regionu a rozšířit působnost na domácím trhu i uspět na zahraničních trzích.

Ideální cestou, jak poskytnout zákazníkům rychlé, kvalitní a aktuální informace jsou webové stránky. Prezentují společnost, nabízejí její výrobky a služby, ceníky, aktuální nabídky atd. Společnost má webové stránky, ve kterých je důraz kladen na jednoduchou orientaci a nový design. Tyto stránky jsou spravovány IT pracovník společnosti a mohou být kdykoli podle potřeby aktualizovány. Neumožňují ale internetový obchod, pouze nahlédnutí a písemný kontakt. Webové stránky jsou pro společnost hlavní reklamní a propagační prostředek. Katalog v tištěné podobě je vydáván jednou za dva roky ve výtisku 2 000 ks, což je málo.

Informační systém Helios Orange nabízí podporu pro modul řízení vztahu se zákazníky a tak společnost nemusí investovat velké částky do dalšího softwarového řešení CRM. Ve společnosti také chybí plná podpora a ztotožnění s CRM ze strany majitelů společnosti.

Tab. 4. Vyhodnocení CRM z řízeného rozhovoru [VZA].

Silné stránky	Slabé stránky
Monitoring VIP zákazníků.	Malá reklama a propagace společnosti.
Osobní komunikace s VIP zákazníky.	Nedostatečná komunikace se zákazníky.
Poskytování servisních služeb.	Nepřehledná databáze zákazníků.
Webové stránky.	Nevyužité CRM v novém ERP.
Vlastní servis IS a webu.	Nejasněná marketingová a obchodní politika.
	Chybí podpora vedení.
Příležitosti	Hrozby
Internetové obchodování.	Nepředvídatelné chování zákazníků.
Noví zákazníci.	Konkurence tuzemská a ze strany asijských výrobců

3.11 Současný stav řízení vztahu se zákazníky ve společnosti

Na základě provedených analýz vyplynulo že, řízení vztahu se zákazníky je v KROKU založeno na kooperativním vztahu mezi společností a zákazníkem. Jde o budování oboustranně výhodného a pokud možno dlouhodobého vztahu, kterým získávají obě strany.

Základními hodnotami společnosti KROK CZ, v.o.s. ve vztahu k zákazníkům jsou:

- spokojenost zákazníků,
- zkracování dodacích lhůt,
- dodání zboží na místo podle přání zákazníka,
- profesionalita v jednání se zákazníky,
- pečlivost a trvalé zlepšování v prováděné činnosti,
- rozvoj vzájemné spolupráce s odběrateli ale i dodavateli,
- poskytnout zákazníkům kompletní služby a servis.

Společnost staví svůj vztah k zákazníkům na třech firemních pilířích, kterými jsou [18]:

- kvalita – výrobků a komplexnost služeb,
- know-how – využívání vlastních technologií, inovace výrobního sortimentu, zvyšování kvalifikace a motivace zaměstnanců,
- solidnost – otevřená komunikace se zákazníky.

Prioritou v oblasti řízení vztahu se zákazníky je tedy korektní vztah k obchodním partnerům založený na vzájemné výhodnosti a flexibilitě obchodních vztahů s cílem poskytovat zákazníkovi kvalitu a pohotově reagovat na jeho potřeby. Společnost se snaží propojit ve vztahu ke svým zákazníkům kvalitu nabízených výrobků s kvalitou nabízených služeb. Společnost hodlá dostát svým současným i budoucím závazkům ke svým obchodním partnerům a udržovat tak vzájemné obchodní vztahy otevřené k další spolupráci. Cílem není pouze zvyšování tržeb, ale vytvoření trvalého dlouhodobého vztahu mezi společností a zákazníkem, tak aby oběma přinášel prospěch.

3.11.1 Struktura zákazníků společnosti

Zákazníky společnosti jsou převážně průmyslové podniky takřka všech odvětví, velkoobchodatelé, maloobchodní prodejny a koneční spotřebitele domácího trhu. Společnost dodává na tuzemský i zahraniční trh. Uspokojit může zákazníky v každém ročním období.

Převážná část produkce, zboží a služeb směřuje na tuzemský trh, kde má společnost významné postavení v prodeji pracovních ochranných oděvů. Společnost se zaměřuje na regi-

onální trh Severní Moravy a na vyhledávání zákazníků v průmyslových zónách. Aktivně se účastní výběrových řízení a vyhledává podniky s větším počtem zaměstnanců.

V zájmu společnosti je rozšiřovat své obchodní aktivity jak na domácích tak i zahraničních trzích, zejména v zemích Evropské unie. Společnosti KROK CZ, v.o.s. se podařilo se svými výrobky proniknout na okolní trhy a to německý, slovenský a mimo EU i na švýcarský.

3.11.2 Databáze zákazníků společnosti

Aby byla společnost schopná vybudovat dlouhodobé a vzájemně přínosné vztahy se svými zákazníky, musí je dokonale poznat a vědět, kdo jsou její zákazníci, jaké mají potřeby a přání, jaké jsou jejich možnosti, ale také jaké je jejich hodnota pro společnost.

Základem pro řízení vztahů se zákazníky je vybudování databáze zákazníků, kterou společnost buduje od svého založení. Intenzivně se ale na tuto oblast začala zaměřovat až s pořízením nového informačního systému Helios Orange. Byl určen vlastník procesu, který odpovídá za údaje o zákaznících, které jsou vedeny v elektronické podobě. Údaje jsou soustředěny v modulu „*Číselník organizací*“, který obsahuje základní identifikační data např. iniciály zákazníků, kontaktní osoby, speciální požadavky zákazníků, doby splatnosti, z dat vázaných k minulosti jde o platební morálku, množství odebrané produkce, fakturaci. Nedostatkem databáze je, že neobsahuje aktuální informace, především telefonní a e-mailové kontakty. Dále jsou zde adresy, které se již nepoužívají. Společnosti zanikly nebo změnilly název, ale adresy v databázi zůstaly. Vyjímkou není ani to, že obchodní jméno zákazníka je v databázi zavedeno víckrát a to je velký problém, protože údaje z informačního systému týkající se těchto zákazníků nemají potřebnou vypovídající schopnost. Z tohoto důvodu jsou zákaznická data postupně aktualizována a doplňována. Vzhledem k tomu, že číselník obsahuje téměř 5 000 adres, nebyl ještě tento úkol zvládnut. Cílem vlastníka procesu je vybudování přehledné, aktualizované databáze odběratelů a dodavatelů společnosti.

Výhody z vybudování kvalitní databáze pro společnost spočívají v:

- přehledu o zákaznících,
- úspoře času a kapacit obchodníků,
- úspoře nákladů.

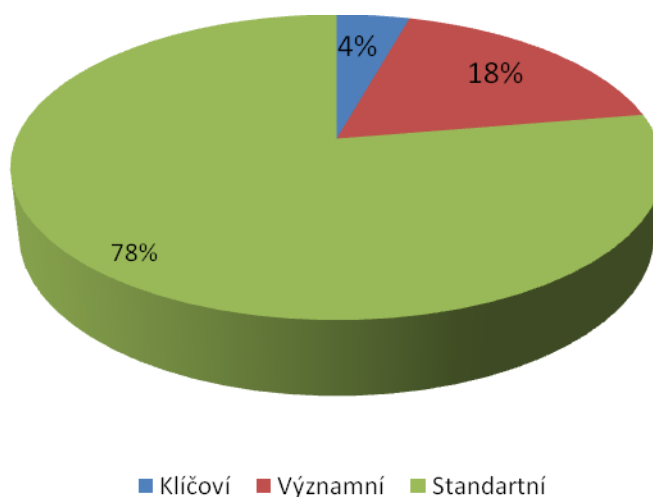
Na základě informací obsažených v databázi by měla být společnost schopna lépe poznat své zákazníky a identifikovat jejich potřeby, proto pracuje na její aktualizaci.

3.11.3 Segmentace zákazníků

Kvalitní databáze zákazníků a analýza obsažených dat je základem pro vytvoření segmentace zákazníků a podkladem pro důkladnější poznání a individuální přístup při uspokojování jejich požadavků. Segmentace – dělení do určitých skupin je reakcí společnosti na potřeby zákazníků. Díky ní se může víc zaměřit na zákazníky, kteří přinášejí nejvyšší hodnotu a na ty, kteří představují významné zákazníky do budoucna. Struktura zákazníků společnosti je zobrazena v grafech (Obr. 10) a (Obr. 11), které zachycují stavy ke konci roku 2009.

Společnost má v současné době přibližně 1 000 aktivních zákazníků, které dělí do tří skupin:

- strategičtí – klíčoví zákazníci (VIP),
- významní zákazníci,
- standardní zákazníci.



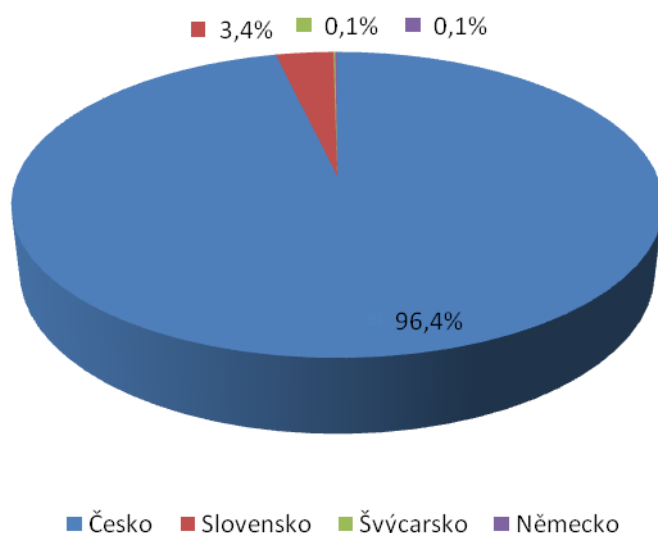
Obr. 10. Segmentace zákazníků [VZA].

