

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky**

**Projekt implementace CRM systému
v překladatelské agentuře Zelenka**

Diplomová práce
2005

Bc. Lenka Bobálová

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka BOBÁLOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt implementace CRM systému
v překladatelské agentuře Zelenka**

Zásady pro vypracování:

1. Analyzujte teoretické prameny zabývající se CRM.
2. Analyzujte současný stav obsluhy zákazníků agentury Zelenka.
3. Na základě analýzy vypracujte projekt implementace CRM systému v překladatelské agentuře Zelenka.
4. Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

RESUMÉ

Anotace v českém jazyce

Význam stálých a přínosných zákazníků pro úspěch firem neustále roste. Proto je důležité věnovat stále více pozornosti budování kvalitních vztahů s těmito zákazníky. Jednou z možností, jak upevňovat tyto vztahy, je jejich řízení pomocí CRM.

Ve své práci jsem se zabývala zaváděním CRM systému do firmy Agentura Zelenka. Zaměřila jsem se na přínosy, které tato inovace firmě přinese, a následně jsem vypracovala projekt tvorby CRM systému a jeho implementace do podnikových procesů.

Anotace v anglickém jazyce

The significance of permanent and beneficial customers for company's success is steadily growing. This is why it is important to pay more and closer attention to building quality relationship with these customers. One of the possibilities in firming-up these relationships is their management through CRM.

My work concerned the introduction of a CRM system in the Zelenka Language Agency. I have focused on benefits, which this innovation would bring to the company and subsequently, I have prepared project in creating the CRM system and its incorporation within the company processes.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu ing. Vratislavovi Kozákovi, Ph.D. za rady a vstřícnou pomoc při jejím zpracovávání. Také bych chtěla poděkovat majiteli Agentury Zelenka, panu ing. Zbyňkovi Zelenkovi, že mi umožnil zde pracovat, a získat tak cenné zkušenosti, které jsem využila při psaní této práce.

Své poděkování chci také vyjádřit Romanovi Zelenkovi za odborné připomínky a rady při zpracovávání projektu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně dne 18. dubna 2005

.....
Bc. Lenka Bobálová

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla v práci využita, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

Ve Zlíně dne 18. dubna 2005

.....
Podpis odpovědného zástupce organizace

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 CO PŘEDSTAVUJE CRM	9
1.1 ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA.....	10
1.1.1 Fáze vztahu se zákazníkem	10
1.1.2 Evidence zákazníků.....	11
1.1.3 Strategie udržení zákazníků	12
2 PROČ CRM?	14
2.1 CO PŘINÁŠÍ POUŽITÍ CRM.....	14
2.1.1 Bezproblémový průběh obchodních procesů	14
2.1.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky	14
2.1.3 Více času na zákazníka	15
2.1.4 Odlišení se od konkurence	15
2.1.5 Vylepšení image	15
2.1.6 Přístup k informacím v reálném čase	16
2.1.7 Spolehlivé a rychlé předpovědi	16
2.1.8 Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami	16
2.1.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce	17
2.1.10 Růst motivace pracovníků.....	17
2.2 STRATEGIE CRM	17
2.2.1 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy	17
2.2.2 Proces plánování strategie CRM v sedmi krocích	21
3 FÁZE PROJEKTU CRM.....	23
3.1 INTERAKTIVNÍ MANAGEMENT	24
3.2 IMPLEMENTACE CRM	25
3.2.1 10 faktorů úspěšné implementace	26
3.2.2 Překážky při implementaci CRM.....	29
II. ANALYTICKÁ ČÁST	32
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	33
4.1 HISTORIE.....	33
4.2 ČINNOST.....	33
4.2.1 Překlady.....	33
4.2.2 Doplnkové služby.....	34
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
4.4 PORTEROVA ANALÝZA	35
4.5 STRUKTURA ZÁKAZNÍKŮ AGENTURY ZELENKA	38
4.5.1 Segmentace zákazníků	39
5 ANALÝZA CRM V AGENTUŘE ZELENKA.....	41

5.1	ANALÝZA FIREMNÍCH PROCESŮ VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKOVÍ	41
5.1.1	Analýza marketingových komunikací.....	41
5.1.2	Proces vyřízení poptávky	43
5.1.3	Proces vyřízení objednávky	44
5.1.4	Analýza tvorby databáze klientů.....	45
5.1.5	Zákaznická podpora	47
5.1.6	Strategie udržení zákazníků Agentury Zelenka	47
5.2	SWOT ANALÝZA V OBLASTI CRM.....	49
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	52
6	HLAVNÍ CÍL	53
6.1	PROČ ZAVÁDĚT CRM SYSTÉM V AGENTUŘE ZELENKA	53
6.1.1	Zefektivnění průběhu obchodních procesů	53
6.1.2	Zosobnění vztahů se zákazníky a odlišení se od konkurence	53
6.1.3	Více času na zákazníka	54
6.1.4	Odlišení se od konkurence	54
6.1.5	Vylepšení image.....	54
6.1.6	Okamžitý přístup k aktuálním informacím	54
6.1.7	Možnost predikce vývoje	55
6.1.8	Zlepšení vnitrofiremní komunikace	55
6.1.9	Zvýšení efektivity týmové spolupráce	55
6.1.10	Růst motivace pracovníků.....	55
6.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	56
7	PROJEKT ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU V AGENTUŘE ZELENKA.....	57
7.1	POŽADAVKY NA SYSTÉM	57
7.2	VÝBĚR DODAVATELE	57
7.2.1	Výběrové řízení.....	57
7.2.2	Vlastní vývoj nebo externí dodavatel?	59
7.3	NÁVRH ŘEŠENÍ	61
7.4	FÁZE PROJEKTU	64
7.4.1	Hodnocení	64
7.4.2	Koncepce.....	64
7.4.3	Výstavba.....	65
7.4.4	Pilotní fáze	65
7.4.5	Modifikace	65
7.4.6	Nasazení	65
7.4.7	Provoz	66
7.5	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	66
7.6	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	67
	ZÁVĚR	70
	SUMMARY	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

V neustále se měnícím podnikatelském prostředí a zvyšující se globalizaci ekonomiky je pro firmy stále těžší se prosadit a udržet si své zákazníky. Ti totiž mají stále větší moc ovlivňovat své dodavatele, neboť rostoucí konkurence, která nabídne srovnatelný výrobek nebo službu za nižší cenu, jim dává silný vyjednávací vliv.

Proto je pro firmy důležité, kromě neustálého zabezpečování požadované kvality poskytovaných výrobků nebo služeb a udržování konkurenční cenové hladiny, také věnovat péči stabilizaci, růstu a individualizaci vztahů se zákazníky. Nezáleží při tom, kolik klientů firma má. Při větším počtu zákazníků je ale obtížné přistupovat ke každému z nich individuálně bez toho, aby informace o něm nebyly nikde uloženy.

Právě tyto důvody vedly postupným vývojem ke vzniku CRM (Customer Relationship Management), který se zaměřuje na tvorbu a implementaci softwarových řešení v této oblasti. A právě CRM umožňuje aplikovat tento individuální přístup, který zákazníci stále více oceňují, a díky kterému se může firma odlišovat od své konkurence. V CRM ale nejde pouze o technologie, je to celistvý přístup managementu a zaměstnanců v prvních liniích k jednání se zákazníky, je to firemní filozofie a image.

V diplomové práci budou shrnuty výhody, které s sebou zavedení CRM systému přináší. Především se ale zaměřím na postupné kroky implementace tohoto systému, i s upozorněním na možná úskalí při jeho zavádění a radami jak těmto problémům čelit. Tyto teoretické prameny spolu s důkladnou analýzou současného stavu řízení vztahů se zákazníky v konkrétní firmě budou základem pro navržení projektu pro zavedení centralizovaného CRM systému a tím zvýšení konkurenceschopnosti dané organizace.

Cílem práce je shrnout základní výhody CRM systémů a nastínit postupné kroky implementace těchto systémů, což bude následně demonstrováno v konkrétních podmínkách vybrané firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CO PŘEDSTAVUJE 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 vlastníky i zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.

CRM má své kořeny v obchodních strategiích orientovaných na zákazníka. Rozhodující otázkou CRM je, proč se konkrétní osoba rozhodne stát se zákazníkem určité firmy. V CRM tedy nejde o to řešit, proč se zákazník v rámci jednorázové transakce rozhodne pro určitý výrobek nebo službu. Zásadní otázka zní: Proč na sebe určitá osoba bere roli zákazníka a proč si toto specifické postavení vůči firmě udržuje?

Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:

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, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat.

CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologie, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.

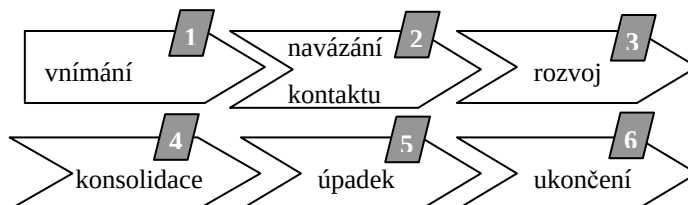
Zavedení CRM je v praxi možné pouze při sloučení jeho jednotlivých prvků do jednoho celku. Každý pokus o jednostranný pohled na problematiku CRM je předem odsouzen k neúspěchu. Celá řada snah o zavedení CRM ztroskotala na tom, že byl kladen důraz pouze na jeden jeho prvek [10].

CRM představuje integraci již existujících řešení, jako jsou např. one-to-one marketing, Sales Force Automation (automatizace prodeje), call centra nebo střediska služeb. Každá z těchto metod má své opodstatnění a spadá do dílčích kompetencí marketingu, odbytu nebo služeb zákazníkům, které jsou dále podřízeny managementu CRM. Ten musí provádět koordinaci jednotlivých složek. CRM je souhrnná organizační jednotka, která je ve struktuře podniku nadřazena oddělením, jako jsou marketing, obyt, personalistika, controlling atd. [10].

1.1 Orientace na zákazníka

1.1.1 Fáze vztahu se zákazníkem

CRM zkráceně znamená interakci se zákazníkem. Vezměme nejprve aspekt, který vyplývá z pojmu *relationship*. Vztah k zákazníkovi prochází zpravidla několika fázemi (Obr. 1). Vnímání hodnot, které podnik nabízí ve formě zboží nebo služeb, musí být řízeno. K tomu je třeba vyvinout značné úsilí. CRM není samoúčelnou metodou. Cílem je vytvořit takové vztahy se zákazníky, které jsou prospěšné i pro podnik.



Obr. 1. Jednotlivé fáze vztahu [10]

Řízení vztahů se zákazníky začíná vytvořením image u potenciálních zákazníků. Iniciativa při navazování kontaktu vychází vždy ze strany podniku. To platí i tehdy, když se

zákazník na podnik obrací prostřednictvím webových stránek. Podnik je totiž vytváří právě za tímto účelem.

Jestliže byl kontakt navázán, dochází v následující fázi jeho dalšímu rozvíjení a konsolidaci. Nemá-li vztah pro jednoho nebo oba partnery (zákazník a podnik) stoupající hodnotu, následuje jeho úpadek a ukončení. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka, který přestane mít zájem o další výměnu hodnot s podnikem, nebo 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 [10].

V první fázi interakcí je zákazník při marketingové akci upozorněn na nabízené zboží nebo služby. To může proběhnout formou osobního dopisu, prostřednictvím webové stránky, pomocí reklamy v tisku nebo v televizi atd. V následující fázi zákazník sám vyhledá podnik, resp. jeho produkty, s využitím některého z obchodních kanálů, popřípadě (podle druhu zboží) je kontaktován přímo pracovníky odbytu. Během doby, kdy zákazník používá zakoupené zboží, popřípadě také využívá nejrůznější servis (služby). To může spočívat např. ve sledování doplňkových informací o produktech podniku, uvedených např. na speciálních webových stránkách pro zákazníky, nebo může jít o telefonáty směřované na call centrum nebo jednoduše o kontaktování příslušného servisního pracovníka. Zákazník se nachází uvnitř životního cyklu a má nejrůznější možnosti, jak podnik kontaktovat. V jednotlivých kontaktních místech zanechává důležité informace, které jsou nezbytné pro udržení a rozvíjení vztahů.

1.1.2 Evidence zákazníků

Celkem 20 % zákazníků dělá 80 % obratu. Platnost tohoto Paretova zákona je univerzální. Pokud firma zjistí, že jí dělá 50 % zákazníků 50 % obratu, tak je v jejím prodeji něco špatného: její prodejci nemají jasno v prioritách a věnují příliš mnoho času nevýznamným zákazníkům a ty klíčové zanedbávají. Firma, která se dostane do této situace je ve smrtelném nebezpečí a to ze dvou důvodů [2]:

1. Přenechává možnost využití růstového potenciálu u klíčových zákazníků konkurenci.

2. Finanční efektivnost nákladů spojených s provozem jejího prodejního oddělení je na nízké úrovni.

Z předchozího vyplývá nutnost evidence prodejního potenciálu klíčových zákazníků. Databáze zákazníků je základnou, na které stojí celý systém digitálního řízení prodeje a vztahů se zákazníky. Bez znalosti zákazníka není možné s ním navázat takový vztah, který odpovídá jeho důležitosti pro firmu [2].

1.1.3 Strategie udržení zákazníků

1. Pravidelná a tvořivá komunikace
 - Komunikovat se svými zákazníky způsobem, který je přinutí zpozornět a reagovat.
 - Komunikovat se zákazníky osobně a po telefonu pravidelně – to pomůže zjistit dosud skryté malé problémy dříve, než se z nich stanou problémy velké.
2. Záruka kvality služeb
 - Je to způsob, jak odlišit nebo učinit známým dodavatelský systém, který už funguje na vysoké úrovni.
 - Záruky dávají zákazníkovi najevo, že organizace si je tak jistá svými základními službami a způsobem jejich dodávání, že je ochotna dát se zákazníkem vyzkoušet.
3. Odměny za časté nákupy
 - Dávat zvláštní prémie svým nejlepším zákazníkům.
4. Zvláštní služby
 - Zákaznickou věrnost pomáhají upevňovat také služby aranžované tak, aby je menší segmenty zákazníků pociťovaly jako služby osobní, nebo dokonce zcela individuální.

5. Výchova zákazníků

- Udržet zákazníky pomůže jejich výuka a výcvik – lepší informovanost.
- Naučit je používat služby podniku.

6. Partnerství

- Sdílení zdrojů a zkušeností se zákazníky bez ohledu na to, jestli jim chceme něco prodat, ale spíše proto, že chceme být tou nejlepší možnou firmou

7. Rozhovory s odcházejícími zákazníky

- Zákazníci, kteří přecházejí ke konkurenci, nás mohou přesně informovat, které části svého obchodování musíme zlepšit.
- Mohou poskytnout takový pohled na podnik, který je pro lidi uvnitř nemožný.
- Jedním důvodem, proč vyhledávat odcházející zákazníky, je snaha opět je získat.

8. Neobvyklé znovuzískání

- Schopnost vyřešit zákaznické problémy a chyby firmy šikovným jednáním může často překonat jakoukoli nespokojenost zákazníka vůči organizaci. [8]

2 PROČ CRM?

2.1 Co přináší použití CRM

Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody. Tyto výhody vedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obratu a zisku. To ovšem nejsou cíle sledované zavedením CRM, nýbrž pouze přínosy vyplývající z jeho úspěšného využití. CRM přináší přímo měřitelné výhody i efekty, které se projeví až po určité době. Aniž bych pomíjela dlouhodobé účinky, zaměřím se nejprve na přínosy, které se projeví bezprostředně po zavedení CRM [10].

2.1.1 Bezproblémový průběh obchodních procesů

Použití CRM vede k omezení průtahů a problémů při zpracování obchodních procesů v marketingu, odbytu a službách, i mezi těmito úseky. Důvodem je existence jednotné databáze informací o zákaznících. Praktické využití filozofie CRM vede k omezení obchodních procesů na ty prvky, které jsou pro zákazníka přínosem. To vede přímo k zeštíhlení a zefektivnění těchto procesů. Dalším pozitivním efektem je pokles nákladů na řízení procesů směřujících k získávání zákazníků a vytváření vzájemných vazeb. Také zde je pokles nákladů pozitivním účinkem, nikoli cílem [10].

