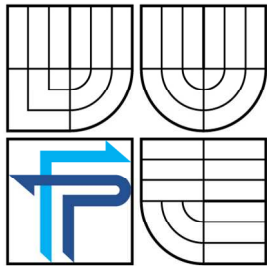


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

# MARKETINGOVÁ STRATEGIE FIRMY V OBLASTI CRM IS

MARKETING STRATEGY FOR CRM IS

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Ing. MARTIN VŠETICKA

VEDOUcí PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSc., MBA

BRNO 2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Všetička Martin, Ing.

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

#### **Marketingová strategie firmy v oblasti CRM IS**

v anglickém jazyce:

#### **Marketing strategy for CRM IS**

Pokyny pro vypracování:

Úvod - Obecný úvod do problematiky

Vymezení problému - CRM a související oblasti managementu (KM, BI) možnosti využití a význam CRM

Podmínky pro zavedení CRM ve firmě, rizika při zavádění, řízení a eliminace rizik

Měření výkonnosti CRM, stanovení přidané hodnoty pro zákazníka

Analytická část (Informační systém QI – modul CRM, SWOT analýza řešení QI ve stávající funkčnosti, analýza chápání a využívání filozofie CRM ve společnosti Melzer, analýza potřeb a spokojenosti zákazníků, sestavení aplikačního modelu postaveného na bázi fuzzy logiky pro výběr vhodného

Návrhová část - návrh změn ve funkčnosti QI z pohledu významnějšího postihnutí filozofie CRM, výběr vhodného tržního segmentu pro QI CRM, stanovení cílů, strategie pro zavádění produktu na trh

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

CHLEBOVSKÝ, V.: CRM Řízení vztahů se zákazníky. Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM. Praha, Computer Press 2006, ISBN: 80-251-0798-1

STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Praha, Grada 2002, ISBN 80-7169-813-X

KOTLER, P., de BEES, F.D.: Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků. Praha, Grada 2004, ISBN 80-247-0921-X

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



*Šimberová*

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

*Miloš Koch*

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou návrhu marketingové strategie firmy Melzer, spol. s r.o. v oblasti CRM informačních systémů. Rozebírá moderní marketingové koncepce a poukazuje na nutnost zdatného řízení vztahů se zákazníky – CRM. Popisuje důležité faktory spojené s úspěšnou implementací CRM IS. Analyzuje jak tuzemský trh CRM IS, včetně informačního systému QI dodávaného společnostmi Melzer, tak interní CRM klima firmy. V praktické části jsou vyhodnoceny analýzy a sestavena doporučení, jež determinují návrh marketingové strategie. Ta by měla firmě umožnit významně proniknout a prosadit se na tuzemském trhu CRM IS.

## **Klíčová slova**

Business Intelligence, CRM, CRM IS, hodnota pro zákazníka, hodnotový řetězec, holistický marketing, Knowledge Management, marketing, QI, SWOT, marketingová strategie.

## **Bibliografická citace**

VŠETIČKA, M. *Marketingová strategie firmy v oblasti CRM IS*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 97 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

## **Abstract**

The Master's thesis deals with the issue of the proposal of a marketing strategy in Melzer company in the area of Customer Relationship Management (CRM) of Information Systems (IS). It concentrates on modern marketing conception and emphasizes the necessity of effective CRM. It explains important factors in connection with successful CRM IS implementation. It analyses domestic market of CRM IS including information system QI which is supplied by Melzer company as well as an internal CRM atmosphere in the firm. In the practical part there are analytical conclusions and recommendations leading to the proposal of the marketing strategy. This should significantly enable the firm to penetrate into the market of CRM IS and become successful.

## **Key words**

Business Intelligence, CRM, CRM IS, customer value, Value Chain, Holistic Marketing, Knowledge Management, marketing, QI, SWOT, marketing strategy.

## **Bibliographical citation**

VŠETIČKA, M. *Marketingová strategie for CRM IS*. Brno: Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2008. 97 p. Supervisor doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Chalupského, CSc., MBA a Ing. et Ing. Víta Chlebovského, Ph.D.

Uvedl jsem všechny literární prameny a publikace, ze kterých jsem čerpal.

.....  
Ing. Martin Všeticka  
15. května 2008

## **Poděkování**

Děkuji tímto vedoucím své práce doc. Ing. Vladimírovi Chalupskému, CSc., MBA, Ing. et Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D. a dále Ing. Janovi Dubovi ze společnosti Melzer, spol. s r.o. za poskytnuté rady a odbornou pomoc.

# Obsah

Úvod .....	9
Vymezení problému, cíle diplomové práce.....	10
<b>1 Marketing pro 21. století.....</b>	<b>11</b>
1.1 Marketingová evoluce .....	11
1.2 Marketingové strategie .....	13
1.3 Hodnota pro zákazníka .....	18
<b>2 CRM.....</b>	<b>23</b>
2.1 Vymezení konceptu CRM .....	23
2.2 Knowledge Management a jeho vazba na CRM .....	25
2.3 Business Intelligence a jeho vazba na CRM.....	29
2.4 Zavádění filozofie CRM .....	31
2.5 Měření řízení vztahů se zákazníky .....	37
2.6 Měření zákaznické spokojenosti.....	40
2.7 Technologické aspekty CRM .....	40
<b>3 Analýza tuzemského trhu CRM IS .....</b>	<b>42</b>
3.1 Dostupné CRM aplikace.....	42
3.2 Zkušenost českých firem se CRM systémy .....	44
3.3 Predikce CRM trendů v českých podnicích.....	46
<b>4 CRM ve společnosti Melzer .....</b>	<b>47</b>
4.1 Profil společnosti Melzer.....	47
4.2 Informační systém QI .....	48
4.3 CRM fuzzy model.....	50
4.4 Firemní zdatnost CRM .....	54
4.5 Průzkum mezi firemními zákazníky.....	59
<b>5 Marketingová strategie .....</b>	<b>62</b>
5.1 Shrnutí.....	62
5.2 Současná marketingová situace .....	63
5.3 SWOT analýza.....	64
5.4 Hledání konkurenční výhody.....	65
5.5 Stanovené cíle a jejich strategický význam .....	66

5.6	Samotná marketingová strategie.....	68
5.7	Finanční plán .....	76
5.8	Kontrola .....	77
<b>Závěr .....</b>		<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>79</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>		<b>82</b>
<b>Seznam příloh.....</b>		<b>83</b>
	Příloha č. 1: Model COBIT upravený z pohledu CRM .....	84
	Příloha č. 2: Zavádění CRM systému v České spořitelně, a.s. ....	85
	Příloha č. 3: Přehled dostupných CRM IS v tuzemsku .....	87
	Příloha č. 4: Ukázka implementovaného fuzzy modelu .....	90
	Příloha č. 5: Dotazník firemní zdatnosti CRM .....	91



# Úvod

Patrně každý podnikatelský subjekt usiluje o dosažení svého růstu, prosperity, plnění své funkce a cílů určených svými vlastníky a zřizovateli. Současná realita je bezesporu jiná než ta před dvaceti či třiceti lety. Ekonomie nedostatku byla vystřídána ekonomikou nadbytku, trh neodměňuje ty nejpilnější a nejvýkonnější, ale ty, jež dodávají požadovaný produkt v požadovaném čase na požadované místo. Vznikající tržní prostředí je charakteristické dobře informovanými a náročnými zákazníky, variabilitou prostředí a obtížnou predikcí konkurenční situace. Úspěšnými se stávají jen ty firmy, které jsou schopny zkracovat inovační cyklus, kvalitně, rychle a kreativně obsluhovat trh. Tradiční marketingová koncepce typu „4P“ event. „5P“ již není dostačujícím instrumentem k ovládnutí trhu.

Trhy se stávají nasycenými a tím pochopitelně rostou náklady na získávání nových zákazníků. Kritérium tržního podílu je dnes nahrazeno kritériem zákaznického podílu, kde hlavní roli hraje kvalita zákazníků – tedy jejich věrnost a především procento jejich celkových výdajů z pohledu konkrétního podniku. To znamená, že jsme nuceni stále více a se stále větším úsilím soutěžit o zdroje zákazníků. Je evidentní, že věrní zákazníci přinášejí firmě mnohem větší zisky, než zákazníci noví. Podniky by se proto měly stále intenzivněji zaměřovat na udržení stávajících zákazníků a další rozvoj obchodních vztahů s nimi, což by se mělo ve finále stát prvořadým cílem každé firmy. Zaměření na zákazníka má bezpochyby logické opodstatnění, jelikož jsou to právě zákazníci, kteří za výrobky a služby platí a přinášejí tedy firmě ekonomické efekty.

Ovšem ne všichni zákazníci přinášejí podniku stejnou hodnotu a je tedy třeba rozlišovat a rozdílně přistupovat k zákazníkům významných a zákazníkům okrajovým. Tradiční péče o zákazníky se v poslední době jeví jako nedostatečná a do popředí se dostává přístup známý jako řízení vztahů se zákazníky – CRM (Customer relationship management). Rozvoj tohoto přístupu determinuje významný technologický rozmach v posledních desetiletích, který postupně utváří soudobou informační společnost.

Řízení vztahů se zákazníky přináší celou řadu nových pohledů na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníky, ale také mnoho nedořešených problémů spjatých s efektivním zavedením takto pojaté koncepce přístupu k trhu.

Tato práce je výsledkem snahy autora napomoci tuto situaci lépe zanalyzovat a získané znalosti reálně aplikovat na existující firmě.

# Vymezení problému, cíle diplomové práce

Společnost Melzer, spol. s r.o. je významným systémovým integrátorem na českém trhu informačních technologií, kde působí již od roku 1992. Firma se zaměřuje na implementaci informačních systémů QI do podniků různých typů a velikostí. Vizitkou činnosti společnosti jsou stovky úspěšně realizovaných projektů.

V rámci rozšiřování podnikatelské činnosti zvažuje vedení firmy výraznější působnost také na tuzemském trhu CRM informačních systémů. Ten hodlá oslovit komplexní CRM funkcionalitou integrovanou v IS QI a především kvalitními službami spojenými s implementací CRM IS.

Cílem této diplomové práce je blíže seznámit s filozofií CRM a souvisejícími oblastmi, poukázat na důležité aspekty spjaté s implementačními projekty CRM, analyzovat potřebné jak externí, tak interní prostředí společnosti a s ohledem na tyto dílčí aktivity navrhnout efektivní marketingovou strategii firmy v oblasti CRM IS.

## Postup řešení:

- seskupení teoretických východisek
- analýza současného stavu
  - provedení analýzy tuzemského trhu CRM IS
  - sestavení aplikačního modelu na bázi fuzzy logiky, porovnání CRM produktů
  - sestavení a vyhodnocení dotazníku pro měření firemní zdatnosti CRM
  - provedení a vyhodnocení analýzy spokojenosti a očekávání zákazníků
- marketingové strategie
  - shrnutí, sestavení SWOT analýzy
  - návrh marketingové strategie
  - sestavení kontingenčního modelu pro hlubší segmentační analýzu
  - finanční plánování, kontrolní mechanismy
- závěr

# 1 Marketing pro 21. století

## 1.1 Marketingová evoluce

Z historického pohledu je bezesporu zajímavé sledovat jemné změny v tom, jak se marketing – ve smyslu zajištění odbytu zboží – posouval po své zkušenostní křivce od mechanického pojetí až k pojetí pevně zakořeněnému v lidském chování.

### 1.1.1 Počátky marketingu

Marketing jako takový pochází z doby, kdy se lidstvo při získávání věcí uchýlilo ke směnnému (bártovému) prodeji. Ze směnného prodeje postupně vzniklo obchodování a prodávání. První známkou uplatnění moderního marketingu na západě byly aktivity společnosti International Harvester Company [5]. Tato společnost v polovině 19. století přišla s revoluční myšlenkou výzkumu trhu, cenovou politikou, servisem náhradních dílů a prodejem na splátky. Na přelomu 19. a 20. století se marketing začal vyučovat na pensylvánské univerzitě, ovšem pouze v kontextu vedlejší funkce prodejních činností podniku. Trvalo téměř tři čtvrtě století, než marketing pronikl do takových segmentů jako je výroba spotřebního zboží, výroba zařízení, obchodní sféry a především do sféry služeb.

Pro první polovinu 20. století byla pro většinu hospodářských odvětví západního světa charakteristická převaha poptávky nad nabídkou. Produktivitu podniků tehdy definovali lidé z oblastí konstrukce a výroby. Fúzí a slučováním vznikaly velké nadnárodní společnosti, ve kterých začali uplatňovat vliv účetní a ekonomové, jelikož problematika monitorování peněžních toků byla mnohem složitější.

V druhé polovině 20. století začíná nabídka převyšovat poptávku. Sklady se začaly plnit a velkého významu začal nabývat prodejce, obchodník. Způsob a forma prodeje 50. let silně připomínala „slovní gymnastiku“. Ať zákazník řekl cokoli, prodejce ve své příručce okamžitě našel příhodnou odpověď [2].

V 60. letech si však lidé začali postupně uvědomovat, že patrně existuje lepší způsob jak podnikat a metoda pozitivního prodeje postupně uvolnila místo základnímu marketingovému konceptu.

### **1.1.2 Revoluce marketingu**

Základní marketingový koncept byl zcela jednoduchý – když podnik zjistí, co zákazník požaduje, pak to vyrobí a bude z toho určitě dobrý business. Tato zjevně jednoduchá filozofie se ovšem neobešla bez problémů. Jako příklad uveďme firmu Ford, která ve Spojených státech utrpěla ztrátu 350 milionů dolarů v souvislosti s prodejem modelu Ford Edsel. Strategií nasazení tohoto modelu bylo vyplnění mezery na trhu v segmentu vozů střední třídy, která byla významná v roce 1952. Jenže tento model byl na trh uveden až v roce 1957, kdy tato mezera již fakticky neexistovala [2]. Na tomto příkladu je zřejmá první kompilace marketingového konceptu: tedy pokud přípravná fáze výroby zboží je časově náročná (v našem příkladu 5 let), musíme potřeby zákazníků predikovat. Je tedy nutno zjistit to, co zákazníci budou chtít, nikoliv to, co momentálně chtějí. V dnešní době musíme dokonce předvídat i tzv. latentní (skryté) potřeby zákazníků.

### **1.1.3 Orientace na zákazníky**

Marketingový koncept 60. let 20. století však můžeme považovat za počátek organizace orientované na zákazníky. Nejednalo se o synergii vzešlou ze vztahů spolupráce, ale spíše o systematické vyčerpávání trhu, jelikož hlavní zaměření stále spočívalo na vnitřních cílech a prioritách. Marketing 60. let generoval snadno pochopitelné kategorie jako životní cyklus výrobku, marketingový mix (správný produkt na správném místě, za správnou cenu, se správnou propagací) a kladl zásadní důraz na tržní podíly [2].

### **1.1.4 Zaměření na zákazníky**

Na počátku 70. let můžeme pozorovat nástup sofistikovanějších konceptů, jenž byly založeny na segmentaci trhu, pozicování výrobků. Tyto pokrokové koncepty signalizovaly posun k zaměření na zákazníky. Ovšem dramatické důsledky ropné krize v roce 1973 jasně ukázaly tvrdou realitu. Marketingové plány se díky tomu začaly zkracovat, z pětiletých plánů se staly tříleté a následně jednoleté. Aktuálními tématy dne se stalo řízení portfolia, síla prostřednictvím velikosti, diverzifikace a zaměření na kvalitu a specifické potřeby zákazníků ustoupily poněkud do pozadí.

V 80. letech se do popředí dostala konkurenční analýza. Podniky vydávaly značné zdroje na prognózování a odhadování strategií svých konkurentů. Nově nastupující informační technologie umožnily podnikům uchovávat dat a jejich následnou analýzu. Marke-

ting byl postaven do čela boje proti konkurenci a v důsledku toho opět došlo ke skutečnosti, že se podniky odchýlily od své priority – zákaznických potřeb. Podnikové myšlení se posunulo směrem k opětovnému zaměření na základní, nosný směr podnikání a k zeštíhlení portfolia aktivit podniku, jenž postupně nabral v předchozích 20 letech. Hlavním směrem této dekády byla snaha o dokonalost a „hnutí za kvalitu“ se stalo spojovacím článkem všech podnikových funkcí [2]. Zajištění kvality se přesunulo na dodavatele a začaly se objevovat nové vztahy mezi kupujícími a prodávajícími.

### **1.1.5 Marketing řízený zákazníky**

Nastolený trend se dále rozvíjel i v 90. letech, nový důraz z pohledu vztahů byl kladen na řízení klíčových odběratelů. S příchodem internetové technologie dozrává situace do stádia **řízení vztahů se zákazníky**. V celé řadě podniků se objevily zákaznické týmy uplatňující zásadní vliv na podnikovou politiku – týmy specializované pro malé skupiny klíčových zákazníků, nebo dokonce jednoho klíčového zákazníka.

Cílem již není hledat zákazníky pro existující produkty, ale najít produkty pro existující zákazníky. Vize přicházejí shora, ovšem podnikový plán se sestavuje zdola [10].

## **1.2 Marketingové strategie**

V současném, rychle se měnícím a zároveň vysoce konkurenčním tržním prostředí se žádný podnik neobejde bez strategie. Slovo strategie vychází ze starořeckého slova *stratéga*, což původně znamenalo umění vést válku k dosažení vítězství. V současné době strategie v obecné rovině představuje základní tezi dlouhodobého rozvoje společnosti, která sjednocuje filozofii podnikání a je základnou pro stanovení cílů pro nižší úroveň řízení.

Klíčovým faktorem integrace marketingu a managementu jsou do podstaty problému pronikající marketingové strategie a plány k řízení marketingových aktivit. Strategické plánování představuje v marketingu součást řídicího procesu. Na základě toho se rozvíjí a udržuje shoda mezi cíli a zdroji podniku se stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami jeho vnějšího prostředí. ‘Cílem strategického plánování je formulace a modifikace aktivit a produktů podniku takovým způsobem, který zaručuje dosažení uspokojivého zisku a umožňuje udržení stability anebo zajištění růstu firmy.’<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. Marketing – základy a principy. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0., str. 18

Strategické plánování se dotýká všech sfér činnosti podniku, vrcholový podnikový management v něm vytyčuje dlouhodobé cíle a určuje směry vývoje. S těmito strategickými cíly musí být ztotožněni všichni manažeři podniku a cíle by měly přetrvat i období případných změn. Podniky se musí nějaké dané zavedené strategie držet, ovšem musí také hledat nové cesty k jejímu neustálému vylepšování.

### **1.2.1 Základní marketingové strategie**

Je možno uvést řadu dílčích marketingových strategií, k základním, nejpoužívanějším a nejznámějším strategiím, označovaným také jako konkurenční strategie, (M. E. Porter) patří následující [7]:

- strategie minimálních nákladů;
- strategie diferenciacce;
- strategie tržní orientace nebo také focus strategie.

#### **Strategie minimálních nákladů**

Při naplňování této strategie podnik usiluje o dosažení nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, což mu následně umožní nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurence. Může tak získat konkurenční výhodu většího podílu na trhu. Základním myšlenkou je dosáhnout co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a malém zisku z prodané jednotky (Economy of Scale). Získané prostředky jsou následně významnou měrou reinvestovány do efektivnějšího vybavení a moderních výrobních technologií.

Tato strategie je určena především pro podniky, které aplikují výrobní nebo výrobně marketingovou koncepci. Podniky musí být orientovány na využívání kvalitních technologií, musí excelovat v oblastech nákupu, výroby a distribuce. Role marketingu je zde spíše sekundární. Strategie je úspěšně nasazována pro rozsáhlé a masové trhy. Významnou hrozbou je pak podnik působící na stejném trhu s ještě nižšími náklady. O to musí být strategie vůči těmto konkurentům intenzivnější [5].

#### **Strategie diferenciacce produktu**

Podnik se soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, která je pro zákazníka důležitá a je oceňována trhem jako celkem. Diferenciacce produktu může mít mnoho podob. Mezi nejčastější patří především následující [5]:

- design a forma výrobku;

- užitné vlastnosti;
- jakost a kvalita;
- trvanlivost;
- provozní spolehlivost;
- servis;
- styl, image, značka;
- poradenství.

Pro diferenciaci jsou také důležité psychologické nástroje (ovlivňování představ a postojů zákazníků, obaly, ceny), ale také forma distribuce (specializované prodejny, privátní prodejci). Podnik tedy rozvíjí především ty aktivity, které mu umožní získat v některé oblasti konkurenční výhodu [7].

Tuto strategii obvykle aplikují středně velké a menší podniky, jelikož jejich finanční prostředky jim obvykle neumožňují přímo soupeřit s podniky velkými.

### **Strategie tržní orientace**

V rámci této strategie se podnik zaměřuje (focus) na jeden či více menších segmentů trhu (niku) a neusiluje o ovládnutí celého trhu či jeho velké části. Podnik musí co nejlépe rozpoznat potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků. Pro volbu konkrétního segmentu bývají především zohledňována hlediska geografická, demografická a také frekvence produktu či služby spotřebiteli. Důvodem volby této strategie je obvykle nedostatek zdrojů pro obsluhu celého trhu, vysoká ziskovost některé niky či malá konkurence na určitém segmentu trhu [5].

V praxi se často můžeme setkat s tím, že podniky kombinují strategii tržní orientace se strategií diferenciaci nebo se strategií minimálních nákladů. Strategie minimálních nákladů a strategie diferenciaci se navzájem spíše vylučují. Běžně se však můžeme setkat i s faktem, že celá řada firem nesleduje žádnou strategii.

### **1.2.2 Primární rámec marketingové strategie**

Základní rámec marketingové strategie můžeme vymezit následujícím způsobem [5]:

- **Cíle kterých má být dosaženo** – prostřednictvím nich můžeme vyjádřit úspěšnost či neúspěšnost realizované marketingové strategie.

- **Uvažované strategické alternativy** – vymezení cílových skupin zákazníků, na něž se hodláme zaměřit.
- **Cíloví zákazníci** – stanovení přesných parametrů cílových skupin zákazníků.
- **Identifikace konkurentů pro každou citlivou skupinu zákazníků** – tedy jedná se o značky a výrobce nabízející zákazníkům podobné produkty.
- **Výběr nabízených produktů** s ohledem na cílové zákazníky a konkurenty.
- **Prezentace podstaty strategie cílovým zákazníkům** – zde prezentujeme naše výhody, pozici našeho produktu (jak je vnímán zákazníky) a vyjádření hodnoty (proč by si zákazník měl koupit právě náš produkt).
- **Marketingový mix** – 4P (produkt, cena, místo a propagace zvoleného výrobku).

### 1.2.3 Marketingový plán

Z pohledu kontextu a zavádění marketingové strategie je třeba vypracovat marketingový plán zavádění daného produktu na trh. Marketingový plán obsahuje následující části [10]:

- **Stručné shrnutí a obsah.** Marketingový plán by měl začít soupisem hlavních cílů a doporučení, což umožňuje rychlejší pochopení co je jeho cílem.
- **Situační analýza.** Tato část prezentuje závažné údaje o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci a o různých silách v makroprostředí. Definiuje se zde trh, jeho velikost a růst, trendy ovlivňující trh, stávající obdobné výrobky na trhu a důležité problémy, jež by měla firma na takovémto trhu řešit. Veškeré tyto údaje jsou pak souhrnně využity k realizaci SWOT analýzy, tj. silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

#### *SWOT - Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)*

Společnost musí monitorovat síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a významné složky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory a dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Obvykle se používá analýza SLEPT (pro analýzu obecného okolí podniku) a Porterův model konkurenčního prostředí (pro analýzu oborového okolí podniku). Pro podrobnější informace doporučuji [7].



### ***SWOT - Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)***

Jednou věcí je nalézt atraktivní příležitosti a druhou věcí je využít je. Každá firma musí vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je velkým otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, jež korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro které by musela určitě silné stránky získat nebo je vytvořit. Obvykle se používá analýza hodnototvorných řetězců (viz. kapitola 1.3.3) a analýza metodou „7 S“ (Strategie, Struktura, Systémy řízení, Styl manažerské práce, Spolupracovníci, Schopnosti a Sdílené hodnoty). Pro podrobnější informace doporučuji [7].

- **Marketingová strategie.** Blíže viz. dříve, kapitola 1.2.2. Je nutné podotknout, že všechny aktivity spojené s marketingovou strategií se dějí s pomocí vstupů z celé řady jiných oblastí společnosti, jako např. nákupní, výrobní, prodejní oddělení, která zajistí, že podnik bude poskytovat efektivní implementaci včetně potřebné podpory. Definovaná marketingová strategie by se měla zabývat značkovou a zákaznickou strategií, jež se budou používat.
- **Finanční plánování.** Patří k němu prognóza obratu, prognóza výdajů a analýza ziskovosti. Na straně příjmů plán ukazuje předpokládaný objem tržeb rozvržený po měsících (obvykle) a kategoriích výrobků. Na straně výdajů plán uvádí předpokládané výdaje na marketing, včetně jejich kategorizace. Analýza ziskovosti ukazuje, kolik kusů musí být měsíčně prodáno, aby došlo k vyvážení měsíčních fixních výdajů a průměrných nákladů na každý výrobek.
- **Kontrola plnění.** Tato poslední část marketingového plánu zahrnuje kontrolní činnosti a monitorování plnění plánu a zda plán nevyžaduje jisté úpravy. Z důvodu efektivní kontroly managementem a event. pohotovému nápravě se rozpočet a cíle udávají na jednotlivé měsíce či maximálně čtvrtletí. Některé společnosti vypracovávají plány také pro případ nepředvídaných událostí, jako například stávky či cenové války.

Proto, abychom mohli vytvářet soudobé a efektivní marketingové strategie, je nezbytné jasně pochopit, jak moderní marketing funguje. Pojděme se proto podívat na následující zbylou část této kapitoly, která se zabývá hodnotovým marketingem, resp. poskytováním hodnoty pro zákazníka.

## 1.3 Hodnota pro zákazníka

Pro tradiční marketing je typické, že firma nejdříve něco vyrobí a následně prodá. Marketing zde hraje roli až v druhé části procesu – tedy prodeje již hotového výrobku. Tento marketingový model je možný pro nenasycené trhy, v němž spotřebitelé nejsou vybíraví, ať už se týče kvality, vlastností výroby nebo módy.

Tradiční marketingový model však nebude fungovat v ekonomikách, v nichž spotřebitelé mají nepřehledné množství volby. V takovýchto ekonomikách se trh štěpí na četné mikrotrhy (segmenty), z nichž každý má svá specifika (vnímání, potřeby, preference a nákupní kritéria). V tomto případě se úspěšný marketing musí zaměřovat na takovéto definované cílové trhy a ocitá se na začátku plánování podnikatelských procesů. Podnik musí hledat svoje klíčové přednosti [9].

### 1.3.1 Klíčová přednost podniku

Pro každý podnik je rozhodující vlastnit takové zdroje a schopnosti, které jsou esenciální pro danou podnikatelskou činnost a odpovídajícím způsobem o ně pečovat. Klíčovou přednost podniku je možné charakterizovat dle následujících tří rysů:

- je zdrojem konkurenční výhody (přispívá k výhodám vnímaným zákazníky);
- dá se úspěšně aplikovat na různých trzích;
- pro konkurenci je obtížné ji napodobit.

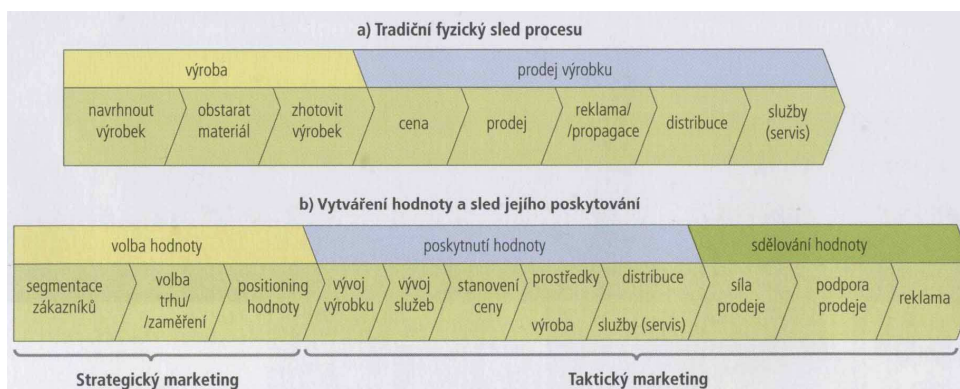
Klíčové přednosti jsou tedy zvláštními odbornými znalostmi, které společně s výjimečnými schopnostmi (odvozené z vynikajících vlastností podnikatelských procesů) vytvářejí zásadní konkurenční výhodu společnosti.

Typickým příkladem klíčové přednosti podniku je poskytování specifické hodnoty pro zákazníka. K hlavním úkolům moderního marketingu patří uspokojování přání a potřeb zákazníků. Snahou podniků je poskytovat hodnotu pro zákazníka se ziskem [10].

V dnešním silně konkurenčním tržním prostředí, s hojným množstvím alternativ výběru, stále racionálnějšími kupujícími, může být podnik úspěšný jen tehdy, pokud dokáže sladit proces poskytování hodnoty s výběrem, vytvořením a sdělením vyšší hodnoty. K využití hodnototvorné příležitosti potřebuje každá společnost vědět, jakým způsobem se hodnota pro zákazníka vytváří [20].

### 1.3.2 Tvorba hodnoty pro zákazníka

Nový pohled na podnikatelské procesy se liší od tradičního. ‘Proces poskytování hodnoty začíná ještě před existencí výrobku a pokračuje při jeho vývoji a i poté, když je již dostupný.’<sup>2</sup> To je dobře patrné z následujícího obr. 1.1.



Obr. 1.1: Dva pohledy na proces poskytování hodnoty; převzato z [10]

Společnosti, které aplikují hodnotovou formu marketingu, nevnímají svoji činnost jen jako výrobu a prodej, ale uvědomují si, že esenciálně důležité je poskytování hodnoty pro zákazníka. Proces poskytování hodnoty má základní tři fáze [10]:

- **Volba hodnoty.** Jedná se o fázi, která musí proběhnout dříve, než vznikne jakýkoliv výrobek. Marketér musí provést segmentaci trhu, vybrat vhodný cílový trh a nalézt positioning nabízené hodnoty. Právě formule **segmentace**, **zaměření** a **positioning** (segmentation, targeting, positioning – SPT) je podstatou strategického marketingu.
- **Poskytnutí hodnoty.** Marketing musí v této fázi rozhodnout o vlastnostech výrobku, cenách a distribuci každého z nich.
- **Sdělování hodnoty.** Úkolem této fáze je využívání síly osobního prodeje, podpory prodeje, reklamy a dalších instrumentů k ohlášení a následné propagaci výrobku.

