

Projekt analytické podpory realizace výukových kurzů pro efektivní řízení ekonomiky podniku

Bc. Romana Bartošíková

Diplomová práce
2005

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Romana BARTOŠÍKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt analytické podpory realizace výukových kurzů pro efektivní řízení ekonomiky podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte rámec aktuálních projektových příležitostí společnosti Kegler Consulting, definujte ideu a hypotézu projektového řešení.
2. Konfrontujte záměr ideje a hypotézy, dostupné literární prameny z oblastí analytické podpory realizace výukových kurzů spolu se zpracovanou analýzou k podpoře projektového řešení.
3. Zpracujte syntézu poznatků vyplývajících z bodu 2.
4. Formulujte diagnózu projektu jako určující východisko pro adresné zpracování projektu.
5. Vypracujte projekt analytické podpory realizace výukových kurzů pro efektivní řízení ekonomiky podniku.
6. Verifikujte projektové řešení v návaznosti na bod 5.
7. Prezentujte a zdůvodněte efektivnost daného projektového řešení spolu se závěrečným doporučením pro firmu Kegler Consulting.

ABSTRAKT

Diplomové práce se zabývá řešením projektu analytické podpory realizace výukových kurzů pro efektivní řízení ekonomiky podniku. První část práce je věnována konfrontaci idejí, hypotéz a dostupných literárních pramenů. Zaměřuje se na databázový marketing, řízení obchodních procesů (CRM), telemarketing a v neposlední řadě ukazuje na potřebu vzdělávání. Další díl diplomové práce uvádí diagnózu projektu spolu s cílem projektu. Závěrečná část obsahuje samotné řešení projektu s celkovým shrnutím.

This diploma work deals with the method of solution in the project of analytical support of educational courses implementation for effective management of company's economics. The first part of this work is devoted in confrontation of ideas, hypothesis and accessible literary sources. It intends on database marketing, conducting of business process, telemarketing and last but not least shows the necessary of education. Next part of the diploma work presents the diagnosis of the projekt together with the object of the project. The final part contains the very solution of this project with the total resume.

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Silvii Ohnoutkové za odborné vedení a konzultantům Ing. Petrovi Sodomkovi, Ph.D. a Ing. Miroslavovi Vráblíkovi, CSc. za cenné rady a připomínky, které mi usnadnily zpracování mé diplomové práce. Dále bych chtěla projevit dík panu Ing. Liborovi Keglerovi, odbornému konzultantovi ve firmě, za poskytnuté informace ke zpracování projektové části diplomové práce a obeznámení s praktickým životem konzultační a poradenské firmy.

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

Ve Zlíně 13. května 2005

.....

Romana Bartošíková

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.

.....

Ing. Libor Kegler

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	8
1 IDEA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ	9
2 HYPOTÉZY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
3 KONFRONTACE IDEJÍ, HYPOTÉZ A DOSTUPNÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ.....	12
3.1 DATABÁZOVÝ MARKETING.....	12
3.1.1 Databázový marketing jako část informačních systémů podniku.....	12
3.1.2 Business Intelligence (BI).....	14
<i>Data mining</i>	14
<i>Datové sklady (data warehousing)</i>	16
3.1.3 Zdroje dat	17
3.1.4 Báze dat	18
3.1.5 Obsah databází	19
3.2 BUDOVÁNÍ CRM KONCEPCE	20
3.2.1 Cesta k porozumění zákazníkům	22
3.2.2 Informace o zákaznících jsou klíčovou složkou celého procesu	24
3.2.3 Podmínky úspěchu	24
3.2.4 Hlavní bariéry úspěšné realizace CRM projektů	25
3.2.5 Pravidla společná pro všechny CRM strategie	26
3.2.6 Trh se CRM systémy	26
3.3 CALL CENTRA A CRM	27
3.3.1 Propojení s centrem.....	27
3.3.2 Virtuální call centrum	28
3.4 PŘÍMÝ MARKETING (DIRECT MARKETING).....	28
3.4.1 Moderní koncepce přímého marketingu	29
3.4.2 Rychlý nárůst ve využívání přímého marketingu a jeho výhody.....	29
3.4.3 Databáze zákazníků a přímý marketing	30
3.4.4 Formy přímého marketingu.....	30
3.4.5 Náklady versus zisk.....	31
3.4.6 Strategická příprava	31
3.5 ZÁSADY KOMUNIKACE PŘI TELEFONNÍCH HOVORECH.....	33
3.6 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	34
3.6.1 Systém podnikového vzdělávání pracovníků.....	34
3.6.2 Identifikace vzdělávacích potřeb podniku	34
4 SYNTÉZA POZNATKŮ NA PODPORU REALIZACE VÝUKOVÝCH KURZŮ.....	36
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5 DIAGNÓZA PROJEKTU	39
5.1 CÍL PROJEKTU.....	39

6	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ.....	41
6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI KEGLER CONSULTING.....	41
6.1.1	Expanze společnosti	42
6.2	ZADÁNÍ PROJEKTU.....	42
6.2.1	Odůvodnění projektu metodou SPIN	43
6.2.2	Strukturovaný seznam činností spojených s podporou realizace výukových kurzů	45
6.2.3	Časový harmonogram projektu	46
6.3	ANALÝZA ZÍSKÁVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ (TELEMARKETING)	46
6.3.1	Databáze Albertina.....	47
6.4	MARKETINGOVÉ ZAMĚŘENÍ OBLASTI	47
6.5	ROZBOR HOVORŮ	48
6.5.1	Detailní rozklad skupiny „V jednání“	49
6.5.2	Detailní rozklad skupiny „Odmítnutí“	50
6.5.3	Detailní rozklad skupiny „Předběžný zájem“	51
6.5.4	Detailní rozklad skupiny „Objednal“	51
6.5.5	Detailní rozklad podskupiny „Nezájem nespecifikováno“	51
6.6	TOP TABULKA	52
6.6.1	Obsah TOP tabulky	53
6.6.2	Bonita	54
6.6.3	Stav.....	55
6.6.4	Bonita a stav	56
6.6.5	Území a stav	57
6.7	NOVÉ KONTAKTY FIREMNÍ DATABÁZE.....	59
6.7.1	Kritéria výběru	59
6.7.2	Území	61
6.7.3	Import dat do databáze	62
6.8	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	64
6.8.1	Výpočet KP	64
6.8.2	Konfrontace plánu se skutečností.....	64
6.9	OUTSOURCING CALL CENTRA	68
6.9.1	Základní údaje o společnosti Solutio, spol. s r. o.....	69
6.9.2	Rozpočet nákladů call centra Solutio, spol. s r. o.	69
6.9.3	Rozpočet nákladů Kegler Consulting.....	70
6.9.4	Srovnání variant řešení.....	72
7	VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....	73
8	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST KEGLER CONSULTING	75
	ZÁVĚR.....	76
	SUMMARY	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82

SEZNAM TABULEK.....	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Mezi základní firemní činnosti, kterým se v organizacích dnes přikládá stále větší důležitost, je řízení vztahu se zákazníkem. Baťovo heslo *“Náš zákazník, náš pán”* lze slyšet denně a mnoho společností se jím již řídí a považuje ho za samozřejmost.

Získat zákazníka a následně s ním komunikovat tak, aby vznikl hodnotný a profesionální obchodní vztah, je velmi náročný proces. Nadmíru důležité je na počátku znát, jaké klienty požadujeme a kde je najít. Je nezbytné mít pro první kontakt s klientem potřebné informace, na základě nichž s ním lze komunikovat a nabídnout mu zajímavou nabídku produktů či služeb. Jedná-li se přitom o nabídku výukových kurzů v oblasti vzdělávání, které umožňuje zvyšování hodnoty lidského kapitálu, je o to důležitější mít tuto nabídku zpracovanou tak, aby člověk, který se ve společnosti zabývá lidskými zdroji, byl zaujat nabízeným produktem a měl zájem o návrhu dále diskutovat s pracovníkem, jemuž je nabídka určena.

Pro organizace, které získávají kontakty klientů prostřednictvím různých databází, je potřeba existence vlastní a kvalitní podnikové databáze obsahující údaje o ekonomických subjektech a jejich náležitostech – obrat, počet zaměstnanců, základní jmění a mnoho dalších informací. Firemní databáze by měla obsahovat skutečně jenom takové kontakty, u kterých se společnost domnívá, že je vysoká pravděpodobnost navázat obchodní spojení. Pokud by firmy využívaly standardní databáze bez interních úprav, znamenalo by to, že nemají žádnou cílovou strategii, podle které by se řídily. Je zřejmé, že by tato činnost vedla k neefektivnímu hospodaření. Bonitní zákazníky lze získávat dlouhodobě skutečně pouze předem určené koncepce, kterou se společnost řídí.

1 IDEA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Kegler Consulting je firmou, jež se specializuje na školicí kurzy, nejrůznější výukové projekty a v neposlední řadě na konzultace v oblasti controllingu.

Společnost má svou vlastní databázi firemních kontaktů. Tato databáze kontaktů ovšem již nevyhovuje nárokům managementu společnosti, neboť ten se domnívá, že z ní neplynou požadované výsledky a kontakty jsou vybírány bez koncepce a předem zvolených kritérií. Snahou je nalézt takové řešení, které by dané problémy odstranilo, tedy vytvořit koncepci a strategii pro tvorbu nových kontaktů firemní databáze.

První fáze projektového řešení se bude týkat seznámení se s firemní databází, pomocí níž jsou získáváni klienti, a databází Albertina, jejíž obsah firem je dle různých kritérií do firemní databáze zařazen.

V druhé fázi bude vytvořena analýza hovorů. Budou zde vyhodnoceny dosavadní kontakty s jednotlivými firmami, např. jak kontaktované společnosti reagovaly na firemní nabídky, kolik firem bylo již kontaktováno a z jakých regionů.

V další části projektu budou vytvořeny zcela nové kontakty firem, podle nichž bude společnost kontaktovat své potenciální zákazníky. Do databáze budou zařazeny pouze společnosti, které odpovídají zvoleným kritériím, např. obrat, počet zaměstnanců, jmění. Tyto firmy budou pak dle bonity rozdělovány do jednotlivých kategorií.

Poslední fáze bude věnována ekonomickému zhodnocení projektu podpory realizace výukových kurzů a zjištění, zda-li není pro společnost výhodnější pronájem kontaktního centra.

2 HYPOTÉZY PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

1. HYPOTÉZA

Databáze firemních kontaktů, pomocí níž chce společnost získat nové zákazníky, by měla být koncipována na základě jasně definované celopodnikové strategie, strategie IS/IT a dílčích strategických konceptů (CRM, ERP atd.). Jedná se o nutnou podmínku efektivního řízení firemních kontaktů v rámci CRM koncepce, jejímž prvořadým úkolem je pozitivně ovlivnit růst tržeb a krycího příspěvku firmy.

2. HYPOTÉZA

Společnost Kegler Consulting vynaloží vyšší náklady, pokud si bude i nadále sama zabezpečovat komunikaci se zákazníky včetně správy vlastní databáze firemních kontaktů, než kdyby tuto činnost outsourcovala formou pronájmu kontaktního centra.

I. TEORETICKÁ ČÁST

3 KONFRONTACE IDEJÍ, HYPOTÉZ A DOSTUPNÝCH LITERÁRNÍCH PRAMENŮ

3.1 Databázový marketing

Databázový marketing (DM) vzniká jako přirozená reakce na rozvoj elektronického obchodování a na růst velkého počtu informací. Elektronické obchodování představuje novou ekonomiku, která klade vysoké nároky na jeho efektivní využívání. Potřebu účelně s informacemi zacházet řeší právě databázový marketing. Jeho cílem je získávat údaje o zákaznících, pečlivě tyto údaje ukládat do databází, vytěžovat z těchto údajů podstatné informace a následně tyto informace využívat ve prospěch dokonalejších rozhodovacích procesů.

Zaměřuje se na nejmenší segment ze všech, na jednotlivce, a proto se někdy nazývá mikromarketing (Micromarketing) a nebo vztahový marketing (Relationship Marketing). V rámci DM pracujeme s informacemi za účelem účinnějšího oslovení zákazníků. Pro existenci zákaznické databáze je nevyhnutelný rozvoj informačních technologií.

3.1.1 Databázový marketing jako část informačních systémů podniku

Celý proces manipulace s informacemi patří do oblasti informačních systémů a informační technologie, značené jak IS/IT (Information Technologies/Information Communications).

Účelem IS/IT je propojit vzájemně komunikující podniky. Tato potřeba propojit jednotlivé informační systémy podnítila vznik marketingového informačního systému (MIS), který tvoří jakousi nadstavbu nad existujícími IS podniku a je schopný integrovat vnitřní informační zdroje s vnějšími. Poskytuje komplexní informace, důležité pro proces rozhodování a řízení.

Základem tohoto systému jsou:

- obsluha systému – jeho součástí je vývoj obslužného software a uživatelských aplikací, servis, zálohování dat, údržba systému správy dat a návrhy a úpravy struktury databází podle aktuálních činností,
- vstupy do systému – tato část řeší začleňování nových dat do systému podle jednotlivých zdrojů. Zároveň se zde řeší i odstranění duplikátů a evidování historických záznamů,
- externí výstupy – zajišťují komunikaci se zákazníkem a zároveň dávají doporučení k dalším aktivitám, které mohou tuto komunikaci podpořit a nebo sloužit jak zdroj dat,
- interní výstupy – mohou to být rozborů a databáze, které poskytují informace pro různé typy rozhodnutí a aktivit uvnitř společnosti a nebo jejich nejbližších partnerů,
- marketingová databáze – souhrn všech informací o zákaznících, nejdůležitější část celého systému.

Systém MIS tedy zahrnuje pracovníky, zařízení, informační technologie pro sběr, třídění, analyzování a distribuování potřebných, včasných a přesných informací tvůrcům marketingových rozhodnutí. Funkcionalitu MIS zabezpečuje architektura, tvořená z datové pumpy, realizující import a transformaci dat do datového skladu, který obsahuje data upravené takovým způsobem, který umožňuje co nejlehčí získávání analytických informací a z prostředků na vizualizaci a analýzu dat, které umožňují modelování budoucích událostí a vykonávání tzv. what-if analýz. What-if analýzy určují vliv určitých parametrů, například cena a nebo portfolio produktů a služeb, na chování zákazníka.

Údajová základna MIS (datový sklad) se stává cenným vstupem pro data miningové analýzy.

Hlavním účelem MIS je zefektivnit rozhodovací proces, kontrolovat aktivity podniku a koordinovat aktivity organizace. V tomto případě ho můžeme označit jako marketingový systém na podporu rozhodování (Decision Support Systems, DSS) [13].

3.1.2 Business Intelligence (BI)

Data mining

Proces transformace údajů na informace a převod těchto informací na znalosti se nazývá – Business Intelligence (BI) - manažerské informační systémy, jejichž složkami jsou data warehouse a data mining [14].

Při běžném provozu podniku vznikají určitá data. Tato data nelze efektivně využít pro rozhodování z důvodu obrovského objemu, vysokého detailu, pomalé reakce systému, uživatelského prostředí a mnoha dalších. Proto je třeba tato data převést do vyšší agregované hladiny, jednotného úložiště, které kombinuje data z různých zdrojů. Přesto se jedná stále o data. Data se přeměňují na informace až v klientském prostředí pomocí tabulek, grafů a komentářů. Analytická síla těchto výstupů je jistě veliká, nicméně při složitějších strukturách dat značně vyčerpávající a nejistým výsledkem. Při hledání příčin je totiž třeba ručně projít řadu kombinací, navíc není zpravidla možné všechny tyto kombinace postihnout.

Pokud není možné informace přeměnit ve znalosti cestou standardních postupů, je třeba využít nástrojů pro data mining (dolování dat). Ty provádí navigaci množstvím dat automaticky, stejně tak jako testování různých kombinací dat vysvětlujících danou odchylku. Automatizace jinak pracných standardních postupů umožní v krátkém čase vidět souvislosti a přeměnit tak informace v číselné podobě na znalosti o podnikání. Analytickou činnost provádí zpravidla jeden až dva analytici ve firmě, důvod je jednoduchý. Analytik musí analyzovanou firmu znát do nejmenších podrobností. Není-li tomu tak, může dojít k dezinterpretaci informací a přijetí chybných rozhodnutí.

Uživatelé a data mining

Existují různé přístupy k dolování dat, a také celá řada sofistikovaných statistických metod. U řešení, která jsou silně spjatá s těmito metodami, je nástroj ovládán zkušeným analytikem-statistikem, který je schopen propojit statistické modely s ekonomickou realitou podniku. Druhým přístupem je statistiku umístit spíše do pozadí a dát k dispozici grafické rozhraní pro uživatele-nestatistika.

Analýza bez reportingu

Pokud jsou ve firmě analytické nástroje pro data mining, je velmi neefektivní, aby zjištěné závěry nebyly v rámci firmy komunikovány. Reporting výstupů řady analýz musí být integrální součástí každé technologické podpory. Nejedná se pouze o aktuální výstupy a závěry analytika, ale musí být možné vrátit se k dříve provedeným analýzám. Podpora vlastního reportingu by měla efektivně zabezpečit propojení na internet/intranet, integraci v MS Excel nebo MS Word, pro prezentaci výstupů analýz se pak výtečně hodí integrace do prostředí MS PowerPoint. Jedině tím, že se analýzy a informace budou ve firmě sdílet je možné maximalizovat efekty nasazení nástrojů pro data mining.

Přínosy data miningu

Za největší přínos implementace data miningové technologie se považuje 100% využití zkoumaných dat. Tyto nástroje mají silný dopad na firemní komunikace, na sdílení informací a analýz. Analytické výstupy tvoří významné impulsy pro firemní diskusi.

Vedoucí pracovníci ocení rychlé odpovědi na otázky typu: “Kdy, kde, co a jak nám přineslo zvýšení tržeb, obchodní marže? Kde jsou silné a slabé stránky v portfoliu výrobků, zákazníků nebo regionů? Jak se vyvíjí naše prodeje v čase a jaká je nákladovost v rámci produktových či zákaznických skupin?” [12].

Základními atributy použitelných informací jsou:

- kvalita – zahrnuje přesnost a spolehlivost,
- aktuálnost – znamená mít informace ve správný čas a na správném místě,
- úplnost – informace by měli poskytovat ucelený obraz pro rozhodovací procesy,
- relevantnost – znamená platnost a účelovost informací v souladu s potřebami a podmínkami, za kterých se manažer rozhoduje.

Neadekvátní informace, neinformovanost zákazníků či zaměstnanců se může výrazně projevit ve ztrátě zákazníka [14].

Datové sklady (data warehousing)

Pojem datový sklad je překladem anglického termínu data warehouse. Používání výrazu data warehousing znamená realizaci datových skladů jako proces a ne jako konkrétní strukturu.

Datové sklady představují vývoj trendů v obchodní a technologické oblasti. Datový sklad by jsme mohli definovat jako soubor sjednocených, předmětově orientovaných databází navrhnutých za účelem poskytovat informace požadované pro rozhodování.

Všechny data, které jsou k dispozici v datových skladech musí přejít čištěním a filtrací. V tomto bodě hraje důležitou úlohu tzv. datová pumpa.