2.1.2 Více individuálních kontaktů se zákazníky

Dosažení vysokého počtu kontaktů se zákazníky nebo potenciálními zákazníky není velký problém. Lze toho dosáhnout s využitím klasických prostředků marketingové komunikace, jako je např. reklama v rozhlase, tisku či televizi. Zásadní výzvou je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k přesnému uspokojení požadavků každého konkrétního zákazníka, ba dokonce k překonání jeho očekávání. S využitím nástrojů CRM, jako jsou call centra, prodej po telefonu, automatizace prodeje, individuální webové stránky nebo e-marketing, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Bez CRM není možné individuálně vycházet vstříc velkému množství zákazníků a využít data získaná v průběhu životního cyklu zákazníka [10].

2.1.3 Více času na zákazníka

Více času na zákazníka neznamena nárůst počtu zaměstnanců pracujících na uspokojení všech přání zákazníka, spíše jde o dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách. Díky CRM je možné investovat čas získaný zefektivněním průběhu procesů do nárůstu kvality vztahů se zákazníky. Týká se to zvláště odbytu, neboť ten by se měl věnovat spíše zákazníkům než vyřizování administrativy spojené s prodejem. Vztahy jsou založeny na zásadě „mít na sebe čas“. Kdo si na vztah nedokáže udělat čas, ten jej také nemůže úspěšně udržovat. Čas získaný zavedením nové koncepce průběhu procesů a implementací příslušné technologie může být investován přímo do vztahu se zákazníkem. Úkolem managementu je tento čas organizovat. Nejedná se však přitom o klasický postup. Podle starých zásad by získání času navíc vedlo okamžitě ke snížení počtu zaměstnanců. Z hlediska CRM by však tento krok nevedl k avizovanému zlepšení vztahů se zákazníky, které se projevují růstem obrátu a zisku [10].

2.1.4 Odlišení se od konkurence

Implementací CRM je možné se odlišit od konkurence, neboť podnik používající CRM má lepší vztahy se zákazníky, než podnik, který CRM nevyužívá. CRM přitom neznamena jen použití rozsáhlých softwarových balíčků v podnicích operujících na masových trzích. CRM představuje také filozofii použitelnou stejně dobře i v malých a středních firmách [10].

2.1.5 Vylepšení image

Podniky využívající CRM mají dobrou image z pohledu uspokojování individuálních požadavků. To vede ke spuštění procesu ústní propagandy a vynikající servis s excelentním poradenstvím budou chtít využívat i další osoby. Podnik, který se ke svým zákazníkům chová loajálně a najde si na ně čas, bývá odměněn důvěrou. Tato důvěra je z dlouhodobého hlediska cennější než krátkodobě orientované uvažování zaměřené na růst obrátu. Image u zákazníků, který vyplývá z využívání CRM, je možné využít k osvobození podniku od cenových tlaků a k získání vyšší suverenity při vytváření vlastní cenové politiky [10].

2.1.6 Přístup k informacím v reálném čase

Průběhy všech procesů souvisejících s ekonomikou podniku se v dnešní době neustále zrychlují, a přístup k informacím v reálném čase je proto pro management podmínkou přežití. Informace se mohou týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snah o získání nových zákazníků atd. Díky CRM má management, odbyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování. Čím dříve jsou data k dispozici, tím rychleji může management reagovat na změny na trhu. CRM představuje revoluci v controllingu a sdílení informací v oblasti front-office, tedy přímo na rozhraní mezi podnikem a zákazníkem. Bez použití CRM nemůže podnik reagovat na změny na trhu tak rychle, jak by bylo zapotřebí pro zajištění požadovaného obrátu a zisku. Pomocí CRM je možné včas odhalit všechny vzájemně související diskontinuity. To umožňuje jednak včas na tyto problémy reagovat, a kromě toho vzniká možnost podobným nesrovnalostem předcházet [10].

2.1.7 Spolehlivé a rychlé předpovědi

CRM umožňuje všem pracovníkům odbytu, vedoucím pracovních skupin i vedení podniku získat jediným stisknutím tlačítka spolehlivou předpověď dalšího vývoje. Jakoukoli změnu systém ihned zaznamená a všem oprávněným pracovníkům poskytne příslušné informace. Podle autorizace příslušného pracovníka jsou možné podrobné nebo celkové přehledy [10].

2.1.8 Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami

Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a službami. Bylo by ovšem chybné vycházet z předpokladu, že ke zlepšení komunikace mezi těmito úseky dojde po zavedení CRM automaticky. Zejména v této oblasti je zapotřebí odvést při implementaci CRM solidní práci při školení personálu, řízení transformačních procesů a vytváření nových obchodních procesů se zřetelem na příslušné pracovníky. Jestliže je těmto aspektům věnována dostatečná pozornost, mohou být zbořeny staré bariéry mezi odbytem a marketingem a započata nová plodná spolupráce. Spolupráce, která není založena na donucení a na pevných pravidlech, nýbrž na vzájemném využívání výhod vyplývajících z CRM. Tyto výhody spočívají např. v přístupu do společné databáze zahrnující celý

životní cyklus zákazníka. Členění zákazníků prováděné marketingem může být základem úspěšné práce odbytu. Znalosti o zákaznících získané při odbytu produktů lze naopak využít při plánování dalších individuálních marketingových akcí. Pokud jde o cíle, nemůže již mezi těmito dvěma úseky existovat žádný rozdíl. Oba získají pomocí CRM výbornou pozici, což se bezprostředně odrazí v celkovém úspěchu podniku [10].

2.1.9 Nárůst efektivity týmové spolupráce

Zavedením procesů a technologií spojených s CRM prudce vzrůstá efektivita práce uvnitř jednotlivých týmů. Jakmile do marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici v odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních akcí [10].

2.1.10 Růst motivace pracovníků

Díky CRM získává podnik oproti konkurenci větší údernou sílu a pracovníci mohou upustit od jinak obvyklého papírování a neustálého rozesílání e-mailů. Je jim pomocí technologií a procesů vyplývajících z implementace CRM poskytována odpovídající podpora jejich každodenní práce, takže je práce baví. Tímto způsobem CRM přispívá ke zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což se v konečném efektu odrazí v nízké fluktuaci. Předpokladem je ovšem komplexní příprava zaměstnanců na zavedení CRM. Pouhá implementace příslušných technologií není zdaleka dostačující [10].

2.2 Strategie CRM

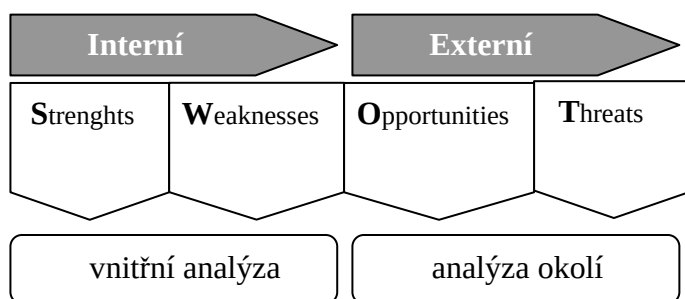
2.2.1 Vypracování strategie CRM pomocí SWOT analýzy

Při určování strategie CRM je třeba dodržovat šest hlavních zásad:

1. Proces vypracování strategie musí být řízen v rámci strategického projektu.
2. Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.

3. Strategické projekty musí být zpracovávány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie daného podniku.
4. Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.
5. Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v této oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.
6. Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití [10].

Dobrou metodou strategického plánování je SWOT analýza (Obr. 2). Jedná se o praktický postup nalezení odpovídající strategie, který je založen na výše zmíněných šesti zásadách. Těžištěm SWOT analýzy je určení výchozí situace podniku. Přitom jsou analyzovány silné a slabé stránky podniku, v našem případě z hlediska strategie CRM. 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. Silné a slabé stránky představují interní vlivy, příležitosti a hrozby naopak externí vlivy [10].



Obr. 2. Prvky SWOT analýzy [10]

Interní strategická analýza CRM

Při analýze vnitřních vlivů jsou posuzovány výrazné silné a slabé stránky v oblasti CRM vzhledem k příslušným konkurentům. Důležitá je přitom definice konkurentů. Po definování druhů konkurence může proběhnout srovnání pro různé nástroje CRM.

Lidský faktor je v rámci strategie CRM vedle vyzrálé technologie a efektivních obchodních procesů kritickým aspektem pro zajištění dobrých vztahů se zákazníky. Na tuto skutečnost je třeba dbát při určování příslušné strategie.

Cílem interní strategické analýzy CRM je rozpoznání vlastních silných stránek, na nichž lze budovat nové strategie, a také zjištění slabých stránek, kterých je třeba se v rámci nové strategie vyvarovat.

Kvalitativně nejcennější informace mohou poskytnout zejména vedoucí pracovníci, kteří v podniku pracují již řadu let a za tu dobu jej stačili důkladně poznat. Služebně mladší zaměstnanci mohou naopak pomoci rozeznat důležité synergické potenciály.

Kvalita srovnávacích dimenzí a zvolené měřítko jsou rozhodující faktory ovlivňující vypovídací hodnotu výsledků. Pokud se podnik v této fázi snaží ušetřit, projeví se to později při praktickém uplatnění strategie [10].

Externí strategická analýza CRM

Analýza externích vlivů představuje větší problém než interní analýza CRM, neboť potřebné informace nejsou s využitím vnitropodnikových zdrojů tak snadno přístupné. V této oblasti jsou výsledky ještě více závislé na kvalitě použitých zdrojů. Je možné zde použít informace z publikací libovolného druhu, případně využít služeb některé z placených databází. Kromě toho lze provést vlastní šetření, což má tu výhodu, že je možné kvalitu šetření v jednotlivých oblastech lépe přizpůsobit sledovaným cílům. Na druhé straně však vlastní průzkum představuje zvýšené nároky na finanční a lidské zdroje.

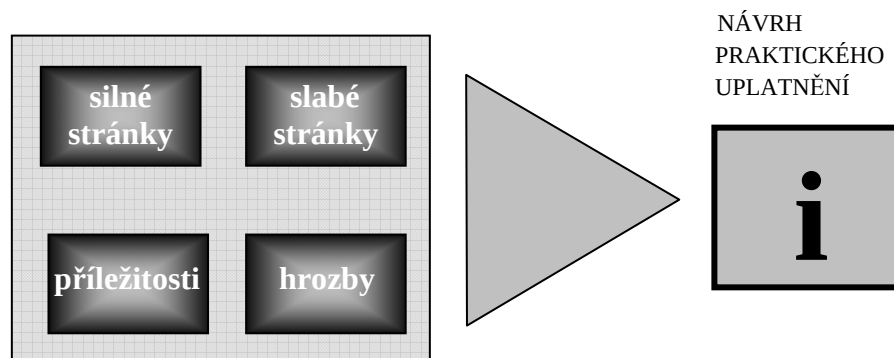
V první fázi je třeba definovat oblasti, ve kterých mají být příležitosti a hrozby hodnoceny. Strategický projekt zaměřený na tento problém zde obvykle není tím nejlepším řešením. Výhodnější je, když se celý podnik zaměří na rozpoznání signálů upozorňujících na slabé stránky. Příjem tzv. weak signals přitom probíhá v reálném čase s využitím všech

pracovníků podniku. Těmito signály jsou veškeré informace, které nemohou být v okamžiku přijetí přesně klasifikovány. V minulosti se jednalo pouze o teoretickou koncepci, jejíž praktické uplatnění nebylo možné. Informace od jednotlivých pracovníků byly totiž sice přijímány, ale nebylo možné jejich shromažďování a další zpracování v celopodnikové databázi, což dnes již možné je. Informace mohou pocházet z nejrůznějších zdrojů, jako jsou např. dialogy mezi kolegy, návštěvy veletrhů, časopisy, noviny, Internet nebo prostě jen rozhovory v kruhu přátel. V této fázi určování strategie má efektivní správa znalostí pro podnik enormní význam.

Nemá-li podnik k dispozici solidní systém pro správu znalostí a příslušné nástroje z oblasti IT, je jejich implementace prvním krokem při určování strategie CRM. Na vzniklé náklady přitom nelze pohlížet z hlediska jejich okamžité návratnosti, neboť efekty vyplývající ze správy znalostí se projeví až po delší době.

V poslední fázi je na základě výsledků SWOT analýzy formulována strategie CRM a doporučení pro její praktické uplatnění. Praktická doporučení je třeba v každém případě důkladně prodiskutovat s osobami, které budou později zodpovědné za jejich provádění. Jinak hrozí riziko, že podnik sice bude mít „na papíře“ výbornou strategii, která však nebude odpovídat každodenní realitě. Zpravidla je vhodné konzultovat projekty tohoto typu s poradcem. Rozhodující je, aby poradenská firma měla k dispozici odpovídající kompetence pro vypracování strategie a také zkušenosti s její implementací.

Požadavky na vypracování a uplatnění strategie CRM jsou natolik komplexní, že k cíli nevede ani samotný vývoj strategie, ani pouhé zavádění nejrůznějších opatření v rámci stávající organizační struktury podniku. Pouze kombinace rozsáhlých kompetencí v oblasti vývoje a aplikací pro kvalifikaci personálu, využití technologií a organizace obchodních procesů může přinést požadované efekty ve formě komplexní podnikové strategie CRM [10].



Obr. 3 Výsledky SWOT analýzy [10]

2.2.2 Proces plánování strategie CRM v sedmi krocích

Vedle aspektů týkajících se obsahu, které je možno řešit pomocí SWOT analýzy, vzniká otázka formálního postupu při strategickém plánování, zahrnujícím celou řadu znalostí a názorů. Hax a Majluf (1988) navrhují proces, který do plánovacího cyklu zavádí tyto úrovně: vedení, obchodní jednotka a funkční oblast. Celý plánovací proces založený na těchto třech úrovních spočívá v sedmi krocích:

1. Vize

Vize je nadřazena strategii a představuje klíčovou myšlenku. Ve vizi jsou obsaženy manažerské zásady a filozofie podniku. Zaměstnancům podniku musí zprostředkovat určitý ideál, na jehož uskutečnění se při své každodenní práci zaměřují a dokážou se s ním ztotožnit.

2. Základní koncepce

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

3. Poslání

Třetí krok se provádí na úrovni strategické obchodní jednotky, přičemž dochází k definování jejího poslání. V principu se jedná o stejný postup jako při určování strategie pro celý podnik s tím rozdílem, že tento krok je více zaměřen na opatření, která se týkají dané obchodní jednotky.

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 ještě později přezkoušet v rámci funkční oblasti CRM.

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. Přitom musí brát ohled na hlavní zaměření celého podniku a konzultovat výsledky své práce s vedením.

6. Plánování projektů směřujících k implementaci systému

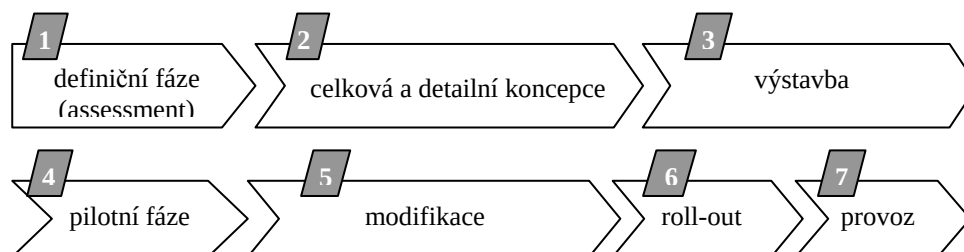
V rámci tohoto kroku dochází k rozčlenění potřebných opatření do dílčích projektů implementace a k naplánování těchto projektů. K základním prvkům plánování patří balíky úloh, časový rámec, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu.

7. Sestavování rozpočtu

Sedmý a závěrečný krok spočívá ve schválení plánu obchodní jednotkou a vedením a v sestavení 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 [10].

3 FÁZE PROJEKTU CRM

Projekty CRM jsou složité, protože se při nich setkávají různé podnikové profese a obchodní procesy. Přitom není příliš důležité, jedná-li se o inovaci CRM nebo jen o přizpůsobení existujících nástrojů CRM.



Obr. 4. Fáze projektu CRM [10]

Rozdělení projektu do těchto sedmi fází (Obr. 4) platí pro případ zavedení nového systému CRM. V každé z těchto fází (tj. definiční fází počínaje a uvedením do provozu konče) musíme vzít v úvahu oblasti týkající se personálu, procesů a technologií. Již ve fázi hodnocení (assessment phase) musíme vymezit stávající organizační struktury, úroveň kvalifikace personálu a stávající technologie. Stejně se postupuje ve fázi nasazování (roll-out). V této fázi se ale berou v úvahu jen informační technologie, a proto pochopitelně snižuje hodnotu celého projektu CRM. Také zde musíme cílevědomě vzdělávat personál a sdělovat mu změny v organizaci.

