

**Řízení vztahů se zákazníky ve firmě  
Delta International Cargo, s.r.o.  
Implementace modulu CRM**

Renata Zásmětová

---

Bakalářská práce  
2006



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Katedra marketingových komunikací  
akademický rok: 2005/2006

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata ZÁSMĚTOVÁ**  
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**  
  
Téma práce: **Řízení vztahů se zákazníky ve firmě Delta International Cargo. Implementace modulu CRM**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte dostupné literární i jiné zdroje zabývající se problematikou CRM a stručně charakterizujte současné teoretické pojetí CRM.
2. Provedte analýzu stávajících procesů ve sledované firmě – současný stav řízení vztahů se zákazníky, komunikační a informační systém firmy.
3. S využitím výsledků analýzy identifikujte nedostatky současného stavu, přesně určete a navrhnete požadované změny.
4. Navrhnete konkrétní etapy procesu implementace modulu CRM ve firmě s důrazem na stanovení hlavních rizik a ohrožení. V závěru navrhnete způsob měření efektivity modulu CRM.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Jarmo R. LEHTINEN, Řízení vztahů se zákazníky, 2002

Jan DOHNAL, Řízení vztahů se zákazníky, 2002

Philip KOTLER, Marketing management, 2001

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**

Katedra marketingových komunikací

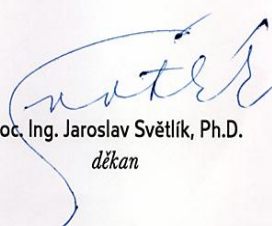
Datum zadání bakalářské práce:

**13. ledna 2006**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**15. května 2006**

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006

  
doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

děkan



  
PhDr. Magda Gregarová

vedoucí katedry

## ABSTRAKT

Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM) je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky firmy. Deltacargo je poměrně mladá firma, zabývající se poskytováním služeb v mezinárodním zasilatelství. Postupným vývojem – často formou pokusů a omylů dospěla k názoru, že musí vztahy se svými zákazníky začít nějakým způsobem řídit, budovat a pečovat o ně. Proto přistoupila k rozhodnutí implementovat CRM systém do firmy. Právě tato práce by měla být vodítkem pro rozhodování managementu firmy o dalších krocích, hlavně by měla management upozornit na rizika a úskalí, které mohou ohrozit úspěch celého projektu. Na druhou stranu také vyzdvihuje přínosy CRM, které by zavedení CRM mělo firmě přinést.

Klíčová slova: Customer Relationship Management – CRM,  
Procesy, Pracovníci, Technologie,  
Analýza, Informace, Informační systém – IS  
Nedostatky, Rizika, Úskalí, Přínos CRM

## ABSTRACT

Customer relationship management (CRM) is a business philosophy and a strategy for obtaining and keeping the most valuable relationships with the company's customers. Deltacargo is quite a new company, which provide services in an international forwarding business. During the gradual development – very often by attempts and failures it came to the conclusion that it is necessary in some way to start to build up, manage and look after the relationships with the company's customers. That was the reason, why Deltacargo decided to implement CRM to the company.

This thesis should also serve as a guideline for a company's management's decisions concerning the further steps, above all, it should point out the risks and difficulties which might endanger the success of the whole project. Secondly, it also stresses the contribution of the CRM, which CRM's introduction should bring to the company.

Keywords: Customer Relationship Management – CRM,  
Processes, People, Technologies  
Analysis, Informations, Information system – IS  
Failures, Risks, Difficulties, Benefit of CRM

## PODĚKOVÁNÍ

**Tímto bych ráda poděkovala především těm, kteří mi pomohli získat materiály potřebné k této práci. Za konzultaci a odbornou radu děkuji mým kolegům z firmy Delta International Cargo s. r. o.**

**Za metodické vedení při zpracovávání podkladů děkuji konzultantovi mé práce paní Ing. Radomile Soukalové Ph.D.**

*Prohlašuji, že jsem na celé bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.*

**V Praze 4. 5. 2006**

.....

**Renata Zásmětová**

**OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>0 TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1TEORETICKÉ POJETÍ CRM .....</b>	<b>11</b>
1.1 PROCESY A FÁZE CRM.....	12
1.2PRACOVNÍCI CRM.....	14
1.3TECHNOLOGIE CRM.....	15
<b>2PROJEKT INOVACE CRM.....</b>	<b>18</b>
<b>0 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>22</b>
<b>3STANOVENÍ CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....</b>	<b>23</b>
<b>4ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH PROCESŮ VE FIRMĚ DELTACARGO.....</b>	<b>25</b>
4.1CHARAKTERISTIKA FIRMY – JEJÍHO PŘEDMĚTU PODNIKÁNÍ.....	25
4.2CHARAKTERISTIKA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	25
4.2.1Komunikační proces se zákazníky potencionálními.....	26
4.2.2Komunikační proces se zákazníky stávajícími.....	27
4.2.3Komunikační proces se zákazníky, s nimiž byla ukončena spolupráce.....	28
4.3INFORMAČNÍ SYSTÉM FIRMY.....	29
4.3.1Ekonomický informační systém HELIOS.....	29
4.3.2Systém shromažďování a uchovávání informací.....	31
<b>0 PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>5NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY</b>	
.....	<b>34</b>
5.1IDENTIFIKACE NEDOSTATKŮ SOUČASNÉHO STAVU.....	34
5.1.1Komunikační proces se zákazníky potencionálními .....	35
5.1.2Komunikační proces se zákazníky stávajícími.....	36
5.1.3Komunikační proces se zákazníky, s nimiž byla ukončena spolupráce.....	38
5.1.4Informační systém Helios.....	39
<b>6NÁVRH IMPLEMENTACE MODULU CRM VE FIRMĚ.....</b>	<b>42</b>
6.1.1Popis modulů CRM a Marketing.....	42
6.1.2Manuál pro komunikaci se zákazníky.....	46
6.1.3Stanovení majitelů procesů.....	46
6.1.4Stanovení požadavků na majitele procesů.....	47
6.1.5Stanovení rizik a ohrožení.....	47
6.1.6Přínos modulu CRM pro firmu.....	49
6.1.7Způsob měření efektivity modulu CRM.....	51
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>58</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

V současné době prochází podnikatelské prostředí závažnými změnami. Jestliže v době nedávno minulé byl nejtěžší úkol koupit kvalitní výrobek, situace se nyní obrátila a není problém cokoliv koupit, ale prodat. Nabídka většiny komodit převyšuje poptávku, konkurenční prostředí se stále více globalizuje a podnikání je ovlivňováno novými momenty související s rozvojem počítačových a komunikačních technologií.

Ještě více než kdykoliv předtím je patrné, že ovlivňování zákazníka prostřednictvím apelů marketingového mixu je nedostačující a že je potřeba pro úspěch při lovu na zákazníka využít jiných, účinnějších prostředků. Do popředí zájmu se tak dostávají nové metody získávání pozornosti zákazníků, čímž je **budování dlouholetého vztahu se zákazníky s důrazem na poznání jejich potřeb**. Jedná se proces zdlouhavý, kdy není vždy na počátku zřejmé, jestli se nám vložené investice vrátí zpět, ale vzhledem k tomu, že zákazníka chápeme jako zdroj naší existence, je nutné vztahy se zákazníky vytvářet a řídit. Řízený vztah mezi firmou a zákazníkem je založen na zvyšování kvality vzájemných vztahů, jedná se o systém péče o vztahy se zákazníkem. Zde se nabízí otázka proč bychom měli o své zákazníky pečovat a věnovat jim víc, než je kvalitní výrobek za dobrou cenu? Odpověď je snadná ... cenný je pro podnikatele každý zákazník, který jednou koupí jeho výrobek, ale stokrát cennější je zákazník, který se vrátí zpět a koupí opakovaně. Pro podnikatele je nejdůležitějším kritériem zisk. Zisk je důsledkem vztahů se zákazníkem. Proto zde platí přímá úměra: „Čím je kvalita vztahů se zákazníkem vyšší, tím vyšší je i zisk“.

Jedním z hlavních činitelů změny k orientaci na zákazníka jsou informace. Evidenci, sledování a vyhodnocení informací umožňují informační technologie (dále jen IT) pomocí informačních systémů (dále jen IS). **Přístupy podporující orientaci firmy na potřeby zákazníka se nazývají systémy řízení vztahů se zákazníky**, označující se anglickou zkratkou **CRM – Customer Relationship Management** (dále jen CRM).



Řízení vztahů je sice ovlivněno novými technologiemi, ale nelze očekávat, že technologie je to nejdůležitější. Je to jen součást celého procesu přechodu firmy na systém orientace na zákazníka. CRM je především interdisciplinární záležitost, která se týká všech pracovníků a všech oddělení. Řízení vztahů se zákazníky proto bude jen tak dobré, jak dobrá je vize podniku, jeho strategie, úroveň procesního řízení, podniková kultura a kvalita manažerského týmu<sup>[1]</sup>.

