

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro  
posílení konkurenceschopnosti podniku**

**Customer Relationship Management and its  
Importance for Strengthening the Company's  
Competitiveness**

Monika Valtová

Plzeň 2012



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 4. května 2012

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Lence Zahradníčkové, vedoucí mé bakalářské práce, za pomoc, ochotu, cenné rady a připomínky při zpracování této práce a za čas, který mi věnovala během konzultací.

Zároveň tímto děkuji společnosti AUTOBOND GROUP a.s. za umožnění přístupu k informacím, potřebným pro zpracování této bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat celé své rodině za pomoc, podporu a trpělivost při studiu a tvorbu potřebného zázemí.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Profil společnosti AUTOBOND GROUP a.s. ....	9
1.1 Představení společnosti .....	9
1.2 Vývoj společnosti.....	9
1.3 Organizační struktura .....	9
1.4 Popis podnikatelské činnosti .....	10
1.5 Strategie společnosti.....	10
1.6 Současná situace.....	11
1.6.1 Prodej automobilů.....	12
1.6.2 Servis automobilů .....	13
2 Řízení vztahů se zákazníky (CRM) .....	15
2.1 Definice CRM .....	15
2.2 Předchůdci CRM.....	16
2.3 Vývoj přístupů k CRM.....	16
2.4 Procesy CRM .....	17
2.4.1 Členění procesů.....	17
2.4.2 Fáze vztahů se zákazníky.....	17
2.5 Technologie CRM.....	19
2.5.1 Operační část CRM.....	20
2.5.2 Analytická část CRM.....	21
2.5.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum .....	21
3 Zavedení CRM ve společnosti.....	23
3.1 Výběr systému.....	23
3.2 Strategie a SWOT analýza společnosti AUTOBOND GROUP a.s. ....	23
3.3 Implementace systému .....	26
3.4 Pracovníci v CRM.....	27
3.4.1 Školení pracovníků ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s. ....	27
3.4.2 Hodnocení a motivace pracovníků .....	29
4 Zákazníci.....	30
4.1 Potřeby zákazníků .....	30
4.2 Komunikace se zákazníky.....	30
4.3 Klíčoví zákazníci.....	31
4.4 Realizace KCRM .....	33
4.5 Hodnocení vztahu se zákazníky .....	34
4.5.1 Kritéria číselného hodnocení vztahu se zákazníky.....	34
4.5.2 Hodnocení vztahu se zákazníky ve spol. AUTOBOND GROUP a.s. ....	35
5 Konkurenční prostředí .....	36
5.1 Síla vztahu se zákazníky v konkurenčním prostředí .....	36
5.2 Druhy konkurence a CRM .....	36
6 Práce s CRM v praxi.....	38
6.1 Praktické spuštění systému .....	38
6.2 Popis jednotlivých položek systému .....	38
6.2.1 Přehled a obsah jednotlivých položek systému .....	39
6.2.1.1 Centrální databáze zákazníků .....	39
6.2.1.2 Modul autosalon.....	41
6.2.1.3 Modul autoservis .....	43
6.2.1.4 Podpory výrobců a marketing .....	45

7	Zhodnocení situace ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s. ....	47
7.1	Konzultace s pracovníkem .....	47
7.2	Interpretace výsledků .....	48
7.3	Přínosy systému CRM ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s. ....	48
8	Další vývoj komunikace mezi spol. AUTOBOND GROUP a.s. a zákazníkem.....	50
	Závěr .....	52
	Seznam tabulek .....	53
	Seznam obrázků.....	54
	Seznam použité literatury .....	55

## Úvod

Tématem bakalářské práce je Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku. Je velmi důležité dbát na řízení vztahů se zákazníkem, neboť čím lepší vztah má společnost se zákazníkem, tím kladněji je ohodnocena a zákazníci tak mohou slyšet na společnost mnoho kladných referencí. Každá společnost se snaží zaujmout výhodné postavení na trhu a být schopná úspěšně bojovat s konkurencí, což právě dobré vztahy se zákazníkem mohou z velké části zajistit. Většina společností investuje vysoké náklady do položek, které jsou mnohdy zbytečné nebo nemají větší obchodní efekt.

Tato bakalářská práce je zaměřena na CRM v konkrétní společnosti. Jedná se o společnost AUTOBOND GROUP a.s., její bližší představení se nachází na začátku této bakalářské práce. V této společnosti hraje CRM významnou roli, vysvětlení této zkratky a další informace týkající se tohoto systému následují hned poté. Pro celkové zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti AUTOBOND GROUP a.s. je uvedena SWOT analýza. Při rozhodnutí investovat do tohoto systému je velmi důležité věnovat zvýšenou pozornost při výběru systému, zavedení tohoto systému a následně poté i samotné implementaci systému ve společnosti. Může nastat situace, kdy i přes velmi pečlivé pozornosti při jednotlivých úkonech popsaných výše, nedojde k žádným pozitivním výsledkům. Společnost AUTOBOND GROUP a.s. proto své pracovníky posílá na školení, která zajistí potřebné znalosti pro práci s tímto systémem. Jak již bylo zmíněno, zákazníci jsou ti, kteří přinášejí společnosti zisk, dělají společnosti jméno a ovlivňují její postavení na trhu. Je tedy nutné znát zákaznickovy potřeby a pochopit je, jak s ním vhodně komunikovat a umět se zaměřit na zákazníka, který je pro společnost významný a mnoho znamená, takzvaný klíčový zákazník. Jedna z kapitol je tedy věnována využití systému na klíčového zákazníka neboli KCRM. Aby bylo možné takového zákazníka najít, je každý ze zákazníků ohodnocen číslem, udávající hodnotu vztahu zákazníka se společností.

Další část bakalářské práce je více zaměřena na samotné seznámení se se systémem, který je v dané společnosti využíván. Je popsána práce s jednotlivými moduly a pro lepší přehlednost jsou k dispozici i náhledy z jednotlivých modulů. Ke konci bakalářské práce je zhodnocení současné situace ve společnosti, kde proběhl rozhovor s pracovníkem ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s. a ze zodpovězených otázek

bylo tak možné určit, jakým přínosem je zavedení systému CRM do společnosti. Cílem této bakalářské práce je navrhnout vývoj komunikace mezi společností a zákazníkem, aby společnost mohla dobře udržet své místo na trhu.



# **1 Profil společnosti AUTOBOND GROUP a.s.**

## **1.1 Představení společnosti**

Společnost AUTOBOND GROUP a.s. vznikla v Praze v roce 2006 sloučením několika dlouhodobě a úspěšně podnikajících ekonomických subjektů (společností s ručeným omezením) na českém trhu v oblasti autorizovaných prodejců automobilů a autorizovaných servisů automobilů. V současné době provozuje rozsáhlou síť autosalonů napříč celou Českou republikou. Portfolio firmy obsahuje sedm světových automobilových značek, jak evropské tak asijské produkce. Jedná se o tyto výrobce automobilů: Kia, Suzuki, Hyundai, Subaru, Toyota, Opel a Chevrolet. Tato bakalářská práce bude převážně zaměřena na činnost autosalonu, který je provozován v Karlových Varech. [11]

## **1.2 Vývoj společnosti**

Základní kameny dnešních podnikatelských úspěchů položila společnost AUTOBOND GROUP a.s. na dvou kvalitně fungujících autosalonech Kia a rychlé rekonstrukci autosalonu Kia v Praze, který se stal zároveň sídlem společnosti. Po postavení těchto základních pilířů vedení společnosti došlo k závěru, že pro další úspěšný rozvoj společnosti, její podnikatelský růst a rozšiřování obchodních aktivit bude jako jeden z klíčových nástrojů zavedení CRM do firemní strategie. O tom, že toto rozhodnutí a nastoupená cesta je správná vypovídá skutečnost, že z původních tří autosalonů se zhruba čtyřiceti zaměstnanci, se dnes může pyšnit osmi více značkovými (multibrandovými) autosalony v pěti městech České republiky s více než sto šedesáti zaměstnanci.

## **1.3 Organizační struktura**

Vzhledem k širokým, historií a praxí prokázaným možnostem využívání CRM v denním pracovním životě, nachází uplatnění na všech stupních organizační struktury celé společnosti, tedy výkonní ředitelé, vedoucí jednotlivých provozoven, vedoucí prodeje, vedoucí servisů, vedoucí skladů, konzultantů prodeje nových vozů a servisních techniků. Výjimku tvoří řadoví pracovníci společnosti například mechanici, řidiči a personál odpovědný za správu a údržbu objektů.

## **1.4 Popis podnikatelské činnosti**

AUTOBOND GROUP a.s. je společnost, která je od svého založení zaměřena výhradně na automobilový sektor a hlavními podnikatelskými aktivitami je prodej osobních a užitkových automobilů, finanční služby s tím spojené, prodej náhradních dílů a příslušenství a veškeré opravy automobilů a půjčování automobilů.

V obchodním rejstříku společnost udává tato živnostenská oprávnění:

- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím
- zprostředkování obchodu a služeb
- opravy silničních vozidel
- opravy karoserií
- reklamní činnost a marketing
- pronájem a půjčování věcí movitých
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a poradců
- velkoobchod
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství

## **1.5 Strategie společnosti**

Snaha každého podnikatelského subjektu spočívá v tom, být pokud možno nejlepším ve svém zvoleném předmětu podnikání. Důkazem toho, že se společnost AUTOBOND GROUP a.s. ubírá správným směrem, jsou její každý rok se zvyšující počty prodaných vozů, zvyšující se počet zákazníků, kteří navštěvují servisní střediska a rovněž pravidelně přibývající prodejní a servisní místa. Toto vše hovoří o správně zvolené firemní strategii a jasně vytyčených cílech, které se s využitím širokého spektra nástrojů, mimo jiné i CRM daří úspěšně plnit.

Jako příklad autor uvádí projekt, jehož realizace proběhne v horizontu několika let a to výstavba velkolepého autosalonu v druhém největším městě České republiky v Brně, v rozsahu, který zatím nemá v České republice obdoby.

„Český prodejce automobilů Autobond Group s autosalony několika značek po celém Česku se dohodl na strategickém partnerství s dealerem AZ Servis v Brně. V právě budovaném mrakodrapu AZ Tower budou společně od poloviny roku 2013 provozovat víceznačkový autosalon s autoservisem.“ (Autofox, 2012)

„Firma dosud v Brně nebyla přítomná. Vyústěním snah o obsazení největších aglomerací v České republice je uzavření strategického partnerství s firmou AZ Servis.“ (Autofox, 2012)

„AZ Tower bude mrakodrap s 30 podlažními a výškou 111 metrů, který vyroste v centru Brna mezi ulicemi Pražákova a Heršpická. Objekt nabídne přes 17 000 m<sup>2</sup> obchodních, kancelářských a rezidenčních ploch. Autosalon s autoservisem najde místo v přízemí na ploše přes 3 000 m<sup>2</sup>. Půjde o nejvyšší administrativní budovu v Česku.“ (Autofox, 2012)

Obr. č. 1: AZ Tower v Brně



Zdroj: Autofox [online], 21.3.2012

„Mottem společnosti zůstává individuální a zcela odlišný přístup k produktu, zákazníkovi i cenotvorbě, se kterým slavíme na českém trhu výjimečné úspěchy.“ (AUTOBOND GROUP a.s., 2012)

## 1.6 Současná situace

Výroční zpráva za rok 2011 dosud není k dispozici, protože společnost je auditovaná a tyto informace budou veřejně přístupné až v červenci roku 2012. Níže popsany stav společnosti na trhu je zpracován z výroční zprávy za rok 2010 a podkladů Sdružení Dovozců Automobilů (SDA).