V tabulce (Tab. 1) je uvedeno přiřazení nejdůležitějších složek projektu dle organizačního schématu k jednotlivým fázím projektu podle své priority.

Priority jsou: 1 – důležité

2 – středně důležité

3 – podřadné

		Složky projektu				
Fáze		Procesy	Technologie	Personál	Komunikace	Infrastruktura
1	Hodnocení	1	1	1	1	1
2	Koncepce	1	1	1	2	2
3	Výstavba	3	1	1	2	2
4	Pilotní fáze	1	1	1	1	2
5	Modifikace	1	1	1	2	2
6	Nasazení	2	1	1	1	2
7	Provoz	1	1	1	2	3

Tab. 1. Fáze a složky projektu CRM [10]

Rozhodující je, aby byly respektovány všechny složky projektu v každé jeho fázi. Jen tak lze vytvořit plnohodnotný systém CRM. Budeme-li se soustředit pouze na přizpůsobení softwaru nebo konsolidaci databází a nevezmeme v úvahu personální a organizační prvky, musí projekt zákonitě ztroskotat [10].

3.1 Interaktivní management

Projekty CRM intenzivně zasahují do organizace podniku a stávajících vztahů se zákazníky. Navíc dochází k většímu pracovnímu zatížení personálu, který se musí učit často zcela nové postupy. Počet zaměstnanců se většinou musí zvýšit. Aby byl projekt CRM plnohodnotný, musí být tyto změny doprovázeny intenzivní informační, komunikační a interaktivní politikou. Vedení projektu musí zajistit, aby se do probíhajících změn včas zapojili všichni zaměstnanci a zákazníci. K tomu nestačí jen jednosměrná komunikace, je nutná mnohem komplikovanější obousměrná interakce.

Projekty CRM mohou být úspěšné jen tehdy, mají-li všechny zúčastněné osoby dostatečný přehled o jeho vývoji. Proces zainteresování zaměstnanců nebo i zákazníků, kteří se na projektu mají podílet nebo využívat jeho nástroje, probíhá nejlépe na workshopech. Na nich se vedou diskuse o vývojových trendech v oblastech obchodních procesů, aplikací technologií a školení a také zde probíhá odborná pomoc pro budoucí využívání nástrojů CRM. Účastníci workshopů musí přitom být vyzbrojeni patřičnými odbornými znalostmi. Čím intenzivněji tedy zaměstnanci a zákazníci na projektu spolupracují, tím snazší bude přijetí projektu z jejich strany a následná aplikace nástrojů CRM.

V tomto procesu je nezbytné respektovat veškeré do té doby vymezené názory, podněty a zkušenosti a zužitkovat je pro zvýšení užité hodnoty projektu. Účastníkům projektu se tímto způsobem dává najevo, že je s nimi počítáno a zároveň se zajistí přijetí principů CRM z jejich strany. V optimálním případě se lze setkat kromě pasivního přijetí změn také s upřímným zájmem, čímž se získá živná půda pro rozvoj nových procesů, technologií a nové filozofie [10].

3.2 Implementace CRM

Hlavním problémem je, že nashromážděné informace o zákaznících se nacházejí kdesi v podniku, ale nejsou k dispozici tam, kde je to nutně zapotřebí. Tím dochází k přerušení sledu interakcí.

Podmínkou úspěšné implementace CRM je, aby sled interakcí nebyl nikde přerušen. Kontinuita je však možná pouze tehdy, když je celý sled interakcí koncipován jako konsolidovaný celopodnikový systém řízení toku informací, do kterého jsou zahrnuta všechna kontaktní místa, a tedy i všechny obchodní kanály. Realita se naproti tomu vyznačuje velkým množstvím postupně vznikajících izolovaných informačních uzlů a databází.

1. Prvním úkolem je proto shromáždění všech cenných informací do jedné databáze.
2. Druhý úkol spočívá v zajištění přístupu k informacím tam, kde je to zapotřebí.
3. CRM v institucionálním smyslu představuje organizační jednotku podniku, ve které dochází k plánování, řízení a kontrole celého sledu interakcí. Jsou tak využívány převážné části činnosti CRM ve funkčním smyslu.

V tom spočívá revolučnost CRM. Vzhledem k organizační struktuře podniku zavedení CRM neznamená pouze implementaci komunikačního střediska, zlepšení doplňkových služeb nebo zavedení automatizace prodeje. Tento postup by byl pouze opakováním známých chyb a vedl by k vytváření dalších izolovaných řešení bez vazby na sled interakcí zaměřených na plánování, řízení a kontrolu životního cyklu zákazníka.

Pro úspěšné zavedení CRM je třeba vytvořit novou organizační jednotku odpovědnou za zajištění nepřetržitého sledu interakcí, jejich plánování, kontrolu a řízení.

CRM jako nová organizační jednotka musí splňovat dva základní úkoly: kromě své manažerské funkce musí zvládnout práci s komplexními nástroji z oblasti IT, které slouží

jako podpora pro vlastní management. Manažerská funkce CRM spočívá v tvorbě interakcí mezi zákazníkem a organizací. Pojem interakce má přitom hlubší význam než jen ve smyslu slova „komunikace“. Zatímco komunikační proces se omezuje pouze na výměnu informací, při interakci dochází k výměně ekonomických hodnot. Hodnota zde znamená vyčíslení užitečnosti. S komunikačními procesy se setkáváme na klasických masových trzích, kde zákazník není individuálně identifikován. Díky nástupu nových technologií, jako je např. internet, jsou dnes k dispozici nástroje, které umožňují opustit koncepci jednosměrné komunikace a vstoupit se zákazníkem do interakce. Je mnoho podniků, které se touto cestou vydaly, ale nedokázaly změny důsledně dotáhnout do konce. U interakcí odvozených od CRM se nejedná o One-to-one marketing, nýbrž o mnohem komplexnější pohled na celou problematiku. One-to-one marketing se omezuje pouze na marketingové aspekty, zatímco interakce u CRM představuje propojení marketingu, odbytu a služeb s ohledem na životní cyklus zákazníka [10].

3.2.1 10 faktorů úspěšné implementace

Chce-li podnik plně využít přínosů nějakého systému CRM, musí nejprve projít strukturovaným procesem, při kterém se zjišťuje, co je potřeba automatizovat a co ne – aby se pak z automatizace nestal chaos. Existuje deset faktorů, které jsou nezbytné pro úspěšnou implementaci jakéhokoliv systému CRM [3].

1. Určit funkce/činnosti, které by se měly automatizovat

Efektivní automatizace by měla v podniku začít řádným auditem automatizace CRM, na základě kterého se identifikují ty funkční úseky podniku, které by se měly automatizovat, a specifikují se technické parametry, které by měl systém CRM splňovat [3].

2. Automatizovat jen to, co automatizaci potřebuje

Automatizace neefektivního obchodního procesu/činnosti by se mohla stát velmi nákladným omylem. Chceme-li zajistit, že se bude automatizovat jen to, co je skutečně potřeba, musí se výše popsaný audit CRM zaměřit především na názory obchodních

zástupců, pracovníků marketingu, zákaznické podpory a managementu – jak by chtěli zlepšit své pracovní procesy [3].

3. Získat závazek a podporu vedení podniku

Podporu vrcholového vedení máme šanci získat tehdy, pokud prokážeme, že:

- automatizace podporuje obchodní strategii podniku
- automatizace bude mít měřitelný pozitivní vliv na ekonomické výsledky podniku
- automatizace výrazně sníží náklady (např. obecné náklady na prodej), takže se v určitém časovém období náklady vynaložené na automatizaci vrátí.

4. Vybrat vhodnou technologii

Měli bychom volit takové informační technologie a systémy, které využívají otevřenou architekturu, abychom mohli v budoucnu systém bez problémů rozšiřovat a zvětšovat. Vhodné jsou takové softwarové aplikace, které jsou modulární a které lze snadno integrovat a propojovat se stávajícími informačními databázemi. Zvolená technologie by měla odpovídat mezinárodním standardům [3].

5. Zajistit účast uživatelů

Do celého procesu je potřeba co nejdříve zapojit budoucí uživatele systému, aby se zajistilo, že systém CRM bude vyhovovat jejich potřebám [3].

6. Modelové zavedení systému

Modelové zavedení systému umožní postupné hladké zavedení celé nové technologie. Umožňuje experimentovat v menším rozměru, tj. méně nákladně, mohou se otestovat různé funkce systému, vyjde přitom na povrch, jaké organizační změny bude nutno provést, a – což je nejdůležitější – prokáže se, že lze dosáhnout stanovených cílů automatizace [3].

7. Zaškolit uživatele

- předvést uživatelům, jak přistupovat k požadovaným informacím a jak je používat
- ověřit, zda uživatelé dostali vhodnou uživatelskou dokumentaci a zda se tato dokumentace pravidelně aktualizuje
- nabídnout on-line konzultace, které by bylo možno přizpůsobit individuálním uživatelům

8. Motivovat pracovníky

Systém CRM uspěje tehdy, pokud budou uživatelé dostatečně přesvědčeni o tom, že jim systém CRM může pomoci splnit jejich cíle a když pochopí strategický význam automatizace CRM – od zlepšení produktivity až po vliv na celkový hospodářský výsledek podniku. Vhodným nástrojem je např. interní marketingová kampaň, která bude zahrnovat i intranetové stránky věnované aktivitám na poli automatizace prodeje a marketingu [3].

9. Důsledná správa systému

V podniku musí být stanoven zodpovědný pracovník nebo oddělení, které bude dohlížet na celkový stav systému CRM. Tento pracovník nebo oddělení vykonává funkci kontroly informací – zodpovídá za to, že informace v systému jsou aktuální, relevantní a snadno přístupné - a celkově pozitivně ovlivňuje potřeby uživatelů [3].

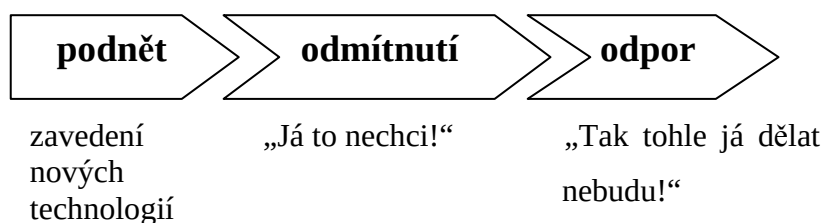
10. Udržovat si podporu vedení podniku

Vhodné je vytvořit komisi, ve které budou zastoupeni uživatelé, pracovníci oddělení informačního systému i zástupci vedení podniku. Tato komise by měla pravidelně každé čtvrtletí informovat vedení podniku o stavu projektu automatizace CRM [3].

3.2.2 Překážky při implementaci CRM

Bariéry úspěchu

Pracovníci prodeje jsou zvyklí na určitou volnost a možnosti volby, kterých se neradi vzdávají. Například možnost náhledu do celé historie zákazníka a dále tzv. měkké informace, které mohou využít při uzavírání smluv. Systémy CRM pracují na principu neomezeného propojení informací mezi vedením odbytu a dalšími kolegy. Nové technologie jej však nutí, aby pracně získané informace sdělil také ostatním, což tohoto zaměstnance omezuje v jeho svobodné volbě. Zaujme odmítavý postoj. Pocítí odpor vůči novému projektu CRM. Bude-li toto případ i jeho kolegů, pak je projekt odsouzen k zániku. To, že se zaměstnanci cítí, jako by byli spoutáni v okovech, je příčinou ztroskotání 60 % všech projektů [10].



Obr. 5. Odmítnutí [10]

Když zaměstnanec upozorňuje, že svoboda jeho jednání je ohrožena, vznikne v něm psychické sebezapření. Tento stav také vykládáme jako nepříjemný stav motivačního napětí, které se soustřeďuje na boj proti této hrozbě, resp. na znovuzískání původní svobody. Pokud se to zaměstnanci nezdaří, mění se odpor v beznaděj, která má destruktivní vliv na celkový výsledek. Míra sebezapření závisí na:

- subjektivní důležitosti svobody
- závažnosti ohrožení
- zobecnění (pocitu, že příště ztratím ještě více svobody)
- normách, které snížení volnosti legitimizují

Jak zábrany překonávat?

Implementace CRM v sobě skrývají vždy určitá rizika. Schopný management ale tato rizika dokáže včas eliminovat. Jedním z největších problémů je, že CRM sice byl úspěšně spuštěn, ale zaměstnanci si jej nezažijí a začnou se mu více či méně bránit.

Potíže se většinou ukážou až ve chvíli, kdy už je situace velmi složitá a například zaměstnanci na základě prvních záporných zkušeností již zaujali odmítavé stanovisko k celému projektu. Úspěch projektu CRM však není definitivně ztracen ani v případě, že se proti němu postaví většina zaměstnanců.

Úspěšný vliv menšiny na celou pracovní skupinu spoluurčují čtyři faktory:

1. Vytrvalost a konzistence

Je-li soudržnost a vytrvalost malé skupiny uživatelů softwaru CRM větší než konzistence a vytrvalost většiny, pak má menšina velkou naději na obecné rozšíření svého názoru, tj. na souhlas s používáním nového nástroje CRM.

Další možností je pravidelná komunikace pomocí informačních bulletinů, ve kterých se úspěšnost CRM demonstruje názornými příklady. Zaměstnanci s odmítavým postojem vůči CRM ještě více znejistí a naopak se podpoří ti, kteří již systém denně používají.

2. Originalita a kreativita

Vliv menšin na sjednocení názorů zaměstnanců prodeje se výrazně posílí i tehdy, když se minorita nachází v pracovním prostředí charakterizovaném originalitou a kreativitou. Management potom může snadněji urychlovat a podporovat novou filozofii a její zavádění do praxe.

3. Jednání v souladu s „duchem doby“

Velký vliv na úspěšnost minorit při urovnávání rozporů má jednání v souladu s aktuálními atributy doby. Dnešní doba se vyznačuje rychlostí, neostrotí, propojeností světa sítěmi, složitostí a technologiemi. Pomocí nástrojů CRM se dá zkrotit rychlost, neostrost se mění v příležitost, ukazuje se obrovská výhoda sítí a složité věci se lépe chápou a analyzují.

4. Jednání bez zájmu o vlastní prospěch

Posledním směřodatným faktorem úspěchu minorit je chybějící zájem o své vlastní já. Menšina dokáže změnit názory jen tehdy, nejedná-li ve vlastním zájmu. Užitek z nástrojů CRM samozřejmě pociťuje každý její člen. Vlastní prospěch zaměstnanců úplně vyloučit nelze, ale management přesto nemá svázané ruce. Nástroje CRM jsou efektivní zpravidla jen v případě, že se začlení do životního cyklu zákazníka.

Povrchně vyjádřený souhlas je tendenčně nestabilní, a naopak nevyjádřený souhlas s menšinovým názorem se rovná vnitřnímu přesvědčení. Je dost možné, že menšiny v prodeji mohou mít výrazný vliv, což se nepochybně projeví v pozitivním výsledku celého oddělení [10].

II. ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

4.1 Historie

Agentura Zelenka – překlady a tlumočení je jednou z nejdéle působících překladatelských agentur v České republice. Byla založena v roce 1990 a za dobu své činnosti si získala dobré jméno mezi celou řadou významných firem na území celé České republiky a postupně si ji nacházejí i klienti ze zahraničí. Příčinami tohoto úspěchu a stability je know-how, v němž hrají nejvýznamnější roli orientace na zákaznickovy potřeby a vysoká profesionalita všech vnitrofiremních procesů. V současné době má agentura více než 1000 stálých klientů. Patří mezi ně výrobní a obchodní firmy, úřady, školy, banky, pojišťovny, hotely, restaurace, dopravci, cestovní a advokátní kanceláře, ateliery a řada dalších. Svým klientům zaručuje Agentura Zelenka absolutní diskrétnost, neboť veškeré informace a dokumenty určené k překladu jsou považovány za přísně důvěrné. Konkurenceschopné ceny, vysoká kvalita překladů a dodržování dohodnutých termínů jsou dalšími klíči k jejímu úspěchu. Překlady jsou zajišťovány týmem pečlivě vybíraných stálých i externích překladatelů, rozdělených podle specializací na různé obory. Agentura má ve své databázi k dispozici okolo 500 překladatelů na více než 40 jazyků.

