

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

CRM systémy  
Veronika Sodomková

Bakalářská práce

2008

## **SOUHRN**

Tato práce rozebírá podstatu a způsob využívání CRM. Snaží se představit CRM ne pouze jako softwarový produkt i když je jeho nedílnou součástí, ale jako podnikovou strategii pro dlouhodobou prosperitu dnešní konkurence schopné firmy. Zabývá se důvody jeho existence, vlivy na firmu, zákazníka i konkurenční prostředí, popisuje hlavní přínosy pro zákazníka i organizaci. Práce podrobněji popisuje tři základní složky CRM – procesy, pracovníci a technologie. Analytická část práce se věnuje zhodnocení současné nabídky CRM v ČR a zhodnocení nasazení CRM v rámci malých a středních organizací v ČR.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

CRM, podnikové informační systémy, informační technologie

## **TITTLE**

Customer Relationship Management systems

## **ABSTRAKT**

This thesis analyses the fundamentals and the way of using CRM. Its point is to introduce CRM not only as a software product despite of being its integral part, but rather as a business strategy which aims to reach longtime prosperity for companies that are able to compete. It considers the reasons for its existence, influences on the company, costumers and competitive environment; it describes the main benefits for customers as well as for the company. This thesis describes in detail three main elements of CRM – processes, workers and technologies. The analytical part of this thesis considers the current offer of CRM in the Czech Republic and the use of CRM in terms of small and medium companies in the Czech Republic.

## **KEYWORDS**

CRM, business information systems, information technology

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Renátě Bílkové za vedení této bakalářské práce a za pomoc při její přípravě.

Dále děkuji své rodině a mnoha přátelům za jejich podporu, pomoc a trpělivost.

# OBSAH

Úvod .....	- 1 -
1. Podstata řízení vztahů se zákazníkem .....	- 3 -
1.1 Definice CRM .....	- 3 -
1.2 Historický vývoj .....	- 4 -
1.3 CRM – podstata, přínos a konkurence .....	- 5 -
1.4 Vztah se zákazníkem .....	- 11 -
1.4.1 Životní cyklus zákazníka .....	- 11 -
1.4.2 Strategie vztahů se zákazníky .....	- 14 -
1.4.3 Zákaznická věrnost .....	- 16 -
1.4.4 Strategie udržení zákazníka .....	- 16 -
2. Procesy CRM.....	- 18 -
2.1 Obchodní modely a procesy .....	- 18 -
2.2 Podpora IS/ICT podnikovým procesům a Business Networking.....	- 19 -
2.3 Fáze CRM a řízení znalostí .....	- 22 -
3. Pracovníci v CRM .....	- 25 -
3.1 Čtyři faktory úspěchu manažerské práce.....	- 25 -
3.2 Nejžádanější charakteristiky pracovní síly .....	- 25 -
3.3 Pracovní síla v implementaci CRM.....	- 25 -
4. Technologie CRM .....	- 27 -
4.1 Aplikační architektura CRM .....	- 28 -
4.1.1 Operační část CRM .....	- 28 -
4.1.2 Analytická část CRM .....	- 29 -
4.1.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum .....	- 29 -
4.2 Funkcionalita softwaru CRM .....	- 30 -
5. Přehled současné nabídky CRM systémů v ČR .....	- 31 -
5.1 Práce s dokumenty.....	- 31 -
5.2 Kvalita dat .....	- 31 -
5.3 Vyhodnocování obchodních případů.....	- 32 -
5.4 Přehlednost a podpora týmové práce.....	- 32 -
5.5 Mobilita a otevřenost .....	- 32 -
5.6 Rychlost nasazení .....	- 33 -
5.7 Technologie a cena .....	- 33 -
5.8 Deset nejpoužívanějších produktů CRM na českém trhu.....	- 34 -
6. Dotazníkové šetření .....	- 36 -
6.1 Teorie tvorby dotazníku .....	- 36 -
6.1.1 Stanovení cíle .....	- 36 -
6.1.2 Délka vyplňování.....	- 36 -
6.1.3 Formulování otázek .....	- 37 -
6.1.4 Typy otázek v dotazníku .....	- 37 -
6.2 Sestavení dotazníku .....	- 39 -
6.2.1 Cíle dotazníku.....	- 39 -
6.2.2 Vymezení cílové skupiny .....	- 39 -
6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	- 41 -
Závěr.....	- 46 -

Seznam použitých zkratek .....	- 47 -
Použitá literatura.....	- 48 -
Seznam obrázků.....	- 49 -
Seznam tabulek.....	- 49 -
Seznam grafů .....	- 49 -
Příloha 1.....	- 50 -

# ÚVOD

CRM Customer Relationship Management (CRM – správa/řízení vztahu se zákazníky)  
V současné době se většina podniků snaží orientovat na zákazníka jako zdroj svých zisků a existence. Uspokojit zákazníka není úkol snadný, nejde jen o zprostředkování služby či výrobku, jedná se o individuální přístup a komplexní službu pro zákazníka, shromažďování dat, jeho zvyklostí a potřeb a hlavně efektivní využití těchto informací. Současný vývoj, který umožňuje využití moderních informačních a komunikačních technologií je velice příznivý pro tuto komplexní službu zákazníkovi, a zde můžeme hovořit o CRM systémech. CRM Customer Relationship Management (CRM – správa/řízení vztahu se zákazníky) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují samostatné procesy. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek obsahy (data, obsah)

Význam těchto prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do současných organizačních struktur, je nutné se zaměřit na kvalifikaci personálu, technologické vybavení, obchodní procesy a správu dat. CRM nepředstavuje žádnou novou filosofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení a vše řešící informační technologie. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, rozšíření stávajících technologií a také správné nasměrování obchodních procesů.

CRM systém nemůžeme chápat jako softwarový produkt, ale jako souhrn pravidel, které řídí obchodní a organizační procesy podniku s cílem plnit přání zákazníka pokud možno ještě dříve, než je vysloveno. Problematika je samozřejmě podstatně složitější, nicméně dobře fungující CRM systém buduje dlouhodobě pozitivní vztah se zákazníkem. Každý dlouhodobý vztah musí být založen na oboustranně výhodné spolupráci. Nastartování implementačního procesu CRM musí tedy vycházet ze stanovené strategie podniku, což znamená důsledně analyzovat stávající obchodní procesy, pomocí kterých identifikujeme a

obsluhujeme zákazníka a kontrolujeme, zda obchodní vztah je skutečně oboustranně výhodný.

Každá firma žije z věrných a spokojených zákazníků. Z toho plyne, že tyto zákazníky je nezbytné důkladně znát a důsledně o ně pečovat. Je-li k dispozici dostatek informací o detailních odlišnostech v očekávání jednotlivých osob cílové skupiny, není žádný problém využít znalostí k možnosti hromadného oslovení. Proto je nezbytné soustavně sbírat, třídit a ukládat veškeré informace o zákaznících.

V současné době zažíváme rozkvět aplikací CRM. Je to dáno pravděpodobně tím, že modely současného obchodování jsou natolik vy zralé, že podniky na žebříčku svých hodnot prosazují zákazníka na první místo. Historický vývoj oblasti CRM a vůbec nutnost vzniku této oblasti je v souladu s logikou celého obchodování. Nejprve je nutné, mít jasné vize a strategii ve vlastním podniku a jim podřídít procesy. Poté nastupuje jejich efektivní "zhmotnění" zavedením systémů ERP (devadesátá léta) a později propojením obchodních procesů za hranici podniku - vznikají systémy řízení a komunikace s dodavateli a odběrateli a také dochází k řízení vztahů se zákazníky.

Proto tato práce si dává za cíl představit CRM ne pouze jako softwarový produkt i když je jeho nedílnou součástí, ale jako podnikovou strategii pro dlouhodobou prosperitu dnešní konkurence schopné firmy. Součástí je také zmapovat trh s těmito produkty v rámci České republiky, určit možnosti jeho využití a využívání v malých a středních firmách a následné zhodnocení pomocí cílených dotazníků.

# 1. PODSTATA ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKEM

## 1.1 Definice CRM

Jak již bylo řečeno, CRM znamená Customer Relationship Management. Často se stává, že pojem je chybně překládán jako Řízení vztahů se zákazníky, tento termín není zcela přesný. Z anglického originálu je zjevné, že nejde o vztah se zákazníky, ale se zákazníkem. CRM se nesnaží působit na masy zákazníků, jak je tomu u rozsáhlých reklamních kampaní, nýbrž se snaží vytvořit a udržet vztah se zcela individuálním zákazníkem. Pro zjednodušení celého procesu ze strany firmy dochází k dělení zákazníků do skupin se stejnými či podobnými rysy – tomu se říká shlukování zákazníků, čili Client clustering. „CRM nepředstavuje žádnou novou filosofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci se, že jedná o komplexní metodiku vytváření vhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou stávající technologii a také správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizacemi a zákazníkem“ [6]

Jedním z klíčových atributů správného CRM je komplexnost. V současné době je standardní, že oddělení prodeje, marketingu, odbytu, či služeb jednají se zákazníkem odděleně, bez vzájemné komunikace zatímco zákazník vyžaduje komplexní přístup při identifikaci a eliminaci různých problémů a obtíží, kterou mohou nastat. Celý tento proces komunikace a reakce na danou situaci by díky CRM měl dojít optimalizace a celkového zefektivnění ku prospěchu zákazníka, tak i firmy. Komunikace by měla probíhat na zákazníkem vybraném kanálu a v jím zvoleném čase, pokud možno libovolně.

Dalším přínosem CRM je sběr a distribuce informací o jednotlivých zákaznících, které by jednak měly firmě (potažmo jednotlivým oddělením) pomoci zlepšit kvalitu nabízených produktů a služeb, maximálně zjednodušit komunikaci se zákazníky a usnadnit a zrychlit řešení nastalých situací, a poskytnou zákazníkům maximální komfort při jednání s firmou a dodat pocit důležitosti a snahy řešit vždy vše ke spokojenosti zákazníka.



## 1.2 Historický vývoj

Před průmyslovou revolucí byla výroba i styk se zákazníkem obvykle prováděn týměž člověkem – řemeslníkem. Trh byl omezen na danou vesnici a blízké okolí, čili na relativně malý počet potenciálních zákazníků, navíc důvěrně známých sousedů, nebyl tedy problém, aby o nich tento řemeslník měl dostavěné množství informační potřebných ke snadnějšímu naplnění zákaznických potřeb. Blízký vztah založený na důvěře byl důležitý i v mezinárodním obchodě, obchodní partneři si sebe navzájem cenili a respektovali se. Díky rozvoji sériové výroby v USA a postupnému rozšíření se do celého světa se značně zvyšuje výrobní objem, z územního hlediska se tržní oblast značně rozšiřuje, dochází k oddělení výroby od odbytu i oddělení majitele od samotného vedení tedy vytváří se management podniku. Počet zákazníků rapidně roste, tudíž není v silách pracovníků odbytových oddělení pamatovat si každého zákazníka jednotlivě. Informace o zákaznících se tedy do podniku dostávají sporadicky, zprostředkovaně a obvykle jde o výsledky nákladných výzkumů s časovým zpožděním. Konkurence roste, trh se nasycuje, proto se rozšiřuje názor, že by se měly spíše vytvářet výrobky pro zákazníky (podle jejich přání a potřeb), než hledat zákazníky pro výrobky. To vede ke vzniku marketingu a jeho postupnému vývoji v souvislosti s růstem znalostí psychologie a chápání tržního chování zákazníků. Na začátku minulého století se začaly využívat nástroje „hromadného marketingu“. Byly uveřejňovány inzeráty v novinách, probíhala roznáška letáků, v rozhlasu a nakonec i v televizi. Tato forma komunikace se zákazníkem byla však pouze jednostranná, výrobci tedy přes snížení nákladů díky marketingu a hromadné výrobě dále ztrácejí kontakt s jednotlivými zákazníky, znalostí jejich požadavků a očekávání. Až rozvojem výpočetní techniky na přelomu padesátých a šedesátých let nebyly k dispozici dostatečně efektivní nástroje pro zpracování údajů o velkém množství zákazníků. Zejména v sedmdesátých letech se rozvíjí „databázový marketing“ – v databázích se shromažďovaly výsledky marketingových kampaní a podnikových průzkumů zákaznické spokojenosti, vycházejících z dotazníků rozesílaných poštou. Tato data se vyhodnocovala, zpracovávala a zkoumala a na jejich základě byla upravována podniková strategie, často však se značným zpožděním zaviněným časově náročnými operacemi s objemnými daty. Mnohdy již taková data nebyla ani aktuální a cílená strategie vytvořená na jejich základě se pak minula účinkem. Navíc získání těchto dat bylo časově a finančně nákladné. Nicméně byl to první krok výrobců znovu navázat ztracený styk se svými zákazníky. Až s rozmachem veřejného využívání internetu ve druhé polovině devadesátých let se marketingovým oddělením dostává do

rukou účinný nástroj, který za nesrovnatelně nižší ceny přináší daleko rychlejší reakci zákazníků, než tomu bylo v případě papírových dotazníků.

Nabízí mnohem více než jen pouhé šíření informace o produktech podniku, skýtá též možnost, že výměnou za specifické služby bude zákazník ochoten o sobě poskytnout aktuální informace. Vracíme se tedy zpět k modelu, kdy je podnik schopen komunikovat se zákazníkem a důležité informace o nich získávat, schraňovat, zkoumat a využívat, navíc značně efektivnějším způsobem s nezměrně větším množstvím zákazníků na nesrovnatelně větším území. Je tedy opět schopen budovat dlouhodobé vztahy, ty by však měly být založeny na schopnosti jeho obchodníků a marketingových pracovníků elektronicky naslouchat zákazníkům a učit se znát jejich přání, namísto pouhého přesvědčování jak výhodně a vyhovující jsou nabízené produkty a služby.