Členění do těchto skupin má vliv na přístup společnosti k zákazníkům dle jejich hodnoty pro společnost. V portfoliu společnosti jsou VIP zákazníci, kteří tvoří pouze 4 % z celkového počtu zákazníků. Proto společnost maximálně usiluje o jejich udržení. Klíčovým zá-

kazníkům společnost vychází maximálně vstřícně „hýčká si je“ a to tak, že jsou jim nabízeny výhody ve formě prodloužené splatnosti úhrad, smluvních cen, slevy, fakturace dle jejich přání, vzorky zdarma, doprava na zákazníkem uvedené místo atd. Společnost se snaží maximálně vyhovět požadavkům a přáním těchto zákazníků a zajistit jim úplný servis. Péče je věnována také významným zákazníkům, kteří tvoří 18 %. Je zde předpoklad, že by se z nich v budoucnu mohli stát VIP zákazníci. U významných zákazníků se úsilí společnosti zaměřuje na další rozvoj vztahů. Standardní zákazníci jsou obsluhováni dle běžných obchodních zvyklostí a vnitřních předpisů společnosti.

Další segmentace zákazníků je dle geografického hlediska:

- tuzemský,
- zahraniční – Slovensko, Německo, Švýcarsko.



Obr. 11. Geografická segmentace zákazníků

[VZA].

Zahraniční zákazníci tvoří necelé 4 %, jak vyplývá z výše uvedeného grafu. Společnost s těmito zákazníky obchoduje v měně EUR. Dnes už není výjimkou, že si i tuzemští zákazníci přejí obchodovat v této měně.

Segmentace společnosti slouží pro výběr a řízení vztahů se zákazníky s cílem maximalizovat jejich dlouhodobou hodnotu pro společnost.

3.11.4 Komunikace a komunikační kanály společnosti

Každý kontakt se zákazníkem je příležitostí k možnému zvýšení jeho hodnoty. Společnost KROK CZ, v.o.s. staví na otevřené a upřímné komunikaci se svými zákazníky. Tato komunikace je náplní práce především pracovníků oddělení prodeje a marketingu. Důležité je naslouchat zákazníkům, sbírat a vyhodnocovat jejich požadavky. Dialog se zákazníky je důležitý, neboť požadavky zákazníků se velmi rychle vyvíjí a mění. Nejvíce se toho společnost o sobě a o svých výrobcích dozví právě od nich.

Společnost se zákazníky komunikuje přes:

- telefon,
- fax,
- poštu,
- osobní kontakt,
- elektronickou poštu,
- webové stránky.

Prostřednictvím těchto komunikačních kanálů mohou zákazníci společnost oslovit a komunikovat s ní. Komunikační systémy však nejsou ve společnosti propojeny, což je také velkým nedostatkem v řízení vztahů se zákazníky. Se zahraničím se komunikuje v německém a anglickém jazyce.

U VIP zákazníků, jak vyplynulo z analýzy, je upřednostňován osobní kontakt, min. 2x za rok. Společnost dále oslovuje zákazníky 2x ročně formou dotazníků. V průběhu roku jde o obchodní schůzky, kdy se obnovují kupní smlouvy. Na konci roku společníci navštěvují zákazníky osobně, ostatním zasílají novoroční blahopřání.

3.12 Přednosti a nedostatky řízení vztahu se zákazníky

Cílem společnosti je poskytovat zákazníkům osobní přístup, garantovat kvalitu dodávek a flexibilně reagovat na jejich potřeby.

Na základě provedené analýzy si může společnost vytvořit obrázek o dosavadním stavu vztahu organizace k zákazníkům. Přednosti i nedostatky jsou shrnuty v tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. SWOT analýza CRM společnosti [VZA].

SWOT ANALÝZA CRM	
Silné stránky	Slabé stránky
Monitoring VIP zákazníků.	Malá reklama a propagace společnosti.
Profesionální pracovníci.	Málo agresivní prosazování na trhu ČR i zahraničí.
Webové stránky.	Nepřehledná databáze zákazníků.
Osobní komunikace s VIP zákazníky.	Chybí podpora vedení.
Vlastník procesu CRM ve společnosti.	Neprovázané CRM.
Poskytování servisních služeb.	Nedostatečná segmentace zákazníků.
CRM v novém ERP.	Nízká frekvence komunikace se zákazníky.
Nový informační systém.	Zhoršení v oblasti dodávek.
Kvalifikovaní a flexibilní zaměstnanci.	Neujasněná marketingová a obchodní politika.
Příležitosti	Hrozby
Internetové obchodování.	Nepředvídatelné chování zákazníků.
Získávání strategických zákazníků.	Konkurence tuzemská a ze strany asijských výrobců.
Průnik na zahraniční trhy.	Nesolventnost odběratelů.

3.13 Závěr a doporučení

Společnost KROK CZ, v.o.s. se snaží o vstřícný a fungující vztah ke svým zákazníkům, kteří jsou středem její pozornosti. Rozhodující vlastností CRM systému je poskytnutí správné informace ve správný čas a na správné místo. Komplexní CRM by mělo obsahovat co nejvíce informací o zákaznících a tyto informace by měly sloužit všem pracovníkům. Takové CRM ale ve společnosti není. Společnost má neúplné, pouze částečně realizované CRM. Z analýzy vyplynulo, že v řízení vztahů jsou ve společnosti oblasti nebo jejich části, které by se daly vylepšit, zdokonalit popřípadě i zavést.

V souvislosti s optimalizací současného stavu CRM ve společnosti je potřeba řešit:

- **Databázi zákazníků** – společnost by se měla v první řadě zaměřit na aktualizaci databáze zákazníků. Kvalitní databáze a analýza obsažených dat je podkladem pro vytvoření segmentace zákazníků. Doporučení je zavést dotazník obsahující doplňující údaje o odběrateli. Rutinní provoz IS klade požadavky na trvalou přesnost dat, jinak poskytuje špatné informace.

- **Rozšíření současného IS** – v současnosti jsou vztahy se zákazníky řízeny pomocí neúplného, částečně zrealizovaného CRM systému. Proto další doporučení směřuje k zakoupení nového modulu „*Firemní aktivity*“, který je součástí pořízeného informačního systému Helios Orange. Cena tohoto modulu je 15 000,00 Kč. Tento modul je úzce propojen s MS Outlook. Je možné přiřazovat e-maily ke kontaktním jednáním, načítat a aktualizovat kalendáře, sledovat historie jednání se zákazníky. Společnost tento modul pro řízení vztahů se zákazníky zatím nemá.
- **Propojení operativního a analytického CRM** – důležité je zajistit provázání informací z operativního a analytického CRM. Při každém kontaktu s klientem je důležité vědět o všech dosavadních kontaktech, nevyřešených požadavcích, učiněných nabídkách atd. (operativní CRM) a zároveň znát zákaznickou hodnotu a význam pro společnost (analytické CRM). Díky tomu je možné optimalizovat přístup k jednotlivým zákazníkům.
- **Rozšíření segmentace zákazníků** – po realizaci předcházejících doporučení bude společnost schopna provádět důkladnější segmentaci svých zákazníků. Současná segmentace neodpovídá jejím celkovým potřebám. Postihuje pouze ty klíčové a významné, kterým je věnována velká pozornost a téměř dokonalý servis. Vzhledem k tomu, že má společnost téměř 1 000 zákazníků je segmentace malá. Společnost by se mohla zaměřit víc na významné zákazníky a prověřit i segment standardních zákazníků.
- **Propagaci a reklamu** – společnost by se měla víc zaměřit na oblast své reklamy a propagace, což by ji mělo víc „zviditelnit“, např. formou inzerce, přímou účastí na výstavách a veletrzích a to i přes to, že je to spojeno s nemalými finančními náklady. Další možností je pořádat pro zákazníky prezentace, semináře, předváděcí akce a dny otevřených dveří v sídle firmy.
- **Dodací termíny zákazníkům** – s optimalizací CRM systému ve společnosti přijde i efektivnější organizování dodávek a celého logistického řetězce.

- **Internetový obchod** – analýzou otevřených odpovědí z dotazníku spokojenosti zákazníků vyplynulo, že by zákazníci uvítali možnost internetového obchodování. I pro společnost je to příležitost zvýšit svou konkurenceschopnost a získat nové zákazníky. Rozhodnutí o zavedení elektronického obchodování je ale třeba pečlivě zvážit, a provést propočet této investice.

Na základě provedené analýzy a skutečně zjištěnému stavu ve společnosti je možné navrhnout a posléze implementovat za podpory a uvědomění vedení společnosti a pracovníků taková opatření, která povedou k zlepšení řízení vztahů se svými zákazníky a k výraznému zvýšení konkurenceschopnosti společnosti KROK CZ, v.o.s. Pro další strategický rozvoj společnosti by se měly zrealizovat výše uvedená optimalizační doporučení týkající se CRM.

