

**Projekt zavádění prvku  
Customer Relationship Management (CRM)  
pro zvýšení konkurenceschopnosti  
firmy METRUM s.r.o.**

Bc. Patrik Veselý

---

Diplomová práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu  
akademický rok 2007/2008

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

Jméno a příjmení: Bc. Patrik VESELÝ  
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a marketing  
Téma práce: Projekt zavedení prvků Customer Relationship Management (CRM) pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy METRUM s.r.o.

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární referenze vztahující se k CRM a ke konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav zavedení prvků CRM v uvedené společnosti.
- Vypracujte projekt zavedení prvků Customer Relationship Management (CRM) pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy METRUM s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

1. STORBACKA, Kaj, LEHTINEN, Jarno R. Řízení vztahů se zákazníky / Customer relationship management. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
2. WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
3. BURNETT, Ken. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
4. TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
5. SODOMKA, Petr. Informační systémy v podnikové praxi. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
Ústav managementu

Datum zadání diplomové práce: 16. června 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2008

Ve Zlíně dne 16. června 2008

doc. Dr. Ing. Drahomira Pavlová  
děkanka



Ing. Pavla Štávková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Ve své práci se zabývám historií a vývojem systému CRM, popisuji jeho základní funkce a přednosti. Poukazuji na 3 základní prvky, na kterých je systém CRM postaven a které spolu vzájemně neoddělitelně souvisí. Zabývám se obdobím rozhodování, budováním systému a vlastní implementací dat do CRM. V další části popisuji současnou situaci ve firmě METRUM s.r.o., kde je systém CRM úspěšně aplikován a kvalitně využíván. V současné době zde probíhá projekt zaměřený na segmentaci zákazníků a práci s nimi. Projekt se zaměřuje na zefektivnění práce jednotlivých obchodních zástupců a získání trvalé výhody z práce zaměřené na významné zákazníky daného segmentu.

Klíčová slova:

CRM, znalostní společnost, podnikový informační systém, segmentace zákazníků, implementace, call centrum

## **ABSTRACT**

In my work I concern myself with history and development of CRM system. I describe its main functions and advantages. I refer to three main elements of CRM system and their contexture. I deal with periods of determination, construction and implementation of data to CRM system. In the next part of my work I describe present situation in company METRUM Ltd, where the CRM system was already implemented and so far is being used perfectly. In present day the company proceed a segmentation project of customers and their work together. The Project target useful cooperation of salesmen and it also tries to gain lasting advantage by working with the most important customers of segment.

Keywords:

CRM, knowledge society, company information system, segmentation of customers, implementation, call centrum

Děkuji Ing. Vratislavovi Kozákovi, PhD. Za odborné vedení, konzultace, připomínky a cenné rady při zpracování této diplomové práce.

Děkuji Ing. Petrovi Kratochvílovi za jeho cenné poznatky z praxe, za jeho ochotu a čas, který mi věnoval během zpracování této diplomové práce ve společnosti METRUM s.r.o.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

**V Přerově 14. srpna 2008**

.....

**Bc. Patrik Veselý**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 HISTORIE CRM</b> .....	<b>10</b>
1.1 VYMEZENÍ POJMU CRM .....	10
1.2 FUNKCE CRM .....	11
1.3 OBSAH CRM.....	12
1.3.1 Procesní pohled na CRM .....	13
1.3.2 Funkční pohled na CRM .....	14
1.3.3 Institucionální pohled na CRM .....	15
1.4 ZÁKLADNÍ PILÍŘE CRM .....	15
1.5 ZÁKAZNÍCI A PÉČE O NĚ.....	17
1.5.1 Segmentace zákazníků .....	18
1.5.2 Péče o klíčové zákazníky .....	19
1.6 PROCESY CRM .....	20
1.7 TECHNOLOGIE .....	20
<b>2 VÝBĚR SYSTÉMU CRM</b> .....	<b>22</b>
2.1 PŘÍPRAVA VÝBĚRU SYSTÉMU .....	22
2.2 VOLBA DODAVATELE .....	22
2.3 VYHODNOCENÍ NABÍDEK.....	23
2.4 FÁZE IMPLEMENTACE .....	24
2.5 ŠKOLENÍ PRACOVNÍKŮ.....	25
2.6 ZNAKY NOVÉHO CRM SYSTÉMU .....	25
2.7 CALL CENTRUM.....	26
2.8 ZÁKAZNICKÝ SERVIS .....	26
<b>I PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>3 HISTORIE FIRMY METRUM</b> .....	<b>29</b>
3.1 SYSTÉM JAKOSTI.....	30
3.2 ZMĚNY MANAGEMENTU S PŘÍCHODEM NOVÝCH TECHNOLOGIÍ A ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI .....	30
3.3 PROJEKT .....	32
3.3.1 Co to je projekt.....	32
3.3.2 Zdroje projektu .....	33
3.3.3 Organizace projektu .....	33
3.3.4 Proces řízení projektu.....	33
3.4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY METRUM S.R.O.....	34
3.4.1 PEST analýza .....	37
3.4.2 SWOT analýza .....	39

<b>4</b>	<b>PROJEKT ZAVÁDĚNÍ A ROZVOJE PRVKŮ CRM</b>	<b>42</b>
4.1	DOSAVADNÍ VYUŽÍVÁNÍ SYSTÉMU CRM	44
4.2	SBĚR INFORMACÍ A DALŠÍ VYUŽÍVÁNÍ CRM	49
4.3	ZAHÁJENÍ PROJEKTU A SBĚR INFORMACÍ	50
4.4	PROJEKT SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ A PRÁCE S NIMI	51
4.5	ZPŮSOBY KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	52
4.5.1	Služba operátora	52
4.5.2	Komunikace obchodních zástupců se zákazníky	53
4.6	POPIS OBCHODNÍHO PŘÍPADU	54
4.6.1	Jednání s TOP zákazníkem	54
4.6.2	Jednání s méně významným zákazníkem	56
4.6.3	Jednání se ztrátovým zákazníkem	57
4.6.4	Komunikace se stávajícími zákazníky	58
4.6.5	Komunikace s novými zákazníky	58
4.6.6	Komunikace s potenciálními zákazníky	59
4.7	FAKTURACE A UPOMÍNKY	60
4.8	BONUSOVÝ SYSTÉM	61
4.9	PŘÍNOS PROJEKTU	62
<b>5</b>	<b>NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA</b>	<b>65</b>
5.1	RIZIKA ZAVÁDĚNÍ PRVKŮ CRM	65
5.1.1	Rizika uvnitř podniku	65
5.1.2	Rizika vně podniku	66
5.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	66
5.2.1	Náklady na pořízení hardwaru	66
5.2.2	Náklady na pořízení software	67
5.2.3	Náklady na místnost pro umístění serveru	67
5.2.4	Náklady na školení pracovníků	67
5.2.5	Náklady na zřízení call centra	67
5.2.6	Celkové náklady	68
5.3	PŘEDPOKLÁDANÉ ÚSPORY S VYUŽÍVÁNÍM SYSTÉMU CRM	68
	<b>ZÁVĚR</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Ve své diplomové práci na téma Projekt zavádění prvků Customer Relationship Management (CRM) pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy METRUM s.r.o. se zabývám popisem a historií systému CRM. Cílem práce je popsat současnou situaci ve vývoji moderních nástrojů managementu a jeho následné využití v praxi obchodní společnosti.

Smyslem systému CRM je zajistit využívání veškerých dostupných informací, které mají podniky k dispozici, a to tak, že jim zajistí přehled o všech jejich zákaznících. Jde tedy o to, aby firmy uměly správně získávat tyto dostupné informace a následně s nimi uměly pracovat. Samotný sběr informací je nejlépe provádět formou výzkumu u již známých zákazníků a také u potenciálních zákazníků na daném trhu. Další činností, které se dají velmi úspěšně provádět v rámci systému CRM je segmentace zákazníků. Pomocí správně zvolené segmentace mohou podniky dosahovat značných úspor a naopak znásobovat svůj zisk. To vše souvisí neoddelitelně se zpracováním takto získaných informací.

Samotné zavedení systému CRM do podnikové praxe s sebou nese celou řadu problémů. Je to především vhodný výběr dodavatele systému. V dnešní době je na trhu celá řada firem poskytujících tyto aplikace. Záleží tedy pouze na představě managementu firem, pro kterou z nich se nakonec rozhodne. Zde hraje roli celá řada aspektů, jako jsou cena a rozsah poskytovaných licencí. V další fázi, která by měla předcházet vlastní implementaci systému je dokonalé seznámení se s předkládaným řešením. V první fázi implementace se řeší především odzkoušení neostré verze budoucího systému CRM. Je nasnadě, aby budoucí uživatelé ve fázi odzkoušení systému přišli za vývojovým týmem se všemi poznatky, které je třeba v systému zohlednit.

Vlastní implementace pak klade vysoké nároky nejen na vedení společnosti, ale také na budoucí uživatele. Ti se musí s novým systémem seznámit natolik, aby byli schopni využívat celý jeho potenciál. Dále se zabývám základními prvky, na kterých je systém CRM postaven a se kterými se musí jeho budoucí uživatelé ztotožnit. Důležitou roli zde tedy sehrává školení pracovníků. Následně lze jako součást CRM využívat efektivně například služby call centra. To má jako hlavní úkol komunikovat se zákazníky firem. Cílem je, aby zákazník, který chce získat jakékoliv informace byl v co nejkratším možném čase uspokojen se svým požadavkem. Samozřejmostí zavedeného CRM systému je také poskytovaný pozáruční servis.



V další části práce seznamuji čtenáře s historií firmy METRUM s.r.o. na českém trhu. Popisují vývoj společnosti do doby, kdy se začala zabývat svým dalším působením. Vedení společnosti si uvědomuje současnou situaci a snaží se využít všechny dostupné informace ke svému dalšímu rozvoji. Jedině za tímto rozvojem spatřuje management společnosti možnost svého růstu a tím i posílení pozice na trhu.

Dále se věnuji analýze současného stavu firmy METRUM s.r.o. Zjišťuji slabé a silné stránky společnosti a její možné příležitosti a možné hrozby. Výsledkem této analýzy je návrh strategického plánu, který si společnost stanovila pro následující roky. Jako součást této strategie firma volí projekt, který jí zajistí využití všech informací o jejich zákaznících, a to tak, že tyto informace použije k segmentaci svých stávajících i potenciálních zákazníků. Výsledkem této segmentace je volba správné komunikace s jednotlivými typy zákazníků. Tato komunikace s jednotlivými typy zákazníků má firmě zajistit nejen vyšší příjmy, ale má naopak vedení sdělit, které firmy jsou pro ni nadále přínosné a které nikoli.

Ve vlastní projektové části popisují vznik celého projektu a jeho konkrétní využití v praxi. Popisují zde konkrétní obchodní případ na vzorku obchodní skupiny, kterou mám ve firmě na starosti. Dokazují zde, nakolik se změnil obraty u všech mých zákazníků za sledované období roku 2006, kdy se projekt teprve utvářel a roku 2007, kdy jsem již dosahoval konkrétních výsledků. Práce slouží jako návod všem mým kolegům, jak si vhodně rozdělit práci. Nejprve si je třeba stanovit priority a ty pak důsledně plnit. Segmentací zákazníků si obchodníci také řídí efektivně svůj pracovní čas. To jim dává do rukou nový nástroj, jak pracovat a navíc získávají prostor pro vyhledávání nových zákazníků.

Následně popisují způsoby zadávání podmínek novým zákazníkům, fakturace a případné jednání s dlužníky. Shrnuji zde veškeré přednosti projektu segmentace zákazníků s využitím práce se systémem CRM a popisují jeho hlavní přínosy pro budoucí fungování firmy.

V závěrečné části jsem probíhající projekt podrobil rizikové a nákladové analýze, která je nezbytná k tomu, aby si vedení společnosti ujasnilo, nakolik je pro ni tento projekt přínosný.

## 1 HISTORIE CRM

O systému Customer Relationship Management, dále jen CRM, se dá směle říci, že jej lidé znají již po dlouhá staletí. CRM je vlastně dokonalá souhra mezi obchodními partnery a umění naslouchat protistraně. Jde o to, aby si strana, která hodlá využít potenciál zákazníků uměla vybudovat kvalitní komunikační kanály. Jedině vzájemná komunikace dokáže zajistit potřebné informace k rozvoji obchodu, respektive firmy.

Každý správný obchodník vždy rozvíjel dobré vztahy se svými zákazníky. Věděl, co má který z nich raději a co mu naopak není po chuti. Tuto databázi znalostí pak obratně využíval při každodenním styku se svými stávajícími i novými zákazníky. Znalost požadavků jednotlivých zákazníků a jejich spokojenost znamenala jeho vyšší zisky a vůdčí postavení. Oproti konkurenci dokázal dát svým klientům to, co marně hledali jinde. Pocit sounáležitosti, zájmu o zákazníka, vyhovění jeho potřebám, to vše představovalo silné stránky oproti konkurenci. Takový zákazník se pak rád vracel na místa, kde měl pocit, že mu druhá strana dokonale rozumí.

Jak je tedy patrné, dnešní pojetí systému CRM znali naši předci již odnepaměti. Dnes došlo pouze k logickému včlenění systému CRM do podnikových informačních systémů. Mnozí manažeři si správně uvědomují potřebu využívat získané informace o svých zákaznících a podle toho s nimi pak pracují. Vhodná segmentace a zacílení na klíčové zákazníky přináší firmě největší zisky, které jí umožňují dále se rozvíjet v rámci konkurenčního boje a udržet si vedoucí postavení.

Internet, mobilní telefony, bezdrátový přenos dat a ostatní digitální technologie zcela změnily pohled na tradiční marketingovou koncepci. Tyto zdroje nám napomáhají zlepšovat dosavadní zažitá postupy a umožnily vznik zcela nových obchodních modelů. S tím souvisejí nové trhy, které se pod tlakem těchto nových technologií vytváří. Tím samozřejmě vznikají nové podnikatelské možnosti ve všech oblastech podnikání. [2]

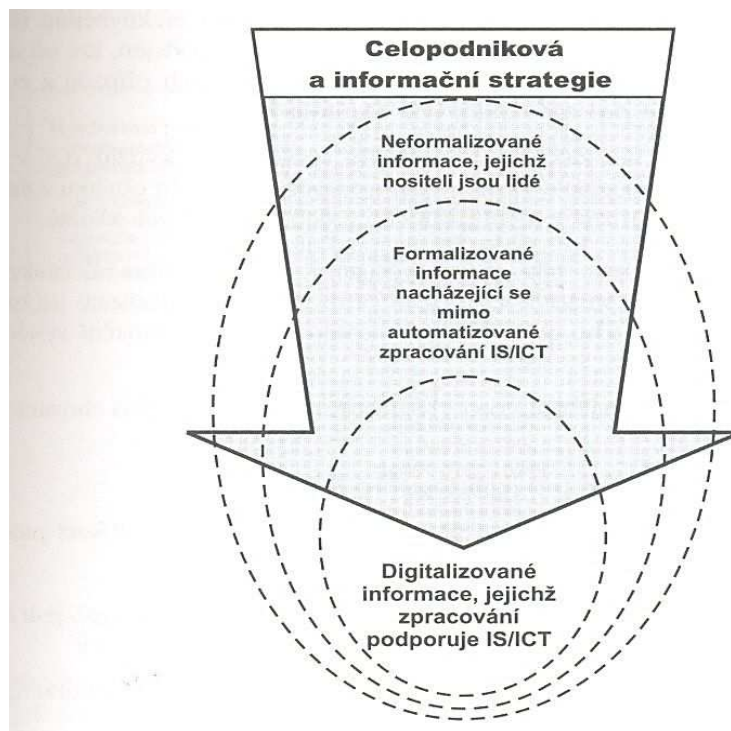
### 1.1 Vymezení pojmu CRM

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. [4, s. 16]

Pod pojmem CRM si tedy nemusíme představit nějakou novou filozofii ve vztahu k zákazníkovi. Nejde ani o převratnou novinku a vše řešící modul aplikovaného informačního systému. Taktéž se nejedná o personální změny v řadách zaměstnanců nebo o zeštíhlení managementu. Spíše se dá říci, že se jedná o komplexní metodu, jak vytvářet kvalitní a ekonomicky přínosné vztahy se svými zákazníky. [5]

## 1.2 Funkce CRM

System CRM má za pomoci vhodných nástrojů komunikace, jako jsou reklama, Web, SMS a MMS, Call centra, email apod. zajistit sběr potřebných dat, informovat zákazníky o nabídce a komunikovat s nimi za účelem vytváření dobrého vztahu. Vztahem zajišťovaným pomocí CRM nejen že snadněji dosáhneme uzavření obchodu, ale především získáme trvale snadný přístup k těmto zákazníkům. Samozřejmostí je poskytovaný záruční i pozáruční servis.



Obr. č. 1 Formalizace informací, zdroj: [2, s. 47]

CRM lze definovat řízením těchto procesů. [2]

- **Online přístup k informacím**
- **Interakce se zákazníkem**
- **Udržení kvality produktů a služeb**
- **Identifikace ceny a vytvoření cenových nabídek**
- **Predikci vývoje trhu**

Pomocí správně zvolených nástrojů komunikace zajišťujeme sběr důležitých dat, které se následně vkládají do podnikového informačního systému. Na základě informací o zákaznících máme jasně dáno, co který z nich preferuje, jak se profiluje oproti konkurenci, známe jeho portfolio objednávek. V porovnání s daty, které zajišťují přímo obchodní zástupci nebo vedoucí obchodního oddělení je pak poměrně snadné doplnit informace získané pomocí nástrojů hromadné komunikace o tyto dílčí informace. Takovýmto způsobem dotváříme systém CRM tak, aby s ním mohl pracovat kdokoli.

Pak je poměrně snadné, aby v případě nepřítomnosti odpovědného zaměstnance byl schopen ten, který ho právě zastupuje, odpovědět zákazníkům na jejich dotazy, popřípadě jim vytvořil optimální cenovou nabídku. Vhodně zvolené CRM znamená pro firmu vybudování kvalitních komunikačních kanálů a práci s nimi. I zde je totiž třeba brát na zřetel, že nelze spoléhat na stará data a je třeba je neustále konfrontovat s novými skutečnostmi a vývojem na trhu.

### **1.3 Obsah CRM**

Klíčem pro úspěšný CRM jsou správná a úplná data o zákaznících, které jsou online přístupné v rámci podnikového IT systému. Důležité je, abychom si uvědomili, že CRM se týká především prodeje, servisu a marketingu, a to při trvalém udržování spokojenosti zákazníka.

