

Projekt optimalizace CRM ve firmě F. Karafiát s. r. o.

Bc. Lenka Stašková

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka STAŠKOVÁ**
Osobní číslo: **M08477**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt optimalizace CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky CRM.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o.
- Zpracujte projekt optimalizace CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o.
- Verifikujte navržené projektové řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

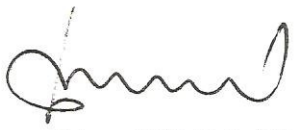
- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
[2] LEHTINEN, J. R. Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.
[3] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
[4] NOVÝ, I., PETZOLD, J. (Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1321-7.
[5] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30. 4. 2010


.....

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá navržením optimálního řešení řízení vztahů se zákazníky (CRM) ve výrobní firmě F. Karafiát, s.r.o. Práce je koncipována do tří hlavních částí – teoretické, analytické, projektové. První část práce se věnuje literární rešerši vztahující se k problematice pochopení koncepce Customer Relationship Management (CRM). Cílem druhé, analytické, části práce je zjistit a pochopit současný proces řízení vztahů se zákazníky ve firmě. Třetí část práce se týká samotného projektu optimalizace CRM ve firmě, kdy cílem je navrhnout vhodné a optimální řešení zlepšení současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Následuje ověření realizovatelnosti navrhovaného řešení vzhledem k finančním možnostem firmy zohledňujících rizika, která mohou v souvislosti s realizací návrhu nastat.

Klíčová slova: řízení vztahů se zákazníky, problematika implementace CRM koncepce, CRM systém, výzkum spokojenosti zákazníků, segmentace zákazníků

ABSTRACT

This diploma thesis deals with topic of Customer Relationship Management. The goal of my work is to propose optimization project of CRM in F. Karafiát, Ltd. The thesis consists of three main parts – theoretical, analytical and the project. First part of my diploma thesis is focused on literature search associated with CRM concept. The goal of the second part is recognise the current principles of CRM process in F. Karafiát, Ltd. And finally, the third part of this work is concentrate on the optimal and appropriate solution of Customer Relationship Management in F. Karafiát, Ltd. At the end there is a verification of optimization project in a field of cost and risk analysis.

Keywords: Customer Relationship Management, problems of implementation of CRM concept, CRM system, customers' satisfaction research, customers' segmentation

Na tomto místě bych ráda poděkovala mojí vedoucí práce paní Ing. K. Hrazdilové Bočkové, PhD. za přátelský přístup, trpělivost a za cenné rady, které mi během zpracování práce poskytla. Dále děkuji vedení firmy F. Karafiát, s.r.o za možnost zpracovat diplomovou práci právě v této firmě a za veškeré poskytnuté informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Život se nedá popsat, život se musí prožít.“ (Oscar Wilde)

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)	13
1.1 DEFINICE CRM Z POHLEDU RŮZNÝCH AUTORŮ	13
1.2 POPIS ZÁKLADNÍCH PRINCIPŮ FUNGOVÁNÍ CRM	14
1.3 NÁSTROJE CRM.....	16
1.3.1 Kanálová (distribuční) politika.....	17
1.3.2 Politika vzájemných vztahů (interakcí).....	17
1.3.3 Politika znalostí.....	18
1.3.4 Smluvní politika.....	19
1.3.5 Kombinace nástrojů CRM.....	19
2 PROBLEMATIKA IMPLEMENTACE CRM	20
2.1 STRATEGIE IMPLEMENTACE CRM KONCEPCE	21
2.2 FÁZE IMPLEMENTACE CRM KONCEPCE	23
2.3 CÍLE A PŘÍNOSY IMPLEMENTACE CRM KONCEPCE	24
2.4 NÁKLADY SPOJENÉ S IMPLEMENTACÍ CRM KONCEPCE	27
2.5 RIZIKA ZAVEDENÍ A PŘÍČINY SELHÁNÍ CRM KONCEPCE	29
2.5.1 Nedostatky na straně dodavatele CRM systému	30
2.5.2 Nedostatky na straně zadavatele CRM systému.....	30
2.6 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ ÚROVNĚ CRM.....	30
2.6.1 Oblasti měření úrovně CRM	31
2.6.2 Problémy měření úrovně CRM	31
3 INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE A CRM SYSTÉMY	32
3.1 TYPY CRM SYSTÉMŮ	32
4 POPIS MOŽNÝCH PROCESŮ OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	35
4.1 OPTIMALIZACE FIREMNÍCH PROCESŮ	35
4.1.1 Reengineering.....	35
4.1.2 Metodika KAIZEN.....	36
4.1.3 Změny v organizační struktuře a myšlení pracovníků.....	36
4.2 VŠEOBECNÉ MOŽNOSTI OPTIMALIZACE CRM PROCESU	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	40
5.1 URČENÍ CÍLŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	40
5.1.1 Cíl teoretické části práce	40
5.1.2 Cíl analytické části práce.....	40
5.1.3 Cíl navrhované části práce	41

5.2	POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	41
5.2.1	Analýza SWOT	41
5.2.2	Analýza silných a slabých stránek.....	41
5.2.3	Analýza PEST	41
5.2.4	Strukturovaný rozhovor.....	42
5.2.5	Dotazníkové šetření.....	42
5.3	VÝSLEDKY PRÁCE	43
6	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI F. KARAFIÁT, S. R. O	45
6.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	45
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	49
6.3	PERSONÁLNÍ POLITIKA.....	50
6.4	OBCHODNÍ POLITIKA	51
6.5	SOUČASNÁ EKONOMICKÁ SITUACE FIRMY	53
6.6	CHARAKTERISTIKA VÝROBNÍHO PROGRAMU FIRMY.....	53
6.7	ANALÝZA SWOT	55
6.7.1	Silné stránky	55
6.7.2	Slabé stránky	56
6.7.3	Příležitosti	56
6.7.4	Hrozby	57
6.8	ANALÝZA DOMINANTNÍCH VNĚJŠÍCH TRENDŮ A JEJICH DOPAD NA ČINNOST FIRMY	57
6.9	ANALÝZA PEST	58
6.10	ANALÝZA FIREMNÍCH INTERNÍCH PROCESŮ	59
7	PROCES ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S.R.O.....	62
7.1	ZJIŠTĚNÍ POŽADAVKŮ NA REALIZACI ZAKÁZKY	62
7.2	REALIZACE ZAKÁZKY	63
7.3	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKY	63
7.4	ROZDĚLENÍ (SEGMENTACE) ZÁKAZNÍKŮ.....	65
7.5	PÉČE O STÁVAJÍCÍ ZÁKAZNÍKY.....	65
7.5.1	Měření spokojenosti zákazníků.....	65
7.5.2	Setkání s významnými zákazníky	66
7.6	ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ.....	66
7.7	UKONČENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	66
7.8	SOUČASNÝ STAV ZÁKAZNÍKŮ	67
8	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O.....	68

8.1	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	68
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	70
8.2.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek	70
8.3	SHRnutí VÝSLEDKŮ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU CRM VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O	80
8.3.1	Shrnutí výsledků strukturovaného rozhovoru	80
8.3.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	81
9	MOŽNOSTI OPTIMALIZACE CRM VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O	83
9.1	POŘÍZENÍ PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU	83
9.1.1	Výběr dodavatele systému	84
9.2	ZAVEDENÍ DATABÁZOVÉHO MARKETINGU	84
9.2.1	Databázové programy	85
9.3	ZAVEDENÍ A ZPRACOVÁNÍ SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	85
9.4	CIZOJAZYČNÁ VERZE WEBOVÝCH STRÁNEK	86
9.5	ZAVEDENÍ PRODEJE VÝROBKŮ FORMOU ELEKTRONICKÉHO OBCHODU	86
9.6	NALEZENÍ DALŠÍCH ZPŮSOBŮ ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ	86
9.7	ZHDNOCENÍ MOŽNOSTÍ OPTIMALIZACE CRM VE FIRMĚ	86
10	PROJEKT OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O	87
10.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	87
10.1.1	Definice projektu	87
10.1.2	Cíle projektu	87
10.1.3	Omezení projektu	87
10.1.4	Stručné vyhodnocení projektu (tzv. akceptační kritéria)	88
10.2	HRUBÉ FÁZE PROJEKTU	88
10.2.1	Příprava projektu	88
10.2.2	Provedení segmentace zákazníků	89
10.2.2.1	Identifikace zákazníků	89
10.2.2.2	Volba kritérií třídění zákazníků	89
10.2.2.3	Stanovení významu jednotlivých kritérií	90
10.2.2.4	Stanovení a výpočet hodnoty zákazníka	91
10.2.2.5	Návrh a popis klasifikačních skupin	92
10.2.2.6	Definování marketingových přístupů u jednotlivých skupin	92
10.2.3	Stanovení strategie implementace CRM koncepce	94
10.2.3.1	Návrhy strategie	94
10.2.3.2	Projednání jednotlivých strategií s vedením	94
10.2.3.3	Výběr a schválení konkrétní strategie	94
10.2.3.4	Formální zajištění a příprava dokumentace	94
10.2.4	Vliv projektu na lidské zdroje	94
10.2.4.1	Analýza zainteresovaných stran	94
10.2.4.2	Vyhodnocení vlivu zainteresovaných stran	95
10.2.4.3	Identifikace potřebných lidských zdrojů	97
10.2.4.4	Vytvoření projektového týmu a určení odpovědnosti	97

10.2.4.5	Výběr nového zaměstnance	98
10.2.4.6	Stanovení nároků na zvýšení kvalifikace zaměstnanců, členů projektového týmu	98
10.2.4.7	Stanovení potřebných nákladů na zaměstnance.....	98
10.2.5	Vliv projektu na technickou náročnost.....	100
10.2.5.1	Zhodnocení současného stavu technického vybavení.....	100
10.2.5.2	Potřebné nároky na technické vybavení ((návrh nového SW vybavení) 100	100
10.2.5.3	Výběr a odsouhlasení dodavatele SW	100
10.2.5.4	Zkušební provoz	100
10.2.6	Financování projektu.....	101
10.2.6.1	Určení finančního plánu (rozpočtu).....	101
10.2.6.2	Určení zdrojů krytí.....	102
10.2.6.3	Vyhodnocení projektu z hlediska ekonomických ukazatelů.....	102
10.2.7	Riziková analýza	104
10.2.7.1	Určení nejvýznamnějších rizik	104
10.2.7.2	Určení dopadu rizik	104
10.2.7.3	Určení možností eliminace a odvrácení dopadu rizik.....	104
10.2.8	Zhodnocení udržitelnosti projektu	106
10.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	107
10.4	VERIFIKACE (ZHODNOCENÍ) NAVRŽENÉHO PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	110
11	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU F. KARAFIÁT, S. R. O.....	111
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ	117
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

V rámci mé diplomové práce se budu zabývat problematikou optimalizace řízení vztahů se zákazníky pomocí koncepce Customer Relationship Management (CRM), která je v současné době podle mého názoru rozhodující součástí firemních zákaznických procesů pro mnoho firem, které chtějí na trhu nejen uspět, ale i přežít. V posledních letech se do popředí dostává poznání potřeb zákazníků, v mnoha produkčních segmentech je potlačena úloha produkce pro neznámého zákazníka. Cílem je poznat to, co zákazník upřednostňuje, co má pro něj význam, co mu přináší hodnotu. Neexistuje však univerzální nástroj hodnocení či měření hodnoty výrobku/služby zákazníkem, protože zákazníci jsou různí a mají tudíž i rozdílné potřeby. Nastává proto odklon od produkční orientace firem (vyrobit více a levněji), firmy se začínají orientovat na produkt a konkrétního zákazníka, tudíž na výkonnost a přínos pro jednotlivé zákazníky. V dnešním neustále se měnícím podnikatelském prostředí nevyhrávají ty firmy, které jsou nejpilnější a nejvýkonnější, ale ty, které dodávají správný výrobek ve správném čase a na správné místo za co nejnižší náklady.

Efektivní řešení problematiky řízení vztahů se zákazníky je podle mého názoru velmi důležité. Pokud se totiž firma začne zaměřovat na tvorbu hodnoty pro zákazníka, dojde ke zvýšení výkonnosti ve všech člancích hodnotového řetězce. Zvýšení výkonnosti se projeví bezpochyby nejprve u zákazníků (neboť jsou to zákazníci, kteří za výrobky/služby platí a jsou to právě zákazníci, kteří přinášejí firmě ekonomické zisky), následně u produktů a také u procesů (v provozních činnostech).

Tato diplomová práce je členěna celkem do tří hlavních částí – teoretické, analytické a projektové, která bude sestavena na základě předchozích dvou částí popisující jak ideální stav řízení vztahu se zákazníky, tak stav současný zobrazující reálný zákaznický proces ve firmě. Výstupem projektové části práce bude návrh projektu optimalizace řízení vztahu se zákazníky ve firmě F. Karafiát, s.r.o, který bude v souladu s finančními a realizačními možnostmi firmy za účelem zlepšení současného stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

Začátky řízení vztahu se zákazníky ve smyslu Customer Relationship Management (CRM) jsou spojeny s vývojem marketingu. Vývoj a zkoumání marketingových procesů začal po skončení průmyslové revoluce, kdy nastoupil masový trh výroby. Tento trh je charakteristický výrobou levného zboží, což má za následek vznik nadvýroby. Tyto výrobky musí být dodány k zákazníkům za co nejnižší cenu. Masový trh se však v průběhu let začal měnit, stal se více osobnější a transformoval se do podoby přímého marketingu, kdy cílem je pouze jediný zákazník (angl. *one-to-one*). Ve vztahu se zákazníkem přinesl hodně poznatků v marketingových procesech i marketing služeb či škola marketingu průmyslu. [6]

1.1 Definice CRM z pohledu různých autorů

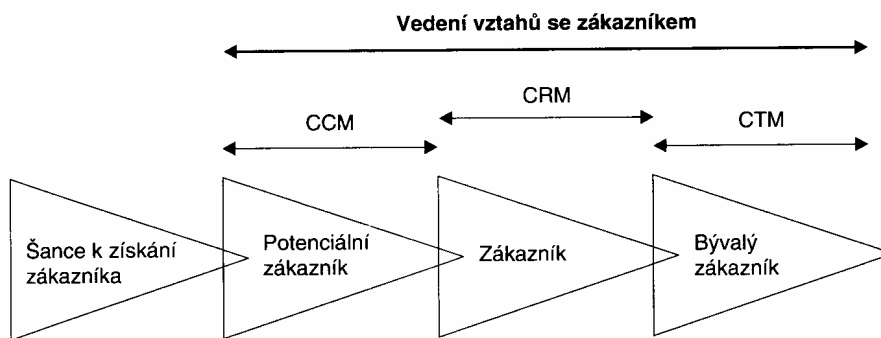
Customer Relationship Management neboli **řízení vztahů se zákazníky** není možné koupit v obchodě jako nějakou sadu či balíček nástrojů, který stačí pouze nainstalovat do počítače. CRM si nelze ani vyzkoušet či prohlédnout na výstavě nebo veletrhu. Nejedná se o žádný software, call centrum či interaktivní web. Většina autorů se shoduje na tom, že CRM není univerzální, snadno sestavitelné a spustitelné, neexistuje proto ani jednotná definice pojmu CRM. Řízení vztahu se zákazníky nemůže být ani shodné pro více klientů. CRM můžeme označit pouze jako filozofii, strategii či přístup firmy k jejím zákazníkům, pomocí kterého se navzájem liší mezi ostatními firmami na trhu. Cílem této filozofie je identifikovat, získat a udržet si zákazníka a dále řídit interakce se svým zákazníkem. CRM pomáhá firmám zvýšit hodnotu této interakce a tím dosahovat lepších ekonomických výsledků. CRM není jednorázový, nýbrž neustálý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly všech činností v podniku.

Jinými slovy můžeme CRM systémy definovat také jako systémy podporující **řízení celého cyklu kontaktu se zákazníkem, efektivní koordinaci vazeb na zákazníka, péči o zákazníka**. CRM je však v prvé řadě metodika přetvořená do celopodnikové strategie, kterou se aplikuje sada „zákaznických“ procesů, jejichž cílem je udělat vztah se zákazníkem ziskovým.

Primární funkcí CRM systémů je získání a následné uchování informací o jednotlivých zákaznících – především neposkytnutí těchto informací jiným, třetím stranám a společnos-

tem, proto je nutné tyto informace důkladně zabezpečit z pohledu právních předpisů jednotlivých zemí. [18], [3], [15]

Zajímavým prvkem **řízení tvorby zákaznických vztahů** (angl. *Customer Creation Management, CCM*) je první dojem, který má vliv na pokračování vztahu se zákazníkem. Velký význam má také **řízení ukončení zákaznických vztahů** (angl. *Customer Termination Management, CTM*), kdy je pro společnost důležité uvědomit si, že existují negativní faktory, které mají vliv na ukončení vztahu se zákazníky. [6]



Obr. 1 Celková analýza řízení CRM [6]

Obecně lze vysledovat tři základní přístupy k řízení vztahů se zákazníky lišící se hlavním pilířem orientace [4]:

1. CRM orientovaný na **technologie** (až příliš vysoká důležitost přikládána využívaným technologiím na řízení vztahů se zákazníky),
2. CRM orientovaný na **životní cyklus zákazníka** (vychází ze čtyř fází životního cyklu zákazníka - upoutání, vyjednávání, obsluha a podpora zákazníka, posilování),
3. CRM orientovaný na **firemní strategii** (snaží se vymanit z jakéhokoliv obětí technologiemi nebo konkrétními postupy a strategiemi, zobecňuje postupy řízení vztahů se zákazníky).

1.2 Popis základních principů fungování CRM

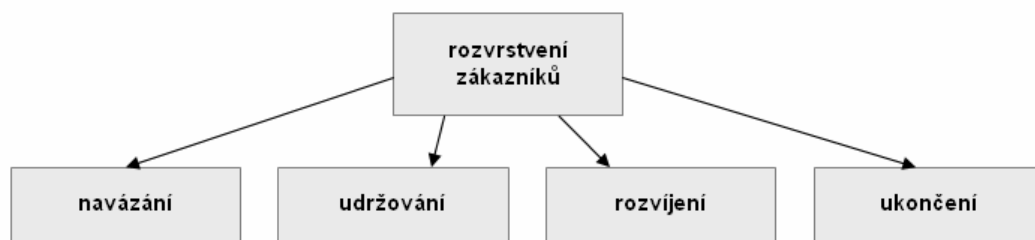
Budování a řízení vztahů se spokojenými zákazníky nespočívá pouze ve vyhlášení sloganu „náš zákazník, náš pán“ nebo v zavedení webových stránek s informacemi o firmě a produktech, v uskutečnění jednoho školení pro zaměstnance o orientaci na zákazníka či v zavedení centrální linky – odkud jsou zákazníci posílání „od čerta k ďáblu“.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je neustálý proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy, a to za podpory databázové technologie. Cílem je poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků a podporovat oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Jako CRM se proto v přeneseném smyslu rovněž označuje softwarové, hardwarové a personální vybavení firmy, které je výkonem těchto funkcí pověřeno. [15], [19]

Mezi základní pilíře, na kterých je založeno řízení vztahu se zákazníky, patří [4], [13]:

- a) **Lidé** (aktivní účast všech zaměstnanců, zákazníci),
- b) **Procesy** (CRM sjednocuje procesy z oblasti marketingu, prodeje a služeb),
- c) **Technologie** jako moderní nástroje řízení (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),
- d) **Data** (sběr, především možnosti jejich uchování, vyhledávání, třídění, analýz závislostí).

„Řízení vztahů se zákazníky je strategie, která se orientuje na vybudování a podporu dlouhotrvajících vztahů se zákazníky. Není to tedy jen technologie, ale změna filosofie společnosti tak, aby důraz byl kladen na zákazníka.“ [15, s.1]

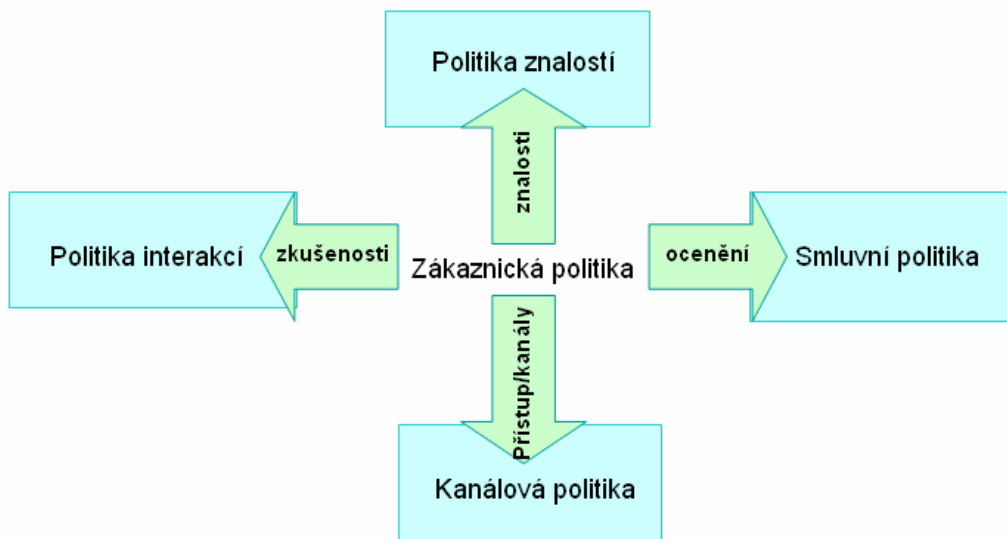


Obr. 2 Strategický přístup k zákazníkům [15], [vlastní zpracování]

„ Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“ [10, s.17]

1.3 Nástroje CRM

V životním cyklu zákazníka lze podle Wesslinga aplikovat čtyři základní nástroje CRM. Nástroje se však v praxi většinou aplikují jednotlivě, bez vzájemných souvislostí. Pokud chceme eliminovat nežádoucí závislosti nástrojů CRM na životním cyklu zákazníka, zavedeme dominantní zákaznickou politiku. Její předností je skutečnost, že se pomocí ní všechny nástroje vzájemně koordinují ještě před jejich samotnou aplikací v jednotlivých fázích životního cyklu zákazníka.



Obr. 3 Nástroje CRM z izolovaného pohledu [13], [vlastní zpracování]

Autor Wessling záměrně v schématu neuvádí jako nástroj CRM oblast informačních technologií, protože IT považuje za prvek zprostředkování a fungování samotných nástrojů CRM, bez které by nemohly být úkoly řešeny. Technologie jsou platformou pro každodenní práci, která plní úkoly managementu. [13]

Podle Chlebovského lze však v současnosti identifikovat čtyři základní typy informačních systémů, které se liší mírou využití výpočetní techniky, mírou automatizace činností, vhodností použití pro různé typy a velikosti organizací, či rozsahem a komplexností. [4]

Podle časové chronologie je můžeme seřadit následujícím způsobem (**viz Příloha P III: Tab. Přehled typů informačních systémů dle funkčnosti**) [4]:

- **System papírové databáze (kartotéka),**
- **Řešení postavené na balíků programů typu Office (elektronická kartotéka),**

- **Programy pro správu kontaktů a management času,**
- **Komplexní CRM e-systémy.**

1.3.1 Kanálová (distribuční) politika

Kanálová politika se zabývá principy uspořádání zákaznických kontaktních bodů a distribučních služeb (produkty nebo služby). **Distribuce** představuje oblast hospodářské činnosti podniku, při které se uskutečňuje výměna zboží mezi účastníky trhu. Distribuci lze rozdělit na *psychickou* (myšlenkovou), jejímž úkolem je poskytnutí optimální služby (ve správné kvalitě, množství, ve správnou dobu, na správné místo s co nejnižšími náklady), a *akvizitickou*, která má na starost sběr a evidenci samotných zakázek. Aby distribuce nenarušila rozvoj ostatních oblastí, musí být na ni vynaloženy co nejnižší náklady. [13]

Moderním nástrojem kanálové politiky je **elektronický kanál, tržiště** (tzv. *E – business*), jenž je ideálním doplňkem stávajících systémů distribuce přispívající ke zvýšení užitné hodnoty distribuce. Mezi další kanálové nástroje patří např. [13]:

- **kanálová centra** (interaktivní centra pro distributory),
- **automatizace prodeje s řízením příležitostí, partnerských vztahů, kontaktů a aktivit** (*Sales Force Automation, SFA*),
- **domovské webové stránky,**
- **cenoví roboti.**

1.3.2 Politika vzájemných vztahů (interakcí)

V rámci politiky vzájemných vztahů a interakcí mezi lidmi je myšlena především oblast tzv. call center, kde začíná být lidský výkon syntetizován i v těch nejtěžších úkolech a do budoucna také nahrazován pomocí software umělé inteligence a syntetického hlasu. Nástrojem interakce jsou např. [13]:

- **tradiční reklamní prostředky (TV, noviny časopisy, plakáty, rozhlas),**
- **interakční média (telefon, fax),**
- **mobilní nástroje komunikace (*Wireless Applications, WAP*),**
- **internet** – webové stránky, portály, tržiště, diskusní konference,

- **propagační pracovníci.**

Klíčová role této oblasti spočívá v dokonalém a přesném zasílání všech interakčních médií tak, aby si zákazník mohl zvolit způsob interakce, který mu v daném čase a prostoru nejlépe vyhovuje z hlediska obsluhy a ceny.

1.3.3 Politika znalostí

Úkolem politiky znalostí je zachovat rovnováhu mezi neurčitostí a zpracováním informací v reálním čase, a to za pomoci informačních technologií. Podle autorů Edvinssona a Brüniga je důležité rozlišovat tři pojmy – data, informace a znalosti. Data popisují nesouvisající shluky čísel a znaků, které se účelovým a rozumovým selektivním zhuštěním mění na informace, jejichž vzájemným propojením s daty do jiného kontextu vznikají znalosti. Cílem této politiky znalostí je tedy efektivně aplikovat znalosti o zákazníkovi za účelem zvyšování hodnoty ve vztahu se zákazníky – nikoliv formou krátkodobého finančního zisku, ale dlouhodobých uspokojováním zákaznických potřeb a celkového vztahu mezi zákazníkem a společností, a to na různých kontaktních místech. [13]

Tab. 1 Přehled znalostí na různých kontaktních místech [13], [vlastní zpracování]

Místo	Příklad informace	Reakce	Nositel informace
obchodní místo	znalosti produktu, zákaznickovy záliby	poradenský rozhovor	obchodní poradce
komunikační centrum	jméno, bydliště, nejčastější přístupové médium	rychlé odpovědi na kladené dotazy	operátor centra
zákaznická podpora	rozsah záruky, prodejní místo	okamžité řešení problému	referent podpory
distributor	organizace a kontaktní osoby	křížový prodej	distributor
pošta	adresa, zájem o koupi	osobní dopis	marketing
internet	všechny zakoupené produkty, oblíbené barvy zákaznicka, postoj ke zpracování informací	speciálně sestavený informační program pro zákazníky	umělá inteligence

1.3.4 Smluvní politika

Dalším nástrojem CRM je smluvní politika, která se skládá z [13]:

- **cenové politiky,**
- **platebních podmínek,**
- **rabatové politiky,**
- **úvěrové politiky.**

Aby mohla společnost řídit vztah se zákazníky efektivně, musí přikročit k tvorbě variabilních cen pro různé typy zákazníků, kteří hodnotí stejnou nabídku různě, oproti minulosti, kdy se určovaly pevné ceny na nízké, střední a vysoké úrovni. Produkty, služby nelze totiž nabízet za jednotnou cenu, důležitým prvkem v cenové politice je proto přizpůsobení cenové politiky segmentaci zákaznických skupin i jednotlivých zákazníků. [13]

1.3.5 Kombinace nástrojů CRM

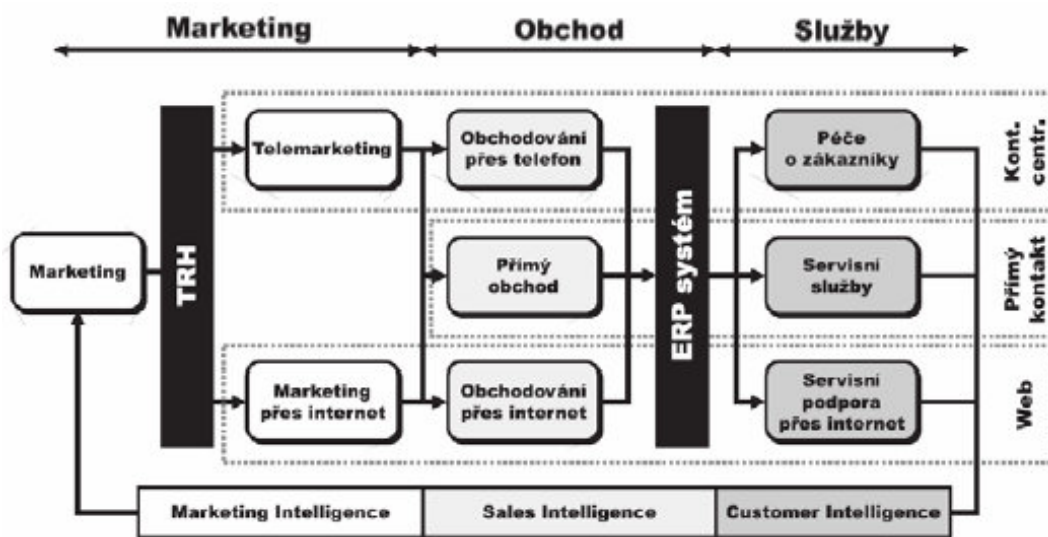
Proces kombinace nástrojů CRM spočívá v optimálním sloučení dosud izolovaně posuzovaných nástrojů kanálové politiky, politiky interakcí, politiky znalostí a smluvní politiky. V praxi existují dvě metody kombinace CRM nástrojů [13]:

1. **Conjoint analýza** – na základě empiricky potvrzených globálních užitných hodnot zjišťuje přínos jednotlivých složek k celkovému užitku, který je tvořen poté součtem jednotlivých hodnot dílčích užitků; výhodou je individuální posouzení představ o užitku.
2. **Deduktivní heuristická analýza** – základem pro rozhodování jsou skupiny klientů; použití v případě usnadnění komplexního rozhodování pomocí dominantního prvku a současně optimálního sladění nástrojů; nevýhodou je skutečnost, že rozhodnutí činí management nikoliv zákazník.

2 PROBLEMATIKA IMPLEMENTACE CRM

Jako klíčová se při přechodu ke vztahovému marketingu a implementaci funkční koncepce CRM ukazuje podle odborníků v první řadě důsledná **analýza procesů** neboli aktuální zmapování firemních procesů z hlediska vazeb na řízení vztahů se zákazníky, případně také návrh jejich modifikace zabezpečující vyšší efektivitu [4]:

- organizační a informační vazby ve firmě,
- procesní toky,
- dostupnost dat a informací potřebných pro řízení vztahů se zákazníky,
- využívání podpůrných nástrojů a systémů,
- povědomí o CRM a jeho řízení ve firmě a celková atmosféra (náklonnost ke změnám).



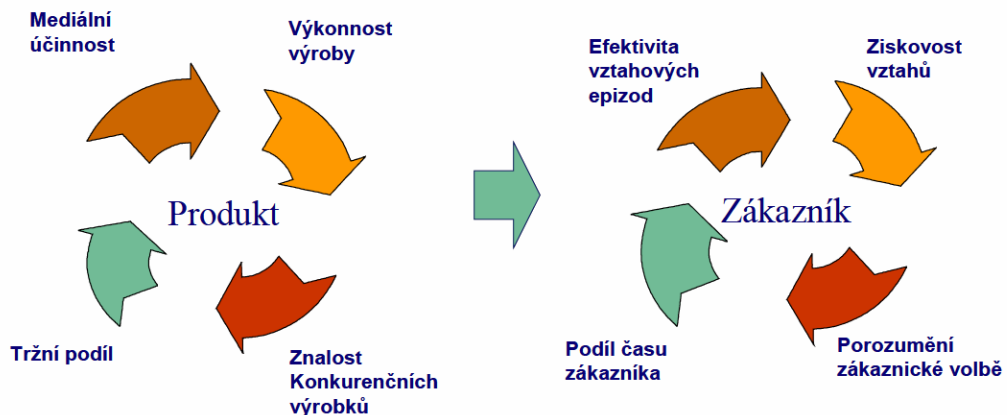
Obr. 4 CRM jako součást podnikové architektury [9]

Mezi klíčové úkoly při zavádění CRM patří [4]:

- při uzavírání obchodu se zákazníkem přechod na dlouhodobou spolupráci (přechod od vnímání cílů k vnímání účinků),
- nabízení komplexního produktu integrovaného do širšího systému (širší využitelnost),
- přechod od produktového k zákaznickému pojetí marketingu (zaměření na potřeby zákazníka).

K základním třem aspektům při zavádění CRM ve firmě patří především [4]:

- změna myšlení všech zaměstnanců firmy,
- provádění měření dosažené úrovně procesu zavádění principů CRM (zpětná vazba),
- využívání moderních nástrojů z oblasti IT (efektivní zajištění principů vztahového marketingu).



Obr. 5 Změna struktury a návaznosti podnikových procesů [4]

2.1 Strategie implementace CRM koncepce

„Marketingová strategie CRM se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek.“ [7, s. 18]

Strategie CRM se soustředí především na to, co se stane po tom, jakmile je zákazník podnikem získán. Cílem je budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou také dlouhodobě zvyšovat zisk podniku.

Během posledních patnácti let se uplatňovaly **tři typy strategie CRM** [7]:

- **masová personalizace** – jednotlivý zákazník je rozpoznán podle jména, adresy, popř. podle předchozího nákupního chování; zákazník má pocit individuální péče, jsou mu ale nabízeny standardní produkty, nutná určitá úroveň databázového marketingu (např. *bankovní instituce, zásilkové obchody, firmy zabývající se prodejem*),
- **masová customizace** – uspokojení individuálních potřeb a požadavků zákazníka, míra péče je ale v podstatě pro všechny stejná; někteří zákazníci jsou ochotni platit

více za zvláštní užitky navíc; cílem je zapojit zákazníky na spoluvytváření produktu podle individuálních potřeb a cenové citlivosti, ale ze standardní sortimentní nabídky komponent produktů. (např. *firma Dell* – konfigurace počítače podle potřeb zákazníka, dále *výrobci nábytku na stavebnicovém principu*),

- **diferencovaná customizace** – respektuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníka; produkty (výrobky nebo služby), distribuce, komunikace, resp. celý marketingový mix je individualizován a je tzv. „šit na míru“; úzká spolupráce výrobce se zákazníkem (např. *firmy operující na B2B trzích k průmyslovým kupujícím*, také *výrobní firmy vyrábějící spotřební zboží* – ke svým distributorům, prodejním mezičlánkům).