Firma Delta International Cargo s.r.o., která bude předmětem modelového příkladu v této práci, poskytuje služby v mezinárodní přepravě. V současné době uvažuje o zakoupení modulu CRM ke stávajícímu informačnímu systému HELIOS, který prozatím obsahuje jen moduly potřebné k zajištění přepravy samotné. **Cílem této práce je identifikovat stávající procesy ve firmě, stanovit hodnoty procesů a určení jejich potřeby ve firmě. Získané informace budou základem pro vyhodnocení nedostatků současného stavu, určení stupně CRM, ve kterém se firma nachází a určení možného potenciálu změny. Následně budou navrženy konkrétní etapy procesu implementace modulu CRM ve firmě se stanovením hlavních rizik a ohrožení, definován přínos modulu CRM pro firmu.**

---

<sup>1</sup> DOHNAL, Jan, *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. Kapitola Úvod, s. 8.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 TEORETICKÉ POJETÍ CRM

Neexistuje žádná obecně uznávaná definice CRM. Různé zdroje uvádějí různě definované funkce CRM. Každá firma chápe CRM po svém a aplikuje ho přesně podle toho, co jí vyhovuje nebo co je nebo mělo by být pro ní v tomto směru přínosem. Níže je uvedeno několik doposud publikovaných definic CRM:

- CRM v jeho širokém pojetí lze vymezit jako interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury.<sup>[2]</sup>
- CRM je podnikatelská filozofie a strategie pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů.<sup>[3]</sup>
- CRM představuje myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis.
- CRM systémy se soustřeďují na poznání konkrétních požadavků zákazníka a na doplnění informací o něm.
- CRM řešení je mnohem víc než technologie, což je nejčastější představa o něm. Je to nástroj vyžadující osobnosti, které jsou schopny vybudovat vizi zákaznický orientované společnosti, vytvořit stra-

---

<sup>2</sup> DOHNAL, Jan, *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. Kapitola 1.4, Definice CRM, s. 18.

<sup>3</sup> KRIŽKO, Ivo. Je CRM módou nebo nutností. *IT Systém – Informační systémy - CRM* [online]. 2003, č. 11 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <[http://system.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/0401ness.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/0401ness.htm)>

tegií nutnou k dosažení této vize a implementovat procesy, které podpoří společnost před konkurencí <sup>[4]</sup>

Cílem CRM je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály. Musíme si však uvědomit, že CRM je technologiemi podporované, ale není technologiemi vyvolané. Iniciované musí být podnikatelskými potřebami firmy.

CRM je podnikatelská strategie vycházející z konceptu firmy zaměřené na zákazníka. Nachází a řídí hodnotné vztahy se zákazníky za účelného vynakládání prostředků. Je to komplex pro efektivní marketing, prodej a péči o zákazníky složený ze čtyř složek:

- vize a firemní kultura zaměřená na zákazníka
- vhodná podniková struktura, procesy a pravidla
- motivovaný a kvalifikovaný personál
- informačně – komunikační technologická podpora <sup>[5]</sup>

**Výše uvedená definice charakterizuje tři hlavní prvky CRM:**

- **procesy**
- **pracovníci**
- **technologie**

## **1.1 Procesy a fáze CRM**

**Procesem je každá aktivita firmy směrem k zákazníkovi probíhající v určité fázi jejich vztahu.** Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a

---

<sup>4</sup>CRM je cestou k poznání a udržení zákazníka [online]. [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/zari/>.

<sup>5</sup> KRIŽKO, Ivo. Je CRM módou nebo nutností. *IT Systém – Informační systémy - CRM* [online]. 2003, č. 11 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <[http://system.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/0401ness.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/0401ness.htm)>

jako takový musí mít definován svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. **Tři hlavní skupiny procesů CRM tvoří procesy marketingu, obchodu a poskytování služeb.** Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem.

### **Fáze CRM**

1. Oslovení zákazníka, zaujetí (Engage)
2. Obchodní transakce, ujednání (Transact)
3. Plnění objednávek, dodání (Fullfill)
4. Zákaznický servis, obsluha (Service, support)

### **Procesy ve fázi oslovení zákazníka**

- marketingové analýzy
- pre – sale marketingové aktivity
- oslovení, zaujetí zákazníka

Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu. Firma musí mít jasno, kterému segmentu jaký výrobek nabídne.

### **Procesy ve fázi obchodní transakce**

- prodejní analýzy
- řízení obchodních příležitostí a prodejních aktivit
- prodej na místě u zákazníka, e-prodej
- stanovení cen a konfigurace produktů na internetu
- získání objednávky

V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontraktu.

### **Procesy ve fázi plnění objednávek**

- veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou zboží či služeb

- vystavení faktur
- registrace plateb
- systematická komunikace nabízejí další produkty a služby, o které by mohl mít zákazník v budoucnu zájem

### Procesy ve fázi zákaznického servisu

- servisní aktivity související se záručními službami
- nabídka dalších komplementárních produktů a služeb

Jednotlivé procesy CRM nejsou zahajovány sekvenčně za sebou, ale procesy marketingu, obchodu a služeb vstupují do všech fází vztahu se zákazníkem a vzájemně se prolínají tak, jak to vyžaduje situace na trhu.<sup>[6]</sup>

## 1.2 Pracovníci CRM

CRM systémy se soustřeďují na to, jak vymezit, zjednodušit a nastavit podnikové komunikační procesy s dodavateli a zákazníky a také určují, jak k tomu použít v rámci CRM různé technologické nástroje IS. Je však třeba mít na paměti, že podnik může vytvořit velmi propracovanou inovaci CRM, založenou na důkladné revizi procesů CRM, může vytvořit dokonalý implementační plán poukazující na všechna poučení trhu z poslední doby, ale stále to nemusí k úspěchu stačit. O tom, jak úspěšně nebo neúspěšně podnikové procesy proběhnou, budou svou denní prací rozhodovat právě pracovníci a manažeři příslušné firmy. Pokud nebude management věnovat vedení lidí dostatečnou pozornost, investice do CRM se nevrátí. Je zcela evidentní, že úspěch inovace CRM bude rozhodujícím způsobem záležet na profesionálním přístupu k práci příslušných pracovníků firmy, na jejich motivaci a na systematickém měření jejich výkonu a kontrole ze strany managementu.

<sup>6</sup> DOHNAL, Jan, *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. Kapitola 3, Procesy CRM, s. 25-48.

**Pro úspěšnou implementaci pracovní síly do systému CRM je důležité zabezpečit následující:**

- a) vytvořit a vysvětlit pracovníkům **vizi** změny
- b) zabezpečit **znalosti** potřebné ke změně
- c) aktualizovat **motivační systém**
- d) shromáždit **finanční a personální zdroje**
- e) vytvořit příslušný **akční plán**

**Pokud vedení podniku některou z uvedených podmínek řízení změny podcení, může dojít k narušení procesu inovace CRM.** <sup>[7]</sup>

### 1.3 Technologie CRM

Technologie IS podporují CRM softwarově. **Při výběru softwaru CRM je třeba si uvědomit, že CRM software bude aplikován do již stávajícího IS firmy.** Před nákupem CRM softwaru je ideální mít možnost srovnání, např. s podnikem podobného zaměření, kde již byla implementace software provedena. Při výběru dodavatelské firmy je dobré postupovat obvyklým způsobem, tj. zjistit reference o dodavatelské firmě. Je dobré také zjistit, u koho firma implementaci již prováděla.

**Zásadním momentem pro rozhodnutí je schopnost adaptability software na potřeby podnikových procesů.** Na začátku implementace softwaru do firmy je vždy požadavek určení aplikační architektury informačního systému. Aplikační architektura CRM má tři základní části, a to část operační, analytickou a kooperativní. Z těchto izolovaných aplikací postupně vznikl software CRM v dnešním pojetí.

---

<sup>7</sup> DOHNAL, Jan, *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. Kapitola 4, Pracovníci v CRM, s. 49-58.

### **Základní části aplikační architektury CRM**

- Operační část CRM
- Analytická část CRM
- Kooperativní část CRM a kontaktní centrum

### **Operační část CRM**

- *podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation)* - nástroje řízení kontaktů, prodejní činnosti, předpovědi obrátů, apod.
- *podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation)* - segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obchodních případů, analýzy trendů, apod.
- *podpora servisních aktivit CSS (Customer Service Support)* - organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktu a opravách, integrace s obchodními a marketingovými aplikacemi, apod.

### **Analytická část CRM**

V analytické části CRM se shromažďují data týkající se zákazníků a data získaná sledováním procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. Předpokladem úspěšného využití dat k podpoře procesů CRM je centrální přístup k těmto informacím – centrální databáze přístupná z každého místa podniku, s cílem dosáhnout



lepšího porozumění zákazníkům a k efektivnějšímu marketingu, obchodní činnosti a řešení zadaného úkolu.

### **Kooperativní část CRM a kontaktní centrum**

Zajišťuje komunikaci se zákazníky, dodavateli a členy vlastního obchodního týmu, např. servisními pracovníky v terénu.

#### *Aplikace kooperativní části CRM*

- aplikace Mobile-Office podporující práci obchodníků u zákazníka
- komunikace CRM přes web a e-mail, internetová samoobsluha - odpovědi na nejčastější dotazy servisu, použití, apod.
- nástroje k řízení kontaktních center <sup>[8]</sup>

---

<sup>8</sup> DOHNAL, Jan, *Řízení vztahů se zákazníky - Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. Kapitola 5, Technologie CRM, s. 59-68.

