

# **Implementace CRM ve společnosti MB MODELMANAGEMENT, s. r. o.**

Martin Doležel

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2010/2011

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin DOLEŽEL**  
Osobní číslo: **M08989**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Implementace CRM prvků ve společnosti MB  
Modelmanagement, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

## Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu CRM a s ním související pojmy.

### II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu péče o zákazníky ve společnosti.
- Zhodnoťte nedostatky ve vztahu společnosti k zákazníkům.
- Na základě analýz a dostupných údajů navrhněte společnosti postupné kroky k efektivní implementaci aktivního řízení vztahu se zákazníky – CRM.
- Definujte rizika, která mohou nastat v souvislosti s realizací projektu.
- Popište přínosy projektu.

## Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- [1] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [2] CARON, Nicolas. Prodej problémovým zákazníkům : klíč k vyjednávání a přesvědčování. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 217 s. ISBN 8024702045.
- [3] FOSTER, Timothy R. Jak získat a udržet zákazníka. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 8072266632.
- [4] HOROVITZ, Jacques. Jak získat zákazníka : kvalita služeb. Praha : Management Press, 1994. 134 s. ISBN 8085603454.
- [5] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM : řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 8025107981.
- [6] KOZÁK, Vratislav. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1.vyd. Brno : Tribun EU, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [7] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [8] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo. Řízení vztahů se zákazníky = : Customer relationship management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 807169813X.
- [9] VOSOBA, Pavel. Dokonalé služby : co chtějí zákazníci. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 164 s. ISBN 8024708477.
- [10] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce:

**Bc. Milan Hroch**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

**11. června 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**19. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 1. srpna 2011

  
PaedDr. Josef Rydlo  
zast. děkanka



doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

- (3) Do práva autorského také 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).

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

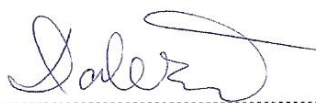
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 19. 8. 2011



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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá posouzením současného stavu CRM v dané společnosti a navrhuje postupy k jejímu účinnému zavedení. Dále popisuje, proč je v dnešním vysoce konkurenčním prostředí aktivní řízení vztahů se zákazníky důležitou součástí prodejní politiky. V teoretické části práce jsou shrnuty poznatky v oblasti CRM, získané z prostudování odborné literatury. Především je zaměřena na objasnění problematiky a vysvětlení důležitých informací týkající se daného tématu. V praktické části je nejdříve představena společnost, poté je analyzován současný vztah péče o zákazníky ve společnosti a nakonec popisuje samotný proces implementace CRM prvků do prostředí společnosti.

Klíčová slova: CRM, řízení vztahů se zákazníky, zákazník, databáze, komunikace

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with assessing present situation CRM in the company and the procedures for its effective implementation. Further details as to why in today's highly competitive environment is an active customer relationship management an important part of the sales policy. In the theoretical part summarizes the knowledge in CRM, obtained from the study of professional literature. Especially is focused on clarifying the issues and explanations of important information relating to that topic. The practical part is first introduced to company, then analyzed the current relationship of customer care in company and finally describes the process of implementation of CRM elements into the company environment.

Keywords: CRM, Customer relationship management, customer, database, communication

Děkuji především své rodině a přátelům za podporu a pochopení nároků studia.

*„Svět patří těm, kteří se stále učí.“*

*Erik Hoffer*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 DEFINICE CRM</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROČ CRM.....	12
1.2 CRM VE FIRMĚ.....	13
1.3 VOLBA CRM INFORMAČNÍHO SYSTÉMU .....	13
1.4 PŘÍSTUP K CRM .....	14
1.5 CÍL CRM.....	14
1.6 CESTA K DOSAŽENÍ CRM .....	16
1.7 PROSTŘEDKY K DOSAŽENÍ CÍLE CRM.....	16
1.8 VÝHODY CRM .....	16
1.9 CO PŘINÁŠÍ POUŽITÍ CRM .....	17
1.10 VYPRACOVÁNÍ STRATEGIE CRM POMOCÍ SWOT ANALÝZY .....	18
1.11 PLÁNOVÁNÍ CRM STRATEGIE V SEDMI KROCÍCH.....	19
1.12 PLÁNOVÁNÍ CRM PROJEKTU .....	20
1.13 PRINCIPY ŘEŠENÍ CRM.....	20
1.14 MOŽNOSTI NAsAZENÍ CRM.....	21
<b>2 IMPLEMENTACE CRM</b> .....	<b>23</b>
2.1 BARIÉRY PŘI IMPLEMENTACI CRM.....	24
2.2 PŘÍČINY SELHÁNÍ CRM .....	24
<b>3 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ CRM</b> .....	<b>25</b>
3.1 NÁVRATNOST INVESTIC .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	27
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	28
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	28
4.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	29
4.4.1 Analýza S - W .....	30
4.4.2 Analýza O - T .....	31
<b>5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM V PODNIKU</b> .....	<b>32</b>
<b>6 PROCES IMPLEMENTACE CRM</b> .....	<b>34</b>
6.1 DŮVODY VZNIKU PROJEKTU .....	34
6.2 DEFINOVÁNÍ CÍLŮ IMPLEMENTACE CRM.....	35
6.3 SWOT ANALÝZA PROJEKTU .....	35
6.4 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY .....	37
6.5 PLÁN PROJEKTU .....	37
6.6 PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE PROJEKTU.....	38
6.7 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU .....	38
6.8 TYP SBÍRANÝCH A ZPRACOVÁVANÝCH INFORMACÍ.....	38



6.8.1	Zdroje získávaných informací .....	38
6.9	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ A URČENÍ JEJICH HODNOTY .....	39
6.9.1	Volba segmentačního kritéria.....	39
6.9.2	Segmentace zákazníků .....	39
6.9.3	Přístup k jednotlivým segmentům.....	40
<b>7</b>	<b>VÝBĚR VHODNÉHO SOFTWARE PRO CRM .....</b>	<b>43</b>
7.1	FUNKCE SOFTWARE INTouch CRM ONLINE .....	45
7.2	ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ.....	46
7.3	PLÁN KONTROL.....	47
7.4	NÁKLADY NA ZAVEDENÍ CRM.....	47
7.5	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU .....	48
7.6	UVEDENÍ DO PROVOZU .....	48
7.7	SPRÁVA DATABÁZE .....	48
7.8	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI CRM .....	48
<b>8</b>	<b>NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>50</b>
8.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	50
8.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	51
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ CRM V PODNIKU .....</b>	<b>53</b>
9.1	PŘÍNOSY PROJEKTU DO BUDOUCNA .....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>RESUMÉ .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

Customer Relationship Management (dále jen CRM), je v dnešní době jednou ze součástí marketingové komunikace. Klade si za úkol především efektivněji oslovit, zaujmout a v konečné fázi přesvědčit zákazníka o nákupu produktu nebo služby.

Jako základní kámen pro budování vztahů se zákazníky, slouží především pečlivé vedení kvalitní zákaznické databáze. Ta však není jedinou součástí. Proto si musíme uvědomit, že k vedení kvalitního CRM nepostačí pouze nákup kvalitního softwaru.

Stejně tak důležitý je výběr vhodných pracovníků, kteří kromě vyškolení na profesionální práci se softwarem jsou ochotni jak pracovat ve prospěch společnosti, tak k maximální spokojenosti zákazníka.

Téma bakalářské práce jsem si zvolil záměrně, protože sám jako zákazník pocítuji ze strany společností určité nedostatky v oblasti budování a udržování vztahů se svými zákazníky.

Společnosti utrácejí obrovské sumy z firemního rozpočtu za reklamu, propagaci svých výrobků a služeb a různé promotérské akce, často však opomíjejí velmi důležitou skutečnost a to, že výše jejich zisků je závislá na komunikaci se zákazníky. Proto je podle mě velkou chybou, když se společnosti soustředí pouze na získávání co největšího počtu nových zákazníků, se kterými si nevytvoří vztah.

Nejziskovější segment je právě segment stálých, věrných zákazníků. Strategií CRM je také, aby si společnosti uvědomili, že každý zákazník má individuální potřeby a požadavky a že žijeme ve vysoce konkurenčním, tržním prostředí, kde není pro zákazníka problém, přejít ke konkurenční společnosti.

Proto našim cílem bude vypracovat návrhy a postupy, kterými by bylo dosaženo navýšení celkových tržeb minimálně o deset procent a navýšení tržeb stálých zákazníků také o deset procent.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 DEFINICE CRM

Customer Relationship Management (CRM) znamená tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek - obsahy.

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci)
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
4. obsahy (data, obsah)

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.

Zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Každý pokus o jednostranný pohled na problematiku CRM je předem odsouzen k neúspěchu. [1]

## 1.1 Proč CRM

„Cílem řízení vztahu se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahu se zákazníkem by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách. Základem pojetí řízení vztahů se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Bez řádného pochopení tvorby hodnoty je obtížné rozvinout vztah se zákazníkem, ať už z hlediska zákazníka, nebo z hlediska společnosti“. [2, s. 17]

## 1.2 CRM ve firmě

„CRM zahrnuje činnosti, jejichž prostřednictvím se firma snaží identifikovat, kvalifikovat, získat, rozvinout a udržovat stále stabilnější a vzájemně výhodnější vztahy se zákazníky nabídkou odpovídajících produktů nebo služeb vhodného segmentu zákazníků, ve vhodnou dobu za odpovídající cenu. CRM integruje prodej, marketing, servis, ERP a funkce řízení dodávek prostřednictvím automatizace podnikových procesů, technologických řešení a informačních zdrojů, které vedou k maximálně kvalitnímu styku s každým jednotlivým zákazníkem. Politika a procesy CRM umožňují existenci efektivních vztahů mezi firmou, jejími zákazníky, partnery, dodavateli a zaměstnanci. CRM zahrnuje jak vnější, tak vnitřní činnosti – veškeré aktivity firmy jsou sjednocené, integrované a zaměřené na maximalizaci efektivity každého kontaktu, každé interakce a každého vztahu“. [3, s. 13]

„Při řízení vztahů se zákazníky nelze pouštět ze zřetele hlavní představu. Společnost musí mít dostatečně jasno v tom, na jaké zákaznické vztahy se hodlá soustředit. Na úrovni zákaznické základny je hlavním cílem řízení rozhodnout, zda bude zákaznická základna rozdělena do různých skupin a zda pro ně mají být vytvořeny odlišné strategie vztahů se zákazníky. S pomocí strategií vztahů se zákazníky je třeba zajistit co nejvyšší nárůst hodnoty zákaznické základny“. [2, s. 51]

## 1.3 Volba CRM informačního systému

Chceme-li vybudovat skutečně dobře fungující řízení vztahů se zákazníky, nemá smysl v dnešní době uvažovat o použití papírových ani elektronických kartoték. Tyto systémy nabízejí příliš málo. Z hlediska sofistikovanosti a ceny se musíme rozhodnout mezi programy pro správu kontaktů a management času a mezi komplexními CRM e-systémy. Volba optimálního firemního CRM informačního systému je velice individuální proces závislý na mnoha objektivních i subjektivních faktorech.

Každopádně lze doporučit přihlédnout k následujícímu desetibodovému algoritmu, který byl vypracován především na základě praktických zkušeností firem, zabývajících se implementací systému a firem, které implementací systému samy prošly.