Manažeři se obvykle zabývaly spíše diskuzemi o jednotlivých produktech, jejich vlastnostech, prodejních kanálech, kvalitě distributorů a dealerů, konkurenčních produktech, na jednotlivé obchodní případy a individuální přístup k zákazníkovi již nezbývalo příliš času, a pokud, tak pouze na velké klíčové zákazníky. Všechny ostatní obsluhoval jako jednoditou masu a sta-li se obchodní případ něčím mimořádným, pak obvykle v negativním smyslu (stížnosti, ztráta zákazníka, negativní reference) opačné případy byly velice ojedinělé. V opravdu velkých firmách se na začátku devadesátých let vyhodnocovala spokojenost zákazníků buď vlastními silami, nebo prostřednictvím externích agentur. Tyto firmy již v této době využívaly izolované softwarové aplikace na podporu prodeje, objevovaly se též první pokusy nějakým způsobem integrovat všechny komunikační kanály a informační obsluhu zákazníka. CRM tedy přesahuje integraci již existujících řešení, jako například automatizaci prodeje, call centra nebo střediska služeb.

### **1.3 CRM – podstata, přínos a konkurence**

Jak již vyplynulo z předchozího, CRM není žádným tajemným, ale prázdným pojmem, abstraktní pseudovědeckou teorií, ani kouzelnou krabičkou lákající zákazníky a jejich úspory či něco zcela nového a převratného co se objevuje na trhu. Jedná se o komplexní řešení kladoucí si na jedné straně za cíl vytvoření a udržení oboustranně prospěšného vztahu zákazníka s podnikem, na straně druhé propojení interních oddělení podniku ke zvýšení efektivity jejich práce při komunikaci se zákazníkem.

Dle Wesslinga jsou třemi hlavními prvky CRM lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek: [6]

1. Lidé
2. Obchodní procesy (zaměření, prolínání)
3. Technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)
4. Obsahy (data, obsah)

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. V minulosti byl kladen důraz především na implementaci informačních technologií typu front-office. (Sales Force Automation – automatizace prodeje, call centra, střediska služeb). Tato filosofie vedla buď ke krachu celého projektu, nebo přinesla dílčí úspěch ve formě celé řady izolovaných řešení, bez vzájemného propojení. Komplexní pohled na celou problematiku jednak zajišťuje, že dojde ke spojení dílčích vylepšení a ke vzniku integrovaného celopodnikového řešení, ale navíc zaručuje cílenou kvalifikaci personálů a nasměrování obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a dosažení zisku. Pokud však nebudeme respektovat tuto filosofii, může dojít zakonzervování negativ, které jsme chtěli pomocí CRM odstranit. Nepřátelsky a nepřehledně navržená faktura nebo zákaznický účet může dojít totiž výrazně snížit spokojenost navzdory sofistikovanému CRM systému.

Obtíže při naplňování této filosofie pramení především z tohoto, že se nástroje CRM obvykle neplánují centrálně pro celý podnik v samostatném oddělení, nýbrž častěji si jednotlivá oddělení vytvářejí nástroje vlastní. Často jsou takového jednotlivé nástroje považovány za celé CRM, nicméně tomu tak není. Tyto nástroje jsou zpravidla soběstačné a mohou existovat paralelně, klíčem je činnost těchto nástrojů propojit a vzájemně optimalizovat.

Hlavním cílem CRM není udržení a zvyšování stávajícího obratu, to je pouze přínos daný jeho úspěšným využíváním. Hlavní výhody implementace a využívání CRM pro podnik jsou tyto: [6]

### **1. Bezproblémový průběh obchodních procesů**

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí

nově koncipovaných procesů a příslušných informačních technologií. Užitek přitom nevyplývá primárně z použité technologie, nýbrž především z příslušných procesů a uživatelů, kteří s touto technologií pracují. Technologie je zde v roli nástroje, který musí být přizpůsobován měnícím se požadavkům. Praktické využití filosofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zefektivnění a zefektivnění těchto procesů. Dalším pozitivním efektem pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Také zde je pokles nákladů pozitivním účinkem, nikoliv cílem.

## **2. Více individuálních kontaktů se zákazníky**

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze ho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace, jako např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuálními vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call center, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Bez CRM není možné individuálně vycházet vstříc velkému množství zákazníků a využít data získaná v průběhu životního cyklu zákazníka i individuálnímu účelu. Také zde má přínos CRM dva základní aspekty: za prvé je to kvalita kontaktů a za druhé množství vztahů se zákazníky. Odbyt je využitím CRM schopen v daném čase obsloužit ještě více zákazníků. Totéž platí i pro služby.

## **3. Více času na zákazníka**

Více času na zákazníka neznamena nárůst počtu zaměstnanců pracujících na upokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení úspor ve stávajících podmínkách. Díky přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, neboť ten by se měl věnovat spíše zákazníkům než vyřizování administrativy spojené s prodejem. Vztahy jsou založeny na zásadě „mít na sebe čas“. Kdo si na vztah nedokáže udělat čas, ten jej také nemůže úspěšně udržovat. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je tento čas organizovat. Nejedná se však přitom o klasický postup. Podle starých zásad by získání času

vedlo okamžitě ke snížení počtu zaměstnanců. Z hlediska CRM by však tento krok nevedl k avizovanému zlepšení vztahů se zákazníky, které se projeví růstem obratu a zisku.

#### **4. Odlišení se od konkurence**

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se svými zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá. CRM přitom neznamená jen použití rozsáhlých softwarových balíčků v podnicích operujících na masových trzích. CRM představuje také filosofii použitelnou stejně dobře i v malých a středních firmách. Také zde je možné pomocí CRM dosáhnout výrazného zlepšení vztahů se zákazníky, s tím se odlišit od konkurence. V současné době je CRM poměrně novou záležitostí a v plném rozsahu jej využívá poměrně málo podniků. Zpravidla také zatím není využíván celý potenciál CRM, ale jedná se většinou o izolovaný řešení obvykle také tím nejsou navzájem sladěna a pevně zakotvena jakou součást celkové strategie koncepce. To je dalším důvodem, proč se v sobě komplexní a důsledné využívání CRM stále skrývá dostatečný potenciál k odlišení se od konkurence. Tento potenciál zatím čeká na své plné využití.

#### **5. Vylepšení image**

Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede ke spuštění procesu ústní propagandy a vynikající servis s excelentním poradenstvím budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování záměrné na růst obratu. Image u zákazníků, které vyplývá z využívání CRM, je možné využít k osvobození podniků od cenových tlaků a k získání suverenity při vytváření vlastní cenové politiky.

#### **6. Přístup k formacím v reálném čase**

Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují a přístup k informacím v reálném čase je proto pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snad o získání nových zákazníků, využití personalizovaných webových stánek, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu nebo servisu, vyhodnocování anket atd. Díky CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu. CRM představuje revoluci v controllingu a sdílení informací v oblasti front-office, tedy přímo na rozhraní mezi podnikem a

zákazníkem. Bez použití CRM nemůže podnik reagovat na změny trhu tak rychle, jak by se bylo zapotřebí pro zajištění požadovaného obrátu a zisku. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity. To umožňuje včas na tyto problémy reagovat a kromě toho vzniká možnost podobných nesrovnalostem předcházet.

### **7. Spolehlivé a rychlé předpovědi**

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovníkům skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou odpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systému ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne podrobné nebo celkové informace. Podle autorizace příslušného pracovníka jsou možné podobné nebo celkové přehledy. Pevně definovaná pravidla pro stanovení pravděpodobnosti prodeje do značné míry eliminují riziko chybného odhadu. Díky CRM má management neustále přístup k aktuálním výsledkům každodenní práce odbytu.

### **8. Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami**

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Bylo by to ovšem chybné vycházet z předpokladu, že ke zlepšení komunikace mezi těmito úseky dojde po zavedení CRM automaticky. Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Jestliže je těmto aspektům věnována dostatečná pozornost, mohou být zbořeny staré bariéry mezi odbytem a marketingem a započatá nová plodná spolupráce. Spolupráce, která není založena na donucení a pevných pravidlech, nýbrž na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají např. v přístupu do společné databáze zahrnující celý životní cyklus zákazníka. Členění zákazníků prováděné marketingem může být základem úspěšné práce odbytu. Znalosti o zákaznících získané při odbytu produktů naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. V oblasti CRM jdou ruku v ruce zejména marketing a obyt. Pokud jde o cíle, nemůže již mezi těmito dvěma úseky existovat žádný rozdíl. Oba získají pomocí CRM výbornou pozici, což se bezprostředně odrazí v celkovém úspěchu podniku.

### **9. Nárůst efektivity týmové spolupráce**

Zavedením procesů a technologií spojených CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Pracovník z oddělení pro styk s veřejností vyvíjí speciální řešení pro

zákazníky, kteří na dotazník zareagovali, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu již mezitím sbírá informace o dalších kontaktech, aby je kolegovi z oddělení pro styk s veřejností mohl co nejdříve poskytnout. CRM vede k masivnímu urychlení průběhu odchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity.

## **10. Růst motivace pracovníků**

Díky CRM získává podnik oproti konkurenci údernou sílu a pracovníci mohou upustit od jinak odvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Marketing má v rekordně krátkém čase k dispozici informace o tom jaké opatření je třeba provést pro zajištění úspěchu. Odbyt je ve své každodenní práci optimálním způsobem podporován a není zatížen administrativou. Servis má k dispozici informace o zákaznících, které mu umožňují udržovat vysokou kvalitu služeb. Zaměstnancům je rovněž pomocí technologií a procesů vyplývající z implementace CRM poskytována odpovídající podpora při jejich každodenní práci, takže e práce víc baví. Tímto způsobem CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v nízké fluktační. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM. Pouhá implementace příslušných technologií není zdaleka dostačující. Vzhledem k motivaci pracovníků je zavedení technologií spokojených s CRM nutnou, ovšem nikoliv postačující podmínkou.

CRM znamená též výhodu v tržním boji při těchto druhých konkurence:[6]

### **1. Konkurence v oblasti volných financí na nákup**

Volné finance jsou tou částí příjmů zákazníků, která dosud nebyla určena k financování konkrétní transakce, konkurují si tak libovolné produkty. Výhoda CRM spočívá na existujících vztazích se zákazníky.

### **2. Konkurence v oblasti řešení problémů**

Konkurence firem řešících problémy zákazníků s nejrůznějšími produkty a službami. V tomto případě je výhodou znalost zákazníků a vytvoření intenzivních vztahů.

### **3. Konkurence v oblasti image**

Sem patří firmy nabízející produkty se stejnou nebo podobnou image, metodika CRM pak této image společnosti musí být přizpůsobena.

### **4. Konkurence v oblasti zboží a služeb**

Využití CRM pomáhá odlišit firmu a její produkty od jiných produktů s podobnými parametry.

## **5. Konkurence v oblasti způsobu prodeje**

Prodejní koncepce, která je předmětem konkurence, je určena kombinací použitých obchodních a komunikačních kanálů, které spadají do kompetence CRM.

### **1.4 Vztah se zákazníkem**

Proč je pro podnik vztah se zákazníkem tak důležitý? Zákazník znamená pro podnik odbytu pro jejich produkty, čili příliv finančních prostředků jako tržeb za tyto transakce. Počet zákazníků a jejich ochota utrácet své příjmy za produkty dané firmy tedy přímo ovlivňuje její hospodářský výsledek, tedy úspěch na trhu. Je tedy logické, že podniky se snaží získat a udržet si pokud možno co největší počet zákazníků s ohledem na objem produkce. Získání nového zákazníka je pětikrát dražší než udržení stávajícího, soustředění se na zintenzivnění a prohloubení vztahů se stávajícími zákazníky je tedy nutným krokem ke snížení se nákladů a maximalizaci zisku. Proč přesto firmy investují horentní sumy do reklamních kampaní? Jednak kvůli neutuchající snaze získat co největší tržní podíl (oslovit nové zákazníky, při nasycení trhu přetáhnout zákazníky od konkurence, vyrovnat odchod zákazníků), neustále expandovat (v rámci svého trhu nebo vstupem do jiného segmentu) a potřebě podpořit svou image (reklama je jednou z forem komunikace se zákazníky, uvádí značku do podvědomí a buduje tvář firmy k zákazníkovi). Reklamou je učiněn první krok při vytvoření vztahu se zákazníkem.

#### **1.4.1 Životní cyklus zákazníka**

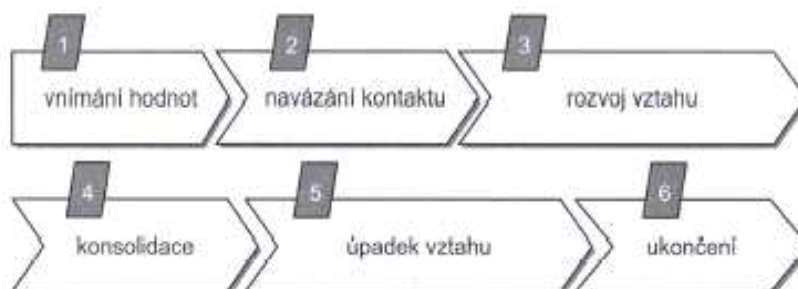
Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi (viz. Obrázek 1). Počátek a řízení vztahu začíná vytvoření image u zákazníka potenciálního. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. V následující fázi dochází k dalšímu rozvoji vztahu. V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému nárůstu hodnoty vztahů na obou stranách. V této fázi lze najít větší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahů skutečně došlo, musí firmy soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu.

Pokud nemá vztah pro zákazníka nebo pro podnik vrůstající hodnotu následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu podniku zisk a jeho ztráta neznámá žádné další újmy. Vztahy se zákazníky by neměl být udržovány za každou cenu. Změna zákaznické základny není sama o sobě špatná. Firmy potřebují hledat nové zákazníky, které povzbudí jejich vzdělávání a rozvoj. Na druhou stranu je hledání nových zákazníků nákladné. Elegantní ukončení vztahu



vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodu skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí.

Výsledek vztahu je definován jeho rozdíl mezi náklady a užitekem. Tyto termíny je třeba chápat z hlediska sociální psychologie, a nikoliv z ekonomického hlediska. Pravděpodobnost, že vztah zůstane zachován je velmi vysoká a pokud, má vztah pozitivní výsledek.