4.2 Činnost

V nabídce služeb jsou překlady a tlumočení, odborné a jazykové korektury a poradenství, lokalizace softwaru, grafické úpravy dokumentů a firemní jazykové kurzy. Firma má k dispozici speciální profesionální softwarové nástroje pro freelance překladatele a agentury, dále elektronické slovníky a další speciální nástroje včetně vlastního DTP studia.

4.2.1 Překlady

Agentura nabízí dva druhy překladů:

- běžné
- soudně ověřené (s tlumočnickou doložkou).

Je schopna zajistit překlady do více než 40 jazyků. Mezi běžně překládané písemné materiály patří manuály, normy, prospekty, příručky, směrnice, smlouvy, reklamní materiály, obchodní korespondence, rodné listy, účetní výkazy, výpisy z rejstříků, výroční zprá-

vy, novinové články, diplomy atesty a řada dalších. Kromě toho provádí také lokalizaci softwaru, včetně dokumentace a lokalizaci internetových stran.

4.2.2 Doplnkové služby

Tlumočení

Tlumočnické služby pro všechny jazykové kombinace a to na neformálních i formálních obchodních schůzkách, poradách, prezentacích, svatbách, výročních zasedáních atd.

Jazykové korektury a poradenství

Korektura je kontrolní čtení zajišťující úplnost textu, jednotnou terminologii, gramatickou a stylistickou správnost, ale také respektování stylového manuálu, na kterém se dohodl zadavatel s překladatelem. Korektury se provádí jak u překládaných dokumentů, tak i u překladů neprovedených agenturou a jejich cílem je zvýšení kvality překladu. Je možno zajistit také korekturu rodilým mluvčím přímo v dané zemi.

Jazykové poradenství znamená asistenci při tvorbě jakýchkoli textových dokumentů – od volby terminologie, přes gramatickou stránku až po stylistickou stavbu. Dále rady při objednávání překladů a konzultace, co všechno je třeba při konkrétní objednávce zajistit a objednat, aby tak celá zakázka byla v souladu s normou DIN 2345 (jakostní norma pro zvýšení kvality překladů).

Grafické služby

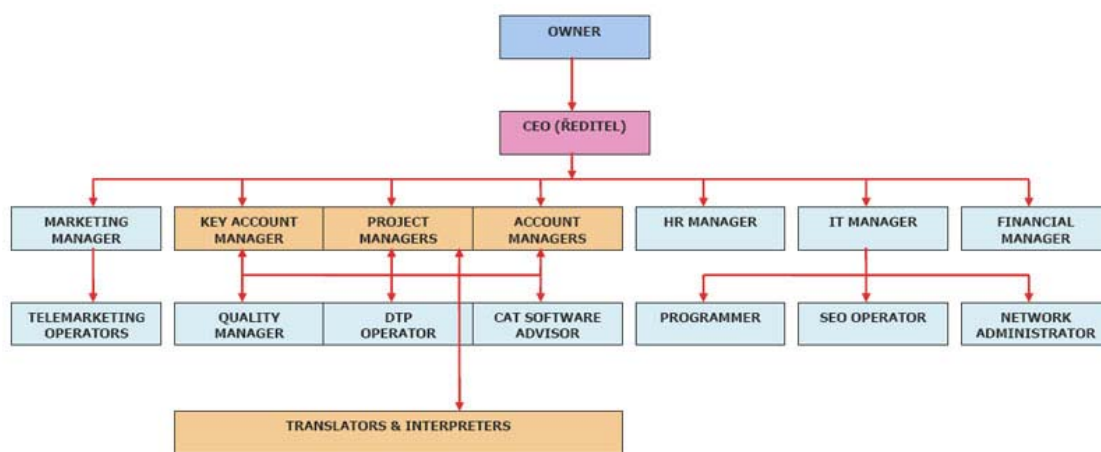
Při grafických úpravách textů jsou překládané dokumenty upravovány tak, aby byly k nerozeznání od originálního textu. Tyto služby jsou zajišťovány interním DTP studiem.

Jazyková škola

Součástí nabídky Agentury Zelenka je také pořádání firemních jazykových kurzů ve zlínském regionu. Specializuje se především na výuku angličtiny a němčiny, přičemž lektori mohou dojíždět do firem, nebo se výuka může uskutečnit v prostorách agentury.

4.3 Organizační struktura

Agentura Zelenka má 10 interních zaměstnanců z toho 4 project managery. Každý z pracovníků má přesně vymezené kompetence a oblasti, za které je zodpovědný. Konkrétní okruhy odpovědností jsou přesně definovány v interní dokumentaci. Je uplatňována plochá organizační struktura (Obr. 6), takže každý ze zaměstnanců agentury je přímým podřízeným výkonného ředitele respektive majitele firmy.



Obr. 6. Organizační struktura Agentury Zelenka [11]

4.4 Porterova analýza

Porterova analýza je tvořena modelem pěti sil (Obr. 7), kterými jsou interní rivalita v odvětví, hrozba nově vstupujících konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů. Tato analýza slouží k rozboru situace celého odvětví, ve kterém se firma nachází.

Konkurenční rivalita

Na českém trhu dnes působí několik desítek překladatelských agentur, které jsou svým rozsahem poskytovaných služeb srovnatelné s Agenturou Zelenka. Kromě nich potom ještě stovky menších agentur specializujících se pouze na vybrané jazyky nebo obory. Dále jsou zde tisíce překladatelů, kteří pracují jak pro agentury, tak pro své vlastní zákazníky. Pře-

chod od jednoho dodavatele překladatelských služeb ke druhému je velmi snadný a nepůsobí zákazníkům žádné problémy ani nezvyšuje náklady. Navíc překlad není na první pohled služba diferencovaná, takže zákazník se dozví až po čase, anebo se to nedozví vůbec, že jemu poskytnutá služba nebyla kvalitní. Proto je v tomto oboru velmi důležitá dobrá pověst a její neustálé podporování a udržování. Toho lze dosáhnout prostřednictvím vysoké kvality poskytovaných služeb a širokým sortimentem doplňkových služeb.

Na druhou stranu je potřeba překladů obrovská a po vstupu České republiky do Evropské unie a otevření trhů se ještě zvětšuje.

V tomto odvětví nejsou zaznamenány výrazné sezónní nebo jiné výkyvy poptávky.

Hrozba nově vstupujících organizací

Vstup do tohoto odvětví relativně není složitý. Nutné je zázemí zkušených překladatelů a kvalitní připojení na internet, takže počáteční náklady nejsou vysoké. Nejsložitější pro nově vstupující firmu je získání klientely a vybudování určité pověsti. Také nalezení kvalitních a zkušených překladatelů může být zpočátku obtížné.

Hrozba substitutů

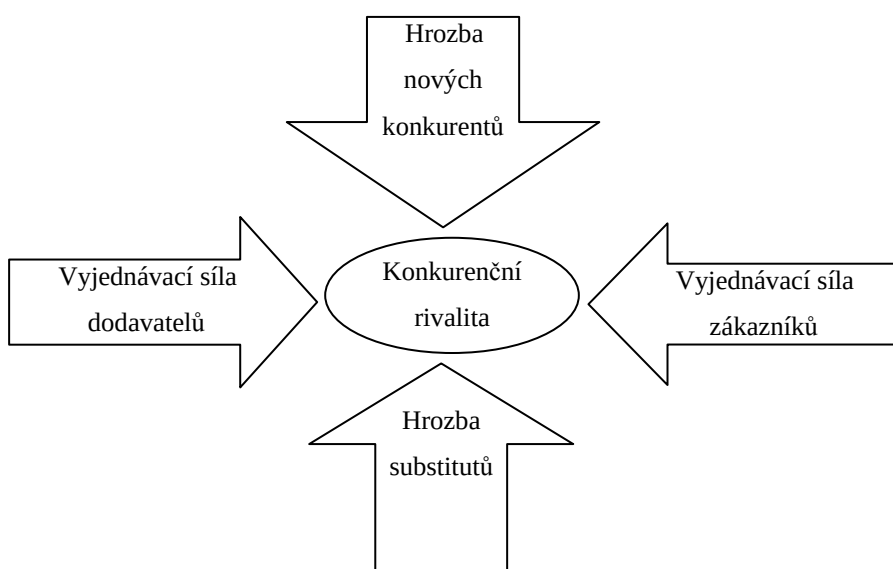
Substitutem jsou v tomto případě samotní dodavatelé služeb pro agentury, tedy překladatelé na volné noze. Jestliže firma potřebuje překlady pouze jednoho jazyka, může je buď pokaždé objednávat u agentury, nebo si může najmout vlastního interního překladatele, který jí bude neustále k dispozici. Na agentuře tedy je, aby přesvědčila klienta o výhodách objednávání překladů u ní. Interní překladatel např. není schopen zajistit korektury roditelým mluvčím, nenajde za sebe náhradu v případě nemoci, nemůže znát všechny obory, atd. Na druhé straně agentura má databázi překladatelů a vždy vyhledá pro klienta toho nejvhodnějšího pro daný obor, má jasné cenové podmínky, vede terminologické slovníky, kompletně koordinuje práci na celém projektu, garantuje kvalitu dle mezinárodních standardů atd.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník může přimět prodávajícího ke snížení ceny. To platí ale pouze pro stálé a významné zákazníky nebo i pro nové, ale s velkou zakázkou. Firmy pořádají výběrová řízení na stálého dodavatele překladatelských služeb, nebo na jednorázovou velkou objednávku a přirozeně tak tlačí cenu co nejvíce dolů. V zájmu agentury je samozřejmě udělat vše pro to, aby daný kontrakt získala právě ona a ne některá z konkurenčních firem. Snahou firem v tomto oboru je také využívat neloajálnosti zákazníků a pokud možno jich co nejvíce přetáhnout od konkurence k sobě.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli jsou v tomto případě překladatelé. Ti naopak tlačí cenu za překlady nahoru. Zejména pak ti velmi kvalitní a zkušení odborníci na specifické obory, neboť jsou si vědomi svých kvalit a mohou si tedy vybírat. Snahou agentury je tedy využívat především svých stálých výhradních překladatelů, kteří jsou ochotni pracovat za sazby diktované agenturou. Oplátkou mají zajištěn stálý a přednostní přísun práce. Bez této spolupráce a osobních kontaktů s překladateli by agentura nebyla schopna svým klientům nabídnout tak konkurenční ceny jaké jim nabízí.



Obr. 7. Porterův model pěti sil [Zdroj: vlastní zpracování]

4.5 Struktura zákazníků Agentury Zelenka

1) Členění podle míry potřeby služeb agentury

a) Stávající klienti:

- Objednávají všechny jazykové služby u Agentury Zelenka – jedná se o tzv. **klíčové klienty** (pozn. klíčovost je velmi individuální, nelze ji odvodit čistě od velikosti firmy, rozhodující je míra kontaktů firmy se zahraničím).
- U Agentury Zelenka objednávají pouze některé služby (střídají agentury, nebo si překládají sami).

b) Potenciální klienti

- Objednávají pouze u jiných agentur.
- Překládají si sami (bez outsourcingu) – nemají důvěru v agentury.

c) Nepotenciální klienti

- Nepřekládají vůbec a nepředpokládají, že by začali.

2) Členění podle požadovaných služeb

- a) Vyžadují komplexní jazykový servis (překlad, korektura, popř. grafická úprava) a rovněž jazykové kurzy.
- b) Vyžadují komplexní překladatelský servis.
- c) Vyžadují pouze překlad.
- d) Vyžadují pouze tlumočení, nebo pouze korektury, nebo pouze jazykové kurzy.

3) Členění podle nákupních zvyklostí

- a) Převažuje elektronický obchodní kontakt.
- b) Převažují dokumenty v tištěné podobě – v zájmu agentury je směřovat a vychovávat zákazníky k zadávání překladů pokud možno elektronickou poštou.

4) Ostatní členění

- a) Podle velikosti – od jednotlivců po firmy s tisíci zaměstnanci.
- b) Podle rozhodující (objednávající) osoby – záleží na velikosti klienta (majitel, obchodní referent, sekretářka, ...).
- c) Podle dislokace – celá ČR (nejvíce klientů ze Zlínska), několik zahraničních klientů.
- d) Podle míry loajality – nízká (nebudovaná), věrných klientů je málo (pevný vztah na základě osobních kontaktů), na druhé straně ale existuje falešná loajalita postavená na neochotě měnit agenturu (objednávky ze setrvačnosti) [11].

4.5.1 Segmentace zákazníků

Segmenty tvoří skupiny zákazníků s podobnými vlastnostmi a potřebami, na které je efektivní cílit marketingové aktivity (obchodně nezajímavé segmenty jsou vypuštěny). Název segmentu je pouze pracovní pojmenování usnadňující orientaci.

„Stálíci“

Většinou větší, marketingově až byrokraticky řízené firmy, které nemají důvod měnit svou jazykovou agenturu. Většinu zakázek objednávají u Agentury Zelenka. Požadují „zvláštní“ jednání projevující se zejména nízkými cenami a individuálním přístupem. Kvalitu považují za samozřejmost.

Odpovědné osoby jsou zaneprázdněné, a proto chtějí mít se zakázkou co nejméně starostí. Objednávkový formulář nevyplňují, zakázku zadávají e-mailem nebo po telefonu, mají představu o datu vyhotovení (plánují). Agentura má obvykle málo informací o textu.

„Rychlíci“

Obvykle střední firmy se slabým managementem a nedostatkem marketingu. Pracují nekoncepčně a neustále spěchají.

Často potřebují velmi rychle přeložit kratší texty (obvykle korespondenci nebo marketingové texty), kontext blíže nespecifikují. Kvalita ani cena pro ně nejsou podstatné, rozšířené služby pro ně nejsou zajímavé. Nejsou tak loajální jako Stálíci.

„Pečliváci“

Většinou menší, dobře organizované a úspěšné firmy, pro které jsou přesnost a správnost překladu na prvním místě (obvykle požadují záruky). Někdy přibude i požadavek na rychlost. Pokud jsou s výsledkem nespokojení, odmítají platit nebo reklamují.

„Šílenci“

Jednotlivci nebo menší firmy, které překládají málo, ale občas požadují přeložit velmi rychle velké množství textu. Hledají mezi agenturami takovou, která jim bude schopna okamžitě vyhovět (většinou to není Zelenka). Zadavatelé jsou nepoučení, nezkušení.

„Troškaři“

Drtivá většina nepodnikajících jednotlivců, kteří si do agentury zadávají téměř výhradně soudní překlady svých osobních dokumentů, které potřebují pro jednání s úředníky [11].

Následující tabulka (Tab. 2) udává přibližnou velikost (významnost) konkrétních segmentů.

Segment	Velikost segmentu
Stálíci	60 %
Rychlíci	15 %
Pečliváci	5 %
Šílenci	5 %
Troškaři	5 %

Tab. 2 Velikost segmentů [11]

5 ANALÝZA CRM V AGENTUŘE ZELENKA

Základní firemní filozofií Agentury Zelenka je orientace na zákazníka a individuální přístup k řešení jeho potřeb. Tento přístup je jednou z nejdůležitějších zbraní v konkurenčním boji, který dnes v oblasti poskytování jazykových služeb vládne. Klienti to oceňují, ale s jejich zvyšujícím se počtem je stále těžší tento přístup dodržovat bez centralizovaného CRM systému. Přibývá totiž nejenom zákazníků, ale také již veškeré objednávky nevyřizuje jedna osoba, jako tomu bylo před několika lety. Na jedné zakázce pracuje mnohdy celý tým lidí a je proto nezbytné veškeré informace o klientovi, jeho historii a vývoji zakázek pečlivě zaznamenávat.

Vedení firmy se proto rozhodlo pro zavedení uceleného CRM systému, který by splňoval všechny požadavky kladené dynamickou a rozvíjející se firmou s mnoha zákazníky, kteří jsou navíc značně diferencovaní.

Tento CRM systém a postup jeho zavedení musí být navržen tak, aby to bylo pro firmu co možná nejméně nákladné a zároveň co nejefektivnější.