### 1.3.3 Hodnotový řetězec

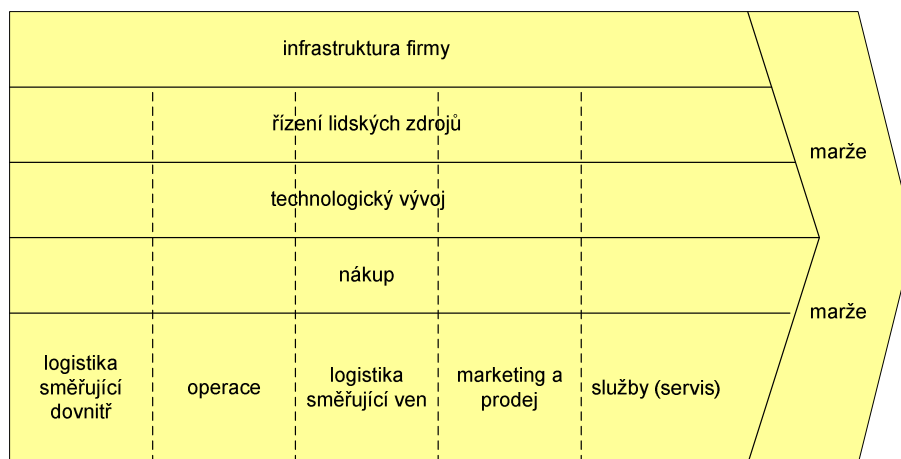
Hodnotový řetězec (value chain) je nástroj, který nám umožňuje identifikovat způsoby, jak zvyšovat hodnotu pro zákazníka. Jeho autorem je Michael Porter z Harvardské univer-

<sup>2</sup> KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5., str. 76

sity. Model chápe firmu jako syntézu navrhování, výroby, dodání na trh a podpory výrobků. Hodnotový řetězec je tvořen devíti strategicky důležitými činnostmi, které vytváří hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví. Zmíněných devět činností rozdělujeme na pět primárních a čtyři sekundární činnosti, jak ukazuje obr. 1.2.

**Primární činnosti** sledují dodávky materiálu do firmy (logistika směřující dovnitř), proměnu materiálu v konečné výrobky (operace), odesílání finálních výrobků (logistika směřující ven), jejich marketing (marketing a prodej) a s nimi spojené služby.

Mezi **sekundární (podpůrné) činnostmi** patří nákup, technologický vývoj, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktura (nejvyšší vedení, plánování, financování, účetnictví, právní a správní záležitosti).



Obr. 1.2: Obecně použitelný hodnotový řetězec; upraveno dle [10]

V každé hodnototvorné činnosti by měla firma prošetřit své náklady a výkon a následně hledat způsoby, jak snížit náklady, či zlepšit výkony. Firma by při vyhodnocování svých nákladů a výkonů měla také sledovat svoji konkurenci a poměřovat se s ní, event. se poměřovat s nejlepšími společnostmi v daném oboru.

‘Úspěch firmy nezávisí pouze na tom, jak dobře vykonává každé oddělení svou práci, ale rovněž na tom, jak dobře jsou koordinovány činnosti různých oddělení k provádění **klíčových podnikatelských procesů**.’<sup>3</sup> Mezi ně patří:

- **Proces vciťování se do situace na trhu.** Shromažďování informací a následně jednání vycházející ze získaných informací o situaci na trhu.

<sup>3</sup> KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5., str. 76

- **Proces vedoucí k nové nabídce.** Jedná se především o výzkum, vývoj a rychlé zavádění nových kvalitních nabídek v rámci rozpočtu.
- **Proces získávání zákazníků.** Činnosti související s budováním vztahů a nabídek jednotlivým zákazníkům.
- **Proces řízení vztahů se zákazníky (CRM).** Činnosti spjaté s definováním cílových trhů a nových zákazníků (bude dále blíže rozvíjeno a specifikováno v dalších částech této práce, viz. především kapitola 2).
- **Dokončení realizačního procesu.** Činnosti spojené s objednávkami, odesláním zboží a vybíráním plateb.

Pro úspěch firmy je důležité hledat konkurenční výhody také mimo své operace, tedy v hodnotových řetězcích dodavatelů, distributorů a zákazníků. Již mnoho společností uzavřelo partnerské vztahy s určitými dodavateli a distributory k vytvoření lepší sítě poskytování hodnoty, nazývané také **logistický řetězec** [10].

### 1.3.4 Holistický marketing

Holistická marketingová orientace nám může také pomoci při procesu získávání hodnoty pro zákazníka. Holistický marketing můžeme definovat jako ‘integrované zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob.’<sup>4</sup>

Holistický marketing dosahuje ziskového zvyšování počtu zákazníků, jejich věrnosti, loajality a vytváří celoživotní hodnotu pro zákazníka. Vytváření, udržování a obnovování hodnoty pro zákazníka pomáhá vytvářet vzájemná součinnost účastníků holistického marketingu, tedy zákazníka, společnosti a spolupracovníků s činnostmi založenými na hodnotě – kam řadíme průzkum, tvorbu a poskytování hodnoty [10].

- **Průzkum hodnoty.** Tento úkol je velmi složitý a vyžaduje dobře definovanou strategii, jelikož zmiňovaná hodnota proudí uvnitř a mezi dynamickými, konkurenčními trhy. Pro sestavení takové strategie je nutno prozkoumat následující tři oblasti a vztahy mezi nimi – prostor pro poznávání zákazníků (existující a latentní potřeby), prostor pro kompetence společnosti (rozsah a schopnosti) a konečně prostor pro zdroje partnerů (horizontální vztahy – využívání souvisejících tržních

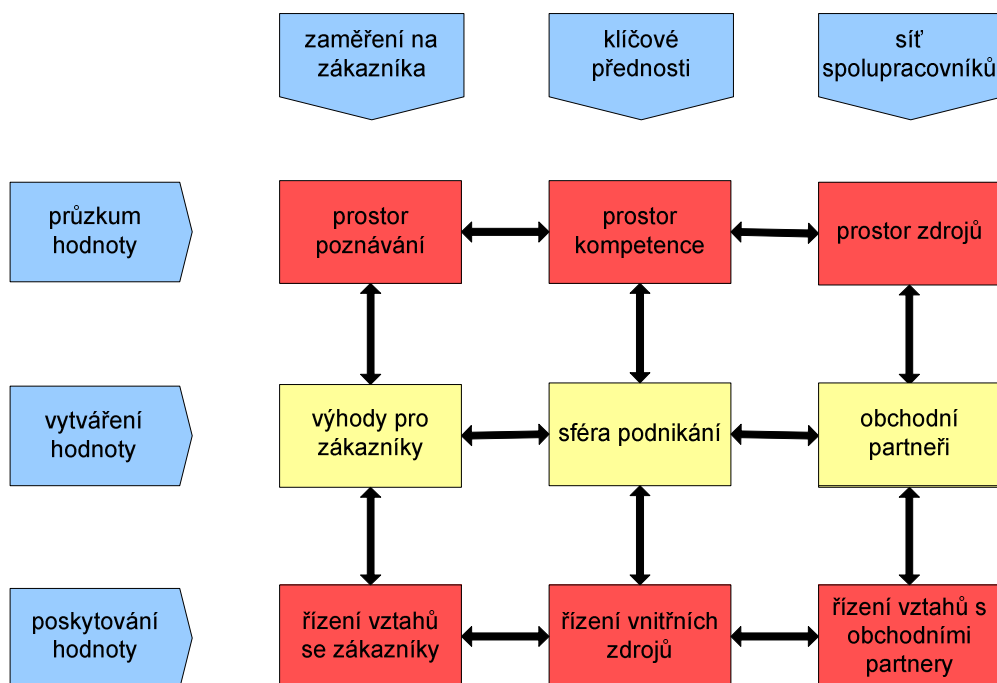
---

<sup>4</sup> KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5., str. 76

příležitostí, vertikální vztahy – schopnost partnerů pomáhat společnosti s vytvářením hodnoty).

- **Vytváření hodnoty.** Aby marketingoví pracovníci mohli vytvářet hodnotu, musí identifikovat nové výhody pro zákazníky, využívat klíčových předností svého odvětví a vybírat a řídit obchodní partnery ze své sítě spolupracovníků. Marketér musí poznat zákazníka, jeho přání, mysl, obdiv, trápení atp. V rámci maximalizace klíčových předností může dojít i přeskupení společnosti – změna podnikatelské koncepce, změna sféry podnikání a vymezení identity značky společnosti.
- **Poskytování hodnoty.** Společnost se musí stát schopnou v řízení vztahů se zákazníky, řízení vnitřních zdrojů a řízení obchodních partnerů. **Řízení vztahů se zákazníky** společnosti umožní zjistit, kdo jsou její zákazníci, co potřebují, jak se chovají, ale také rychle reagovat na různé příležitosti získávání zákazníků. Společnost se musí naučit **řídit vnitřní zdroje** k integraci důležitých obchodních procesů v jednom softwarového modulu. Konečným pilířem je ovládnutí **řízení obchodních vztahů**, což společnosti zajistí zvládnání složitých obchodních případů.

Komplexní strukturu holistického marketingu můžeme vidět na obr. 1.3.



Obr. 1.3: Struktura holistického marketingu; upraveno dle [10]

## 2 CRM

### 2.1 Vymezení konceptu CRM

Existuje celá řada definic pojmu CRM (Customer Relationship Management), nicméně z dostupné literatury a vyjádření uznávaných autorit v oboru lze CRM vymezit takto:

*‘Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení **optimální rovnováhy** mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno **maximálním ziskem obou stran.**’<sup>5</sup>*

Někdy se také se hovoří a o vztahu vzájemného vítězství – win-win mezi zákazníkem a společností [20]. Uvedme si pro ilustraci vztahu „win-win“ v následující tabulce 2.1 příklad vzájemné efektivní spolupráce mezi zákazníkem a dodavatelem.

<b>Přínos pro zákazníka</b>	<b>Přínos pro dodavatele</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kontinuita a stabilita dodávek, která zahrnuje i řešení priorit v případě krize</li><li>▪ Nižší jednotkové náklady díky koordinaci optimálního množství produkce a plánu dodávek, společnému prognózování poptávky a garantovanému převzetí dodávek</li><li>▪ Lepší identifikace tržních a produktových příležitostí prostřednictvím kvalitnějšího pokrytí daného odvětví co do hloubky (znalosti zákazníka) i šířky (zkušenosti dodavatele)</li><li>▪ Dobře definované kanály komunikace a rozvoj pracovníků, fungující vztahy, které tím, že fungují na týmové bázi, nejsou závislé na jednotlivých osobách</li><li>▪ Zlepšení image v případě, že dodavatel je na trhu vnímán jako subjekt s ryzí pozitivními prvky např. v oblasti kvality nebo designu</li><li>▪ Společné financování výzkumu a vývoje v určitých projektech</li><li>▪ Přístup k technickým vymoženostem s cílem zajistit udržení a zvýšení tržního podílu zákazníka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Dlouhodobé plánované toky činností, což snižuje výrobní náklady a zvyšuje celkovou konkurenceschopnost</li><li>▪ Nižší jednotkové náklady díky koordinaci optimálního množství produkce a plánu dodávek, společnému prognózování poptávky a garantovanému převzetí dodávek</li><li>▪ Větší obchodní stabilita díky spolupráci při plánování, což v důsledku znamená, že dodavatel a zákazník se vzájemně potřebují</li><li>▪ Dosažení cílů v souladu s plánem díky výběru klíčových zákazníků, kteří jsou schopni generovat druh a objem obchodu nezbytný pro splnění stanovených úkolů v oblasti růstu, objemu, marže a tech. rozvoje</li><li>▪ Zlepšení image v souvislosti s pozicí zákazníka na trhu</li><li>▪ Společné financování výzkumu a vývoje v určitých projektech</li></ul>

Tab. 2.1: Přínosy spolupráce mezi zákazníkem a dodavatelem; upraveno dle [2]

<sup>5</sup> CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM. Praha: Computer Press, 2006.190 s. ISBN: 80-251-0798-1., str. 23

Aby mohlo být dosaženo dříve zmíněného optima rovnováhy, je třeba vybudovat dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky naplněné duchem loajality. Dlouhodobá perspektivní spolupráce přináší oběma stranám významnou, peněžně vyjádřitelnou hodnotu. CRM v souladu se zásadami moderního marketingu zahrnuje:

- *Nepřetržitou aktualizaci* zákaznických požadavků, potřeb, zvyků a motivací.
- *Kvantifikaci přínosů* základních funkcí CRM – marketingových, prodejních a servisních aktivit.
- *Využití zákaznických znalostí*, postřehů a zkušeností při inovaci nabízených produktů.
- *Integraci* marketingu, prodeje a zákaznické podpory v ucelený celek.
- *Využívání* takových *moderních nástrojů*, které efektivně zajistí podporu zákaznických potřeb a kvantifikaci přínosu CRM
- *Soustavné udržování rovnováhy* mezi marketingovými, prodejními a servisními aktivitami s cílem maximalizace zisku.

### 2.1.1 Nosné pilíře CRM

CRM stojí na čtyřech nosných pilířích, kterými jsou [6]:

- **lidé** – nutná aktivní účast všech zaměstnanců;
- **procesy** – optimalizace procesů, integrace procesů marketingu, prodeje a služeb;
- **data** – k plnohodnotnému CRM vede nejen sběr dat, ale především jejich uchování, vyhledávání a analýza;
- **technologie** – automatizace, možnost nasazení CRM i při velkém počtu zákazníků.

### 2.1.2 Primární procesy CRM

Koncept CRM tvoří následující čtyři základní procesy [19]:

- **Řízení kontaktů** – zahrnuje řízení vícekanálové komunikace se zákazníky dovnitř i vně organizace. Tento proces tedy zasahuje všechny ostatní CRM procesy. K automatizaci řízení kontaktů se používá technologie kontaktního centra (Contact Centre).
- **Řízení obchodu** – obsahuje kompletní objednávkový cyklus a zasahuje do dalších dvou CRM procesů, jimiž jsou řízení marketingu (v přípravné fázi) a servisní služby (především ve spojení s již plněnou objednávkou). K automatizaci tohoto procesu je určena funkcionality SFA (Sales Force Automation)



- **Řízení marketingu** – zahrnuje řízení marketingových zdrojů, plánování, realizaci a vyhodnocování marketingových kampaní. K příslušným aktivitám využívá adekvátní komunikační kanály. Základním úkolem je identifikace potenciálních zákazníků a vytvoření nových obchodních příležitostí. K automatizaci marketingového procesu se využívá technologie označované jako EMA (Enterprise Marketing Automation).
- **Servisní služby** – využívá se k zajišťování záručního a pozáručního servisu, včetně nabídky komplementárních produktů a služeb s cílem posílit spokojenost a loajalitu zákazníka. K automatizačnímu řízení tohoto procesu je určena funkcionalita označovaná jako CSS (Customer Service and Support).

## 2.2 Knowledge Management a jeho vazba na CRM

Knowledge Management (KM) je proces, kterým organizace vytvářejí hodnotu prostřednictvím intelektuálního a znalostního kapitálu. Velice výstižná definice pochází od Ariana Warda ze společnosti Work Frontiers International:

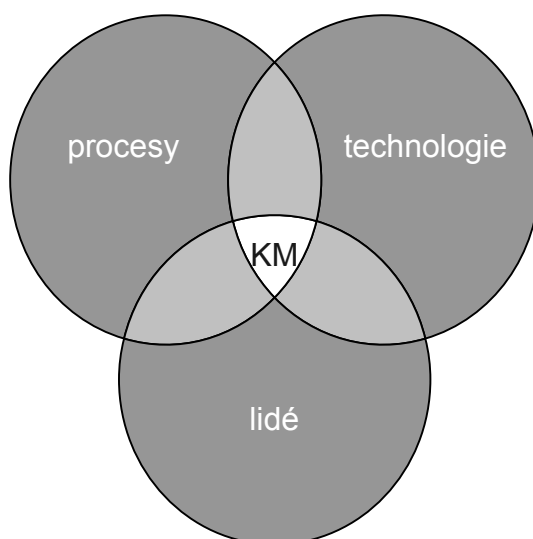
*‘Knowledge management není vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit’.*<sup>6</sup>

V praxi se běžně můžeme setkat s tím, že lidé zaměňují význam pojmů *data*, *informace*, *know-how* a *znalosti*. A jelikož KM pracuje právě se znalostmi, je nutné tomuto pojmu dobře rozumět. Ve výkladovém slovníku Concise Oxford Dictionary jsou znalosti definované jako „vědomosti získané zkušeností“ [4]. Znalosti s daty a informacemi souvisejí, ale jsou mnohem bohatší a umožňují nám učinit určitá rozhodnutí. Znalosti také více než know-how (vědět jak), zahrnují totiž i vědět proč, vědět co, vědět kdo, vědět kde a vědět kdy.

KM musí stejně jako CRM zajišťovat rovnováhu mezi lidmi, procesy a technologií. Management znalostí je pak oblastí, ve které se všechny tři oblasti překrývají – viz. následující obr. 2.1.

---

<sup>6</sup> COLLINSON, CH., PARCEL, G. Knowledge management. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4., str. 18



*Obr. 2.1: Efektivní KM – rovnováha mezi lidmi, procesy a technologiemi*

Základními prvky úspěšného managementu znalostí jsou tedy:

- spolehlivá společná **technologická infrastruktura**, která umožní sdílení znalostí;
- **spojení lidí**, kteří mají znalosti a jsou ochotni je sdílet (ptát se a naslouchat);
- **zavedené procesy** pro zjednodušení sdílení, ověřování a extrakci znalostí.

Při realizaci KM projektu musí být všechny tři oblasti rozvíjeny rovnoměrně.

Jak u CRM, tak i u KM je jedním z důležitých faktorů ovlivňujících úspěšnost projektu lidský faktor – tedy schopnost přesvědčit lidi (zaměstnance), že sdílení znalostí není prostředek pro větší kontrolu jejich práce a získávání jejich znalostí, ale instrument zajišťující rychlejší firemní rozvoj [4].

Znalosti se mohou nacházet buď v hlavách lidí – **implicitní znalosti** (skryté), nebo mohou být někde zaznamenány – **explicitní znalosti** (uchopitelné). Bohatost a rozmanitost znalostí v našich hlavách nelze dost dobře zachytit. Je ohromná. Oproti tomu explicitní znalosti lze ukládat a prozkoumávat, mohou být také dobrým „katalyzátorem“ pro spojení a komunikaci lidí. Kladením otázek jsme schopni odhalit implicitní znalosti. O vztahu mezi zaznamenáváním znalostí a komunikací můžeme uvažovat také jako o vztahu mezi tím, co vědí jiní lidé a tím, co je známo. Mezi implicitní znalosti tedy můžeme zařadit především know-how ukryté v hlavách jednotlivých pracovníků atp. Do explicitních pak vše, co lze zdokumentovat a archivovat (patenty, marketingové průzkumy, databáze zákazníků atp.). Výzvou pro KM je odhalení implicitních znalostí (skrytých aktiv firmy) a jejich správa a sdílení v rámci firmy a s partnery. Velice důležité je navázat takovou firemní at-

mosféru (aplikovat takové procesy), kde si lidé uvědomují, že sdílením znalostí profitují všichni (již zmiňovaný vztah win – win pro obě strany) [4].

Pro rozvoj KM je možno využít celou řadu technologických nástrojů od běžných e-mailových utilit až po sofistikované IS. Dostupné kategorie lze rozdělit následujícím způsobem: znalostní databáze, e-learningové aplikace, diskusní fóra, systémy pro vyhledávání v databázích a datamining (oblast Business Intelligence, viz. kapitola 2.3).

Jak vyplývá z výše uvedeného, **úspěšnost koncepce CRM je závislá na funkční koncepci KM**. O to více se shodují i úskalí obou koncepcí. I zde je třeba si uvědomit, že je zcela nezbytné plnohodnotné zapojení všech zaměstnanců firmy. Pokud KM nezjednodušuje lidem práci, nemůže být úspěšný. Ani podstatou KM není technologie a každá takováto představa je lichá. Při zavádění KM je třeba hledat dodavatele s komplexním řešením, nikoliv jen technologií. Po implementaci konceptu KM musí být zajištěna jeho plná integrace do firemních procesů z ohledem na firemní strategii. Zavedením KM práce nekončí, ale teprve začíná, jelikož KM není statickou záležitostí, ale je trvalým tokem znalostí mezi zaměstnanci firmy, event. obchodními partnery. Pro rozhodování nepotřebujeme záplavu informací, ale znalosti, které vznikají na základě pochopení souvislostí. Proto je prioritním úkolem KM identifikovat a zpracovat užitečné informace vznikající na základě souvislostí [6].

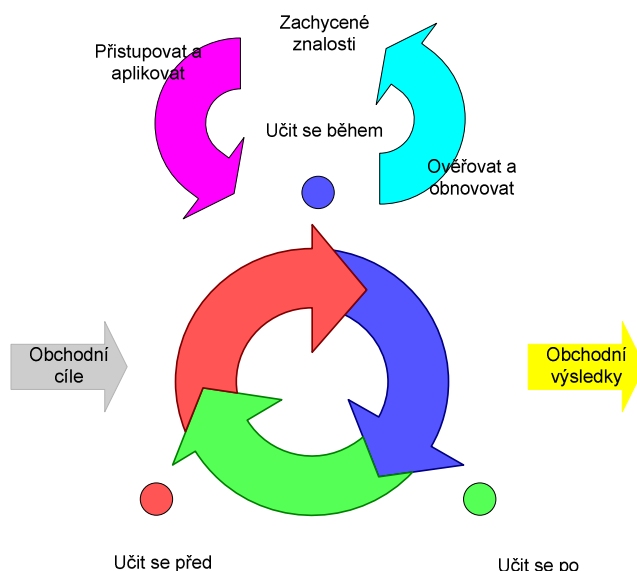
### 2.2.1 Přínos Knowledge Managementu pro firmu

Dnešní informačně a znalostně orientovaná ekonomika klade silný důraz na intelektuální a znalostní aktiva. Efektivně implementovaná koncepce KM umožňují firmě zlepšení především v těchto oblastech [6]:

- *Zkvalitnění a urychlení firemních procesů* díky redukci či odstranění zbytečných operací.
- *Urychlení a nárůst inovací* díky volnému internímu toku nápadů a idejí.
- *Redukce fluktuace zaměstnanců* díky jejich výraznějšímu zapojení do firemních znalostních procesů.
- *Zkvalitnění zákaznického servisu* na základě zefektivnění reakcí na zákaznické potřeby.
- *Nárůst tržeb* díky zkrácení vývojové fáze produktu a jeho uvedení na trh.

KM je v jednotlivých firmách velmi závislý na jednotlivých pracovnících společnosti, jejich vzdělání, zkušenostech, znalostech a schopnostech. Tato skutečnost velmi úzce souvisí se stále častěji skloňovanou **znalostní ekonomikou**. Pro zajímavost si uvedeme srovnání České republiky s okolními zeměmi z hlediska míry investic do znalostí v porovnání s podíly investic do strojů a zařízení. V České republice je to 19,6%, ovšem průměr Evropské unie je 44%. V Evropské unii však najdeme i takové státy, kde se dá mluvit skutečně o znalostní ekonomice – sice Finsko 73,3% a Švédsko 82,8% [6]. I tato skutečnost přispívá k míře komplexnosti chápání filozofie KM, resp. CRM v ČR a západní Evropě.

Aby bylo ve firmě dosaženo skutečných přínosů KM, musí být aplikovány a podporovány takové firemní procesy, které zajistí **holistický** (celistvý) **koncept KM** – viz. obr. 2.2.



Obr. 2.2: Holistický model Knowledge Managementu; upraveno dle [4]

Podívejme se na podrobněji na jednotlivé části holistického modelu KM [4]:

- *Učit se před* – je pravděpodobné, že někdo již podobnou věc řešil. Proto je důležité před jakoukoliv činností nebo úkolem zjistit, jaké znalosti jsou ohledně dané věci již k dispozici.
- *Učit se během* – jedná se o tzv. průběžné učení – tedy reflexe získaných poznatků v průběhu vykonávání nějaké aktivity. Poučme se z vlastních zkušeností a zkušeností jiných.

- *Učit se po akci* – proces učení se po akci má pro tým velkou hodnotu, jelikož může významně napomoci při realizaci příštího úkolů či projektu. Původní znalosti jsou zlepšovány a optimalizovány.
- *Zachycené znalosti* – znamená zachytit znalosti v takové podobě, aby bylo možné je znovu použít. Znalosti je nutné někam uložit, nemůžeme je nechat jen v hlavách lidí. Tak je významnou měrou redukováno riziko odchodu zaměstnance, znalosti zůstávají součástí firmy. Efektivním způsobem zachycení znalostí je systematické budování znalostních bází (aktiv) společnosti.

Mezi cyklem učení se před a po a vlastními znalostmi musí existovat propojení – tedy na jedné straně pro přístup k tomu, co již bylo zachyceno a na druhé straně pro zachycení nových znalostí. Ideálním instrumentem pro realizaci tohoto přístupu jsou sítě a pracovní komunity. Pro bližší informace vřele doporučuji publikaci [4].

## 2.3 Business Intelligence a jeho vazba na CRM

Selský rozum napovídá, že porozumění zákazníkovi je prvním dobrým krokem na cestě ke kvalitnímu řízení vztahů se zákazníky. Budeme-li tedy znát potřeby a požadavky zákazníků, které přispívají, nebo mohou přispět ke zvýšení ziskovosti firmy, budeme moci tyto poznatky využít také při snaze o získání nových zákazníků a efektivnímu rozvoji vztahů se stávajícími zákazníky. Pochopení potřeb zákazníků je též tedy nezbytné pro segmentaci a profilaci eventuelních akcí směřujících k získání nových a udržení stávajících zákazníků.

Je až s podivem, kolik firem působí na trhu – tj. chrlí nabídky nových produktů a služeb, aniž by měly nejmenší tušení o požadavcích a potřebách svých nejlepších zákazníků. Nedokáží totiž z provozních dat informačních systémů získávat tyto důležité informace pro strategická a operativní rozhodování.

Business Intelligence (BI) je souhrnným pojmem pro procesy, technologie a nástroje potřebné k přetvoření dat do informací, informací do znalostí a znalostí do plánů, které umožní provést akce podporující splnění primárních cílů organizace [16].

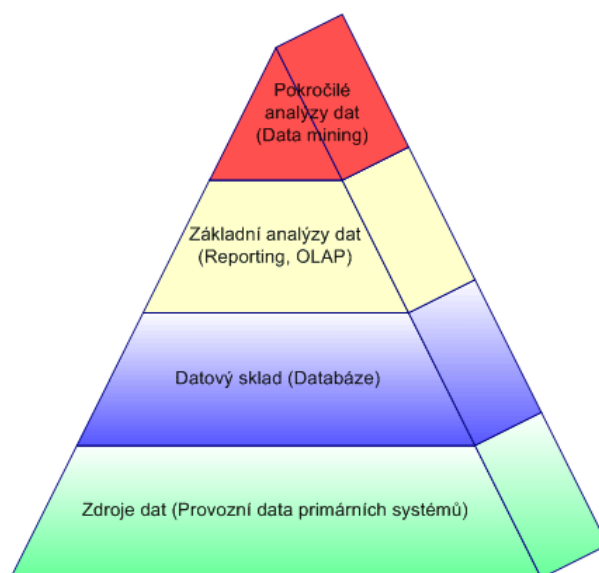
Celou oblast BI si lze představit jako pyramidu – viz. obr. 2.3, na jejíž základně jsou data vznikající v primárních systémech dané organizace. Hledání informací a analýza všech dat obsažených v systémech je však často velmi obtížná vzhledem k nutnosti vstupovat do více systémů, neúplnosti dat a dalším omezením. Právě z těchto důvodů se jako

jediný a společný zdroj dat pro potřeby BI buduje tzv. *datový sklad*. Data v datovém skladu se uchovávají v jiné formě než v primárních systémech, jsou konsolidovaná, vyčištěná, obsahují historii a jsou tematicky orientovaná a optimalizovaná pro analytické dotazy. Úprava dat se provádí obvykle pomocí ETL nástrojů (Extraction Transformation Load).

Nad vrstvou datového skladu se buduje vrstva základní analýzy dat. Tu si můžeme představit jako automatizaci tvorby různých uživatelsky definovaných reportů a sestav. **Reporting**, resp. corporate reporting, pokrývá všechny oblasti interpretace informací potřebných pro podporu rozhodování. Reporting tedy znamená vizualizaci informací, či proměny dat ve znalosti.

Další oblastí základní analýzy dat jsou tzv. **ad-hoc analýzy**. Ty na rozdíl od reportů umožňují pracovníkům analytických útvarů nebo managementu hledat v datech informace a souvislosti podle konkrétní potřeby. Jedná se o tzv. multidimenzionální analýzy – tj. zajišťují pohled na daná data z více stran, tzv. dimenzí. Využívají přitom především OLAP technologií [1].

Na vrcholu oné pomyslné pyramidy, se nachází oblast pokročilé analýzy dat. Do této oblasti patří i využití data miningu. Data mining, na rozdíl od reportingu a ad-hoc analýz (analyzujeme známé souvislosti), hledá v existujících datech souvislosti netriviální, skryté a využívá k tomu sofistikovaných matematických metod [23].



Obr. 2.3: Struktura Business Intelligence; upraveno dle [23]

Vzhledem k tomu, že technologie postupuje rapidně dopředu, můžeme se setkat s pokročilým BI, tzv. *Corporate (Business) Performance Management (CPM)*, který nabízí

navíc především řešení *balance scorecard*. Scorecardingové řešení je, zjednodušeně řečeno, systém řízení organizace, který převádí strategii a cíle organizace do specifických cílů a uceleného systému finančních a nefinančních metrik výkonnosti podniku nebo jednotlivce. Tyto metriky jsou pak ve většině případů vizualizovány do přehledných pohledů.

V odvětvích, kde společnosti obsluhují široké spektrum zákazníků a spravují rozsáhlou škálu nabízených produktů, je rozhodování, zejména pak to strategické, bez podpory Business Intelligence stále obtížnější a ve své podstatě se blíží sázce do loterie [23].