Při využívání datových skladů je nevyhnutná dostupnost bezchybných a detailních integrovaných dat, které jsou důležité pro efektivně plánování a rozhodování v marketingových procesech. Detailnost ukládaných dat se nazývá granularita. Čím je granularita nižší, tím vyšší je detailnost dat a tím vyšší potřeby jsou na předpokládané objemy ukládaných informací. Zachování integrity dat znamená zachování hodnoty dat, například při aktualizaci dat.

Určitou nevýhodou datových skladů by přece mohly být investice, které je potřebné do celého projektu vložit, neboť budování datových skladů ve firmě není levná věc. Z tohoto důvodu potom často vyplývají názory, že datové sklady si mohou dovolit jen velké společnosti. Ve skutečnosti existují pro menší firmy různá řešení využívající například přednastavené balíčky a standardní nástroje, co značným způsobem snižuje náklady a urychluje nasazení. Kromě toho si mohou menší společnosti vypracovat pilotní projekt, to znamená začít s tvorbou menšího datového skladu a testovat jeho použití a účinnost.

Další nevýhodou může být obava firem z reingenieringu, jak co nejlépe datové sklady začlenit do struktury společnosti.

Pro mnohé firmy přece největší překážku představuje poměrně těžký odhad přínosů (ROI, Return Of Investment), neboť výnosy z použití datových skladů nejsou okamžité. Vložené investice do tohoto procesu se ale ve skutečnosti mnohonásobně vracejí.

Na datové sklady jako důležitou a finální část databázového marketingu nemožno nahlížet jako na izolovanou složku, ale jako na jednu z mnohých složek, které se spolupodílejí na co možno nejefektivnějším konečném postavení firmy ve vztahu ke svým zákazníkům [15].

3.1.3 Zdroje dat

Způsob získávání informací v databázovém marketingu se někdy nazývá i marketing Insight. Všeobecně možno povědět, že těžiště zde už nepředstavují výzkumné agentury, ale právě databázový marketing.

Veškeré údaje získané ze všech zdrojů musí být navzájem integrované pro komplexní pohled na chování zákazníka. Všechny tyto údaje jsou následně ukládané do zákaznické marketingové databáze.

Zdroje dat členíme na:

- interní zdroje dat – jsou to zejména data získané z poštovních objednávek, údaje ze stížností a z požadavků zákazníků, záručních listů, seznamů předplatitelů, z různých propagačních akcí v rámci podpory prodeje (například získávání dárků a nebo vzorků zdarma) a v rámci spotřebitelských soutěží (věrnostní programy, zákaznické kluby), údaje z vyplňování různých dotazníků, nákup přes internet, vyžadování dalších informací přes internet (při zakládání e-mailové schránky, při objednávání placených a nebo neplacených internetových periodik, registrace při vstupu na určité stránky),
- externí zdroje dat – externí data představují údaje o tržní situaci, o tržním objemu a tržním potenciálu.

3.1.4 Báze dat

Marketingová databáze obsahuje velké množství informací, s kterými musíme pracovat, dívat se na ně z různých úhlů pohledů, aktualizovat je.

Můžeme ji označit i jako tzv. databanku, banku údajů. Jejím předchůdcem je klasická databáze v podobě tabulky a nebo seznamu.

Databázi je možné kupovat a nebo půjčovat, ideálním případem je však tvorba vlastní databáze, což je i bezpečnější.

Podle celoročního průzkumu propagačních zvyklostí, který uskutečnila firma Donnelly Marketing Inc., plných 56 % výrobců a maloobchodů má založenou a nebo právě zakládá databázi zákazníků, dalších 10 % podnikatelských subjektů se k tomu chystá a celých 85 % podnikatelských subjektů je přesvědčených, že databázi zákazníků potřebují proto, aby si zachovali konkurenceschopnost i v novém tisíciletí [14].

Zákaznická marketingová databáze musí obsahovat užitečné marketingové informace o každém individuálním zákazníkovi či potenciálním zákazníkovi, které jsou potřebné na to, aby se s ním dalo dlouhodobě pracovat.

3.1.5 Obsah databází

Úspěšnost kvalitní databáze předpokládá přesné poznání marketingových cílů a tím existenci jen užitečných dat v databázích.

Data zahrnuté v databázi se rozdělují na historické data (jména, adresy, údaje o tom, jak často zákazníci nakupují, kdy to bylo naposledy, jejich reakce na nabídky, hodnotu nákupů) a prognostické data (které skupiny a s jakou pravděpodobností na určité nabídky zareagují).

Osobité kategorie tvoří tzv. citlivé data, jejichž získávání by odporovalo etice a legislativě a proto je databáze neobsahují. Jsou to údaje o zdravotním stavu, náboženském vyznání a politické příslušnosti.

Úplná zákaznická databáze obsahuje tyto údaje:

- jméno, příjmení, titul, adresa, věk, telefonní číslo, mobilní číslo, faxové číslo, adresa web stránky, e-mail, datum narození, zaměstnání, přidělené identifikační kódy,
- údaje o předešlých nákupech a nákupních zvyklostí, názory na výrobek, zájmové oblasti, koníčky, údaje o příjmu, reakce na jednotlivé typy soutěží a marketingové akce, datum zařazení do databáze, datum aktualizace.

U společností by měla být databáze doplněná ještě o tyto údaje:

- úplný název společnosti, typ společnosti (s.r.o., a.s.), datum založení společnosti, činnosti firmy, počet zaměstnanců, výška ročního obrátu za uplynulé období, zahraniční původ, pobočky,

- personální obsazení pozic s rozhodovacími pravomocemi, IT manažer, ředitel, generální ředitel, ostatní pracovníci ve vedoucích funkcích jednotlivých oddělení.

Obsah databáze nebývá vždy takto úplný, v závislosti od vyjádření zákazníků o nežádoucím uložení jakýchkoliv a nebo určitých údajů o vlastní osobě a nebo vlivem nedostatečných zdrojů, resp. metod sběru informací.

Databázový marketing by však měl disponovat co možná nejkompletnější zákaznickou databází, aby jsme pomocí ní mohli lépe rozčlenit zákazníky do různých skupin podle společných charakteristik (např. životní styl, životné zvyklosti, kupní síla ...) a nabízet jim tak produkty a nebo služby, které jsou pro ně vhodné a žádoucí.

V souvislosti s přesným zacílením na zákazníka hovoříme i o tzv. cross-sellingu, jehož podstatou je maximálně vytěžení klientů právě nabízením produktů a služeb, které jsou „šité na míru“ jeho individuálním potřebám a zájmům, přičemž cílem je dosáhnout prodej i podobných produktů a o tzv. cross-brandu, kdy zasíláme vícenásobné nabídky lidem s podobnou věkovou kategorií a nebo životním stylem [14].

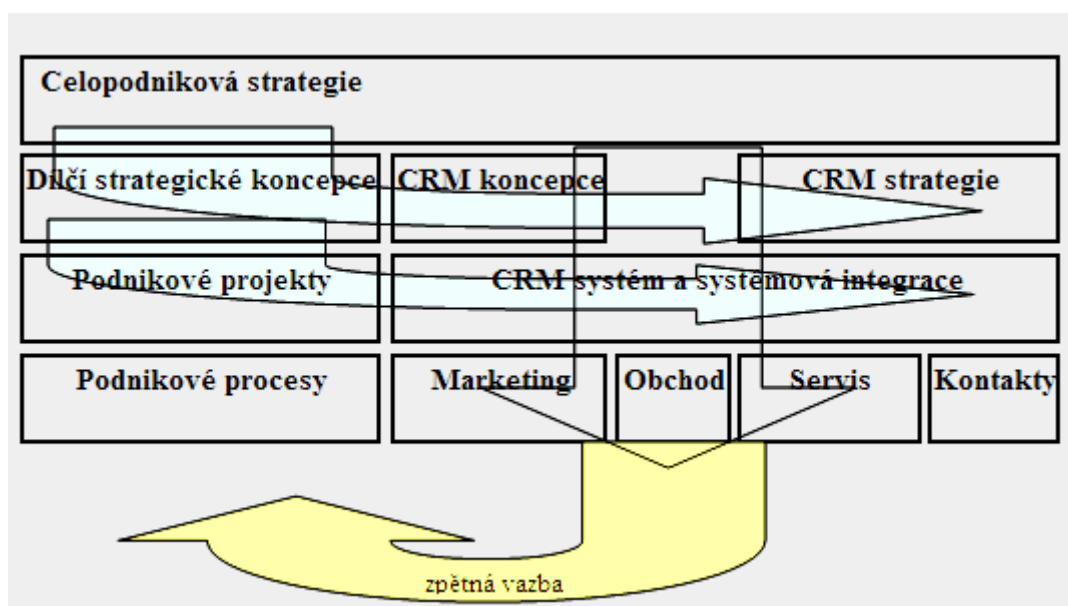
3.2 Budování CRM koncepce

Uspokojovat potřeby zákazníků rychleji a lépe než konkurence, to je dnes snahou firem, které chtějí získat perspektivní a ziskový segment trhu. Za tímto účelem se v poslední době stále více využívají možnosti výpočetní techniky a nástroje CRM (Consumer Relationship Management) [22].

CRM lze definovat jako nástroj pro řízení obchodních procesů, konkrétně pak marketing, obchod, servisní služby a řízení kontaktů.

Prostřednictvím CRM lze zabezpečit:

- online přístup k informacím a tím umožnit pružnou reakci na změny trhu,
- interakce se zákazníkem a udržení kontinuity těchto interakcí,
- udržení kvality a funkcí nabízených produktů a služeb,
- identifikaci ceny a možnost vytvoření cenové nabídky,
- identifikaci rozhodovacích pravomocí na straně zákazníka,
- predikci vývoje trhu a obchodní činnosti [17].



Obr. 1. Budování CRM koncepce [17]

Ale to, co je v pozadí a co firmě přináší skutečné hodnoty, je CVM (Consumer Value Management), o kterém se už tolik nehovoří, i když je pro úspěch implementace CRM klíčový.

Pod pojmem CRM si mnozí představí především klasické zákaznické centrum či nástroje pro řízení obchodních zástupců a sledování servisních požadavků zákazníků. CRM je bohužel často chápáno pouze v takto omezeném rozsahu. To však má daleko ke skutečnému využití potenciálu CRM, tj. efektivního řízení vztahů se zákazníky. Komplexní CRM umožňuje jednak řídit nabídku produktů a služeb podle potřeb jednotlivých zákazníků, jednak řídit přístup ke klientům a vynaložené náklady podle jejich významu pro podnik.

Pod pojmem CVM (Customer Value Management) se rozumí koncept diferenciovaného přístupu ke klientům dle jejich hodnoty a aktivní řízení a budování této hodnoty optimalizací souvisejících nákladů a vhodně cílených nabídek dalších produktů a služeb.

3.2.1 Cesta k porozumění zákazníkům

Prvním krokem k porozumění zákazníkovi je vědomí o všech produktech a službách, které využívá, a o všech uskutečněných kontaktech mezi jím a podnikem. To se řeší produkty tzv. operativního CRM, jejichž cílem je především "pamatovat si zákazníka" a historii jeho kontaktů s firmou. Tyto produkty pomáhají společnosti při interakci s klientem a zvyšují konzistenci vzájemné komunikace, ale samy o sobě nevedou k dokonalému porozumění zákazníkovi a pochopení jeho potřeb.

Jedním z hlavních cílů CRM je snaha o zvýšení hodnoty klientů pro společnost, a to hlavně prostřednictvím vyhledávání, povzbuzování a následného uspokojování jejich potřeb. K tomu musejí firmy rozumět životnímu cyklu svých zákazníků, tj. poznat, jak se v průběhu času vyvíjejí jejich potřeby a jakým způsobem je firma může uspokojit.

Dalším důležitým krokem proto je solidní analýza dat o klientech, identifikace typických vzorů chování určitých skupin zákazníků a predikce jejich chování a potřeb do budoucna na základě těchto analýz. K tomu slouží produkty analytického CRM vystavěné kolem centrálního zákaznického datového skladu. Ten je klíčovou složkou úspěšné implementace komplexního CRM a v kombinaci s analytickými nástroji umožňuje skutečnou strategickou změnu v řízení přístupu ke klientům, nikoli jen optimalizaci běžných kontaktů s nimi.

Mezi důležité přínosy analytického CRM patří schopnost modelování a predikce chování konkrétních zákazníků v různých situacích. Prediktivní a náklonnostní modely mohou být použity pro výběr vhodné nabídky produktu, pro správné a efektivní cílení marketingových kampaní na jednotlivé segmenty zákazníků, či dokonce na konkrétní klienty (tzv. one to one marketing), pro vyhledávání vhodných příležitostí pro cross-selling a up-selling, ale také například k předpovědi poptávky po jednotlivých druzích zboží [22].

Ne každý zákazník je však pro firmu stejně přínosný. Znalost ziskovosti každého klienta je proto pro firmu klíčová, neboť umožňuje diferenciaci strategie přístupu k jednotlivým zákazníkům či jejich skupinám. Společnost tak může minimalizovat náklady na neziskové klienty, nebo se může pokusit přimět je k používání ziskovějších produktů. Ziskové zákazníky se pak bude snažit udržet a bude na uspokojování jejich potřeb věnovat více zdrojů.

Aktuální ziskovost klienta je však jen jednou složkou jeho skutečné hodnoty pro firmu. Dalším důležitým údajem je jeho potenciál do budoucna. I klient, který je nyní ztrátový, může v budoucnu přinášet velké zisky. Souhrn současné a potenciální ziskovosti klienta v průběhu celého jeho životního cyklu s organizací se nazývá celoživotní hodnota klienta (Customer Lifetime Value). K jejímu zjišťování se používají zejména nástroje data miningu v kombinaci s prediktivními a afinitními metodami modelování v zákaznickém datovém skladu. Stanovení CLV je jednou z nejtěžších úloh analytického CRM. Je však mimořádně důležitá pro umožnění skutečně optimálního přístupu k jednotlivým zákazníkům.

Nasazení a používání komplexního CRM systému pro účely Customer Value Managementu je obvykle iterativní proces, který zpočátku rozdělí zákazníky do určitých segmentů podle poměrně jednoduchých kritérií. CRM systém cílí na tyto segmenty různé marketingové aktivity, řídí jejich průběh a po jejich skončení analyzuje jejich výsledky. Na základě této analýzy se upraví a zjemní segmentace zákazníků pro další kampaně a celý proces se opakuje. K tomu je obvykle nutné zkombinovat standardní balíkové produkty CRM s datovým skladem a se specializovanými nástroji data miningu a analytického CRM navrženými a vyvinutými přesně podle specifických potřeb konkrétního podniku.

Hlavním úkolem komplexního CRM je proto dosažení diferenciovaného přístupu ke klientům podle jejich hodnoty a aktivní řízení této hodnoty optimalizací souvisejících nákladů a vhodně cílených nabídek dalších produktů a služeb, tedy Customer Value Management [22].

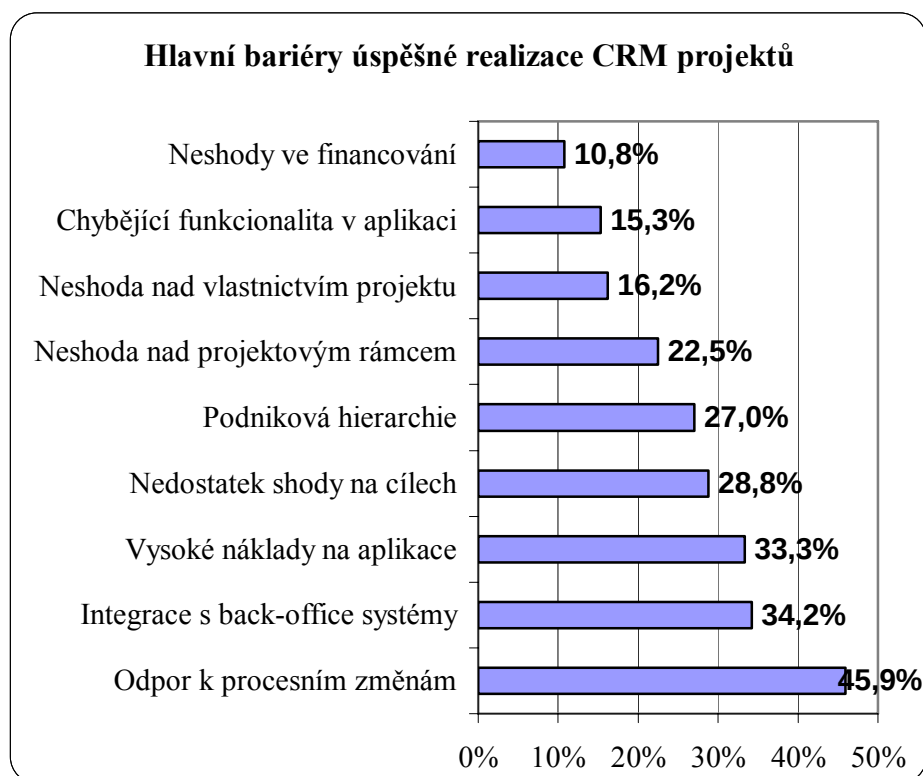
3.2.2 Informace o zákaznících jsou klíčovou složkou celého procesu

Ty jsou zpravidla získávány z mnoha různých zdrojů, jako jsou ERP a transakční systémy, operativní složka CRM nebo externí a veřejně přístupné zdroje. Veškerá data jsou vyčištěna, transformována a uložena do centrálního zákaznického datového skladu. Zde jsou analyzována pomocí nástrojů pro OLAP analýzy a data mining. Výsledky těchto analýz jsou pak uloženy zpět do datového skladu a tvoří tzv. zákaznickou znalost (customer intelligence). Právě tato znalost říká organizaci, kdo jsou její nejcennější zákazníci, kdo je vhodný pro up selling, u koho je vysoká pravděpodobnost přechodu ke konkurenci (churn propensity) a podobně. Tato znalost je potom automaticky předávána v rámci definovatelného workflow jednotlivým uživatelům k obchodním rozhodnutím a k provedení vhodných akcí. Ve formě doporučení dalších kroků a postupu při příštím kontaktu se zákazníkem je tato znalost dále prezentována pracovníkům kontaktních center či obchodníkům a dealerům, nebo je dokonce využita přímo pro aktivní kontaktování klienta s předdefinovaným scénářem hovoru. Právě toto představuje koncept tzv. magické obrazovky, která nejen zobrazuje všechna dostupná data o klientovi a historii jeho vztahu s organizací, ale hlavně vytváří doporučení pro jednání s klientem založená na analýze dat o něm, jakož i na predikcích jeho chování.

3.2.3 Podmínky úspěchu

Aby byla strategie komplexního CRM úspěšná, musí být v průběhu implementace a aplikace systému integrovány všechny činnosti firmy: marketing, prodej i zákaznická podpora a servis. Důraz přitom musí být kladen na vnitropodnikové procesy (jejich automatizace, redefinice a orientace na zákazníka). CRM projekt musí zahrnovat front i back office. Tato celopodniková integrace není myslitelná bez integrovaného centrálního datového skladu obsahujícího integrované zákaznické informace. Úspěšně implementované systémy CRM/CVM firmě umožňují optimalizovat zdroje i náklady vynakládané na jednotlivé skupiny zákazníků a efektivně získávat a udržovat nejziskovější zákazníky [22].