5.1 Analýza firemních procesů ve vztahu k zákazníkovi

5.1.1 Analýza marketingových komunikací

Direct marketing

- Direct e-mail - kontinuální přímá komunikace s klienty (systém průběžných e-mailových aktualit registrovaným klientům – informace ze světa překladatelství, výhody outsourcingu, atd.)
- Telemarketing - telefonický rozhovor je standardizovaný a jeho cílem je podat potenciálnímu klientovi základní informace o agentuře a získat od něj souhlas k zaslání nabídky služeb agentury (Příloha 1).
- Osobní prodej - vybrané firmy z telemarketingu, které se operátorovi jevily jako velmi nadějně na navázání spolupráce, jsou po krátkém čase osloveny key-account managem, který jim nabídne možnost individuálních podmínek a případné uzavření smlouvy. V případě, že klient o tyto možnosti projeví zájem, je nutné od něj získat maximum informací: jaké typy překladů objednává a v jakých jazykových kombinacích, zda

mívá nějaké speciální požadavky co se týče dodacích termínu nebo grafických úprav, zda využívá i služeb jiné agentury, zda v jeho firmě objednává překlady i někdo jiný a mnoho dalších podrobností. Na základě těchto získaných informací je mu vytvořena nabídka na míru jeho potřebám.

Podpora prodeje

- propagační a dárkové předměty - reklamní propisky, složky, kalendáře
- zkušební překlady pro nové klienty zdarma
- větší dárky pro „top“ klienty (osobní předání)

Reklama

- Placené výpisy v internetových katalozích: Při zadání slov „překlad“ nebo „překlady“ do vyhledavačů Seznam, Centrum, Quick, Aliaweb, iDnes a Lidovky vyjede agentura na předních místech v seznamu nalezených odkazů.
- Bezplatné výpisy v internetových katalozích – nastavení www stránek agentury pomocí metody SEO (Search Engines Optimalisation) – české i zahraniční.
- Zvýraznění odkazu ve Zlatých stránkách (2005, Zlínský kraj).

Public relations

- Internetové prezentace – obsahuje veškeré informace o službách agentury. Je zde k dispozici odkaz na bezplatné posouzení a odhadnutí ceny překladu a termínu dodání, a také formulář pro objednávku překladu. Pro klienty, kteří prostřednictvím tohoto formuláře objednávají pravidelně, existuje možnost registrace, takže při každé objednávce nemusejí zdlouhavě vyplňovat údaje o své firmě a kontakty, ale pouze zadají své uživatelské jméno a heslo, a všechna data se ve formuláři vyplní automaticky. Klient pak doplní pouze údaje o konkrétní objednávce. K formuláři lze připojit soubory určené k překladu.
- Dodržování jednotného vizuálního stylu firemních komunikačních prostředků (korespondence, složka, vizitka, textilní banner).

5.1.2 Proces vyřízení poptávky

Zájemci o zpracování cenové nabídky na překlad či tlumočení mohou využít formuláře, 'Odhad ceny překladu' nebo, 'Odhad ceny tlumočení', které jsou k dispozici na webových stránkách agentury, nebo mohou zaslat svůj požadavek e-mailem. Agentura bezplatně zpracuje cenovou nabídku na daný projekt. Příslušný project manager posoudí poptávku z hlediska charakteru poptávajícího klienta a jeho významnosti (nový, stálý, fyzická osoba, atd.), podle délky a obtížnosti textu určeného na překlad a dále podle jazykové kombinace. Dle těchto kritérií má agentura vytvořeny čtyři druhy cenových kalkulací:

- a) Předběžná – bez předchozího shlednutí textů určených k překladu. Je vytvořena ve zvláštním souboru, ale v průvodním e-mailu musí být zdůrazněno, že nabídka je pouze předběžná a nelze z ní usuzovat výslednou cenu a termín dodání hotového překladu.
- b) Jednoduchá – potřebné informace jsou zaslány pouze e-mailem. Takovou kalkulaci je možno zasílat pouze stálým klientům, nebo pokud by se jednalo o malou zakázku.
- c) Podrobná – agentura má vytvořenu speciální šablonu pro podrobnou cenovou nabídku. Používá se zejména pro větší poptávky, nebo pro nové zákazníky.
- d) Rozsáhlá – pro velmi velké nebo dlouhodobé projekty. Takovou kalkulaci řeší project manager ve spolupráci s ředitelem agentury.

Agentura Zelenka nyní žádným způsobem neeviduje poptávající klienty a ztrácí tak cenné kontakty na potenciální zákazníky. Se získanými informacemi se nijak dále nepracuje, i když by bylo velmi vhodné tyto potenciální klienty zahrnout do speciálních marketingových kampaní, neboť je pravděpodobné, že daná firma překlady objednává někde jinde.

Není také žádná možnost, jak poptávku změnit na objednávku přímo v administračním systému agentury. To je právě důsledkem toho, že se tyto poptávky nijak neukládají.

Zároveň je kladen malý důraz na kontakt s poptávajícími klienty, zjištění jejich požadavků, přání a možností. Také se nerealizuje zpětná vazba po zaslání cenové kalkulace, zjištění spokojenosti s nabídkou, zodpovězení případných dotazů atd. Agentura tak přichází o hodnotné informace a možnosti navázání nových důležitých obchodních styků.

5.1.3 Proces vyřízení objednávky

V případě, že se klient rozhodne objednat, může tak učinit několika způsoby:

- a) prostřednictvím formuláře na webových stránkách agentury (Obr. 8)
- b) e-mailem
- c) faxem
- d) osobně

Vždy je nutná písemná forma a kontakt na objednávací firmu nebo osobu. Každá přijatá objednávka je zpracovávána standardizovaným postupem: Nejprve je zanesena do administračního systému, kde je jí přiřazeno pořadové číslo. V případě, že klient objedná prostřednictvím objednávkového formuláře na webových stránkách agentury, je jeho požadavek do systému zanesen automaticky. Doplní se všechny nezbytné údaje a zakázka se předá ke zpracování překladateli.

Každá objednávka se nachází v jedné ze čtyř fází:

1. Objedávka je vystavená, ale není zadána překladateli ke zpracování.
2. Ve druhé fázi je již text odeslán k překladateli, který přijetí zakázky potvrdil.
3. Ve třetí fázi se objednávka doplní o výslednou cenu a hotový překlad je odeslán zpět klientovi.
4. V poslední fázi je zakázka uhrazena zákazníkem.

Administrační systém umožňuje vytvoření přehledů a statistik objemů objednávek různých klientů za libovolná období. Tyto nástroje slouží managementu firmy ke kontrole a lepšímu přehledu o stavu a vývoji jednotlivých ekonomických ukazatelů, včetně práce konkrétních project managerů.

PREKLADY.COM **AGENTURA ZELENKa**

OBJEDNÁVKA PŘEKladu

Vyplňte, prosím, všechny níže uvedené údaje (**povinné jsou označeny tučně**) a potvrďte tlačítkem "zobrazit objednávku".
V případě, že jste náš stálý klient, přihlaste se pod svým uživatelským jménem a heslem (vaše identifikační údaje se zobrazí po přihlášení).

Pro informaci, jak se stát naším stálým klientem, klikněte prosím **ZDE**.
Pokud jste zapoměli své přihlašovací jméno nebo heslo, klikněte **ZDE**.
Pokud si přejete změnit své identifikační údaje, klikněte **ZDE**.

Login (stálý klient):

Uživatelské jméno:

Heslo:

Přihlásit **Registrace**

Zadavatel objednávky překlada (nový klient):

Jméno:

Příjmení:

Název společnosti:

IČO:

DIČ:

Ulice:

Město:

PSČ:

Stát:

Telefon:

E-mail:

Obr. 8. Náhled elektronické objednávky na webových stránkách Agentury Zelenka

5.1.4 Analýza tvorby databáze klientů

Součástí administračního systému Agentury Zelenka je také databáze objednávajících klientů. Zákazníci se do této databáze zadávají manuálně, nebo automaticky a to v případě, že svou objednávku zašlou prostřednictvím elektronického formuláře. Do databáze lze vložit tyto údaje:

- Název firmy
- Jméno objednávajícího
- IČ, DIČ
- Adresa
- Telefonní kontakty
- E-mail
- Webové stránky
- Možnost fakturovat po předání zakázky
- Jméno obchodního zástupce agentury (tj. operátora, který firmu oslovil s nabídkou)

K jedné firmě lze přiřadit libovolný počet objednávajících osob, ale pouze jedna e-mailová adresa a jedno telefonní a faxové číslo. Toto je velká nevýhoda, neboť v praxi má většinou každý objednávající člověk svůj vlastní e-mail i telefonní linku. Dále chybí možnost vložení následujících informací:

- pozice objednávajícího člověka v dané firmě
- bližší informace k fakturaci
- zda má firma sjednané individuální podmínky či nikoliv
- zda má uzavřenou smlouvu s agenturou a je-li tato smlouva platná
- další poznámky ohledně zvláštních požadavků
- konkrétní poznatky project managerů o dané firmě
- údaje o uskutečněných reklamacích
- zda se jedná o neplatiče
- zařazení do marketingových kampaní a aktivit agentury, atd.

Databázi lze také vytknout absenci časových údajů o zákaznících (od kdy je firma klientem, datum poslední objednávky) a celkovou strnulost systému v možnostech analýzy zákaznické historie. Znalost těchto údajů a možnost vyvolat potřebné informace jednoduchým a rychlým způsobem totiž hraje významnou roli při kalkulaci ziskovosti vztahu a celkové významnosti zákazníka pro agenturu.

Editace klienta

Menu Nová objednávka Seznam objednávek Vyhledat Přidat

Zadejte informace o klientovi

Název firmy:	IČO:	DIČ:	Obchodní zástupce:
XY s.r.o.	12345678	CZ1234567	—Není—
Adresa:	Město:	PSČ:	Stát:
Václavská 23	Zlín	760 01	Česká republika
Telefonní číslo:	Fax:	Mobil:	
577 456 543			
E-mail:	WWW:	Způsob platby:	
		Platba před odevzdáním hotové práce	

Zadejte jména objednávajících

Jméno a Příjmení

Přidání objednávajících

Lenka Bobálová	Odebrat
----------------	---------

Obr. 9. Náhled karty klienta v administračním systému

5.1.5 Zákaznická podpora

Agentura Zelenka nemá v současné době specializované zákaznické centrum. Dotazy jsou zodpovírány prostřednictvím elektronické pošty, telefonicky nebo osobně. Otázky ohledně překladů nebo postupu objednání mohou být zodpovězeny kterýmkoliv z project managerů, neboť všichni jsou školeni na poskytnutí základních informací a rad o překladech a tlumočení. Pokud jde o dotazy ohledně fakturací nebo jazykové školy, jsou vždy směřovány na managera pro danou oblast. Specifické otázky vzhledem ke konkrétní zakázce vyřizuje project manager, který příslušnou objednávku vyřizuje.

Firma zatím, vzhledem ke své velikosti a počtu zaměstnanců, neplánuje zavedení zvláštního zákaznického call centra.

5.1.6 Strategie udržení zákazníků Agentury Zelenka

Snahou agentury je vždy vyjít klientům maximálně vstříc, protože jedině tak si udrží své dobré jméno a vybudovanou pověst. Strategie zákaznický orientované firmy spočívá podle teoretických pramenů v osmi oblastech:

1) Pravidelná komunikace

Agentura komunikuje se svými klienty především elektronickou poštou a telefonicky. Project manageri jsou ke klientům příjemní, vstřícní a ochotní vždy pomoci a podat maximum informací. Zatím není zaveden žádný systém zpětné vazby, kdy by se klient oslovil pouze za účelem zjištění spokojenosti se službami agentury.

2) Záruka kvality služeb

Agentura ručí za provedené překlady po neomezenou dobu. Pro případ, že by klient utrpěl ztrátu v důsledku špatného překladu, má agentura uzavřenou pojistku profesní odpovědnosti. Za celou dobu své existence ji ani jednou nemusela využít.

3) Odměny za pravidelné objednávky

Svým stálým klientům, kteří objednávají velké objemy překladů ročně, nabízí agentura řadu výhod.

- V první řadě to je individuální přístup k vyřizování zakázek, což je u těch nejvýznamnějších klientů ještě podpořeno existencí výhradního project managera, který se o danou firmu stará, komunikuje s ní a zná její specifické potřeby a požadavky.
- Těmto firmám se přiřazují také překladatelé, čímž je dosaženo vyšší kvality překladů, než kdyby jejich texty překládal pokaždé někdo jiný.
- Dále jsou jim nabízeny množstevní slevy, které nejsou vázány velikostí jednorázové objednávky.

Tyto i jiné individuální podmínky jsou garantovány smluvně, a to kdykoliv v průběhu nebo i před započatím spolupráce.

4) Zvláštní služby

Zvláštní služby jsou poskytovány především stálým zákazníkům. Zahrnují například provádění malých překladů zdarma, nebo dodání překladu v expresním termínu bez příplatku za rychlost. Při poskytnutí takovéto nadprůměrné služby klient získává pocit jedinečnosti a zvyšuje to jeho loajalitu k firmě.

5) Výchova zákazníků

Agentura si uvědomuje nutnost neustálého zvyšování informovanosti zákazníků o poskytovaných službách, možnostech komunikace, novinkách apod. V současné době ale zatím neexistuje žádný systém pravidelných informačních kampaní. Připravuje se zavedení speciálního klientského bulletinu, který bude zákazníkům poskytovat relevantní informace o dění v agentuře, novinkách a možnostech.

6) Partnerství

K vytváření a podpoře dobrých a dlouhodobých vztahů se zákazníky slouží také každoroční zasílání novoročních přání a osobní návštěvy vedení firmy u nejvýznamnějších klientů. Tyto návštěvy jsou spojeny s předáním malých dáreků ze strany agentury, poděkováním za dosavadní spolupráci a zjištěním klientovy spokojenosti s prací agentury.

7) Rozhovory s odcházejícími zákazníky

Agentura Zelenka nemá v současné době fungující automatizovaný systém pro monitorování historie objednávek klienta, který by sám upozornil, že některá firma už delší dobu neobjednala žádný překlad. Vše je tedy ponecháno v kompetenci managementu firmy a jednotlivých project managerů, aby případnou delší pauzu v objednávkách významného klienta zaznamenali. V těchto případech je nutné kontaktovat klienta a zjistit příčiny, proč již delší dobu nevyužil služeb agentury.

8) Znovuzískání

Důvodů, proč klient přerušil s firmou obchodní spolupráci, může být několik: např. nebyl spokojen s kvalitou služeb a přešel tedy ke konkurenci, nebo momentálně nepotřebuje služby využívat atd.

Po zjištění příčin je nutné učinit příslušné kroky k opětovnému navázání spolupráce a to zejména pokud důvodem, že klient odešel, byla nespokojenost se službami. Jedním z nástrojů, jaké agentura k tomuto účelu používá, je nabídnutí výhodnějších podmínek a smluvní garance kvality. Obvykle je tato procedura prováděna vrcholovým managementem firmy, aby tak byla zaručena nejvyšší serióznost nabídky.

5.2 SWOT analýza v oblasti CRM

Objektem SWOT analýzy je současný stav řízení vztahů se zákazníky v Agentuře Zelenka. Analýza shrnuje silné a slabé stránky agentury v této oblasti a také příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Předpokladem úspěšného zavedení automatizovaného systému CRM je využití silných stránek a příležitostí, které se nabízejí, a také potlačení slabých stránek. Důležité je včasné odhalení hrozeb a eliminace jejich důsledků.