CRM systém obvykle obsahuje:

- **Správu zákazníků**
- **Personalizaci jednotlivých zákaznických profilů a skupin**
- **Sledování obchodních případů, clients management**
- **E-mail management**
- **Online management marketingových kampaní**
- **Servisní komunikace**
- **Call centrum**
- **Správu věrnostních programů**
- **Podporu řízení obchodu**

Řízení vztahu se zákazníky je totiž strategie, která se orientuje na vybudování a podporu dlouhodobého vztahu se zákazníky. Není to tedy jen technologie, ale změna filozofie společnosti tak, aby byl kladen důraz na zákazníka. Na nedodržení této strategie zkolabuje většina implementací CRM.

Systémy CRM, nebo CRM nástavby IT systémů by měly zejména sloužit k integraci velkého množství informací o zákaznících a jejich následného využití. Mluvit můžeme jak o datech a osobách, tak o informacích a transakcích, komunikaci, spolupráci, servisu apod. Tyto informace jsou pak za použití vhodného softwaru a analytických nástrojů, které jsou schopny vysledovat různé souvislosti, nápomocny k budování lepšího a kvalitnějšího vztahu se zákazníkem. Bavíme-li se o získávání dat, pak hovoříme nejčastěji o tzv. data mining nebo-li získávání dat a jejich následné ukládání do datových skladů.

V současnosti se setkáváme jak se systémy, které jsou vhodné jak pro sběr dat, tak pro jejich následné vyhodnocení. Tato řešení bývají ale často poměrně složitá, protože nejsou primárně vyvíjena za tímto účelem. [6]

### **1.3.1 Procesní pohled na CRM**

Za CRM procesy můžeme označit všechny procesy, které jsou součástí obchodního cyklu a zahrnují tyto oblasti. [2]

- **Řízení kontaktů** se zákazníky vně i dovnitř organizace
- **Řízení obchodu** od objednávkového cyklu po případné servisní služby
- **Řízení marketingu** spočívající v řízení marketingových zdrojů, realizacemi a vyhodnocováním vlastních kampaní
- **Servisní služby** zajišťující záruční i pozáruční servis ve všech fázích předprodejního, prodejního i poprodejního cyklu

### 1.3.2 Funkční pohled na CRM

Z funkčního pohledu na CRM se zabýváme především vlastním fungováním jednotlivých procesů. To znamená, že zaměstnanci musí jasně znát své úkoly a pravomoci. Vždy musí umět zodpovědět dotazy zákazníků a naopak od nich i získat další informace, které jsou důležité pro doplňování dat do podnikového CRM. Zákazník musí být obsloužen bez zbytečné prodlevy v požadované kvalitě, kterou mu firma nabízí. Veškeré činnosti by měly být pokud možno standartizované a snadno dostupné. Zákazník si právě na základě těchto zkušeností utváří případný kladný postoj ke společnosti. Samozřejmostí je po celou dobu trvání obchodního vztahu kvalitní poradenský a servisní balíček.

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet tyto výhody: [5]

- **Bezproblémový průběh obchodních procesů**
- **Více individuálních kontaktů se zákazníky**
- **Více času na zákazníka**
- **Odlišení od konkurence**
- **Vylepšení image**
- **Přístup k informacím v reálném čase**
- **Spolehlivé a rychlé odpovědi**
- **Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami**
- **Nárůst efektivity týmové spolupráce**
- **Růst motivace pracovníků**

### 1.3.3 Institucionální pohled na CRM

CRM lze chápat jako samostatnou organizační jednotku pomocí níž lze poměrně snadno plánovat, uskutečňovat obchodní vztahy, kontrolovat a poskytovat servis. Z pohledu managementu je poměrně snadné všechny tyto fáze sledovat a řídit.

## 1.4 Základní pilíře CRM

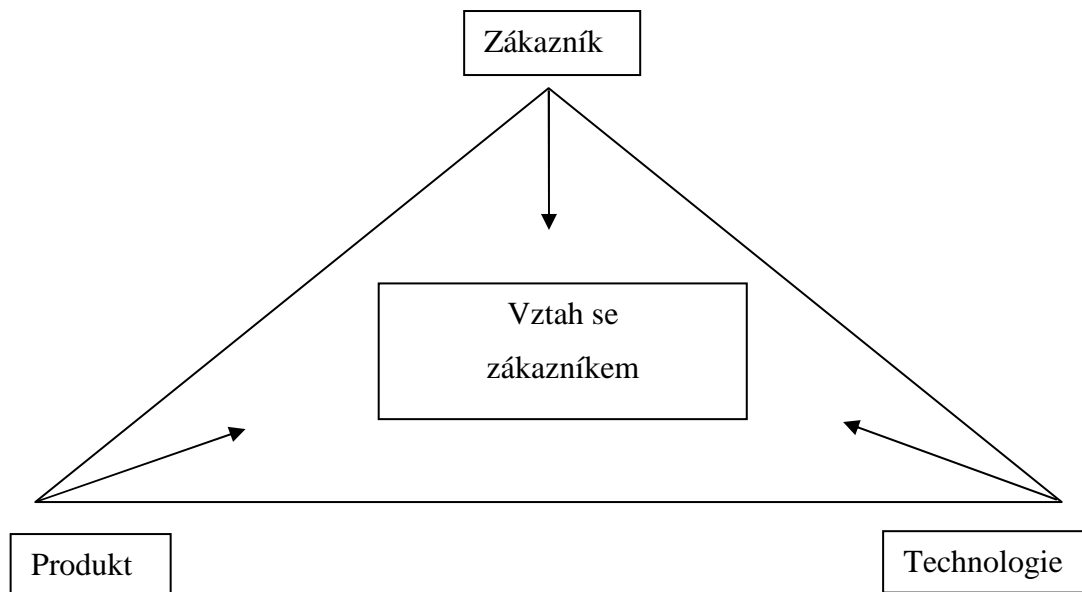
Každý systém CRM je tvořen vzájemnými interakcemi všech zainteresovaných stran. Základním prvkem jsou samozřejmě lidé. Ti jsou zastoupeni na jedné straně lidmi pracujícími ve firmě na daných procesech, dále je to management firem a na druhé straně jsou to zákazníci.

Proces CRM je vlastně produkt, který se snažíme zákazníkovi nabídnout. Může se přitom jednat jak o fyzické zboží, tak i o službu. Společnosti, které prodávají zboží, se zabývají myšlenkou, jak by se služby mohly stát součástí jejich nabídky, aby je bylo možno lépe začlenit do procesů vztahu se zákazníkem. [3, s. 20]

Řízení vztahů se zákazníky se řídí faktem, že hodnota vztahu je vlastně dána vlastním procesem během vztahu se zákazníkem. Z toho plyne, že není skutečně důležité, zda-li je proces představován výměnou zboží nebo služeb. Vztah samotný je tedy vnímán jako produkt. [3]

CRM tvoří tyto 3 základní pilíře:

- **Lidé**
- **Procesy**
- **Technologie**



Obr. č. 2 Ústřední pohled na vztah se zákazníkem, zdroj: [3, s. 20]

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. Podle této filozofie není konkurenční schopnost založena výlučně na cenové soutěži, nýbrž i na tom, zda je společnost schopna pomoci zákazníkovi zajistit příslušnou hodnotu. [3, s. 17]

Společnost orientovaná na zákazníky si musí jasně uvědomit, co pro ni vlastně zákazník znamená. Zákazník je automaticky ten, který si zakoupí určité zboží či službu. Otázkou je, zda-li zůstane našim zákazníkem i nadále. Zde samozřejmě platí, že jedině spokojený zákazník se bude opětovně vracet za účelem nákupu. Trvalost vztahu se zákazníkem předpokládá zisky firmy. Je však třeba jasně si uvědomit rozdíly mezi jednotlivými zákazníky. Firmy, které jsou zaměřeny na potřeby zákazníka si uvědomují, že každý zákazník je pro ně specifický. Ať už se na zákazníka díváme z pohledu jeho velikosti, množství uskutečněných transakcí, nebo naopak známe jeho neduhy a věčné stížnosti.



V případě, že i takto nespokojený zákazník zůstává i nadále našim stálým zákazníkem je třeba, aby se vedení společnosti zamyslelo, proč tomu tak je. Předpokladem je, i přes částečnou nespokojenost fakt, že konkurence nedbá právě na tyto informace a k zákazníkovi se nechová tak, že by ho dlouhodobě znala. Z toho plyne, že je vždy lepší znát i ne zcela příjemné stránky našich zákazníků a dle toho k nim pak přistupovat. I takovýto zákazník se může stát potenciálem pro budoucí obchod.

V přístupu CRM orientovaného na zákazníky platí: [2]

- **Porozumíme potřebám zákazníků**
- **Dokážeme je segmentovat do skupin**
- **Přizpůsobíme nabídku a služby těmto skupinám**
- **Porozumíme fungování našeho dodavatelsko-obchodního vztahu**

## 1.5 Zákazníci a péče o ně

Je třeba si uvědomit, že každý zákazník představuje pro podnik samostatný tržní segment. To znamená, že každý potenciální zákazník přináší firmě možný budoucí zisk. Každý zákazník je ale současně zcela odlišný, a proto je třeba ke každému přistupovat diferencovaně. Dalším důležitým úkolem je především zákazníka získat a dále si ho udržet.

Podniky ztrácejí každých 5 let 50% svých zákazníků a přitom získání nového zákazníka stojí pětkrát více, než udržení existujícího zákazníka. [1, s. 12]

Jak je tedy z výše uvedeného patrné, zvýšenou pozornost je třeba povětšinou dát na udržení si stávajících a potenciálních zákazníků. Náklady na udržení těchto zákazníků jsou oproti nákladům potřebným k získání a rozvoji spolupráce s novým zákazníkem poloviční. K tomu, abychom si tyto zákazníky udrželi je třeba je předem dokonale poznat. V rámci CRM vedeme záznamy o kontaktech s jednotlivými zákazníky, snadno vyfiltrujeme sortiment zboží, který od nás odebírají. Zjistíme množství a četnost obchodních styků, velikost faktur a případný objem dluhů. To nám napomáhá k tomu, abychom si o jednotlivých zákaznících vedli podrobné informace a snažili se je vhodně roztřídit dle segmentů.

### 1.5.1 Segmentace zákazníků

Segmentace zákazníků je proces rozdělení nehomogenního trhu zákazníků do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.

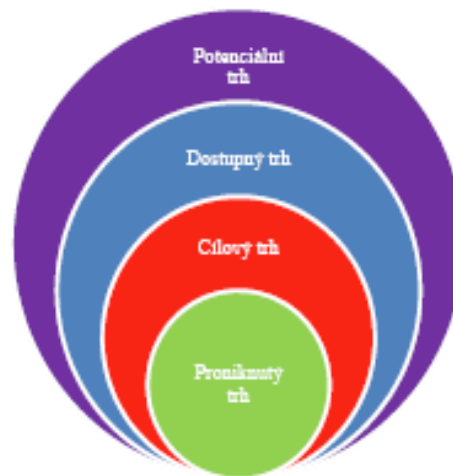
Segmentaci trhu, respektive zákazníků provádíme z toho důvodu, že není možné získat všechny zákazníky na trhu. Stejně tak je třeba rozlišovat velikost zákazníků a jejich význam pro naše podnikání. Zákazníky nelze oslovovat všechny stejným způsobem. Zde opět vhodně zvolená segmentace znamená snížení nákladů na získání potenciálních zákazníků. Tím, že firmy poznají, kdo je jejich zákazníkem a jaké jsou jeho potřeby a vlastnosti, mohou například ušetřit nemalé prostředky za celoplošnou reklamu. Reklamní kampaň mohou úzce zaměřit na přesně definovanou skupinu. To co zabírá na velkého regionálního zákazníka nemusí nutně fungovat u malého, avšak zaměřením významného zákazníka.

Druhy segmentací:

- **Geografická segmentace**
- **Demografická segmentace**
- **Segmentace podle typu trhů**
- **Segmentace podle velikosti zákazníka**

Na základě vhodně zvolené segmentace zákazníků pak můžeme naše podnikání zaměřit na konkrétní typ trhu. V praxi to znamená, že firma vynakládá své prostředky na získání a udržení si stávajících zákazníků cíleně. Zaměří se na tu oblast trhu, která vyhovuje jejímu záměru. Výsledkem provedené segmentace je poznání, zda-li námi oslovený trh bude představovat pro další rozvoj firmy strategickou pozici, nebo se bude jednat pouze o získání části trhu spolu s konkurencí. Výsledkem tohoto poznání jsou trhy, které mohou být k dispozici okamžitě, popřípadě se pouze jedná o potenciální oblast. V souvislosti s odhadem budoucího potenciálu se management firem rozhoduje na který typ trhu vstoupí a který typ trhu bude představovat pro firmu stálé a jisté zisky.

Trhy tedy můžeme dělit na:



Obr. č. 3 Rozdělení trhů, zdroj: Vlastní zpracování

### 1.5.2 Péče o klíčové zákazníky

Myšlenka řízení vztahu s klíčovými zákazníky vychází z předešlé segmentace trhu. Platí totiž, že každý potenciální zákazník spadá do nějakého tržního segmentu. V praxi se podniky musí zaměřovat na všechny segmenty a zvláště pak na ty, u nichž předpokládají možnost vytvoření trvalé konkurenční výhody. Cílové segmenty musí splňovat podnikové cíle v rámci racionálních nákladových parametrů. [1]

Z takto definovaných segmentů se pak management musí snažit navázat dlouhodobou spoluprací s jednotlivými lidry. Platí zde staré známé Parettovo pravidlo, že 20% klíčových zákazníků přináší v daném segmentu až 80% možných zisků.

O klíčové zákazníky je třeba samozřejmě náležitě pečovat. Předpokladem je, že o nich máme dokonalé znalosti. Tito zákazníci vyžadují zcela jiný přístup, četnost pravidelných návštěv je dána jejich požadavkem na osobní setkání. O klíčové zákazníky se starají obchodní manažeři nebo přímo obchodní ředitel. Velmi často se o ně staráme i nad rámec obchodních zvyklostí. Se zákazníky se pořádají sportovní rekreační akce. Takto je s nimi utužován a vytvářen trvale přínosný vztah.

V jakémkoli podniku závisí finanční výsledky na dosažení co nejvyšší potenciální zákaznické ceny co nejefektivnějším způsobem. [1, s. 9]

## 1.6 Procesy CRM

Zákazník se obvykle neobrací přímo na konkrétní pracoviště, kde mu bude ihned odpovězeno na jeho dotazy, nebo kde se ihned dozví konkrétní cenovou nabídku popř. zakoupí službu. Z tohoto pohledu je důležité, aby veškeré procesy byly standartizované a snadno dostupné v rámci podnikového CRM. Rychlost, s jakou je zákazníkovi vyhověno často utváří jeho názor na společnost. Profesionální přístup k zákazníkům je velmi důležitý. Rovněž informace, které o sobě podnik šíří hromadnými prostředky komunikace, se musí velmi rychle dostat k cílovému zákazníkovi a zůstat v jeho paměti.

Obchodní procesy je třeba koncipovat tak, aby byly pro zákazníka snadno dostupné, nezatěžovaly mu zbytečně život, ale naopak aby mu maximálně ulehčovaly práci a příjemně ho překvapovaly. [5]

Chceme-li automatizovat CRM procesy, pak mějme na zřeteli, jak pomocí nich nejlépe podpoříme zvolenou strategii firmy. Jak nám mohou procesy napomáhat k získávání cenných informací pro realizaci strategie. Procesy CRM jsou navíc živým a stále se vyvíjejícím organismem. Mohou se měnit jak podmínky trhu, tak i vnitřní podmínky podniku. [2]

## 1.7 Technologie

V rámci CRM, to je od počátku navázání vztahu, přes konkrétní obchodní situaci, až po následný servis je vše zajišťováno pomocí vhodně zvolené technologie. V praxi je nejčastěji zastupuje podnikový informační systém doplněný o Call centra, Internet, email, fax nebo jiné elektronické služby.

Jako vhodné se jeví využití kombinace všech zmíněných systémů hromadné komunikace a podnikového IS/ICT. Platí, že tyto systémy musí být přehledné. Zákazník, který s námi chce komunikovat prostřednictvím webových stránek musí získat informace rychle a snadno. Informace o firmě, jejich produktech a nabízených službách by měly být pravidelně doplňovány dle vývoje firmy a požadavků zákazníků. Rovněž tak pracovníci Call centra musí pracovat rychle a přesně. Dnes už je zcela normální, že zákazník, který se dovolá do firmy požaduje rychlý a očekávaný výsledek.

Podnikový informační systém vytvářejí lidé, kteří prostřednictvím dostupných technologických prostředků a stanovené metodologie zpracovávají podniková data a vytvářejí z nich informační a znalostní bázi organizace sloužící k řízení podnikových procesů. [2]

## 2 VÝBĚR SYSTÉMU CRM

Každý podnik, který stojí před otázkou volby správného IS/ICT a jeho nastaveb, jako je právě CRM stojí před závažným rozhodnutím. Podnikový informační systém má spojovat všechny podnikové procesy vně i uvnitř organizace. Má splňovat určitý stupeň standartizace a musí napomáhat při zpracování běžné podnikové agendy v rámci podnikových procesů. Podnikový informační systém včetně vlastní CRM nastavby, by měl být tvořen takovými komponenty, které poskytují celistvý pohled na fungování organizace. Současně musí splňovat všechny požadavky na systém, který bude plně vyhovovat požadavkům managementu.

### 2.1 Příprava výběru systému

V této fázi si musí vedení firem a všichni zodpovědní pracovníci položit otázku, co po daném systému všechno požadují. V dnešní době již většina firem má implementován nějaký podnikový informační systém. Pod tímto pojmem si řada lidí představí pouze účetní programy, evidenci došlých a vydaných faktur, systém objednávek, firemní poštu apod.

V rámci zaměření podniku na využívání systému CRM jsou nároky na funkčnost těchto systémů jasně dány. Management podniku musí dopředu vědět, co vše od CRM požaduje. Hlavním cílem má být evidence kontaktů se zákazníky, vytvoření kvalitní databáze o všech zákaznících, a to stávajících a potenciálních. Hlavním přínosem zavedení moderního CRM systému bude do budoucna zlepšení podnikových procesů, usnadnění přístupu k datům, a to napříč celou společností.

V této fázi by měl management dát dohromady seznam firem zabývajících se vytvářením a implementací podnikových IS/ICT včetně nastaveb představovaných právě moduly CRM.