**Obrázek 1 - Jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem Zdroj: [5]**

Zásady řízení vztahů se zákazníky: [3]

- Ústředním pojmem v úvahách o vztahu se zákazníkem je vytváření hodnoty. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.
- Na produkt se musí pohlížet jako na proces. Produkt by se měl bát za entitu, v jejímž rámci dochází k výměně mezi firmou a zákazníkem
- Společnost může vytvářet solidní vztahy se zákazníky za předpokladu, že příjem odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty.

Zákazník během svého životního cyklu kontaktuje nejrozličnějšími způsoby podnik. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů. Hlavním úkolem je nashromáždění všech cenných informací do jedné databáze a zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí. Pro úspěšné zavedení CRM je nutné vytvořit novou organizační jednotku zodpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení. Pojem interakce má hlubší význam než jen ve smyslu komunikace. Komunikační proces se omezuje pouze na výměnu informací, kdežto při interakci dochází k výměně ekonomických hodnot, k vyčíslení

užitečnosti. Interakce u CRM znamená propojení marketingu, odbytu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka.

V rámci cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky s klíčovým významem: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejich převzetím. Náklady neznamenají pouze vlastní cenu za nákupem. Jestliže konkurenční nabídka vzkazuje výhodnější poměr nákladů a prospěchu, přijme daná osoba roli zákazníka, ale i pro zákazníky současné, aby byli ochotni setrvat ve své roli.

### **Náklady a prospěch hodnotí zákazníci ve čtyřech srovnávacích hladinách:[6]**

- Porovnání s dosavadními výsledky – zákazník porovnává výsledek vztahu k firmě s vynaloženými náklady a dosažením prospěchem. Jestliže se tento poměr výrazněji zhorší, roste pravděpodobnost, že zákazník odmítne další setrvání v této roli u dané firmy.
- Porovnání s výsledky očekávanými v budoucnu – podnětem pro vytvoření vazby je pro zákazníka prospěch očekávaný v budoucnu.
- Porovnání se zákazníků konkurence – bezprostřední srovnání nákladů na pořízení výroku nebo služby se zákazníky konkurence.
- Porovnání s alternativními rolemi – je-li alternativní nabídka konkurenčních podniků atraktivní, může zákazník svou současnou roli bez velkých ztrát opustit a přijmout ji u konkurence. Ne vždy je ale konkurenční podnik schopen ihned nabídnout stejné služby, jako dosavadní firma, jelikož nemá dostatek informací o daném zákazníkovi.

Z pohledu podniku je prospěšnost vztahu měřena hodnotou zákazníků, která je určena třemi faktory:

- Doba trvání vztahu
- Počet zákazníků
- Prospěšnost zákazníků

Tento způsob přihlíží k životnímu cyklu zákazník, k pronikání na trh prostřednictvím různých obchodních kanálů a k ekonomickým principům. Celková hodnota zákazníků může být odpovídajícím způsobem zvyšována regulací těchto tří faktorů, pokud se podnik koncentruje neprospěšné zákazníky, využívá jejich životní cyklus jejich základnu, a naopak snižuje počet nerentabilních zákazníků.

#### **1.4.2 Strategie vztahů se zákazníky**

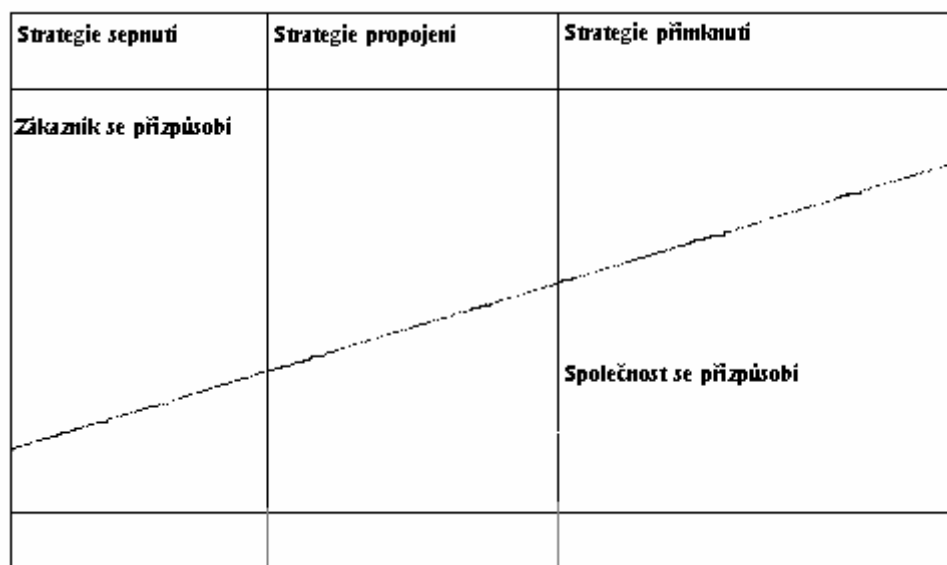
Strategie vztahů se zákazníky má značný význam pro dlouhodobý úspěch firmy. Strategie si klade za cíl zvyšovat hodnotu vztahu. Vlivem rozvoje strategií vztahů se zvyšuje konkurenční schopnost. Aby společnost mohla zvolit vhodnou strategii, musí vědět, jak vypadá horotvorný proces zákazníka, aby tento horotvorný proces podpořila. Společnost by měla být také schopna určit, kolik strategií vztahů se zákazníky potřebuje vytvořit. Pro

většinu společnosti by bylo užitečné mít více než jednu strategii. Při vytvoření pouze jedné strategie pro všechny zákazníky společnost uvažuje, jako by obsluhovala průměrného zákazníka, který prakticky neexistuje. Tím dochází k tomu, že část zákaznické základny tento proces nedocení a bude pro ně zbytečně komplikovaný. Na druhé straně, skutečné hodnotné vztahy budou řízeny procesem, který je vzhledem k nedostatku zdrojů příliš štíhlý.

Z pohledu požadavků na přizpůsobení rozdělují Storbacka a Lehtinen strategie vztahů se zákazníky do tří základních kategorií:[5]

- Strategie sponky – sepnutí: zákazník se adaptuje na procesy společnosti
- Strategie zdrhovadla – propojení: zákazník i firma přizpůsobují své procesy tak, aby do sebe zapadly. Cílem je, aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna komptabilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla neustále zlepšovat.
- Strategie suchého zipu – přimknutí: společnost přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Zákazník nemusí investovat čas ani úsilí do změny vlastních procesů.

Obrázek 2 zachycuje jednotlivé strategie a poměr vzájemného přizpůsobení se zákazníka a společnosti.



Obrázek 2 - Strategie vztahů se zákazníky Zdroj: [5]

### **1.4.3 Zákaznická věrnost**

Získání věrných zákazníků musí být jedním z nejdůležitějších cílů firmy v rámci trvale udržitelného rozvoje. Stabilní zákaznická základna je hlavním udržením tržeb na neklesající úrovni. Jak již též bylo řečeno, získání nového zákazníka je pětikrát dražší, než udržení stávajícího. Spokojení i nespokojení zákazníci též ve svém okolí dělají podniku pozitivní, resp. Negativní reklamu. Výsledky výsledku výzkumů americké organizace TARP (Technical Assistance Research Programs, Inc. – Vědecké programy a technické pomoci) hovoří o tom, že průměrný zákazník, který měl s nějakou firmou pozitivní zkušenost, nebo jehož stížnost byla kladně vyřízena, řekne to třem až pěti lidem. Z uvedeného vyplývá, že k vyrovnání důsledku jedné negativní zkušenosti jsou zapotřebí tři až čtyři zkušenosti pozitivní.

Pět předpokladů vzniku zákaznické věrnosti:[1]

- Věřit zákazníkovi
- Vycházet zákazníkovi vstříc
- Napravit chybu, když k ní dojde
- Vážít si zákazníka
- Iniciativně zákazníkovi pomáhat

### **1.4.4 Strategie udržení zákazníka**

Externí zákazníci jsou lidé, kteří kupují výrobky a služby firmy, tedy lidé kteří přímo ovlivňují hlavně zdroj zisků. Vedle externích zákazníků má firma obvykle také interní zákazníky, tedy zaměstnance, které v rámci provázanosti pracovních procesů uvnitř podniku bezprostředně závislí na činnosti jiných zaměstnanců. „výsledky výzkumů ukazují, že způsob jakým se v organizaci zachází s interními zákazníky, nakonec určuje i způsob jednání se zákazníky externími.“[2]

Když každý člen řetězu zákazník-dodavatel poskytuje kvalitní výrobky a služby a navíc se dobře stará o zákazníky, je větší naděje, že požadavky externích zákazníků budou splněny. Je mnohem snadnější vypěstovat věrné zákazníky v organizaci, v níž se interní zákazníci podporují a kde se o ně starají. Každý zaměstnanec je součástí řetězce, aniž by přišel do styku se zákazníkem, může ovlivnit v konečném důsledku zacházení se zákazníkem (dominový efekt). Vedení podniku by toto mělo mít na zřeteli a při budování programů

zákaznické věrnosti dbát i na zacházení se zaměstnanci a kontrolovat jejich vzájemnou kooperaci.

### **Zásady dlouhodobého vztahu se zákazníkem: [1]**

- 1. Pravidelná a tvořivá komunikace** – se zákazníky je nutno komunikovat způsobem, který je přinutí zpozornět a reagovat, nejvhodněji osobně a po telefonu pravidelně. Tento postup pomáhá zjistit dosud skryté malé problémy dřív, než se z nich stanou problémy velké.
- 2. Záruka kvality služeb** – tato záruky dávají zákazníkovi najevo, že organizace si je tak jistá svými základními službami a způsobem jejich dodání, je ochotna dát svým zákazníkům vyzkoušet. Záruka kvality služeb nese dvojí poselství, jednak směrem k zákazníkům a jednak směrem k zaměstnancům.
- 3. Odměny za časný nákup** – zvláště prémie nejlepším zákazníkům firmy, těm, kteří hodnotně kupují jejich produkty nebo využívají jejich služby.
- 4. Zvláštní služby** - zákaznickou věrnost pomáhají upevňovat také služby aranžované tak, aby je menší segmenty zákazníků pociťovaly jako službu osobní, nebo dokonce služby, zcela individuální. Tím má každá skupina zákazníků pocit že je něco zvláštního, protože firma bere v úvahu jejich potenciální potřeby.
- 5. Výchova zákazníků** – výuka a výcvik, tedy lepší informovanost. Zákazníci budou pyšní na své znalosti a budou si připadat, že jsou něco víc než druzí.
- 6. Partnerství** – zákazníci žádají trvalejší vztahy. Lze je vytvořit sdílením zdrojů a zkušeností bez ohledu na to zda jim chce firma něco prodat, ale spíše proto, že chce být tou nejlepší možnou firmou.
- 7. Rozhovory s odcházejícími zákazníky** – jednak při osobním jednání s těmito zákazníky existuje možnost je znovu získat a jednak poskytují důležité informace o částech obchodování, které je nutno zlepšit, poskytl jí neocenitelný pohled člověka mimo podnik. Co způsobilo odchod některého jednotlivce, může způsobit i odchod mnoha jiných, jedná se tedy o signál včasné výstrahy – poučit se od těch, kteří odcházejí, proč tak činí a využít tyto informace ke zdokonalení vlastní činnosti.
- 8. Neobvyklé znovu získání** – schopnost vyřešit zákazníkovi problémy a chyby firmy šokovaným jednáním může překonat jakoukoli nespokojenost zákazníka vůči dané firmě.

## 2. PROCESY CRM

Z řady průzkumů vyplývá, že pouze třetina podniků, které zahájily inovaci řízení vztahů se zákazníky, může konstatovat, že přinesla očekávané efekty nebo splnila očekávání managementu. Ony úspěšné podniky zdůrazňují, že se věnovaly primárně inovací procesu CRM a přípravě pracovní síly (tj. přípravě na změnu kvalifikace vyplývající ze změny procesů CRM, zaškolení na nové technologie CRM, komunikaci a osvětě k CRM), a teprve následně se soustředily na výběr a implementaci technologie CRM.

### 2.1 Obchodní modely a procesy

Cílem inovačních aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a které prostřednictvím svých dílčích aktivit realizují příslušný obchodní model podniku. Obchodní model má sloužit k porozumění logice vytváření hodnoty podniku a k vymezení obchodního prostoru. Obchodní model je tedy strategickým nástrojem, který zohledňuje situaci konkurence, zákazníků, partnerů a možné formy spolupráce. Definuje celkovou obchodní architekturu, její pravidla, potenciální přínosy, základní zdroje příjmů apod. Strategický cíl obchodního modelu je zřejmý, je to schopnost poskytovat požadované řešení danému zákazníkovi při minimalizaci vlastních nákladů.

Proces je již konkrétním realizátorem řady aktivit v rámci příslušného obchodního modelu. Proces je základní jednotkou řízení a hodnocení a jako takový musí mít definován minimálně svého vlastníka, obsah, metriky a zdroje. Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin. Jsou to procesy marketingu, obchodu a služeb. Jejich cílem je co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následně využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem. Zkušenost ukazuje, že největšího úspěchu dosáhne ten dodavatel, který svým zákazníkům nabídne podporu při vytváření jejich vlastní přidané hodnoty, pro kterou hledají uplatnění na trhu. [4]

**V podniku se obchodní modely a procesy projevují: [4]**

- V transakční rovině, např. transakce platebního styku jsou realizovány prostřednictvím aplikací elektronického obchodu,
- V rovině řízení zdrojů podniku, jako případ poslouží jednotlivé moduly ERP,
- V rovině řízení dodavatelských sítí (primárního materiálu, polotovarů apod.), jako příklad poslouží aplikace SCM,
- V rovině vztahů se zákazníky, do této skupiny řadíme aplikace CRM.