- 1) Jaké jsou dosavadní firemní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?
- 2) O jak velkou organizaci jde?

- 3) V jakém řádu se pohybuje počet potencialních zákazníků (cílová skupina)?
  - 4) Jaký je k dispozici rozpočet (vlastní či úvěrováný)?
  - 5) Jaké jsou představy a požadavky návratnosti investic (časový horizont)?
  - 6) Existuje specializovaný CRM informační systém pro firemní odvětví?
  - 7) Jaký typ systému a jak úspěšně využívají firmy obdobného charakteru (velikostně, oslovující stejnou nebo obdobnou cílovou skupinu zákazníků)?
  - 8) Které firemní činnosti ve vztahu k zákazníkům by měly být automatizovány (prodej, marketing, servis)?
  - 9) Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat (operativní, analytická)?
  - 10) S jakými firemními informačními systémy bude potřeba CRM systém provázat?
- [4]

## 1.4 Přístup k CRM

„Příliš mnoho podniků chápe technologie jako zázračný lék, který jim pomůže překonat špatné návyky. Ale když do starého podniku zavedete nové technologie, výsledkem bude pouze nákladnější starý podnik. Podniky by neměly investovat do konceptu řízení vztahů se zákazníky dříve, než projdou reorganizací a změny se na podniky zaměřené na zákazníka. Jedině pak dokáží ony i jejich zaměstnanci tento koncept správně využívat“.

[3, s. 22]

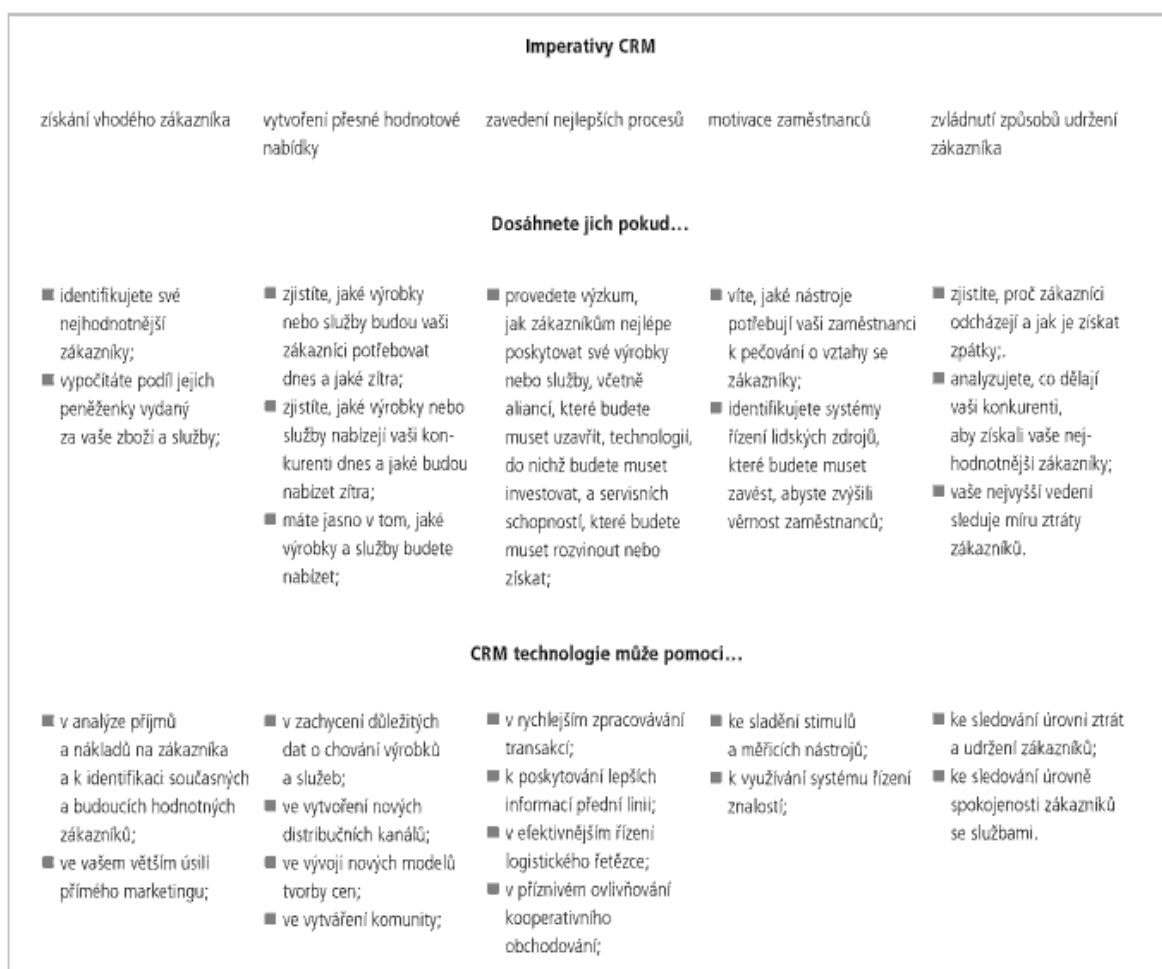
## 1.5 Cíl CRM

Stanovení cílů je jedním z prvních úkolů celého procesu. Je důležité uvědomit si rozdíl mezi cíli a očekáváními. Cíle jsou měřitelné efekty, naproti tomu očekávání jsou na úrovni pocitů a lze je splnit pouze v případě, že jsou svázány s konkrétním cílem. Není jednoduché se při stanovování cílů tohoto jednoduchého dělení držet. Zpravidla jsou totiž očekávání to, co je formulováno jako první, a často je nutný pohled zvenčí k tomu, aby byla očekávání přeformulována a vyjádřena pomocí cílů. Přitom správně stanovené cíle jsou spolu s metrikami základem nejen pro úspěch celé implementace, ale i proto, aby jako úspěšná byla hodnocena. [13]

„Cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky. Základem úspěchu při obchodování je kvalita vztahů. Běžně zákazníkovi nijak zvlášť nezáleží, od koho si produkt zakoupí. Pokud podnik nemá se zákazníkem vybudovaný individuální vztah, musí vynaložit velké úsilí, aby svůj produkt zákazníkovi prodal.

Běžné vztahy se zákazníky jsou nestabilní a mohou se kdykoliv rozpadnout. Z toho důvodu by měl podnik budovat se svými zákazníky vztahy nadstandardní, jež jsou přínosné pro obě strany.

Mezi hlavní cíle CRM tedy patří získávání nových zákazníků, udržení současných zákazníků a zvýšení jejich loajality, ziskovost zákazníků, rozpoznání priorit zákazníků, stanovení ziskovosti zákaznických segmentů, řízení procesu marketingu, zvýšení objemu tržeb, zvýšení procenta úspěšnosti obchodních případů, zvýšení marže, snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing, vytváření komplexních internetových obchodů a realizace dalších procesů, které CRM umožňuje“. [3, s. 25]



Obr. 1 Imperativy CRM [7, s. 192]

## **1.6 Cesta k dosažení CRM**

„Cestou k dosažení cíle CRM je změna firemních procesů tak, aby bylo možné rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky. Nutnou podmínkou k tomu, aby si podnik dokázal vybudovat kvalitní vztahy se svými zákazníky, je vědět, kdo jsou jeho zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a přání, jako jsou jejich možnosti a kupní síla a jaká je schopnost podniku tyto přání a potřeby uspokojovat.

V podniku tedy musí vzniknout tomu odpovídající forma prodeje a marketingu, která nahradí jejich klasickou podobu. Tato nová forma obchodování je založena na dobře vybudovaných nadstandardních vztazích, kde středem pozornosti je člověk. Člověk, ať už půjde o zákazníka nebo pracovníka podniku“. [3, s. 26]

„K tomu, abychom mohli zákazníkovi něco prodat, o něm musíme nejdříve něco vědět. A k tomu, aby nám o sobě něco prozradil, musíme nejdříve získat jeho důvěru. Důvěra je přitom zvláštní pocit, který si při setkávání s novými lidmi budujeme velmi pozvolna“. [5, s. 53]

## **1.7 Prostředky k dosažení cíle CRM**

„Prostředkem k dosažení cíle CRM je podpora vztahů se zákazníky informačními technologiemi. Informační technologie umožňují vybudování nadstandardních vztahů se zákazníkem. Jejich dnešní transakční výkon umožňuje obsloužit v krátkém čase obrovské množství zákazníků, každého z nich individuálním způsobem. Většina transakcí mezi dodavatelem a zákazníky, mezi dodavatelem navzájem a mezi občany a státem bude mít formu elektronických transakcí. Dnešní zprostředkovatelé budou nuceni přidat hodnotu, nebo zaniknou“. [3, s. 26]

## **1.8 Výhody CRM**

„Implementace CRM má řadu výhod, zejména:

- spokojený zákazník neuvažuje o odchodu ke konkurenci
- vývoj produktů lze nadefinovat podle aktuálních potřeb zákazníků
- rychlý nárůst kvality produktů a služeb



- schopnost lépe prodat své produkty a služby
- optimalizace nákladů na komunikaci se zákazníky
- správná volba komunikačního nástroje ovlivní i další marketingové nástroje“. [3, s. 27]

## 1.9 Co přináší použití CRM

1. Bezproblémový průběh obchodních procesů – praktické použití CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících.
2. Více individuálních kontaktů se zákazníky – je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky.
3. Více času na zákazníka – díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky.
4. Odlišení od konkurence – pomocí CRM je možné dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky, a tím se odlišit od konkurence.
5. Vylepšení image – podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. Image u zákazníků, která vyplývá z využívání CRM, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.
6. Přístup k informacím v reálném čase – díky CRM má management, odbyt, marketing a servis neustále k dispozici všechny informace, potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu.
7. Spolehlivé a rychlé odpovědi – díky CRM má management neustále přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu.
8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami – použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky.

9. Nárůst efektivity týmové spolupráce – zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů.
10. Růst motivace pracovníků – zaměstnancům je pomocí technologií a procesů vyplývající z implementace CRM poskytována podpora jejich každodenní práce. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM. [1]

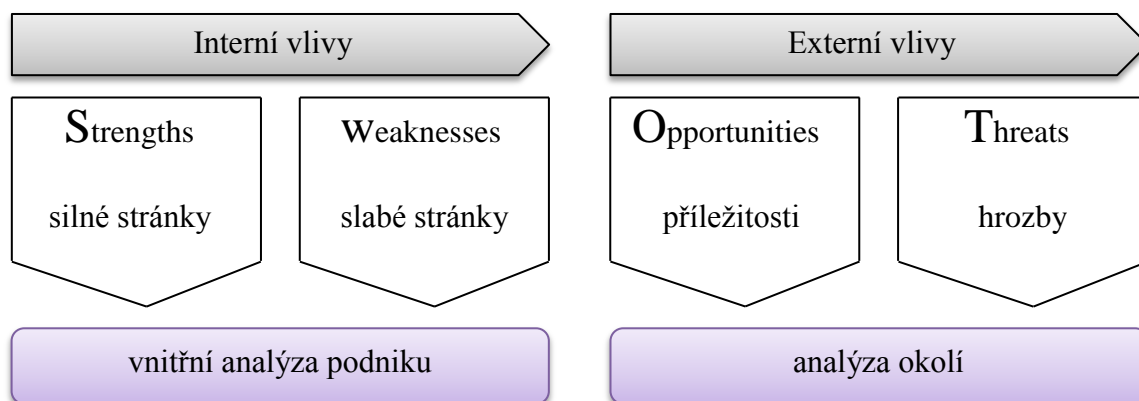
## **1.10 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy**

„Při určování strategie CRM je třeba dodržovat šest základních zásad:

1. Proces plánování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.
2. Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.
3. Strategické projekty musí být zpracovávány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie daného podniku.
4. Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
5. Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v této oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
6. Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití.