### 2.2 Volba dodavatele

Vedení firmy má již specifikovány požadavky na vlastní CRM systém, respektive kompletní podnikový informační systém. Zná možnosti trhu a ví, které firmy osloví. Fáze příprav by měla probíhat tak dlouho, abychom eliminovali možné problémy vzniklé při vlastní implementaci. Je velmi nutné, aby v této počáteční fázi byla věnovaná značná pozornost požadavkům jednotlivých oddělení, specifikům každého funkčního schématu podniku.

Oslovíme tedy se svým požadavkem předem vybrané firmy, kterých na českém, potažmo evropském trhu působí celá řada. Zde by management firem měl brát velký zřetel na reference, které mu mohou poskytnout manažeři obdobně velkých firem, popřípadě firem se stejným zaměřením a potřebami. Vzhledem k faktu, že trh s těmito technologiemi je velmi rychle se rozvíjejícím odvětvím, je třeba věnovat volbě výběru dodavatele ne příliš dlouhý čas. Tím mám na mysli určitě ne dobu v řádu let, ale pouze několika měsíců.

Management firem musí mít jasnou představu, co má zavedení moderního IS/ICT včetně CRM podniku přinést. Jednotlivé kroky před volbou CRM lze charakterizovat takto: [1]

- **Určit funkce, které by se měly automatizovat**
- **Automatizovat jen to, co automatizaci potřebuje**
- **Získat závazek a podporu vedení podniku**
- **Vybrat vhodnou technologii**
- **Zajistit účast uživatelů**
- **Modelové zavedení systému**
- **Zaškolit uživatele**
- **Motivovat pracovníky**
- **Důsledná správa systému**
- **Udržovat si podporu ve vedení podniku**

Důležitou součástí volby dodavatele a celého systému včetně CRM je možnost pravidelně se setkávat s odborníky z dodavatelských firem. Jedině přesnou specifikací svých požadavků jsme schopni eliminovat vznik budoucích nepřesností, nefunkčností systémů a vzniku závažných problémů a tím zamezíme možnému vzniku značných finančních nákladů.

### **2.3 Vyhodnocení nabídek**

Nyní je podnik v situaci, kdy má na stole konkrétní nabídky oslovených firem. Na základě specifických požadavků, jako je komplexnost zadaného řešení, finanční náklady na pořízení softwaru včetně nákladů na jeho inovace vybere management 2 – 3 možné dodavatele, se kterými začne jednat o konečném řešení.

Také náklady, které souvisejí s následnou implementací hrají velkou roli během vyhodnocení předložených nabídek. Náklady souvisejí především s podhodnocením některých částí projektu. Náklady jsou představovány zaškolením všech pracovníků, stavem obchodních procesů, vlastním pořízením informační technologie a také s administrativou.

Důležitou roli zde hrají reference získané od zákazníků těchto firem. Nutné je také, aby si vedení firem uvědomovalo jedinečnost navrhovaného řešení právě pro jejich podnikatelské potřeby. Neexistuje totiž univerzální řešení, které by se dalo implementovat u všech firem.

Právě uvědomit si přesně definované požadavky na chod budoucího podnikového informačního systému je tou hlavní podstatou celé volby IS/ICT včetně nastavby CRM. O správné volbě také rozhoduje fakt, nakolik se s našimi požadavky dokáže sjednotit zástupce firmy a nakolik dokáže přizpůsobit jejich produkt našim požadavkům. Právě tato doba je velmi důležitá pro správné rozhodnutí. Na tom, nakolik si obě strany dokáží nadefinovat své požadavky závisí budoucí finanční vydání, které není nijak zanedbatelné. Hlavní částku vynaloženou na zavedení CRM respektive kompletního IS/ICT tvoří pořízení systému. Další možné náklady pak souvisí s dodatečnými úpravami a požadavky na chod systému.

## 2.4 Fáze implementace

Vedení firmy zvolilo vhodného dodavatele a začíná s ním jednat o implementaci systému do podniku. V první fázi je managementu a všem zúčastněným představena demo verze navrhovaného řešení. Tato testovací verze slouží k tomu, aby si všichni, kdo budou podnikový informační systém včetně CRM využívat odzkoušeli v praxi.

Pokud se vedení podniku rozhodne, že v rámci implementace podpoří budování systému CRM nějakým systémem automatizace, musí se připravit na vynaložení značných nákladů nejen na pořízení softwaru a poradenské služby, ale také náklady spojené s časem a úsilím vynaloženým na zaškolení pracovníků. Zavedení systému CRM bude mít přímý dopad na všechny zaměstnance, kteří mají co do činění se zákazníky. Cíle, kterých chce vedení podniku v souvislosti s implementací systému CRM dosáhnout lze charakterizovat takto:

- [1]
- **Zvýšení obchodů s novými zákazníky**
  - **Snížení ztrát zákazníků**
  - **Zkrácení času potřebného pro prodejní cyklus**



- **Zlepšení prověřování potenciálních obchodních příležitostí**
- **Vytvoření nových odbytových kanálů**

V případě, že se testovací verze systému CRM osvědčila a jsou do ní zabudovány všechny možné připomínky ze strany účastníků, je třeba převést stávající podnikové databáze do tohoto systému. V první řadě se provede záloha veškerých dat, aby v případě problémů podnik nepřišel o své know-how. Poté, co se spustí do provozu nový systém, je třeba, aby zodpovědný pracovník dodavatelské firmy setrval ještě nějaký čas ve firmě a dohlížel na první fázi funkčnosti celého systému.

Teprve poté, co se nevyskytují potíže při práci s podnikovým informačním systémem a jeho nastavbami včetně CRM lze přistoupit k další fázi implementace.

## **2.5 Školení pracovníků**

Nyní je již nový informační systém naimplementován do podnikové struktury. Je tedy čas na to, aby byli všichni zaměstnanci, kteří budou s tímto systémem pracovat řádně a odborně proškoleni. Školiteli by měli být v této první fázi hlavně zástupci dodavatelské firmy. Školení by se měla opakovat pravidelně, a to během krátké doby tak, že všichni zaměstnanci budou schopni ihned s novým systémem pracovat.

Další navazující školení by se měla opakovat pravidelně, a to v závislosti na potřebách zaměstnanců. Tato školení už budou úzce zaměřena tak, aby vyhovovala daným požadavkům. Jiná školení budou vyžadovat pracovníci obchodu a jiná vedení firmy. V případě, kdy dojde k úpravám na systému vlivem potřeb podniku nebo novou verzí softwaru, se školení provádí také. Případné zaškolení do systému pro nové zaměstnance provádí vedoucí jednotlivých oddělení nebo k tomu zmocněný pracovník.

## **2.6 Znaky nového CRM systému**

Klíčem k dosažení efektivního řízení vztahů se zákazníky je propojení vnějšího podnikového prostředí s vnitřním. Za vnější lze považovat především vzájemné interakce se zákazníky a za vnitřní podnikové procesy jako vyřizování objednávek, reklamací apod. Proto volíme takový systém, který nám tyto činnosti umožňuje, a přitom je schopen pracovat i s jinými systémy. Cílem je, aby byla v maximální možné míře zajištěna komplexní obsluha zákazníka.

Pro vedení podniku a manažery je důležité, aby nový systém zajistil optimální využití nové technologie za účelem splnění obchodních cílů. Z toho důvodu je nutné vědět, na které vlastnosti nového CRM je třeba se zaměřit, aby se díky využívání tohoto systému zlepšilo postavení podniku v očích zákazníků. Kvalitní služby a servis zajišťují podniku lepší postavení na trhu, čili jistou konkurenční výhodu. [1]

Znakem nového funkčního systému by mělo být především: [1]

- **Integrace vstupů zákazníka s vnitropodnikovými procesy**
- **Kvalitní zákaznický servis**
- **Inteligentní správa datových toků**
- **Snadný přístup k informacím**
- **Rychlý návrh změn a implementace systému**
- **Efektivní správa systému**

## **2.7 Call centrum**

Pracovníci Call centra jsou velmi dobře proškoleni, práci s novým systémem vnímají jako usnadnění jejich povinností. Je třeba, aby ti, kdo každodenně komunikují se zákazníky byli rovněž dobře vybaveni po jazykové stránce. Samozřejmostí jsou pro ně zásady asertivity. Oproti konkurenci nás odlišuje jistá profesionalita, kterou dokáží naši stávající i potenciální zákazníci ocenit. Zákaznické centrum nebo-li Call centrum je nejvíce viditelné místo celé společnosti v očích zákazníků. Proto je třeba dbát na to, aby jeho kvalita byla na vysoké úrovni a neztrácela krok s konkurencí.

## **2.8 Zákaznický servis**

Nejen zákaznické centrum je v očích veřejnosti silně vnímáno. Spokojení zákazníci rovněž ocení kvalitní servisní služby, které jsou jim poskytovány již od prvního nakontaktování firmy. Zákazník musí mít po celou dobu trvání vztahu pocit, že je to právě on, kvůli komu tady společnost je. Pravidla pro jednání se zákazníky by měla být v očích veřejnosti stejná.

Samozřejmostí je také poskytování pozáručního servisu. Nikdy nemůžeme zcela vyloučit fakt, že dojde k situaci, kdy námi prodané zboží nebo služba budou bezproblémové. V těchto případech je zase jen na společnosti, aby se dokázala s daným problémem profesionálně vypořádat. Rychlost, se kterou bude společnost přistupovat k vyřešení problému opět hraje významnou roli v očích klientů. Zákazník by neměl vůbec pocítit potíže s jakoukoli reklamací a naopak by měl odcházet s pocitem spokojenosti. S pocitem výhry.

Nyní je již systém CRM zaveden, zaměstnanci jsou v jeho používání profesionály, vedení podniku snadno definuje jednotlivé podnikové funkce a zákazníci jsou maximálně spokojeni se systémem řízení naší firmy. To by měl být vždy výsledek implementace informačních systémů včetně CRM do podnikové sféry.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 HISTORIE FIRMY METRUM

Firma METRUM s.r.o. existuje na českém trhu od roku 1997. Její původní sídlo bylo až do roku 2006 v Kokorách v okrese Přerov. Od samého začátku se činnost firmy zaměřovala na prodej lepidel, tmelů a výrobků stavební chemie. Firma spolupracuje s několika významnými dodavateli. Od roku 2005 firma uvádí na trh vlastní značku stavební chemie Český stavitel, přičemž je stále rozšiřován prodejní sortiment. Od roku 2006 sídlí firma v nově zrekonstruovaném areálu v Přerově. Zde se nachází skladovací a výrobní prostory, chemická laboratoř, zázemí firmy včetně sídla vedení společnosti.

Firma METRUM s.r.o. je velkoobchodní firma s působností po celé ČR. Během posledních několika let, zvláště po vstupu České republiky do Evropské Unie se firma snaží expandovat do okolních zemí. Jako první destinaci, kterou si pro svou expanzi zvolila, byla Slovenská republika. Na slovenském trhu působí firma prostřednictvím svého zastoupení a distribuuje zde svou vlastní značku stavební chemie.

Své obchodní záměry dále rozvíjí také v Polsku, Maďarsku, Slovinsku a Ukrajině. Nově se snaží nalézt pro své výrobky také odbytiště v Rumunsku a v Bulharsku. Tato expanze však musí být podpořena řadou legislativních kroků. Technická dokumentace musí být přizpůsobena legislativám daných zemí. Náklady spojené s touto expanzí se však do firmy rychle navrací formou zisků s těchto nových trhů.

V čele firmy stojí generální ředitel, dále obchodní ředitel a vedoucí divizí obchodních zástupců pro oblast stavební chemie a pro oblast průmyslových aplikací. Dále do organizační struktury, která spadá pod obchodního ředitele patří vedoucí skladu, vedoucí výroby, vedoucí chemické laboratoře a vedoucí administrativy.

Jednotlivé oblasti trhu mají na starosti obchodní zástupci spravující vymezené území. Toto členění souvisí s geografickým rozdělením České republiky. Pro oblast ČR je ve firmě zaměstnáno 8 obchodních zástupců pro oblast stavební chemie a 2 obchodní zástupci pro průmyslové aplikace. Samostatnými obchodními manažery jsou zástupci pro Polsko a pro Ukrajinu.

Strukturu zákazníků tvoří nejčastěji stavební a obchodní firmy, průmyslové podniky, firmy podnikající v dřevařském průmyslu, podnikatelé v oblasti barev a laků, železářství a domácí potřeby, popřípadě specializované maloobchody.

### 3.1 Systém jakosti

V roce 2003 byla společnost certifikována podle mezinárodního standardu ISO 9001:2001 společností ITI TÜV pro obory činností Nákup a prodej lepidel, tmelů a stavební chemie a Prodej nářadí a souvisejícího sortimentu. Od roku 2007 je společnost nově certifikována společností Moody International na obory Nákup a prodej lepidel, tmelů a stavební chemie a souvisejícího sortimentu.

V roce 2006 byla společnost nově certifikována podle Modelu Excellence (EFQM). Závěrem tohoto auditu bylo, že společnost má mírné nedostatky v oblasti strategického plánování a s tím související oblastí marketingu. V této souvislosti firma METRUM s.r.o. úspěšně zažádala o dotační projekt agenturu CzechInvest a získala podporu z programu Marketing. Na základě získané dotace zahájila firma spolupráci se specialistou na oblast marketingu, který je vedený v Národním registru poradců (NRP). Tento specialista je v rámci ČR uznávaným odborníkem v oblasti marketingu.

Spolupráce s tímto odborníkem začala prakticky okamžitě. V první fázi se seznámil s činnostmi firmy a nástroji, které používá management podniku. Na základě probíhající pravidelné spolupráce byl vedení firmy doporučen projekt, který by se zabýval řízením vztahů se zákazníky, což v první fázi znamenalo zjistit o stávajících i potenciálních zákaznících potřebné údaje. Jako hlavní nástroj tohoto průzkumu byla zvolena metoda formou dotazníku. Získávání informací o zákaznících v rámci celého trhu dostali na starosti jednotliví obchodní zástupci.

### 3.2 Změny managementu s příchodem nových technologií a znalostní společnosti

Společnost znalostní mění podstatně podnikatelské chování. Není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavní záměr se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat. To bude platit nejen s ohledem na vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od autoritativního vedoucího k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka. [4, str. 178]

Pod termínem znalostní společnost si tedy představme společnost nebo podnik či jakoukoli organizaci, která každodenně využívá znalosti získané z různých zdrojů. Tyto organizace využívají samozřejmě také nejmodernější komunikační prostředky, vysoce kvalitní a moderní technologie, přičemž vychází z vývojových trendů prověřených časem a zkušenostmi některých významných světových podniků. Firmy pracují s moderními informačními databázemi, které se mezi různými společnostmi samozřejmě liší. Vzhledem k faktu, že všichni dnes mají možnost využívat moderní technologie, je jen nasnadě začít využívat veškeré volně dostupné informace. Během posledních 20-ti let můžeme začít pozorovat měnící se strukturu vedení firem. Mnohé firmy prošly v této době výraznými restrukturalizacemi, které byly pro jejich další fungování nezbytné. Tyto změny v pojetí chápání managementu se nejprve objevily ve Spojených státech a v Japonsku. [4]

K tomu, aby byly firmy připraveny k vedení založeném na využívání znalostí je rovněž potřeba vychovat si své zaměstnance. V době, kdy jsme obklopeni nebývalým množstvím informací se musíme naučit, jak s nimi správně zacházet a jak je efektivně využívat.

Tomuto procesu musí rovněž napomáhat změny, které by měly probíhat v systému vzdělávání. Vysoké školy se musí více zabírat výukou předmětů, které učí, jak zacházet s informacemi. Roste potřeba vzniku nových studijních oborů a především také zpětné vazby ve využívání znalostí. Dosažené znalosti je důležité ihned aplikovat v praxi. Studenti se v mnohem větší míře musí zapojovat do různých projektů.

Stejně jako se mění postoje ve vztahu ke znalostem, roste v myšlení lidí i potřeba chránit naše okolí. Je třeba využívat dosažených znalostí nejenom k růstu ekonomického blahobytu, ale rovněž k zamezení tendencí ohrožujících naši planetu. Lidstvo se začíná vážně zabývat otázkami, jak účinně pomáhat svému okolí a jak napravovat to, co již bylo nadměrnou průmyslovou výrobou postiženo. I zde je patrná nutnost zavádění výuky ekologických předmětů na všech typech škol v mnohem větší míře, než tomu je doposud. Ekologie se tedy stává součástí plánovaných projektů a je na ni vynakládáno stále vzrůstající procento nákladů. Zachování života je povinností jednotlivce vůči sebe samému a též zejména povinností společnosti vůči budoucím generacím, neboť zůstává alespoň naděje plynoucí ze zachování alternativy budoucnosti. [7, str. 8]

### 3.3 Projekt

Jak jsem již zmínil, vedení podniku si na základě spolupráce s externím poradcem stanovilo jako svůj hlavní cíl pro následující 3 roky projekt, který má za úkol zvýšit efektivitu řízení vztahů se zákazníky. Současně také v rámci tohoto projektu jasně deklarovalo, že se chce stát moderní společností reagující na vývoj managementu. Především tyto důvody staví nyní společnost METRUM s.r.o. do pozice, kdy úspěch předkládaného projektu bude mít přímý dopad na její další vývoj.

#### 3.3.1 Co to je projekt

Nejprve je třeba jasně definovat, co to vlastně projekt je. Projekt představuje hlavní myšlenka, která se z hlediska času realizuje dlouhodobě. Jedná se tedy o soustavnou činnost, která bude trvat z hlediska času do doby, kdy se z projektové činnosti stává rutina a projekt se tedy mění v běžící proces.

Kromě času se každý projekt vyznačuje zdroji, které jsou k realizaci projektu k dispozici. Výsledkem projektu je určitý žádoucí výsledek, který je ohraničen časem a zdroji, které máme k dispozici. Těmito zdroji mohou být technologie, lidský potenciál, použité materiály, způsoby řízení apod. V případě, že dojde během tvorby projektu k jakékoli změně na straně některé ze základních veličin, dochází automaticky ke změně záměru. Zde záleží na tom, zda-li se pak původní záměr podaří realizovat či nikoliv.

Asi nejdůležitější částí celého projektu je řízení, čili project management. Ten má za úkol především dokonale naplánovat počátek projektu, jeho vlastní průběh a má samozřejmě zamezit vzniku jakýchkoliv kolizních situací. V praxi lze k naplánování projektů obecně využít ekonomicko matematické metody, a to konkrétně metodu kritické cesty. Ta spočívá v tom, že si stanovíme všechny kroky, se kterými se budeme po dobu přípravy a realizace projektu setkávat. Tyto kroky mezi sebou logicky pospojujeme tak, že spolu vždy souvisí ty kroky, které na sebe bezprostředně navazují. Metoda kritické cesty nebo-li CPM je metoda deterministická, protože doby trvání všech činností jsou pevně dané a neuvažuje se o jejich změně.