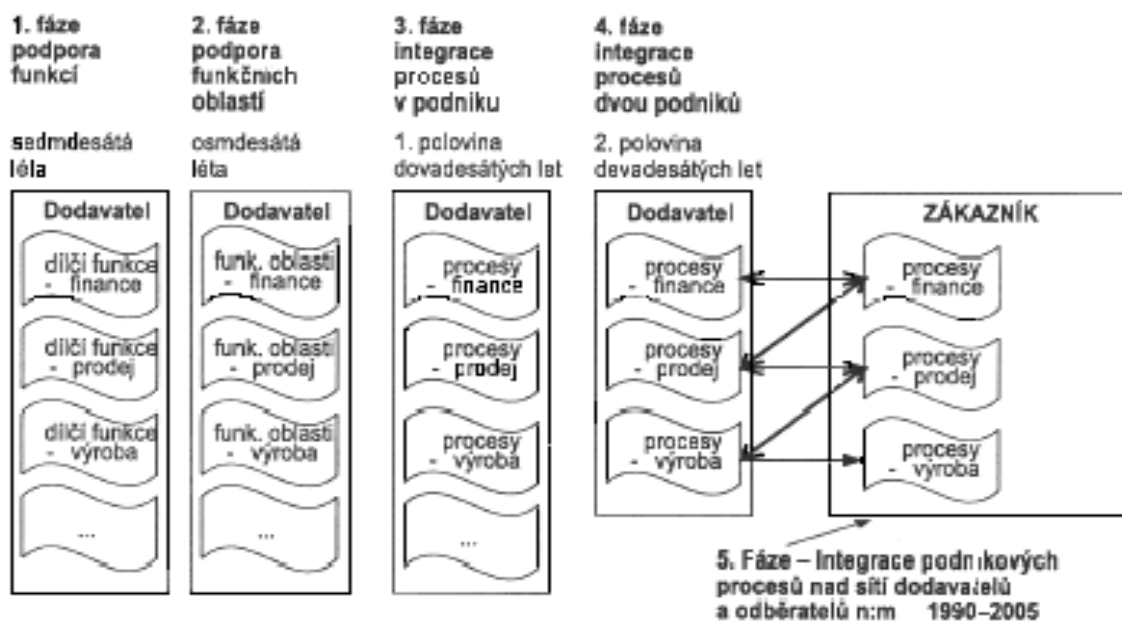
Jednotícím hlediskem návrhu obchodního modelu a odpovídajících procesů se v současnosti svává zákazník.

## **2.2 Podpora IS/ICT podnikovým procesům a Business Networking**

V souvislosti s vytvářením a úpravou obchodního modelu se CRM chápe jako strategický prostředek k dosažení úspěchu firmy v ekonomice ovlivněné GII. V takovém prostředí se však strategie CRM vytváří a posuzuje v širším kontextu spolupráce všech obchodních partnerů. Vlastní podnikové procesy CRM mohou být cíleny směrem k zákazníkovi, ale to nestačí. Stejně důležité je analyzovat a specifikovat potřebné požadavky na spolupráci podnikových procesů s procesy partnerů, dodavatelů apod., tedy tzv. kooperativní vazby. V tomto smyslu lze dosavadní vývoj podpory IS/ICT podnikové strategii, podnikových cílům a v důsledku toho podnikovým procesům chápat jako evoluční proces začínající podporou izolovaných funkcí v řízení podniku a končící až dnešní podporou integrace procesů spolupracujících podniků.

Při pohledu na vývoj aplikací IS/ICT lze konstatovat, že v sedmdesátých letech byly automatizovány jednotlivé podnikové činnosti, jako jsou např. fakturace nebo materiálně technické zásobování viz. Obrázek 3. Obecně ovšem vstupní data jen pro příslušnou aplikaci. To ve svém důsledku vedlo k izolovaným řešením, která však ve své době byla již schopna podporovat příslušnou podnikovou činnost. Technologický vývoj IS/ICT a vývoj aplikačního softwaru umožnily v osmdesátých letech integraci funkčních oblastí, jako jsou plánování výroby, účetnictví, personalistika a výrazně tak ovlivnily efektivnost jednotlivých procesů. [5]





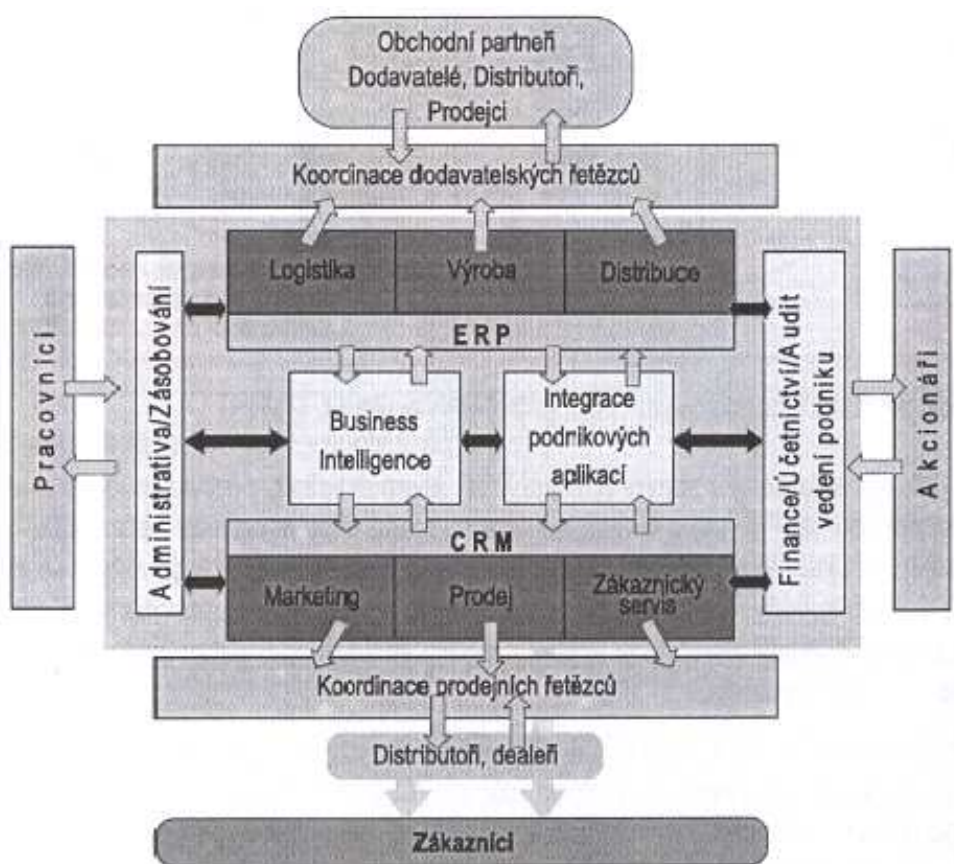
Obrázek 3 - Podpora IS/ICT podnikovým cílům Zdroj: [5]

Devadesátá léta pak přinesla Prudký rozvoj aplikací ERP, které umožnily podnikům integrovat jejich podnikové procesy přes všechna oddělení podniku či alespoň přes vybrané funkční oblasti. Zpracování objednávek, logistika dopravy produktů k zákazníkovi, faktury, platby to vše má podporu v ERP a považuje se za dosud nejvýraznější efekt IS/ICT v podnikové řízení. Každý zaměstnanec s příslušným oprávněním k práci v reálném čase a může je ke své práci využívat.

Od druhé poloviny devadesátých let se však také konsolidoval software podporující SCM, CRM a elektronický obchod. To vedlo k tomu, že komunikace se zákazníky, ale také s obchodními partnery a dodavateli, je počítačově podporována na obou stranách obchodního vztahu. V reálném životě podnik nemá jen jednoho partnera na dodavatelské straně nebo jednoho na straně odběratelské. Přirozeně, že existuje více než jeden podnik, takže IS/ICT musí podporovat obchodní vztahy v rozsahu m:n. Ve vytváření této sítě podniků a jejich vztahů m:n sehrál zcela zásadní roli právě internet. To vyjadřuje také Obrázek 3 poslední, pátou fází podpory IS/ICT podnikových procesům, která se odhaduje zhruba na období 1990-2005.

V současnosti je zřejmé že transformace podnikových procesů využívající potenciálu GII přinese skutečné výsledky tehdy, budou-li inovované podnikové procesy v rámci podniku

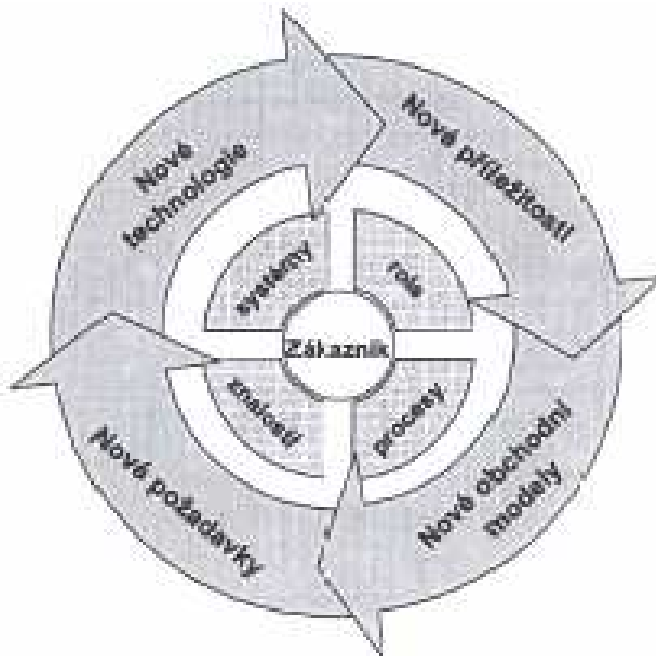
vzájemně propojeny a integrovány. Přitom další inovace podnikových procesů budou zřejmě směřovat i nadále k prodlužování řetězů propojujících sítě dodavatelů a odběratelů a budou využívat podporu aplikací IS/ICT. Rychlá reakce na požadavky zákazníka v současnosti vyžaduje, aby hladce probíhala komunikace přes všechny procesy e-podnikání (SCM, CRM, BI, e-platby) byly v rámci aplikačního rámce e-podnikání v celém podniku integrovány – viz Obrázek 4 a v něm naznačený blok integrace a péče o integraci zmíněných aplikací IS/ICT. V tomto smyslu je také v celé knize software CRM chápán nikoliv jako samostatná aplikace podporující řízení vztahů se zákazníky, ale jako součást aplikačního rámce IS/ICT podporujícího e-podnikání. [5]



Obrázek 4 - Aplikační rámec IS/ICT podporující e-podnikání Zdroj: [5]

Obecně platí, že nové technologie mohou inicializovat nové výrobní postupy. Na druhé straně nové podnikatelské nápady a dokonce technologií inspirované způsoby podnikání, jak je internet a jím umožněné zmíněné aplikace IS/ICT, podporující e-podnikání, vyžadují opět nová technologická řešení. Nové technologie jsou v tomto smyslu hybnou silou nových příležitostí, které si pro svou realizaci vyžadují nové obchodní modely, schopné reflektovat stále dynamičtější a komplexnější požadavky, které zpětně ovlivňují vývoj nových technologií. Tak lze tedy chápat „evoluční kruh“ podnikání jakožto hybnou sílu tzv.

nové ekonomiky, viz Obrázek 5. CRM je v tomto pojetí jednou dílčí strategií, sloužící k naplnění kruhu tj. uspokojení potřeb zákazníka. Zastřešujícím konceptem tohoto nového pojetí podnikání se stává tzv. Business Networking (BN) propojující procesy dodavatelů, výrobců, obchodních partnerů a zákazníka.



Obrázek 5 - Evoluční kruh nového businessu Zdroj: [5]

### 2.3 Fáze CRM a řízení znalostí

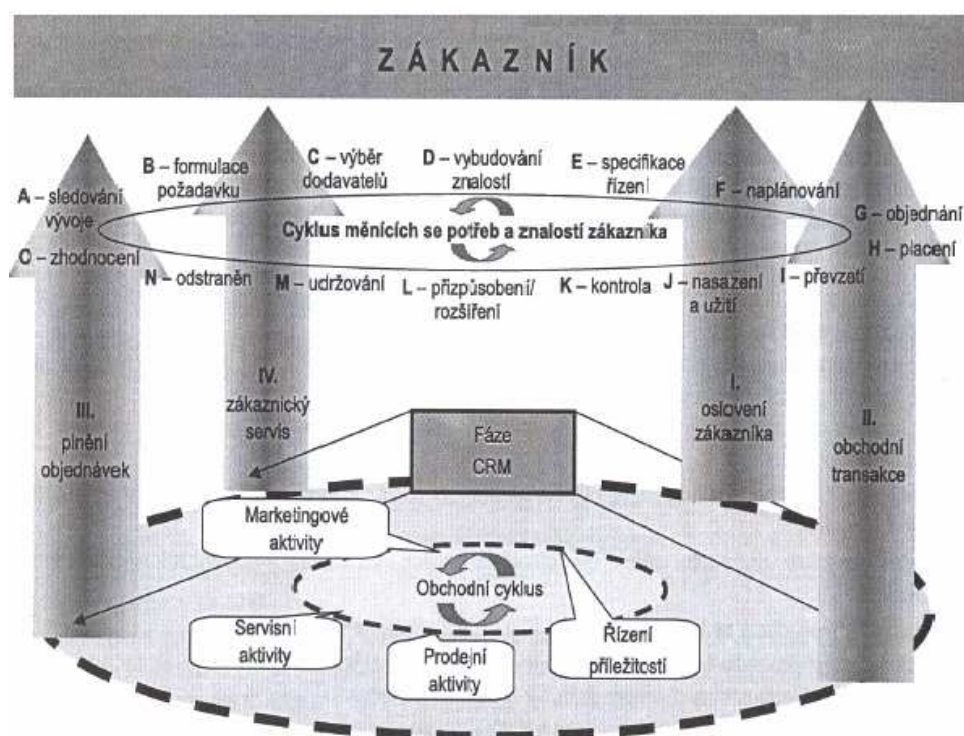
Při řízení a budování vztahu se zákazníky podnik prochází čtyřmi fázemi: [5]

1. **Oslovení zákazníka;** dodavatelský podnik identifikuje, vybírá a chce zaujmout práce ty zákazníky, kterým má smysl produkty nabídnout. Jde o první kontakty s potenciálním zákazníkem, (pre-sale)aktivity. Patří sem vše, co se týká standardních marketingových aktivit. Předpokladem úspěchu této fáze je provedená segmentace trhu.
2. **Obchodní transakce;** dodavatel usiluje o kontakt. V této fázi se odehrává příprava a uzavření kontaktu.
3. **Plnění objednávek;** dodá se produkt, resp. služba. Patří sem:
  - veškeré logistické aktivity spojené s dodávkou produktů a služeb, tedy vše, co je náplní práce obchodníků, včetně dohledu nad vystavením faktur a registrací plateb,
  - systematická komunikace dokládající, jaké další produkty a služby může zákazník od dodavatelské firmy získat.