## 2 PROJEKT INOVACE CRM

Efektivní řízení vztahů se zákazníky je součástí strategie úspěšných podniků a může mít mnoho podob. Inovace a následná implementace CRM může firmě přinést jak ztrátu, tak zisk. **Management firmy si musí před jakoukoliv změnou uvědomit, zda je potřebné, aby se k inovaci CRM přistoupilo a zda je firma připravena na akceptování této změny, která postihne všechny útvary.** Stejně jako u jiné investice je třeba zvažovat její návratnost a podle toho volit adekvátní řešení. Je v podstatě IT projektem, který se musí vyplatit. Musíme analyzovat, které podoby CRM jsou pro firmu vhodné. CRM systém, který si zvolíme posuzujeme podle přidané hodnoty pro firmu.

**Ještě před vlastní inovací CRM je nutno si odpovědět na několik stěžejních otázek, týkajících se případných neúspěchů se zavedením nového CRM systému.** Management firmy musí být dopředu připraven na všechna možná rizika spojená s inovací a instalací nového CRM systému, musí znát dopředu všechna možná úskalí, které může nový systém přinést a musí znát jejich řešení. Jen tak může eliminovat případnou ztrátu a neúspěch.

1. Co nám instalace CRM systému přinese?
2. O kolik se zvýší náš obrat?
3. Kolik ušetříme?
4. Jaká je návratnost vynaložených prostředků?
5. O kolik procent se zvýší spokojenost zákazníků?
6. Anebo jejich hodnota životního cyklu?
7. Anebo jejich loajalita?
8. Jak zjistíme, že se tyto ukazatele zvýšily?
9. Je vůbec možné tyto ukazatele měřit? <sup>[9]</sup>

**Úspěšné zavedení CRM do firmy je založeno na splnění následujících podmínek:**

---

<sup>9</sup> KRIŽKO, Ivo. Je CRM módou nebo nutností. *IT Systém – Informační systémy - CRM* [online]. 2003, č. 11 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <[http://system.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/0401ness.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/0401ness.htm)>

- změna myšlení všech zaměstnanců
- měření dosažené úrovně principů CRM (zpětná vazba)
- využívání všech moderních nástrojů, především z oblasti IT, které zajistí efektivní fungování vztahového marketingu
- změna pohledu na uzavíraný obchod se zákazníkem. Z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty je potřeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě <sup>[10]</sup>

**Dále je nutno uvědomit si nedostatky, které mohou nastat na straně firmy samotné i na straně dodavatelské organizace:**

#### **Nedostatky na straně dodavatele:**

- **malá zkušenost dodavatelů s růzností odvětví.** Každá firma vyžaduje software ušitý na míru jejím potřebám, proto by zavedení systému měla předcházet identifikace, rozbor a případná úprava firemních procesů, aby mohl být přesně definován náš požadavek na CRM software
- **slíbení příliš krátké doby implementace a následné zbrklé zavádění** bez dostatečné analytické přípravy (identifikace firemních procesů, informačních toků a informačních potřeb)
- **nedostatečné zaškolení budoucích uživatelů systému.** Přecenění schopnosti uživatelů rychle se zorientovat ve struktuře a funkcích nového systému
- **nedostatečný poradenský servis po instalaci systému**

#### **Nedostatky na straně zadavatele:**

- **zkreslená představa o možnostech a skutečných přínosech systému.**  
Přeceňování možností informačních technologií

---

<sup>10</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM v souvislostech. *IT Systém – Informační systémy - CRM* [online]. 2002, č. 6 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <[http://system.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/crmx.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/crmx.htm)>

- **tlak na rychlou implementaci** bez ohledu na složitost problematiky a setrvačnost  
myšlení lidí
- **předání nedostatečných podkladů o firemních procesech** a informačních tocích dodavateli
- **nízká úroveň motivace zaměstnanců** k přechodu na nový systém péče o zákazníky
- **nedostatečná důvěra mezi managementem a zaměstnanci** <sup>[11]</sup>

I přes identifikaci výše uvedených nedostatků, si musí management firmy uvědomit, že to nejsou jediné překážky a problémy, které firma bude při zavádění CRM a v průběhu realizace projektu řešit. Je dobré poučit se z neúspěchu jiných firem u nás i v zahraničí a zaměřit se na následující citlivé oblasti ve firmě, kde se tyto nedostatky při zavádění CRM projeví. Jsou to **oblasti ležící mezi firemní strategií a systémem řízení a metodikou a samotnou realizací projektu.**

- **absence a nedostatečná formulace firemní strategie**
- **nastavení projektového řízení a celkové změny v organizaci.** Stanovení definice CRM projektu – **čím je CRM projekt pro naši organizaci.** Této definice je pak potřeba se držet a na ni poté nastavit všechny sledované ukazatele. **Projekt by si neměl klást větší ambice než dostal v zadání.**
- **řízení očekávání ve spojení s CRM projektem** - s tím je často spojena **kalkulace návratnosti a výnosů.** Výnosy CRM projektů jsou téměř neměřitelné a odehrávají se v oblasti dlouhodobých strategických výhod. Proto je **výhodnější hodnotit CRM projekty spíš z pohledu jejich celkové tržní hodnoty – přínos pro získání konkurenční výhody, budoucích**

---

<sup>11</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM v souvislostech. *IT Systém – Informační systémy - CRM* [online]. 2002, č. 6 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <[http://system.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/crmx.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/crmx.htm)>

**kompetencí, naplnění firemní strategie, tvorba přidané hodnoty, zvýšení efektivnosti.**

- **konzistentní podpora vrcholového vedení v průběhu celého projektu** a vědomí toho, že pozitivní efekty CRM projektů se projevují v dlouhodobém horizontu. **Určení CRM leadera** – člena nejužšího vedení, který prosazení CRM vezme za vlastní.
- **procesní pohled na organizaci** – z pohledu zákazníka – určení jasných vazeb mezi poskytovanou zákaznickou hodnotou a efektivností činnosti, organizace práce a hodnocení jednotlivých článků bez ohledu na post, který zastávají.
- **zvládnutí návrhu specifikací a implementace IS a IT** a další technologické podpory CRM činností
- **stav a kvalita finančního řízení** s důležitou schopností rozlišovat a řídit náklady s ohledem na firemní procesy – bez splnění tohoto předpokladu není možné sledovat jaké jsou kritéria úspěšnosti a výkonnosti

Pokud se podaří identifikovat všechny nedostatky a úskalí implementace CRM, může se přistoupit k samotné inovaci CRM ve firmě. <sup>[12]</sup>

---

<sup>12</sup> BIZÍK, Jan. Čekání na zázrak – fungující CRM program. *Conecta Consulting* [online]. 2002, č. 5 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://conecta.cz/src/clanky/c120.htm>>

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 STANOVENÍ CÍLŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

#### CÍLE PRÁCE

1. Definovat a analyzovat stávající firemní procesy.
2. Určit nedostatky současného stavu.
3. Určit stupeň CRM, ve kterém se firma nachází, definovat možný stupeň změny a požadovaný stupeň změny.
4. Navrhnout konkrétní etapy procesu implementace modulu CRM.
5. Stanovit hlavní rizika a ohrožení.
6. Definovat přínos modulu CRM pro firmu.

#### Dílčí cíle práce v jednotlivých kapitolách

##### I. Teoretická část

Definovat pojem Customer Relationship Management – CRM a určit hlavní prvky CRM. Prostudováním dostupných materiálů definovat možná úskalí a rizika implementace CRM.

##### II. Praktická část

Analyzovat stávající úroveň CRM ve firmě Deltacargo.

### III. Projektová část

Pro zavedení systému CRM je nutno stanovit majitele firemních procesů a definovat požadavky na majitele těchto procesů.

Stanovit způsoby měření efektivnosti modulu CRM.

#### Stanovení hypotéz

##### *Hypotéza č. 1*

Deltacargo je středně malá firma s 12 zaměstnanci, specializovaná na mezinárodní zasilatelství. Přispěje implementace modulu CRM k zjednodušení komunikace se zákazníky firmy?

##### *Hypotéza č. 2*

Může systém CRM přispět k získání většího množství věrných zákazníků a v konečné fázi také zvýšení zisku firmy Deltacargo?



## 4 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH PROCESŮ VE FIRMĚ DELTA-CARGO

### 4.1 Charakteristika firmy – jejího předmětu podnikání

Firma Delta International Cargo s.r.o. (dále jen Deltacargo) patří na trhu přepravních společností k poměrně mladým subjektům. Vznikla spojením dvou společností LS Delta s.r.o. a Alfacargo s.r.o. v roce 2003. Společnost LS Delta byla založena v roce 1994 jako společnost poskytující kompletní servis služeb v kamionové a námořní přepravě. Společnost Alfacargo vznikla v roce 2000 jako společnost zajišťující kompletní servis služeb v letecké přepravě. **Současná filozofie a vize firmy vychází z dlouhodobých cílů**, které si na počátku svého působení firma stanovila a které také byly jedním z hlavních důvodů, proč došlo ke spojení obou původních firem:

- nabídka kompletních logistických služeb
- posílení pozice na trhu
- zvýšení obrátu a zisku
- upevnění povědomí o firmě a budování jejího dobrého jména
- maximální orientace na zákazníka
- zvýšení odbornosti svých zaměstnanců a s tím spojené zvýšení odbornosti poskytovaných služeb

### 4.2 Charakteristika současného stavu řízení vztahů se zákazníky

Firma Deltacargo dělí své zákazníky do 3 skupin:

- **zákazníci potencionální**
- **zákazníci stávající**
  - a) důležití
  - b) méně důležití

- **zákazníci, se kterými byla ukončena spolupráce**

#### 4.2.1 Komunikační proces se zákazníky potencialními

Vzhledem ke specifické komoditě, jakou přeprava zboží bezpochyby je, probíhá proces vyhledávání a oslovení potencialního zákazníka firmy formou pasivní i aktivní. **K pasivní formě oslovení patří internetové stránky firmy, doporučení od spokojených zákazníků. K hlavním formám aktivního oslovení patří osobní návštěva zákazníka našimi obchodními zástupci, oslovení prostřednictvím e-mailu.** Komunikace s klientem od počátečního oslovení po konečné získání informací, o jaký druh přepravy má zájem a získání přesné specifikace požadavků, má v kompetenci právě zmíněný obchodní zástupce.