### **1.6.1 Prodej automobilů**

Korejská značka KIA v roce 2010 pokračovala nadále v nárůstu zájmu zákazníků a tím i prodaných vozidel. Oproti roku 2009, kdy bylo celkově registrováno 7 600 nových vozidel této značky, vykázala roční nárůst o 404 kusů na celkových 8 004 nových vozidel, což činilo nárůst 5,3 %. Značka se v celkovém prodejním hodnocení umístila na 7. místě mezi importovanými značkami do ČR, s tržním podílem 4,4 % (+0,2 % oproti roku 2009).

Společnost AUTOBOND GROUP a.s. v rámci všech svých provozoven KIA (v Ostravě, Karlových Varech a Praze), realizovala v roce 2010 prodej nových vozů v počtu 719 kusů. Tato hodnota znamenala prvenství v dealerské síti KIA. Společnost v roce 2010 splnila většinu vypsanych plánů importéra a inkasovala tak prodejní kvantitativní i modelové bonusy za prodej.

Prodejní značka SUZUKI v roce 2010 vykázala 2 800 prodaných vozidel a tržní podíl byl 1,5 %. Toto hodnocení zařadilo značku na 17. místo mezi obchodovanými značkami do ČR.

Společnost, v rámci svých provozoven (Ostrava – Svinov, Praha 4 – Chodov a Plzeň) realizovala v rámci celého roku 2010 prodej 381 kusů vozidel značky SUZUKI s tím, že 210 kusů vozidel bylo prodáno na pražské provozovně, 75 kusů na ostravské provozovně a 96 kusů na plzeňské provozovně.

Tímto prodejem je zařazena na přední pozici prodejů značky SUZUKI v České republice. V rámci stanoveného prodejního cíle značky SUZUKI pro rok 2010 se podařilo společnosti splnit veškeré nastavené limity pro inkaso kvantitativních bonusů a díky bezchybné kultuře prodeje a vybavenosti provozoven také bonusy kvalitativní.

Prodejní značka OPEL v roce 2010 vykázala 3 653 prodaných vozidel a tržní podíl byl 2 %. Toto hodnocení zařadilo značku na 12. místo mezi obchodovanými značkami do ČR.

Společnost AUTOBOND GROUP a.s. do konce roku 2010 zaznamenala prodej nových vozů v počtu 46 kusů. Tyto vozy nabízí ve své provozovně v Karlových Varech a nově od listopadu ve svém novém autosalonu v Plzni.

Prodejní značka CHEVROLET v roce 2010 vykazala 2 891 prodaných vozidel a tržní podíl byl 1,6 % (pokles oproti 2,3 % v roce 2009). Toto hodnocení zařadilo značku na 16. místo mezi importované značky do ČR.

Společnost AUTOBOND GROUP a.s. nabízela svým zákazníkům vozy značky Chevrolet po celý rok 2010. Do konce roku 2010 zaznamenala prodej nových vozů v počtu 83 kusů.

Značka HYUNDAI v roce 2010 nárůstem prodeje, si upevnila 5. pozici mezi importovanými značkami do ČR s tržním podílem 5,6 % (+0,8 % oproti roku 2009). Oproti roku 2009, kdy bylo celkově registrováno 8 682 nových vozidel této značky, vykazala roční nárůst o 1 509 kusů na celkových 10 191 kusů nových vozidel.

Společnost AUTOBOND GROUP a.s. nastartovala nové prodeje této značky od listopadu roku 2010 ve svém novém autosalonu v Plzni. Za tyto dva měsíce zaznamenala prodej nových vozů v počtu 10 kusů.

Při prodeji automobilů všech uvedených značek společnost úzce spolupracuje s leasingovými společnostmi. K prezentaci vozidel firma využívá reklamních služeb zejména rozhlasových médií, přičemž zvláštní důraz je kladen na výstavní prezentace v nákupních centrech v Praze, v Ostravě, Karlových Varech i Plzni. [12]

### **1.6.2 Servis automobilů**

Po provedení poslední akvizice v Plzni se společnost zaměřila na stabilizaci servisního zázemí v této nové provozovně a zároveň na její další rozvoj, zvyšování produktivity a efektivity práce. Ke konci roku 2010 došlo k rozšíření portfolia značek ve výše zmíněné Plzeňské provozovně o dvě další značky a to Opel a Hyundai, což si vyžádalo přestěhování servisního zázemí do prostorů bývalého autosalonu. Po přestěhování tak vzniklo servisní středisko velikosti 10 pracovních stání. Aby byl udržen vysoký standard nejen pracovních činností, ale i v oblasti zákaznické péče, byl zcela zrekonstruován příjem oprav dle nejnovějších standardů péče o zákazníka.

V rámci ostatních servisních středisek se společnost soustředila na zvyšování produktivity a efektivity práce a stejně tak i na zvýšení loajality zákazníků. Pro tento účel byl spuštěn program pro zvyšování loajality s názvem BOND SERVICE PLUS.

Servisy společnosti v Ostravě (KIA, SUZUKI), Praze (KIA, SUZUKI), Karlových Varech (KIA, OPEL, CHEVROLET) a v Plzni (SUZUKI, OPEL, HYUNDAI) dokázaly celkově v roce 2010 vyřídit a obsloužit téměř 17 000 zákaznických žádostí o servisní údržbu a prodej náhradních dílů a doplňků. Oproti roku 2009 tak došlo k cca 13% nárůstu zákaznických žádostí o poskytované servisní služby. Tyto výsledky vypovídají o spokojenosti a důvěře zákazníků v poskytovaných službách. [12]

## 2 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

### 2.1 Definice CRM

Zkratka CRM se skládá z počátečních písmen anglických slov Customer Relationship Management. Zaměřuje se jak na udržení a zlepšení vztahů se současnými zákazníky, tak i na budoucí vztahy s potenciálními zákazníky. Pojem CRM souvisí s používáním různých softwarů (takové společnosti, jako je například zvolená společnost AUTOBOND GROUP a.s., využívají systém Dealer Management System, ve zkratce DMS).

Pojem CRM by měl být chápán také jako podnikatelská filosofie, kde nejde jen o práci s různými softwary. Důležitou roli zde hrají zákazníci, pracovníci, procesy a až poté jsou v potaz technologie CRM. Jsou zpracovány takové strategie, díky kterým by zákazníci měli nakupovat produkty nebo využívat služby, které jsou nabízeny právě konkrétní společností. Je možno říci, že CRM neznačí vztah se zákazníky celkově, ale jedná se spíše o vztah s jednotlivým zákazníkem. [14]

Jednoduché charakterizování funkce CRM, spočívá v co nejefektivnějším využití dostupných prostředků k tomu, aby byly uspokojeny všechny nebo alespoň většina požadavků a přání zákazníka a náklady by přitom byly co nejnižší. Udrželi bychom si tak své zákazníky ať dlouhodobé či nově stávající a naše hodnota aktiv by se dostala na maximum.

Řízení vztahů se zákazníky je celkově vnímáno tak, že:

- poskytuje podporu prodeje a služeb
- sbírá veškeré informace získané ze všech možných operativních systémů, dále je zpracovává a nakonec z nich vyhodnotí potřebné údaje, které hrají významnou roli při rozhodování o následující péči, která bude poskytována zákazníkovi
- poskytuje námět pro optimalizaci vnitřních podnikových procesů, avšak nejvíce se zaměřuje na komunikační kanály, které jsou spojeny přímo se zákazníkem [6]

Většina společností zavádí tento systém nejvíce proto, neboť si myslí, že samotné zavedení výrazně pomůže a další opatření není již nutné provádět. Tento systém by však měl být chápán jako prohloubení podstaty principů marketingu, jehož koncepce staví na pečlivém zaměření na zákazníka a k tomuto cíli sjednocuje veškeré podnikové procesy. Velmi důležitou roli hraje sjednocení komunikačních a informačních kanálů. [6]

Na otázku kdy, proč vlastně vzniklo CRM a co bylo jeho cílem, po prostudování tohoto tématu zní následovně. CRM se začalo používat na počátku 90. let a vzniklo proto, neboť již tehdy se vědělo, že zákazníci jsou ti, kteří vytvářejí jméno podniku, díky nimž má podnik možnost se stát prosperujícím a pakliže se zákazníkům bude dostávat dostatečné pozornosti a péče, je možné toho dosáhnout. Cílem bylo zjednodušit a zrychlit kontakt se zákazníkem.

## **2.2 Předchůdci CRM**

Před vznikem CRM byla řada systémů pro automatizaci prodeje. Předchůdce CRM popsal Burnett takto:

- „SFA (Sales Force Automation) – automatizace prodeje
- TAS (Technology Assisted Selling) – prodej podporovaný technologií
- ERM (Enterprise Resource Management) – řízení podnikových zdrojů
- ERP (Enterprise Resource Management) – plánování podnikových zdrojů
- TERM (Technology Enabled Resource Management) – řízení zdrojů podporované technologií“ [2, s. 242]

## **2.3 Vývoj přístupů k CRM**

S vývojem přístupů se samozřejmě měnila i struktura nákladů, potřebných na pořízení CRM. Vývoj se dělí na 5 období:

1. 1980 – 1990: v tomto období se automatizovaly služby, které byly poskytovány zákazníkům. Kladným výsledkem byly úspory, dosažené díky používání call center. Pracovníci pozorovali, zdali telekomunikační systém bude mít úspěch.
2. 1990 – 1995: v tomto období se kladl větší důraz na práci s informacemi získané ze vztahů se zákazníkem. Dosáhlo se tak lepšího vcítění se do situace zákazníka.



3. 1995 – 2000: toto období se zaměřovalo na tvorbu hodnot pro zákazníka, kde se vytvářely různé systémy, které by vyhovovaly rozmanitosti přání a požadavků zákazníků. Díky tomu, že byl zákazník lépe pochopen, zlepšovaly se hodnoty nabízeného produktu či služby.
4. 2000 – 2005: v tomto období došlo k rozvoji managementu, kde bylo vyžadováno řízení vztahů se zákazníkem a vedení těchto vztahů. Změnila se tak kultura společnosti, která se poté ubírala ke společnosti zákaznický orientované.
5. 2005 – přítomnost: až do dnešní doby stále dochází k vývoji modelů, obsahující zákazníky a dochází tak ke tvoření struktury a procesů. Výsledkem je efektivní organizace usilující o hospodaření se zákaznicko hodnotou a zákazník je zde brán jako subjekt vztahu. [5]

## **2.4 Procesy CRM**

### **2.4.1 Členění procesů**

Je možné říci, že CRM se opírá o dva základní procesy, tzv. back-office a tzv. front-office. „Procesy back-office jsou takové procesy, které nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Často představují nezbytnou procesní infrastrukturu podniku. Jedná se například o procesy řízení produkce, zásobování (e-procurement), finanční řízení, správy lidských zdrojů.“ [3, s. 35]

Druhá informační oblast, proces front-office se dá označit za poměrně novou záležitost. Spojuje tři typy automatizace vnějších vztahů podniku. Týká se automatizace prodeje (odbytu), automatizace zákaznického servisu a automatizace marketingu (původně zvaný databázový marketing). [2]