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza. Jedná se o praktický postup nalezení odpovídající strategie, který je založen na výše zmíněných šesti zásadách. Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku, v našem případě z hlediska strategie CRM. Cílem je omezení slabých stránek a využití silných stránek. Dále jsou zkoumány příležitosti a hrozby, přičemž i zde je cílem aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám. Silné

a slabé stránky představují interní (vnitřní) vlivy, příležitosti a hrozby naopak externí (vnější) vlivy“. [1, s. 67]



Obr. 2 Prvky SWOT analýzy [1, s. 67]

### 1.11 Plánování CRM strategie v sedmi krocích

Vedle aspektů týkajících se obsahu, které je možno řešit pomocí SWOT analýzy, vzniká otázka formálního postupu při strategickém plánování, zahrnující celou řadu znalostí a názorů.

1. Vize – vize je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. Neznamená to pouze zaměření na určité produkty a trhy, vize se do značné míry týká také lidského faktoru. Zaměstnancům podniku musí zprostředkovat určitý ideál, na jehož uskutečnění se při své každodenní práci zaměřují a dokážou se s ním ztotožnit.
2. Základní koncepce – v další fázi následuje SWOT analýza, při které jsou podchyceny všechny relevantní vnější i vnitřní faktory. Výsledkem je základní koncepce.
3. Poslání - provádí se na úrovni strategické obchodní jednotky, přičemž dochází k definování jejího poslání. V principu se jedná o stejný postup jako při určování strategie pro celý podnik s tím rozdílem, že tento krok je více zaměřen na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.
4. Obchodní strategie – dochází ke konkrétnějšímu definování jejího poslání pomocí příslušných nástrojů. Jedná se zatím pouze o návrh, který je třeba ještě později přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM.

5. Funkční strategie a konsolidace – v pátém kroku je úkolem manažera CRM přezkoušet, nakolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat.
6. Plánování projektů směřujících k implementaci systému – v rámci tohoto kroku 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. V tomto kroku již strategie dostává konkrétní podobu.
7. Sestavování rozpočtu – závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a sestavením rozpočtu nákladů. [1]

## **1.12 Plánování CRM projektu**

Projekty CRM jsou složité, protože se při nich setkávají různé podnikové profese a obchodní procesy. Přitom není důležité, jedná-li se o inovaci CRM nebo jen o přizpůsobení existujících nástrojů CRM. Výchozí stav projektu CRM lze rozdělit do dvou úrovní: strategické a instrumentální. Skutečnost, z jaké roviny při zahájení projektu vycházíme, závisí na obecných podmínkách. Abychom tedy realizovali úspěšný projekt CRM, musíme vytvořit odpovědné struktury pro procesy, technologie, organizaci, komunikaci a infrastrukturu. [1]

## **1.13 Principy řešení CRM**

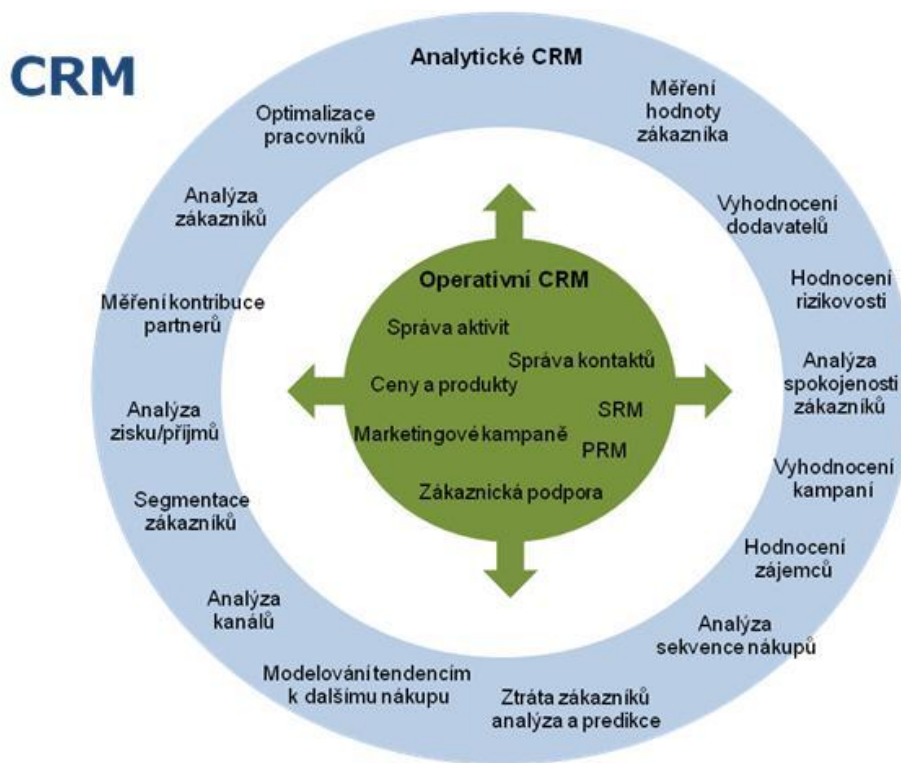
„Z hlediska vnitřní koncepce řešení CRM se dá konstatovat, že představuje účelnou kombinaci transakčních a analytických aplikací. Rozlišují se 3 základní oblasti řešení CRM:

- operační – orientované na zefektivnění klíčových procesů „kolem“ zákazníka, tzv. front office úloh
- kooperační – představuje optimalizaci interakcí se zákazníkem a řešení vícekanálové komunikace

- analytické – zahrnující již agregace a aplikace znalostí o zákazníkovi, aplikace „customer intelligence“ a rovněž speciální analytické aplikace CRM na bázi datových skladů a dolování dat“. [6, s. 165]

Operativní nástroje zabezpečují fungování a realizaci každodenních kontaktů se zákazníkem. Zajišťuje pořádek v obchodních kontaktech, evidenci obchodních případů, možnost sledování práce jednotlivých obchodníků, historii jednání se zákazníky a jiné údaje nutné pro strategické rozhodování.

Analytické nástroje slouží pro podporu strategického rozhodování, k předvídání potřeb a chování zákazníka. Integrují data z operativních CRM systémů a obsahují nástroje k jejich analýze. Z dosažených výsledků pak plyne lepší znalost zákazníka. [3]



Obr. 3 Analytické a operativní CRM [18]

### 1.14 Možnosti nasazení CRM

Rozhodne-li se firma pro implementaci CRM, má hned několik možností, jak ji technicky realizovat:

- Nákupem licencovaného software (počínaje softwarem pro správu kontaktů až po komplexní řešení, která zahrnují veškeré funkce podporující řízení vztahů se zákazníky). Výhodou tohoto softwaru bývá jeho prověřenost a možnosti přizpůsobení firemním účelům.
- Vývojem software na zakázku – výhodou je, že systém je sestaven tak, aby přesně odpovídal potřebám dané firmy. Včetně nadstandardních či nestandardních prvků. Nevýhodou je delší čas realizace a vysoká pořizovací cena.
- Využití služeb hostovaných CRM aplikací (služby ASP)
- Využití služeb komunikačních a marketingových agentur [14]

## 2 IMPLEMENTACE CRM

Projekt CRM může být úspěšný jen tehdy, vnímá-li management všechny související aspekty. Musíme mít jasně definovány cíle projektu, zdokumentovány výchozí situaci a naplánovány všechny významné faktory. Ačkoli to zní velmi jednoduše, v praxi se často můžeme setkat s opakem, tj. upřednostněním některého hlediska na úkor komplexního pohledu. Při realizaci projektu mohou totiž nastat neplánované události, v jejichž důsledku se management podniku, resp. vedení projektu, začne soustředit na jednotlivé věcné souvislosti, což může výsledný efekt projektu ohrozit. Příčinou zhroucení projektu je ztráta nadvlády nad ním. Aby byl manažer projektu vůbec schopen projekt vytyčenému cíli přizpůsobit, musí samozřejmě vzít v úvahu nejrůznější aspekty, kterými jsou např. požadovaný stav, současný stav, analýza hrubých rozdílů, balíčky opatření a rizikové faktory. Nemůžeme-li dodržet časový harmonogram projektu z důvodu nepředpokládaných komplikací, musíme se rychle zaměřit na jejich odstranění. K vytyčenému cíli vede pouze kombinace zkušeností a správné metodiky.

Aby měl šanci uspět, měl by se řídit následujícími šesti body:

1. Selektivní řízení pozornosti
2. Úspora informací
3. Specifická kontrola informací
4. Kontrola podmínek okolního prostředí
5. Potlačení a kontrola emocí
6. Podněcování a objevování (pozitivních) přání a myšlenek [1]

„Naplánovat dobrý CRM systém znamená mnohem více než jen vhodný výběr vybavení, sestavení a naprogramování databází a instalaci software. Odborníci upozorňují, že je také třeba podrobně promyslet, jaký druh dat a jakým způsobem má být zpracován (kde bude centrální databáze, odkud budou data získávána...) a co bude třeba v dalších fázích provozu změnit či vylepšit. Důležitým faktorem je i propojení se stávajícími systémy“.

[15]

## 2.1 Bariéry při implementaci CRM

Často je možné se setkat s faktem, že zaměstnanci vykazují odpor k novým technologiím, pokud pocítí nebezpečí ztráty předchozí kontroly. Zavádění CRM do firmy zaměstnance obvykle nutí, aby pracně získané informace sdělil ostatním, což tohoto zaměstnance částečným způsobem omezuje v jeho svobodné volbě. Může tak zaujmout odmítavý postoj vůči novému projektu CRM. Bude-li to následně i případ jeho kolegů, je celý projekt CRM odsouzen k zániku.