3.2.4 Hlavní bariéry úspěšné realizace CRM projektů



Obr. 2. Bariéry realizace CRM projektů [17]

3.2.5 Pravidla společná pro všechny CRM strategie

Pravidlo	Cíl realizace	Výsledný efekt
Sjednocení	Jednotné informace ve stejný čas směrem k zákazníkovi i směrem k uživateli CRM	Firma působí navenek jako kompaktní celek, šetří náklady na řešení objednávek, administrativu a omezuje vznik pohledávek
Integrace	Propojení CRM s ERP a dalšími podnikovými systémy	Optimální řízení všech podnikových procesů, nižší náklady na jejich obsluhu, nižší náklady plynoucí s realizace výrobků i služeb
Naplnění	Pravidelné naplňování systému konkrétními informacemi	Návratnost investice do CRM, rozvoj znalostní báze firmy, podpora manažerského rozhodování
Segmentace	Každý zákazník je principiálně chápán jako samostatný tržní segment	Maximalizace zisku z konkrétních tržních segmentů, udržování „dojných krav“ do budoucna

Tab. 1. Pravidla společná pro všechny CRM strategie [17]

3.2.6 Trh se CRM systémy

87% světového trhu – CRM systémy „vyvíjené na míru“. 13% světového trhu - komerční aplikace.

Trh se systémy podle META Group 2003:

- Siebel
- Peoplesoft
- Oracle
- SAP
- E.piphany
- Amdocs
- Onyx
- Pivotal
- Chordiant
- Kana [17]

3.3 Call centra a CRM

Význam call center stále roste. Skutečně efektivními se však stávají až při svém propojení se CRM. Až 76 % spotřebitelů by nakoupilo od firmy na základě pozitivní zkušenosti se zákaznickými službami a 80 % přiznává, že zákaznický servis má podstatný či velký vliv na jejich vnímání společnosti. Odhadují to výsledky celosvětové studie společnosti Genesys Telecommunications Laboratories.

Šokující je to, že na 85 % respondentů mělo negativní zkušenost při komunikaci s kontaktním centrem. Proto se nyní firmy snaží zprostředkovat co nejlepší zážitek z komunikace s call centrem.

3.3.1 Propojení s centrem

Call centrum dělá úspěšným dokonalá integrace všech dostupných informačních systémů. Bez integrace dat se neobejde žádné kontaktní centrum. Nová a drahá CRM řešení problém nevyřeší.

Veškeré informace o zákaznících je tedy nutné propojit s call centrem - CRM databáze, fakturace, objednávky a další informace, které může firma držet odděleně. Příkladem může být propojení aplikace pro správu dokumentů s nově zakoupeným CRM systémem. Integrace těchto dat zajistí, že operátoři call centra mají okamžitý a hlavně jednotný přístup k naskenované korespondenci klientů či smlouvám. Zákazníci jsou tak okamžitě obslouženi a nemusí být přepojováni do obchodního oddělení.

Komplexní propojení dat, které je možné ihned vyhodnocovat, je tím nejlepším způsobem, jak okamžitě vyhodnotit marketingové kampaně. Špatně vypracovanou strategii lze pak v začátku zarazit a upravit, pokud zpětná vazba neodpovídá očekáváním. Dají se tak měřit a historicky vyhodnocovat jakékoli marketingové aktivity.

Pokud kvalitní kontaktní centrum již existuje, je účelné zvážit pronajmutí jeho kapacity externím společností. Tuto netradiční cestu zvolila například telekomunikační společnost Contactel. Její kontaktní centrum s kapacitou 80 operátorů totiž slouží nejen pro poskytování podpory svým zákazníkům, ale nabízí služby komerčního call centra i externím společnostem. Pronajímá služby jak pasivního, tak i aktivního telemarketingu. Klienti mohou přes web rozhraní denně sledovat průběh zadané kampaně, jestli jsou například dodržovány servisní limity či kolik zákazníků bylo již osloveno.

3.3.2 Virtuální call centrum

Společnosti realizující nárazové kampaně potřebují služby call centra pouze příležitostně. Pro tyto účely je možné vybudovat interní CRM systém napojený na virtuální call centrum, které se používá jen v rámci kampaní. Informace o zákaznících mohou být přístupné z jedné aplikace, která se ovládá on-line přes web prohlížeč [19].

3.4 Přímý marketing (direct marketing)

Řada marketingových a komunikačních nástrojů vznikly v kontextu masového, nediferencovaného marketingu, pro který byly charakteristické velké trhy se standardizovanou nabídkou, komunikací a distribucí. Současný trend se vyznačuje úzkým zaměřením nebo individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Z toho pak vyplývá snaha mnoha firem praktikovat přímý marketing, ať už jako primární strategii nebo jako doplněk k ostatním nástrojům. Stále častěji se snaží pečlivěji se soustředit na zákazníky a budovat s nimi pevnější, osobní a individuální vztah.

Přímý marketing znamená navázání přímých vztahů s pečlivě vybranými zákazníky. Výhodou je možnost okamžité reakce ze strany zákazníka a budování dlouhodobých vztahů. Tato forma komunikace mezi firmou a zákazníkem se často realizuje interaktivně. S využitím databází pak firmy mohou připravit marketingovou nabídku přizpůsobenou přímo malým segmentům nebo individuálním zákazníkům. Kromě budování značky je snahou získat přímou, rychlou a měřitelnou reakci zákazníků.

3.4.1 Moderní koncepce přímého marketingu

Firmy, které původně využívaly přímý marketing – katalogový prodej, přímé zásilky a prodej po telefonu – shromažďovaly jména zákazníků a seznamy prodaného zboží poštou nebo telefonicky. V současnosti, za vydatné podpory nových technologií a nových marketingových nástrojů, se přímý marketing dramaticky změnil.

Řada firem stále používá přímý marketing pro formu doplňkového prodeje. Pro jiné firmy je přímý marketing více než jen doplňkovou distribuční cestou. Internetový marketing a e-commerce jsou pro něj novým modelem podnikání. Jde o nový model, který významně mění způsob myšlení a budování vztahů se zákazníky.

3.4.2 Rychlý nárůst ve využívání přímého marketingu a jeho výhody

Ať už se přímý marketing využívá jako model podnikání nebo jen jako doplněk širšího integrovaného marketingového mixu, nepochybně znamená velký přínos jak pro prodávající, tak pro kupující. Výsledkem je jeho rychlé rozšíření.

Pro kupující je přímý marketing velmi pohodlným, snadným nástrojem, protože jim umožňuje procházet katalogy a webové stránky firem v pohodlí a soukromí domova nebo kanceláře v kteroukoliv denní nebo noční hodinu. Dává jim možnost snadného přístupu k informacím z celého světa a je interaktivní – kupující mohou komunikovat s prodávajícími telefonicky nebo prostřednictvím webové adresy, vytvořit si přesnou konfiguraci informací, produktů nebo požadovaných služeb, a vše si ihned objednat.

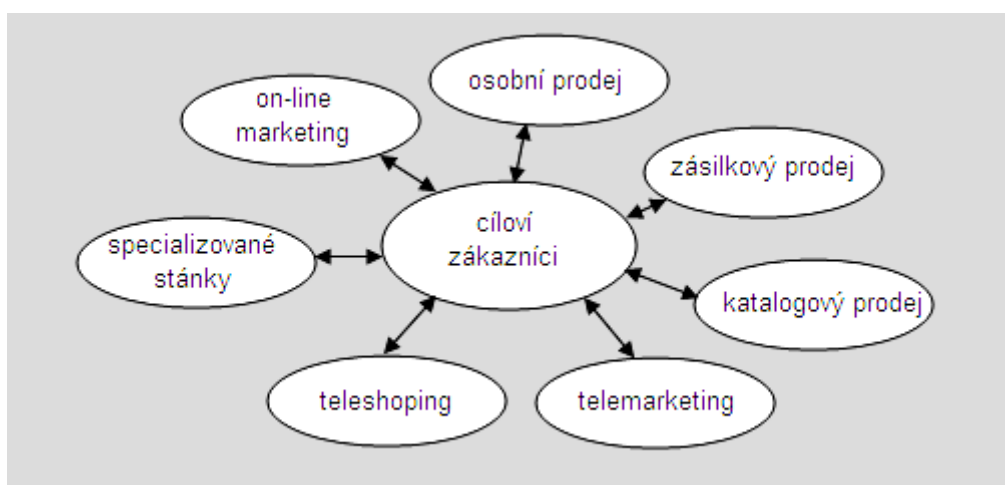
Pro prodávající je přímý marketing vynikajícím nástrojem k budování vztahů se zákazníky. Prodejci se mohou s využitím databází zaměřit na malé skupiny nebo přímo na jednotlivé zákazníky, přizpůsobit nabídku individuálním přáním a sdělovat takové nabídky individualizovaným způsobem. Přímý marketing má také výhodu správného načasování, umožňující oslovit potenciálního zákazníka ve správném okamžiku [4].

3.4.3 Databáze zákazníků a přímý marketing

Účinný přímý marketing začíná kvalitní databází zákazníků, což je utříděný soubor srozumitelných informací o stávajících či potenciálních zákaznících, který zahrnuje i informace geografického, demografického, psychografického a behaviorálního charakteru. Databáze umožňuje vyhledat potenciální zákazníky, přizpůsobit produkty a služby jejich zvláštním potřebám a přáním a udržovat s nimi dlouhodobý vztah.

3.4.4 Formy přímého marketingu

Nejdůležitější formy přímého marketingu zahrnují osobní prodej, telefonní marketing (telemarketing), zásilkový prodej (poštovní zásilky), katalogový prodej, teleshopping, specializované stánky (kiosky a on-line marketing).



Obr. 3. Formy přímého marketingu [4]

Telefonní marketing (telemarketing)

Telemarketing představuje využití telefonu při přímém prodeji zákazníkům. Je to v současnosti nejdůležitější nástroj, který tvoří více než 38 % všech výdajů na prostředky přímého marketingu. Používá se jak na trhu spotřebním, tak na průmyslovém. V současnosti se 58 % prodejů na trhu mezi firmami realizuje telefonicky.

Správně navržený a zaměřený telemarketing nabízí mnoho výhod, jako je pohodlí při nákupu a získání dostatečného množství informací o výrobcích a službách. Přes tyto výhody nedávna exploze nevyžádaných telefonátů obtěžuje zákazníky, kteří mají proti takovým postupům vážné námitky. V USA se proto objevily i legislativní aktivity začínající od zákazu nevyžádaných telefonátů v určitých hodinách až po vytváření seznamů domácností, kde si tyto kontakty vůbec nepřejí [4].

Aktivní telemarketing má svoje opodstatnění v rámci jednotlivých forem komunikace se zákazníky. Rušivé vnímání zákazníky je způsobeno tím, že aktivní telemarketing je používán nevhodným způsobem: ať se již jedná o dobu volání, způsob vedení hovoru, odbornou připravenost operátorů či výběr cílové skupiny (databáze). Těmto problémům lze předejít důkladnou přípravou, kdy především na základě analýzy cílové skupiny a nabízeného produktu zvolíme odpovídající formu komunikace.

3.4.5 Náklady versus zisk

Rozhodnutí o využití aktivního telemarketingu by zároveň mělo padnout po kalkulaci, jež potvrdí ekonomickou návratnost vložených prostředků. Celková úspěšnost aktivního telemarketingu je poměřována výnosy plynoucími z prodeje prostřednictvím telemarketingu a náklady na prodej nyní zvýšené o tuto telemarketingovou podporu. Toto lze velmi efektivně sledovat v případě outsourcingu telemarketingových služeb, kdy jsou náklady na telemarketing velmi přesně vyčíslitelné. Ale ani v případě interního call centra by neměl být problém sledovat výnosové a nákladové položky. Čím tedy můžeme ovlivnit úspěšnost?

3.4.6 Strategická příprava

Každá společnost si definuje - zaměříme-li se pouze na aktivní telemarketing - svoji úroveň komunikačních standardů, odborné znalosti operátorů, úroveň vedení rozhovoru (např. míru nátlaku při prodeji) či strukturu telemarketingového skriptu. Úroveň těchto parametrů musí v prvopočátku vycházet ze strategie společnosti. Není možné, aby společnost, která nabízí high-end produkty, využívala aktivní telemarketing s nedostatečně

proškolenými operátory. A naopak společnost s nižší kvalitou nebude do přípravy operátorů investovat nepřiměřené částky. Úspěšnost aktivního telemarketingu můžeme ovlivnit především v provozní fázi.

Provozní fáze následuje po výběru a přípravě operátorů a odzkoušení telemarketingového skriptu. Je zpravidla uvedena pilotním projektem, kdy se ještě mění cílové hodnoty sledovaných parametrů. V ostré fázi se pak již důsledně a systematicky sledují takto nastavené ukazatele.

Hlavním ukazatelem je produktivita práce. K tomuto lze využít buď výpočetního, resp. telefonního systému, nebo - pokud nejsme takto vybaveni - musíme výkonnost zaznamenávat a vyhodnocovat ručně. Bez ohledu na způsob sledování je důležité provádět hodnotící činnosti pravidelně v denním režimu a prakticky ihned dávat týmu operátorů zpětnou vazbu. Jedině takto můžeme systémové i nahodilé chyby zachytit v raném stadiu, kdy ještě nejsou kumulované náklady příliš vysoké.

U každého projektu je nutné definovat sadu klíčových ukazatelů (KPI - key performance indicators) tak, že jejich plnění zajistí požadovanou ekonomickou návratnost projektu. Aktivní telemarketing zahrnuje celou řadu různých typů projektů: domlouvání schůzek, prodej produktů a služeb, vymáhání pohledávek atd. Proto se liší i jednotlivé sady klíčových ukazatelů.

Pokud půjdeme od nejjednoduššího ke složitějšímu, budeme sledovat následující. V první řadě sledujeme počet hovorů na jednoho operátora za hodinu (směny pro aktivní telemarketing se nejčastěji pohybují od dvou do šesti hodin a sledování hodinových ukazatelů dává vcelku přesný obraz o činnosti operátora). Tento ukazatel ve spojení s průměrnou délkou hovoru ukazuje na základní produktivitu práce, tedy podíl prohovořeného času z jedné hodiny. Protože hlavním cílem je ekonomická návratnost projektu, je nutno přidat (a nyní už dle konkrétního projektu) další parametry: počet domluvených schůzek, počet prodejů, resp. objem prodeje, počet "zachráněných" zákazníků (zákazníků, kteří chtěli zrušit odběr zboží nebo služeb), objem vymožených

pohledávek (při dlouhodobém sledování nejen přislíbené platby, ale také skutečně zaplacené) atd. Vedoucí týmu tyto ukazatele sleduje po jednotlivých operátorech a porovnává je v rámci celého týmu. Má tak efektivní možnost rychle odhalit systémovou chybu v přípravě, slabé výsledky jednoho konkrétního operátora nebo naopak nadprůměrné výsledky jiného operátora, přičemž úspěšné postupy může předat celému týmu. Obecně lze říci, že takto důsledně aplikovaný přístup může zlepšit výslednou produktivitu o desítky procent. Systematický přístup je klíčový pro úspěch především u velkých projektů, kde je větší rozptyl kvality i nasazení jednotlivých operátorů [18].

3.5 Zásady komunikace při telefonních hovorech

Komunikovat s partnerem po telefonu umí každý, ale komunikovat se zákazníky bývá někdy obtížné. Pokud si neosvojíme komunikační dovednosti, jak vést a řídit rozhovor s klientem, může to být psychicky náročné a často i stresující. Tím spíše chcete-li zákazníka něčím zaujmout a získat, či vytvořit a udržet dobrý vztah. Několik prověřených zásad vám v tom může pomoci:

- Poslouchejte zákazníka vždy pozorně. Přizpůsobte se jeho komunikačnímu stylu. Snažte se používat slova, obraty a slovní spojení, která používá on.
- V proaktivním rozhovoru (já volám zákazníkovi) je třeba získat zájem zákazníka hned v počátku dobře připraveným úvodem. Zákazník zde musí dostat odpověď na svoji podvědomou otázku: „Proč mám poslouchat?“, případně: „Co má pro mě tak zajímavého, že mu věnuji svůj čas.“
- V reaktivním rozhovoru (zákazník sám volá) zjistěte, jaké má zákazník přání, co pro jeho spokojenost můžete udělat. Nedomnívejte se, nepředjímejte a nevěštěte důvody jeho telefonátu. Ptejte se!
- Úspěšný telefonický rozhovor se zákazníkem vyžaduje osobní přístup. Ved'te rozhovor tak, jakoby byl vaším jediným klientem na světě.
- To důležité, co si má zákazník zapamatovat, průběžně shrnujte a opakuje.
- Jakmile položíte otázku, dejte prostor zákazníkovi na odpověď. Udělejte malou pauzu, aby si mohl odpověď rozmyslet.
- Nepoužívejte v rozhovoru nadbytečně negativa. Je efektivnější říci: „Udělejte, prosím....“ než „Nemohl byste udělat...?“

- Některá slova, jako například „nabízím vám“, „výhodný obchod“ a „jedinečná sleva“ příliš nepoužívejte. Někteří zákazníci si již na ně (a jim podobná) vypěstovali alergii.
- Při nabídce výrobku převed'te technické parametry na výhody, které právě tento zákazník získá, mluvte o jeho osobním užitku. Místo o spotřebě pouhých 800 kW, mluvte o úspoře elektřiny a ušetření jeho peněz [11].

3.6 Podnikové vzdělávání pracovníků

3.6.1 Systém podnikového vzdělávání pracovníků

Podnikové vzdělávání pracovníků se zaměřuje na formování pracovních schopností v širším slova smyslu (tedy včetně formování sociálních vlastností potřebných pro vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti, formování pracovních týmů aj.) u osob, které jsou v organizaci v pracovním poměru.

Do systému podnikového vzdělávání pracovníků patří takové vzdělávací aktivity, jakými jsou orientace, doškolování, přeškolování iniciované podnikem a rozvoj iniciovaný podnikem.

Podnikové vzdělávání pracovníků je personální činností, v níž se nejčastěji vyskytuje úzká spolupráce podniku s externími odborníky či mimopodnikovými vzdělávacími institucemi [5].

3.6.2 Identifikace vzdělávacích potřeb podniku

Podnikové vzdělávání umožňuje zvyšování hodnoty lidského kapitálu, tj. formování pracovních schopností, dovedností a znalostí. Jde o neustále se opakující proces, který se řídí určitými zásadami.

Podporou rozvoje a osobního růstu pracovníků přispívají podniky ke zkvalitňování produkce, zefektivňování vnitřních procesů i rozvoji podniku jako celku. Tím se

podnikové vzdělávání stává v současnosti rozhodujícím faktorem zvyšování konkurenceschopnosti podniků na trzích.

Proces vzdělávání a rozvoje pracovníků vychází z vize, poslání, cílů, filozofie a kultury podniku, ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského potenciálu.

Obsah procesu vzdělávání se skládá z:

- identifikace vzdělávacích potřeb podniku,
- určení obsahu vzdělávacích programů,
- výběru metody a realizátora programů,
- realizace vzdělávacích programů a
- hodnocení efektivnosti celého procesu [21].