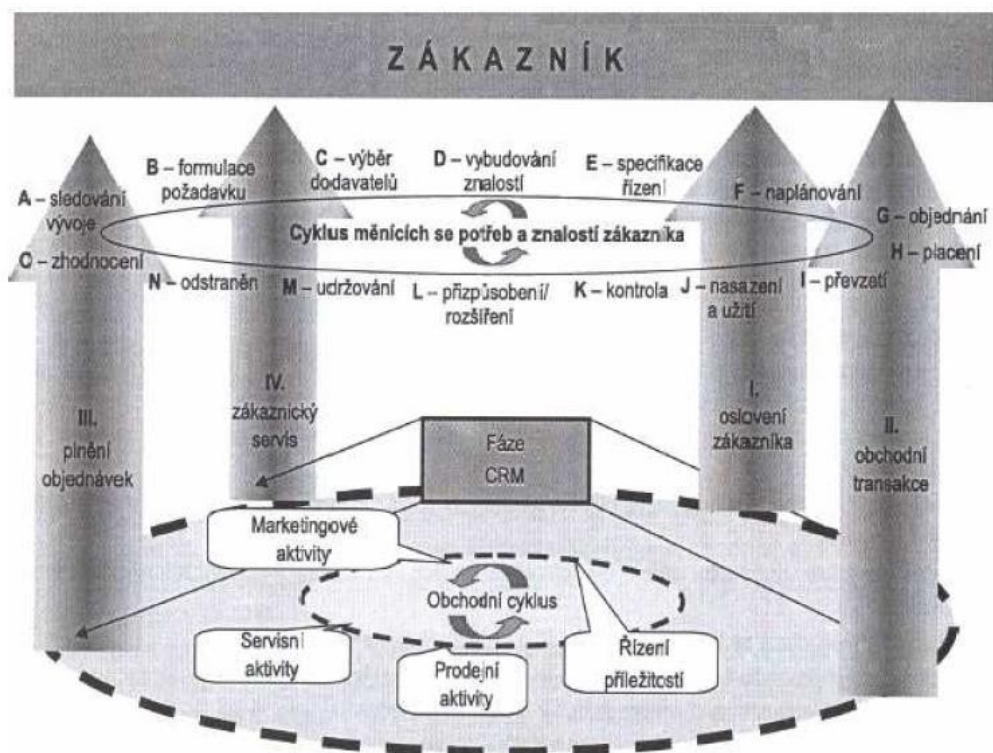
### **2.4.2 Fáze vztahů se zákazníky**

Aby se uskutečnil kontrakt se zákazníkem, je nutná znalost veškerých informací o zákazníkovi. Tyto významné informace se ukládají do datového skladu, kde jsou rozdělovány do několika složek. K těmto složkám má přístup vždy ten pracovník, který tyto informace využívá ke splnění přání zákazníka. Je důležité, aby se zákazníkovi snažilo vyhovět, neboť ten pak zhodnocuje procesy řízení vztahů se zákazníkem v daném podniku. Ne malou významnou část tvoří snaha vyhovět zákazníkovi ve všech fázích CRM. Existují čtyři fáze, týkající se řízení a rozvíjení vztahů se zákazníky. Níže jsou jednotlivé fáze popsány a uvedeny anglická označení:

1. Oslovení zákazníka (Engage) – pro úspěšný předpoklad této fáze je nutné prozkoumat trh, aby podnik přesně věděl, komu a jaký produkt má nabízet.
2. Obchodní transakce (Transact) – v této fázi druhá strana (dodavatel) realizuje přípravu a snaží se o uzavření smlouvy se zákazníkem.
3. Plnění objednávek (Fulfill) – při plnění objednávek by zákazník měl dostat požadovaný produkt či službu, včetně doplňujících informací o dalších nabídkách podniku. Patří sem logistická činnost, která se týká dodávky produktu či služby zákazníkovi. Do této fáze se řadí i dozor nad patřičnými dokumenty jako například vydané faktury, registrace plateb a podobně.
4. Zákaznický servis (Support) – zde druhá strana (dodavatel) dále nabízí ostatní produkty či služby, snaží se rozvíjet důvěru, kterou u zákazníka získal po dobu spolupráce a poskytuje odlišný přístup k zákazníkovi, aby mu nabízené produkty a služby přinášely co největší přidanou hodnotu. [3]

Ve výše uvedených čtyřech fázích se objevují různorodé procesy řízení vztahů se zákazníkem (marketing, obchod, servis), které uskutečňují obchodní cyklus. Pro bližší upřesnění postupu jednotlivých fází vztahů se zákazníkem, jak se vyvíjejí a jak se mění poznatky zákazníka o nabízených produktech, je vše znázorněno v obrázku č. 2. [3]

Obr. č. 2: Fáze řízení a budování vztahů se zákazníky



Zdroj: [3, s. 38]

V dolní části je možno vidět, jaké procesy vytvářejí obchodní cyklus. Například ve fázi, kde je zákazník oslovován, je nejvíce zapotřebí marketingových a obchodních procesů, ve fázi zákaznického servisu poslouží především servisní procesy. V horní části je znázorněno, jak se postupem času vztah se zákazníkem rozvíjí a mění se tím i informace, které jsou o zákazníkovi dosud k dispozici. Čím rychleji je společnost schopna zaktualizovat informace a potřeby zákazníka a důvod, proč ke změnám došlo, tím více to může společnosti pomoci v rámci konkurenční výhody. [3]

## 2.5 Technologie CRM

Co se týče aplikační architektury CRM, která vyjadřuje spojitosti a souvislosti jednotlivých aplikací, je rozdělena do tří částí:

- operační
- analytická
- kooperativní [3]

## 2.5.1 Operační část CRM

Tato část v aplikační architektuře CRM se zaměřuje především na automatizaci a řízení základních procesů společnosti, které se týkají prodejních a servisních činností a marketingu. Hlavní činností operační části je dosažení maximální možné efektivity používaných procesů společnosti při kontaktu se zákazníkem a usnadnění tak práce pracovníkům v dané společnosti. Většina uživatelů do této části vkládá nemálo investic spojených s velkým očekáváním. V tomto případě lze operační část rozdělit na podporu tří výše uvedených činností:

- SFA (Sales Force Automation) – podpora prodejních činností

Zájmem každé společnosti je zvyšování produktivity obchodního týmu. V současné době převažuje administrativní činnost a činnost nepřímo spojená s prodejními aktivitami nad řešením samotných obchodních případů. Moderní technologické nástroje jako je internet, datové synchronizace a mobilní technologie umožňují pomocí aplikace SFA řešit obchodní případy například přímo u zákazníka. Informace jednou vložené do systému jsou automaticky k dispozici pro stávající, ale i následné obchodní případy. Na základě včas a správně zadaných informací a dat, se pro pracovníky aplikace CRM stávají důležitým obchodním nástrojem a nikoliv pouhou administrativní zátěží. Pracovníci jsou schopni efektivněji pracovat a zároveň vložená data slouží vedení společnosti ke kontrole činnosti pracovního týmu. [3]

- CSS (Customer Service and Support) – podpora servisních činností

Rozvoj moderních technologií s sebou přináší řadu významných změn. V současné době ustupují klasické telefonní servisní služby modernějším komunikačním kanálům. V mnoha případech se už nejedná pouze o samotnou komunikaci, ale i řešení obchodních případů, což klade vysoké nároky na servisní pracovníky, jejich možnost sledovat historii komunikace se zákazníkem. Zákazník si může sám zvolit pro něj nejvýhodnější zdroj informací a formu komunikace (internet, elektronická pošta, mobilní telefon), informace se mu dostávají v reálném čase. Kromě úspory času je zřejmá i úspora nákladů, naopak stoupá kvalita obsluhy a pracovníkům vzniká prostor pro obsluhu náročnějších zákazníků. Obchod lze realizovat bez fyzického kontaktu pracovníka se zákazníkem. [3]

Tab. č. 1: Technologie a funkční skupiny CSS

Klíčové	Funkční skupiny
Mobilní komunikace	Dostupnost náhradních dílů
	Rezervace/objednávka náhradních dílů
	Kalendář pravidelných servisních prohlídek
Internet	Aktuální nabídka servisních kampaní
Elektronická pošta	Rezervace předváděcí jízdy s novým vozem
	Sdílení informací v reálném čase

Zdroj: vlastní zpracování dle [3, s. 63]

- EMA (Enterprise Marketing Automation) – podpora marketingových činností

Tato aplikace je nejčastěji využívána společnostmi, které jsou zaměřeny na masivní kampaně s využitím určitých komunikačních kanálů. Informační systém je do značné míry zautomatizován tak, aby nabízel služby či produkty formou cílenějších nabídek, získaných ze zpětné odezvy zákazníků, upravených tak, aby v reálném čase.

### 2.5.2 Analytická část CRM

Analytická část CRM využívá pro svoji činnost základní data zákazníků a data získaná z aktivit jednotlivých modulů nebo systémů v CRM. Řízený sběr dat všech procesů a dostupných informací o zákaznících a jejich centralizace jsou nezbytnými předpoklady pro úspěšné využití a řízení celé společnosti. Do výstupů analytické části CRM patří například tipování skupin ziskových zákazníků, rozbor chování zákazníků a jejich zvyky. V zásadě se dá říci, že se jedná o zefektivnění současných procesů a určení nových obchodních procesů. [3]

### 2.5.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum

Kooperativní část CRM obstarává veškerou komunikaci se zákazníky, mezi jednotlivými skupinami či jednotlivci společnosti a v poslední řadě i s obchodními partnery. Díky těmto technologiím již společnost není odkázána pouze na vlastní zdroje dat a v případě obchodních partnerů na jejich základní data zákazníků, ale může čerpat informace z různých firemních portálů, webových aplikací, rozličných marketingových průzkumů a podobně. [3]

Moderní kontaktní centrum v současné době není určeno pouze k řešení stížností zákazníků, ale stává se podporou pro řízení vztahů se zákazníky. Odráží snahu o individuální přístup ke každému kontaktu se zákazníkem s využitím všech dostupných komunikačních kanálů. Jedná se o telefony, elektronickou poštu a webové aplikace. Pracovníci kontaktního centra mají při komunikaci se zákazníkem k dispozici všechny informace o historii, případných nabídkách pro zákazníka, produktech a jejich cenách.

### **3 Zavedení CRM ve společnosti**

#### **3.1 Výběr systému**

Je důležité věnovat velkou pozornost při výběru vhodného systému, neboť budoucí investice se může vyplatit například při řešení problémů, které mohou nastat při uzavírání kontraktu se zákazníkem, hledání nových zákazníků či prezentování nových nabídek.

Jak je ale možné poznat, který ze systémů je vhodný právě pro konkrétní podnik a bude systém splňovat předem daná očekávání? Při výběru je nutné zodpovědět tyto otázky:

- Jakých funkcí je potřeba a které z nich jsou kladeny na první místo?
- Koho by měl podporovat tento systém, jednotlivce či týmy?
- Co by měl daný systém poskytovat?
- Jaké jsou klady a zápory u tohoto systému?
- V jakém peněžním intervalu by se měla pohybovat cena systému?
- Které firmy nabízejí systém, o který má konkrétní podnik zájem? [2]

#### **3.2 Strategie a SWOT analýza společnosti AUTOBOND GROUP a.s.**

Před samotným zavedením CRM ve společnosti, hraje velkou roli strategie CRM. Nejprve se musí přesně definovat současná situace, ze které se bude vycházet. Zajistě by měli být přítomni odborníci, kteří mohou v mnoha věcech poradit a do budoucna tak předejít možným problémům. Vše by mělo být velmi jasně, jednoduše a stručně řečeno a cíle musí být realizovatelné.

Výrazně může pomoci SWOT analýza, kde jsou definované jednak silné a slabé stránky, které se vytváří díky vnitřním vlivům ve společnosti, ale i příležitosti a hrozby, vyplývající z vnějších vlivů. V oblasti CRM se dají silné a slabé stránky definovat snadno. Týkají se například odbornosti pracovníků, technologického vybavení, samotného managementu společnosti, doby odpovědnosti, jak je efektivní odbyt a podobně. Za to příležitosti a hrozby není možno tak jednoduše analyzovat, neboť k potřebným informacím již není tolik snadný přístup. Měly by se hlavně zohledňovat oblasti zaměřující se na celkový vývoj technologie, konkurenci v oblasti CRM, vývoj na trhu a vývoj cen produktu. [7]

Tato společnost provedla SWOT analýzu na základě podmětů jako jsou informace získané díky dotazování zákazníků (na webových stránkách společnosti, pomocí tištěných formulářů, při osobním kontaktu se zákazníkem), informace dodané ze strany prodejního a poprodejního oddělení, vlastní průzkum trhu ve stejném oboru, srovnání postavení na trhu vzhledem ke konkurenčním subjektům a informace získané od oddělení marketingu.

Po získání těchto informací je možné sepsat nejdůležitější silné a slabé stránky a také lze odhadnout, jaké jsou příležitosti a hrozby společnosti.