**Vypracováním cenové nabídky a požadovaného logistického řešení se zabývá pracovník, který má na starosti cenovou politiku firmy.** Tímto je zajištěno, že požadovaná cenová nabídka se dostane k novému, potencialnímu zákazníkovi ihned, bez zbytečných časových prodlev, které můžou být způsobeny tím, že obchodní zástupce, který je „v terénu“, nemá okamžitý přístup k relevantním informacím o cenách leteckých společností, rejdařů, dopravců atd.

**Pokud je cenová nabídka pro zákazníka zajímavá a rozhodne se přepravu s Deltacargem uskutečnit, je informace předána na oddělení,** které má přepravu vykonat – letecké, námořní nebo kamionové. Zde je proces přepravy zásilky zpracován od objednání, vyzvednutí, celní odbavení, přepravu až po doručení ke konečnému příjemci. K pravidlům komunikace s novým zákazníkem patří informovat klienta o každém kroku, který zásilka podstupuje.

#### 4.2.2 Komunikační proces se zákazníky stávajícími

Jak již bylo zmíněno na začátku, firma Deltacargo dělí své stávající zákazníky do dvou skupin:

- **zákazníci důležití**
- **zákazníci méně důležití**

Kritérií pro stanovení důležitosti je několik – k nejdůležitějším patří čistý měsíční zisk a počet odeslaných zásilek za měsíc. Rozhodující je také poměr čistého zisku na jednu odeslanou zásilku. Jelikož má firma tři hlavní oddělení, které se přímo podílí na tvorbě zisku – námořní, kamionové a letecké, má každé oddělení vypracovaný seznam svých 10 TOP klientů, kterým se věnuje maximální péče. Samozřejmě, že informace o svých nejdůležitějších klientech si pracovníci každého oddělení mezi sebou předávají a tak každý pracovník ví, který klient komu patří. Informace o každém zákazníkovi jsou také shromažďovány v informačním systému firmy, o kterém se zmíním později.

#### *Zákazníci důležití*

Komunikace zaměstnanců firmy s důležitými zákazníky probíhá v několika rovinách. Každý pracovník má určité kompetence k tomu, jak se zákazníkem komunikovat, co mu může říct a co ne:

- **pracovníci oddělení letecké, námořní a kamionové přepravy** – náplní práce zaměstnanců každého oddělení je zajistit odeslání zásilek. Komunikují s klientem o běžných provozních věcech, nutných pro zajištění přepravy – objednávky, informace nutné k vyzvednutí zboží, vystavení dokladů pro přepravu (letecký nákladní list, konosament atd.), odeslání zásilky, informace o příletu, lodění a nakládce zboží, zajištění celního odbavení atd. Řešení citlivých pracovních témat – problémy, které můžou během přepravy nastat – zpoždění, ztráta

nebo poničení zásilky má na starosti vedoucí daného oddělení, nebo ředitel společnosti.

- **pracovníci obchodního oddělení** – patří k nim obchodní zástupci a zaměstnanec, který má na starosti cenotvorbu a cenovou politiku firmy. K jejich úkolům, mimo jiné, také patří budovat a udržovat vztah se zákazníkem na jiné než pracovní úrovni a maximalizovat tak jeho loajalitu k Deltacargu. Jejich činnost zahrnuje akvizice - osobní návštěvy u zákazníků, bližší poznávání kompetentních osob ve firmách – jejich návyky, záliby, koníčky, zájmy .
- **pracovníci finančního oddělení** – fakturace, kontrola úhrady faktur, kontrola platební morálky, vymáhání dluhů, další finanční operace.

### *Zákazníci méně důležití*

Do této skupiny patří zákazníci firmy, kteří posílají zásilky s Deltacargem jen zřídka. Jsou sice pravidelnými zákazníky, ale jejich měsíční objem zásilek není tak velký. Převážně oni kontaktují Deltacargo ve chvíli, kdy potřebují využít našich služeb. Evidujeme je jako naše zákazníky, ale víme, že by bylo zbytečné vynakládat úsilí a finanční prostředky na získání většího objemu zásilek, protože tato skupina prostě větší objem není schopna nabídnout. Prodejem svých výrobků do zahraničí se zabývá jen zřídka.

### **4.2.3 Komunikační proces se zákazníky, s nimiž byla ukončena spolupráce**

Poslední skupina zákazníků, kterým je ve firmě věnována pasivní pozornost – spíš z důvodů opatrnosti - jsou zákazníci, kteří s Deltacargem již nespolupracují. Do této skupiny patří firmy, které buď přestali s naší firmou spolupracovat ze svého rozhodnutí nebo byla naopak ukončena spolupráce ze strany Deltacarga.

Pro tuto skupinu byl vytvořen samostatný soubor, ve kterém jsou zaznamenány podstatné údaje o firmě a také důvod, proč byla spolupráce ukončena. Pokud byla **ukončena spolupráce ze strany klienta** – z důvodu ztráty zásilky, nespokojenosti s poskytnutými službami, z důvodu přechodu ke konkurenci atd. , je zaznamenán přesný popis situace, která vedla k tomuto rozhodnutí, v dokumentaci je také uvedeno jméno osoby odpovědné za komunikaci s tímto klientem. Obchodní zástupci po určitém času a po vyhodnocení možností přistoupí k opětovnému oslovení zákazníka.

Pokud byla **spolupráce ukončena ze strany Deltacarga**, je v dokumentaci uveden důvod, proč k tomuto rozhodnutí došlo – špatná platební morálka, neetické obchodní jednání atd. K opětovné komunikaci s těmito klienty se už většinou nepřistupuje.

### 4.3 Informační systém firmy

#### 4.3.1 Ekonomický informační systém HELIOS

Firma Deltacargo používá ekonomický informační systém Helios, který je určen středně velkým a menším firmám. Jedná se o komplexní systém pro řízení podniků a firem. Celý systém Helios je v základní nabídce rozdělen do několika modulů podle oborů a druhu činnosti a záleží jen na firmě, které moduly pro své užívání zakoupí. Firma Deltacargo vlastní v současnosti následující moduly:

- Účetnictví
- Oběh zboží
  - zboží a služby
  - stav skladu
- Fakturace
  - vydané a přijaté faktury
  - vzájemné zápočty

- Banka - informace o všech bankovních transakcích
- Evidence pošty
- Doprava
  - Převážní služby
    - Letecká přeprava
    - Námořní přeprava
    - Kamionová přeprava
    - Statistiky
    - Vydané a přijaté faktury
  - Číselníky
    - Kurzovní lístek
    - Zaměstnanci
    - Organizace
    - Kontakty – Adresář firem

Ve firmě Deltacargo se převážně využívá modulů **Převážní služby, Fakturace, Banka, Číselníky**, které jsou nejdůležitějším prostředkem k vyhotovení dokladů pro přepravu a přehlednému uspořádání informací o každé přepravě a každém zákazníkovi. Systém Helios slouží jako propojená struktura dat, jejichž obsluha vychází z přirozených potřeb uživatele a nutnosti mít okamžitý přehled o vložených dokladech, vidět jejich úpravy a zachovat vliv na související zápisy.

**Se současně přístupnými moduly** je možno statisticky **vyhodnotit informace o každé zákazníkovi, o objemech přeprav**, které s firmou Deltacargo uskutečnil, finanční obrát a zisk za určité období, platební morálku zákazníků. Pro okamžitý přehled o předpokládaném měsíčním zisku firmy jsou vytvářeny **měsíční statistiky**. Z těch je možno dále vyhodnotit již zmíněných TOP 10 klientů každého oddělení, jejich měsíční zisk a objem přepraveného zboží. Dále je

možno získat informace týkající se různých druhů přeprav – do jakých zemí a destinací se nejvíce posílá, informace o dodavatelích – leteckých společnostech, rejdařích, kamionových dopravcích, poskytovatelích dalších služeb – fumigace, balení, celní odbavení atd.

Z důvodu absence dalších modulů obchodního a marketingového charakteru, jako jsou CRM, Marketing, Obchod – nákup a prodej, není možno v tomto systému najít všechny informace, které jsou pro naši práci důležité - např. cenové nabídky, poptávky, ceníky leteckých společností, rejdařů, přesné kontakty na kompetentní osoby ( e-mail, telefon). Tyto informace jsou shromažďovány a uchovávány v dalších samostatných souborech, jejich popisu je věnována následující část práce.