Každý projekt je jedinečný, a to tím, že se provádí pouze jednou. Dále je typický tím, že se na něm podílí skupiny lidí. Z hlediska lidského faktoru může docházet k problémům, a to v případech vzájemného nepochopení jednotlivých spolupracovníků.



Projekty můžeme dělit na velké a malé, z hlediska času na dlouhodobé a krátkodobé, mohou se na nich podílet specializované týmy apod.

### 3.3.2 Zdroje projektu

K realizaci projektů se využívají kromě lidských také materiální zdroje. Jejich zajištění lze do jisté míry zajistit dopředu. Nejobtížnější částí projektů je ale řízení lidí. To je hlavním úkolem již zmíněného project managementu. Project management musí řídit hlavně lidi mezi sebou, měl by umět vytvořit odborné týmy, které spolu na základě svých kompetencí dále spolupracují. Tyto lidské zdroje je třeba po celou dobu sledovat tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku. V případě, že se v týmu objeví některý člověk, který narušuje další spolupráci, znevažuje osobnost vedoucího projektu, je nasnadě, aby byl takovýto pracovník ihned z projektu vyloučen a byl nahrazen vhodnějším adeptem. Z toho tedy vyplývá, že péče o lidské zdroje je jedním z nejtěžších částí celého projektu.

### 3.3.3 Organizace projektu

Zadavatelem projektu je nejčastěji organizace, která chce dosáhnout určitého zvoleného cíle. Často se nejedná pouze o jednotlivý cíl, ale o soustavu cílů, kterých chce společnost dosáhnout v určitém čase. V případech, kdy se na přípravě a vlastní tvorbě projektů podílí poradenské firmy, je třeba docílit takového vztahu mezi zadavateli a prováděcí firmou, aby mezi nimi nedocházelo ke zbytečným konfliktům. To je opět hlavním úkolem project managementu.

### 3.3.4 Proces řízení projektu

V praxi lze jednotlivé činnosti projektů rozdělit do 5 základních manažerských kroků:

- **Definování** – definování projektových cílů.
- **Plánování** – určení plánu, jak projektový tým dosáhne cíle projektu.
- **Vedení** – řízení lidských a jiných zdrojů tak, aby byly požadované činnosti provedeny včas a v požadovaném provedení.
- **Sledování** – představuje kontrolu stavu a postupu projektových prací, za účel zjištění odchylek od plánovaného postupu prací. To může někdy vést až ke změně cíle.

- **Ukončení** – představuje ověření, že hotový úkol odpovídá aktuální definici cíle, uzavření nedokončených prací.

### 3.4 Analýza současného stavu firmy METRUM s.r.o.

Firma METRUM s.r.o. je v současnosti stabilní společností. Z hlediska počtu zaměstnanců ji lze řadit spíše mezi malé firmy. V současnosti je u společnosti zaměstnáno 28 lidí, z toho 8 z nich jsou obchodní zástupci, zbylí zaměstnanci jsou zastoupeni rovnoměrně ve výrobě a skladu, dále v administrativě a na manažerských postech.

Roční obrat firmy METRUM s.r.o. představoval za loňský rok částku ve výši 108.000.000,- Kč, což v porovnání s rokem 2006 představovalo nárůst téměř 18%. K tomuto nárůstu mohlo dojít především proto, že firma ke konci roku 2006 přesídlila do nově zrekonstruovaného areálu v Přerově. Celková výměra skladovacích a výrobních prostor činí cca 10.000 m<sup>2</sup>, což je oproti původnímu sídlu zvětšení kapacity téměř o 50%.

S tím, jak narostly skladovací a výrobní prostory se firma začala zajímat o možnosti pronikat na nové a finančně zajímavé trhy. Ty jsou představovány především velkými evropskými zeměmi, z nichž je valná většina členy EU. Konkrétně se jedná o Polsko, Slovinsko, Bulharsko a Rumunsko. Samostatný trh vzhledem k prodeji vlastní značky kompletní řady stavební chemie je Slovensko. Poslední významnou lokalitou, kde firma rozvíjí své obchodní aktivity prostřednictvím technicko obchodního manažera je Ukrajina.

Výhodu pro podnikání na těchto trzích je bezesporu fakt, že se jedná o členské státy EU, samozřejmě kromě Ukrajiny. Veškeré dokumentace a předepsané zkoušky jsou tak v těchto zemích totožné. To samozřejmě snižuje náklady na vývoj, výrobu a procesy schvalování a export tohoto zboží. I když tyto nové trhy nepředstavují hlavní oblast zisků společnosti, je třeba mít na paměti fakt, že se jedná o velké trhy a s tím související tržní potenciál.

Oblast Slovenska je obsluhována po obchodně technické stránce prostřednictvím sítě obchodních distributorů. Obchodní zastoupení pro Českou republiku je zajišťováno sítí vlastních obchodních zástupců. Čechy jsou obsluhovány čtyřmi lidmi stejně jako oblast Moravy. Každý z obchodních zástupců plně zodpovídá za stávající klientelu a samozřejmě se snaží vyhledávat nové obchodní kontakty a rozšiřovat portfolio svých zákazníků. S tím, jak ale narůstá neustále množství klientů, vzrůstá i náročnost této činnosti pro jednotlivé obchodní zástupce.

Vedení firmy si tuto situaci uvědomuje a snaží se svým obchodním zástupcům co nejvíce zjednodušit jejich práci a tím přispět ke zkvalitnění celého procesu. Jak jsem již zmiňoval v úvodu, firma začala spolupracovat s odborníkem na marketingovou komunikaci. Několikrát ročně, zpravidla třikrát, se pořádají odborné workshopy, na nichž je značná část věnována rozvoji obchodních dovedností a práci se zákazníky.

Jak je tedy z výše uvedeného patrné, společnost METRUM s.r.o. si je vědoma svého postavení na trhu a snaží se v dnešní rychle se měnící společnosti zaujmout právě takové místo, které by ji umožňovalo dále se rozvíjet a získat si trvalou pozici na trhu. Vedení firmy tvořené majiteli je přístupné manažerským změnám, které také postupně prosazuje. O vedení obchodních zástupců se starají vedoucí týmů. Jedná se o manažery pro oblast stavebnictví a pro oblast průmyslu. To již samo o sobě představuje prvotní zacílení na specifické trhy, které je vhodnější obsluhovat takto odděleně. Tím mám na mysli především odborné zaměření jednotlivých obchodních zástupců a tedy snadnější orientaci na trhu.



Obr. č. 4 Schéma funkčně orientované organizace , zdroj: [2, s. 35]

Vedení společnosti se tedy snaží o to, aby se firma stala moderní společností, která si je vědoma svého postavení a současně pružně reaguje na změny, které souvisí s vývojem na trhu. Jde o moderní funkčně orientovaný podnik, který dbá na to, aby byly rozvíjeny veškeré činnosti uvnitř i vně firmy, které bezprostředně souvisí s jejím dalším rozvojem.

Tím, že společnost začala spolupracovat s odborníkem vedeným v Národním registru poradců (NRP), se jasně přihlásila k výsledkům auditu provedeném podle systému Modelu Excellence (EFQM) a který jasně deklaroval slabé stránky společnosti. Tento audit prokázal nedostatky na straně marketingu, který byl do té doby ve firmě spíše okrajovou záležitostí. V současnosti je oblasti marketingu věnována patřičná pozornost a nově se prosazuje nejen na pracovních poradách moderní marketingový přístup. Vedení firmy spolupracuje nejen s marketingovým specialistou, ale také se specializovanou reklamní agenturou, která zajišťuje veškeré potřebné nástroje reklamy a prezentace firmy.

Výroba podléhá systému jakosti podle mezinárodního standardu ISO 9001:2001. V praxi je tento systém představován řadou jasně definovaných kroků a činností, které se provádí v souladu s touto certifikací. Zpočátku představoval nově zavedený systém nemalé těžkosti, zvláště pro řádové zaměstnance, kteří se museli naučit mnoho činností zcela od začátku. Nyní již tento systém zcela jednoznačně napomáhá k dosažení vyšší jakosti a kvality poskytovaných služeb.

Rovněž organizační oblast a vedení personalistiky dosáhlo značných změn. Organizační pravomoci mají mezi sebou rozděleny ředitel podniku, obchodní ředitel a obchodní manažeři sekce stavebnictví a průmyslu. Velmi důležitá role je přisuzována pravidelným měsíčním poradám obchodních zástupců s vedením firmy. Zde jsou projednávány nové kroky navržené buď managementem společnosti nebo marketingovým specialistou. Úkolem těchto porad je seznámit zaměstnance, převážně tedy obchodní zástupce, s novými strategiemi a také zpětná vazba. Tím mám na mysli především informace, které do firmy přinášejí právě obchodní zástupci. Tyto informace jsou buď získávány přímo u stávajících zákazníků, popřípadě jsou sesbírány přímo z oblasti trhu, kde se tito zaměstnanci pohybují.

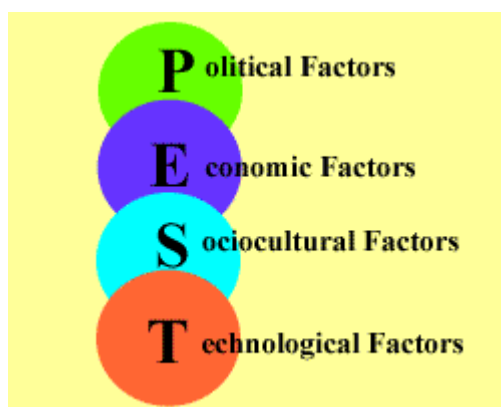
Oblast financí má na starosti obchodní ředitel a vedení firmy jako takové. Firma si musí pravidelně hlídat své Cash-Flow, neboť to napovídá o finančním zdraví podniku. Společnost METRUM s.r.o. je po stránce financí zcela zdravou firmou. Pravidelně čerpá různé dotace a bankovní úvěry, které doposud bez problémů splácí. Firma také využívá systém leasingových smluv, na které nejčastěji pořizuje hmotný investiční majetek tvořený strojním vybavením výroby, skladu a také kancelářskou techniku. Pomocí leasingu je také pořízen kompletní automobilový park.

S tímto také souvisí oblast informačních technologií. I zde jsou tyto přístroje pořizovány formou leasingu. Ve firmě je v současnosti řádově 20 kompletně vybavených osobních počítačů. Vše je pod správou serveru, o který se stará specializovaná outsourcingová firma. Informační technologie, mám tím na mysli především osobní počítače, jsou pravidelně přizpůsobovány moderním požadavkům. Ve firmě je zaveden nově 2 roky podnikový informační systém firmy LCS Helios Orange.

Výzkum a vývoj nových výrobků je plně pod kontrolou specializované chemické laboratoře. Všechny výrobky jsou pravidelně testovány ve specializovaných zkušebních ústavech. Bez těchto zkoušek by navíc nemohli být ani v řadě případů vůbec uvedeny na trh. Společnost pravidelně přispívá částí svého zisku na další vývoj nových výrobků, čímž jasně deklaruje, že si uvědomuje nutnost rozvoje.

### 3.4.1 PEST analýza

Každá firma, která se rozhodne podnikat v určité oblasti musí věnovat pozornost okolnímu prostředí a nejen jemu. Management firem by měl mít na paměti, že veškeré činnosti by měly být dopředu naplánovány a měly by být v souladu se záměrem jejich podnikání. Zkoumáme tyto základní oblasti, a to vnitřní prostředí firmy, které je tvořeno zaměstnanci, technologickým vybavením, vývojem mezd a způsoby financování. Kromě toho se sleduje také oblast mikroprostředí firmy, které představují obchodními zástupci, distributoři, přímá konkurence, dodavatelé apod.



Obr. č. 5 Schéma PEST analýzy, zdroj:

*Vlastní zpracování*

Pomocí PEST analýzy zkoumáme vnější prostředí podniku, které se skládá z těchto oblastí:

- **Politické faktory** – politika má přímý vliv na každé podnikání. Na tom, koho si občané zvolí přímo záleží vývoj daňového systému. Podnikatele zajímá, co si budou moci odpočítat od svého daňového základu, jaká bude výše daní z příjmů, jaký systém podpory jim nová vláda umožní. Z hlediska politických faktorů se firma METRUM s.r.o. nachází v situaci, kdy se obecně snižuje daňová zátěž pro podnikatele. Kladný vliv na rozvoj firmy měl také vstup České republiky do EU.
- **Ekonomické faktory** – jsou tvořeny nástroji, se kterými se podnikatelé setkávají každodenně. Vždyť na tom, jaká je například výše sazeb úroků, míra inflace nebo vývoj HDP závisí budoucnost každého podniku.
- Po ekonomické stránce je firma METRUM s.r.o. silnou společností. Její zadluženost nepřesahuje únosnost rentability. Společnost pravidelně splácí své závazky. Problémem v poslední době je však sílící kurz koruny. Firma expanduje na zahraniční trhy, a proto se tento trend české měny negativně projevuje i v jejím podnikání. Proti výkyvům kurzů je společnost pojištěna, čímž alespoň částečně dorovnává možné ekonomické ztráty. V dovozech naopak situace nepředstavuje takové riziko. Vzhledem k faktu, že firma většinu dováženého sortimentu pořizuje na Tchajvanu, obchoduje tudíž v dolarech. Zde se pokles kurzu dolaru projevuje pozitivně, neboť zlevňuje toto dovážené zboží.
- **Sociokulturní faktory** – po této stránce se musí vedení firem umět vypořádat s otázkami týkajícími se náboženství, zvyků a obyčejů v daných zemích, se kterými obchodují. Společnost METRUM s.r.o., jak jsem již zmínil, odebírá a nechává si řadu věcí vyrábět přímo na Tchajvanu. Tchajwan byl zvolen především proto, neboť kvalita zdejších výrobků značně přesahuje kvalitu zboží z kontinentální Číny. Rovněž kulturní a sociální podobnost je zde vyšší než s ostatními zeměmi v tomto regionu.

- Z hlediska sociálních skupin zákazníků, na které je firma zaměřena se jedná o poměrně stabilní klienty. Většinu z nich tvoří firmy nebo fyzické osoby, které se vyznačují poměrně silným technickým nebo obchodním myšlením. Je proto snadnější udržovat si s těmito zákazníky dlouhodobé vztahy založené na vzájemné znalosti, kvalitě výrobků a služeb, poskytovaném servisu apod. Vzhledem k faktu, že firma neprodukuje trendové nebo jinak krátkodobě zaměřené výrobky, tvoří její skupinu klientů firmy, které zajímá především poměr kvality a ceny. Z tohoto hlediska můžeme říci, že firma nemá s oblastí sociokulturní žádné problémy.
- **Technické faktory** – přímo souvisí s možnou konkurenční výhodou podniku. Správně zvolené technologie a technické vybavení může do jisté míry znamenat výhodu oproti konkurenci. Vhodně zvolené nástroje mohou snižovat ceny výrobků a služeb, přičemž jim neklesá kvalita. Firma METRUM s.r.o. je po této stránce společností, která si je tohoto aspektu vědoma a dbá na to, aby ani po této stránce nijak nezaostávala. Samozřejmostí je moderní počítačové vybavení, systémy komunikace se zákazníky jsou plně standardizované.
- Každodenní styk se zákazníky zajišťuje prostřednictvím kvalitního call centra. Nově má firma zrekonstruované své webové stránky, na kterých se prezentuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům. Pomocí zavedeného podnikového informačního systému a především každodenním využíváním systému CRM se firma řadí mezi moderní společnosti, které si uvědomují nutnost práce s informacemi.

### 3.4.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní způsoby, jak zjistit současný stav, v tomto případě firmy METRUM s.r.o. Tato analýza se zabývá silnými a slabými stránkami a dále možnými příležitostmi a naopak hrozbami. Pomocí SWOT analýzy si tedy poměrně snadno můžeme udělat dokonalý přehled o současné situaci zkoumaného objektu a o jeho budoucím vývoji. Jednotlivá počáteční písmena zkratky SWOT znamenají postupně silné stránky (strengths), slabé stránky (weakness), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

**Silné stránky – Strengths**

- **Zavedená firma se sortimentem stavební chemie na trhu v ČR**
- **Široký sortiment stavební chemie**
- **Dobré jméno společnosti v regionu**
- **Silný tým obchodních zástupců**
- **Vyhovující zázemí, skladovací a výrobní prostory**
- **Sídlo firmy v blízkosti dopravní tepny**
- **Zavedený systém CRM**
- **Zavedený systém ISO 9001:2001**
- **Ekologická výroba**
- **Podpora neziskových organizací**

**Slabé stránky – Weakness**

- **Závislost na sortimentu od subdodavatelů**
- **Slabší pozice marketingu a strategického plánování ve firmě**
- **Závislost na přepravních firmách**
- **Poškozené zboží během přepravy**
- **Častější reklamace**
- **Chybějící technické vzdělání některých zaměstnanců**
- **Vymahatelnost neuhrazených pohledávek**



**Příležitosti – Opportunities**

- **Nové evropské trhy – Polsko, Ukrajina, Bulharsko, Rumunsko a Slovinsko**
- **Rozšiřování sortimentu stavební chemie**
- **Více využívat informace získané ze systému CRM**
- **Zkvalitnění pozáručního servisu**
- **Rozšíření nabídky poskytovaných služeb**
- **Pravidelné školení obchodních zástupců**
- **Hledání nových dodavatelů**

**Hrozby – Treats**

- **Odchod silného subdodavatele**
- **Neustálé zdražování vstupních surovin**
- **Sílící kurz koruny vzhledem k exportu**
- **Odchod kvalitních zaměstnanců ke konkurenci**
- **Ztráta významných obchodních partnerů**
- **Stále tvrdší legislativa ve vztahu k chemickým surovinám**

## 4 PROJEKT ZAVÁDĚNÍ A ROZVOJE PRVKŮ CRM

Počátkem roku 2006 na základě získání dotace od agentury CzechInvest z programu Marketing začala firma spolupracovat s marketingovým specialistou vedeným v Národním registru poradců (NRP), a to především na slabých stránkách, které odhalil audit provedený podle Modelu Excellence (EFQM). Ten právě poukázal na nutnost zkvalitnění systému projektového managementu a na posílení pozice marketingu ve firmě.