### **Silné stránky**

Co se týče silných stránek, tak společnost disponuje:

- strategickým umístěním autosalonů
- nejlepší nabídkou vozidel na trhu
- patří mezi dynamicky se rozvíjející společnosti
- ekonomicky zdravou společností v dlouhodobém zisku
- kartou věrnostního programu Bond Service PLUS

Obr. č. 3: Karta věrnostního programu Bond Service PLUS



Zdroj: AUTOBOND GROUP a.s. [online], 5.4.2012

### **Slabé stránky**

U každého subjektu najdeme nejen jeho přednosti, ale i slabé stránky, mezi slabá místa společnosti patří:

- nedostatečný soubor motivačních balíčků pro zaměstnance
- nízká úroveň jazykového vybavení personálu
- nejednotnost technologického vybavení jednotlivých oddělení



## **Příležitosti**

- rozvoj a expanze do atraktivních regionů, formou výstavby nových nebo převzetím již existujících autosalonů pod svojí správou (Jihomoravský kraj a Jihočeský kraj)
- zlepšení využívání nových komunikačních kanálů (bannerová reklama umístěná na serverech jiných společností zaměřených nejen na automobilovou problematiku)

## **Hrozby**

- rozmach společností stejného zaměření (multibrandové společnosti s působností v různých městech)
- vstup zahraničních subjektů stejného zaměření na trh v České republice
- razantní nárůst počtu autosalonů v České republice

Pomocí těchto čtyř ukazatelů, je možné sestavit různé strategie. Při využití silných stránek aplikovaných na příležitostech, se jedná o možnost použití finanční síly a stability k razantnímu a rychlému rozvoji v atraktivních regionech, spolu s masivnější propagací produktů a služeb novými metodami. Dále se jedná o investice vložené do technologií, zvýšení tlaku na kvalifikovanost zaměstnanců a progresivnější metody odměňování.

Co se týče podílu příležitostí na překonání slabých stránek, má společnost možnost zlepšit jazykovou úroveň personálu v nově vybudovaných salonech nebo v převzatých existujících salonech.

Pracovat se dá také se silnými stránkami, kde mohou pomoci eliminovat případné hrozby. Ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s. se jedná o vhodně zvoleném umístění autosalonů tam, kde by mohly působit jiné společnosti.

Poslední strategie pojednává o minimalizování slabých stránek a vyvarování se hrozbám. Zde je na místě, aby se zlepšilo technologické vybavení jednotlivých oddělení a vznikla by tak výhoda oproti nově přichozím autosalonům v ČR.

### 3.3 Implementace systému

Aby při implementaci systému nedošlo ke zbytečným zmatkům a problémům ve firmě, mělo by se dbát na řádné přípravy. Deseti faktorům, které popisuje Burnett ve své publikaci k úspěšné implementaci systému pro CRM, by se měla věnovat dostatečná péče. Jedná se o:

1. Určení funkce/činnosti, které by se měly automatizovat (začíná se řádným auditem automatizace CRM, kde nejčastěji se používají dotazníky, individuální rozhovory, návštěvy s obchodními zástupci u zákazníků, kvantitativní matice a závěrečná zpráva s doporučením, aby došlo k efektivní implementaci).
2. Automatizace jen toho, co automatizaci potřebuje (pokud by se automatizovalo i to, co automatizaci nepotřebuje, mohl by vzniknout velmi nákladný omyl).
3. Získání závazku a podpory vedení podniku (podporu vrcholového vedení je možno získat tehdy, když se prokáže, že automatizace podporuje obchodní strategii podniku, automatizace bude mít měřitelný pozitivní vliv na ekonomické výsledky podniku a automatizace výrazně sníží náklady).
4. Výběru vhodné technologie (důležité je, aby technologie, která byla zvolena, odpovídala mezinárodním standardům a bylo možné ji dále propojovat, rozšiřovat a zvětšovat).
5. Zajištění účasti uživatelů (aby nedošlo k situaci, kde by se uživatelé bránili pracovat s tímto systémem).
6. Modelové zavedení systému (tento krok zajišťuje hladké zavedení celé nové technologie).
7. Zaškolení uživatelů (zavedení systému do pracovního procesu by se mohlo stát neefektivním, když uživatelé nebudou schopni s programem pracovat, neporozumějí mu a bude akorát způsobovat více práce místo toho, aby ji ulehčoval).
8. Motivování pracovníků (systém uspěje tehdy, když budou uživatelé dostatečně přesvědčeni o tom, že jim systém může pomoci splnit jejich cíle).
9. Důsledná správa systému (zde hraje významnou roli kontrola, díky které, by měli všichni uživatelé snadný přístup k aktuálním informacím).

10. Udržování si podpory vedení podniku (je vhodné vytvořit komisi, kde budou zastoupeny osoby ze všech oddělení a tato komise bude povinna podávat zprávy vedení podniku o současném stavu). [2]

Po řádné přípravě a samotném zavedení systému ve společnosti, je nutné dbát i na samotné kontrole a zhodnocení systému. Když je systém již nějakou dobu používán, mělo by být jednoduché zodpovědět otázky typu:

- Stal se tento systém klíčovým nástrojem pro strategii marketingu společnosti?
- Jsou zákazníci více spokojeni s nabízeným produktem či službou v době používání systému?
- Je možné zdokonalení řízení vztahů se zákazníky a jak?

Je tedy nutné zdůraznit, že samotná implementace CRM nezajistí stoprocentní úspěch společnosti. Aby byl úspěch dlouhodobý, musí se služby neustále zlepšovat.

Velkou roli při implementaci samozřejmě hrají náklady potřebné na zavedení systému do společnosti. O tom, že náklady na implementaci tvoří největší část z CRM rozpočtu, je možné se dočíst v publikaci od Bartona [1]. Ten utvrzuje názor, že náklady na zavedení typicky zabírají největší část rozpočtu určenému CRM. Při zavedení by měli být přítomni jednak lidé z vnějšku, kteří nijak nefigurují ve společnosti, avšak při zavedení tohoto systému mohou být velmi nápomocni, tak i IT zdroje, které jsou uvnitř ve společnosti. Je zřejmé, že existují i další atraktivní alternativy pro zavedení systému ve společnosti, které je třeba prozkoumat v zájmu společnosti, aby byl výsledek zavedení co nejefektivnější.

### **3.4 Pracovníci v CRM**

#### **3.4.1 Školení pracovníků ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s.**

Cílem každého školení je zajistit, aby CRM bylo co nejefektivněji využíváno v praxi. Personál, který s tímto systémem pracuje nebo bude pracovat, musí pravidelně absolvovat různé typy školení, které jsou členěny podle toho, jak dlouho je konkrétní pracovník zaměstnán, jaké jsou jeho zkušenosti a podle toho, jakou funkci, popřípadě profesi vykonává.

Školení jsou prováděna třemi způsoby:

1. IBT – školení probíhá ve specializovaném tréninkovém centru s vyučujícím, nebo vyučujícími, školení jsou jedno až několikadenní, podle náročnosti obsahu kurzu. Jednoznačně nejefektivnější forma školení, zvláště kvůli osobnímu kontaktu studentů s vyučujícími. Tato forma školení například umožňuje práci ve skupinách, názorné simulace probíraných témat formou “divadla“. V praxi to znamená, že absolventi musí sehrát předem daný scénář, nebo situaci. Po ukončení scénky je situace rozebrána, jsou zhodnoceny přínosy, klady a zápory popř. nedostatky. Vše bývá pro lepší vyhodnocení audiovizuálně snímáno.
2. VCT – odehrává se ve virtuální učebně, školení probíhá s učitelem, který je se studenty spojen pomocí internetového rozhraní. Výukový materiál je studentům předkládán ve formě prezentací, slidů a mluveného komentáře. Studenti i učitel se „vidí a slyší“ a navíc mohou využívat písemnou komunikaci ve formě krátkých zpráv (obdoba např. ICQ). Délka tohoto školení bývá v rozsahu 2 až 3 hodin. Po každé probrané části školení probíhá krátký vědomostní test, kterým vyučující kontroluje pozornost a přítomnost absolventů kurzu.
3. WBT – internetové školení. Tento druh školení probíhá prostřednictvím webové aplikace, která pracuje na principu prezentace, kde v závěru tohoto kurzu probíhá vědomostní test. Podmínkou je dosažení určitého procenta úspěšnosti v odpovědích na otázky z kurzu, zpravidla 80 %, jinak jej nelze úspěšně dokončit. V případě nesplnění testu je účastník kurzu automaticky nasměrován a musí absolvovat tu část kurzu, kterého se týkaly jeho špatné odpovědi. Doba trvání výukové prezentace je cca 1,5 hodiny. Samotný test využívající generátor náhodného výběru otázek (databáze testu obsahuje i 30 otázek, do testu je použito 10 otázek a v případě neúspěšného absolvování testu, generátor vybere deset nových otázek pro další test, z nichž některé mohou být původní, nebo všechny úplně jiné) zabere zhruba 15 minut, ale klidně i několik hodin, dle schopností školeného pracovníka. Vzhledem k tomu, že se jedná o jakousi formu samostudia a sebevzdělávání, bývají pro všechny pracovníky k dispozici takzvaná nepovinná školení a kurzy, které umožňují rozšiřování odborných znalostí pracovníků a je na každém pracovníkovi jak k této oblasti přistupuje. Nadřízení pracovníci tak mají dokonalý přehled o tom, jak jednotliví pracovníci přistupují ke zvyšování své kvalifikace a odbornosti. [13]

Všechna školení probíhají podle předem stanoveného schématu. Účastníkům školení je doložen a vyhodnocen stávající stav, jsou vysvětleny novinky, aktualizace, různá vylepšení a modernizace (toto se týká převážně IT a SW technologií) a bývají naznačeny trendy a vývoj v budoucnosti. Vyjma internetového školení je možné během kurzu klást vyučujícímu otázky. [13]

### **3.4.2 Hodnocení a motivace pracovníků**

Zaměstnavatel by si měl velmi dobře promyslet, jakým způsobem budou pracovníci motivováni, aby se snažili a svoji práci dělali co nejefektivněji. Je známo, že čím lepší a pro pracovníky vzácnější bude odměna, tím je pravděpodobnější, že jejich vykonaná práce bude kvalitní. Je nutné dbát i na vzácnost výskytu odměny. Pakliže bude pracovníky vykonaná práce odměněná několikrát v krátkém časovém intervalu, je velká pravděpodobnost, že pracovníci již nebudou tolik motivováni a odměna se pro ně stane rutinní záležitostí. Jestliže by taková situace nastala, bylo by zapotřebí velkého úsilí pro vymyšlení nové motivační strategie.

## **4 Zákazníci**

### **4.1 Potřeby zákazníků**

Je známo, že plnění potřeb a přání zákazníka má určité pořadí. V tomto případě je na mysli Maslowova pyramida potřeb, která má jednotlivé stupně pyramidy řazené od nejzákladnějších potřeb až po ty nejsložitější. Mezi nejzákladnější samozřejmě patří takové náležitosti jako spánek, potrava, vzduch, voda a podobně. K vršku pyramidy se dostáváme přes potřeby jistoty a bezpečí, mít rád a řadit se do určité společnosti, dále mít určité postavení ve společnosti a samotný vršek pyramidy tvoří sebeuspokojení a osobní rozvoj.

