Návrh zavedení CRM ve firmě AVEX TRADE, spol. s r.o.

Matěj Prášek

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Matěj PRÁŠEK**
Osobní číslo:	**M080878**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Marketing**
Téma práce:	**Návrh zavedení CRM ve firmě AVEX TRADE, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se CRM.**
- **Proveďte literární rešerši SWOT analýzy.**
- **Prostudujte potřebnou literaturu k objasnění tématu vztahů se zákazníky a obchodních procesů.**

II. Praktická část

- **Popište a zhodnoťte současný stav vztahů se zákazníky.**
- **Vyhodnoťte alternativy zavedení systému.**
- **Analyzujte nákladovost celé investice.**
- **Navrhněte konečné řešení a doporučení CRM.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BUREŠ, Ivan., ŘEHULKA, Pavel. 10 zlatých pravidel prodeje aneb CRM v digitálním věku. Vydání 2. Praha : Management Press, s. r. o., 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.
[2] DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha : Grada, 2002 . 161 s. ISBN 8024704013.
[3] CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM – Řízení vztahů se zákazníky. Vydání první. Brno : Computer Press, a. s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
[4] KOZÁK, Vratislav. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1.vyd. Brno : Tribun EU, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
[5] LEHTINEN, Jarmo. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
[6] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. Diferencované řízení vztahů se zákazníky : moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
[7] STORBACKA, Kaj. Řízení vztahů se zákazníky = Customer relationship management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 807169813X.
[8] ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky : jak uspět na trzích B2B. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2010. 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.
[9] WESSLING, Harry. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. David Matulaj**

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011

PaedDr. Josef Rydlo
v zast. *děkanka*

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ Fakulta managementu a ekonomiky STUDIJNÍ ODDĚLENÍ ④

doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - ☐ bez omezení;
  - ☐ pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou 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;

---

[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 nevýdělečně 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). Odpírá-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.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ....

[4] 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:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít 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 jím 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 bakalářská práce pojednává o implementaci systému CRM – řízení vztahů se zákazníky. V teoretické části se autor zabývá nutnými poznatky ze studia o CRM, implementaci systému a interní a externí analýze. Praktická část je zaměřena nejprve na analýzu úrovně současných vztahů se zákazníky, následně pokračuje zhodnocením jednotlivých řešení CRM a jejich návrhem na zavedení a v neposlední řadě se zabývá také nákladovostí celé investice.

Klíčová slova:

CRM, řízení vztahů se zákazníky, SWOT analýza, marketing vztahů, komunikace se zákazníky, implementace CRM

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with implementation of CRM system – customer relationship management. In the theoretical part the author deals with necessary finding from study of CRM, implementation of system and internal and external analysis. The practical part is focused on analysis of current quality of customer relationship, then continues with evaluation of particular solution of CRM and their proposal for implementation and also deals with level of costs of whole investment.

Keywords:

CRM, customer relationship management, SWOT analysis, customer marketing, communication with customers, implementation of CRM

Tímto bych chtěl poděkovat Ing. Petře Hanákové za čas, odborné vedení, cenné rady a informace, které mi velmi pomohly při vypracování bakalářské práce.

Také chci poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Davidu Matulajovi za poskytnutí praxe a informací nezbytných k vypracování, všem pracovníkům v obchodním oddělení a ostatním zaměstnancům firmy, kteří mi jakkoliv pomáhali s bakalářskou prací.

Velký dík patří mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali ve studiu.

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 CO JE TO CRM **13**

1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ CRM 14

1.1.1 Důkazy o CRM v minulosti 15

1.2 PRVKY CRM 15

2 CÍLE A PŘÍNOSY CRM **17**

2.1 CÍLE ZAVEDENÍ CRM 17

2.2 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ CRM 17

2.2.1 Bezproblémový průběh obchodních procesů 17

2.2.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky 17

2.2.3 Více času na zákazníka 18

2.2.4 Odlišení se od konkurence 18

2.2.5 Vylepšení image 18

2.2.6 Přístup k informacím v reálném čase 19

2.2.7 Spolehlivé a rychlé předpovědi 19

2.2.8 Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami 19

2.2.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce 19

2.2.10 Růst motivace pracovníků 20

3 VZTAH MEZI NAKUPUJÍCÍM A PRODÁVAJÍCÍM **21**

3.1 VZTAH SE BUDUJE KOMUNIKACÍ 21

3.2 FÁZE VZTAHU 21

3.3 ZÁKAZNÍK A PODNIK – DYNAMICKÝ VZTAH 22

3.4 ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA A VYTVOŘENÍ VAZBY 22

4 ZÁKLADNÍ ZMĚNA ORIENTACE – STRATEGIE CRM **23**

4.1 ZMĚNA ORIENTACE 23

4.1.1 Sledování cílů 23

4.1.2 Sledování účinků 23

4.2 PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE CRM V SEDMI KROCÍCH 24

4.2.1 Vize 24

4.2.2 Základní koncepce 24

4.2.3 Poslání 24

4.2.4 Obchodní strategie 25

4.2.5 Funkční strategie a konsolidace 25

4.2.6 Plánování projektů směřujících k implementaci systému 25

4.2.7 Sestavování rozpočtu 25

5 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA **26**

6 IMPLEMENTACE CRM **27**

6.1 PROJEKT IMPLEMENTACE 27

6.2 FAKTORY VÝBĚRU CRM 27

6.2.1 Kvalita dat 27

6.2.2 Práce s dokumenty 28

6.2.3 Vyhodnocování obchodních případů 28

6.2.4 Přehlednost a podpora týmové práce 28
6.2.5 Mobilita a otevřenost 29
6.2.6 Rychlost nasazení 29
6.2.7 Technologie a cena 29
II ANALYTICKÁ ČÁST 31
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AVEX TRADE SPOL. S R.O. 32
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ 32
7.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ 32
7.3 BLIŽŠÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI 33
7.3.1 Export 33
7.3.2 Optimalizace a náklady 33
7.3.3 Flexibilita 34
7.3.4 Expedice a logistika 34
7.4 POSLÁNÍ A FILOSOFIE SPOLEČNOSTI 34
7.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 35
7.6 AVEX GROUP 35
7.7 ZÁKLADNÍ UKAZATELE SPOLEČNOSTI 36
7.7.1 Počet zaměstnanců 36
7.7.2 Výkony 37
7.8 POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU 38
7.8.1 SWOT analýza společnosti AVEX TRADE spol. s r. o. 38
7.8.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti AVEX TRADE spol. s r. o. 39
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY 40
8.1 INFORMACE O ZÁKAZNÍCÍCH 40
8.2 OBCHODNÍ PROCESY 41
8.2.1 Postoj k zákazníkům 41
8.2.2 Analýza zákazníků 41
8.2.3 Segmentace zákazníků 42
9 NÁVRH ZAVEDENÍ SYSTÉMU CRM 43
9.1 STANOVENÍ CÍLE IMPLEMENTACE CRM 43
9.2 NÁVRH KANDIDÁTŮ SYSTÉMU CRM 43
9.3 ANALÝZA MOŽNÝCH CRM SYSTÉMŮ 44
9.3.1 ACT! od firmy Acmark 45
9.3.2 BLUEJET web CRM od firmy Compekon s. r. o. 46
9.3.3 CAS PIA 48
9.3.4 CRM Leonardo 7 od firmy D3Soft 49
9.3.5 eDirigent Representative od firmy DIGI TRADE 49
9.3.6 MS Dynamics CRM 51
9.3.7 MS Dynamics CRM Hosting 52
9.3.8 Pivotal ENTERPRISE CRM od firmy LLP Group 52
9.3.9 SAP CRM 54
9.3.10 Oracle Siebel CRM od firmy OKsystem 55
9.4 VÝBĚR CRM SYSTÉMU A VÝBĚR DODAVATELE 56
9.5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE SYSTÉMU 58

9.6 ČEHO SE VYVAROVAT PŘI IMPLEMENTACI SYSTÉMU 58
9.6.1 Chyby v CRM strategii 58
9.6.2 Chyby v implementaci 58
9.6.3 Chyby ze strany lidských faktorů 59
9.6.4 Chyby v procesním řízení 59
ZÁVĚR 60
RESUMÉ 61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 62
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 64
SEZNAM OBRÁZKŮ 65
SEZNAM TABULEK 66
SEZNAM PŘÍLOH 67

ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce bylo vybráno návrh zavedení CRM v dané firmě. Toto téma bylo zvoleno záměrně proto, že vedení společnosti AVEX TRADE, spol. s r.o., pro kterou tuto bakalářskou práci zpracovávám, se chystá zavádět systém CRM. Proto chce mít vypracovanou analýzu možných dodavatelů systému CRM, včetně zhodnocení alternativ a nákladů na implementaci a vypracovaný harmonogram zavádění systému.

V dnešní době si mnoho firem myslí, že je nutné zvětšovat množství zákazníků pro růst zisku. Snaží se je zaujmout a oslovit reklamou a další propagační činností. Společnost je ale již přesycena reklamou, a tak se její drtivá většina míjí účinkem. Customer Relationship Management řeší, jak především zvyšovat loajalitu a věrnost zákazníků tak, aby to vedlo ke zvyšování tržeb a objemu prodeje.

Cílem mé práce je tedy na základě poznatků o CRM stanovit zvolené firmě takové řešení, která povedou k postupnému zavádění CRM v této společnosti. Konečné řešení by mělo být komplexní, cenově přijatelné a takové, aby splňovalo požadavky firmy.

Základnou pro praktickou část mé bakalářské práce je studium dostupných zdrojů a informací o CRM, z nichž získané znalosti zpracovávám v teoretické části mé práce. Přes popis historického vývoje vztahů mezi prodávajícím a kupujícím, dodavatelem a odběratelem či firmou a jejím zákazníkem uvádím hlavní znaky, které charakterizují tyto vztahy v současnosti. Při zpracování literární rešerše postupuji systematicky od popisu podstaty a základních prvků CRM, přes definování cílů a přínosů CRM k samotné implementaci.

V navazující praktické části úvod věnuji představení společnosti, kterou jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala. Nejdůležitějším bodem, na kterém závisí zvolení co nejvhodnějšího doporučení, je pochopení a co nejpřesnější popsání současné úrovně vztahů se zákazníky ve firmě, kterému proto věnuji samostatnou kapitolu, v jejíž návaznosti se dále věnuji analýze možných variant řešení a stanovení vlastního doporučení zavádění CRM. Protože jako každá realizovaná změna i zavádění CRM s sebou přináší spoustu rizik, uvádím závěrem praktické části základní rizika a způsoby, jak se jich vyvarovat.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CO JE TO CRM

CRM neboli Customer Relationship Management systém řízení, kdy zákazníkovo uspokojení je pro nás tím nejdůležitějším kritériem. Nejedná se tedy jen o nějaké softwarové řešení databáze zákazníků, které je v dnešní době tak moc propagováno. Je to komplexní změna chování k zákazníkům a změna způsobu nakládání s informacemi o zákaznících.

Některé definice CRM:

„Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.“ [1, s. 16]

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ [2, s. 23]

„CRM shromažďuje významné informace o zákaznících, například údaje o tržbách, nákupních preferencích, kontaktní informace i další data, aby bylo možné zákazníkům poskytovat lepší služby.“ [3]

“Customer relationship management (též CRM nebo řízení vztahů se zákazníky) je databázovou technologií podporovaný proces shromažďování, zpracování a využití informací o zákaznících firmy. Umožňuje tak poznat pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Jako CRM v přeneseném smyslu se též označuje softwarové, hardwarové a personální vybavení firmy, které je výkonem těchto funkcí pověřeno.” [4]

Z uvedených definic nám vyplývá hned několik otázek. Jaké technologie zvolit pro konkrétní podnik tak, aby byly nejvíce vhodné? Jak systém implementovat (integrace marketingu, prodeje a zákaznické podpory; změna myšlení zaměstnanců; změna obchodních procesů; změna chování k zákazníkům) tak, aby byl úspěšný a začal fungovat? Jak motivovat zaměstnance, aby akceptovali novou databázi a celkově nové zpracování informací o zákaznících? Na tyto otázky se pokusím odpovědět v této bakalářské práci.

1.1 Historický vývoj CRM

CRM by mělo být chápáno jako prostředek jedné etapy vývoje.

Marketing, tak jak ho známe dnes, se objevoval již ve starověkých civilizacích. Avšak skutečný „boom“ nastal v 18. a 19. století, kdy se začalo více orientovat na uspokojování potřeb zákazníků. Vzhledem k průmyslové revoluci a technologiím, které se rychle vyvíjely, nastaly i velké sociální změny, které tvoří svět až do dnešní podoby. A marketing je jedním z výsledků těchto změn.