Silné stránky

- předmět činnosti umožňuje automatizaci systému vyřizování objednávek
- zavedený administrační systém
- přijímání objednávek nejen přes objednávkový systém, ale i e-mailem, faxem, poštou a osobně

- komunikace s klienty i překladateli převážně elektronickou poštou
- pro důležité klienty možnost výhradního project managera
- zavedení výhodnějších sazeb pro klíčové zákazníky
- možnost získání výhodnější sazby ještě před učiněním závazné objednávky a to i pro zcela nového klienta
- snaha vyjít vždy vstříc požadavkům zákazníka – individuální přístup
- ochotný a odborně vyškolený personál
- garance a záruky na poskytnuté služby
- možnost bezplatného odhadu ceny překladu a termínu dodání
- možnost zkušebních překladů zdarma
- používání profesionální překladatelských softwarů
- navazování osobních kontaktů prostřednictvím návštěv u významných klientů
- výborná webová prezentace
- počítačové vybavení firmy
- mladý pracovní kolektiv – flexibilita k informačním technologiím, schopnost a ochota učit se nové věci

Slabé stránky

- vyšší fluktuace project managerů
- interní komunikace mezi agenturou a překladateli – nedostatečná konzultace problémů
- nevyhovující externí komunikace mezi agenturou a klientem – povrchní zjišťování zákaznických požadavků
- roztržitost získaných dat a informací o klientech
- kladen malý důraz na poptávky, jejich vyřizování a evidenci – ztráta cenných kontaktů na potenciální zákazníky
- ukončení spolupráce s některými významnými klienty
- laxní přístup k přesnému zaznamenávání veškerých údajů do firemních systémů
- nedostatek finančních prostředků

Příležitosti

- centralizace a rozšíření informací o zákaznících
- rozvoj individuálního kontaktu se zákazníkem

- evidence poptávajících firem a využití této databáze ke speciálním marketingovým aktivitám
- zlepšení komunikace se zákazníkem a evidence všech vyslovených požadavků
- zavedení speciální jakostní normy pro překlady DIN 2345
- zlepšení informovanosti zákazníků
- zefektivnění výběru a rozdělování překladatelů a tím zvýšení kvality překladů
- více výhod pro stálé klienty – motivace zákazníků
- vytvoření image zákaznický orientované firmy
- zvýšení motivace zaměstnanců, aby měli zájem se podílet na zkvalitňování služeb zákazníků

Hrozby

- neloajalita klientů
- konkurence nabídne více individuálních výhod
- nekvalitní překladatelé
- odliv klientů v důsledku snížení cen konkurence
- nedůslednost zaměstnanců firmy – špatná motivace

K odstranění slabých stránek vede cesta zvyšováním odbornosti a profesionálního přístupu všech pracovníků agentury, zvýšením motivace a zlepšením celkové informovanosti a vnitrofiremní komunikace. Vedení firmy by mělo nízký počet zaměstnanců pojmout jako konkurenční výhodu, a snažit se formovat z nich silný a kompaktní tým, který bere zájmy agentury za své vlastní.

Agentura Zelenka by měla dále rozvíjet a zdokonalovat své silné stránky, především vytvořením fungujícího a centralizovaného systému CRM. Dále by se měla zaměřit na využití všech příležitostí, souvisejících s podporou a upevňováním vztahů s klienty, neboť pevné vztahy s klíčovými zákazníky jsou pro firmu nejdůležitějším úkolem ve strategickém plánu a zároveň naplňují firemní filozofii. O návrhu, jak by měl CRM systém vhodný pro agenturu vypadat, pojednává další část.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 HLAVNÍ CÍL

Projektová část navrhuje konkrétní plán implementace CRM systému v Agentuře Zelenka s cílem dosažení efektivního fungování tohoto systému. Jednotlivé kroky zavádění systému budou stanoveny na základě faktů zjištěných v analytické části, a v souladu s poznatky z teoretických pramenů.

6.1 Proč zavádět CRM systém v Agentuře Zelenka

Fungující systém CRM, který je zároveň efektivně a plně využíván přináší firmě mnoho výhod. Některé se projeví v krátkém čase po úspěšném zavedení systému, některé vyjdou najevo až z dlouhodobého pohledu. Hlavním cílem implementace CRM systému je snížení nákladů na vyřizování zakázek a tvorbu marketingových kampaní, a zefektivnění práce s kontakty. Jaké další konkrétní výhody vyplynou ze zavedení CRM systému pro Agenturu Zelenka, prezentují následující podkapitoly.

6.1.1 Zefektivnění průběhu obchodních procesů

Navrhuji vytvořit jednotnou databázi zákazníků, která bude obsahovat veškeré relevantní informace, bude flexibilní a dostupná všem pracovníkům s danými pravomocemi. Tím se zefektivní všechny procesy v agentuře ve vztahu k zákazníkovi, od vyřízení zakázky, přes fakturaci až po plánování a realizaci marketingových kampaní. Všechny informace budou centralizované a změna, kterou v systému provede kdokoli, se ihned projeví u všech uživatelů systému.

6.1.2 Zosobnění vztahů se zákazníky a odlišení se od konkurence

Vznikem individuální složky každého klienta v systému CRM se otevřou možnosti osobního přístupu k vybraným nebo významným zákazníkům, i bez složitého upozorňování či školení všech zaměstnanců ve front office. Požadavek klienta se jednoduše zanes do systému a zůstane v něm již zachován. Zákazník tak nebude muset pokaždé znova a znova vznášet stejné požadavky, neboť budou respektovány automaticky. Získá tak pocit individuality a osobního přístupu. A právě tento přístup zvýší loajalitu klientů vůči Agentuře Zelenka, která se díky tomu odliší od ostatních firem nabízejících stejné služby. To je

pro překladatelskou agenturu nanejvýš důležité, protože loajalita je v tomto oboru o to neustálejší, čím jednodušší je přejít od jednoho dodavatele ke druhému. A jak již bylo řečeno, tento přechod s sebou nenese žádná větší rizika ani náklady.

6.1.3 Více času na zákazníka

Po zavedení CRM systému dojde k časovým úsporám při vyřizování zakázek, čímž bude moci každý project manager věnovat každému klientovi více času a individuálního přístupu. Tím se vytvoří vazby mezi agenturou a jejími klienty, čímž se zvýší jejich loajalita.

6.1.4 Odlišení se od konkurence

Doporučuji zavést systém tak, aby maximálně uspokojoval vysoce specifické požadavky překladatelské agentury a zároveň propagovat Agenturu Zelenka jako zákaznický orientovanou společnost, která se vždy snaží vyjít vstříc svým klientům. Speciálně navržený CRM systém tak bude pro firmu více přínosný, což se odrazí i v obchodních procesech ve vztahu k zákazníkům. Klienti poté pocítí, že se jim u Agentury Zelenka dostává více pozornosti než u jiných překladatelských servisů.

6.1.5 Vylepšení image

Zavedení CRM systému podpoří firemní filozofii Agentury Zelenka jako zákaznický orientované společnosti, pomůže stabilizovat stávající klientelu a poskytne další argumenty pro marketingové aktivity firmy k získání nových zákazníků.

6.1.6 Okamžitý přístup k aktuálním informacím

Navrhovaný CRM systém umožní managementu firmy i kompetentním pracovníkům přístup k aktuálním informacím o zakázkách a klientech v reálném čase. Poskytne tak důležité podklady pro rozhodování bez zbytečných časových prodlev. Aby byly informace skutečně aktuální, doporučuji zavedení nové pozice ve firmě, tzv. CRM manažera, který bude zodpovídat za údaje v databázi a bude je pravidelně doplňovat, kontrolovat a archi-

vovat. Tím se zvýší efektivita celého systému a zaručí se spolehlivost zobrazovaných údajů.

6.1.7 Možnost predikce vývoje

Pomocí speciálního modulu, který bude součástí systému, bude možnost vytvářet trendové křivky vývoje, což je nezbytné pro správné rozhodování vedoucích pracovníků a řízení celé firmy.

6.1.8 Zlepšení vnitrofiremní komunikace

Zavedením nového CRM systému se zefektivní komunikace uvnitř firmy. Nedojde k tomu ale automaticky, nýbrž za předpokladu důkladného proškolení zaměstnanců a přesvědčení je o výhodách, které nejen jim, ale celé firmě zavedení CRM systému přinese. Nebudou si již muset pamatovat tolik informací o jednotlivých zákaznících a jejich specifických potřebách, neboť vše bude zaneseno v systému a při vyvolání karty daného klienta se potřebné informace zobrazí automaticky.

6.1.9 Zvýšení efektivity týmové spolupráce

Zvýšením efektivity práce všech organizačních složek agentury, jejichž dílčí role a výsledky práce se v systému CRM propojí, a budou tak k dispozici i ostatním oddělením, dojde k růstu efektivity práce celého týmu pracovníků jako celku. Tento efekt bude mít po zavedení CRM systému synergický charakter.

6.1.10 Růst motivace pracovníků

Používáním centralizovaného CRM systému se předejde duplicitě některých pracovních úkonů. V praxi to znamená, že když někdo zadá do systému o firmě určité údaje, budou tam již k dispozici ostatním a ti je nebudou muset příště znovu hledat a zjišťovat. To přinese pracovníkům pocit, že výsledky jejich činnosti může později velmi ocenit i někdo jiný, čímž vzroste jejich uspokojení z práce a tím i motivace k dalšímu snažení. Předpokladem k tomuto je ale, jak již bylo řečeno, komplexní příprava zaměstnanců a jejich ztotožnění se s novým systémem.

6.2 Návrhy na zlepšení

- Problémem je, že informace o zákaznících v podniku jsou, ale nejsou k dispozici tam, kde je to zapotřebí a nemohou být tedy efektivně využity. Navrhuji proto shromáždit veškerá data, která budou sloužit jako základ pro fungování nově vzniklého CRM systému.
- V dalším kroku doporučuji naplánovat a následně implementovat takový CRM systém, který bude odpovídat specifickým požadavkům překladatelské agentury. Naplánování této fáze je cílem projektové části práce.
- Doporučuji provést důkladné zaškolení pracovníků a poté uvést celý systém do praxe.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU V AGENTUŘE ZELENKÁ

Tato kapitola se věnuje konkrétním požadavkům, které musí CRM systém splňovat, aby plně vyhovoval potřebám Agentury Zelenka.

7.1 Požadavky na systém

Základním požadavkem je, aby byl nový systém kompatibilní se stávajícím administracním systémem agentury. Bude tak možné pracovat s uloženými kontakty, dále je doplňovat a aktualizovat. Požadavky agentury na CRM systém jsou:

1. Propojení se stávajícím administracním systémem agentury.
2. Synchronizace s informačním systémem agentury, aby bylo vedení firmy umožněno zadávat úkoly pracovníkům v souvislosti s konkrétním klientem.
3. Používání celého systému přes síť – sdílení kontaktů a dat.
4. Flexibilita - možnost pozdějšího rozšiřování a upravování systému v souvislosti s vývojem potřeb Agentury Zelenka.

7.2 Výběr dodavatele

7.2.1 Výběrové řízení

Agentura Zelenka provedla na podzim 2004 výběrové řízení na dodavatele individuálního CRM řešení. Osloveno bylo celkem 6 firem, z nichž 2 postoupily do užšího kola výběru a to firma Aquasoft spol. s r.o. se svým produktem MX-Contact a společnost SPRINX Systems a.s. s programem CRM S3.

MX-Contact

- Popis: Jedná se o software, který běží uvnitř aplikace MS Outlook a výrazně rozšiřuje funkce a možnosti MS Outlook na úroveň systému CRM, a to o funkce ukládání podrobných informací o zákaznících, prodeji, marketingu atd. K tomuto účelu je k dispozici řada specializovaných složek, které mohou být uloženy buď lokálně (na počítači uživatele) anebo jako sdílené (ve veřejných složkách na Exchange serveru). Pro-

gram je dostupný na třech základních edicích: Personal (pro jednoho uživatele), Workgroup (pro jeden tým uživatelů), Corporate (pro více uživatelských týmů).

- Funkce: standardní sada složek MX-Contact obsahuje: společnosti, skupiny, kontakty, uživatelé, týmy, události, úkoly, deník, dokumenty, email, reporty. Tuto standardní sadu položek lze dále v edici Corporate dále rozšířit o volitelné moduly Sales (podpora prodejních činností), Marketing (podpora marketingových činností) a Support (servisní podpora zákazníků).
- Cena: zahrnuje licence pro edici Corporate, včetně všech tří modulů (Sales, Marketing, Support) pro 7 uživatelů. Cena implementace zahrnuje také školení uživatelů a propojení se současnou databází. Ceny jsou uvedeny bez DPH (19 %).

Cena softwarové licence..... 93 800 Kč

Cena implementace 196 500 Kč

Cena celkem 290 300 Kč

+ cena provozní podpory 61 200 Kč/rok

- Výhody pro Agenturu Zelenka:
 - program splňuje všechny kladené požadavky
 - známé uživatelské prostředí
 - flexibilní
- Nevýhody pro Agenturu Zelenka:
 - systém je velmi složitý a obsahuje mnoho funkcí, které agentura nepotřebuje
 - některé specifické nástroje naopak chybí
 - vysoká cena pořízení programu i jeho podpory během provozu

CRM S3

- Popis: Jedná se o samostatný CRM software, který umožňuje integraci s ekonomickým systémem Money S3. Základním přínosem nasazení systému je zlepšení organizace obchodní činnosti firmy, vztahů se zákazníky, zprůhlednění obchodních procesů, jejich přesná evidence, aktualizace a archivace historie.
- Funkce: CRM S3 obsahuje tři základní moduly, které jsou navzájem sdíleny a synchronizovány:

- a) Kontakty - umožňuje strukturované ukládání a systematickou práci s firemními kontakty.
- b) Aktivita - umožňuje sledování obchodní činnosti firmy, servisní podpory existujících zákazníků a zaznamenávání historie komunikace se zákazníky a obchodními partnery.
- c) Dokumenty - umožňuje organizované ukládání a manipulaci s firemními dokumenty, zajišťuje bezpečnost přístupu z hlediska oprávnění jednotlivých uživatelů nebo skupin uživatelů a řídí jejich přístupová práva.
- Cena: cena zahrnuje licenci pro sedm uživatelů, školení a implementaci systému. Ceny jsou uvedeny bez DPH (19 %).

Cena softwarové licence..... 25 000 Kč

Cena implementace 20 500 Kč

Cena celkem 45 500 Kč

+ cena údržby 7 500 Kč/rok

- Výhody pro Agenturu Zelenka: cenová dostupnost
- Nevýhody pro Agenturu Zelenka: neflexibilní, nesplňuje všechny požadavky překladatelské agentury.

V uvedených cenách není zahrnuto pořízení nového Exchange serveru, potřebného pro správné fungování CRM systému. Agentura si mohla nabízené systémy vyzkoušet a po důkladném otestování demoverzí obou softwarů vyšlo najevo, že potřeby překladatelské agentury jsou v oblasti řízení vztahů se zákazníky velmi specifické. Navrhují tedy zvážit řešení, kdy by potřebný software vytvořil firemní programátor.

7.2.2 Vlastní vývoj nebo externí dodavatel?

Nyní porovnám výhody a nevýhody obou řešení:

Vlastní vývoj

Výhody:

- systém je vytvořen zcela na míru potřebám agentury

- systém by byl flexibilní a dal by se kdykoliv přizpůsobit nebo rozšířit podle měnících se potřeb v oblasti CRM
- vyžaduje nižší náklady
- vytvoření vlastního know-how

Nevýhody:

- programátor, který by systém vytvářel, by se musel nejprve uvést do procesů v agentuře
- není dopředu zaručen výsledek celého systému – nelze si jej předem otestovat
- časové náročné (několik měsíců)
- organizačně náročné
- nejedná se o hlavní činnost podnikání (chybí zkušenosti)

Externí dodavatel

Výhody:

- vysoce profesionální přístup
- krátká doba implementace (několik týdnů)
- programy jsou prověřeny praxí v jiných firmách (reference)
- možnost otestování programu předem

Nevýhody:

- finančně velmi náročné
- jedná se o hotové produkty - programy jsou přizpůsobivé jen do určité míry
- některé funkce by agentura nevyužila (ale zaplatila by je v rámci celého balíku programu)
- některé specifické funkce naopak chybí (např. možnost statistik telemarketingu)

Na základě této analýzy vyvozují závěr, že pro agenturu bude efektivnější, když si vytvoří vlastní CRM systém za pomoci interních programátorů. A to především z důvodů

vysokých nákladů na pořízení systému u specializované firmy. Ty totiž neodpovídají užité hodnotě systému pro Agenturu Zelenka ani částce, kterou je management firmy na celý projekt ochoten uvolnit, a která činí 70 000 Kč. Softwarové řešení CRM S3 by sice finanční podmínku splnilo, nicméně při testování, jak bylo již uvedeno, se zjistilo, že tento systém nevyhovuje potřebám Agentury Zelenka.