## 2.4 Zavádění filozofie CRM

### 2.4.1 Změna paradigmatu

Definujme si nejprve pojem **paradigma**. Paradigmatem rozumíme způsob, jakým vnímáme svět. Pro paradigma je charakteristické, že jej nezkoumáme, je to samozřejmý fakt. Aktuální studie z pohledu řízení vztahu se zákazníky se zabývají dvěma základními druhy změn. Jedná se o změny paradigmatu, jež se odehrávají v okolním prostředí a reprezentují jisté makroparadigmatické změny a změnami ve vztazích se svými zákazníky, jež lze považovat za mikroparadigmatické změny. Oba typy změn jsou esenciální pro vlastní koordinaci činností podniku. Management podniku by měl být schopen rozpoznat makroparadigmatické změny a transformovat je řídicími procesy do mikroparadigmatických změn. Blízká minulost a současnost je charakteristická tím, že CRM realizované projekty se často pouze zaměřovaly na detekci mikroparadigmatických změn a následně takový přístup byl příčinou mnoha nezdarů a problémů [11].

### 2.4.2 Podmínky pro zavedení CRM

Primárními úkoly pro zavádění CRM jsou následující [6]:

- *Změna pohledu na obchodní případ se zákazníkem.* To v praxi znamená přechod od vnímání krátkodobých cílů k vnímání dlouhodobých účinků. Tedy z pohledu úzce vázaného na jednotlivé kontrakty (transakční vztah) je třeba přejít na vnímání spolupráce v dlouhodobé perspektivě (relační vztah).
- *Přechod od produktového vnímání marketingu k zákaznickému pojetí* (rozhodující je, co požaduje zákazník, nikoliv předem připravený produkt).
- *Komplexní a otevřené využití nabízeného produktu.* Nabídneme-li produkt integrovaný do širšího systému, docílíme často rozšíření jeho využitelnosti.

- Nutnou, ale nepostačující podmínkou je *změna myšlení všech zaměstnanců firmy*.
- *Měření dosažené úrovně procesu zavádění principů CRM* – využití zpětné vazby.
- Nezbytnou součástí je nutnost *využívání moderních sofistikovaných nástrojů* (především z oblasti IS/IT), které pomohou zajistit rozvoj a fungování vztahového marketingu.

### 2.4.3 Strategie CRM – nezbytná nutnost

Technologický pokrok a konkurenční prostředí vybízí společnosti neustále customizovat firemní strategii a inovovat informační systémy. Již odedávna je při realizaci a využívání nových technologií nejnaléhavějším problémem vymezit potřeby změny podnikové strategie a určit její směr a cíle. Stejně jako u implementací ERP systému, tak i u implementací CRM systémů se běžně setkáváme se situací, kdy společnost rozhodne o zavedení určitého typu řešení, ovšem není schopna definovat co přesně potřebuje. Jen nezodpovědný hazardér vybere a zavede CRM informační systém (CRM IS), aniž by před tím pečlivě a uvážlivě definoval CRM strategii. Toto tvrzení není prázdnými slovy, ale je podloženo chmurnou statistikou neúspěšných implementací těch, kteří vsadili na nesprávné pořadí.

O této problematice bylo diskutováno i na *mezinárodní konferenci SIS* (Svět Informačních Systémů) 2008 na Fakultě Tomáše Baťi ve Zlíně (duben 2008). Bylo zde poukázáno na studie analytických společností AMR Research a Forrester. Studie AMR 2004 uvádí, že 28 % CRM projektů se vůbec nedokončí a 33 % dokončených projektů představuje velký problém pro osvojení uživateli [24]. Studie Forrester 2005 udává, že dvě třetiny respondentů jsou nespokojeni se složitostí svého CRM a více než polovina respondentů je nespokojena s návratností investic do CRM (ROI) [25]. I tento důvod mě přiměl dále studovat a rozvíjet problematiku zavádění CRM IS do praxe (kapitoly 2.4.5, 2.4.6).

*‘Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie nahrazují aktivity směřující ke zvýšení podílu na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka.’<sup>7</sup> Z toho vyplývá, že CRM strategie nebude vhodná pro všechny firmy, tedy především pro začínající společnosti, protože ty nemají dostatek zákazníků a obvykle ani neznají skupiny svých potenciálních klientů. Vytvoření úspěšné CRM strategie je spojeno s odpovědí na celou řadu otázek. Mezi klíčové a obvykle nejobtížnější patří*

---

<sup>7</sup> CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM. Praha: Computer Press, 2006.190 s. ISBN: 80-251-0798-1., str. 105



především: „Kdo jsou naši zákazníci?“, „Kteří naši zákazníci jsou ziskoví a proč?“, „Kteří zákazníci jsou perspektivní a proč?“ atp. Pro odpovědi na tyto otázky potřebuje každá firma specifická, obvykle proměnlivá data, což může být obtížné. Nejvhodnějším instrumentem pro správu takovýchto dat je bezpochyby CRM IS.

Na základě integračních technologií je možné propojit CRM IS s ostatními informačními systémy používanými ve firmě a tak z něj vytvořit centrální zdroj dat z hlediska řízení vztahů se zákazníky, resp. vytvářet CRM strategie podložené reálnými daty. Obvykle je doporučován postup nejprve vypracovat základní koncepci řízení vztahů se zákazníky a na jejím základě zvolit vhodný CRM IS a po jeho implementaci postupně dopracovat CRM strategii spolu s ožíváním celého systému [6].

## 2.4.4 Tvorba CRM strategie

Abychom byli schopni vypracovat úspěšnou strategii (v libovolné oblasti), neobejdeme se bez projektového procesního řízení. Primárním pravidlem řízení projektu je na jeho začátku definovat cíle (i dílčí), obsah, časový plán, finanční rozpočet, určit odpovědné osoby (celý projekt, etapy, ..), role a sestavit vyvážený systém hodnotících metrik. V praxi lze vřele doporučit postupovat v následujících krocích [6]:

### Úvodní a analytická část:

- *Příprava a plánování strategie.*
- *Převzetí a verifikace výstupů corporate strategie.*
- *Stanovení vize a cílů celého systému řízení vztahů se zákazníky (výchozí základna pro hodnocení úspěšnosti celé strategie):*
  - analýza současného stavu podnikatelské činnosti a aktuálního stavu CRM;
  - analýza a hodnocení trendů CRM;
  - definice primárních požadavků na systém řízení vztahů se zákazníky;
  - formulace vize a cílů CRM.

### Návrhová část

- *Informační integrace podniku s okolím a integrace interních podnikových procesů vzhledem k CRM:*
  - optimalizace podnikových procesů;
  - definice požadavků na CRM IS (parametry s ohledem na podporující procesy).

- *Definice modelu řízení vztahů se zákazníky včetně návrhu modelu procesů CRM.* Umožňuje neustálý rozvoj vypracované strategie a systému CRM na základě externích i interních podmínek a požadavků. Model definuje:
  - charakteristiku architektur jednotlivých procesů a jejich informačních vazeb (optimální konfigurace CRM IS);
  - datovou, technologickou a aplikační integraci (vazba na okolí z pohledu firmy).

Pro tvorbu modelu CRM lze doporučit universální model COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) [8]. Upravený COBIT model pro CRM lze najít v Příloze č. 1.

## 2.4.5 Překážky při zavádění CRM

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

Abychom mohli řídit rizika spojená s neúspěchem projektu CRM a následné významné ztrátě investic, je důležité podrobně zkoumat a identifikovat příčiny možného neúspěchu. Tato problematika spadá i do řady jiných vědních disciplín, hodně se můžeme poučit ze **sociálně-psychologické teorie odmítání** [2].

Vědci vyzorovali, že pokud zaměstnanec zpozoruje, že svoboda jeho jednání je jistým způsobem ohrožena, vznikne v něm psychické sebezapření. Takovýto stav můžeme také vyložit jako nepříjemný stav motivačního napětí, které se soustřeďuje na boj proti této hrozbě, resp. na znovuzískání původní svobody. Když se to zaměstnanci nepodaří, mění obvykle odpor v beznaděj, která má destruktivní vliv na celkový výsledek. Míra sebezapření se odvíjí od:

- subjektivní důležitosti svobody;
- závažnosti ohrožení (např. stálá touha se prosadit);
- zobecnění pocitu (příště ztratím ještě víc);
- normách, která snížení volnosti legitimizují.

Je zřejmé, že každý zaměstnanec má subjektivní vnímání svobodného pole působnosti rozdílné. Míra odporu v průběhu instalace CRM roste a její příčinu musíme hledat právě ve vnímané vážnosti ohrožení svobody. Důležité je rozpoznat odpor zaměstnanců včas a diskutovat s nimi o těchto problémech, pak je možno nebezpečí zažehnat již u svého zrodu. Esenciální je vzbudit v zaměstnancích zájem a důvěru v nový systém, jelikož jsou to právě oni, kdo s ním bude pracovat.

Často se můžeme setkat také s tzv. *skrytým odporem*. Možností, jak probudit v zaměstnancích odvahu sdělit svůj skrytý a odmítavý postoj je upořádat nejlépe workshop, který bude řídit externí moderátor. Takovýto způsob je mimořádně vhodný, jelikož v tomto případě vždy rozhoduje celá skupina účastníků.

Lze si všimnout, že reakce u starších zaměstnanců jsou spíše introvertního charakteru, zatímco u motivovaných mladých pracovníků dochází obvykle až k demonstračním efektům. Snížení odmítavého postoje lze dosáhnout na kognitivní úrovni (sdělením problému) nebo aktivním jednáním. Optimální způsobem tedy je, když se zaměstnanci sdílí jejich hodnoty, nebereme jim potřebnou svobodu v jejich rozhodování a aplikací nástrojů CRM jim usnadníme práci [22].

## 2.4.6 Řízení a eliminace rizik zavádění CRM

Implementace CRM je vždy spojena s určitými riziky. Schopný management musí tato rizika identifikovat, ohodnotit a následně patřičným způsobem včas eliminovat. Rizika, jejichž pravděpodobnost vzniku je malá, se obvykle pouze monitorují. Oproti tomu rizika, která průběh projektu bezprostředně ohrožují, je nutno včas degradovat, resp. eliminovat. Riziko obecně posuzujeme podle podílu na (ne)úspěšnosti projektu (tvrdost rizika – vysoká, nízká) a pravděpodobnosti, že skutečně nastane (pravděpodobnost vzniku – vysoká, nízká). Na základě kombinace tvrdosti a pravděpodobnosti rizika můžeme sestavit následující obecně použitelnou matici řízení rizik – tabulka 2.2. Pro bližší informace k problematice řízení (managementu) rizik doporučuji publikaci [15].

	<b>Vysoká pravděpodobnost</b>	<b>Nízká pravděpodobnost</b>
<b>Vysoká tvrdost</b>	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
<b>Nízká tvrdost</b>	Retence a redukce*	Retence

Tab. 2.2: Matice řízení rizik

\* Retencí rozumíme zadržení rizika – tedy ať již známé či neznámé riziko je ponecháno bez zásahu. Redukce rizika zahrnuje především preventivní opatření, transfer rizika či jeho diverzifikaci.

Jedním z největších problémů je, jak již bylo naznačeno dříve, že projekt CRM byl sice úspěšně spuštěn, nicméně zaměstnanci si jej nezažijí a začnou se mu více či méně postupně bránit. Přepokládejme, že společnost již provedla jisté změny (*Change Management*) z hlediska posílení implementovaného CRM, nicméně výsledky stále nejsou příliš znát. Příčiny jsou nejasné a vyvolávají situace, kterou se mohou stále opakovat. Management však musí zvládnout ty nejkomplicovanější problémy a celému systému CRM vrátit jeho původní roli.

V praxi se velmi často můžeme setkat se situací, kdy nový CRM software nebyl zaměstnanci z nejrůznějších důvodů přijat a selhaly i mnohé pokusy managementu přimět zaměstnance, aby jej začali používat. Taková situace naznačuje, že investice i přes rozsáhlou přípravu (vývoj, školení) vyšly naprázdno. Příčin může být pochopitelně celá řada. Úspěch projektu CRM však není definitivně ztracen ani v případě, kdy se proti němu postaví většina zaměstnanců. Existuje řešení, které management může učinit společně s několika zaměstnanci. Vynikající návod nám může poskytnout **sociální psychologie s teorií menšin**, která objasňuje vliv menšin na jednoznačný postoj (konformitu) [22].

### **Teorie menšin v praxi CRM**

Teorie vychází z hypotézy, že vliv menšiny vyvolává změny skutečných názorů a soudů, zatímco vliv většiny má pouze povrchní účinky v chování. Předpokladem pro vznik sociálního vlivu menšiny je otevřený konflikt.

Pokud se dostaneme do situace, ve které odmítavé stanovisko vůči novému CRM mají skutečně všichni zaměstnanci, je nezbytné, aby tento konflikt určitým způsobem vyvolal management. Prioritním by mělo být povzbuzování „mladých“ zaměstnanců (jak odpracovanými roky, tak stářím) managementem firmy s cílem získat od nich jasný příslib podpory. Zní to na první pohled velmi podivně, ale tento krok je v dané situaci nezbytný. Pokud je zapotřebí, aby menšina měla vliv na celé osazenstvo, může takovýto konflikt výrazně pomoci. Není tedy spojen s rizikem pro celou funkční skupinu zaměstnanců, ovšem může ovlivňovat její názory požadovaným inovačním směrem.

Většinu může menšina podstatným způsobem ovlivnit jen tehdy, pokud přijde s alternativním a odůvodněným stanoviskem. Ovšem k tomu „mladí“ potřebují argumenty, ale ty nejsou daleko, obsahuje je právě nový nástroj CRM. Menšina pozvolna začne při používání tohoto nástroje pocítovat a dávat výrazně najevo usnadnění práce. Konflikt se začíná vyhrocovat.

Management dané firmy však musí mít na paměti, že menšina dokáže ovlivňovat většinu zaměstnanců pouze v takovém případě, je-li její chování konzistentní a perzistentní. Proto musí management tyto zaměstnance maximálně podporovat, aby neztratili v tomto „boji“ s většinou odvahu. Změna tak nepříjde direktivně nařízením „shora“, ale postupně se prosadí přímo v pracovní skupině, což mimo jiné zlepší i spolupráci týmu. Zaměstnanci mají pocit seberealizace, která je však „tíše“ řízena managementem.

Strategie sociálního vlivu menšiny se v této situaci může postupně proměnit na strategii „sevření do kazajky“. Vliv nyní přichází jak „zdola“ (od minority), tak i „shora“ (směrnice a návody vydané managementem). Menšina vytrvale a konzistentně používá nový CRM software, což nakonec uvede většinu zaměstnanců v nejistotu. Chování malé skupiny začnou postupně ostatní považovat za sebevědomé a přesvědčivé. Minorita postupně získala respekt většiny, proto není odmítavý postoj majority již tak výrazný. Objevuje se otázka, jak dokázala menšina v zájmu managementu ovlivnit většinu zaměstnanců [22]. Úspěšný vliv menšiny na celou skupinu tedy primárně determinují tyto čtyři faktory:

- vytrvalost a konzistence;
- jednání bez zájmu o vlastní prospěch;
- kreativita a originalita;
- jednání v souladu s aktuálními atributy doby (moderní technologie urychluje procesy).

## 2.5 Měření řízení vztahů se zákazníky

Součástí každého úspěšného projektu musí být zpětná vazba založená na měření a vyhodnocení funkčnosti a výkonnosti realizovaných aktivit, resp. procesu.

Měření majoritně umožňuje podnikům [6]:

- Kvalitnější *propracování firemní strategie* a *zvýšení důvěry zaměstnanců* v takovouto strategii.
- *Sjednocení komunikace z pohledu firemní strategie a klíčových faktorů CRM*. Měření napomáhá zaměstnancům lépe pochopit firemní strategii.
- *Zvyšování míry ztotožnění se s firemní strategií, cíly a také loajality zaměstnanců*.
- *Významné zvýšení podílu úspěšně prováděných změn*. To je z pohledu zavádění CRM velice důležitý přínos, jelikož při tomto procesu dochází k významným změnám na všech firemních úrovních.

- Lepší možnosti *predikce problémů*. Zpětná vazba umožňuje včasné varovné signály v případě nesprávně nastaveného firemního procesu.
- *Komplexní pohled na firemní procesy* a jejich změny v závislosti na prováděných změnách ve firmě.

Největší úskalí problematiky měření úrovně CRM způsobuje skutečnost, že nepotřebujeme zjistit to, co bylo, ale zjistit co bude výsledkem do budoucna. V rámci měření je velice důležité sledovat vnitřní procesy a aktivity firmy, tedy především takové činitele, které s následným chováním a postoji zákazníků úzce souvisejí. Je zřejmé, že měření bude vždy jistým způsobem ovlivněno osobou měřitele (především jeho pracovní pozicí), a také tím, jaké aktivity budou sledovány. Na začátku měření si vždy musíme položit otázku co budeme sledovat (aktivita) a proč to budeme sledovat, resp. měřit.

Dle [6] lze doporučit sledovat následující skupiny aktivit:

- **Budování a řízení značky** (povědomí, asociace, loajalita ke značce, atd.).
- **Budování a řízení nabídky** (komplexní produkt složený z výrobku a souvisejících služeb, spokojenost, loajalita zákazníků):
  - modelování chování zákazníků;
  - řízení hodnoty nabídky zákazníkům.
- **Kontaktní zákaznické aktivity**:
  - aktivity klasického marketingu (dosah kampaně, reakční procento, míra angažovanosti, atd.);
  - internetové aktivity (počet návštěvníků, oblíbené stránky, doby prohlížení);
  - prodejní aktivity (pravděpodobnost úspěchu, náklady a výsledky prodeje, statistiky, atp.);
  - servisní a podpůrné aktivity (servisní centra a servis pro zákazníka);
  - logistické operace (od dodavatelů až po dodání zákazníkům).
- **Měření komplexních vývojových ukazatelů** (finanční ukazatele, zákaznické ukazatele, ukazatele rozvoje a růstu):
  - „balanced scorecards“;
  - řízení znalostí zákazníků.

Při zavádění takového *systemu měření výkonnosti CRM* do praxe je třeba kvalitně postihnout veškeré důležité oblasti pokrývající péči o zákazníka a musí vycházet

z dlouhodobé firemní strategie. Systém také musí brát v úvahu dynamiku okolního trhu a společnosti. Systém by měl být nastaven takovým způsobem, aby mohl být lehce upravovatelný dle aktuálních požadavků vnějšího okolí. Systém musí fungovat i v situaci, ve které nejsou dostupné všechny měřené veličiny. Je třeba podotknout, že neexistuje žádný zcela universální systém, vždy je třeba vycházet z konkrétní dané situace firmy (struktura firmy, prostředí, cíle, ..) a systém následně patričním způsobem customizovat. Při customizaci systému je třeba brát v úvahu především stabilitu konkurenčního prostředí a jeho vývoje, technologické aspekty a konečně organizační aspekty.

‘Systém měření výkonnosti řízení vztahů se zákazníky by měl spojovat dlouhodobé vize, strategie a cíle v CRM s konkrétními krátkodobými taktickými, akčními a vyhodnocovacími plány, tvořícími hnací sílu CRM.’<sup>8</sup>

### **2.5.1 Metody měření**

Celá řada firem nabízejících CRM řešení tvrdí, že provádí měření výkonnosti CRM. Skutečnost je však jiná, většinou se zaměřují pouze na sledování počtu nově získaných kontaktů na potenciální zákazníky, produktivity prodeje, výkonnost telefonických center, eventuelně spoléhají na finanční ukazatele jako jsou výkonnost a ziskovost zákazníků. Opomíjí se však často klíčové faktory, které finanční výsledky ovlivňují – jako především loajalitu zákazníků, efektivitu činností, nebo spokojenost zaměstnanců. Při tvorbě a implementaci systému měření se doporučuje postupovat dle následujících čtyř kroků:

1. stanovení vize a priorit firemního CRM (strategický směr, co řídit a měřit);
2. stanovení měřených veličin s odpovídajícími prioritami;
3. postupné zavádění systému měření (pro jednotlivá oddělení firmy);
4. optimalizace systému (dle struktury řízení a kultury firmy).

Existuje několik metod, které se pro měření úrovně CRM a uspokojování zákaznických potřeb používají. Mezi nejčastěji používané patří především CRM Scorecard, CRM Maturity Model či metodika kvantifikace rozvojových schopností. Většina těchto metod je postavena na propracovaném balíku dotazníkových struktur, které jsou následně objektivním způsobem vyhodnocovány. Formou dotazníku probíhal i průzkum ve společnosti Melzer (viz. kapitola 4.4 a Příloha č. 5).

---

<sup>8</sup> CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky. Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM. Praha: Computer Press, 2006.190 s. ISBN: 80-251-0798-1., str. 135

Sofistikovaný systém měření musí primárně vycházet z důkladné analýzy současného stavu firmy a procesní mapy. Analýza musí být pochopitelně o to důkladnější, o co jsou omezenější informace o fungování dané firmy. Po analytické fázi následuje vytvoření konkrétního systému měření úrovně CRM. Mezi sofistikované systémy měření výkonnosti CRM patří především CRM – **CRACK Model** (Customer Relation Analysis Complex Kit). Tento model sleduje především následující veličiny: *marketing* – značka, nabídka, kampaň, internetové aktivity; *prodej* – zákazníci; *zákaznickou podporu* – Call Centrum, servis; *logistiku* a *komplexní finanční ukazatele* (rentabilita, zisk, tržby). Podrobnější členění a konkrétní metodika měření přesahuje rozsah této práce. V případě zájmu o bližší informace doporučuji publikaci [6].

## 2.6 Měření zákaznické spokojenosti

V rámci filozofie CRM, kde se zákazník ocitá v centru dění, je třeba bezpodmínečně sledovat spokojenost zákazníků a jejich očekávání. Důvodů, proč se sledováním spokojenosti zákazníků zabývat, můžeme identifikovat celou řadu. Hlavním důvodem na firemní úrovni je dopad spokojenosti zákazníků na finanční výsledky firmy [3].

Podstatným atributem při vymezení spokojenosti zákazníka je časový rozměr. Dle tohoto můžeme následně hovořit o spokojenosti založené na individuální transakci či o kumulativní spokojenosti, které je dosaženo sérií po sobě jdoucích zkušeností se sledovanými výrobky či službami. Pro firmy orientující se na relační marketing se silným důrazem na dlouhodobý vztah se zákazníky je důležité především pojetí kumulativní spokojenosti.

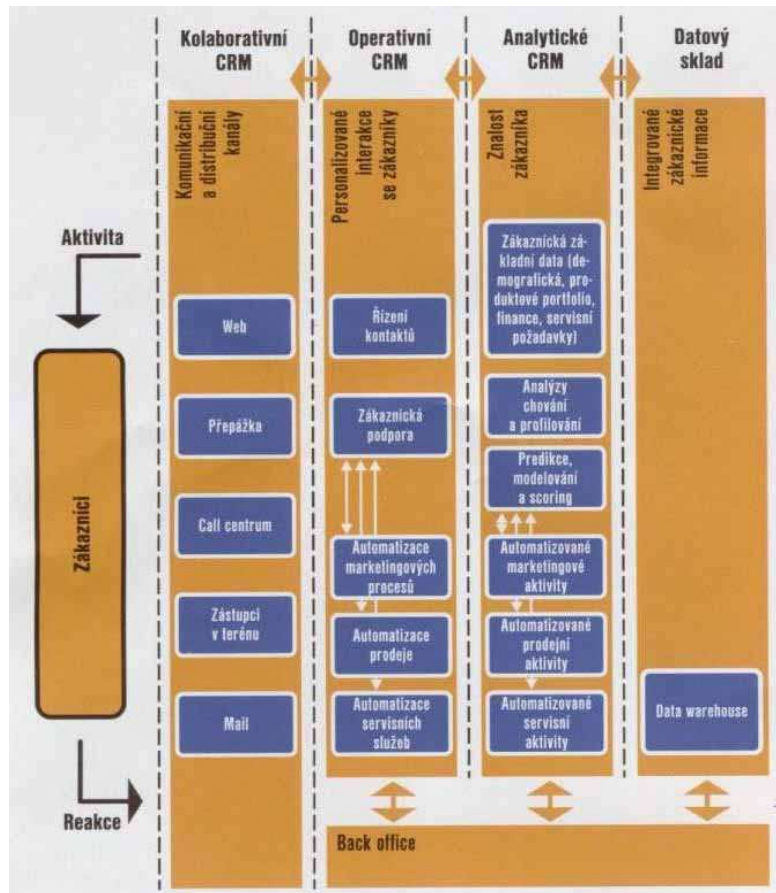
Co se týče metod měření spokojenosti zákazníka, bývá často využíván KANO model. Blíže k této metodě je možno najít v [6].

## 2.7 Technologické aspekty CRM

‘Role informačních technologií v cílovém CRM konceptu je definována především jako podpora a automatizace celého CRM procesu, který standardně začíná získáním znalostí o klientech (data warehouse), pokračuje detailní analýzou jejich potřeb a vzorů chování, tj. přeměnou dat na informace, resp. znalosti (business intelligence & analytické CRM) a následně umožňuje využití těchto informací k efektivním a personalizovaným interakcím



s klienty (operativní CRM) všemi distribučními a komunikačními kanály (kolaborativní CRM).<sup>9</sup> Vše názorně ukazuje obr. 2.4.



Obr. 2.4: Technologické aspekty CRM; převzato z [21]

<sup>9</sup> TOMÁŠKOVÁ, D., VASS, M. Vztahy se zákazníky a cesta k jejich řízení. IT Systems. 2006, roč. 2006, č. 6, s. 2-7., str. 2

## 3 Analýza tuzemského trhu CRM IS

### 3.1 Dostupné CRM aplikace

Pro český softwarových trh je typické, že k řízení CRM procesů nabízí rozmanitou řadu aplikací, které jsou však v mnoha případech obtížně porovnatelné. Principiálně můžeme rozdělit tyto aplikace do tří kategorií [17]: Samostatné CRM systémy (je možné je nasadit, resp. integrovat téměř na jakýkoliv ERP systém), ERP systémy s integrovanou CRM funkcionalitou a speciální řešení.

- **Samostatná CRM řešení** můžeme dělit podle jejich schopnosti pokrýt a integrovat klíčové CRM procesy. *Systémy určené výhradně pro určitý specifický proces* (např. SAS Customer Intelligence – marketing a analytické CRM) se označují jako **Best-of-Breed**. Tyto systémy se obvykle využívají ve velkých společnostech, které si mohou dovolit realizaci více finančně nákladných CRM projektů s cílem kvalitně pokrýt veškeré významné procesy. Jako příklad si můžeme uvést např. Českou spořitelnu, která nedávno implementovala dvě samostatné CRM řešení – Siebel a SAS (přiblížení implementace, včetně „řízení rizik“ viz. Příloha č. 2). Do skupiny Best-of-Breed můžeme zařadit skupinu **SFA** (Sales Force Automation) aplikací, které jsou určeny pro podporu automatizace obchodních procesů. Obvykle jsou bez větších problémů integrovatelné na jakýkoliv ERP či CRM systém a s podporou bezdrátových technologií vytváří plnohodnotné mobilní kanceláře. Skupina Best-of-Breed zahrnuje také aplikace orientované speciálně na procesy konkrétního oboru podnikání (např. farmaceutické společnosti se silnou podporou servisních a marketingových služeb).

Do kategorie samostatných CRM řešení spadají dále CRM systémy označované jako **All-in-One**, tedy univerzální řešení. Hlavní charakteristikou produktů v této skupině je *schopnost precizně integrovat všechny CRM procesy*. Kategorie zahrnuje jak světová špičková řešení s bohatou funkcionalitou (Oracle, Pivotal), tak i menší aplikace pro malé a střední podniky (CRM NetOffice, InTouch CRM).

Z pohledu rozsahu funkcionality je možné vyčlenit v rámci této kategorie ještě tzv. **Lite CRM systémy**. Tyto jednoduché (odlehčené) systémy jsou určeny především pro malé podniky a živnostníky, obvykle se nasazují jako nadstavba nad

ekonomickým informačním systémem. Do této kategorie spadá např. Jazzman CRM nebo Easy CRM. K Lite CRM systémům je možno zařadit i některé CRM moduly integrované v ERP systémech. Lite CRM systémy se vyznačují jednoduchou obsluhou, srozumitelností, rychlým nasazením a nízkými náklady spojenými s vlastnictvím takového systému.

- Druhou hlavní kategorií tvoří **integrovaná CRM řešení v rámci ERP systému**. Jde o cenově přijatelný způsob pořízení a provozu CRM funkcionality, vyřešený v rámci jednoho implementačního projektu od jednoho dodavatele. V posledních dvou letech jsme svědky toho, že CRM funkcionalita se v nabídce ERP systémů výrazně zlepšila, a to především pro oblasti řízení marketingu, obchodu a servisu. Od roku 2005 již více jak 75% ERP systémů na tuzemském trhu podporuje a integruje tuto funkcionalitu [17]. Ovšem jistou výjimku doposud tvoří kontaktní centra, která obvykle nejsou v ERP řešeních integrována. Nicméně to je svým způsobem pochopitelné vzhledem k vysokým pořizovacím nákladům a omezeným možnostem využití u části zákazníků. Obvykle se v této kategorii nasazují na základě zakázkového řešení.
- Poslední definovanou kategorií jsou **speciální řešení**, pro něž je typické, že přesahují rozsahem své funkcionality oblast CRM. Přitom neintegrují plánování podnikových zdrojů (ERP), ale směřují do oblasti elektronické komerce, řízení projektů, dokumentů a dalších, převážně externích procesů. Typickým představitelem a zároveň špičkou v této kategorii je produkt e-Synergy od společnosti Exact Software [17].

### 3.1.1 Přehled a rozbor dostupných informačních systému CRM

V Příloze č. 3 jsou uvedeny v tuzemsku aktuálně dostupné IS podpory CRM. Přehled, zahrnující 101 systémů všech tří dříve zmíněných kategorií, byl zpracován podle podkladů získaných v [18], [29] a z mých osobních zkušeností s některými z produktů.