4 PROJEKT OPTIMALIZACE CRM VE SPOLEČNOSTI KROK CZ, V.O.S.

Internet umožňuje kdykoli a odkudkoli pružný přístup k zákazníkům prostřednictvím www stránek. Z provedených analýz vyplynulo, že zákazníci postrádají právě možnost nakupování u společnosti přes internet, tzv. e-shop. V dnešní době je důležité nepodceňovat jakékoliv, i drobné projevy nespokojenosti zákazníků, protože udržet si stávající zákazníky je levnější než získat nové. Proto bude společnost po realizaci optimalizačních doporučení implementovat také internetový obchod, který bude zhotoven externě na zakázku dle požadavků společnosti tak, aby ho bylo možné propojit se stávajícím IS.

Návrh implementace e-shopu bude založen na projektovém managementu, bude tedy řízen jako projekt. Společnost od projektu očekává zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků, získání nových zákazníků, zlepšení finančních ukazatelů a posílení své konkurenceschopnosti.

4.1 Cíl projektu

Předmětem projektu je optimalizace současného CRM řešení společnosti zavedením internetového obchodu, tzv. e-shopu. Spuštění funkčního e-shopu je naplánováno na začátku roku 2011.

Na základě odhadů marketingového a ekonomického oddělení a zohlednění přetrvávající ekonomické situace, která je charakteristická poklesem poptávky, se po realizaci e-shopu očekává zvýšení ukazatelů v těchto hodnotách:

- rostoucí trend spokojenost zákazníků,
- zvýšení počtu zákazníků o 2 %,
- růst obrát 1 %,
- zvýšení ziskovosti 2 %.

4.1.1 Popis současného stavu

Stále víc zákazníků hledá informace o firmách a jejich výrobcích přímo na internetu. Společnost si uvědomuje, že neposkytuje zákazníkům všechny moderní možnosti přístupu k produktům, které si přejí využívat.

Své webové stránky společnost považuje za svou „elektronickou vizitku“, a řadí je k silným stránkám společnosti. Dají se na nich zjistit informace o společnosti, telefonní a e-mail kontakty, aktuální i stálé nabídky produktů a služeb atd. Současné webové stránky však neumožňují internetový obchod, tzv. e-shop, který by umožňoval zákazníkům v pohodlí, během pár minut a na pár kliků myši zrealizovat obchod, aniž by museli vsát od svého počítače.

4.1.2 Popis žádoucího stavu

Internetový obchod představuje virtuální prostor prezentován jako www stránky. Součástí těchto stránek musí být technologická podpora, která umožní funkce elektronické komunikace se zákazníky a obsluhy. Úspěšnost internetového obchodu závisí také na zpracování webové nabídky, její grafice, navigačním systémem, a dále šíří nabízených služeb, např. způsob dodání zboží, požadavky na způsob placení atd.

Společnost se hodlá z počátku zaměřit na obchodování mezi společnostmi tedy model B2B bez koncových zákazníků.

Společnost specifikovala tyto základní požadavky na e-shop:

- **Reklama a marketing** – dostupnost všech údajů v elektronické podobě, prostřednictvím www stránek nabízet detailní informace o nabízeném sortimentu, cenové nabídky, podkladem bude kvalitní a přehledný katalog s potřebnými údaji.
- **Jednoduchá obsluha** – přehlednost e-shopu, jednoduchou orientaci, jednoduchá obsluha ze strany zákazníků. Jednoduše vkládat popřípadě odebírat a upravovat vložené množství, zákazník má mít okamžitou informaci o celkové ceně, vyčíslení DPH v jednotlivých sazbách, nastavení slevy dle způsobu obchodních podmínek a jeho platby.
- **Informační toky** – kontrola stavu objednávky ze strany zákazníka, přenášení informací o realizaci objednávek a dodávek např. potvrzení objednávky e-mailem, zaslání oznámení o odeslání atd.
- **Standardní platební nástroje** – možnosti využít klasické i elektronické platební nástroje: dobírka, bankovní převody, platební karty.

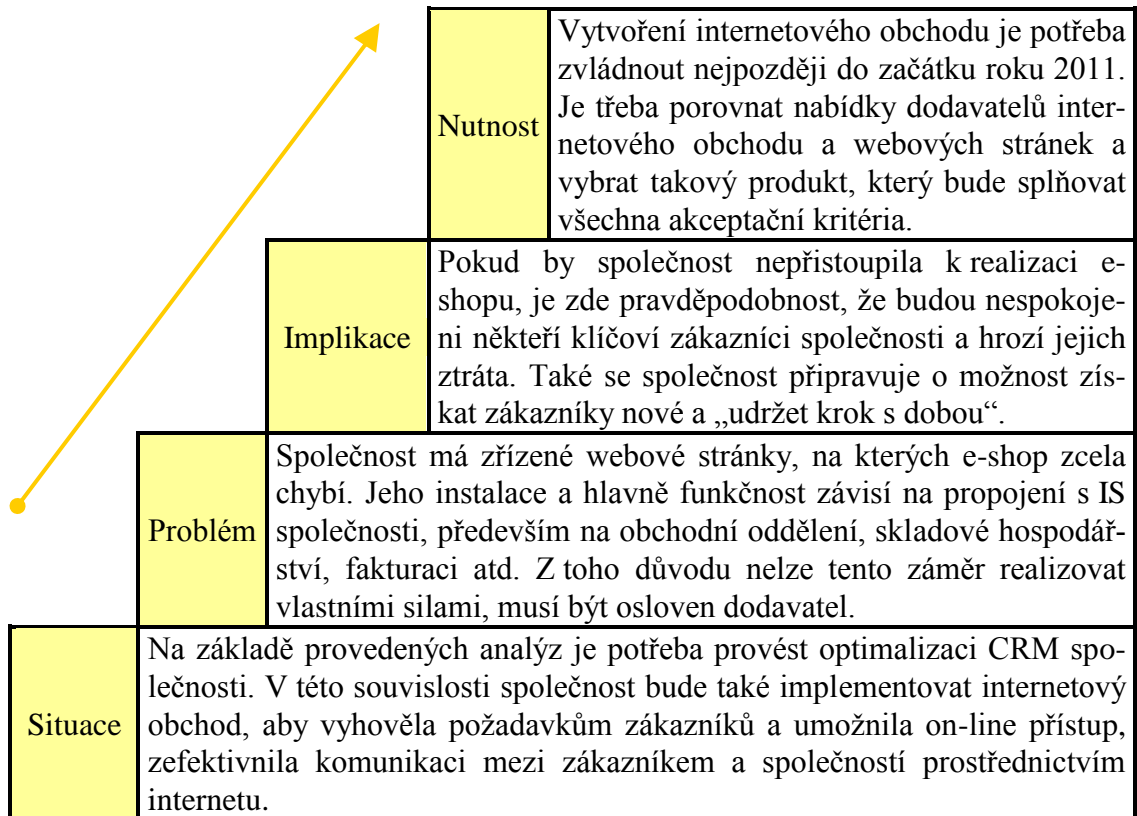
- **Rychlé a spolehlivé dodání** – celková cena včetně dopravy musí být konkurenceschopná. Je třeba zpracovat hmotné toky – distribuce produktů směrem od dodavatele k zákazníkovi, opačný směr v případě reklamace.
- **Kvalifikovaný a vyškolený personál** – zajišťující podporu všech výše vyjmenovaných složek.

Dále byly stanoveny doplňkové funkce e-shopu pro potřeby CRM, např. evidence informací o jednotlivých návštěvnících obchodu. Společnost by tak měla k dispozici podrobné informace o IP adresách návštěvníků, na základě kterých se dá zjistit, z kolika různých počítačů byl obchod navštíven, o jaký sortiment je největší zájem, prodávající může nastavit zákazníkům tzv. bonitu, která určuje specifické obchodní podmínky (výši slevy, sortiment a rozsah zboží). Při vyplnění dotazníků systém automaticky provede segmentaci zákazníka dle vyplněných údajů.

Cílem kvalitního internetového obchodu by měla být jeho přehlednost, použitelnost, přístupnost. Výhoda je automatické naplňování systému údaji o zákaznících, které se dále využijí pro obchodní a marketingové potřeby CRM. Aby bylo možné docílit tohoto stavu, je žádoucí, aby internetový obchod byl kompatibilní se stávající IS společnosti a uměl s ním komunikovat.

4.2 Odůvodnění projektu

K odůvodnění projektu je použita SPIN analýza, která je uvedena na obrázku (Obr. 12).



Obr. 12. Odůvodnění projektu SPIN analýzou [VZA].

4.3 Akceptační kritéria projektu

Aby byl projekt úspěšný, musí splňovat následující kritéria:

- Termín – nainstalovaným funkčním e-shop bude zrealizován k 31.12.2010, spuštění v ostrém provozu bude k 1.1.2011.
- Propojení s IS Helios Orange do 30.11.2010, z důvodu odzkoušení provozu internetového obchodu, integrace (propojení) na podnikový systém, využití jednotné datové základny včetně zabezpečení webových stránek a přenášných dat.
- Vytvořený internetový obchod bude obsahovat všechny funkce požadované zadavatelem s možností vlastní údržby, kdykoli provádět aktualizace, aby nevznikaly v průběhu provozu další náklady, proto je společnost rozhodnuta investovat do projektu na začátku.