7.3 Návrh řešení

Nejefektivnější rozdělení CRM systému, které zároveň splňuje výše uvedené požadavky, by bylo na tři moduly:

- **Modul Kontakty** – tento modul tvoří jádro celého systému. Umožňuje systematickou práci s firemními kontakty, včetně provázanosti s obchodními případy z administračního systému a z ostatních modulů. Povede se v něm evidence kontaktů na firmy a na osoby v jednotlivých firmách, včetně jejich postavení či funkcí. Umožní vyhledávání v databázi kontaktů podle různých kritérií (jména firmy, jména osoby, čísla objednávky, obchodního zástupce, výhradního project managera, atd.).
- **Modul Aktivita** – umožní propojení kontaktů s obchodními a reklamními aktivitami a kampaněmi, dále dokumentaci zaslaných nabídek, uzavřených smluv, a to i s upozorněním na blížící se konec platnosti. Budou zde předdefinovány nejčastější typy aktivit (jednání, telefonát, zaslání nabídky, objednávka, oslovení v reklamní kampani, uzavřená smlouva). Zaznamenávat se budou i poptávky každého stálého zákazníka, a v případě, že daný zákazník poptávku potvrdí, jedním tlačítkem bude možné existující poptávku změnit na platnou objednávku. Z hlediska bezpečnosti bude možné editovat určené položky u existujících aktivit pouze tomu, kdo je vytvořil, nebo komu jsou určeny.
- **Modul Reporty** – umožní generování výstupních sestav, tzv. reportů, podle zadaných kritérií (např. počet objednávek, obrat, platnost smluv, doba spolupráce, výhradní project manager, atd.) a možnost predikce dalšího vývoje pomocí trendové křivky. Umožní také sledování statistik telemarketingu, neboť oslovené firmy budou do systému také zaznamenávány.

- **Modul Telemarketing** – bude sloužit pro potřeby telemarketingových operátorů, kteří s ním budou pracovat a ukládat do něj informace o oslovených firmách. Bude se tak tvořit databáze, aby nedošlo k duplicitním telefonátům od různých operátorů, nebo k oslovení stálých klientů.

Postup tvorby statistik telemarketingu:

1. Potenciální klient je osloven v telemarketingové kampani.
2. Poté jsou podrobnosti o telefonátu zaneseny do systému – modul Telemarketing:
 - a. jméno operátora (zůstane svázáno s danou firmou po celou dobu)
 - b. datum telefonátu
 - c. výsledek hovoru
3. Klient učiní poptávku a tím se zařadí do poptávajících klientů.
4. Klient objedná – poptávka je změněna na objednávku; jméno operátora již figuruje jako jméno obchodního zástupce, který tohoto klienta získal.
5. Po realizaci zakázky je do systému uložena hodnota objednávky a všechny podrobnosti.
6. U takto získaných klientů se obraty budou sčítat a bude tak možné kdykoliv pomocí modulu Reporty vytvořit zprávu o úspěšnosti telemarketingových kampaní jako celku, nebo podle jednotlivých operátorů.

Pro každého jednotlivého zákazníka bude založena **složka zákazníka**, ve které se budou zaznamenávat všechny podstatné události v souvislosti s daným zákazníkem a bude obsahovat karty modulů Kontakty, Aktivita a Reporty. V základním stavu se bude složka zobrazovat v modulu Kontakty, přepnutím na jiný modul se zobrazí informace o zákazníkovi z dané oblasti.

Co bude složka zákazníka obsahovat:

V modulu Kontakty:

- Jméno a adresu firmy – včetně poboček
- Jména osob objednávajících za danou firmu a jejich pozice
- Kontakty na konkrétní objednávající osoby
- Fakturační údaje
- Firma je/není plátce DPH
- Firma přijímá/nepřijímá elektronické faktury
- Pokud firma přijímá elektronické faktury, bude uveden e-mail k jejich zasílání
- Zda se nejedná o neplatiče
- Zda jde o klíčového klienta
- Prostor pro konkrétní poznatky project managerů o dané firmě

V modulu Aktivita:

- Informace o učiněných poptávkách
- Seznam objednávek
- Uplatněné reklamace
- Zda má firma uzavřenou s agenturou smlouvu
- V případě uzavřené smlouvy bude uvedena její platnost a podrobnosti ze smlouvy (individuální ceny, jiná splatnost faktur, speciální slevy na korektury nebo grafické úpravy, atd.)
- Individuální požadavky firmy, na něž není uzavřena smlouva (výhradní project manager, speciální korektury, atd.)

V modulu Reporty:

- Délka spolupráce s danou firmou
- Datum poslední objednávky – pokud bude doba, po kterou firma neučinila žádnou objednávku, delší než 3 měsíce, a přitom bude vedena jako stálý nebo klíčový zákazník, bude na tuto skutečnost automaticky upozorněn project manager i key-account manager.
- Obrat celkem, nebo za zvolené období
- Nejčastěji objednávané jazyky

- Nejpoužívanější překladaelé

Pro úspěšné zavedení a provoz celého CRM systému je nezbytné, aby byl jeho správou pověřen jeden člověk - CRM manager, který bude zajišťovat:

- aktualizaci a kontrolu všech dat v systému
- aby všichni project manageri, telemarketingoví operátoři i ostatní pracovníci firmy používali systém efektivně a přistupovali zodpovědně ke vkládání dat a jejich následnému využívání
- pravidelné zálohování informací a celého systému
- pravidelné vytváření statistik pro vedení firmy

Existencí této pozice se zajistí, že systém bude fungovat efektivně a bude firmě přinášet očekávané přínosy.

7.4 Fáze projektu

7.4.1 Hodnocení

Provedení první fáze bylo cílem analytické části diplomové práce. V rámci hodnocení byla provedena analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky v Agentuře Zelenka, dále byla provedena SWOT analýza nynějšího CRM. K hodnocení byly využity zkušenosti z praxe ve firmě a rozhovory s ostatními pracovníky.

7.4.2 Koncepce

Cílem projektové části práce je navržení celkové koncepce implementování CRM systému v Agentuře Zelenka. Jsou zde stanoveny požadavky a cíle celého projektu a také konkrétní vize CRM systému jako automatizovaného počítačového a procesního systému péče o zákazníky.

7.4.3 Výstavba

Ve třetí fázi budou zadány přesné instrukce internímu programátorovi, jak má budoucí CRM systém vypadat. V průběhu výstavby budou případné nejasnosti či problémy konzultovány přímo s vedením firmy. Také bude třeba vypracovat procesní směrnice tak, aby každý pracovník přesně věděl jak má postupovat při zpracovávání požadavků zákazníka a co a kdy musí zaznamenat do složky zákazníka. V průběhu této fáze budou probíhat teoretická školení pracovníků agentury, kteří se tak budou připravovat na následující fázi projektu.

7.4.4 Pilotní fáze

V rámci pilotní fáze bude nově vzniklý CRM systém testován v praxi za plného provozu. Zaměstnancům bude podána stručná instruktáž jak systém používat. V průběhu testování si budou zaměstnanci zaznamenávat své postřehy ohledně chodu systému a konzultovat své dotazy s vedením firmy nebo přímo s programátorem. Na konci této fáze by měl mít programátor k dispozici informace o tom, jak se systém osvědčil v praxi, co je potřeba změnit, nebo zda mu něco nechybí.

7.4.5 Modifikace

Ve fázi modifikace budou všechny požadované změny zapracovány a systém se tak maximálně přizpůsobí požadavkům pracovníků agentury. Tím bude zaručeno, že systém bude fungovat tak, aby vyhovoval všem potřebám zaměstnanců i firmy.

7.4.6 Nasazení

V této fázi proběhne úplné zavedení systému do praxe, čemuž se přizpůsobí většina procesů ve firmě. Vejdou v platnost nové vnitropodnikové procesní směrnice, s nimiž byli pracovníci seznámeni během výstavby systému a mohli je otestovat v pilotní fázi. Bude určen CRM manager, který bude na jejich dodržování dohlížet a bude zodpovědný za aktualizaci a archivaci dat v CRM systému.

7.4.7 Provoz

Během provozu by měl systém přinášet očekávané výsledky. Zejména na počátku uvedení systému do provozu se možná bude vyskytovat negativní postoj některých zaměstnanců k celému systému. Nejdůležitějším úkolem managementu firmy a CRM manažera bude motivovat pracovníky k maximálnímu využívání a důslednému používání systému.

7.5 Časový harmonogram

Při určování časového plánu všech fází implementace CRM systému v Agentuře Zelenka je třeba brát v úvahu fakt, že se vedení rozhodlo pro vytvoření systému vlastními silami prostřednictvím interního programátora. Nejedná se o hlavní obor činnosti firmy a při uplatňování ploché organizační struktury, kdy výkonný ředitel kontroluje a řídí všechny procesy ve firmě, se musí počítat s několikanásobně delším časem, potřebným pro uvedení CRM systému do chodu, než při zakoupení systému u specializované firmy. Jednotlivé fáze projektu totiž budou muset být schvalovány a koordinovány ze strany vedení agentury. Následující tabulka (Tab. 3) nastiňuje pravděpodobný vývoj celého projektu.

Fáze projektu		Rok 2005											
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Hodnocení												
2.	Koncepce												
3.	Výstavba												
4.	Pilotní fáze												
5.	Modifikace												
6.	Nasazení												
7.	Provoz												

Tab. 3. Časový harmonogram implementace CRM systému [Zdroj: vlastní zpracování]

Uvedený časový harmonogram slouží pro orientační hodnocení vývoje celého projektu. Základním časovým cílem je uvedení CRM systému do provozu od počátku roku 2006. Cílem diplomové práce je dokončení prvních dvou fází, na jejichž základě se bude celý projekt CRM systému dále vyvíjet. První hodnotící fáze byla provedena v analytické části, cílem projektové části bylo navrhnout koncepci celého systému.

7.6 Nákladová a riziková analýza

Nákladová analýza

Náklady na implementaci CRM systému jsou rozděleny na náklady na jednotlivé fáze celého projektu. Náklady na fázi výstavby systému jsou stanoveny na základě odhadovaného počtu hodin strávených programátorem na přípravě a tvorbě systému. Tyto odhady byly konzultovány s vedením agentury i s programátory. Do nákladové analýzy (Tab. 4) je zahrnuto také procento z ceny nového serveru, který se bude pořizovat nejen pro účely nového CRM systému, ale také pro zefektivnění administračního a informačního systému firmy. Z toho důvodu je do nákladové analýzy zahrnuto 30 % z očekávaných výdajů na nákup tohoto serveru.

Fáze	Náklady
Hodnocení (v rámci diplomové práce)	0 Kč
Koncepce (v rámci diplomové práce)	0 Kč
Výstavba (vývoj a implementace)	35 000 Kč
Pilotní fáze (zkušební provoz)	4 000 Kč
Modifikace (provedení potřebných úprav)	5 000 Kč
Nasazení (školení, uvedení do praxe)	3 000 Kč
Nákup nového serveru (30 % z částky 45 000 Kč)	13 500 Kč
CELKEM	60 500 Kč
Provoz (náklady na údržbu, CRM manažera)	2 000 Kč/měsíc

Tab. 4 Nákladová analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

Stanovení doby návratu investic je u projektů zavádění CRM systémů velmi těžké. Přínosy, které zavedení CRM systému přináší, nelze totiž exaktně kvantifikovat, neboť se jedná spíše o nehmotné zisky (zkvalitnění vztahů se zákazníky, zvýšení jejich loajality vůči firmě, snížení časových nákladů na procesy, atd.), než o finanční výnosy na základě zvýšení obrátu. Nárůst tržeb je sice cílem zavedení CRM systému, ovšem nelze přesně stanovit, jak velké procento má na tomto růstu právě CRM systém a do jaké míry tím bylo dosaženo např. marketingovou kampaní. Také hodnocení celkové míry úspěšnosti celého projektu lze provádět až s jistým časovým odstupem.

Riziková analýza

Analýza hrozících rizik a aplikace nezbytných protiopatření patří k zásadám prozítlivého vedení projektu. Úspěšnost tohoto procesu závisí na řadě faktorů. Hrozící riziko musí být nejprve včas odhaleno a ohodnoceno. Proti rizikům, jejichž pravděpodobnost je malá se většinou žádná protiopatření nepřijímají, pouze se sledují. Naopak proti rizikům, která mohou bezprostředně ohrozit průběh projektu, je nezbytně nutné zavést příslušná opatření. Riziková analýza shrnuje možná rizika, jejich dopad na projekt zavedení CRM systému a pravděpodobnost, že nastanou.

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku	Rizikový faktor
Neochota pracovníků	vysoká	vysoká	A
Nedostatek financí	vysoká	nízká	B
Přecenění schopností programátorů	vysoká	nízká	B
Časové zpoždění	nízká	nízká	C

Tab. 5. Riziková analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

Riziková analýza (Tab. 5) ukázala, že nejzávažnějším rizikovým faktorem je riziko negativní postoje pracovníků k novému CRM systému. Důsledky neochoty zaměstnanců nový systém přijmout se odrazí ve fungování a efektivnosti celého CRM systému, který pak nebude přinášet žádoucí výsledky. Aby se předešlo tomuto přístupu a zabránilo se tak ohrožení úspěchu celého projektu, mělo by se vedení agentury v průběhu celého procesu implementace řídit následujícími pravidly.

Protiriziková opatření

Rizikový faktor A – Neochota zaměstnanců přijmout nový systém

1. Zajímat se o problémy, které zaměstnancům přináší stávající stav systému a také se zajímat o to, s čím jsou naopak spokojeni.
2. Včas je informovat o novém projektu a o změnách, které ve firmě v důsledku tohoto projektu nastanou.
3. Seznámit je s očekávanými přínosy zavedení CRM systému.
4. Ptát se na jejich názory na nově vznikající CRM systém – vtáhnout je do projektu.
5. Konzultovat s pracovníky případné problémy, které se v průběhu projektu objeví.

6. Velký důraz klást na pilotní fázi projektu, kdy CRM systém testují lidé, kteří s ním pak budou neustále pracovat, a všechny jejich připomínky vyslechnout a zapracovat.
7. Připravit pro zaměstnance důkladné proškolení.
8. Motivovat pracovníky k důslednému používání systému – přesvědčit je, že i přes možné počáteční problémy a zdánlivé zvýšení administrační činnosti, se v konečném důsledku jejich práce zefektivní a zúročí.

Rizikový faktor B – Nedostatek financí

1. Zahrnout tvorbu CRM systému do finančního plánu agentury.
2. Investovat do projektu postupně v průběhu celého roku 2005.

Rizikový faktor B – Přecenění schopností programátorů

1. Pečlivě vybrat programátora, kterému bude tvorba CRM systému svěřena.
2. Důkladně uvést programátora do problémů, které má CRM systém vyřešit. Podrobně ho zaškolit do vnitropodnikových procesů ve vztahu k zákazníkovi.
3. Případné nejasnosti řešit bezodkladně, a to již v průběhu fáze výstavby.

ZÁVĚR

Poskytování kvalitních výrobků a služeb je snahou každého podniku, který chce být ve svém oboru úspěšný. Pokud ale chce také obstát v tvrdé konkurenci, musí mu být jeho zákazníci věrní. Loajální zákazníci prokazatelně přispívají k podnikatelskému úspěchu, a proto by podniky měly věnovat svým zákazníkům více času, a pozorněji naslouchat jejich potřebám a požadavkům.

Pomocníkem v procesu upevňování, podpory a zvyšování kvality vztahů se zákazníky, je CRM (Customer Relationship Management). CRM pomáhá budovat nadstandardní vztahy se zákazníky prostřednictvím změny firemních procesů za podpory informačních technologií. Jde o aktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech kontaktních bodech, za účelem navázání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu.

Ve své práci jsem se zaměřila na procesní složku CRM. Konkrétně na přínosy, které s sebou CRM přináší, a na postup jeho zavádění do podnikové praxe. Na základě teoretických východisek v první části, jsem zanalyzovala současný stav řízení vztahů se zákazníky v překladatelské agentuře Zelenka. Firma používá pro evidenci zákazníků a objednávek administrační systém, který již v současné době nevyhovuje požadavkům moderního CRM. Zjistila jsem také nedostatky v řízení vztahů se zákazníky. Zejména jde o špatnou evidenci poptávajících klientů, nedostatečně podrobnou databázi stávajících klientů a ne-centralizovanost jednotlivých informací o zákaznících. V důsledku těchto procesních nedostatků je pro pracovníky agentury těžké budovat se zákazníky pevné obchodní vazby.

V projektové části jsem navrhla řešení tohoto aktuálního problému. Na základě údajů zjištěných v analytické části a z nich vyplývajících potřeb firmy, jsem vytvořila projekt implementace CRM systému, který by firmě pomohl lépe pečovat o své klienty. Po podrobnějším zkoumání situace jsem vyvodila závěr, že nejefektivnější pro Agenturu Zelenka bude vytvoření tohoto systému vlastními silami.

V dalších krocích jsem navrhla jednotlivé funkce tak, aby zcela vyhovovaly kladeným požadavkům, které byly předem přesně definovány. Tyto požadavky jsou u překladatelské agentury poměrně hodně specifické.