V tu dobu začala první etapa ve vývoji marketingu a to **výrobně orientovaný marketing**, který trval až do dvacátých let 20. století. Poptávka tehdy převažovala nad nabídkou a lidé si tedy kupovali jen to, co poskytoval trh. Propagace prakticky neexistovala. Průkopníky v této etapě byli např. Ford, Baťa. [5]

Výrobní koncepce se přetransformovala na **výrobkovou**. Tato koncepce se zaměřovala na co nejvyšší kvalitu výrobku. Na trhu byl ale stále převis poptávky nad nabídkou, tudíž se výrobci ještě nemuseli zabývat prodejem. [6]

Postupně se ale trh nasycoval a nastal přechod od výrobkově orientovaného marketingu k **prodejní podnikatelské koncepci.** V této chvíli bylo zapotřebí už zákazníky hledat, cílem tedy bylo prodat to, co se vyrobilo. Tato koncepce se orientovala hlavně na prodejní techniky a dovednosti**.** V tuto dobu se začíná objevovat marketing tak, jak ho známe dnes: osobní prodej, reklama. [6], [7]

Počátkem 50. let vzniká v USA **marketingová podnikatelská koncepce**. Ve středu dění se už nenacházely záležitosti firmy (výrobek, prodej), ale potřeby zákazníka. Tato koncepce se vyznačovala dvousměrnou komunikací mezi firmou a zákazníkem, znalostí jeho přání a vytvoření vzájemného vztahu. [6], [7]

V dnešní době je na řadě **koncepce sociálního marketingu**, jejíž znakem je soulad mezi cíli podniku (zisk), uspokojení potřeb zákazníka a zájmem společnosti (např. ekologie). [6]

Tato koncepce je založena na vzájemném vztahu mezi společností a zákazníkem. Zákazníci si uvědomují svoje postavení a jejich nároky nejsou vůbec nízké. Proto musí firmy vynakládat stále více prostředků na udržení nebo získání nových zákazníků. A právě díky tomuto začalo nenápadně vznikat CRM, které je dnes už samostatnou disciplínou.

„CRM není samoúčelnou metodou a nejedná se ani o nový trend v oblasti marketingu nebo odbytu. CRM je zcela nové řešení, které způsobí v obchodním světě podobnou revoluci,

k jaké vedl odbyt v době počátků průmyslové výroby a marketing v éře nasycených trhů.“ [1, s. 17]

1.1.1 Důkazy o CRM v minulosti

Ještě před průmyslovou revolucí zde působili drobní řemeslníci a obchodníci. Byli to opravdoví profesionálové ve svém oboru i v podnikání. Když jste navštívil jejich krámek (vstupní portál), s úsměvem Vás pozdravili a hned se zeptali, jak se daří (identifikace, personifikace). Nabídli zboží, které si berete jako obvykle (informace o zákazníkovi, historie zákazníka, nákupní koš) a po zaplacení Vám i někdy nabídli něco navíc, např. cukrovinky. Vy jste z obchodu vycházel spokojený, protože jste dostal, co jste chtěl, k tomu bonus a ještě jste „prohodili“ pár slov. Obchodník je spokojený také, protože udělal obchod a k tomu udržuje dobré vztahy se zákazníky. I kvůli těmto detailům se bude zákazník rád vracet ke svému oblíbenému prodejci, což je to hlavní, oč v CRM jde. Detaily (jako např. rozeznání potřeb zákazníka) jsou v obchodním procesu velmi důležité, protože mohou zajistit zlepšení vztahů se zákazníky a mohou také vést i ke zrychlení obchodního procesu. [1]

1.2 Prvky CRM

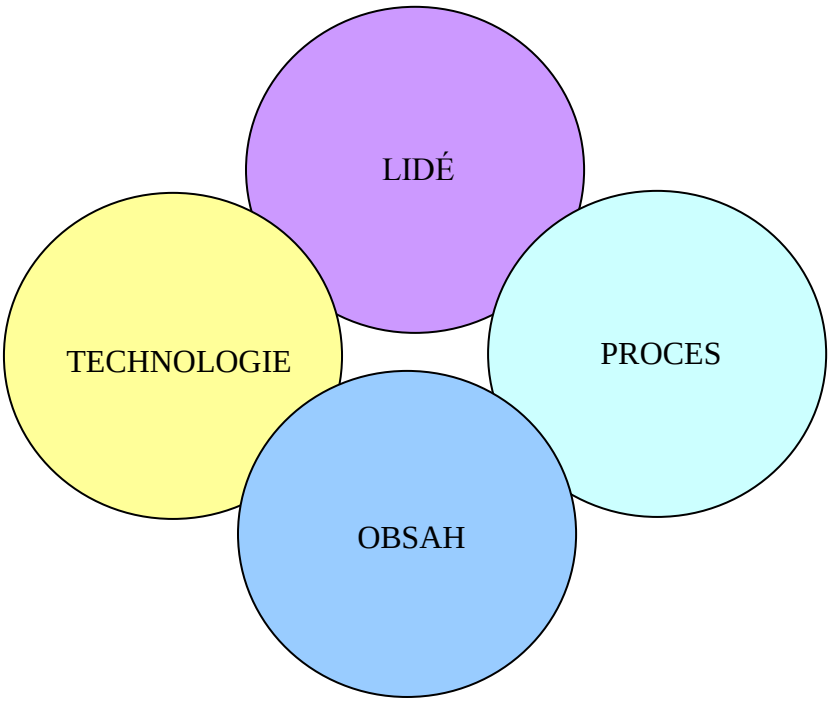
CRM má tři hlavní prvky a těmi jsou: lidé, procesy, technologie. Mezi těmito prvky existuje souvislost a doplňuje je prvek čtvrtý:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci);
2. obchodní procesy (zaměření, prolínání);
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost);
4. obsahy (data, obsah).

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. [1]

Jak uvádí H. Wessling ve své publikaci [1], zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Spousta snah o zavedení CRM ztroskotala na tom, že byl kladen důraz pouze na jeden jeho prvek.

„V minulosti byl kladen důraz především na implementaci informačních technologií typu front-office (Sales Force Automation – automatizace prodej, call centra, střediska služeb). Tato filozofie vedla buď ke krachu celého projektu, nebo přinesla dílčí úspěch ve formě celé řady izolovaných řešení bez vzájemného propojení. Komplexní pohled na celou problematiku jednak zajišťuje, že dojde ke spojení dílčích vylepšení a ke vzniku integrovaného celopodnikového řešení, ale navíc zaručuje cílenou kvalifikaci personálu a nasměrování všech obchodních procesů směrem ke zvyšování hodnot a k dosažení zisku.“ [1, s. 17]



Obr. 1. Prvky CRM [1, s. 17]

2 CÍLE A PŘÍNOSY CRM

2.1 Cíle zavedení CRM

Cílem CRM není pouze uspokojení potřeb zákazníka. Zákazník ale netrvá na vztahu k podniku, tak jako např. na vztahu k přátelům. U CRM nestačí jen marketingové metody, jako např. úprava produktu, změna prodejní taktiky, nebo změna zaměření na jiné cílové skupiny, které mají neustále motivovat zákazníka k opětovnému nákupu. Cíl CRM je mnohem ucelenější, protože dochází k plynulému přechodu od jedné transakce k dalším transakcím, které ale vznikají jako výsledek vztahu k zákazníkovi. [1]

„Je to revoluce vyvolaná CRM: přechod od řetězce, jehož základem je jedna transakce, k dlouhodobému vztahu.“ [1, s. 25]

2.2 Přínosy zavedení CRM

Použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody by měly v konečném efektu vést k udržení a zvyšování stávajícího obratu a zisku. Výhody jsou přímo měřitelné a projeví se až po určité době. [1]

2.2.1 Bezproblémový průběh obchodních procesů

Protože zavedení CRM s sebou nese existenci jednotné databáze informací o zákaznících, vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito jednotkami. CRM spojuje oblast marketingu, odbytu a služeb pomocí nových procesů a příslušných informačních technologií. Užitek ale především vyplývá z příslušných procesů a uživatelů, kteří s touto technologií pracují. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. Další pozitivní efekt je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Prospěšnost CRM vzhledem k řízení procesů spočívá ve dvou základních přínosech: zefektivnění průběhu procesů a snížení nákladů na tyto procesy. [1]

2.2.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky lze dosáhnout s klasickými prostředky marketingové komunikace, jako je např. rozhlas, tisk či televize. Výzvou ale je vytvořit z takového velkého množství kontaktů individuální vztahy, které povedou k uspokojení

požadavků každého konkrétního zákazníka, či dokonce k překonání jeho očekávání. Pomocí nástrojů CRM (call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky, e-marketing) je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Zde má CRM také přínos dva základní aspekty: kvalita kontaktů a množství vztahů se zákazníky. Odbyt je s pomocí CRM schopen obsloužit ještě více zákazníků v daném čase. [1]

2.2.3 Více času na zákazníka

Neznamená to nárůst počtu zaměstnanců, kteří pracují na uspokojení přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhů procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, protože ten by se měl věnovat spíše zákazníkům než vyřizování administrativy spojené s prodejem. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů může být investován do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je pak tento čas organizovat. Dle starých zásad získání času navíc by nejspíš vedlo ke snížení počtu zaměstnanců. Avšak z hlediska CRM by tento krok právě nevedl ke zlepšení vztahů se zákazníky. [1]

2.2.4 Odlišení se od konkurence

Konkurenční výhoda spočívá v tom, že podnik, který používá CRM má lepší vztahy se zákazníky, než podnik, který CRM nevyužívá. CRM přitom neznamená jen použití rozsáhlých softwarových balíků v podnicích operujících na masových trzích. Ale představuje filozofii, která se dá dobře použít v malých i středních firmách. V současné době je u nás CRM poměrně novou záležitostí a není využíván celý potenciál CRM. Tento potenciál zatím čeká na své plné využití. [1]

2.2.5 Vylepšení image

Podniky, které využívají CRM, mají dobrou image, protože uspokojují zákazníkovy individuální požadavky. Podnik, chovající se ke svým zákazníkům loajálně, bývá odměněn jejich důvěrou. Tato důvěra je z hlediska dlouhodobého vztahu se zákazníkem cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obratu. [1]

2.2.6 Přístup k informacím v reálném čase

S pomocí CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím lépe. Management tak totiž může rychleji reagovat na změny trhu. CRM také mění pohled na oblasti controllingu a sdílení informací ve front-office, tedy přímo na rozhraní mezi podnikem a zákazníkem. Bez použití CRM podnik nezareaguje na změny trhu tak rychle, jak by bylo zapotřebí. [1]

2.2.7 Spolehlivé a rychlé předpovědi

Systém zaznamenává jakoukoli změnu a poskytuje všem oprávněným pracovníkům příslušné informace. Tyto informace rozšířené i o předpověď dalšího vývoje mohou pracovníci získat prakticky okamžitě. Díky přesně definovaným pravidlům pro stanovení pravděpodobnosti prodeje nedochází k chybnému odhadu. [1]

2.2.8 Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Důsledkem použití CRM je zlepšení komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Členění zákazníků prováděné marketingem může být základem úspěšné práce odbytu. Znalosti o zákaznících získané při odbytu produktů lze naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. V oblasti CRM jdou ruku v ruce zejména marketing a odbyt. Pokud jde o cíle, nemůže již mezi těmito dvěma úseky po zavedení CRM existovat žádný rozdíl. A to se odrazí v úspěších podniku. [1]

2.2.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce

CRM vede k masivnímu urychlení průběhu obchodních procesů, a tím přispívá k nárůstu efektivity. Zavedením procesů a technologií související s CRM prudce vzrůstá efektivita práce mezi jednotlivými týmy. Hned jak do oddělení marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí. Oddělení pro styk s veřejností nebo jen jeho pracovník vyvíjí speciální řešení pro zákazníky, kteří zareagovali na dotazník, a zaměstnanec provozního oddělení odbytu již mezitím sbírá další informace a další kontakty, aby je mohl kolegovi poskytnout co nejdříve. [1]

2.2.10 Růst motivace pracovníků

Zavedením CRM získává podnik vyšší konkurenceschopnost oproti ostatním podnikům a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Marketing má v rekordně krátkém čase k dispozici informace o tom, jaká opatření je třeba provést pro zajištění úspěchu. Odbyt je své každodenní práci optimálním způsobem podporován a není zatížen administrativou. Servis má k dispozici informace o zákaznících, které mu umožňují udržovat vysokou kvalitu služeb. Tímto způsobem CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v menších výkyvech. [1]

Avšak pouhá implementace softwaru a příslušných technologií zdaleka nestačí. Implementace je nutnou, nikoli postačující podmínkou. Spolu se zavedením softwaru se ale musí změnit procesy, chování a nakládání se zákazníky.