### **4.2 Komunikace se zákazníky**

Je nutné se více zaměřovat na komunikaci a plnění potřeb zájmových a cílových skupin, kde se tomuto označení rovnají zákazníci, neboť ti rozhodují o koupi. Jejich nároky se zaměřují na kvalitu produktu či splnění služby, na dosažitelnost a na cenu produktu či poskytované služby. Kvůli četnosti a různosti zákazníků, jsou požadavky pro komunikaci se zákazníky velké a náročné. Podle Horákové a kol. „účinná komunikace předpokládá pochopení motivace spotřebitele.“ [4, s. 103]

Cílem komunikace se zákazníky je tzv. model AIDA (kde každá hláska značí počáteční písmeno anglických slov Awareness – Interest – Desire – Action). V češtině se jedná o stavy poznání, vztahu a činu. [4]

Tab. č. 2: Vztah rozhodovacího procesu, požadované odezvy spotřebitelů a komunikačního cíle

<b>Fáze rozhodovacího procesu</b>	<b>Požadovaná odezva Model AIDA</b>	<b>Komunikační cíl</b>
<b>Poznání</b> rozumové posuzování	Pozornost (A)	<b>Povědomí</b> o značce
<b>Vztah</b> Smyslové posuzování	Zájem (I)	<b>Upřednostnění</b> značky
	Přání (D)	
<b>Čin</b> Chování a jednání	Akce (A)	<b>Vyzkoušení</b> značky <b>Věrnost</b> značce

Zdroj: [4, s. 106]

Podstatným prvkem pro prodej produktu je, co nejvíce se zkusit vcítit do role zákazníka a snažit se odhalit jeho potřeby, přání a do jisté míry i motivaci. Nejméně nákladnou cestu představuje rozhovor s několika zákazníky o daném produktu a zjistit tak jeho nedostatky nebo příčinu, proč daný produkt zákazníkům zcela nevyhovuje. Další a skoro nenákladnou metodou je dotazování zákazníků pomocí internetových stránek, kde daná společnost může vyvěsit anketu, nebo jen poskytnout místo, kde by zákazníci mohli sdělit své připomínky a názory na daný produkt.

### 4.3 Klíčoví zákazníci

Nejdříve je položena otázka, kdo vlastně jsou klíčoví zákazníci a jak jsou poznáni? Na internetových stránkách D3 Business Consulting se lze dočíst, že klíčoví zákazníci jsou takoví zákazníci, kteří tvoří určitou část celkového obrátu společnosti, většinou více jak 50 %. Každá společnost má jinak nastavené priority, například některá společnost může pokládat zákazníky klíčovými, jestliže alespoň jejich sečtený zisk tvoří jimi nastavenou hranici, například 70 % celkového obrátu dané společnosti. Dají se rozpoznat pomocí několika již osvědčených metod nebo analýz, kde nejvíce známá je metoda ABC. V této metodě se zákazníci dělí podle důležitosti do tří skupin, kde skupinu A tvoří pro společnost nejvýznamnější zákazníci, kteří mají po součtu nejvíce procent ze zisku vůči celkovému obrátu společnosti. (D3Business Consulting s.r.o., 2012)

Co je důležité si uvědomit je, že všichni zákazníci nemohou být měřeny stejným metrem. Nabízený produkt by neměl být prodáván jakémukoli zákazníkovi bez rozdílu. Zákazníci jsou totiž odlišní a jediné co je sjednocuje, je koupě produktu či využití služby. Rozdíl je však v tom, co je k tomu přivedlo a jaký mají z toho přínos.

Někdy se manažeři až moc zaměřují na hledání nových zákazníků, a stává se, že zapomínají věnovat určitou pozornost svým stávajícím zákazníkům. Podle Burnetta „podniky ztrácejí každých 5 let až 50 % svých zákazníků a přitom získání nového zákazníka stojí pětkrát více, než udržení existujícího zákazníka.“ [2, s. 12]

Pro pokračování v této kapitole je také nutné vysvětlit pojem KCRM. Jedná se o anglický výraz Key Customer Relationship Management neboli řízení vztahů s klíčovými zákazníky.

Při zaměření se na našeho stávajícího zákazníka, je tedy možné využít KCRM, což je vlastně již vysvětlené CRM, akorát směřovaný ke klíčovému zákazníkovi. Aby byla jistota, že se opravdu vyplatí tento systém využívat na určitého klíčového zákazníka, je důležité si uvědomit několik bodů. Jedním z nich je uvědomit si, jestli daná společnost má předpoklady pro používání tohoto systému, zdali prozkoumala všechny potřebné faktory. Tyto faktory se různých odvětví mohou týkat:

- nákupu, tedy jak často je daný produkt nebo služba nakupována zákazníkem
- jak je produkt či služba využíváný
- jaká je obtížnost produktu
- jaká je rozmanitost produktu
- jakou má tento produkt cenu
- jak možné je přizpůsobení produktu

Podniku může výrazně pomoci řízení vztahů s klíčovými zákazníky v případě, že řízení podle něj bude jen do určité míry. Je dobré při práci s tímto systémem uvažovat i o vlastním řešení, popřípadě prokládat postup tohoto systému se svými nápady. Mohlo by se totiž stát, že vznikne zaměření jen na malou skupinu klíčových zákazníků a výsledkem může být oslabení podniku před konkurencí. Hlavně mohou být zanedbaní i ostatní zákazníci, kteří by pro podnik mohli znamenat přínos.



Důležité je si uvědomit, že používání systému pro klíčové zákazníky přináší jisté oběti v rámci pracovního týmu. Pokud se podaří získat nějakou větší zakázku, za kterou stojí pouze jedinec, žije ve vědomí, že udělal pro danou práci maximum a je za to řádně odměněn. Kdežto jedinec v pracovním týmu si takový úspěch nepřipouští, neboť danou situaci neřešil sám.

Je zřejmé, že pro uplatnění tohoto systému v podniku, je zapotřebí jednak mít finance a jednak mít k dispozici i určité zdroje. Ze strany financí je nutné si zhotovit finanční plán, určit kolik prostředků je vlastně k dispozici a také si položit otázku, jak by se mělo nakládat s penězi, pakliže by jich bylo k dispozici více, než je doposud? Vedle financí, které tvoří asi nejdůležitější část je důležité i uspokojení potřeb zákazníka. Nejlepší reklamu, kterou totiž firma může mít, je doporučení zákazníkem jinému potencionálnímu zákazníkovi. Dobrá pověst, jméno dělá podnik konkurenceschopnějším a přínosnějším. Není tedy jen důležité zaobírat se tím, jaký byl zisk z provedeného kontraktu se zákazníkem, ale i jak byl s celým systémem prodeje zákazník spokojen a nakonec i se samotným produktem či službou. [2]

#### **4.4 Realizace KCRM**

S realizací řízení vztahů s klíčovými zákazníky souvisí i jiná funkce na pozici manažera. Ten se totiž od běžných manažerů liší. Běžně se totiž vyhledá co největší skupina lidí a za nějakou dobu z této skupiny vystoupí několik nadějných zákazníků do budoucna. Při použití KCRM se nejdříve zadá, jaké rysy by měl mít klíčový zákazník, poté se začne vyhledávat ze stávajících zákazníků a nakonec vznikne daná taktika, jak klíčové zákazníky získat. Není to ale jen o nalezení klíčových zákazníků, je to také o přístupu, jak nabízet daný produkt či službu, jak se zákazníky jednat a jaký způsob manažer zvolí.

Aby manažer při použití KCRM byl úspěšný, je důležité:

- znát veškeré informace nejen o podniku, ale i o zákaznících
- mít dobře prozkoumaný trh, aby bylo možné určit, zdali podnik má vůbec šanci se udržet na trhu a zdali je konkurenceschopný
- být komunikativní a snažit se najít řešení při jakémkoli problému
- umět určit místo, kde je důležité se více na danou věc zaměřit

- umět připravovat plány do budoucna, jak ohledně nákladů, tak i určit na co se soustředit
- umět dirigovat pracovní tým a zhodnotit jejich práci

Nestačí jen mít tyto vlastnosti, avšak neustále se musí rozvíjet a zapracovat na věcech, kde se dá stále něco vylepšovat. V této době se vše velmi rychle rozvíjí a je velmi důležité si po celou dobu doplňovat nové informace, aby jednání v podnikání bylo co nejefektivnější. Je nezbytně nutné přesně definovat, jakých cílů chceme dosáhnout, jak se toho chce docílit, zadat, podle čeho se budou vybírat klíčoví zákazníci a jakým způsobem se docílí jejich udržení. Velkou roli zde hraje samozřejmě i motivace pracovníků podniku, neboť bez motivace by nedosahovali potřebných výsledků. Nesmí se opomínat na kontrolu plnění všech povinností a také sdělování informací zákazníkům, díky čemuž se bude dále držet jejich přízeň, neboť uvidí, jaký je o ně zájem.

## **4.5 Hodnocení vztahu se zákazníky**

### **4.5.1 Kritéria číselného hodnocení vztahu se zákazníky**

Každý zákazník má jinou hodnotu vztahu s konkrétním podnikem. Číselně ji lze vyjádřit hodnotou LTV, což v angličtině představuje life-time value. V praxi se s touto hodnotou pracuje tak, že osoby, které mají nejbližší k zákazníkům, ohodnotí jednotlivě každého zákazníka číslem z předem dohodnutého intervalu, například 1 až 5 nebo 1 až 10. Hodnocení se týká několika oblastí, které jsou buď potvrzeny, v tom případě se jedná o fakta, která o zákazníkovi známe. Pakliže nejsou k dispozici fakta, pracuje se s odhady. Z faktu je možno posuzovat profitabilitu a loajalitu zákazníka, kde vycházíme z bilančních údajů a objem na zákazníka, týkající se obchodních aktivit. Jestliže se vychází z odhadů je možno hodnotit referenční hodnotu (týkající se pověsti zákazníka), hodnotu sítě kontaktů (kde zákazník představuje pro podnik svým způsobem reklamu), třetí hodnotou je hodnota poznání (cenné informace a rady při podnikání jsou získány od jiných úspěšných podniků). V poslední řadě se jedná o emocionální hodnotu (jakou důvěru má podnik v zákazníkovi) a o spokojenost a pravidelnost (zdali je předpokládán pravidelný zájem o nabízené produkty či služby). [5]

## **4.5.2 Hodnocení vztahu se zákazníky ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s.**

Vedoucí pracovníci provozovny se scházejí na pravidelných poradách, na kterých mimo jiné z připravených podkladů za uplynulé (předem přesně definované) období provádějí hodnocení hodnoty vztahu se zákazníky. Základními hodnotícími faktory jsou:

- dosažení obratu zákazníků
- platební morálka zákazníků
- reakce zákazníků na marketingové aktivity prodejního a poprodejního oddělení
- zpětná vazba zákazníků ve formě webových nebo písemných dotazníků, které jsou prováděny třetími stranami (importéři – dovozci aut) a nezávislými agenturami, které provádějí individuální spotřebitelské průzkumy

Hodnota vztahu se zákazníkem je klasifikována pomocí pětibodové stupnice, kde číslo 1 vyjadřuje hodnotu nejlepšího vztahu se zákazníkem dle výše uvedených kritérií. Naopak číslo 5 vyjadřuje hodnotu nejméně úspěšného vztahu se zákazníkem. Například fleetový zákazník provozující rozsáhlý vozový park, který je pravidelně rozšiřován, obnovován a samozřejmě i servisován, potýkající se s nedostatečnou platební morálkou, je ohodnocen horší známkou (čísla 4, 5). Vedoucí pracovníci navrhnou taková opatření a postupy, které zajistí posun zákazníka směrem k lepšímu ohodnocení. [13]

## **5 Konkurenční prostředí**

### **5.1 Síla vztahu se zákazníky v konkurenčním prostředí**

Vztah se zákazníkem v přítomnosti konkurence, ať se jedná o rozsáhlé či málo konkurenční prostředí, nebude nikdy stoprocentní. Je to možné jen tehdy, jestliže není třeba čelit konkurenci, v tom případě se mluví o monopolním podniku.

Velkou roli v chování zákazníka při existenci silně konkurenčního prostředí, hrají jeho předešlé zkušenosti, neboť jak známo, lidé velmi porovnávají jak produkty, tak i společnosti mezi sebou a je důležité, aby o konkrétní společnosti bylo dobré mínění. Pokud má zákazník z předešlých zkušeností spíše negativní vzpomínky, bude rozhodně těžší se takovému zákazníkovi zalíbit, neboť bude klást větší nároky, aby zase nedošlo k tomu, co už zažil. Při existenci silného konkurenčního prostředí musí být tedy kladen velký důraz na co nejrychlejší splnění potřeb a očekávání zákazníka.