#### 4.3.2 Systém shromažďování a uchovávání informací

Informace o zákaznících firmy jsou v současné době shromažďovány několika způsoby:

- **Informace o aktivitách**

- **Aktivity ve fázi oslovení zákazníka**

- **segmentace trhu, výběr zákazníků, oslovení a zaujetí zákazníka** – jsou v plné kompetenci prodejních manažerů a pracovníka, který se zabývá cenovou politikou firmy. Informace o těchto aktivitách jsou uchovávány v jejich osobním PC. Oba dva pracovníci jsou spolumajiteli firmy, proto nutnost předání dalších informací ke zpracování ostatním zaměstnancům vyhodnocují na základě úspěšnosti získaného obchodu a na základě svého vlastního uvážení v případě neúspěchu. Tzn., že pokud oslovený zákazník projeví zájem o naše služby, jsou vlastníci následujících navazujících procesů informováni – zahrnuti v e-mailové korespondenci

při odeslání cenové nabídky a dále informování, pokud zákazník s cenovou nabídkou souhlasí a objedná si přepravu.

Pokud ne, je tato informace zaznamenána u kompetentní osoby – prodejního manažera a není nutno ji předávat dál.

- **Aktivity ve fázi obchodní transakce / plnění objednávek:**

- **informace zahrnující samotnou komunikaci se zákazníkem při zajišťování přepravy** – objednání, podmínky vyzvednutí, balení, celního odbavení až po dojednání podmínek samotné přepravy jsou uloženy v osobním PC pracovníka daného oddělení. Jelikož 90 % komunikace funguje přes e-mail, má každý pracovník v Outlooku složku zákazníka a do té ukládá veškerou korespondenci. Praxe je prozatím taková, že při jakékoliv korespondenci musí zahrnout do kopie všechny spolupracovníky oddělení. Je to z toho důvodu, aby byla zachována 100 % informovanost a kontrola v případě absence někoho z oddělení.
- **informace o učiněných přepravách** - jsou ve výše uvedeném systému Helios. V Heliosu je zaznamenán každý krok každého zaměstnance, který přijde se zásilkou do styku. Je zaznamenáno, kdo přepravu objednal, kdy vystavil letecký nákladní list, kdo přepravu vyfakturoval, kdo provedl v dokladu o přepravě jakoukoliv změnu. Tento systém umožňuje přesně určit vlastníka každého procesu spojeného se samotným odesláním zásilky.
- **Informace o zákaznících a kontaktních osobách** – jsou uchovávány v Outlooku v osobním PC každého pracovníka. Bohužel není vytvořen žádný speciální systém nebo soubor přístupný pro všechny zaměstnance –



např. Kniha partnerů a kontaktních osob. Je na zodpovědnosti každého zaměstnance, jestli si informace o klientech firmy přehledně uspořádá a uchová nebo je bude při každém telefonátu nebo objednávce někde v Outlooku hledat. Jelikož si každý z nás absenci tohoto programu uvědomuje, snažíme se informovat své spolupracovníky o každé změně u našich klientů – nová adresa, telefonní číslo, kompetentní osoba, změna e-mail. adresy atd..

### **III. PROJEKTOVÁ ČÁST**

## 5 NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

### 5.1 Identifikace nedostatků současného stavu

Jak již bylo řečeno v úvodní části této práce, **CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky firmy.** Každá firma chápe CRM po svém a aplikuje ho přesně podle toho, co jí vyhovuje nebo je a mělo by být pro ní v tomto směru přínosem. Jak je z provedené analýzy patrné, Deltacargo jakýsi systém CRM uplatňuje, v počátku nebyla přesně dána pravidla, jak má tento systém fungovat, ke stanovení pravidel se dospělo postupně, formou pokusů, úspěchů a omylů. I tak je ale možno pozorovat, že v každé fázi procesu komunikace se zákazníkem je velké množství nedostatků, jejichž odstranění by vedlo k efektivnější komunikaci se zákazníky, k zlepšení pracovních podmínek a pracovních výkonů zaměstnanců a tím také ke zvýšení zisku.

V této části práce **identifikují nedostatky každé fáze komunikačního procesu se zákazníkem** z hlediska 3 hlavních prvků CRM, a to je **procesů, pracovníků a technologií.** Dále **navrhnu změny,** které by vedly k zefektivnění komunikačního procesu, **stanovím potenciál změny,** tzn. kam chce firma dojít a **možný potenciál změny,** tzn. čeho firma schopna za současných podmínek dosáhnout. Platí zde zásada, že vždy se postupuje o jeden, maximálně dva stupně.

**Analýza stávajících procesů je stavebním kamenem úspěšné implementace.** Je třeba vědět, že stanovení procesů ve firmě probíhajících, jejich revizi a naplánování požadovaného stavu si musí udělat každá firma sama. Žádná dodavatelská společnost nemůže naplánovat firemní procesy. **Firma, která není schopna identifikovat své procesy, není ani schopná implementace systému.**

### 5.1.1 Komunikační proces se zákazníky potenciálními

#### *Současný stav:*

Firma má poměrně dobře rozděleny kompetence pracovníků ve fázi oslovení zákazníka. Správně je také zvolen segment trhu, který firma oslovuje. Pro komunikaci se zákazníkem v této počáteční fázi byly také vhodně zvoleny způsoby prodeje – osobní prodej, e-prodej. Jediný zásadní nedostatek, který byl v této fázi zaznamenán – pozdní odesílání cenových nabídek – byl odstraněn tím, že pro tvorbu cenových nabídek a kompletní cenovou politiku firmy byl určen jeden pracovník, jehož náplní práce je cenotvorba.

Z hlediska technologie je zde patrná absence propojení programu ceníků leteckých společností, rejdařů a vytvořených cenových nabídek s IS Helios, kde jsou uchovávány informace o učiněných přepravách. Nabídky vytvořené pro zákazníky jsou uchovávány v jiných souborech (Složka zákazníka v osobním PC uživatele), které nemají s Heliosem síťové propojení. Při zpracovávání přepravy se tak musí „přeskakovat“ z programu do programu a hledat cenu, která byla nabídnuta pro danou přepravu.

#### *Požadovaný stav:*

Z hlediska stanovení procesů, určení jejich vlastníků není nutno přistupovat k žádným změnám. Je zde naprosto jasné, jaké procesy jsou důležité, pracovníci přesně znají svoje úkoly a kompetence.

Změnu je nutno provést v počítačovém programu, který by usnadnil vytváření cenových nabídek, vytvořené cenové nabídky by přímo ukládal do složky zákazníka k ostatním informacím o přepravě. Nebylo by potom nutné

uchovávat informace o každé komunikaci s klientem v různých, na sebe nenavazujících souborech.

### ***Potenciál změny:***

Zakoupením modulu IS Helios Marketing, který obsahuje podmodul Cenové nabídky a poptávky, bude dosaženo požadovaného stavu. Modul Marketing je provázán s Outlookem, proto budou cenové nabídky ihned po odeslání uloženy a uchovávány v příslušné složce zákazníka a budou přístupné pro všechny zaměstnance firmy.

## **5.1.2 Komunikační proces se zákazníky stávajícími**

### ***Současný stav:***

Firma má i v komunikaci s touto skupinou zákazníků poměrně dobře rozděleny kompetence, takže každý zaměstnanec ví, o jakých záležitostech může se zákazníkem hovořit. Podstatné informace jsou předávány vedoucím oddělení na pravidelných poradách, jinak je povinností všech pracovníků informovat vedení firmy o každé změně ve vztahu se zákazníkem firmy – hrozící, vznikající problémy se zpožděním zásilky, ztrátou nebo poškozením. Vedení společnosti musí být informováno dříve než klient, aby mohla být vypracována strategie další komunikace.

Doposud byl tento mechanismus plně funkční, fungoval bez jakýchkoliv písemných pravidel a pracovních manuálů. S příchodem nových zaměstnanců, kteří neznají historii firmy, dochází ale v těchto místech komunikace k problémům, a to díky nedostatečně zpracovaným informacím o zákaznících firmy. Nový pracovník nezná historii práce s klientem, nezná jeho požadavky a způsob práce.

Z hlediska technologie zde není nutno přistoupit k zásadním změnám, protože v této fázi komunikace – zpracování zásilky – je plně využíván IS Helios.

Z hlediska pracovníků je patrná absence pracovního manuálu pro komunikaci s každou skupinou zákazníků – závazná pravidla firmy, jak komunikovat s klientem v různých situacích.

Pro snadnější komunikaci s klientem je také postrádán soubor s komplexními informacemi o zákaznících firmy – např. Karta zákazníka, kde by byl zaznamenán každý kontakt firmy s klientem.

#### ***Požadovaný stav:***

**Vytvoření manuálu pro komunikaci s každou skupinou zákazníků** – závazná pravidla firmy, jak komunikovat s klientem v různých situacích. Manuál musí být vytvořen nejvyšším managementem firmy a bude určen především novým zaměstnancům firmy, kteří ještě nemají tolik zkušeností. Díky vytvoření těchto závazných pravidel by byla komunikace jednodušší, jasná, a předešlo by se tak zbytečným komplikacím, nedorozuměním a případným finančním ztrátám.