3 VZTAH MEZI NAKUPUJÍCÍM A PRODÁVAJÍCÍM

3.1 Vztah se buduje komunikací

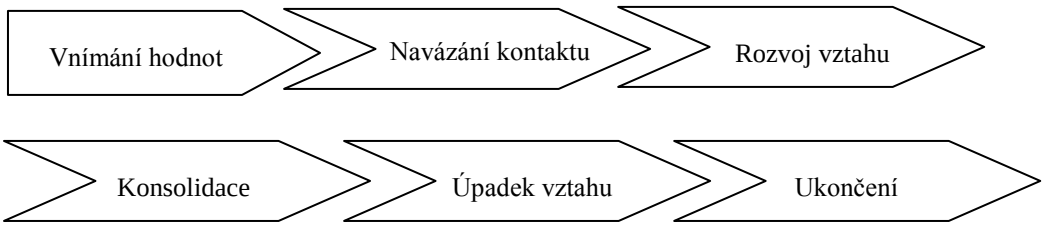
„Budování vztahu se zákazníkem je v mnohém podobné vášnivému vzplanutí. Námluvy jsou příjemné, plné pozornosti, ochoty a vzájemného porozumění. Jakmile však spolu začnou partneři žít, nastává po nějaké době útlum. Oba vědí, že toho druhého jen tak neztratí, a přestanou si věnovat tolik pozornosti…“ [8, s. 37]

Se zákazníky je to obdobné. Když si je firma získává, utrácí spoustu peněz za nákladné reklamní kampaně, výplaty obchodním zástupcům a tisk drahých barevných katalogů. Jakmile se ale jednou stanou z potenciálních zákazníků opravdoví zákazníci, často firmy dělají tu chybu, že jejich objednávky začne považovat za samozřejmost: „Kolik toho chcete tento měsíc? Tak zase za měsíc, na shledanou.“ A ženou se za dalšími a dalšími novými zákazníky. [8]

Jestliže ale přes dvě třetiny zákazníků odcházejí od firmy ke konkurenci jen proto, že se jim dostatečně nevěnuje, mají ideální příležitost ušetřit i peníze, protože péče o jejich dosavadní zákazníky je vždy mnohem levnější než investice do přesvědčování druhých. [8]

3.2 Fáze vztahu

Vztah k zákazníkovi prochází několika fázemi. Hodnoty, které firma nabízí formou zboží nebo služeb, musí být řízeny. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné i pro podnik.



Obr. 2. Jednotlivé fáze vztahu [1, s. 18]

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. To platí ale i tehdy, když se zákazník na podnik obrací prostřednictvím webových stránek. Podnik totiž webové stránky vytváří právě za tímto účelem.

Jestliže byl kontakt navázán, dochází k následující fázi k jeho dalšímu rozvíjení a konsolidaci. Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. To může být iniciováno jak ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, tak ze strany podniku, pokud zákazník není perspektivní, nepřináší podniku zisk a jeho ztráta neznamená žádné další újmy. Vztahy se zákazníky by neměly být udržovány za každou cenu. Pokud zákazník nepřináší firmě zisk, není udržování vztahu ekonomické. [1]

3.3 Zákazník a podnik – dynamický vztah

Když si někdo koupí výrobek (službu), stává se zákazníkem příslušného podniku. Z hlediska CRM je ale tento zákazník velice zajímavý, pokud je hodnota jeho životnosti ve vyváženém poměru k investicím. Aby firma mohla plně využít hodnotu životnosti zákazníka, je potřeba s ním navázat dlouhodobě prospěšný vztah. [1]

3.4 Získání zákazníka a vytvoření vazby

V životním cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky, které mají klíčový význam: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. To, že někdo přijme roli zákazníka, je závislé na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím převzetím (očekávání důsledků). Když člověk musí vynaložit příliš velké úsilí na vyhledání potřebných informací, než může vlastní nákup uskutečnit, pak roli zákazníka odmítne. Pokud je však prospěch ve formě uspokojení požadavků dostatečné vysoký, mohou jím být vložené náklady vykompenzovány. Náklady a prospěch tvoří poměr, který je porovnáván s nabídkami konkurence. Jestliže konkurenční nabídka vykazuje výhodnější poměr nákladů a prospěchu, přijme daná osoba roli zákazníka u konkurenční firmy. Náklady ale neznamenají pouze vlastní cenu, ale také vynaložené úsilí ve formě vyhledávání informací, času potřebného k cestě za nákupem apod. V budoucnu budou mít výhodu ty podniky, které svým zákazníků dokážou rychle, jednoduše a pohodlně poskytnou požadované informace. V praxi by ale podniky měly zajistit nízké náklady nejen pro potenciální zákazníky, ale také pro současné zákazníky, aby byli ochotni nadále setrvat ve své roli. [1]

4 ZÁKLADNÍ ZMĚNA ORIENTACE – STRATEGIE CRM

4.1 Změna orientace

Úspěšné podniky se v budoucnu již nebudou orientovat výhradně na své cíle. Budou uvažovat o účincích svého jednání, které nastanou po dosažení cíle. V centru jejich zájmu proto již nebude obrat a zisk, ale potřeby lidí. Při zavádění CRM je největším problémem a výzvou přesunutí dosahování zisku a obratu až na druhé místo, protože hlavně ředitelé a vedoucí odbytu jsou zvyklí se orientovat podle čísel. Ale při implementaci CRM je zapotřebí prosadit zcela nový způsob myšlení, aby bylo možné překročit hranice dosavadních rámcových podmínek a začít vytvářet nové. [1]

4.1.1 Sledování cílů

Dlouhodobý růst podniku nelze zajistit krátkodobými nárůsty obratu a zisku. Růst přichází z trhu. Jeho zdrojem je poptávka na trhu, za kterou stojí v konečném důsledku lidé – rozhodovací síla. Z hlediska CRM je pro solidní vývoj podniku rozhodující vztah k lidem a vztahy jsou založeny na důvěře a respektu. Jestliže dojde ke zklamání důvěry, vede to nutně ke zlomu ve vztahu, což se negativně odrazí na zisku i obratu. Při sledování cílů se tyto skutečnosti ignorují. Zlom ve vztahu je tedy zaviněn zastaralým sledováním cílů. Pro plné využití přínosů CRM je nutné tyto staré rámcové podmínky opustit, což neznamená hození cílů přes palubu. [1]

“Podle starých rámcových podmínek orientovaných na cíl je proces s dosažením cíle ukončen. V tom právě spočívá nebezpečí, neboť po dosažení cíle mohou začít působit účinky, které již nejsou sledovány a v delším horizontu mohou vést k propadu zisku a obratu.“ [1, s. 53]

4.1.2 Sledování účinků

„Zdánlivých cílů ve formě zvýšení obratu a zisku sice v krátkodobém horizontu nebylo dosaženo, ovšem v dlouhodobém pohledu tím dotyčné podniky investovaly do dobrého vztahu se zákazníkem.“ [1, s. 57]

Tento druh investic bývá managementem orientovaným na cíle trestuhodně zanedbáván. Investice do zákazníka neznamená vždy nutně jen výdaje na marketing a odbyt. Investování s orientací na účinky, znamená zřeknout se současných toků plateb do podniku ve prospěch zajištění budoucího přílivu toku financí, založeného na dobrých vztazích.

V tomto smyslu je třeba chápat loajalitu podniku. Loajalitě zákazníků vždy předchází loajalita podniku vůči těmto zákazníkům. Cílem nemůže být zvýšení loajality zákazníků. Jejich rostoucí loajalita musí být výsledkem dobrého vztahu. To je účinek vyplývající z dobrých vztahů se zákazníky, které tedy vyplývají z loajálního chování podniku. Přímé a čestné chování podniku prosazované jeho pracovníky, kteří na prvním místě nesledují zvyšování obratu, nýbrž investici do vztahu - to je ten správný způsob, jak vytvářet toky financí do podniku.

Přechod od orientace na cíle k orientaci na účinky je jednou z klíčových výzev, pokud jde o důsledné uplatňování zásad CRM. Jestliže se nepodaří této změny dosáhnout, nikdy nebude možné plně využít potenciál, který v sobě CRM skrývá. Implementace CRM povede i tak k určitým úspěchům, ovšem pouze v daném omezeném rámci. V takto izolované podobě představuje CRM pouze částečnou revoluci. Její úplné dokončení je možné pouze překročením daných rámcových podmínek vymezených orientací na cíle a uplatňováním mnohem dlouhodoběji zaměřené orientace na účinky. [1]

4.2 Plánování strategie CRM v sedmi krocích

4.2.1 Vize

Je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. Vize obsahuje manažerské zásady a filozofie podniku. Není to jen zaměření na určité produkty a trhy, vize se do značné míry týká také lidského faktoru. Zaměstnancům podniku musí zprostředkovat určitý vzor, na jehož uskutečnění se při své každodenní práci zaměřují a dokážou se s ním ztotožnit. [1]

4.2.2 Základní koncepce

V další fázi následuje SWOT analýza, při které jsou podchyceny všechny vnější i vnitřní faktory. Výsledkem je základní koncepce. [1]

4.2.3 Poslání

Třetí krok se provádí na úrovni strategické obchodní jednotky, přičemž dochází k definování jejího poslání. Jedná se o stejný postup jako při určování strategie pro celý podnik jen s tím rozdílem, že tento krok je více zaměřen na opatření, týkající se dané obchodní jednotky. [1]

4.2.4 Obchodní strategie

Obchodní strategie je rovněž širší komplex opatření se společnou hlavní myšlenkou. Tato opatření se vztahují pouze na příslušnou obchodní jednotku. V tomto kroku dochází ke konkrétnějšímu definování jejího poslání pomocí příslušných nástrojů. Jedná se ovšem zatím pouze o návrh, který je třeba později přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM. [1]

4.2.5 Funkční strategie a konsolidace

V pátém kroku je úkolem manažera CRM přezkoušet, nakolik jsou navržená opatření prakticky použitelná a nakolik je možné tato opatření kombinovat. Musí také brát ohled na hlavní zaměření celého podniku a konzultovat výsledky své práce s vedením. [1]

4.2.6 Plánování projektů směřujících k implementaci systému

V rámci tohoto kroku dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování těchto projektů. Při plánování spolupracuje manažer CRM s příslušným obchodním úsekem. K základním prvkům plánování patří balíky úloh, časový rámec, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu. V tomto kroku se již strategie stává konkrétnější. [1]

4.2.7 Sestavování rozpočtu

Sedmý a závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a v sestavní rozpočtu nákladů. Při následující implementaci CRM a restrukturalizaci podniku je z hlediska zajištění dobrých výsledků vhodné, aby byli manažeři, kteří se podíleli na vytváření strategie, dosazeni do užšího vedení podniku. [1]

5 INTERNÍ A EXTERNÍ ANALÝZA

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza. Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Cílem je omezení slabých stránek a využití silných stránek. Dále jsou zkoumány příležitosti a hrozby, přičemž i zde je cílem aktivní využívání příležitostí a cílené předcházení hrozbám.

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	**Slabé stránky**
Externí analýza	**Příležitosti**	*S-O-Strategie*: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	*W-O-Strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	*S-T-Strategie*: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	*W-T-Strategie*: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obr. 3. SWOT analýza [10]

6 IMPLEMENTACE CRM

6.1 Projekt implementace

Takový projekt obvykle začíná jednoduchou úvahou nad hodnotou zákazníků, nad jejich loajalitou, nad trhem, který jako podnik obhospodařujeme. Po prostupu analytickými studiemi se nacházíme v perspektivě "před CRM", v níž máme zřetelný obraz našich možností orientace na zákazníky, a tedy i v rozvaze, jak bychom měli kráčet dále. Tato fáze je poměrně citlivá na celkový rozmach řešení, na návratnost investic a vůbec na procesní problematiku a dopady na podnik. Mezi poslední kroky realizačních příprav patří volba dodavatele a systému. Samozřejmě že optimální volbou jsou osvědčení dodavatelé a programové celky, ale i v českých krajích létají první vlaštovky tuzemských řešení CRM. Investice do řešení CRM nejsou zanedbatelné a s ohledem na to, že jde o inovační proces, nejsou jednoduše vyčíslitelné. Implementační fáze CRM v sobě totiž zahrnuje i kroky měření podle specifických metrik a nesmírně důležitý je také fakt, že během implementace CRM se mohou měnit (myslím zlepšovat) interní procesy podniku, a tak může docházet i ke změnám dalších postupových a provozních fází. Při volbě dodavatele je tedy vhodné dát na radu jeho referenčních zákazníků. [3]

6.2 Faktory výběru CRM

Jak se vyznat v terminologii? Podle jakých parametrů se na CRM trhu orientovat? Jaké otázky klást a jaké funkcionality požadovat? Jaký typ produktu zvolit? Jaké požadovat služby? To jsou jen příklady otázek, které by měly v konečném výsledku vést k názvu konkrétního řešení.