**4. Zákaznický servis;** dodavatel podporuje implementační a instalační aktivity týkající se k dodanému produktu, buduje loajalitu zákazníka. V této fázi podnik:

- poskytuje servisní aktivity související se záručními službami,
- pokračuje v nabízení dalších komplementárních produktů a služeb,
- posiluje loajalitu zákazníka, prohlubuje diferencovaný přístup k zákazníkovi, aby nabízené produkty a služby představovaly co největší hodnotu pro zákazníka.

V uvedených fázích CRM se s různou mírou uplatňují různé procesy CRM (marketing, obchod, servis) realizující cyklus viz Obrázek 6. Tak např. ve fázi (1) – oslovení zákazníka se uplatní marketingové a částečně obchodní procesy, ve fázi (2) – obchodní transakce se uplatní zejména obchodní procesy. Naproti tomu ve fázi (4) – zákaznický servis se uplatní hlavně servisní procesy CRM. Pro kvalitu vztahu se zákazníkem je přitom zcela zásadní, aby se po skončení každého procesu CRM, a to ve všech fázích CRM, důsledně ukládaly veškeré informace o kontaktu se zákazníkem prostřednictvím softwaru CRM a byly tak dalším navazujícím procesům a fázím CRM k dispozici ve své aktuální formě.



Obrázek 6 - Fáze a procesy CRM Zdroj: [5]

Vztah se zákazníkem není, přirozeně statický v průběhu jednotlivých fází se vyvíjí, mění se také znalosti zákazníka o nabízených produktech. Pokud bude podnik reagovat podle měnících se potřeb zákazníka, tedy v zásadě podle toho, ve které části životního cyklu se

zákazník nachází, má naději, že kontrakt uzavře. Proto také poukazují výsledky teoretických prací na důležitost celoživotního vidění zákazníka, tj. na důležitost propojení procesů CRM, technologie CRM a znalostí aktualizovaných v jednotlivých fázích CRM. Řízení znalostí o zákaznicích proto tvoří neodmyslitelnou a integrální část CRM.

## **3. PRACOVNÍCI V CRM**

Inovace se soustřeďuje na to, jak zjednodušit podnikové procesy související se zákazníkem, jak nastavit jejich jednoznačné rozhraní, jak jejich komunikaci s procesy dodavatelů a zákazníků a jak k tomu použít v rámci inovaci CRM, založenou na důkladné revizi procesů CRM, může dokonce vytvořit implementační plán CRM reflektující všechna poučení trhu z poslední doby, ale to stále k úspěchu nemusí stačit. O tom, jak úspěšně nebo neúspěšně podnikové procesy proběhnou, budou svou denní práci rozhodovat právě pracovníci podniku, ve kterém se CRM inovuje, a jaké její vlastnosti zvyšují naději na úspěch v konkurenční soutěži o zákazníka.

Je zcela evidentní, že úspěch inovace CRM, jako ostatně jakékoliv podnikové aktivity, bude rozhodujícím způsobem záležet na profesionálním přístupu k práci příslušných pracovníků podniku, na jejich motivaci, ale také na systematickém měření jejich výkonu.

### **3.1 Čtyři faktory úspěchu manažerské práce**

- změna obsahové náplně manažerské práce – strategie
- změny ve formách manažerské práce – struktury
- změny v technice a technologii manažerské práce – nástroje
- změny v chování manažerů a jejich spolupracovníků – pracovníci

### **3.2 Nejžádanější charakteristiky pracovní síly**

- důsledná koncentrace na potřeby zákazníka
- soutěživost a vůle prosadit se
- rozhodnost
- schopnost improvizace
- schopnost týmové práce
- schopnost vedení v týmu

### **3.3 Pracovní síla v implementaci CRM**

Při inovaci CRM dochází k revizi a změně rolí řady pracovníků. Pokud chce, vrcholové vedení podniku změny úspěšně řídit mělo by:

1. vytvořit a pracovníkům podniku vysvětlit vizi změny

2. zabezpečit znalosti potřebné ke změně
3. aktualizovat motivační systém
4. shromáždit finanční a personální zdroje
5. vytvořit příslušný akční plán

Pokud vedení podniku některou z uvedených komponent řízení změny podcení, dojde k narušení spolupráce v týmu. [5]

## 4. TECHNOLOGIE CRM

Podniky, které na své cestě k inovovanému CRM věnovaly odpovídající pozornost potenciálu svých zaměstnanců a jejich koncentraci na budování vztahů se zákazníky, investovaly v tomto smyslu do školení svých pracovníků, aktualizovaly motivační systém a přestavěly své procesy tak, aby ve všech fázích CRM poskytovaly zákazníkovi maximální přidanou hodnotu, stojí nyní před úkolem vybrat technologii IS/ICT. Ta by měla co nejlépe podporovat jejich procesy CRM a měla by být vybírána s vědomím toho, že bude integrována do existujících IS podniku.

### **Rozlišují se tyto základní architektury: [5]**

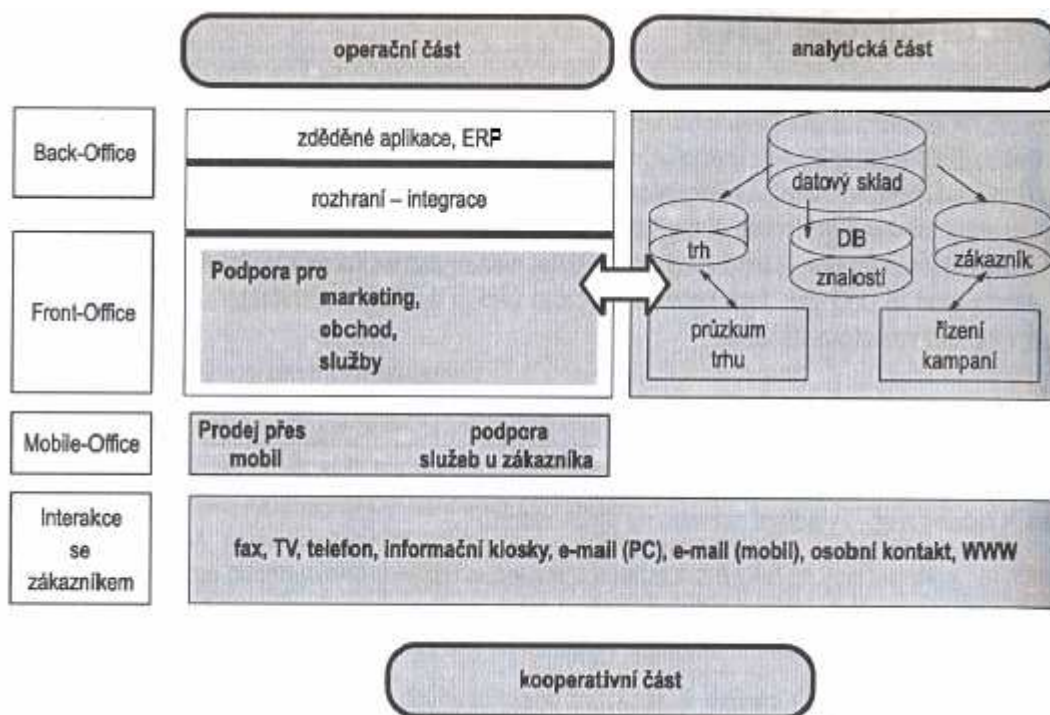
- architektura informačních služeb, tj. struktura poskytovaných služeb a jejich vzájemných vztahů; sledují se např. informační služby interním pracovníkům nebo externím zákazníkům a partnerům, jejich obsahová náplň, obchodní podmínky, organizační zajištění apod.,
- aplikační architektura informačního systému představující přehled aplikací a úloh, jejich uspořádání a základní vztahy,
- architektura technologická reprezentující uspořádání širokého spektra informačních komunikačních technologií, tj. softwarových a technických prostředků,
- architektura řízení IS/ICT – definuje jednotlivé oblasti řízení IS/ICT a jejich vzájemné vztahy

Z pohledu CRM je podstatná aplikační architektura, která nejlépe vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací. Dobře navržené a implementované CRM by mělo maximalizovat hodnotu informací o zákazníkovi a stavět na nich, jakožto na základním znalostním kapitálu, který určuje směr vývoje produktu a služeb a pomáhá je co nejvíce přiblížit k ideálnímu stavu tak, jak jej popisují a měří kategorie TQM (Total Quality Management).



## 4.1 Aplikační architektura CRM

Má tři základní části, a to je část operační, analytickou a kooperativní, jak ilustruje Obrázek 7.



Obrázek 7 - Aplikační architektura CRM Zdroj: [5]

### 4.1.1 Operační část CRM

Operační část aplikační architektury CRM je zaměřena na automatizaci a řízení základních podnikových procesů týkajících se marketingu, obchodu a servisních činností. Do této části je vkládána největší naděje uživatelů CRM. Jejím primárním úkolem je zajištění co největší efektivity existujících procesů.

**Do operační části CRM řadíme:** [5]

- podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation) – nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti jako např. řízení obchodních případů, předpovědi obrátů

- podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation) – segmentace, vytváření marketingového plánu, sledování významných obchodních případů, analýzy trendů
- podpora servisních aktivit CSS (Customer Service and Support) – organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách.

#### **4.1.2 Analytická část CRM**

V analytické části CRM viz Obrázek 6 se využívají data týkající se zákazníků a data získaná ze sledování procesů jednotlivých systémů v operační části CRM. Základním předpokladem úspěšného využití těchto dat pro řízení a podporu procesů CRM a celé organizace je centralizace informací o zákaznících. V dnešních systémech CRM se mluví o centrální znalostní bázi zákazníků.

V analytické části CRM se používají aplikace BI k práci s daty získanými jednak v CRM a jednak v aplikacích back-end a to s cílem dosáhnout lepšího porozumění zákazníkům. Obecně se tedy využívají kombinace zákaznických dat z různých systémů k analytickým dotazům vztaheným ke vztahům se zákazníky, jejich zvykům a chování. To vše s cílem využít takto získaná detailní poznání zákaznických preferencí a očekávání k efektivnějším službám, efektivnějšímu marketingu a efektivnější obchodní činnosti. Nejúspěšnější aplikace tohoto typu lze nalézt v oblasti analýzy marketingových kampaní tak, aby její výsledky co nejvíce odpovídaly momentálním zákaznickým preferencím, ale zejména aby se poskytly podklad pro následný individuální kontakt se zákazníkem.

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

Kooperativní část CRM zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace (např. se zákazníkem nebo se členy vlastního obchodního nebo servisního týmu mimo vlastní organizaci. Typickým příkladem využití kooperativní části CRM je spolupráce s obchodními partnery organizace. V prostředí propojených partnerů plně využít potenciál, který kooperativní aplikace CRM nabízejí tím, že dochází ke sdílení jejich dat a aplikací vztahených ke společným zákazníkům. Zdrojem dat již nejsou pouze produkční databáze základních informačních systémů, ale celá řada dalších zdrojů jako jsou např. informace z webových aplikací, z podnikových portálů, kontaktních center pro obsluhu zákazníků, marketingových průzkumů apod.

Kooperativní technologie jsou úspěšné také v oblasti služeb a marketingu. Typickým příkladem úspěšných nových aplikací jsou služby založené na internetové samoobsluze, kdy organizace kvalitním vylepšením webových stránek a způsobu orientace a navigace zákazníka při jejich prohlížení dosahují toho, že zákazníci sami naleznou odpovědi na své dotazy z oblasti návodů k obsluze, menších oprav nebo technických informací obecně. Tam kde to charakter produkce umožňuje, může tento způsob zvyšování zákaznické spokojenosti jistě finančně přijatelnější, než budování kontaktních center s obsluhou a příslušnou technologií kooperativní části CRM řadíme: [5]

- aplikace podporující práci obchodníků, to na místě u zákazníka, např. prostřednictvím mobilního telefonu
- podporu komunikace CRM přes web a e-mail
- nástroje učené k řízení kontaktních center

## **4.2 Funkcionalita softwaru CRM**

Funkcionalitu CRM lze členit různými způsoby: [4]

1) podle obchodních kanálů

2) podle fázi CRM

Obě fáze CRM se přirozeně musí překrývat.

### **Funkcionalita CRM členěná podle obchodních kanálů**

V aplikační architektuře CRM hledají uživatelé funkcionalitu, která podpoří jejich vztahy se zákazníkem, a to všemi dostupnými kanály, tedy:

- při jejich osobním kontaktu se zákazníkem
- v komunikaci realizované přímo kontaktním centrem,
- v komunikaci realizované jen prostřednictvím webu nebo elektronické pošty,
- v komunikaci založené na kooperaci s obchodními partnery.