4 SYNTÉZA POZNATKŮ NA PODPORU REALIZACE VÝUKOVÝCH KURZŮ

V předchozích kapitolách byla nastíněna problematika související s projektem analytické podpory realizace výukových kurzů a konfrontována s publikovanými poznatky.

První kapitola teoretické části je věnována databázovému marketingu. Počítače již dávno neslouží pouze k počítání – hlavní doménou současné výpočetní techniky a informačních technologií vůbec je zpracování dat a informací. Za databáze lze v dnešní době považovat drtivou většinu existujících aplikací – od jednoduchých evidencí přes účetní programy či internetové portály až po rozsáhlé podnikové informační systémy. Se službami využívajícími databázi se dnes setkává každý z nás na každém kroku, na poště při odesílání doporučeného dopisu, na letišti při odbavování k letu, kdekoli při zavolání z mobilu se do databáze operátora uloží záznam o uskutečněném hovoru atd. Bez existence databázových technologií by neexistovala mnohá využití výpočetní techniky v reálné praxi – od platebních karet až třeba po zpřístupnění kanálů kabelové televize [16].

Databáze by měly obsahovat pouze pravdivé informace. Rozsáhlá databáze je jádrem každého datového skladu, která obsahuje integrované podnikové data získané z interních a externích zdrojů dat. Interní data získáváme z činností provozujících uvnitř podniku, externí data jsou poskytnuté třetími stranami (obchodní partneři, zákazníci, úhrady, organizace). Význam propojení dat z interních a externích zdrojů nám dává integrovaný pohled na zákazníky, což je neocenitelným přínosem při využívání systému CRM [15].

Další část je věnována CRM, což je řízení vztahů se zákazníky. Koncept CRM prochází stálým vývojem a pro mnoho společností znamená budoucnost komunikace. Nejdůležitější je identifikovat a pochopit zákazníky do co možná největších detailů. Podstatou individualizovaného marketingu je zásada, že komunikace musí být především přímá a cílená. Znamená to oslovit vhodné zákazníky ve vhodný čas, na vhodném místě, vhodným produktem a s tím nejvhodnějším poselstvím [20].

Třetí část se zabývá call centry a propojení se CRM.

Ve čtvrté kapitole je telemarketing definován jako jedna z forem direct marketingu. Ve společnosti Kegler Consulting je využíván k získávání zákazníků pro výukové kurzy určené především controllerům a analytikům. Operátorky jsou odborně vyškoleny a řídí se základními pravidly úspěšného telefonního rozhovoru. Operátor by měl mít profesionální verbální komunikaci, ovládat obchodní a prodejní komunikaci, schopnost pracovat v týmu, odolnost vůči stresu. Je nutné stoprocentně ovládat nabízené produkty či služby, vždy znát odpovědět tak, aby byl potenciální zákazník uspokojen a ochoten využít nabídky. Celkovou úspěšnost aktivního telemarketingu je nutné měřit výnosy plynoucími z prodeje prostřednictvím telemarketingu a náklady na prodej produktů či služeb.

Poslední kapitola je věnována vzdělávání se a rozvoji osobnosti. Každý se musí nepřetržitě učit. Je nutné, aby zaměstnanci měli dobré osobní předpoklady a byli odborně znalí pro danou činnost. Tyto podmínky vystihují vlastnosti jako vytrvalost, schopnost prosadit se, schopnost přesvědčit, tvořivost, schopnost syntetického a analytického myšlení. Pro svůj osobní rozvoj lze zvolit různé způsoby. Jedním z nich je i účast na různých výukových kurzech.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 DIAGNÓZA PROJEKTU

Efektivní řízení všech podnikových činností je v každé organizaci základem úspěchu. Tímto úspěchem není myšleno pouze zvyšování zisku, ale především neustálý růst hodnoty podniku. S tím samozřejmě souvisí i další aspekty, jako např. poskytování kvalitních produktů a služeb, ztotožňování zaměstnanců s filozofií a cíli společnosti. Firma by měla mít svou image a schopnost vystupovat na trhu jako plně konkurenční.

Společnost Kegler Consulting se snaží ztotožnit se všemi výše uvedenými stanovisky, neboť je firmou, která plní své vize a cíle. Je nezbytné, aby pro tento vývoj neustále sledovala všechny činnosti v podniku a řídila je.

Společnost koncem roku 2003 vykazala negativní trend vývoje v oblasti získávání zákazníků. Proto byl schválen návrh na vypracování projektu podpory realizace výukových kurzů, který by měl vést ke zvýšení efektivního řízení podniku.

Nutnost kvalitního zpracování projektu analytické podpory realizace výukových kurzů a jeho následné zavedení do praxe je nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti společnosti.

5.1 Cíl projektu

Aby mohl být projekt úspěšně vypracován a poté zhodnocen, musí se nejprve stanovit, co se od něho očekává. Hlavním cílem je vypracování projektu analytické podpory realizace výukových kurzů pro efektivní řízení ekonomiky podniku.

Projekt by měl:

- pomoci společnosti zprůhlednit stávající stav v komunikaci se zákazníky
- objasnit rezervy dosud nekontaktovaných firem z firemní databáze

- prostřednictvím tvorby nových kontaktů určených pomocí zvolených kritérií nalézt nové klienty
- potvrdit či vyvrátit hypotézu, že databáze firemních kontaktů sestavená dle celopodnikové strategie, strategie IS/IT a dílčích strategií může pozitivně ovlivnit růst tržeb a čistého zisku
- potvrdit či vyvrátit hypotézu, že společnost Kegler Consulting vynaloží vyšší náklady, pokud si bude i nadále sama zabezpečovat komunikaci se zákazníky včetně správy vlastní databáze firemních kontaktů, než kdyby tuto činnost outsourcovala formou pronájmu kontaktního centra

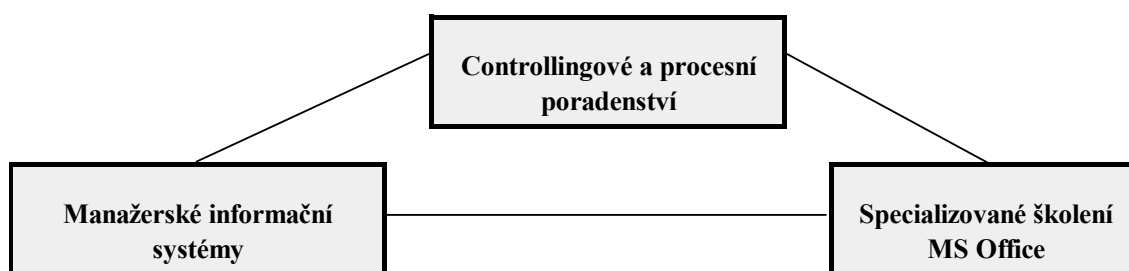
6 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ

Projekt byl navržen a implementován ve společnosti Kegler Consulting v průběhu akademického roku 2003/2004 a 2004/2005.

6.1 Základní údaje o společnosti Kegler Consulting

Firma Kegler Consulting byla založena v roce 1992 a v době svého vzniku se specializovala především na konzultace a poradenství ve výpočetní technice. Kromě tohoto se zabývala i prodejem publikací a organizací výukových kursů využití výpočetní techniky v manažerské praxi a řízení.

Strategie služeb vychází ze vzájemného propojení (synergie) tří produktových řad:



Od poloviny devadesátých let se firma stále více profilovala jako konzultační společnost v oblasti vnitropodnikového řízení. Na podporu vnitropodnikového řízení se zaměřuje i nadále, přičemž těžiště činnosti se výrazně posunulo ke controllingu a optimalizace podnikových procesů. Nabízí komplexní služby související s tímto dynamicky se rozvíjícím oborem jako jsou poradenství, školení zaměřené na automatizaci a efektivitu nebo i komplexní manažerské informační systémy.

V současné době je hlavním cílem společnosti pomáhat firmám vytvořit velice kvalitní a přitom nenákladná řešení v oblasti analýz, controllingu a optimalizace vnitropodnikových procesů. Díky otevřenosti know-how si zákazník může tato řešení dále rozvíjet a přizpůsobovat měnícím se potřebám i bez další přímé účasti.

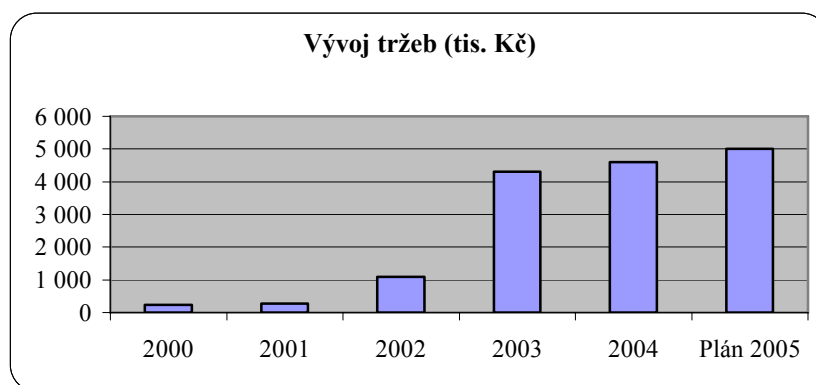
6.1.1 Expanze společnosti

Společnost se řadí z hlediska počtu zaměstnanců k malým podnikům. Z tabulky 3 a obrázku 4 lze vyčíst, že společnost dynamicky roste.

Rok	Počet
2003	6
2004	9
2005	10

Tab. 2 . Počet zaměstnanců

[firemní zdroje]



Obr. 4. Vývoj tržeb [firemní zdroje]

Po stručném představení společnosti bude další část věnována projektovému řešení v oblasti získávání klientů pro odborná školení v MS Office.

6.2 Zadání projektu

Společnost Kegler Consulting, jež nabízí výuku kurzů zaměřených na automatizaci a efektivitu, ale i komplexní manažerské informační systémy, získává své zákazníky prostřednictvím telemarketingu, který je založen na adresném oslovování zákazníků a

nabízení produktů přes telefonní linku. Přímý marketing je velmi účinnou metodou prodeje a získávání nových klientů. Kvalitní výběr cílové adresné skupiny je ovšem nezbytnou podmínkou úspěchu.

Telemarketing je ve společnosti Kegler Consulting aplikován pomocí operátorek. Probíhá formou několika telefonních hovorů, z nichž každý má svůj cíl (viz str. 46).

Předmětem projektu je pomoci společnosti zanalyzovat současný stav v oblasti realizace výukových kurzů a nalézt efektivnější řešení.

6.2.1 Odůvodnění projektu metodou SPIN

S – Jaká je výchozí situace?

Kegler Consulting je firmou zabývající se odbornými školeními v oblasti controllingu a kancelářských prací. Neustále narůstající počet konkurence stimuluje společnost k tomu, aby ustavičně inovovala své obchodní procesy a tím i proces získávání zákazníků, který je nezbytnou součástí realizace výukových kurzů.

P – Jaký problém situace představuje?

Pro stále větší pokles zákazníků, kteří se zajímají o nabízené výukové kurzy, se společnost rozhodla zanalyzovat stávající stav a zavést novou strategii získávání zákazníků.

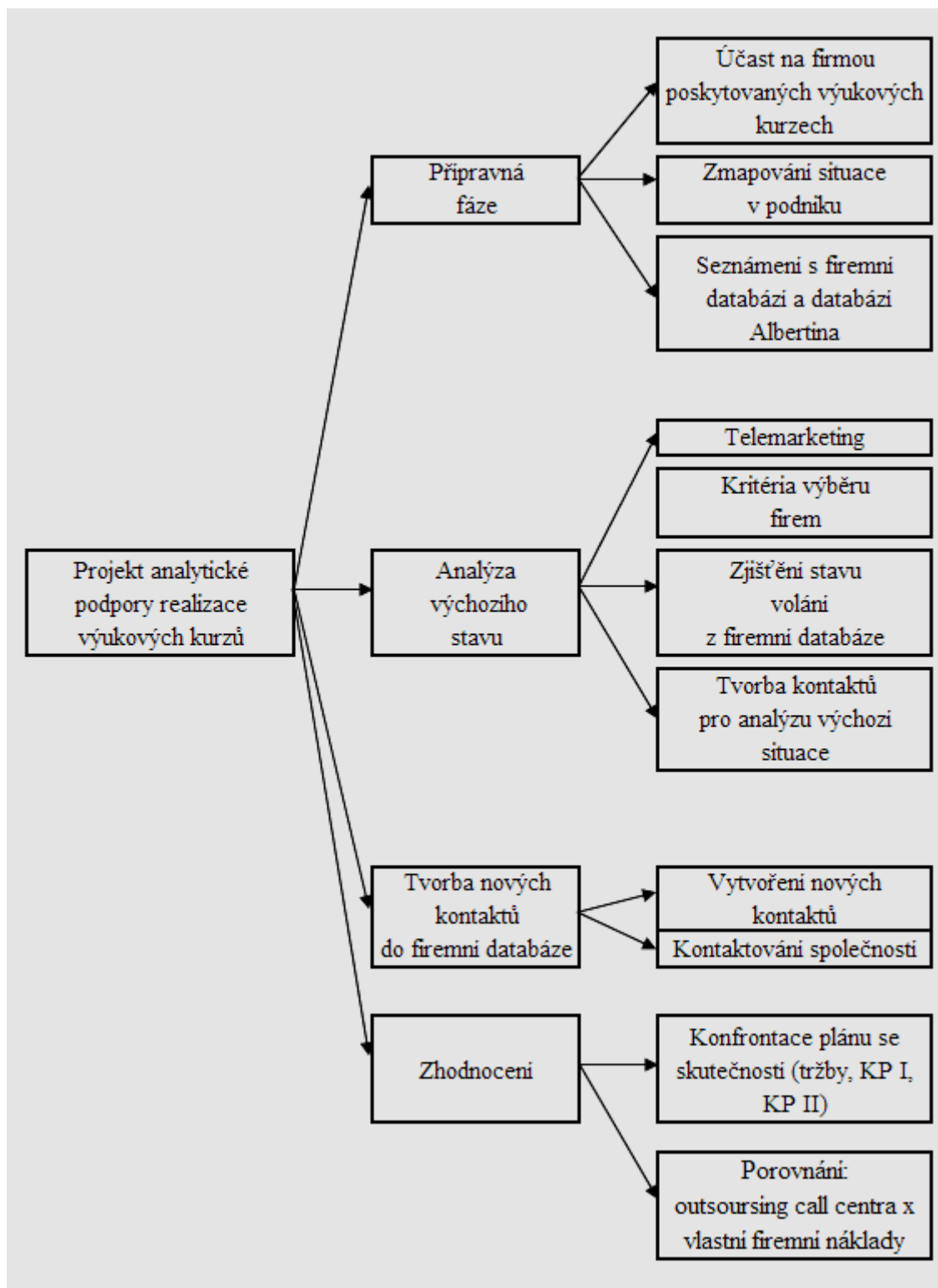
I – Jaké jsou implikace (dopady)?

Pokud by se firma intenzivně nezabývala o oblast prodeje svých služeb a vše, co s tím souvisí, a nevyvíjela nové formy strategie získání klientů, nebyla by schopna v budoucnu čelit konkurenčním tlakům.

N – Co je nutné udělat?

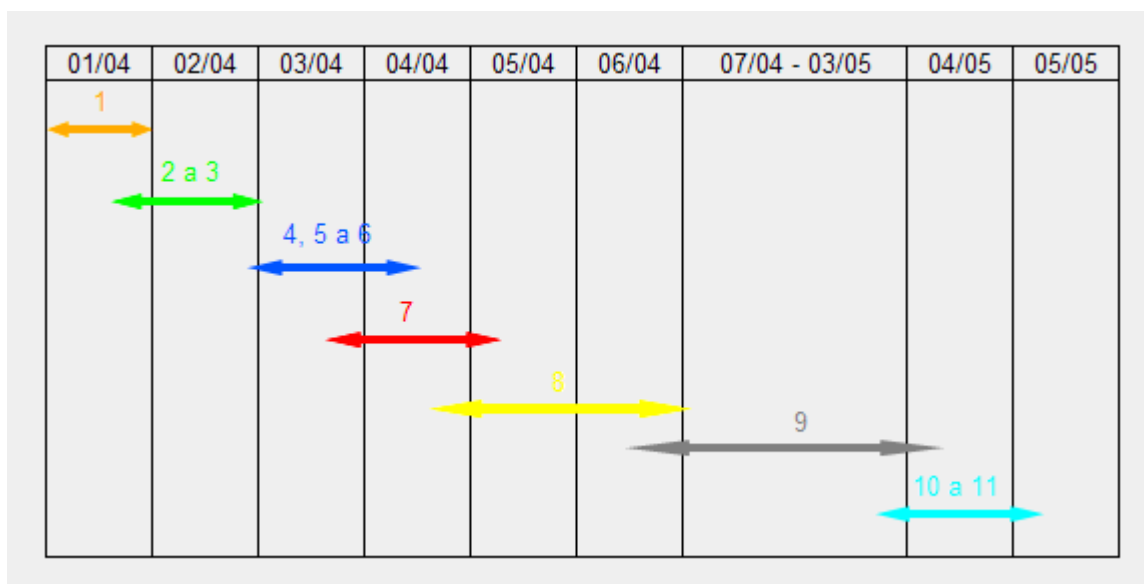
Zmapovat stávající stav v oblasti realizace kurzů, nalézt příčiny poklesu prodeje a zavést efektivnější řešení realizace výukových kurzů.

6.2.2 Strukturovaný seznam činností spojených s podporou realizace výukových kurzů



Obr. 5. Strukturovaný seznam činností [vlastní zpracování]

6.2.3 Časový harmonogram projektu

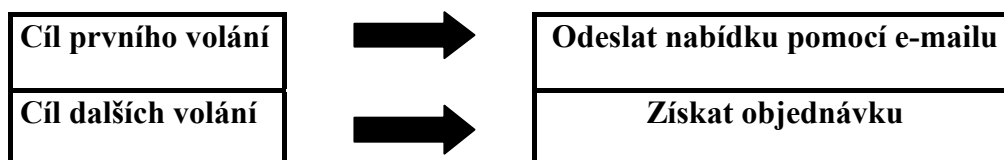


Obr. 6. Časový harmonogram činností [vlastní zpracování]

Projekt byl započat v lednu 2004. Jednotlivé fáze harmonogramu projektu jsou číslovány podle pořadí třetí úrovně úkolů ve výše uvedeném seznamu činností.

6.3 Analýza získávání zákazníků (telemarketing)

Telemarketing je ve společnosti Kegler Consulting aplikován pomocí tří operátorek. Probíhá formou několika telefonních hovorů, z nichž každý má svůj cíl.



Cílem prvního volání je odeslání nabídky v podobě propagačních materiálů. Tuto nabídku včetně demoverze výukových příkladů si zájemce prostuduje a během následujících tří dnů je uskutečněn druhý hovor, ve kterém jsou zjišťovány reakce, zodpovídány dotazy a nabízeny případné termíny. Pokud není telefonát ze strany zákazníka ukončen negativně a

není vše dojednáno, následují další telefonické hovory později. Operátorky se snaží vytvořit si se zákazníkem do určité míry osobní vztah tak, že reagují na témata probíraná v předchozích hovorech u každého individuálně. Záznam každého hovoru si zaznamenávají do vlastní databáze zákazníků, která je součástí know-how společnosti.