6.2.1 Kvalita dat

Samotné adresy nejsou jediná data, která CRM systémy uchovávají. Sofistikované procesy na straně zákazníka vyžadují vytváření propojení mezi jednotlivými daty, například adresy obsahují relaci vůči obchodním případům, dokumentům, projektům či jiným adresám. Kromě zmíněných vazeb je třeba počítat s tím, že se tato data v čase mění. Kvalitní CRM systém musí poskytnout snadnou a rychlou cestu k nalezení plnohodnotné informace, tj. nalezne všechna propojení a poskytne historii sledovaného záznamu v celé šíři jeho kontextu. Důležité tedy je rychlé nalezení informací v požadované kvalitě. [9]

6.2.2 Práce s dokumenty

Častým požadavkem je evidence veškeré korespondence a příslušných dokumentů. Jednoduchost vytváření adresné hromadné korespondence na základě vytvořených šablon si zaslouží pozornost. Podpora současných převládajících kancelářských softwarových balíků je samozřejmostí. Tvorba kampaní a podpora uživatele při správě kampaní, snadná identifikace cílové skupiny adres na základě jasně definovaných kritérií a zákazníkem zvoleného komunikačního kanálu jsou dobrými marketingovými nástroji přinášejícími přidanou hodnotu pořizovaného řešení. [9]

6.2.3 Vyhodnocování obchodních případů

Potřeba CRM řešení v organizaci vychází z jednoho základního předpokladu, a to že v důsledku jeho použití dojde ke zlepšení požadovaných výsledků zmíněné organizace. Jedním z dílčích cílů zlepšení je lepší využívání obchodních případů. Evidence a reportování obchodních případů vedou ke zvýšení transparentnosti výsledků obchodního oddělení. Zavedení pravidel pro sledování a vyhodnocování obchodních případů v rámci CRM řešení by se mělo podřídit potřebám organizace. Důležité je u CRM strukturované uložení relevantních informací o obchodních případech dle konkrétních potřeb organizace. Uživatelské přizpůsobení obrazovek a datových struktur je potřeba vnímat jako samozřejmost. [9]

6.2.4 Přehlednost a podpora týmové práce

Veškeré uložené informace v CRM databázi jsou zbytečné, pokud je pro jejich vyhledání potřeba vynaložit značné úsilí. Vyžadováno tedy je uživatelsky přívětivé, snadno ovladatelné a v podaném výsledku pravdivé informace, na základě snadné možnosti vyhledávání a filtrace. Cílem by mělo být snížení nákladů v důsledku zkrácení času na vyhledání relevantních informací. Management organizace ocení kvalitní reportovací nástroje nebo propojení s některým standardním business intelligence nástrojem. Chce-li firma ukládat do systému dokumenty, měla by vyžadovat fulltextové vyhledávání. Společné úsilí podpořené sdílenými schůzkami, delegovanými úkoly, archivovanými e-maily, přehledem o využití zdrojů, jako jsou místnosti, sdílené automobily a další groupwarové prvky, jsou správným krokem ke zlepšení kancelářských procesů a zefektivnění souhry prodejního i marketingového týmu. [9]

6.2.5 Mobilita a otevřenost

Důležité obchodní informace jsou potřeba i v okamžiku, kdy pracovník není na svém pracovišti. Nabízí zvažované CRM řešení dobrou podporu mobility? Webový klient, klient pro mobilní telefony či off-line tzv. replikační stanice umožňující plnohodnotnou práci v terénu jsou někdy vyžadovány. Firma by měla poctivě zvážit, jaký dopad bude mít případná chybějící informace pro mobilní pracovníky. Velmi často existuje ve firmě nějaký další informační systém. CRM řešení by mělo být otevřené spolupráci. Otevřenost spolupráci vyžaduje využívání a akceptování ICT standardů. Chce firma požadovat například využití CTI (computer telephony integration), spolupráci s kancelářským softwarem, synchronizaci se stávajícím ERP řešením, získávání informací z internetových služeb, nebo naopak vytvoření nové vlastní webové služby? Místo vytvoření nového izolovaného řešení je jistě lepší integrovat stávající izolovaná řešení v jeden funkční vzájemně kooperující systém. Snadnost a flexibilita otevřeného rozhraní získávají kladné body. [9]

6.2.6 Rychlost nasazení

Každý software, který se špatně ovládá, není jeho uživateli úspěšně adoptován. Nabízí-li zvažovaný produkt jednoduché ovládání, inteligentní funkce a průvodce se složitějšími úlohami, jste při jeho výběru na dobré cestě. Vyžadován by tedy měl být software s krátkou dobou přijetí ze strany uživatelů. Dobrý informační systém eviduje uživatelské změny. Každá změna záznamu je zdokumentována. Historie všech změn je dobrým argumentem pro výběr systému. Sofistikované nastavení práv umožňující uživatelům vidět pouze požadované záznamy je dnes již nezbytnou součástí CRM řešení. Uložení dat v jednom datovém skladu zjednodušuje správu aplikace. V neposlední řadě je také třeba vzít v úvahu faktory ovlivňující náklady na nasazení systému. Jednoduchost instalace, snadná administrace a nízká míra složitosti zavádění jednotlivých uživatelských přizpůsobení výrazně ovlivní celkové náklady vlastnictví. [9]

6.2.7 Technologie a cena

Funkční a technologické aspekty nabízeného CRM řešení hrají podstatnou roli. Zapomenout by se nemělo ani na cenovou hladinu nabízeného produktu. Již samotný způsob formování výsledné ceny je důležitý. Umožňuje zvolená licenční politika nabízeného produktu snadnou rozšiřitelnost? Lze si licence pronajmout? Jaká je záruka

spokojenosti? Jaká je výše roční podpory? Kolik stojí upgrade na novou verzi? To jsou otázky, které si je vždy třeba položit. V poslední době se pro malé a střední podniky stává stále více přijatelnějším model SaaS – „Software as a Service“. Na rozdíl od klasického modelu „OnPremise“, kdy je celý produkt instalován a provozován v IT architektuře zákazníka, nabízí SaaS kvalitativně jiné pojetí vnímání CRM produktu. Pravidelná měsíční platba za daný počet uživatelů umožní jednoduchou kalkulaci, snadné a rychlé nasazení, snížené náklady na správu systému a také snížení rizika neúspěšného nasazení produktu. Důležitým argumentem při výběru CRM řešení je stabilita existence dodavatele a implementátora systému. V tomto případě záleží na postoji k riziku. [9]

II ANALYTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI AVEX TRADE SPOL. S R.O.

Poznatky z teorie o Customer Relationship Management budu aplikovat v praktické oblasti ve společnosti AVEX Trade spol. s r. o., která jako jedna z mnoha firem bojuje s velmi silnou konkurencí. V praktické části se budu snažit analyzovat současný stav vztahů se zákazníky v této firmě a na základě vyhodnocení těchto informací doporučím možná řešení pro zlepšení vztahů se zákazníky, které by mohly této firmě pomoci ke konkurenční výhodě a zlepšily tak celkovou image firmy. Zvolený CRM systém podrobím nákladové a rizikové analýze tak, až se management rozhodne zavést CRM, aby projekt implementace byl nachystán.

7.1 Základní údaje o firmě

Název: AVEX TRADE, spol. s r.o.

Sídlo: tř. T. Bati 1566, 765 02 Otrokovice

IČO: 25303279

Datum zápisu do obchodního rejstříku: 24. 6. 1996

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 25 000 000 Kč [11]

7.2 Předmět podnikání

- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně
- zámečnictví, nástrojářství
- obráběčství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona [11]

Obr. 4. Logo společnosti

[12]

7.3 Bližší informace o společnosti

Společnost, byla založena v roce 1996 s cílem zajišťování vývoje, návrhů a výroby speciálních palet a kontejnerů pro pneumatikářský průmysl.

AVEX TRADE, spol. s r.o. se stal jedním z největších světových výrobců a dodavatelů speciálních ocelových palet pro pneumatiky. Dále vyrábí ocelové palety a kontejnery pro jaderný, automobilový, chemický a stavební průmysl. Od roku 2009 AVEX vyrábí a montuje podpěrné konstrukce pro fotovoltaické elektrárny.

Výrobní, kapacitní a prostorové možnosti umožňují rozšiřování sortimentu výroby a společnost tak dnes produkuje velké množství různých typů palet pro různé obory.

Od roku 2004 je společnost a hlavní výroba centralizována v Otrokovicích. V říjnu 2005 byl otevřen nový sklad hutního materiálu s kapacitou 1000 tun s poloautomatizovaným systémem vychystávání materiálu. [12]

Společnost se také zabývá prodejem obkladové mozaiky, kamenných obkladů a dlažby a dalšího sortimentu, jehož podrobná katalogová nabídka je dostupná na internetové adrese www.avex.eu. [13]

7.3.1 Export

AVEX TRADE, spol. s r.o. exportuje do více než 90 států celého světa. Zákazníci společnosti se nachází především v Evropě, ale současně i v Americe, Asii, Africe a Austrálii. [12]

7.3.2 Optimalizace a náklady

Společnost nabízí logistické řešení potřeb zákazníka. Naše výrobky slouží k podstatnému snižování nákladů při skladování, výrobě a expedici různého druhu zboží. Logistika celého procesu výroby a prodeje zboží při použití paletizace umožňuje maximální využití prostor a použití mechanizace, zavedení výpočetní techniky do celého systému, a tím podstatně snižuje ztráty a škody, ulehčuje fyzickou práci a zajišťuje podmínky pro dodržování pravidel bezpečnosti práce. [12]

7.3.3 Flexibilita

Výrobní kapacity jsou maximálně podřízeny požadavkům na splnění výroby velkých sérií v krátké době včetně návrhů, vývoje i dodávky. Firma reaguje rychle, vyrábí kvalitně, snaží se v maximální míře vyhovět přáním zákazníků. [12]

7.3.4 Expedice a logistika

AVEX TRADE, spol. s r.o. poskytuje také podporu při logistických operacích. Oddělení logistiky ve firmě zabezpečuje bezproblémový přesun našich výrobků k zákazníkům. Logistický proces představuje zdroj přidané hodnoty poskytovaný zákazníkům spolu s výrobkem. Vyšší spolehlivost dodávek, rychlejší reakce a poskytované bezchybné služby - to jsou priority, na jejichž zlepšování neustále pracujeme. [12]

7.4 Poslání a filosofie společnosti

Posláním společnosti AVEX TRADE, spol. s r.o. je poskytovat svým zákazníkům výrobky a služby s vysokou přidanou hodnotou, a to v co nejlepší možné kvalitě a v co největší možné kvantitě. K tomu, aby společnost byla schopna zajistit požadovanou kvalitu a kvantitu, používá zavedené a ověřené technologie, které umožňují standardizovanou výrobu s nekolísající kvalitou. Dále se společnost snaží o rozšíření stávajícího výrobního programu a v marketingové strategii se orientuje na soustavný průzkum trhu a na podmínky vstupu vlastních výrobků a služeb na další, především pak celosvětové trhy.

AVEX TRADE, spol. s r.o. poskytuje také podporu při logistických operacích. Oddělení logistiky zabezpečuje bezproblémový přesun výrobků k zákazníkům. Logistický proces představuje zdroj přidané hodnoty poskytovaný zákazníkům spolu s výrobkem. Vyšší spolehlivost dodávek, rychlejší reakce a poskytované bezchybné služby – to jsou priority, o jejichž zlepšování společnost neustále usiluje.

Vedení společnosti klade důraz na vysokou úroveň vývojového týmu a prototypové dílny. Filosofií, v oblasti vývoj, je úzká spolupráce se zákazníkem, a to od samotné koncepce výrobku, jeho designu, technologie výroby až po povrchové úpravy a zajištění logistického servisu. Současně se zavazuje vytvářením podmínek k tomu, aby deklarovaná politika jakosti byla pochopena, uskutečňována a dodržována.

V neposlední řadě společnost usiluje o zvyšování odbornosti všech svých zaměstnanců. [12]

7.5 Organizační struktura

Společnost AVEX TRADE spol. s r. o. tvoří těchto 6 oddělení. Organizační schéma je podrobněji znázorněno v příloze P II.

- Finanční a ekonomický útvar
- Výrobní útvar
- Útvar řízení jakosti a metrologie
- Obchodní útvar
- Technický útvar
- Personální útvar [14]

7.6 AVEX GROUP

AVEX TRADE spol. s r. o. patří do skupiny společností AVEX. Jedná se o rodinnou firmu.

Obr. 5. Skupina společností AVEX [15]

7.7 Základní ukazatele společnosti

7.7.1 Počet zaměstnanců

Společnost zaměstnává jak své vlastní kmenové zaměstnance, tak současně využívá služeb agenturních pracovníků. Jak znázorňuje tabulka (Tab. 1), počet zaměstnanců po celou dobu podnikání se pohyboval kolem 200, ale v důsledku finanční a hospodářské krize klesl celkový počet na 150. [14]

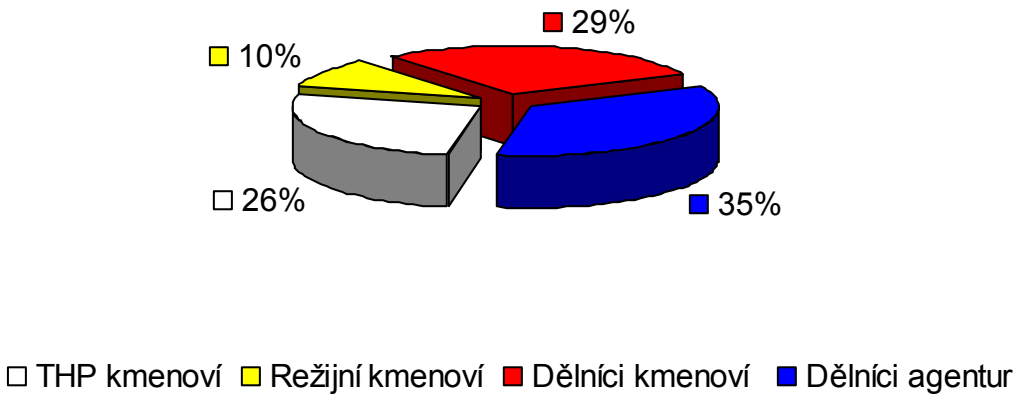
Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti AVEX TRADE [14]

Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Celkem	195	166	197	196	179	168	107	100	150

Tabulka (Tab. 2) společně s obrázkem (Obr. 5) ukazuje podrobněji stav pracovníků AVEX TRADE ke dni 4. 4. 2011. [14]

Tab. 2. Stav pracovníků AVEX TRADE ke dni 4. 4. 2011 [14]