V první fázi se počáteční spolupráce odehrávala pouze na úrovni vedení firmy a externího poradce. Bylo nutné, aby se poradce nejprve dokonale seznámil s vedením firmy, způsobem plánování. V této fázi se odehrával začátek dlouhodobé spolupráce, která bez větších potíží trvá do dnes. Stanovení strategického plánu, který jasně definuje budoucí kroky managementu firmy, to byl jen počátek dalšího směřování firmy METRUM s.r.o.

Během prvního půlroku byl mezi vedením firmy a externím poradcem vypracován strategický plán, který především reagoval na slabé stránky firmy a bral v potaz představy vedení a majitelů. Jako první cíl si stanovil management podniku stabilizaci firmy a upevnění její pozice na trhu v České republice. Druhým podstatným úkolem, před kterým stálo vedení firmy, bylo zajistit si tuto pozici trvale do budoucna. Tento požadavek však s sebou nese značná rizika. Dnes totiž žijeme v době, kdy se veškeré základní paradigmaty ve společnosti velmi rychle mění a celá společnost jde velmi rychle dopředu. Pokud by tedy management podniku tyto změny nedokázal zakomponovat do strategického plánu, zřejmě by nikdy nemohlo dojít k jeho naplnění.

Mezi hlavní priority, které si kromě již zmiňovaných slabín vedení stanovilo bylo zkvalitnění využívání nově naimplementovaného podnikového informačního systému Helios Orange. Především pak umět dokonale využívat a pracovat s informacemi, které dennodenně do tohoto systému vkládají jednotliví obchodní zástupci. Právě informace, které lze ze systému CRM získat jsou pro podnik velmi důležité. Nejenom, že si lze poměrně snadno rozdělit všechny zákazníky do několika skupin podle nejrůznějších kritérií, ale také může poskytnout zajímavé informace, které napomáhají k udržování kvalitního vztahu se zákazníky firmy. Je tedy patrné, že to jsou právě informace, se kterými se musí v dnešní době začít mnohem více pracovat.

System CRM se tedy musí jednoznačně začít mnohem více využívat a pracovat s jeho informacemi. Zákazníky lze velmi snadno segmentovat, a to podle velikosti firmy, počtu objednávek, velikosti průměrné objednávky, podle výše neuhrazených faktur, podle oborů, v nichž se zákazníci profilují, podle geografické působnosti apod.



Obr. č. 6 Nástroje CRM, zdroj: [5, s.121]

#### 4.1 Dosavadní využívání systému CRM

Situace ve firmě METRUM s.r.o. je na té úrovni, že je již naimplementován podnikový informační systém, nicméně v současné době probíhá ve firmě tlak na zkvalitnění práce s ním. Vzhledem k tomu, že implementace systému již proběhla počátkem roku 2006, dochází v současnosti ke změnám na tomto systému, a to takových, které si žádá management podniku a dále se jedná o změny, které vycházejí přímo z každodenní zkušenosti práce se systémem.

Nevýhodou těchto změn po již proběhlé implementaci jsou poměrně vysoké finanční náklady. Zde je nutno říci, že fázi implementace a seznamování se s novým systémem je třeba si důkladně promyslet. Ani tak však není zcela jednoznačné tento systém přichystat dopředu tak, aby následně vyhovoval mnohdy rozdílné praxi.

Zpočátku fungovalo využívání, nebo-li práce se systémem CRM pouze na té úrovni, že sloužil především obchodním zástupcům k zápisům o provedené práci u zákazníků.

Nově se pak systém využívá již ke zmíněným zápisům, ale také především ke sledování důležitých údajů. Obchodní zástupci začali pravidelně využívat systém k plánování si svých cest, a to 14 dní dopředu. Tyto plány jsou přímo ze systému exportovány přes email manažerům jednotlivých sekcí. Systém plánování umožňuje snadno dosahovat efektivnějších návštěv u zákazníků. Navíc si vždy před plánovanou cestou během přípravy obchodní zástupci zjistí, co se odehrálo během poslední návštěvy u tohoto zákazníka a jsou tak snadno připraveni na další návštěvu. Systém zvláště oceňují ti z nás, kteří mají ve svém portfoliu desítky až stovky zákazníků.

Od počátku zkvalitnění práce se systémem CRM se zvýšila efektivita práce jednotlivých obchodních zástupců cca o 20%. Jako příklad zvýšení efektivity práce obchodních zástupců uvádím v příložené tabulce obchodní výsledky u obchodní skupiny Patrik Veselý. Region, který obsluhuji se během let 2006 – 2008 mírně pozměnil. I tak je ale předkládaný materiál schopen jednoznačně popsat posun v obchodních výsledcích.

Tab. č. 1 Přehled za obchodní období 2006 obchodní skupina Veselý

<b>Obchodní období 2006</b>				
	<b>Český stavitel</b>	<b>Den Braven</b>	<b>Ostatní</b>	<b>Celkem</b>
<b>Leden</b>	-	-	-	-
<b>Únor</b>	-	-	-	-
<b>Březen</b>	-	-	-	-
<b>Duben</b>	-	-	-	-
<b>Květen</b>	-	-	-	-
<b>Červen</b>	95.796	318.840	112.085	526.721
<b>Červenec</b>	158.989	513.398	124.215	796.602
<b>Srpen</b>	169.923	615.672	154.603	940.198
<b>Září</b>	220.847	493.965	121.272	836.084
<b>Říjen</b>	209.471	542.125	138.135	889.732
<b>Listopad</b>	159.693	523.427	209.770	892.891
<b>Prosinec</b>	22.831	211.059	80.358	314.249

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů METRUM s.r.o.

K tabulce je třeba doplnit, že se jedná o výsledky z mého regionu, který byl tvořen okresy Přerov, Valašské Meziříčí, Vsetín, Zlín, Prostějov, Kroměříž, Hodonín a Uherské Hradiště. Na pozici obchodního zástupce u firmy METRUM s.r.o. jsem nastoupil od června 2006. Z tohoto důvodu je tabulka zaplněna od poloviny roku 2006. Jedná se o region, který jsem převzal po stávajícím obchodním zástupci. Počet zákazníků v tomto regionu v roce 2006 činil 158 stálých zákazníků a 14 nových zákazníků.

Tab. č. 2 Přehled za obchodní období 2007 obchodní skupina Veselý

<b>Obchodní období 2007</b>				
	<b>Český stavitel</b>	<b>Den Braven</b>	<b>Ostatní</b>	<b>Celkem</b>
<b>Leden</b>	146.904	414.805	142.640	704.350
<b>Únor</b>	117.826	490.040	109.338	717.205
<b>Březen</b>	303.312	418.362	149.550	871.225
<b>Duben</b>	305.413	499.260	163.815	968.489
<b>Květen</b>	565.239	658.109	174.636	1.397.986
<b>Červen</b>	453.208	658.416	192.507	1.304.133
<b>Červenec</b>	222.737	578.697	122.560	923.995
<b>Srpen</b>	224.164	697.902	228.055	1.150.123
<b>Září</b>	176.155	629.287	153.831	959.274
<b>Říjen</b>	275.637	682.270	211.368	1.169.276
<b>Listopad</b>	179.299	554.310	169.280	902.890
<b>Prosinec</b>	70.837	352.344	86.766	509.948

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů METRUM s.r.o.

V roce 2007 došlo v mé obchodní skupině k částečnému přeskupení obchodního regionu. Důvodem byl příchod nového kolegy na post obchodního zástupce a částečné přerozdělení části mého dosavadního regionu k jeho stávajícímu regionu. Nadále již neobsluhuji zákazníky v regionu v okresech Valašské Meziříčí a Vsetín. Nově mi přibyl okres Vyškov. Nárůst prodeje ve skupině Český stavitel za období květen a červen byl způsoben přiřazením jednoho z distributorů do mé obchodní skupiny. Tato změna byla však pouze dočasná a nadále mi zůstávají stávající regiony.

Počet stálých zákazníků v tomto období činil 161, oproti roku 2006 jsem přišel o 11 zákazníků. Oproti tomu se mi podařilo za sledované období roku 2007 získat celkem 35 nových zákazníků.

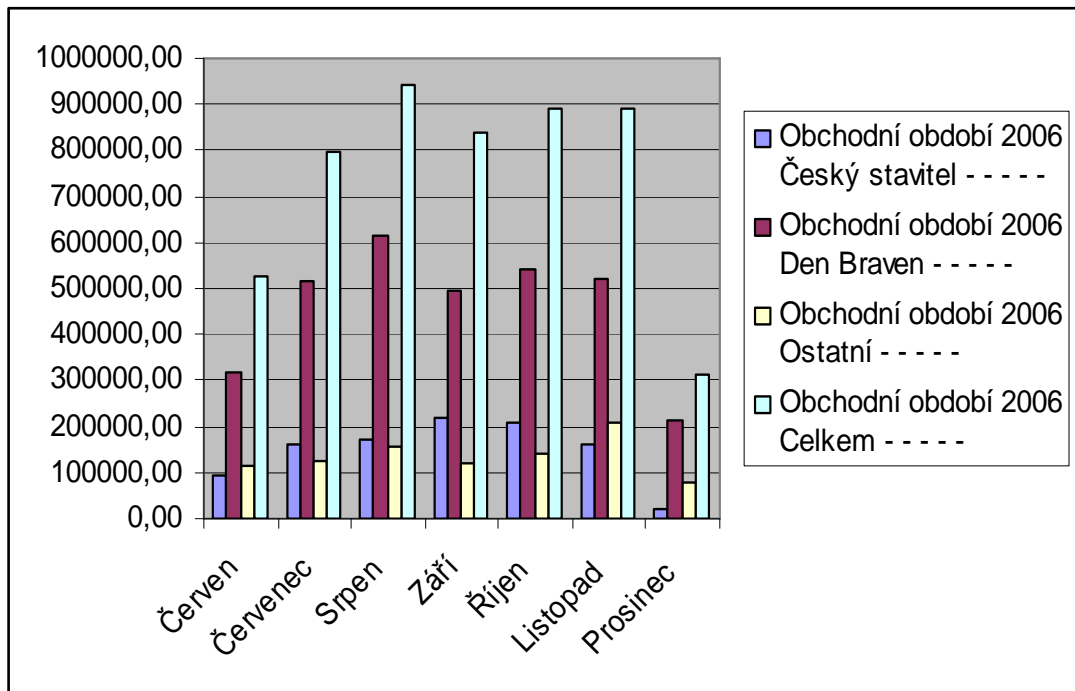
Tab. č. 3 Přehled za obchodní období 2008 obchodní skupina Veselý

<b>Obchodní období 2008</b>				
	<b>Český stavitel</b>	<b>Den Braven</b>	<b>Ostatní</b>	<b>Celkem</b>
<b>Leden</b>	127.121	695.719	162.366	985.206
<b>Únor</b>	362.039	552.119	174.644	1.088.803
<b>Březen</b>	252.473	525.761	214.742	992.977
<b>Duben</b>	337.922	725.210	142.032	1.205.164
<b>Květen</b>	325.263	723.148	187.073	1.235.484
<b>Červen</b>	356.537	832.445	141.645	1.330.628
<b>Červenec</b>	399.195	795.729	225.789	1.420.715
<b>Srpen</b>	-	-	-	-
<b>Září</b>	-	-	-	-
<b>Říjen</b>	-	-	-	-
<b>Listopad</b>	-	-	-	-
<b>Prosinec</b>	-	-	-	-

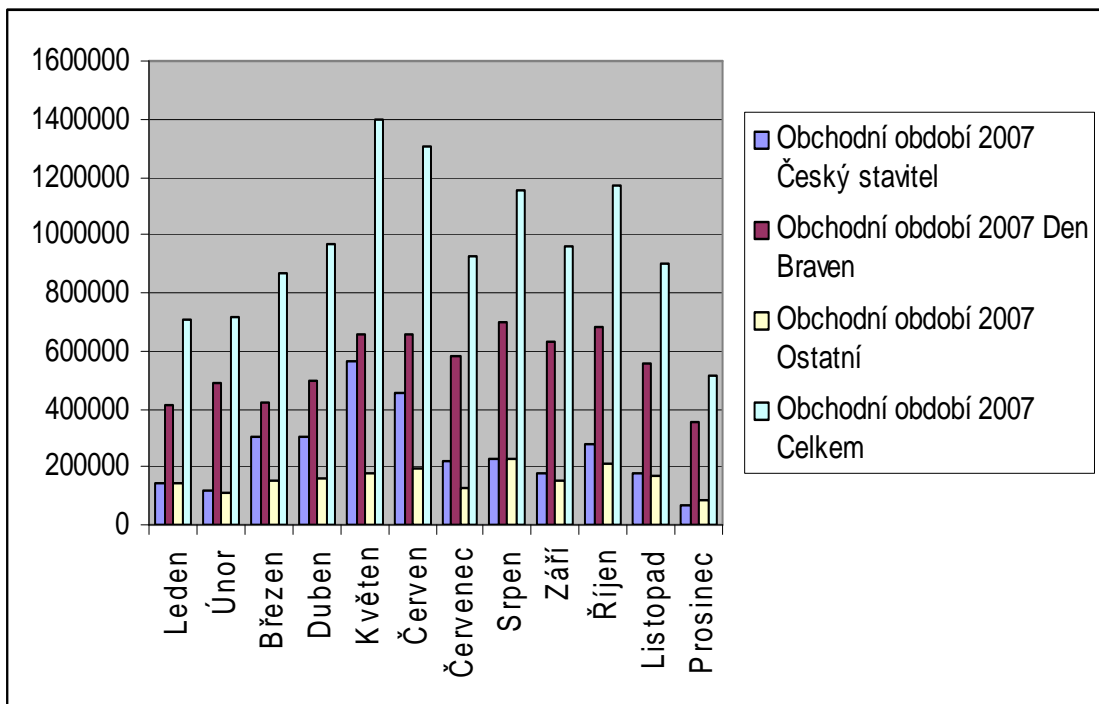
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů METRUM s.r.o.

V letošním roce se co do rozlohy mého regionu neudály žádné změny. Oproti roku 2007 jsem získal 19 nových zákazníků za prvních 7 měsíců. Za loňský rok vypadlo z mé obchodní skupiny 10 zákazníků. Celkem v současné době tvoří portfolio mých klientů 205 zákazníků.

Nárůst v obracech je dán do jisté míry nárůstem celkového počtu stálých zákazníků a ukončení spolupráce s neefektivními zákazníky. K tomu, jak jsem řídil své dosavadní zákazníky jsem aktivně využíval systém CRM, přičemž jsem se snažil o určitou segmentaci zákazníků na základě oborů a z nich jsem si volil TOP 20. Se zbytkem zákazníků patřících do první poloviny jsem se snažil pracovat aktivněji a snažil jsem se postupně navyšovat jejich obraty.

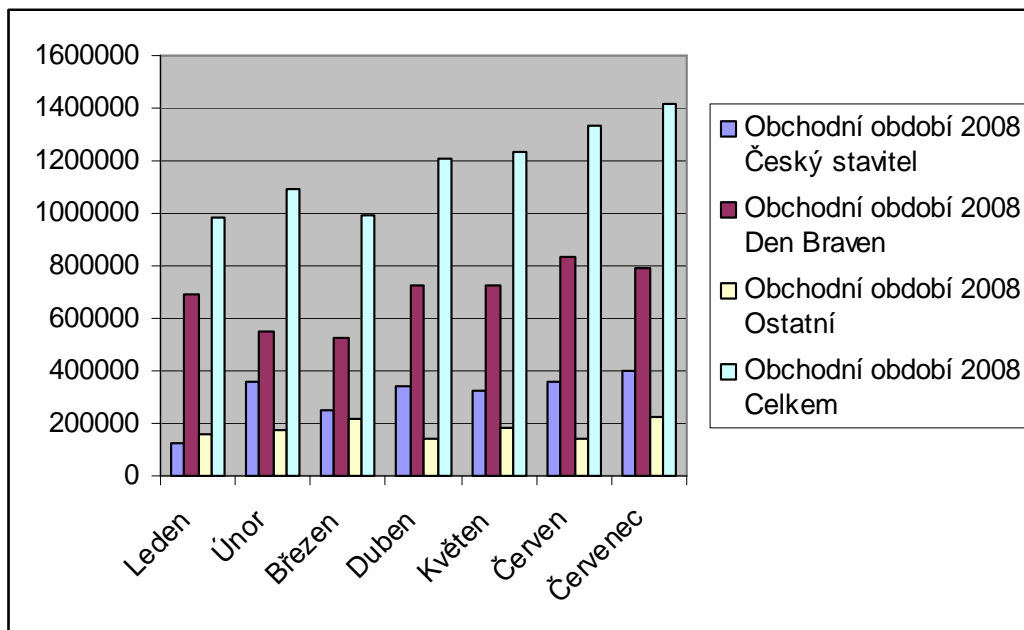


Obr. č. 7 Přehled za obchodní období 2006, zdroj: Vlastní zpracování



Obr. č. 8 Přehled za obchodní období 2007, zdroj: Vlastní zpracování





Obr. č. 9 Přehled za obchodní období 2008, zdroj: Vlastní zpracování

## 4.2 Sběr informací a další využívání CRM

V předcházející kapitole jsem uvedl příklad z praxe firmy METRUM s.r.o. a tuto situaci jsem konkrétně popsal na obchodní skupině Patrik Veselý. K tomuto jen dodám, že ve firmě METRUM s.r.o. pracuji od poloviny roku 2006 na pozici obchodního zástupce. Zpočátku, mám tím na mysli rok 2006, se práce obchodního zástupce týkala klasické pracovní náplně. Konkrétně jsem měl na starosti servis, který jsem pravidelně prováděl u svých zákazníků, dále je to tvorba objednávek, vyřizování reklamací a v neposlední řadě rozšiřování obchodních aktivit a vyhledávání nových obchodních kontaktů.

S tím, jak byl do firmy naimplementován podnikový informační systém Helios Orange se práce jednotlivých obchodních zástupců stále více ubírala také směrem ke kancelářské činnosti. To bylo samozřejmě dáno nárůstem požadavků vedení firmy na sledování dalších důležitých informací o zákaznících a o trhu jako celku. Vedení firmy právě v souladu s tím, jak započalo spolupráci se specialistou na projektové řízení a oblasti marketingu, začalo vyvíjet tlak na obchodní zástupce ke zkvalitnění dosavadní práce. Šlo o to, aby informace, které mají jednotliví obchodní zástupci uloženy ve svých hlavách, byly přeneseny a využívány v systému CRM.