Do kategorie samostatných CRM řešení spadá 45 systémů, kategorii ERP se CRM funkcionalitou tvoří 52 systémů (v 21 případech pak lze CRM nasadit i samostatně), zbylé 4 řešení tvoří speciální řešení přesahující CRM funkcionalitu. V 18 případech ERP systémy významně pokrývají CRM funkcionalitu (*částečně* nebo *ano* vícekanálové kontaktní centrum; *ano* podpora prodeje, marketingu a servisních služeb; u 12 z nich pak lze CRM nasadit i samostatně), u samostatných CRM řešení je pak významné pokrytí procesů řízení

vztahů se zákazníky ve 22 případech. Bližší informace o systémech lze získat na uvedených webech (Příloha č. 3) jednotlivých dodavatelů.

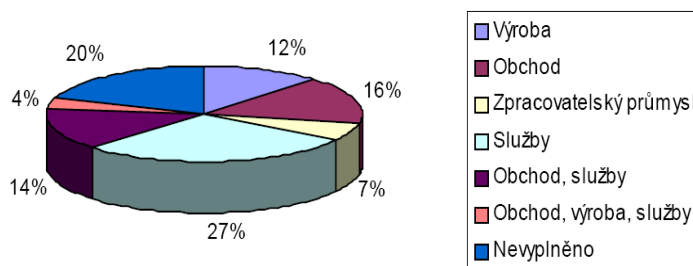
### 3.2 Zkušenost českých firem se CRM systémy

Poradenská a analytická společnost Brain Logistics [26] zpracovala koncem roku 2006 průzkum českého trhu v oblasti CRM systémů. Výsledky popisují znalost CRM produktů a definují preference a očekávání zákazníků. Průzkum byl proveden na vzorku 107 respondentů, tuzemských firem různých velikostí – viz. tabulka 3.1.

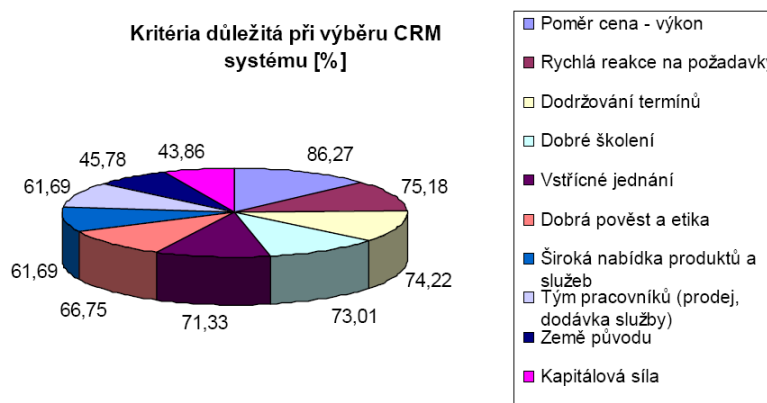
Firmy dle počtu zaměstnanců	Počet respondentů
1 – 5	4
6 – 15	27
16 – 25	19
26 – 50	21
51 – 250	34
> 250	2

Tab. 3.1: Respondenti CRM průzkumu – převzato z [26]

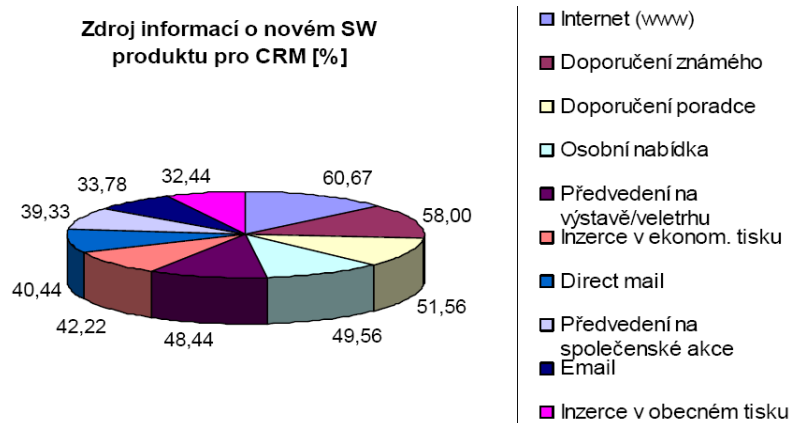
Výsledky průzkumu jsou interpretovány pomocí následujících grafů, obr. 3.1 až 3.5:



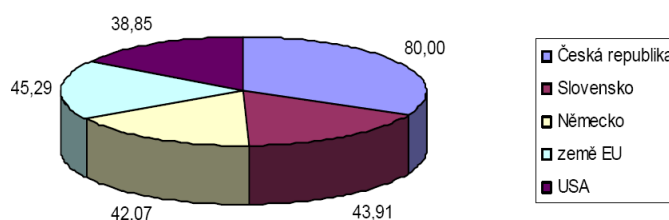
Obr. 3.1: Struktura dotazníku dle oboru podnikání; převzato z [26]



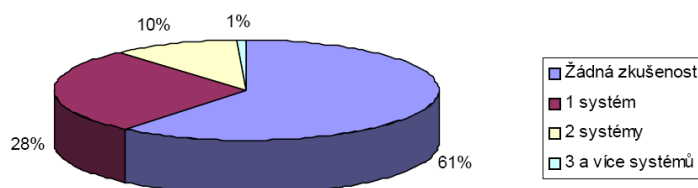
Obr. 3.2: Důležitá kritéria při výběru CRM IS; převzato z [26]



Obr. 3.3: Zdroje informací o novém produktu CRM IS; převzato z [26]



Obr. 3.4: Preference země původu systému; převzato z [26]



Obr. 3.5: Zkušenost tuzemských firem se CRM IS; převzato z [26]

Mimo celou řadu zajímavých poznatků tohoto průzkumu je z pohledu podnikatelské příležitosti motivující zjištěný fakt, že zkušenost se CRM systémy má (konec roku 2006) pouze 39% respondentů dotazovaného vzorku. Pokud se na tento fakt podíváme z globálního (v našem případě tuzemského) hlediska, je zřejmé, že potenciál českého trhu v oblasti CRM IS je veliký.

Zajímavý je např. také pohled preference zákazníků při výběru CRM systémů. Základními požadavky kupujících jsou především: poměr cena výkon, rychlá reakce na požadavky, dodržování termínů, kvalitní školení či vstřícné jednání.

Z celosvětového měřítka studie [25] analytické společnosti Forrester uvádí, že v roce 2006 byly příjmy dodavatelů CRM řešení 8,4 bilionů amerických dolarů, v roce 2010 se pak dle reálných predikcí očekávají tržby ve výši 10,9 bilionů amerických dolarů.

Jako příčinu uvádí rozvoj silně zákaznický orientovaného businessu a obrovský rozmach IT technologií.

### **3.3 Predikce CRM trendů v českých podnicích**

Obecně je možné říci, že tuzemské podniky, co se týče využívání CRM funkcionality dosti významně zaostávají za vyspělými západními zeměmi. Český CRM trh disponuje značným potenciálem, zasahuje nejen průmyslové a obchodní podniky, ale i netypické oblasti, jako je školství, zdravotnictví a obory, ve kterých standardní CRM řešení postupně nahradí na míru vyvíjené aplikace [17].

Trh s komerčními CRM aplikacemi pochopitelně do značné míry ovlivňuje jejich cenová dostupnost, zvláště potom v oblasti SMB (střední a malé podniky). Stejně jako je pestrá škála CRM aplikací na tuzemském trhu (viz. průzkum Příloha č. 3), jsou i ceny jednotlivých standardních CRM produktů velmi rozdílné – pohybují se od desítek tisíc za licenci až do výše milionů Kč. Kupující platí především za kvalitu produktu, jeho funkční pokrytí, použité technologie a věhlas nástroje. Cena implementace a následného servisu (maintenance) se ve většině případů počítá podobným způsobem jako u ERP systémů a bývá tudíž obvykle závislá na celkové ceně licencí. Výsledná cena CRM projektu se odvíjí od jeho rozsahu a množství customizačních úprav.

Vývoj cen do budoucna může výrazně ovlivnit nabídka nových licenčních modelů významných dodavatelů, jako např. Microsoft, který se na tuzemském CRM trhu významněji usadil teprve nedávno. Mimo jiné se Microsoft v roce 2006 na českém trhu vydal také cestou nabídky CRM jako pronajímané služby v několika variantách, což by mohlo přinést impuls pro akceleraci doposud nízké poptávky.

Předpokládá se, že zákazníci budou mít stále větší možnost vybírat si z mnoha hybridních modelů využití a licencování a také je průběžně měnit dle aktuálních potřeb. Hybridní model nebude představovat pouze široké spektrum výběru funkcionality pro zákazníka, ale také získání know-how a poradenství, které do budoucna firmám umožní lépe využít své portfolio CRM aplikací. Nabídka outsourcingu IS formou ASP (Application Service Providing) [8] se neustále zkvalitňuje, ovšem poptávka zákazníků po této formě pořízení a provozu CRM systému je stále velice slabá. Nicméně signály trhu začínají ukazovat měnící se trendy i v této oblasti a forma outsourcingu se patrně stane významnou formou pořízení a provozování CRM systémů [17].

# 4 CRM ve společnosti Melzer

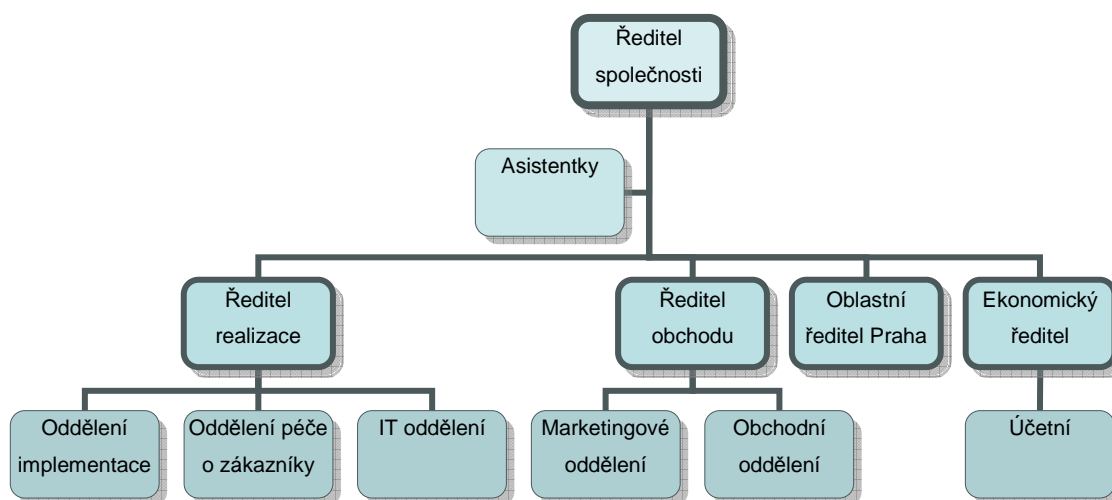
## 4.1 Profil společnosti Melzer

Společnost Melzer, spol. s r.o. je významným systémovým integrátorem na českém trhu informačních technologií, kde působí již od roku 1992. Společnost vznikla jako ryze česká firma, v současné době má kolem 60 zaměstnanců. Za dobu své existence vyrostla v zákaznicky orientovanou a dynamicky se rozvíjející společnost, která se díky více než patnáctileté aktivní práci, bohatým zkušenostem a množství realizovaných projektů řadí mezi úspěšné a prosperující firmy v oboru informačních technologií. Provádí rychlou, efektivní a projektově řízenou implementaci informačních systémů podpořenou kvalitními službami.

Jádrem služeb poskytovaných v rámci komplexního IT řešení je informační systém **QI** od společnosti DC Concept a.s., společnosti která byla zařazena do prestižního seznamu Top 100 Vendors 2006 světových dodavatelů IT řešení. Veškeré činnosti společnosti podléhají řízení podle EN ISO 9001:2000. Melzer je největším implementačním partnerem společnosti DC Concept, a.s. a působí z Prahy, Brna a Prostějova, své zákazníky má také na Slovensku. Obrat společnosti v roce 2007 dosáhl 52 mil. Kč.

### 4.1.1 Organizační struktura

Ve společnosti Melzer, která je procesně řízena, se používá následující (zjednodušená) – obr. 4.1 funkční organizační struktura:

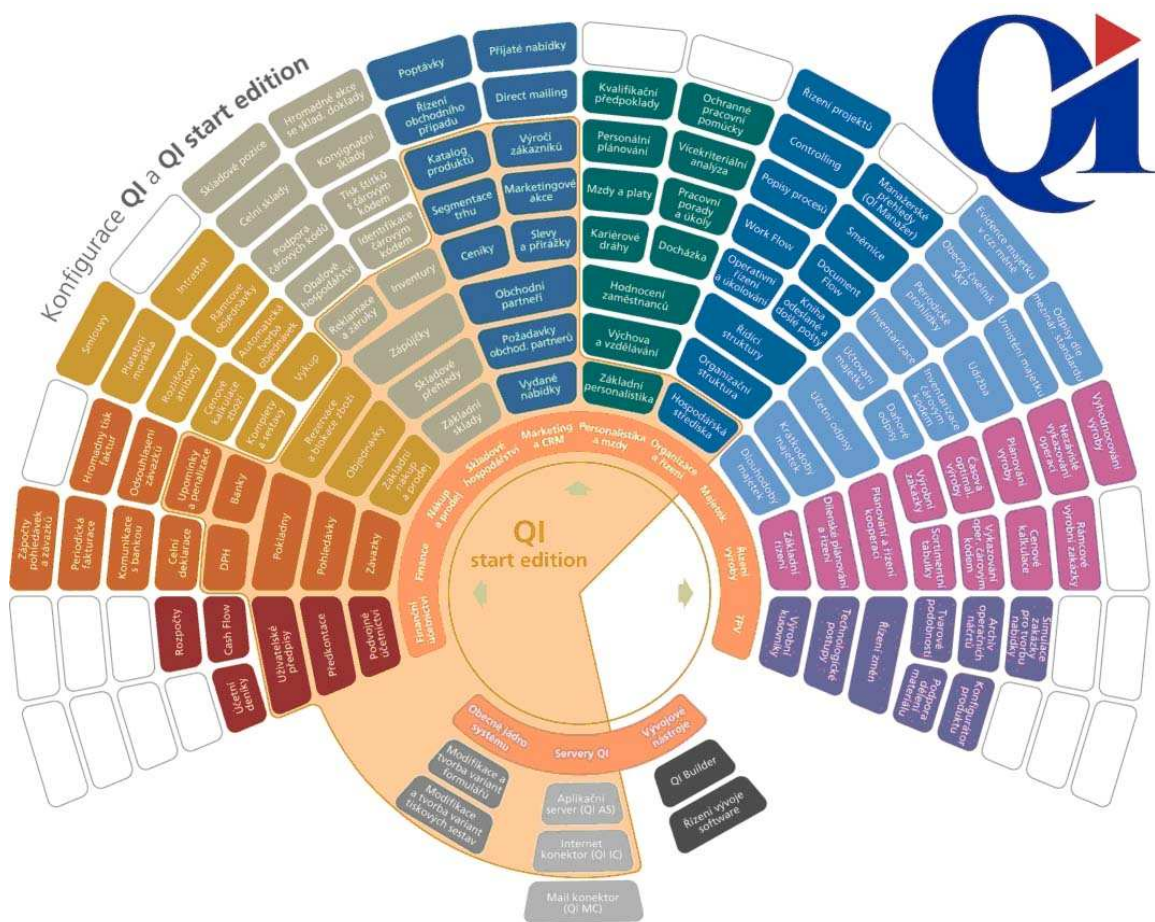


Obr. 4.1: Organizační struktura společnosti Melzer

## 4.2 Informační systém QI

QI je prvním reprezentantem nové kategorie informačních systémů, které nazýváme elastické [30]. Elasticita QI spočívá v jeho nadprůměrné schopnosti rychle se přizpůsobovat měnícím se požadavkům zákazníka. Součástí QI je vývojový integrovaný nástroj QI Builder, což je CASE nástroj pro datové a procesní objektové modelování reality. Implementační nebo vývojový pracovník je schopen pomocí QI Builderu rychle přizpůsobit funkčnost systému požadavkům organizace i bez znalosti a potřeby programování. QI se uplatňuje především jako komplexní informační systém pro řízení organizací v oblastech výroby, obchodu a služeb. Veškeré aplikace QI lze spouštět na platformě Windows nebo prostřednictvím webového prohlížeče přes internet. Jedná se o vícejazyčný systém. Systém je plně integrovatelný prostřednictvím webových služeb. Systém QI byl oceněn prestižním certifikátem společnosti IBM, tím se zařadil mezi další přední evropská řešení.

QI zahrnuje aplikace z kategorií systémů ERP, CRM, E-aplikace, SCM, APS a dalších. Kompletní přehled funkcí a konfigurace systému viz. následující obr. 4.2.



Obr. 4.2: Funkcionalita a konfigurace systému QI; převzato z [30]



Informační systém QI je tvořen následujícími základními moduly: Finanční účetnictví, Finance, Nákup a prodej, CRM a marketing, Skladové hospodářství, Správa systému, Personalistika, Mzdy, Organizace a řízení, Výroba, Majetek, QI Manažer, Přenos dat, atd.

#### 4.2.1 Modul CRM

Kompletní CRM funkcionalita IS QI (dále CRM IS QI) je integrována v několika obchodních jednotkách a zahrnuje funkčnosti pokrývající všechny základní oblasti automatizace CRM procesu – vícekanálové kontaktní centrum (kolaborativní CRM), podpora prodeje, podpora marketingu a servisní služby – blíže následující tabulka 4.1.

Vícekanálové kontaktní centrum (kolaborativní CRM)	Podpora prodeje	Podpora marketingu	Servisní služby
komunikační kanály (telefon, fax, internet, email)	přístup ke všem důležitým informacím o obchodním případu, ceníky	podpora List Managementu (seznamy zákazníků, dodavatelů, jejich import a export)	případové analýzy (využití integrované znalostní báze)
sběr a vyhodnocování statistických údajů	profil zákazníka, obchodního partnera včetně požadavků	automatizované plánování market. kampaně na základě analýz zákazníků	průchody rozhodovacími stromy
podpora Dialed Number Identification Service (DNIS)	dosavadní kontakty, výročí zákazníků	příprava rozpočtů plánovaných kampaní a sledování jejich plnění v průběhu kampaně	pomocné textové informace (technická dokumentace)
podpora Automated Number Identification (ANI)	vynaložené a naplánované náklady, slevy a přirážky	zacílení kampaní na vybrané zákazníky nebo skupiny	produktové specifikace
přístup přes webového klienta ke všem informacím	řízení vývoje obchodního případu	definování metriky, podle níž bude hodnocena úspěšnost kampaně	FAQ databáze
mobilní přístup	automatizace korespondence a jejího vyřizování	sledování reakce zákazníků v reálném čase ze všech komunikačních kanálů	řešení známých problémů z minulosti
	automatizace synchronizace dat centrálního serveru a mobil. obchodníků	zasahování do provádění marketingové kampaně podle reakcí cílové skupiny	řízení garance doby vyřešení požadavku
	product Configurator (nabídky přímo v místě prodeje)	integrace s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníky	

	motivační program účastníků obchodního procesu	správa informací o zákaznících (vyloučení oslovení 1 zákazníka 2x stejným sdělením)	
	vyhodnocování efektivity prodejních a servisních procesů	hodnocení výsledků kampaně pomocí různých metrik a kritérií	
	grafická evidence a modelování procesů		

Tab. 4.1: CRM funkcionalita IS QI

### 4.3 CRM fuzzy model

Pro srovnání CRM funkcionality a vyhodnocení přímých konkurenčních řešení v oblasti ERP systémů s integrovanou CRM funkcionalitou, jsem vytvořil aplikační model postavený na bázi fuzzy logiky. Je zřejmé, že ne veškeré detaily o systémech lze zcela přesně zjistit (obchodní tajemství, velice široká problematika atp.) a právě proto je fuzzy logika pro takovou komparaci a následné vyhodnocení ideálním řešením. Nad daty, které obsahují i jistou míru vágnosti, lze provádět komplexní pohledy zohledňující simultánně celou řadu parametrů modelu s vysoce reálnou vypovídající schopností.

#### 4.3.1 Podstata fuzzy logiky

Fuzzy logika je matematická disciplína, která byla objevena panem Lotfi Zadehem, profesorem Kalifornské univerzity v Berkley. Zásadním rozdílem oproti předchozí matematické logice je skutečnost, že fuzzy logika je schopna zahrnout nepřesnost a využívá vágně charakterizované expertní znalosti. Tedy pravý opak toho co se vždy požadovalo – co možná největší přesnost. De facto jde o vztah mezi relevancí a přesností informace, což je v literatuře označováno jako princip inkompatibility [13].

Fuzzy logika vychází z teorie fuzzy množin a zaměřuje se na vágnost, kterou se snaží matematicky zachytit. Oproti teorii pravděpodobnosti fuzzy logika vymezuje jev a nikoliv charakterizaci toho, zda daný jev nastane či nikoliv. Základním pojmem je zde tedy fuzzy množina objektů a stupeň příslušnosti objektu do ní. Stupně příslušnosti, stejně jako pravděpodobnosti, mohou být čísla z intervalu (0, 1). Jedná se však pouze o vnější shodu, jelikož interpretace obou pojmů je zcela rozdílná, obdobně jako manipulace s nimi.

U stupňů příslušnost v rámci fuzzy logiky jde o hledání minima, naproti tomu u pravděpodobnosti provádíme násobení (pravděpodobnost že jevy nastanou současně je

rovna součinu jejich pravděpodobností). Jak fuzzy logika, tak pravděpodobnost operuje s jevem, který nazýváme neurčitost. Neurčitost se vyznačuje dvěma komplementárními vlastnostmi – vágností a nejistotou. Vágnost lze modelovat pomocí teorie fuzzy množiny, zatímco nejistotu pomocí teorie pravděpodobnosti či dalších podobných teorií.

Obecně lze tedy říci, že pravděpodobnost nám odpovídá na otázku, zda „něco nastane“, zatímco teorie fuzzy množin nám odpovídá na otázku „co vlastně nastalo“? Je evidentní, že v realitě je většinou přítomna jak nejistota tak vágnost. Je třeba zdůraznit, že fungující teorie, která by zahrnovala obě stránky neurčitosti dosud nefunguje.

### **4.3.2 Praktické využití fuzzy logiky**

Fuzzy logika dosáhla výrazné popularity koncem 80. a začátkem 90. let minulého století pro fascinující aplikace vyvinuté v Japonsku a později i v dalších zemích. Jednalo se především o aplikace rozpoznávání obrazu, regulace či v oblastech řízení a strategického rozhodování. Následují ilustrativní případy oblastí praktického využití fuzzy logiky, respektive fuzzy technologie [13]:

- Analýza portfolia při investování na kapitálovém trhu.
- Fuzzy regulace v japonském metru – zvýšená přesnost zastavování, plynulejší brzdění a hlavně nižší spotřeba energie.
- Řízení výtahů (Mitsubishi).
- Fotoaparát s automatickým vyhledáváním centrálního bodu pro zaostření (Minolta)
- ABS, řízení motoru, volnoběhu a klimatizace (Honda, Nissan, Subaru).
- Rozpoznávání řeči.
- Korekce chyb ve slévárenských zařízeních na plastické výrobky (Omron).
- 3.5" disketové mechaniky (zlepšení doby vystavení hlaviček až o 30 %).
- Palmtop Kanji určený pro rozpoznávání ručně psaných textů.
- Fuzzy SQL.
- Pomoc při hledání identifikačních a profilových systémů pachatele.

### **4.3.3 Sestavený model**

Vybraný porovnávaný vzorek řešení byl selektován na základě provedeného průzkumu (viz. kapitola 3.1.1) a to především z pohledu přímé konkurenční vazby k IS QI, podobné cenové hladiny, počtu referencí, specializace a zaměření (velikost firem) systému a povědomí o značce v českých podmínkách ERP trhu. Vždy se jednalo o ERP systém s vestavě-

nou CRM funkcionalitou. Při výběru jsem také vycházel z mých osobních praktických zkušeností a dosavadní praxe. Ve vytvořeném modelu jsem porovnával následující ERP systémy, resp. jejich funkcionalitu CRM: ABRA G4 (ABRA Software a.s.), BYZNYS Win (J.K.R. spol. s r.o.), Helios Green (LSC International, a.s.), KARAT Enterprise (KARAT Software a.s.) spolu s produktem QI od společnosti DC Concept a.s.

Co se týče parametrů modelu, vyhodnocoval jsem následujících 11 stanovených atributů pro výběr CRM IS: typ systému (společné pro všechna řešení – ERP s integrovanou CRM funkcionalitou), forma nasazení, specializace systému, určeno pro společnosti – velikost, automatizace obchodních činností, automatizace marketingových činností, automatizace servisních činností, vícekanálové kontaktní centrum, osvědčenost řešení (počet instalací), forma dodávky a doba instalace. Data, resp. parametry pro jednotlivé CRM IS opět vzešly z provedeného průzkumu CRM IS tuzemského trhu.

#### **4.3.4 Systémové (aplikační) řešení**

Vlastní implementaci systému jsem provedl v prostřední programu MS Excel, skládala z několika fází (zjednodušený obecný postup):

- 1) Nejprve jsem vytvořil vstupní stavovou matici, kde jsem definoval parametry modelu – viz. předchozích 11 stanovených atributů pro výběr CRM IS v rámci komplexního ERP řešení.
- 2) Tuto vstupní stavovou matici jsem transformoval na vstupní stavovou matici typu ANO, NE. V této matici jsem označil ANO (A) tu hodnotu proměnné, kterou daný systém nabývá, resp. odpovídá a NE (X) zbytek.
- 3) Pro následující matematické výpočty bylo třeba matici z bodu 2 převést do vstupní stavové matice podoby (0, 1). Hodnotu příslušnosti 1 nabývá ta hodnota proměnné, která byla v matici v bodu 2 označena jako ANO (A). Ostatní budou nabývat hodnoty 0, dle vstupní stavové matice z kroku 2 označeno jako NE (X).
- 4) Dalším krokem bylo vytvoření transformační matice, kde jsem ohodnotil váhy jednotlivých parametrů – tedy funkce členství. Váhy jsem pro daný segment – ERP s integrovanou CRM funkcionalitou – stanovil z pohledu dlouhodobě sledovaných potřeb zákazníků tohoto segmentu. Vyšší váhu tedy získaly systémy, které je možné nasadit i samostatně (větší flexibilita a dostupnost pro zákazníka, širší obchodní příležitosti), jsou univerzálně použitelné s možností customizace, disponují kvalitní funkcionalitou (typickou pro CRM) v oblasti automatizace obchodu, marketin-

gu, servisu, zahrnují vícekanálové kontaktní centrum, jedná se o uživatelsky prověřená řešení, které je možno implementovat v přijatelném čase (do max. několika málo měsíců).

- 5) Následně prostřednictvím skalárního součinu jsem implementoval násobení matice z kroku 3 a 4 a výsledek jsem normoval dělením sumy maxim jednotlivých proměnných z transformační matice. Výsledné číslo jsem finálně podělil stem pro získání procentuelního podílu, tedy základního požadovaného výstupu mnou vytvořeného fuzzy systému.
- 6) Pro slovní ohodnocení jsem zavedl výstupní matici, k jednotlivým procentuelním rozsahům (bodům) jsem přiřadil (dle funkcionální škály na základě [17]) odpovídající slovní hodnocení (nepoužitelné jako CRM, použitelné s výhradami, odlehčená CRM funkcionalita, komplexní CRM řešení, sofistikované CRM řešení).
- 7) Dle výstupní matice jsem finálně zpracoval výsledky z bodu 5 a vykreslil je do grafu pro přehlednou grafickou interpretaci výsledků.

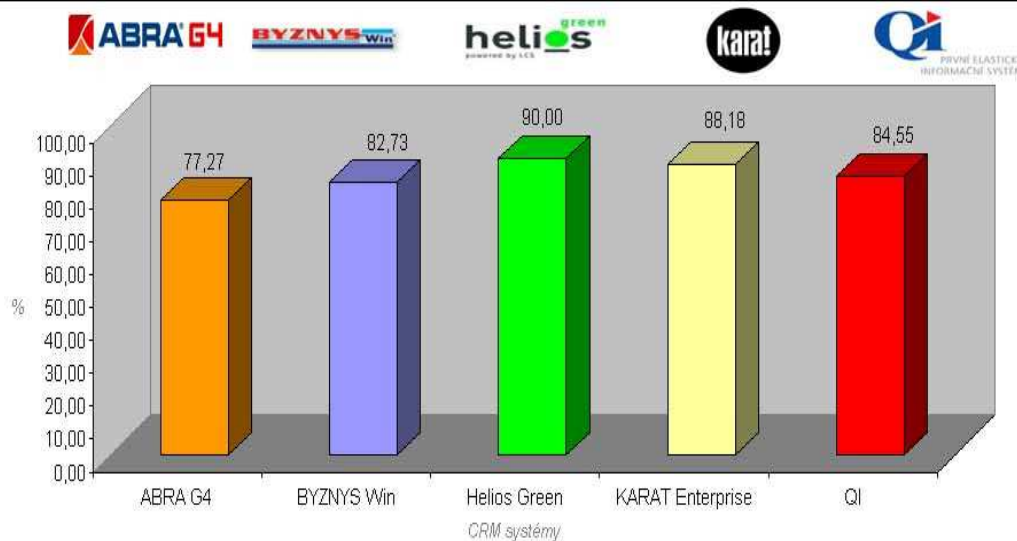
V rámci jednotlivých fází postupně ošetřuji i zadávání vstupních hodnot. Pole pro zadávání parametrů A, X je v systému označeno světle zelenou barvou. Pokud např. uživatel zadá do vstupní stavové matice 2x ANO (A), systém vypíše chybu (ERROR) a v grafu je výsledek vykreslen s hodnotou 0%.

Výhodou systému je bezesporu uživatelská intuitivnost, jednoduchost, ale také možnost snadného upravení parametrů, kterými budou CRM systémy vyhodnocovány.

### **4.3.5 Interpretace výsledků**

Na následujícím obr. 4.3 je k vidění výstup implementovaného fuzzy modelu. Systém QI, v rámci srovnávané CRM funkcionality významných tuzemských ERP systému, drží velice slušnou 3. příčku. S dosaženým procentuelním ohodnocením 84,5% spadá do stanovené kategorie „Komplexní CRM řešení“.