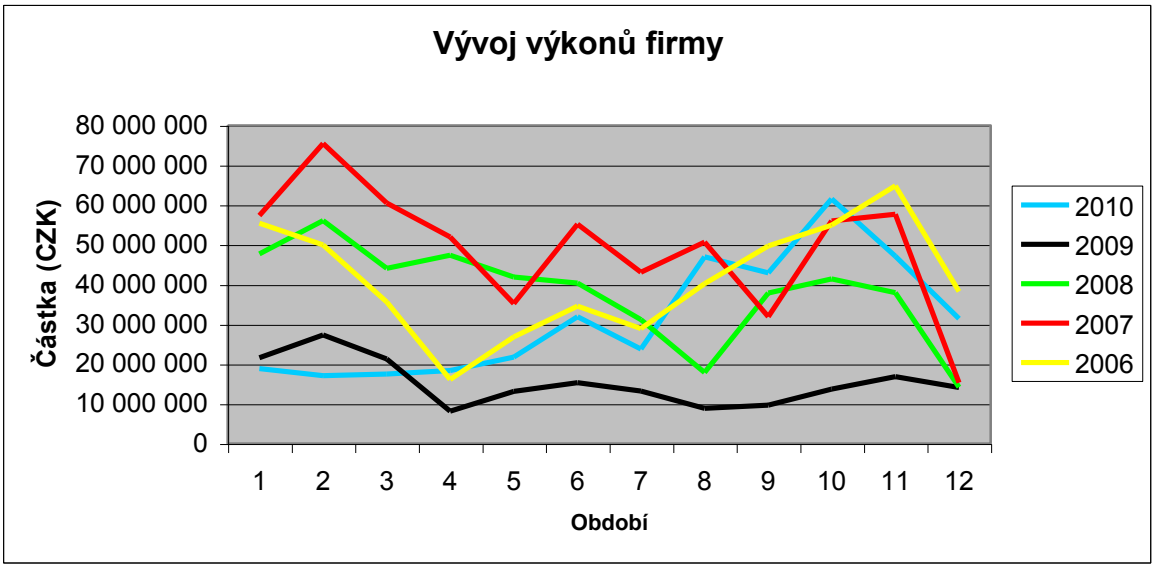
Celkový stav pracovníků AVEX TRADE	
THP kmenoví	39
Režijní kmenoví	15
Dělníci kmenoví	44
Dělníci agentur	52
Celkem AVEX TRADE	**150**



Obr. 6. Percentuální vyjádření jednotlivých typů pracovníků [autor]

7.7.2 Výkony

Z následujícího grafu (Obr. 6) lze vyčíst, že do doby než začala finanční a hospodářská krize, si společnost vedla velmi dobře. S největšími problémy se firma potýkala v roce 2009, ale už v roce 2010 má vývoj výkonů vzrůstající tendenci. Na tomto grafu tedy lze vidět, že hospodářská krize již odeznívá.



Obr. 7. Historický vývoj výkonů firmy [autor]

7.8 Postavení společnosti na trhu

7.8.1 SWOT analýza společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• Procesní přístup • Proces nepřetržitého sledování kvality • Certifikace ISO • Licence „výhradního dodavatele“ • Výrobní, prostorové, kapacitní možnosti • Vlastní vývoj • Výroba orientovaná na zákazníka • Působnost na celosvětových trzích	• Neschopnost dosáhnout konkurenčních cen některých výrobců • Nedostatečná výrobková diverzifikace • Nedostatky vyplývající z funkcionálního organizačního uspořádání
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
• Vytvoření nové databáze zákazníků • Zdokonalení obchodních procesů • Zlepšení vztahů se zákazníky • Navázání hlubších vztahů se zákazníky prospěšné pro obě strany • Odlišení se od konkurence • Zlepšení image • Zlepšení interní komunikace • Zvýšení propagace svých výrobků	• Špatná organizace • Vstup nové konkurence na trh • Zavedené CRM u konkurenčních firem • Zvýšení DPH a cen za pohonné hmoty • Růst cen materiálových vstupů • Různorodost zakázek

Ze SWOT analýzy je patrné, že by společnost měla usilovat o posilování svých silných stránek a využít příležitostí, které se nabízejí. V současné době se ukazuje, že certifikát (příloha P I) je vyžadován obchodními partnery jako doložení kvality. Je kladen důraz na jednotlivé podnikové procesy společně s nepřetržitým sledováním kvality. Výroba je orientována na zákazníka, se kterým je navázána spolupráce už ve fázi vývoje, přes výrobu až po logistickou podporu. Zákazníkům se tak dostává kompletní servis a společnosti velmi důležitá zpětná vazba, která určuje směr v jejím dalším vývoji. Vše je navíc

podpořeno promyšlenou a efektivní marketingovou strategií v podobě účastí na světových výstavách.

Omezení slabých stránek podniku se nejspíš nepodaří za chvíli. Konkurence si může dovolit nižší ceny hlavně díky nižším cenám vstupů – materiál, práce, trasport. Společnost soupeří s konkurencí z hospodářsky a technologicky vyspělejšími firmami ze západní Evropy. Společnost se tak musela vzdát mnoho zakázek za desítky milionů korun.

Společnost musí zároveň čelit hrozbám, které přicházejí z vnějšího prostředí. Jelikož většina produkce je určena pro zahraniční trhy, negativně se odráží na jejím hospodaření posilování kursu české koruny. V současné době se také firma musí vyrovnávat se zvyšováním nákladů na výrobu, dopravu a zvýšením DPH.

Naopak se ale společnosti otevírá mnoho příležitostí spočívající v zavedení CRM, které může pozitivně změnit obchodní procesy celé organizace. Také to firmě umožní vytvářet účinné marketingové kampaně pro konkrétní segment zákazníků. CRM také firmě umožní zlepšit si image u zákazníků a zvýšit konkurenceschopnost, protože CRM se již stává běžnou záležitostí u mnoha firem.

7.8.2 Analýza vnějšího prostředí společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.

Odběratelé

Společnost AVEX TRADE se řadí mezi předního výrobce a dodavatele speciálních palet pro pneumatiky. Odbyt pro své výrobky nachází prakticky po celém světě. Jsou udržovány významné obchodní vztahy se světovými výrobci pneumatik, jako jsou Michelin, Continental, Bridgestone, Goodyear, Pirelli. Firma ale dodává i pro automobilový průmysl - Škoda Auto, Volkswagen, Porsche, BMW, jaderný průmysl – Areva, chemický průmysl - DuPont, Thyssen Krupp a v neposlední řadě se také společnost zabývá výrobou a montáží fotovoltaických elektráren – Siemens, Skanska. [14]

Konkurence v odvětví

Současná pozice společnosti AVEX TRADE na českém konkurenčním trhu je velmi dobrá. Velkou příležitostí je automobilový průmysl. Společnost spolupracuje s odběrateli právě v tomto průmyslovém odvětví. Hrozbou pro společnost může být neschopnost dosáhnout konkurenčních cen, především některých cen ze sousedních zemí a světových velmocí. [14]

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Společnost AVEX TRADE spol. s r.o. si uvědomuje důležitost vztahů se zákazníky. Proto jej začleňuje do celého výrobního procesu počínající prvotním kontaktem, který pokračuje přes společný vývoj zakázky, končící dopravou. Ale i přes to chce společnost zavést systém CRM, který jí přinese, jak firma doufá, významnou konkurenční výhodu a dlouhotrvající spolupráci se zákazníky.

8.1 Informace o zákaznících

Pro uchovávání informací o zákaznících používá společnost software DIMENZE++ od společnosti Centis. Tento program je ucelený informační systém vhodný pro řízení výrobních, obchodních a ekonomických firemních aktivit. Je to komplexní systém, zahrnující mnoho modulů, takže se používá ve všech odděleních společnosti – od ekonomického, přes výrobní, po personální. Jednotlivé moduly systému jsou mezi sebou úzce provázány.

Tento informační systém je velmi vhodný pro výrobu, ale neposkytuje již relevantní informace potřebné pro marketingové aktivity. Informace o zákaznících uchovávat dokáže. Eviduje informace o zákaznících jako jejich jména, kontaktní adresy a telefonní čísla. Veškeré další informace – o tržbách, prodeji, významných událostech zákazníka, oblíbenosti jednotlivých produktů atd., které jsou pro řízení vztahů se zákazníky cenné, chybí. Nedokáže ani např. rozeznat, že jde o jednoho zákazníka, když je v systému zadáno více jeho adres. Jeho nevýhodou také je, že se nedokáže synchronizovat s programem MS Outlook, takže e-mailové adresy se musí zadávat ručně. Neumí sledovat prodejní aktivity. Nedokáže také např. tvořit sestavy objemu prodeje do jednotlivých zemí. Naopak má plno zbytečných a nevyužitelných funkcí. Pro obchodní a marketingové aktivity společnosti AVEX TRADE, spol. s r.o. není tedy moc použitelný.

Co se týče sledování přání a potřeb zákazníků, je společnost omezena pouze na informace získané během osobních setkání, telefonních hovorů a na základě struktury zakázek. Získané informace však nejsou nikde evidovány, nejsou systematicky analyzovány ani nezpracovávány, proto také není firma schopna odhadnout vývoj poptávky do budoucnosti. Pro předpověď poptávky a vývoje na trhu s ocelovými paletami využívá společnost převážně externích údajů. Tato skutečnost způsobuje pomalejší reakce nabídky svým zákazníkům a znevýhodňuje tak firmu v konkurenčním prostředí.

Obr. 8. Moduly informačního systému DIMENZE ++ [16]

8.2 Obchodní procesy

Z informací získaných během interview s vedením firmy vyplývá, že společnost získává zákazníky několika způsoby. Těmi jsou především: návštěvy veletrhů, reference a doporučení jiných společností, nebo pomocí internetu. V současné době na trhu ocelových palet zuří mezi dodavateli velká konkurenční válka. Je těžké získat delší kontrakt s velkou firmou. Bojuje se o každou zakázku.

8.2.1 Postoj k zákazníkům

Společnost také na internetu nemá ceník svých produktů, protože se neustále mění ceny vstupů. Ceny se hlavně odvíjí od pořád měnících se cen oceli a pohonných hmot. Zákazníci firmy si objednávají palety buď již podle předchozích objednávek, nebo požadují výrobu palety přímo na zakázku. Společnost se snaží takovým zákazníkům ve všem vyhovět, někdy to ale není možné.

8.2.2 Analýza zákazníků

Protože není možné vyhovět všem zákazníkům, společnost se stále přetahuje s konkurencí o zákazníky. Je zde několik důvodů proč si firma neudrží zákazníky na nějakou delší dobu:

- cenová konkurence
- termíny dodání
- kapacitní možnosti

- termíny výroby

8.2.3 Segmentace zákazníků

Společnost segmentuje zákazníky podle několika kritérií. Avšak tyto data nijak nezpracovává, neukládá a tudíž ani nevyužívá. Jednou za čas si společnost nechá vypracovat analýzu zákazníků podle teritoria. Tato analýza byla ale vždy velmi pracná kvůli (již zmíněnému) špatnému evidování informací o zákazních v systému DIMENZE++. Na tyto marketingové činnosti ale ve firmě v podstatě není čas.

Firma však eviduje informace o zákaznících a ty pak segmentuje podle:

- teritoria
- objemu objednávek
- obratu obchodního partnera
- objemu nákupu
- odvětví podnikání obchodního partnera
- dodacích podmínek
- věrnosti obchodního partnera

9 NÁVRH ZAVEDENÍ SYSTÉMU CRM

V této kapitole se chci primárně zabývat výběrem nejvhodnějšího CRM SW pro společnost AVEX TRADE spol. s r. o. a po té se budu věnovat výběrem dodavatele onoho CRM systému. Po výběru nejvhodnějšího CRM systému a dodavatele provedu harmonogram implementace a rizikovou a nákladovou analýzu.

9.1 Stanovení cíle implementace CRM

- zlepšení komunikace se zákazníky
- zlepšení přehledu o obchodních činnostech
- zvýšení produktivity i tržeb
- odhad budoucí poptávky a měření efektu marketingových akcí
- zvýšení efektivity týmové spolupráce

9.2 Návrh kandidátů systému CRM

Na trhu CRM existuje mnoho systémů. Od těch nejjednodušších databází poskytovaných i zdarma až po rozsáhlé systémy, které dokáží integrovat mnoho programů současně. Existují dvě hlavní varianty systémů, a to off-line a on-line. Základní rozdíl spočívá v tom, že on-line systémy fungují pouze při připojení k internetu, to může způsobit problémy např. při výpadku sítě, servisu sítě nebo problémech poskytovatele připojení. Na druhou stranu se taková on-line verze CRM systému může využít např. už na obchodních cestách, veletrzích atd.