## **5. PŘEHLED SOUČASNÉ NABÍDKY CRM SYSTÉMŮ V ČR**

V současné době nabídka na českém trhu čítá osmdesát čtyři produktů. Produkty jsou nabízeny zahraničními i tuzemskými výrobci a dodavateli. Malé a střední podniky nemají dostatek zdrojů pro provedení kvalifikované analýzy a několikanásobné zhodnocení všech faktů získaných nabídek. Míra závažnosti argumentů pro a proti výběru daného CRM řešení se liší případ od případu. Často se totiž nejedná o produkt nabízející něco jiného než do určité míry upravenou správu adres. A i v tom lepším případě, kdy můžeme nabízené řešení klasifikovat jako CRM produkt, najdeme mezi nabídkami výrazné rozdíly. Některá softwarová řešení se specializují jen na dílčí oblasti, jiná se snaží o komplexní pojetí. Pro snadnější orientaci je nutné sledovat několik důležitých faktorů pro výběr CRM.[7]

### **5.1 Práce s dokumenty**

Práce s dokumenty a evidence veškeré korespondence je velice důležitá součást a častý požadavek. Na jednoduché vytváření adresné hromadné korespondence na základě vytvořených šablon je nutné klást zvýšenou pozornost. Podpora současných softwarových balíčků je samozřejmostí. Tvorba kampaní, podpora uživatele při správě kampaní, identifikace cílové skupiny adres na základě definovaných kritérií a zákazníkem zvolený komunikační kanál jsou dobrými marketingovými nástroji.

### **5.2 Kvalita dat**

Ústředním tématem CRM je kvalita správy adres. Snížení míry duplicitních adres, zvýšení přesnosti zadaných a upravovaných adresních dat s pomocí automatického ověření kvality a trvalé udržení čistých aktuálních adres je pro podnik, který má potřebu využívání CRM řešení, zcela jistě klíčovým faktorem. CRM řešení by mělo nabídnout takové funkcionality, které v tomto bodě dokonale vyhoví potřebám a procesům zákazníka. Kvalitní CRM řešení umožní snížit náklady na správu adres při současném zvýšení kvality jejich uložení. Samotné adresy nejsou jediná data, která CRM systémy uchovávají. Sofistikované procesy na straně zákazníka vyžadují vytváření propojení mezi jednotlivými daty, například adresy obsahují relaci vůči obchodním případům, dokumentům, projektům či jiným adresám. Kromě zmíněných vazeb je třeba počítat s tím, že se tato data v čase mění. Kvalitní CRM

system musí poskytnout snadnou a rychlou cestu k nalezení plnohodnotné informace, tj. nalezne všechna propojení a poskytne historii sledovaného záznamu v celé šíři jeho kontextu. Požadujte rychlé nalezení informací v požadované kvalitě.

### **5.3 Vyhodnocování obchodních případů**

Potřeba CRM řešení v organizaci vychází z jednoho základního předpokladu, totiž že v důsledku jeho použití dojde ke zlepšení požadovaných výsledků zmíněné organizace. Jedním z dílčích cílů zlepšení je lepší využívání obchodních případů. Evidence a reportování obchodních případů vedou ke zvýšení transparentnosti výsledků obchodního oddělení. Zavedení pravidel pro sledování a vyhodnocování obchodních případů v rámci CRM řešení by se mělo podřídit potřebám organizace. Požadujte po CRM strukturované uložení relevantních informací o obchodních případech dle konkrétních potřeb organizace. Uživatelské přizpůsobení obrazovek a datových struktur je potřeba vnímat jako samozřejmost.

### **5.4 Přehlednost a podpora týmové práce**

Veškeré uložené informace v CRM databázi jsou zbytečné, pokud je pro jejich vyhledání potřeba vynaložit značné úsilí. Vyžadujte uživatelsky přívětivé, snadno ovladatelné a v podaném výsledku pravdivé informace na základě snadné možnosti vyhledávání a filtrace. Vaším cílem by mělo být snížení nákladů v důsledku zkrácení času na vyhledání relevantních informací. Management organizace ocení kvalitní reportování nástroje nebo propojení s některým standardním business intelligence nástrojem. Chcete-li ukládat do systému dokumenty, vyžadujte fulltextové vyhledávání.

Některá z CRM řešení nabízí groupware funkce. Společné úsilí podpořené sdílenými schůzkami, delegovanými úkoly, archivovanými e-maily, přehledem o využití zdrojů, jako jsou místnosti, sdílené automobily a další groupware prvky, jsou správným krokem ke zlepšení kancelářských procesů a zefektivnění souhry vašeho prodejního i marketingového týmu.

### **5.5 Mobilita a otevřenost**

Důležité obchodní informace jsou potřeba i v okamžiku, kdy nejste na svém pracovišti. Nabízí zvažované CRM řešení dobrou podporu mobility? Webový klient, klient pro mobilní telefony či off-line tzv. replikační stanice umožňující plnohodnotnou práci v terénu

jsou někdy vyžadovány. Zvažte poctivě, jaký dopad bude mít případná chybějící informace pro vaše mobilní pracovníky.

Velmi často existuje ve firmě nějaký další informační systém. CRM řešení by mělo být otevřené spolupráci. Otevřenost spolupráci vyžaduje využívání a akceptování ICT standardů. Požadujete například využití CTI (computer telephony integration), spolupráci s kancelářským softwarem, synchronizaci se stávajícím ERP řešením, získávání informací z internetových služeb, nebo naopak vytvoření nové vlastní webové služby? Místo vytvoření nového izolovaného řešení je jistě lepší integrovat stávající izolovaná řešení v jeden funkční vzájemně kooperující systém. Snadnost a flexibilita otevřeného rozhraní získávají kladné body.

## **5.6 Rychlost nasazení**

Každý software, který se špatně ovládá, není jeho uživateli úspěšně adoptován. Nabízí-li zvažovaný produkt jednoduché ovládání, inteligentní funkce a průvodce se složitějšími úlohami, jste při jeho výběru na dobré cestě. Požadujte software s krátkou dobou přijetí ze strany vašich uživatelů.

Dobry informační systém eviduje uživatelské změny. Každá změna záznamu je zdokumentována. Historie všech změn je dobrým argumentem pro výběr systému. Sofistikované nastavení práv umožňující uživatelům vidět pouze požadované záznamy je dnes již nezbytnou součástí CRM řešení. Uložení dat v jednom datovém skladu zjednodušuje správu aplikace. V neposlední řadě je také třeba vzít v úvahu faktory ovlivňující náklady na nasazení systému. Jednoduchost instalace, snadná administrace a nízká míra složitosti zavádění jednotlivých uživatelských přizpůsobení výrazně ovlivní celkové náklady vlastnictví.

## **5.7 Technologie a cena**

Funkční a technologické aspekty nabízeného CRM řešení hrají podstatnou roli. Zapomenout nesmíte ani na cenovou hladinu nabízeného produktu. Již samotný způsob formování výsledné ceny je důležitý. Umožňuje zvolená licenční politika nabízeného produktu snadnou rozšiřitelnost? Lze si licence pronajmout? Jaká je záruka spokojenosti? Jaká je výše roční podpory? Kolik stojí upgrade na novou verzi? To jsou otázky, které si je vždy třeba položit. V poslední době se pro malé a střední podniky stává stále přijatelnějším model SaaS – „Software as a Service“. Na rozdíl od klasického modelu „OnPremise“, kdy

je celý produkt instalován a provozován v IT architektuře zákazníka, nabízí SaaS kvalitativně jiné pojetí vnímání CRM produktu. Pravidelná měsíční platba za daný počet uživatelů umožní jednoduchou kalkulaci, snadné a rychlé nasazení, snížené náklady na správu systému a také snížení rizika neúspěšného nasazení produktu.

Důležitým argumentem při výběru CRM řešení je stabilita existence dodavatele a implementátora systému. Svěříte svá data do produktu neznámé nově vzniklé společnosti? Budete se mít v případě problémů na koho obrátit? Vždy je lepší preferovat ověřené řešení od ověřeného dodavatele.

## 5.8 Deset nejpoužívanějších produktů CRM na českém trhu

Jak již bylo zmíněno v současné době se nabídka CRM systému, pohybuje okolo osmdesáti produktů. Následující tabulka ilustruje deset nejpoužívanějších produktů na českém trhu podle počtu instalací.

**Tabulka 1 - Deset nejpoužívanějších produktů CRM na českém trhu (Zdroj: [8])**

Název Produktu	Výrobce	Dodavatel	Počet instalací v ČR
Helios Orange	LCS International, a.s.	LCS International, a.s.	3081
CRM suite – update seven	Update software AG	Update software s.r.o	1150
BYZNYNYS Win	J.K.R., spol. s.r.o.	J.K.R., spol. s.r.o.	1000
Microsoft Dynamics NAV	Microsoft s.r.o.	Microsoft s.r.o.	600
Informační systém K2	K2 atmitec s.r.o.	K2 atmitec s.r.o.	480
Soft-4-Sale	MTJ Service, s.r.o.	MTJ Service, s.r.o.	405
CompSale	Timone Management s.r.o.	Timone Management s.r.o.	212
KARAT CRM	KARAT Software a.s.	KARAT Software a.s.	170

ABRA Gx	ABRA Software a.s.	ABRA Software a.s.	150
Helios Green	LCS International, a.s.	LCS International, a.s.	148



## 6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat. [10]

### 6.1 Teorie tvorby dotazníku

Dotazník by měl na první pohled upoutat pozornost, nesmí respondenta hned na začátku odradit. Je potřeba se zaměřit především na: [10]

- srozumitelnost,
- přehlednost a snadnou orientaci,
- jednoduchost vyplňování,
- jazykovou korektnost,
- typografickou úpravu,
- grafickou úpravu.

#### 6.1.1 Stanovení cíle

Na počátku tvorby dotazníku je důležité si stanovit cíl průzkumu, na který se zaměříme. Pokud není přesně definován, může se stát, že průzkum nesplní očekávání. Cíl musí být především zjistitelný a srozumitelný.

#### 6.1.2 Délka vyplňování

Běžně se uvádí délka dotazníku v rozmezí 40 až 50 otázek a doba vyplňování 20 minut, nicméně tolik času je ochoten věnovat vyplňování pouze velmi dobře motivovaný respondent. Více než 20 otázek zpravidla dotazovanou osobu odradí. Obzvláště u dotazníků vyplňovaných přes internet je vhodné udržet celkovou dobu vyplňování pod 10 minutami.

### 6.1.3 Formulování otázek

Hlavní zásady formulování otázek: [10]

- **Jednoznačnost** - formulovat výstižné a jednoduché věty. Je lepší se vyvarovat se dvojitých záporů a nejednoznačných slov jako občas, někdy, několik apod.
- **Srozumitelnost** - používat jazyk cílové skupiny respondentů, vžít se do role dotazovaného. Například manažeři a mládež mají rozdílné způsoby vyjadřování a v mnoha oblastech používají odlišné pojmy.
- **Stručnost** - používat krátké, stručné věty.
- **Validnost** - ptát se na to, co skutečně potřebujeme zjistit, jiným slovy, zda-li odpověď na otázku pomůže dosažení stanoveného cíle průzkumu. Jinak je lepší otázku zcela vynechat.
- Nepoužívat **sugestivní otázky**, tj. takových, které svou formulací napovídají odpověď.
- Vyvarovat se **haló-efektu**, tj. řadě příbuzných otázek za sebou, kde se odpověď z první otázky přenáší i do ostatních.

### 6.1.4 Typy otázek v dotazníku

Otázky v dotazníku dělíme na tři základní typy: [10]

- otevřené - umožňují volnou tvorbu odpovědi ,
- uzavřené - výběr z několika variant odpovědi,
- polouzavřené (nebo také polootevřené) - jedná se o kombinace obou předchozích typů.

#### Otevřené otázky

V otevřené otázce se může dotazovaná osoba vyjádřit svými slovy podle vlastního uvážení. Nedostává na výběr z předpřipravených variant odpovědí. Do takovýchto otázek s otevřeným koncem řadíme otázky: [10]

- volné,
- asociační - doplnění bezprostřední asociace na uvedený pojem,
- dokončení předložené věty,
- dokončení povídky,
- dokončení obrázku - k obrázku dvou osob se doplňuje reakce druhé osoby,
- dokončení tématického námětu dle obrázku.

### **Výhody otevřených otázek**

- umožňují získat odpověď, která tvůrce dotazníku nemusela napadnout,
- věrněji zachycují pohled respondenta na otázku, jelikož není omezen variantami odpovědi,
- podněcují respondenta k hlubšímu zamyšlení nad tématem,
- jsou užitečné, nelze-li efektivně definovat nebo vypsát všechny možné odpovědi,
- hodí se jako úvodní otázky, které napomáhají získat kontakt s respondentem.

### **Nevýhody otevřených otázek**

- volnost odpovědí znesnadňuje následné zpracování,
- může být obtížné odpověď interpretovat,
- kvalitu odpovědi je ovlivněna verbálními schopnostmi respondenta

### **Uzavřené otázky**

Uzavřené otázky nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru. Tento typ otázek je vhodné použít v případě, že znáte většinu možných odpovědí.

### **Výhody uzavřených otázek**

- jednoduché vyplnění odpovědi,
- nasměrování respondenta na to, co nás zajímá,
- snadné zpracování odpovědí.

### **Nevýhody uzavřených otázek**

- umožňují nahodilé vyplnění,
- sugestivní odpovědi,
- nemusí vystihnout názor respondenta,
- složitější na vytváření.

### **Polouzavřené otázky**

Polouzavřené otázky kombinují výhody (ale také nevýhody) otevřených a uzavřených otázek. Polouzavřené otázka vznikne přidáním varianty "jiné" do uzavřené otázky, která je vlastně otevřenou otázkou a umožňuje respondentovi volně vyjádřit svůj názor.

## **6.2 Sestavení dotazníku**

Jak již bylo zmíněno dotazník je jedním z nástrojů pro sběr dat a informací pro různé typy průzkumů. Oproti jiným typům je možné informace získávat s mnohem menší námahou a levněji. Pro tuto práci bylo zvoleno oslovování respondentů rozesláním dotazníku emailem. Nejprve bylo nutné stanovit si cíl průzkumu (viz kapitola 6.2.1) a zvolit strukturu dotazníku, aby otázky byly jasně definované, respondent jim rozuměl a vyplnění netrvalo více, jak 15 minut. V dotazníku se vyskytují otázky otevřené, uzavřené i polozavřené. Převládají otázky uzavřené, protože umožňují snadnější následné vyhodnocení.