V současnosti se uplatňuje **kombinace** všech tří typů strategie CRM (neboli **strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik**). V případě významných zákazníků roste míra individualizace a intenzita práce s trhem, pro tyto klíčové zákazníky je vhodná strategie diferencované customizace, naopak pro středně významné zákazníky masová customizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace.

„Je třeba zvažovat nejen to, co zákazník při uplatnění určité marketingové strategie přináší podniku v současné době, ale zejména to, co zákazník může přinést za celou dobu budoucí spolupráce.“ [7, s.19]

Tab. 2 Strategická pravidla CRM koncepce [9], [vlastní zpracování]

Pravidlo	Cíl realizace	Výsledný efekt
Sjednocení	Jednotné informace ve stejný čas směrem k zákazníkovi i k uživateli CRM.	Firma působí navenek jako kompaktní celek, šetří náklady na řízení objednávek, administrativu a omezuje vznik pohledávek
Integrace	Propojení CRM s ERP a dalšími podnikovými systémy, vytvoření jednotné datové základny.	Optimální řízení všech podnikových procesů, nižší náklady na jejich obsluhu, nižší náklady plynoucí z realizace výrobků/služeb
Naplnění	Pravidelné naplňování systému obchodními a marketingovými údaji, budování znalostní CRM báze na základě jejich sdílení.	Návratnost investice do CRM a její dlouhodobé zhodnocování, podpora řízení podnik.procesů a manažerského rozhodování
Segmentace	Každý zákazník je principiálně chápán jako samostatný tržní segment.	Maximalizace zisku z konkrétních tržních segmentů a udržování loajality stávajících zákazníků na základě správně provedené segmentace

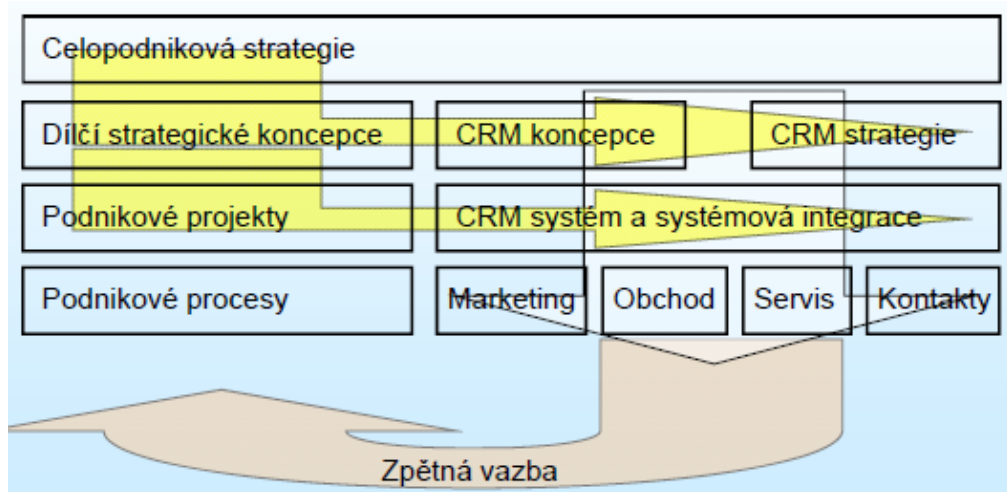
2.2 Fáze implementace CRM koncepce

Podle autora Chlebovského lze zásady implementace CRM koncepce shrnout do následujících fází. Níže uvedený postup by pomohl vytvořit pouze hrubé rysy implementace, které se ale musí neustále zdokonalovat a upravovat [4]:

- **Definice vize podniku a CRM vize** což je v podstatě základ pro strategii. CRM vize by měla vycházet ze zaměření firemního podnikání, z prostředí, ve kterém firma vytváří své aktivity a také z charakteristiky jejích zákazníků.
- **Určení základní strategie a vymezení strategických cílů** je základní předpokladem pro úspěšnou implementaci CRM koncepce a navazujícího informačního systému. Je nezbytné si ujasnit odpovědi na otázky jako např. Kdo jsou naši zákazníci?, Kteří z nich jsou ziskoví a proč?, Kteří jsou perspektivní a proč? V ideálním případě by tyto informace měly uloženy v CRM informačním systému a pravidelně aktualizovány odpovědnými pracovníky.
- **Volba potřebných nástrojů CRM, především IS**, bude opět ovlivněna odvětvím prostředím, v němž se firma pohybuje. Pro každou firmu je volba vhodného IS zcela individuální, nicméně při výběru si lze pomoci zodpovězením následujících typů

otázek: Jaké jsou dosavadní zkušenosti firmy s CRM a danými IS?, Jak velká je naše organizace?, Kolik máme zákazníků?, Jaký rozpočet máme k dispozici?, Je možno implementovat nějaký IS speciálně uzpůsobený firemnímu odvětví?, S jakými dalšími firemními IS bude třeba nový systém propojit?, Které firemní činnosti – prodej, marketing, servis – by měly být automatizovány?

- **Doladění CRM strategie a vytvoření cyklického modelu CRM** je zárukou, že se firma neupne jen na stávající strategii, ale bude ji neustále přizpůsobovat externím a interním podmínkám. Při vytváření komplexního modelu CRM se hojně využívá model COBIT, který byl vytvořen IT Governance Institutem a je modelem tak univerzálním, že jej lze použít ve všech oblastech podnikání. Model je schématicky znázorněn na obr. COBIT - model řízení vztahů se zákazníky (viz příloha PII: Model řízení vztahu se zákazníky).
- **Postupné ožívování koncepce** krok za krokem, protože koncepci nelze sestavit jednorázově s tím, že bude sama od sebe bezproblémově a dlouhodobě fungovat.



Obr. 6 Budování CRM koncepce [9]

2.3 Cíle a přínosy implementace CRM koncepce

„CRM pomáhá firmám identifikovat, získat a udržet dlouhodobě nejhodnotnější zákazníky, umožňuje lépe je poznat, ale i lépe uspokojovat jejich potřeby, analyzovat jejich chování i to, co zákazníci chtějí a uspokojovat je formou diferencovaného řízení vztahů s nimi.“ [7, s.23]

Cílem úspěšné implementace CRM koncepce, potažmo CRM systému je dosažení některých z následujících přínosů, které přináší řízení vztahu se zákazníkem, i když jsou tyto přínosy obtížně zjistitelné a měřitelné. A to proto, že není lehké najít příčinné souvislosti či oddělit přínosy CRM od celkových výsledků podnikání [2], [6]:

- **Zvýšený objem tržeb**

Priměřeným výsledkem je zvýšení tržeb o 10% ročně na jednoho obchodního zástupce/zaměstnance během prvních tří let projektu. Zvýšení tržeb je důsledkem toho, že obchodní zástupce stráví více času se zákazníky (stráví méně času běháním a sháněním potřebných informací).

- **Zvýšené procento úspěšnosti obchodních případů**

Priměřeným výsledkem je zvýšení o 5% ročně během prvních tří let projektu. Procento úspěšnosti při získávání obchodních případů nebo v nabídkových řízeních apod. se zvyšuje na základě toho, že se nyní v procesu prodeje snadněji identifikuje nepravděpodobné nebo předem ztracené obchodní případy, kterými se nemá cenu dále zabývat.

- **Zvýšené marže**

Priměřeným výsledkem je zvýšení o 1% na obchodní případ během prvních tří let projektu. Zvýšených marží se dosáhne díky lepší znalosti zákazníků, díky způsobu prodeje založenému na hodnotě a díky poskytování nižších slev.

- **Zlepšená úroveň spokojenosti zákazníků**

Priměřeným výsledkem je zvýšení o 3% za rok během prvních tří let projektu. Ke zvýšení dochází na základě toho, že zákazníci zjišťují, že společnost reaguje na jejich specifické požadavky rychleji a lépe.

- **Snížení obecných administrativních nákladů na prodej a marketing**

Priměřeným výsledkem je snížení o 10% ročně během prvních tří let projektu. Ke snížení dochází díky identifikaci cílových segmentů zákazníků, jejich potřeb, nedochází ke ztrátě času a prostředků např. na zasílání informací všem zákazníkům ve všech potenciálních segmentech.

Přínosem CRM systému je především zefektivnění procesů a poskytnutí obchodníkům, marketingu a vedení společnosti lepší, podrobnější informace o zákaznících. CRM pomáhá firmám vytvořit rentabilnější vztah se zákazníkem a snížit operativní náklady. Zabudované

workflow může usnadnit plnění časově náročných rutinných úkolů, které jsou ale pro fungování firmy důležité, a to tím, že je automatizuje. Další výhodou workflow je např. schopnost informovat o nově došlých objednávkách, o nutnosti znovu uzavřít prošlé smlouvy nebo popřát zákazníkovi k narozeninám. **Obchodní organizace** tak mohou zkrátit prodejní cyklus a zvýšit klíčové ukazatele výkonu, jako např. příjmy na jednoho obchodního zástupce, průměrná velikost objednávky a výnosy na jednoho zákazníka. **Marketingové organizace** mohou zvýšit odezvu na kampaně a marketingově řízené příjmy za současného snížení ceny za získání (akvizici) zákazníka. **Servisní firmy** mohou zvýšit produktivitu servisního pracovníka a loajalitu zákazníka při současném snížení ceny servisu, času odezvy a času do vyřešení požadavku zákazníka. Ve všech odvětvích je efektivní CRM strategickou nezbytností pro růst a přežití. Výzkumy ukázaly, že společnosti, které vytvářejí spokojené a loajální zákazníky mají více opakujících se obchodních transakcí, nižší náklady na akvizice nových zákazníků a silnější značku, a tím pádem i lepší finanční výkony. [15]

Podle autorů Bureše a Řehulky je nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence a rostoucí úlohy informačních a komunikačních technologií posilování CRM - vztahů se zákazníky, protože se tak zvýší nejen výkonnost firmy, ale dlouhodobě se také posílí její postavení na trhu. Pod pojmem prodej si dnes nemůžeme představit pouze jednorázový úkon, ale soustavný boj o pozornost a především loajalitu zákazníků. [1]

Úroveň vztahů se zákazníky, investice do budování intenzivních vztahů s nimi - neustálá péče o ně totiž rozhoduje o dlouhodobém postavení firmy na trhu. Velkou pozornost je tudíž nutné věnovat komunikaci se zákazníky. Péče o dosavadní zákazníky je vždy mnohem levnější než hledání a přesvědčování zákazníků nových. [8]

Důležité je neustále věnovat pozornost tomu, ne proč od firmy zákazníci nekupují produkty či služby, ale nýbrž proč od firmy kupují nebo by kupovat měli. Podle Paterova pravidla platí, že 20 % zákazníků přináší firmě 80 % tržeb. Otázkou ovšem je, kdo jsou pro firmu tito zákazníci a jak dobře je firma zná - jak aktuální o nich má informace, jaký systém pro evidenci, komunikaci a vyhodnocování těchto informací používá. [1]

Za aktuální informace může firma považovat kromě adresy, IČ, DIČ také [1]:

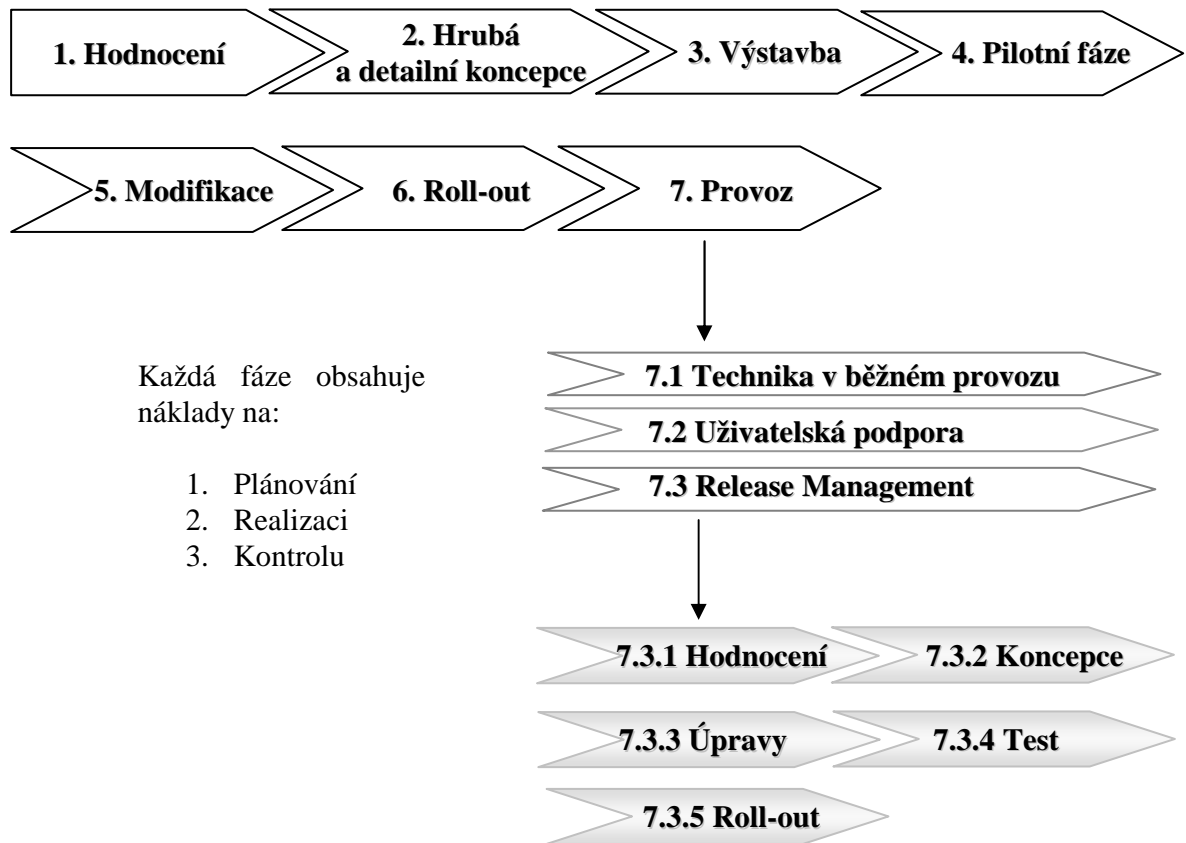
- objem a časový průběh odběrů od firmy , popř. od jiných, konkurenčních dodavatelů,
- úroveň dodavatelského servisu neboli poměr objemu objednávek k objemu tržeb, kumulativně a v definovaných časových úsecích,
- plány do budoucna, objem a druh zamýšlených investic,
- vývoj finanční situace,
- vývoj platební disciplíny,
- aktivity konkurenčních prodejců.

2.4 Náklady spojené s implementací CRM koncepce

Implementace CRM koncepce (CRM systému) je spojena s náklady, které se liší podle druhu projektu. Důležitými kritériem ovlivňující výši nákladů jsou např. velikost firmy, strategická koncepce, softwarová náročnost, apod.

Snad nejčastěji používanou metodou pro vyhodnocení požadavku rozvoje a jejich ocenění, je tzv. **nákladová analýza** (tzv. gap analýza). Nejprve se provede zhodnocení současného stavu zásob a dostupných prostředků, který se poté porovnává s požadovaným stavem. Nakonec se definují postupy a opatření vyplývající ze vzniklého rozdílu – tzv. mezery (gap), které se finančně ohodnotí.

V rámci nákladové analýzy vyčíslení implementace CRM rozlišujeme náklady, které vznikají v různých etapách samotné implementace a poté náklady na běžný provoz (tzv. *Release Management*). Nesmíme opomenout ani náklady na vytvoření vize, strategie, či cílů a náklady na definici CRM nástrojů, aj. [13]



Obr. 7 Náklady na jednotlivé fáze zavedení CRM [13], [vlastní zpracování]

Mezi výdajové položky, se kterými se lze v jednotlivých fázích implementace CRM setkat patří [13]:

- **Náklady na hodnotící fázi** – náklady na personál, obchodní procesy a IT. Náklady v této fázi se dají snížit, použije-li se ke zhodnocení interview s kompetentními osobami, dotazníkové šetření, odborné semináře, aj.
- **Náklady na vytvoření hrubé a detailní koncepce** - opět náklady na IT, obchodní procesy a zaměstnance, dále administrativní náklady. Základem je zde vhodná a realizovatelná strategie, na kterou navazuje analýza podnikových cílů a volba vhodných nástrojů, které povedou právě k dosažení cílů a naplnění strategie.
- **Náklady na vlastní výstavbu CRM** - náklady na implementaci IT a s tím související obchodní procesy, náklady na zaměstnance a administrativu. Tyto náklady se získávají z podkladů předchozí fáze, kde se stanovily kvalitativní i kvantitativní rozsahy jednotlivých činností. V této fázi je třeba poznat veškeré zdroje dat a jejich obsah.

- **Náklady na pilotní fázi** - obtížně předvídatelné, jedná se o fázi před uvedením CRM projektu do provozu a nelze zde přímo využívat získané zkušenosti. Zaměstnanci se adaptují na práci s novými obchodními procesy, s novými systémy, v novém prostředí. V průběhu této fáze se plánuje možné přizpůsobení systému včetně důsledného zvážení změn. Nejvhodnější je možnost, kdy dojde k přizpůsobení nejen systému, ale i jeho uživatelů.
- **Náklady na fázi modifikace** – náklady na IT, obchodní procesy, zaměstnance a administrativu. Tato fáze je velmi důležitá, jejím účelem je upravit nedostatky zjištěné v pilotní fázi tak, aby v budoucnu mohlo předcházet negativní dopadům, chybám, ztrátám.
- **Náklady na fázi nasazení (roll-out)** - ovlivněny rozsahem pilotní fáze a velikostí podniku. Rozsah vynaložených finančních prostředků záleží na působení firmy - lokální/zahraniční. Případné chyby při této fázi je nutno ihned odstranit kompetentními zaměstnanci, aby nedocházelo k prohlubování problému a dalším finančním ztrátám.
- **Náklady na běžný provoz** - náklady na údržbu systému, dodatečné školení zaměstnanců, investice do nových a modernějších technologií, aj.

2.5 Rizika zavedení a příčiny selhání CRM koncepce

Průzkumy nezávislých analytických skupin poukazují na skutečnost, že více než polovina instalací CRM informačních systémů a v konečném důsledku i celková koncepce řízení vztahů se zákazníky nefunguje tak, jak by měla nebo jak by dle svých dispozičních možností mohla. Dochází tak k **riziku prodloužení rutinních činností, k nárůstu byrokracie, k demoralizaci výkonných zaměstnanců i k finančním ztrátám v poměru náklady/přínosy.**

Opomeneme-li technické problémy, mezi hlavní příčinu selhání vhodně zvolených a ověřených CRM systémů patří **nedostatečná změna v myšlení pracovníků** (vrcholového managementu), **nevhodné nebo žádné průběžné měření dosažené úrovně CRM a rozdílnost v přístupu používání informačních technologií** (výpočetní techniky). Většina implementací selhává nedodržováním strategie samotné aplikace CRM ve firmě. [14], [4], [15]

2.5.1 Nedostatky na straně dodavatele CRM systému

- **malá zkušenost s růzností odvětví** - každé odvětví a každá firma potřebuje koncepci CRM přesně navrženou na její struktury a interní procesy,
- **příslib krátké doby implementace** – zavádění bez dostatečné analytické přípravy identifikující firemní procesy, informační toky a potřeby,
- **nevyhovující zaškolení budoucích uživatelů IS** - včetně nedostatečné motivace ke změně myšlení a využívání předností systému, přecenění orientace v systémové struktuře a funkcích,
- **nedostatečný poradenský servis** – v počáteční fázi implementace systému i jeho užívání. [4], [14]

2.5.2 Nedostatky na straně zadavatele CRM systému

- **nepřesná představa o možnostech a skutečných přínosech IS CRM** – samotný CRM systém nedokáže automaticky prodávat více zboží/služeb a efektivně reagovat na měnící se potřeby trhu,
- **požadavek rychlého zavedení koncepce CRM a implementace IS** – důležité je zohlednit složitost problematiky a setrvačnost lidí,
- **nízká úroveň motivace zaměstnanců k přechodu na nový systém péče o zákazníky** – systém nemůže fungovat bez každodenního plnění databáze aktuálními informacemi o zákaznících a plánu plnění jejich potřeb,
- **nedostatečná důvěra mezi managementem a zaměstnanci.** [4], [14]

2.6 Měření a hodnocení úrovně CRM

Abychom mohli vytvořit obecný model měření úrovně CRM, musíme vycházet z pojetí CRM orientovaného na firemní strategii (viz výše). Poté lze vypracovat základní konstrukce systému měření a metodiky postupů, které můžeme efektivně přizpůsobit konkrétním požadavkům dané firmy.

2.6.1 Oblasti měření úrovně CRM

Podle Chlebovského lze doporučit sledování a měření následujících skupin aktivit [4]:

- **Budování a řízení značky,**
- **Budování a řízení nabídky** (komplexní produkt - výrobek a související služby),
 - a) modelování chování zákazníků
 - b) řízení hodnoty nabídky zákazníkům
- **Kontaktní zákaznické aktivity – operační CRM,**
 - a) klasické marketingové operace
 - b) internetové aktivity
 - c) prodejní aktivity
 - d) servisní a podpůrné aktivity (servisní centra a servis u zákazníka)
 - e) logistické operace (od dodavatelů až po dodávání zákazníkům)
- **Měření komplexních vývojových ukazatelů,**
 - a) "balanced scorecards"
 - b) řízení znalosti zákazníků.

2.6.2 Problémy měření úrovně CRM

Největším problémem měření úrovně CRM je zjištění budoucích hodnot. Nestačí se soustředit pouze na chování a postoje zákazníků (není to jediný výstup soustavy, který je potřeba sledovat). Je nezbytné sledovat také vnitřní procesy a aktivity firmy, které s následným chováním a postoji zákazníků úzce souvisejí. Konkrétní prováděné měření bude tedy záviset na tom, kdo a na jaké pozici bude měření provádět a jaké aktivity řízení vztahu se zákazníky bude sledovat. [4]

3 INFORMAČNÍ TECHNOLOGIE A CRM SYSTÉMY

Role informačních technologií v CRM konceptu je definována především jako podpora a automatizace celého CRM procesu, který se skládá ze [15]:

1. **získání znalostí o klientech** (*data warehouse*),
2. **detailní analýzy jejich potřeb a vzorů chování**, tj. přeměnou dat na informace (*business intelligence & analytical CRM*),
3. **následného využití těchto informací k efektivním a personalizovaným interakcím s klienty** (*operational CRM*) všemi distribučními a komunikačními kanály (*collaborative CRM*).

Operativní CRM (angl. *operational CRM*) nabízí užitečné informace, které vznikají při interakci se zákazníkem, jednotlivým obchodním oddělením (*prodej, technická podpora a marketing*). Jedná se například o poskytnutí informací o specifických zákaznických požadavcích či dotazů na nové služby z technické podpory prodeje marketingu.

Kolaborativní CRM (angl. *collaborative CRM*) zahrnuje speciální funkcionalitu, která umožňuje komunikaci společnosti a jejich zákazníků prostřednictvím různorodých kanálů za účelem dosažení vyšší kvality interakce se zákazníky. Cílem kolaborativního CRM je poté sdílení operativních informací, získaných ze všech oddělení, zvýšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům (**viz příloha P I: Metodika CRM**).

3.1 Typy CRM systémů

Jak již bylo zmíněno výše, existují dva typy CRM systému - operativní a analytické. [15]

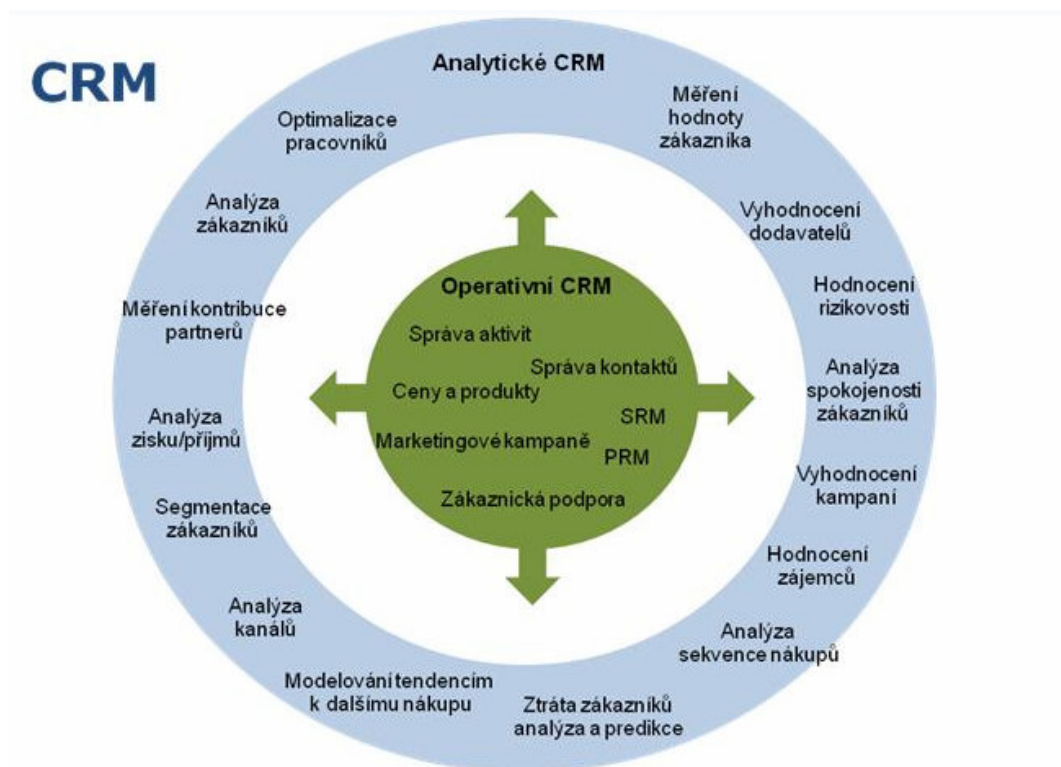
1. Operativní CRM

- je především podporou business procesů pro *front office*, zahrnující prodej, marketing a služby,
- všechna komunikace se zákazníkem je sledována a uchována v databázi a v případě potřeby je efektivně poskytnuta uživatelům,
- jedním z hlavních přínosů pro zákazníka i pro společnost je díky sledování historie možnost komunikace s rozdílnými osobami a pomocí různých kontaktních kanálů,

- využívá se především v obchodních procesech jako je *tvorba marketingových kampaní a jejich sledování, automatizace prodejního procesu a jeho sledování, automatizace podpory prodeje (SFA)* - vytvořeno pro zautomatizování, podporu prodejních aktivit.

2. Analytické CRM

- analyzuje zákaznická data k dosažení rozdílných cílů jako je např. *optimalizace efektivity marketingových kampaní a jejich vyhodnocování, hledání potenciálních prodejních kanálů, cross-selling, up-selling, udržení zákazníka atd.* Dále se využívá **k analýze chování zákazníků** – tvorba cen, vývoj nových výrobků, nebo k podpoře při rozhodování – předpovídání a analyzování zákaznické rentability atd.



Obr. 8 Typy CRM [15]

Tab. 3 Klasifikace CRM systému podle úrovně funkcionality [9], [vlastní zpracování]

CRM systém	Výhody	Nevýhody	Uživatel	Zástupce
All-in-One CRM	Vysoká úroveň integrace CRM procesů, bohatá komplexní funkčnost	Vysoké náklady, nízká využitelnost všech funkcí	Velká společnost s velkým počtem zákazníků v řadě různých zákaznických skupin	Siebel, SAP, Oracle, Onyx, PeopleSoft
Best-of-Breed CRM	Špičková detailní funkcionality, zaměření na specifické procesy, popř. oborová řešení	Vysoké náklady, nutnost realizace více CRM projektů	Velká nebo středně velká firma s velkým počtem různých zákaznických skupin	Selectica (konfigurátor), SAS (analytické nástroje)
Lite CRM	Nízké náklady, integrovaná součást ERP řešení	Nízká detailní funkcionality	Středně velká nebo malá firma zavádějící své první CRM řešení	MAX CRM Lite, Visual CRM

Podle studie Gartner z r. 2008 dochází k růstu implementací CRM aplikace s názvem SAS a tzv. hostovaných řešení (viz Příloha P III: Přehled informačních systémů CRM). Oproti klasickému řešení, forma SAS umožňuje implementaci i pro malé a střední firmy. Klasická implementace na vlastních serverech bude do budoucna pouze u firem, kde je potřeba vysoká integrace s ostatními systémy. Z tohoto důvodu v poslední době nově dochází ke spouštění SAS řešení od firem jako Oracle-Siebel, či Microsoft, jelikož Salesforce, jako relativně první poskytovatel CRM systému jako hostované aplikace, získává celosvětově čím dál větší podíl. V České republice lze v současné době pořídit již jakýkoliv z těchto systémů.

Dalším z trendů je využití pokročilých webových technologií jako AJAX umožňující interaktivní práci a funkce jako drag-and-drop. Nové grafické rozhraní umožňuje použití pokročilých funkcí. CRM SAS aplikace se také snaží integrovat velké množství dalších webových služeb a to i ve spojení se sociálními sítěmi. [15]

4 POPIS MOŽNÝCH PROCESŮ OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

4.1 Optimalizace firemních procesů

Základem úspěchu firem v dnešním podnikatelském prostředí jsou dobře optimalizované firemní procesy, nikoliv pouze výroba dobrých produktů, jelikož se životní cyklus výrobků stále zkracuje. Firemní proces můžeme definovat jako soubor činností s minimálně jedním vstupem tvořící výstup mající pro zákazníka hodnotu. [4]

4.1.1 Reengineering

Reengineeringem se myslí provedení rozsáhlých změn ve fungování a organizaci firmy postavené na procesním, nikoliv organizačním základě, které vyžaduje komplexní pohled na procesní uspořádání firmy. Je postaven na principu tzv. „tří C“ [4]:

- zákazníci (customers), kteří vyžadují individuální nabídku (co a za kolik),
- konkurence (competition) vzhledem k aspektům jako např. služby, dodací podmínky, inovace,
- změna (change) v souvislosti s prostředím trvalých změn.

Při reengineeringu dochází i integraci zodpovědnosti, změně charakteru práce a role lidí ve firmě a k měření účinnosti změn u přehodnocených procesů. Toto přehodnocení lze provést pomocí [4]:

- integrace činností a odpovědnosti za obchodní případ (manažer projektu),
- zhuštěním odpovědnosti ve vertikálním směru organizační struktury (pracovník),
- přirozeným sledem činností v procesu bez omezení standardizovaného postupu,
- zajištěním činnosti v nejefektivnějších místech,
- minimalizací kontrolních procesů (cílem je snížit náklady),
- minimalizací firemních kontaktních míst s externím prostředím,
- optimalizací využití de/centralizovaných principů řízení (cílem je dosažení maximální efektivity).

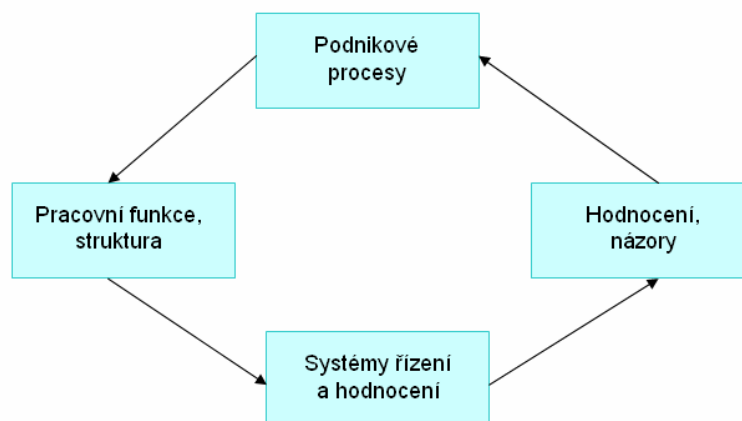
4.1.2 Metodika KAIZEN

Na rozdíl od reengineeringu (radikální změny procesů) spočívá metodika KAIZEN v postupném, ale neustálém a trvalém zlepšování procesů (překládá se jako „změna vedoucí k dobrému“). Klíčovými faktory tohoto filozofického přístupu jsou [4]:

- kvalita,
- úsilí,
- angažovanost zaměstnanců,
- náklonnost ke změnám,
- komunikace.

4.1.3 Změny v organizační struktuře a myšlení pracovníků

Organizační struktura a její forma se v posledních letech přizpůsobuje požadavkům na plochý, horizontální typ. Funkční útvary se mění na procesní týmy s velkou pravomocí. Pracovníci týmu jsou zodpovědní za jednotlivé úkoly i za výsledek celého procesu. Práce v týmu je mnohostranná, vyžaduje také mnohostranné vzdělání. Kromě výkonnosti jsou odměňovány také schopnosti pracovníků, a to v závislosti na spokojenosti zákazníků.



Obr. 9 Podnikový systém ve tvaru diamantu [4], [vlastní zpracování]

Vrcholem podnikového systému jsou podnikové procesy tvořící optimální postup výkonu jednotlivých činností, které dále určují pracovní funkce a organizační strukturu. Systémy řízení a hodnocení pracovníků mohou ovlivnit a vytvořit rozhodující hodnoty a názory. Jsou-li totožné s kulturou firmy, znamenají správné provedení procesní optimalizace. [4]

4.2 Všeobecné možnosti optimalizace CRM procesu

Budoucí chování zákazníků je obtížně předpověditelné a odhadnutelné, v řízení vztahů se zákazníkem lze však pozorovat určité trendy, jako je např. [6]:

- počet stížností od zákazníků roste,
- zákazníci se stávají zručnější, aktivnější,
- zákazníci jsou méně loajální vůči jednomu podniku, stávají se multiloajální,
- důsledkem multiloajality se komplexnost vztahu se zákazníkem zvyšuje,
- rostoucí množství hospodářských odvětví přechází od hromadné výroby k hromadnému přizpůsobení se zákazníkovi,
- technické implementace CRM systémů se posouvají k mnohem propracovanějšímu řízení zákaznických vztahů,
- nárůst informací z oblasti zákaznických vztahů vyžaduje zdroje k tomu, aby všechny informace mohly být zpracovány a využity,
- nastává nadvláda nikoli výrobců, ale zákazníků,
- chyby v řízení vztahů se zákazníky mohou být pro podnik nebezpečné, až osudné,
- ustupuje částečná optimalizace – CRM existující pouze v určité části podniku není slučitelná s globálním fungováním podniku,
- důležitou součástí řízení vztahů se zákazníky do budoucna bude *Customer Experience Management (CEM)*.

Obchodní organizace jsou nuceny řídit všechny interakce se zákazníky prostřednictvím různých komunikačních kanálů, zahrnujících web, call centra, prodejce v terénu a dealery nebo partnerské prodejní sítě. Mnoho firem má dnes také několik oblastí podnikání, přičemž sdílí stejné zákazníky. Cílem je zajistit zákazníkům co nejsnazší způsob obchodování, a to libovolným způsobem, v libovolném čase, prostřednictvím vybraného komunikačního kanálu, libovolným jazykem, v libovolné měně. Je třeba udržet v zákazníkovi pocit, že je partnerem sjednocené organizace, která jej v každém okamžiku a místě rozpozná.