- Náklady projektu – finanční limit je stanoven do výše max. 500 00,00 Kč a finanční prostředky budou z vlastních zdrojů společnosti.
- Proškolení personálu – do 30.11.2010, než bude zahájen zkušební provoz bude proškolen na obsluhu zaměstnanec obchodního oddělení, dále zaměstnanci velkoobchodního skladu a ekonomického oddělení.
- Cíle internetového obchodu – rostoucí trend spokojenosti zákazníků, zvýšení počtu zákazníků o 2 %, nárůst obrátu o 1 %, růst ziskovosti o 2 %.

4.4 Zainterесované strany projektu

Zainterесovanými stranami na projektu jsou:

- **Vedení společnosti** – podporuje možnost, umožnit zákazníkům on-line nákup prostřednictvím internetového obchodu, přínosy sledává v uspokojení stávajících i potencionálních zákazníků, v zlepšení komunikace a zefektivnění procesu ve společnosti týkajících se obchodu a marketingu a snížení nákladů.
- **Zaměstnanci společnosti** – vnímají kladně zavedení internetového obchodu z důvodu automatizace některých činností a tím usnadnění práce, zjednodušení činností a víc času na osobní přístup k zákazníkům.
- **Stávající zákazníci společnosti** – vítají zavedení internetového obchodu, tento projekt vznikl z podnětu samotných zákazníků a vyplynul z analýzy jejich spokojenosti, kde v otevřené otázce zákazníci postrádají tuto možnost obchodování.
- **Potencionální zákazníci** – předpokládá se, že ocení větší informovanost, lepší komunikaci a zjednodušení celého obchodního procesu se společností.
- **Dodavatelé společnosti** – pokud se zvýší objednávky společnosti, porostou objednávky také jim.
- **Firmy na tvorbu internetového obchodu** – budou mít určitě také kladný vztah k danému projektu, protože u některé z nich bude společnost objednávat realizaci a implementaci e-shopu, a tím jí přinese zisk.

Tab. 6. Nositelé oprávněných zájmů [VZA].

Nositelé oprávněných zájmů	
Projekt ovlivní:	vedení společnosti
	zaměstnanci společnosti
	stávající zákazníci společnosti
	potencionální zákazníci
	dodavatele společnosti
	firmy na tvorbu e-business a webových stránek
Uživatelé výstupu projektu:	vedení společnosti
	zaměstnanci společnosti
	stávající zákazníci společnosti
	potencionální zákazníci společnosti
Poskytovatelé vstupů projektu:	vedení společnosti
	zaměstnanci společnosti
	firmy na tvorbu e-business a webových stránek
Projekt realizují:	vedení společnosti
	zaměstnanci společnosti
	firmy na tvorbu e-business a webových stránek

Vedení společnosti má výsadní postavení s hlavním slovem, jak na začátku, tak na konci projektu. Podílí se na vedení projektu, definuje požadavky v souvislosti s cíli společnosti a vynakládá finanční prostředky. Další, nejvíce zainteresovanou skupinou jsou dodavatelé produktu internetového obchodu, kteří v případě získání této zakázky získají zákazníka a realizují zisk. Samotní zákazníci a dodavatelé společnosti mají také velký zájem na realizaci projektu.

4.5 Komunikační strategie projektu

Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité stanovit interní komunikační toky přímo ve společnosti, a dále také s ostatními subjekty, které jsou na projektu zainteresovány. Komunikace bude probíhat prostřednictvím: e-mailu, telefonicky a osobním setkáním na stanovených pravidelných schůzkách, které budou probíhat dle potřeby.

4.6 Časový plán projektu

Důležité pro zvládnutí projektu je zpracování jeho časové analýzy. Jednotlivé kroky realizace internetového obchodu s časovým průběhem jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 7).

Tab. 7. Přehled jednotlivých činností projektu a délka jejich trvání [VZA].

	Popis činnosti	Předcházející proces	Čas (dny)
A	Vypracování projektu na zavedení e-shopu	-	15
B	Zhodnocení projektu včetně zapracování připomínek	A	5
C	Schválení projektu vedením společnosti	B	1
D	Zpracovat požadavky na funkcionality e-shopu	C	15
E	Oslovení výrobců a dodavatelů e-shopu	C	7
F	Výběrové řízení	E	1
G	Oslovení vhodného dodavatele a zadání projektu	D,F	1
H	Tvorba návrhu e-shopu včetně grafiky	G	30
I	Zajištění podnikové infrastruktury	D	3
J	Zajištění bezpečných datových přenosů	D	1
K	Vysokorychlostní připojení k internetu	D	1
L	Předložení návrhu	H	1
M	Posouzení a připomínky	L	5
N	Zpracování připomínek společnosti	M	15
O	Implementace e-shopu a propojení s IS	H	2
P	Proškolení uživatelů	L	1
Q	Zkušební provoz	H,N,O	15
R	Vyhodnocení zkušebního provozu	Q	5
S	Odstranění nedostatků	R	10
T	Předání funkčního internetového obchodu	O,P,S	1
U	Ukončení projektu	T	1
V	Vypracování uzavíracího protokolu projektu	U	1

4.6.1 Matice zodpovědnosti

Projekt realizuje vedení společnosti, zaměstnanci a firma na tvorbu e-shopu. Odpovědnost jednotlivých zainteresovaných stran na činnostech projektu je uvedena v tab. (Tab. 8).

Tab. 8. Matice zodpovědnosti [VZA].

Účastníci projektu	Matice zodpovědnosti																					
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V
Vedení společnosti		X	X	X	X	X	X						X					X				X
Zaměstnanci	X	X		X					X	X	X		X			X	X	X	X		X	X
Firma na e-shop								X		X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	

Tab. 9. Stanovení délky projektu použitím programu Win QSB.

04-16-2010 20:03:04	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	15	0	15	0	15	0
2	B	Yes	5	15	20	15	20	0
3	C	Yes	1	20	21	20	21	0
4	D	Yes	15	21	36	21	36	0
5	E	no	7	21	28	28	35	7
6	F	no	1	28	29	35	36	7
7	G	Yes	1	36	37	36	37	0
8	H	Yes	30	37	67	37	67	0
9	I	no	3	36	39	70	73	34
10	J	no	1	36	37	72	73	36
11	K	Yes	1	67	68	67	68	0
12	L	Yes	2	68	70	68	70	0
13	M	Yes	3	70	73	70	73	0
14	N	Yes	2	73	75	73	75	0
15	O	no	1	68	69	74	75	6
16	P	Yes	15	75	90	75	90	0
17	Q	Yes	5	90	95	90	95	0
18	R	Yes	5	95	100	95	100	0
19	S	Yes	1	100	101	100	101	0
20	T	Yes	1	101	102	101	102	0
21	U	Yes	1	102	103	102	103	0
	Project	Completion	Time	=	103	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

K analýze kritické cesty je použit model CPM a programu Win QSB. Analýzou bylo zjištěno, že projekt bude trvat 103 dnů. V tabulce (Tab. 10) je zmapovaná kritická cesta. V případě prodloužení této cesty by došlo k prodloužení celého projektu.

Tab. 10. Kritická cesta projektu
použitím programu Win QSB.

04-16-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	D
5	G
6	H
7	K
8	L
9	M
10	N
11	P
12	Q
13	R
14	S
15	T
16	U
Completion Time	103

4.7 Finanční plán projektu

Nezbytnou náležitostí projektu je nákladová analýza, na jejímž základě je stanoven finanční plán projektu.

V následující tabulce (Tab. 11) je stanoven odhad nákladů projektu v Kč. Protože jsou náklady stanoveny odhadem, v průběhu realizace se mohou měnit. Do kalkulace jsou zahrnuty náklady na realizaci a pořízení internetového obchodu.

Tab. 11. Odhad nákladů na projekt [VZA].

Č.	Popis činnosti	Náklady
1.	Úvodní analýza	5 000,00
2.	Základní grafický návrh	15 000,00
3.	Odvozená grafika podstránek	13 700,00
4.	Aplikační hosting	17 500,00
5.	Pokročilá optimalizace pro vyhledávače	15 300,00
6.	Instalace internetového obchodu	5 000,00
7.	Propojení na informační systém společnosti	48 000,00
8.	Budování zpětných odkazů	5 000,00
9.	Modul Novinky	3 000,00
10.	Modul Ankety	2 000,00
11.	Zabezpečení přenosů	30 000,00
12.	Registrace do katalogů a vyhledávačů	3 000,00
13.	Náklady na školení, diety, doprava	45 800,00
14.	Cena práce	177 400,00
15.	Mzdové náklady	65 000,00
	Celkem za projekt	450 700,00

Z výše uvedeného odhadu vyplývá, že zavedení internetového obchodu představuje investici 450 700,00 Kč.

Součástí internetového obchodu bude roční servis, za který společnost bude platit 28 049,00 Kč za rok a bude představovat náklady e-shopu v dalších letech.

4.8 Financování projektu

Společnost se rozhodla, vzhledem k částce 450 700,00 Kč, že bude projekt financovat vlastními zdroji.

4.9 Efektivnost projektu

Rozhodnutí o využití elektronického obchodování by mělo být také podloženo propočty investic. I když se nejedná o investici velkého rozsahu je určitě potřeba odhadnout budoucí výnosy, náklady, návratnost tohoto projektu a tak potvrdit, že je internet tím pravým odbytištěm.

Náklady a výnosy jsou odhadnuty na dobu následujících tří let po zpuštění internetového obchodu.

4.9.1 Výnosy projektu

Vycházejí z těchto předpokladů:

Tab. 12. Výnosy projektu [VZA].