### 4.3 Zahájení projektu a sběr informací

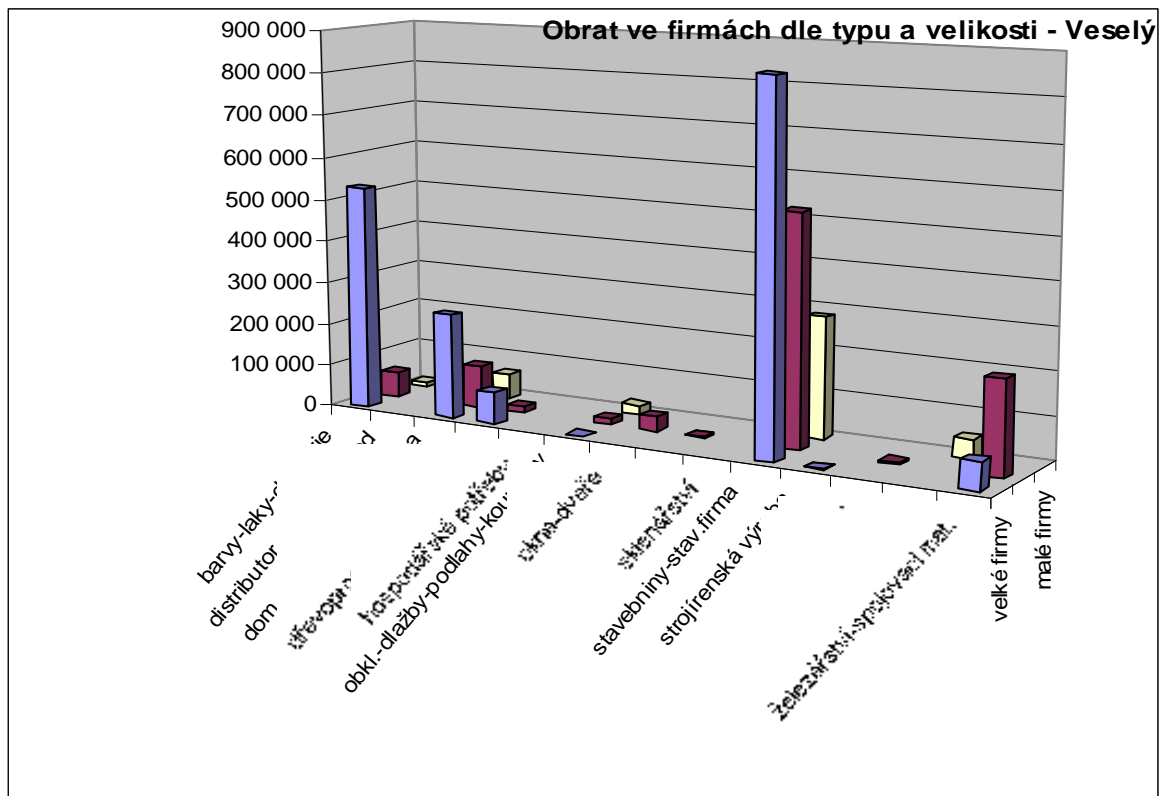
Ze strategického plánu managementu podniku, na kterém se rovněž podílel externí spolupracovník v oblasti projektového řízení a marketingu vznikl po čase návrh na vytvoření projektu, který by se zabýval segmentací stávajících i nových zákazníků. S projektem byli seznámeni všichni obchodní zástupci pod vedením obchodních manažerů na pravidelné poradě konané počátkem roku 2007.

Základem projektu je sběr informací a postupné doplňování získaných dat do stávající databáze CRM. K tomuto účelu byl zpracován dotazník, který se stal základním pracovním nástrojem pro všechny obchodní zástupce. V první fázi šlo především o doplnění veškerých dostupných údajů o zákaznících do databáze CRM. Těmito základními údaji byli osobní údaje, bylo třeba často zaktualizovat kontakty. Další částí tohoto dotazníku byly údaje týkající se kvalitativního odhadu velikosti a možného potenciálu zákazníka. Důležitou součástí každého dotazníku je kolonka týkající se sortimentu. Sledujeme zde především přímé konkurenční výrobky umístěné v prodejnách a skladech našich zákazníků. S tím, jak se sběr těchto dat postupně rozrůstal jsme začali sbírat data také od potenciálních zákazníků. Potenciální zákazníky dále dělíme na zákazníky, kteří se mohou stát již brzy stávajícími klienty firmy METRUM s.r.o., nebo naopak na ty, kteří jsou po obchodní stránce čistě neziskatelni.

Druhou hlavní částí tohoto výzkumu bylo kvalifikovaně odhadnout, nakolik jsou jednotliví obchodní zástupci schopni rozšířit prodejnost sortimentu u stávajících zákazníků. Tento kvalifikovaný odhad vychází především z faktu, že každý dokonale zná své klienty, ví jak často a za kolik dělají průměrné objednávky. Navíc průzkumem na prodejnách a vhodně kladenými otázkami jsme získávali velmi cenné informace.

První část projektu byla ukončena ve třetím čtvrtletí roku 2007 s tím, že všechny získané informace byly převedeny na data a ty byly zaměstnanci firmy postupně vloženy do CRM. Před tím samozřejmě došlo k potřebným úpravám v jednotlivých záložkách v systému CRM a dalších navazujících aplikacích.

V současnosti probíhá druhá upřesňující fáze projektu. Ta má za úkol po zhruba půl roce od zavedení kvalifikovaných dat do CRM zjistit, nakolik se tyto informace a odhady liší od dosavadní praxe a především je jejím úkolem vhodná segmentace zákazníků.



Obr. č. 10 Obrát ve firmách dle velikosti 2007, zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4 Projekt segmentace zákazníků a práce s nimi

Hlavní nosnou část druhé části projektu, která probíhá ve firmě METRUM s.r.o. v současnosti je vhodná segmentace zákazníků a následná práce s nimi. Jako hlavní kritéria pro tuto segmentaci byla zvolena:

- Celková velikost zákazníka
- Zda-li se jedná o klíčového zákazníka pro firmu
- Patří-li zákazník mezi TOP 20 z každé obchodní skupiny
- Segmentace podle typu oboru v němž působí
- Nakolik jsou zákazníci ziskoví
- Ztrátoví zákazníci

Výsledkem této segmentace, kterou si provedl každý obchodní zástupce sám a následně ji obhájil před vedením podniku na pravidelné poradě, bylo rozdělení stávajících a potenciálních klientů do skupin podle výše uvedených kritérií. Dále je třeba s takto segmentovanými zákazníky začít ihned pracovat.

Jako nejdůležitější pro budoucnost firmy se jeví zákazníci patřící do skupiny TOP 20, popřípadě TOP 10 z každé skupiny segmentované podle typu oborů. Současně jsem si na své obchodní skupině v praxi ověřil funkčnost parettova pravidla. S tímto nástrojem jsem už částečně pracoval i před tím, než se tento projekt začal rozbíhat. Další významnou částí segmentace bylo zjištění, kolik procent ze stávajících zákazníků lze posunout v celkových ročních obratech směrem nahoru. Tato část je velmi subjektivní, často záleží na skutečně přesném kvalifikovaném odhadu každého obchodníka. To, nakolik se mně a mým kolegům podařilo tento odhad se ukáže v řádu několika měsíců, až budeme moci porovnat výsledky s předcházejícím obdobím.

## **4.5 Způsoby komunikace se zákazníky**

Výsledkem provedené segmentace zákazníků je v mé obchodní skupině 5 základních skupin zákazníků. Segmentace mi jasně prokázala, jak se mám k daným skupinám chovat, jak s nimi mám komunikovat, jak často tito různí zákazníci vyžadují mou osobní návštěvu. Dalším velmi důležitým úkolem pro budoucí komunikaci bylo naučit všechny zákazníky využívat komunikační centrum firmy METRUM s.r.o.

### **4.5.1 Služba operátora**

Call centrum bylo vybudováno především z nutnosti, protože současné portfolio stávajících zákazníků již převyšuje schopnosti obchodních zástupců. Při stávajícím vytížení při nezměněné pracovní náplni bylo již značně obtížné věnovat se pravidelně například obvolávání klientů a sbírat od nich objednávky. Tato činnost byla přesměrována na operátora call centra, který má veškeré data o těchto zákaznících uloženy v CRM. Před tím, než mu byla tato činnost uložena managementem podniku, museli obchodníci v podsystému CRM, konkrétně v úkolech zadat ke všem zákazníkům, u nichž chtěli rozjet tuto službu všechny důležité informace. Operátor tak má k dispozici naimportovaná data, ze kterých ihned pozná, co který ze zákazníků pravidelně odebírá a jak často.

Operátor má tedy každý den k dispozici v databázi CRM a v její sekci úkoly k dispozici seznam zákazníků, které je potřeba nekontaktovat. Výhodou tohoto systému ve firmě METRUM s.r.o. je to, že tento pracovník je po technické stránce plně zdatný a je kdykoli schopen adekvátně zodpovědět případné technické dotazy. Dříve se zákazník s dotazem obracel přímo na prvního zaměstnance, kterému se dovolal. To často vedlo k situacím, že buď nedostal přímou odpověď, popřípadě byl několikrát přesměrován na zodpovědného pracovníka. To samozřejmě nepříspělo k celkové spokojenosti klientů.

Tuto službu jsme ve firmě METRUM s.r.o. zavedli v polovině roku 2007 a k dnešnímu dni je tato služba plně funkční. Operátor denně odbaví téměř 5 desítek zákazníků. Kromě této činnosti operátor vkládá do databáze další nově získané informace od jednotlivých obchodních zástupců.

Tím, že jsme ve firmě zavedli tuto pravidelnou činnost stoupla v očích zákazníků hodnota firmy. Dokázali jsme, že jsme schopni zákazníkům přinést vyšší komfort komunikace a snadnější přístup k informacím nebo objednávkám, než je tomu často u naší konkurence. Zákazníci si zpočátku na službu museli samozřejmě zvyknout. Po čase ale sami dokázali ocenit rychlost a pružnost, s jakou je firma schopna vyřešit jejich požadavky.

Každodenním výstupem služby operátora je vygenerovaný seznam splněných úkolů, který je mailem zaslán jednotlivým obchodním zástupcům. Z tohoto seznamu je zřejmé, co operátor se zákazníky řešil, jaké zboží si zákazník objednal, popřípadě je zde zpětná informace o tom, že zákazník vyžaduje obchodníkovu osobní návštěvu.

Osobní návštěvy si řídí každý obchodník sám v závislosti na významu zákazníka. V případě, že má od operátora zpětnou vazbu o potřebě navštívit zákazníka, musí si tuto návštěvu zařadit do svého plánu, popřípadě si plán upraví. Zákazníci většinou vyžadují technický servis nebo se jedná o náhodnou reklamaci. Úkolem obchodních zástupců je vždy v co nejkratší době tohoto zákazníka nekontaktovat a vyřešit jeho požadavky.

#### **4.5.2 Komunikace obchodních zástupců se zákazníky**

Obchodní zástupci navštěvují své zákazníky pravidelně, a to na základě svých 14 denních plánů. Tyto plány jim umožňují řídit si efektivně svůj čas. Jde především o to, aby se pohybovali v oblastech, kde mohou za den obsloužit kvalitně řádově 10 klientů. Přitom si utváří určitou časovou pojistku pro náhlé případy, například na popud operátora.

Obchodníci samozřejmě přistupují k jednotlivým zákazníkům specificky, což v praxi znamená, že k méně významným zákazníkům nebo k zákazníkům, kteří nevyžadují časté osobní návštěvy jezdí v časových úsecích okolo dvou měsíců, což představuje osobní návštěvu zhruba šestkrát během roku. Naopak významný zákazník nebo zákazník patřící do výrobního sektoru vyžaduje mnohem četnější frekvenci návštěv.

## 4.6 Popis obchodního případu

Jak jsem zmínil v předcházející kapitole, každý z obchodních zástupců si řídí svůj pracovní plán zcela sám. Tento plán si vytváříme na 14 dní dopředu s tím, že jej vždy zasíláme k náhledu obchodním manažerům.

Klasický obchodní případ sestává tedy z předem naplánované cesty. Může se však také stát, že obchodník navštíví oblast, ve které nalezne zajímavého potenciálního zákazníka. V takovém případě se pokusí proniknout k odpovědné osobě, získá na ni kontakt a pomocí vhodně volených otevřených otázek se snaží získat potřebné informace. I zde platí všeobecné pravidlo, že první schůzka má velký vliv na možnou budoucí spolupráci. Získané informace je obchodník povinen zadat do databáze CRM, popřípadě je odevzdá zapsané na dotazníku operátorovi, který je následně vloží do databáze CRM.

Plán návštěv pak obchodník během kancelářské činnosti přenese ve formě zápisu do svého CRM. Z něj je pak patrné, co u daného zákazníka provedl za činnost. Tyto data pak importuje přes můstek do podnikové databáze, která je uložena na serveru. Následně si takto pořízená data mohou prohlížet všichni, kdo mají povolen přístup do databáze CRM.

Ke každému zákazníkovi musí obchodníci přistupovat rozdílně. Záleží na tom, zda-li se jedná o významného klienta, nebo o méně významného běžného zákazníka, popřípadě o zákazníka, se kterým je třeba řešit určitý problém.

### 4.6.1 Jednání s TOP zákazníkem

TOP zákazníci tvoří nejvýznamnější skupinu klientů, kteří přinášejí firmě největší zisky. Z tohoto důvodu je třeba také k těmto zákazníkům přistupovat. V případech, kdy se začíná spolupráce s jakýmkoliv významným zákazníkem, bývá pravidlem, že s těmito zákazníky jedná obchodní zástupce společně s obchodním manažerem. U nejvíce významných zákazníků první jednání vede přímo obchodní ředitel.

Jednání, kterých se účastní přímo obchodní ředitel nebo obchodní manažer není v celkovém souhrnu taková spousta. Jako příklad mohu uvést situaci, kdy obchodní zástupce zkontaktuje významného zákazníka nebo výrobní podnik ve svém regionu. Prvním úkolem obchodního zástupce je zjistit kvalifikovaným odhadem možnou spolupráci s tímto zákazníkem. Zjistí, co daná firma provádí za hlavní činnost a následně s těmito informacemi předstupuje před vedení firmy.

U ostatních TOP zákazníků si opět řídí frekvenci návštěv sám obchodník. Je třeba, aby se těmto zákazníkům věnovala mnohem větší péče. Zákazník by měl být vždy připraven na to, že k němu zástupce jede na osobní návštěvu. Stejně tak má mít vždy obchodní zástupce připraveny podklady pro danou schůzku. V případě, že bude jednat o nějakém novém produktu, který chce zákazníkovi nabídnout, má připravenou veškerou potřebnou dokumentaci. Zpravidla se jedná o technické a bezpečnostní listy, seznámí zákazníka s nabízeným výrobkem a zjistí jeho konkrétní potřeby.

Všichni obchodní zástupci by si při chystání svých plánů návštěv měli jako první zákazníky zadat právě své nejvýznamnější klienty. V mé obchodní skupině patří mezi TOP zákazníky 25 firem, které navštěvuji pravidelně. Četnost těchto návštěv si řídím podle oblasti, do které právě směřuji svou činnost. Jako první úkol si vždy zadám návštěvu významných zákazníků. Těmto zákazníkům věnuji také nejvíce času během osobních setkání. Je třeba ke každému přistupovat podle jejich specifik. Někdo má rád, když si s ním povykládám nejen o obchodních a technických záležitostech. Někdo naopak vzhledem ke své vytíženosti nemá příliš mnoho času na schůzku. Právě v těchto případech je nezbytně nutné, aby schůzka byla dopředu připravena tak, aby měl zákazník dojem, že jedná s profesionály ze svého oboru.

Celkově mohu říci, že zákazníky z TOP sféry navštěvuji minimálně jednou do měsíce. Někdy naopak postačí i telefonický kontakt, popřípadě zákazníkovi zpracuji požadované podklady, které mu zašlu elektronickou poštou. Vzhledem k tomu, že mám na starosti 25 TOP zákazníků a ti se stále rozšiřují, musím si plánovat své návštěvy skutečně zodpovědně. Jak jsem již zmínil, jednání se řídí oblastmi, do kterých právě směřuji a samozřejmě počtem významných klientů. Vzhledem k tomu, že mám svůj region rozdělen do 8 oblastí, postačí mi vždy, když každý měsíc navštívím 3-4 TOP zákazníky.

#### 4.6.2 Jednání s méně významným zákazníkem

Tento typ jednání představuje největší podíl na celkově stráveném čase se zákazníky. Vzhledem k tomu, že v současné době obsluhují řádově dvě stovky zákazníků, z nichž 25 tvoří v současnosti velmi významné a pro podnik nepostradatelné zákazníky, představuje tato skupina jednoznačně nejpočetnější část mých zákazníků.

I u těchto klientů z řad firem podnikajících v oblasti stavebnictví, dřevařského průmyslu, železářství a domácích potřeb, hobby marketů atd. platí, že i z těchto zákazníků se mohou časem stát významní zákazníci. Proto i těmto zákazníkům je třeba věnovat potřebný čas, který je třeba převést v zisk. Obchodní schůzky a jednání se zákazníky si opět obchodní zástupci vytváří pomocí pravidelného plánu. Je třeba si také uvědomit, že na trhu stále ještě existuje mnoho firem, které se mohou velmi rychle zařadit do portfolia stávajících klientů firmy METRUM s.r.o.

Ať už se tedy jedná o významného nebo méně významného, řekněme řádového zákazníka, je třeba k nim ve výsledku přistupovat téměř stejně. Pokud se například u zákazníka neobjevíte po určitou dobu, nebo pokud zákazníka obchodník nekontaktuje, pak se projeví ihned síla konkurence na trhu. To platí zvláště v oblasti, ve které podniká společnost METRUM s.r.o. V případě, že se zpřetrhají vazby mezi obchodníkem, potažmo firmou, ztrácí společnost své zákazníky. Je třeba mít neustále na paměti fakt, že jedině osobní pravidelný servis zákazníkům buduje v jejich očích pozitivní vztah k naší firmě.

Jako způsoby komunikace u této skupiny zákazníků nejčastěji volím osobní návštěvu následovanou telefonickými kontakty, a to buď přímo obchodníkem nebo operátorem. Jako nejméně efektivní se mi jeví způsob komunikace elektronickou poštou. To hlavně z toho důvodu, že všem dne chodí spousta emailů a ne všichni jim věnují dostatečný čas.