### **6.2.1 Cíle dotazníku**

Zhodnotit zda ve vybraném regionu – Pardubický kraj se firmy zaměřují na zákazníka prostřednictvím systému CRM, zda tento systém využívají. Pokud jsou s tímto přístupem srozuměny a je implementován do firmy, zda ho využívají v plném nasazení a ve všech složkách které ve firmě existují či ho využívají jen některé složky podniku, nebo leží ladem a byla to zbytečná investice, a firma potažmo zaměstnanci systém obcházejí a vracejí se k zaběhlým postupům. Zda se pro malou firmu vůbec vyplatí do systému investovat anebo využívají několik informačních systémů/programů pro jednotlivé evidence. Jednotnost interpretace a výstupů dat a možnosti přístupu k nim. Zda funguje spolupráce prostřednictvím CRM systému mezi jednotlivými odděleními. Zhodnotit zda nasazení CRM systému u vybraných firem zlepšila firemní kulturu přístupu k zákazníkovi. Od jakého dodavatele/výrobce jsou nejčastěji CRM systému využívány a zda firmy u jednoho dodavatele zůstávají.

### **6.2.2 Vymezení cílové skupiny**

Cílovou skupinou této práce byly zvoleny malé a střední firmy. V současné právní úpravě je vymezena firma takto: „Organizací se rozumí právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává více než 25 zaměstnanců, anebo sice méně, avšak evidenci mezd pro ni vede jiná právnická nebo fyzická osoba, která zaměstnává více než 25 zaměstnanců. Právnické nebo fyzické osoby, které zaměstnávají alespoň jednoho zaměstnance a nesplňují uvedená kritéria pro organizaci, se považují za malé organizace.“ [9]

Pro potřeby této práce si vymezíme pojem malá a střední firma, abychom dokázali odlišit nasazení CRM systému na trhu.

Pro vydefinování malé a střední firmy využijeme dvou hledisek, ze kterých budeme vycházet

- počet zaměstnanců organizace
- roční obrat organizace

### **Malá organizace**

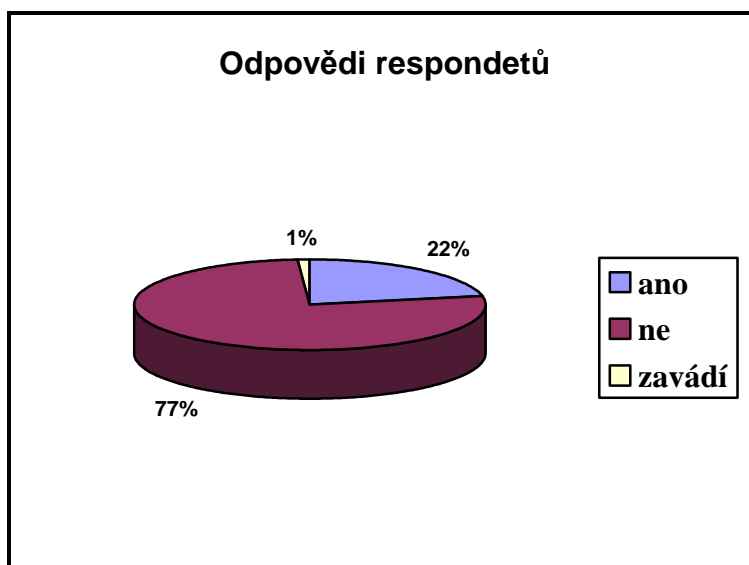
Malou organizací pro naše potřeby budeme považovat firmu, která zaměstnává do 25 zaměstnanců a její roční obrat se pohybuje do 10. mil korun.

### **Střední organizace**

Střední organizací budeme považovat firmu, která zaměstnává od 26 do 100 zaměstnanců a její roční obrat se pohybuje od 11mil. do 40 mil korun.

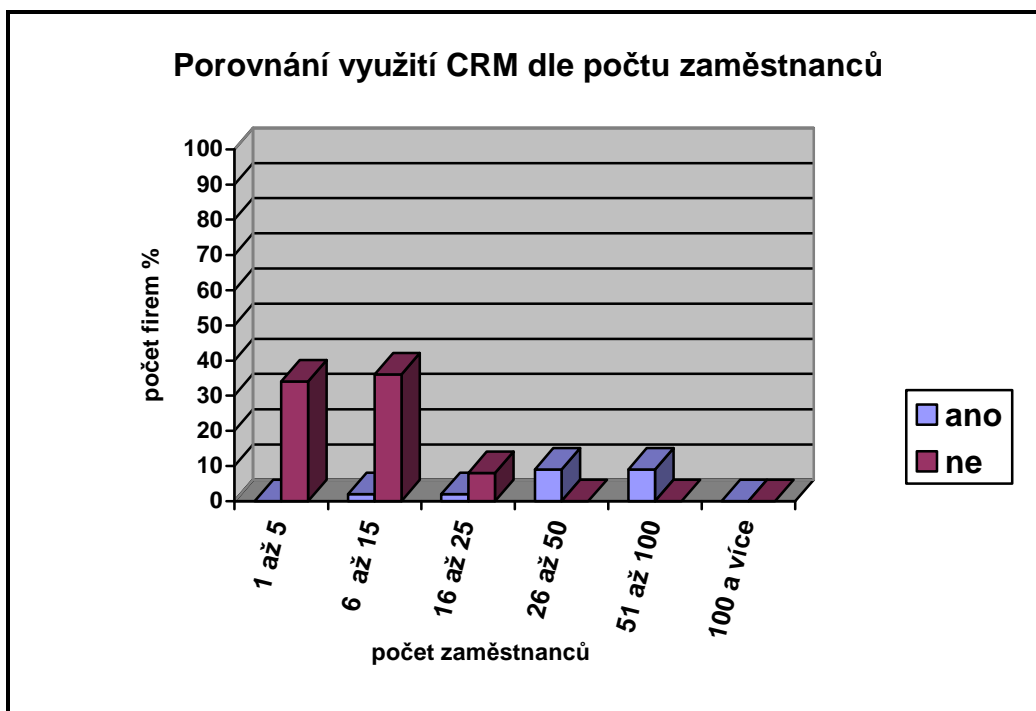
### 6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V dotazníkovém šetření prostřednictvím emailu, bylo osloveno přes dvě stě organizací v regionu Pardubický kraj, na dotazník odpovědělo 91 respondentů tedy méně než 50%. Z dotazníkového šetření (viz Graf. 1) bylo zjištěno, že z 91 odpovědí vyplývá, že CRM systém využívá 22% dotázaných a 77% systém nevyužívá a 1% systém zavádí.

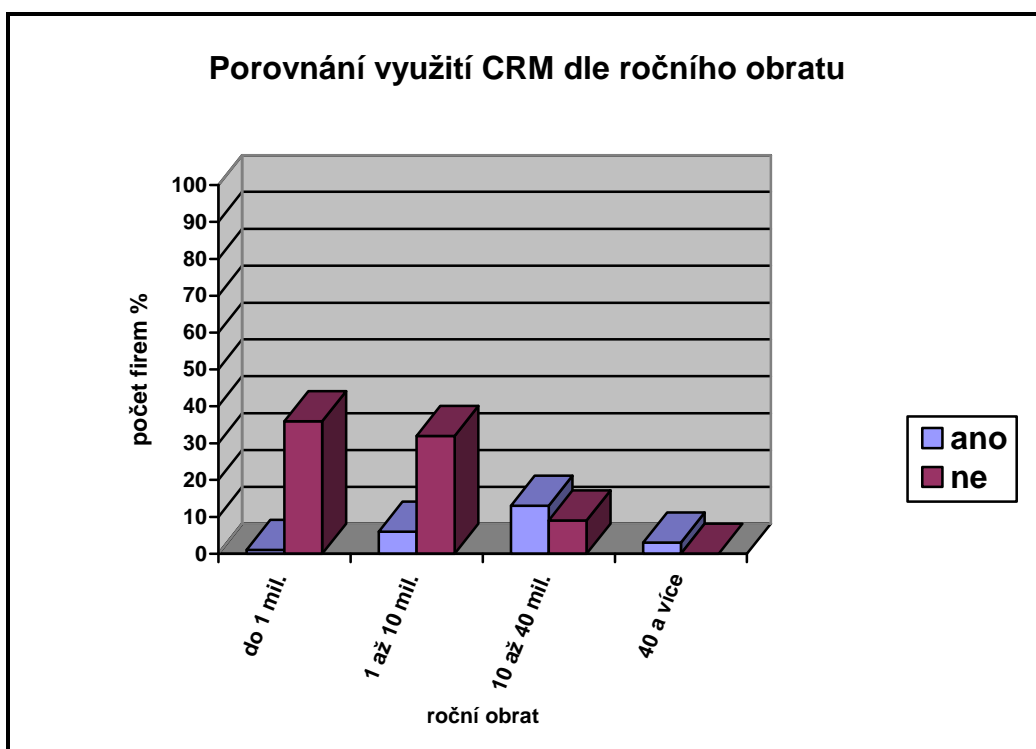


Graf 1 - Odpovědi respondentů [Zdroj: vlastní]

Dva následující grafy (Graf 2, Graf 3) ukazují nasazení CRM systému v malých a středních firmách v porovnání počtu zaměstnanců a ročního obrátu. Z Grafu 1 a 2 Porovnání využití CRM dle počtu zaměstnanců a dle ročního obrátu můžeme říci, že výsledky obou grafů spolu korespondují. Při vzrůstajícím počtu zaměstnanců i ročního obrátu organizace se zabývá řízením vztahů se zákazníky a nasazuje systém CRM.



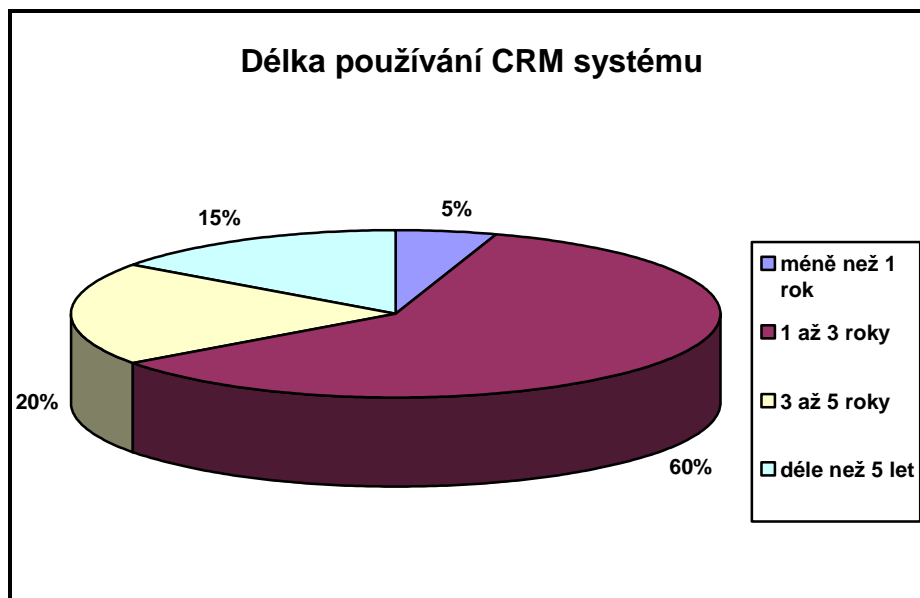
Graf 2 - Porovnání využití CRM dle počtu zaměstnanců [Zdroj: vlastní]



Graf 3 - Porovnání využití CRM dle ročního obrátu [Zdroj: vlastní]

V organizaci, kde využívají oddělený informační systém, jak uvedlo 21% respondentů od jednotného informačního systému, jak uvedlo 79% respondentů nejčastěji IS spolupracuje s manažerským rozhraním, objednávkovým systémem a skladovým hospodářstvím. Primárně v organizaci pracují s CRM systémem manažeři tedy řídicí pracovníci, prodejci a pracovníci marketingového oddělení. Většinou se jedná o 3–5 zaměstnanců. Což se odráží i na využívání funkcí CRM systému. Nejčastěji jsou využívány marketingové funkce, servisní a optimalizace obchodních procesů.

Z Grafu 4 vyplývá, že CRM systémy jsou mladé informační systémy, které nemají u středních a malých firem dlouhodobého využívání, 60% uvedlo, že systémy využívají v horizontu jednoho až tří let.

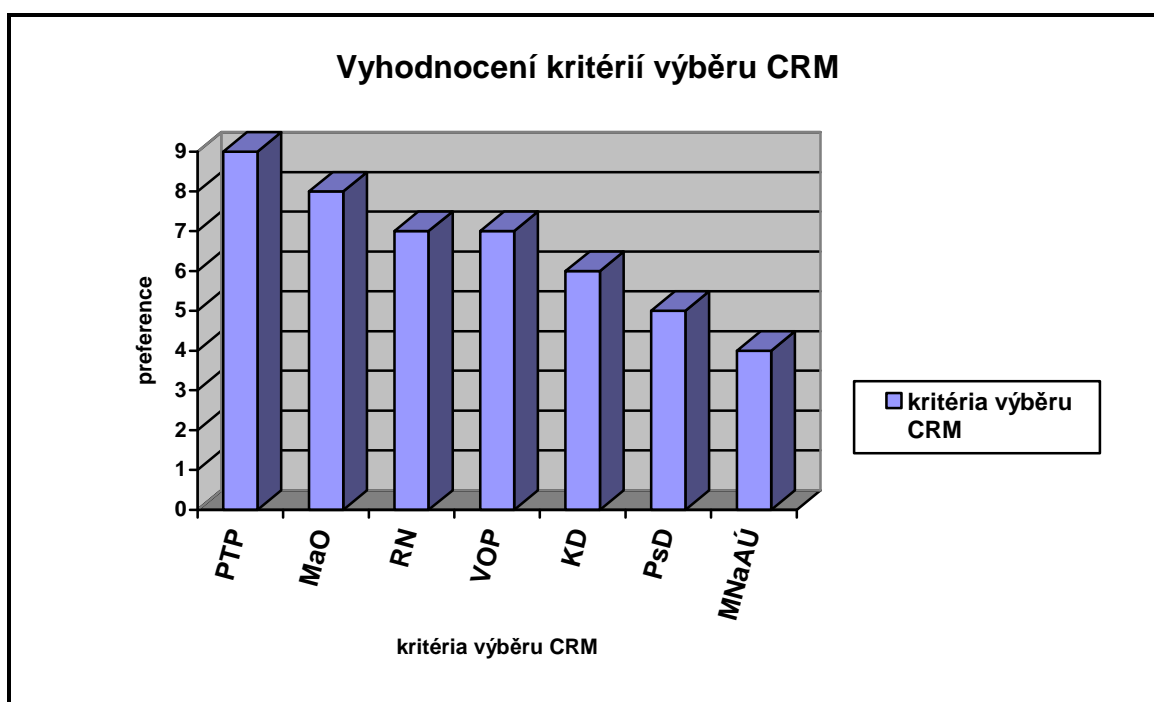


Graf 4 - Délka používání CRM systému [Zdroj: vlastní]



Pro výběr CRM systému je nutné si stanovit několik důležitých kritérií (viz kap. 5) z dotazníkového šetření vyplynulo, jak organizace tyto kritéria řadí od zásadního po nepodstatné (viz. Graf 5), (1 = zásadní; 2 = důležitý; 3 = středně důležitý; 4 = okrajový; 5 = nepodstatný).