Operátorky jsou motivovány tím, že jsou hodnoceny dle počtu získaných klientů, tedy podílem ze zisku.

Informace o firmách získává společnost pomocí databáze Albertina, kterou si k těmto účelům pořizuje a pravidelně aktualizuje.

6.3.1 Databáze Albertina

Albertina - Firemní Monitor představuje komplex vzájemně provázaných a doplňujících se databází a služeb zaměřených na informace o firmách. Představuje především databázi na CD-ROM s registračními údaji o více než 2 000 000 ekonomických subjektů v ČR, integrující účetní závěrky a především zahrnuje strukturované kontakty na statutární zástupce a manažery firem. Albertina - Firemní Monitor poskytuje rozsáhlé možnosti pro přímý marketing a integraci externích informací o firmách s vlastními poznatky [23]. Z této databáze je možno čerpat firemní kontakty dle různých kritérií, např. názvu firmy, adresy, identifikačního čísla, kraje, ale i např. dle počtu zaměstnanců, obratu, základního jmění atd.

6.4 Marketingové zaměření oblasti

Společnost kontaktovala podniky doposud převážně ze Středočeského kraje a hlavního města Prahy a to především z důvodu předpokládané vyšší bonity těchto firem. Firmy se dále segmentují podle kritérií: počet zaměstnanců, základní jmění a obrat. Lze je obecně popsat jako firmy nad 21 zaměstnanců, či s obratem nad 50 mil. Kč. Tato kritéria tvořila pomyslnou hranici, od které je vysoká pravděpodobnost, že firma má specialistu pro finanční analýzy. Do druhého kola oslovení pak byly zahrnuty firmy sice s nižším počtem

zaměstnanců, ale obratem mezi 26 – 50 mil. Kč. Třetí kolo bylo zvoleno především na základě obratu.

Vzhledem k tomu, že společnost doposud uskutečněné hovory nevyhodnocovala, a tak nezískávala žádnou zpětnou vazbu, byl po poradě s vedením společnosti odsouhlasen níže uvedený rozbor, který vede k zjištění stávajícího stavu v oblasti získávání zákazníků.

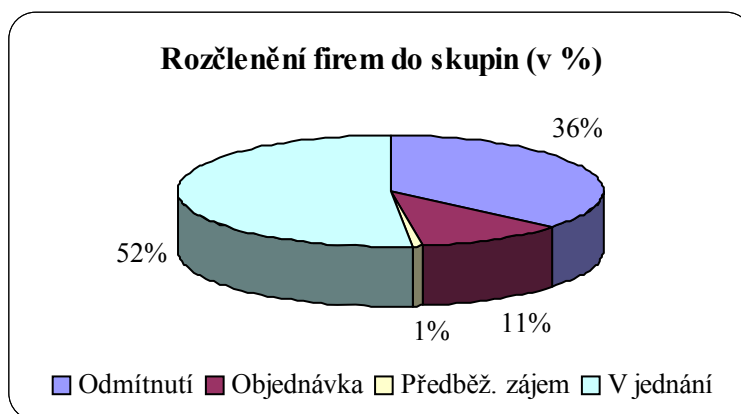
6.5 Rozbor hovorů

Jednotlivé hovory zařazovaly operátorky na základě odpovědí do podskupin, které jsou již ve firemní databázi předdefinované. Tyto údaje se ovšem již dále nezpracovávaly a nevyhodnocovaly. Pro větší přehlednost byly podskupiny zařazeny do nově vytvořených skupin (viz tab. 3).

Skupina	Podskupina
OBJEDNAL	⇒ <i>Objednal</i>
ODMÍTNUTÍ	⇒ <i>Nepoužívají</i> ⇒ <i>Nezájem</i> ⇒ <i>Speciál. program</i> ⇒ <i>Stačí co umí</i>
V JEDNÁNÍ	⇒ <i>Nabídka</i> ⇒ <i>Odkládá</i> ⇒ <i>Pouze kontakt</i> ⇒ <i>Rozmyslí</i>
PŘEDBĚŽNÝ ZÁJEM	⇒ <i>Přihláška</i> ⇒ <i>Last Minute</i>

Tab. 3. Skupiny a podskupiny [vlastní zpracování]

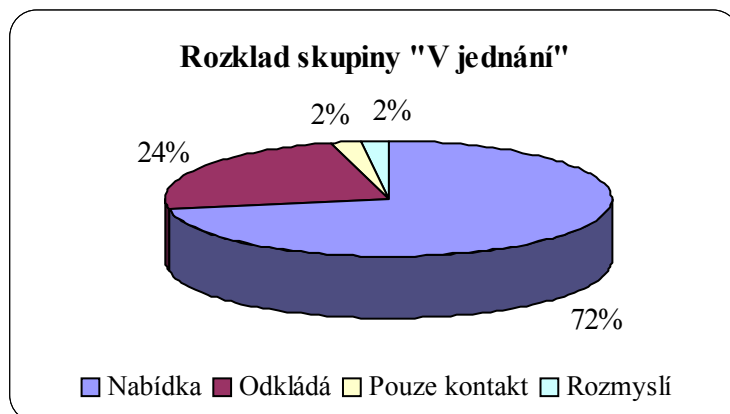
Vyjadřujeme-li pomocí relativní četnosti, je z grafu patrné, že nejvyšší podíl, a to 52 % firem, náleží skupině „V jednání“. 36 % firem nabídka nezaujala a ihned odmítli. Z 6 208 firem pouze 11 % firem nabídky využilo.



Obr. 7. Rozčlenění firem do skupin [vlastní zpracování]

6.5.1 Detailní rozklad skupiny „V jednání“

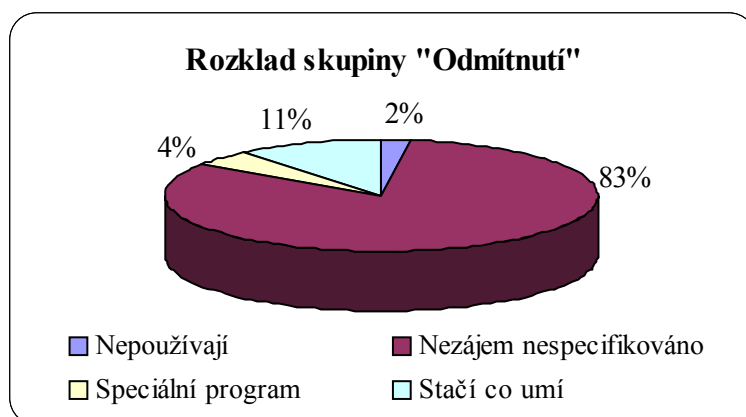
Další graf ukazuje, že 72 % oslovených společností obdrželo pouze nabídku a konkrétně se k ní nevyjádřilo. Můžeme předpokládat, že si prozatím nenašli na prostudování nabídky čas. 24 % firem nabídku nevyužilo ihned, ale své rozhodnutí odložilo na později. V těchto případech si většinou operátorky s danými klienty sjednávají konkrétní termíny pro opětovné zaslání nabídky. „Pouze kontakt“ vyjadřuje, že společnost hodlá těmto podnikům zaslat nabídku, ale nebylo tak ještě učiněno. 2 % společností nabídku prostudovala a rozmyslí se co nejdříve.



Obr. 8. Rozklad skupiny „V jednání“ [vlastní zpracování]

6.5.2 Detailní rozklad skupiny „Odmítnutí“

Největší podíl ve skupině „Odmítnutí“ tvoří podskupina „Nezájem nespecifikováno“, a to plných 83 %. Tato podskupina bude dále rozebrána podrobněji. 11 % firem uvádí, že jim stačí znalosti, které mají. Toto tvrzení lze považovat za velmi odvážné, neboť IS/IT se vyvíjí velmi rychle a mohlo by se stát, že tyto společnosti, nebudou-li se dále vzdělávat, podlehnou konkurenčním tlakům. 2 % oslovených firem nepoužívá společností nabízené produkty. 4 % kontaktovaných podniků využívá vlastních speciálních programů.



Obr. 9. Rozklad skupiny „Odmítnutí“ [vlastní zpracování]

6.5.3 Detailní rozklad skupiny „Předběžný zájem“

Skupina „Předběžný zájem“ se skládá z podskupin „Přihláška“ a „Last Minute“. Do první podskupiny řadíme ty firmy, které se zúčastní kurzu, ale byla jim teprve zaslána přihláška a do druhé ty společnosti, které využily slevu a obsadily tak poslední volná místa až těsně před kurzem. Tuto kategorii můžeme považovat již za zákazníky. Jelikož tvoří pouze 1%, není zde nutné vytvářet graf.

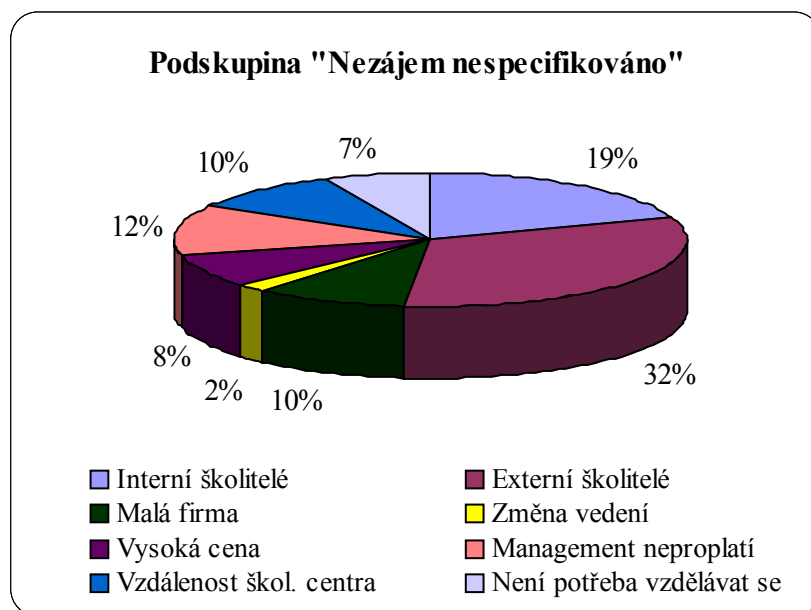
6.5.4 Detailní rozklad skupiny „Objednal“

Ačkoliv tato skupina netvoří žádné podskupiny, pro názornost není potřeba ukázka grafu. Jak již bylo výše zmíněno, tato skupina je tvořena z 12 % firem.

6.5.5 Detailní rozklad podskupiny „Nezájem nespecifikováno“

Z firemní databáze lze po vyfiltrování zjistit konkrétní důvody, proč firmy nabídku odmítly. V podskupině „Nezájem nespecifikováno“ se nachází asi 1 900 společností. Z toho 1 412 je neuvedlo důvod odmítnutí. Zbytek oslovených podniků je procentuálně uvedeno v následujícím grafu.

Nejčastěji opakovaný důvod odmítnutí firmy uvádí, že využívají služeb externích školitelů, a to z 32 %. Mezi největší konkurenci společnosti Kegler Consulting patří Gopas, Winduo, Waksystem a Valet. Z 19 % jsou zaměstnanci školeni vlastními interními IT pracovníky. Jako argument uvádí 12 % firem neochotu managementu proplatit školení. Pro 8 % společností je cena kurzu příliš vysoká. Také jediné školící místo v Praze je pro 10 % firem důvodem k odmítnutí. 10 % oslovených se řadí do kategorie malých firem a nabízené produkty nepotřebují, neboť by je nevyužili. Za velmi smělé mínění lze považovat odůvodnění, že firma se nepotřebuje vzdělávat. Toto tvrzení uvádí 7 % firem. 2 % nevyužije služby z důvodu změny managementu.



Obr. 10. Rozklad podskupiny „Nezájem nespecifikováno“

[vlastní zpracování]

Z analýzy hovorů lze vidět, jak společnosti reagují na nabízené služby. Pro vyšší přehlednost byly dané podskupiny zařazeny do nově vytvořených skupin. Z celé analýzy vyplývá, že z celkového počtu kontaktovaných subjektů má společnost přes polovinu firem rozjednaných, 36 % oslovených nabídky odmítlo a pouze 12 % tvoří zákazníci.

6.6 TOP tabulka

Pro zjištění, které firmy jsou již zkontaktovány a které by bylo vhodné ještě oslovit, je vytvořena tzv. TOP tabulka podle předem navržených kritérií, z níž bude možné tyto informace získat. TOP tabulka tedy vyjadřuje, zda-li společnost doposud oslovovala bonitní firmy či nikoliv. Bonita je zde rozdělena do tří kategorií.

Jako výchozí databáze byla zvolena Albertina, kde se pomocí dotazů vyfiltrovaly firmy, které spadaly do daných kritérií. Tyto firmy z Albertiny byly poté porovnány s podniky, které již společnost Kegler Consulting oslovila. Srovnávacím atributem byl název a IČO firmy. Přesto nebyly nalezeny všechny firmy, neboť jak již název tak i IČO je

v jednotlivých databázích uváděno v různých formách, proto bylo nutné celý seznam firem překontrolovat ještě i ručně.

6.6.1 Obsah TOP tabulky

BONITA - firmy se zařazovaly do kategorií třech, čtyř a pěti hvězdiček, čímž se vyjadřuje bonita firmy. Pět hvězdiček obdržely ty firmy, které jsou finančně nejsilnější. Sem patří 100 nejvýznamnějších firem České republiky, a to dle časopisu Ekonom, který každoročně sestavuje žebříček Czech TOP 100. Čtyři hvězdičky přísluší firmám, které vykazují obrat vyšší jak 1 miliardu a počet zaměstnanců vyšší jak 500. Firmy s obratem nad 500 milionů spadají do tří hvězdiček.

Bonita	Dotaz		
	Obrat		Zaměstnanci
5*	Czech TOP 100	A	>500
4*	>1 mld. Kč		
3*	> 500 mil. Kč		

Tab. 4. Výběrová kritéria [vlastní zpracování]

STAV – uvádí nám, v jakém vztahu je společnost s danou firmou.

- KONTAKT – zde jsou zařazeny podniky, které Kegler Consulting již oslovila, ale firma ještě není rozhodnuta, zda danou nabídku přijme či nikoliv.
- UKONČENÍ – v této kategorii jsou zahrnuty firmy, které společnost již oslovila, ale ty nabídku odmítly.
- VYTĚŽOVÁNÍ – do této skupiny spadají zákazníci, kteří již využili nabídky a kurzu se buď zúčastnili nebo zúčastní.
- NEOSLOVENO – firmy, které doposud nebyly vůbec kontaktovány.

ÚZEMÍ – Česká republika byla rozdělena do tří regionů:

- ČECHY – Královéhradecký, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský, Ústecký, Liberecký, Pardubický, kraj Vysočina.
- MORAVA – kraj Jihomoravský, Moravskoslezský, Olomoucký, Zlínský.
- SČ + PH – hlavní město Praha a kraj Středočeský.

FIRMA – název kontaktované společnosti.

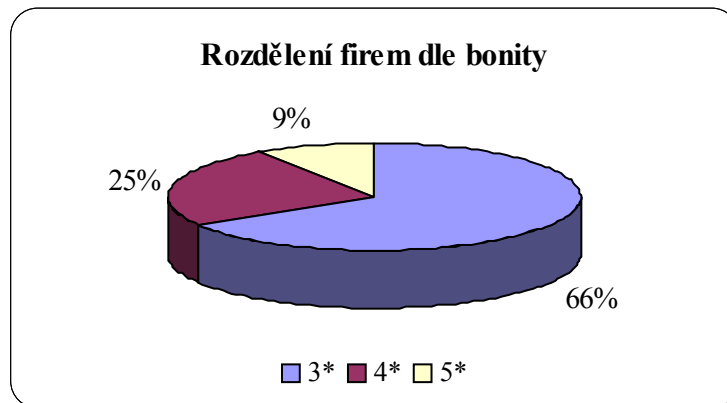
Území	(Vše)				
Firma	(Vše)				
Počet z Bonita	STAV				
Bonita	kontakt	neosloveno	vytěžování	ukončení	Celkový součet
3*	157	354	22	168	701
4*	67	110	19	64	260
5*	31	34	15	20	100
Celkový součet	255	498	56	252	1061

Obr. 11. Ukázka TOP tabulky [vlastní zpracování]

TOP tabulka je kontingenční tabulkou. Jsme zde schopni zjistit, v jakém stavu se firmy nachází a určit, kolik společností spadá do jednotlivých krajů, které jsou zde rozděleny do tří území.

6.6.2 Bonita

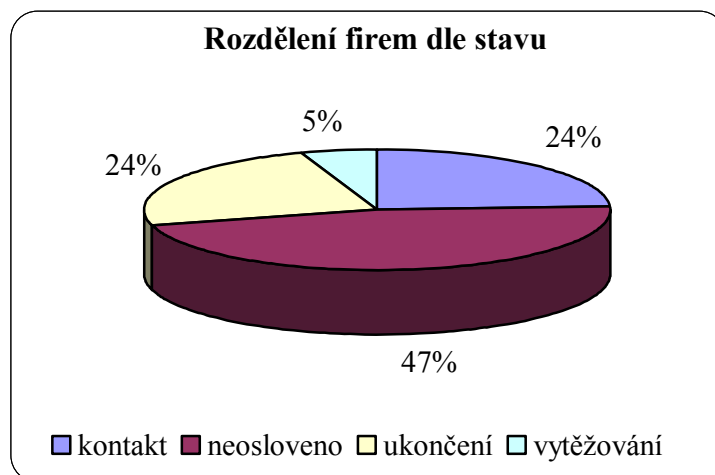
Největší počet společností v TOP tabulce, a to 66 %, zaujímají tři hvězdičkové firmy. 25 % tvoří čtyř hvězdičkové a 9 % pěti hvězdičkové společnosti.



Obr. 12. Rozdělení firem dle bonity [vlastní zpracování]

6.6.3 Stav

Následující graf vyjadřuje, kolik procent firem bylo již kontaktováno. Je vidět, že společnost oslovila 24 %. Osloveno nebylo dosud 47 % firem. 24 % oslovených společností ukončilo se společností Kegler Consulting kontakt. Pouze 5 % z těchto vyfiltrovaných firem tvoří zákazníci .