[15]

Aby organizace obstála v boji se svou konkurencí, potřebuje vědět co nejvíce informací o svých zákaznících, rychle reagovat na nové požadavky a tržní příležitosti. K dosažení těchto cílů potřebuje efektivní nástroje, které jí pomohou uspět v neustále se měnícím tržním prostředí. Je užitečné, aby se firma řídila následujícími pravidly [21]:

- chránit se proti únikům informací formou omezení fluktuace zaměstnanců – tzn. nenechat z firmy odejít pracovníka s kontakty a historií,
- mít všechny informace (úkoly, kontakty na firmy a lidi, kalendář, rozjednané obchody, objednávky nebo telefonáty) na jednom místě a neustále aktualizované,
- organizovat, vyhodnocovat, plánovat a zachytit informace v libovolném čase, online, pomocí vhodného CRM systému,
- mít v rámci CRM systému rychlý vyhledavač informací, který dokáže najít každou informaci během zlomku vteřiny,
- využít možnost rozšíření zákaznických formulářů, tiskových sestav nebo výpočtových operací, či čehokoliv, co je třeba pro sběr dat a manažerské rozhodování,
- znát všechny vztahy, vazby a kontext informací,
- dodržovat zásady týmové spolupráce pomocí CRM systému umožňujícího snadné delegování úkolů, stanovit priority,
- mít přehled o svých obchodnících – co právě dělají, kde jsou, o čem jednali a jakého dosáhli výsledku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

5.1 Určení cílů diplomové práce

Primární cíl

Primárním cíle mé diplomové práce je zpracovat projekt optimálního řešení CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o. Optimální řešení bude definováno na základě zjištěných výsledků analýz provedených v rámci práce za účelem dosažení sekundárních cílů.

Sekundární cíle

- zpracovat teoretická východiska k problematice CRM,
- definovat současnou roli a požadavky CRM ve výrobních firmách,
- odvodit nejdůležitější úkoly a důvody pro aplikaci CRM,
- identifikovat faktory úspěchu CRM pro zvyšování firemní konkurenceschopnosti,
- analyzovat budoucí potřeby a trendy CRM ve formě konceptu řešení problémů.

5.1.1 Cíl teoretické části práce

Cílem teoretické části je zpracovat kritickou analýzu týkající se přehledu o současném stavu řešené problematiky z pohledu literárních pramenů. Toho bude naplněno zpracováním úvodu, dále definicí Customer Relationship Management z pohledu různých autorů a popisem základních principů fungování CRM. S tím úzce souvisí problematika implementace CRM včetně postupu budování komplexního CRM ve výrobní firmě, strategie pro aplikaci CRM, rizika zavedení a příčiny selhání CRM včetně popisu možných procesů optimalizace CRM.

5.1.2 Cíl analytické části práce

Cílem analytické části práce je provést standardní analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy, dále pak analýzu současného stavu řízení vztahu se zákazníky ve firmě F. Karafiát, s.r.o a analýzu spokojenosti zákazníků firmy F. Karafiát, s.r.o.

5.1.3 Cíl navrhované části práce

Cílem návrhové části práce je zjištění předností a nedostatků současného stavu CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o a na základě toho navrhnout možnosti zdokonalení současného stavu a zásady optimalizace CRM, které by vedly ke zlepšení současného stavu a zvýšení konkurenceschopnosti firmy F. Karafiát, s.r.o. Návrhovou část práce bude uzavírat případová studie týkající projektu optimalizace CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o.

5.2 Použité metody zpracování

K dosažení výše uvedených cílů je nutno zpracovat kromě standardizovaných analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy, také provedení:

1. interní analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky (CRM) pomocí strukturovaného rozhovoru s vedením a zaměstnanci firmy,
2. externí analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky (CRM) pomocí dotazníkového šetření zkoumající spokojenost zákazníků firmy F. Karafiát, s.r.o nejen s výrobky/službami, ale také s řízením zákaznického vztahu.

5.2.1 Analýza SWOT

Analýza SWOT charakterizuje firemní interní faktory (silné a slabé stránky) a externí faktory (příležitosti a hrozby). Je vypracována na základě vlastního pozorování.

5.2.2 Analýza silných a slabých stránek

Tato analýza bude použita pro zhodnocení současného stavu řízení vztahu se zákazníky ve firmě, tzn. před zavedením návrhu optimalizace CRM. Je vypracována na základě vlastního pozorování.

5.2.3 Analýza PEST

Analýza PEST se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální a technologické okolí ovlivňující činnost firmy F. Karafiát, s.r.o. Je vypracována na základě vlastního pozorování.

5.2.4 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor se zaměřuje na zjištění současného stavu řízení vztahu se zákazníky (CRM) ve firmě F. Karafiát, s.r.o. Rozhovor bude proveden během měsíce dubna s vedením společnosti a se zaměstnanci ekonomicko-obchodního oddělení. Tvoří ho celkem 17 otázek (viz **Příloha P IV: Strukturovaný rozhovor**). Jeho cílem je zjistit např. kolik má firma zákazníků a kolik z nich je pro firmu klíčových, dále pak zda firma sleduje spokojenost svých zákazníků, zda rozlišuje a segmentuje své zákazníky, zda eviduje informace o svých zákaznících a jakou formou; jakým způsobem komunikuje se svými zákazníky, jak vytváří ceny pro své zákazníky, zda má přehled o konkurenčních CRM aktivitách, zda zná koncepci CRM a její cíle a zda by přivítala změny v oblasti řízení vztahu se zákazníky apod.

5.2.5 Dotazníkové šetření

- **Definice problému**

Spokojený zákazník, který se rád vrací je i pro firmu Karafiát, s.r.o tím největším přínosem, proto je hodnocení a měření spokojenosti zákazníků s výrobky, službami a obchodními a platebními podmínkami zásadní. Analýza spokojenosti zákazníků firmy F. Karafiát, s.r.o poptávající a kupující zboží na trhu „výroba, prodej a provoz gastronomického zařízení z nerezové oceli“ slouží pro kompletní analýzu současného stavu řízení vztahu s firemními zákazníky, a to zmapováním tohoto vztahu z vnějšího prostředí díky hodnocení a názorům, postojům samotných zákazníků.

- **Stanovení cílů dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, na kolik jsou klíčoví zákazníci firmy F. Karafiát, s.r.o spokojeni s řízením zákaznického vztahu ve firmě F. Karafiát, s.r.o. Dotazníkové šetření se snaží předpovědět budoucí chování a jednání zákazníků zaměřené na kvalitní uspokojování jejich potřeb a tím tak eliminovat podnikatelské riziko pro firmu.

Dotazník spokojenosti zákazníků se sestává převážně z uzavřených otázek (celkový počet otázek je 18, z toho 1 otázka je otevřená, kdy respondent má na výběr převážně ze čtyř (popř. více) možností odpovědí. Dotazník je členěn do 4 oblastí. První oblast se zaměřuje na výběr hodnocení dodávaného produktu (10 kategorií), tzn. určení druhu zařízení do velkokuchyní z nerezové oceli. Druhá oblast zkoumá použití hodnoceného dodávaného pro-

duktu, zda např. slouží pro výrobu konečného produktu, polotovarů či je určeno pouze pro následný prodej. Záměrem je také zjistit, zda je firma F. Karafiát, s.r.o. jediným dodavatelem daných produktů a v případě spolupráce s jinými dodavateli, zjistit hodnocení postavení firmy F. Karafiát, s.r.o. na bodové stupnici. Třetí oblastí je oblast obchodních podmínek, ve které respondenti hodnotí spokojenost např. s rychlostí reakce na objednávku (poptávku), s rychlostí uzavření kupní smlouvy (zakázky), s dodací lhůtou, s přístupem k požadovaným změnám v kupní smlouvě (zakázce), se sjednanými cenami, platebními podmínkami, dodržováním termínů dodávek apod. Ve čtvrté oblasti respondenti hodnotili kvalitní podmínky, jako např. sjednání technického provedení výrobku, spokojenost s ochranou výrobků při přepravě, s přístupem řešení reklamací, s poradenskou službou atd. (viz Příloha P V: Dotazník – analýza spokojenosti zákazníků).

- **Plán výzkumu**

Během měsíce března 2010 proběhne dotazníkové šetření zaměřené na hodnocení spokojenosti zákazníků. Respondenti mohou vyplnit dotazník spokojenosti elektronickou formou prostřednictvím webu www.vyplnto.cz. Výhodou využití toho serveru je snadné a rychlé a přehledné vyplnění.

- **Zdroje informací**

Pro realizaci dotazníkového šetření budou použity především primární údaje, získané vlastním průzkumem (dotazníkovým šetřením) na trhu - zprostředkované samotnými zákazníky. Jako podklad k primárním údajům poslouží také sekundární údaje - interní zdroje a informace (přehledy o tržbách, nákladech, počtu reklamací apod.)

- **Velikost výběrového souboru**

Pro provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení bude osloveno všech 50 klíčových zákazníků, které je firma schopna identifikovat (jedná se o celý základní soubor).

5.3 Výsledky práce

Výsledkem práce bude zpracování problematiky CRM jak na bázi teorie a ideálního stavu, tak na bázi analýz současného stavu CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o. Tyto analýzy budou podloženy konkrétním dotazníkovým šetřeními na zkoumaném vzorku 50 firem, kdy tento vzorek bude tvořen zákazníky firmy F. Karafiát, s.r.o., které je firma schopna na území České republiky identifikovat. Jedná se o firmy působící na trhu „Výroba, prodej a provoz

gastronomického zařízení do velkokuchyní z nerezové oceli“, tedy firmy s podobným výrobním programem.

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI F. KARAFIÁT, S. R. O

6.1 Základní informace o společnosti

- **právní forma**

Rodinná firma F. Karafiát, s. r. o. je společnost s ručením omezeným (spol. s. r. o), statutární orgán společnosti představují jednatele společnosti – F. Karafiát, L. Karafiátová.



Obr. 10 Logo společnosti [24]

- **základní kapitál**

Základní kapitál byl vložen ve výši 220 000 Kč.

- **sídlo společnosti**

Firma F. Karafiát, s.r.o je lokalizována v okrese Uherské Hradiště, v povodí řeky Moravy, a to na adrese: Mařatice – Moravníky 1432, 686 01 Uherské Hradiště, Česká republika.

Pro oblast výroby zakázek a služeb společnost disponuje vlastním vozovým parkem, obchodní budovou spojenou s výrobní halou, včetně skladu materiálu.



Obr. 11 Mapa sídla společnosti [24]

- **historie společnosti**

Firma byla založena pod názvem František Karafiát s. r.o. dne 1. 3. 1998 (zápis do OR proběhl 25.3.1998). Jedná se o firmu ryze rodinnou, která se zabývá kovovýrobou. V počátcích své výroby spolupracovala s další firmou a orientovala se pouze na celonerezové vložky do komaxitových termovárnic, poté se začala soustředit pouze na výrobu celonerezových termovárnic v různých variantách. V posledních letech firma F. Karafiát, s.r.o rozšířila svůj výrobní program o další výrobky, dle individuálních potřeb svých zákazníků (uplatňuje principy tzv. zakázkové výroby).

- **hlavní předmět činnosti**

Jako hlavní předmět podnikatelské činnosti je definováno zámečnictví a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje.

- **výrobní program společnosti**

Od svého vzniku se firma zabývá výrobou gastronomického zařízení a příslušenství z nerezové oceli třídy jakosti ČSN17240 (DIN 1.4301). Podle individuálních potřeb zákazníka je firma schopna vyrobit jakékoliv výrobky a vybavit jimi kuchyně, přípravny jídel, školní a závodní jídelny, nemocnice, hotely nebo restaurace. Výrobky jsou schváleny Státním zkušebním ústavem v Jablonci nad Nisou. Veškerý materiál, používané komponenty, přípravky, zařízení, nástroje i veškerá činnost je prováděna v plném souladu s platnými právními předpisy a oborovými normami. Pečlivě dohlíží na kvalifikovanou pracovní sílu a správnou organizaci produkce. Dobré jméno si firma získala především svým nosným programem výroby celonerezových termovárnic pro přepravu jídel a nápojů, jejichž výroba nyní činí cca 80 % produkce firmy.

- **podnikatelská strategie společnosti**

Konečným cílem podnikatelské strategie podniku je spokojený zákazník, kterému se dostává kvalitních výrobků a služeb, a to realizací rozsáhlého komplexu výroby, včetně dokonalého servisu s minimálními termíny časových prodlev a operativním odstraňováním případných nedostatků.

- **charakteristika trhu, na kterém firma působí**

Firma působí na území celé České republiky, především ve Zlínském kraji (okres Uherské Hradiště). Oblast, ve které firma působí, spadá do strojírenského průmyslu, odvětví výrobní, obor kovovýroba a zámečnictví se zaměřením na *oblast gastronomie (zařízení do velkokuchyní, jídelen apod.)*.

V regionu v daném odvětví podniká mnoho firem. Jen málokterá se ale zabývá výrobou termovárnic (termosů) z korozivzdorné oceli v takovém rozsahu, tento výrobek činí 80% produkce firmy. Z hlediska kvality je firma na velmi dobré úrovni. Přispívají k tomu jak kvalifikované síly, ale také mnoho zkušenosti v tomto oboru. Proto je soukromá firma F. Karafiát, s. r. o v současnosti hlavním výrobcem termovárnic (nádob na přepravu horkých nápojů a jídel) na území České republiky.

- **kritické faktory úspěšnosti firmy**

Kvalita (jakost) je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost a úspěšnost firmy v této oblasti podnikání. V důsledku toho narůstá potřeba efektivního řízení všech procesů a činností ve společnosti, s cílem co nejlépe vyhovět přáním a požadavkům zákazníků – a to co do rozsahu a objemu zakázek (služeb), ale také v jejich požadované kvalitě i sjednané době a to vše za výhodné ceny. O vysoké kvalitě výrobku a bezkonkurenčních cenách svědčí nejen zvětšující se zájem, jak na trhu tuzemském, tak i v zahraničí, ale především vývoz ať už do Slovenska, Chorvatska, Polska či Maďarska. Stále více zahraničních firem je zainteresováno do zpracování cenových nabídek.



Obr. 12 Mapa zemí pro export [24]

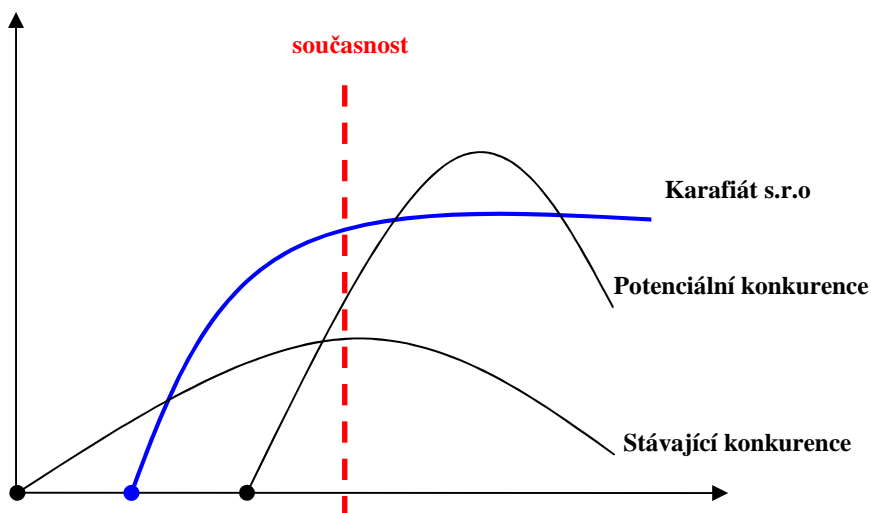
- **komunikační politika (propagace, reklama)**

Komunikační politika ve smyslu propagace a reklamy je představována především účastí firmy na různých veletrzích či výstavách, kde uvádí a prezentuje své výrobky. Firma se každoročně účastní Mezinárodních potravinářských veletrhů *SALIMA INTECO v Brně*. Cenné zkušenosti firma získává i z účasti na různých významných akcích v zahraničí, jako např.: *Europartenariat Aalborg v Dánsku; Peterborough ve Velké Británii; Pécs, Szeged, Kaposvár v Maďarsku*.

- **konkurence firmy**

Co se týče konkurence, zámečnickými pracemi, kovovýrobou a výrobou gastrozařízení se v daném odvětví zabývá hodně firem. Žádná se však nezabývá výrobou celonerezových termovárnic (termosů) v takovém měřítku jako firma F. Karafiát s.r.o. Patří mezi ně např. firma **Aspring** (Brno-město), **Saneko** (Uh.Hradiště), **SILENTA PLUS s.r.o** (Kroměříž), **Seveza** (Bílovice), **Gastro-Morava** (Hodonín). Ostatní firmy z odvětví vyrábí ocelové a nerezové konstrukce, nerezové zábradlí, schodiště a nerezové přístřešky, kované brány, kovový a kovaný nábytek, kovoobrábění, svařování kovů, hliníku, nerez, výroba různých strojních součástí na zakázku a povrchová úprava kovů aj. Jedná se např. o firmu Zámečnictví Zimmermann (Zlín), Jamibo (Uh.Hradiště), Kovo BATH (Uh.Hradiště), Kovárna Bystřice (Kroměříž), ČECH MARCEL (Vsetín), Jiří Macanauer - JMK (Zlín)

Potencionálními konkurenčními firmami se mohou stát všechny firmy poskytující servis a výrobu gastrozařízení a jiných vybavení do velkokuchyní a stravovacích zařízení.



Obr. 13 Životní cyklus výrobku – Termovárnice [11]

6.2 Organizační struktura společnosti

- **řídící a THP pracovníci**
 - ředitel (majitel) společnosti,
 - ekonomicko - obchodní oddělení – ekonom., obchod., administrativní činnost (3 pracovníci),
 - manažer jakosti,
 - technologické oddělení – technolog (mistr výroby),
- **ostatní (manuální)pracovníci**
 - výrobní oddělení – montážní dělníci, svářeči, brusiči, stolaři, elektrikář apod.,
 - úklidové práce – uklízečka,
- **využívání služeb externích organizací (poradenská, konzultační činnost)**
 - firma využívá externě pouze služeb daňového poradce a programátorů.

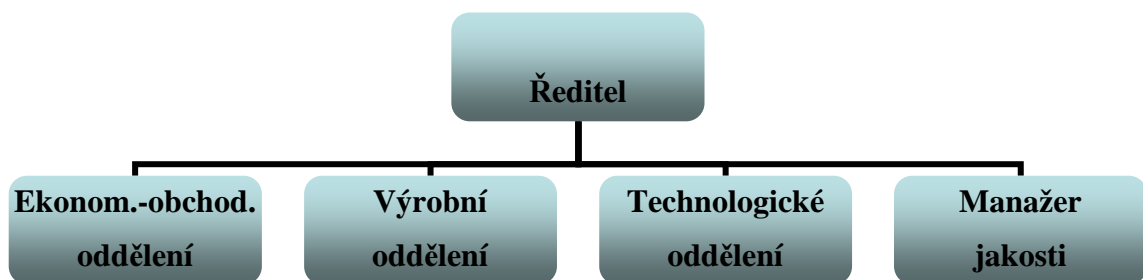


Schéma 1 Organizační struktura F. Karafiát, s. r. o [vlastní zpracování]

Podnik je rozdělen do organizačních jednotek podle funkcí, resp. oblastí činností související s dělbou práce. Jedná se tedy o **funkcionální typ** organizační struktury. Mezi výhody této struktury patří např.:

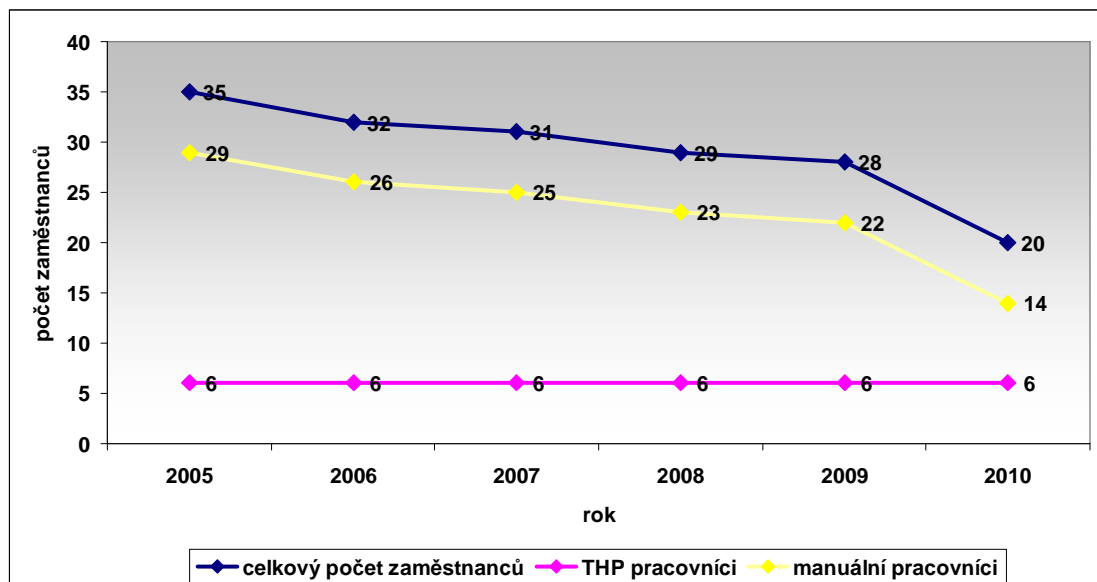
- ředitel společnosti (majitel) je v kontaktu se všemi operacemi (přímá podřízenost oddělení),
- jednoduché kontrolní mechanismy díky specializaci jednotlivých oddělení,
- odpovědnost jednotlivých oddělení je jasně definována.

Tato organizační struktura disponuje také nevýhodami jako je např.:

- protichůdné zájmy funkcí, kdy řešení případných problémů trvá příliš dlouho (vysoké náklady),

- ředitel společnosti (majitel) je přetížen rutinními záležitostmi (zanedbává plnění strategických úkolů),
- neschopnost přizpůsobení různým podmínkám (obecné postupy výroby aj.),
- obtížná koordinace funkcí,
- obtížná diverzifikace výrobků, výrobních programů.

Firma F. Karafiát, s.r.o má v současnosti celkem 20 zaměstnanců, z toho 6 pracovníků je na řídicí pozici, 14 je manuálních pracovníků (13 dělníků, svářečů a pod., plus 1 uklízečka). Oproti roku 2009 došlo k poklesu manuálních pracovníků celkem o 8 osob, a to z důvodu odchodu některých zaměstnanců do důchodu a také kvůli snižování stavu pracovníků propouštěním vlivem ekonomické krize.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let [vlastní zpracování]

6.3 Personální politika

- **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Každý rok musí svářeči povinně absolvovat příslušné odborné školení. Firma také vzdělává své ekonomické pracovníky, např. účetní se pravidelně zúčastňují školení zaměřeného na konkrétní problematiku.

Všichni THP pracovníci při nástupu do zaměstnání projdou školením o bezpečnosti práce na pracovišti a jsou odpovědným pracovníkem zaškoleni na příslušném pracovišti a při-

slušném stroji. Pracovníci, kteří svařují, musí mít svářečský průkaz. U ostatních pracovníků je požadována manuální zručnost.

- **hmotná zainteresovanost zaměstnanců**

Výkony pracovníků jsou vždy hodnoceny a kontrolovány. Jsou-li zjištěny nekvalitní výsledky práce či zaměstnanec opakovaně porušuje pracovní morálku je následně potrestán. A to buď snížením finančního ohodnocení nebo ukončením pracovního poměru.

6.4 Obchodní politika

- **dodavatelé**

Dodavatelé jsou hodnoceni v několika úrovních. Nejprve jsou stanovena základní kritéria hodnocení a poté souhrnný hodnotící ukazatel na stupnici hodnocení 1 – 5, kdy 1 – velmi dobrý, 5 – špatný.

Mezi základní kritéria hodnocení dodavatele patří:

- *cena,*
- *termín dodání (dodací lhůta,)*
- *platební podmínky (splatnost faktur),*
- *způsob dopravy materiálu,*
- *četnost reklamací,*
- *certifikace systému řízení jakosti (kvalita dodávky,)*
- *technický servis.*

V případě nespokojenosti s některým z dodavatelů může být tento dodavatel vyřazen ze seznamu vhodných dodavatelů. V rámci hodnocení dodavatelů jsou hodnoceni i dodavatelé kooperací, služeb, dopravců apod.

U zakázek většího rozsahu (nad cca 50 000 Kč) provede majitel průzkum trhu s následným vybráním nejvhodnějšího dodavatele.

- **odběratelé**

Jako každá firma si přeje stálý odbyt svých výrobků, které uspokojí největší počet zákazníků na trhu. Nejdůležitějšími cílovými odběrateli jsou společnosti poptávající nabídku vý-

robků a služeb v oblasti zabezpečování stravování, např. různá gastronomická zařízení, závodní jídelny, nemocnice, školy, restaurace, domovy důchodců aj.

Firma nabízí své výrobky prostřednictvím svého obchodního oddělení (osobně, přes telefon) nebo také prostřednictvím internetu (není však možné využít e-shop). Výrobky lze koupit pouze na objednávku, jelikož firma většinou nespolupracuje s obchodními řetězci.

Způsoby dodání zboží zákazníkovi:

1. zákazník si zboží vyzvedne ve firmě osobně; platba hotově nebo na fakturu,
2. zboží je zákazníkovi doručeno zásilkovou službou (CZ EXPRESS, DEUTSCHE POST CZ) na dobírku nebo na fakturu,
3. zboží je možné doručit jako poštovní balík; platba hotově nebo na fakturu.

Image podniku je charakteristická **systemem slev**, které nabízí svým zákazníkům. Obchodním firmám poskytuje firma slevy:

- 1) *na celonerezové termovárnice* - **sleva 10%**, v případě jednorázové objednávky nad 100 000,- Kč bez DPH slevu 15%.
- 2) *na kuchyňské vybavení* - **sleva 15%**, v případě jednorázové objednávky nad 100 000,- Kč bez DPH činí 20%.
- 3) *na ostatní výrobky* - na výpustné kohouty, výdejní stoly s ohřevem (kromě zásobníků na talíře), režony a gastronádoby poskytuje **slevu 10%**.

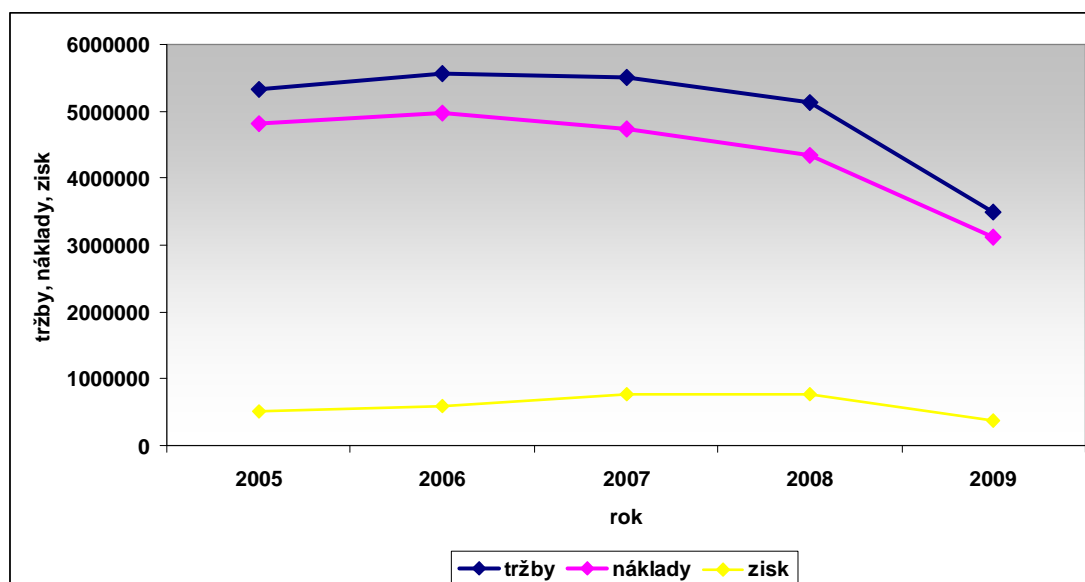
Firma chce i nadále prohlubovat spolupráci především se zahraničními odběrateli a tím pádem rozšiřovat i export svých výrobků. V neposlední řadě projevuje velký zájem o rozšiřování a zdokonalování svého výrobního programu o další výrobky do závodních nebo školních jídelen, různých stravoven, restaurací a hotelů (např. o regály, stoly, police, servírovací vozíky, digestoře, výdejní linky), ale také o kvalitní produkci všech svých výrobků (maximalizace produkce).

6.5 Současná ekonomická situace firmy

Tab. 4 Tržby, náklady a zisk společnosti za posledních pět let (v Kč) [24]

ROK	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby (v Kč)	5 334 326	5 573 487	5 506 906	5 127 686	3 491 773
Náklady (v Kč)	4 821 488	4 978 497	4 731 513	4 348 878	3 125 517
Zisk (v Kč)	512 838	594 990	775 393	778 808	366 256

Vývoj obrátu (tržeb) za poslední dva roky zaznamenal pokles, a to díky působením ekonomické krize, s tím souvisí i pokles zisku společnosti v r. 2009 více než polovinu.



Graf 2 Vývoj nákladů, tržeb a zisku společnosti za posledních pět let (v Kč)

[vlastní zpracování]

6.6 Charakteristika výrobního programu firmy

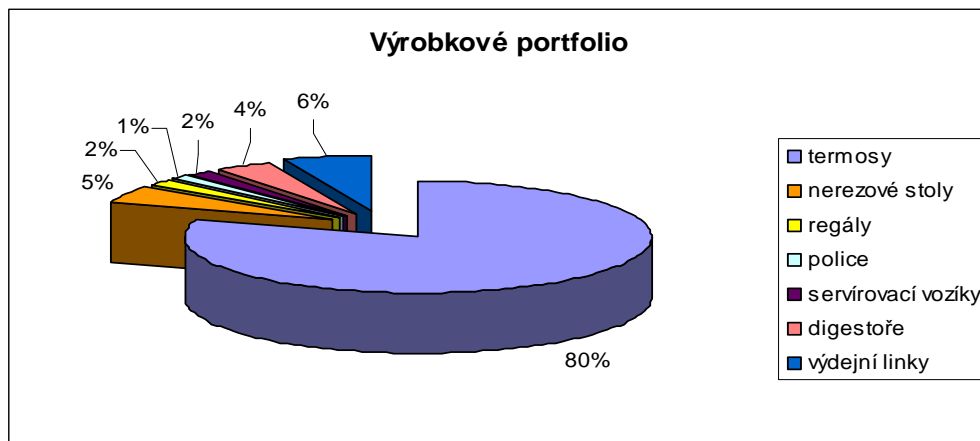
Výrobní program byl v posledních letech rozšířen také např. o **regály, stoly, police, servisní vozíky, digestoře, výdejní linky** a různá zařízení, příslušenství do velkokuchyní, závodních nebo školních jídelen, různých stravoven, restaurací a hotelů.

Hlavní výrobek reprezentující firmu jsou tzv. **termovárnice** neboli také termosy. Jedná se o nádoby válcového tvaru o různých objemech (5l, 10l, 20l, 40l) na přepravu jídel nebo nápojů, a to buď ve studeném nebo teplém stavu. Nejvýznamnější zákazníci a celý systém

řízení vztahů se zákazníky se proto soustřeďuje právě na tento výrobek, který se podílí z velké části na tržbách firmy.



Obr. 14 Termovárnice [24]



Obr. 15 Složení výrobního portfolio firmy F. Karafiát, s.r.o [11]



Obr. 16 Výrobky firmy z nerezové oceli [24]

Ve vztahu k ochraně životního prostředí, výrobní proces a jeho postup má ryze kladný vliv na životní prostředí. Neprodukuje žádné škodlivé zplodiny, topí plynem a odpadní vodu vypouští do místní kanalizace. Splňuje všechny náležité vysoké nároky na životní prostředí.

6.7 Analýza SWOT

Tab. 5 SWOT analýza firmy [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ certifikace ČSN EN ISO 9001:2009 ➤ speciální certifikace výrobků (prohlášení o zdravotní nezávadnosti, prohlášení o shodně) ➤ trvale vysoká kvalita výrobku ➤ dodržování platebních podmínek ➤ loajální zákazník, zjišťování spokojenosti zákazníka ➤ hodnocení dodavatele ➤ dlouholeté zkušenosti v oboru, tradice ➤ zavedení elektronického skladového hospodářství (účetní program MRP) ➤ nový design webových stránek ➤ účast na veletrzích ➤ sponzoring ➤ moderní nová výrobní hala, dobrá dostupnost firmy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nevyužívání možnosti čerpání dotací z fondů EU ➤ nevyužívání uceleného informačního systému podniku (zejména pro oblast CRM), metod průmyslového inženýrství (PI) ➤ chybí zpracování www stránek v cizojazyčné verzi ➤ neposkytování prodeje prostřednictvím e-shopu ➤ chybí spolupráce se sítí velkoobchodních prodejen ➤ neexistence náhradního předmětu činnosti, závislost výroby na hlavním produktu (termovárnicích)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ rozšíření sortimentu výrobků ➤ zvýšení konkurence schopnosti pomocí konceptu CRM ➤ zvýšení prodeje na zahraničních trzích ➤ vstup na trhy EU 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aktivity konkurence v oblasti CRM ➤ konkurenční tlaky zahraničních výrobců a jejich moderní technologie výroby ➤ změna v kupních chování zákazníků (poptávka po levnějších a méně kvalitních výrobcích) ➤ problematické získávání nových zákazníků

6.7.1 Silné stránky

Na základě vlastního pozorování spatřuji pozitivní vnitřní podmínky umožňující získat firmě F. Karafiát, s.r.o převahu nad konkurencí především v certifikaci ČSN EN ISO 9001:2009, která tak splňuje předpoklad udržování systém managementu jakosti QMS. V rámci QMS je prováděn pravidelný roční audit, který zabezpečuje akreditovaný certifikační orgán Český lodní a průmyslový registr, s.r.o. Firma také disponuje speciální certifikací výrobků (Strojírenský zkušební ústav, s. p. Jablonec nad Nisou), dále pak se firma

neobejde bez prohlášení o zdravotní nezávadnosti (zákon č. 258/2000 Sb., vyhláška č. 38/2001 Sb.), prohlášení o shodně (ve smyslu zákona č.22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky).