CRM systém	ABRA G4	BYZNYS Win	Helios Green	KARAT Enterprise	QI
Hodnocení (%)	77,27	82,73	90,00	88,18	84,55
Slovní hodnocení	Odlehčená CRM funkcionality	Komplexní CRM řešení	Komplexní CRM řešení	Komplexní CRM řešení	Komplexní CRM řešení



Obr. 4.3 : Srovnání CRM funkcionality v ERP systémech s využitím fuzzy logiky

Do této kategorie se nedostal pouze systém ABRA G4 a to především z důvodu slabší podpory marketingové agendy. Díky maximální snaze o objektivitu vstupních dat a váhování modelu lze tento výstup považovat za relativně slušně odpovídající realitě.

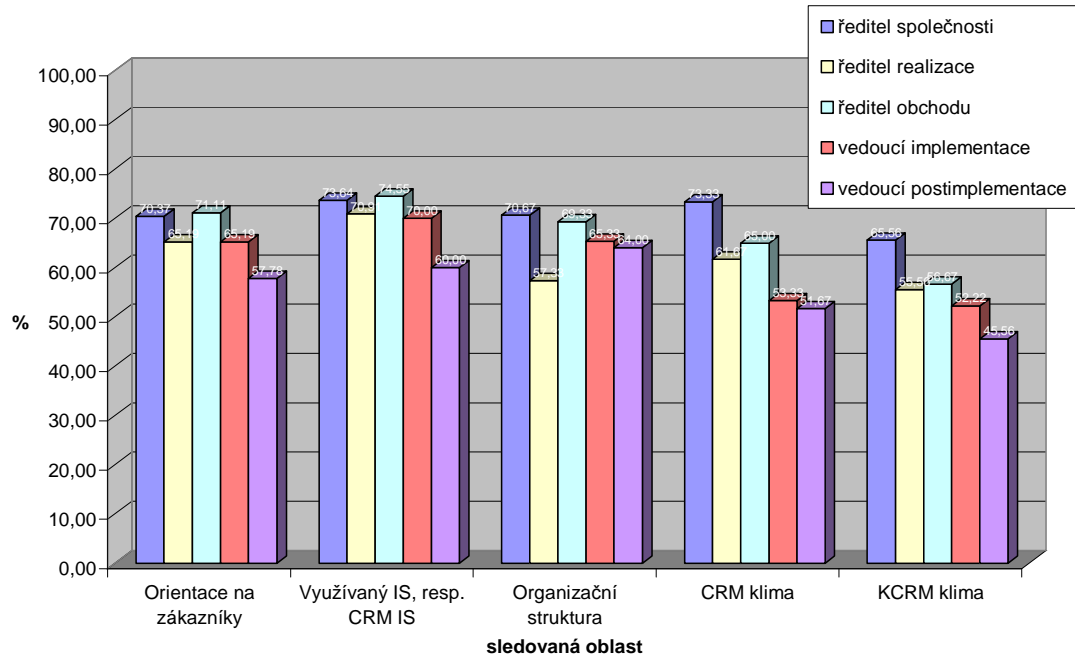
#### 4.4 Firemní zdatnost CRM

Z důvodu zjištění aktuální úrovně firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky a především také ze strategického hlediska dalšího rozvoje společnosti (zvyšování firemní zdatnosti CRM – konkurenční výhoda, či budoucího možného rozšíření firemního implementačního portfolia o zavádění CRM IS – vyjít z vlastních ověřených principů a znalostí filozofie CRM, atp.) jsem provedl rozsáhlý průzkum, resp. měření. Použil jsem dotazníkovou formu – 94 otázek, které jsem rozčlenil do 5 sekcí. První část byla zaměřena na zmapování a zvýšení porozumění individuálním zákazníkům a jejich potřebám, druhá část zkoumala funkcionality a efektivitu využívání CRM modulu IS QI (CRM IS QI) ve firmě, třetí část se zabývala rozborem vhodnosti zavedené organizační struktury a fungování zpětné informační vazby od zákazníků, čtvrtá část byla zaměřena na posouzení celkového CRM klimatu ve firmě a konečně poslední část zkoumala celkové KCRM klima ve firmě.

Kompletní dotazník je k nalezení v Příloze č. 5. Měření se zúčastnilo pět řídicích pracovníků společnosti – ředitel společnosti, ředitel realizace, ředitel obchodu, dále pak vedoucí implementace a vedoucí postimplementace.

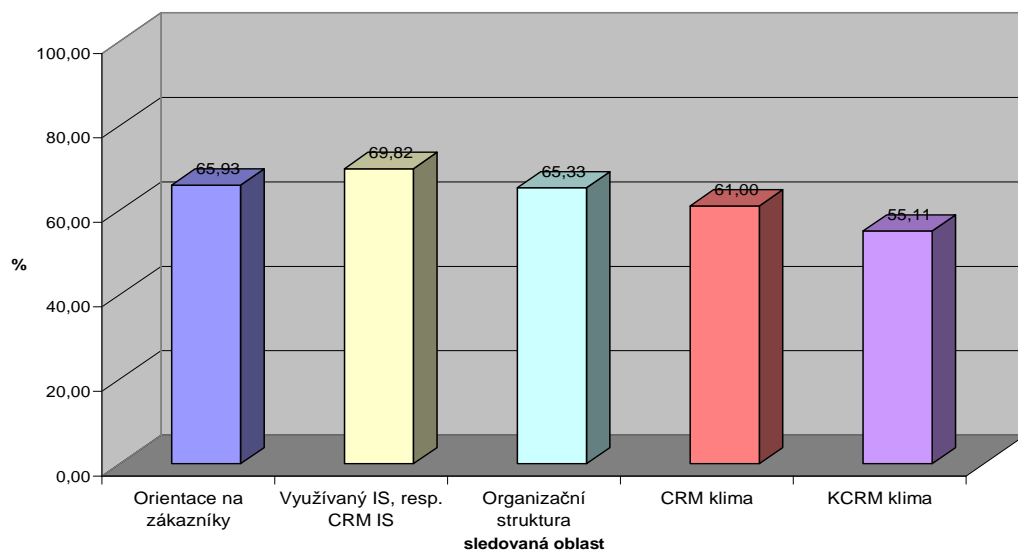
#### 4.4.1 Výsledky průzkumu

Získané výsledky jsem zpracoval do podoby grafů. Na obr. 4.4 jsou zobrazeny procentuální podíly od respondentů z jednotlivých sledovaných oblastí.



Obr. 4.4: Firemní zdatnost CRM

Obr. 4.5 pak ukazuje celkovou průměrovanou verzi pro jednotlivé sledované oblasti.



Obr. 4.5: Firemní zdatnost CRM – průměrovaná verze

Z grafů je patrné, že firma je na tuzemské podmínky na dobré úrovni v oblasti řízení vztahů se zákazníky, existuje však i prostor pro další zlepšení. Nejlépe dopadla oblast CRM IS (69%), nejhůře pak oblast KCRM (55%). V následující kapitole jsem provedl bližší rozbor výsledků a stanovil možná doporučení. Při hodnocení jsem se zaměřil primárně na oblasti, které je dle mého názoru možno dále zlepšovat pro dosažení optimálních výsledků v rámci firemního CRM.

## **4.4.2 Doporučení**

### **Část 1: Orientace firmy na zákazníky**

Firma je relativně dobře orientována na zákazníky. Zaměstnanci však ne vždy zaznamenávají do firemního CRM IS veškeré informace o zákaznících, jejich potřebách a zpětné vazbě. Tyto informace nebývají pravidelně aktualizovány. Zaměstnanci by měli v komunikaci se zákazníky vystupovat více aktivně a následně lépe sledovat potřeby zákazníků. Ne vždy jsou akce připravovány s ohledem na výsledky zákaznických analýz a zákaznické zpětné vazby.

*Doporučení:* Je možno doporučit dále zlepšovat systém sběru, třídění, uchování a předávání zákaznických dat, rozvoj Knowledge Managementu. Společnost by měla komplexněji definovat celoživotní hodnotu svých zákazníků (Customer Lifetime Value – CLV) a následně provádět segmentaci zákazníků i z tohoto hlediska. Je možné také doporučit zvýšit pružnost změn a distribuci produktů.

### **Část 2: Využívaný CRM IS**

Co se týče využívání CRM IS QI a jeho vybavenosti, je na velice slušné úrovni, v průzkumu dopadla tato část nejlépe. IS QI je bezesporu sofistikovaný ERP nástroj s bohatou CRM funkcionalitou, ovšem ne všichni zaměstnanci dokáží plně využít veškeré možnosti, které systém nabízí. Některé informace o interakcích se zákazníky nelze jednoduše automatizovaně podchytit a zpracovat (pravidla workflow). Ne všechny informace jsou v systému uloženy ve formátu, který umožňuje snadný přístup a okamžité zpracování (především analytické).

*Doporučení:* Pro maximální využití potenciálu CRM IS QI zaměstnanci se nabízí možnost zavedení školení pro všechny zaměstnance včetně motivačního programu. Z technické



oblasti doporučuji vylepšit analytickou část systému – především pak oblast prediktivních funkcí, tak segmentační část. Systém by tím mohl výrazněji:

- Podporovat segmentaci podle hodnoty (např. stanovené CLV) zákazníka pro firmu, či dle dalších kritérií (např. dle zákaznických potřeb).
- Měřit hodnotu zákazníků v jednotlivých skupinách. Hodnota zákazníka by se neměla odrážet pouze finančně vyčíslitelnou hodnotou, kterou zákazník již firmě konkrétně přinesl, ale zabývat se i budoucím potenciálem, tedy co nejpřesnějším odhadem a následně předpovídat např. objemy prodeje.
- Nabízet rozdílné úrovně doplňkových služeb zákazníkům, jež tvoří firmě různé hodnoty. Zákazník s vyšší hodnotou pro firmu si zaslouží kvalitnější péči.

Bylo by také vhodné optimalizovat uživatelskou přehlednost a přívětivost CRM modulu (determinuje nárůst na hodnotě pro uživatele). Jednotlivé CRM komponenty doporučuji výrazněji integrovat do centrálního pohledu (obrazovky). Navrhuji doimplementovat komplexnější směřování požadavků na služby a automatické odezvy na základě šablon či pravidel workflow a zaměřit se také na sofistikovanější vyhodnocování marketingových kampaní dle více kritérií a metrik.

Doporučuji upravit IS QI takovým způsobem, aby mohl být modul CRM nasazen „samostatně“. To zajistí mimo jiné vyšší flexibilitu, dostupnost pro zákazníka a tedy také širší obchodní příležitosti.

Z pohledu rozvoje podpory a automatizace servisních činností doporučuji aktuálně využít produktu společnosti SEAL IT Services, s.r.o. Jedná se o produkt pod obchodním označením NTR support, který poskytuje velice efektivní a cenově dostupný **remote support**. Produkt je dostupný formou SaaS [8] nebo licenční verze. Mimo jiné umožňuje [31]: okamžité převzetí dálkového ovládní zákaznickova PC nebo Mac, okamžitý pohled na obrazovku monitoru zákazníka, rychlé řešení problémů díky screen sharingu, snížení nákladů na telefonickou podporu prostřednictvím VoIP (záznam callingu), snadná integrovatelnost k systému QI. Bližší informace je možné získat na webu dodavatele [31].

Z atraktivních požadavků (v uvažovaném segmentu) lze uvést větší podporu a integraci na calling, či propojení systému s GPS navigací a marketingovými servery, integrace DMS funkcionality (Document Management System). Atraktivní požadavky představují lákadlo pro zákazníky a hrají v některých případech významnou roli také při propagaci produktu.

### **Část 3: Organizační struktura a zpětná vazba**

Zákazníci s podobnými potřebami a významem nejsou přesně sdružováni do společných skupin (viz. i předchozí sledovaná část). Ne vždy je zpětná vazba od zákazníků aktivně požadována a přijímána. Oddělení marketingu, obchodu a podpory zákazníků nepracují zcela jednotně.

*Doporučení:* Bylo by vhodné optimalizovat využívání jednotlivých komunikačních kanálů s ohledem na aktivní zpětnou vazbu (např. jak často a v jakých případech by měli být zákazníci kontaktováni při využití toho kterého komunikačního kanálu, co bude výstupem, atp.). Zásady zákaznického servisu by měly být významněji konzultovány se zákazníky a jeho kvalita pravidelněji sledována a měřena. Provázanost oddělení marketingu, obchodu a podpory zákazníků je třeba zvýšit – základ úspěšného konceptu CRM. Čím bude efektivnější zpětná vazba pracovníkům marketingu ze strany pracovníků prodeje či zákaznického servisu, tedy těch, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem, tím bude možné vytvářet kvalitnější a účinnější marketingové strategie. Následkem špatné interní komunikace se také obchodníci mohou snažit prodat zboží bez rozdílu jakémukoliv zájemci, ovšem potom pravděpodobně bezúspěšně, jelikož oslovovali nesprávné potenciální zákazníky. Firma by mohla významněji využít i třetích stran pro uspokojování zákaznických potřeb.

### **Část 4: CRM klima**

Chápání filozofie CRM není ve firmě zcela komplexní (obecný problém většiny českých firem). Ne zcela všichni zaměstnanci jsou flexibilní pro přijímání nových myšlenek a postupů. Měření kvality a úspěšnosti distribučních kanálů není zcela svázáno s hodnocením spokojenosti zákazníků.

*Doporučení:* Spokojenost zákazníků a zaměstnanců by měla být výrazněji a pravidelněji měřena – následná opatření. Firma by měla jasněji definovat pravidla distribuce a jednotlivé dodavatele více zapojit do procesu inovací a modifikací produktů a služeb. Doplnkové služby mohou být dále rozšiřovány.

### **Část 5: KCRM klima**

Ne zcela všichni zaměstnanci jsou seznámeni se seznamem a profilem klíčových zákazníků a všichni neznají tudíž ani jejich specifické potřeby. Nejsou vždy definované strategie

pro jednotlivé klíčové zákazníky a to především z pohledu CLV. Existují případy, kdy není pro klíčové zákazníky snadné s firmou jednat požadovaným způsobem (komunikační kanál, jedna kontaktní osoba, vztah vzájemné důvěry).

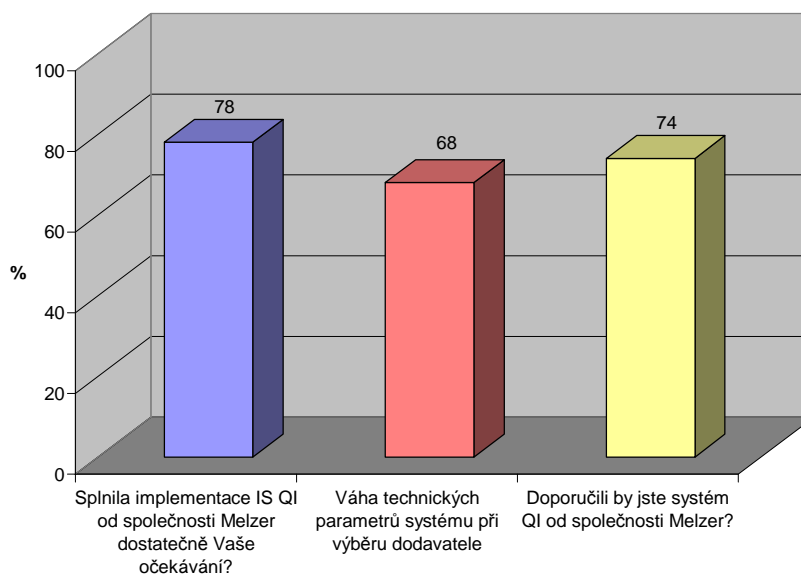
*Doporučení:* Firma by měla více naslouchat přáním svých klíčových zákazníků a marketingové, obchodní i oddělení podpory zákazníků by měla dávat vyšší prioritu při styku s klíčovými zákazníky. Vrcholový management by mohl s klíčovými zákazníky trávit ještě více času než doposud a měl by postupně stanovit jasné cíle a strategie pro jednotlivé hlavní zákazníky s ohledem na dlouhodobý, vzájemně prospěšný obchodní vztah spojený s pravidelným vyhodnocováním dosažených výsledků. V rámci rozšiřování zákaznické základny by se mohla firma více zajímat také o klíčové zákazníky svých klíčových zákazníků. Pro jednotlivé hlavní zákazníky je třeba výrazněji definovat akční plány co se konkurence týče. Společnost má vybudovanou relativně silnou základnu stávajících zákazníků včetně klíčových, i proto je vhodné věnovat této oblasti velkou pozornost. Především klíčoví zákazníci mají velký skrytý budoucí potenciál pro podnikatelský subjekt, pokud jsou vztahy s těmito zákazníky kvalitně řízeny.

## **4.5 Průzkum mezi firemními zákazníky**

Ve společnosti Melzer proběhla počáteční 1. fáze průzkumu zaměřeného na spokojenost stávajících zákazníků a na analýzu očekávání potenciálních zákazníků (především z oboru výrobních a obchodních společností). Průzkum proběhl telefonickým dotazováním za pomoci třetí strany.

### **4.5.1 Spokojenost stávajících zákazníků**

Na vzorku stávajících 20 zákazníků společnosti byla zjišťovaná jejich spokojenost spojená se spoluprací, resp. s úrovní kvality implementace ERP systému QI společností Melzer. Porovnávalo se očekávání před implementačním projektem s následnou spokojeností s výsledkem implementace (přínos systému pro firmu, profesionalita přístupu, schopnosti dodavatele, atp.). Zjišťovalo se také, zda by zákazníci po zkušenostech se zavedením systému doporučili koupit systém QI od společnosti Melzer někomu dalšímu a jaké faktory ovlivňovaly jejich rozhodování při výběru řešení (systém x dodavatel). Výsledek průzkumu jsem sumarizovaně interpretoval následujícím obr. 4.6.



*Obr. 4.6: Implementační spolupráce s firmou Melzer, spokojenost zákazníků*

Z obr. 4.6 je patrné, že v 78% případů splnila implementace dostatečně očekávání stávajících zákazníků a v 74% by implementaci systému QI společností Melzer doporučili dalším zákazníkům. V 68% případů pak při rozhodování hrálo roli technické řešení (větší váha), zbytek připadá dodavateli (menší váha). Výjimku tvoří situace, kde dřívější zákazník přecházel z předchozího systému Profi (tvůrce Melzer) na nový systém QI. V takovém případě měl větší váhu dodavatel a to především z důvodu ověřeného obchodního vztahu, důvěry a spokojenosti.

**Doporučení:** I vzhledem k relativně potěšujícímu výsledku je možno pracovat na dalším zlepšování situace. Průzkum poukázal na následující oblasti:

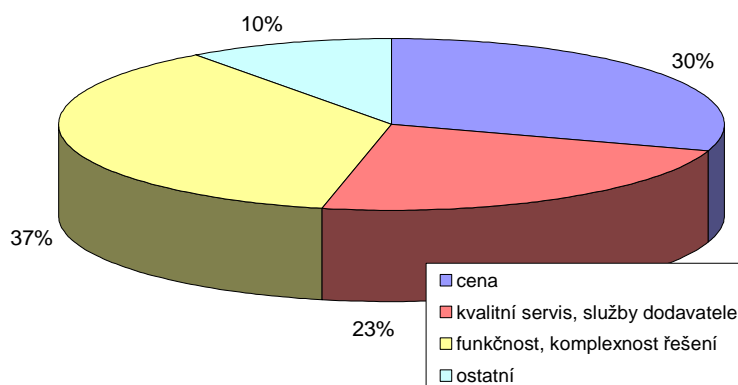
Z hlediska implementace systému a s tím spojenou zákaznickou spokojeností je třeba věnovat ještě větší pozornost počáteční vstupní analýze, tedy pokud možno 100% zmapovat požadavky zákazníka s cílem absolutního vzájemného pochopení se obou implementačních týmů (jak týmu dodavatele, tak zákazníka) a customizaci systému. Konzultanti a analytici z oboru ví, jak je tato fáze obtížná, nicméně stále platí pravidlo, že zákazník má vždy pravdu, i když se plete. Cílem musí být také snaha o hlubší zapojování top managementu zákaznické strany do implementačních projektů, což následně u CRM projektů platí o to více. Lze doporučit dále pracovat na větší propojenosti a spolupráci oddělení obchodu, implementace, zákaznického servisu a marketingu z důvodu většího vzá-

jemného pochopení se a efektivitu vůči zákazníkovi (základní předpoklad i z hlediska řízení vztahů se zákazníky). Následná implementace probíhá bezproblémově a rychle, společnost těží ze svých bohatých znalostí, dlouholetých zkušeností a robustního nástroje QI.

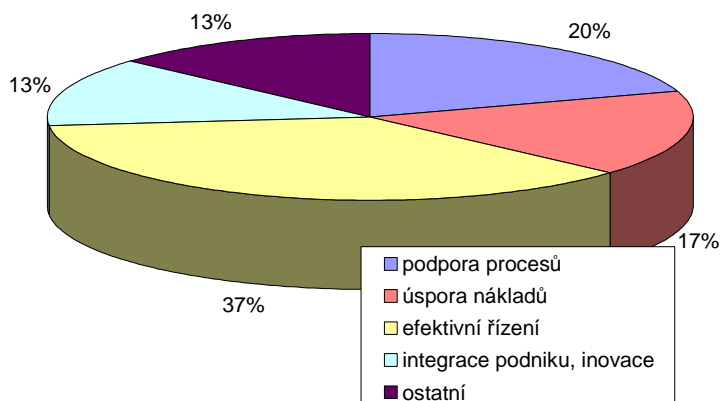
Z hlediska IS QI pro dotazovaný segment je možno dále zdokonalovat komplexnost modulu výroba z pohledu univerzálnosti nasazení pro většinu výrobních oborů. Někteří zákazníci poukazují na možnost pružnější licenční politiky.

#### 4.5.2 Analýza očekávání zákazníků

Zajímavé poznatky odhalila i analýza očekávání mezi potenciálními zákazníky. Průzkum zahrnoval 30 respondentů z výrobních a obchodních společností. Na obr. 4.7 jsou zobrazeny zjištěná očekávání na dodavatele IS včetně dodávaného řešení. Další obr. 4.8 pak ukazuje očekávané přínosy zavedení IS pro firmu.



Obr. 4.7: Důležitá kritéria při výběru dodavatele IS a samotného produktu



Obr. 4.8: Očekávané přínosy zavedení IS pro firmu

# 5 Marketingová strategie

Po důkladném prostudování teoretických východisek a provedení analýzy aktuální situace si mohu dovolit přejít k návrhu marketingové strategie. Plán návrhu marketingové strategie jsem rozdělil do několika následujících bodů.

## 5.1 Shrnutí

Společnost Melzer hodlá výrazněji oslovit a vstoupit na tuzemský trh CRM, resp. CRM informačních systémů, který vykazuje rostoucí tendence a velké příležitosti.

### 5.1.1 Firma Melzer a nabízený produkt

Firma má již více jak patnáctileté zkušenosti s nasazováním informačních (ERP) systémů, specializuje se především na segment SMB. Jako největší implementační partner společnosti DC Concept a.s. se zaměřuje především na zavádění IS QI. Společnost si za dobu své existence vybudovala dobré jméno a pevnou pozici na tuzemském IS/IT trhu. Aktuálně má firma 102 zákazníků QI z oblasti výroby, obchodu a služeb.

Z důvodu dalšího zkvalitňování implementačních služeb (i následně z pohledu plánovaných CRM implementací) a rozvoje dlouhodobých vztahů se zákazníky jsem se zaměřil na průzkum spokojenosti a očekávání zákazníků společnosti Melzer, ale také na měření firemní zdatnosti v řízení vztahů se zákazníky. Závěry poukázaly na určité nedostatky, které jsem podrobněji analyzoval a stanovil patřičná doporučení. Jsem přesvědčen, že realizace těchto doporučení zajistí firmě ještě větší efektivitu z pohledu firemního CRM a také zvýšení kvality implementačních projektů IS, finálním důsledkem pak bude vytvoření konkurenční výhody společnosti. Firma doposud nedisponuje specialisty, resp. konzultanty přímo na problematiku CRM.

Jádrem nabízeného řešení je informační systém QI. Jedná se o ERP systém, který disponuje mimo jiné také CRM funkcionalitou. Zbytek řešení tvoří především komplexní a ověřené poskytované služby. Na základě podrobné analýzy jsem ověřil, že systém komplexně pokrývá (z cca. 80%) všechny primární CRM procesy a dosahuje relativně podobné úrovně CRM funkcionality jako srovnatelná ERP řešení dostupná na tuzemském trhu. Toto tvrzení jsem podložil nejen podrobným průzkumem tuzemského CRM IS trhu, ale také implementovaným fuzzy modelem. CRM funkcionalita IS QI (CRM IS QI) je tedy

konkurence schopná a to především v oblasti výrobních a obchodních firem (filozofie systému). Pro výraznější systémové pokrytí CRM funkcionality a větší atraktivitu pro zákazníka (i z jiných oblastí trhu) jsem sestavil patřičná doporučení.

### **5.1.2 Trh a jeho trendy**

Z pohledu tuzemského trhu CRM IS lze na základě provedených analýz hovořit o relativně stále ještě nízkém pokrytí (z cca. 45%) a velkém potenciálu tržeb, který nadále poroste. Konkurence je dosti početná, ovšem nepokrývá veškeré obory, zaměřuje se převážně na firmy z oblasti bankovníctví a pojišťovnictví, kde lze hovořit o významné saturaci.

Trh disponuje celou řadou jednoduchých CRM řešení, která zdaleka nepokrývají veškeré procesy CRM (např. jen správa obchodních partnerů a kontaktů). Na druhé straně stojí velice složitá, často nepřehledná, sofistikovaná řešení. Většina dodavatelů nabízí jen technologii, ovšem ta tvoří „pouze čtvrtinu“ celého konceptu CRM. Tisíce neúspěšných a odepsaných CRM projektů jasně ukazují, že tato cesta není ta správná, která dokáže rozvíjet důvěru zákazníků k CRM projektům a především odkrýt obrovský skrytý finanční potenciál, jež předpovídají i analytické společnosti jako Gartner či Forrester. Ten má celosvětově v roce 2010 dosáhnout 10,9 bilionu dolarů, roční nárůst bude činit cca. 6 procent. Na důvod růstu jasně poukázala i úvodní část této práce, 21. století je a bude ještě výrazněji stoletím řízeným globalizací a především pak zákazníky. Právě o zákazníka se opírá i můj návrh marketingové strategie.

## **5.2 Současná marketingová situace**

V oblasti CRM IS společnost zatím nemá vypracovanou žádnou marketingovou strategii. Stávající marketing spočívá ve sdílení hodnoty, především v propagaci společnosti a její činnosti případovými studiemi či články v periodikách, mediální podporou obchodních akcí. Operativní činnosti doposud spíše zastiňovaly strategické marketingové plánování. Významným firemním propagačním nástrojem se stává internet. Marketingová spolupráce s dodavateli není zcela efektivní.

## 5.3 SWOT analýza

Veškeré předchozí zjištěné údaje a fakta jsem využil k sestavení SWOT analýzy – tab. 5.1:

<b>Strengths – silné stránky</b>	<b>Weaknesses – slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zkušenosti s nasazováním IS</li> <li>▪ Bohaté reference</li> <li>▪ Odbornost a vstřícnost zaměstnanců</li> <li>▪ Orientace na zákazníky</li> <li>▪ Reputace společnosti</li> <li>▪ Kvalita poskytovaných služeb</li> <li>▪ Spolupráce s renomovanými společnostmi (IBM, Microsoft, atp.)</li> <li>▪ Rychlá implementace IS</li> <li>▪ Obchodní pokrytí ČR i SK</li> <li>▪ Robustnost a datová základna IS QI</li> <li>▪ Automatizace marketing. činností sys.</li> <li>▪ Automatizace obchodních činností sys.</li> <li>▪ Automatizace servisních činností sys.</li> <li>▪ Otevřenost systému QI</li> <li>▪ Mobilní a WWW přístup</li> <li>▪ Bohatá konfigurace přístupových práv systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efektivita využívání CRM ve firmě</li> <li>▪ Menší zkušenosti s řízením CRM projektů</li> <li>▪ Absence specialistů - konzultantů pro oblast CRM</li> <li>▪ Efektivita inovací</li> <li>▪ Marketingová propagace</li> <li>▪ Uživatelská přívětivost a přehlednost CRM funkcionality</li> <li>▪ Analyticko-prediktivní část systému</li> <li>▪ Segmentační část systému</li> <li>▪ Vícekanálové kontaktní centrum systému – calling</li> <li>▪ Automatické činnosti na základě pravidel workflow IS QI</li> <li>▪ „Pevně“ integrovaný modul CRM do IS QI</li> </ul>
<b>Opportunities – příležitosti</b>	<b>Threats – hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CRM se stane nutností</li> <li>▪ Velký otevřený potenciál tuzemského trhu (viz. průzkumy)</li> <li>▪ Expanze, etablování se na nové trhy</li> <li>▪ Rozšíření nabídek služeb</li> <li>▪ Implementace CRM IS s komplexním CRM poradenstvím (diferenciace od ostatních dodavatelů)</li> <li>▪ Efektivní CRM pro zákazníky (spokojenost, dlouhodobé vztahy se zákazníky, růst zisků, nárůst konkurenční výhody)</li> <li>▪ Nové inovace a technologie v IS QI</li> <li>▪ Zvýšení image společnosti</li> <li>▪ Pouze cca. 20% firem potřebuje extrémně sofistikovaný CRM nástroj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rostoucí konkurence v oboru</li> <li>▪ Cela řada „CRM“ aplikací (všichni „dělají“ CRM)</li> <li>▪ Obvykle nekomplexní chápání filozofie CRM v tuzemsku (z toho plynoucí hrozby spojené s implementací)</li> <li>▪ Rychlý rozvoj technologií (zastarávání software, rychlé změny)</li> <li>▪ Rizika spojená s ožíváním konceptu CRM ve firmách</li> </ul>

Tab. 5.1: SWOT analýza z pohledu CRM IS QI a společnosti Melzer pro oblast CRM



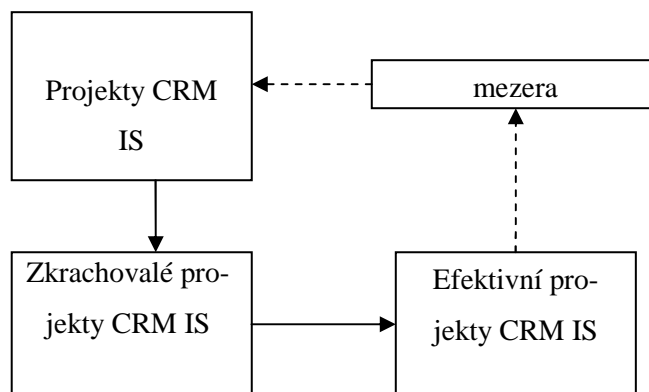
## 5.4 Hledání konkurenční výhody

Všechny úspěšné společnosti musí neustále usilovat o posílení své konkurenční výhody na trhu. Při hledání konkurenční výhody pro oblast CRM IS jsem vyšel z laterálního (inovačního) pohledu na marketing [9] a identifikoval jsem částečně skrytou marketingovou mezeru. Tato **marketingová mezer**a se navenek projevuje jako problém, ovšem ve skutečnosti představuje příležitost etablovat se na trh CRM IS, či přímo zdroj konkurenční výhody, resp. klíčové přednosti pro společnost Melzer.