Snížení odmítavého postoje lze dosáhnout na kognitivní úrovni (sdělením problému) nebo aktivním jednáním. Optimální způsobem tedy je, když se zaměstnanci sdílíme jejich hodnoty, nebereme jim potřebnou svobodu v jejich rozhodování a aplikací nástrojů CRM jim usnadníme práci. [16]

Druhy bariér:

- obecné bariéry
- informační bariéry
- technické bariéry

## 2.2 Příčiny selhání CRM

Příčin pro selhání CRM může být nepřehledné množství, proto si zde vyjmenujeme pouze ty nejzákladnější příčiny:

- chyby v řízení
- CRM strategie není jasně definována
- CRM strategie nekoresponduje s obchodní strategií
- procesy nejsou přizpůsobeny nové strategii
- ignorování názorů zákazníků
- absence neustálého zlepšování a inovací
- problémy v komunikaci
- soustředění se na technologii a ne na lidi, kteří ji ovládají
- snaha přizpůsobit CRM systém svým procesům za každou cenu
- technické faktory [17]



### 3 NÁKLADY NA ZAVEDENÍ CRM

„Hlavní konkurenční výhodu, kterou by Vám zavedení systému CRM mělo přinést je ta, že budete schopni uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe než konkurence a to proto, že budete mít dostatek informací o zákazníkovi dříve než Vaše konkurence a tyto informace budete schopni efektivně rozdělovat a třídit. Pokud budete mít tyto informace, budete schopni „šít“ své výroky a služby na míru adresně přímo konkrétnímu zákazníkovi, čímž budete jedineční a získáte tak konkurenční výhodu (strategie diferenciací)“. [18]

Náklady na zavedení systému CRM jsou různé, musíme však počítat s následujícími náklady:

- analýza současného stavu
- navržení strategie CRM
- investice do IS/IT podpory
- možné úpravy HW
- implementace

Vzhledem k tomu, že by se aplikace CRM měla stát systémovým zásahem do procesů ve společnosti, nejde pouze o volbu vhodného software. Volba software je jen dílčí částí zavedení systému CRM. Přičemž softwarová podpora musí podporovat nejen systém CRM jako takový, ale i procesy ve společnosti. [18]

#### 3.1 Návržnost investic

Jakou návratnost očekáváme od investice do systému CRM? Tedy jak dlouho bude trvat, než začne na investice do systému CRM vydělávat? Na tyto otázky neexistuje jednoznačná odpověď. Management musí provést procesní analýzu fungování své společnosti před zavedením systému CRM a po jeho zavedení. Musí identifikovat ty procesy, které tvoří náklady a ty které jsou příjmové a to za podmínek současného stavu a za podmínek cílového stavu se zavedením systému CRM. Porovnání těchto dvou stavů pak poskytne základní orientaci. Problém je, že mnoho procesů při práci se zákazníkem nelze finančně vyjádřit. Tudíž při definici cílového stavu není možné finančně vyjádřit přínos takovýchto procesů. Jde o tzv. necenové přínosy, které je nutno také brát v potaz. [18]

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost MB Modelmanagement byla založena v roce 2002 v Brně a je v obchodním rejstříku zapsána jako společnost s ručením omezeným, pod spisovou značkou C 42000. Zakladatelem a majitelem byl do roku 2010 Martin Baldauf (odtud zkratka MB na začátku názvu společnosti), který má bohaté manažerské zkušenosti. Nyní je společnost vlastněna jeho matkou.

### 4.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu:	3. července 2002
Sídlo:	Brno, Skořepka 366/4, PSČ 602 00
Obchodní firma:	MB-MODELMANAGEMENT, s. r. o.
Identifikační číslo:	26291274
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Předmět podnikání:	Fotografické služby (2002) Vydavatelské a nakladatelské činnosti (2002) Pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužící k zábavě (2002) Pořádání výstav, veletrhů, přehlídek a obdobných akcí (2002) Zprostředkování služeb (2002) Zprostředkování obchodu (2002) Velkoobchod (2002) Specializovaný maloobchod (2002) Reklamní činnost a marketing (2007)
Statutární orgán:	Martin Luigi Baldauf

## 4.2 Předmět podnikání

Společnost se zabývá primárně výrobou a následným prodejem fotografií, jak pro reklamní účely, tak především do pánských časopisů a webových magazínů. Specializuje se především na hledání a následné fotografování plnoletých dívek, které nejsou soudem zbaveny způsobilosti k právním úkonům a jsou ochotny za finanční odměnu nafotit fotografie, které se posléze stávají majetkem společnosti. To vše samozřejmě musí učinit ze své svobodné vůle.

Dále pořádá kulturní akce, každoročně např. Miss Caribic a zajišťuje dívky na propagační, promotérské a cateringové akce.

## 4.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti je velmi jednoduchá, jelikož firma kromě jednatele společnosti zaměstnává pouze dva další zaměstnance, kteří zajišťují její chod. O to více každý z nich musí vykonávat pracovních úkonů.



- ❖ Vedení společnosti – jednatel společnosti se aktivně účastní řízení společnosti. Dohlíží na plynulý chod společnosti a zároveň aktivně ovlivňuje její chod. Vyhledává nové, potencionální zákazníky, dohlíží na dodržování legislativy a správnost vyhotovených smluv, vyplácí zaměstnancům výplaty a díky svým jazykovým znalostem se podílí na realizaci zahraničních obchodů.
- ❖ Administrativní pracovník – jelikož společnost zaměstnává kromě vedení pouze dva zaměstnance, je pracovní činnost administrativního pracovníka opravdu pestrá. Náplň jeho práce spočívá ve vyřizování telefonátů, organizování a plánování

schůzek s dívkami, které mají zájem nafotit fotografie, zakládání a archivace smluv a v neposlední řadě koordinuje činnost vizážistů, stylistů, osvětlovačů, fotografů, focených dívek a majitelů nemovitostí, kde se odehrává focení. Musí naplánovat činnost tak, aby všechny osoby byly v daný čas na daném místě.

- ❖ Technický pracovník - také jeho činnost je velmi rozmanitá. Od vyřizování elektronických objednávek a komunikace skrz elektronickou poštu, až po třídění, úpravu a archivaci pořízených fotografií. Dále vytváří a vypaluje CD se sety fotografií dívek. V poslední době přechází společnost na nabízení setů dívek prostřednictvím dat, nahraných na přenosná média, jako jsou externí harddisky.
- ❖ Tvorba webových stránek bude zadána externímu pracovníkovi.

#### 4.4 SWOT analýza společnosti

Každá firma by měla znát své silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby a ty samé faktory by měla sledovat i u své konkurence. Co nejlepší zmapování těchto faktorů může přispět k zefektivnění boje s konkurencí.

Musíme dbát na to, abychom dobře přiřadili jednotlivé souvislosti do příslušných částí analýzy. Jako vodítkem nám může být, že silné a slabé stránky se vztahují k podniku a které můžeme ovlivnit. Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou externí faktory, nad kterými nemá podnik kontrolu. Cílem je zde aktivní přístup k využívání příležitostí a předcházení hrozbám. Proto by si každá společnost měla sestavit svou SWOT analýzu, kterou by měla průběžně doplňovat a analyzovat.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	Zkušenosti a odbornost v oboru	Absence webových stránek
	Stabilní činnost	Absence skupiny na Facebooku
	Velký počet kontaktů na bývalé a stávající zákazníky	Absence jakékoli reklamní činnosti
	Spolupráce s personálními agenturami	Slabé povědomí o firmě mezi lidmi
	Profesionální přístup	

	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Vnější vlivy</b>	Sídlo v Brně	Kurz koruny
	Rostoucí zájem o práci v daném oboru (hlavně u vysokoškolaček)	Konkurence může zneužít skandálu bývalého majitele
	Vysoká koncentrace vysokoškolaček	Vzrůstající počet fotografických studií

Tab. 1 SWOT analýza společnosti MB Modelmanagement, s. r. o. [Zdroj: Vlastní]

#### 4.4.1 Analýza S - W

Pomocí analýzy S - W jsem shrnul silné a slabé stránky společnosti. Jelikož se jedná o ovlivnitelné položky, bude se firma v budoucnu snažit o minimalizaci slabých stránek a naopak zdokonalování a tvorbu dalších silných stránek.

- ❖ Silné stránky – ač pracovní kolektiv tvoří pouze mladí a učenliví lidé, vykazují velmi odborné zkušenosti v oboru, od jednání s klienty a odběrateli až po sepisování smluv a znalosti právních záležitostí. Firma za devět let své činnosti má již vytvořenou objemnou databázi jak modelek, tak stálých a příležitostných zákazníků a v daném oboru se jedná o velmi zaběhlou společnost. Navíc zaměstnanci mají za tu dobu vytvořenou řadu dobrých kontaktů s personálními agenturami a výbornými profesionálními fotografy.
- ❖ Slabé stránky – mezi největší nedostatek shledávám absenci webových stránek a tudíž nemožnost online prezentace, která je v dnešní době velmi žádaná a jejíž absence mezi veřejností budí dojem neprofesionality. Navíc není možné žádným jiným komunikačním a propagačním nástrojem tak rychle zareagovat na výkyvy na trhu. Dalším nedostatkem je prezentace firmy na stránkách sociálních sítí, jakože je například v poslední době velmi oblíbený Facebook.com. Již dávno neplatí pouze u lidí, že kdo není na Facebooku, tem jako by nebyl. Mnoho firem, od sportovních klubů, restaurací, diskoték, hospod, autobazarů a podobně má na Facebooku své stránky, proto bych to hodnotil jako velký nedostatek. Další velký nedostatek se mi jeví absence jakýchkoliv reklamních akcí, které by zviditelnili firmu.

#### 4.4.2 Analýza O - T

Analýza O - T se zabývá příležitostmi a hrozbami. Podrobné a správné určení vede k tomu, že se firma může snažit příležitostí využít ve svůj prospěch a hrozby se bude snažit alespoň eliminovat

- ❖ Příležitosti – v Brně, kde firma sídlí, se nachází jedna z největších koncentrací vysokoškoláček v České republice (poměr vysokoškolští studenti versus stálé obyvatelstvo). Nejednalo by se o fakt nijak zásadní, kdyby podle nedávného průzkumu nebylo zjištěno, že každá třetí vysokoškoláčka pracuje v erotickém průmyslu. Od poskytování erotických služeb, tančení v night clubech, natáčení erotických a porno videí až po erotické live chaty. Toho by se firma snažila „využít“ ve svůj prospěch. Proto je důležité, aby nabízela něco více, než konkurence.
- ❖ Hrozby – konkurence může zneužít skandálu původního majitele a zakladatele firmy, kterému byla zakázána činnost, po tom, co byl odsouzen za sexuální využívání dívek. Jako další hrozba se pro firmu stává stále sílící kurz koruny, protože fotografie firmy často kupují německé a anglické magazíny, jak tištěné, tak internetové. Jako další je určitě stále se množící počet jak amatérských, tak profesionálních fotografických studií a ateliérů.

Z následující SWOT analýzy vyplývá, že největší nedostatky jsou v oblasti internetové komunikace a marketingové propagace. Firma se bude do budoucna tyto nedostatky snažit odstranit. Vypracování webových stránek bude zadáno externímu pracovníkovi, prezentaci na sociálních sítích bude obstarávat technický pracovník společnosti. Na tvorbě marketingové činnosti se pak budou svými návrhy podílet všichni zaměstnanci společnosti.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM V PODNIKU

Společnost MB Modelmanagement, s. r. o. je počtem zaměstnanců malá firma, avšak do počtu zákazníků se řadí mezi středně velké firmy. Společnost operuje prioritně na trzích B2B. Mezi hlavní zákazníky patří jak tuzemské, tak zahraniční pánské, modelingové a reklamní časopisy a internetové magazíny. Fotky od společnosti MB Modelmanagement, s. r. o., můžeme najít jak na billboardech u cest a dálnic, tak na stránkách mládeži nepřístupných pánských časopisů.