**Tzv. Karty zákazníka, jejichž obsahem jsou komplexní informace o klientovi** (obor podnikání, objem učiněných přeprav, cenové nabídky, tendry – jejich % úspěšnost, status důležitosti klienta, informace o problémech a jejich řešení, kontaktní osoba atd.) jsou součástí modulu CRM. Jejich komplexnost je podmíněna poctivým přístupem uživatelů k zadávání informací do Karet zákazníka.

#### ***Potenciál změny:***

**Manuál pro komunikaci s klienty** – management firmy, který v tuto chvíli činí 3 lidé, musí určit jednoho pracovníka, který se vytvořením těchto komuni-

kačních pravidel bude poctivě zabývat. Je nutno stanovit přesný časový harmonogram práce – vytvoření manuálu, jeho zavedení do praxe a kontroly jeho účinnosti.

**Karta zákazníka** - nejdůležitější pro vytvoření kompletní databáze je poctivé zadávání všech požadovaných informací o klientovi. Vzhledem k velkému časovému vytížení všech pracovníků bude nutno zvolit finanční motivační složku, která by motivovala zaměstnance k tomu, aby na začátku, po zavedení CRM modulu do praxe, vložili informace do složky zákazníka. Je nutno opět stanovit přesný časový harmonogram.

### 5.1.3 Komunikační proces se zákazníky, s nimiž byla ukončena spolupráce

#### *Současný stav:*

Informace o klientech, se kterými byla ukončena spolupráce jsou uloženy v samostatném souboru každého pracovníka firmy. Zaměstnanci si v případě změny stavu, pokud zákazník kontaktuje nás nebo firma zákazníka. Někdy jsou informace neaktuální a zastaralé.

#### *Požadovaný stav:*

Zakoupením modulu CRM a vytvořením Karty zákazníka bude složka zákazníka kdykoliv k dispozici, zprávu o opětovném kontaktování zákazníka si nebude zaměstnanec ukládat ve svém PC, ale zpráva bude uložena ve vlastní složce zákazníka.

#### *Potenciál změny:*

Vytvořením Karty zákazníka bude dosaženo požadovaného stavu, vzhledem k tomu, že se jedná o informace s minimální změnou.

### *Hypotéza č. 1*

**Deltacargo je středně malá firma s 12 zaměstnanci, specializovaná na mezinárodní zasilatelství. Přispěje implementace modulu CRM k zefektivnění a zjednodušení komunikačních procesů se zákazníky firmy?**

Provedenou analýzou byly zjištěny nedostatky ve všech fázích komunikačního procesu. Jedním z hlavních nedostatků je úroveň stávajícího informačního systému firmy. V současné době jsou informace uchovávány v osobním PC každého zaměstnance a neexistuje žádný soubor, přístupný všem pracovníkům, který by umožňoval okamžitý přístup k aktuálním informacím. Jakmile vznikne databáze klientů, ve které budou zaznamenávány všechny interakce se zákazníkem, budou tímto eliminovány chyby, které vznikají díky tomu, že informace nebyly předány dalším zaměstnancům. Tím se potvrzuje také stanovená hypotéza, implementace modulu CRM přispěje k zefektivnění a zjednodušení komunikačních procesů se zákazníky firmy.

I v tomto případě, je ale nutno si uvědomit, že rizika nevkládání informací do systému ze strany zaměstnanců jsou veliká – z mnoha důvodů – nedostatek času, přirozený odpor. Management firmy proto musí zajistit neustálou kontrolu aktualizace dat, tento krok bude také vyžadovat zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.

#### **5.1.4 Informační systém Helios**

##### ***Současný stav:***

Se současně přístupnými moduly je možno IS Helios využívat k vypracování dokladů pro přepravu zásilek, což byl na druhou stranu jeden z hlavních důvodů, proč se ke koupi tohoto programu přistoupilo. Bylo nutno sjednotit informace ze všech oddělení – leteckého, námořního a kamionového.

Dále je využíván, jak již bylo zmíněno, pro finanční potřeby firmy – banka, úhrady, platby, pro statistické vyhodnocení. Za současného stavu nelze do systému vložit ceníky leteckých společností, rejdařů, cenové nabídky, poptávky, dlouhodobé smlouvy o přepravě, kontaktní údaje, komunikační historii se zákazníkem.

Z odborného hlediska nespĺňuje žádný modul – letecká přeprava, kamionová přeprava, námořní přeprava – přesné požadavky na aktuální vkládání informací pro vyplnění přepravních listů. Je nutno vymýšlet různá alternativní řešení, protože zakoupení speciálního programu pro každý druh přepravy je velmi finančně nákladnou záležitostí a velmi často bývá vlastníkem práv na tento program konkurenční společnost. Řešením, i když velmi dlouhodobým, je podávat vlastníkovu IS Helios podněty ke změnám a čekat, jestli budou pro další up-date vybrány zrovna změny, které byly z naší strany požadovány.

#### ***Požadovaný stav:***

Z hlediska modulů pro různé typy přeprav je situace neřešitelná. Programy pro přepravy nikdy nebudou splňovat požadavky na odbornost na 100 %. Jediným řešením je naučit se využívat stávající IS tak dobře, jak je to jen možné. Se stávajícím programem je možno velmi obstojně a efektivně plnit pracovní povinnosti, i když na některé úkony je nutno použít alternativní řešení.

Zakoupením modulu Marketing bude možno využívat IS Helios k vytváření cenových nabídek, ke vkládání aktuálních platných ceníků atd.

Zakoupením modulu CRM bude možno systematicky zaznamenávat informace o všech zákaznících firmy a o krocích, které byly v komunikaci s nimi provedeny.



Cílem aktivace těchto modulů je uspořádat a sjednotit klíčové informace o zákaznících firmy do jednoho komplexního systému, ke kterému budou mít přístup a budou využívat všichni uživatelé IS.

***Potenciál změny:***

Zakoupením a nainstalováním modulů Marketing a CRM budou po stránce technologické připraveny podmínky pro zadávání informací do systému. Je nutno přesně vymezit jaké informace, týkající se každé oblasti komunikace se zákazníkem, budou do systému vkládány, kdo je tam bude vkládat, časový harmonogram, kdo bude tyto kroky kontrolovat. Vzhledem k možné neochotě a velkému časovému vytížení všech zaměstnanců je nutné již dopředu počítat se delším časovým horizontem. Bude pravděpodobně i nutné zvýšit motivaci pracovníků vyšším finančním ohodnocením. Vliv na postoj pracovníků má taky časová náročnost tohoto úkolu v prvotním stadiu zapsání všech kontaktů. Implementace informací tak musí být rozfázována do více částí. Pokud by prvotní nároky v této části byly vysoké, pravděpodobně by se nepodařilo přesvědčit uživatele o přínosu této práce.

## 6 NÁVRH IMPLEMENTACE MODULU CRM VE FIRMĚ

### 6.1.1 Popis modulů CRM a Marketing

Každá kniha modulu obsahuje několik stran. Firma si sama určí, které části nabízené konfigurace a jakým způsobem je bude využívat. Systém pracuje formou hesel, jež jsou přednastavena a uživatel si při zápisu velmi rychlým způsobem vybírá z této nabídky. Tím je docíleno jednoty zápisu a přehlednosti pro kohokoli, kdo s modulem pracuje.

**Modul CRM** usnadňuje komunikaci se zákazníky firmy a umožňuje následující funkce:

- umožňuje kategorizování organizací, sdružování do jednotlivých skupin dle obchodní a marketingové politiky firmy
- umožňuje evidenci kontaktních jednání, která jsou vedena s partnerskými firmami (dodavateli či odběrateli)
- umožňuje evidovat návazné úkoly a to jak k jednotlivým kontaktním jednáním, tak k organizacím nebo k jednotlivým zaměstnancům
- přímá návaznost do produktů rodiny MS OFFICE – zejména do MS Outlook

**Architektura modulu CRM je následující:**

**1. Kniha obchodních partnerů** - je rozdělena do několika částí (stran)

*Firemní údaje:* Název, adresa, IČO, DIČ, právnická nebo fyzická osoba

*Skupina:* Dodavatel, odběratel, letecká společnost, rejdař, dopravce atd.

*Kontakt:* Jméno, telefon, mobil, fax, e-mail, www stránky

*Jiné poznámky:* Smluvní podmínky, tendery, platební podmínky, ceníky

**2. Kniha zákazníků** – je rozdělena do několika částí (stran)

- Firemní údaje:* Název, adresa, IČO, DIČ, právnická nebo fyzická osoba
- Skupina:* Letecká přeprava, kamionová přeprava, námořní přeprava
- Stav:* Potencionální zákazník, stávající zákazník, ukončená spolupráce
- Finanční potenciál:* Vyhodnocován měsíčně podle statistického vyhodnocení
- Akvizice:* Nabídka, pravidelná spolupráce – záznamy z návštěv
- Nekontaktován - potencionální odběratel zatím nekontaktován
- E-mail - první oslovení e-mailem,
- Telefon - první kontakt telefon - záznam výsledku, schůzka - první schůzka - záznam výsledku
- Ztracený odběratel - obnovení vztahů (dále pokračujeme e-mail, telefon, atd...)
- Cenové nabídky:* Provázanost s modulem Marketing – cenové nabídky jsou automaticky po odeslání ukládány ve složce zákazníka
- Cenové poptávky:* Poptávky jsou po obdržení uloženy ve složce zákazníka
- Původ:* Doporučení, internet, osobně, historický kontakt atd.
- Bonita:* Reference, platební morálka, likvidita apod.
- Zodpovědná osoba:* Jméno osoby ve firmě, která je zodpovědná za komunikaci s tímto zákazníkem
- Jiné poznámky:* Informace jsou vkládány dle uvážení zodpovědné osoby

**3. Kniha kontaktních osob** – je podsouborem knihy zákazníků

<i>Titul:</i>	Ing., Bc., Mgr., Doc., atd .....
<i>Jméno:</i>	Karel Příhoda
<i>Kontakt:</i>	Telefon – přímý, mobil, fax, e-mail
<i>Funkce:</i>	Majitel, jednatel, ředitel, obchodní referent, sales manager, nákupčí
<i>Další informace:</i>	Záliby, zájmy, narozeniny, další zajímavosti a postřehy
<i>Komentář:</i>	Je možno vložit cokoliv.