Na základě předchozích částí této práce mimo jiné vyplynulo nejen očekávání zákazníků, ale také hlavní úskalí CRM projektů, příčiny jejich krachů a následně obrovské finanční ztráty pro firmy (zákazníky těchto projektů). Vše jen potvrzuje zjištěná skutečnost, že dnešní firma, resp. zákazník od projektů implementace IS nevyžaduje jen široké spektrum funkcionality, ale především následnou funkčnost, komplexnost a efektivitu implementovaného řešení, včetně kvalitních služeb a dlouhodobého servisu na špičkové úrovni. Zákazník požaduje co nejrychlejší návratnost investice a významný zdroj konkurenční výhody, který mu poskytne implementované řešení. Zákazník také od dodavatele očekává znalosti, které mu do budoucna umožní kvalitně naložit se svým CRM portfoliem. V drtivé většině však zatím získává především *jen CRM funkcionalitu* (často chytrou CRM databázi) nebo naopak velice složitý nástroj, který zaměstnanci následně nechtějí používat, jelikož nevidí smysl a úsporu své práce, spíše naopak.

Připomeňme si na tomto místě (viz. dříve kapitola 2.4.3) zjištěná fakta od renomovaných analytických společností AMR Research a Forrester. Studie AMR 2004 uvádí, že 28 % CRM projektů se vůbec nedokončí a 33 % dokončených projektů představuje velký problém pro osvojení uživateli. Studie Forrester 2005 udává, že dvě třetiny respondentů jsou nespokojeni se složitostí svého CRM a více než polovina respondentů je nespokojena s návratností investic do CRM (ROI).

A to vše utváří dříve zmiňovaný problém, který determinuje marketingovou mezeru – viz. obr. 5.1, která dle mého, průzkumy podloženého názoru (včetně míry pokrytí CRM trhu), skrývá obrovské příležitosti a zisky pro společnost Melzer. Tato mezer je jasným stimulem pro mnou navrhovanou marketingovou strategii.



Obr. 5.1: Identifikovaná marketingová mezera

Identifikovaná mezera tedy představuje především – nabízet komplexní, efektivní a kvalitní CRM implementační služby a znalosti společnosti Melzer, navázané na produkt IS QI, resp. CRM IS QI. To firmám zajistí funkční zavedení CRM IS splňující dříve zmiňovaná očekávání zákazníků. Ve spojení se systémem QI tak vznikne konkurenční výhoda (klíčová přednost), která má pevné základy v současných bohatých zkušenostech společnosti Melzer v oblasti implementace informačních systémů. *Firmě Melzer identifikovaná mezera také výrazně redukuje konkurenční základnu v oblasti tuzemského trhu CRM IS.*

## 5.5 Stanovené cíle a jejich strategický význam

Aby bylo možno vypracovat opravdu úspěšnou strategii, **neobejdeme se bez projektového procesního řízení.** Základním pravidlem řízení projektu je určit cíle, obsah projektu, časový plán a finanční rozpočet. Proto jsem vytyčené cíle začlenil do dvou hlavních projektových fází, které jsou časově jasně stanoveny. Tato skutečnost vymezuje dva hlavní kontrolní milníky z hlediska projektového řízení. Měřitelné metriky jsou součástí následujícího, zjednodušeného obsahu projektu:

**Krátkodobé cíle** (projektová fáze 1, od 1.7.2008 do 1.7.2009)

- *Doladit CRM funkcionalitu IS QI* (řešení: stanovená doporučení – viz. kapitola 4.4.2 plus konzultace se stávajícími zákazníky – jejich požadavky a zpětná vazba). Funkcionalitu by měl postupně (po prezentaci přínosů) upravovat výrobce systému QI, tedy společnost DC Concept. *Měřitelný cíl:* dosáhnout v sestaveném fuzzy modelu (viz. kapitola 4.3.5) úrovně 90% jako nejsilnější konkurent daného segmentu.
- *Zvyšovat vlastní firemní zdatnost CRM* (řešení: stanovená doporučení – viz kapitola 4.4.2) – „implementovat projekt CRM sama sobě“ – posilovat tímto zkušenosti

s řízením vztahů se zákazníky. Tedy nejdříve filozofii CRM komplexně ovládnout a následně implementační služby CRM IS nabízet dalším firmám. S tím souvisí i rozvoj Knowledge Managementu ve firmě. *Měřitelný cíl:* Ve firemní zdatnosti CRM dosáhnout 15 % zlepšení ve všech 5 sledovaných oblastech oproti aktuálnímu stavu (viz. provedený průzkum kapitola 4.4.1).

- *Vyškolit dva specialisty na zavádění projektů CRM IS.* Know-how zle čerpat z odborných publikací a lektorů-specialistů CRM, např. z [28].
- *Připravit propagační podporu pro druhou fázi projektu.* *Měřitelný cíl:* příprava seminářů, propagačních materiálů, spuštění nového webu, atp.
- **Hlavní cíl fáze I:** Naimplementovat CRM IS minimálně u tří stávajících QI zákazníků (významnější firmy, vzájemně kvalitní obchodní vztahy), což bude základ následné referenční složky CRM IS. Řešení bude o to jednodušší, jelikož u stávajících zákazníků již systém QI běží. Dále od těchto zákazníků získat pokud možno celkově alespoň 9 kvalitních doporučení na nové klienty.

#### **Dlouhodobé cíle** (projektová fáze 2, od 1.7.2009 do 1.1.2011)

- *Úspěšně naimplementovat CRM IS minimálně u 10 nových zákazníků* (z podobného odvětví jako jsou stávající zákazníci). Společnost zde využije výstupy z 1. fáze. Minimálně 5 zákazníků by mělo vzejít z předchozí fáze na základě doporučení (4 tvoří rezervní ztrátu). *Vize:* Zákazníci, kde implementace CRM IS proběhne, budou s poskytnutým řešením spokojeni a bude následně otevřená cesta pro celistvé zavedení IS QI v těchto firmách, tedy zdroj dalších příjmů pro společnost Melzer.
- *Zvýšení povědomí o firmě* ve spojitosti s kvalitními službami v oblasti implementace IS, resp. CRM IS. *Měřitelný cíl:* Zařadit se do prestižního žebříčku Top 100 IT společností ČR.

Cíle považuji za reálné, vzhledem k silným stránkám společnosti Melzer (viz. analýza SWOT). Za projekt bude *zodpovídat určený projektový manager*, který bude řídit i rizika spojená s projektem. Zvolené termíny zohledňují dynamičnost trhu, důležité je na trh vstoupit co nejdříve. Firma bude svým silným konkurentům, především globálním hráčům, konkurovat svojí flexibilitou, kvalitní zákaznickou podporou, znalostí českých specifik a především nižší cenou. A to vše jsou dle mého názoru argumenty, na které budou tuzemské firmy slyšet.

## 5.6 Samotná marketingová strategie

Navržená marketingová strategie povede k dosažení hlavního cíle 1. projektové fáze a především cílů 2. projektové fáze. Tato strategie by měla položit základy pro *komplexního řízení hodnotového řetězce pro zákazníky Melzera*, což bude jasná konkurenční výhoda společnosti Melzer pro další desetiletí.

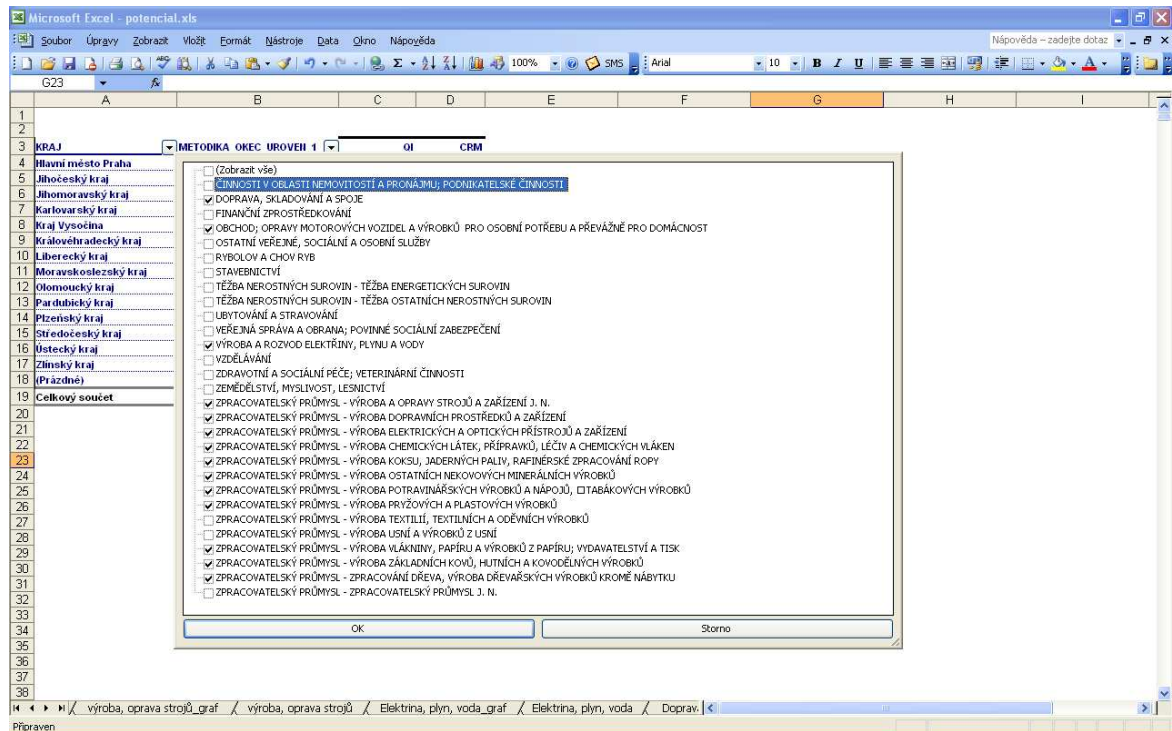
### 5.6.1 Cílový trh

Cílovým trhem budou v 1. fázi, jak bylo uvedeno, stávající zákazníci. Tedy firmy z oblasti výroby, obchodu a některých služeb. V druhé fázi by měly být voleny opět firmy z těchto oblastí. Strategie vychází z faktu, že firma Melzer si vypracuje v 1. fázi zkušenosti s implementací CRM systémů u firem z těchto oblastí a bude tak lépe znát potřeby zákazníků pro 2. fázi. To v důsledku umožní event. následně nasadit *komplexní IS QI řešení* i u nových zákazníků (opět znalost a blízkost odvětví). Navíc IS QI je primárně určen pro tyto podnikatelské oblasti. Vhodná velikost firem dle počtu zaměstnanců je od 25 do 500 (obvykle do 100 PC uživatelů, ideální pro IS QI). Ovšem je třeba zdůraznit, že by se mělo jednat především o již zaběhlé firmy, tedy takové, které již disponují zákaznickou základnou a znají své zákazníky. Implementace CRM u stávajících zákazníků v 1. fázi by měla také pomoci doladit CRM funkcionalitu pro tyto zvolené oblasti.

Pro bližší analýzu zvolených segmentů jsem vytvořil rozsáhlý kontingenční model v prostředí MS Excel. Ten operuje nad tuzemskou databází firem (zdroj Albertina- Firemní Monitor [27]) a umožňuje pracovat s celou řadou parametrů. Je možno např. filtrovat dle hlavního i vedlejšího OKEČe (Odvětví ekonomické činnosti) firem, kraje, počtu zaměstnanců ve firmě atd. Finálně tak tento nástroj umožní přesně vyselektovat potenciální trh dle zadaných vstupních parametrů. Výsledkem je seznam firem včetně kontaktních údajů. Dle obchodní politiky lze v tomto modelu určit i předpokládaný potenciál zvoleného trhu.

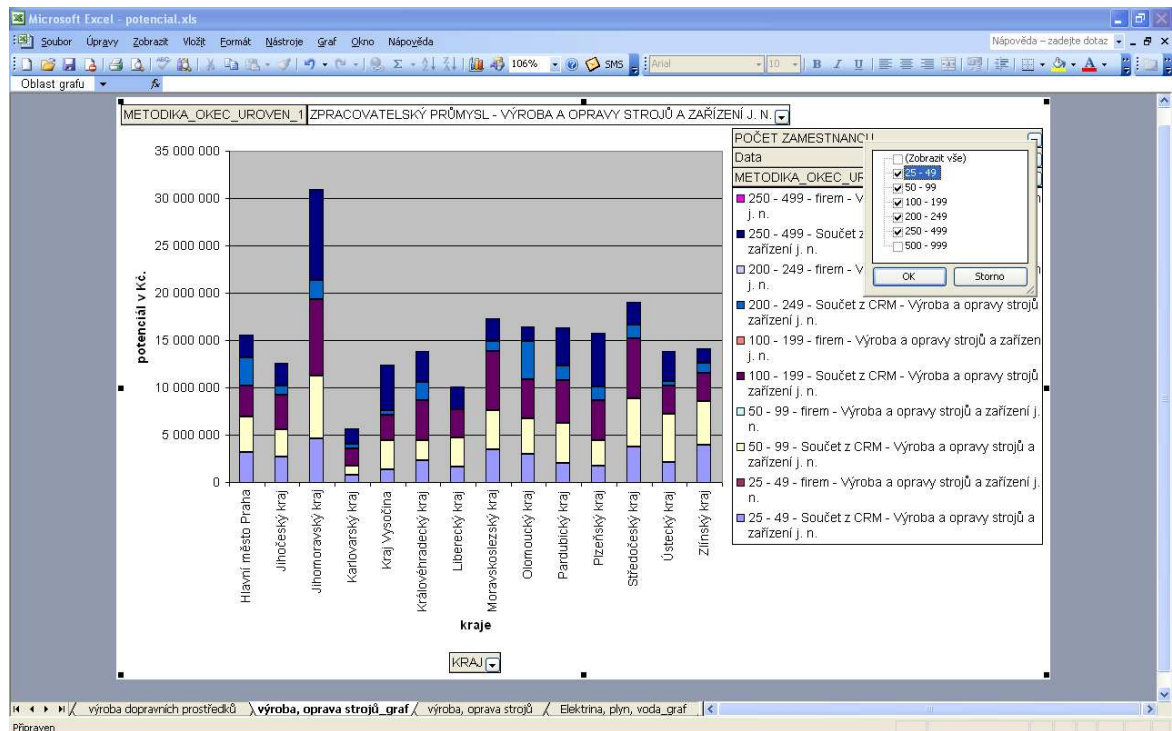
Na obr. 5.2 je vidět bližší určení odvětví (parametr modelu: OKEČ), které považují dle předchozích rozvah a znalosti stávajících zákazníků za vhodný cílový segment pro společnost Melzer v oblasti CRM IS (počet zaměstnanců 25 až 499). Definovanému segmentu dle vytvořeného modelu odpovídá přibližně 10 000 tuzemských firem. Pokud vyjdu z pesimistického odhadu, tak 50% (viz. průzkum kapitola 3.2) firem nemá žádný CRM

systém, hovoříme o potenciálu cca. 5 000 firem. Což si odvážím tvrdit, že je slušný potenciál, proč na trh CRM IS vstoupit.



Obr. 5.2: Cílové segmenty, parametry vytvořeného systému

Na obr. 5.3 je možno vidět jeden z výstupů pro odvětví výroba a opravy strojů a zařízení.



Obr. 5.3: Jeden z výstupů vytvořeného kontingenčního modelu

## Positioning

Firma Melzer by měla být na trhu vnímána jako subjekt s bohatými zkušenostmi a znalostmi. Subjekt, který díky kvalitním službám umožní svým zákazníkům podnikatelsky růst a v rámci svého know-how jim dodá konkurenční výhodu, především z pohledu řízení podniku (kvalitní ERP řešení), resp. řízení zákazníků (kvalitní CRM řešení). Zákazník musí dostat nově do svého povědomí fakt, že CRM řešení od spol. Melzer mu zajistí především funkční CRM koncepci, která bude determinovat růst jeho zisků, dojde ke zvýšení udržení jeho zákazníků, rozvoje loajality vztahu, efektivnějšímu řízení jeho podniku, atp.

### 5.6.2 Výrobní politika

Výrobní politika by se neměla zaměřovat ani tak na produkt CRM IS QI (primární záležitost dodavatele systému včetně CRM úprav), ale především na efektivní a ověřené služby poskytované společností Melzer.

## Nabízené služby

Společnost Melzer by měla v rámci *projektově řízené implementace CRM IS poskytovat unikátní CRM služby* (jako významné vodítko poslouží 2. kapitola této práce, která se zabývá principy tvorby a ožívání koncepce CRM), které je možno rozdělit do čtyř fází:

- **Analytická fáze** – analýza prostředí a trhu, analýza procesů (procesní mapa), měření aktuálního stavu CRM – viz. také sestavený dotazník firemní zdatnosti CRM – Příloha č.5 (orientace firmy na zákazníky, informační toky resp. využívané IS, organizační struktura a zpětná vazba, CRM klima, KCRM klima, atd.), návrh modifikace procesů.
- **Implementační fáze koncepce CRM** – příprava CRM strategie, customizace CRM IS, doladění CRM strategie, postupné ožívání koncepce CRM, doladění procesů, rozvoj firemní kultury z hlediska znalostních aktiv firmy, rozvoj KM.
- **Fáze měření výkonnosti CRM** – implementace zpětnovazebních konstrukcí měření výkonnosti CRM, vyhodnocování měřitelných veličin, cyklická iterace.
- **Dlouhodobý servis** – podpora, kontrola, optimalizace koncepce, školení, atp.

### 5.6.3 Cenová politika

Cenová politika funkcionality může vycházet ze stávajícího obchodního licenčního modelu na bázi obchodních jednotek (části modulů IS). To je pro zákazníka výhodné, jelikož si

na základě svých aktuálních potřeb může jednoduše doladit své CRM aplikační portfolio. Základem by měla být tzv. „Lite“ verze, která bude pokrývat základní funkcionalitu z pohledu všech 4 základních CRM procesů (viz. kapitola 2.1.2). Splátkové kalendáře doporučuji uzpůsobit potřebám zákazníka.

Co se týče ceny implementace a ceny servisních služeb, navrhuji aby bylo 25% z této ceny splaceno až následně, kdy bude zákazník moci vyhodnotit přínos zavedeného řešení. Pokud by tedy event. pro zákazníka neměla implementace projektu do 3 měsíců od ostrého spuštění žádný prospěch (což se nepředpokládá), oněch zbylých 25% by neplatil. V opačném případě by zákazník doplatil oněch 25% ceny a event. společnosti poskytl 3 kvalitní doporučení na obdobné firmy (dle konkrétní situace). Již na základě takovéto cenové politiky (začátek obchodního vztahu) zákazník pozná, že společnost Melzer má zájem na efektivním řešení ku jeho prospěchu a bude přístupnější pro navázání obchodní spolupráce. Cenu konzultace navrhuji kolem 1000 Kč/hod.

U stávajících zákazníků – fáze 1, je pravděpodobnost kvalitního doporučení větší, jelikož zde již existuje dlouhodobý a ověřený obchodní vztah.

### **Získávání doporučení**

Jelikož je jedním z cílů získat nová doporučení, uvádím proto v následujících bodech návod, jak žádat o doporučení, např. i převyšující určený počet. Tyto body jsem vytvořil na základě svých dosavadních obchodních zkušeností a také dle [2].

- Když žádáme o doporučení, uvádíme vždy nějaký konkrétní počet (nechat event. zákazníka přemýšlet a nic neříkat, zákazník si vzpomene, klid je nejučinnější prostředek). Např. *“Myslím, že se mnou budete souhlasit, že pro vás děláme velice dobrou práci, která je pro Váš podnik velkým přínosem. A tak, jelikož už o nás víte prakticky všechno, chtěl bych Vás požádat, jestli byste mi mohl říct jména, řekněme tří firem nebo lidí, o kterých si myslíte, že by mohli mít zájem o to, co děláme a dopřát jim stejných výhod a zisků...klid...”*
- Když žádáme o doporučení, uvádíme pokud možno i konkrétní jména, např.: *“Máme teď v plánu vyvinout silnou iniciativu na získání kontraktu s firmou XY a uvědomil jsem si, že znáte pana XX. Nebylo by možné, že byste mě panu XX příležitostně představil?”* Pokud je to možné, pokusme se dosáhnout toho, aby nás zákazník nové kontaktní osobě osobně představil. Tím se pravděpodobnost úspěšné-

ho navázání kontaktu výrazně zvýší. V opačném případě ho poprosíme, aby kontaktní osobě, nejlépe ihned, zavolal a řekl nám o nás.

- Požádejme zákazníka o radu, jak je možno rozšířit naši zákaznickou základnu, např. *„Vy přece dobře znáte druh služeb, které nabízíme. Kdybyste byl na mém místě – které firmy tady z okolí by mohly naše služby nejvíce potřebovat?“*
- Tipy: poskytujme zákazníkům stále nějaké tipy či potenciální kontakty pro jejich podnikání – a pak můžete očekávat i obdobnou aktivitu na jejich straně.
- Nakonec je dobré zákazníka za jeho dobré doporučení „odměnit“ formou pozvání na oběd, nějakého malého dárku či třeba vstupenek na nějaký zajímavý sportovní zápas. Je třeba však dávat pozor, aby to bylo bráno vyloženě jako odměna. Dávejme zákazníkovi tuto pozornost jako výraz své vděčnosti, aby pro nás podobnou službu udělal rád i v budoucnu.

#### **5.6.4 Distribuční politika**

Prodej navrhují cestou osobního prodeje prostřednictvím obchodních managerů společnosti Melzer. Důvod je zřejmý, jedná o složité řešení, která je třeba osobně konzultovat a prezentovat možnosti, které bude společnost schopna zákazníkovi nabídnout. Bude tedy třeba doškolit obchodníky, aby byli schopni zákazníkovi komplexně prezentovat nabízené možnosti.

Časově omezené verze CRM nástroje + prezentace společnosti a poskytovaných služeb by mohly být poskytovány po obchodní schůzi na CD/DVD nosiči, jako věc která zákazníkovi zůstane a připomene předchozí schůzku. Může tak po čase s větší pravděpodobností dojít k obnovení obchodního kontraktu, např. pokud zákazník prvně neměl dostatek kapitálu pro jeho realizaci. Obchodnímu případu bude předcházet v některých případech doporučení, ale především kvalitní propagace, a to platí především pro 2. projektovou fázi.

Ke stávajícím zákazníkům by měli být přiděleni obchodní manažeři, kteří jim budou prezentovat poskytované CRM služby a zajišťovat, resp. zprostředkovávat servis.

#### **5.6.5 Komunikační politika**

Komunikační politika by měla být zaměřena především na podporu stanového positioningu. Propagační kampaň navrhují intenzivně spustit ve 2. fázi projektu (společnost bude připravena na významnější oslovení trhu) a měla by probíhat především prostřednictvím:



- Konaných odborných seminářů, kde budou blíže prezentovány nabízené možnosti.
- Periodika a to jak IT (Business World, IT Systems, CIO, Biz, Connect!), ale také v manažerských periodikách (Euro, PROFIT), billboardy.
- Odborných konferencí, jako např. SIS (Svět Informačních Systém), ERP fórum.
- Veletrhu Invex
- Internetu – na domovských stránkách, odborných portálech (CVIS, SystemOnLine, Seznam.cz, atp.), prostřednictvím internetové reklamy atd.

### **Firemní web, internet**

Jelikož se internet stává tím neúčinnějším a zpravidla tím levnějším propagačním instrumentem, věnoval jsem této části výraznější pozornost.

Základem je efektivní prezentace nově poskytovaných služeb na domovských stránkách společnosti. Současný web ([www.melzer.cz](http://www.melzer.cz)) je již zastaralý, nemoderní, neodráží profesionalitu firmy. Proto je nutné co nejdříve spustit nový web s výstižným a čtivým obsahem, samozřejmostí je moderní design. Činnosti a služby spjaté s produktem CRM IS musí být na první pohled viditelné a zřejmé. Jazyk prezentace musí být přizpůsoben cílové skupině zákazníků, tedy především managerům a CIO firem. Čím více relevantních informací potenciální zákazník na webových stránkách bude schopen najít, tím větší bude šance, že osloví společnost a dojde ke konverzi na firemního zákazníka. Důležité je prezentovat především reference. K tvorbě webu doporučuji přizvat specializovaného tvůrce s odbornými znalostmi a odpovídajícími referencemi.

Kvalitní a přitažlivá webová prezentace je pochopitelně pouhým základem. Důležité je zajistit návštěvníky, čtenáře webu. Na webové stránky se zajímavým a kvalitním odkazem rády odkáží i jiné, další weby. To samo o sobě přímo zvyšuje návštěvnost webu a nepřímo ovlivňuje kvalitnější viditelnost pro dnes nejčastěji používané fulltextové vyhledávače, které jsou velice důležité k získávání nových návštěvníků webových stránek. Pozice ve vyhledávačích je esenciální. Z internetových průzkumů vyplývá [14], že přes 90% uživatelů vyhledávačů na internetu si vybere ke shlédnutí stránku, která je z výsledků zobrazených vyhledávačem na první stránce výpisu. Čtyři pětiny uživatelů pak zaměří svoji pozornost na prvních pět odkazů, zbylá pětina si prohlédne všechny na první stránce výpisu. Problematika optimalizace pro vyhledávače je mnohem složitější (přesahující rozsah této práce), řeší ji obvykle metody SEO (Search Engine Optimization).

Druhou efektivní metodou pro podporu návštěvnosti webové prezentace je reklamní systém **PPC** (Pay Per Click). Jedná se o internetovou reklamu na bázi platby za prokliknutí. Neplatí se tedy za počet shlédnutí reklamy, ale pouze za uživatele reálně přivedeného na web. Firmě to tak umožní zobrazovat reklamu jen tehdy, když uživatel internetu zadá nadefinovaný výraz v rámci kampaně PPC. Peníze za tuto reklamu jsou odečteny až v okamžiku, kdy dojde ke kliku a dotyčný se dostane až na firemní stránky. Velkou výhodou je skutečnost, že na firemní web se dostane jen ta skupina uživatelů internetu, kteří se o nabízenou problematiku skutečně zajímají (předpokladem je efektivně nastavená PPC kampaň). Náklady jsou velmi nízké, jedno prokliknutí obvykle při kvalitně nakonfigurované PPC kampani nestojí víc jak 2 Kč (někdy i méně). Mezi sofistikované PPC systémy patří v tuzemsku nejvíce používaný systém Google AdWords, eTarget, Sklik portálu Seznam.cz, adFox portálu Centrum.cz.

Další možností je metoda **PPV** (Pay Per View), která je v tuzemsku doposud nejrozšířenější. Zde platíme za počet shlédnutí reklamy, nebo za časové období, ve kterém je počet zhlédnutí poskytovatelem garantován.

### **Návrh propagace**

Možný návrh jak prezentovat nabízené řešení, oslovit a získat nové zákazníky:

#### Zaujmut:

##### *1. varianta)*

*Přejete si zvýšit efektivnost Vaší společnosti?*

*Zajímalo by Vás, jak zvýšit ziskovost Vašich zákazníků?*

*Víte jak efektivně řídit vztahy s Vašimi zákazníky?*

*Hledáte konkurenční výhodu pro Váš business?*

*Máme pro Vás řešení. Melzer.*

##### *2. varianta)*

*Bojíte se čínské výrobní expanze, potažmo konkurence? Čína dominuje v ceně, množství, „kvalitě“, zvládla logistiku. Brzy ovládne výzkum a vývoj a bude usilovat ještě významněji o Vaše zákazníky. Řiďte proto efektivně vztahy se svými zákazníky, dodávejte jim přidanou hodnotu a zvyšujte svoji zákaznickou základnu. Ptáte se jak na to?*

*Máme pro Vás nejen odpověď, ale i řešení. Melzer.*

Prezentovat přínosy (tab. 5.2):

Optimální řešení pro Váš růst vyžaduje rozsáhlé zkušenosti a znalosti. My je Vám je nabízíme.