Mezi další silné stránky firmy patří také trvale vysoká kvalita a jedinečnost výrobku (kvalita a nezávadnost používaných materiálů, korozivzdorná ocel), dodržování platebních podmínek, loajální zákazník, zjišťování spokojenosti zákazníka, hodnocení dodavatele, dlouholeté zkušenosti v oboru, tradice, zavedení elektronického skladového hospodářství (účetní program MRP), nový design webových stránek, účast na veletrzích (prezentace dobrého jména firmy, možnost oslovení a získání nových zákazníků), sponzoring - dary příspěvkovým/neziskovým organizacím (prvek konceptu společenské odpovědnosti firem, CSR), moderní nová výrobní hala a v neposlední řadě strategická dostupnost firmy.

6.7.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky firmy F. Karafiát patří podle mého názoru nevyužívání možnosti čerpání dotací z fondů EU, a to např. na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Firma dále pak nepracuje s uceleným podnikovým informačním systémem šitým pro ni na míru, jedná se zejména o oblast CRM, kterou je nutné řídit efektivně a pomocí moderních technologií i ve výrobě (Metody průmyslového inženýrství). Jako velký nedostatek působí také zpracování firemních www stránek v cizojazyčné verzi, zahraniční zákazníci si tak nemohou firmu najít prostřednictvím internetu. Firma také bohužel nezabezpečuje možnost prodeje zboží prostřednictvím e-shopu, či spolupráci se sítí velkoobchodních prodejen. Slabou stránkou firmy je i neexistence náhradního předmětu činnosti, která znamená značnou závislost výroby na hlavním produktu (termovárnicích).

Mezi nejčastější interní příčiny selhání ze strany firmy mohou patřit výrobní a technické problémy představující zhoršení kvality výrobků způsobeny selháním lidského faktoru především ve fázi předvýroby a samotné výroby. Dlouhodobější výkazy nekvalitních výsledků práce a tím pádem ohrožení kvality výroby by pro firmu mohli představovat velké ztráty.

6.7.3 Příležitosti

Příležitostí pro firmu by mohlo být především rozšíření sortimentu výrobků, zvýšení konkurenceschopnosti pomocí zavedení CRM konceptu nebo IS podniku, zvýšení prodeje na zahraničních trzích, vstup na trhy EU (firma se zatím orientuje spíše na východ Evropy).

6.7.4 Hrozby

Mezi hrozby pro firmu naopak náleží konkurenční tlaky zahraničních výrobců, zejména používání moderních technologií výroby, změna v kupních chování zákazníků (poptávka po levnějších a méně kvalitních výrobcích). Velkou hrozbou je také problematické získávání nových zákazníků a aktivity konkurence v oblasti CRM (zavedení a používání konceptu CRM, včetně segmentace zákazníků), které firma zatím postrádá.

6.8 Analýza dominantních vnějších trendů a jejich dopad na činnost firmy

Mezi dominantní vnější trendy, které ovlivňují činnost firmy v různých oblastech podle mého názoru patří:

- **oblast postavení firmy na trhu**
 - velké nároky zákazníků na kvalitu výrobků (certifikace, standardy),
 - požadovaná přísná kontrola výroby,
 - globalizace trhů (proniknutí na zahraniční trhy),
 - levné nekvalitní výrobky konkurenčních firem,
 - kolísání kurzu CZK/EUR,
- **oblast získávání finančních prostředků**
 - vlastní zdroje, zisk (stroje, technologie),
 - leasing (auta, výrobní linka, stroje a zařízení),
- **oblast výrobního procesu a jeho inovace**
 - nutná vysoká organizovanost výroby,
 - trend automatizace a standardizace výrobních procesů,
 - vysoké požadavky zákazníků na kvalitu výrobků,
 - dodržování a udržení certifikace norem ISO 9001:2009 - Management jakosti QMS, (každoroční interní audit pro jakost výrobků),
 - změny cen vstupních materiálů,
- **oblast získávání a rozvoje lidských zdrojů**
 - trend neustálého rozvoje kultury práce a prostředí,

- nedostatek kvalifikovaných THP pracovníků v oboru (zejména svářeči),
- **oblast ostatních vnějších trendů (legislativní opatření)**
- obchodní zákoník, zákon o účetnictví, zákoník práce a další související zákony a normy pro danou oblast podnikání (změny),
- daňová politika, politika zaměstnanosti (včetně SP, ZP),
- legislativní opatření EU.

Firma dbá zvýšené pozornosti externích rizik zejména dodržováním všech platných smluv s externími organizacemi (např. vodárny a kanalizace) a institucemi, včetně státu (FÚ, SSSZ, apod.). Dále také pravidelně kontroluje aktuální ekonomická rizika jako jsou změny úrokových a odpisových sazeb, růst inflace a politický dopad na ekonomiku jako celek.

6.9 Analýza PEST

Na základě vlastního pozorování jsem identifikovala kladné faktory (představující pro firmu příležitost rozvíjet se) a záporné faktory (představující pro firmu ohrožení, zpomalení v růstu) v rámci různého sektoru okolí ovlivňující firemní činnost z vnějšího prostředí (**viz Tab. 6 PEST analýza**).

Tab. 6 PEST analýza vnějšího prostředí firmy [vlastní zpracování]

Sektor okolí	Konkrétní faktor a jeho vliv (+ příležitost, - hrozba)
Politické/právní o.	+ možnost čerpání dotací z EU (rozvoj a vzdělávání zaměstnanců) +/- změny v zákoníku práce (nemocenská dovolená) - nestabilita vlády ČR (časté změny) - přísnější požadavky na ochranu ŽP (čističky,...)
Ekonomické o.	+ zvyšování kupní síly obyvatelstva + vliv zákazníka (uspokojení jeho požadavků) + rostoucí požadavky na kvalitu výrobku/služby (certifikace) +/- globalizace trhů - ekonomická krize (špatná dostupnost úvěrů) - vývoj domácí ekonomiky (daň. politika, vysoká nezaměstnanost) - rostoucí režijní náklady výroby (energie)
Sociální/kulturní o.	+ změny životního stylu + zvyšující se vzdělanost populace - stárnutí populace (pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva)
Technologické o.	+ nové technologie, výrobní postupy (zvyšující se náročnost výroby, vysoká míra zastarávání) + nové moderní stroje, zařízení + komplexnost produktu (výrobek + služby, servis) +/- nové zdroje surovin a materiálů (nahrazování)

6.10 Analýza firemních interních procesů

Ryze výrobní firma F. Karafiát, s.r.o je zaměřena na uspokojování potřeb vnějšího zákazníka, tzn. že je zaměřena na konečné výstupy (výrobky a služby). Jak již bylo popsáno výše, vykazuje prvky funkcionální organizační struktury související s dělbou práce firemních činností.

V rámci certifikace norem jakosti řady ISO 9001 využívá technik a nástrojů procesního řízení zejména díky zkušenostem vlastních zaměstnanců. Standardy kvality vychází z procesního modelu (viz Schéma 3 Procesní mapa firmy F. Karafiát, s.r.o).

Podle struktury norem řady ISO 9001 firma identifikovala procesy, kterými zabezpečuje činnost systému řízení jakosti QMS (Duality Management System) do 4 skupin. Jedná se o tzv. *standardní cyklus PDCA*:

1. Procesy činností řízení (A, act),
2. Procesy zajišťování zdrojů (P, plan),
3. Procesy realizace výrobků (D, do),
4. Procesy měření, analýz a zlepšování (C, check).

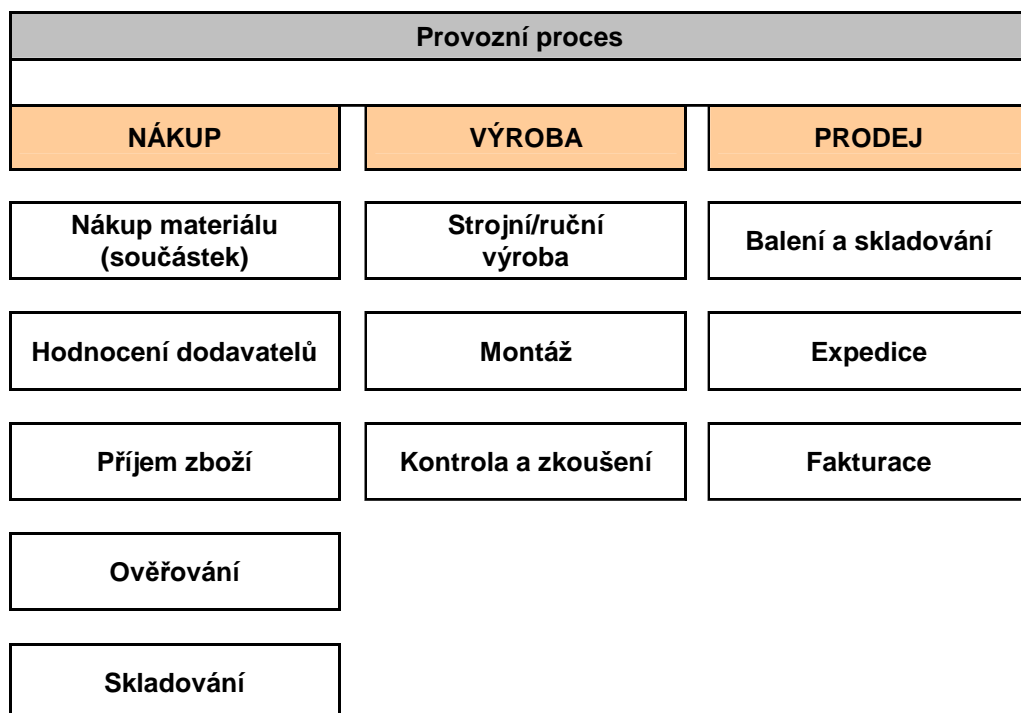


Schéma 2 Provozní proces firmy F. Karafiát, s.r.o [vlastní zpracování]

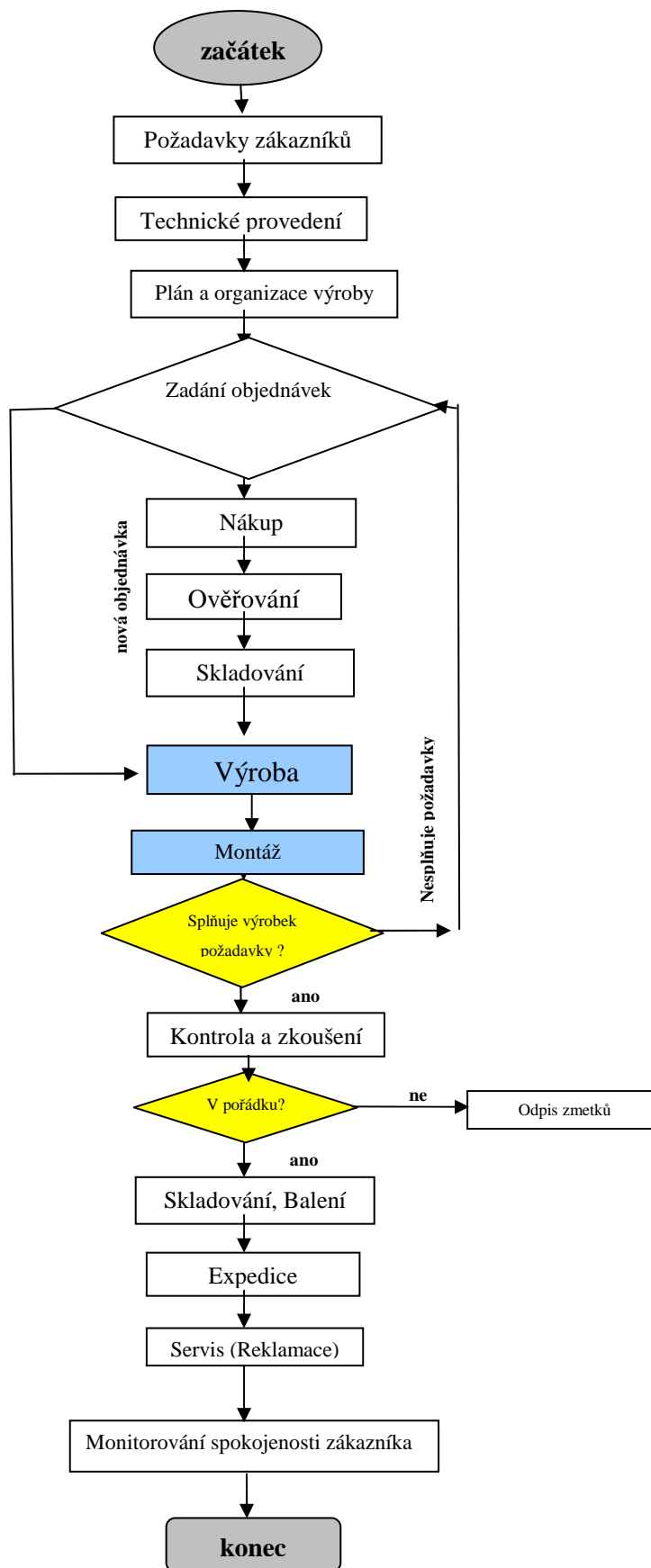


Schéma 3 Vývojový diagram – provozní proces firmy F.

Karafiát, s.r.o [12]

Pro provedení analýzy řízení vztahu se zákazníky ve firmě je třeba nejprve určit, který z interních procesů se zabývá péčí o zákazníky, tzv. CRM proces – viz níže červeně vyznačená oblast na procesní mapě firmy, kterou se ve své analýze bude dále podrobně zabývat.

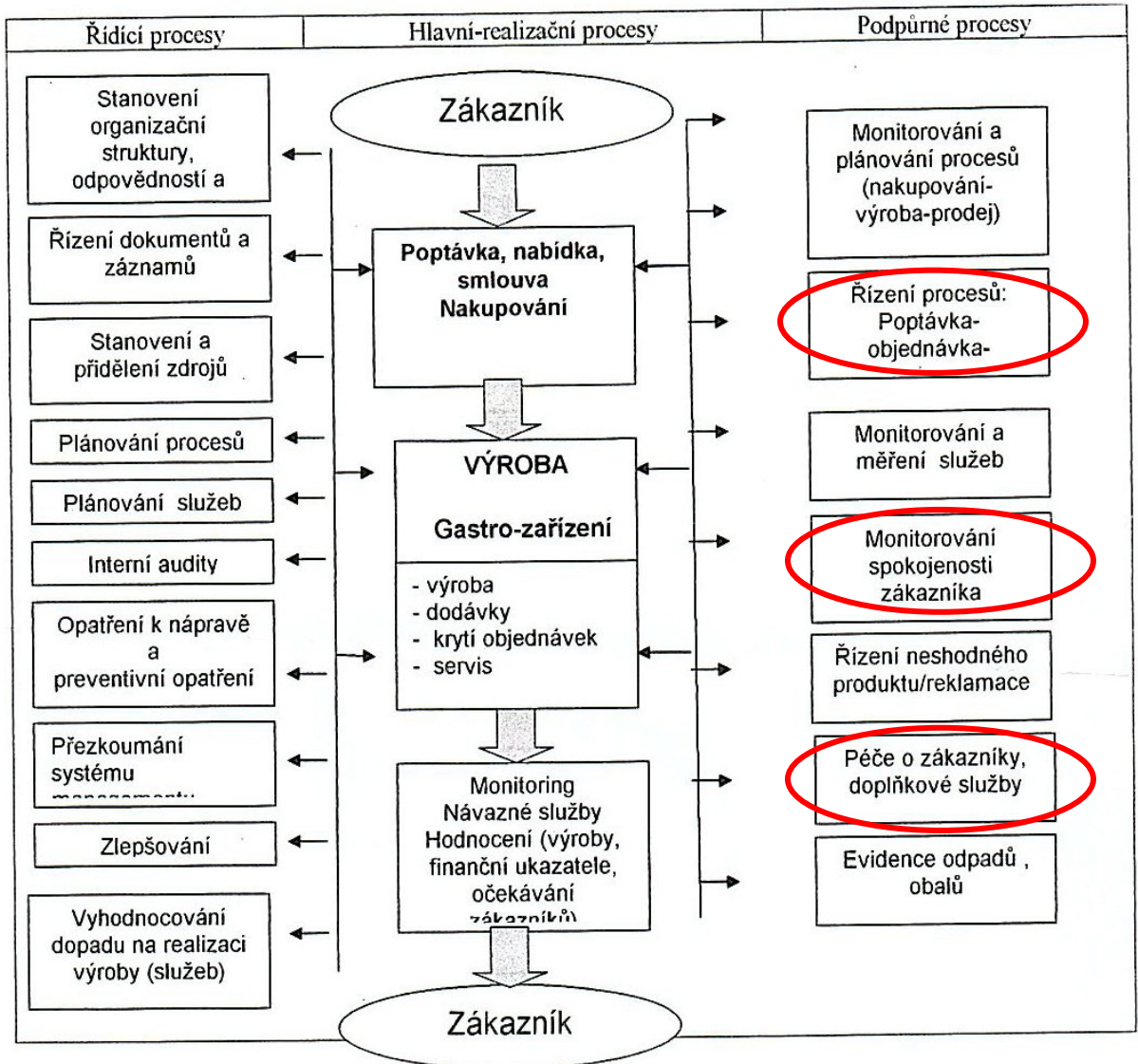


Schéma 4 Procesní mapa firmy F. Karafiát, s.r.o (dle QMS) [24]

Informace o podniku a jeho činnostech jsem v této kapitole interpretovala na základě firemních interních materiálů. [24]

7 PROCES ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S.R.O

Jak již bylo řečeno, firma zaměřuje své činnosti především na uspokojování individuálních potřeb svých zákazníků, o čemž svědčí i převažující druh výroby – jde o tzv. **zakázkovou výrobu**.

Vedení administrativy ve společnosti F. Karafiát, s.r.o probíhá na základě organizační směrnice, a to zejména:

- vedení a archivace firemních dokladů,
- firemní korespondence,
- dokumentace QMS,
- dokumentace zákazníků – smlouvy, nabídky, objednávky, aj.,
- personální agenda.

Veškeré informace o zákaznících jsou evidovány *v účetním programu MRP* (popř. seznam kontaktů a adres je veden *v MS Excel*), vyhovující veškerým požadavkům a činnostem firmy. Tento program neumožňuje generování zákazníků podle určitých kritérií (zisk, tržby a pod). Neumí sledovat vývoj daného kritéria v grafu a postrádá rovněž další důležité informace týkající se řízení vztahů se zákazníky (informace o tržbách, platbách po době splatnosti, počtu a vyřízení reklamací, významných událostech u zákazníka či např. oblíbenosti jednotlivých produktů).

7.1 Zjištění požadavků na realizaci zakázky

Příjem poptávky (zakázky)

Zakázka (objednávka) je přijímána poštou, telefonicky, e-mailem nebo na základě osobního jednání, a to ekonomicko-obchodním oddělením, majitelem. Zákazník si vybere standardní výrobek nabízený prostřednictvím webových stránek či firemního katalogu (uvedena cena, rozměry) nebo si zadá výrobek dle vlastních požadavků (rozměry), jde o tzv. *zakázkovou výrobu*.

Konkrétní zakázky jsou poté evidovány především v tištěné podobě (tzv. **složka zákazníka**), poté jsou číslovány a zaznamenávány dle pořadí příjmu v „**knize zakázek**“

v účetním programu MRP (přijaté/vydané faktury). Po vyexpedování zakázky se na základě vystavené faktury převádí archivace zakázek do „**knihy faktur**“. Cenové požadavky vyžádané zákazníkem jsou evidovány v „**knize poptávek**“.

Nabídka

Konkrétní nabídka je zpracována do formuláře „**nabídkový rozpočet**“. Součástí nabídky je zpravidla soupis zboží a ocenění jeho složek. Tyto podklady dodává sám zákazník nebo jej zpracovávají pracovníci ekonomicko-obchodního oddělení, v elektronické podobě v počítači (*MS Word, Excel*) nebo v tištěné verzi. Nabídky přezkoumává osobně majitel společnosti, popř. jím pověřená osoba. K oceňování potřebného zboží se využívají každoročně aktualizované nabídky dodavatelů zboží, materiálu.

7.2 Realizace zakázky

Uzavření smluvního vztahu

Firma uzavírá buď rámcové smlouvy nebo jednorázové smlouvy o dílo. Všechny smlouvy jsou evidovány ve *složce smluv*. V rámci **rámcových smluv** je se zákazníkem sjednán mechanismus pro vyzvání k provedení služeb/zakázky. Komunikaci v těchto případech zajišťuje majitel firmy. Co se týká **smluv o dílo (potvrzení objednávek)**, tyto uzavírá majitel firmy ve shodě s pravidly Obchodního rejstříku. Tyto smlouvy jsou uzavírány na základě dohody se zákazníkem a jsou přiloženy u faktur, dále evidovány v ekonomicko-obchodním oddělení.

Změna smluvního vztahu

Změna smlouvy probíhá prostřednictvím uzavření smlouvy nové v písemné podobě (tzv. dodatek ke smlouvě).

7.3 Komunikace se zákazníky

Jak již bylo zmíněno výše, firma komunikuje se svými zákazníky především poštou, telefonicky, e-mailem nebo na základě osobního jednání, a to prostřednictvím ekonomicko-obchodním oddělení či přímo s majitelem.



KOVOVÝROBA
KARAFIÁT
výroba nerezového gastronomického zařízení

[HOME](#) | [O FIRMĚ](#) | [DODÁVKY](#) | [KONTAKT](#) | [NAPIŠTE NÁM](#)

NEREZOVÉ STOLY

Várnice
Vyhřívané stoly
Vozíky na talíře





Volejte
+420 602 722 747

Nabízené produkty

- [☒ Termovárnice](#)
- [☒ Stoly](#)
- [☒ Skříně](#)
- [☒ Police](#)
- [☒ Skříně](#)
- [☒ Regály](#)
- [☒ Digestoře](#)
- [☒ Vozíky](#)
- [☒ Doplnky](#)
- [☒ Fotogalerie](#)

Kontaktní údaje

Kovovýroba Karafiát
Moravníky 1432
Uherské Hradiště - Mařatice
686 01

Tel: +420 572 556 923
E-mail:
frantisek.karafiata@karafiata.cz

NOVINKY U KARAFIÁTŮ

Tady budou novinky...

Firma František Karafiát byla založena v roce 1991 jako výrobně-obchodní. Od svého vzniku se zabýváme výrobou celonerezového kuchyňského zařízení a příslušenství z nerezové oceli třídy jakosti ČSN 1 7240 (DIN 1.4301).

Firma si získala jméno především svým nosným programem – celonerezovými termovárnice.

Ve velmi krátké době jsme rozšířili výrobní program zařízením a příslušenstvím do velkokuchyní výrobou pracovních a mycích stolů, skříní, polic, regálů, servírovacích vozíků, digestoří, výdejních linek a dalšího vybavení na základě požadavků zákazníků. Podle individuálních potřeb zákazníka jsme schopni vyrobit jakékoliv výrobky a vybavit jimi kuchyně, přípravné jídel, školní a závodní jídelny, nemocnice, hotely, restaurace ...

Veletrhy a výstavy

Naše firma se každoročně účastní veletrhu INTECO. V zahraničí jsme se účastnili těchto akcí:

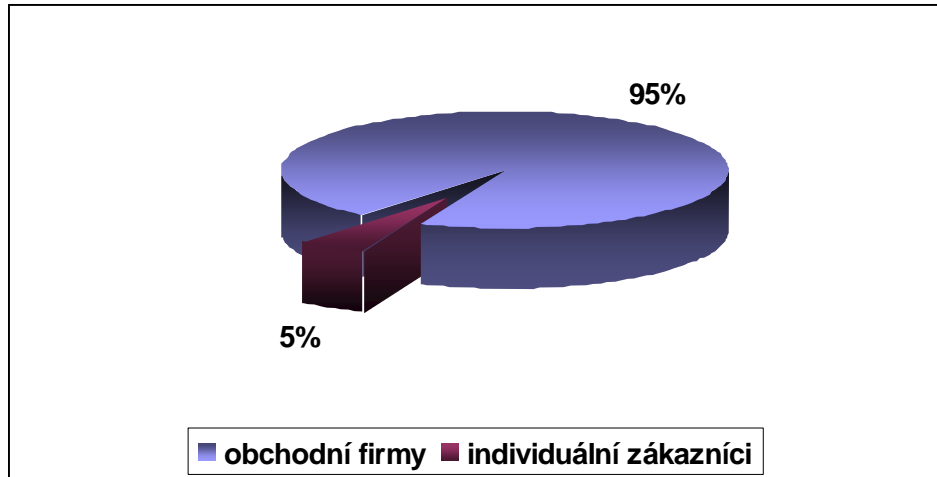
- ▶ [Europartenariat Aalborg v Dánsku](#)
- ▶ [Peterborough ve Velké Británii](#)
- ▶ [Pécs, Szeged, Kaposvár v Maďarsku](#)

Copyright © 2008 Kovovýroba Karafiát. Designed by: [FoxDizajn](#) | [Home](#) | [O firmě](#) | [Dodávky](#) | [Kontakt](#) | [Napište nám](#)

Obr. 17 Současný design webových stránek firmy – náhled [vlastní zpracování]

7.4 Rozdělení (segmentace) zákazníků

Firma F. Karafiát, s.r.o postrádá jakékoliv třídění zákazníků do skupin, ve své evidenci informací o zákaznících sleduje především délku splatnosti faktur (viz účetní program).



Graf 3 Skladba zákazníků firmy podle velikosti [vlastní zpracování]

7.5 Péče o stávající zákazníky

Sledování individuálních potřeb zákazníků probíhá ve firmě F. Karafiát, s.r.o prostřednictvím vlastního šetření spokojenosti zákazníků s výrobky/službami. Důležitá sdělení mohou být zprostředkována také během telefonních hovorů, osobního jednání či prostřednictvím e-mailu.

7.5.1 Měření spokojenosti zákazníků

Firma provádí pravidelné monitorování a měření spokojenosti zákazníků s dodávaným zbožím a poskytovanými službami, a to prostřednictvím ohlasu či vlastního dotazníkového šetření. Analýza spokojenosti se provádí v intervalu 1x ročně, a to v rámci auditu pro kontrolu QMS. Závěry z analýzy jsou předávány manažerovi jakosti QMS.

Při hodnocení spokojenosti zákazníka jsou využity tyto informace:

- dostupnost kontaktů na firmu (telefon, fax, e-mail, www stránky),
- stížnosti zákazníků (počet, interval, příčina, náprava),
- schopnost uspokojovat požadavky zákazníků, reakce na změny,

- informace z přímé komunikace během prodeje (komunikace se zaměstnanci, reprezentace firmy prostřednictvím zaměstnanců),
- zprávy od zákazníků o hodnocení firmy (údaje získané z hodnocení dodavatelů zákazníkem),
- kvalita a včasnost dodávek (plnění dohodnutých termínů),
- cena výrobků/služeb.

Výsledky měření a hodnocení spokojenosti zákazníka:

Firma F. Karafiát je svými zákazníky (odběrateli) hodnocena velmi kladně, o čemž svědčí loajálnost zákazníků.

7.5.2 Setkání s významnými zákazníky

V rámci poděkování svým stálým a strategickým zákazníkům (z celé ČR), firma F. Karafiát, s.r.o v roce 2008 zorganizovala setkání ve vinném sklípku na Jižní Moravě.

7.6 Získávání nových zákazníků

Firma F. Karafiát, s.r.o se snaží získávat nové zákazníky zejména prostřednictvím výborných referencí a doporučení od dosavadních zákazníků těm potencionálním, ale také každoroční účastí na Mezinárodních potravinářských veletrzích **SALIMA INTECO v Brně**.

Pro získávání nových zákazníků firma během roku 2009 vylepšila design svých webových stránek (ovšem pouze v ČJ, tudíž stále postrádá cizojazyčnou verzi).

7.7 Ukončení vztahu se zákazníky

Důvodem ukončení vztahu se zákazníky může být např.:

- porušení stanovených obchodních podmínek ze strany zákazníka,
- nemožnost poskytnutí zákazníkem požadovaného typu výrobku/slevy na něj,
- ekonomická situace zákazníka – špatná finanční situace (dlouhá doba splatnosti faktur, neplacení faktur),
- přechod k jinému dodavateli (přednost levnějším a méně kvalitnější výrobkům).

7.8 Současný stav zákazníků

V současné době tvrdého boje s konkurencí firma F. Karafiát, s.r.o pravidelně obchoduje s cca 50 klíčovými firmami, které může označit za své stálé a dlouhodobé zákazníky. Celkový počet zákazníků se pohybuje přibližně okolo 200 firem. Mezi ty největší a strategické odběratele (zákazníky) patří cca pět firem, u nichž je důležité sledovat vývoj vzájemného vztahu. V letech 2007 až 2009 došlo ke snižování obrátů (tudíž i zisků) na jednotlivého zákazníka, i když počet zákazníků je spíše konstantní. Firma zaznamenává výkyvy v poklesu odebíraného množství oproti předchozím obdobím, a to především vlivem ekonomické krize. Dochází např. k poklesu poptávky po určitém druhu výrobku, či odlivu zákazníků k levnějším konkurenční firmám, které však poskytují méně kvalitní výrobky.



Schéma 5 Proces řízení vztahu se zákazníky – F. Karafiát, s.r.o

[vlastní zpracování]

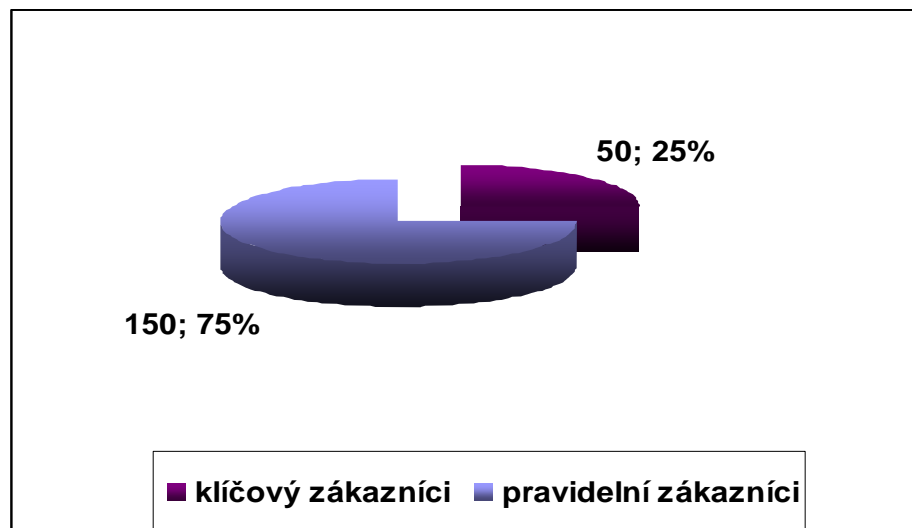
Informace interpretované v této kapitole jsem zpracovala na základě firemních interních materiálů. [24]

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O

8.1 Strukturovaný rozhovor

Jednou z použitých metod, která slouží pro zjištění současného stavu CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o slouží tzv. strukturovaný rozhovor. Rozhovor byl proveden s vedením společnosti a se zaměstnanci ekonomicko-obchodního oddělení na začátku 9. dubna 2010. Celkem bylo položeno 17 otázek (viz Příloha P IV: Strukturovaný rozhovor). [22]

Cílem **první otázky** bylo zjistit, kolik má firma F. Karafiát, s.r.o celkem zákazníků a kolik z nich je klíčových, strategických (viz graf níže).



Graf 4 Skladba zákazníků firmy podle četnosti nákupu

[vlastní zpracování]

Druhá otázka zkoumala, zda firma sleduje spokojenost svých zákazníků se jejími výrobky, službami. Třetí otázka byla položena v návaznosti na druhou otázku a zjišťovala, jak často firma sleduje spokojenost svých zákazníků. Firma odpověděla, že spokojenost zákazníků sleduje, a to pomocí pravidelného dotazníkového šetření (1x za rok).

Otázky č. 4, 5 souvisely se segmentací a kritériem třídění zákazníků. Firma své zákazníky nijak netřídí (segmentuje) do skupin podle zvláštních kritérií, na které by uplatňovala rozdílné marketingové strategie. U svých zákazníků však sleduje velmi jednoduše, zda se zá-

kazníkem obchoduje pravidelně, zná ho, nebo zda jde pouze o sporadickou spolupráci. Tyto informace však nikde neneviduje, ani nezaznamenává.

Otázka č. 6 byla zaměřena na evidenci informací o zákaznících. Firma nevyužívá žádnou formu evidence informací o svých zákaznících pomocí databáze či CRM platformy IS podniku, k jejím potřebám slouží informace vedené v účetním programu MRP (např. splatnost faktur).

Otázka č. 7 se týkala způsobu komunikace s firemními zákazníky. Firma nejčastěji využívá ke komunikaci telefon, e-mail nebo fax, popř. osobní jednání. V rámci otázky č. 8 zaměřené na možnost objednání a koupi výrobku přes elektronický obchod (e-shop) jsem se dozvěděla, že firma tuto možnost zatím nevyužívá, ale v budoucnu možná bude uvažovat o jeho zavedení – viz **otázka č. 9**. U **otázky č. 10** bylo zjištěno, že firma komunikuje se svými zákazníky podle potřeby samotných zákazníků.

Ceny pro své zákazníky tvoří dle firemního katalogu a také provedenou kalkulací – viz **otázka č. 11**.

Co se týká výhod pro stálé a velké zákazníky, všem zákazníkům jsou poskytovány určité výhody, a to podle objemu odebíraného množství výrobků (15-30% u velkého objemu odebíraných výrobků). Velkým a strategickým zákazníkům samozřejmě společnost vychází vstříc např. v urychlení termínu dodání zboží, vyřízení reklamací apod. – viz **otázka č. 12**.

Otázky č. 13, 14 souvisely s pojmem CRM (Customer Relationship management) a s představou, co lze od konceptu CRM očekávat. Firma se prozatím s koncepcí CRM nesešla a proto také nevěděla, co přesně CRM koncepce znamená a jaké jsou její přínosy v souvislosti řízení vztahů se zákazníky. Pokud jde o oblast CRM, firma se domnívá, že má jako malá firma dostatečný systém zpracovávání informací o svých zákaznících, potažmo že dostatečně zabezpečuje celý proces řízení vztahu se zákazníky – viz **otázka č. 15**, i když se v budoucnu případným změnám a inovacím v oblasti CRM nebrání a možná by přivítala i podnikový IS (platformu CRM), který by jí usnadnil efektivní řízení vztahu se zákazníky – viz **otázka č. 16**.

Poslední **otázka č. 17** byla zaměřena na přehled o konkurenci a jejích vztazích k zákazníkům. Firma sledává efektivní CRM aktivity především u velkých konkurenčních firem. Prioritním pro zákazníka firmy F. Karafiát (jakožto malé firmy) je cenová nabídka a poskytování dostatečných a pravidelných slev na výrobky požadované zákazníky.