Rok provozu	2011	2012	2013
Odhad výnosů e-shopu	500 000,00	1 250 000,00	2 000 000,00
Ostatní provozní výnosy	–	16 000,00	14 400,00
Výnosy celkem	500 000,00	1 266 000,00	2 014 400,00

- **Výnosy** – v roce 2011 se předpokládá přechod 4 klíčových zákazníků na obchodování přes e-shop, jak vyplynulo z analýzy spokojenosti zákazníků dotazníkovou metodou. U těchto zákazníků bude měřítkem spokojenost a loajalita. Dále je předpoklad, že v souvislosti s marketingovými cíli získá společnost každý rok 5 nových zákazníků s min. počtem 300 zaměstnanců. Z těchto zákazníků bude alespoň jeden, který bude mít zájem o internetový obchod. Zákazník s tímto počtem zaměstnanců, by určitě patřil k významným zákazníkům společnosti. Marketingový odhad je, že by jeho roční obrat, který bude realizován pomocí internetového obchodu, mohl být 500 000,00 Kč. Tento trend můžeme odhadovat i pro další roky s tím, že k internetovým obchodníkům se budou přidávat i další společnosti, které už jsou zákazníky společnosti především ze segmentu významných a standardních zákazníků a přibudou i noví.
- **Ostatní provozní výnosy** – jsou dány úsporou nákladů, snížení nákladů marketingového a obchodního oddělení v souvislosti s přechodem zákazníků na internetové obchodování (úspory nákladů na zpracování obchodních případů a zároveň zefektivnění nabídky). Je stanoven odhadem ve výši 10 % provozních nákladů oddělení obchodu a marketingu (mimo mzdové náklady).

4.9.2 Náklady projektu

Vycházejí z těchto předpokladů:

Tab. 13. Náklady projektu [VZA].

Rok provozu	2011	2012	2013
Náklady na PC	–	18 000,00	20 000,00
Mzdové náklady, soc. a zdrav. náklady	–	273 360,00	520 027,00
Odpisy	133 567,00	133 567,00	133 566,00
Ostatní provozní náklady	30 000,00	35 000,00	50 000,00
Roční servis	28 049,00	28 049,00	28 049,00
Náklady celkem	191 616,00	487 976,00	731 642,00

- **Náklady na PC** – na počátku roku 2012 je naplánovaná v souvislosti s internetovým obchodem koupě PC včetně monitoru a tiskárny na oddělení prodeje a marketingu, v roce 2013 bude stejná sestava pořízena do velkoobchodního skladu, dle vnitřních účetních předpisů společnosti je pořízený majetek do částky 20 000,00 Kč účtován přímo do nákladů.
- **Mzdové náklady** – společnost přijme na obsluhu internetového obchodu v roce 2012 jednoho zaměstnance oddělení prodeje a marketingu, průměrná měsíční mzda činní 17 000,00 Kč, v roce 2013 přijme zaměstnance do velkoobchodního skladu na expedici, průměrná měsíční mzda 15 000,00 Kč, sociální pojištění 25 % a zdravotní pojištění 9 %, růst mezd je odhadován meziročně na 2 %.
- **Odpisy** – dle odpisového plánu se bude odepisování provádět lineárně po dobu tří let (36 měsíců).
- **Ostatní provozní náklady** – společnost v souvislosti s internetovým obchodem v roce 2011 uvolní 30 000,00 Kč na propagaci a reklamu e-shopu, v dalších letech se předpokládá růst distribučních nákladů, které se budou odvíjet od množství zákazníků e-shopu, paušálně byla tato částka odhadnuta pro rok 2012 na částku 35 000,00 Kč, pro rok 2013 na částku 50 000,00 Kč.
- **Servis** – společnost zaplatí 28 049,00 Kč ročně za technickou aktualizaci modulů a servis. Částka je konstantní a představuje 7 % z ceny internetového obchodu.

4.9.3 Návratnost vynaložené investice

Životnost internetového obchodu, pokud se projekt osvědčí, je neomezená, bude však v letech určitě potřeba jeho inovace z důvodu velice rychle se vyvíjejících elektronických novinek těchto produktů.

Tab. 14. Doba návratnosti vložené investice [VZA].

Rok	Investice	Výnosy	Náklady	Odpisy	Bilance
2010	450 700,00	–	–	–	- 450 700,00
2011	–	500 000,00	191 616,00	133 567,00	- 8 749,00
2012	–	1 266 000,00	487 976,00	133 567,00	+ 635 708,00

Z výše uvedené tabulky (Tab. 14) je zřejmé, že návratnost investice² do e-shopu bude jeden rok, přesně rok a tři dny.

4.9.4 Čistá současná hodnota NPV

Základní kritérium hodnocení investice a její efektivity je čistá současná hodnota. Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem.

Tab. 15. Diskontované cash flow [VZA].

Roky	2010	2011	2012	2013
Příjmy	–	500 000,00	1 266 000,00	2 014 400,00
Investiční náklady	450 700,00	–	–	–
Náklady bez odpisů	–	58 049,00	354 409,00	598 076,00
Cash flow	- 450 700,00	441 951,00	911 591,00	1 416 324,00
Diskontované CF	–	411 768,38	791 330,25	1 145 510,90

² Čisté výnosy projektu v jednotlivých letech jsou stanoveny jako součet zisku před zdaněním a odpisů. U v.o.s. není daň z příjmu ve výsledovce zohledněna z důvodu zdanění společníků jako fyzických osob.

$$NPV = PV - I \quad (1)$$

$$NPV = 411768,38 + 791330,25 - 450700 = 752398,63$$

NPV čistá současná hodnota

PV současná hodnota budoucích příjmů

I výše investice

Z diskontovaných příjmů lze vysledovat, že už v druhém roce bude projekt přijatelný, tedy diskontované příjmy převýší investici do e-shopu.

Stanovení diskontní sazby

- **Náklady cizího kapitálu** – společnost využívá bankovní úvěry. Pro stanovení průměrné úrokové sazby je využit vztah $\text{úroky} / ((\text{BÚ na začátku roku} + \text{BÚ na konci roku}) / 2)$.

Tab. 16. Náklady cizího kapitálu v letech [VZA].

Tis. Kč	2006	2007	2008
BU na začátku roku	15 321	24 009	29 754
BU na konci roku	24 009	29 754	28 123
Nákladové úroky	843	1 086	1 693
N _{CK}	4,29 %	4,04 %	5,85 %

- **Náklady vlastního kapitálu** – budou odvozeny z nákladů cizího kapitálu. Riziková přírážka je stanovena 2,5 % .

Tab. 17. Náklady vlastního kapitálu v letech [VZA].

Roky	2006	2007	2008
Úroková sazba	4,29 %	4,04 %	5,85 %
Přirážka	2,50 %	2,50 %	2,50 %
N _{VK}	6,79 %	6,54 %	8,35 %

Tab. 18. Průměrné náklady kapitálu v letech [VZA].

Roky	2006	2007	2008
N_{CK}	4,29 %	4,04 %	5,85 %
N_{VK}	6,79 %	6,54 %	8,35 %
CK/C	0,3677	0,4189	0,4052
VK/C	0,6323	0,5811	0,5948
WACC	5,87 %	5,49 %	7,33 %

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C} \quad (2)$$

WACC průměrné náklady kapitálu

N_{CK} náklady cizího kapitálu

N_{VK} náklady vlastního kapitálu

C celkový kapitál (VK + úročené cizí zdroje)

Pro stanovení diskontní sazby je potřeba určit průměrné náklady kapitálu WACC. WACC získáme z výše uvedeného vztahu (2) doplněním údajů z tabulky (Tab. 16) a (Tab. 17). Hodnoty WACC v letech jsou zachyceny v tabulce (Tab. 18). Pro výpočet diskontovaného CF je uvažovaná diskontní sazba roku 2008 7,33 %.

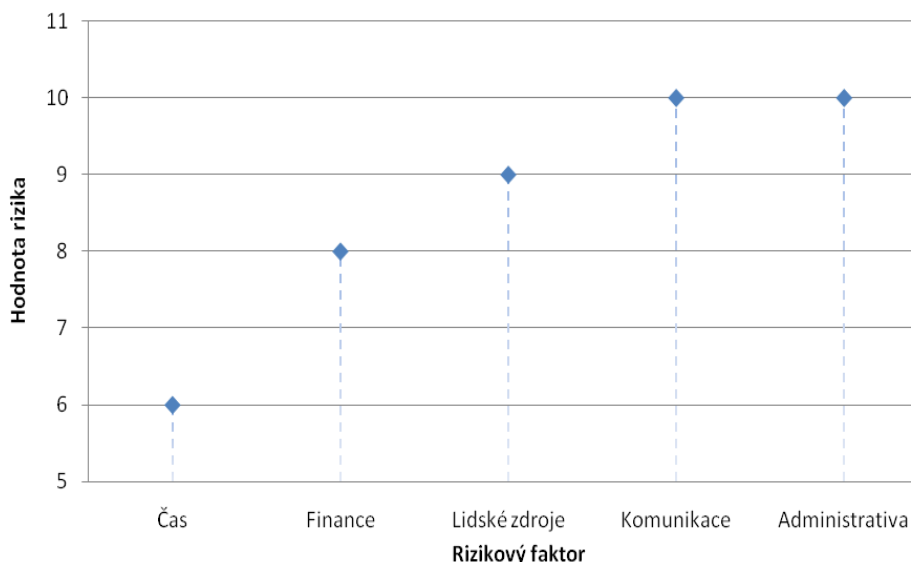
4.10 Riziková analýza

Při plánování projektu je třeba zohlednit i možná rizika, která by mohla negativně ovlivnit jeho průběh. Je důležité je zmapovat, a podrobit analýze, s jakou pravděpodobností mohou nastat a do jaké míry mohou projekt ovlivnit. Přehled rizik spojených s uskutečněním projektu tvorby internetového obchodu je uveden v tabulce (Tab. 19).