### **5.2 Druhy konkurence a CRM**

Dle Wesslinga [7] je možné konkurenci dělit do pěti různých oblastí:

1. oblast volných financí na nákup – do této oblasti se řadí ty společnosti, které usilují o volné příjmy zákazníků, u kterých ještě nejsou určeny transakce. Různé produkty a služby si zde konkurují a vše je závislé na zákazníkovo rozhodnutí, který z produktů a služeb bude upřednostněn. Společnost, která používá CRM má patřičný náskok v tom, že není nutné začínat od začátku, ale mohou zapracovat na již existujícím vztahu se zákazníkem.
2. oblast řešení problémů – zde soupeří společnosti, zabývající se problémy a stížnostmi svých zákazníků. Jestliže společnost, využívající CRM, chce mít náskok před svojí konkurencí, je na místě využít již vytvořeného vztahu se zákazníkem.
3. oblast image – patří sem společnosti nabízející svým zákazníkům stejné či podobné produkty a služby. Velkou úlohu tedy hraje image, která může společnost vyzdvihnout před konkurenční společností.
4. oblast produktů a služeb – neboť boj s konkurencí pomocí cenové války zajišťuje akorát tak postupné snižování zisku, je vhodné využívat CRM.

Samotné produkty či služby natolik nepomohou, proto je nutné CRM, které pomůže lépe vykonávat obchod oproti konkurenci.

5. oblast způsobu prodeje – v této oblasti si oponují společnosti, konkurující si především v oblasti obchodní strategie či nabízených služeb. Do pravomocí CRM se řadí služby, jako například možnost placení nebo doplňkové služby, kde CRM všechny tyto služby spojuje. [7]

## **6 Práce s CRM v praxi**

### **6.1 Praktické spuštění systému**

Prvotním úkolem je přenesení a naplnění systému daty, která již byla k dispozici. Tato činnost byla zadána „IT“ specialistům a odborníkům na komunikaci, kteří zajistili všechny potřebné úkony, nastavení systémů a programové úpravy s ohledem na charakter činnosti společnosti.

Činnost všech oddělení, prodejního, poprodejního a ekonomického, musela probíhat v souladu a spolupráci, protože jejich požadavky na systém CRM jsou často provázané a vzájemně závislé na údajích ze všech oddělení. Vzhledem k tomu, že se jedná o systém řízení vztahu se zákazníkem, bylo zřejmé, že největší podíl práce byl na prodejním oddělení a na informace z tohoto oddělení bude přikládán nejvyšší význam.

### **6.2 Popis jednotlivých položek systému**

Před samotným řešením nějaké konkrétní situace, je nutné prozkoumat jednotlivé položky systému, aby se s ním dále mohlo plynule pracovat a nezdržovala tak neznalost systému. Hned po spuštění systému se zobrazí úvodní strana, kde je možno vidět celková struktura systému. V souhrnu obsahuje devět položek.

Struktura systému:

- Správce aplikací
- Autosalon
- Autoservis
- Autobazar
- Půjčovna vozidel
- Podpory importérů
- Marketing
- Manažerské výstupy
- Účetnictví

Obr. č. 4: Vstupní obrazovka



Zdroj: interní zdroje společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

Z výše uvedeného přehledu je zřejmé, že se téměř všechny oblasti mnohdy prolínají a informace z různých oblastí nemají bez druhých správnou vypovídající hodnotu. Proto jsou

v řešení CRM skupiny těchto údajů dostupné z různých oblastí, různých obrazovek pro různé uživatele. Jaké možnosti tento vybraný systém CRM nabízí, si nejlépe přiblížíme na jednotlivých segmentech tohoto systému.

## 6.2.1 Přehled a obsah jednotlivých položek systému

Ze všech výše uvedených modulů je umožněn přístup do centrální databáze zákazníků. Tato databáze v současné době obsahuje 18 200 záznamů (zákazníků), které lze rozdělit na leasingové společnosti, pojišťovny a dodavatele (v těchto případech se jedná o obchodní partnery) a největší skupinu tvoří odběratelé (16 400 záznamů), což je skupina, kterou se budeme nejvíce zabývat.

### 6.2.1.1 Centrální databáze zákazníků

Každý zákazník má svou zákaznickou kartu. Karta zákazníka obsahuje jeho základní identifikační údaje. Jméno a příjmení, adresu trvalého bydliště, u podnikatelských subjektů název firmy, sídlo firmy, IČ, DIČ a veškeré zákazníkem odsouhlasené

kontakty. Dále karta obsahuje záložku s informacemi, které v poslední době nabývají při komunikaci a kontaktech se zákazníkem na důležitosti a stávají se klíčovými faktory při jednání se zákazníkem, a to informace o soukromém životě zákazníka, důležitá data, různá výročí, zájmy, záliby a koníčky nejen zákazníka, ale i jeho nejbližších. U zákazníků z řad firem bývají tyto informace evidovány zpravidla o více lidech, a nejsou to nutně pouze majitelé firem, ale i manažeři, obchodní zástupci a podobně. Další záložky, s finančním obratem realizovaným u společnosti, pořízeným či spravovaným vozovým parkem, s historií návštěv a přehledem o zařazení zákazníka do obchodních aktivit prodejního i poprodejního oddělení (nabídky nových vozů, nabídky nových způsobů financování, servisní akce a kampaně). Toto vše na rozdíl od osobních dat ve stručné a zjednodušené podobě, neboť detailní informace jsou dále přístupny prostřednictvím modulů autosalon, autoservis, podpory výrobců a marketing.

Výhodou systému je i možnost zakládat karty zákazníků, kteří nejsou aktivní z titulu zakoupení vozu nebo využívání servisních služeb. Jedná se o zákazníky, kteří se například zúčastnili marketingových kampaní, výstav, prezentací nebo jen navštívili společnost za účelem získání informací a poskytli souhlas se zařazením do databáze zákazníků s následným využíváním. Tato skupina zákazníků bývá pravidelně zařazována do mnoha akcí, jsou s nimi udržovány různé formy kontaktů a praxe ukázala, že z jejich řad se generuje nemálo aktivních zákazníků.

Založení zákaznické karty má předem daná pravidla a náležitosti, bez kterých nový zákazník nemůže být zařazen do databáze. Při zakládání nového zákazníka existují takzvané povinné údaje, do kterých patří: jméno a příjmení (název firmy), adresa trvalého bydliště (sídlo firmy), rodné číslo (IČ,DIČ), telefonní kontakt rozlišený na pevnou telefonní linku a mobilní telefon, email, případně www.stránky. Karta zákazníka musí umět akceptovat skutečnost, že zákazník nemá například k dispozici email, nebo mobilní telefon a v těchto případech se do těchto povinných polí vkládají takzvané zástupné symboly, které zajistí vyřazení zákazníka z v budoucnu komunikovaných akcí, pro které jsou tyto komunikační cesty používány. Při zadávání nového zákazníka, systém provádí v kartě automatické kontroly na přítomnost zadávaných údajů v databázi, při nalezené shodě upozorní pracovníka na tyto skutečnosti a nabídne další řešení. Tím je zajištěno, že nevznikne duplicitní karta pro jednoho a toho samého zákazníka. Jako příklad může posloužit jedno z nejrozšířenějších českých příjmení – Novák, v databázi společnosti existuje 112 karet



zákazníků s tímto příjmením a v žádném případě se nejedná o shodu. Samozřejmostí je automatická on-line kontrola a aktualizace legislativních a daňových informací o podnikatelských subjektech v databázi prostřednictvím informačních portálů státní správy a úřadů.

Obr. č. 5: Karta zákazníka

Zdroj: interní zdroje společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

### 6.2.1.2 Modul autosalon

Modul autosalon slouží k evidenci všech vozidel, které byly předány zákazníkům. Obsahuje všechny dostupné informace o každém obchodním případě. Prvotní kontakt se zákazníkem a veškerou následnou komunikaci, pokud je možné ji zaznamenat, nabídky, které byly zákazníkovi předloženy, konkrétní objednávku vozidla, způsob úhrady, nebo formu financování, rozsah pojištění, vlastní předání vozidla, veškeré doklady vozidla a zákazníka, zajímavou součástí tohoto archivu mohou být i například fotografie pořízené při předání vozidla, samozřejmě za předpokladu, že k tomu dal zákazník souhlas a vše v elektronické podobě. Takto vytvořený seznam zákazníků a jejich vozového parku se stává v budoucnu základním stavebním kamenem prodejního oddělení, protože jim poskytuje detailní informace, bez kterých se žádný prodejní tým neobejde. Modul

rozdělují na samostatných záložkách kalkulace nabídek, čili případy, které lze označit jako nepodepsané závazné objednávky. Objednávky závazné, dosud však nezrealizované a objednávky již ukončené, čili předané vozy a to včetně archivu.

Díky rozsáhlému množství filtrů a zadání různých podmínek, které lze nastavit, je možné velice dobře selektovat konkrétní skupiny zákazníků, se kterými máme zájem komunikovat. V praxi bývají nejčastěji používána kritéria časová, zákazník si převzal vozidlo před určitým datem, například týdnem, měsícem, rokem, osmi lety. V těchto případech komunikace probíhá na téma spokojenosti se zakoupeným produktem, nebo obnovy vozového parku. Výběr dle konkrétního zakoupeného modelu (malý vůz, střední vůz, dodávka), významným kritériem bývá forma úhrady, případně způsob financování vozidla a v neposlední řadě region, ze kterého zákazník pochází, respektive kam bylo vozidlo prodáno. Prodejnmu týmu se pomocí správně nastavených parametrů a kritérií, a s využitím takto získaných informací daří velmi úspěšně komunikovat se zákazníky. Rozvíjet a upevňovat vztahy se zákazníky, které nemusí být vždy obchodní povahy.

Obr. č. 6: Modul autosalon

Bez DPH	DPH	S DPH
348 722,70 Kč	66 257,30 Kč	414 980,00 Kč
12 018,30 Kč	2 283,80 Kč	14 302,10 Kč
0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
34 749,40 Kč	-902,40 Kč	-5 651,00 Kč
553 991,30 Kč	67 638,40 Kč	621 629,70 Kč
0,00 Kč	Marže SZ - materiál	
0,00 Kč	Objem práce SZ - před slevou	
0,00 Kč	Objem práce SZ - po slevě	
4 238,00 Kč	Leasing	
0,00 Kč	Dobropis_fleet	
0,00 Kč	Bonus	4 236,00 Kč
0,00 Kč	Bonus Leasing	
0,00 Kč	Dopřiky zvlášť	
328 640,10 Kč	Nákupní cena	
0,00 Kč	Opravné příjmy	
6 575,45 Kč	Nepłacené SZ - materiál	
1 470,00 Kč	Nepłacené SZ - práce	
0,00 Kč	Dopřiky	
0,00 Kč	Servis	
810,00 Kč	Asistence	810,00 Kč
0,00 Kč	Externí dopřiky	
0,00 Kč	Náklad 5	
24 732,05 Kč	Marže 1	
7,37%		
335 495,55 Kč		
360 227,60 Kč		
0,00 Kč		
0,00 Kč		

Zdroj: interní zdroje společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

### 6.2.1.3 Modul autoservis

Stejně jako u ostatních modulů, i zde má důležitou úlohu okamžitý přístup do databáze zákazníků. Modul autoservis je rozdělen záložkami na vozidla a realizované obchodní případy (zakázky). Databáze vozidel obsahuje všechna vozidla, která byla prodána obchodním oddělením, bez ohledu na skutečnost, zda v dalších letech budou či nebudou navštěvovat autoservis společnosti a vozidla, se kterými zákazníci navštívili autoservis, bez ohledu na to, kde byly zakoupeny, v mnoha případech se může jednat i o zákazníky s vozy jiných značek, kteří navštěvují servis z různých důvodů, spokojenost se službami, dostupnost, cena služeb, osobní vazby, a tak dále.