Analýzu současného stavu CRM v podniku MB Modelmanagement, s. r. o., jsem prováděl především na základě interview s Bc. Milanem Hrochem, dlouholetým technickým zaměstnancem ve společnosti. Dále mi také bylo umožněno nahlédnout do firemních záznamů a evidencí. V neposlední řadě jsem vlastním pozorováním chodu společnosti určil nedostatky, které by vyřešila právě implementace prvků CRM.

Jako základní nedostatky byly shledány:

- 1) Nedostatečná evidence zákazníků – evidence zákazníků je vedena až příliš jednoduše. Společnost vede pouze základní a podle mého úsudku, nedostatečně důkladnou evidenci.
- 2) Absence individuálního přístupu k zákazníkům – společnost při jednání se zákazníky jedná příliš stroze. Dalo by se říci, až automaticky naučeným postupem. Je nutné si uvědomit, že ke každému zákazníkovi se musí přistupovat individuálně, s nepřetržitou péčí založenou na vstřícnosti, spolehlivosti a profesionálním přístupem.
- 3) Absence obchodních zástupců pracujících v terénu – společnost všechny své potenciální klienty kontaktuje pomocí elektronické pošty či telefonicky přímo z kanceláře. Neuvědomuje si dostatečně, že nic nemůže nahradit „kouzlo“ osobního kontaktu. Kvalitně vyškolený pracovník, s příjemným vystupováním a reprezentativním vzhledem, dostatečně motivován odměnou za provedenou práci, by mohl nemalým dílem přispět ke zvýšení počtu klientů.
- 4) Zmatek v komunikaci vedení se zaměstnanci – občas se stane, že zaměstnanec je odvolán od své práce a je přeřazen na vykonávání jiné, častokrát ne tak důležité



vykonávání pracovní činnosti. Kvalitní vedení CRM by přispělo k lepší organizaci práce.

- 5) Nedostatek motivace pracovníků – zaměstnanci pobírají fixní hodinový plat, bez nároku na prémie a bonusy za odvedenou práci či úsporu času. Společnost zaměstnává mladý pracovní tým, a proto by se měla zaměřit na motivační benefity. Častým důvodem odchodu mladých pracovníků z pracovních pozic je, že se ve své práci cítí frustrováni tím, že za svou práci jsou odměňováni stejně, ať ji vykonávají sebelépe. To vede zároveň ke snížení pracovního výkonu, což je zároveň velkou překážkou při zavádění CRM prvků ve firmě.
- 6) Absence speciálních programů pro VIP partnery – firma by se svými nejziskovějšími zákazníky (odběrateli), měla udržovat co nejužší pracovní vztahy, založené na úzké spolupráci a koordinaci. Zároveň by měla prodejní jednotku co nejdůkladněji evidovat a snažit se poskytovat co nejlepší kvalitu služeb.
- 7) Absence webových stránek společnosti – mezi lidmi se říká, a v podnikové oblasti to platí dvojnásob, že kdo není na internetu, ten jako by neexistoval. Proto je absence webových stránek velkou absencí při snaze o zavádění kvalitního CRM ve firmě.

Bakalářská práce bude pojednávat o CRM zaměřeném na vztah s koncovými spotřebiteli, zákazníky. Spokojenost zákazníků je nedílnou součástí úspěšného podnikání. Od zavedení prvků CRM do firemní politiky si společnost slibuje především docílení jednotné firemní strategie v obsluze zákazníků, efektivní řízení evidence zákazníků, podporu marketingových aktivit a dalších podpůrných aktivit.

Je nutné si uvědomit, že v dnešní době, plné ekonomických výkyvů a nejistoty, je spokojenost zákazníků jedním z prioritních cílů. Věrný zákazník se vrací k opakovaným nákupům a posiluje dobré jméno společnosti. Stává se jakýmsi „partnerem“ v podnikání. Nejen proto je nutné mu nabídnout co nejlepší kvalitu za co nejpříjemnější cenu. K tomu je nezbytná kvalitní databáze každého zákazníka.

## 6 PROCES IMPLEMENTACE CRM

V předcházející praktické části práce bylo dospěno k závěru, že současný CRM systém je nedostatečný pro efektivní činnost společnosti. Proto je nutné vytyčit si důvody vzniku projektu, definovat si cíle a v neposlední řadě sestavit plán a vybrat vhodný software, pro vedení kvalitního CRM. Pokud se společnost chce stát zákaznický orientovanou a lépe obstát v boji s konkurencí, je kvalitní vedení CRM nezbytností.

### 6.1 Důvody vzniku projektu

Společnosti MB Modelmanagement, s. r. o. působí jak na českém, tak na zahraničním trhu, především na Německém a Italském, ale i dalších.

Důvodů pro zavedení CRM prvků bylo hned několik:

- Sestavení a správa ucelené a přehledné databáze o všech zákaznících v rámci jednoho informačního systému
- Možnost zasílání hromadné komunikace prostřednictvím e-mailů
- Efektivnější plánování
- Řízení marketingových aktivit a kampaní
- Řízení motivačních programů
- Kvalitnější delegování pracovních úkonů
- Roztřídění klientů do zákaznických skupin a následné vyhodnocování výkonosti zákaznických skupin
- Možnost sestavení profilu u jednotlivých zákazníků
- Snadnější archivace dat
- Přehlednější správa a sdílení záznamů
- Činnost na vysoce konkurenčních zahraničních „západních“ trzích

Pracovníci společnosti musí se systémem neustále pracovat, inovovat ho, doplňovat a aktualizovat, aby zajistili jeho funkčnost a kompatibilitu. Pokud se tak nebude dít, systém se stane pouze skladištěm neucelených dat. Jelikož se jedná o malou firmu, pokud se podaří překonat počáteční odpor vůči nové technologii, pokud nějaký vznikne, bude

system ohromným přínosem. Důležitá proto bude změna myšlení všech zaměstnanců a využívání moderních nástrojů, především z oblasti IT.

## 6.2 Definování cílů implementace CRM

Cílem projektu je úspěšné zavedení, spuštění a následné vedení CRM softwaru, jehož výsledkem by měla být fungující databáze, která by sloužila k lepšímu marketingovému fungování společnosti.

Projekt si klade za cíle:

### Primární

- zvýšení finančních ukazatelů (obratu, zisku)
- zvýšení loajality stávajících zákazníků
- navýšení objemu prodeje stávajících zákazníků
- oslovení nových zákazníků (především kvalitou nabízených služeb)

### Sekundární

- kvalitnější rozvržení pracovních činností uvnitř společnosti
- zrychlení pracovních procesů
- kvalitnější řízení vztahů se zákazníky

Je nutné si uvědomit, že implementace CRM přináší některé výhody, které se neprojeví ihned, ale až po určité době. Příkladem mohou být věrnostní programy. Ani sebelépe koncipovaný věrnostní program nepřinese okamžité výsledky. Zákazník nejdříve musí splnit určité podmínky a přesvědčit se o jeho funkčnosti a výhodnosti pro něj. Proto jejich síla spočívá až v dlouhodobém působení na zákazníka.

## 6.3 SWOT analýza projektu

### Silné stránky

- Mladý, flexibilní a učenlivý zaměstnanecký tým, ochoten učit se novým věcem a technologiím

- Již teď silná zákaznická základna
- Dostatek dohledatelných dat o zákaznících
- CRM budou využívat všichni ve společnosti a tím se lépe propojí a kooperují jejich pracovní činnosti
- Případné onemocnění či jiná pracovní neschopnost zaměstnance, nemusí již nijak omezit chod společnosti
- Vznik jednotné databáze zákazníků
- Zefektivnění a zrychlení práce při vyřizování objednávek

### **Slabé stránky**

- Omezený finanční rozpočet
- Nedostatek zaměstnanců neumožňuje vytvořit projektový tým CRM
- Vytíženost technického pracovníka v průběhu implementace
- Žádná předešlá zkušenost zaměstnanců s CRM softwarem
- Některé pozitivní změny procesu se neprojeví ihned

### **Příležitosti**

- Trh s CRM aplikacemi se neustále zdokonaluje a vyvíjí, v budoucnu je proto možnost přechodu na nové formy CRM systémů
- Možnosti zavedení CRM prvků používaných v jiných společnostech

### **Hrozby**

- Možnost zneužití dat o klientech, např. hackery
- Data svěřujeme do péče jinému právnímu subjektu
- Zánik poskytovatele online CRM systému a možná ztráta důležitých dat
- Aplikace stejných CRM nástrojů ze strany konkurence = ztráta výjimečnosti
- Konkurence přijde s dokonalejším CRM systémem

Společnost si na základě poznatků ze SWOT analýzy projektu určila slabiny, které může svým jednáním ovlivňovat. Především se v průběhu celého projektu bude držet finančního plánu, sníží nároky na technického pracovníka, který se pak bude moci více soustředit pouze na proces samotné implementace a bude podporovat činnosti, které povedou k lepšímu pochopení práce s programem. Například vnitropodnikové porady určené ke sdělení všech návrhů, připomínek a stížností vedení společnosti. V případě nutnosti by byla společnost ochotna vynaložit finanční prostředky na uspořádání kvalitního, profesionálního školení v sídle společnosti.

#### **6.4 Komunikace se zákazníky**

Komunikace se zákazníky je jednou z klíčových věcí, při vytváření dlouhodobé hodnoty. Některé analýzy dokládají, že snížení odchodu 5% stálých zákazníků může zvýšit zisk až o 20%. Význam zákazníků pro růst a prosperitu firmy je nezpochybnitelný. Společnost se rozhodla pro používání CRM software právě proto, že jej považuje za promyšlený a automatizovaný způsob práce se zákazníky, který do budoucna zvýší pravděpodobnost získání a udržení zákazníka. Software nabízí využití a analyzování informací, jejichž analyzování umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby a přání zákazníků. To v konečném důsledku povede ke zlepšení komunikace se zákazníky.

#### **6.5 Plán projektu**

Ať už se jedná o implementaci či inovaci CRM prvků do firemní politiky, vždy se jedná o složitý proces. Vytvoření plánu je nezbytné k zajištění akcí, které povedou k úspěchu projektu. Plán projektu představuje detailní rozpracování strategie na jednotlivé fáze.

Plán projektu bude rozdělen do těchto fází:

- 1) Personální zajištění projektu
- 2) Sběr a evidence potřebných dat
- 3) Rozdělení zákazníků do segmentačních skupin
- 4) Určení způsobu komunikace se segmentačními skupinami
- 5) Výběr nejvhodnějšího CRM software a hardware
- 6) Vyškolení pracovního kolektivu

- 7) Stanovení kontrolního mechanismu
- 8) Časový plán projektu
- 9) Nákladová a riziková analýza

## **6.6 Plánování strategie projektu**

Správně navržený systém CRM podporuje strategii neustálého rozvoje. Pokud chceme být neustále na špici, bez kvalitního systému CRM se prostě neobejdeme. Pokud správně zvolíme strategii CRM, podporujeme tím výjimečnost – strategii diferenciací. Hlavní úkolem plánování CRM strategie bude v budoucnu vytváření co nejlepších vztahů s nejziskovějšími zákazníky.