Obr. 13. Rozdělení firem dle stavu [vlastní zpracování]

6.6.4 Bonita a stav

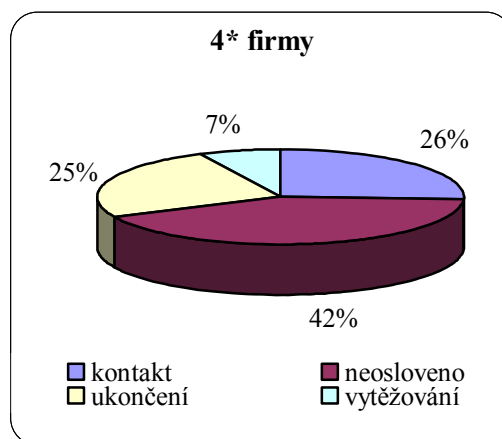
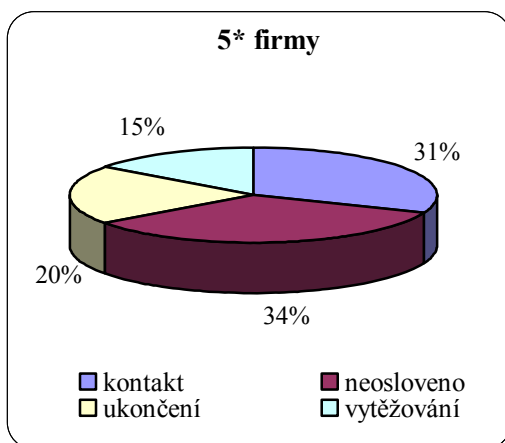
V následujících třech grafech můžeme vyčíst rozdělení firem podle stavu a bonity. V pěti hvězdičkové kategorii má společnost navázaný kontakt s 31 % firem. U čtyř hvězdičkové je to 26 % a u tří hvězdičkové skupiny 22 %.

Nejvyšší počet firem, které se nachází ve stavu vytěžování, náleží pěti hvězdičkové kategorii, a to 15 %. U čtyř hvězdičkových firem je toto číslo pouze 7 % a u tří hvězdičkových jen 3 %.

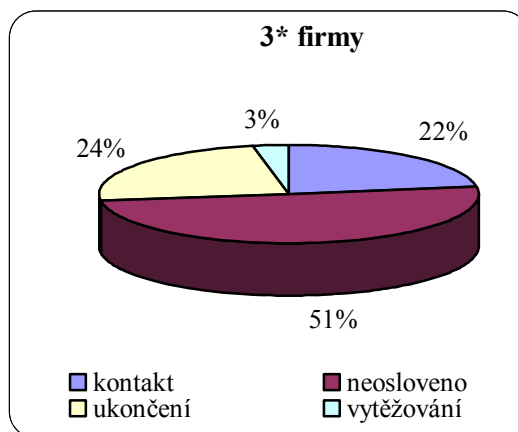
Neoslovených je nejvíce v kategorii tří hvězdičkových, a to více jako 50 %. Nejméně neoslovených společností s 34 % se vztahuje k pěti hvězdičkovým podnikům.

Kontakt ukončilo nejméně firem v pěti hvězdičkové kategorii – 20 % a téměř stejně jsou na tom čtyř a tří hvězdičkové firmy. Firem, které zde ukončili činnost, je kolem 25 %.

Je zřejmé, že nejlépe je na tom kategorie pěti hvězdičkových firem, a to ať již v počtu zákazníků, tak i kontaktovaných podniků. Je to dáno tím, že firmy jsou do firemní databáze vybírány podle kritérií – nejvyššího obrátu a počtu zaměstnanců, kam tyto společnosti spadají, neboť se řadí mezi nejúspěšnější společnosti v České republice. Přesto ani tato kategorie, a již vůbec ne tří a čtyř hvězdičková, nedosahují výsledků, ke kterým má Kegler Consulting vytyčeno dojít.



Obr. 14. 5* firmy [vlastní zpracování] Obr. 15. 4* firmy [vlastní zpracování]



Obr. 16. 3* firmy [vlastní zpracování]

6.6.5 Území a stav

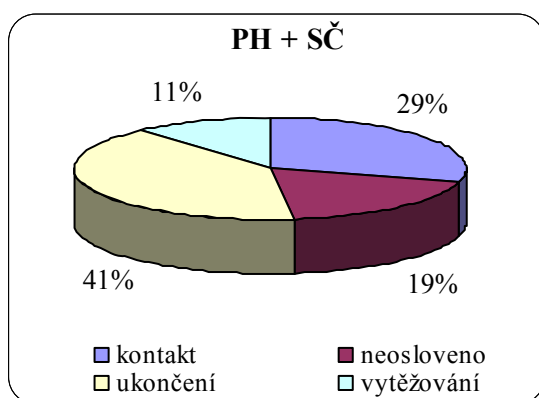
Co se týče počtu navázaných kontaktů, nejvyšší procento lze vidět na území Čech – 36 %, téměř 30 % náleží Středočeskému kraji a Praze. Velký extrém lze vidět na Moravě, zde se nachází pouhých 2 % kontaktovaných firem. Tento stav můžeme vysvětlit tím, že firma má pouze jedno školicí středisko v Praze, neboť zde předpokládala, již výše zmíněnou, vyšší finanční sílu firem.

Ve Středočeském kraji a v Praze zbývá společnosti oslovit pouze 19 %. Proto je nutné, aby firma své působení rozšířila na další území České republiky. Je zřejmé, že bude

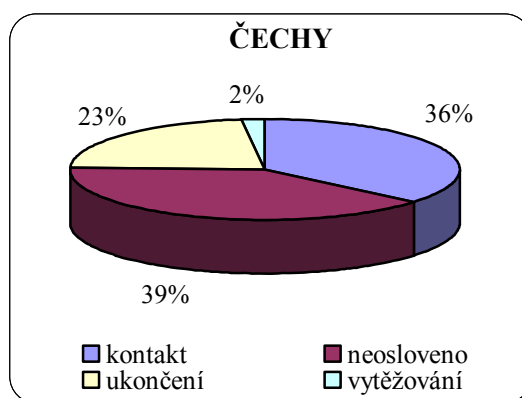
expandovat na Moravu, kde doposud nekontaktovala 97 % podniků. Na území Čech neoslovila prozatím 39 %.

Je zřejmé, že pokud se společnost orientovala na Středočeský kraj a Prahu, bude tady i nejvyšší procento ukončených kontaktů. 41 % firem se společností zcela uzavřela jednání. Na území Čech je toto číslo poněkud nižší, a to 23 %.

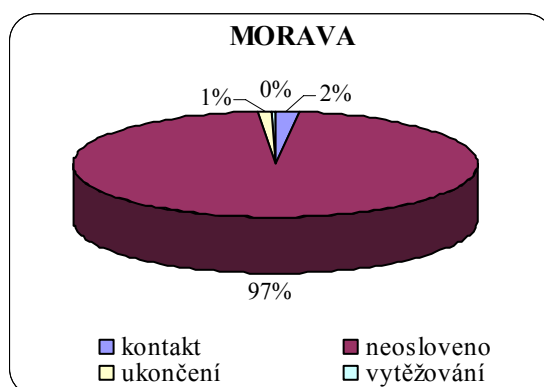
Nejvíce zákazníků, a to 11 %, má společnost Kegler Consulting ze Středočeského kraje a Prahy, což je podle dřívějšího vysvětlení samozřejmé. Na území Čech má 2 % klientů. Na Moravě, co se týče výukových kurzů školených v Praze, se nenachází žádný zákazník.



Obr. 17. Region PH + SČ
[vlastní zpracování]



Obr. 18. Region ČECHY
[vlastní zpracování]



Obr. 19. Region MORAVA
[vlastní zpracování]

Z TOP tabulky bylo zjištěno, že společnost Kegler Consulting má velké rezervy v oblasti kontaktování firem. Téměř 50 %, dle kritérií zvolených firem, nebylo vůbec osloveno. Firma má také velmi malé procento zákazníků, a to pouhých 5 %. Velký podíl na tom má území Morava, na kterém společnost své produkty téměř nenabízí.

Největší výtěžnost a kontakt má Kegler Consulting s pěti hvězdičkovými firmami, ale i zde je nutné své aktivity zefektivnit. Je třeba zaměřit se více na čtyř a tří hvězdičkové podniky.

Cílem výše uvedeného rozboru bylo zmapovat současný stav společnosti v oblasti získávání zákazníků. Je vidět, že společnost má velké rezervy jak v rozjednaných firmách, tak v počtu společností, které doposud vůbec neoslovila.

6.7 Nové kontakty firemní databáze

Pro tvorbu nových kontaktů do firemní databáze se řešitel rozhodl na základě výše uvedeného rozboru, kde bylo zjištěno, že do předchozí podnikové databáze nejsou zahrnuty firmy, které mají předpoklad vyšší výtěžnosti. Samozřejmě tato databáze bude obsahovat také všechny dosud společností kontaktované podniky. Dále již databáze nebude zahrnovat převážně firmy pouze z Prahy a Středočeského kraje, jak tomu bylo dosud, ale všechny společnosti z České republiky, které odpovídají zvoleným kritériím.

6.7.1 Kritéria výběru

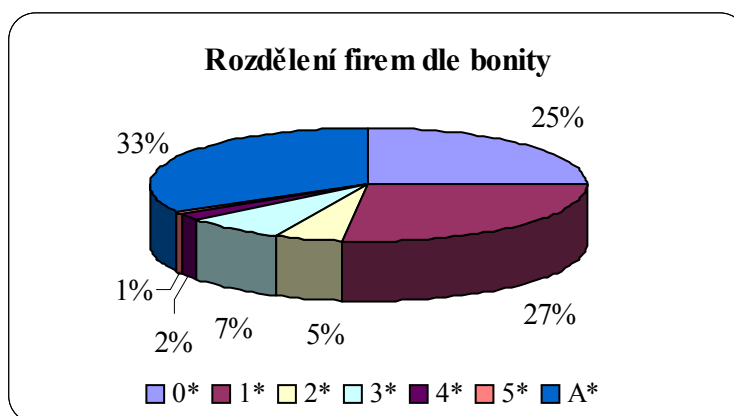
Firmy, které se řadí mezi nové kontakty pro oslovení, jsou vyfiltrovány z databáze Albertina. Tvorba těchto nových kontaktů byla vytvořena podle nejdříve vybraných kritérií. První tři kritéria výběru se opakovaly z již výše vytvořené TOP tabulky. Jedná se o pěti hvězdičkové, čtyř hvězdičkové a tří hvězdičkové firmy. Dále byl výběr firem rozšířen ještě o další čtyři nová kritéria, viz tabulka níže, kde nebyl brán zřetel pouze na obrat firmy

a počet zaměstnanců, jak to bylo při tvorbě TOP tabulky, ale také na jmění společnosti. Kritéria byla navržena, projednána a odsouhlasena vedením společnosti.

Bonita	Dotaz			
	Obrat		Zaměstnanci	Jmění
5*	TOP 100	A	>=500	>=4 000 tis. Kč
4*	>1 mld. Kč			
3*	> 500 mil. Kč			
2*	>100 mil. Kč	A	>100	
1*	>100 mil. Kč	NEBO	>100	
0*				
A*			>=50	

Tab. 5. Výběrová kritéria rozšířená [vlastní zpracování]

Nejméně firem spadá do pěti hvězdičkové kategorie, a to pouze 1 %. To je ovšem evidentní, protože jak již dříve bylo zmíněno, tuto skupinu tvoří pouze 100 nejúspěšnějších společností České republiky. Do čtyř hvězdičkové třídy spadá 2 % firem, do tří hvězdičkové 7 %, do dvou hvězdičkové 5 %. Rapidní nárůst lze vidět u jedno hvězdičkové a nulové skupiny, které již obsahují přes 25 % společností. Nejvíce firem patří do nejméně bonitní kategorie A*. Ta obsahuje 33 % firem.



Obr. 20 Rozdělení firem dle bonity [vlastní zpracování]

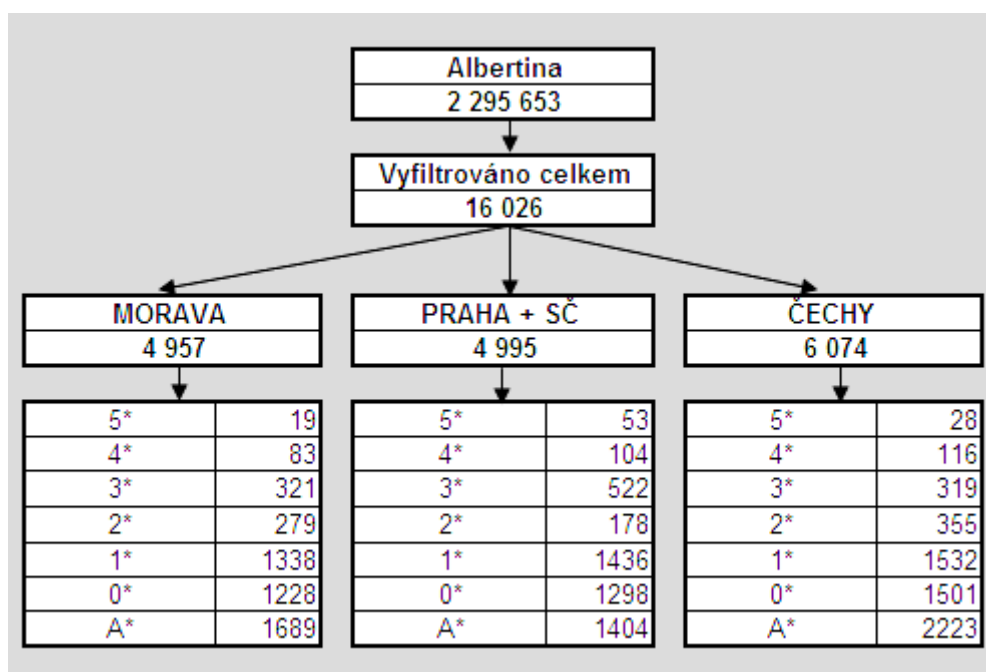
6.7.2 Území

V následující tabulce jsou uvedeny kraje, které byly rozčleněny na jednotlivá území.

Území		
PH + SČ	ČECHY	MORAVA
Praha	Jihočeský kraj	Jihomoravský kraj
Středočeský kraj	Karlovarský kraj	Moravskoslezský
	Královéhradecký	Olomoucký kraj
	Liberecký kraj	Zlínský kraj
	Pardubický kraj	
	Plzeňský kraj	
	Ústecký kraj	
	Vysočina	

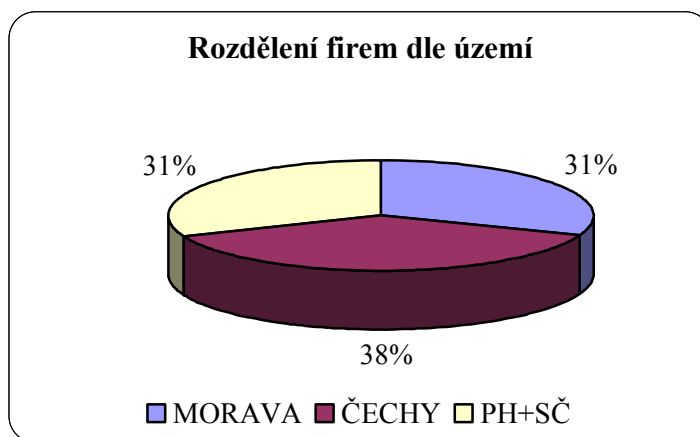
Tab. 6. Rozdělení krajů na území [vlastní zpracování]

Albertina obsahuje 2 295 653 firem, pomocí kritérií se vyfiltrovalo 16 026 firem, které byly rozděleny na tři území, a to Morava – 4 957 firem, Praha + Středočeský kraj – 4 995 firem a Čechy 6 074 firem. Těchto 16 026 firem bude postupně kontaktováno.



Tab. 7. Počet firem vyfiltrovaných z databáze Albertina [vlastní zpracování]

Jak je z dalšího grafu vidět, nejvíce firem, a to 38 %, bude voláno z území Čech, které obsahuje všechny kraje z Čech mimo Středočeského kraje a hlavního města Prahy. Ostatním územím připadá 31 %.



Obr. 21. Rozdělení firem dle jednotlivých území

[vlastní zpracování]

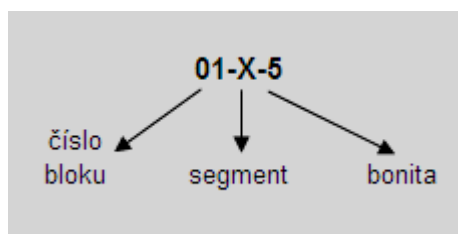
6.7.3 Import dat do databáze

Byl vytvořen kód pro import kontaktů do databáze. Nové kontakty byly rozděleny do třech segmentů (operátor) a pěti bloků, aby počtem firem i bonitou byly co nejrovnoměrněji rozděleny mezi tři operátorky. To proto, že ty jsou odměňovány dle počtu získaných firem. U více bonitní firmy se předpokládá, že pravděpodobnost získání klienta je vyšší než u méně bonitní. Území se v tomto rozdělení, po poradě s vedením, nezohledňovalo. Bloky budou postupně importovány do firemní databáze.

Segmenty			
Blok	X	Y	Z
1	01-X-5	02-Y-5	03-Z-5
	522	522	521
2	04-X-2	05-Y-2	06-Z-2
	271	271	270
3	07-X-1	08-Y-1	09-Z-1
	1436	1435	1435
4	10-X-0	11-Y-0	12-Z-0
	1343	1342	1342
5	13-X-A	14-Y-A	15-Z-A
	1772	1772	1772
Počet firem	5344	5342	5340

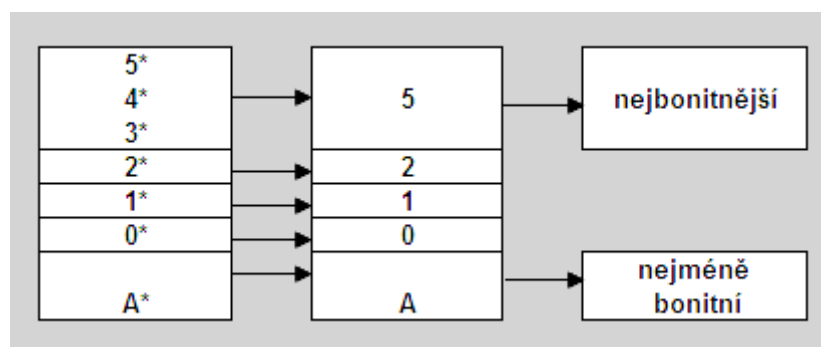
Tab. 8. Rozdělení firem do segmentů [vlastní zpracování]

Kód se skládá ze tří částí. První část ukazuje číslo bloku, druhá vyjadřuje segment (operátor) a poslední část znázorňuje bonitu.



Obr. 22. Kód [vlastní zpracování]

Obrázek 23 ukazuje, jakým označením je vyjádřena bonita v kódu.



Obr. 23. Vyjádření bonity v kódu segmentu [vlastní zpracování]

6.8 Ekonomické zhodnocení

V ekonomickém zhodnocení bude možno vidět, zda se potvrdí hypotéza, že při správně sestavené databázi firemních kontaktů lze získat daleko více klientů a tím i dosáhnout vyšších tržeb a zisku. Na počátku projektu byl stanoven plán dosažení výše tržeb, nákladů, krycího příspěvku I (KP I) a krycího příspěvku II (KP II) v časovém rozmezí červen 2004 – duben 2005. Toto srovnání bude uvedeno v dalších kapitolách.