ACT!	HamiltonSFA
Atollon Lagoon	Interprise Suite
AWIS	InTouch CRM
Business Report	MS Dynamics CRM Hosting
BLUEJET web CRM	MS Dynamics CRM
CAS genesisWorld	Orax
CAS PIA	Oracle Siebel CRM
CompSale	Pivotal ENTERPRISE CRM
CRMfree, CRMplus	SAP CRM
CRM Leonardo 7	SmartCRM

CRM OMEGA	SoftM Suite
CRM Software RELAX	Sprinx CRM
Databox CONTACT 5	SugarCRM
eDirigent Representative	SunSoft.CRM
eWay	TeamOnline CRM
INEX	update.seven
	Vistos CRM

9.3 Analýza možných CRM systémů

Po zhodnocení všech potenciálních CRM systémů jsem vybral nejvhodnější CRM produkty, které se v této podkapitole pokusím zhodnotit. Ze všech možných CRM systémů, které jsem analyzoval, jsem došel na deset nejvhodnějších řešení. Na trhu existuje mnoho CRM systémů. Ale jen pár jich splňuje podmínky společnosti AVEX TRADE, spol. s r.o. Těmi nejhlavnějšími kritérii pro výběr nejvhodnějších systémů byla:

- cena
- možnost pronájmu systému po internetu
- možnost synchronizace s jinými aplikacemi (Outlook, Excel atd.)
- rozsáhlé marketingové funkce
- jednoduché ovládání a dobrá přizpůsobitelnost uživateli

Ostatní CRM řešení by nebyla pro společnost vhodná, a to hned z několika důvodů. Většina těchto systémů jsou jen vylepšenou databází. Neposkytují žádné, nebo jen velmi málo marketingových a reportovacích funkcí. Některé systémy by nebyly kompatibilní s jinými SW, které společnost chce i nadále používat. V neposlední řadě jsem se také zabýval rychlostí implementace, která by u některých produktů mohla trvat i půl roku.

Nejvhodnější CRM řešení pro firmu AVEX TRADE, spol. s r.o.:

- ACT!
- BLUEJET web CRM
- CAS PIA
- CRM Leonardo 7
- eDirigent Representative
- MS Dynamics CRM
- MS Dynamics CRM Hosting
- Pivotal ENTERPRISE CRM
- SAP CRM
- Oracle Siebel CRM

9.3.1 ACT! od firmy Acmark

Toto CRM řešení je ověřené více než 41 000 firem po celém světě. Umožňuje rychlou integraci s jinými aplikacemi a úpravy dle uživatele. Mezi základní funkce patří evidence firem a kontaktních osob. K těmto informacím má uživatel možnost přidávat libovolné další informace. ACT! je poskytován ve třech základních verzích:

- ACT! - verze určená pro 1 až 10 uživatelů.
- ACT! Premium Solutions - verze určená pro více než 5 uživatelů.
- ACT! Premium Solutions for Web - verze určená pro přístup přes Internet.

Výhody:

- Integrace s jinými aplikacemi
- Práce on-line i off-line
- Jednoduché ovládání
- Možnost upravovat dle požadavků

Nevýhody:

- Chybí základní funkce jako faktury nebo objednávky

- Nepodporuje PHP a MySQL databáze
- Platí se jak za implementaci, tak i za jednotlivé uživatele
- Neumožňuje pronájem systému po internetu

Tento produkt by se zdál pro firmu velmi vhodný. Umožňuje jednoduchou správu obchodních příležitostí. Také pomocí tohoto SW může uživatel efektivně komunikovat s okolím, zejména díky kompatibilitě s MS Word a MS Outlook. A v neposlední řadě má mnoho marketingových funkcí, mezi něž patří i segmentace zákazníků. I přesto si myslím, že pro společnost by to nebylo nejvhodnější řešení kvůli absenci základních funkcí jako evidence faktur nebo objednávek. Konečná cena by se mohla vyšplhat vysoko, protože se platí jak samotný produkt, tak i za uživatele a i za implementaci systému.

Obr. 9. Schéma funkcí ACT! [17]

Cena: 180,- $/měsíc + implementace

9.3.2 BLUEJET web CRM od firmy Compekon s. r. o.

Nespornou výhodou tohoto CRM řešení je, že se jedná o českou firmu a o český SW, který je, navzdory velké zahraniční konkurenci, na domácím trhu úspěšný. Má bohaté portfolio s více než 90 klienty různých velikostí, zaměření i povahy. Dne 20. 6. 2010 získala firma certifikát, který je udělován na základě spokojenosti zákazníků.

Výhody:

- Český CRM systém

- Umožňuje pronájem systému po internetu
- Systém na řízení a motivace obchodníků
- Zkušená firma, bohaté portfolio
- Dostupný i pro PDA, smartphone i iPhone

Nevýhody:

- Neumožňuje operativní zasahování do marketingové kampaně podle reakce cílové skupiny
- Nepodporuje řízení a realizaci propagačních akcí
- Nepodporuje FAQ databáze
- Nemožnost měření efektu CRM

Toto řešení by mohlo společnost vyjít celkem levně. Ovšem oproti konkurenčním produktům neposkytuje tak rozsáhlé marketingové funkce. Což si myslím, že je hlavní nevýhodou tohoto produktu.

Obr. 10. Náhled grafu vygenerovaného v BLUEJET web CRM [18]

Cena: 1 760,- Kč/měsíc + vstupní investice v řádech tisíců

9.3.3 CAS PIA

CAS PIA je CRM řešení, které nabízí mnoho funkcí pro správu adres a podporu marketingových aktivit. Tento produkt je určen zejména pro:

- Živnostníky
- Malé a střední firmy
- Firmy s požadavky na rychlé nasazení CRM
- Firmy s požadavky na hostované CRM s daty v ČR
- Firmy s požadavky na hostované CRM včetně lokální podpory

Výhody:

- Rychlost implementace
- Spolupráce s MS Outlook
- Podpora češtiny
- Cenová flexibilita
- Umožňuje pronájem systému po internetu

Nevýhody:

- Nemožnost realizace tržních testů
- Nemožnost sledování reakce zákazníků v reálném čase
- Nepodporuje automatickou synchronizaci dat centrálního serveru a mobilních obchodníků
- Nepodporuje vytváření nabídky přímo v místě prodeje

Hlavními výhodami rychlost implementace, cenová flexibilita i možnost spolupráce s MS Outlook. Ale jak již bývá zvykem u levnějších produktů – nenabízí mnoho marketingových funkcí.

Cena: 2 200,- Kč/měsíc

9.3.4 CRM Leonardo 7 od firmy D3Soft

CRM Leonardo 7 má bohaté portfolio spokojených zákazníků po celém světě. Také firma D3Soft patří mezi špičku implementátorů tohoto produktu. Je to komplexní řešení, které nabízí rozsáhlou funkčnost, zákaznickou podporu nebo provázání s jinými systémy. CRM Leonardo je nabízeno ve třech základních řešeních. Společnosti AVEX TRADE spol. s r.o. by se týkala verze CRM Leonardo Industry.

Výhody:

- Možnost integrace s jinými systémy
- Rozsáhlá funkčnost a možnost nastavení
- Reference mnoho českých úspěšných firem
- Umožňuje pronájem systému po internetu

Nevýhody:

- Vysoká cena

Tento CRM produkt patří mezi nejvíce zvažované možnosti. Obsahuje téměř všechny funkce, jako např. řešení MS Dynamics CRM – podporuje všechny marketingové a obchodní funkce. Pokud bude konečná cena přijatelná, stane se toto řešení horkým kandidátem na dodání CRM.

Cena: v řádech statisíců

9.3.5 eDirigent Representative od firmy DIGI TRADE

Toto řešení od firmy Digi Trade je určeno hlavně mobilním obchodním zástupcům, ale i přesto získal tento produkt ocenění v roce 2003 jako nejlepší řešení pro malé a střední firmy. Zásadním přínosem je zlepšení organizace obchodní činnosti firmy, vztahů se zákazníky, evidence obchodních procesů.

Výhody:

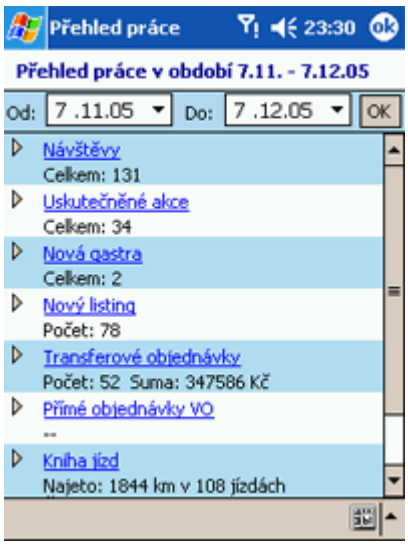
- Možnost segmentace zákazníků
- Prověřené softwarové řešení
- Možnost synchronizace

- Umožňuje pronájem systému po internetu

Nevýhody:

- Nemožnost realizace tržních testů
- Určeno zejména mobilním obchodním zástupcům
- Nepodporuje operativní zasahování do provádění marketingové kampaně
- Neumožňuje integraci s aplikacemi přímo souvisejícími se zákazníky
- Málo referencí

Tento produkt mě zaujal, protože nabízí mnoho funkcí za málo peněz. Jeho nevýhodou je ale to, že je určen hlavně mobilním obchodním zástupcům, které společnost nemá. Kdyby existovala verze i pro stolní PC, jednalo by se o velmi lákavý produkt.



Obr. 11. Ukázka práce eDirigent Representative [19]

Cena: neposkytnuto

9.3.6 MS Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM je univerzální řešení pro všechny firmy různých velikostí i odvětví. Poskytuje všechny funkce a nástroje potřebné pro vytvoření a udržení dobrých vztahů se zákazníky. Nespornou výhodou tohoto řešení je vysoká použitelnost a integrace. Systém je integrován přímo do aplikace MS Outlook a uživatelé si pouze prohloubí zaběhlé zvyky.

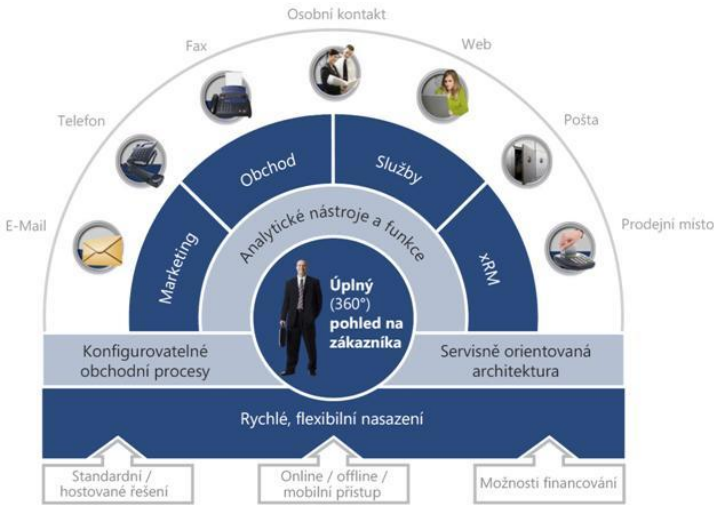
Výhody:

- Nejužívanější produkt
- Možnost nasazení v jakémkoliv odvětví
- Mnoho referencí
- Vysoce použitelné, protože SW je integrován do aplikace Microsoft Outlook
- Podpora češtiny

Nevýhody:

- cena

Toto řešení se automaticky zařazuje již na první příčky těch nejvíc zvažovaných. Jedná se o prověřený produkt s tisíci spokojených klientů po celém světě i ČR. Také to, že celý systém by byl součástí MS Outlook, je z pohledu uživatelů velmi výhodné, protože se nemusí učit používat nový software. Nevýhodou může být cena, ale při takovéto použitelnosti by byla návratnost investice vysoká.



Obr. 12. Přehled funkcí MS Dynamics CRM [20]

Cena: cca 200 000,- Kč + implementace

9.3.7 MS Dynamics CRM Hosting

Toto řešení od firmy Microsoft kombinuje možnosti kancelářských aplikací se silným CRM řešením provozovaným po internetu. MS Dynamics CRM Hosting umožňuje rozsáhlé marketingové funkce, vzhled a chování jako Microsoft Office.

Výhody:

- Oproti standardnímu řešení je tato verze provozovaná po internetu
- Je levnější
- Umožňuje okamžitý start a snadné přizpůsobení

Nevýhody:

- Oproti standardní verzi umožňuje pouze částečné průchody rozhodovacími stromy
- Oproti standardní verzi umožňuje pouze částečnou simulaci procesů a jejich trasování

Oproti klasickému řešení toto nabízí stejné funkce formou hostingu, tudíž toto řešení vyjde levněji. Náklady na software, hardware a komunikační infrastrukturu klesnou na minimu. Společnost by také mohla využít vyzkoušení systému zdarma na 30 dní.

Cena: 124,- EUR/měsíc (Hosting přímo od Microsoft) + implementace

Cena: cca 5 000,- Kč/měsíc (záleží na ceně implementátora) + implementace

9.3.8 Pivotal ENTERPRISE CRM od firmy LLP Group

Tento produkt je komplexní a flexibilní nástroj podporující procesy spojené s prodejem, marketingem a servisem. Pivotal Enterprise CRM nabízí řešení pro různé obory. Nabízí čtyři moduly: Prodej, Marketing, Servis a Partner Management. Jádrem CRM Pivotal je centrální databáze partnerů.