**Modul Marketing** umožňuje následující funkce:

- umožňuje evidenci ceníků jednotlivých dodavatelů, seřazení a třídění cen podle destinací a druhu zboží
- umožňuje evidenci cenových nabídek a poptávek zákazníků
- umožňuje návazné úkoly s využitím již vložených informací v kartě zákazníka
- přímá návaznost do MS Office

**Architektura modulu Marketing je následující:**

<i>Ceníky:</i>	Soubor, pro vkládání ceníků leteckých společností, s návazností na vyhledávání podle zadaného parametru – destinace, nebezpečného zboží, letecké společnosti atd.
<i>Cenové nabídky:</i>	Provázanost s modulem CRM, cenové nabídky jsou automaticky po uložení ukládány ve složce zákazníka
<i>Cenové poptávky:</i>	Provázanost s modulem CRM, cenové poptávky jsou automaticky ukládány ve složce zákazníka
<i>Ostatní:</i>	Smlouvy, tendery atd.

### 6.1.2 Manuál pro komunikaci se zákazníky

Jedná se o obecně platná pravidla, jak jednat se zákazníkem v určitých krizových situacích, jsou zde vymezeny pravomoce každého pracovníka, určena zodpovědnost a kompetence vedoucích oddělení. Manuál má za úkol ulehčit hlavně novým pracovníkům při rozhodování a při rozmyšlení, co, kdy a jak má být klientovi sděleno. Manuál bude vypracován managementem firmy. Bude k dispozici každému zaměstnanci v elektronické a tištěné podobě.

### 6.1.3 Stanovení majitelů procesů

- *Sales manager, obchodní zástupci* - zajišťují vstup informací do systému a využívají systém k monitorování stavu, průběhu, přínosu a četnosti interakcí se zákazníkem. Vkládají informace do modulu Marketing – ceníky, cenové nabídky, poptávky. Zajišťují vkládání informace obchodního charakteru do modulu CRM do Karty zákazníka – akvizice, smlouvy o cenách, finanční potenciál, stav zákazníka – hodnocení, jestli se jedná o zákazníka důležitého nebo méně důležitého.
- *Pracovníci oddělení leteckého, námořního a kamionového* – zajišťují vstup informací operativního charakteru – doklady o přepravě, objednávky přepravy, doplňují údaje do modulu CRM – aktivní kontakty – telefony, e-mail, fax, kontaktní osoby, firemní doklady – výpisy z Obchodního rejstříku, osvědčení o DIČ a další firemní doklady (plné moci k celnímu odbavení, mandátní smlouvy atd.) . Využívají informací z modulu Marketing – hlavně cenové nabídky pro fakturaci přeprav.

- *Pracovníci finančního oddělení* – zajišťují vstup informací finančního charakteru – úhrady faktur, dobropisy, zaznamenávají platební morálku zákazníka atd.
- *Management firmy* - využívá modul ke kontrole probíhajících interakcí (procesů) se zákazníkem. Není aktivním zadavatelem informací vstupujících do systému.

#### 6.1.4 Stanovení požadavků na majitele procesů

- *Sales manager, obchodní zástupci* - důsledně zaznamenávat interakce, navrhnout zlepšení a zjednodušení procesů (motivace k této práci musí vzejít z managementu). Naučit se „dolovat“ informace ze záznamu interakcí a využívat je v obchodní praxi.
- *Pracovníci oddělení leteckého, námořního, kamionového a finančního oddělení* - důsledně zaznamenávat interakce, navrhnout zlepšení a zjednodušení procesů (motivace k této práci musí vzejít z managementu).
- *Management firmy* – nejprve musí iniciativu zakoupení a implementace CRM pádně zdůvodnit a po celou dobu trvání prokazovat angažovanost a oddanost této myšlence. Musí podporovat a motivovat pracovníky k důslednému záznamu všech interakcí, k orientaci na zákazníka, poznání a splnění jeho potřeb

#### 6.1.5 Stanovení rizik a ohrožení

V návaznosti na předchozí kapitoly byla stanovena hlavní rizika, která nejvíce mohou ohrozit úspěšnou implementaci CRM do firmy:

- 1) *Změna myšlení všech zaměstnanců* – management firmy musí se všemi zaměstnanci pečlivě prodiskutovat podstatu a přínos modulu CRM. Zaměstnanci musí být seznámeni s výsledky, které má CRM firmě přinést.
  
- 2) *Zaškolení budoucích uživatelů* - management firmy musí zajistit proškolení všech zaměstnanců, kde budou seznámeni se všemi funkcemi a možnostmi, které modul nabízí. Dále musí zajistit stálý poradenský servis. Bude zajištěno poskytovatelem IS.
  
- 3) *Velké pracovní vytížení zaměstnanců* – z důvodu velké pracovní vytíženosti zaměstnanců může dojít k selhání celého systému. Je důležité, především v počáteční fázi zavádění CRM – ve fázi vkládání informací do systému – zajistit pečlivé zpracování dat. Musí se stanovit přesný časový harmonogram a musí být přesně určeno, kdo informace do systému vloží. V případě, že nebude možno časový harmonogram dodržet, musí management firmy uvažovat o přijetí další pracovní síly.
  
- 4) *Motivace zaměstnanců* – vkládání dat v počáteční fázi bude vyžadovat zvýšené pracovní úsilí všech zaměstnanců. Proto bude nutné přistoupit ke zvýšení motivace všech zaměstnanců. V opačném případě by bylo výsledkem nevhodné chování a frustrace.
  
- 5) *Zpětná vazba* - musí být stanoveny způsoby, jakými budou měřeny účinky zakoupeného modulu. Výnosy CRM jsou téměř neměřitelné a odehrávají se spíše v oblasti dlouhodobých strategických výhod. Implementace modulu CRM vyžaduje neustálou kontrolu všech procesů od počátečních analýz až po ukončení implementace.



### 6.1.6 Přínos modulu CRM pro firmu

Implementace modulu CRM bude pro firmu přínosem v následujících oblastech:

- **usnadnění práce, komunikace se zákazníky, zvýšení efektivity práce** - po fázi počátečního vložení dat bude informační systém pro uživatele představovat kompletní databázi všech zákazníků firmy s aktuálními informacemi. Přehledné uspořádání informací o každé spolupráci mezi firmou a zákazníkem bude znamenat rychlý přístup k informacím, které jsou pro uživatele v danou chvíli důležité.
- **konkurenční výhoda** – Deltacargo se řadí mezi středně malé firmy. Zavedení CRM systému může představovat pro firmu konkurenční výhodu v podobě nadstandardního servisu, který svým zákazníkům poskytuje. Je známo, že obchod dělají často maličkosti, které vytváří u zákazníka pocit důležitosti – informace o poslední zásilce, způsob vyzvednutí, druh zboží, informace osobního charakteru – záliby, poznámka o oblíbenosti

beném sportu atd.. U velkých firem není na tyto maličkosti při vyřizování běžných denních záležitostí čas, Deltacargo chce svým zákazníkům poskytnout nadstandartní služby, jejichž součástí je i budování blízkého kontaktu se zákazníkem.

- **využití CRM modulu v rámci celopodnikového IS** – využití informací ve všech odděleních – marketing, fakturace, přeprava, kontrola plateb atd.
- **zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem** – cílem CRM je vytvořit dlouhodobé strategické partnerství – vztah, který přinese hodnotu (zisk) oběma stranám, společným cílem je oboustranný rozvoj.

### Hypotéza č. 2

**Může systém CRM přispět k získání většího množství věrných zákazníků a v konečné fázi také zvýšení zisku firmy Deltacargo?**

Potvrdit nebo vyvrátit tuto pracovní hypotézu před implementací CRM do firmy, je velmi těžké. Samozřejmě je to jeden z cílů, který si firma při rozhodování stanovila. Záleží však jen na tom, jak bude firma a hlavně ti, kterých se to nejvíce týká – zaměstnanci, k implementaci CRM přistupovat, jak budou eliminovat rizika a překážky, které se určitě při samotném zavádění CRM vyskytnou. Je nutno si ale uvědomit, že správné „uchopení“ CRM může pro firmu znamenat vynikající příležitost ke zvýšení konkurenceschopnosti, důsledkem toho může být získání většího množství věrných zákazníků a také zvýšení zisku.