Tab. 19. Riziková analýza [VZA].

Fáze	Čas	Finance	Lidské zdroje	Komunikace	Administrativa
Zpracování projektu	1	1	1	1	1
Zadání projektu	1	1	2	2	1
Implementace e-shopu	2	2	2	2	3
Zkušební provoz	1	2	1	2	3
Ostrý provoz	1	2	3	3	2
Σ Součet	6	8	9	10	10

Hodnocení rizika: vysoké 1, střední 2, nízké 3, čím je celkový součet daného rizikového faktoru nižší, tím větší je pravděpodobnost jeho vzniku a vlivu na projekt.



Obr. 13. Riziková analýza [VZA].

- **Čas** – dodržení časového harmonogramu, je nejvíce rizikový faktor projektu, z toho důvodu byla, v návaznosti na časovou analýzu, zpracována kritická cesta projektu tabulka (Tab. 10), která zachycuje nejdelší možnou dobu jeho realizace. Na činnostech, které se na ni nacházejí, se musí dát velký pozor, protože jejich nedodržení zpozdí celý projekt.
- **Nedodržení rozpočtu** – souvisí právě s nedodržení časového plánu. Prodloužení délky trvání projektu může vést k dodatečným finančním nákladům.

- **Lidské zdroje** – tým projektu, v průběhu projektu mohou nastat změny v sestavení týmu např. z důvodu nemoci, špatné komunikaci mezi členy nebo dalších nepředvídatelných událostí.
- **Komunikace** – v projektu jsou navrženy 3 osobní schůzky, není vyloučeno, že bude nutné v průběhu projektu zvýšit počet těchto schůzek.
- **Administrativa** – předávání dokumentace a smluv.

Další závažná rizika, která by mohla ovlivnit projekt, nebyla zjištěna nebo jejich pravděpodobnost vzniku je malá.

4.11 Udržitelnost projektu

Internetové obchodování zažívá nebývalého rozmach. Přispívá k optimalizaci CRM společnosti z delšího časového horizontu. Společnost bude internetový obchod využívat několik řádek let, než udělá jejich radikální inovaci.

Pro udržitelnost zrealizovaného e-shopu je potřeba zajisti do následujících let servis internetového obchodu. Ten bude provádět společnost, která e-shop implementovala a dohodnutá cena je 7 % z ceny projektu. Společnost KROK CZ, v.o.s. pro obsluhu e-shopu přijme minimálně dva zaměstnance a pořídí dva počítače včetně příslušenství. Školení zaměstnanců na obsluhu bude probíhat dle potřeb, tak aby bylo zajištěno bezproblémové fungování internetového obchodu.

Přínosy do budoucna představují:

- sladění a efektivnímu využívání obousměrného informačního toku,
- efektivní řízení a optimalizace externích podnikových procesů – obchodu, marketingu, řízení kontaktů a servisní služby,
- správné porozumění požadavkům cílové skupiny zákazníků a předvídatelnosti poptávky,
- zlepšení toků informací směrem k jednotlivým řídicím úrovním podniku, zlepšení podpory rozhodování a optimalizace podnikových procesů na základě zpětné vazby.

Z těchto důvodů představuje internetový obchod spolu s webovými stránkami cestu k prezentaci společnosti na trhu a zefektivňuje řízení CRM systému společnosti.

4.12 Zdroje projektu

- **Hardwarové vybavení** – zakoupení dvou počítačů, monitorů a tiskáren, jedna sestava bude umístěn na oddělení prodeje a marketingu a bude sloužit k obsluze internetového obchodu, druhá bude pořízena do velkoobchodního skladu a bude sloužit pro řízení logistiky internetových obchodů.
- **Lidské zdroje** – pro obsluhu bude potřeba přijmout dva zaměstnance, jednoho pracovníka na obchodní oddělení a druhého do velkoobchodního skladu,
- **Finance** – na projekt bude vyčleněna částka max. 500 000,00 Kč z vlastních zdrojů společnosti.

4.13 Závěrečné zhodnocení projektu

Výsledkem realizace tohoto projektu by měl být funkční internetový obchod tzv. e-hop zhotovený přesně na míru společnosti. Hlavním cílem je zpřístupnění elektronického online obchodu obchodním a výrobním společností. To povede k urychlení a zlepšení komunikace se zákazníky a také k rozšíření reklamy a propagace společnosti.

Doba realizace projektu je odhadována na necelé 4 měsíce. Aby měla společnost funkční e-shop připravený na začátek roku 2011 musí s projektem začít v září roku 2010. Vlastní projekt by měl trvat 103 dní.

Celková investice tohoto projektu je odhadována na 450 700,00 Kč. Náklady jsou spojeny s pořízením PC, mzdovými výdaji na přijaté zaměstnance a také odpisy. Návratnost této investice je jeden rok po spuštění do provozu. Vedle těchto finančně měřitelných ukazatelů jsou kladné stránky projektu také spokojenost a s tím související loajalitu zákazníků.

Internetové obchodování je určitě přínosem v optimalizaci současného CRM společnosti. Hlavním důvodem je vyhovět přání zákazníků, kteří tuto možnost postrádají. Přispívá k automatizaci obchodních procesů, uchovává data o zákaznících, zabezpečuje automatické plnění databáze a umožňuje oslovení velkého počtu zákazníků (uživatelů internetu). Předpokládá se, že projekt přivede do společnosti nové zákazníky. Kolik jich ale bude, to se dá jen odhadnout. Určitě se dá ale očekávat zvýšení spokojenost stávajících zákazníků. Už z tohoto důvodu je tento projekt pro společnost přínosem.

5 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ STRATEGICKÝ ROZVOJ SPOLEČNOSTI

Společnost v souvislosti s optimalizací CRM uvažuje o zavedení internetového obchodu. V současnosti jde o úvahy, jak provést jeho realizaci a v jakém rozsahu.

Z tohoto důvodu byl zpracován tento projekt implementace e-shopu. Podkladem projektu jsou prezentace a nabídky několika oslovených společností, které se zabývají tvorbou internetového obchodu. Jako nejvhodnější dodavatel e-shopu se jeví společnost REDENGE solutions, která se přímo specializuje na Helios Orange a umožňuje propojení stávajícího IS společnosti s vytvořeným e-shopem. Výhodou je, že všechny aktualizace a změny se mohou provádět v IS Helios Orange ve společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice, a následně se mohou exportovat do vytvořeného e-shopu. To představuje úsporu času a peněz do budoucna. Využití internetu jako nového distribučního kanálu se stává důležitou součástí pro budování vztahů se zákazníky.

Aby společnost stihla realizaci celého projektu a mohla spustit funkční e-shop začátkem roku 2011 byl časovou analýzou stanoven termín počátku projektu na září roku 2010. Vlastní projekt by měl trvat 103 dní. Investiční náklady jsou odhadnuty na částku 450 700,00 Kč a splňuje požadavky rozpočtu, který byl na projekt vyčleněn. Návratnost projektu je jeden rok.

Společnost po realizaci internetového obchodu očekávat zlepšení cílových ukazatelů projektu, které bezprostředně souvisí se zákazníky. Verifikace je provedena na základě odhadů marketingového oddělení společnosti.

V souvislosti s projektem jsou stanoveny tyto cíle: zvýšení počtu zákazníků, růst obrátu a zisku společnosti a spokojenost zákazníků.

- **Zvýšení počtu zákazníků** – společnost má v současnosti téměř 1 000 zákazníků, je odhadováno zvýšení o 2 %, což představuje 20 zákazníků ročně. Odhad je stanoven na základě návštěvnosti www stránek společnosti. Zohledněna je i současná ekonomická krize, která je charakteristická poklesem poptávky.
- **Růst obrátu** – meziroční růst obrátu společnosti je v současnosti 15 %, tomu odpovídá průměrná částka 37 500 000,00 Kč v souvislosti s internetovým obchodem je předpoklad navýšení o částku 2 000 000,00 Kč.

- **Ziskovost** – je dána výsledovkou projektu a je shrnuta v tabulce (Tab. 20).

Tab. 20. Výsledovka projektu [VZA].

Roky	2011	2012	2013
Výnosy	500 000,00	1 266 000,00	2 014 400,00
Náklady	191 616,00	487 976,00	731 642,00
Zisk před převodem	308 384,00	778 024,00	1 282 758,00

- **Spokojenost zákazníků** – je předpokládán rostoucí trend spokojenosti zákazníků, který bude společnost monitorovat i do budoucna dotazníkovou formou spokojenosti zákazníků.

Očekávané výsledné hodnoty splňují cíle realizace e-shopu. Efekty z používání internetového obchodování by se měl dostavit po uvedení do provozu a to v podobě zvýšení obratu, ziskovosti, spokojenosti zákazníků a automatické segmentaci zákazníků.