Zvyšujeme Vaše výnosy	Snižujeme Vaše náklady	Zlepšujeme spokojenost Vašich zákazníků
<b>Z hlediska prodeje nabízíme:</b>		
Zefektivnění prodeje	Automatizace sledování zájemců	Zjednodušení nákupů
Zjednodušení akvizice zákazníků	Zjednodušení akvizice zákazníků	Zvýšení zákaznické profitability
Analýzy zákaznických dat	Zlepšení předpovědi poptávky	Evidence zákaznických potřeb
Zlepšení obchodního plánování	Zkrácení uvedení nového produktu	Personalizované interakce
Získání nových klientů	Zkrácení dodacího cyklu	
Zvýšení profitability	Integrace klíčových systémů	
	Zjednodušení team managementu	
	Automatizace on-line nabídek	
<b>Z hlediska marketingu nabízíme:</b>		
Zefektivnění kampaní	Automatické provádění kampaní	Přizpůsobení markt. nabídek
Zlepšení identifikace zákaz. potřeb	Automatické vyhodnocení kamp.	Zvýšení znalosti zákazníka
Analýzy zákaznických dat	Automatický výběr zájemců	Zlepšení identifikace potřeb
Zvýšení profitability kampaní	Eliminace neefektivních kampaní	Personalis. interakce přes web
	Integrace klíčových systémů	
	Automatizace markt. kampaní	
	Zlepšení markt. plánování	
<b>Z hlediska servisních služeb nabízíme</b>		
Zjednodušení servisních služeb	Nárůst samoobslužných služeb	Zvýšení znalosti zákazníka
Nové personalizované služby	Automatizace servisních požadav.	Personalis. interakce přes web
Zvýšení prodeje doplňk. služeb	Automatizace telefonních hovorů	Snížení čekací doby obsluhy
Objednávky formou 24/7	Selekce služby dle hodnoty zákaz.	Web integrace
Zvýšení konkurenční výhody spol.	Zkrácení servisních požadavků	Objednávky formou 24/7
	Integrace klíčových systémů	Posílení loajality zákazníků
<b>Co dále nabízíme:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- komplexní CRM řešení</li> <li>- bohaté profesní znalosti a zkušenosti</li> <li>- komplexní CRM technologií a strategií</li> <li>- projektově řízenou implementaci dle EN ISO 9001:2000</li> <li>- flexibilitu</li> <li>- kvalitní servis</li> <li>- znalost tuzemských podniků a Vašich potřeb</li> <li>- 15 let tradice</li> </ul>		

*Tab. 5.2 : Ukázka části navrhované nabídky společnosti Melzer*

Prezentovat společnost (dodavatele):

*O společnosti Melzer:*

*Společnost Melzer pomáhá svým zákazníkům budovat a udržovat jejich vedoucí postavení na trhu. Nabízíme unikátní CRM služby, definujeme pro naše klienty vhodnou strategii a realizujeme řízení vztahů se zákazníky v činnostech společnosti. Garantujeme efektivnost dodaného řešení. Samozřejmostí je pro nás kvalitní zákaznický servis. Opíráme se o naše široké profesní znalosti a zkušenosti. Nejlepším vizitkou jsou pro nás desítky úspěšně realizovaných projektů a spokojených zákazníků.*

## 5.7 Finanční plán

Finanční plánování je uvedeno ve zjednodušené formě s ohledem na obchodní tajemství firmy Melzer – viz. tabulka 5.3. Prognózuje přibližně položky, které vzniknou mimo stávající agendu a aktiva společnosti, zohledňuje náklady výrobce systému QI – DC Concept a.s. Uvedené ceny byly stanoveny především na základě mých dosavadních pracovních zkušeností v oblasti marketingu ve společnosti Melzer. Plán zahrnuje 15% pravděpodobnost v zavedení celistvého IS QI u nových zákazníků.

Podle předběžných propočtů s ohledem na cenovou politiku, vychází bod zvratu v cca. polovině 2. fáze projektu (březen 2010). Následně lze očekávat minimálně lineární nárůst hrubých zisků.

Rozpočet v čase						
	1. fáze projektu		2. fáze projektu			TOTAL
	3Q + 4Q	1Q + 2Q	3Q + 4Q	1Q + 2Q	3Q + 4Q	
<b>Náklady:</b>						
Nákup zboží	80000	10000	50000	10000	10000	160000
Technologické (DCC)	200000	400000	200000	100000	100000	1000000
Pronájem	5000	10000	60000	40000	60000	175000
Energie	10000	10000	15000	15000	15000	65000
Personální	180000	180000	250000	280000	300000	1190000
Cestovní	30000	30000	50000	60000	70000	240000
Telekomunikační	5000	5000	15000	10000	10000	45000
Externí služby	100000	50000	40000	40000	40000	270000
<i>Marketing: propagace</i>						
– web pro CRM	50000	20000	10000	30000	20000	130000
– tištěná propagace	30000	30000	300000	300000	350000	1010000
– workshopy	0	40000	80000	80000	80000	280000
– odborné konference	0	25000	25000	40000	50000	140000
– Invex	0	0	80000	0	80000	160000
– internetové kampaně	5000	10000	150000	100000	100000	365000
Ostatní	25000	25000	60000	40000	40000	190000
<b>Náklady celkem</b>	<b>720000</b>	<b>845000</b>	<b>1385000</b>	<b>1145000</b>	<b>1325000</b>	<b>5420000</b>
<b>Výnosy:</b>						
Z prodeje zboží	100000	200000	600000	900000	1100000	2900000
Z prodeje služeb	100000	300000	550000	1200000	1700000	3850000
<b>Výnosy celkem</b>	<b>200000</b>	<b>500000</b>	<b>1150000</b>	<b>2100000</b>	<b>2800000</b>	<b>6750000</b>
<b>Hrubý zisk</b>	<b>-520000</b>	<b>-345000</b>	<b>-235000</b>	<b>955000</b>	<b>1475000</b>	<b>1330000</b>

Tab. 5.3: Předběžný finanční rozpočet

## 5.8 Kontrola

Marketingové oddělení musí neustále sledovat a kontrolovat marketingové činnosti tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Je třeba pravidelně sledovat výsledky a monitorovat nový vývoj. Správně prováděná kontrola umožní odhalit existující nedostatky a připravit protiopatření, která povedou k dosažení vytyčených cílů. Kontrolu doporučuji provádět následujícím způsobem:

- 1) **Kontrola stanoveného plánu** – analýza prodeje, podílu na trhu, marketingových výdajů vzhledem k obratu, finanční analýza.
- 2) **Analýza rentability** – analýza marketingové rentability, přímé versus úplné náklady.
- 3) **Kontrola výkonnosti** – efektivnost prodeje, reklamy, podpory prodeje, distribuce.
- 4) **Strategická kontrola** – hodnocení marketingové efektivnosti, event. audit marketingu.

# Závěr

Firma Melzer se zaměřuje na implementaci informačního systému QI do podniků různých typů a velikostí. Společnosti se nabízí možnost výrazněji oslovit i tuzemský trh CRM informačních systémů.

Tato moje práce si od počátku kladla za cíl připravit úspěšnou marketingovou strategii, která společnosti umožní proniknout a prosadit se na tuzemském trhu CRM IS. Zodpovědně jsem se proto snažil seznámit s charakteristikami filozofie CRM a souvisejícími oblastmi, kterými jsou především Knowledge Management a Business Intelligence. Poukázal jsem na dnes již nutnost zdatného řízení vztahů se zákazníky a zaměřil jsem se na problematiku tvorby, implementace a udržování moderní koncepce CRM. Prostudoval jsem a následně popsal také oblast řízení a eliminace rizik při zavádění CRM do firem.

Z důvodu objektivity a komplexnosti strategie jsem analyzoval nejen tuzemský trh CRM IS, ale i interní CRM klima společnosti Melzer, a také spokojenost firemních zákazníků. Závěry byly vesměs pozitivní, ovšem poukázaly i na určité výraznější nedostatky, které jsem podrobněji rozebral a stanovil patřičná doporučení. S pomocí vytvořeného fuzzy modelu objektivně vyplynulo, že informační systém QI je v kategorii ERP systémů s integrovanou CRM funkcionalitou konkurenceschopný. Pro výraznější systémové pokrytí CRM procesů a větší atraktivitu pro určeného zákazníka jsem připravil doporučení.

Na základě všech těchto činností a závěrů jsem sestavil marketingovou strategii, která zohledňuje identifikovanou marketingovou mezeru. Tu představují komplexní CRM implementační služby navázané na CRM funkcionalitu IS QI, včetně předávání know-how zákazníkům s cílem maximálního využití dodaného CRM konceptu zákazníkem.

Věřím, že navržená marketingová strategie přinese společnosti Melzer klíčovou přednost, redukuje významně přímou konkurenci a umožní firmě výrazně se prosadit na tuzemském trhu CRM IS.

Na úplný závěr mi dovoluete jeden citát, který bezprostředně souvisí s tím, co se na našem firemním trhu děje.

*Existují tři druhy podnikatelských subjektů:*

*Jedni jsou příčinou, že se něco děje,*

*další sledují, co se děje,*

*A jiní se ptají, co se stalo?*

*Philip Kotler*

# Seznam použité literatury

- [1] BÉGR, R., DOUCEK, P. *Informační systémy pro podporu manažerské práce*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík – PROFESSIONAL PUBLISHING, 2005. 223 s. ISBN 80-86419-79-7.
- [2] BRUNET, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně. KCRM – key customer relationship management*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 Zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním světě*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [4] COLLINSON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- [5] FORET, M., PROCHÁZKA, P., URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- [6] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM Řízení vztahů se zákazníky. Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM*. Praha: Computer Press, 2006. 190 s. ISBN: 80-251-0798-1.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] KOCH, M., DOVRTĚL, J. *Management informačních systémů*. 1. vyd. Olomoučany: FINAL TISK s.r.o., 2006. 174 s. ISBN 80-214-3262-4.
- [9] KOTLER, P., DE BEES, F.D. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2004. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.

- [10] KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] LECHTINEN, J. *Aktivní CRM. Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [12] NĚMEČEK, P., ŠVARCOVÁ, J., KOČMANOVÁ, A. *Pracujeme chytřeji*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 345 s. ISBN 978-80-7204-547-1.
- [13] NOVÁK, V. *Základy fuzzy modelování*. 1. vyd. Praha: BEN – technická literatura, 2003. 176 s. ISBN 80-7300-009-1.
- [14] PAULINOVÁ, Z. Přilákejte zákazníky na svůj firemní web. *Computerworld*. 2007, roč. 2007, č. 12, s. 30-32.
- [15] RAIS, K., DOSKOCIL, R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- [16] RUD, O., P. *Data mining. Praktický průvodce dolováním dat pro efektivní prodej, cílený marketing a podporu zákazníků (CRM)*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 322 s. ISBN 80-7226-577-6.
- [17] SODOMKA, P. CRM systémy pod drobnohledem. *Connect!*. 2006, roč. 2006, č. 10, s. 42-43.
- [18] SODOMKA, P. Pronájem jako vize budoucnosti. *BIZ*. 2007, roč. 2007, č. 10, s. 81-85.
- [19] SODOMKA, P. Váš zákazník, váš zisk. *BIZ*. 2006, roč. 2006, č. 11, s. 66-77.
- [20] STORBACKA, K., LECHTINEN J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.



- [21] TOMÁŠKOVÁ, D., VASS, M. Vztahy se zákazníky a cesta k jejich řízení. *IT Systems*. 2006, roč. 2006, č. 6, s. 2-7.
- [22] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [23] ZEMAN, P. Odhalte možnosti business intelligence. *IT Systems*. 2005, roč. 2005, č. 11, s. 4-5.

### **Internetové zdroje**

- [24] AMR Research. *Research and Advice That Matter* [online]. c2008 [cit. 2008-04-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.amrresearch.com>>.
- [25] BAND, W. *The Forrester Wave™: Enterprise CRM Suites, Q1 2007* [online]. c2008 [cit. 2008-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.microsoft.com/presspass/itanalyst/docs/02052007ForrCRMSuites.pdf>>.
- [26] Brain Logistics. *CRM systémy – průzkum* [online]. c2008 [cit. 2008-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.crminfo.cz/files/folders/zpravy/entry121.aspx>>.
- [27] <http://albertina.cz/czech>
- [28] <http://www.aspectum.com>
- [29] <http://www.cvis.cz>
- [30] <http://www.melzer.cz>
- [31] <http://www.seal.sk>

# Seznam použitých zkratek

APS	Advanced Planning and Scheduling	pokročilé plánování a rozvrhování
ASP	Application service providing	software jako služba
BI	Business Intelligence	zpracování dat do obchod. plánů
CIO	Chief Information Officer	firemní šéf informatiky
CLV	Customer Lifetime Value	dlouhodobá hodnota zákazníka
CPM	Corporate Performance Management	scorecardingové řešení BI
CRM	Customer Relationship Management	management péče o zákazníka
CSS	Customer Service and Support	automatizace servisních činností
DMS	Document Management System	elektronická správa dokumentů
EMA	Enterprise Marketing Automation	automatizace marketing. činností
ETL	Extraction Transformation Load	optimalizace a sjednocení dat
ERP	Enterprise Resource Planning	systém pro plánování zdrojů firmy
IS	Information Systems	informační systémy
IT	Information Technology	informační technologie
KCRM	Key Customer Relationship Management	CRM s klíčovými zákazníky
KM	Knowledge Management	znalostní management
OLAP	Online Analytical Processing	nástroje pro analýzy v reálném čase
PPC	Pay Per Click	internetová reklama na bázi prokliku
PPV	Pay Per View	internet. reklama na bázi shlédnutí
ROI	Return on Investment	rentabilita vloženého kapitálu
SaaS	Software as a Service	software jako služba
SCM	Supply Chain Management	řízení dodavatelských řetězců
SEO	Search Engine Optimization	optimalizace pro vyhledávače
SFA	Sales Force Automation	automatizace obchodních činností
SMB	Small and Medium Business	malé a střední podniky
SoC	Share of Customer	podíl zákazníka na zisku společnosti
SPT	Segmentation Targeting Positioningn	segmentace, zaměření, pozicování
SQL	Structured Query Language	deklarativní programovací jazyk
VoIP	Voice over IP	IP telefonování přes internet

# Seznam příloh

Příloha č. 1: Model COBIT upravený z pohledu CRM

Příloha č. 2: Zavádění CRM systému v České spořitelně, a.s.

Příloha č. 3: Přehled dostupných CRM IS v tuzemsku

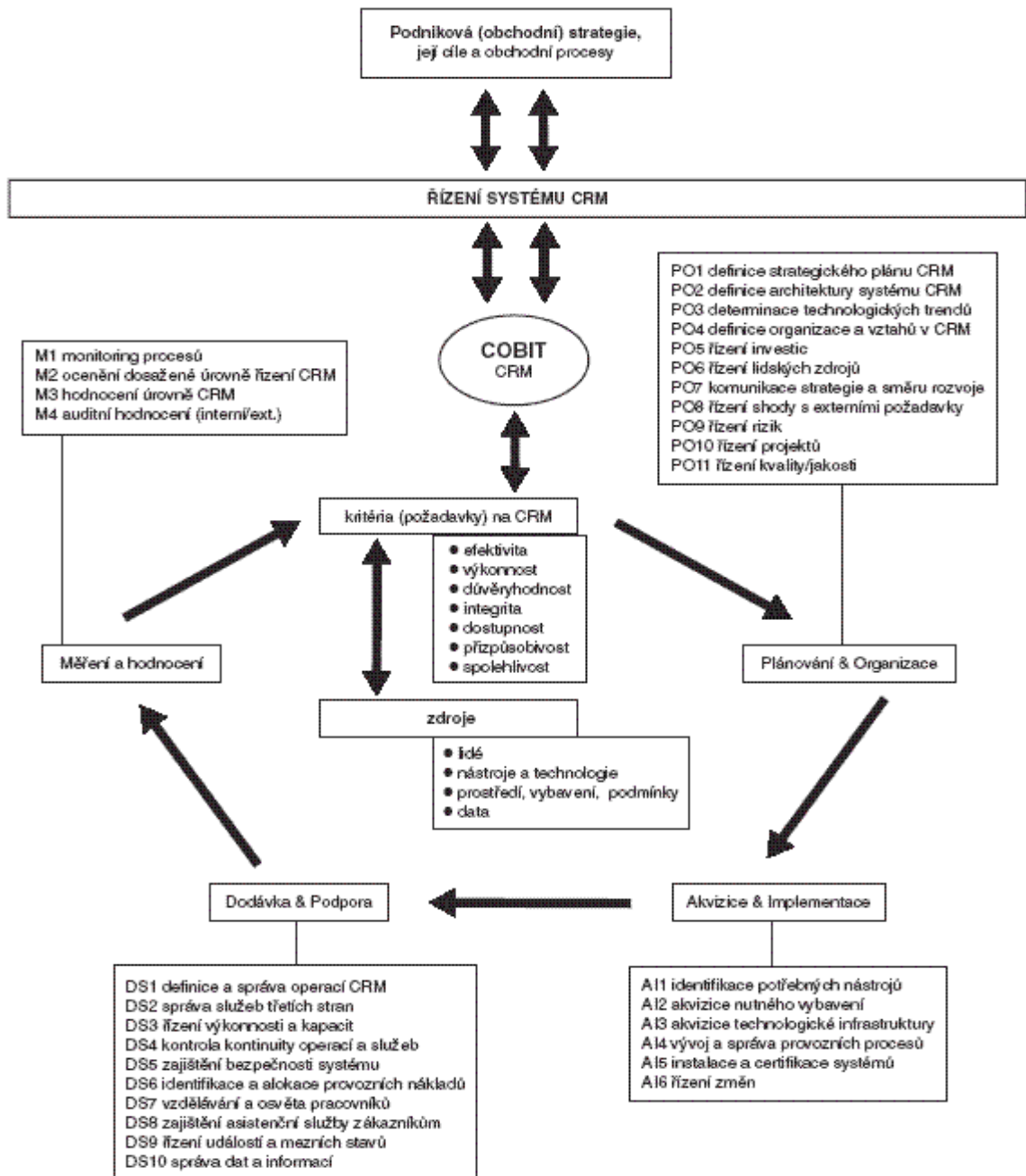
Příloha č. 4: Ukázka implementovaného fuzzy modelu

Příloha č. 5: Dotazník firemní zdatnosti CRM

## Příloha č. 1: Model COBIT upravený z pohledu CRM

Zde prezentovaný odvozený model zahrnuje následující oblasti, tzv. domény:

- plánování a organizace (tvorba strategie);
- akvizice a implementace (nákup, tvorba, úprava a implementace nástrojů);
- dodávka a podpora (řízení samostatných procesů CRM);
- monitoring (měření a kontrola).



Obr. P1: COBIT model pro CRM; převzato z [6]

## **Příloha č. 2: Zavádění CRM systému v České spořitelně, a.s.**

Upraveno dle [12] (popis zúčastněnou osobou).

### **Fakta České spořitelny, a.s.**

- Založeno: 18. února 1825
- Podíl na zisku: 97,98 procenta akcií ve vlastnictví Erste Bank
- Zisk po zdanění (v mil. Kč): 9 246
- Počet klientů: 5,4 mil
- Ředitelé poboček: cca. 250

### **Identifikace problému**

Projekt CRM v České spořitelně za cca. 1 mld. Kč byl již od začátku charakteristický problémem v nevraživosti zaměstnanců vůči konzultantům z dodavatelské firmy, s nimiž měli spolupracovat. Mohli za to především kulturní rozdíly, možná také trochu i jazyková bariéra. Ale hlavní důvod patrně byl, že celý projekt i s konzultanty prostě „dopadl“ na obyčejné lidi odněkud shora ve formě IT projektu. Projekt se pro řadového zaměstnance tvářil jako „software a dráty“, bez aktivního zapojení těch, pro něž má být CRM pracovním nástrojem. Na základě těchto skutečností byl v České spořitelně spuštěn interní projekt s názvem Klient<sup>2</sup>, jehož cílem byla integrace zaměstnanců s novým CRM systémem. Tohoto projektu se zúčastnili téměř všichni zaměstnanci, tedy něco okolo 5 tisíc lidí. Naléhavostí tohoto problému byla skutečnost, že systém měl začít efektivně fungovat v co nejkratší době od zavedení – do jednoho kalendářního roku.

### **Původní systém**

Původní systém skladování zákaznických dat byl zastaralý, neefektivní, nevyhovoval kapacitně ani kvalitativně. Existovalo v něm mnoho zbytečných cest k cíli. Systém nebyl otevřený, některá vkládaná data byla nevhodně integrována. Systém podporoval konzervativní přístup zaměstnanců, což dnešní doba potřebuje stále méně.

### **Aklimatizace - projekt Klient<sup>2</sup>**

Na počátku projektu Klient<sup>2</sup> byla vytvořen manuál (křídová brožurka) s přehledným souhrnem klíčových funkcí systému. Brožura měla zaměstnancům navodit pocit přívětivosti

systemu. Cílem byla snaha „prodat“ nový systém zaměstnancům. Prodat, ne vnutit! Důležitým nástrojem v prosazování CRM systému byly soutěže, např. o zavedení největšího počtu nových obchodních příležitostí do nového systému. Vítěz byl následně odměněn digitálním fotoaparátem. Náhle bylo viditelné, jak počty založených příležitostí v systému rostou. Následně byla zpřísněna kritéria. Podmínkou bylo, nejenom založit novou příležitost, ale také navázat na ni nějakou aktivitu. Následovala soutěž o MP3 přehrávače atp.

Při analýze provozu byli vyhledáváni ti zaměstnanci (poradci), kteří se systémem doopravdy efektivně pracují. Po důkladné analýze bylo vybráno cca. 10 takových zaměstnanců spořitelny. Vedoucí projektu následně uspořádal poradou s těmito zaměstnanci a šéfy jejich poboček. Na této poradě projekt manager zjišťoval, jakým způsobem je se systém pracováno. Byla tak vytvořena efektivní zpětná vazba. Vedle toho vedoucí projektu požádal oblastní ředitele, aby subjektivně vytypovali šéfa pobočky, který má největší předpoklady přesvědčit lidi, aby nový systém začali používat. Následně se všichni tito lidé sešli na jednom místě a předváděli, jak se systémem a se svými lidmi pracují.

Výsledkem tohoto setkání bylo sepsání katalogu nejlepší praxe, jehož hlavním cílem bylo lidi naučit, jak se systémem pracovat. Obsahem katalogu byly například fakta, jaké ukazatele u podřízených sledovat a jak je motivovat. Z účastníků porady se stali misionáři, kteří pomáhali ostatním vedoucím poboček ve své oblasti. Důležité také bylo, že vedení projektu začali vyhodnocovat také oblastní ředitele, kteří motivovali a podporovali zaměstnance, aby se systémem opravdu efektivně pracovali. Byl k tomu vypracován indexový ukazatel, který rozlišoval iniciativu samotného zaměstnance a zásluhy ředitele. Ředitelé následně dostali na druhé pololetí pět procent svých bonusů. To nebyla významná část bonusů, nicméně index, na který byly navázány, vzbudil vlnu diskusí. To dále znamenalo významný posun, na který navázal i indexový ukazatel, který se začal postupně zvyšovat.

### **Postimplementace - finální stav**

Zaměstnanci začali považovat IS CRM systém za přínosný a nyní ho efektivně používají. Jak již bylo zmíněno dříve, celkové náklady projektu dosáhli přibližně 1 mld. Kč. V konečném důsledku se tyto investice vyplatily. Měřitelným prvkem této skutečnosti je fakt, že zavedený systém umožnil zvednout prodej o tři čtvrtě procenta z původního plánovaného půl procenta. Mimo to se zefektivnila práce zaměstnanců téměř o dvě úrovně.

### Příloha č. 3: Přehled dostupných CRM IS v tuzemsku

Název systému	Dodavatel	Země původu	Web dodavatele v ČR	Typ systému	Lze nastavit samostatně?	Specializace systému	Změřeni podle velikosti	Nejvýznamější reference	Mezen. kontaktní centrum	Podpora prodeje	Podpora služeb	Podpora marketingu
ABAS BUSINESS SW	AMOTIQ	SRN	www.amotiq.cz	2	ne	automobilový průmysl a elektrotechnika	E	VIVA, ARENS	část ano	ano	část	ano
ABC SUITE	APLIS.CZ	ČR	www.aplis.cz	1	ne	univerzální systém	E	ŠKODA PRAHA, GLOBUS	část ano	ano	ano	ano
ABRA G3/G4	AKTIS	ČR	www.aktis.cz	2	ne	univerzální systém pro obchod a výrobu	E	PROMEDICA PRAHA, GROUP	ano	ano	ano	ne
ACTI	ACMARK	GB	www.acmark.cz	1	–	univerzální	E	COMMERZBANK, KONSEPTI	ne	ano	ne	část
ADAPTCRM	DATA-SOFTWARE	ČR	www.datasw.cz	1	–	univerzální systém	E	–	část ano	ano	ano	ano
AD-IN-ONE	ADHOC	ČR	www.adhoc.cz	3	ano	velkoobchod, maloobchod, farmacie	E	KAUFLAND ČR, OGIL VYVONE, QUO	část ano	ano	ano	část
ALTUS VARIO	ALTUS DEVELOPMENT	ČR	www.vario.cz	2	ne	univerzální systém	B	WOODCOOTE CZ, MERIT GROUP, IT PLANET	ne	ano	ano	část
APERTUM.CZ	TECHNOSOFT	SRN	www.technosoft.cz	2	ne	univerzální systém	B	MODIKOV, VA TECH EZ,	ne	ano	ano	ano
ARBES CRM	ARBES TECHNOLOGIES	GB	www.merlin.cz	1	–	velkoobchod, bankovníctví, pojišťovnictví	E	PIONEER INVESTIČNÍ SPOLEČNOST	ano	ano	ano	ano
AZ PRO	PROSPEKS-IT	ČR	www.prospeks-it.cz	2	ano	univerzální, mimo bankovníctví a pojišťovnictví	E	ISSY TRNAVA, C&A MODA	část ano	ano	ano	ano
BILY MOTYL	BM SERVIS	ČR	www.bm.cz	2	ne	univerzální	B	ŠKODA VÝZKUM PRAHA, HB BETON	ne	ano	ano	ano
BRAIN CRM	CLEVERLANCE ENT. SOL.	ČR	www.cleverlance.cz	1	–	univerzální	D	ČESKÁ POŠTA, TISCALI	část ano	ano	ano	část
BUSINESS CONNECT	MIKROS	ČR	www.mikros.cz	1	–	univerzální	E	GUMOTEX, RETIA, CSAAD HODONIN	ne	ano	ano	ano
CAS GENESIS WORLD	KOMIX	SRN	www.komix.cz	1	–	univerzální	E	–	ano	ano	ne	část
BY ZNY'S WIN	J.K.R.	ČR	www.jkr.cz	2	ne	univerzální	E	RYOR, VLTAVA-LABE-PRESS	ano	ano	ano	ano
CEMF	DIGITAL RESOURCES	ČR	www.digres.cz	1	–	univerzální	B	–	část ano	ano	ano	ano
COMSTARNET	COMSTAR	ČR	www.comstarnet.cz	1	–	univerzální	B	JAPEK, ODKOLEK, ACCESS TRAVEL	část ano	ano	ano	ano
CRM LEONARDO	D3SOFT	ČR	www.d3soft.cz	1	–	univerzální, procesní řízení, analýtika	E	ABB, ZPF AKADEMIE, RWE ENERGY CZ	část ano	ano	ano	ano
CRM ORAX	ORAX	ČR	www.orax.cz	1	–	univerzální	B	–	ne	část	část	část
CRM UPDATE SEVEN	UPDATE SOFTWARE	A	www.update.cz	1	–	univerzální, telekomunikace, bankovníctví	E	T-MOBILE, ASSECO, HVB BANK CR	ano	ano	ano	ano
CRM 360	ADASTRA CORPORATION	ČR	www.adastra.cz	1	–	bankovníctví, pojišťovnictví, telekomunikace	D	ČSOB POJIŠTOVNA, ALLIANZ POJIŠTOVNA	část ano	ano	část	ano
DIALOG 3000S	CONTROL	ČR	www.control.cz	2	ne	strojírenství, chemický průmysl, plastikářství	B	TOMATEX OTROKOVICE, TIGEMMA	část ano	ano	ano	ano
DIAMAC	BDUM CORPORATION	ČR	www.b-d.cz	2	ne	strojírenství, sklářství, chemický průmysl	D	PANTER COLOR	ne	ano	část	část
DIMENZE++	CENTIS	ČR	www.centis.cz	2	ne	strojírenství, letecký, potravinářský průmysl	E	AVEX TRADE, NH ZABREH	část ano	část	část	ne
EASY CRM	POSYS	ČR	www.posys.eu	1	–	univerzální	A	–	ne	ano	část	ano
EDRIGENT REPRESENT.	DIGI TRADE	ČR	www.digi-trade.cz	1	–	specializace na automatizaci, mobilní technologie	B	STOCK PLZEN	ne	ano	ne	ano
EIS APSO	APSO	ČR	www.apso.cz	2	ne	strojírenství, stavebnictví, spotřební průmysl	E	KYB MANUFACTURING, FACTOR, TEPLICE	ne	ano	ne	ne
EPASS	EPASS	ČR	www.epass.cz	2	ne	těžební, strojírenský, kovodělný průmysl	B	RAYCOM, SVOBODA	část ano	ano	ano	ne
EPICOR	EPICOR SOFTWARE CZECH	USA	www.epicor.cz	2	ne	stavebnictví, farmacie, spotřební průmysl	E	PERNOD RICARD, HEXAGON POLYMERS	ano	ano	ano	ano
ESADA	EG-EXPERT	ČR	www.egexpert.cz	2	ano	výroba, obchod, distribuce v energetice	D	DALKIA, DISTEP	část ano	ano	část	část
ES09 INTRANET	ES09 INTRANET	ČR	www.eso.cz	3	ano	textilní, potravinářský, farmaceutický průmysl	B	ZENZA ZNOJMO, CK VITKOVICE TOURS	část ano	část	část	část
ESYCO	ELINKX	ČR	www.elinkx.cz	3	ano	specializace na řízení velkoobchodních podniků	D	PPL, DILERIS, AUROTON COMPUTERS	část ano	část	část	ano
EVIS400	INCO	ČR	www.inco.cz	2	ne	strojírenství, kodělný a spotřební průmysl	E	–	ne	ano	ano	ne
BWAY CRM	MEMOS SOFTWARE	ČR	www.memos.cz	1	–	univerzální	B	ORCO PROPERTY GROUP	část ano	ne	část	část
EXACT E-SYNERGY	EXACT SOFTWARE ČR	NL	www.exactsoftware.cz	3	ano	univerzální	D	DELTA SYSTEMS, GITY, CHEMCOMEX	část ano	ano	ano	ano
GENESYS	NEXTIRAONE CZECH	USA	www.nextiraone.cz	1	–	kontakty, analytické zpracování dat, interakce	D	T-MOBILE CR, O2, SAZKA	ano	ne	část	část