8.2 Dotazníkové šetření - analýza spokojenosti zákazníků

Na dotazník formou elektronického vyplňování odpovědělo celkem 43 firem z 50 oslovených. Vypovídací schopnost je tedy dostačující, a to s 86% úspěšností. Dotazníkové šetření probíhalo od 29.3.2010 do 7.4.2010 (viz příloha P V: Dotazník – analýza spokojenosti zákazníků). [23]

Celkem bylo respondentům položeno 18 otázek, přičemž pouze 1 otázka byla otevřená.

Stupnice hodnocení otázek č. 5 – 17 je následující:

nespokojeni – spíše spokojeni – spokojeni – velmi spokojeni.

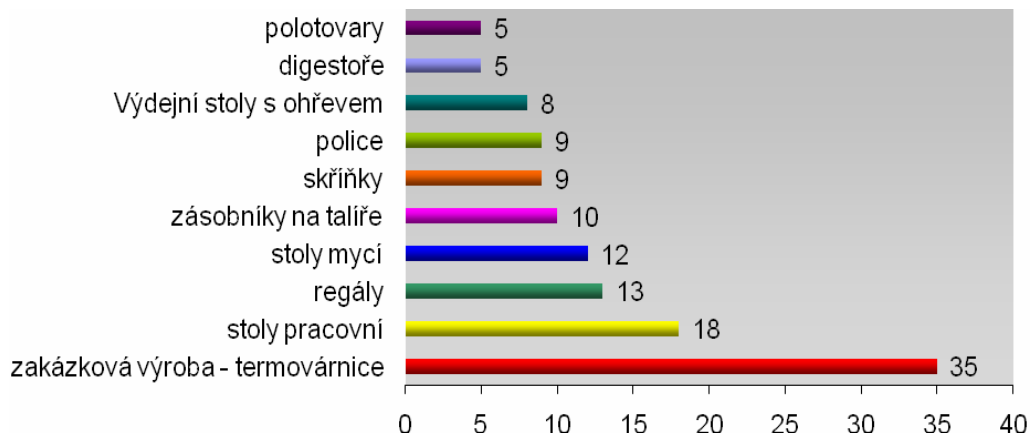
8.2.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek

Otázka č. 1 Vyberte, prosím, z níže uvedené nabídky zařízení do velkokuchyní z nerezové oceli druh produktu, který je předmětem hodnocení. Lze označit i více odpovědí.

Jak si lze všimnout v následující tabulce i grafu, největší podíl má u firmy opravdu zakázková výroba, do níž je zahrnuta i výroba termovárnic (hlavního výrobku firmy) – celkem 35 respondentů, následují stoly pracovní (18 respondentů) a poté regály (13 respondentů).

Tab. 7 Přehled hodnocených výrobků firmy [23]

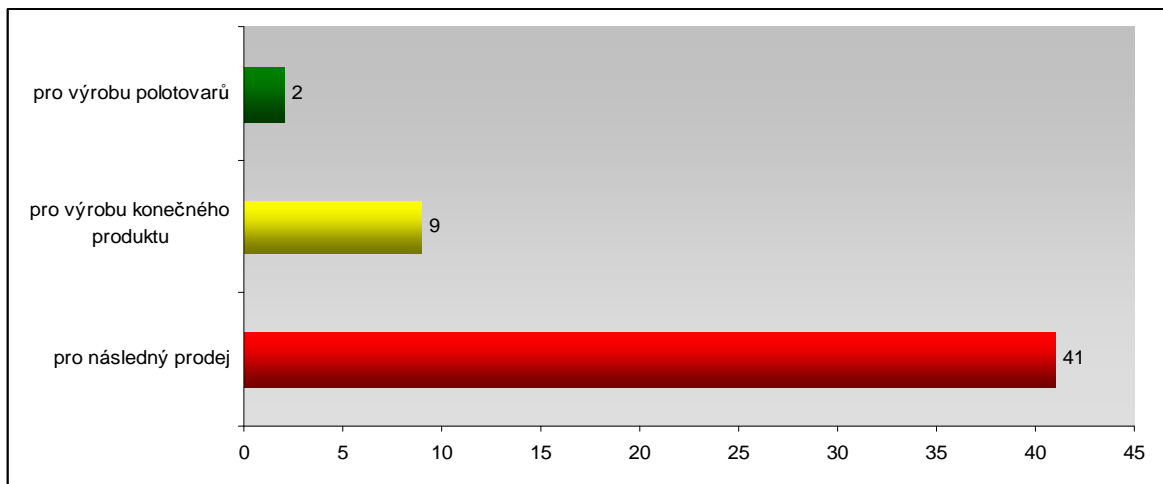
Druh výrobku	Počet odpovědí	Počet odpovědí (v %)
zakázková výroba (vč.termovárnic)	35	81,4%
stoly pracovní	18	41,86%
regály	13	30,23%
stoly mycí	12	27,91%
zásobníky na (teplé) talíře	10	23,26%
skříňky	9	20,93%
police	9	20,93%
výdejní stoly s ohřevem	8	18,6%
digestoře	5	11,63%
polotovary	5	11,63%



Graf 5 Přehled hodnocených výrobků firmy [23]

Otázka č. 2 Uved'te, prosím, použití hodnoceného dodávaného produktu. Lze označit i více odpovědí.

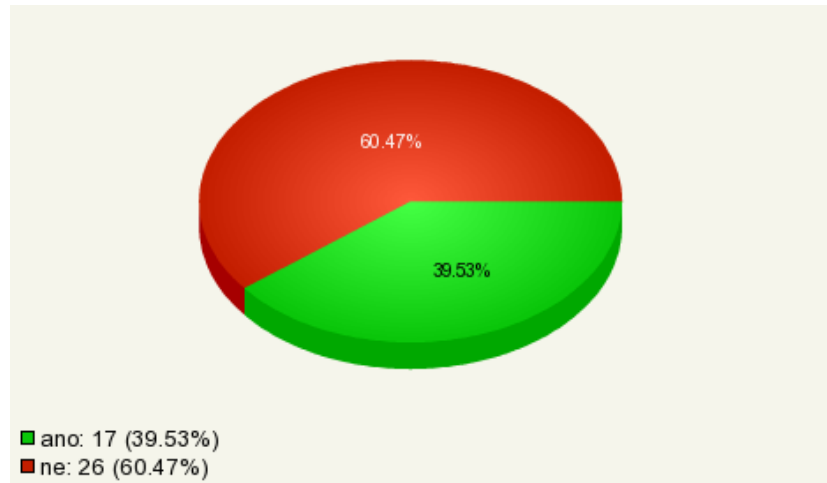
Respondenti u této otázky měli na výběr ze tří možných odpovědí. V počtu 41 (95,35%) respondentů odpovědělo, že výrobky od firmy F. Karafiát, s.r.o využívá pro následný prodej, naopak pro výrobu konečného produktu bylo 9 respondentů (20,93%) a pro výrobu polotovarů byli 2 respondenti (4,65%).



Graf 6 Účel použití nakupovaných výrobků [23]

Otázka č. 3 Je firma Vaším jediným dodavatelem hodnoceného produktu?

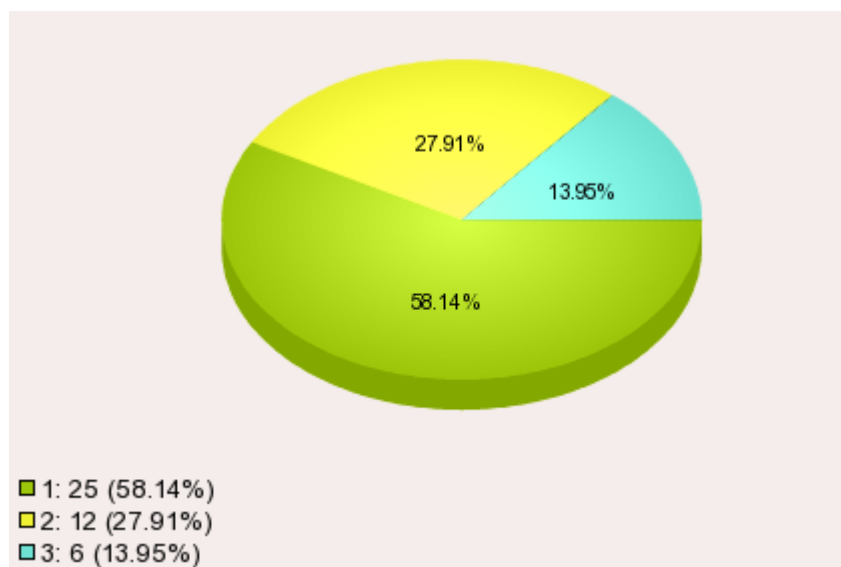
U této otázky respondenti odpověděli, že v 39,53% (tj. 17 respondentů) je firma F. Karafiát, s.r.o opravdu jediným dodavatelem vybraných produktů, naopak většina dotazovaných (60,47%, 26 respondentů) označila, že spolupracují i s jinými dodavateli.



Graf 7 Hodnocení firmy jako dodavatele vybraných produktů [23]

Otázka č. 4 V případě jiných dodavatelů uveďte, prosím, postavení firmy F. Karafiát na stupnici hodnocení, kdy 1 – nejlepší, 5 – nejhorší.

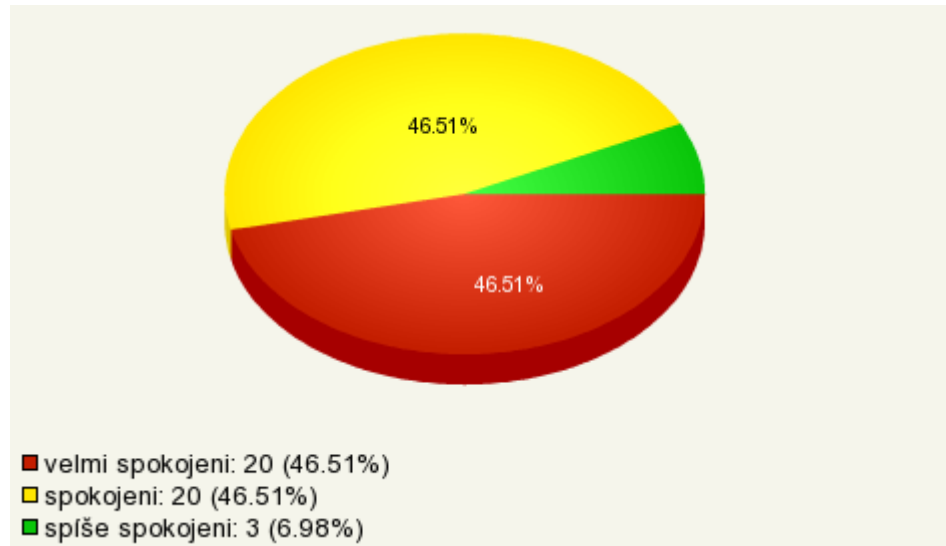
Respondenti z 58,14% označují postavení firmy na trhu mezi dodavateli jako nejlepší, z 27,91% na druhém místě a z 13,95% firmu umisťují až na třetí místo.



Graf 8 Hodnocení postavení firmy na trhu [23]

Otázka č. 5 Jste spokojeni se způsobem komunikace ve vztahu dodavatel-odběratel?

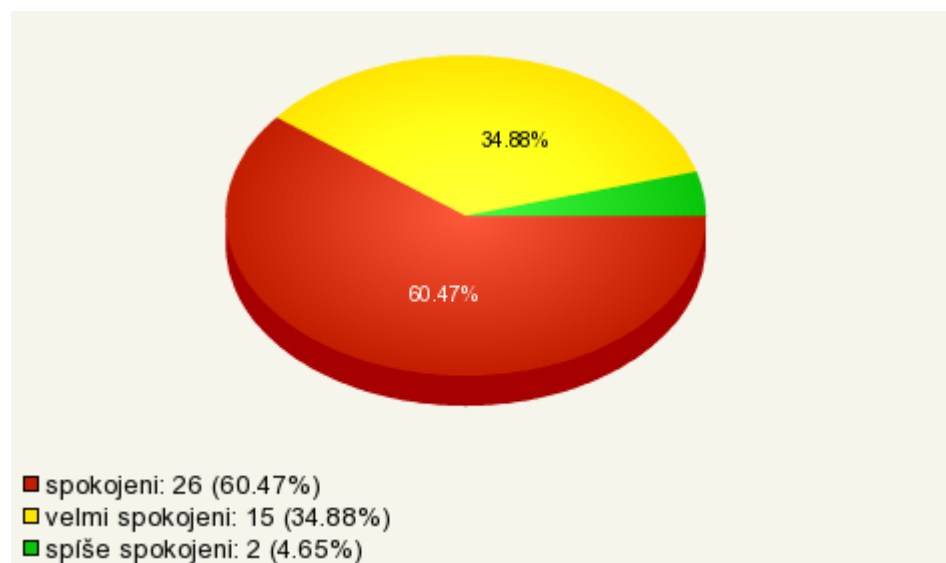
V případě této otázky týkající se spokojenosti se způsobem komunikace ve vztahu dodavatel-odběratel bylo zjištěno, že 20 respondentů je velmi spokojeno, 20 respondentů spokojeno a 3 respondenti byli spíše spokojeni. Hodnocení je tedy pouze pozitivní.



Graf 9 Hodnocení způsobu komunikace s firmou [23]

Otázka č. 6 Jste spokojeni s rychlostí reakce firmy na objednávku (poptávku)?

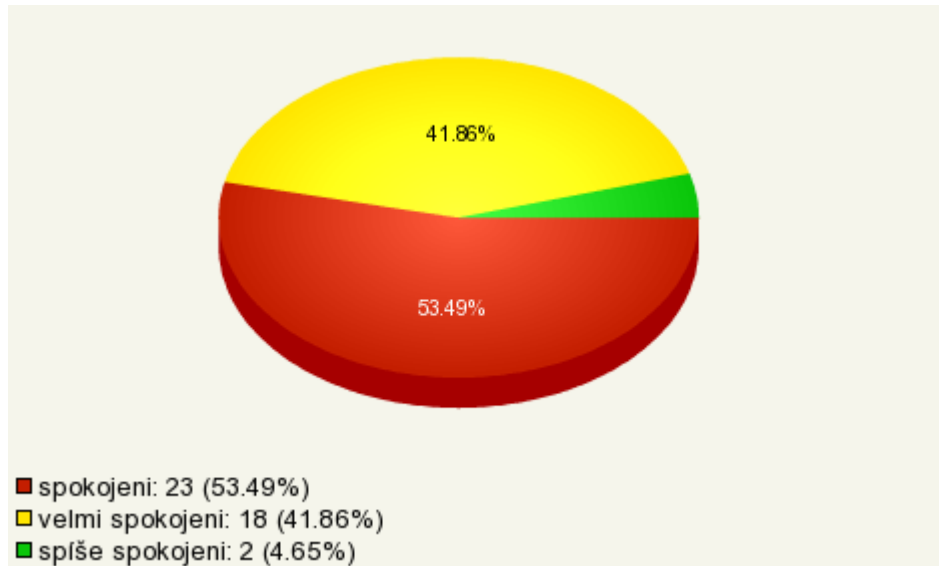
U této otázky se můžeme setkat opět pouze s kladným hodnocením, kdy 60,47% respondentů bylo spokojeno, 34,88% velmi spokojeno, 4,65% spíše spokojeno.



Graf 10 Spokojenost s rychlostí reakce na objednávku [23]

Otázka č. 7 Jste spokojeni s rychlostí uzavření kupní smlouvy (zakázky)?

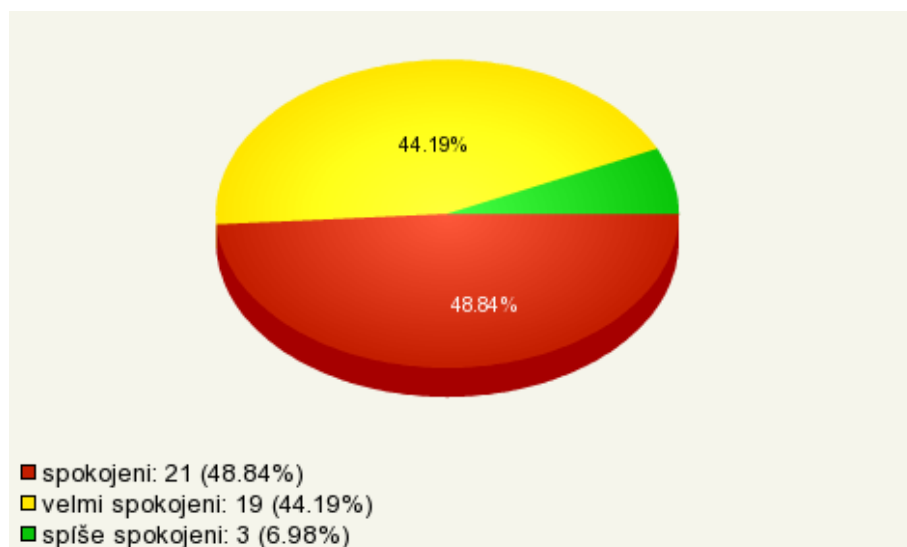
Co se týká spokojenosti zákazníků s rychlostí uzavření kupní smlouvy, 23 respondentů je spokojeno, 18 respondentů velmi spokojeno. Spíše spokojeni byli 2 respondenti. Pouze kladné hodnocení firmy.



Graf 11 Spokojenost s rychlostí uzavření KS (zakázky) [23]

Otázka č. 8 Jste spokojeni s přístupem firmy k požadovaným změnám v KS(zakázce)?

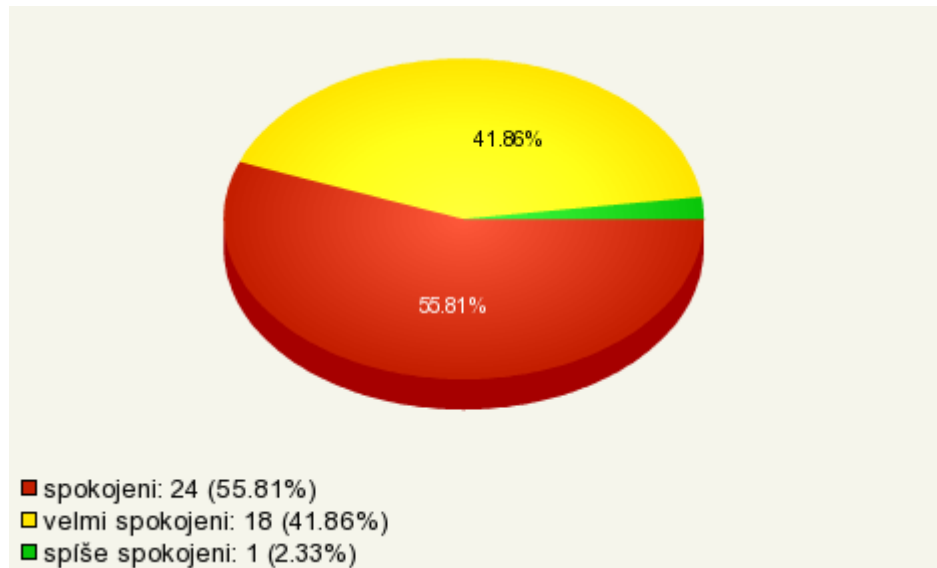
V rámci hodnocení přístupu k zákaznickem požadovaným změnám v kupní smlouvě (zakázce), 21 respondentů je spokojeno, 19 respondentů velmi spokojeno. Celkem 3 respondenti byli spíše spokojeni. Pouze kladné hodnocení firmy.



Graf 12 Spokojenost s přístupem firmy k změnám v KS (zakázce) [23]

Otázka č. 9 Jste spokojeni s dodací lhůtou výrobků?

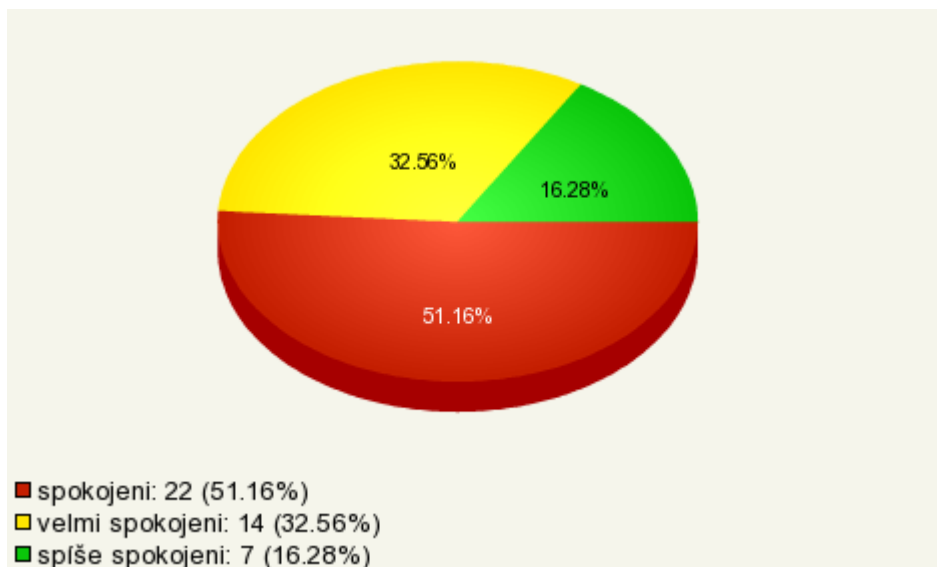
S dodací lhůtou výrobku je 24 respondentů spokojeno a 18 velmi spokojeno a 1 respondent spíše spokojen. Pouze kladné hodnocení firmy.



Graf 13 Spokojenost s dodací lhůtou výrobků [23]

Otázka č. 10 Jste spokojeni se sjednanými cenami výrobků?

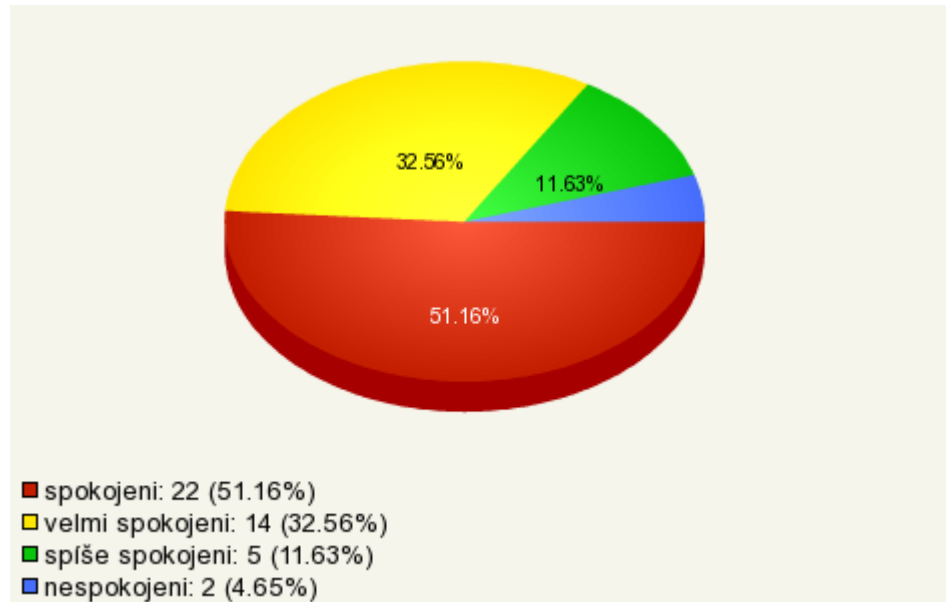
Se sjednanými cenami výrobků je u firmy spokojeno 22 respondentů, velmi spokojeno 14 respondentů, přičemž 7 respondentů je spíše spokojeno. Pouze kladné hodnocení.



Graf 14 Spokojenost se sjednanými cenami firmy [23]

Otázka č. 11 Jste spokojeni s platebními podmínkami?

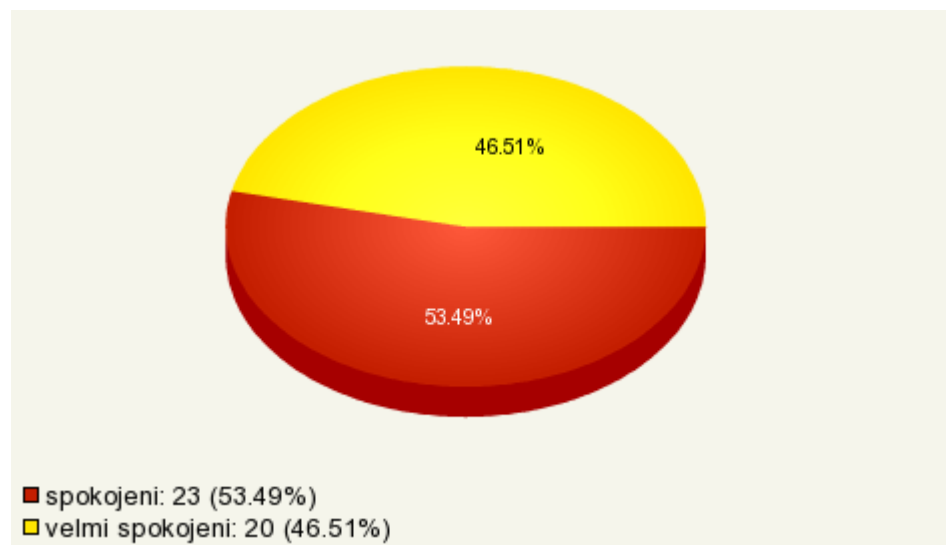
U této otázky se setkáváme s první negativní reakcí, kdy pouze 2 respondenti nejsou spokojeni s platebními podmínkami firmy, jinak je 22 respondentů spokojeno a 14 velmi spokojeno.



Graf 15 Spokojenost s platebními podmínkami firmy [23]

Otázka č. 12 Jste spokojeni s dodržováním sjednaných termínů dodávek?

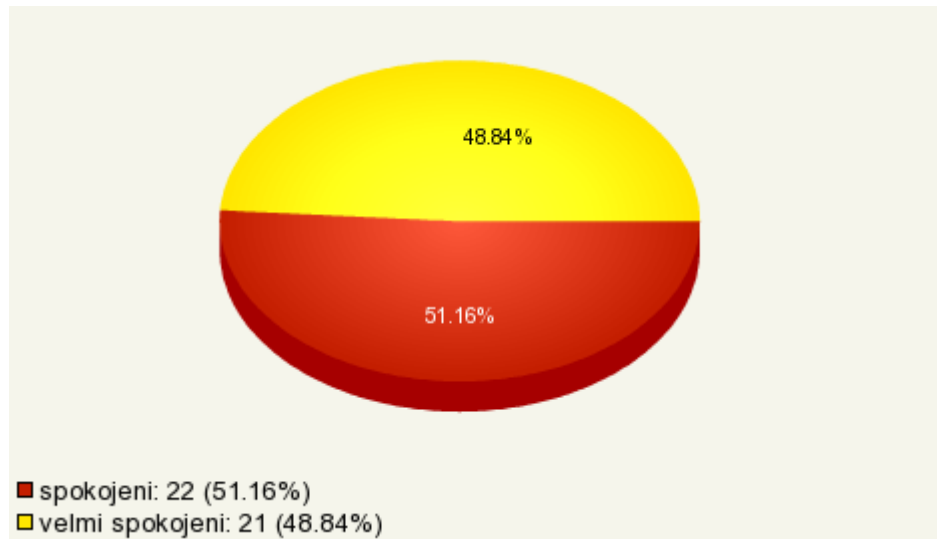
S dodržováním sjednaných termínů dodávek je spokojeno 23 respondentů, přičemž 20 je dokonce velmi spokojeno. Pouze kladné hodnocení.



Graf 16 Spokojenost s dodržováním sjednaných termínů dodávek [23]

Otázka č. 13 Jste spokojeni s dodržováním sjednaných množství výrobků?

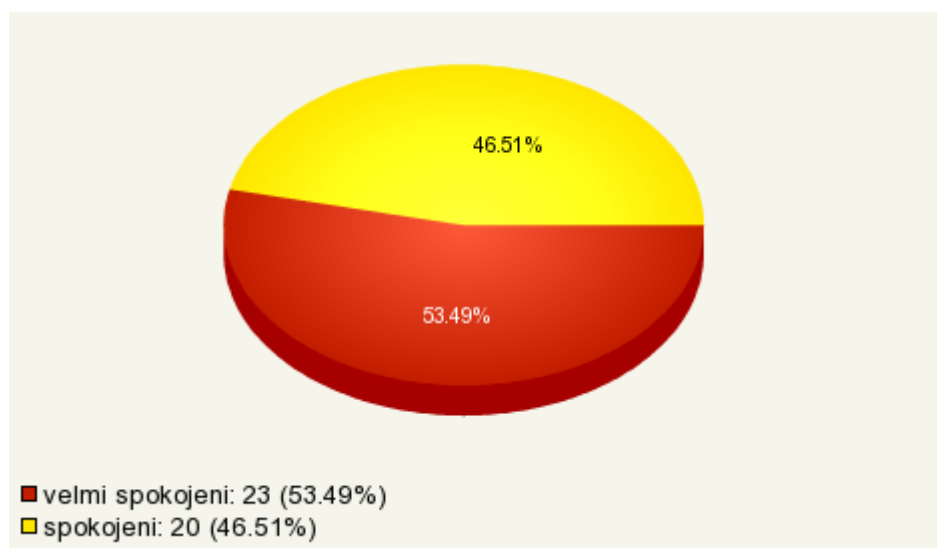
Celkem 22 respondentů je s dodržováním sjednaného množství výrobků spokojeno a 21 velmi spokojeno. Pouze kladné hodnocení.



Graf 17 Spokojenost s dodržováním sjednaného množství výrobků [23]

Otázka č. 14 Jste spokojeni se sjednáním požadovaného techn. provedení výrobků?

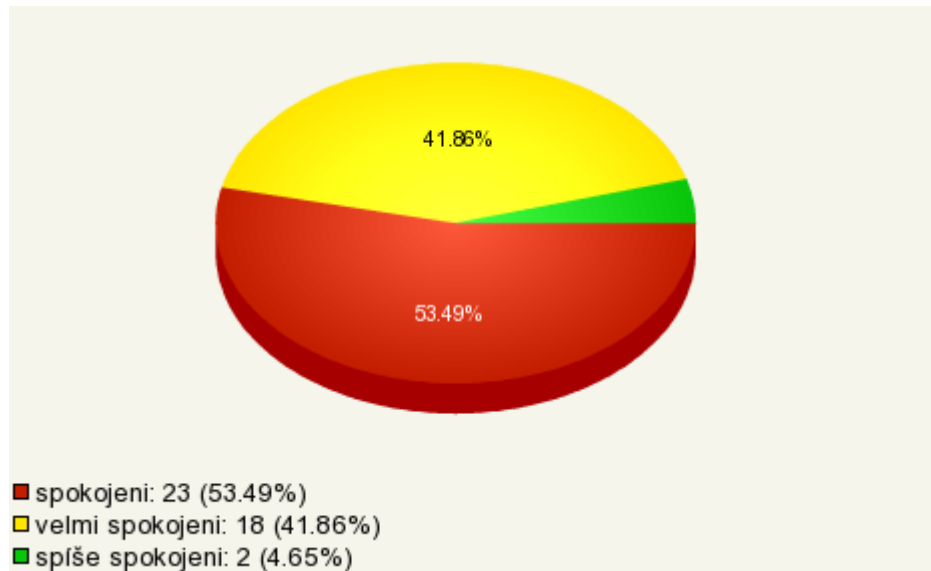
Se sjednáním požadovaného technického provedení výrobků v rámci standardních rozměrů či v rámci individuálních požadavků je 23 respondentů velmi spokojeno a 20 respondentů spokojeno. Pouze kladné hodnocení.



Graf 18 Spokojenost se sjednaným techn. provedením výrobků [23]

Otázka č. 15 Jste spokojeni s ochranou výrobků před poškozením při přepravě?

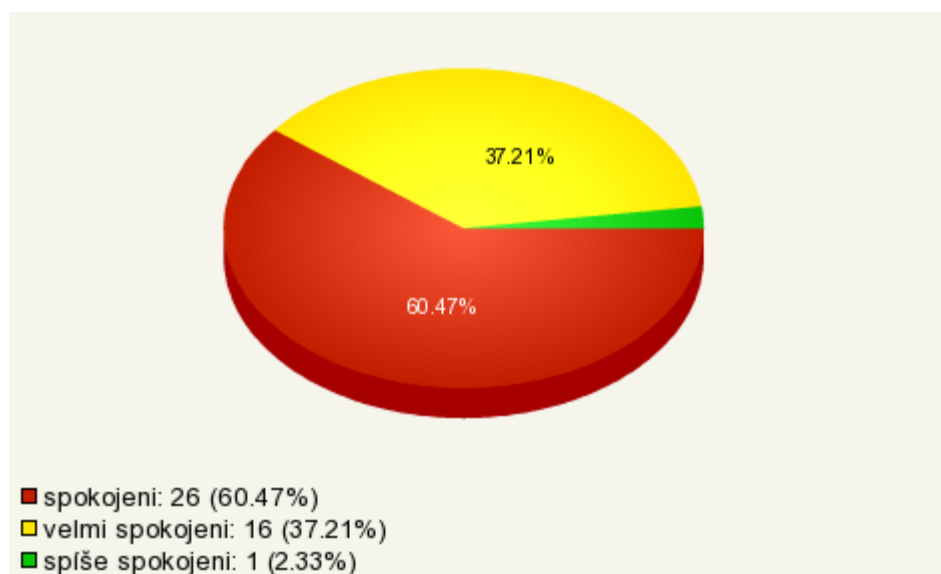
S ochranou výrobků před poškozením při přepravě je 23 respondentů spokojeno a 18 respondentů velmi spokojeno. Spíše spokojeni byli 2 respondenti. Pouze kladné hodnocení.



Graf 19 Spokojenost s ochranou výrobků při přepravě [23]

Otázka č. 16 Jste spokojeni s přístupem při řešení případ. nedostatků (reklamací)?

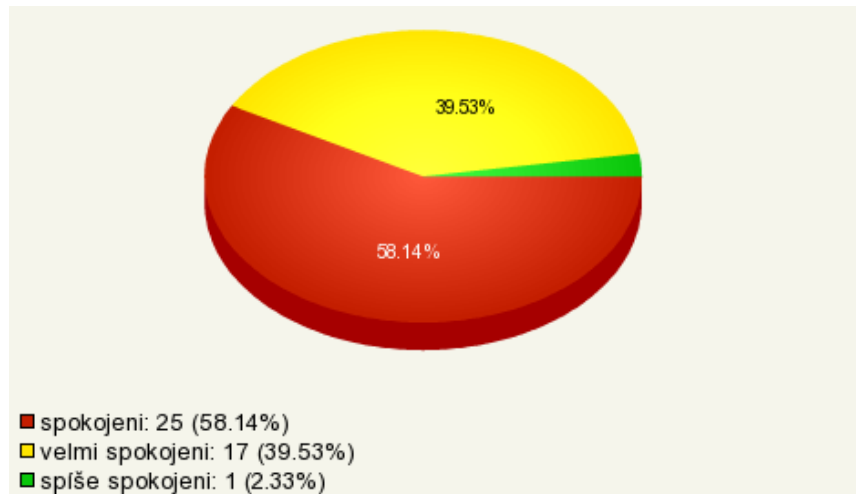
S hodnocením přístupu při řešení případných nedostatků a reklamací je spokojeno 26 respondentů, velmi spokojeno 16 respondentů a spíše spokojen je jeden respondent. Pouze kladné hodnocení.