Začátek projektu je stanoven na září roku 2010. K tomu, aby společnost zajistila úspěch tohoto projektu, je potřeba ještě před jeho spuštěním účelně využít čas, který zbývá do začátku, a realizovat navržená optimalizační doporučení uvedena v kapitole 3.13:

- údržba databáze organizací zákazníků,
- rozšířit IS o modul „Firemní aktivity“, který bezprostředně souvisí s péčí o zákazníky,
- propojit operativní a analytické CRM,
- rozšířit segmentaci zákazníků,
- zaměřit se na propagaci a reklamu společnosti.

6 ZÁVĚR

V současnosti je důležité ještě více než dříve, zabývat se spokojeností svých zákazníků. Tuto skutečnost umocňuje také současná světová hospodářská krize, kdy poptávka kolísá a mnoho firem bojuje o udržení své pozice na vysoce konkurenčním trhu.

V současné době je těžké získat nové zákazníky. Existuje však možnost, kterou společnost KROK CZ, v.o.s. Hranice zatím nevyužívá. Jak vyplynulo z analýzy, jedním z doporučení pro zlepšení současného stavu CRM je také implementace internetového obchodu, tzv. e-shopu, který souvisí s rozmachem internetu a přináší nové příležitosti. Záleží pouze na společnosti, zda je využije ve svůj prospěch. Statistiky dokazují, že pokud firma ignoruje internetový trh, přichází zhruba o třetinu potenciálu zákazníků.

Zavedení e-shopu má přispět k optimalizaci současného CRM společnosti. Internetový obchod pomůže společnosti získat nové zákazníky, udržet stávající, zlepšit ukazatele obratu a ziskovosti. Elektronické obchodování přináší řadu výhod, které již byly zmíněny. Otevřené prostředí však může znamenat i velká rizika konkurence, která je vzdálená pouze klik. Zákazníkům také víc záleží na ceně produktu než v kamenném obchodě. Mohou si snadno provádět srovnání s konkurencí.

Další doporučením pro optimalizaci CRM je údržba databáze zákazníků, nákup nového modulu, propojení operativního a analytického CRM, účinnější segmentace zákazníků a zaměření se na propagaci společnosti.

Tak jako jiné firmy i společnost KROK CZ, v.o.s. Hranice se snaží obstát v tvrdém konkurenčním boji, udržet si, a dále posílit své postavení na trhu. Existuje jedno řešení, prodávat pomocí dobře vybudovaných vztahů se zákazníky. Ty jsou klíčem k budoucímu úspěchu. Optimálním stavem je stabilní trend spokojenosti zákazníka. V případě že tomu tak není, je třeba zjišťovat, co zákazníkům vadí. Aby se daly předvídat požadavky a přání zákazníků je potřeba o nich mít dostatek informací a to umožňuje propracované CRM.

CRM je nástrojem pro maximální využití informací o zákaznících s cílem udržet s nimi dlouhodobé ziskové vztahy, zvýšit jejich loajalitu, předvídat jejich chování a cíleně na ně působit. Největší přínos ze zavedení CRM spočívá ve schopnosti přeměnit informace o zákaznících na systém znalostí o zákaznících, a pomocí něho strategicky řídit celý podnik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníky aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha. Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] DOANE, D. S. *Péče o zákazníka : tréninková kniha*. 1.vyd. Brno: Competer Press, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-251-0350-1.
- [4] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [5] FOTR, J. *Příprava a hodnocení podnikatelských projektů*. 1. vyd. Ediční oddělení VŠE Praha, 1993. 164 s. ISBN 80-7079-759-2.
- [6] GEFFROY, E. *Zákazník náš protivník nebo partner?*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 198 s. ISBN 80-7261-034-1.
- [7] GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-318-9.
- [8] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1200-4.
- [10] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [11] SUCHÁNEK, P. *Podnikání a obchodování na internetu*. 1. vyd. Frýdek – Místek: Kleinwächter, 2008. 224 s. ISBN 978-80-7248-458-4.
- [12] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

- [13] VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- [14] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [15] WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: VICTORIA PUBLISHING a.s., 1991. 231 s. ISBN 80-85605-69-4.

Internetové zdroje:

- [16] *CRM S3: Customer Relationship Management* [online]. [cit. 2009-11-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.crms3start.cz/aboutcrm/default.asp/>>
- [17] *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/>>
- [18] *KROK: www stránky KROK CZ, v.o.s.* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.krok-hranice.cz/>>
- [19] *Obchodní rejstřík a Sbírka listin: Sbírka listin* [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>
- [20] STÁVKOVA, J. *Řízení vztahů se zákazníkem: Customer Relationship Management* [online]. [cit. 2009-11-19]. Dostupný z WWW: <<https://akela.mendelu.cz/prednaska10.ppt/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ARES	Administrativní registr ekonomických činností
B2B	Business to business
BÚ	Bankovní úvěr
CRM	Customer Relationship Management – Řízení vztahů se zákazníky
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
ERP	Enterprise Resource Planning – Podnikový informační systém
EU	Evropská unie
EUR	Euro
IP	IP adresa
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
PES	Polyester
TQM	Total Quality Management – Komplexní řízení jakosti
VIP	Klíčoví zákazníci
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
VZA	Vlastní zpracování autorky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. CRM koncepce [13].....	13
Obr. 2. Prvky SWIT analýzy [14]	22
Obr. 3. Jednotlivé fáze projektu CRM [14]	25
Obr. 4. Vývoj zaměstnanosti [VZA].....	36
Obr. 5. Vývoj výsledku hospodaření [VZA].....	42
Obr. 6. Tržby v letech [VZA]	43
Obr. 7. Moduly systému Helios Orange.....	45
Obr. 8. návratnost dotazníků [VZA]	48
Obr. 9. Vyhodnocení vrácených dotazníků [VZA]	49
Obr. 10. Segmentace zákazníků [VZA].....	56
Obr. 11. Geografická segmentace zákazníků [VZA]	57
Obr. 12. Odůvodnění projektu SPIN analýzou [VZA]	65
Obr. 13. Riziková analýza [VZA].....	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní ekonomické ukazatele společnosti [VZA].....	41
Tab. 2. SWOT analýza [VZA]	46
Tab. 3. Vyhodnocení CRM z dotazníku spokojenosti zákazníků [VZA].....	51
Tab. 4. Vyhodnocení CRM z řízeného rozhovoru [VZA]	53
Tab. 5. SWOT analýza CRM společnosti [VZA]	59
Tab. 6. Nositelé oprávněných zájmů [VZA].....	67
Tab. 7. Přehled jednotlivých činností projektu a délka jejich trvání [VZA].....	68
Tab. 8. Matice zodpovědnosti [VZA]	69
Tab. 9. Stanovení délky projektu použitím programu Win QSB.....	69
Tab. 10. Kritická cesta projektu použitím programu Win QSB	70
Tab. 11. Odhad nákladů na projekt [VZA]	71
Tab. 12. Výnosy projektu [VZA]	72
Tab. 13. Náklady projektu [VZA].....	73
Tab. 14. Doba návratnosti vložené investice [VZA]	74
Tab. 15. Diskontované cash flow [VZA].....	74
Tab. 16. Náklady cizího kapitálu v letech [VZA].....	75
Tab. 17. Náklady vlastního kapitálu v letech [VZA].....	75
Tab. 18. Průměrné náklady kapitálu v letech [VZA].....	76
Tab. 19. Riziková analýza [VZA].....	77
Tab. 20. Výsledovka projektu [VZA]	81

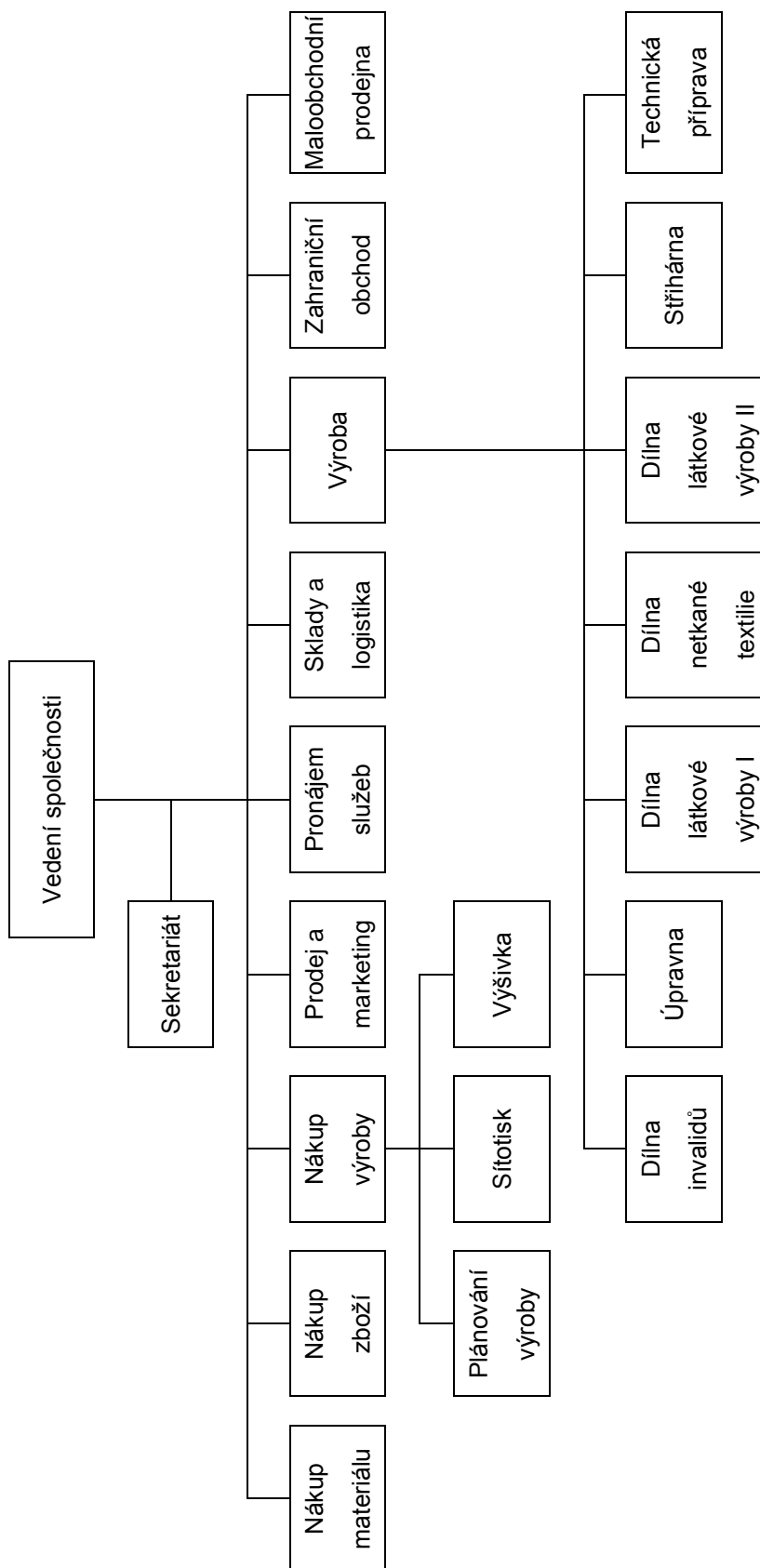
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice
- P II Finanční analýza
- P III Dotazník hodnocení spokojenosti zákazníkem
- P IV Strukturovaný rozhovor na řízení vztahu se zákazníkem