Výhody:

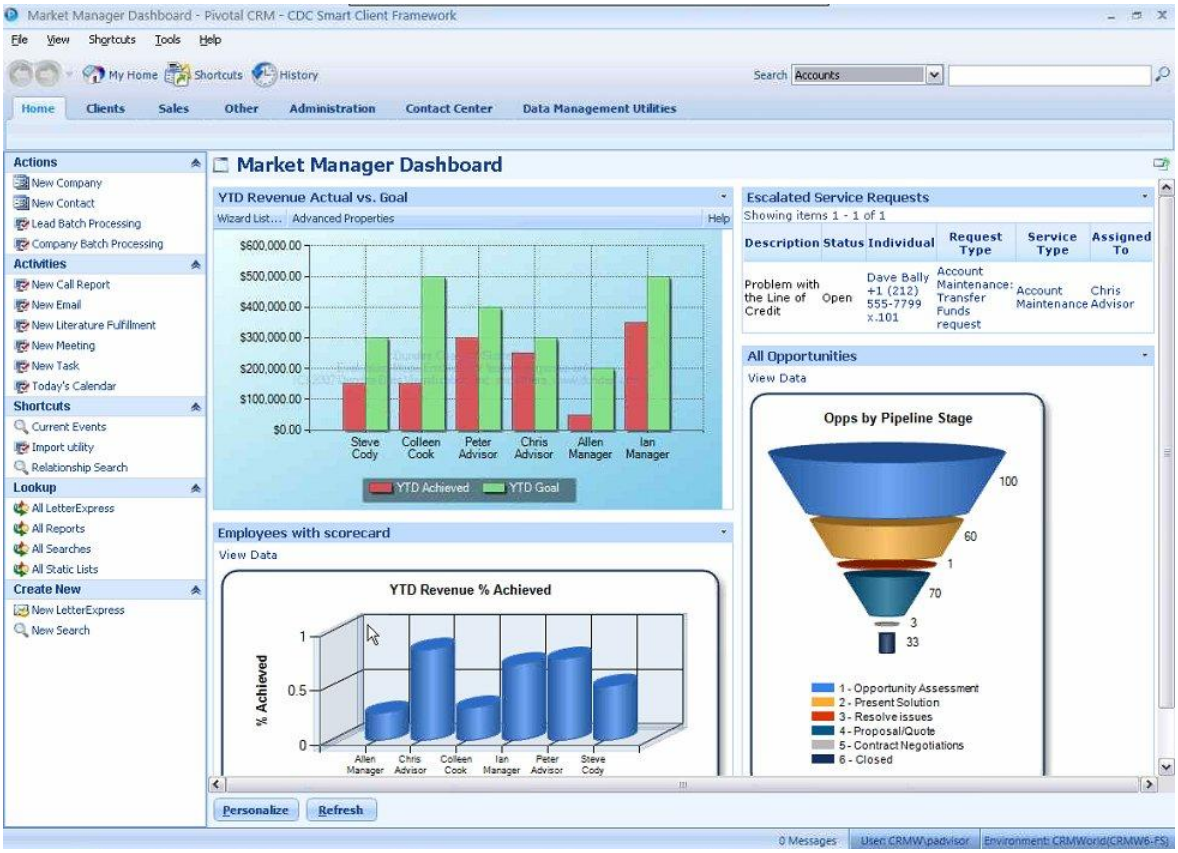
- Poskytuje takřka všechny možnosti jako MS Dynamics CRM

- Více než 1 800 implementací po světě
- Podporuje mobilní přístup pomocí notebooku nebo PDA
- Umožňuje pronájem systému po internetu

Nevýhody:

- Doba implementace (3 měsíce u podniku střední velikosti)
- Nepříliš vhodný systém pro výrobní společnost

Velkou výhodou tohoto produktu je také integrace s MS Office. Jedná se ověřený a kvalitní produkt, což dokazuje i bohaté portfolio zákazníků po celém světě. Velkou výhodou by mohla být verze dostupná po internetu. Poskytuje mnoho obchodních a marketingových funkcí. Toto řešení je jedním z horkých kandidátů na dodání CRM, bude ale záležet na konečné ceně.



Obr. 13. Ukázka funkcí Pivotal ENTERPRISE CRM [21]

Cena: cca 400 000,- Kč

9.3.9 SAP CRM

Toto CRM řešení je prověřeno více než 5 000 spokojených zákazníků po celém světě. Aplikace je:

- jednoduchá – uživatelé se sami naučí ji ovládat
- pružná – rychlá integrace a přizpůsobitelnost
- úplná – poskytuje přesné a stejné informace díky funkcím, které pokrývají všechny komunikační kanály a oblasti: marketing, prodej a servis

Výhody:

- Komplexní CRM systém
- Rychlé osvojení aplikace a vysoká produktivita
- Jednoduchý, pružný a úplný systém
- Specifické funkce a procesy pro 23 různých odvětví

Nevýhody:

- Vysoká cena
- Nemožnost pronájmu systému po internetu

SAP CRM je komplexní řešení, které své zákazníky nezklame. Jedinými nevýhodami mohou být cena a nemožnost pronájmu systému po internetu. I přesto jde o produkt, o kterém se bude ještě uvažovat.

Obr. 14. Ukázka SAP CRM [22]

Cena: 300,- $/modul/měsíc

Cena: 500,- $/všechny 3 moduly/měsíc

9.3.10 Oracle Siebel CRM od firmy OKsystem

Firmu OKsystem jsem vybral jako implementátora proto, že se jedná na tuzemském trhu o jediného věrohodného implementátora. OKsystem je zkušený implementátor téměř všech produktů firmy Oracle.

Oracle Siebel CRM je komplexní a plně integrovaný systém pro řízení vztahů se zákazníky. Umožňuje snadno vytvářet a udržovat jednotný přehled o zákaznících, od prvního kontaktu přes prodejní aktivity a vlastní prodej až po prodejní aktivity.

Výhody:

- Ověřený produkt na trhu
- Komplexní CRM systém
- Umožňuje pronájem systému po internetu

Nevýhody:

- Vysoká cena
- Podporuje pouze Oracle databáze

Obr. 15. Ukázka Oracle Siebel CRM [23]

Jedná se o ověřeného dodavatele a o nadnárodní firmu, která má velké zkušenosti se zaváděním firemních aplikací. Byla by to sázka na kvalitu, největší roli by hrála cena. Velkou nevýhodou je také to, že minimální počet uživatelů CRM systému je 10, což ve firmě AVEX TRADE, spol. s r.o. by bylo zbytečné.

Cena: od 1 000 000,- Kč

9.4 Výběr CRM systému a výběr dodavatele

Po zhodnocení všech kritérií a konzultaci s vedením firmy jsem doporučil řešení firmy Microsoft – Dynamics CRM Hosting. Pro hodnocení jednotlivých CRM produktů jsem použil tabulku (příloha P V), v které jsou ke kritériím výběru přiřazena body (5 – nejlepší, 1 – nejhorší). Kritéria vycházejí z teoretické části kapitoly 6.2 Faktory výběru CRM.

Konečné zhodnocení všech potenciálních CRM řešení je následovní:

- ACT! – 24 bodů
- BLUEJET web CRM – 29 bodů
- CAS PIA – 28 bodů
- CRM Leonardo 7 – 31 bodů
- eDirigent Representative – 21 bodů
- MS Dynamics CRM – 32 bodů

- MS Dynamics CRM Hosting – 33 bodů
- Pivotal ENTERPRISE CRM – 29 bodů
- SAP CRM – 28 bodů
- Oracle Siebel CRM – 22 bodů

Produkt MS Dynamics CRM Hosting je také nabízen ve dvou základních verzích. Online pronájem přímo od společnosti Microsoft anebo online hosting u hostingové společnosti. Firmě AVEX TRADE, spol. s r.o. doporučuji využít služeb hostingových společností, protože při implementaci systému téměř vždy dochází k rozsáhlým interním změnám, jako např. synchronizace se stávajícím systémem, nebo změna obchodních procesů. Toto řešení je sice o něco dražší, ale pronájem samotné online aplikace přímo od Microsoftu by byl velmi komplikovaný. Volba tohoto řešení má také vliv na mnoho funkcí systému MS Dynamics CRM – při výběru hostingu přímo od společnosti Microsoft leží data v Irsku, v certifikovaném hostingovém centru. Kdežto při volbě partnerského hostingu, data leží v České republice, v certifikovaném hostingovém centru. Také je zde rozdíl ve velikosti databáze: hosting u Microsoftu poskytuje 5 GB, hosting u partnerské společnosti poskytuje neomezenou velikost databáze.

Protože toto řešení nabízí v ČR mnoho dodavatelů, podrobil jsem je analýze také (příloha P VI). Z deseti oslovených implementátorů reagovalo pět. Tyto dodavatele systému MS Dynamics CRM Hosting jsem hodnotil hlavně podle ceny samotného hostingu, počtu referencí, a ochotě podílet se na další spolupráci se společností AVEX TRADE, spol. s r.o.

Jako nejvhodnějšího a nejvstřícnějšího dodavatele doporučuji společnost CCV, a to hned z několika důvodů:

- Cena hostingu a implementace patří mezi nejnižší na trhu
- Má bohaté portfolio spokojených zákazníků
- Dodavatel je velmi vstřícný vůči další spolupráci

9.5 Harmonogram implementace systému

Při tvorbě harmonogramu záleží na mnoha skutečnostech, jako jsou např.: velikost firmy, velikost nasazení CRM řešení, varianta instalace, požadované volitelné služby apod. Konkrétně u produktu MS Dynamics CRM trvá implementace kolem šesti týdnů. Společnosti AVEX TRADE, spol. s r.o. ale vřele doporučuji zkušební lhůtu programu. Věřím, že to může pomoct při zavádění systému a také při přeorientaci zaměstnanců obchodního oddělení na nový systém.

Navrhuji také vymyslet motivační program pro zaměstnance, aby byli více ochotni pracovat s novým systémem. Např. malé odměny za každý nový kontakt v novém systému. Tímto problémem ale není třeba se zabývat podrobně, protože MS Dynamics CRM již obsahuje nástroje pro správu motivačního programu účastníků obchodního procesu.

9.6 Čeho se vyvarovat při implementaci systému

9.6.1 Chyby v CRM strategii

CRM je někdy vnímán jako nižší článek obchodní strategie namísto toho, aby sloužil coby základ pro přehodnocení celého přístupu k zákazníkům. CRM a obchodní strategie by se měly vzájemně doplňovat, nikoli vystupovat každá zvlášť.

Předpokladem úspěchu je jasné definování CRM strategie, především s ohledem na zákazníka, jak bude systém v každém ohledu přispívat k lepšímu uspokojování jeho potřeb. A tato vize pak musí být naprosto jasná každému ve společnosti. Problémy jsou velice často způsobeny tím, že jednotliví obchodníci mají odlišné představy o přínosech CRM systému. Společná vize je tedy klíčem k úspěchu.

Společnost by se také měla přeorientovat z cílů na účinky. Jak jsem již popisoval v kapitole 4, je třeba, aby se celé obchodní oddělení přeorientovalo z cílů, jako jsou: zvýšení zisku, obratu, zvýšení poptávky atd. na účinky. Výsledkem dobrých vztahů se zákazníky je jejich rostoucí loajalita k podniku.

9.6.2 Chyby v implementaci

Uživatelé systému by měli být připraveni na změny, na zdokonalování strategií, revizi cílů, přenastavení klíčových metrik a učení se ze svých zkušeností. Jen málokdy se podaří uspět hned na samém začátku.

9.6.3 Chyby ze strany lidských faktorů

Implementace CRM systému může svést k tomu, že se uživatel bude soustředit hlavně na technologii samotnou a méně již na ty, kteří ji budou používat. Naprosto klíčovou podmínkou pro úspěšné zavedení CRM je přitom to, aby jej přijali samotní uživatelé a poskytovali mu dostatečnou podporu. Všichni musí pochopit důležitost zákaznického přístupu a přijmout vizi, jedině tak je možné zajistit konzistentní přístup k zákazníkovi a jeho potřebám.

9.6.4 Chyby v procesním řízení

Zavedení CRM systému do firmy sebou přináší příležitost k přehodnocení a optimalizaci stávajících procesů, což může pomoci zlepšit spokojenost zákazníků, zvýšit tržby i celkovou produktivitu. Mnohé společnosti si však toto neuvědomují a raději CRM systém pouze napasují na procesy staré.

ZÁVĚR

Obsahem mé bakalářské práce bylo stanovit doporučení Customer Relationship Management ve společnosti AVEX TRADE, spol. s r.o.

Jak již bylo v mé práci několikrát napsáno, CRM znamená aktivní řízení vztahů se zákazníky za účelem vybudování dlouhodobých vztahů založených na loajalitě a důvěře. Jde tedy hlavně o podnikatelskou filosofii a ne o technologii. Ta je pouze podpůrným prostředkem k efektivnímu řízení vztahů se zákazníky. Samotnému technologickému řešení a doporučení jsem věnoval konec mé práce. Při vypracování svého návrhu jsem vycházel z podrobně nastudovaných teoretických poznatků a informací, které jsem také zpracoval v teoretické části mé práce.

Výsledkem pochopení podstaty CRM, jsou má doporučení uvedená v praktické části této bakalářské práce. V této části jsem nejprve analyzoval současný stav vztahů mezi firmou a zákazníky a následně jsem zhodnotil a doporučil nejvhodnější řešení. Svá doporučení jsem koncipoval tak, aby byla realizovatelná v podmínkách středně velké firmy bojující s nedostatkem času a finančních prostředků.

Jako stěžejní bod úspěšného zavedení CRM považuji právě analýzu možných řešení, pro niž jsem zvolil metodu bodového ohodnocení kritérií výběru. Tyto kritéria výběru nejvhodnějšího CRM řešení jsou popsány v teoretické části. Vycházím z informací poskytnutých od samotných dodavatelů řešení a také podle jejich klientů. V druhém kroku návrhu řešení analyzuji již jen dodavatele vybraného CRM produktu. Analýzu provádím podle nákladů na implementaci. Na základě této analýzy doporučuji konečné řešení.