## **6.7 Personální zajištění projektu**

Celý projekt v našem případě bude zajišťovat pouze jeden pracovník a to technický pracovník společnosti. Vyhneme se tím zmatku v přidělování kompetencí v projektovém týmu, avšak na určitou dobu téměř zcela vytižíme jednoho z hlavních pracovníků společnosti. Pouze vedení společnosti bude zastávat rozhodovací a kontrolní činnost.

## **6.8 Typ sbíraných a zpracovávaných informací**

Sběr, analýza a zpracování dat a informací je relevantní především pro rozčlenění zákazníků do segmentačních skupin. Musí se však zajistit přesné získávání dat podle předem daných parametrů. Členové pracovního kolektivu musí být obeznámeni, jaký typ dat mají o svých zákaznících evidovat a jak je do systému zpracovat.

### **6.8.1 Zdroje získávaných informací**

Sběr a následné zpracování údajů, poskytne doplňující údaje o zákaznících. Zaměstnanci mohou do systému zadávat pouze úplně a přesné informace. Čerpat budou z účetních záznamů, bankovních výpisů, dosud uzavřených smluv a revizí elektronické komunikace. V projektu je na tuto část vymezeno pět týdnů, protože zaměstnanci společnosti souběžně

se sběrem dat musí vykonávat svou každodenní činnost. Tři týdny jsou určeny na sběr potřebných informací a dva týdny na jejich důkladné a pečlivé zpracování a zadání do systému.

## **6.9 Segmentace zákazníků a určení jejich hodnoty**

Prvním krokem k úspěšné segmentaci je úvaha, kolik segmentů (popř. dalších podskupin) chceme vlastně vytvořit. Kolik segmentů bude naše firma schopná využívat a kolik naši zaměstnanci přijmou za své? Čím více vytvoříme segmentů, tím lépe se nám pak podaří vytvořit specifické skupiny. Ale větší počet segmentů je také náročnější na začlenění do firemních procesů. Neexistuje univerzální počet segmentů, každá firma si jej musí vytvořit podle svého uvážení

Segmentace zákazníků je velmi důležitá pro rozdělení do zákaznických skupin. Firma se musí snažit co nejvíce vyhovět individuálním potřebám každého zákazníka, proto je nemůže „házet do jednoho pytle“. Musí rozlišovat potřeby jednotlivých segmentů. Jejich nákupní chování, potřeby a rozlišnosti. Pro ještě dokonalejší segmentaci je nutné, aby se společnost nesoustředila pouze na segmenty jako celky, ale snažila se zaměřit přímo na zákazníka v určitém segmentu.

### **6.9.1 Volba segmentačního kritéria**

Jelikož většina obchodů je uzavírána elektronickou cestou, je možno velmi přesně určit četnost nákupů, objem tržeb a specifická přání a požadavky u každého ze zákazníků. Pro počáteční segmentaci zákazníků společnosti bude postačující, rozdělení podle objemu ročních tržeb. Toto kritérium bude postačující k tomu, aby na jeho základě mohla společnost efektivně investovat do nadstandardních vztahů se svými zákazníky.

### **6.9.2 Segmentace zákazníků**

Později může společnost přejít na složitější segmentaci, například na výpočet hodnoty zákazníka. Prozatím bude postačující dělení podle ročních tržeb.

Zákazníky dle výše uvedeného kritéria rozdělíme do 5 skupin:

Skupina	Obrat od	Obrat do	Zákazníci
<b>A</b>	100.000 Kč		VIP zákazníci
<b>B</b>	65.000 Kč	99.999 Kč	Vysoce nadstandardní zákazníci
<b>C</b>	35.000 Kč	64.999 Kč	Nadstandardní zákazníci
<b>D</b>	15.000 Kč	34.999 Kč	Standardní zákazníci
<b>E</b>		14.999 Kč	Nevýznamní zákazníci

*Tab. 2 Segmentace zákazníků [Zdroj: Vlastní]*

Jelikož tabulka v českých korunách, ale jak už bylo výše popsáno, firma obchoduje i se zahraničními společnostmi. Zde platba probíhá v eurech, a proto hodnota zahraničních zákazníků bude určena po přepočtu eur na české koruny podle aktuálního směnného kurzu.

Stanovování segmentace zákaznických skupin by nemělo být pouze jednorázovou událostí, ale tato hodnota by měla být pravidelně přepočítávána a kontrolována, aby co nejlépe vyjadřovala reálný význam zákazníka pro společnost a ta mohla upravit přístup k zákazníkovi podle skupiny, ve které se zrovna nachází. Minimálně jedenkrát ročně. Později by bylo vhodné zavést ještě další segmentační kritéria, která by sledovala například četnost uskutečněných obchodů či jak a kteří zákazníci reagují na speciální zákaznické programy.

### **6.9.3 Přístup k jednotlivým segmentům**

Ať už se jedná o zvyšování kvality nabízených služeb nebo o prohlubování loajality zákazníků, vždy se jedná o nákladný a složitý proces. Proto je potřeba si určit pro každý segment specifické činnosti chování a nabízení produktů a služeb. Navržené rozdělení zákazníků do segmentů, povede k usnadnění a zefektivnění práce zaměstnanců, kteří s nimi komunikují. Jednotlivým segmentům přiřadí odpovídající stupeň komunikace s nimi. I zde je zapotřebí neustále doplňovat a inovovat nabízené služby, aby stále docházelo k prohlubování vztahu společnosti se zákazníkem.



**Segment A: VIP zákazníci**

- jednou ročně zjistit formou dotazníku spokojenost zákazníků s našimi produkty a nabízenými službami
- na Vánoce bude zasíláno poštou blahopřání k Vánocům a do Nového roku, kde bude mimo jiné vyjádřeno poděkování za spolupráci
- na Velikonoce bude poštou zasláno přání s firemní tematikou, k příjemnému prožití velikonočních svátků
- bude jim zaslán velký nástěnný kalendář, který firma každoročně nechává zhotovovat k dalšímu prodeji
- budou jim zaslány VIP vstupenky na akci Miss Caribic
- budou jim zaslány vstupenky na každou akci, kde se bude společnost prezentovat
- budou jim jednou měsíčně zasílány ukázky nově vzniklých fotografií
- výskyt problému v tomto segmentu bude řešen primárně

**Segment B: Vysoce nadstandardní zákazníci**

- jednou ročně zjistit formou dotazníku spokojenost zákazníků s našimi produkty a nabízenými službami
- na Vánoce bude zasíláno poštou blahopřání k Vánocům a do Nového roku, kde bude mimo jiné vyjádřeno poděkování za spolupráci
- na Velikonoce bude poštou zasláno přání s firemní tematikou, k příjemnému prožití velikonočních svátků
- budou jim zaslány vstupenky na akci Miss Caribic
- budou jim nabídnuty vstupenky na akce, kde se bude společnost prezentovat
- budou jim jednou měsíčně zasílány ukázky nově vzniklých fotografií

**Segment C: Nadstandardní zákazníci**

- jednou ročně zjistit formou dotazníku spokojenost zákazníků s našimi produkty a nabízenými službami
- na Vánoce bude zasíláno poštou blahopřání k Vánocům a do Nového roku, kde bude mimo jiné vyjádřeno poděkování za spolupráci
- na Velikonoce jim bude zasláno elektronické přání

- bude jim zaslána pozvánka na akci Miss Caribic
- budou jim zaslány pozvánky na akce, kde se bude společnost prezentovat
- budou jim jednou měsíčně zasílány ukázky nově vzniklých fotografií

#### **Segment D: Standardní zákazníci**

- jednou ročně zjistit formou dotazníku spokojenost zákazníků s našimi produkty a nabízenými službami
- na Vánoce bude zasíláno elektronicky blahopřání k Vánocům a do Nového roku, kde bude také vyjádřeno poděkování za spolupráci
- bude jim zaslán seznam akcí, kde se společnost bude prezentovat
- budou jim čtvrtletně zasílány ukázky nově vzniklých fotografií

#### **Segment E: Nevýznamní zákazníci**

- jednou ročně zjistit formou dotazníku spokojenost zákazníků s našimi produkty a nabízenými službami
- na Vánoce bude zasíláno elektronicky blahopřání k Vánocům a do Nového roku, kde bude také vyjádřeno poděkování za spolupráci

## 7 VÝBĚR VHODNÉHO SOFTWARE PRO CRM

Před samotným výběrem CRM software si musíme ujasnit, podle jakých kritérií se budeme rozhodovat a co od software očekáváme:

- multifunkční systém, ne pouze evidenci zákazníků
- jednoduchost na ovládání
- přehlednost
- finanční nenáročnost
- vhodnost pro náš obor podnikání

Se SW aplikací si nekupujeme pouze SW řešení, ale kupujeme si celý obsáhlý systém práce se zákazníkem s filosofií, kterou představuje. Budujeme jím svoji jedinečnost a svoji trvale udržitelnou konkurenční výhodu. Avšak omezené finanční prostředky nutí zejména malé a střední podniky hledat optimální řešení. Ještě výraznější je snaha o optimalizaci vynakládaných zdrojů. V oblasti CRM máme na výběr v zásadě ze dvou možností a to buď software zakoupit, nebo jej využívat formou služby.

Zakoupení licencovaného software	Hostované aplikace ASP
+ customizace SW dle potřeb firmy + práce s daty je pouze uvnitř firmy + aplikace připojena přímo na celopodnikovou databázi – vysoká počáteční investice – vysoké provozní náklady – náklady na bezpečnost dat	+ nulová nebo nízká počáteční investice + relativně nízký měsíční poplatek – poměr cena/výkon + nulové provozní náklady – nemusí nabízet přesně to, co firma potřebuje (obtížná customizace) – data jsou mimo firmu – náklady na internetové spojení se vzdálenou aplikací

Tab. 3 Shrnutí výhod a nevýhod nasazení CRM aplikací [20]

V našem případě se společnost na základě všech získaných informací a po zvážení všech pro a proti u jednotlivých variant, rozhodla pro hostovaný systém, protože nabízí oproti

zakoupenému softwaru možnost on-line poskytování služby kdekoli je připojení na internet. Případně propojení s tzv. „chytrými telefony“. Nevýhodou jsou pravidelné, zpravidla měsíční poplatky za užívání služby. Avšak uživatel má za tuto cenu jistotu on-line přístupu ke svým datům a aplikacím, jistotu zálohování dat a odbornou péči ze strany poskytovatele. Další velkou výhodou jsou i automatické aktualizace aplikací. V tomto případě je dost často možno rozjet projekt ze dne na den nebo ve velmi krátkém časovém úseku. Většina poskytovatelů nabízí i zpravidla měsíční zkušební bezplatný provoz, kdy si zdarma můžeme vyzkoušet, zda se nám bude se systémem dobře pracovat. Velkým rizikem může být omezení pracovních činností v případě výpadku internetu nebo systému.

Důvody pro výběr hostovaného software byly především:

- lepší cashflow společnosti
- investovaná částka je přímo úměrná rozsahu a délce užívání softwaru
- minimální náklady a požadavky na hardware
- není zapotřebí správce IT
- při volbě nevhodného software je snadnější od něj upustit

Po zevrubné analýze všech dostupných softwarů, byl vybrán software InTouch CRM Online, od firmy Anneca, s. r. o. Jedná se o internetovou aplikaci s vlastní databází a přehledným a jednoduchým ovládáním. Hodí se i pro činnosti firmy, protože se jedná o aplikaci určenou pro malé a střední podniky. Jelikož se jedná o on-line aplikaci, společnost se v budoucnu nebude muset zabývat zálohováním vložených dat. Cenou za tento komfort jsou ovšem pravidelné měsíční poplatky.