V následující fázi jsem navrhla časový harmonogram projektu implementace CRM systému v Agentuře Zelenka a provedla nákladovou a rizikovou analýzu, jejíž součástí bylo také navržení potřebných protirizikových opatření.

Cílem projektu bylo vypracovat specifický návrh CRM systému a postup jeho zavádění tak, aby odpovídal potřebám Agentury Zelenka a vedl k efektivnímu využívání informací o klientech. Důsledné používání systému CRM by se mělo stát podnikovou strategií agentury pro výběr a řízení zákazníků, s cílem maximalizovat jejich dlouhodobou hodnotu. Agentura Zelenka splňuje základní předpoklady úspěchu při implementaci CRM systému, která vyžaduje zákaznický orientovanou podnikovou strukturu, procesy a celou podnikovou filozofii.

Do budoucna bych Agentuře Zelenka doporučila zvážit napojení CRM systému na IP telefonii, což by umožňovalo efektivní přidělování příchozích hovorů přímo kompetentním osobám.

SUMMARY

Providing quality products and services is the aim of every company, who wishes to be successful in their line of business. If a company however, also wants to survive among tough competition, its customers must remain faithful. Loyal customers tangibly contribute to the company's entrepreneurial success and this is why companies should devote more time to their customers and pay closer attention to their needs and wants.

CRM (Customer Relationship Management) has proven to be a helpful tool in customer support and in improving quality of relationship with the customer. As a helpful tool in the process of solidifying business relationship, customer support and improving customer relationship, CRM helps in building above-standard relationship with customers through changes in company processes and with the help of available information technologies. This concerns an active management of relations in all contact points with the aim of building a mutually advantageous long-term relationship.

I have focused on the CRM process component in my work. Specifically on benefits brought by the CRM and the process of its introduction in the company. Based on initial theory, I have analyzed the current customer relations management with customers in the Zelenka Language Agency. In keeping customer records and orders, the company is using, an administration system, which does not meet the requirements of a modern CRM of today. I have also discovered shortcomings in managing good relationship with customers. It namely concerns bad records from initial customer contacts, inadequate database of present customers and non-centralized customer information. As the result of these process shortcomings, it is difficult for the agency's employees to build solid business relationship with customers.

In the planning stage, I have proposed a solution of this present problem. Based on information gleaned in the analytical part, which identified the company's needs, I have created a proposal for implementation of a CRM system, which would take a better care of its clients. After closer examination of the situation I have come to a conclusion that the most effective will be to create this system on our own.

For the next step, I have proposed individual functions in such a way, where they meet the customer's demand, which would be defined ahead of time. These demands, in case of a translation agency, are relatively very specific.

In the following phase, I have proposed a time schedule of CRM system's implementation within the Zelenka Language Agency and have carried out cost and risk assessment, where built-in risk reduction measures would form part of this proposal.

The aim of the project was to prepare a specific proposal for a CRM system and its introduction in such a manner, where it fully meets the needs of the Zelenka Language Agency, leading to a more effective use of information about customers. Systematic use of the CRM system should be part of the company's strategy in selecting and managing customers, with the aim of maximizing their long-term value. The Zelenka Language Agency does have the basics for successful implementation of the CRM system which demands customer-oriented company structure, the related processes and the whole company philosophy.

For the immediate future, I would like to recommend to the Zelenka Language Agency to link the CRM system with IP telephony, which would provide for a more effective assignment of incoming phone calls directly to the appropriate personnel.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUREŠ, I. *10 zlatých pravidel prodeje – Prodávat je snazší než dávat*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-043-0
- [2] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-056-2
- [3] BURNETT Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1
- [4] DAVID Jobber, LANCASTER Geoff. *Management prodeje*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-533-4
- [5] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3
- [6] FOSTER R.V. Timothy. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2
- [7] GEFFROY Edgar K. *Klíč k prodejním úspěchům*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-50-6
- [8] GLANZ A. Barbara. *Jak získat věrné zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-318-9
- [9] VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele – Jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0393-9
- [10] WESSLING Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0569-9
- [11] Firemní materiály Agentury Zelenka.

Internet

- [12] PAVLÍČKOVÁ, M. CRM – pomocník nebo jen módní termín? *Podnikatelský týdeník Profit* [online]. 2004-10-11 [cit. 2004-11-09]. Dostupné na stránkách týdeníku Profit <http://www.profit.cz/clanek.php?iArt=9279>

Periodika

- [13] PEŠKA, Robert. CRM je technologie, CRM je proces. *Professional Computing*. Listopad 2004, Ročník V, s. 17 – 23.
- [14] PEŠKA, Robert. CRM prakticky a po krocích. *Professional Computing*. Březen 2005, Ročník VI, s. 20 – 21.
- [15] DUTÝ, Zdeněk. CRM napříč podnikovými procesy. *Professional Computing*. Březen 2005, Ročník VI, s. 22.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Jednotlivé fáze vztahu	10
Obr. 2. Prvky SWOT analýzy	18
Obr. 3 Výsledky SWOT analýzy	21
Obr. 4. Fáze projektu CRM	23
Obr. 5. Odmítnutí.....	29
Obr. 6. Organizační struktura Agentury Zelenka	35
Obr. 7. Porterův model pěti sil.....	37
Obr. 8. Náhled elektronické objednávky na webových stránkách Agentury Zelenka.....	45
Obr. 9. Náhled karty klienta v administračním systému.....	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Fáze a složky projektu CRM	24
Tab. 2 Velikost segmentů	40
Tab. 3. Časový harmonogram implementace CRM systému	66
Tab. 4 Nákladová analýza.....	67
Tab. 5. Riziková analýza.....	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Nabídka služeb Agentury Zelenka

» Nabídka služeb Agentury Zelenka

**AGENTURA
ZELENKA**

• Překlady • Jazykové korektury a poradenství • Tlumočení •

PREKLADY.COM



- Překlady
- Jazykové korektury a poradenství
- Tlumočení

albánština
angličtina
arabština
arménština
azerbajdžánština
běloruština
bulharština
čeština
čínština

dánština
estonština
finština
francouzština
hebrejština
holandština
chorvatština
indické jazyky
islandština

italština
japonština
kazachština
korejština
litevština
lotyština
maďarština
makedonština
moldavština

němčina
norština
polština
portugalština
rumunština
ruština
řečtina
slovenština
slovinština

srbochorvatština
srbština
španělština
švédština
turečtina
ukrajinština
vietnamština
vlámština

» Překlady

Obory, ve kterých máme dobré překladatelské zkušenosti

Architektura, automatizace, automobilový průmysl, bankovníctví, beletrie, biologie, botanika, cestovní ruch, daňové poradenství, databáze, dřevozpracující průmysl, ekologie, ekonomie, elektronika, elektrotechnika, energetika, farmacie, filozofie, finance, fyzika, gastronomie, geografie, geologie, gumárenství, hardware, historie, hospodářství, hudba, hutnictví, chemie, informační technologie, jaderné inženýrství, klimatizace, komunikační technologie, kosmetika, kožedělný průmysl, kultura, lesnictví, letectví, logistika, management, marketing, matematika, média, medicína, obchod, obuvnictví, plastikařský průmysl, politologie, právo, programování, psychologie, reklama, software, sport, stavebnictví, strojírenství, textilní průmysl, vojenství, zbrojní průmysl, zemědělství atd.

Běžně překládané písemné materiály

Manuály, normy, prospekty, příručky, směrnice, smlouvy, reklamní materiály, obchodní korespondence, rodné listy, účetní výkazy, výpisy z rejstříku trestů, výroční zprávy, novinové články, diplomy, atesty a řada dalších.

Kromě toho běžně provádíme také lokalizaci (tvorbu jazykových mutací) počítačových programů, včetně dokumentace k nim, a lokalizaci internetových stran.

Nabízené druhy překladů

- Běžné (technické, ekonomické, právní aj. texty)
- Soudně ověřené (s tlumočnickou doložkou)

Ceny překladů

Sazby za překlady jsou ovlivněny druhem překladu a zvolenou jazykovou kombinací. Počítají se na jednu normovanou stranu (NS) výsledného textu podle vzorce 1 NS = 60 úhozů x 30 řádků = 1800 úhozů včetně jedné mezery za každým slovem.

Jazyk. kombinace překladu	Běžné (Kč/NS)	Soudně ov. (Kč/NS)
čeština > cizí jazyk	290	440
cizí jazyk > čeština	260	410
cizí jazyk > cizí jazyk	550	dle dohody

Tyto ceny platí pro běžné cizí jazyky, za které jsou považovány: angličtina, němčina, francouzština, španělština, italština, slovenština, polština, maďarština a ruština. Pro kombinace ostatních jazyků a pro expresní překlady se cena stanovuje dohodou. Ceny nezahrnují 19% DPH. Minimální účtovaná sazba je 0,5 NS a zaokrouhlování se provádí na 0,5 NS směrem nahoru.

Se stálými klienty a v případě velkých překladatelských projektů je možné se dohodnout na zvýhodněných cenách.

Pro odhad ceny překladu prosím vyplňte formulář na internetových stránkách <http://www.preklady.com>. Tato služba je pro Vás zdarma. Podrobnější postup je popsán v kapitole Doprava materiálů na straně 3.

Agentura Zelenka
– překlady a tlumočení

e-mail: preklady@zelenka.cz
<http://www.preklady.com>
Tel/fax: +420 577 144 669
+420 577 438 506
+420 577 431 689
+420 608 441 032





PREKLADY.COM



Jazykové korektury a poradenství



- Překlady
- Jazykové korektury a poradenství
- Tlumočení

Jazykové korektury provádíme jak u překládaných dokumentů, tak i samostatně. V případě požadavku na nejvyšší jazykovou kvalitu jsou prováděny rodilými mluvčími. Jazykové korektury jsme schopni zabezpečit u všech jazyků vyjmenovaných v předchozí kapitole.

Ceny jazykových korektur

Druh jazykové korektury		Kč/NS
Zakázka překládaná naší agenturou	– český jazyk	50
	– cizí jazyk	60
	– cizí jazyk (rodilým mluvčím v cílové zemi)	dle dohody
Zakázka nepřekládaná naší agenturou		od 150

Uvedené ceny nezahrnují 19% DPH.

Tyto ceny platí pro běžné jazyky, za které jsou považovány: angličtina, němčina, francouzština, španělština, italština, slovenština, polština, maďarština a ruština. U korektur v ostatních jazycích je cena stanovována dohodou.

Dodací termíny, nejsou-li součástí objednávky překladu, se stanovují individuálně dohodou s klientem a závisí především na rozsahu a dalších vlastnostech zdrojového dokumentu.

Jazykové poradenství znamená asistenci při tvorbě jakýchkoli textových dokumentů – od volby terminologie (jednotnost zajišťují specializované softwarové nástroje), přes gramatickou stránku až po stylistickou stavbu. Sazby za tuto službu jsou smluvní.



Tlumočení

- Konsekutivní (následné)
- Simultánní (souběžné s projevem řečníka)

Tlumočnické služby jsme schopni zajistit prakticky pro jakýkoli cizí jazyk. Svou poptávku nám můžete zaslat prostřednictvím formuláře **Odhad ceny tlumočení**, který najdete na našich [www stránkách](http://www.preklady.com).

Uvedené ceny již zahrnují přestávky a přerušení akce. Při tlumočení mimo Zlín je k nim obvykle třeba přičíst náklady na dopravu, ubytování a stravu (diety).

Ceny tlumočení

Druh tlumočení	Kč/hod.
Konsekutivní – jednodenní obchodní jednání	od 440
Konsekutivní – vícedenní obchodní jednání	od 440
Simultánní – přednášky, reprezentační akce apod.	od 560
Simultánní – kabinové (dva tlumočníci)	od 1250

Agentura Zelenka
– překlady a tlumočení

e-mail: preklady@zelenka.cz
<http://www.preklady.com>
Tel/fax: +420 577 144 669
+420 577 438 506
+420 577 431 689
+420 608 441 032





PREKLADY.COM



- Překlady
- Jazykové korektury a poradenství
- Tlumočení

»» Doplňkové služby

Jazykové kurzy

Podnikové nebo individuální kurzy angličtiny nebo němčiny zlepšují jazykovou vybavenost Vašich zaměstnanců. Podrobnější informace naleznete na stránkách www.zelenka.cz/kurzy.

Předtiskové korektury

Zkorigujeme Vaše dokumenty tak, aby odpovídaly moderním typografickým požadavkům.

Stylistické korektury

Výhodné pro všechny, kdo zpracovávají textové dokumenty, a nejsou mistři ve slohu.

Grafická úprava

Překládané dokumenty graficky upraví naše DTP studio tak, aby byly k nerozeznání od originálu.

»» Záruky kvality

Za 14 let své existence si Agentura Zelenka vytvořila know-how, v němž hrají nejvýznamnější roli orientace na potřeby zákazníka a vysoká profesionalita všech procesů spojených s poskytovanými službami.

V současné době máme více než 1000 stálých klientů. Patří mezi ně výrobní a obchodní firmy, úřady, školy, banky, pojišťovny, hotely, restaurace, dopravci, cestovní a advokátní firmy, ateliery, agentury, tiskárny a řada dalších, včetně soukromých osob. Konkrétní reference zašleme na požádání.

Záruka správnosti

Dodržujeme požadovanou terminologii. To nám umožňuje především překladatelské programy Trados a Transit, ale také úzká komunikace s klientem, která zabezpečí, aby terminologie souhlasila s kontextem překládaného dokumentu.

Výstupní korektury, prováděné oddělením kvality, eliminují nejen překlepy a chyby ve větné stavbě a pravopisu, ale i případné významové a stylistické nedostatky překladu.

Záruka odbornosti

Z naší databáze překladatelů, která obsahuje více než 500 pečlivě vybraných odborníků, vždy vybereme toho nejvhodnějšího pro Váš obor. Pro rozsáhlejší projekty, u nichž je požadován krátký termín zpracování, sestavujeme

překladatelské týmy, které spolupracují s naším oddělením kvality.

Záruka důvěrnosti

Veškeré informace od klientů, se kterými přijdou zaměstnanci agentury a překladatelé do styku, jsou považovány za přísně důvěrné. Závazek důvěrnosti vyplývá přímo z pracovních smluv. Získaná data jsou rovněž technicky chráněna před zneužitím (uzamykatelné archivy, zabezpečený přístup do agenturní počítačové sítě, elektronická ochrana kanceláří aj.).

Záruka rychlosti

Striktně dodržujeme dohodnuté termíny. Standardní denní výkon jednoho překladatele činí zhruba 6 NS. V případě sestavování překladatelských týmů se denní výkon průměrným způsobem zvyšuje. Naš překladatelský software navíc umožňuje mnohé dokumenty přeložit, aniž by je bylo třeba znovu graficky upravovat.

Objednávání značně urychluje registrace klienta.

»» Doprava materiálů

Formát dokumentů

Jsme schopni zpracovat elektronické textové dokumenty vytvořené všemi běžnými programy firem Microsoft (Word, Excel, PowerPoint, Project atd.), Lotus (AmiPro, WordPro), Adobe (InDesign, PageMaker, Acrobat aj.), Quark (QuarkXPress) a Corel (Word Perfect), ale také prosté textové dokumenty (TXT) a různé formáty internetových stránek (HTML, XML, PHP, ASP a další).

Předávání dokumentů

Přebíráni zdrojových textů probíhá ve většině případů elektronickou cestou, jak ukazuje náčrt.

Pokud klient své dokumenty nemůže předat v elektronické podobě, lze použít i klasickou poštu nebo kurýrní službu. Takto lze posílat i větší množství hotových překladů, které by například nebylo možné zaslat e-mailem. Stačí označit tuto volbu v objednávkovém formuláři. V případech, kdy je poptávka potvrzena závaznou objednávkou, hradí náklady na tuto přepravu agentura. Další možnosti přepravy je fax (pro nepříliš rozsáhlé dokumenty) a osobní předání (převzetí).

Agentura Zelenka – překlady a tlumočení

e-mail: preklady@zelenka.cz
<http://www.preklady.com>
 Tel/fax: +420 577 144 669
 +420 577 438 506
 +420 577 431 689
 +420 608 441 032



K objednavce odhadu klient přiloží dokument k ocenění. Agentura odhadne cenu a termín, v jakém je možné překlad provést, a klienta informuje.

K objednavce klient přiloží dokument k překladu. Ostatní podrobnosti dohodne s příslušným Project Managerem.