Tak jako zákazník, má i každé vozidlo svou vlastní „zákaznickou“ kartu. Na té jsou uvedeny základní identifikační údaje vozidla. Registrační značka, výrobce, model, motorizace, uvedení do provozu a zejména VIN (Vehicle Identification Number), což je jedinečné číslo, které obsahuje výrobcí automobilů dohodnuté informace, má mezinárodně dohodnutý formát a je každému vozidlu přiděleno ve výrobním závodu. Jedná se o jakousi obdobu rodného čísla u občanů. Na jednotlivých záložkách karty vozidla jsou k dispozici záznamy o všech návštěvách zákazníka (vozidla) v servisu, provedených opravách, záznamy o platnosti technických kontrol, garančních opravách hrazených výrobcem automobilu, škodných událostech likvidovaných pojišťovnami, případně dalších dokladech a informacích vhodných uchovávat v elektronické podobě. V průběhu svého života může vozidlo několikrát změnit svého majitele, i na tuto skutečnost je pamatováno na jedné ze záložek a je možné si na ní chronologicky prohlédnout všechny předchozí majitele vozidla. Stejně jako u zákaznických karet, jsou i zde nastaveny mechanismy kontrolující duplicitu záznamů.

Obr. č. 7: Karta vozidla

**Seznam vozidel** **Karta vozu**

KIA RZ: **3K1 9618** Aktivní 17763  
 KIA MOTO VIN kód: **KNAKU814DC5201773** STK do: 15.11.2015  
Emise do: 15.11.2015

**Údaje o vozidle**

Značka: KIA Č.motoru:  Barva/Kód: DO BÉŽOVÁ METALÍZA / DO  
 Model: Sorento III XM Provedení: 2.2 CRDI (D4HB) Modelový rok: 2012  
 Typ:  Objem [ccm]: 2199 V provozu od: 15.11.2011  
 Typ kar.: Wagon Výkon [kW]: 145 Rok výroby: 2011  
 Výbava:  Palivo: NM Prohlídka po: 0 měsíců  
 Pohon:  Pohon:  Poslední prohlídka: 0 km  
 Převodovka: 4WD AT

Typ slevy:  Posl.návštěva: 30.11.2011 Najeto [km]: 934 Obrat [Kč]: 131344,00  
 Zkratka:  Servisní porádce: ... nezadán

**Historie vozidla**

Zakázka	Uzavřena	Stav km
KZ001518	30.11.2011	
KB006597	30.11.2011	934
KZ001471	24.11.2011	0

Zdroj: interní zdroje společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

Seznam realizovaných případů je soubor zakázek, které byly sepsány se zákazníky. Zakázky mohou být otevřené (rozpracované), nebo uzavřené. Každý záznam – zakázka obsahuje záložky, které poskytují pracovníkům základní informace o zákazníkovi a vozidle, detailní záznamy o dohodnutém rozsahu opravy (objednávka zákazníka), rozpis provedených pracovních úkonů a výpis použitého materiálu. Z každé zakázky je rovněž přístup k historii oprav daného vozidla a to včetně účetních výstupů, které podávají informace nejen o tom, jak (finančně) je zákazník zajímavý, ale i o jeho platební morálce, takže například pracovník komunikující se zákazníkem má okamžitě k dispozici veškeré potřebné informace. Opět pomocí velmi účinných filtrů je možné provést selekci a následné výstupy, které budou zohledňovat zvolená kritéria, jako jsou: značka a model vozu, zákazník (skupina zákazníků), region, datum opravy, rozsah a druh opravy, použité náhradní díly, kampaně, servisní akce, garanční opravy (opravy hrazené výrobcem v rámci záruky na výrobek) a další.

Obr. č. 8: Modul autoservis

Zdroj: interní zdroje společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

### 6.2.1.4 Podpora výrobců a marketing

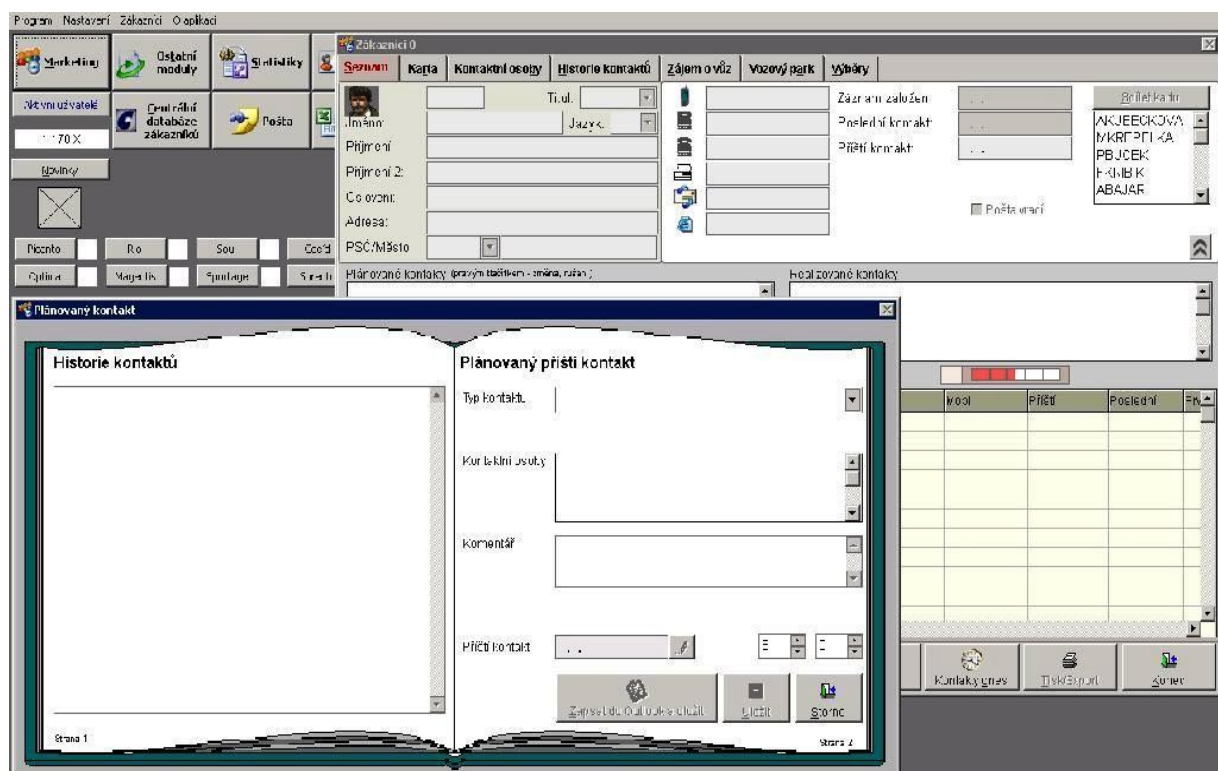
Tato část systému slouží zejména jako analytický nástroj pro všechna oddělení, pro všechny pracovníky, kteří jsou odpovědní za komunikaci se zákazníkem a za obchodní činnost společnosti. Soustřeďuje a archivuje všechny komunikované akce, kampaně a marketingové aktivity prodejního i poprodejního oddělení, čímž zároveň slouží jako kontrolní nástroj pro vedení společnosti o činnosti pracovníků. Vzhledem k centralizaci dat a informací vzniklých vlastními aktivitami, možností využití kooperace a synchronizace předem přesně specifikovaných informací o zákaznících a aktivitách ze zdrojů výrobců automobilů lze konstatovat, že je k dispozici výkonný nástroj pro vlastní obchodní činnost společnosti, marketingové akce a jakoukoliv formu moderní komunikace se zákazníkem.

Přístup k informacím je pro všechny pracovníky, nebo pracovní skupiny všech oddělení takřka neomezený. Nepřístupná jsou pouze data, k jejichž používání nedali souhlas přímo zákazníci. Omezené přístupy jsou na statistiky, které slouží ke kontrole činnosti zaměstnanců.

Modul je rozdělen do tří základních sekcí, na salon, servis a marketing. Toto rozdělení je ryze účelové a má za úkol provádět pouze prvotní nasměrování vyvíjených aktivit.

V této sekci systému v podstatě neplatí žádná omezení pro sledování historie i tvorbu marketingových akcí a obchodních aktivit. Vstup pomocí salonu umožňuje snadnou selekci podle kritérií zaměřených převážně na jednotlivé značky a modely, skupiny zákazníků s možností kontroly již realizovaných kontaktů, aktivit a obchodních případů, ať již úspěšných či nikoliv. Rovněž je možné využívat data, historii a aktivity servisu a jejich následné zapracování do vlastních aktivit. Stejně variabilní možnosti práce nabízí systém přes servisní část, kde kromě vlastních kontaktů a obchodních případů, se běžně využívají již realizované aktivity prodejního týmu, na které přímo navazují akce servisního týmu.

Obr. č. 9: Marketing



Zdroj: interní zdroje společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

## **7 Zhodnocení situace ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s.**

### **7.1 Konzultace s pracovníkem**

Pro zhodnocení současné situace ve společnosti bylo položeno několik otázek, kterými se Burnett zabývá ve své publikaci [2]. Pracovníkovi společnosti AUTOBOND GROUP a.s., který byl u projektu od začátku a v současnosti jej využívá v denní praxi, byly položeny otázky, které byly formulovány tak, aby pokud možno jedinou odpovědí na tyto otázky bylo ANO nebo NE:

- Jsou pokryty všechny jednotlivé části prodejních i poprodejních aktivit, používáním současného informačního systému ve společnosti?
- Je tento systém opravdu důležitý pro to, aby si společnost udržela konkurenční postavení na trhu ve svém oboru?
- Jaké primární cíle má používaný systém ve společnosti?
  - zvýšení tržeb (obratu z prodeje)
  - zvýšení procenta úspěšnosti při získávání zakázek
  - zvýšení marže
  - zlepšení míry spokojenosti svých zákazníků
  - snížení nákladů, týkajících se prodeje a marketingu
- Ve které oblasti hraje CRM nejdůležitější roli?
  - řízení prodeje
  - šetření času
  - servis určený zákazníkům
  - marketing
  - informace používané v terénu
- Vyřešil systém CRM některé z následujících problémů?
  - úplná absence komunikace jednotlivých systémů mezi sebou
  - nutnost vložení stejné informace několikrát za sebou

- neustálý přenos dat
- jakési „černé díry“, kde se ztrácely údaje
- velké množství tištěných informací

## **7.2 Interpretace výsledků**

Z odpovědí na výše uvedené otázky lze konstatovat, že společnost AUTOBOND GROUP a.s. dosáhla zavedením systému CRM komplexního propojení a úplného pokrytí všech obchodních aktivit. Průběžným zkvalitňováním systému a služeb jím poskytovaných, si společnost zajišťuje všechny předpoklady k udržení konkurenčního postavení na trhu. Ve všech klíčových oblastech prodejních i poprodejních služeb lze pozorovat (s přihlédnutím k ekonomické situaci v České republice) zvyšování obrátu z prodejní činnosti (nové vozy, náhradní díly), zkvalitňování servisu poskytovaného zákazníkům jak v kamenném obchodu, tak v terénu (lokální výstavy, prezentace, návštěvy u zákazníků, pick up servis).

Zavedení systému pomáhá snižovat administrativní nároky na jednotlivé pracovníky, protože odpadá značná část papírové agendy, jednou vložená data zůstávají zachována v systému a dochází maximálně k jejich úpravám, nikoliv však k opětovnému vkládání. Veškeré informace jsou permanentně aktualizovány a zálohovány, jsou k dispozici všem pracovníkům společnosti a nedochází ani ke ztrátám údajů, jako tomu bylo v minulosti, kdy byly všechny informace k dispozici z části v elektronické a z části v papírové podobě. V neposlední řadě jsou snižovány i náklady spojené s prodejními aktivitami a marketingem, protože systém umožňuje daleko přesněji specifikovat konkrétní skupiny zákazníků a jejich potřeby.