Způsoby komunikace dle četnosti:

- **Osobní návštěva obchodníka**
- **Telefonický kontakt obchodníka nebo operátora**
- **Emailová pošta**

Celkově mohu říci, že četnost návštěv u těchto zákazníků je minimálně 1-2 x do měsíce. V případě, že je třeba u zákazníka řešit reklamací, zadám si ho do plánu nebo jej navštívím výjimečně i nad rámec plánovaných cest.



### 4.6.3 Jednání se ztrátovým zákazníkem

Tato jednání bývají mezi obchodníky nejméně oblíbená. Často je třeba řešit situace okolo splátek dlužných částek. Zákazníci, kteří se dostávají do této situace jsou většinou jedni a ti samí. Stále dokola argumentují stejnými větami o tom, jak jim neplatí jejich odběratelé, že musí platit pojištění a daně.

Zde mohu na základě svých zkušeností jednoznačně prohlásit, že k těmto zákazníkům je třeba přistupovat poměrně přísně. Nejvíce se mi osvědčil přístup, kdy si předem dohodnu telefonicky schůzku se zákazníkem, zašlu mu emailem aktuální seznam uhrazených a neuhrazených faktur. To pro případ, kdy mi zákazník neustále tvrdí, že danou pohledávku má uhrazenou. Během osobní návštěvy pak vyžadují, aby mi byly předloženy doklady prokazující skutečně úhradu dluhu.

Často jsou tato jednání velmi vypjatá a není lehké s těmito zákazníky komunikovat. Platí zde absolutní nutnost jednat dle zásad asertivity. Nikdy totiž nelze dosáhnout zvoleného cíle, pokud je situace vypjatá. V případech, kdy se takovýto zákazník neustále vymlouvá na různé přitěžující okolnosti vyvstává zde otázka, nakolik skutečně mluví pravdu. Zde se opět velmi dobře osvědčily informace získané o těchto zákaznících. Tyto informace jsou samozřejmě také součástí dat vkládaných do CRM systému firmy METRUM s.r.o. Mnohdy velmi pomůže, pokud znám i jiné než pouze pracovní a profesní stránky své protistrany. Takto lze poměrně snadno předcházet potížím s krizovými situacemi a předcházet konfliktům. Umění zvládat tyto situace se pravidelně učíme nebo si je opakujeme na školeních pořádaných externím spolupracovníkem firmy.

Co se týče případné ztrátovosti těchto zákazníků vůči firmě, je třeba jejich platební bilanci sledovat neustále. Ve firmě METRUM s.r.o. máme zaveden pravidlo, že zákazník, který je po splatnosti více jak měsíc je nejprve vyzván osobně k úhradě, následně je mu zaslána upomínka podepsaná obchodním ředitelem. V případě, že ani pak neuhradí dlužnou částku, je tomuto zákazníkovi zaslána upomínka prostřednictvím advokátní kanceláře. Pokud nezareaguje ani na tuto výzvu, je zpravidla s takovýmto klientem velmi brzy ukončena další spolupráce. Tito zákazníci pak zpravidla sice přejdou ke konkurenci, ale z jejich informací pak zjistím, že stejné problémy mají s těmito zákazníky i oni. Není tedy důležité si takové zákazníky udržet, ale naopak se jich velmi rychle zbavit a přispět tak k ozdravení portfolia firemní klientely.

#### 4.6.4 Komunikace se stávajícími zákazníky

Již z předchozích kapitol věnovaných komunikaci s jednotlivými typy zákazníků podle typu jejich významu pro firmu si lze udělat poměrně snadný obraz o tom, jakým způsobem komunikují, respektive komunikují mí kolegové se zákazníky. Vždy se řídíme v prvé řadě tím, do které skupiny zákazníků daný klient patří. Jiný typ komunikace vyžaduje TOP zákazník, jiný běžný klient a jiný ztrátový nebo problémový.

Na druhou stranu je také třeba umět zákazníky rozlišit podle druhu jejich podnikání. Jinak komunikují se zákazníky, kteří jsou technicky zdatní. Tito zákazníci mají nejraději přesnou a odbornou formulaci svých požadavků. Nemají příliš v oblibě debaty, které je odvádí od jejich požadavků. S těmito klienty, kteří jsou v převážné míře zastoupeni techniky firem, stavebními a strojními inženýry, vyžadují stejný přístup s jakým komunikují s námi. Opakem jsou ale klienti z řad domácích potřeb, železářství, barev-laků, hobby marketů. Tito zákazníci mají naopak rádi komunikaci odlehčenou, často jsou to právě tito zákazníci, kteří jsou zdrojem velmi cenných informací, které jsou následně vkládány do CRM.

Obecně ale platí to pravidlo, že komunikaci se stávajícími zákazníky i řídí obchodní zástupci sami. Využívají k tomu již zmíněný nástroj 14 denních plánů osobních kontaktů. Stejně důležité jsou samozřejmě i kontakty telefonické. Zde jen připomenu již zavedenou službu firemního call centra, kterou v současnosti pravidelně využívá valná většina zákazníků firmy METRUM s.r.o.

#### 4.6.5 Komunikace s novými zákazníky

Způsoby komunikace, četnost návštěv a zjišťování potřebných informací o nových zákaznících je téměř totožná jako u stávajících zákazníků. U nových zákazníků je samozřejmě rozhodující si tyto zákazníky získat na svou stranu a přesvědčit je o výhodách, které je přiměly k tomu, aby započali spolupráci právě s naší firmou.

Právě četnost osobních návštěv a telefonických kontaktů je v počátku spolupráce absolutně nutná. Nový zákazník si teprve utváří názor na firmu, s níž započal svou spolupráci. Je tedy na obchodnících, nakolik dokáží nové zákazníky zaujmout a nadchnout pro trvalou spolupráci s firmou METRUM s.r.o. Nesmíme opomíjet ani fakt, že je velmi dobré pro podpoření právě vznikajícího obchodního vztahu pozvat nové zákazníky například na firemní akci nebo jim předat drobný dárek, který jim bude naši firmu připomínat.

Nový zákazník se stává stálým zákazníkem firmy řekněme po roce spolupráce. Pokud je během této doby spokojen se službami a sortimentem výrobků, které jsou mu nabízeny, pak s určitou pravděpodobností můžeme tohoto zákazníka zařadit mezi naše stálé klienty.

Následně se komunikace těmito zákazníky řídí již známými pravidly, a to zejména četností návštěv v závislosti na významu a potřebách každého zákazníka. Jak jsem již také naznačil, je velmi vhodné, aby byli noví zákazníci pozváni na firemní akci, která zcela jistě přispěje k utužení stávajících vztahů. Poznat tyto klienty jinak, než jsme tomu zvyklí z běžné obchodní praxe je velmi důležité pro získání důležitých informací pro naše firemní CRM.

#### **4.6.6 Komunikace s potenciálními zákazníky**

Každý zákazník, se kterým se obchodník během svých cest setká je samozřejmě možným budoucím přínosem pro firmu. V první fázi tohoto setkání je na obchodníkovi, nakolik je schopen zahájit účelnou komunikaci s těmito potenciálními klienty. Opět zde hraje velkou roli umění klást otázky. Platí totiž ono známé pravidlo, že ten, kdo se ptá, se nejvíce dozví. Jinými slovy ten kdo se ptá řídí rozhovor. Samozřejmostí nepal umění naslouchat protistraně a dokázat se vcítit do jejich potřeb.

Četnost případných návštěv se pak odvíjí od zpětné vazby v komunikaci. Z praxe mohu opět potvrdit, že je velmi důležitý první osobní kontakt. Následně je ale neméně důležité se s těmito potenciálními zákazníky pravidelně v určitých intervalech opětovně spojit, nejčastěji telefonicky nebo formou konkrétní nabídky zaslané emailem.

Následně záleží jak na aktivitě obchodního zástupce, tak na zájmu protistrany, zda-li bude nově navázaný kontakt úspěšný. Ne všichni potenciální zákazníci jdou vždy do nového kontaktu pouze s úmyslem získat nového dodavatele. V dnešní době je situace na trhu se stavebními materiály a se stavební chemií natolik tvrdá, že poměrně značná část těchto potenciálních klientů využívá těchto kontaktů pouze ke zjištění případných cen konkurence. S tím se ale bohužel nedá nic dělat, neboť ten, kdo od počátku nemyslí případnou spoluprací vážně, ten se zpravidla nikdy nestane novým respektive stávajícím zákazníkem. Četnost návštěv u potenciálního zákazníka musí vycházet z kvalifikovaného odhadu každého obchodníka a na jeho vůli získat možného nového klienta.

## 4.7 Fakturace a upomínky

Poté, jakmile získá obchodní zástupce nového klienta, předá veškeré dostupné informace o něm operátorovi. To se týká hlavně informací důležitých pro firemní CRM. Další informace předává fakturantkám, které zavedou nového zákazníka do databáze organizací. Zde se do databáze vkládají tyto informace:

- **Název společnosti**
- **Sídlo společnosti**
- **IČO**
- **DIČ**
- **Fakturační adresa**
- **Dodací adresa**
- **Zastoupení společnosti**
- **Telefonní a emailové kontakty**
- **Systém slev**
- **Splatnost**

Po zavedení nového zákazníka do databáze organizace v podnikovém informačním systému je mu vytvořena automaticky karta zákazníka, na níž jsou uvedeny případné slevy a bonusy, které může získat. Stejně tak je zde uvedena doba splatnosti faktur. Zpravidla se poskytuje běžným zákazníkům splatnost v rozmezí sedmi až čtrnácti dnů. Významnější zákazníci mívají splatnost okolo tří týdnů a TOP zákazníci se pohybují v rozmezí čtyř až šesti týdnů. Maximální doba splatnosti, kterou mohu jako obchodník poskytnout je 60 dnů.

Celý systém fakturací je následně nastaven tak, že se automaticky po nepřiházení platby do 14 dní po splatnosti vygeneruje ze systému upomínka, která je v první fázi odesílána automaticky pomocí elektronické pošty. V případě, že platba není připsána na účet firmy ani po této lhůtě je systémem vygenerována druhá upomínka, kterou již podepisuje obchodní ředitel.

Pokud nedojde k uhrazení druhé upomínky ani do 14 dnů, systém vygeneruje třetí a poslední upomínku. Tato se odesílá dlužníkům prostřednictvím advokátní kanceláře včetně průvodního dopisu s možným postihem.

Ve výjimečných případech, zvláště jedná-li se o vysoké částky, se snaží celou situaci nejprve řešit obchodní manažer. Ten si vyžádá od obchodníka, pod kterého tento případ spadá veškeré dostupné informace o tomto klientovi. Následně se snaží s klientem zkontaktovat a dohodne si s ním osobní schůzku. Vymahatelnost v takovýchto případech činí téměř 50%. V ostatních případech je celá záležitost předána právnímu zástupci firmy a ta se již nadále řeší nejprve možnou dohodou obou stran. V případě, že se ani takto obě strany nedohodnou, přichází na řadu soud.

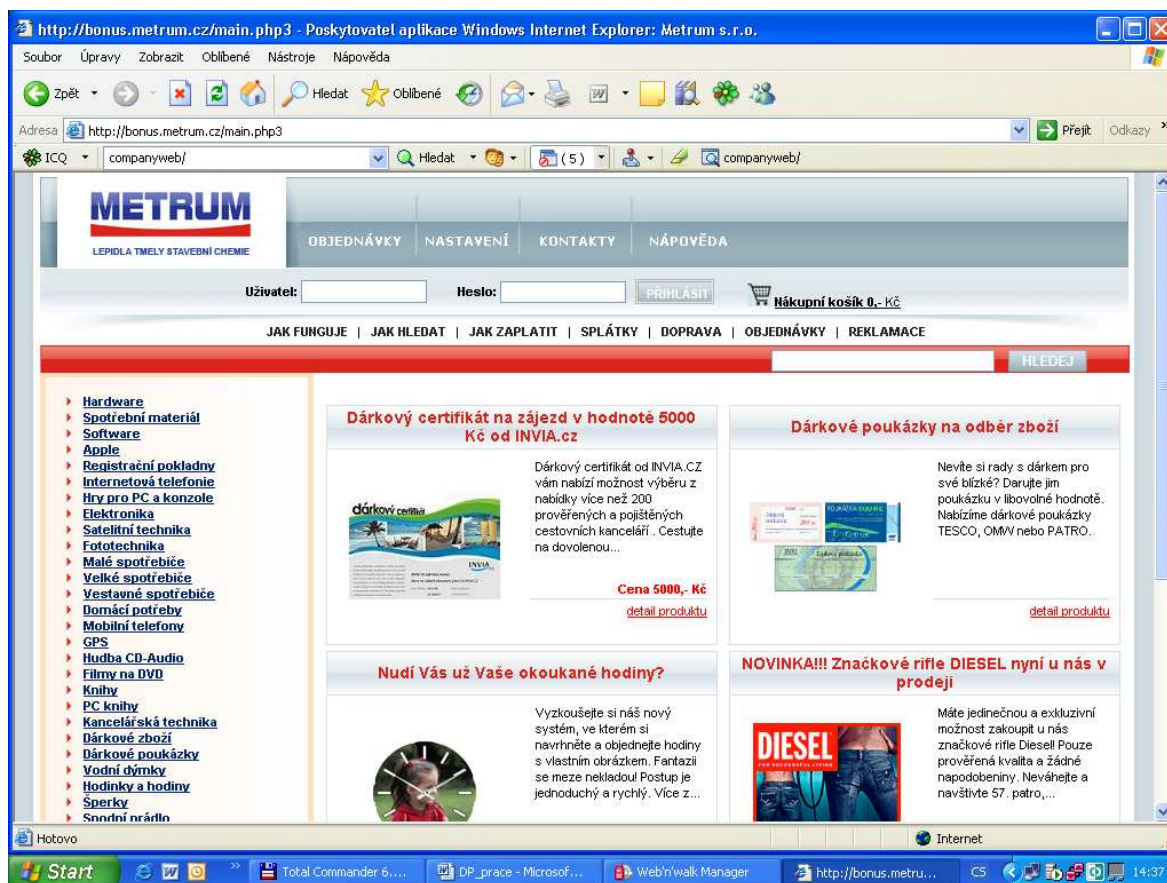
Pokud se jedná o zvlášť závažné případy, řeší celou situaci přímo obchodní ředitel ve spolupráci s obchodníkem a obchodním manažerem. Postup je obdobný jako v předcházejícím případě. Zde je již vymahatelnost dluhů poměrně nízká, pohybuje se pouze okolo 15% uhrazených pohledávek. Zbylá část se řeší ve spolupráci s právním zástupcem firmy.

#### **4.8 Bonusový systém**

V součinnosti s běžícím projektem zaměřeným na využívání informací v systému CRM a následnou segmentací zákazníků podle různých kritérií, byl vytvořen pro zákazníky zcela nový bonusový systém. Ten vychází již ze zmíněné segmentace zákazníků. Jde o to, že vždy každý obchodní zástupce vybere ze své obchodní skupiny automaticky TOP zákazníky, kteří dostávají tento bonus jako další odměnu. Nejde však pouze o zákazníky z TOP oblasti. Právě přínos běžícího projektu spočívá v tom, že obchodník vybere takového zákazníka, o němž je přesvědčen, že mu tento stimul napomůže k dalšímu rozvoji. Právě pomocí projektu segmentace lze poměrně snadno získat přehled o zákaznících, kteří jsou pro firmu perspektivní. Nemusí se však takto jevit ihned. Záleží skutečně na kvalifikovaném odhadu obchodníka a na umění pracovat se získanými informacemi tak, že dokáže odhadnout možný potenciál zákazníka.

Bonusový systém běží nově na stránkách firmy METRUM s.r.o. od počátku července tohoto roku. Každý ze zákazníků, který byl prozatím do systému přidán dostal své přihlašovací jméno a heslo. Pod tímto heslem se přihlásí do systému, který mu ihned ukazuje jeho aktuální stav konta. Toto konto se načítá postupně tak, jak zákazníci splácí včas své faktury.

V případě, že faktury nejsou uhrazeny v povolené době, nedojde k načtení bodů na jeho kontě. Tento systém jsme ve firmě METRUM s.r.o. zavedli především proto, abychom navíc motivovali zákazníky, kteří by mohli mít občas problémy s včasným placením svých závazků.



Obr. č. 11 Bonusový systém firmy METRUM, zdroj: Vlastní zpracování

## 4.9 Přínos projektu

Přínos projektu využívání systému CRM a segmentace zákazníků je podle mého názoru jednoznačně kladný. Vzhledem k tomu, že se již ve firmě METRUM s.r.o. podnikový informační systém Helios Orange používá po dobu dvou let, mohli si všichni, kdo si s ním za tu dobu vyzkoušeli pracovat, uvědomit jeho přínos.

Následně byl na základě spolupráce vedení společnosti a externího poradce vedeného v Národním registru poradců (NRP) zvolen postup, kterým by se měla firma ubírat do budoucna. Management firmy si stanovil strategický plán, který hodlá naplnit.

Tento plán odráží dnešní skutečnost na trhu a zabývá se vážně otázkou, jak se odlišit od konkurence. Jak se udržet v podvědomí zákazníků. Jak si získat trvalou konkurenční výhodu. Jako nejvhodnější nástroj, pomocí kterého lze daných požadavků dosáhnout se jevílo využít stávajícího podnikového informačního systému. Management firmy si je vědom plně toho, že v dnešní době již nerozhoduje o získání konkurenční výhody ani tak kvalita a cena výrobků. Ty jsou totiž v našem oboru dnes již zcela běžnou nutností, bez které by se firmy těžko prosazovali. Zůstává tedy otázka, jak se ve skutečnosti odlišit a jak získat konkurenční výhodu oproti zavedené konkurenci.

Na tuto otázku pomohl odpovědět externí poradce, specialista na projektové řízení a oblasti marketingu. Je třeba využít stávajícího potenciálu firmy. Vzhledem k tomu, že dnes jsou asi nejcennější devizou informace, neboť žijeme v informační společnosti, bylo nasnadě začít tyto informace využívat ku prospěchu firmy METRUM s.r.o.

Jako první se tedy daly dohromady informace, které byly doposud obsaženy v podnikovém CRM. Velmi rychle vedení firmy přišlo na to, že je třeba s těmito informacemi začít efektivně nakládat. Zde již byl jen krůček k tomu, aby se rozjel projekt, který by uměl tyto informace dále využít a pracovat s nimi. Vedení si tedy vytýčilo jako jeden z hlavních cílů segmentaci zákazníků na základě získaných informací od obchodních zástupců. K tomu je vedl fakt, že jedině silní zákazníci mohou být trvalým zdrojem příjmů společnosti.