**Výhody:**

- systém obsahuje všechny potřebné náležitosti a komponenty CRM aplikace
- není třeba mít vlastní server, jelikož se jedná o webovou aplikaci
- modul má vlastní databázi
- systém může používat neomezený počet uživatelů
- možnost hromadného oslovení zákazníků
- jednoduché a přehledné ovládání

- rychlá implementace CRM aplikace
- graficky vyspělý modul
- nízká cena za instalaci
- cena pronájmu při užívání třemi uživateli se nemění
- existující fórum uživatelů software (snadná pomoc při řešení problémů a nejasností)
- sledování insolvence partnerů a zákazníků
- podpora mobilních zařízení

**Nevýhody:**

- pravidelné měsíční poplatky

**7.1 Funkce software InTouch CRM Online**

- Databáze – základem CRM systému je sdílená databáze kontaktů, které můžeme segmentovat podle libovolných kritérií
- Správa dokumentů – téměř ke každému kontaktu můžeme připojovat dokumenty a organizovat je ve sdílených složkách.
- Odesílání hromadných zpráv - InTouch CRM má samozřejmě funkci pro odesílání hromadné e-mailové korespondence.
- Webmail – emailová komunikace může být přímo v InTouch CRM automaticky řazena do historie komunikace s jednotlivými zákazníky.
- eCommerce – systém je možno propojit s internetovým obchodem nebo objednávkovým systémem.
- Synchronizace – systém InTouch podporuje protokol SyncML, který umožňuje synchronizaci našich dat s mobilním telefonem, PDA nebo Outlookem.
- Groupware – možnost vnitropodnikové komunikace, úkolování a kalendáře.
- Billing – usnadní vyúčtování se zákazníky. Do systému je možné snadno implementovat náš systém předplatného a servisních služeb.
- HMR – disponuje funkcemi pro řízení lidských zdrojů. Je zde možnost plánování, organizování a reportingu.
- Produkty a služby – součástí InTouch CRM je i databáze produktů a nabízených služeb, které lze evidovat v libovolném množství cenových informací.

- Plánování nad mapou – mapy se stávají stále běžnější součástí webových stránek. Zobrazení místa přímo na mapě umožňuje uživateli rychlejší orientaci bez luštění poštovní adresy. InTouch CRM umožňuje zobrazení na mapě s využitím všech ostatních možností agend (např. filtrování). V systému InTouch probíhá získávání souřadnic jako proces na pozadí. Ten získává a ukládá souřadnice do databáze a napomáhá tak rychlému zobrazení mapy. Počet zpracovaných adres a úspěšnost jejich určení lze sledovat ve statistice.
- Generace smluv - InTouch CRM umožňuje využít tzv. binárních předloh. Pomocí nich lze generovat dokumenty ve formátu MS Office a PDF. Díky tomu je možné vytisknout krásně vypadající nabídku nebo fakturu. Binární předlohy umožňují připravit vzorovou šablonu smlouvy a uložit tuto šablonu do systému. Pro vygenerování smlouvy pak stačí zvolit funkci pro tisk kontaktu. Výsledkem bude dokument, ve kterém bude původní text šablony se sloučenými údaji z karty kontaktu.
- Vztahy mezi kontakty - InTouch CRM má vylepšené zobrazování vztahů mezi kontakty a osobami. Získáme tak rychlejší přehled o propojení subjektů v adresáři.
- Hlídaní finančního zdraví zákazníků – systém podporuje integraci s insolvenčním rejstříkem ČR. Tato funkce nám může ušetřit nemalé peníze díky včasnému rozpoznání zákazníka v problémech. Stačí, když zadáte ke každému kontaktu IČ nebo rodné číslo a software bude automaticky hlídat zápisy v rejstříku. Uživatel CRM je na problémového zákazníka upozorněn varovným hlášením při otevření kontaktu a také zasláním e-mailu s varováním na zvolenou adresu.
- Podpora – společnost Anneca nabízí na internetu dostatek vzdělávacích materiálů. Současně nabízí možnost připravení školení v sídle naší společnosti. Program tohoto školení je možné po vzájemné dohodě upravit. [21], [22], [23]

## 7.2 Školení pracovníků

Pro úspěch každého projektu je zapotřebí potřebná informovanost zaměstnanců a jejich důkladné proškolení. To bude v tomto případě rozděleno do několika úrovní.

Nejprve vedení společnosti seznámí pracovníky s důvody potřeby implementace CRM a vyjmenuje jim všechny klady, které jim může přinést kvalitní vedení a používání CRM.

Poté zaměstnance pověří jednotlivými pracovními úkony a technického pracovníka pověří implementací CRM software.

V další fázi bude následovat proškolení pracovníků pro sběr a zpracování důležitých informací. Pro tento případ bude vypracován metodický manuál. Následnou aplikaci si vyzkouší pod dozorem na konkrétním případě, aby se naučil se systémem pracovat a na případné nesrovnalosti se mohl rovnou zeptat a vyřešit je.

V poslední fázi všichni zaměstnanci a zároveň uživatelé CRM softwaru navštíví specializované školení, které společnost dodávající software pravidelně pořádá.

### 7.3 Plán kontrol

Jako při jiných činnostech, i při implementaci CRM, je nezbytné provádění kontrol jednotlivých fází projektu, aby nedošlo ke zpoždění a tím nedodržení časového plánu. V průběhu implementace se totiž mohou vyskytnout problémy, které je nutno řešit. Kontrolní činnost bude vykonávat vedení společnosti, která podle časového plánu provede celkem pět kontrol.

Pořadí kontrol	Provedena	Úkol kontroly
1. Kontrola	3 den	Funkčnost běhu modulu
2. Kontrola	14 den	Správnost a úplnost sbíraných údajů
3. Kontrola	21 den	Schopnost zaměstnanců pracovat s aplikací a pochopení všech jejích součástí
4. Kontrola	30 den	Správnost a úplnost zadaných údajů + vyhodnocení testovací fáze
5. Kontrola	35 den	Ostré uvedení modulu do provozu

Tab. 4 Plán kontrol [Zdroj: Vlastní]

### 7.4 Náklady na zavedení CRM

Náklady na CRM projekty se pohybují od tisíců po miliony, podle velikosti a struktury dané společnosti. Pro menší firmu, jako je MB Molelemaagement, s. r. o., by

představovalo zakoupení kvalitního CRM software nepříjemnou ránu pro firemní cashflow, proto, jak již bylo napsáno dříve, tak se společnost rozhodla řešit CRM aplikaci formou outsourcingu, tedy formou pronájmu. Náklady na náš projekt budou detailně rozepsány v nákladové analýze.

## **7.5 Časový plán projektu**

V projektu budou nezávisle na sobě probíhat dvě činnosti:

Jedna bude zahrnovat sběr, analyzování a roztřídění informací, důležitých pro segmentaci zákazníků, jejich rozdělení do zákaznických skupin a určení nejvhodnějšího působení na tyto skupiny.

Druhá činnost se bude týkat samotného zavádění prvků CRM do podnikového systému.

## **7.6 Uvedení do provozu**

Samotné uvedení modulu do provozu proběhne po již pátém týdnu. Během měsíční zkušební testovací doby se odstraní veškeré vzniklé nedostatky, které mohou v průběhu instalace nastat. Během provozu modulu CRM může nastat spousta situací, které mohou stávající stav změnit. Tomu se však bude společnost snažit vyhnout.

## **7.7 Správa databáze**

Správa databáze bude v kompetenci jednotlivých uživatelů. Ti budou vkládat do systému vyselektovaná data, podle přesně stanovených pravidel. Výsledkem bude kompletní správa kontaktů a obchodních případů, efektivní plánování aktivit, sdílený kalendář, přehledné sledování plateb a poskytování lepšího zákaznického servisu.

## **7.8 Měření efektivity CRM**

Zde je potřeba se vrátit k cílům práce a na základě těchto údajů můžeme vyhodnotit efekt implementace. Veškeré cíle však musí být nastaveny tak, aby byli měřitelné. Z námi uvedených cílů implementace se jako měřitelné relevantní ukazatele jeví:



- zvýšení finančních ukazatelů – navýšení zisku společnosti oproti roku 2010 minimálně o 10%
- navýšení prodeje produktů u stávajících zákazníků – zvýšení objemu tržeb u stávajících zákazníků o 10% oproti roku 2010
- oslovení nových zákazníků – přilákání o 10% více nových zákazníků, než tomu byl v roce 2010

## 8 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Zavedení CRM do firemní politiky neznamená pouze získání konkurenční výhody, zrychlení a zefektivnění pracovních činností a zlepšení vztahů se zákazníky. Přináší sebou také znatelně vyšší náklady. Pouze efektivní řízení vztahů se zákazníky přinese společnosti více finančních prostředků, než které do něj investují.

### 8.1 Nákladová analýza

Projekt byl od začátku koncipován tak, aby náklady na něj byly co nejnižší. V našem případě se náklady na implementaci CRM budou skládat ze tří částí.

V první části jsou vyčísleny náklady na běh systému.

V druhé části jsou zahrnuty interní náklady na odměny zaměstnancům za jejich práci na projektu. V našem případě se bude jednat pouze o technického pracovníka, pokud zadané úkoly plnil odpovědně a při kontrolách nebyly shledány žádné závažné prohřešky.

Jako třetí budou zahrnuty náklady pro externího pracovníka, který bude mít na starost výstavbu webových stránek společnosti, plus započteny náklady za doménu a hosting.

#### Vyčíslení nákladů na projekt

Náklady na půlroční běh systému	6 x 900,-	5.400,-
Odměna pro technického pracovníka		10.000,-
Výstavba a rozběhnutí webových stránek		5.000,-
Finanční rezerva na nepředvídatelné události		5.000,-
<b>Celkové náklady na projekt v prvním půlroce</b>		<b>25.400,-</b>

Celková částka 25.400,- není však konečná. Pro budování nadstandardních vztahů však není tato částka konečná. Další zatím nevyčíslené náklady budou připadat na poštovní služby při zaslání pozvánek a přání, tvorbu elektronických pozvánek, přání a nabídkových katalogů.

## 8.2 Riziková analýza

Při zavádění CRM ve společnosti MB Modelmanagement, s. r. o., musíme brát také v potaz určitá rizika, která se mohou v průběhu projektu vyskytnout. Tato rizika je proto dobré předem identifikovat a přijmout opatření pro jejich eliminaci.

- 1) objem finančních prostředků projektu značně převyší finanční plán společnosti
- 2) neochota zaměstnanců firmy přizpůsobit pracovní činnost potřebám projektu nebo odmítavý postoj k CRM prvkům
- 3) získávání neúplných či špatných informací
- 4) časové zpoždění projektu
- 5) nedostatečné proškolení a znalosti zaměstnanců
- 6) neefektivní stanovení segmentačních skupin
- 7) špatně nastavená komunikace se zákazníky v segmentačních skupinách
- 8) neznalost technických parametrů
- 9) vyskytování falešných objednávek

Ad. 1) Při tvorbě finančního plánu zahrnout určitou částku, která by sloužila k pokrytí nepředvídatelných událostí a zvýšila by hodnotu finančního plánu. Při vzniklých událostech nebude navýšení tak razantní, a pokud stejně přesáhneme finanční plán, nebude „peněžní šok“ tak velký. Také je nutné průběžné sledování všech výdajů, spojených s implementací CRM.