Graf 20 Spokojenost s přístupem řešení nedostatků (reklamací) [23]

Otázka č. 17 Jste spokojeni se zákaznickou poradenskou službou?

Se zákaznickou poradenskou službou je spokojeno 25 respondentů, velmi spokojeno 17 respondentů a spíše spokojen je jeden respondent. Pouze kladné hodnocení.



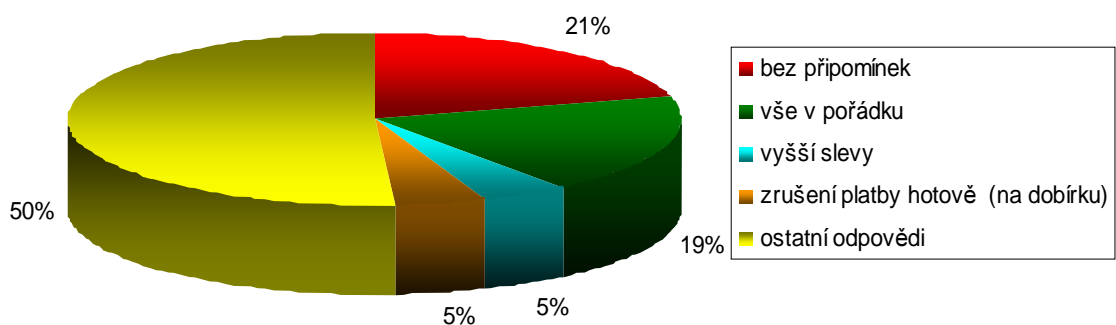
Graf 21 Spokojenost se zákaznickou porad. službou [23]

Otázka č. 18 Uved'te, prosím, náměty na zlepšení spolupráce.

Většina z dotazovaných firem je se spoluprací s firmou F. Karafiát, s.r.o spokojena a označuje ji za vyhovující, bez problémů, v naprostém pořádku a tudíž bez připomínek.

Tab. 8 Přehled nejčastěji uváděných odpovědí [23]

bez připomínek	9	20,64 %
vše v pořádku	8	18,61%
vyšší slevy	2	4,65%
zrušení platby hotově (na dobírku)	2	4,65%
ostatní odpovědi	22	50%
celkem	43	100%



Graf 22 Přehled uváděných odpovědí v grafu [23]

8.3 Shrnutí výsledků analýzy současného stavu CRM ve firmě F. Karafiát, s. r. o

8.3.1 Shrnutí výsledků strukturovaného rozhovoru

Výsledky zhodnocení současného stavu řízení vztahů se zákazníky můžeme shrnout to následující tabulky silných a slabých stránek popisující současný stav CRM ve firmě.

Tab. 9 Analýza silných a slabých stránek současného systému CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ pravidelný průzkum spokojenosti zákazníků (s průběhem celého obchodního cyklu) ➤ individuální přístup k zákazníkovi v rámci komunikace, zakázková výroba ➤ udržování dobrých vztahů se zákazníky ➤ pravidelné oslovování nových zákazníků prostřednictvím veletrhů a výstav ➤ loajalita zákazníků ➤ povědomí o konkurenci (cenách, aktivitách) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ nevyužívání jednotné databáze zákazníků ➤ neprovádění podrobných analýz informací o zákaznících a jejich nákupním chování ➤ méně přesné či žádné třídění zákazníků do skupin ➤ velmi malý důraz na marketing ➤ nevyužívání výhod e-businessu (prodej výrobků přes internet formou elektronického obchodu) ➤ neznalost konceptu CRM a jeho výhod

Vedení firmy (majitelé) a zaměstnanci ekonomicko-obchodního oddělení jsou si vědomi možnosti zefektivnění systému řízení se zákazníky, v současnosti však považují nynější systém zaznamenávání, udržování informací a řízení vztahů se svými zákazníky vzhledem k finančním možnostem tak malé firmy (do 25 zaměstnanců) jako dostačující. Do budoucna se nebráním možnostem, které by přispěly ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Mezi možnosti optimalizace celého procesu řízení vztahů se zákazníky, které vyplývají ze strukturovaného rozhovoru, podle mého názoru můžeme zařadit:

- zavedení konceptu CRM,
- pořízení CRM systému,

- zavedení, udržování a rozvoj zákaznické databáze
- segmentace zákazníků včetně přizpůsobení marketingové strategie jednotlivým segmentům,
- zavedení prodeje výrobků prostřednictvím e-shopu.

8.3.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá potvrzení předpokladu, že nejčastěji odebíranými produkty jsou termovárnice (nádoby na přepravu teplého jídla a nápojů) a jiné výrobky, které může firma zahrnout do **zakázkové výroby** splňující individuální požadavky zákazníků vzhledem k rozměrům a množství výrobků; následují stoly pracovní a regály. Dále bylo zjištěno, že 41 (95,35%) respondentů využívá výrobky od firmy F. Karafiát, s.r.o **pro následný prodej**, naopak pro výrobu konečného produktu odpovědělo 9 respondentů (20,93%) a pro výrobu polotovarů byli 2 respondenti (4,65%). Na otázku, zda je firma jediným dodavatelem vybraných produktů, odpovědělo kladně 39,53% (tj. 17 respondentů), naopak **většina dotazovaných** (60,47%, 26 respondentů) označila, že **spolupracuje i s jinými dodavateli**, nicméně z 58,14% označují postavení firmy na trhu mezi dodavateli podle stupnice hodnocení 1 až 5 (kdy 1 – nejlepší, 5 – nejhorší) **na první místo**, z 27,91% na druhé místo a z 13,95% firmu umísťují až na třetí místo.

V případě hodnocení spokojenosti se **způsobem komunikace** ve vztahu dodavatel-odběratel bylo zjištěno, že 20 respondentů je **velmi spokojeno**, 20 respondentů spokojeno a 3 respondenti byli spíše spokojeni. Hodnocení je tedy pouze pozitivní, není označena odpověď „spíše spokojen“ nebo „nespokojen“.

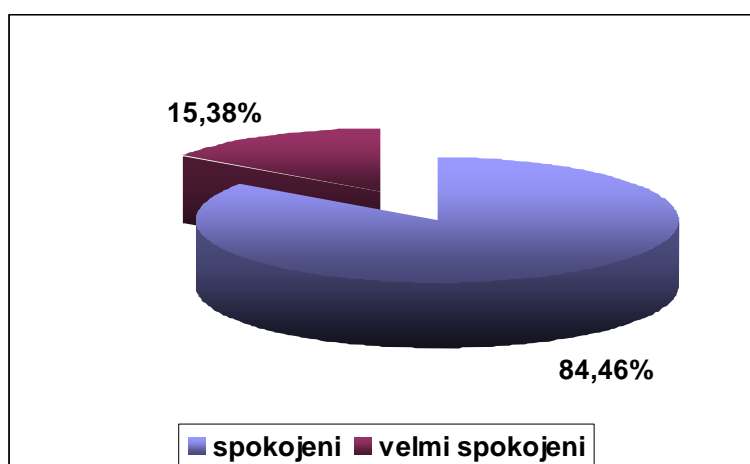
U otázky vztahující se k spokojenosti s **rychlostí reakce** firmy **na objednávku (poptávku)** se můžeme setkat opět pouze s kladným hodnocením, kdy 60,47% respondentů bylo **spokojeno**, 34,88% velmi spokojeno, 4,65% spíše spokojeno.

Co se týká spokojenosti zákazníků s **rychlostí uzavření kupní smlouvy**, 23 respondentů je **spokojeno**, 18 respondentů velmi spokojeno. Spíše spokojeni byli 2 respondenti. Pouze kladné hodnocení firmy.

V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků s **přístupem k požadovaným změnám v KS (zakázce)**, 23 respondentů je **spokojeno**, 18 respondentů velmi spokojeno. Spíše spokojeni byli 2 respondenti. Pouze kladné hodnocení firmy.

S **dodací lhůtou** výrobku je 24 respondentů **spokojeno** a 18 velmi spokojeno a 1 respondent spíše spokojen. Pouze kladné hodnocení firmy. **Se sjednanými cenami** výrobků je u firmy **spokojeno** 22 respondentů, velmi spokojeno 14 respondentů, přičemž 7 respondentů je spíše spokojeno. Pouze kladné hodnocení. U otázky zaměřené na spokojenost s **platebními podmínkami** se setkáváme s první negativní reakcí, kdy pouze 2 respondenti nejsou spokojeni, jinak je 22 respondentů **spokojeno** a 14 velmi spokojeno. **S dodržováním sjednaných termínů dodávek** je **spokojeno** 23 respondentů, přičemž 20 je dokonce velmi spokojeno. Pouze kladné hodnocení. Celkem 22 respondentů je **s dodržováním sjednaného množství výrobků spokojeno** a 21 velmi spokojeno. Pouze kladné hodnocení. **Se sjednáním požadovaného technického provedení** výrobků v rámci standardních rozměrů či v rámci individuálních požadavků je 23 respondentů **velmi spokojeno** a 20 respondentů spokojeno. Pouze kladné hodnocení. **S ochranou výrobků před poškozením** při přepravě je 23 respondentů **spokojeno** a 18 respondentů velmi spokojeno. Spíše spokojeni byli 2 respondenti. Pouze kladné hodnocení. **S hodnocením přístupu při řešení případných nedostatků a reklamací** je **spokojeno** 26 respondentů, velmi spokojeno 16 respondentů a spíše spokojen je jeden respondent. Pouze kladné hodnocení. **Se zákaznickou poradenskou službou** je **spokojeno** 25 respondentů, velmi spokojeno 17 respondentů a spíše spokojen je jeden respondent. Pouze kladné hodnocení.

Většina z dotazovaných firem je se **spolupráci s firmou F. Karafiát, s.r.o** **spokojena** a označuje ji **za vyhovující, bez problémů, v naprostém pořádku a tudíž bez připomínek**.



Graf 23 Hodnocení spokojenosti – otázka č. 5 -16

[vlastní zpracování]

9 MOŽNOSTI OPTIMALIZACE CRM VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O

Na základě aktuálních podmínek ve firmě F. Karafiát, s.r.o a také na základě předchozích analýz a získaných teoretických poznatků o problematice řízení vztahů se zákazníky (konceptu CRM, nástrojů CRM) patří mezi možnosti optimalizace řízení vztahů se zákazníky v zavedení a používání strategie CRM spočívající konkrétně v:

- pořízení podnikového IS včetně CRM podpory,
- zavedení databázového marketingu,
- zavedení a zpracování segmentace zákazníků,
- zpracování cizojazyčné verze webových stránek,
- zavedení prodeje výrobků formou elektronického obchodu (tzv. e-shopu),
- nalezení dalších způsobů získávání nových zákazníků.

9.1 Pořízení podnikového informačního systému

Nepostradatelným nástrojem CRM je efektivně fungující informační systém, který dokáže zajistit získávání, zpracování a uchování všech důležitých informací o zákaznících.

Podnikové informační systémy lze obecně členit do tří skupin [17]:

- **účetní a ekonomické systémy** – pro podnikatele a malé firmy,
- **ERP systémy** (Enterprise Resource Planning) – pro střední firmy; kromě personalistiky, skladového hospodářství obsahují také modul CRM (řízení vztahu se zákazníkem), Workflow (elektronický oběh dokumentů) nebo Business Intelligence,
- **robustní ERP systémy** – určené pro plánování a řízení všech klíčových procesů ve velkých firmách, a to na všech úrovních od strategické až po operativní.

Firma F. Karafiát, s.r.o patří mezi malé firmy a proto v současnosti využívá pouze **účetní program MRP**, který zabezpečuje účetní, ekonomické a jiné firemní činnosti - personální agendu, skladové hospodářství, ale také vedení veškerých informací o zákaznících (odběratelích). Tento způsob uchovávání a zpracování informací je velmi jednoduchý a pro současné požadavky a podmínky zákazníků i dostačující podle názoru vedení a zaměstnanců ekonomicko-obchodního oddělení rovněž splňující finanční a časové možnosti firmy.

Podle mého názoru by však firma měla zvážit v budoucnu pořízení ERP systému. Uživatelům (zaměstnancům) pak takový systém umožňuje soustředit se na jejich obchodní procesy s využitím zavedených firemních zvyklostí.

9.1.1 Výběr dodavatele systému

Při rozhodování o pořízení vhodného IS je nutné posoudit nejen funkčnost daného systému nebo jeho cenu, ale také to, zda dodavatel systému poskytuje i zákaznickou podporu (CRM platforma) a co konkrétně tato podpora zahrnuje. Co se týká servisu, měl by spočívat zejména v udržování provozuschopnosti a shody s legislativními předpisy, v odstavování chyb či v reakci na organizační změny u zákazníka - realizace specifických dodatečných vývoju a úprav podle požadavků zákazníka a bezprostřední poskytování služeb a konzultací.

Firmě F. Karafiát, s.r.o bych doporučila vzhledem k jejím finančním možnostem a ochotě investovat do ERP systému pořízení jednoduchého a finančně nenáročného software na zakázku podle individuálních požadavků. Hlavní výhodou vývoje systému na zakázku je v jednoduchosti používání systému a přesného podchycení situace ve společnosti.

Firmě mohu doporučit např. program „**A-systém ++**“ od firmy Miss Centrum s.r.o (Uh. Hradiště) nebo systém z řady „**Helios**“ či „**Datalock**“ od předního evropského producenta ERP systémů Asseco Solutions, kdy tyto systémy pokrývají potřeby firem všech velikostí a oborů podnikání. Přehled všech dostupných informačních systémů podpory CRM viz **Příloha P III: Přehled informačních systémů CRM.**

9.2 Zavedení databázového marketingu

Efektivní řízení vztahu se zákazníky se neobejde v dnešní době bez databázového marketingu, který v této společnosti opravdu chybí. Nedochozí tak k efektivnímu zpracování dané zakázky v elektronické podobě prostřednictvím informačního systému podniku a jeho zákaznické podpory či konkrétního CRM systému.

Databázový marketing je podstatou konceptu řízení vztahu se zákazníkem (CRM). Umožňuje firmám vytvořit oddělené databáze svých zákazníků, zaměstnanců, výrobků či služeb, dodavatelů, distributorů, dealerů nebo prodejců. Tyto databáze usnadňují přípravu nabídek odpovídající konkrétním potřebám jednotlivých zákazníků.

Základním a prvotním kritériem při tvorbě databázového systému zákazníků je rozhodnutí, jaké údaje se potřebují shromažďovat a jaké nikoliv. K tomu poslouží historie transakcí odběratelů či jakýkoliv vedený záznam o tom, jaký druh zboží si daný zákazník koupil, popř. v jakém množství (historické údaje). Firma tak může odhadnout budoucí poptávku a pravděpodobnost reakce na nabídku svých zákazníků (prognostické údaje).

9.2.1 Databázové programy

Např. manažerský program *Databox* umožňuje evidovat zákazníky v jednotlivých složkách, ve kterých lze shromažďovat základní informace o zákaznících jako např. identifikační údaje o firmě (adresa, kontakty – telefonní čísla, emaily, www stránky) a rovněž různé důležité poznámky. V těchto složkách lze také evidovat přijaté či odeslané emaily (možnost odesílání hromadných emailů) prostřednictvím spojení s *MS Outlook*. Tento program nelze bohužel propojit s účetním programem, nový zákazník evidovaný v účetním programu se proto musí nejprve do manažerského programu zapsat a aktualizovat tak vedené informace. [20]

9.3 Zavedení a zpracování segmentace zákazníků

Segmentace zákazníků je pro každou firmu velmi důležitá, a to z důvodu zajištění maximálně možné spokojenosti zákazníků podle hodnoty, kterou daní zákazníci vytvářejí pro podnik. Jedná se o určité vrstvení zákazníků zohledňující finanční přínosy (tržby) pro firmu, které každý zákazník představuje v porovnání s ostatními zákazníky. Důležitými základními aspekty při segmentaci zákazníků jsou:

- *obrat na zákazníka*
- *náklady na získání a udržení zákazníka*
- *výsledný zisk na zákazníka*

Zákazník očekává produkt/službu uspokojující jeho konkrétní potřeby, zatímco dodavatel očekává profit – představující nejenom zisk, ale také doporučení či výbornou referenci směřující směrem k potenciálním (budoucím) zákazníkům.

Firma F. Karafiát, s.r.o stejně jako většina firem sleduje své náklady a příjmy na obsluhu zákazníka na úrovni ekonomického systému poskytující informace o příjmech a výdajích v rámci svých obchodních transakcí. Problémem je v případě nevytvoření pevných pravi-

del, která by měla za úkol definovat obchodní procesy již ve fázi získávání a hledání nových zákazníků (tzv. *fáze pre-sale*), obtížné efektivní sledování nákladů na získání konkrétní zakázky v době pouhého vyjednávání o zakázce. Veškeré výdaje spojené s akvizicí (přírůstkem) jsou účtovány do fixních nákladů a poté poměrových způsobem rozpočítávány do budoucích zakázek. [20]

9.4 Cizojazyčná verze webových stránek

Podle mého názoru by firma měla zvážit cizojazyčnou verzi svých webových stránek, která by jí umožnila získávat i další zahraniční zákazníky.

9.5 Zavedení prodeje výrobků formou elektronického obchodu

Firma by mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost také zavedením možnosti prodeje (nákupu i plateb) prostřednictvím internetu, a to přes elektronický obchod (tzv. e-shop).

9.6 Nalezení dalších způsobů získávání nových zákazníků

- rozesílání akčních nabídek a slev (prostřednictvím e-mailu),
- vytvoření firemního katalogu i v cizojazyčné verzi.

9.7 Zhodnocení možností optimalizace CRM ve firmě

Po rozhovoru s vedením (majitelem) firmy, zaměstnanci ekonomicko-obchodního oddělení hodnotím na základě priorit firmy jako nejlepší řešení zavedení konceptu CRM, s nímž je do budoucna bezpochyby spojeno i pořízení podnikového informačního systému včetně CRM modulu, které firmě umožní využívat i databázový marketing a elektronické zpracovávání všech důležitých informací o podnikových činnostech, výsledcích a zákaznických údajích. V nejbližší době je firma také rozhodnuta začít podnikat patřičné kroky k zavedení cizojazyčné verze svých webových stránek

10 PROJEKT OPTIMALIZACE ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O

10.1 Charakteristika projektu

10.1.1 Definice projektu

Navržený projekt optimalizace má za úkol zlepšit současný stav řízení vztahů se zákazníky ve výrobní firmě F. Karafiát, s.r.o, a to pomocí implementace konceptu CRM. Jiný pohled na řízení vztahů se zákazníky by měl pomoci firmě zefektivnit celý CRM proces, dále zaručit firmě v následujících letech stabilnější zisk, zajistit spokojenost zákazníků, zefektivnit a usnadnit práci zaměstnancům a tak snížit dopady všech slabých stránek firmy.

10.1.2 Cíle projektu

Hlavním cílem celého projektu optimalizace řízení vztahů se zákazníky ve firmě F. Karafiát, s.r.o je volba odpovídající strategie implementace konceptu CRM. Prvním a nejdůležitějším předpokladem samotné implementace CRM strategie je funkční a efektivní zpracování segmentace zákazníků, na kterou se také v rámci svého projektu implementace CRM strategie zaměřím. Tato segmentace firmě usnadní v budoucnu rovněž výběr a pořízení samotného podnikového informačního systému včetně CRM modulu (viz předchozí kapitola).

Mezi vedlejší cíle projektu podle mého názoru patří upevnění vztahů se stávajícími firemními zákazníky a zvýšení konkurenceschopnosti firmy v boji o získávání nových pravidelných a dlouhodobých zákazníků.

10.1.3 Omezení projektu

V rámci omezení projektu lze identifikovat možné nedostatky a problémy, které mohou v rámci realizace projektu nastat. Mezi ně podle mého názoru může např. patřit.:

- **časová prodleva realizace projektu** – posunutí zahájení projektu, či samotného provozu,
- **překročení finančních zdrojů** – překročení plánovaných výdajů,
- **navýšení potřeby lidských zdrojů** – potřeba zaměstnat více pracovníků.

10.1.4 Stručné vyhodnocení projektu (tzv. akceptační kritéria)

Jde o zhodnocení realizovatelnosti projektu na úrovni tzv. akceptačních kritérií definujících podmínky, na základě kterých je projekt přijatelný nebo nepřijatelný. Vedení firmy si stanovilo požadavky, kdy projekt nesmí překročit celkovou částku 700 tis. Kč. Dokončení a spuštění projektu se předpokládá do konce srpna 2010. Předpokládá se zaškolení stávajících zaměstnanců a případné přijetí maximálně jednoho nového zaměstnance do ekonomicko-obchodního oddělení, kdy předpokládaná HM je stanovena v rozmezí 18 – 20 000 Kč. Rozpočet na nákup nového SW vybavení činí 300 - 400 tis. Kč. Pro realizaci projektu bude sestaven projektový tým sestávající ze zaměstnanců EO a z vedení (majitele) firmy.

10.2 Hrubé fáze projektu

Projekt bude realizován v těchto následujících fázích:

1. Příprava projektu
2. Provedení segmentace zákazníků,
3. Stanovení CRM strategie,
4. Stanovení vlivu projektu na lidské zdroje,
5. Stanovení vlivu projektu na technickou náročnost,
6. Zhodnocení financování projektu,
7. Provedení rizikové analýzy,
8. Zhodnocení udržitelnosti projektu,
9. Následné úpravy projektu,
10. Implementace a provoz.

10.2.1 Příprava projektu

Přípravná fáze projektu se neobejde bez činností: **1.určení poslání projektu, 2.vymezení stanovení cílů projektu, 3. zvolení strategií vypracování projektu** (viz kapitola 10.1 Charakteristika projektu).

10.2.2 Provedení segmentace zákazníků

Segmentace (třídění) zákazníků podle příslušných kritérií do skupin umožní firmě F. Karafiát, s.r.o nejen orientaci na strategicky nejvýznamnější zákazníky přinášející firmě největší zisky, kterými jsou především odběratelé nosného výrobku – termovárnic, ale také nalezení odpovídající strategie implementace CRM konceptu a zefektivnění tak celkového procesu řízení vztahu se zákazníky. Smyslem segmentace je zacílit pozornost na segmenty zákazníků, které firmě přinášejí nejvyšší hodnotu a následně uspokojit potřeby a přání jednotlivých zákazníků.

10.2.2.1 Identifikace zákazníků

Firma orientuje svou výrobu převážně na zakázkovou, která dokáže splnit individuální požadavky různých zákazníků. Firma je schopna identifikovat celkem 200 pravidelných zákazníků, z nichž je 50 klíčových, strategických zákazníků a z těch je pak 5 nejvýznamnějších zákazníků podílejících se výrazně na tržbách firmy. Dále firma rozlišuje své zákazníky podle odebíraných výrobků, tzn. zda se jedná o zákazníky kupující termovárnice či ostatní výrobky z nerezové oceli. Většina zákazníků je tuzemských (např. Praha, Strakonice, Kladno, Jeseník, Nový Jičín, Brno, Staré Město), zanedbatelné procento pak tvoří zákazníci zahraniční.

10.2.2.2 Volba kritérií třídění zákazníků

Pro klasifikaci zákazníků lze zvolit několik kritérií, kterými mohou být zákazníci tříděni do příslušných klasifikačních tříd (skupin), a to např. podle geografického hlediska, podle velikosti zákazníka, podle frekvence nákupu, podle délky spolupráce, podle velikosti odebíraného množství produkce, podle druhu odebírané produkce, podle obrátu, nákladů a zisku na zákazníka apod. Z předchozích možností klasifikačních kritérií jsem zvolila těchto 5 nejvýznamnějších:

1. Podle druhu odebírané produkce

Toto kritérium sleduje, které druhy výrobků zákazníci nejvíce poptávají.

2. Podle množství odebírané produkce

Toto kritérium určuje podíl odebíraného množství produkce vzhledem k celkovému objemu produkce (v %).

3. Podle platební morálky

Toto kritérium představuje především délku splatnosti jednotlivých vystavených odběratelských faktur (v měsících).

4. Podle podílu na celkových tržbách

Toto kritérium určuje podíl tržeb na jednotlivé zákazníky k celkovému objemu tržeb (v %).

5. Podle frekvence nákupu

Toto kritérium hodnotí, jak často zákazníci odebírají od firmy výrobky (v měsících).

Tab. 10 Přehled kritérií segmentace zákazníků dle stupnice hodnocení [vlastní zpracování]

Kritérium	Stupnice hodnocení				
	1	2	3	4	5
Kritérium č.1	zakázková v.	termovárnice	stoly	regály	ostatní v.
Kritérium č.2	20,1-30%	10,1-20%	5,1-10%	1,1 -5%	< 1 %
Kritérium č.3	do 1 měsíce	do 3 měsíců	do 6 měsíců	do 1 roku	více > 1 rok
Kritérium č.4	20,1-30%	10,1-20%	5,1-10%	1,1-5%	< 1%
Kritérium č.5	Každý měsíc	1x za 3 měs.	1x za 6 měs.	1x za rok	1x za 2 roky

10.2.2.3 Stanovení významu jednotlivých kritérií

Význam jednotlivých kritérií stanovíme pomocí tzv. vah (v %), které do vzorce pro výpočet hodnoty zákazníka dosadíme v číslech s přesností na dvě desetinná místa.

1. Druh odebírané produkce - 15% ($v_1 = 0,15$)

Podle tohoto kritéria firma třídí zákazníky na ty, které odebírají nosný produkt, odebírají ostatní výrobky z portfolia či zákazníci udávající vlastní zakázkovou výrobu.

2. Množství odebírané produkce - 25% ($v_2 = 0,25$)

Toto kritérium je pro firmu zásadní i v současnosti, kdy podle něj určuje systém poskytnutých slev svým zákazníkům.

3. Platební morálka - 25% ($v_3 = 0,25$)

Bez sledování tohoto kritéria se neobejde ani tato firma, pro kterou je jeho sledování v současnosti velmi významné.

4. Podíl na celkových tržbách - 15% ($v_4 = 0,15$)

V současné době, kdy je firma obzvlášť citlivá na dopady ekonomické krize, toto kritérium hodnocení zákazníků ustupuje do pozadí.

5. Frekvence nákupu - 20% ($v_5 = 0,20$)

Kritérium frekvence nákupu umožňuje firmě třídit zákazníky na strategické, pravidelné, sporadické.

10.2.2.4 Stanovení a výpočet hodnoty zákazníka

Na základě výše stanovených kritérií a jim příslušných hodnot významnosti (v_i) nejprve vypočítáme hodnotu zákazníka podle vzorce:

$$H_z = \sum_{i=1}^n v_i \times k_i$$

kde:

H_z – hodnota zákazníka

v_i – váha i -tého kritéria

k_i – hodnota i -tého kritéria

Pro naši konkrétní situaci tedy: $H_z = k_1 \cdot v_1 + k_2 \cdot v_2 + k_3 \cdot v_3 + k_4 \cdot v_4 + k_5 \cdot v_5$

Tuto výslednou hodnotu zákazníka budeme zaokrouhlovat na jedno desetinné místo, přičemž bodová škála je v rozmezí od 1 do 5, kde minimální možná hodnota je 1, maximální možná hodnota je 5.

10.2.2.5 Návrh a popis klasifikačních skupin

Na základě těchto skutečností navrhuji firmě F. Karafiát, s.r.o možné členění zákazníků podle následujících čtyř skupin zastupující rozdílný interval hodnot Hz:

➤ **Zákazníci skupiny A: Hz = 3,6-5**

Do této skupiny zákazníků budou patřit jen ty nejvýznamnější firmy, které může firma označit za své strategické zákazníky, kteří odebírají velké množství produkce firmy (do deseti firem),

➤ **Zákazníci skupiny B: Hz = 2,6-3,5**

Do této skupiny zákazníků firma může zařadit odběratele (zákazníky), kteří patří mezi velké firmy a které plní své závazky včas, i když se nejedná o největší odběratele (10 a více firem),

➤ **Zákazníci skupiny C: Hz = 1-2,5**

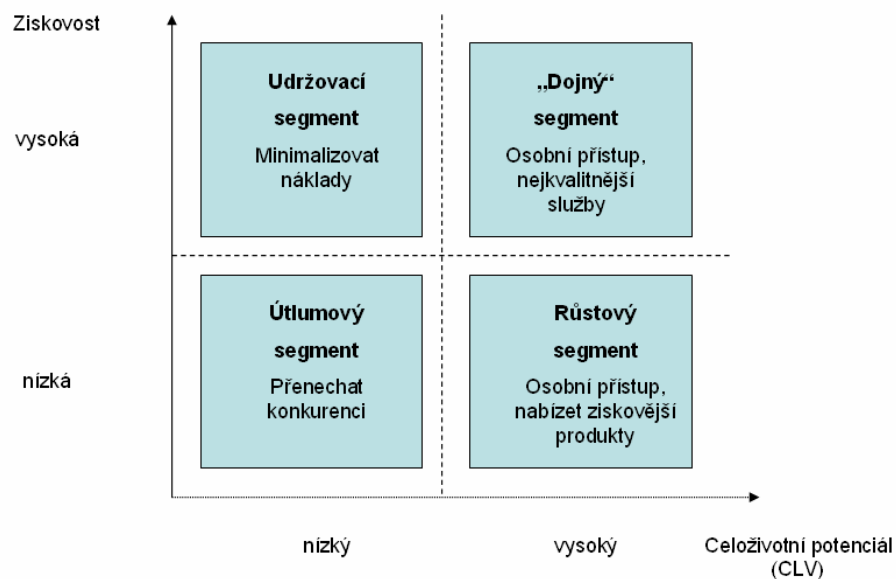
Do této skupiny zákazníků firma může zařadit běžné, řádové zákazníky, kteří odebírají průměrné množství produkce a občas se zpozdí s placením svých závazků vůči firmě (10 a více firem),

➤ **Zákazníci skupiny D: bez Hz (zvláštní skupina)**

Do této skupiny zákazníků firma může zařadit všechny sporadické zákazníky nebo zákazníky, kteří se vyznačují špatnou platební morálkou vůči firmě (10 a více firem).

10.2.2.6 Definování marketingových přístupů u jednotlivých skupin

Marketingové přístupy u jednotlivých čtyř navrhovaných segmentačních skupin budou spočívat především ve stanovení formy spolupráce, komunikace, jednání apod. Tyto rozdílné přístupy umožní zaměstnancům ekonomicko-obchodního oddělení firmy usnadnění práce a ušetření času, zároveň tak umožní firmě lépe uspokojovat individuální potřeby svých zákazníků.



Obr. 18 Segmentace zákazníků podle CLV a ziskovosti [16], [7]

➤ **Zákazníci skupiny B – růstový segment**

- důraz na osobní přístup; pravidelné pozvání na veletrhy a výstavy, kterých se firma účastní, zřídka na firemní akce; nabídka zacílená na ziskovější produkty,

➤ **Zákazníci skupiny A – dojný segment**

- důraz na osobní přístup; individuální podmínky; pravidelné osobní návštěvy (setkávání majitelů, manažerů firmy); pečlivé sledování spokojenosti zákazníků (jejich požadavků, potřeb); věrnostní programy a výhody; pozvání na pořádané firemní akce,

➤ **Zákazníci skupiny C – udržovací segment**

- udržování dobrých vztahů; stále individuálně tvořené nabídky; pravidelné zasílání firemních katalogů a emailů; pozvání na veletrhy a výstavy, kterých se firma účastní,

➤ **Zákazníci skupiny D – útlumový segment**

- udržování dobrých vztahů; občasné zasílání firemních katalogů a emailů; stanovení individuálních platebních podmínek (platba hotově, na dobírku).

10.2.3 Stanovení strategie implementace CRM koncepce

10.2.3.1 Návrhy strategie

V této fázi projektu je potřeba navrhnout takovou marketingovou strategii implementace CRM koncepce, která respektuje rozdílné potřeby a přání zákazníků. Na základě těchto potřeb je poté nutné zvolit vhodnou distribuci, komunikaci a je rovněž uzpůsobit celý marketingový mix. Důležitým prvkem je úzká spolupráce firmy s jejími zákazníky.

Jako nejvhodnější typ strategie se podle mého názoru jeví pro firmu strategie diferencovaného CRM podle hodnoty, kterou přinášejí jednotliví zákazníci podniku. V případě strategických zákazníků tak roste míra individualizace a intenzita práce s trhem, naopak pro středně významné zákazníky je vhodná masová customizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace.

10.2.3.2 Projednání jednotlivých strategií s vedením

V této fázi je důležité projednat typy implementačních CRM strategií s vedením firmy, které tak na základě svých zkušeností s trhem a zákazníky může zvážit všechna pro a proti u každé navrhované strategie.

10.2.3.3 Výběr a schválení konkrétní strategie

Po projednání strategií následuje samotný výběr a definitivní rozhodnutí o implementaci konkrétní strategie.

10.2.3.4 Formální zajištění a příprava dokumentace

Posledním a důležitým krokem je příprava veškeré dokumentace a formální zajištění materiálových podkladů udávající zaznamenání strategie spolu s konkrétními kroky.

10.2.4 Vliv projektu na lidské zdroje

10.2.4.1 Analýza zainteresovaných stran

Mezi zainteresované strany neboli nositele oprávněných zájmů patří všichni ti, kteří budou ovlivněni zpracováním projektu implementace CRM konceptu ve firmě F. Karafiát, s.r.o. . Jde především o zákazníky (odběratele) firmy, dodavatele, vedení firmy a zaměstnance

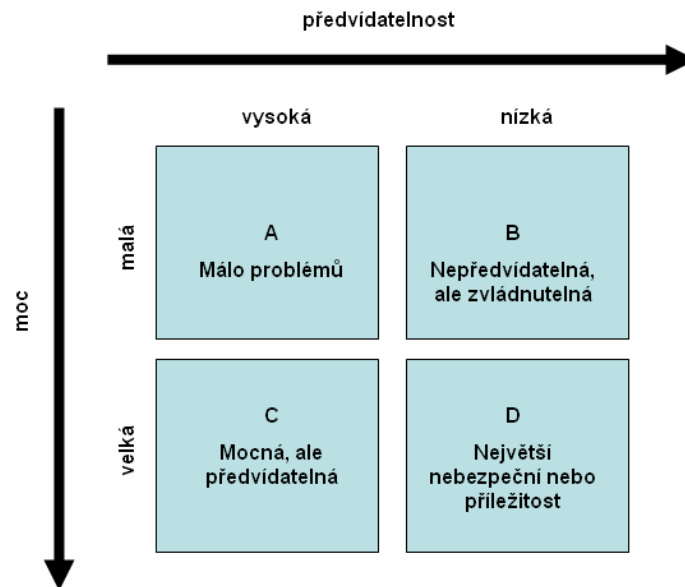
ekonomicko-obchodního oddělení firmy a v neposlední řadě o samotný projektový tým či konkurenci firmy. Co kterou zainteresovanou stranu motivu a jaké jsou její cíle ve vztahu k projektu uvádím v následující tabulce.