6.8.1 Výpočet KP

$KP\ I = \text{Tržby} - \text{Náklady variabilní externí}$

$KP\ II = KP\ I - \text{Náklady variabilní interní}$

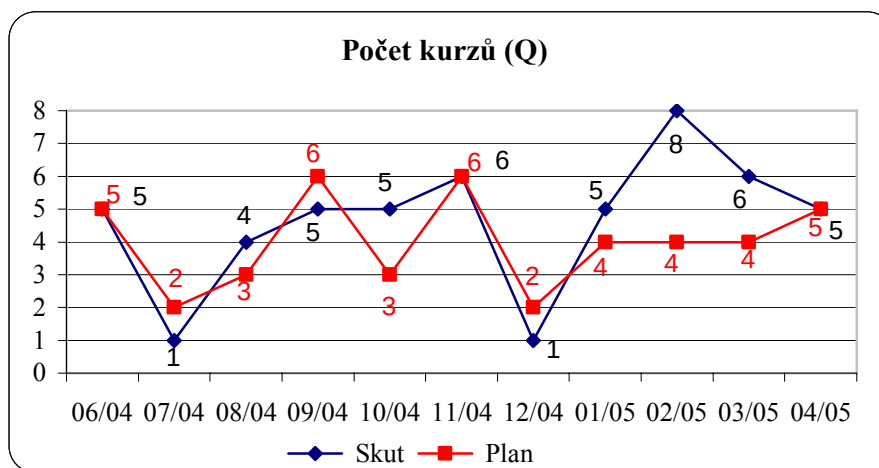
Náklady variabilní externí	Náklady variabilní interní
Náklady na materiály (skripta, CD, tužky)	Náklady na provizi (operátorky)
Náklady na učebnu (pronájem)	Náklady na lektorné (mzda)
Náklady na stravné (obědy)	Náklady na management
Náklady na občerstvení (káva, čaj, chlebíčky)	Náklady na autorský honorář

Tab.9 . Rozdělení variabilních nákladů [firemní zdroje]

6.8.2 Konfrontace plánu se skutečností

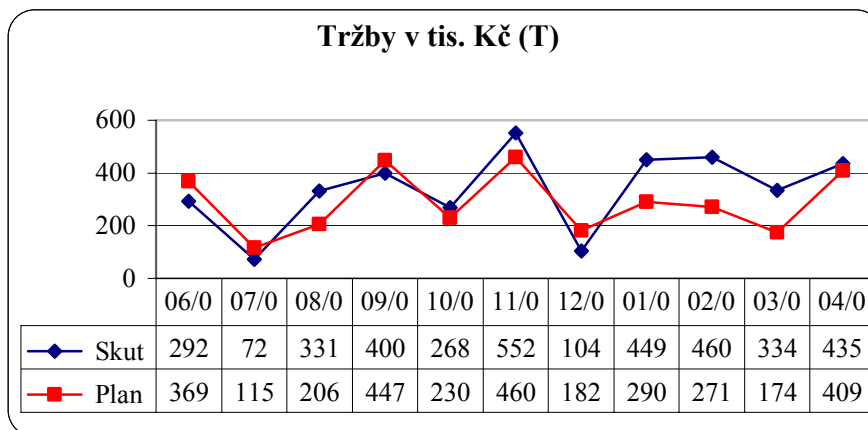
Jak se vyvíjel počet kurzů (Q) ve sledovaném období červen 2004 – duben 2005 ukazuje obr. 24. Lze vidět, že skutečný stav téměř v celém sledovaném období převyšuje plán. Plánovaný počet kurzů nad skutečným stavem je pouze ve třech sledovaných měsících vyšší, a to v červenci, září a prosinci 2004. Je to možno objasnit tím, že v letních měsících jsou čerpány řádné dovolené. Prosinec můžeme opodstatnit snížením pracovních dnů z důvodu vánočních svátků a také vyčerpáním fondů určených k těmto účelům. Nejvyššího nárůstu počtu kurzů bylo dosaženo v měsíci únoru a březnu 2005. Lze říci, že na počátku

roku společnosti využívají fondů určených ke vzdělávání pracovníků. Zaměstnanci si často sami žádají o proplacení výukových kurzů, neboť šance dosažení finanční dotace je vyšší než v druhé polovině roku, kdy tyto fondy jsou už téměř a nebo zcela vyčerpány, popř. se vyskytne jiná potřeba, na kterou jsou prostředky určené ke vzdělávání čerpány přednostně. Je zřejmé, že i další ukazatele se budou vyvíjet dle počtu kursů.



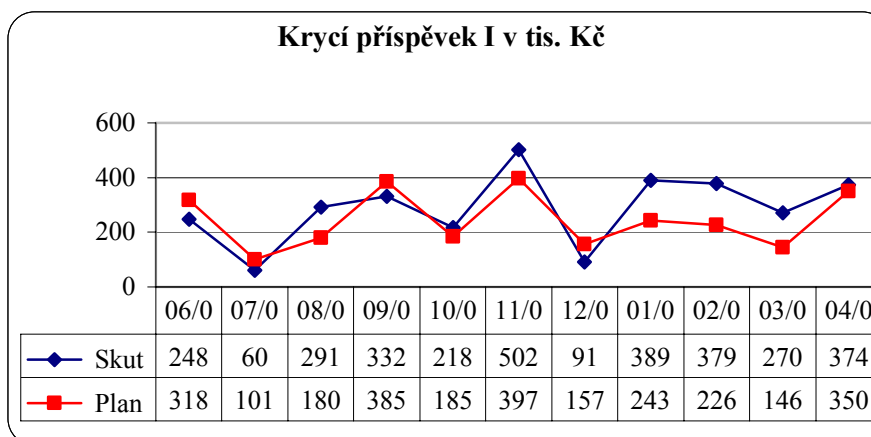
Obr. 24. Počet kurzů (Q) [vlastní zpracování]

Tržby se vyvíjí od počtu kursů. Cena všech kursů je shodná. Ne vždy jsou ovšem při stejném počtu kursů a účastníků totožné tržby. Je to proto, že společnost nabízí různé slevy, zvýhodněné ceny atd., a to po individuální dohodě se zákazníkem.



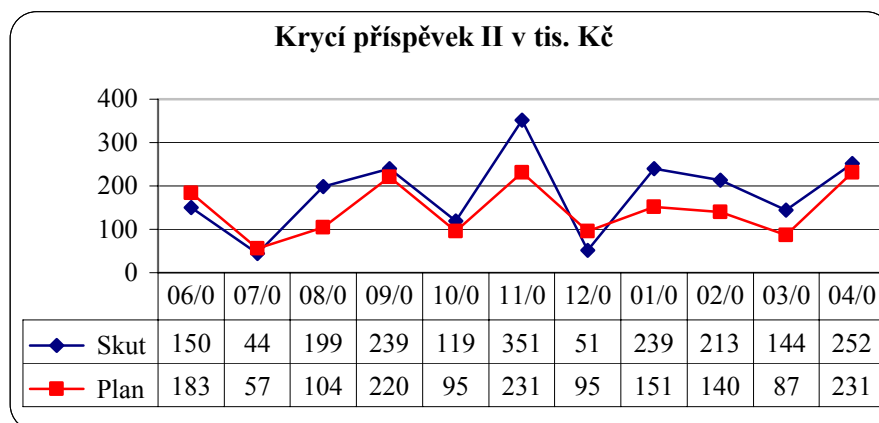
Obr. 25. Tržby (T) [vlastní zpracování]

V níže uvedeném grafu je možné vidět vývoj KP I. Křivka vyjadřující skutečnost je téměř po celé sledované období nad křivkou plánu. To znamená, že skutečnost předčila očekávání a společnosti se vede lépe než očekávala. Pouze v měsících červen, červenec, září a prosinec 2004 jsou plánované hodnoty vyšší než skutečné.



Obr.26. Krycí příspěvek I [vlastní zpracování]

Křivku krycího příspěvku II lze vidět v obr. 27. Je evidentní, že všechny hodnoty ve sledovaném období jsou kladné, tzn. společnosti Kegler Consulting výukové kurzy přinášejí zisk. Nejvyššího zisku ve sledovaném období firma dosáhla v listopadu 2004.



Obr. 27. Krycí příspěvek II [vlastní zpracování]

Na základě křivky KP II lze říci, že projekt analytické podpory realizace výukových kurzů byl pro společnost velmi prospěšný. Byla provedena analýza stavu databáze kontaktů, do které byly dle kritérií zařazeny firmy a u nichž se předpokládala vyšší výtěžnost. Skutečný KP II ve sledovaném období předčil plánovaný KP II.

6.9 Outsourcing call centra

Vždy existuje více variant řešení, proto je tato kapitola věnována srovnání, zda je pro společnost Kegler Consulting méně nákladné zabezpečovat si komunikaci se zákazníky včetně správy databáze firemních kontaktů vlastními pracovníky či bude efektivnější si tuto agendu nechat outsourcovat kontaktním centrem.

Žádost o kalkulaci projektu aktivního telemarketingu – oslovení potenciálních klientů byl zadán kontaktnímu centru Solutio, spol. s r. o.

Podstatou je oslovení potenciálních klientů s nabídkou výukových kurzů v oblasti controllingu s cílem:

- vzbudit zájem o nabízené kurzy,
- získat marketingové a obchodní údaje,
- dosáhnout uzavření kontraktu, resp. objednání kurzu klientem.

Projekt je koncipován jako přímé oslovení potenciálních zákazníků formou telemarketingu a sestává se z následujících kroků:

- Telefonické oslovení potenciálních klientů s nabídkou výukových kurzů, telefonický kontakt bude směřován na kompetentní osobu z personálního nebo controllingového oddělení, pravidelné obvolávání firem až do zastižení kontaktní osoby.
- Sběr marketingových a obchodních údajů:
 - a) zájem o nabízené kurzy (nyní),
 - b) výhledový zájem,
 - c) nezájem o nabízené kurzy (zjištění hlavních důvodů nezájmu),
 - d) případné uzavření kontraktu (tj. objednání výukového kurzu ze strany klienta).
- Předání marketingových a obchodních údajů:

- a) databáze firem, které projevíly zájem o nabízené kurzy, případně rovnou učinily objednávku (včetně kontaktu na kompetentní osoby),
- b) databáze firem, které by o nabízené kurzy měly výhledově zájem (včetně kontaktu na kompetentní osoby),
- c) databáze firem, které nemají zájem o nabízené kurzy.

6.9.1 Základní údaje o společnosti Solutio, spol. s r. o.

Mladá, dynamicky se rozvíjející společnost, která byla založena s jasným posláním - poskytovat komplexní marketingová řešení. Tato řešení jsou poskytována formou outsourcovaných služeb, jejichž hlavním smyslem je orientace na dosažené výsledky včetně jejich implementace. Tohoto je dosaženo nalezením a následnou realizací jednotlivých obchodních příležitostí.

Komplexní služby

- Outsourcovaný marketing - realizace všech marketingových činností
- Outsourcing obchodní sítě - realizace obchodních činností
- Projektové aktivity - externí provádění a realizace marketingových anebo prodejních činností projektovou formou

Individuální služby

- Marketingové aktivity - individuální realizace jednotlivých marketingových činností
- Obchodní aktivity - individuální realizace obchodních činností

6.9.2 Rozpočet nákladů call centra Solutio, spol. s r. o.

Celková cena se skládá z následujících položek:

- fixní část ceny – náklady na telefonické oslovení,
- agenturní poplatek ve výši 15 % z fixní části ceny.

Měsíční provozní náklady

Počet hovorů za den: 70
 Předpokládaná délka hovoru: 3 minuty

Počet operátorů: 1
 Timing: 20 pracovních dní

Provozní náklady (Kč)			
	Množství	Cena / ks	Celkem
Výběr a školení operátorů			500Kč
Skripta telefonních hovorů			1 050 Kč
Správa databáze kontaktů	1400 ks	5 Kč	7 000 Kč
Mzda operátora	105 hod	130 Kč	13 650 Kč
Mzda supervizorů	105 hod	250 Kč	26 250 Kč
Denní reporting	10 hod	600 Kč	6 000 Kč
Telefonní hovory	2100 ks	5,67 Kč	11 907 Kč
<i>Celkové náklady na telemarketing(fixní část)</i>			<i>66 357 Kč</i>
Agenturní poplatek (15 %)			9 954 Kč
Celkové předpokládané náklady na telemarketing (fixní část a agenturní poplatek)			76 311 Kč

Tab. 10. Přehled provozních nákladů Solutio, spol. s r. o. [Solutio, spol. s r. o.]

6.9.3 Rozpočet nákladů Kegler Consulting

Investiční náklady

Investiční náklady (v Kč)

Tvorba databáze	1 500 000 Kč
Školení operátorů	182 000 Kč
ovládání software	32 000 Kč
obchodní taktiky	150 000 Kč
Telefonní přístroje	5 000 Kč
PC	44 000 Kč
Software	41 000 Kč
Tiskárny	26 000 Kč
Ostatní PC zařízení	54 000 Kč
Celkové náklady	1 852 000 Kč

Tab. 11. Přehled investičních nákladů
Kegler Consulting [firemní zdroje]

Měsíční provozní náklady

Počet hovorů za den: 70
Předpokládaná délka hovoru: 3 minuty

Počet operátorů: 1
Timing: 20 pracovních dní

Provozní náklady (v Kč)			
	Množství	Cena / ks	Celkem
Správa databáze kontaktů			4 000 Kč
Průměrná měsíční mzda na 1 operátora	140 hod	93 Kč	13 000 Kč
Sociální a zdravotní poj. (35 %)			4 550 Kč
Telefonní hovory	2100 ks	5,30 Kč	11 130 Kč
Zpracování marketingových údajů			3 000 Kč
Rezerva			3 000 Kč
Nájemné			1 750 Kč
Celkové předpokládané náklady na telemarketing			40 430 Kč

Tab. 12. Přehled provozních nákladů Kegler Consulting [firemní zdroje]

Investiční náklady Kegler consulting činí 1 852 000 Kč a měsíční provozní náklady dosahují výše 40 430 Kč. Měsíční provozní náklady Solutio jsou 76 311 Kč.

6.9.4 Srovnání variant řešení

$$IN \text{ Kegler consulting} + PN \text{ Kegler consulting} * t = PN \text{ Solutio} * t$$

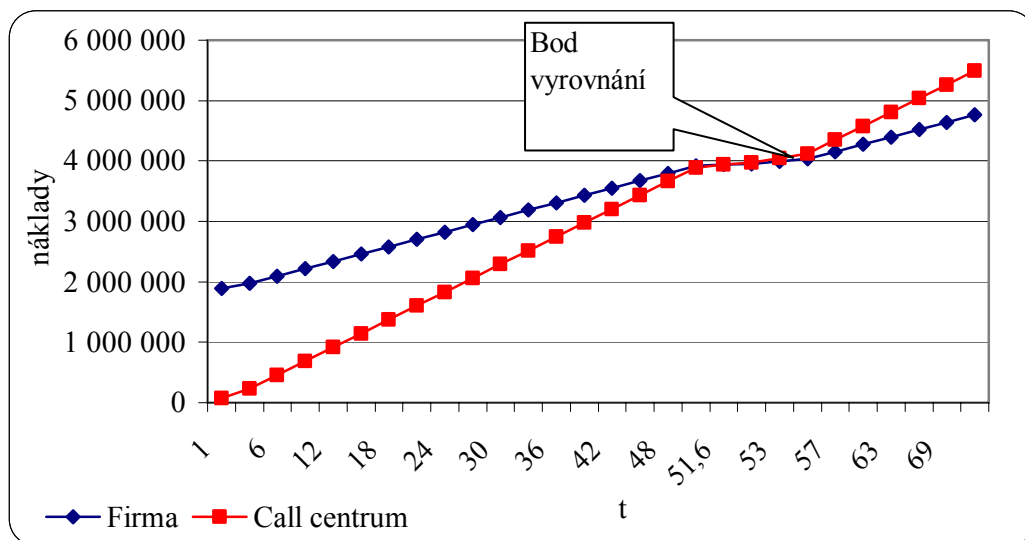
IN investiční náklady

PN měsíční provozní náklady

t čas

$$1\,852\,000 + 40\,430 * t = 76\,311 * t \rightarrow t = 51 \text{ měsíců a 18 dní}$$

Rozdíl celkových nákladů společnosti a call centra je nulový při výši nákladů 3 938 796 Kč. Společnost tedy musí vynaložit celkové náklady v této výši, aby se jí vyplatilo zabezpečovat komunikaci se zákazníky formou telemarketingu včetně správy databáze firemní kontaktů vlastními silami. Z časového hlediska se bodu vyrovnání dosáhne za 51 měsíců a 18 dní.



Obr. 28. Vyrovnání nákladů [vlastní zpracování]

7 VERIFIKACE PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Pro účely ověření správnosti, úplnosti a efektivnosti projektového řešení, orientovaného na podporu realizace výukových kurzů, budeme vycházet ze základních hypotéz projektu.

První hypotéza, která se týkala databáze firemních kontaktů, pomocí níž společnost získává nové zákazníky, má být koncipována na základě jasně definované celopodnikové strategie, strategie IS/IT a dílčích strategických konceptů (CRM, ERP atd.). Jedná se o nutnou podmínku efektivního řízení firemních kontaktů v rámci CRM koncepce, jejímž prvořadým úkolem je pozitivně ovlivnit růst tržeb a krycího příspěvku firmy. Tuto hypotézu lze potvrdit. Databáze firemních kontaktů byla sestavena podle výše zmíněných strategií a ukázalo se, že byla vytvořena správně, neboť tržby a krycí příspěvek ve sledovaném období vzrostl.

Druhá hypotéza se potvrdila pouze částečně.

- 1) Pokud by společnost plánovala vlastní komunikaci se zákazníky formou telemarketingu včetně správy databáze firemní kontaktů po dobu kratší než je 52 měsíců a 18 dní, hypotéza by byla potvrzena zcela. Náklady na call centrum jsou nižší než náklady společnosti a bylo by tedy efektivnější si pronajmout služby call centra.
- 2) Pokud bude ale společnost Kegler Consulting komunikaci se zákazníky formou telemarketingu včetně správy databáze firemní kontaktů zabezpečovat vlastními silami déle než 52 měsíců a 18 dní, náklady na investici se vyrovnají nákladům kontaktního centra a poté bude výhodnější si kontaktní centrum nepronajímat, neboť měsíční provozní náklady společnosti jsou nižší.

Společnost si aktivní telemarketing zajišťuje sama a investici do něj považuje za dlouhodobou (10 let). Pomocí hypotézy si chtěla potvrdit, zda učinila správně a jestli se jí náklady na investici vyrovnají s náklady kontaktního centra do pěti let a poté budou měsíční náklady společnosti nižší.

Druhým důležitým aspektem, proč společnost dává přednost vlastnímu aktivnímu telemarketingu je ten, že může řídit veškerou komunikaci se zákazníky. Považuje za konkurenční výhodu mít vlastní operátorky, a to především z těchto důvodů:

- Vyšší kvalifikace operátorů – každá operátorka se zúčastnila veškerých nabízených výukových kurzů a je tedy schopna zodpovídat na konkrétní dotazy, je způsobilá určit na základě požadavků potenciálního klienta, zda-li je pro něj daný kurz vhodný.
- Osobní přístup k případnému zákazníkovi – operátorky oslovují společnosti opakovaně a jsou tedy připravené přistupovat ke každému individuálně.
- Možnost ihned interpretovat neobvyklé reakce oslovených – na základě okamžité zpětné odezvy lze neustále vylepšovat např. nabídky, komunikaci atd.
- Motivace zaměstnanců k vyšším výkonům pomocí provize ze zisku.