Ad. 2) Již při zavádění a byli všem zaměstnancům sděleny benefity, které jim implementace a používání CRM prvků přinese. Zaměstnanci budou navštěvovat školení, na kterých se bude názorně ukazovat práce se systémem a kde jejich případné dotazy zodpovědí kvalifikovaní pracovníci. Dále vedení bude se zaměstnanci konzultovat jejich případné návrhy a připomínky. Pokud by ani to nepomohlo, musel by následovat finanční postih za špatné či žádné užívání systému.

Ad. 3) Pro eliminaci tohoto rizika je zapotřebí dodržování předem daných podmínek o zadávání přesných a pravdivých dat. Dále provádění pravidelných kontrol, dle stanoveného kontrolního plánu a v případě častého zadávání špatných dat by měl následovat i finanční postih.

Ad. 4) V našem případě vedení společnosti, musí neustále sledovat průběh realizace a dodržování všech jeho termínů.

Ad. 5) Tomu to riziku může předejít pouze precizní představení systému, seznámením práce s ním a názorná ukázka práce se systémem. Pomůže i zkouška demoverze či verze nanečisto. Jako poslední pomohou různá školení, prováděná profesionály. Vše se však mine účinkem, jestli zaměstnanec sám nevyjádří ochotu a pílí, naučit se systém ovládat.

Ad. 6) Například nevhodně zvolené kritérium obratu a s ním související realizace marketingového přístupu, který nebude vyhovující pro danou skupinu zákazníků. Firma musí pravidelně revidovat, je-li poskytování výhod jednotlivým segmentům efektivní a v případě že není, upravit segmentační kritéria. Například změnou požadovaných obrátů u jednotlivých segmentů.

Ad. 7) Špatně nastavená komunikace se zákazníky, neodpovídající jejich hodnotám, potřebám, požadavkům či představě o vzájemné spolupráci. Je potřeba neustále hledat cesty, jak co nejlépe zákazníka poznat a podle toho upravovat komunikaci s ním.

Ad. 8) Před zadáním jakékoli objednávky na CRM, nejprve kontaktovat zaměstnance společnosti s dotazem na softwarové a hardwarové nároky. Poté vyzkoušet demoverzi nebo zkušební verzi programu.

Ad. 9) Stává se v některých případech, že určitá skupina lidí, či konkurenční společnost, se bude snažit společnost poškodit tím, že bude fiktivně zadávat falešné objednávky, které budou potom zbytečně zaměstnávat zaměstnance společnosti. Této situaci se bohužel nelze zcela vyhnout. Doporučoval bych v takovém případě sledovat podezřelá data ve formulářích a také IP adresu počítačů. Pokud bude z jednoho PC zasláno více podezřelých objednávek nebo objednávek bez reakce, lze nastavit na webových stránkách blokaci IP adres tohoto nebo těchto počítačů a tím eliminovat zaslání fiktivních objednávek z těchto počítačů. Případně kontaktovat policii.

## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ CRM V PODNIKU

Samotná implementace CRM ve společnosti nelze zavést jednorázově. Jedná se o dlouhodobou činnost, která musí být neustále aktualizována a inovována.

Mezi prvky, které budou v budoucnu podporovat celkovou implementaci CRM, patří konkrétně:

- pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků
- školení zaměstnanců jak v ovládání CRM aplikace, tak v jednání se zákazníky
- zavedení kodexu pro komunikaci s jednotlivými segmenty
- zavedení jednotných pravidel pro vkládání dat do systému
- zdokonalení funkcí webových stránek

### 9.1 Přínosy projektu do budoucna

Hlavní přínosem bude získání uceleného, komplexního systému, který v budoucnu bude napomáhat udržet společnost konkurenceschopnou. Pro celý okruh pracovníků, od vedení až po zaměstnance, přinese mnoho pozitiv. Efekt těchto pozitiv se projeví se především v získání přehledu nad pracovními činnostmi, zrychlení a usnadnění plnění pracovních povinností, dále v efektivnějším nakládání s informacemi o zákaznících. To se promítne ve zkvalitnění komunikace se zákazníky, což se nepochybně promítne ve zvýšení úrovně věrnosti.

System však kromě pozitiv nabízí i některá negativa. Jádrem celého CRM je legálně pořízená softwarová služba, za jejíž používání musíme pravidelně platit. Tento nájem má pro tři uživatele hodnotu 900,- měsíčně a po dobu užívání software se stane trvalou platbou společnosti.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce byla realizována ve společnosti MB Modelmanagement, s. r. o., která se zabývá výrobou a distribucí fotografií do časopisů a internetových magazínů.

Při zpracovávání této bakalářské práce, zabývající se implementací prvků CRM v dané společnosti, jsem si uvědomil a pochopil mnoho souvislostí a faktů, které pouze při zběžném teoretickém studování tematiky, nevyplují napovrch. Přesto však bylo důkladné prostudování dostupných informací a poznatků nezbytností. Tyto informace a poznatky jsou shrnuty v teoretické části bakalářské práce. Teoretické poznatky jsem používal při konzultacích ve zvolené společnosti.

Zaměřil jsem se především na postup, nutný k zavedení kvalitních CRM prvků do činnosti společnosti, na rizika a náklady s tím spojeným. Nemohl jsem opomenout segmentaci zákazníků, shromažďování, analýzu a zpracování veškerých informací o zákaznících. Dále nástrojů k budování důvěry zákazníků, způsoby komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky, školení zaměstnanců, způsoby vedení kvalitní CRM databáze a v neposlední řadě určení všech rizik, která mohou při implementaci nastat.

Všechna svá doporučení jsem koncipoval tak, aby byla realizovatelná v prostředí menších a středně velkých firem, které nemohou za zavedení CRM platit horentní sumy.

V rámci tohoto projektu byly stanoveny cíle, strategie vedoucí k jeho dosažení a návrh, jak by měla společnost postupovat při zavádění CRM. Dále byl stanoven časový harmonogram, který vymezuje délku trvání celého projektu, včetně doby určených pro jednotlivé činnosti. Byl také sestaven plán nákladů, zpracovány rizikové analýzy a stanoveny nástroje, které vedou k eliminaci těchto rizik.

Pokud se společnosti podaří dosáhnout všech cílů, které byly popsány v ukazatelích vytyčených pro měření efektivnosti, implementace CRM projektu bude pro společnost MB Modelmanagement, s. r. o., přínosem a že zodpovědné užívání prvků CRM přinese společnosti mnoho výhod v další činnosti.

## RESUMÉ

The topic of my bachelor thesis was Customer relationship Management (CRM) and implementation of this system into company MB Modelmanagement Ltd. This strategy can be use as a new way for company's interactions with customers and suppliers.

Thesis is laud on the theoretical and practical part. The primary aim was increase in total company's sales at least ten percent.

In the theoretical part I describe basic information about Customer relationship management.

I focused on benefits of CRM, Challenges of CRM, Variations of CRM, Strategy of CRM, Implementation (especially issues) and Budgeting of CRM.

The practical part is focused on present situation of CRM in company - I analyzed the current customer relationship management and I describe the process of implementation of CRM element into the company. I also evaluated Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats for company and of course for implementation of CRM system into company.

In this part I also propose implementation of new CRM system into company with focusing on budgeting, possible issues and staffing. The new CRM should interface marketing, customer service and technical support process in company to create new and successful systems.

I believe that results and recommendations in this work can help MB Modelmanagement Ltd. and bring efficiency and quality for their customers.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [2] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 807169813X
- [3] KOZÁK, Vratislav. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1. vyd. Brno : Tribun EU, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8
- [4] CHLEBOVKÝ, Vít. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 8025107981.
- [5] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
- [6] POUR, Jan; TOMAN, Prokop. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové*
- [7] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 80-247-1359-4
- [8] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [9] CARON, Nicolas. *Prodej problémovým zákazníkům : klíč k vyjednávání a přesvědčování*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 217 s. ISBN 8024702045.
- [10] FOSTER, Timothy R. *Jak získat a udržet zákazníka*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2002. 117 s. ISBN 8072266632.
- [11] HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka : kvalita služeb*. Praha : Management Press, 1994. 134 s. ISBN 8085603454.
- [12] VOŠOBA, Pavel. *Dokonalé služby : co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 164 s. ISBN 8024708477.



**Elektronické zdroje**

- [13] Implementace CRM je komplexní projekt [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW:  
<http://www.systemonline.cz/crm/implementace-crm-je-komplexni-projekt-1.htm>
- [14] Technická řešení CRM a možnosti nasazení [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW:  
<http://www.systemonline.cz/clanky/technicka-reseni-crm-a-moznosti-nasazeni.htm>
- [15] Zavádíte CRM? Vypracujte bojový plán [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW:  
<http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/komunikace-se-zakazniky-id-149384/zavadite-crm-vypracujte-bojovy-plan-id-149498>
- [16] Překážky při zavádění CRM [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW:  
<http://www.crmportal.cz/redakcni/prekazky-pri-zavadeni-crm>
- [17] Nejčastější příčiny selhání CRM ve firmách [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW:  
<http://www.informacni-system.biz/index.php/category/crm-systemy/>
- [18] Řízení vztahů se zákazníky [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW:  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Řízení\\_vztahů\\_se\\_zákazníky](http://cs.wikipedia.org/wiki/Řízení_vztahů_se_zákazníky)
- [19] CRM [online].[cit. 16-08-2011]  
Dostupné z WWW: <http://www.motiv8.cz/marketing/crm.html>
- [20] Různé přístupy k technickému řešení CRM [online].[cit. 16-08-2011]

Dostupné z WWW:

<http://www.systemonline.cz/clanky/ruzne-pristupy-k-technickemu-reseni-crm.htm>

[21] Články [online].[cit. 16-08-2011]

Dostupné z WWW: <http://www.intouch-crm.cz/cz/articles/>

[22] Podpora [online].[cit. 16-08-2011]

Dostupné z WWW: <http://www.intouch-crm.cz/cz/support/>

[23] Produkty [online].[cit. 16-08-2011]

Dostupné z WWW: <http://www.intouch-crm.cz/cz/products/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ERP	Enterprise Resource Planning
CRM	Customer Relationship Management
ASP	Application Service Providing
B2B	Business to Business
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
HW	Hardware
SW	Software

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Imperativy CRM [7, s. 192].....	15
Obr. 2 Prvky SWOT analýzy [1, s. 67].....	19
Obr. 3 Analytické a operativní CRM [18] .....	21

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 SWOT analýza společnosti MB Modelmanagement, s. r. o. [Zdroj: Vlastní] .....	30
Tab. 2 Segmentace zákazníků [Zdroj: Vlastní] .....	40
Tab. 3 Shrnutí výhod a nevýhod nasazení CRM aplikací [20] .....	43