Tab. 11 Určení nositelů oprávněného zájmu (analýza zainteresovaných stran) [5]

Zainteresovaná strana	Proč projekt chtějí?	Jak se projekt podle ZS projeví?	Důležitost	Vliv
Zákazníci	Užívají výstupy (produkt a služby)	Efektivnější uspokojení individuálních požadavků, snazší průběh celého CRM procesu (obchod. cyklu)	Velmi důležité	Pozitivní
Dodavatel IS	Dodává potřebný IS pro firmu	Nová zakázka (vybavení SW, HW), zvýšení tržeb	Důležité	Pozitivní
Vedení firmy (majitel)	Řídí firmu, činí veškerá závěrečná rozhodnutí týkající se projektu	Zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zvýšení efektivity procesů, rozvoj firmy, zvýšení tržní hodnoty firmy, zvýšení zisku, snížení nákladů	Velmi důležité	Pozitivní
Zaměstnanci EO	Realizace řízení vztahu se zákazníky, komunikace, evidence informací	Nové pracovní povinnosti, školení, vzdělávání, přijetí nového zaměstnance, usnadnění práce	Velmi důležité	Pozitivní
Projektový tým	Realizují projekt optimalizace	Rozdělení pravomocí a kompetencí, úkolů, odpovědnosti	Důležité	Pozitivní
Konkurence	Uspokojení zákazníků se stejnými požadavky	Možné snížení počtu zákazníků, větší snaha udržet si zákazníky, vytváření strategie získávání nových zákazníků	Důležité	Negativní

10.2.4.2 Vyhodnocení vlivu zainteresovaných stran

K vyhodnocení možného vlivu různých skupin nositelů oprávněného zájmu (dále jen „NOZ“) použijí dvě metody. Sílu skupin NOZ a snadnost, s jakou lze předvídat jejich postoj k různým problémům popisuje **matice moci/dynamismu**. Díky ní se firma může zaměřit na ty skupiny, které vyžadují zvláštní pozornost a může tak zajistit jejich informování v souladu se strategickými volbami.



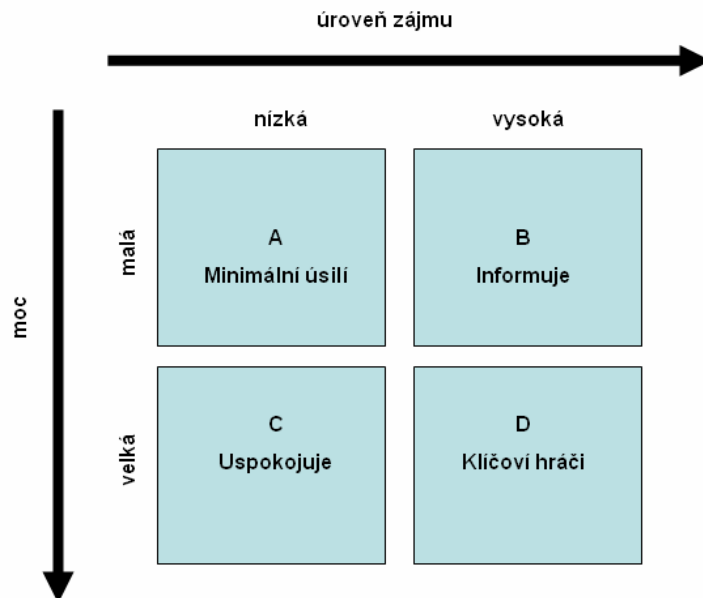
Obr. 19 Matice moci/dynamismu [5]

- **Pole A** - do této skupiny patří podle mého názoru **konkurence**, protože lze u ní snadno předvídat její postoj k projektu, přičemž konečný výsledek projektu může ovlivnit jen v malé míře,
- **Pole B** - do této skupiny bych zařadila **dodavatele IS**, protože jejich postoj k možným problémům je obtížně předvídatelný, ale zvládnutelný a konečný výsledek projektu je jimi ovlivnitelný jen v malé míře,
- **Pole C** - jedná se o **vedení firmy (majitele) a zaměstnance EO, členy projektového týmu**, jelikož lze snadno zjistit jejich postoje k projektu, předvídat a splnit jejich očekávání,
- **Pole D** - do této skupiny vyžadující zvláštní pozornost patří **zákazníci**, kteří mohou výrazně ovlivnit výsledek projektu, nicméně je obtížné předvídat a vyhodnotit jejich postoj k problémům.

Matice moci/zájmu popisuje moc různých skupin nositelů oprávněného zájmu ve srovnání se zájmem, který pravděpodobně projeví během strategických voleb. Firma tak bude moci zjistit, jaký vztah je potřeba s každou skupinou NOZ vytvořit.

- **Pole A** - do této skupiny bych zařadila ty **zaměstnance – THP pracovníky**, na které projekt implementace CRM strategie nebude mít vliv a kteří nemají možnost ovlivnit jeho výsledek,

- **Pole B** - v této skupině by mohli být **zákazníci firmy, dodavatelé IS**, kteří mají na projektu implementace CRM strategie velký zájem, ale nemohou ovlivnit samotný výsledek projektu,
- **Pole C** - do této skupiny by mohla patřit **konkurence**, která na realizaci projektu nemá takový zájem, ale svými aktivitami vůči zákazníkům může projekt a jeho výsledek ovlivnit.
- **Pole D** - do této skupiny bych zařadila **vedení firmy (majitele), zaměstnance EO, členy projektového týmu**, jelikož mají velkou moc ovlivnit výsledek projektu a také velký zájem na jeho dokončení.



Obr. 20 Matice moci/zájmu [5]

10.2.4.3 Identifikace potřebných lidských zdrojů

Podle mého názoru je třeba přijat **jednoho nového pracovníka** do ekonomicko-obchodního oddělení, který by měl na starosti oblast marketingu a udržování, hodnocení, případné úpravy stanovené segmentace zákazníků a mohl se tak této oblasti plně věnovat.

10.2.4.4 Vytvoření projektového týmu a určení odpovědnosti

Co se týká zpracování samotného projektu, **projektový tým** bude sestaven z vedení (majitele) firmy, projektového manažera (manažer jakosti), 1 nově přijatého pracovníka a ze 3

pracovníků ekonomicko – obchodního oddělení, (celkem 6 členů týmu). Rozdělení odpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu popisuje **Tab. 13 Matice zodpovědnosti**.

10.2.4.5 Výběr nového zaměstnance

Výběr zaměstnance pro marketingovou oblast proběhne formou vyhlášení výběrového řízení, kdy se vybere nejvhodnější uchazeč z přihlášených kandidátů. Předpokládané mzdové náklady na tohoto pracovníka v podobě hrubé mzdy činí **18 000 Kč** (stanovení pomocí metody kvalifikovaného odhadu).

10.2.4.6 Stanovení nároků na zvýšení kvalifikace zaměstnanců, členů projektového týmu

Pro tento projekt budeme předpokládat, že členové projektového týmu projdou všeobecným školením o řízení a realizaci projektu v celkové hodnotě **50 000 Kč** (stanovení pomocí metody kvalifikovaného odhadu).

10.2.4.7 Stanovení potřebných nákladů na zaměstnance

V úvahu nebudou brány mzdové náklady a odvody SP, ZP za pracovníky (jsou vynakládány i bez realizace projektu), kteří se podílejí na přípravě a realizaci projektu jako členové projektového týmu během tří měsíců realizace projektu (červen – srpen 2010), ale pouze náklady na měsíční odměny za projektovou práci (stanovení pomocí metody kvalifikovaného odhadu).

Tab. 12 Přehled měsíčních nákladů na jednotlivého člena týmu [vlastní zpracování]

Pracovní místo	Počet pracovníků	Mzdové náklady (v Kč)	Odvody SP, ZP za pracovníka (v Kč)	Odměna za projektovou práci (v Kč)
Majitel firmy	1	50 000	6 000	3 000
Manažer jakosti	1	30 000	3 600	7 000
Marketing	1 (nový)	18 000	2 160	4 000
Administrativa	1	15 000	1 800	2 000
Obchodní čin.	1	25 000	3 000	2 000
Ekonom. čin.	1	20 000	2 400	3 000
Celkem	6	158 000	18 960	21 000

Tab. 13 Matice zodpovědnosti [vlastní zpracování]

Etapy projektu	Členové projektového týmu					
	Vedení týmu (majitel)	Manažer projektu	Market. pracovník	Ekonom. pracovník	Obchodní pracovník	Administr. pracovník
Vysvětlivky: O – odpovídá, I – je informován, S – spolupracuje, P – provádí						
F 1. Příprava projektu						
Určení poslání projektu	I	P	S	S	S	S
Stanovení cílů projektu	I	P	S	S	S	S
Zvolení a odsouhlasení strategie vypracování	P	S				
F 2. Provedení segmentace zákazníků						
Identifikace zákazníků	S	I	P		S	
Volba kritérií třídění zákazníků	S	S	P			
Stanovení významu jednotlivých kritérií	O		P			
Stanovení a výpočet hodnoty zákazníka	I		P	S		
Návrh a popis klasifikačních skupin	I	S	P			
Defin. marketing. přístupů u jednotliv. skupin	O	S	P		I	
F 3. Stanovení CRM strategie						
Návrhy strategie	I	P				
Projednání jednotliv. strategií s vedením	S	P				
Výběr a schválení konkrétní strategie	P	S				
Formální zajištění a příprava dokumentace	I		S			P
F 4. Stan. vlivu projektu na lidské zdroje						
Analýza zainteresovaných stran	I	P				
Vyhodnocení vlivu zainteresovaných stran	I	P				S
Identifik. potřeb. lid. zdrojů, určení odpovědnosti	I	P				
Vytvoření projekt. týmu	I	P	S	S	S	S
Výběr nového zaměstnance	I	P	S	S	S	S
Stanovení nároků na zvýšení kvalifikace	I	P	S	S	S	S
Stanovení potřeb. nákladů na zaměstnance	I			P		
F 5. Stan. vlivu projektu na technickou náročnost						
Zhodnocení souč. stavu techn. vybavení	I	P	S	S	S	S
Potřebné nároky na techn. vybavení	O		P	P	P	P
Výběr a odsouhlasení SW, dodavatele	P					
Zkušební provoz		P	P	P	P	P
F 6. Zhodnocení financování projektu						
Určení finančního plánu (rozpočtu)	I		S	P	S	S
Určení zdrojů krytí	O			P	S	S
Vyhodnocení projektu pomocí ekonom. ukazatelů	O			P		S
F 7. Provedení rizikové analýzy						
Určení nejvýznamnějších rizik projektu	O	P	S	S	S	S
Určení dopadu rizik projektu	O	P				
Určení možností odvrácení dopadu rizik projektu	O	P				
Řízení rizik	I	P	S	S	S	S
F 8. Zhodnocení udržitelnosti projektu						
Souhrnné zhodnocení udržitelnosti projektu	O	S		P		
Rozhodnutí o přijetí projektu	P	S				
F 9. Následné úpravy projektu						
Odstranění nedostatků	I	I	P	P	P	S
F 10. Implementace a provoz						
Implementace	I	O	S	S	S	S
Spuštění provozu	I	O	S	S	S	S

10.2.5 Vliv projektu na technickou náročnost

10.2.5.1 Zhodnocení současného stavu technického vybavení

V současné době firma disponuje pěti ks počítačů a třemi tiskárnami. Z mého pohledu nebude třeba, aby firma nakupovala nové počítače či jiný hardware. Co se týká programového vybavení, firma používá pouze účetní program MRP.

10.2.5.2 Potřebné nároky na technické vybavení ((návrh nového SW vybavení)

Firma se neobejde v rámci segmentace zákazníků a v rámci samotné implementace CRM strategie bez pořízení příslušného nového podnikového informačního systému disponující CRM modulem, modulem pro personalistiku, účetnictví, finance, obchodní, marketingovou a administrativní činnost (tvorba, evidence, vyhodnocení zakázek) či přímo bez pořízení vhodného CRM systému.

10.2.5.3 Výběr a odsouhlasení dodavatele SW

Jak jsem již zmiňovala v předchozí kapitole, firmě F. Karafiát, s.r.o bych doporučila vzhledem k jejím finančním možnostem a ochotě investovat do ERP systému pořízení jednoduchého a finančně nenáročného software, např. program „**A-systém ++**“ od firmy Miss Centrum s.r.o (Uh. Hradiště). Firma má zájem pořídit pouze vybrané moduly, které budou dostačující pro tak malou firmu celkem za **400 tis. Kč** (stanovení pomocí metody kvalifikovaného odhadu).

10.2.5.4 Zkušební provoz

V souvislosti s pořízením nového SW, bude třeba proškolit všechny zaměstnance ekonomicko-obchodního oddělení. Odhad celkových nákladů na zaškolení bude záležet na intenzitě daného školení, počtu zaměstnanců, kteří se budou školit, zaměření školení, a firmě, která bude školení realizovat. Odhad celkové částky na proškolení všech zaměstnanců odhaduji tedy na 6 000 Kč na jednoho zaměstnance, tedy na $6 * 6\,000 = 36\,000$ Kč/členové projektového týmu plus 6 000 Kč na technologa (mistra výroby), tj. celkem **42 000 Kč** (stanovení pomocí metody kvalifikovaného odhadu).

10.2.6 Financování projektu

10.2.6.1 Určení finančního plánu (rozpočtu)

➤ Určení nákladů, které s sebou projekt přináší

Veškeré nákladové položky související s projektem stanovují pomocí metody kvalifikovaného odhadu.

Tab. 14 Přiřazení nákladů jednotlivým fázím projektu [vlastní zpracování]

Druh nákladové položky	Náklady (v Kč)
➤ Měsíčně vynakládané položky:	
- Vytvoření dokumentace (poštovné, aj.)	2 500
- Odměna členům týmu (mimo HM)	21 000
- Mzda nového zaměstnance	18 000
- Odvody SP, ZP za nového zaměstnance	2 160
Celkem za 1 měsíc průběhu projektu	43 660
Celkem za 3 měsíce průběhu projektu	130 980
➤ Jednorázově placené položky:	
- Nákup nového SW	400 000
- Implementační služby	18 000
- Proškolení zaměstnanců k práci s novým SW	42 000
- Proškolení manažera a členů týmu – týmové řízení	50 000
Celkem jednorázově zaplaceno	525 000
CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT	655 980
Předpokládaný finanční rozpočet	700 000
Možné finanční rezervy (servis IS, dodatečné úpravy)	44 020

➤ Určení výnosů, které projekt přinese

Výnosy z projektu jsou v tuto chvíli poměrně těžko vyčíslitelné. Odhaduji, že veškeré konkrétní přínosy z projektu se projeví nejdříve po třech až šesti měsících provozu implementovaného CRM konceptu, potažmo CRM software. Cílem projektu je zefektivnit celý CRM proces, proto se bude jednat o změny v ušetření nákladů na komunikaci, k odstranění nedostatků při zadávání zakázek do výroby (eliminace propočtů kalkulace na výrobek), zlepšení přehledu o stavu materiálu a ostatních zásob, ušetření administrativních nákladů na fyzické zaznamenávání informací o zákaznících, usnadnění získávání a uchovávání informací o výsledcích analýz spokojenosti zákazníků z dotazníkových šetření, vyřizování reklamací,

kontaktování zákazníků, získávání informací z analýz kupního chování zákazníků, analýz trhu (automatické vyhodnocení a sledování v systému) a pod.

10.2.6.2 Určení zdrojů krytí

Veškeré výdaje bude firma krýt z vlastních zdrojů – kumulovaného zisku za předchozí roky podnikání, k dispozici má **700 000 Kč** na celý projekt.

10.2.6.3 Vyhodnocení projektu z hlediska ekonomických ukazatelů

V této části projektu se budu zabývat rentabilitou a výnosností projektu z finančního hlediska, a to pomocí finančních ukazatelů, jako je např. čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, doba návratnosti apod.

➤ Doba návratnosti

Doba návratnosti představuje počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby kumulované prognózané hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici. Celkové investiční výdaje jsou v hodnotě 700 000 Kč. Podle mých výpočtů doba návratnosti vyjde v 6. roce provozu (viz následující tabulka, metoda kvalifikovaného odhadu).

*Tab. 15 Přehled kumulovaných CF za jednotlivá období a výpočet doby návratnosti
[vlastní zpracování]*

Rok	Období	CF	Kumulované CF	Návratnost
2009	0	-	-	-
2010	1	130 000	130 000	Ne
2011	2	130 000	260 000	Ne
2012	3	130 000	390 000	Ne
2013	4	130 000	520 000	Ne
2014	5	130 000	650 000	Ne
2015	6	130 000	780 000	Ano

➤ Čistá současná hodnota (NPV)

Tento ukazatel hodnotí ekonomickou efektivnost projektu v delším časovém období. Dokáže převést budoucí předpokládané výnosy na jejich současnou hodnotu.

$$PV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

$$PV = \frac{130000}{(1+0,03)^1} + \frac{130000}{(1+0,03)^2} + \dots + \frac{130000}{(1+0,03)^6} = 704235$$

$$NPV = PV - IN = 704\,235 - 700\,000 = 4\,235$$

Při dosazené diskontní sazbě $r = 3\%$ (vypočtena pomocí vzorce vážených nákladů na kapitál WACC na základě firemních údajů – CK/K, VK/K, náklady na cizí kapitál, náklady na vlastní kapitál, daň z příjmu právnických osob 19%) vyšla NPV v hodnotě 4 235. Vzhledem k tomu, že NPV vyšla vyšší než nula, je **projekt** pro firmu **příjatelny**.

➤ **Vnitřní výnosové procento (IRR)**

IRR je taková výše diskontní sazby, při níž bude čistá současná hodnota (NPV) toků plynoucích z investice rovna nule.

$$0 = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t}$$

$$IRR = r_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + / NPV_V /} x (r_V - r_N)$$

$$IRR = 3 + \frac{4235}{4235 + / - 99026 /} x (8 - 3) = 3,2\%$$

Abychom zjistili, při které se bude NPV rovnat nule, zkusíme dosadit do vzorce i vyšší hodnoty diskontní sazby, a to např. 8%. IRR poté vychází poměrně nízké, nicméně vyšší než diskontní sazba, proto je **projekt** stále **příjatelny**.

➤ **Index rentability (IR)**

$$IR = PV/IN = 704\,235/700\,000 = 1,00$$

Tento ukazatel je podílem NPV projektu na hotovostním toku nultého období, resp. na investičních výdajích. Index rentability vyšel v našem případě v hodnotě 1,00, **projekt je přijatelny**.

10.2.7 Riziková analýza

Rizika jsou neoddelitelnou součástí všech projektů. Objevují se zejména v předpokládaných veličinách, které jsou pro výsledky projektu, potažmo jeho realizovatelnost resp. smysluplnost, významné, ale které nejsou pod naší kontrolou vůbec nebo jen z části. Jejich hodnoty a průběh proto musíme předem co nejlépe odhadnout a zvažovat následky, které může náš omyl v tomto odhadu mít, jakož se snažit nalézt nástroje, kterými lze tyto důsledky snížit.

10.2.7.1 Určení nejvýznamnějších rizik

Mezi nejvýznamnější rizika, které mohou ovlivnit výsledek projektu, patří podle mého názoru:

- nesprávná funkce SW, nevhodně zvolené moduly, s čímž souvisí drahé následné školení zaměstnanců,
- platební neschopnost firmy způsobená nesplácením závazků odběratelů (zejména nesplácení odběratelských faktur),
- nevhodně zvolená marketingová strategie (strategie CRM), která by přinesla vyšší náklady na dodatečné úpravy strategie a opravy případných nedostatků,
- neochota zaměstnanců přijmout změny, naučit se novým pracovním úkonům a znalosti SW,
- opakování závažných následků povodní z r. 1997, které by pro firmu byly katastrofální, jelikož by došlo k zaplavení celé firemní budovy včetně výrobní haly, které jsou umístěny v záplavové oblasti řeky Moravy.

10.2.7.2 Určení dopadu rizik

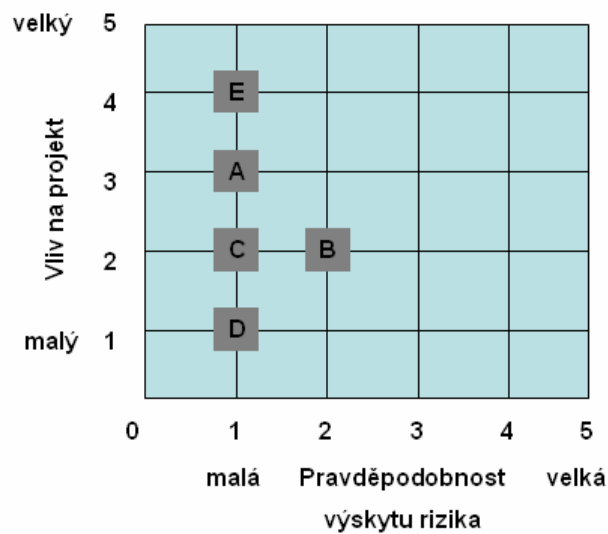
Tato činnost spočívá v určení dopadu rizik a v zhodnocení pravděpodobnosti, že dané riziko nastane jistě, nebo pravděpodobně nebo vůbec (bodová škála 1-5, kdy 1-malá, 5-velká pravděpodobnost výskytu rizika, úroveň dopadu).

10.2.7.3 Určení možností eliminace a odvrácení dopadu rizik

Eliminovat rizika a odvrátit tak jejich dopad spočívá především v určení opatření, které zabráni jejich vzniku.

Tab. 16 Riziková analýza [5]

Nejvýznamnější rizika	Popis rizika	P-st výskytu	Úroveň dopadu	Opatření
		(1-malá, 5-velká)		
Technologické riziko				
A. Software	Nesprávná funkce SW, nevhodně zvolené moduly, drahé následné školení zaměstnanců	1	3	Pořízení vhodného legálního SW, průběžná konzultace s dodavatelem IS, pravidelný servis
Ekonomické riziko				
B. Platební neschopnost firmy	Nesplácení závazků odběratelů (zejména odběratelských faktur)	2	2	Prodej na fakturu pouze důvěryhodným zákazníkům, ostatním hotově nebo na dobírku
Marketingové riziko				
C. Nevhodně zvolená marketingová strategie (strategie CRM)	Vyšší náklady na dodatečné úpravy strategie, opravy nedostatků	1	2	Důsledná konzultace marketingového pracovníka s vedením, analýza zákazníků a trhu
Jiné riziko				
D. Lidské zdroje	Neochota zaměstnanců přijmout změny, naučit se nové pracovní úkony	1	1	Odborné proškolení zaměstnanců
E. Přírodní katastrofa (povodeň)	Zaplavení firemní budovy a celé výrobní haly, které jsou umístěny v záplavové oblasti řeky Moravy	2	4	Pojištění budovy, krajinné úpravy



Obr. 21 Analýza rizik [5]

10.2.8 Zhodnocení udržitelnosti projektu

Co se týká hodnocení udržitelnosti projektu z hlediska vyhodnocení nejvýznamnějších rizik, i přesto, že rizikový faktor „A“ a také rizikový faktor „E“ dosahují vyšších hodnot vlivu na projekt (viz obr. 21 Analýza rizik), pravděpodobnost jejich výskytu je malá. Celkové riziko ohrožení projektu je tedy nízké a tudíž přijatelné.

Udržitelnost projektu lze shrnout dle kritérií ekonomické efektivity projektu založené na znalosti časové hodnoty peněz do následující tabulky, kdy aplikovaní finanční ukazatelé hodnotí projekt jako přijatelný pro firmu F. Karafiát, s.r.o.

Tab. 17 Ekonomické ukazatele [vlastní zpracování]

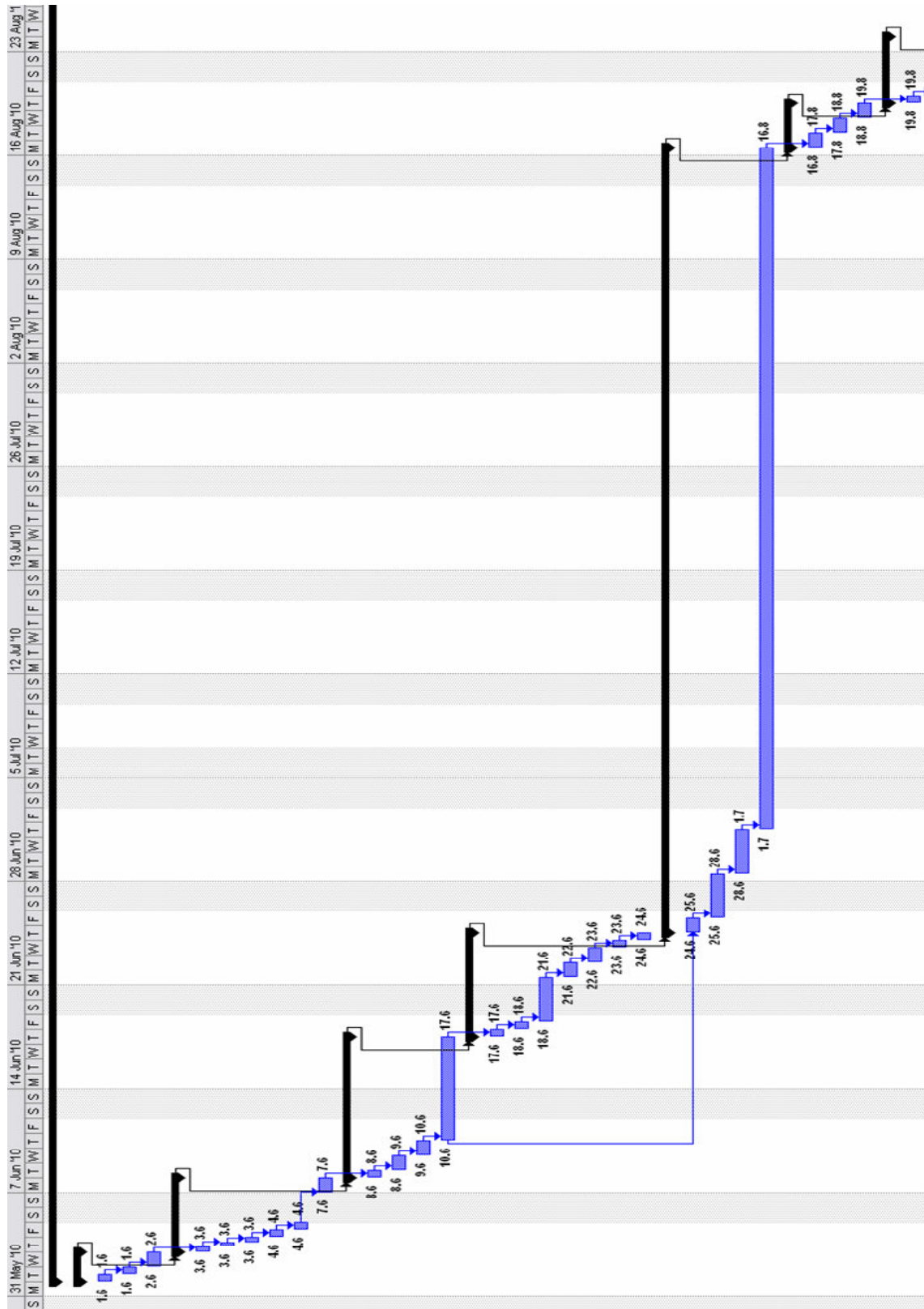
Ukazatel	Vypočtená hodnota	Interpretace přijatelnosti	Závěr
NPV	4 235	NPV je vyšší než nula	Projekt je přijatelný
IRR	3,2%	IRR je vyšší než diskontní sazba (r)	Projekt je přijatelný
Index rentability	1,0	Index rentability je kladný	Projekt je přijatelný
Doba návratnosti	6 let	Návratnost investice je v 6. roce	Projekt je přijatelný

10.3 Časový harmonogram projektu

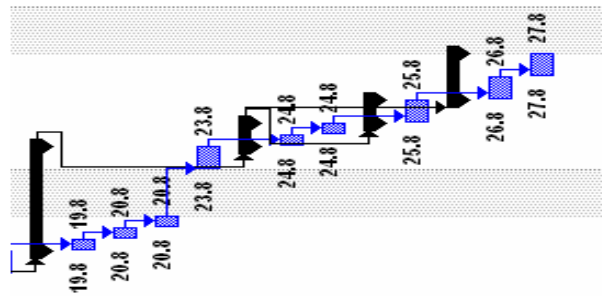
Časový harmonogram projektu jsem zpracovala v programu MS Project viz následující obrázky (Obr. 22 a Obr. 23 I., II. část).

Task ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessor	Resource Names
1	- Projekt optimalizace CRM	62 days?	Tue 1.6.10	Fri 27.8.10		
2	- F 1. Příprava projektu	2 days?	Tue 1.6.10	Wed 2.6.10		Projektový tým
3	Určení poslání projektu	0,5 days	Tue 1.6.10	Tue 1.6.10		manažer projektu
4	Stanovení cílů projektu	0,5 days	Tue 1.6.10	Tue 1.6.10	3	manažer projektu
5	Zvolení a odsouhlasení strategie vypracování	1 day?	Wed 2.6.10	Wed 2.6.10	4	vedení firmy (majitel)
6	- F 2. Provedení segmentace zákazníků	3 days?	Thu 3.6.10	Mon 7.6.10	2	Projektový tým
7	Identifikace zákazníků	0,25 days?	Thu 3.6.10	Thu 3.6.10	5	market pracovník
8	Volba kritérií třídění zákazníků	0,5 days?	Thu 3.6.10	Thu 3.6.10	7	market pracovník
9	Stanovení významu jednotlivých kritérií	0,25 days?	Thu 3.6.10	Thu 3.6.10	8	market pracovník
10	Stanovení a výpočet hodnoty zákazníka	0,5 days?	Fri 4.6.10	Fri 4.6.10	9	market pracovník
11	Návrh a popis klasifikačních skupin	0,5 days?	Fri 4.6.10	Fri 4.6.10	10	market pracovník
12	Defin. marketing. přístupů u jednotliv. skupin	1 day?	Mon 7.6.10	Mon 7.6.10	11	market pracovník
13	- F 3. Stanovení CRM strategie	7,5 days?	Tue 8.6.10	Thu 17.6.10	6	Projektový tým
14	Návrhy strategie	0,5 days?	Tue 8.6.10	Tue 8.6.10	12	manažer projektu
15	Projednání jednotliv. strategií s vedením	1 day?	Tue 8.6.10	Wed 9.6.10	14	manažer projektu
16	Výběr a schválení konkrétní strategie	1 day?	Wed 9.6.10	Thu 10.6.10	15	vedení firmy (majitel)
17	Formální zajištění a příprava dokumentace	5 days	Thu 10.6.10	Thu 17.6.10	16	adminis pracovník
18	- F 4. Stan. vlivu projektu na lidské zdroje	5 days?	Thu 17.6.10	Thu 24.6.10	13	Projektový tým
19	Analýza zainteresovaných stran	0,5 days?	Thu 17.6.10	Thu 17.6.10	17	manažer projektu
20	Vyhodnocení vlivu zainteresovaných stran	0,5 days?	Fri 18.6.10	Fri 18.6.10	19	manažer projektu
21	Identifik. potřeb. lid. zdrojů, určení odpovědnosti	1 day?	Fri 18.6.10	Mon 21.6.10	20	manažer projektu
22	Vytvoření projekt. týmu	1 day?	Mon 21.6.10	Tue 22.6.10	21	manažer projektu
23	Výběr nového zaměstnance	1 day?	Tue 22.6.10	Wed 23.6.10	22	manažer projektu
24	Stanovení nároků na zvýšení kvalifikace	0,5 days?	Wed 23.6.10	Wed 23.6.10	23	manažer projektu
25	Stanovení potřeb. nákladů na zaměstnance	0,5 days?	Thu 24.6.10	Thu 24.6.10	24	ekonom pracovník
26	- F 5. Stan. vlivu projektu na techn. nároč.	35 days?	Thu 24.6.10	Mon 16.8.10	18	Projektový tým
27	Zhodnocení souč. stavu techn. vybavení	1 day?	Thu 24.6.10	Fri 25.6.10	17SS	manažer projektu
28	Potřebné nároky na techn. vybavení	1 day?	Fri 25.6.10	Mon 28.6.10	27	zaměstnanci EO
29	Výběr a odsouhlasení SVV, dodavatele	3 days	Mon 28.6.10	Thu 1.7.10	28	manažer projektu
30	Zkušební provoz	30 days	Thu 1.7.10	Mon 16.8.10	29	zaměstnanci EO
31	- F 6. Zhodnocení financování projektu	3 days?	Mon 16.8.10	Thu 19.8.10	26	Projektový tým
32	Určení finančního plánu (rozpočtu)	1 day	Mon 16.8.10	Tue 17.8.10	30	ekonom pracovník
33	Určení zdrojů krytí	1 day?	Tue 17.8.10	Wed 18.8.10	32	ekonom pracovník
34	Vyhodnocení projektu pomocí ekonom. ukazatelů	1 day	Wed 18.8.10	Thu 19.8.10	33	ekonom pracovník
35	- F 7. Provedení rizikové analýzy	2,5 days?	Thu 19.8.10	Mon 23.8.10	31	Projektový tým
36	Určení nejvýznamnějších rizik projektu	0,5 days	Thu 19.8.10	Thu 19.8.10	34	manažer projektu
37	Určení dopadu rizik projektu	0,5 days?	Fri 20.8.10	Fri 20.8.10	36	manažer projektu
38	Určení možností odvrácení dopadu rizik projektu	0,5 days	Fri 20.8.10	Fri 20.8.10	37	manažer projektu
39	Řízení rizik	1 day	Mon 23.8.10	Mon 23.8.10	38	manažer projektu
40	- F 8. Zhodnocení udržitelnosti projektu	1 day?	Tue 24.8.10	Tue 24.8.10	35	Projektový tým
41	Souhrnné zhodn. udržitelnosti projektu	0,5 days?	Tue 24.8.10	Tue 24.8.10	39	Projektový tým
42	Rozhodnutí o přijetí projektu	0,5 days?	Tue 24.8.10	Tue 24.8.10	41	vedení firmy (majitel)
43	- F 9. Následné úpravy projektu	1 day?	Wed 25.8.10	Wed 25.8.10	40	Projektový tým
44	Ostranění nedostatků	1 day?	Wed 25.8.10	Wed 25.8.10	42	Projektový tým
45	- F 10 Implementace a provoz	2 days?	Thu 26.8.10	Fri 27.8.10	40	Zaměstnanci
46	Implementace	1 day?	Thu 26.8.10	Thu 26.8.10	44	Dodavatel IS
47	Spuštění provozu	1 day?	Fri 27.8.10	Fri 27.8.10	46	Zaměstnanci

Obr. 22 Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]



Obr. 23 Ganttův diagram časového průběhu projektu (I.část) [vlastní zpracování]



Obr. 23 Ganttův diagram časového průběhu

projektu (II.část) [vlastní zpracování]

10.4 Verifikace (zhodnocení) navrženého projektového řešení

Na základě mého hodnocení, projekt splnil stanovený úkol optimalizovat a zlepšit současný stav řízení vztahů se zákazníky (CRM) ve firmě F. Karafiát, s.r.o, a to pomocí implementace konceptu CRM. Komplexní pohled na řízení vztahů se zákazníky firmě umožní zefektivnit celý CRM proces, dále přinese s sebou v následujících letech stabilnější zisk, zajistí rostoucí spokojenost zákazníků, zefektivní a usnadní práci zaměstnancům a tak sníží dopady všech slabých stránek současného procesu řízení vztahů s firemními zákazníky.