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Organizační struktura společnosti

KROK CZ, v.o.s. Hranice



PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ ANALÝZA 1/2

Tab. 1. Hospodářský výsledek [VZA].

Ukazatel v tis. Kč	2006	2007	2008
Provozní VH	9 852	4 977	21 819
Finanční VH	-2 192	-2 371	- 3 975
VH za běžnou činnost	7 660	2 606	17 844
Mimořádný VH	10	0	-23
VH před zdaněním	7 670	2 606	17 821
Převod podílů na výsledku hospodaření spol.	7 670	2 606	17 821
VH před zdaněním a úroky EBIT	8 513	3 692	19 514
Nákladové úroky	843	1 086	1 693

Tab. 2. Analýza výnosů a nákladů [VZA].

Tržby v tis. Kč	2006		2007		2008	
Tržby za prodej zboží	119 375	52%	151 881	57%	163 661	53%
Výkony	102 395	45%	102 457	39%	128 998	42%
<i>Tržby za prodej výrobků</i>	<i>93 815</i>	<i>92%</i>	<i>91 799</i>	<i>90%</i>	<i>104 159</i>	<i>81%</i>
<i>Tržby za prodej služeb</i>	<i>25 836</i>	<i>25%</i>	<i>32 259</i>	<i>31%</i>	<i>46 242</i>	<i>36%</i>
<i>Změna stavu + aktivace</i>	<i>- 17 256</i>	<i>-17%</i>	<i>-21 601</i>	<i>-21%</i>	<i>-21 403</i>	<i>-17%</i>
Ostatní výnosy	7 936	3%	9 960	4%	14 013	5%
Výnosy	229 706	100%	264 298	100%	306 672	100%
Náklady na zboží	98 874	44%	130 800	49%	140 295	48%
Výkonová spotřeba	83 601	37%	85 212	31%	94 569	33%
Nákladové úroky	843	1%	1 086	1%	1 693	1%
Odpisy	1 504	1%	2 134	1%	2 154	1%
Osobní náklady	33 101	15%	35 633	16%	41 513	14%
Ostatní náklady	4 113	2%	6 827	2%	8 627	3%
Náklady	222 036	100%	261 692	100%	288 851	100%

PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ ANALÝZA 2/2

Tab. 3. Ukazatel čistého pracovního kapitálu [VZA].

Ukazatel v tis. Kč	2006	2007	2008
Oběžná aktiva	76 215	81 532	95 336
Krátkodobé cizí zdroje	38 933	36 271	51 788
ČPK	37 282	45 261	43 548
ČPK/OA	48,92 %	55,51 %	45,68 %

Tab. 4. Ukazatele rentability [VZA].

Ukazatel	2006	2007	2008
Rentabilita tržeb	3,21 %	0,94 %	5,67 %
Rentabilita celkového kapitálu	8,09 %	3,40 %	15,89 %
Rentabilita vlastního kapitálu	18,58 %	6,31 %	43,17 %

Tab. 5. Ukazatele zadluženosti [VZA].

Ukazatel	2006	2007	2008
Celková zadluženost	59,86 %	60,87 %	65,05 %
Míra zadluženosti	1,53	1,60	1,94
VK/DI. majetek	1,51	1,62	1,63
(VK + DI. zdroje)/DI. majetek	2,38	2,78	2,74
Úrokové krytí	10,10	3,40	11,53

Tab. 6. Ukazatele likvidity [VZA].

Ukazatel	2006	2007	2008	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,96	2,25	1,84	1,5 – 2
Pohotová likvidita	0,99	1,13	0,82	1
Okamžitá likvidita	0,03	0,04	0,03	0,2 – 0,5

Tab. 7. Ukazatele aktivity [VZA].

Ukazatel	2006	2007	2008
Obrat celkových aktiv	2,27	2,54	2,56
Doba obratu zásob (dny)	56,24	52,72	60,86
Doba obratu pohledávek (dny)	56,89	51,61	46,64
Doba obratu závazků (dny)	58,64	47,32	59,36

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍ HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKEM

DOTAZNÍK HODNOCENÍ ZÁKAZNÍKEM

razítko společnosti

obchodní zástupce

Vážený zákazníku,

cílem naší společnosti je neustálé zvyšování spokojenosti zákazníka a rozvoj kvalitních obchodních vztahů.

K dosažení tohoto cíle nám významnou měrou napomáhá i Vaše hodnocení naší společnosti.

Dovolujeme si Vás tímto požádat o objektivní zpracování níže uvedeného dotazníku.

1) Jak hodnotíte komunikaci s naší společností ?

Velmi spokojeni Spokojeni Nespokojeni

Poznámka :

2) Jak jste spokojeni s pružným řešením změn a požadavků ?

Velmi spokojeni Spokojeni Nespokojeni

Poznámka :

3) Jak jste spokojeni s kvalitou služeb a zboží ?

Velmi spokojeni Spokojeni Nespokojeni

Poznámka :

4) Jak jste spokojeni s plněním dohodnutých termínů ?

Velmi spokojeni Spokojeni Nespokojeni

Poznámka :

5) Jak jste spokojeni s naším obchodním zástupcem, který Vás navštěvuje ?

Velmi spokojeni Spokojeni Nespokojeni

Poznámka :

6) Prosíme o Vaše připomínky, případně návrhy ke zlepšení našich služeb.

Za společnost :	Vyplnil dne :
-----------------	------------------

Děkujeme za zaslání vyplněného dotazníku a těšíme se na další spolupráci s Vámi.

S pozdravem vedení společnosti KROK CZ, v.o.s. Hranice.

PŘÍLOHA P IV: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR NA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM

1. Znáte pojem CRM?
2. Co si pod ním představujete?
3. Víte co od CRM můžete očekávat?
4. Domníváte se, že firma má dostatečné CRM?
5. Přivítal by jste nějakou inovaci CRM ve společnosti?
6. Víte o nějakém problému ve vašem podniku, který by mohlo efektivní CRM řešit?
7. Co pro Vás znamená Váš zákazník?
8. Charakterizujte blíže pojem „ Organizace orientovaná na zákazníky“.
9. Jmenujte přínosy plynoucí ze vztahů se zákazníky pro společnost.
10. Jakým způsobem nejčastěji komunikují zákazníci se společností?
11. Vedete pečlivě databázi zákazníků?
12. Jakým způsobem sbíráte data o zákaznících?
13. Jaké konkrétní informace sbíráte?
14. V jaké frekvenci?
15. Diferencujete nějakým způsobem zákazníky společnosti?
16. Znáte některé klíčové (významné) zákazníky společnosti?
17. Provádíte analýzy obchodních případů?
18. Jakým způsobem?
19. Nabízíte stálým a klíčovým zákazníkům nějaká zvýhodnění?
20. Jakým způsobem tvoříte ceny pro Vaše zákazníky?
21. Ovlivňují Vaši zákazníci Vaše dodavatele?
22. Jakým způsobem a jak často komunikujete se zákazníky tuzemskými/zahraničními?
23. Zjišťujete, jak jsou zákazníci spokojeni s informačními a propagačními materiály?
24. Jakým způsobem se zjišťuje spokojenost zákazníků s nabízenými sortimentem?
25. Když přijdete o významného zákazníka, zjišťujete proč a jakým způsobem se tak děje?
26. Analyzujete stížnosti a reagujete na ně?
27. Máte přehled o konkurenci a jejich vztazích k zákazníkům?
28. Nabízí Vám IS společnosti dostatečné zázemí pro kontakt se zákazníky?
29. Považujete data v IS společnosti za spolehlivá?
30. Jste spokojeni s IS společnosti?