- Přehlednost a podpora týmové práce (9)
- Kvalita dat (6)
- Mobilita a otevřenost (8)
- Práce s dokumenty (5)
- Rychlost a nasazení (7)
- Široké možnosti nastavení a úprav systém (4)
- Vyhodnocování obchodních případů (7)



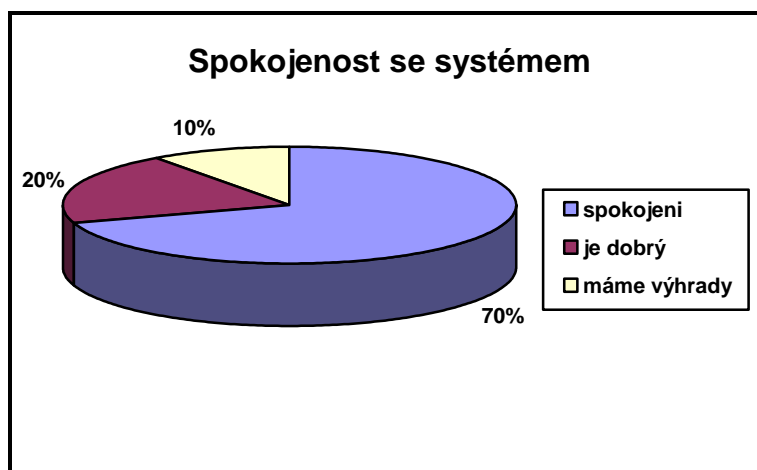
Graf 5 - Vyhodnocení kritérií výběru CRM systémů [Zdroj: vlastní]

Následující tabulka vyjadřuje, jaké produkty CRM oslovené malé a střední organizace používají nejvíce. V porovnání s Tabulkou 1 můžeme říci, že jednotlivé produkty spolu nekorespondují. Můžeme tedy konstatovat, že nabídka CRM systémů pro malé a střední organizace se liší od nabídky pro velké podniky.

**Tabulka 2 - Využívané produkty CRM respondenty [Zdroj: vlastní]**

Název produktu	Výrobce	Dodavatel	Počet instalací
SAP CRM	SAP ČR, spol. s r. o.	SAP ČR, spol. s r. o.	15
Update Seven	Update software AG	Update software s.r.o	3
Microsoft Dynamics CRM	Microsoft s.r.o.	Microsoft s.r.o.	2

Součástí dotazníkového šetření, bylo zjišťování spokojenosti s CRM systémem, který organizace využívají. Hodnotící škála byla: 1 = velmi spokojeni; 2 = spokojeni; 3 = je dobrý; 4 = máme výhrady; 5 = nespokojeni; 6 = velmi nespokojeni



**Graf 6 - Spokojenost se systémem [Zdroj: vlastní]**

# ZÁVĚR

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky – CRM s cílem vymezit CRM, vytvořit přehled na nabídky na českém trhu a zmapovat využívání v ČR v malých a středních firmách.

V úvodu bylo nutné vymezit a vysvětlit, že CRM není pouze softwarová aplikace, ale komplexní přístup, který má několik částí: procesy, pracovníci a technologie. Dále bylo nutné vydefinovat životní cyklus zákazníka, strategii vztahu a udržení zákazníka.

Cíl práce – zmapování využití CRM systémů v malých a středních firmách, byl naplněn pomocí dotazníkového šetření, které zkoumalo, v jakém rozsahu firmy CRM systém využívají a zda se v malých a středních firmách vůbec využívá.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že malé firmy ve většině případů CRM systém prozatím nepoužívají, zatímco u středních firem je situace již výrazně lepší. V současné době nabídka na trhu je velice pestrá, je možné si vybrat, jak z tuzemských, tak ze zahraničních výrobců a dodavatelů.

Z výsledků dotazníkového šetření, bych navrhla firmám, které se orientují na produkci CRM systému, aby se zaměřily ve větší míře na tvorbu systémů pro střední organizace s jejich specifickými potřebami. Tyto organizace totiž mají větší finanční i lidský potenciál pro komplexnější využití zmíněných systémů. Středním firmám bych pak doporučila jejich zavedení a důslednou aplikaci, neboť tak docílí zkvalitnění služeb a dlouhodobého zhodnocení počáteční investice.

Závěrem můžeme říci, že pokud chce firma obstát v konkurenci současného trhu, je nutné, aby se aktivně zabývala kvalitou a řízením vztahů se zákazníky.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

<b>CRM</b>	<b>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</b>
<b>IS</b>	<b>INFORMAČNÍ SYSTÉM</b>
<b>TQM</b>	<b>TOTAL QUALITY MANAGEMENT</b>
<b>IT</b>	<b>INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE</b>
<b>CTI</b>	<b>COMPUTER TELEPHONY INTEGRATION</b>
<b>BI</b>	<b>BUSINESS INTELIGENCE</b>
<b>CSS</b>	<b>CUSTOMER SERVICE AND SUPPORT</b>
<b>EMA</b>	<b>ENTERPRICE MARKETING AUTOMATION</b>
<b>SFA</b>	<b>SALES FORCE AUTOMATION</b>
<b>IS/ICT</b>	<b>INFORMAČNÍ SYSTÉM/INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ TECHNOLOGIE</b>
<b>GII</b>	<b>GLOBÁLNI INFORMAČNÍ INFRASTRUKTURA</b>
<b>SCM</b>	<b>STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT</b>
<b>ERP</b>	<b>ENTERPRISE RESOURCE PLANNING</b>
<b>TARP</b>	<b>TECHNIKAL ASSISTANCE RESEARCH</b>
<b>BN</b>	<b>BUSINESS NETWORKING</b>

# POUŽITÁ LITERATURA

[1] FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 117 s. ISBN 80-722-663-2

[2] GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 1996. 123 s. ISBN 80-7169-318-9

[3] LEHTINEN, R. Jarmo. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80247-1814-9

[4] SODOMKA, P. *Informační systémy v podnikové praxi*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2006. 341 s. ISBN 80-251-1200-4

[5] STORBAKA, Jak, LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s. 167 s. ISBN 80-7169-813-X

[6] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9  
DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky : Procesy, pracovníci, technologie*. 1 vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

[7] ŽEBRÁK, Miroslav. *Faktory výběru CRM v malých a středních firmách. IT SYSTEMS*. 2001, č. 7, s. 45.

[8] IT zpravodajství [online] [cit.2007-12-10] URL:<<http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-system/crm-systemy>>

[9] Sagot [online] [cit.2008-05-04] URL:<<http://www.sagot.cz/pages/lexikonheslatxt.asp>>

[10] Dotaznik [online] [cit.2008-10-05] URL:< > <http://www.dotaznik-online.cz/> >

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Jednotlivé fáze vztahu se zákazníkem Zdroj: [5] .....	12 -
Obrázek 2 - Strategie vztahů se zákazníky Zdroj: [5] .....	15 -
Obrázek 3 - Podpora IS/ICT podnikovým cílům Zdroj: [5] .....	20 -
Obrázek 4 - Aplikační rámec IS/ICT podporující e-podnikání Zdroj: [5] .....	21 -
Obrázek 5 - Evoluční kruh nového businessu Zdroj: [5] .....	22 -
Obrázek 6 - Fáze a procesy CRM Zdroj: [5] .....	23 -
Obrázek 7 - Aplikační architektura CRM Zdroj: [5] .....	28 -

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Deset nepoužívanějších produktů CRM na českém trhu (Zdroj: [8]).....	34 -
Tabulka 2 - Využívané produkty CRM respondenty [Zdroj: vlastní] .....	45 -

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 - Odpovědi respondentů [Zdroj: vlastní] .....	41 -
Graf 2 - Porovnání využití CRM dle počtu zaměstnanců [Zdroj: vlastní] .....	42 -
Graf 3 - Porovnání využití CRM dle ročního obrátu [Zdroj: vlastní] .....	42 -
Graf 4 - Délka používání CRM systému [Zdroj: vlastní] .....	43 -
Graf 5 - Vyhodnocení kritérií výběru CRM systémů [Zdroj: vlastní] .....	44 -
Graf 6 - Spokojenost se systémem [Zdroj: vlastní] .....	45 -

# PŘÍLOHA 1

## Dotazník CRM

(vybranou odpověď označte červeně)

### 1) Napište prosím, jakou činností se vaše firma zabývá?

obchod a distribuce

služby

finance

veřejný a státní sektor

doprava a logistika

výrobní podniky

### 2) Charakterizujte velikost vaší firmy?

#### a) dle počtu zaměstnanců

1-5

5-15

16-25

26-50

51-100

více než 100

#### b) dle ročního obrátu

do 1 mil. Kč

1-10 mil. Kč

10-40 mil Kč

40 mil. a více

### 3) Využívá vaše firma CRM systém?

ano

ne

### 4) Dle jakých kritérií vaše firma CRM systém vybírala?

1 = zásadní; 2 = důležitý; 3 = středně důležitý; 4 = okrajový; 5 = nepodstatný

kvalita dat	1	2	3	4	5
-------------	---	---	---	---	---

práce s dokumenty	1	2	3	4	5
vyhodnocování obchodních případů	1	2	3	4	5
přehlednost a podpora týmové práce	1	2	3	4	5
cena a technologie	1	2	3	4	5
mobilita a otevřenost	1	2	3	4	5
rychlost a nasazení	1	2	3	4	5
široké možnosti nastavení a úprav systému	1	2	3	4	5

**5) Napište název CRM systému, který vaše firma používá?**

**6) Jak dlouho vaše firma tento systém CRM používá?**

méně než jeden rok

1-3 roky

3-5 let

déle než pět let

**7) Využíváte CRM systém odděleně od ostatních částí IS nebo jednotlivých databází?**

oddělené

IS

jednotný systém

**8) S jakými částmi informačního systému Váš CRM spolupracuje?**

skladové hospodářství

fakturace

účetnictví

výroba

zakázky

objednávkový systém

mzdy a personalistika

manažerské rozhraní

jiné (doplňte)

**9) Kdo primárně ve vaší firmě systém CRM využívá?**



prodejci (útvary odbytu)  
management (řídící pracovníci)  
externí spolupracovníci  
ekonomický odbor (účetárna, personální)  
technický útvar  
výrobní odbor  
útvar jakosti (kontrola)  
marketing a propagace

**10) Kolik uživatelů ve firmě CRM systém využívá?**

1-2  
3-5  
5-10  
10-15  
15 a více

**11) Jaké funkce CRM systému využívá Vaše firma?**

**a) call centrum**

podpora komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)  
on-line přepojení zákazníka na specializovaného operátora  
poskytování relevantních informací o právě obsluhovaném zákazníkovi operátorům  
sběr a vyhodnocování statistických údajů

**b) marketing**

podpora komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS)  
podpora List Managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export)  
automatizované plánování marketingové kampaně na základě analýz zákazníků  
příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění v průběhu kampaně  
přesné zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny  
realizace tržních testů (náhodný výběr zákazníků z cílové skupiny)  
definování metriky, podle níž bude hodnocena úspěšnost kampaně  
realizace jedné kampaně několika komunikačními kanály najednou  
sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech komunikačních kanálů  
analýza průběžných výsledků probíhajících kampaní

operativní zasahování do provádění marketingové kampaně podle reakcí cílové skupiny

integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníky (call centrum, servis, podpora)

udržování a zpřístupňování báze informací o použitelných komunikačních kanálech  
správa informací o zákaznících (vyloučení oslovení jednoho zákazníka dvakrát stejným sdělením)

hodnocení výsledků kampaně pomocí různých metrik a kritérií

podpora řízení a realizace propagačních akcí

### c) servis

podpora komunikačních kanálů se zákazníky (telefon, fax, internet, e-mail, SMS  
případové analýzy

průchody rozhodovacími stromy

pomocné textové informace (rešerše technické dokumentace)

produktové specifikace

FAQ databáze

řešení známých problémů z minulosti

automatické nasměrování požadavků zákazníka na příslušného řešitele

řízení garance doby vyřešení požadavku

### d) optimalizace obchodních procesů

zdokonalování prodejních a servisních procesů

vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů

grafická evidence procesů a organizačních struktur

simulace procesů a trasování procesů

měření efektu CRM systému

## 12) Na jakou část CRM systému kladete větší důraz?

## 13) Jste s CRM systémem spokojeni?

**1 = velmi spokojeni; 2 = spokojeni; 3 = je dobrý; 4 = máme výhrady; 5 = nespokojeni; 6 = velmi nespokojeni**

z hlediska toho, co systém nabízí	1	2	3	4	5	6
z hlediska spolehlivosti jeho práce	1	2	3	4	5	6

z hlediska snadnosti obsluhy systému	1	2	3	4	5	6
z hlediska podpory, kterou poskytuje dodavatel	1	2	3	4	5	6
z hlediska možností výstupů dat	1	2	3	4	5	6

**14) Co by vaše firma na CRM systému zlepšila?**