Obchodní zástupci tedy započali v první etapě se sběrem důležitých dat, pomocí nichž se poměrně snadno rozlišilo, kdo se zákazníků je pro firmu největším přínosem již nyní a kdo jím může být v blízké budoucnosti. Obchodníci se začali mnohem více zabývat toutéž otázkou, a to který s jejich zákazníků jim je schopen zajistit nejvyšší příjem. Přínos projektu vidím především v tom, že se obchodní zástupci, včetně mě, naučili dokonale pracovat se získanými informacemi. Pomocí zpracovaného dotazníku se pak naučili a stále se ještě učí, kvalifikovaně odhadnout potenciál zákazníka.

V současnosti se rozbíhá druhá, upřesňující část projektu. V první části projektu zavádění využívání prvků CRM ve společnosti METRUM s.r.o. se naučili obchodníci rozřadit své zákazníky podle vhodných skupin. Nyní, ve druhé části běžícího projektu se snaží již k segmentovaným zákazníkům přiřazovat mnohem přesnější data. Jde tedy o jakési zpřesnění již získaných informací, které se následně využijí v podnikovém CRM.

Otázkou však zůstává, nakolik je tento systém bezpečný po stránce ochrany těchto informací. Tím mám na mysli především fluktuaci zaměstnanců. V dnešní době totiž o spokojenosti zaměstnanců nerozhodují pouze pracovní podmínky, ale především také umění vedení firem si tyto zaměstnance dokázat vhodně odměnit. Tato otázka tedy leží jen a pouze na vedení firem. Samozřejmě, že lze tyto informace zabezpečit po stránce techniky, ale nikdo a nikdy vám tyto informace nemůže zcela jistě vymazat z hlavy. Zvláště, pokud s nimi pracujete takto efektivně a naučíte se je každodenně využívat v praxi. Je tedy zřejmé, že projekt segmentace zákazníků a práce se znalostmi a následné využívání kombinace získaných dat a obchodních dovedností je zcela jistě výhodou oproti konkurenci.



## 5 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

### 5.1 Rizika zavádění prvků CRM

Rizika, která s sebou přináší zavedení nového nebo nově využívaného systému do podnikové praxe samozřejmě existují. Lze je chápat jako něco, co však lze překonat. K tomu, abychom uměli tyto rizika popsat a tím je do jisté míry eliminovat, nám slouží rozdělení na vnitřní podniková rizika spojená se zavedením systému CRM a možná vnější rizika.

#### 5.1.1 Rizika uvnitř podniku

Riziko se zavedením nového podnikového informačního systému nebo jeho části, v mém případě představované systémem CRM, spočívá především v lidském potenciálu. Zaměstnanci podniku musí být na nově vzniklou situaci dopředu připraveni managementem firmy. Obecně totiž platí, že ne všichni zaměstnanci přijímají jakékoliv změny kladně. Je třeba zamezit tomu, aby se na pracovišti šířila negativní atmosféra, kterou zde šíří nespokojení pracovníci.

To je tedy hlavním úkolem vedení, aby do předu dokázali zaměstnancům sdělit změny, které se jich bezprostředně týkají. Je třeba ve fázi, která předchází vlastní implementaci nového podnikového systému a tím i změně zažitých pracovních návyků vysvětlit lidem, co jim nový systém přinese. Jedině informovaný zaměstnanec může kvalitně posoudit konkrétní přínos na jeho práci. Proto je důležité, aby byli zaměstnanci ještě před zavedením vlastního systému opakovaně na tyto změny připraveni.

V další fázi, tedy po provedení vlastní implementace podnikového informačního systému včetně CRM je třeba, aby byli všichni zaměstnanci, kteří budou s tímto systémem pracovat řádně proškoleni. Školení zaměstnanců by se mělo opakovat několikrát do té doby, než jsou s ním všichni dokonale seznámeni a umí s ním řádně zacházet. Dále spatřuji riziko v tom, že ne všichni zaměstnanci jsou stejně zodpovědní k přístupu plnění svých úkolů. Každý člověk je do jisté míry jedinečnou osobností a proto přistupuje k plnění zadaných úkolů rozdílně. Zde pak hrozí, že ne všichni zaměstnanci budou zadávat získané informace do systému zodpovědně. Pro někoho představují důležité informace něco jiného než pro druhého. Proto je třeba věnovat pozornost i tomu, aby všichni zaměstnanci volili pouze ty informace, o kterých se rozhodlo například na firemní poradě.

### 5.1.2 Rizika vně podniku

S tím, jak jsou dnes běžně rozšířené informační technologie a veškeré informační sítě vzájemně propojeny, souvisí možné ohrožení elektronických databází z venku. Mám tím na mysli především hackery, kteří se snaží napadat podnikové systémy a působí tak mnoha firmám značné škody.

V dnešní době se i přes to, že řada firem nabízí své produkty poměrně značně zajištěné proti možným útokům hackerů, nelze jednoznačně spolehnout na 100% ochranu našich dat. Jedinou možnou formou obrany proti napadení, popřípadě ztrátě dat je data řádně zálohovat a uchovávat je mimo dosah sítě. S tím samozřejmě velice úzce souvisí i zabezpečení veškerých počítačů uvnitř firmy. Je tedy velice důležité, aby podniky věnovali ochraně svých dat značnou pozornost.

Firma METRUM s.r.o. si je těchto rizik vědoma, proto jsou veškerá podniková data řádně zálohována a uchována na bezpečném místě. Rovněž ochrana všech osobních počítačů včetně serveru je pod dohledem antivirového systému NOD32. O správu firemních počítačů se pak stará renomovaná outsourcingová firma s působností po celé ČR.

## 5.2 Nákladová analýza

Před zavedením jakéhokoliv nového systému je třeba, aby si management firmy uměl spočítat náklady, které zavedení tohoto systému přinese a naopak možné úspory, které podniku mohou ušetřit nemalé finanční prostředky.

### 5.2.1 Náklady na pořízení hardwaru

Ve firmě METRUM s.r.o. je v současné době k dispozici 9 stolních PC, které jsou postupně dle stupně stáří nahrazovány novými přístroji. Kromě toho jsou ve firmě pořízeny i přenosné notebooky, které mají k dispozici obchodní manažeři, obchodní ředitel a hlavní ředitel a obchodníci. Celkem je ve firmě v současné době 13 notebooků. Dalším kancelářským vybavením, které lze zařadit do téhle skupiny jsou 2 kopírky, 3 tiskárny a 1 scanner. Celkové náklady představované tímto vybavením činí částku cca 400.000,- Kč, z toho náklady spojené bezprostředně se zavedením nového informačního systému a s ním spojený nákup nových přístrojů činí částku cca 120.000,- Kč.

### **5.2.2 Náklady na pořízení software**

Nový podnikový informační systém Helios Orange, který firma METRUM s.r.o. pořizovala před dvěma lety byl vyčíslen částkou cca 350.000,- Kč. Každá dodatečná úprava programů a jeho nástaveb činí na jednu licenci částku okolo 15.000,- Kč. Veškeré osobní počítače jsou pořizovány včetně operačního systému a dalších nezbytných programů, jako například antivir. Celkové náklady na pořízení software odhaduji v současné době na 500.000,- Kč.

### **5.2.3 Náklady na místnost pro umístění serveru**

Ve firmě byl v nedávné době nainstalován nový server, který má zvýšené požadavky na kvalitu místnosti, v níž je umístěn. Místnost byla dodatečně upravena a celkové náklady na tyto úpravy představují částku 47.200,- Kč.

### **5.2.4 Náklady na školení pracovníků**

Se zavedením nového podnikového informačního systému muselo dojít také ke školení všech zaměstnanců, kteří s tímto programem budou běžně pracovat. Toto školení proběhlo ihned po implementaci nového systému Helios Orange. V první fázi činila faktura za toto školení částku ve výši 47.980,- Kč. S tím, jak postupně rostly nároky na využívání nového systému a s tím, jak se začal rozvíjet projekt segmentace zákazníků a zkvalitnění práce se systémem CRM, došlo k nutnosti změn spojených s nastávkami systému. Následně proběhlo druhé celodenní školení v sídle firmy METRUM s.r.o. Cena zaplacená za toto školení činila 28.900,- Kč.

### **5.2.5 Náklady na zřízení call centra**

Vzhledem ke specializaci firmy METRUM s.r.o. bylo třeba zajistit kvalitní službu call centra pro všechny zákazníky. Bylo tedy rozhodnuto, že se vytvoří nové pracovní místo. Zaměstnanec call centra, nebo-li operátor byl přijat do firmy v polovině roku 2007. Celkové náklady tedy představují kombinaci nákupu potřebné elektroniky. Náklady na počítačové a softwarové vybavení jsem již vyčísлил v předcházejících kapitolách. Zbylou část nákladů na tohoto zaměstnance představují mzdové náklady. Ty v současné době činí včetně sociálního a zdravotního pojištění měsíční částku ve výši 33.000,- Kč.

### 5.2.6 Celkové náklady

Pokud sečteme jednotlivé náklady nutné k zavedení projektu na využívání systému CRM ve firmě METRUM s.r.o., pak dojdeme k celkové sumě 777.080,- Kč. Do této částky jsem započítal pouze jeden měsíční výdaj na zaplacení služby operátora. Do dalších výdajů už tuto částku započítávat nebudu, neboť se jedná o běžný firemní výdaj na mzdu zaměstnance.

Tab. č. 4 Přehled nákladů na zavedení CRM

Poř. č.	Druh nákladů	Výdaje v Kč bez DPH
1	Prvotní nákup hardware	400.000,-
2	Nákup hardware dodatečný	120.000,-
3	Nákup software	350.000,-
4	Náklady na pořízení 10 ks licencí	150.000,-
5	Náklady na úpravu místnosti pro server	47.200,-
6	Náklady na 2 školení pracovníků	76.880,-
7	Náklady na zřízení call centra	33.000,-
	<b>Celkem</b>	<b>1.177.080,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů METRUM s.r.o.

### 5.3 Předpokládané úspory s využíváním systému CRM

S tím, jak byl zaveden do firmy METRUM s.r.o. nový podnikový informační systém a s ním se začal mnohem více využívat systém CRM lze samozřejmě spojit i jistou finanční úsporu. Ta spočívá především v tom, že poté, jakmile jsou do databáze zavedeny veškeré potřebné informace o zákaznících, odpadá ostatním pracovníkům zbytečná komunikace za účelem zjišťování některých dat. Komunikace mezi spolupracovníky firmy probíhá ponejvíce prostřednictvím telefonních linek. Ve firmě se využívají jak pevné linky, tak mobilní sítě. Samozřejmostí je SMS brána, přes kterou se do firmy dovolávají obchodní zástupci.

Celkové úspory spojené se snadnější komunikací odhaduji vzhledem k počtu zaměstnanců a počtu obchodních případů na částku nepřesahující 55.000,- Kč bez DPH za rok. Samostatnou kapitolou jsou pak vyšší zisky, které plynou do firmy od spokojených zákazníků. Tuto sumu lze kvalifikovaně odhadnout nejdříve na konci roku 2008.

## ZÁVĚR

V každodenní praxi v dnešních procesně orientovaných společnostech se často setkáváme s tím, že si managementy firem uvědomují rychle se měnící situaci na trhu, respektive ve společnosti. Vedení firem je seznámeno s tím, že dnes nestačí zákazníkům nabídnout pouze stejnou kvalitu za velmi podobnou cenu. Proto si pokládají otázku, co odliší právě jejich podnik od sílcí konkurence. Jak dosáhnout toho, že naše firma bude i nadále růst, a že bude zastávat silnou pozici na trhu. Ti z nich, kteří včas odhadnou, že v dnešní době je nejžádanějším artiklem informace a nejcennější devizou znalosti, jen ti mohou v dnešní době říct, že pochopili vývoj v rychle se měnící společnosti.

V první části práce jsem popsal dosavadní trendy v oblasti vývoje a používání CRM ve světě. K tomu jsem používal dostupnou literaturu, která se těmito otázkami zabývá. Často šlo o literární zdroje od autorů, kteří se otázkou moderního pojetí managementu zabývají po dlouhá léta a jsou pionýry v oblasti popisu CRM systémů. V další části jsem popsal situaci a historický vývoj ve společnosti METRUM s.r.o., která působí na českém trhu od roku 1997. Významnou část jsem věnoval otázce správně zvolené segmentace zákazníků. Ta, jak jsem ve své práci popsal má významný podíl na růstu obchodní bilance jednotlivých firem a především přispívá k celkovému zlepšení práce se zákazníky.

Vedení společnosti METRUM s.r.o. tento trend zachytilo hned v počátku. Je pravdou, že jim k tomu velkou měrou napomohl externí poradce, nicméně pokud by si sami neuvědomovali vážnost situace, nikdy by k tomu nedošlo. Management firmy si sám nechal zpracovat odborný audit, který prokázal slabé stránky společnosti a ihned začal jednat. Sami si dokázali položit otázku, kam dále směřovat firmu. Co musí udělat pro to, aby se firma mohla dále rozvíjet. Co musí udělat pro to, aby byla firma vnímána v očích zákazníků jako podnik, který je jim schopen dát něco navíc. Tím, že firma zavedla do své každodenní činnosti využívání moderního podnikového informačního systému, udělala další významný krok směrem kupředu. Teď už se jen stačilo zamyslet nad tím, jak lépe dokázat využít tento nástroj. To byl zřejmě společně se sestavením strategického plánu hlavní motor k žádané změně. Management firmy začal mnohem více prosazovat ve svém dosavadním řízení prvky projektového managementu a marketingové koncepce.

Zavedením využívání prvků systému CRM ve firmě METRUM s.r.o. došlo jednoznačně ke značnému nárůstu počtu obchodních případů. To je způsobeno především tím, jak se změnila práce samotných obchodních zástupců a myšlení obchodních manažerů. Tím, že si obchodníci začali mnohem efektivněji plánovat svůj pracovní čas, tím si dokázali ušetřit volný čas na kontaktování potenciálních zákazníků. To s sebou samozřejmě přineslo během půl roku viditelné výsledky. Jak jsem prokázal v této práci na obchodní skupině Patrik Veselý, došlo zavedením systému CRM a jeho důsledným využíváním k nárůstu obrátu mezi roky 2006 a 2007 o 35%. Tento nárůst byl tak velkou měrou zapříčiněn zefektivněním práce se zákazníky a využíváním získaných znalostí.

Vezmeme-li v úvahu skutečnost, že firma METRUM s.r.o. zaměstnává na obdobných pozicích celkem 8 obchodních zástupců, pak může tento růst být mnohem významnější. Tato změna však nepředstavuje pouze nárůst finančních objemů, které do firmy dokáží přitáhnout jednotliví obchodní zástupci. Jde především o to, že se i ostatní pracovníci naučí správně zacházet se získanými informacemi.

Pak už je jen na vedení firmy, jak si dokáže uhlídat své zaměstnance, aby tyto informace neuměli zneužít. To je ale otázkou na vedení firem obecně, neboť pouze spokojení zaměstnanci budou trvalým přínosem schopností a znalostí pro své zaměstnavatele.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [2] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 351 s. ISBN 80-251-1200-4.
- [3] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky / Customer relationship management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [4] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
- [5] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [6] PETRŽÍLEK, P. *Politika trvale udržitelného rozvoje a programy sociálního smíru při přechodu k trvale udržitelné ekonomice*. 1. vyd. Praha : Ministerstvo životního prostředí, 2002. ISBN 80-7212-194-4
- [7] ČERNÝ, J. *Návrh zákaznické databáze*. 1. vyd. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2008. 77 s.
- [8] TRUNEČEK, J. *Projekt Synergie : Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002 - 2005*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2004. 88 s. ISBN 80-245-0670-X.
- [9] KOZÁK, V. *Využívání kontaktních center a řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro zvýšení konkurenceschopnosti na stagnujících trzích*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-480-X.
- [10] HERNDL, K. *Rukověť profesionálního prodejce / Jak vést úspěšné prodejní rozhovory*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 144 s. ISBN 80-247-0352-1.
- [11] CAUNT, J. *Time management / Jak hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.
- [12] BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera / To nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. 2. vyd. Praha : Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Řízení vztahu se zákazníky.

NRP Národní registr poradců.

EFQM Model Excellence.

IS/ICT Informační systém / Informační a komunikační technologie.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. č. 1 Formalizace informací, zdroj: [2, s. 47]</i> .....	11
<i>Obr. č. 2 Ústřední pohled na vztah se zákazníkem, zdroj: [3, s. 20]</i> .....	16
<i>Obr. č. 3 Rozdělení trhů, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	19
<i>Obr. č. 4 Schéma funkčně orientované organizace, zdroj: [2, s. 35]</i> .....	35
<i>Obr. č. 5 Schéma PEST analýzy, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	37
<i>Obr. č. 6 Nástroje CRM, zdroj: [5, s. 121]</i> .....	43
<i>Obr. č. 7 Přehled za obchodní období 2006, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	48
<i>Obr. č. 8 Přehled za obchodní období 2007, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	48
<i>Obr. č. 9 Přehled za obchodní období 2008, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	49
<i>Obr. č. 10 Obrat ve firmách dle velikosti 2007, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	51
<i>Obr. č. 11 Bonusový systém firmy METRUM, zdroj: Vlastní zpracování</i> .....	62

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. č. 1 Přehled za obchodní období 2006 obchodní skupina Veselý.....</i>	<i>45</i>
<i>Tab. č. 2 Přehled za obchodní období 2007 obchodní skupina Veselý.....</i>	<i>46</i>
<i>Tab. č. 3 Přehled za obchodní období 2008 obchodní skupina Veselý.....</i>	<i>47</i>
<i>Tab. č. 4 Přehled nákladů na zavedení CRM.....</i>	<i>68</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I

Dotazník

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

**METRUM** datum: ..... od: ..... do: .....

Kontaktní údaje: (připnout vizitku, nebo vepsat) Typ: (stejně jako výše)  
 pobočka  
 nebo centrála:  
 prodejní doba:  
 IČ:  
 DIČ:

vedoucí/majitel: kontaktní osoba:  
 role (vedoucí/majitel výše):  
 kontaktní údaje: kontaktní údaje:  
 (mobíl, e-mail) (mobíl, e-mail)

Sortiment:

	METRUM	JINÝ
%		

Skupina	potenciál		čas ke splnění	konkurence	
	celkový (Kč/měs.)	náše (%)	měs.	počet	kteří
ČS					
DB					
ostatní sortiment METRUM					

ambice:  Ověřeno

požadována podpora:  Jiný sortiment (viz požadavky výše a na 10. straně)

CRM (kdy a kdy zaplatit (viz CRM a podpora))