Název systému	Dodavatel	Země původu	Web dodavatele v ČR	Typ systému	Ze nastavit samostatně?	Specializace systému	Zaměření podle velikosti	Nejvýznamější reference	Vícekan. kontaktní centrum	Podpora prodávající	Podpora marketingu
HELIOS GREEN	LCS INTERNATIONAL	CR	<a href="http://www.helios.eu">www.helios.eu</a>	2	ano univerzální		D	BONTONFILM, CTP INVEST, VENDYS	ano	ano	ano
I/2	DATA-NORMS	CH	<a href="http://www.datanorms.cz">www.datanorms.cz</a>	2	ano strojírenství, velko a maloobchod		E	-	ano	ano	ano
I6	CYBERSOFT	CR	<a href="http://www.cybersoft.cz">www.cybersoft.cz</a>	2	ne univerzální, velko a maloobchod		E	PENTA CZ, AVG TECHNOLOGIES	část, ano	ano	ano
IFS APLIKACE	IFS CZECH	SE	<a href="http://www.ifs.cz">www.ifs.cz</a>	2	ano univerzální		D	ZPA CZ, TOS, ADAMOVS-SYSTEMS	ano	ano	ano
INFOPOWER	RTS	CR	<a href="http://www.rts.cz">www.rts.cz</a>	2	ano stavebnictví, potravinářství		E	TGB DOPRASTAV, LESOSTAVBY TREBON	část, část, ano	ano	ano
INFOR ERP COM	INFOR	SRN	<a href="http://www.infor.com">www.infor.com</a>	2	ano strojírenství, kovodělný, elektro, plasty		B	SIAG, ESW BOHEMIA, EICHENAUER	ano	ano	ano
INFOR ERP EN	GEMMA SYSTEMS / INFOR	USA	<a href="http://www.gemma.cz">www.gemma.cz</a>	2	ano automobilový, letecký, strojírenský průmysl		E	MWAG, DANIAHER MOTION, DIADO METALCZ	ano	ano	ano
INFOR ERP MAX+	S&T SERVICES CR / INFOR	GB	<a href="http://www.srt-services.cz">www.srt-services.cz</a>	2	ne kovodělný, chemický a gumárenský průmysl		C	STROUTOS LIPNIK, AVIA, LITES FIRE	část, ano	část, část	část
INFOR ERP SYTELNE	ITEURO/INFOR	USA	<a href="http://www.iteuro.cz">www.iteuro.cz</a>	2	ano vojenský, strojírenský, nábytkářský průmysl, BI		E	ISAN RADIATORY, TECHNOLOG. CENTRUM	ano	část, část	část
INFOR ERP VISUAL	GEMMA SYSTEMS / INFOR	USA	<a href="http://www.gemma.cz">www.gemma.cz</a>	2	ne specializace pro výrobu na sklad a na zakázku		B	VICTORY CZECH, CNC TECHNOLOGY	část, ano, ano	ano	ne
INFOR ERP XA	INFOR	USA	<a href="http://www.infor.com">www.infor.com</a>	2	- automobilový, opravárenský průmysl		D	-	část, ano	část, část	část
INFOR ERP XPPS-XPERT	INFOR	SRN	<a href="http://www.infor.com">www.infor.com</a>	2	ano automobilový průmysl		D	METALDYNE, OFDX AUTOMOTIVE	ano	ano	ne
INFORIS	INFORIS	CR	<a href="http://www.inforis.cz">www.inforis.cz</a>	2	ano opravárenský průmysl, velko a maloobchod		B	DLG NAPA-JEDLA	část, ano	ano	ano
INFOS	INFOS 2001	CR	<a href="http://www.infos2001.cz">www.infos2001.cz</a>	2	ne projektové řízení		B	EVČ PARDUBICE, PROFIMONT	část, ano	část, část	část
INTOUCH CRM	ANNECA	CR	<a href="http://www.anneca.cz">www.anneca.cz</a>	1	univerzální		B	ELETARIA CONSULTING	ano	ano	část, část
IS COMPEKON	COMPEKON	CR	<a href="http://www.compekon.cz">www.compekon.cz</a>	2	ano dřevařský, potravinářský průmysl, pojišťovnic.		D	POJISTOVNA EGAP, AUTOKLUB CZECH	část, ano	ne	ano
IS IMPULS 32	NOVA-SOFT	CR	<a href="http://www.novasoft.cz">www.novasoft.cz</a>	2	ne strojírenství, kovodělný a nábytkářský prům.		B	M.K.R. PLUS, PROGRESS OK	ne	část, ne	část
ITERITY CRM	ITERITY	CR	<a href="http://www.iterity.cz">www.iterity.cz</a>	1	univerzální		B	ORKAN PLUS, ASB PRAGUE	ano	ano	ano
JAZZMAN CRM	HITECOM	CR	<a href="http://www.izzz.cz">www.izzz.cz</a>	1	univerzální		A	-	část, část	ano	část
JD EDWARDS ENTERPRISE	ORACLE / BSC PRAHA	USA	<a href="http://www.bsc.cz">www.bsc.cz</a>	2	ano automobilový, strojírenský, letecký průmysl		D	BOSAL ČR, IMMERGAS	ano	ano	ano
K2 PROFESSIONAL	K2 AMITEC	CR	<a href="http://www.k2amitec.cz">www.k2amitec.cz</a>	2	ne strojírenství, potravinářství, spotřební průmysl		B	ISOTRA, MICRO THERM CZ	ano	ano	ano
KARAT ENTERPRISE	KARAT SOFTWARE	CR	<a href="http://www.karatsoftware.cz">www.karatsoftware.cz</a>	2	ano stavební, potravinářský, reklamní průmysl		D	GENOSERVIS, KEMIFLOC	ano	ano	ano
KOSTKA PRO	APEX COMPUTER	CR	<a href="http://www.kostka.net">www.kostka.net</a>	2	ne stavebnictví, elektrotechnika, zemědělství		B	CESA PARDUBICE, ZENA	ne	část, část, ne	ne
KTKW	KTK SYSTÉM	CR	<a href="http://www.ktksystem.cz">www.ktksystem.cz</a>	2	ne kovodělný, textilní, nábytkářský průmysl		B	STAVEBNINY CERNY	část, ano	část, ne	část, ne
LAWSON M3	INTENTIA CZ	CH	<a href="http://www.lawson.com">www.lawson.com</a>	2	ano strojírenský, chemický a papírenský průmysl		D	-	ano	ano	ano
MAXIMIZER ENTERPRISE	INFO NAVIGATOR	CAN	<a href="http://www.maximizer.cz">www.maximizer.cz</a>	1	univerzální		B	ITC GROUP, STATSOFT, I.F.T. OFFICE	ano	ano	ano
MS DYNAMICS AX	MICROSOFT	USA	<a href="http://www.microsoft.cz">www.microsoft.cz</a>	2	ano strojírenský, potravinářský a farmaceutický pr.		E	DATART, NOWACO, KRALOVOPOLSKÁ	ano	ano	ano
MS DYNAMICS CRM	MICROSOFT	USA	<a href="http://www.microsoft.cz">www.microsoft.cz</a>	1	univerzální, obchod, marketing, servisní služby		E	ČSOB, SULLKO, SCANIA	ano	ano	ano
MS DYNAMICS NAV	MICROSOFT	USA	<a href="http://www.microsoft.cz">www.microsoft.cz</a>	1	ano textilní, plastikařský průmysl, velkoobchod		E	AAA AUTO, TON, EPEE CZ	ano	ano	ano
MYAVIS	KVADOS MOBILE SOLUTION.	CR	<a href="http://www.myavis.cz">www.myavis.cz</a>	1	univerzální, nábytkářství, potravinářství		E	CEZ, HENKEL, PPM	část, ano	ano	ano
MYGEM	GEMCO	CR	<a href="http://www.gemco.cz">www.gemco.cz</a>	2	ano strojírenství, nábytkářství, potravinářství		E	DICOM, ORLIK KOMPRESORY	ano	ano	ano
MYSAP CRM	SAP CR	SRN	<a href="http://www.sap.cz">www.sap.cz</a>	1	telekomunikace, obchod, bankovníctví		D	ŠKOFIN, SAZKA, JIHOČESKÁ ENERGETIKA	ano	ano	ano
NOMIS	ITS	CR	<a href="http://www.its.cz">www.its.cz</a>	1	obchod a operativní marketing		B	KONICA-MINOLTA, METALIMEX, GERLACH	část, ano	ano	ano
NOTIA BUSINESS SERVER	NOTIA IS	CR	<a href="http://www.notia.com">www.notia.com</a>	2	ano velkoobchod, maloobchod		B	INDIES, EUROTEC, CVF	část, ano	část, ano	část, ano
OPENMINDER	OPENONE	CR	<a href="http://www.openone.cz">www.openone.cz</a>	1	hromadná obsluha zákazníků, call centra		D	ČESKÁ POJISTOVNA, RWE ENERGY	ano	ano	část, ano
OR-SYSTEM	OR-CZ	SRN	<a href="http://www.orcz.cz">www.orcz.cz</a>	2	ne strojírenský, textilní a plastikařský průmysl		B	IMG BOHEMIA, PGI MORAVIA	část, část	část, část	ne



Název systému	Dodavatel	Země původu	Web dodavatele v ČR	Typ systému	Le nadásti samostatné?	Specializace systému	Změření podle velikosti	Nelý významější reference	Podpora prodejce	Podpora marketingu
ORACLE CRM	ORACLE CZECH	USA	<a href="http://www.oracle.com/cz">www.oracle.com/cz</a>	1	-	bankovníctví, telekomunikace, utility	D	STŘEDOCESKÁ, SEVEROCESKÁ ENERGO.	ano	ano
ORACLE PEOPLESOFT CRM	ORACLE CZECH / IBM ČR	USA	<a href="http://www.ibm.cz">www.ibm.cz</a>	1	-	univerzální řešení pro bankovníctví a utility	D	-	ano	ano
ORACLE SIEBEL	ORACLE CZECH	USA	<a href="http://www.oracle.com/cz">www.oracle.com/cz</a>	1	-	univerzální řešení pro škálu oborových řešení	E	SEVEROMORAVSKÁ ENERGETIKA, O2	ano	ano
PERISKOP	ACCORD	CR	<a href="http://www.accord.cz">www.accord.cz</a>	1	-	univerzální	E	SP.TECH, FLORPLANT, MELICHAR PRAHA	část ano	ne ano
PIVOTAL ENT. CRM SUITE	LLP PRAGUE	CAN	<a href="http://www.llpgroup.com">www.llpgroup.com</a>	1	-	doprava a utility	E	SCHENKER, BULL	ano	ano
PIVAM	GANYMED CZ	USA	<a href="http://www.ganymed.cz">www.ganymed.cz</a>	1	-	specializace na vysokopodrátkové zboží	E	STAROBŘNO, GECCO TABA	část ano	ano
PODPORA PRODEJE CRM	KAISER DATA	CR	<a href="http://www.kdtus-notes.cz">www.kdtus-notes.cz</a>	1	-	univerzální	B	JAGORA PLUS, AUTOMATY SERVIS PRAHA	ne část ne	ano
PROALPHA	SPC SOLUTIONS	SRN	<a href="http://www.spc.cz">www.spc.cz</a>	2	ne	strojírenství, kovodělný a nábytkářský prům.	E	-	část ano	část ano
PSIPENTA.COM	IS BERGHOF	SRN	<a href="http://www.isb.cz">www.isb.cz</a>	2	-	výroba, montáž, integrace v rámci SCM	D	JAVL MORAVIA	ne ano	část ano
PYTHAGORAS COMPASS	PYTHAGORAS	CR	<a href="http://www.pythagoras.cz">www.pythagoras.cz</a>	1	-	univerzální	B	AUTODESK, HEWLETT-PACKARD	ano ano	část část
QAD ENTERPRISE APPLIC.	MINERVA ČR	USA	<a href="http://www.minerva-is.cz">www.minerva-is.cz</a>	2	ne	procesní výroba, integrace v rámci SCM	E	VOP D25, CANDY PLUS, MAGNUM PARKET	část ano	ano ne
QI	DC CONCEPT	CR	<a href="http://www.qi.cz">www.qi.cz</a>	2	ne	univerzální pro škálu oborových řešení	E	XAVERGEN, HUTNÍ PROJEKT OSTRAVA	část ano	ano ano
RIS 2000	SUAL IS	CR	<a href="http://www.sual-is.cz">www.sual-is.cz</a>	2	ne	velko a maloobchod	E	DVC INT., VIDEOJUPUKACE ZLIN	část ano	ne část
SAFIR PLUS	ARCON TECHNOLOGY	CR	<a href="http://www.arcontd.cz">www.arcontd.cz</a>	2	ne	strojírenský, kovodělný, nábytkářský průmysl	B	OZAP TOUŽIM, VEZEKO, SEKO EDM	část ano	část ne
SALES SUPPORT SYSTEM	ALLIUM	CH	<a href="http://www.allium.cz">www.allium.cz</a>	1	-	orientace na SFA a integrace s B2B a B2C apl.	D	SKOLAB, DELOR INTERNATIONAL	ano ano	ano ano
SALESLOGIC	MINERVA ČR	USA	<a href="http://www.minerva-is.cz">www.minerva-is.cz</a>	1	-	zaměřeno na optimalizace procesů	C	RADIO VIVA, CONTROL TECH	ano ano	ano ano
SALWIN CRM	M3	CR	<a href="http://www.m3.cz">www.m3.cz</a>	1	-	univerzální	E	PEOPLE PLACE, GTS NOVERA	ne ano	ano ano
SAS CUSTOMER INTELLIG.	SAS INSTITUTE ČR	USA	<a href="http://www.sas.com/cz">www.sas.com/cz</a>	1	-	ETL, pokročilé analýzy, řízení kampaní	D	ČESKÁ POJIŠTOVNA, ČESKÁ SPORITELNA	část ano	ano ano
SCUD ECRM ENTERPRISE	RAYNET	CR	<a href="http://www.raynet.cz">www.raynet.cz</a>	1	-	univerzální	E	WALMARK, ZAPA BETON, KASKO	ano ano	ano ano
SMART CRM	SMARTDATA	CR	<a href="http://www.smartdata.cz">www.smartdata.cz</a>	1	-	univerzální	B	ELKO, AVIKO CR, CREDIUM	část ano	část ano
SMART 4WEB CRM	M2000	CR	<a href="http://www.m2000.cz">www.m2000.cz</a>	1	-	dřevařský průmysl, velko a maloobchod	E	OKI SYSTEMS, AG FOODS, MLI MOHELNICE	ano ano	ano ano
SOFT 4-SALE	MTJ SERVICE	CR	<a href="http://www.mti.cz">www.mti.cz</a>	2	ano	univerzální	B	ROBERT BOSH AUTOMOBILOVA DIAGNOST	ne ano	ano ano
SOFTM SUITE	SOFTM CZ	SRN	<a href="http://www.softm.cz">www.softm.cz</a>	2	ano	potravinářství, farmacie, velkoobchod	B	-	ano ano	ano ano
SPRINX CRM	SPRINX SYSTEMS	CR	<a href="http://www.sprinx.cz">www.sprinx.cz</a>	1	-	automobilový prům., farmacie, velkoobchod	B	UCB, ALITEC GROUP (BMW)	ano ano	část ano
TEAMS	CEGEDIM CZ	FR	<a href="http://www.cegedim.cz">www.cegedim.cz</a>	1	-	specializace na farmaceutický průmysl	E	SANOFI AVENTIS, ABBOT LABORATORIES	část ano	část ano
TRADE-INFO	OR-CZ	CR	<a href="http://www.orcz.cz">www.orcz.cz</a>	1	-	sklářství, dřevařství, spotřební průmysl	E	JAG COM, HENKEL-DIVIZE LOCITTE	část ano	část část
TWIST INSPIRE	BEEP	CR	<a href="http://www.beep.cz">www.beep.cz</a>	2	ne	customizace na přání zákazníka	B	HOLLYWOOD CLASSIC ENTERTAINMENT	část ano	část část
WAK INTRA	WAK SYSTEM	CR	<a href="http://www.waksystem.cz">www.waksystem.cz</a>	2	ne	specializace na zákaznickou montáž a servis	B	ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA, ICY	ano ano	ne ano
WHEEL	TCL DIGI TRADE	CR	<a href="http://www.tcl-digitaltrade.com">www.tcl-digitaltrade.com</a>	3	ano	univerzální	B	WAVIN, MEDIA MARKETING SERVICES	část ano	část část

Pozn. a): 1 - Samostatné CRM, 2 - ERP se CRM funkcionalitou, 3 - speciální řešení přesahující CRM

Pozn. b): A - malé podniky a živnostníci, B - malé a střední podniky, C - střední podniky, D - střední podniky, E - malé, střední, velké podniky

Tab. P1: Přehled dostupných CRM IS v tuzemsku (3 části)

# Příloha č. 4: Ukázka implementovaného fuzzy modelu

	A	B	C	D	E	F	G	Au					
	Soubor	Úpravy	Zobrazit	Vložit	Formát	Nástroje	Data	Okno	Nápořádá				
1								Typ systému	Lze nastavit samostatně	Specializace systému	Zaměření nástroje podle velikosti	Automatizace obchodních činností	Výstu
2								1	ano	univerzální	živostní, malé podniky	ano	
3								2	ne	průmyslová specializace (obecně), obchod	malé a střední podniky	spíše ano	
4								3		bankovní, finance	střední podniky	částečně	
5								4		doprava, spedice	střední a velké podniky	spíše ne	
6								5		lékařství, farmacie	malé, střední a velké podniky	ne	
7								6					
8													
9													
10													
11													
12								1	X	A	X	A	
13								2	A	X	X	X	X
14								3	X	X	X	X	X
15								4	X	X	X	X	X
16								5	-	X	A	X	X
17								6	-	-	-	-	-
18													
19													
20								1	0,00	1,00	0,00	0,00	1,00
21								2	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22								3	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23								4	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24								5	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
25								6	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26								appendix					
27								SUMA	1	1	1	1	1
28								CHECK	0	0	0	0	0
29													
30													
31													
32								1	9,0	10,0	5,0	10,0	10,0
33								2	10,0	5,0	7,0	8,0	8,0
34								3	6,0	8,0	8,0	8,0	8,0
35								4	4,0	0,0	9,0	2,0	2,0
36								5	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0
37								6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
38								appendix					
39								MAX	10	10	10	10	10
40													
41													
42													

Obr. P2: Implementovaný fuzzy model, záložka IS QI

## Příloha č. 5: Dotazník firemní zdatnosti CRM

Dotazník byl upraven dle [6] a dále rozšířen o část KCRM. Otázky jsou stanoveny tak, že vyžadují odpověď ano, ne, event. mezistupně: spíše ano, částečně, spíše ne.

V předloženém dotazníku byla ke každé otázce přiložena ještě následující hodnotící tabulka, kterou jsem zde u jednotlivých otázek z rozsahových důvodů dále neuváděl.

Ano	Spíše ano	Částečně	Spíše ne	Ne
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Klíč:

Ano	Spíše ano	Částečně	Spíše ne	Ne
5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod

Následuje samotný dotazník (5 částí, 94 otázek):

### Úvod

*Cílem tohoto dotazníku je **objektivní** posouzení aktuální úrovně řízení vztahů se zákazníky (CRM) ve firmě Melzer pro možnost dalšího rozvoje společnosti z pohledu řízení vztahů se zákazníky, tedy i nárůstu konkurenční výhody. Prosím o zodpovězení, pokud možno, na všechny z následujících otázek. Otázky jsou stanoveny takovým způsobem, že vyžadují odpověď ano, ne, event. mezistupně: spíše ano, částečně, spíše ne.*

### Část 1 (Orientace firmy na zákazníky)

*První část je zaměřena na zmapování a zvýšení porozumění individuálním zákazníkům a jejich potřebám.*

1. Zná firma hlavní charakteristiky (identitu) všech svých zákazníků?
2. Umí firma zákazníka identifikovat kdykoliv a kdekoliv ji zákazník osloví?
3. Existuje přidělený identifikační kód ke každému zákazníkovi?
4. Je ke každému zákazníkovi k dispozici kompletní a přesný záznam historie souvisejících událostí?
5. Jsou tyto záznamy doplňovány ze všech míst, jež přicházejí se zákazníkem do styku?

6. Jsou informace získané od třetí strany integrovány do záznamu zákazníka?
7. Mají všechny osoby (místa), které mohou být se zákazníkem v kontaktu, přístup k záznamu zákazníka?
8. Má firma vytvořenu a schválenou definici dlouhodobé (celoživotní) hodnoty zákazníka (Customer Lifetime Value - CLV) a podílu zákazníka na zisku společnosti (Share of Customer – SoC)? *Pozn.: CLV chápejte jako vyjádření čisté současné hodnoty toku budoucích zisků očekávaných z celoživotních nákupů určitého zákazníka. Příklad: Uvádí se, že průměrný zákazník ze střední třídy, jenž přichází k prodejci automobilů s úmyslem koupit si své první auto, má potenciální celoživotní hodnotu kolem 3 mil. Kč. Číslo je ještě vyšší, pokud spokojený zákazník přivede další zákazníky.*
9. Lze zákazníky rozlišovat a segmentovat dle CLV a SoC?
10. Jsou zákazníci segmentováni do skupin dle různých hodnot CLV?
11. Znájí všechna místa, která přicházejí se zákazníkem do kontaktu, jeho hodnotu CLV?
12. Ví firma jakou formu komunikace zákazník preferuje?
13. Komunikuje firma se zákazníkem jím preferovaným komunikačním kanálem?
14. Vystupuje firma při komunikaci se zákazníky aktivně?
15. Jsou budoucí spolupráce resp. interakce se zákazníkem součástí plánovaných akcí?
16. Je komunikace se zákazníkem využívána pro zjištění jeho potřeb produktů a služeb?
17. Bývají zákazníci tázáni na svoje potřeby a požadavky?
18. Je komunikace se zákazníky vedena v souladu s dostupnou znalostí zákaznic. potřeb?
19. Mají všechny týmy zaměstnanců přicházející do kontaktu se zákazníky schopnost a zdatnost dále zdokonalovat proces kontaktů se zákazníky a sledování jejich potřeb?
20. Může být struktura komunikace se zákazníky pružně upravována takovým způsobem, aby reflektovala změny zákaznických preferencí?
21. Může být nový (požadovaný) produkt připraven v rozumném časovém horizontu (v rámci rozsahu firemního portfolia služeb)?
22. Je možné standardní produkt modifikovat a přizpůsobit změněným požadavkům?

23. Je schopna firma vyvinout a vyrobit (či dodat formou třetí strany) speciální produkty dle požadavků zákazníka?
24. Jsou firemní administrativní procesy schopny reflektovat a podporovat vývoj a produkci speciálních produktů?
25. Jsou firemní finanční procesy schopny modifikovat fakturaci dle přání zákazníků?
26. Je firma pružná v distribuci svých produktů a služeb?
27. Je firma schopna podávat požadované informace v libovolné formě a libovolným komunikačním kanálem dle požadavků zákazníka?

## **Část 2 (Využívaný IS, resp. CRM IS)**

*Druhá část je zaměřena na posouzení efektivity využívání informačního systému z pohledu filozofie CRM.*

28. Je firemní informační systém konfigurován v souladu s firemními procesy?
29. Jsou členové jednotlivých pracovních týmů schopni dostupnou technologii a systém plně (všechny možnosti) a efektivně využívat?
30. Využívá firma nové technologie k celkovému zefektivnění komunikace se zákazníky?
31. Je firemní technologická infrastruktura dostatečně flexibilní a strukturovaná tak, aby podporovala interakce se zákazníky?
32. Jsou informace o veškerých aktivitách a událostech souvisejících se zákazníky uloženy v systému?
33. Lze v uložených informacích souvisejících se zákazníky sledovat vývojové trendy v chování zákazníků?
34. Mohou být výsledky zákaznických analýz snadno a rychle prezentovány jednotlivým týmům pracujícím se zákazníky?
35. Jsou následující akce připravovány na základě výsledků zákaznických analýz?
36. Existují v systému individuální záznamy o jednotlivých zákaznících?

37. Jsou informace uchovávané ve formátu, který umožňuje snadný přístup a následné zpracování?
38. Jsou zákaznické záznamy udržovány a pravidelně aktualizovány?
39. Jsou do systému zaznamenávány osobní, finanční a demografické informace o zákazníkovi?
40. Jsou do systému zaznamenávány informace o zákaznických potřebách?
41. Je možné na základě analýz zákaznických dat, resp. informací predikovat chování zákazníků (analytické CRM)?
42. Je znalost chování zákazníků využívána při vývoji a inovacích produktu (ů) či služeb?
43. Probíhá zpracování velkého objemu dat ve firmě efektivně?
44. Lze informace o interakcích se zákazníky (např. komunikace se zákazníkem na help desk, záznam důležitého obchodní telefonátu, emailu atp.) jednoduše a efektivně zachytit?
45. Jsou zaznamenávány všechny fyzické transakce (důležité dohody, smlouvy, finanční operace, atd.) se zákazníkem?
46. Mohou být veškeré informace o interakcích a komunikaci se zákazníky aktivně využity pro zvýšení loajality a spokojenosti zákazníků?
47. Je znalost zákaznických informací šířena a dostupná na všech úrovních ve firmě?
48. Jsou informace o interakcích a fyzických transakcích integrovány do komplexního pohledu na zákazníka?
49. Je používaný CRM IS (modul CRM) z Vašeho pohledu ucelený a uživatelsky přívětivý?

### **Část 3 (Organizační struktura a zpětná vazba)**

*Třetí část se zabývá rozborem vhodnosti zavedené organizační struktury firmy a fungování zpětné informační vazby od zákazníků.*

50. Je organizační struktura orientována na zákazníky více než na produkty nebo geograficky?

51. Jsou zákazníci s podobnými potřebami sdružení do skupin?
52. Je organizační struktura založena a orientována na skupiny zákazníků s podobnými potřebami?
53. Jsou zákazníci průběžně zařazováni do jiných skupin na základě změny jejich hodnoty pro firmu?
54. Jsou zákaznické potřeby neustále sledovány tak, aby jim mohly být přizpůsobeny nabízené produkty a služby?
55. Ví jednotliví členové týmů přicházejících do kontaktu se zákazníky, do které skupiny konkrétní zákazník patří?
56. Je zpětná informační vazba od zákazníků aktivně požadována a přijímána?
57. Využívá firma třetích stran pro uspokojení zákaznických potřeb?
58. Může být zpětná informační vazba od zákazníků přijata na kterémkoliv kontaktním místě a libovolným členem příslušných týmů?
59. Může být zákaznická zpětná vazba za všech okolností přesně zaznamenána?
60. Bývají interní rozhodnutí přijata na základě zákaznické zpětné vazby?
61. Jsou definovány standardy zákaznického servisu?
62. Komunikuje firma se zákazníky při tvorbě zásad zákaznického servisu?
63. Bývá kvalita zákaznického servisu pravidelně sledována a měřena?
64. Spolupracují spolu oddělení marketingu, obchodu a podpory zákazníků efektivně (vzájemná propojenost těchto oddělení)?

#### **Část 4 (CRM)**

*Čtvrtá část je zaměřena na posouzení celkového CRM klimatu ve firmě a její schopnosti využívat moderních nástrojů a metodik při řízení vztahů se zákazníky.*

65. Je vrcholový management firmy dobře seznámen s principy řízení vztahů se zákazníky (např. nosné pilíře CRM [řízení konceptu - lidé, procesy, data, technologie]; principy

jako CLV, SoC; přístup one-to-one marketingu; CRM strategie; měření výkonnosti CRM; řízení rizik spjatých s konceptem CRM; atd.)?

66. Jsou zaměstnanci na všech úrovních dostatečně flexibilní pro přijímání nových myšle- nek a využívání nových technologií?
67. Jsou k dispozici dostatečné investiční zdroje pro implementaci změn?
68. Provedla firma již v minulosti úspěšně implementaci rozsáhlých změn v řízení?
69. Je měřena a zaznamenávána míra spokojenosti zaměstnanců?
70. Má firma vypracované směrnice pro výběr dodavatelů, produktů a služeb?
71. Má firma vypracované směrnice pro posouzení kvality dodavatelů?
72. Jsou příjmy dodavatele závislé na výsledcích a spokojenosti u finálních zákazníků?
73. Účastní se dodavatelé procesu inovací a modifikací produktů a služeb?
74. Má firma vypracovány směrnice pro sledování kvality distribuce?
75. Je měření kvality a úspěšnosti distribučních kanálů svázáno s hodnocením spokojenos- ti zákazníků?
76. Je firma schopna vytvářet strategická partnerství a aliance pro rozsáhlejší projekty uspokojování potřeb velkých zákazníků?

## Část 5 (KCRM)

*Pátá část je zaměřena na posouzení celkového KCRM klimatu ve firmě, tedy řízení vztahů s klíčovými zákazníky.*

*Pozn.: Klíčovost, resp. atraktivitu zákazníka chápejte z pohledu těchto čtyř atributů: podnik zákazníka (ob- jem odbytu, růst zákazníka, mezinárodní potenciál, sezónnost a hospodářský cyklus, vztahy s dodavateli, organizační struktura, image), výrobky, služby zákazníka (životní cyklus výrobku, složitost výrobku, poten- ciál pro přidanou hodnotu, technologie, diferenciacce, exkluzivita), zájem konkurence o obchody s tímto zákazníkem (koncentrace konkurence), potenciál pro oboustrannou ziskovost (ziskovost zákazníka, výhodné postavení Vaší firmy jako dodavatele – z hlediska nákladů pro klíčového zákazníka, prostor pro zlepšení, vliv tohoto zákazníka na Váš firemní hrubý zisk – vynaložené náklady x zisky)*



77. Má firma sestavený seznam klíčových zákazníků?
78. Jsou jednotliví zaměstnanci s tímto seznamem patřičně seznámeni?
79. Znájí zaměstnanci dobře specifické potřeby klíčových zákazníků?
80. Naslouchá firma tomu, co klíčoví zákazníci říkají?
81. Poskytuje marketingové odděl. při jednání s klíčovými zákazníky dostatečnou pomoc?
82. Věnují se techničtí / obchodní pracovníci klíčovým zákazníkům s velkou péčí.
83. Dává servisní oddělení klíčovým zákazníkům vysokou prioritu?
84. Je pro klíčové zákazníky snadné jednat s firmou (vhodné komunikační kanály, dlouhodobě jedna kontaktní osoba, vztah vzájemné důvěry, atp.)?
85. Je informační systém navržen tak, aby poskytoval souhrnná data o všech aspektech klíčových zákazníků?
86. Tráví vrcholový management firmy s klíčovými zákazníky hodně času?
87. Existují v podniku jasné cíle a strategie pro jednotlivé hlavní zákazníky?
88. Existuje obchodní plán pro každého klíčového zákazníka?
89. Zná firma obchodní cíle u svých klíčových zákazníků?
90. Zná firma klíčové zákazníky svých klíčových zákazníků?
91. Byly zavedeny jisté iniciativy směřující k posílení vztahů s klíčovými zákazníky ( budování vzájemné důvěry, vytváření výstupních bariér, posilování vstupních bariér, vytvoření společných projektů s klíčovým zákazníkem) *Pozn.: Pokud ano, podtrhněte také v předchozí závorce které iniciativy byly zavedeny?*
92. Jsou prováděny s klíčovými zákazníky pravidelná vyhodnocení dosažených výsledků?
93. Existují pro jednotlivé klíčové zákazníky akční plány, co se týče konkurence?
94. Je vnitřní organizace dobře uzpůsobena pro potřeby klíčových zákazníků?