8 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST KEGLER CONSULTING

Podnikové procesy se musí neustále inovovat a přizpůsobovat se změnám, neboť jedinou jistotou je právě změna. Proto i společnost Kegler Consulting by měla ustavičně hledat nová a lepší řešení ve svých podnikatelských aktivitách.

Níže je uvedeno několik doporučení, které by společnost měla dodržovat, neboť vedou k úspěšnému řízení:

- Neustále se držet vizí a cílů, které jsou stanoveny
- Znalost svého odvětví a trendů jeho vývoje a tím předejít hrozbám z okolního prostředí
- Nezabývat se pouze operativním řízením, ale věnovat se také strategickému řízení
- Více zmapovat potřeby zákazníků
- Mít dostatek informací o okolním prostředí, odstranit záplavu podrobných nezaměřených a zkreslených informací
- Při plánování je nutné počítat s určitým stupněm nejistoty v budoucnosti a připravovat více možných variant
- Rychle se měnící okolí vyžaduje rychlou inovační schopnost, tj. řešení nových situací s využitím stávajících prostředků
- Neustále prohlubovat znalosti a rozšiřovat dovednosti lidí, jinak není trvalý rozvoj firmy a udržení její konkurenceschopnosti možný
- Nadále zkvalitňovat řízení vztahu se zákazníky
- Ustavičně zkvalitňovat služby – výukové kurzy

ZÁVĚR

Umění získat dostatečné množství přesných informací a na jejich základě se správně rozhodnout, popř. získat konkurenční výhodu, je jedním z předpokladů úspěšného řízení podniku. Bez řádné koncepce a strategie nemůže dlouhodobě existovat žádná podnikatelská činnost, a to ani její dílčí části. Lze předpokládat, že pokud si společnost tuto skutečnost neuvědomí, mohou ztratit konkurenceschopnost. To, že žádná organizace si nemůže být jistá úspěchem, ani ta, co má svou strategii pevně v rukou, je jisté. Ovšem v těchto případech je alespoň zřejmá příčina nezdaru a možnost nápravy je daleko jednodušší, než v případě opačném.

Diplomová práce se zabývá projektem, který vede ke zkvalitnění databáze firemních kontaktů a tedy i vztahů se zákazníky. Kvalitně zpracovaný systém ke kontaktování klientů je základem úspěchu. Proto nelze podceňovat přípravu prostředků, v tomto případě databáze kontaktů.

Velmi důležité je si uvědomit, jaké služby a produkty jsou prodávány a na základě těchto poznatků zařadit do databáze ty společnosti, u kterých je vysoká pravděpodobnost potřeby nabízených služeb a produktů. Společnost Kegler Consulting nabízí výukové kurzy především pro controllery a analytiky, a proto byly do databáze voleny takové organizace, u kterých se předpokládá, že zde existuje controllingový útvar, popř. ekonomické oddělení.

Vždy je nutné se zamýšlet nad tím, zda se nenalezne více alternativních řešení daných činností a vybrat si takové východisko, které přináší nejvyšší užitek s nejnižšími náklady. V diplomové práci bylo učiněno srovnání, zda-li by pro společnost nebylo lepší využít služeb kontaktního centra či nikoliv.

Závěrem lze říci, že samotný projekt byl pro společnost Kegler Consulting i pro mě oboustranně výhodný. Firmě otevřel další možnosti uplatnění na trhu. Mé osobě umožnil proniknout do praktického života poradenské firmy v oblasti vnitropodnikového řízení prostřednictvím praxe, která byla pro tvorbu tohoto projektu ve společnosti nutná.

SUMMARY

The ability to obtain sufficient amount of exact informations and make the right decision on their basis, possibly obtain the competitive advantage is one of prerequisites of successful management. Without the proper conception and the strategy may not any business or its partial parts exist in the long term. It is supposable that as long as these companies won't awake this fact, they can loose their competitiveness. The thing, that no organization would be so sure by the success, no that one that has its strategy under control. In this cases is the reason of the failure evidennt at least and the possibility of redress is more easy than in the opposite case.

The diploma work is occupy with the project which leads to optimizing of the database of contacts of the company and then to the relationship with the customers. The system for approaching clients in a high quality is the basis of the success. That's why is not possible to underestimate preparing of any resources, in this case it means the database of contacts.

It's very important to realize, which utilities and products are sold and in the base of this knowledges, file these companies where is the high possibility of necessary on offer utilities and products in the database. The company Kegler Consulting offers lessons first of all for controllers and analytics and htat's why were these organisations in this databasis choosen, at which is supposed that there exist the control departement, possibly economy section.

It's always necessary to reflect that we wouldn't find more alternative solutions and choose the possibility which brings the highest utility together with the lowest costs. In the diploma work was the made the confrontation if wolud be better to use any utilities of the contact centre or not.

In conclusion it is possible to say that the project itself was for the company Kegler Consulting and for me mutually profitable. It opened to the company additional possibilities for applying on the market. It allowed to me to get on the practical lifetime of

the consulting company in the internal business area through the practice, which was necessary for production of this project.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BUCHALCEROVÁ, A. *Metodiky vývoje a údržby informačních systémů*. Praha : GRADA Publishing, 2004. 164 s. ISBN 80-247-1075-7.
- [2] BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [3] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky - procesy, pracovníci*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [5] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- [6] LACKO, L. *Databáze: datové sklady, OLAP a dolování dat*. Praha : COMPUTER PRESS, 2003. 488 s. ISBN 80-7226-969-0.
- [7] LEŠČINSKÝ, J. *Právní ochrana databází*. Praha : C. H. Beck, 2003. 176 s. ISBN 80-7179-833-9.
- [8] RUD, O. P. *Data mining cookbook modeling data for marketing*. 1. vyd. Praha : COMPUTER PRESS, 2001. ISBN 80-7226-577-6.
- [9] SKLENÁK, V. *Data, informace, znalosti a internet*. 1.vyd. Praha : C. H. Beck, 2001. 524 s. ISBN 80-7179-409-0.
- [10] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [11] CHVÁTALOVÁ, H. *Telemarketing. Moderní řízení*. 2004, roč. 5, č. 6, s. 29. Dostupný z WWW: <<http://www.modernirizeni.cz/>>. ISSN 1213-7693.
- [12] PŘIBYSLAVSKÝ, J. *Data mining nad zlato. Moderní řízení*. 2004, roč. 5, č. 4, s. 69-70. Dostupný z WWW: <<http://www.modernirizeni.cz/>>. ISSN 1213-7693.
- [13] *Databázový svět* [online]. AVRE Publishing, c2004 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.dbsvet.cz/view.php?cisloclanku=2004052801>>.

- [14] *Databázový svět* [online]. AVRE Publishing, c2004 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.dbsvet.cz/view.php?cisloclanku=2004053101>>.
- [15] *Databázový svět* [online]. AVRE Publishing, c2004 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.dbsvet.cz/view.php?cisloclanku=2004060103>>.
- [16] *Databázový svět* [online]. AVRE Publishing, c2004 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.dbsvet.cz/view.php?cisloclanku=2005011701>>.
- [17] *Informační systém podniku* [online]. 2005 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://isp.cvis.cz/>>.
- [18] *Moderní řízení* [online]. Economia Online, c1996-2002 [cit. 2005-02-07]. Dostupný z WWW: <http://MaM.ihned.cz/3-15275340-telemarketing-100000_d-4b>. ISSN 1213-7693.
- [19] *Moderní řízení* [online]. Economia Online, c1996-2002 [cit. 2005-02-07]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13425420-call+centra+CRM-600000_detail-05>. ISSN 1213-7693.
- [20] *Moderní řízení* [online]. Economia Online, c1996-2002 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-13425380-CRM-600000_detail-b0>. ISSN 1213-7693.
- [21] *Moderní řízení* [online]. Economia Online, c1996-2002 [cit. 2005-02-07]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article\[id\]=13958760](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?s1=6&s2=0&s3=0&s4=0&s5=0&s6=0&m=detail&article[id]=13958760)>. ISSN 1213-7693.
- [22] *Moderní řízení* [online]. Economia Online, c1996-2002 [cit. 2005-04-11]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/3-11055470-%D8%EDzen%ED+vztah%F9+hodnoty+z%E1kzn%EDka-600000_detail-1f>. ISSN 1213-7693.
- [23] *Albertina Firemní Monitor* [online]. 2003 [cit. 2004-09-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.albertina.cz/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DM	Databázový marketing
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
MIS	Marketingový informační systém
DSS	Marketingový systém na podporu rozhodování
BI	Manažerské informační systémy, jejichž složkami jsou data warehouse a data mining
ROI	Návratnost investic
CRM	Řízení vztahů se zákazníky
CVM	Koncept diferenciovaného přístupu ke klientům dle jejich hodnoty
OLAP	Nástroje, které umožňují provádět velké množství různých typů z datových skladů
CLV	Souhrn současné a potenciální ziskovosti klienta v průběhu celého jeho životního cyklu s organizací
ERP	Podnikový informační systém
WWW	Word wide web
SQL	Strukturovaný dotazovací jazyk
KPI	Klíčové ukazatele
KP	Krycí příspěvek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Budování CRM koncepce [17]	21
Obr. 2. Bariéry realizace CRM projektů [17]	25
Obr. 3. Formy přímého marketingu [4]	30
Obr. 4. Vývoj tržeb [firemní zdroje]	42
Obr. 5. Strukturovaný seznam činností [vlastní zpracování]	45
Obr. 6. Časový harmonogram činností [vlastní zpracování]	46
Obr. 7. Rozčlenění firem do skupin [vlastní zpracování]	49
Obr. 8. Rozklad skupiny „V jednání“ [vlastní zpracování]	50
Obr. 9. Rozklad skupiny „Odmítnutí“ [vlastní zpracování]	50
Obr. 10. Rozklad podskupiny „Nezájem nespecifikováno“ [vlastní zpracování]	54
Obr. 11. Ukázka TOP tabulky [vlastní zpracování]	54
Obr. 12. Rozdělení firem dle bonity [vlastní zpracování]	55
Obr. 13. Rozdělení firem dle stavu [vlastní zpracování]	55
Obr. 14. 5* firmy [vlastní zpracování]	57
Obr. 15. 4* firmy [vlastní zpracování]	57
Obr. 16. 3* firmy [vlastní zpracování]	57
Obr. 17. Region PH + SČ [vlastní zpracování]	58
Obr. 18. Region ČECHY [vlastní zpracování]	58
Obr. 19. Region MORAVA [vlastní zpracování]	58
Obr. 20. Rozdělení firem dle bonity [vlastní zpracování]	60
Obr. 21. Rozdělení firem dle jednotlivých území [vlastní zpracování]	62
Obr. 22. Kód [vlastní zpracování]	63
Obr. 23. Vyjádření bonity v kódu segmentu [vlastní zpracování]	63
Obr. 24. Počet kurzů (Q) [vlastní zpracování]	65
Obr. 25. Tržby (T) [vlastní zpracování]	66

Obr. 26. Krycí příspěvek I [vlastní zpracování]	66
Obr. 27. Krycí příspěvek II [vlastní zpracování]	67
Obr. 28. Vyrovnání nákladů [vlastní zpracování]	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pravidla společná pro všechny CRM strategie [21]	24
Tab. 2. Počet zaměstnanců [firemní zdroje]	42
Tab. 3. Skupiny a podskupiny [vlastní zpracování]	48
Tab. 4. Výběrová kritéria [vlastní zpracování]	53
Tab. 5. Výběrová kritéria rozšířená [vlastní zpracování]	60
Tab. 6. Rozdělení krajů na území [vlastní zpracování]	61
Tab. 7. Počet firem vyfiltrovaných z databáze Albertina [vlastní zpracování]	61
Tab. 8. Rozdělení firem do segmentů [vlastní zpracování]	63
Tab. 9. Rozdělení variabilních nákladů [firemní zdroje]	64
Tab. 10. Přehled provozních nákladů Solutio, spol. s r. o. [Solutio, spol. s r. o.]	70
Tab. 11. Přehled investičních nákladů Kegler Consulting [firemní zdroje]	71
Tab. 12. Přehled provozních nákladů Kegler Consulting [firemní zdroje]	71

SEZNAM PŘÍLOH

P I Přehled výukových kurzů

P II Reference

P III Filozofie a cíle firmy

P IV Kontaktní centrum

PŘÍLOPA P I: PŘEHLED VÝUKOVÝCH KURZŮ

- KEIS 1 – Excel pro analytiky a controllery
 - Výrazně zkrátí čas na zpracování dat do formy analytických informací.
 - Použití principu datového skladu umožní flexibilně srovnávat nebo vyhodnocovat plán a skutečnost.
 - Naučí zvládat automatizační postupy v Excelu.

- KEIS 2 – Správa datového skladu a řízení výstupů
 - Tvorba jednotného strukturovaného datového skladu.
 - Okamžité ověření probíraných funkcí z pohledu vlastní praxe.
 - Možnost konzultace dalších postupů a rozvoje probíraných firemních aplikací.
 - Dobře známý pracovní tým svých spolupracovníků.

- KEIS 3 – Implementace controllingu v modelové firmě
 - Ukázka funkčnosti „komplexního“ controllingového systému.
 - Postup zavádění jednotlivých modulů MIS.
 - Analýza potřeb firmy z hlediska controllingu – návrh controllingového modelu.
 - Výstavba datového skladu krok za krokem – návrh číselníků, čištění dat, import dat.
 - Tvorba speciálních formulářových výstupů a přehledových výstupních formulářů.
 - Vyhledávání odchylek hospodaření, zjištění příčiny odchylky a návrh opatření.

- DSA 1 – Access pro analytiky a controllery
 - Archivace a analýza velkého objemu dat.
 - Vytváření vlastních aplikací.
 - Relační databáze.
 - Plně automatizovaná výměna dat mezi Excesem a Accessem.
 - Výběr dat SQL dotazy.

- AKAN – Automatizace kancelářských prací (elektronická kancelář)
 - Výrazně automatizuje administrativní činnosti a podstatně zvyšuje efektivitu práce.
 - Zrychluje tok informací ve firmě a optimalizuje informační toky.
 - Dokumentuje činnosti každé pracovní pozice.

- KC OFFICE – Firemní vzdělávání dle požadavku zákazníka
 - KC WINDOWS
 - KC WORD
 - KC EXCEL
 - KC KOMUNIKACE
 - KC PREZENTACE
 - KC ACCESS

PŘÍLOHA P II: REFERENCE

Do konce roku 2003 absolvovalo kurzy či konzultace pro controllery a analytiky přes 1 000 klientů z více než 300 firem. Průměrné hodnocení se pohybuje mezi známkami 1,15 - 1,18 ze čtyřbodové stupnice. Zákazníci nejvíce oceňují:

- připravenost kurzu (všechny příklady jsou předpřipraveny),
- využitelnost poznatků v praxi ,
- účast asistenta při výuce.

Mezi klienty patří několik významných tuzemských bank a pojišťoven, mnoho výrobních i obchodních společností._

Banky a finanční instituce		
Česká Spořitelna a.s. CITIBANK Česká Pojišťovna	Živnostenská banka Wüstenrot hypot. banka ČMZRB	PPF Asset Management ČSOB – Pojišťovna
Výroba		
Danone Škoda Auto Škoda JS Rudolf Jelínek Vizov.	Baumit Junker Poděbradka Robinco CS	Státní Tiskárna Cenin Král. pivovar Luwex Colorlak
Služby		
ČSA - České ČEDOK Hilti ČR Strabag	České Radiokomunikace Novonordisk ČSAD	Český Telecom Alcatel Grup4securitas
Obchod		
Nissan Renault Trucks Balírný Douwe SMOZA	ARAL ČR SCHMACHTL Egberts Makro cash & carry ČR	FERONA Johnson Diverse Globus AGIP Praha

Tab. 1. Reference [firemní zdroje]

PŘÍLOHA P III: FILOZOFIE A CÍLE FIRMY

Filozofií společnosti je pohled do budoucna. Rozbor minulosti je pouze prostředkem pro řízení budoucnosti.

Cílem je prostřednictvím poradenství a produktů upozorňovat management na negativní trendy a rizika, která s určitou pravděpodobností mohou nastat.

Vnitropodnikové hodnoty

- Flexibilita a osobní přístup ke klientům.
- Profesionalita, spolehlivost a vysoká kvalita vzdělávacích aktivit.
- Inovativnost a kreativita.
- Otevřenost vůči vnějším podnětům a aktivní spolupráce se zákazníkem.

PŘÍLOHA P IV: KONTAKNÍ CENTRUM (CC)

- Kontaktní centrum je komunikační systém, který splňuje minimálně následující dvě hlavní charakteristiky:
 - o existence jednotné definice pravidel pro směrování, a to minimálně dvou multimediálních komunikačních kanálů např. hlasu a emailu,
 - o existuje dedikovaná skupina pracovníků (operátorů), na které jsou veškeré přichozí interakce směrovány a to dle předem definovaných pravidel.
- V širším pojetí je kontaktní centrum kombinace IS/ICT prostředků, procesů a pracovníků využívaných k řízení komunikace se zákazníky tzv. Customer Interaction Management.

Přehled služeb zajišťovaných call centrem

- **Informativní služby**, ve smyslu vyhledávání a lokace požadovaných údajů
- **Servisní služby**, ve smyslu poskytované předprodejní i poprodejní péče
- **Transakční služby**, ve smyslu poskytování vybraných operací a příkazů
- **Prodejní služby**, ve smyslu proaktivního vytváření nových příležitostí

Základní prostředky call centra

- Prostředky pro řízení komunikace (interakcí)
 - o PBX → Multimediální komunikační systémy např. Avaya, Nortel, Siemens, Cisco, Alcatel
 - o WWW → Co-browsing
 - o IVR → Hlasové portály např. Genesys, VoiceGenie, Envoy, Avaya
 - o ACD → Universal Queue např. Genesys, Nortel, Alcatel
 - o Front-end aplikace → Podpora služeb Unified Communications
 - o Konferenční systémy např. Polycom, Genesys
- Prostředky pro supervizi a optimalizaci provozu CC
 - o WFM → WFO např. BluePumpkin, Genesys

- o Recording → Platformy pro CEM např. Nice
 - o Reporting - CI
 - o „Erlang“ → Simulace např. Arena Contact Center Simulator, Genesys
- Prostředky pro administraci systémů CC
 - o Specifické nástroje dle jednotlivých výrobců a komponent CC
 - o Standardní SNMP management

Vzrůstá význam kontaktních center

- Přímý vliv na hospodaření organizace
- Významný obchodní a servisní kanál
- Mále změny mohou mít zásadní dopad na výkonnost a image celé organizace

Kontaktní centra jsou stále složitější

- Více médií, obousměrné interakce, vzrůstá význam integrace
- Procesní složitost (uspokojováno je stále více rozmanitějších požadavků)
- Specializace operátorů (řízení disponibility lidských zdrojů - WFM)

Změny okolního prostředí

- Tržního prostředí a vliv konkurence
- Nové obchodní modely a změny podnikových strategií
- Nové způsoby obslužnosti a komunikace se zákazníky
- Měnící se požadavky a očekávání zákazníků
- Neustálé hledání optimálních scénářů pro maximální zhodnocení investic vložených do kontaktních center