I když se společnost nerozhodne pro navrhovaný výsledek, doufám, že jí poznatky o cenách a celkové situaci na trhu produktů CRM pomůžou při budoucím výběru a implementaci. Součástí mých doporučení je také harmonogram implementace. Navrhuji také motivační program, který by měl pomoci při zavádění nového systému do obchodního oddělení. Tím by se mělo eliminovat riziko nepřijetí systému uživateli. Na závěr mé práce analyzuji rizika a chyby při implementaci nového CRM systému. Navrhuji také jak tyto chyby eliminovat nebo odstranit.

RESUMÉ

The content of my bachelor thesis was to provide recommendations to Customer Relationships Management at AVEX TRADE, spol. s r.o.

As I noted in my thesis several times, CRM means active management of relationships with customers to build long term relationships based on loyalty and trust. It is therefore mainly a business philosophy, not about technology. Technology is just a promotive means for effective management of relationships with customers. I spent the end of my thesis for the actual technological solutions and recommendations. To make a proposal I issued from theoretical knowledge and information that I have also processed in the theoretical part of my thesis.

The result of understanding the essence of CRM is recommendations contained in the practical part of this thesis. In this part I first analysed the current state of relations between companies and customers and then I reviewed and recommended the best solution. I made these recommendations in a manner that are feasible in terms of medium-sized businesses struggling with shortages time and money.

As the central point of a successful implementation of CRM consider the analysis of possible solutions for which I have chosen the scoring criteria for selection. The criteria for selecting the most suitable CRM solution are described in the theoretical part. I issued from information provided by the suppliers and also from their clients. In the second step I'm analysing the proposed solution. I'm doing analysis of the costs for implementation. I´m recommending a final solution based on this analysis.

Even if the company decides on the proposed solution, I hope this knowledge of prices and the overall situation in the market for CRM will help in the future selection and implementation. Part of my recommendations is the implementation schedule. I´m also proposing an incentive program, which should help in implementation of new system in the business department. This should eliminate the risk of rejection of the user. The conclusion of my thesis will analyse the risks and errors in the implementation of new CRM system. I also propose how to eliminate or delete these errors.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : Strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

[2] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Vydání první. Brno : Computer Press, a. s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

[3] CRM - Řízení vztahů se zákazníky [online]. 2008 [cit. 2011-02-28]. Dostupné z WWW: <http://crm.crm.sweb.cz/>.

[4] Řízení vztahů se zákazníky. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 1. 9. 2004, last modified on 3. 2. 2011 [cit. 2011-03-01]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Řízení_vztahů_se_zákazníky>.

[5] *Marketing journal* [online]. c2009 [cit. 2011-03-07]. Historie marketingu. Dostupné z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html>. ISSN 1803-957X.

[6] SVĚTLÍK, J. *Marketing.* (přednáška) Zlín : Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, 22. 9. 2008.

[7] Marketing. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 24. 10. 2005, last modified on 11. 2. 2011 [cit. 2011-03-07]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>.

[8] BUREŠ, Ivan., ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel prodeje aneb CRM v digitálním věku*. Vydání 2. Praha : Management Press, s. r. o., 2006. 158 s. ISBN 80-7261-149-6.

[9] ŽEBRÁK, Miroslav. *Ekonomické a informační systémy v praxi* [online]. 2007 [cit. 2011-03-28]. Faktory výběru CRM. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/crm/faktory-vyberu-crm-v-malych-a-strednich-firmach-1.htm>. ISSN 1802-615X.

[10] SWOT. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 24. 11. 2006, last modified on 19. 3. 2011 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

[11] *Obchodní rejstřík firem* [online]. 2000 [cit. 2011-03-31]. Dostupné z WWW: <http://obchodnirejstrik.cz/avex-trade-spol-s-r-o-25303279/>.

[12] *Avex - moderní kovovýroba* [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.avextrade.cz/cz/kategorie/o-firme.aspx>.

[13] *Skleněná obkladová mozaika, kamenné obklady a dlažby* [online]. c2008 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.avex.eu/>.

[14] Interní materiály společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.

[15] *AVEX GROUP* [online]. 2011 [cit. 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.avextrade.cz/cz/kategorie/245-avex-group.aspx>.

[16] *CENTIS, spol. s.r.o.* [online]. c2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.centis.cz/newweb/start.asp?adr=Dim>.

[17] *ACMARK - komunikační a poradenské služby* [online]. c2007 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.acmark.cz/informacni-technologie/crm/act-2008>.

[18] *BLUEJET web CRM - pronájem CRM online* [online]. c2008 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.bluejet.cz/>.

[19] *DIGI TRADE s.r.o. Member of the PC-Ware Group- DIGI TRADE s.r.o.* [online]. c2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.pc-ware.com/pcw/cz/cz/nase_sluzby/reseni/produkty/e-dirigent_representative/main.htm>

[20] *LLP Czech Republic* [online]. 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.llpgroup.com/cz/index.php/productssolutions/crm/mdcrm.html>.

[21] *LLP Czech Republic* [online]. 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.llpgroup.com/cz/index.php/productssolutions/crm/pivotalcrm.html>.

[22] *NEO Business Partners* [online]. 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.neo-partners.com/index.php?seid=360>.

[23] *Insurance Software Solutions, Policy Management Systems, Claim Processing Software* [online]. 2011 [cit. 2011-04-22]. Dostupné z WWW: <http://www.fadata.bg/en/crm>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management.
CTI	Computer Telephony Integration.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
ERP	Enterprise Resource Planning.
FAQ	Frequently Asked Quentions.
ICT	Information and Communication Technologies.
IČO	Identifikační číslo organizace.
ISO	International Organization for Standardization.
MS	Microsoft.
PC	Personal Computer.
PDA	Personal Digital Assistant.
PHP	Personal Home Page.
SaaS	Software as a Service.
Spol. s r.o.	Společnost s ručením omezeným.
SW	Software.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
THP	Technicko-hospodářský pracovník.
Tř.	Třída.
USA	United States of the America.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2. Prvky CRM 16

Obr. 2. Jednotlivé fáze vztahu 21

Obr. 3. SWOT analýza 26

Obr. 4. Logo společnosti 32

Obr. 5. Skupina společností AVEX 35

Obr. 6. Percentuální vyjádření jednotlivých typů pracovníků 37

Obr. 7. Historický vývoj výkonů firmy 37

Obr. 8. Moduly informačního systému DIMENZE ++ 41

Obr. 9. Schéma funkcí ACT 46

Obr. 10. Náhled grafu vygenerovaného v BLUEJET web CRM 47

Obr. 11. Ukázka práce eDirigent Representative 50

Obr. 12. Přehled funkcí MS Dynamics CRM 51

Obr. 13. Ukázka funkcí Pivotal ENTERPRISE CRM 53

Obr. 14. Ukázka SAP CRM 54

Obr. 15. Ukázka Oracle Siebel CRM 56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti AVEX TRADE ……. 36

Tab. 2. Stav pracovníků AVEX TRADE ke dni 4. 4. 2011 ……... 36

SEZNAM PŘÍLOH

P I Certifikát

P II Organizační schéma společnosti AVEX TRADE spol. s r. o.

P III Přehled zákazníků společnosti AVEX TRADE spol. s r. o. v Evropě

P IV Přehled zákazníků společnosti AVEX TRADE spol. s r. o. ve světě

P V Hodnocení jednotlivých CRM systémů

P VI Hodnocení jednotlivých implementátorů MS Dynamics CRM

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁT

AZ Cert EU s.r.o., Fryčajova 122, 614 00 Brno

AZ Cert EU
CERTIFIKAČNÍ ORGÁN

Certifikační orgán AZ Cert EU pro certifikaci systémů managementu, akreditovaný Českým institutem pro akreditaci, o.p.s pod číslem 3161, vydává

CERTIFIKÁT

č. 166/09/QMS (změna A)

Držitel: **AVEX TRADE, spol. s r.o.**
Smetanova 2401
760 01 Zlín
IČ: 253 03 279

Organizace zavedla a udržuje systém managementu splňující požadavky

ČSN EN ISO 9001:2009
ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006

pro činnosti: **Návrh a výroba svařovaných ocelových konstrukcí, skladovacích systémů a podpěrných konstrukcí solárních systémů**

Rozsah zavedení: tř. T. Bati, areál TOMA, budova č. 4, 14 a 21, Otrokovice

Datum ukončení platnosti certifikace: 4.12.2012

Datum vydání: 1.3.2010

AKREDITOVANÝ CERTIFIKAČNÍ ORGÁN č. 3161
AZ Cert EU
AZ Cert EU s.r.o.

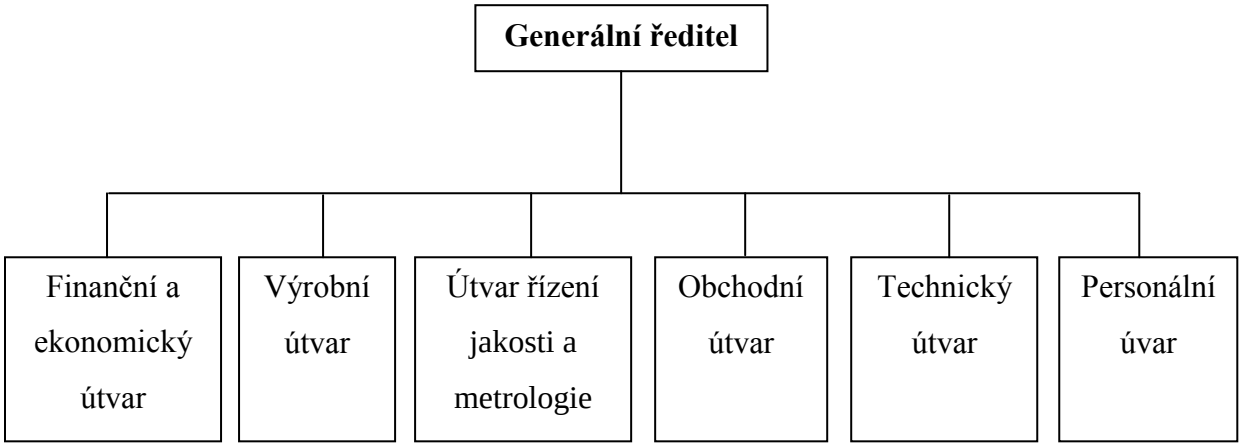
IAF

S 3161

.....
zástupce výkonného ředitele

Aktuální platnost tohoto certifikátu je uvedena na www.azcert.eu

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI AVEX TRADE, SPOL. S R. O.



PŘÍLOHA P III: PŘEHLED ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI AVEX TRADE, SPOL. S R.O. V EVROPĚ

PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI AVEX TRADE, SPOL. S R.O. VE SVĚTĚ

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH CRM SYSTÉMŮ

Hodnocení jednotlivých CRM systémů										
	ACT!	BLUEJET web	CAS PIA	CRM LEONARDO	eDirigent R	MS DYNAMICS	MS DYNAMICS	PIVOTAL ENT	SAP CRM	ORACLE SIEBEL CRM
Kvalita dat	4	5	3	5	2	5	5	5	5	5
ID,aktualizace,rychlé nalezení										
Práce s dokumenty	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
evidence korespondence,ID cíl. sk.										
Vhodnocování obch. případů	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
ukládání info o obch. případech										
Přehlednost a podpora tým. práce	3	4	3	5	2	5	5	5	5	5
ovladatelnost,filtrace,reporty,e-maily										
Mobilita a otevřenost	1	5	2	5	5	5	5	5	5	1
web. klient,spolupráce s jiným systémem										
Rychlost nasazení	3		5	5	2	4	4	2	2	
ovládání,přijetí uživateli,instalace,přizpůsobení										
Technologie a cena	3	5	5	1		3	4	2	1	1
cena,upgrade,licence,reference	180$/měs.	1760/měs. + vstupní investice v řádech tisíců	2220/měs 0 upgrade	statisíce	neuvedeno	cca. 200 000,- + implementace	124 EUR/měs. cca. 5000,-/měs. + implementace	cca 400 000,-	300$/1modul + implementac 500$/všechn y 3 moduly + implementac	od 1 000 000,- Kč 276$/měs.
5 - nejlepší										
1 - nejhorší	24	29	28	31	21	32	33	29	28	22

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH IMPLEMENTÁTORŮ MS DYNAMICS CRM

Hodnocení jednotlivých implementátorů MS Dynamics CRM										
	AXIOMSW	SPRINX	ORTEX	D3SOFT	LLP GROUP	ACMARK	ATLANTIS	INFINITY	CCV	WEBCOM
Cena klasické verze			230 000,-		8 500 EUR		cca 200 000,-	225 000,-	181 000,-	
Online hosting			5000,-/měs.		400 EUR/měs.		6800,-/měs.	6000,-/měs.	180 EUR/měs.	
Online hosting MS			124 EUR/měs.		124 EUR/měs.		124 EUR/měs.	124 EUR/měs.	124 EUR/měs.	
Cena za implementaci			do 200 000,-		5 500 EUR		20 000,-	120 000,-	75 000,-	
Celkové roční náklady			**260 000 Kč**		**10 300 €**		**101600 Kč + implementace**	**192 000 Kč**	**2160 EUR + 75 000 Kč = cca 129 000 Kč**	