### 6.1.7 Způsob měření efektivnosti modulu CRM

Výnosy CRM a efektivnost modulu CRM jsou téměř neměřitelné. Odehrávají se spíše v oblasti dlouhodobých strategických výhod. Firma Deltacargo zvolila pro zjištění přínosu modulu CRM formu dotazování a to ve dvou oblastech:

- **zaměstnanci** - této skupiny se budou týkat dotazy v oblasti usnadnění práce, zvýšení efektivity práce, provázanost modulů CRM v rámci celého IS atd.
- **zákazníci** - této skupiny se budou týkat dotazy směřující ke spokojenosti s poskytovanými službami

V době odevzdání této práce ještě nebyla stanovena přesná podoba dotazníku. Přesné znění otázek bude stanoveno cca po 5 měsících užívání modulu CRM. I přesto má ale management firmy jistou představu, co by se mělo dotazováním zjistit. Otázky budou směřovat do následujících oblastí:

- **ze strany zaměstnanců**
  - zjednodušení práce (vyhledávání cenových nabídek, ceníků atd.)
  - dostupnost aktuálních informací
  - časová náročnost zadávání informací o zákaznících do IS - modulu CRM
  - návrhy a zlepšení, doporučení
  - způsob využití informací – konkrétní případ

- **ze strany zákazníků**
  - spokojenost zákazníků s poskytovanými službami (informace, servis)
  - spokojenost zákazníků se zaměstnanci, kteří tyto služby poskytují (způsob komunikace, vyjadřování, řešení problémů atd. )
  - loajalita zákazníka k firmě
  - doporučení firmy Deltacargo jiné firmě na základě dobrých zkušeností
  - připomínky, návrhy, zlepšení

Přesné znění otázek prozatím nebylo stanoveno, dotazník bude rozesílán e-mailem, poprvé po 6 měsících užívání CRM modulu, podruhé po 12 měsících.

## ZÁVĚR

**Pro podnikatele je nejdůležitějším kritériem při hodnocení jejich podnikatelské činnosti zisk.** Ještě více než kdykoliv předtím je zřejmé, že ovlivňování zákazníka prostřednictvím apelů marketingového mixu je nedostačující. Proto se do popředí zájmu dostávají nové metody získávání pozornosti zákazníků a tím je budování dlouholetého vztahu s důrazem na poznání jejich potřeb – tedy CRM. **CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky.** Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály. Musíme si však uvědomit, že **CRM je technologiemi podporované, ale není technologiemi vyvolané. Iniciované musí být podnikatelskými potřebami.**

Impulsy vedoucí k rozhodnutí zavést do firmy CRM mohou být různé. Od vědomého rozhodnutí o změně k přístupu k zákazníkovi, až po pouhou snahu vyrovnat se konkurenci nákupem stejné technologie. **Management firmy si musí před jakoukoliv změnou uvědomit, zda je potřebné, aby se k inovaci přistoupilo, zda je firma připravena na akceptování této změny, která postihne všechny útvary.**

Inovace a následná implementace může přinést firmě jak ztrátu, tak zisk. Stejně jako u jiné investice je třeba zvažovat její návratnost a podle toho volit adekvátní řešení. Musíme analyzovat, které podoby CRM jsou pro firmu **vhodné.** **CRM systém posuzujeme podle přidané hodnoty pro firmu.**

**Při myšlence na zavedení CRM do firmy je také dobré poučit se z chyb ostatních,** nemít zavřené oči, ptát se a analyzovat, co bylo příčinou neúspěchu při zavádění a používání CRM systému v jejich firmě. **Proč tolik projektů implementace CRM selhalo? Častou příčinou je nepochopení a nedostatečná znalost samotné podstaty CRM.** Právě definováním častých příčin selhání CRM systému se zabývá druhá část teoretické části práce.

Modelový příklad v této práci se soustředí na firmu Deltacargo, která se rozhoduje pro koupi modulu CRM a Marketing k již stávajícímu IS Helios. Impulsem pro nákup obou modulů je neuspokojivá situace se současným způsobem uchovávání informací (ceníky, cenové nabídky, poptávky) a nedostatečná interní informovanost mezi zaměstnanci. Tato situace se projevovala např. nepředáváním stěžejních informací, týkajících se důležitých zákazníků firmy (v tuto chvíli jsou informace uloženy v osobním PC každého zaměstnance a je pouze na jeho „dobré vůli“, jestli informace předá svým kolegům).

**Z analýzy současného stavu se zákazníky, které se věnuje praktická část této práce je zřejmé, že firma Deltacargo určitý stupeň řízení vztahů se zákazníky uplatňuje. Dělí své zákazníky do 3 skupin:**

- zákazníky potenciální
- zákazníky stávající
- zákazníky, s nimiž byla ukončena spolupráce

Firma má poměrně dobře vypracovanou komunikační strategii s každou skupinou zákazníků. Kompetence každého pracovníka jsou jasně rozděleny a každý zaměstnanec ví, o jakých záležitostech může s klientem hovořit. Firma ale v současné době expanduje, přichází noví zaměstnanci a ti bohužel neznají historii komunikace z každým zákazníkem. **V každé fázi komunikace s klientem se proto objevují nedostatky, jejichž definováním se zabývá projektová část práce.**

**U komunikačního procesu se zákazníky potenciálními nebyly stanoveny žádné zásadní problémy. Zásadním problémem, který je stěžejním pro každou fázi komunikačního procesu s klientem, je nedostačující informační systém. Tento problém bude vyřešen z velké části implementací modulu CRM a modulu Marketing, který obsahuje podmoduly Cenové nabídky, Ceníky, Karty zákazníků.**

Poctivým zaznamenáváním každé interakce se klientem (cenové nabídky, odeslané zásilky, počet zásilek atd.) bude vytvořena databáze, zajišťující okamžitý přístup všech zaměstnanců firmy k aktuálním informacím. Tím by se mělo předejít nedostatečné informovanosti zaměstnanců, zefektivnění a zjednodušení práce.

**U nově příchozích zaměstnanců byly zjištěny nedostatky ve způsobu komunikace se zákazníkem, proto bude managementem firmy vytvořen pracovní manuál, kde budou stanoveny zásady pro komunikaci s každou skupinou zákazníků. Měl by se stát vodítkem pro efektivní komunikaci pro každého zaměstnance firmy.**

**Druhá část projektové části práce se zabývá návrhem konkrétních etap implementace modulu CRM, stanovením majitelů procesů CRM, stanovením rizik a ohrožení a také přínosů CRM pro firmu.** Majiteli procesů jsou všichni zaměstnanci firmy, každý bude vstupovat do kontaktu s CRM modulem v jiné fázi komunikačního procesu. Jedním z největším rizik, které může implementaci CRM systému ohrozit, je přístup zaměstnanců ke vkládání informací. Všichni zaměstnanci jsou už v této době velmi pracovní vytížení a dá se předpokládat, že právě tento problém může implementaci ohrozit. Je proto nutné, aby manažeři firmy zajistili neustálou kontrolu záznamu interakcí, podpořili tuto činnost také zvýšením motivace zaměstnanců, popř. přemýšleli nad přijetím další pracovní síly. **Neustálá kontrola v průběhu všech etap implementace CRM, neustálé opakování přínosů CRM pro firmu je jedním z kroků, které mohou pomoci eliminovat rizika.**

Jak již bylo řečeno, nejzávažnější překážkou úspěšné implementace je nepochopení podstaty řízení v rámci CRM. Tuto skutečnost lze často zaznamenat u firem, kde chybí strategická vize podniku. **Pokud podnik nemá vytvořenou vizi a misi, je velmi těžké pro pracovníky zodpovědné za navržení projektu inova-**

ce CRM určit strategii změny. Inovace je hybnou silou podniku. CRM je vy-  
nikající příležitostí pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Podle mého názoru je firma **Deltacargo na implementaci CRM systému dostatečně připravena, má jasnou představu a vizi, v jakých slabých místech řízení vztahů se zákazníky má CRM pomoci, kde může firmu posunout kupředu.** Pokud si management firmy bude v průběhu implementace neustále vědom toho, jaký je skutečný potenciál informační technologie a jaké cíle si firma před zavedením CRM systému stanovila, je možné modul CRM úspěšně implementovat a využívat.





**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [2] STORBACKA, Kaj., LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X
- [3] KRIŽKO, Ivo. Je CRM módou nebo nutností. *IT Systém – Informační systémy – CRM* [online]. 2003, č. 11 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW:  [<http>//sys-tem.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/0401ness.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/0401ness.htm)
- [4] *CRM je cestou k poznání a udržení zákazníka* [online]. [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/zari/>
- [5] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM v souvislostech. *IT Systém – Informační systémy – CRM* [online]. 2002, č. 6 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW:  [<http>//system.ccb.cz/site/prehledy\\_systemu/crm/crmx.htm](http://system.ccb.cz/site/prehledy_systemu/crm/crmx.htm)
- [6] BIZÍK, Jan. Čekání na zázrak – fungující CRM program. *Conecta Consulting* [online]. 2002, č. 5 [cit. 2006-02-18]. Dostupný z WWW:  [<http>//conecta.cz/src/clanky/c120.htm](http://conecta.cz/src/clanky/c120.htm)

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Customer relationship management, Řízení vztahů se zákazníky

IS Informační systém

IT Informační technologie

atd. a tak dále

apod. a podobně

např. například