Přínosy ze zavedení projektu spátrují především v ušetření nákladů na komunikaci, odstranění nedostatků při zadávání zakázek do výroby (eliminace propočtů kalkulace na výrobek), zlepšení přehledu o stavu materiálu a ostatních zásob, ušetření administrativních nákladů na fyzické zaznamenávání informací o zákaznících, usnadnění získávání a uchování informací o výsledcích analýz spokojenosti zákazníků z dotazníkových šetření, vyřizování reklamací, kontaktování zákazníků, získávání informací z analýz kupního chování zákazníků, analýz trhu (automatické vyhodnocení a sledování v systému) a pod.

Navrhovaný projekt je koncipován do deseti hrubých fází realizace. Důležitým předpokladem pro implementaci CRM strategie, potažmo CRM systému, je provedení a zavedení navrhované segmentace zákazníků. Projekt optimalizace CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o začne 1.6.2010, přičemž předpokládané ukončení projektu bylo firmou stanoveno do konce prázdnin 2010, tudíž časový harmonogram projektu splňuje požadavek na zavedení projektu stanovený firmou - doba trvání projektu je 62 dní, datum ukončení projektu je 27.8.2010. Předpokládané celkové investiční výdaje firma stanovila na 700 000 Kč, celkové výdaje projektu činí 655 980, přičemž zbývající částka 44 020 Kč je ponechána jako finanční rezerva na případné úpravy projektu. Doba návratnosti projektu je v 6.roce provozu – tedy v r. 2015.

Firma si v souvislosti se zaváděním CRM koncepce musí dát pozor v obecném měřítku zejména na špatnou informovanost o změnách souvisejících se zavedením CRM, nevhodnou implementační CRM strategii nebo její nedodržování či na neochotu zaměstnanců přizpůsobit se souvisejícím změnám, bez kterých se projekt implementace CRM strategie neobejde (např. nové pracovní návyky, rozšíření kvalifikace v souvislosti s používáním nového a efektivnějšího programového vybavení).

11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO FIRMU F. KARAFIÁT, S. R. O

Z dotazníkového šetření analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve firmě F. Karafiát, s.r.o. vyplývá, že firma si svých zákazníků cení, pravidelně zjišťuje a hodnotí spokojenost svých zákazníků formou jednoduchého dotazníkového šetření, které probíhá jedenkrát ročně. Na druhé straně i zákazníci hodnotí firmu velmi pozitivně, celkově jsou spokojeni s obchodním cyklem, jeho průběhem a podmínkami, se způsobem komunikace či se stanoveným technickým provedením výrobků zakázkové výroby apod. Doporučení, které z této analýzy pro firmu vyplývá, je především:

- **zlepšení způsobu stanovení cen výrobků,**
- **jeho uzpůsobení konkrétním zákazníkům,**
- **vhodnější rozlišení systému slev podle typu zákazníka,**
- **zrušení platby na dobírku nebo hotově.**

Mezi další doporučení optimalizace procesu řízení vztahů se zákazníky ve firmě, které vyplývají ze strukturovaného rozhovoru hodnotícího současný stav CRM, můžeme zařadit:

- **zavedení konceptu CRM,**
- **pořízení podnikového IS včetně CRM podpory (nebo rovnou CRM systému),**
- **zavedení, udržování a rozvoj zákaznické databáze,**
- **zavedení databázového marketingu,**
- **zavedení a udržování segmentace zákazníků včetně přizpůsobení marketingové strategie jednotlivým segmentům,**
- **zavedení prodeje výrobků prostřednictvím elektronického obchodu (e-shopu),**
- **zpracování cizojazyčné verze webových stránek,**
- **nalezení dalších způsobů získávání nových zákazníků.**

Pro splnění předchozích doporučení optimalizace současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve firmě F. Karafiát, s.r.o. je důležité implementovat všechny stanovené kroky a zásady jednotlivých hrubých fází projektu v projektové části této diplomové práce (**viz kapitola 10**).

ZÁVĚR

Customer Relationship Management (CRM) neboli aktivní řízení vztahů se zákazníky směřuje k vybudování a udržování jediné dlouhodobých, pravidelných a stálých vztahů důvěry a loajality mezi firmou a jejími zákazníky, kdy je důležité brát ohled na konkrétní a individuální profil zákazníka a na jeho hodnotu pro firmu.

Cílem této filozofie je uspokojení zákazníka, snaha o jeho lepší poznání a komunikaci s ním, a to právě za účelem posílení věrnosti. CRM není pouze implementovaná moderní technologie (ta je vnímána pouze jako podpůrný prostředek nutný k fungování CRM), jedná se především o soubor podnikových aktivit zaměřených nejen směrem k zákaznickým cílovým segmentům, ale také k dodavatelům, popř. také k odborné veřejnosti, médiím, státní správě či odborům.

V současnosti se však požadavky zákazníků na celém světě začínají pomalu přibližovat vlivem globalizace trhů a většina firem se proto snaží vytvářet velmi podobnou nabídku výrobků/služeb. Nastupuje tak tvrdý a nemilosrdný konkurenční boj o získání a udržení zákazníků, proto je podle mého názoru důležité také pro malé a středně velké firmy věnovat pozornost právě CRM aktivitám, které pomohou optimalizovat či zdokonalit stávající systém řízení vztahů se zákazníky a zvýší tak konkurenceschopnost firmy.

V rámci zpracování této diplomové práce jsem se na základě spolupráce s vedením firmy a zaměstnanci ekonomicko-obchodního oddělení za nepřímé účasti manažera jakosti a technologa zabývala návrhem projektového řešení, které by firmě umožnilo optimalizovat současný stav řízení vztahů se zákazníky (CRM). Výsledkem je navržený projekt implementace CRM strategie, který obnáší v první fázi zejména provedení segmentace zákazníků podle příslušných kritérií, dále pak pořízení podnikového informačního systému podporujícího také modul CRM.

Nejprve jsem provedla analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, vyvodila silné a slabé stránky firmy, příležitosti pro firmu a faktory ohrožení firmy. Následovaly analýzy současného stavu CRM ve firmě – vlastní dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků firmy a strukturovaný rozhovor s vedením firmy a zaměstnanci. Poté jsem přikročila k projektové části, ve které jsem navrhla projekt optimalizace CRM ve firmě F. Karafiát, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografie

- [1] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-120-8.
- [4] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- [5] KRCHOVÁ, H., VOŘECHOVÁ, E. *Firemní inovační politika: Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1.vyd. Zlín: Fame UTB, 2005. ISBN 80-7318-363-3.
- [6] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [8] NOVÝ, I., PETZOLD, J. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1321-7.
- [9] SODOMKA, P. *Přednášky ISP. Řízení vztahů se zákazníky – CRM strategie, CRM systémy*. Fame UTB Zlín: 2009.
- [10] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-2470-514-1.
- [11] STAŠKOVÁ, L. *Seminární práce z předmětu Řízení a organizace výroby*. Zlín: Fame UTB ve Zlíně, 2008.
- [12] STAŠKOVÁ, L. *Seminární práce z předmětu Reengineering podnikových procesů*. Zlín: Fame UTB ve Zlíně, 2009.

- [13] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje

- [14] BENEŠ, P. CRM: nepřítel, nebo spojenec? . [online]. 2008. [Citováno 1.12.2009]. InTouch-crm.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.intouch-crm.cz/cz/articles/art.jsp?symbol=crm-nepritel-nebo-spojenec>>.
- [15] CRM. [online]. 2009. [Citováno 1.12.2009]. Cs.wikipedia.org. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/CRM>>.
- [16] ČÁBELA, M. Nasazení BI&DW v kontextu CRM: pwp prezentace. [online]. 2010. [Citováno 15.4.2010]. Adastra.cz. Dostupný z WWW: http://www.adastra.cz/downloads/ppt/oracle_seminar.ppt.
- [17] Jak dobře pořídit informační systém. [online]. 1999 - 2010. [Citováno 10.4.2010]. Sdeleni.idnes.cz. Dostupné z WWW: <http://sdeleni.idnes.cz/jak-dobre-poridit-podnikovy-informacni-system-fqs-/eko-sdeleni.asp?c=A090716_110729_sdeleni_ahr>.
- [18] JIRKOVSKÝ, M. Usilovat o loajalitu klienta se firmám vyplatí. [online]. 2008. [Citováno 1.12.2009]. Hn.ihned.cz. Dostupné z WWW: <http://hn.ihned.cz/3-12456970-%F8%EDzen%ED+vztah%F9+se+z%E1kazn%EDky-500000_d-d2>.
- [19] Přínosy na straně zákazníků: pwp prezentace. Km.fph.vse.cz. Dostupné z WWW: <<http://km.fph.vse.cz/pedagogika/predmety/3ma412/Přínosy%20na%20straně%20zákazníka%20-%20202.ppt#276,2>>.
- [20] Segmentace zákazníků. [online]. [Citováno 27.3.2010]. Crm.crm.web.cz. Dostupné z WWW: <<http://crm.crm.sweb.cz/segmentace-zakazniku.html>>.
- [21] 10 důvodů proč mít CRM systém - Obchodní Manažer 2. [online]. 2008. [Citováno 1.12.2009]. Crm-online.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.crm-online.cz/crm-proc-ho-mit.html>>.

Ostatní zdroje

- [22] STAŠKOVÁ, L. *Strukturovaný rozhovor – řízení vztahů se zákazníky ve firmě F. Karafiát, s.r.o.*, s vedením firmy, uskutečněné dne 9.4.2010 v sídle firmy v Uh. Hradišti.
- [23] STAŠKOVÁ, L. *Dotazníkové šetření – analýza spokojenosti zákazníků firmy F. Karafiát, s.r.o.*, uskutečněné v období 29.3.-7.4.2010. VypInTo.cz Dostupné z WWW: <<http://6721.vypInTo.cz/>>.
- [24] Interní materiály firmy F. Karafiát, s.r.o. 2010.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)

IS Informační systém podniku

IT Informační technologie

NOZ Nositelé oprávněných zájmů

PT Projektový tým

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázky

Obr. 1 Celková analýza řízení CRM.....	14
Obr. 2 Strategický přístup k zákazníkům.....	15
Obr. 3 Nástroje CRM z izolovaného pohledu.....	16
Obr. 4 CRM jako součást podnikové architektury.....	20
Obr. 5 Změna struktury a návaznosti podnikových procesů.....	21
Obr. 6 Budování CRM koncepce.....	24
Obr. 7 Náklady na jednotlivé fáze zavedení CRM	28
Obr. 8 Typy CRM	33
Obr. 9 Podnikový systém ve tvaru diamantu	36
Obr. 10 Logo společnosti	45
Obr. 11 Mapa sídla společnosti.....	45
Obr. 12 Mapa zemí pro export.....	47
Obr. 13 Životní cyklus výrobku – Termovárnice.....	48
Obr. 14 Termovárnice	54
Obr. 15 Složení výrobního portfolia firmy F. Karafiát, s.r.o.....	54
Obr. 16 Výrobky firmy z nerezové oceli.....	54
Obr. 17 Současný design webových stránek firmy – náhled	64
Obr. 18 Segmentace zákazníků podle CLV a ziskovosti.....	93
Obr. 19 Matice moci/dynamismu	96
Obr. 20 Matice moci/zájmu	97
Obr. 21 Analýza rizik.....	106
Obr. 22 Časový harmonogram projektu.....	107
Obr. 23 Ganttův diagram časového průběhu projektu (I. a II. část).....	108

Schémata

Schéma 1 Organizační struktura F. Karafiát, s. r. o	49
Schéma 2 Provozní proces firmy F. Karafiát, s.r.o.....	59
Schéma 3 Vývojový diagram – provozní proces firmy F. Karafiát, s.r.o	60
Schéma 4 Procesní mapa firmy F. Karafiát, s.r.o (dle QMS)	61
Schéma 5 Proces řízení vztahu se zákazníky – F. Karafiát, s.r.o.....	67

Grafy

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních pět let	50
Graf 2 Vývoj nákladů, tržeb a zisku společnosti za posledních pět let (v Kč)	53
Graf 3 Skladba zákazníků firmy podle velikosti.....	65
Graf 4 Skladba zákazníků firmy podle četnosti nákupu	68
Graf 5 Přehled hodnocených výrobků firmy.....	71
Graf 6 Účel použití nakupovaných výrobků	71
Graf 7 Hodnocení firmy jako dodavatele vybraných produktů.....	72
Graf 8 Hodnocení postavení firmy na trhu	72
Graf 9 Hodnocení způsobu komunikace s firmou	73
Graf 10 Spokojenost s rychlostí reakce na objednávku	73
Graf 11 Spokojenost s rychlostí uzavření KS (zakázky)	74
Graf 12 Spokojenost s přístupem firmy k změnám v KS (zakázce).....	74
Graf 13 Spokojenost s dodací lhůtou výrobků.....	75
Graf 14 Spokojenost se sjednanými cenami firmy	75
Graf 15 Spokojenost s platebními podmínkami firmy.....	76
Graf 16 Spokojenost s dodržováním sjednaných termínů dodávek.....	76
Graf 17 Spokojenost s dodržováním sjednaného množství výrobků.....	77
Graf 18 Spokojenost se sjednaným techn. provedením výrobků.....	77
Graf 19 Spokojenost s ochranou výrobků při přepravě	78
Graf 20 Spokojenost s přístupem řešení nedostatků (reklamací).....	78
Graf 21 Spokojenost se zákaznickou porad. službou	79
Graf 22 Přehled uváděných odpovědí v grafu.....	79
Graf 23 Hodnocení spokojenosti – otázka č. 5 -16.....	82

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Přehled znalostí na různých kontaktních místech.....	18
Tab. 2 Strategická pravidla CRM koncepce	23
Tab. 3 Klasifikace CRM systému podle úrovně funkcionality	34
Tab. 4 Tržby, náklady a zisk společnosti za posledních pět let (v Kč)	53
Tab. 5 SWOT analýza firmy	55
Tab. 6 PEST analýza vnějšího prostředí firmy	58
Tab. 7 Přehled hodnocených výrobků firmy	70
Tab. 8 Přehled nejčastěji uváděných odpovědí	79
Tab. 9 Analýza silných a slabých stránek současného systému CRM ve firmě F. Karafiát, s.r.o	80
Tab. 10 Přehled kritérií segmentace zákazníků dle stupnice hodnocení.....	90
Tab. 11 Určení nositelů oprávněného zájmu (analýza zainteresovaných stran)	95
Tab. 12 Přehled měsíčních nákladů na jednotlivého člena týmu	98
Tab. 13 Matice zodpovědnosti	99
Tab. 14 Přiřazení nákladů jednotlivým fázím projektu	101
Tab. 15 Přehled kumulovaných CF za jednotlivá období a výpočet doby návratnosti.....	102
Tab. 16 Riziková analýza.....	105
Tab. 17 Ekonomické ukazatele	106

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I : Metodika CRM

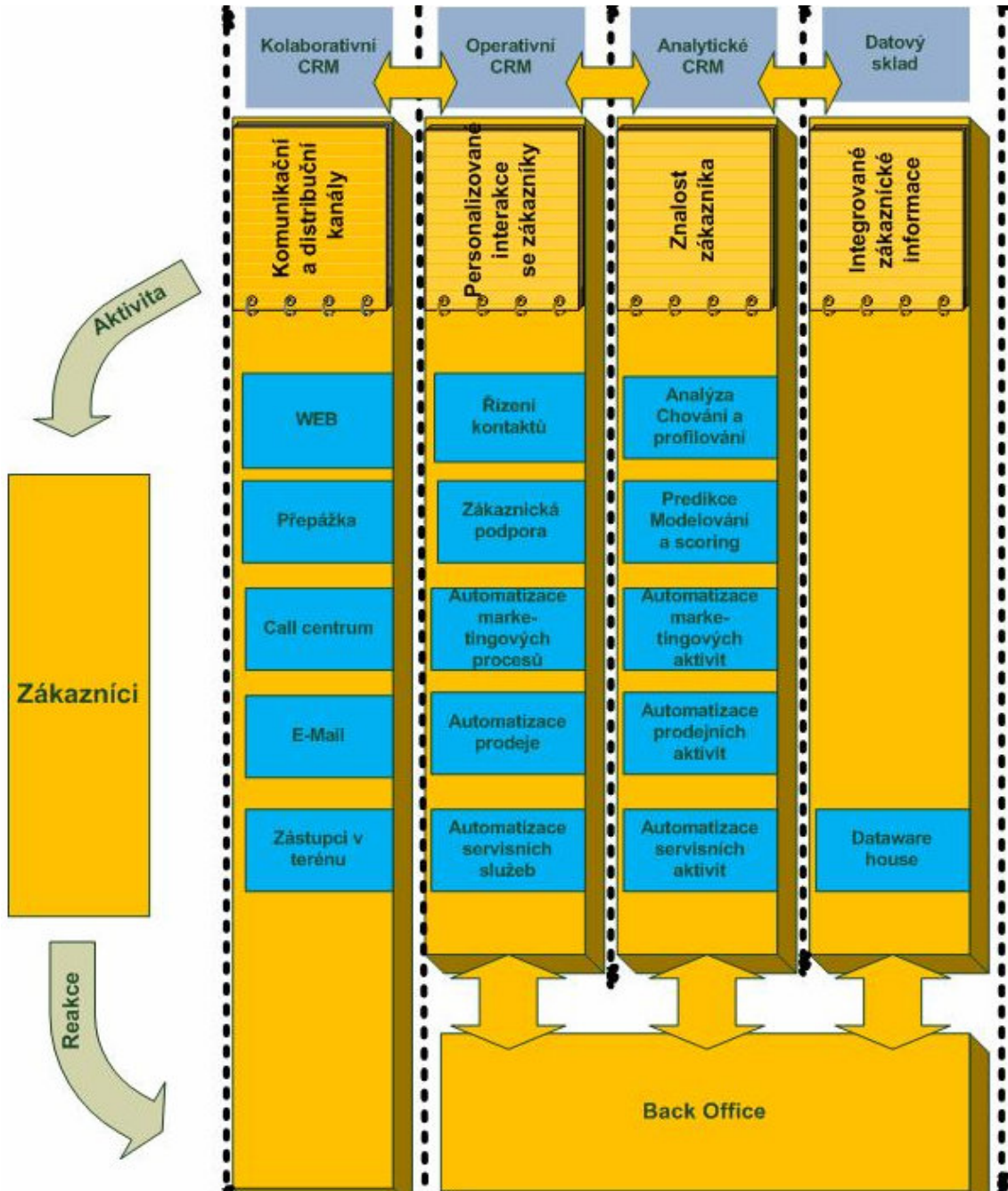
Příloha P II : Model řízení vztahu se zákazníky (COBIT)

Příloha P III : Přehled informačních systémů CRM

Příloha P IV : Strukturovaný rozhovor – řízení vztahu se zákazníky ve firmě F. Karafiát,
s.r.o

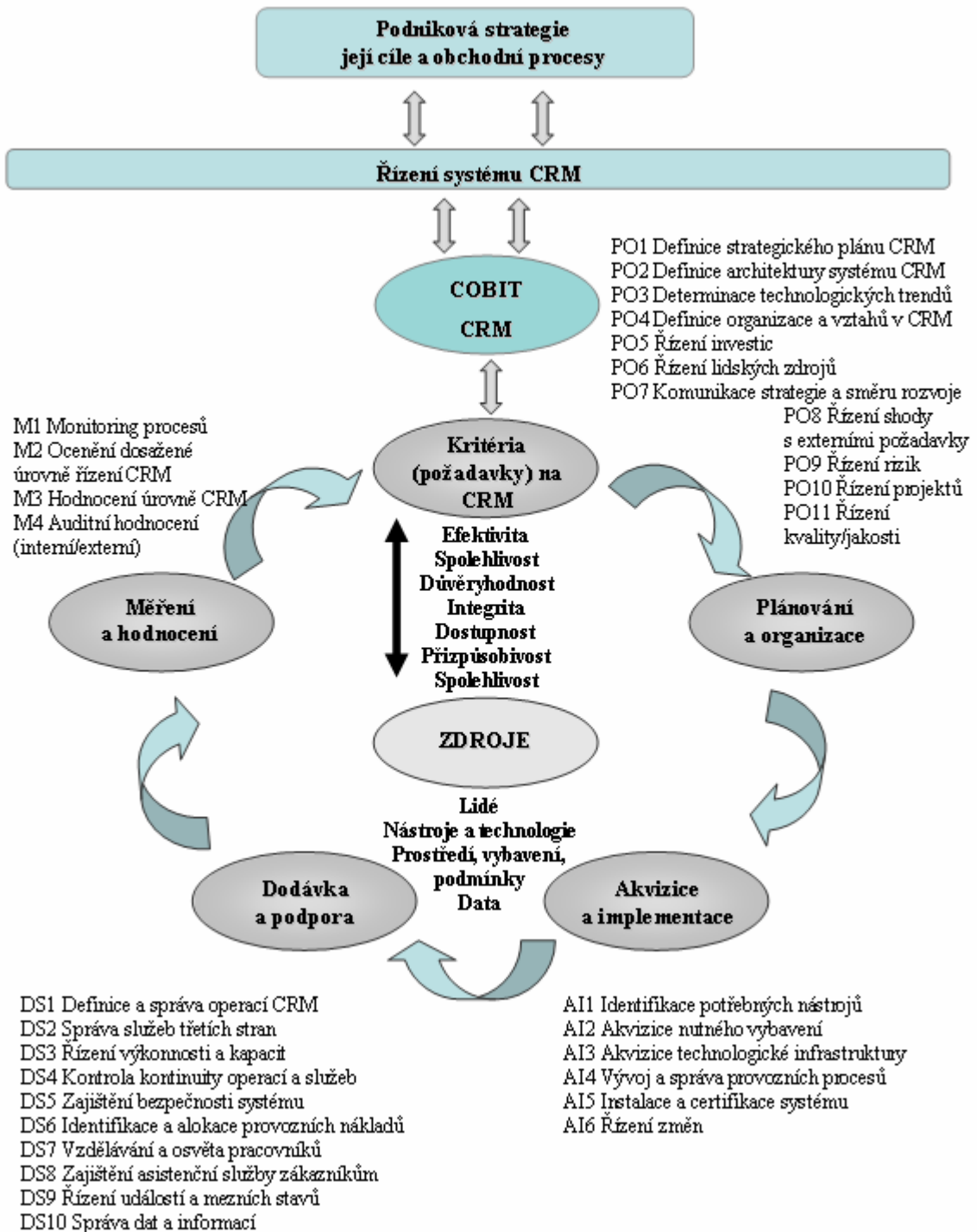
Příloha P V: Dotazník – analýza spokojenosti zákazníků firmy F. Karafiát, s.r.o

PŘÍLOHA P I: METODIKA CRM



Obr. Metodika CRM [15]

PŘÍLOHA P II: MODEL ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY (COBIT)



Obr. Model řízení vztahu se zákazníky (COBIT) [13]

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED INFORMAČNÍCH SYSTÉMŮ CRM

Informační systém	Contact & Time Management	Sales Force Automation	Marketing Automation	Servis & Support	Call Centrum	Vzdálený přístup	Kapesní verze	E-business	Jazykové mutace	Oborové zaměření	Dodavatelé v ČR	Internetová adresa
Adastra CRM360	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Omezeně	Ne	Ne	CZ, EN	obecné	Adastra, s.r.o.	www.adastra.cz
APPLIX	Ano, omezeně	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	Getronics, s.r.o. JBA, s.r.o.	www.getronics.cz www.getic.cz
AVAYA	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	Avaya CZ	www.avaya.cz
CentreVu	Ne	Ne	Ano	Ano	Ano	Omezeně	Ne	Ne	EN	obecné	Avaya CZ	www.avaya.cz
Clarify Efrontoffice	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	EN	obecné	Accenture CR Logica, s.r.o. HP CR	www.accenture.cz www.logica.cz www.hp.cz
Clientele	Omezeně	Ano	Ne	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	CZ	obecné	Quartex Praha, s.r.o.	www.quartex.cz
Customer Service Management	Omezeně	Omezeně	Ne	Omezeně	Ne	Ano	Ne	Omezeně	CZ	telekomunikace	Gitus, s.r.o.	www.gitus.cz
eRM Suite	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	EN	Sport & Entertainment Hightech Government		www.fcssoftware.net
SSA CRM	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ne	EN	obecné		www.ssaglobal.com
Leonardo	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Omezeně	Ne	Ne	CZ	obecné	Mediamsoft, a.s.	www.mediamsoft.cz
mySAP CRM	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	EN, CZ	obecné	SAP CR	www.sap.com
OMSYS SSM	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	IBM CR	www.ibm.cz
ONYX	Ano	Ano	Ano	Ne	Omezeně	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	Deloitte & Touche CR	www.deloittece.com

Obr. Přehled dostupných informačních systémů CRM I [4]

Informační systém	Contact & Time Management	Sales Force Automation	Marketing Automation	Servis & Support	Call Centrum	Vzdálený přístup	Kapesní verze	E-business	Jazykové mutace	Oborové zaměření	Dodavatelé v ČR	Internetová adresa
OR-INFO	Ano (Lotus Notes)	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	CZ	obecné	OR-CZ, s.r.o.	www.orcz.cz
Point Informační	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	Logica, s.r.o.	www.pointinfo.com www.logica.cz
Relaxis eBusiness Streams	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	IBM CR	www.ibm.cz
Remedy	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	EN	obecné	CSC CS, s.r.o.	cz.country.csc.com/c
Siebel	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	EN	obecné	Accenture CR Adastra, s.r.o. AutoCont, a.s.	www.accenture.cz www.adastra.cz www.autocont.cz www.unisys.cz
Unisys eAction CRM	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	CZ	obecné	Unisys, s.r.o.	www.unisys.cz
ACT!	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	EN	obecné	Symantec	www.act.com
Marketing Manager	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	EN, G, CZ	obecné	CS Compex	www.cs-compex.cz
Business Connect	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	CZ, EN	obecné	Mikros, a.s.	www.mikros.cz
Super Office CRM	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	EN	obecné	Datron	www.datron.cz
Palubní deska prodejce a Synergy	Ano	Ano	Ano	Omezeně	Ano	Ano	Ne	Ne	CZ	obecné	Digi Trade, s.r.o.	www.digi-trade.cz
DACOTA	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	EN, CZ	obecné	Exact Software CR, s.r.o.	www.exactsoftware.cz
Pythagoras	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	EN	bankovníctví, FMC	GATC, s.r.o.	www.gatc.cz
Microsoft CRM	Ano	Ano	Ano	Ano	Ne	Ne	Ne	Ne	CZ, EN, G...	obecné	Pythagoras, s.r.o. Microsoft	www.pythagoras.cz www.microsoft.com/cze/businessolutions/cr

Obr. Přehled dostupných informačních systémů CRM II [4]

Tab. Přehled typů informačních systémů dle funkčnosti [4]

Typ systému	Zvolený představitel	Základní charakteristika	WWW odkaz
Systém papírové databáze	ADK	Nulová automatizace vyžadující neustálé opakování činností. Levný a na výpočetní technice nezávislý systém. Dobře demonstuje jednotlivé pracovní procesy, vycházejí z něj všechny elektronické typy systémů.	www.adk.cz
Řešení postavené na balíku programů typu Office	Microsoft Office Lotus Smart Suite	Umožňuje částečnou automatizaci procesů. Lepších výsledků dosáhnou pouze pokročilí uživatelé počítačové techniky, kteří si dokáží sami vytvořit podpůrné programy a makra pro vyšší stupeň automatizace. Výhodou je nízká pořizovací cena – bývají standardním vybavením většiny počítačů.	www.microsoft.com www.lotus.com
Programy pro správu kontaktů a management času	ACT! Soft4Sale	Propracovaná databáze obhospodařovaných kontaktů vytvářející záznam historie aktivit spojených se zákazníkem. Architektonicky je postavena otevřeně s možností propojení s dalšími programy, např. skupinou kancelářských nástrojů. Snadná a dostupná obsluha i údržba. Vhodné pro malé a střední firmy.	www.act.com www.mtj.cz
Komplexní CRM e-systémy	Siebel Marketing Manager Leonardo	Komplexní IS zahrnující modul marketingu, služeb, správy obchodních partnerů, správy zaměstnanců, správy analytických a výrobních procesů. Otevřený systém postavený na www základě, plně podporující různé podoby elektronické komunikace a obchodování. K dispozici bývají samotné verze pro různé typy podnikání (peněžní služby, B-2-B, obchod se spotřebním zbožím apod.). Úprava systému na míru. Nutné proškolení uživatelů a trvalá údržba.	www.siebel.com www.marketing-manager.cz www.update.com www.mediumsoft.cz www.ileonardo.cz

PŘÍLOHA P IV: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR - ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY VE FIRMĚ F. KARAFIÁT, S. R. O

1. Kolik máte zákazníků? Kolik z nich je klíčových?
2. Sledujete spokojenost svých zákazníků s vašimi výrobky/službami?
3. Pokud ano, jak často?
4. Třídíte či rozlišujete nějak své zákazníky?
5. Pokud ano, do jakých skupin a podle jakých kritérií je řadíte?
6. Evidujete své zákazníky a informace o nich v nějaké databázi, systému?
7. Jakým způsobem komunikujete se svými zákazníky?
8. Nabízíte svým zákazníkům možnost objednání a koupě výrobku přes elektronický obchod (e-shop)?
9. Pokud ne, uvažujete o jeho zavedení?
10. Jak často komunikujete se svými zákazníky?
11. Jakým způsobem tvoříte ceny pro své zákazníky?
12. Nabízíte stálým nebo velkým zákazníkům nějaké výhody?
13. Znáte pojem CRM (Customer Relationship management)?
14. Pokud ano, víte, co můžete od konceptu CRM očekávat?
15. Myslíte si, že máte dostatečný systém řízení vztahů se zákazníky?
16. Přivítali byste nějaké změny v oblasti řízení vztahů se zákazníky, např. ucelený podnikový informační systém, který by usnadnil generování zákazníků podle určitých kritérií nebo který by evidoval informace o tržbách, platbách po době splatnosti, počtu a vyřízení reklamací, významných událostech u zákazníka či (např. oblíbenosti jednotlivých produktů)?
17. Máte přehled o konkurenci a jejich vztazích k zákazníkům?

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK – ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY F. KARAFIÁT, S. R. O

Dobrý den,

jmenuji se Lenka Stašková a jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. V rámci zpracování diplomové práce se zabývám problematikou řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) a jejich optimalizací. A to prostřednictvím dotazníkové šetření.

Ráda bych Vás proto touto cestou požádala jménem firmy F. Karafiát, s.r.o (kraj Zlínský, Uherské Hradiště) o vyplnění krátkého elektronického dotazníku (nutný čas k vyplnění max 1-2 min.), na webové adrese:

<http://6721.vyplnto.cz/>

Tento dotazník slouží k měření spokojenosti zákazníka v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001: 2000.

Informace uvedené v dotazníku budou použity pouze pro potřeby mé diplomové práce (neveřejná verze elektronického dotazníkové šetření). Zjištěné údaje vnímám pro Vás jako velmi citlivé, proto garantuji, že nebudou nikde jinde publikovány.

Děkuji za Váš čas, trpělivost a ochotu při vyplňování dotazníku.

(povinná otázka)

1. Vyberte, prosím, z níže uvedené nabídky zařízení do velkokuchyní z nerezové oceli druh produktu, který je předmětem hodnocení. Lze označit i více možností.

- stoly pracovní
- stoly mycí
- regály
- skříňky
- police
- zásobníky na talíře
- výdejní stoly s ohřevem
- digestoře
- polotovary
- zakázková výroba

(povinná otázka)

2. Uveďte, prosím, použití hodnoceného dodávaného produktu. Lze označit i více možností.

- pro výrobu konečného produktu
- pro výrobu polotovarů
- pro následný prodej

(povinná otázka)

3. Je firma F. Karafiát, s.r.o jediným dodavatelem hodnoceného produktu?

(povinná otázka)

4. V případě jiných dodavatelů uveďte, prosím, postavení firmy F. Karafiát, s.r.o na stupnici hodnocení, kdy 1 - nejlepší, 5 - nejhorší.

(povinná otázka)

5. Jste spokojeni se způsobem komunikace ve vztahu dodavatel - odběratel?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

6. Jste spokojeni s rychlostí reakce firmy F. Karafiát, s.r.o na objednávku (poptávku)?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

7. Jste spokojeni s rychlostí uzavření kupní smlouvy (zakázky)?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

8. Jste spokojeni s přístupem firmy k požadovaným změnám v kupní smlouvě (zakázce)?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

9. Jste spokojeni s dodací lhůtou výrobků?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

10. Jste spokojeni se sjednanými cenami?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

11. Jste spokojeni s platebními podmínkami?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

12. Jste spokojeni s dodržováním sjednaných termínů dodávek?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

13. Jste spokojeni s dodržováním sjednaných množství výrobků?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

14. Jste spokojeni se sjednáním požadovaného technického provedení výrobků?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

15. Jste spokojeni s ochranou výrobků před poškozením při přepravě?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

16. Jste spokojeni s přístupem při řešení případných nedostatků (reklamací)?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

17. Jste spokojeni se zákaznickou poradenskou službou?

- nespokojeni
- spíše spokojeni
- spokojeni
- velmi spokojeni

(povinná otázka)

18. Uveďte, prosím, náměty na zlepšení vzájemné spolupráce.