## **7.3 Přínosy systému CRM ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s.**

Dosavadní praxe a výsledky od zavedení systému do denního pracovního života ukazují, že mezi hlavní přínosy lze spatřovat ve zvýšeném počtu individuálních kontaktů se zákazníky, na zákazníky je vyčleňováno čím dál víc času, o zákazníka se z prodejního i poprodejního oddělení vždy stará konkrétní pracovník. Tímto přístupem dochází k výraznému odlišení od konkurence a upevňování pozice na trhu. Je rovněž posilována image společnosti a každý zákazník si uvědomuje, jak je důležitý. Díky přístupu k maximu potřebných informací ze všech oddělení společnosti v takřka



reálném čase, je zajištěna snadná a rychlá komunikace mezi jednotlivými odděleními a zároveň mají pracovníci možnost dělat rychle a spolehlivě rozhodnutí potřebná pro svoji práci (přehledy, analýzy, návrhy, předpovědi).

## **8 Další vývoj komunikace mezi společnostmi AUTOBOND GROUP a.s. a zákazníkem**

Podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí, zasahují do něj nové aspekty, které souvisejí s prudkým rozvojem komunikačních možností a neustále se zdokonalujících počítačových technologií. U zákazníků lze již dnes pozorovat zvýšený zájem o poskytování zejména prvotních (vstupních) informací o produktech a poskytovaných službách s využitím moderních komunikačních technologií. Tomuto trendu bude společnost postupně přizpůsobovat všechny komunikační kanály nasměrované na zákazníka (internet, mail, webové aplikace) a rovněž zaměstnanci budou muset v těchto oblastech zkvalitňovat své profesní schopnosti a dovednosti. Na druhé straně stoupá potřeba rozvíjení osobního kontaktu a komunikace s každým zákazníkem, protože pouze pomocí osobních kontaktů a získání si důvěry zákazníka umožňuje z dlouhodobého hlediska budovat kvalitní, trvalý a oběma stranám prospěšný vztah. V této fázi budou logicky stoupat nároky nejen na odbornou kvalifikaci zaměstnanců, ale například i na znalosti z oblasti psychologie, protože už v současnosti bylo možné vyzorovat případy, kdy zaměstnanec s kvalitními znalostmi dokáže maximálně uspokojit individuální potřeby jednotlivých zákazníků.

Společnost AUTOBOND GROUP a.s. cítí potřebu hledat další možnosti a další zlepšení v komunikaci se zákazníkem. Moderní doba s sebou přináší masivní rozvoj moderních komunikačních prostředků. Tato skutečnost bohužel přináší i některé záporné jevy, jakými je například distribuce nevyžádaných informací, ať už formou letáků či e-mailů. Na tyto informace většina lidí reaguje negativním způsobem, protože se jedná o informace, které nemají konkrétní zaměření, nejsou určené pro konkrétní cílové skupiny a jejich jediným úkolem je vnutit do podvědomí lidí informace od subjektů, které tyto materiály rozesílají.

Jako prioritní úkol, který zkvalitní osobní přístup ke klientům, by měla být důslednější a kvalitnější kategorizace zákazníků. Což v praxi znamená rozdělení zákazníků na základě předem stanovených kritérií do skupin, které budou co nejlépe zohledňovat rozdílné potřeby zákazníků. Zákazníky lze v zásadě rozdělit na dvě základní skupiny, firmy a jednotlivce. Každá z těchto skupin by měla být dále rozdělena na různé typy podskupin. Těmto podskupinám by měla být věnována odlišná, nikoliv však horší péče a zároveň i způsob komunikace. Jednotlivým podskupinám by měly být nabízeny

kvalitní služby, které splní jejich požadavky a zajistí jim pocit důležitosti a významnosti pro společnost. Na základě informací z minulosti je možné vyhodnotit, jaká forma komunikace jednotlivým zákazníkům (podskupinám) vyhovovala nejlépe. Následně určit, jak často, jakým způsobem a v jakém rozsahu jim budou zasílány informace v budoucnu.

Další oblastí, která byla v minulosti opomíjena, je aktivní zapojení zákazníků do akcí pořádaných společností AUTOBOND GROUP a.s., jako jsou například podporované kulturní, společenské, sportovní akce a firemní oslavy. Dobře zvolené cílové skupiny zákazníků ve vhodných případech i za účasti dalších rodinných příslušníků získají pocit velkého významu pro společnost a v jejich podvědomí se bude upevňovat loajalita vůči společnosti AUTOBOND GROUP a.s.

Oblast, které bude nutno v budoucnu věnovat zvýšenou pozornost, jsou školení zaměřená na různé obory a činnosti. Do popředí zájmu se dostanou jazykové kurzy, protože s postupem globalizace je odstraňováno mnoho bariér, ať už ekonomických, hospodářských a v konečném důsledku i klasických hranic mezi státy. Neustále se zdokonalující softwarové produkty a počítačové programy budou rovněž vyžadovat vyšší nároky na kvalifikovanost obsluhujícího personálu.

Zajímavým prvkem, který by pravděpodobně dokázal obohatit komunikaci se zákazníkem, se nabízí zavedení klasické tištěné Knihy přání a stížností. I v dnešní přetechnizované době existují lidé – zákazníci, kteří nedisponují přístupem k internetu nebo k jiným moderním komunikačním prostředkům a tyto formy komunikace ani nevyhledávají. Rovněž tak, je v dnešní době možno, setkat se se zákazníky, kteří preferují sdělení svých přání, tužeb, informací, ale i stížností způsobem „teď hned a tady“. Pro takovou skupinu zákazníků by bylo ideální umístění Knihy přání a stížností na snadno přístupné avšak málo frekventované místo, které bude zajišťovat dostatečné soukromí pro vyjádření svých pocitů. Společnost by tak měla k dispozici v pravidelných intervalech návrhy, nápady, připomínky a stížnosti zákazníků, čímž by se dostávalo zpětné vazby v reálném čase. Vyhodnocení záznamů by bylo prováděno v pravidelných intervalech (14 dní nebo měsíc) s přihlédnutím k frekvenci přidaných záznamů. Analýza nedostatků, ale i kladných podnětů by byla k dispozici na pravidelných poradách, kde by byly předávány jednotlivým oddělením k vyřešení.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit, jak systém CRM společnosti pomáhá, jaké přínosy jí poskytuje a navrhnout další vývoj komunikace se zákazníkem. O dobré postavení na trhu bojuje každá společnost a snaží se všemi silami vyrovnat své konkurenci.

Je dobré si sestavit **SWOT analýzu**, díky které je možno s přehledem vidět, na jakých konkrétních slabých stránkách má společnost zapracovat. Zvýšené pozornosti by se mělo dostat těm pracovníkům, kteří se stanou aktivním přínosem pro zdokonalování a práci se systémem CRM. Mít neustále na zřeteli své silné stránky, zachovat si statut ekonomicky silného hráče na automobilovém trhu a dále se rozvíjet. Snažit se vyhnout možným hrozbám a v poslední řadě určitě využít příležitostí, které se nabízejí, zejména při využívání nových komunikačních kanálů.

Pro lepší názornost a pochopení systému byly popsány **postupy práce** v jednotlivých částech systému a jejich možnosti využití. V této bakalářské práci jsou detailně objasněny funkce centrální databáze zákazníků, moduly autosalon, autoservis a podpory výrobců a marketing.

Pro navrhnutí dalšího vývoje komunikace mezi společností AUTOBOND GROUP a.s. a zákazníkem, bylo využito konzultací s pracovníkem společnosti a interních zdrojů, které byly poskytnuty. Jednou z cest, vedoucích ke zkvalitnění činnosti, je **důslednější a kvalitnější kategorizace zákazníků**, dle předem stanovených kritérií a lépe se tak zohledňovali jejich potřeby.

Dalším návrhem je aktivní **zapojení zákazníků do akcí** pořádaných společností AUTOBOND GROUP a.s., čímž by se více upevnil vztah mezi zákazníkem a společností. Aby byl tento vztah co nejlepší, je samozřejmě zapotřebí věnovat dostatečné pozornosti i skutečnostem uvnitř společnosti. Důležitou úlohu by měla mít **školení**, která pomohou pracovníkům snadněji se orientovat v systému a lépe zvládat komunikaci a kontakty se zákazníky, tím předcházet nečekaným situacím, které mohou v budoucnu nastat.

V poslední řadě jsou zmíněné **Knihy přání a stížností**, umístěné v prostorách společnosti, kde by zákazníci měli prostor se vyjádřit přímo na místě ke službám, které jim byly poskytnuty.

## **Seznam tabulek**

Tab. č. 1: Technologie a funkční skupiny CSS.....	21
Tab. č. 2: Vztah rozhodovacího procesu, požadované odezvy spotřebitelů a komunikačního cíle.....	31

## **Seznam obrázků**

Obr. č. 1: AZ Tower v Brně.....	11
Obr. č. 2: Fáze řízení a budování vztahů se zákazníky.....	19
Obr. č. 3: Karta věrnostního programu Bond Service PLUS.....	24
Obr. č. 4: Vstupní obrazovka.....	39
Obr. č. 5: Karta zákazníka.....	41
Obr. č. 6: Modul autosalon.....	42
Obr. č. 7: Karta vozidla.....	44
Obr. č. 8: Modul autoservis.....	45
Obr. č. 9: Marketing.....	46

## Seznam použité literatury

- [1] BARTON, J. Goldenberg. *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. First printing, Information Today, Inc., 2008, 384 s., ISBN 978-09-109-6580-4.
- [2] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002, 382 s., ISBN 80-7226-655-1.
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 164 s., ISBN 80-247-0401-3.
- [4] HORÁKOVÁ, Iveta, Stejskalová, Dita, Škapová, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2008, 256 s., ISBN 978-80-7261-178-2.
- [5] LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s., ISBN 978-80-247-1814-9.
- [6] TOMEK, Gustav, Vávrová, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s., ISBN 978-80-7400-098-0.
- [7] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s., ISBN 80-247-0569-9.

## Internetové zdroje

- [8] *AUTOBOND GROUP a.s.* [online] Praha: AUTOBOND GROUP a.s., 2006 – 2012, Aktualizace 7.4.2012, [cit. 20.3.2012] Dostupné z: <http://www.autobond.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti/>
- [9] *Autofox*. [online] Praha: Autofox, 2009, Aktualizace 13.4.2012, [cit. 21.3.2012] Dostupné z: <http://autofox.cz/index.php?id=24785>
- [10] *D3Business Consulting s.r.o.* [online] Ostrava: D3Business Consulting s.r.o., 2009, Aktualizace 5.4.2012, [cit. 10.4.2012] Dostupné z: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>

[11] *Interní zdroje*. Karlovy Vary. AUTOBOND GROUP a.s., 2012

[12] *Výroční zpráva 2010*. Praha. AUTOBOND GROUP a.s. 2012

[13] Téma: CRM ve společnosti AUTOBOND GROUP a.s., Informace poskytl: Petr VALTA, vedoucí skladu, Karlovy Vary, březen 2012

[14] Téma: Vývojové koncepce CRM, Informace poskytl: Ing. Dita HOMMEROVÁ, Ph. D., MBA, vyučující Katedry marketingu, obchodu a služeb, spolupracovnice střediska projektových aktivit, Plzeň, 13.2.2012



## **Abstrakt**

VALTOVÁ, Monika. *Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 56 s., 2012

**Klíčová slova:** zákazník, komunikace, vztah, CRM

Předložená bakalářská práce je zaměřena na systém řízení vztahů se zákazníkem v konkrétní společnosti. Dále je představena společnost AUTOBOND GROUP a.s., její produkty a služby. Je zde vysvětlen pojem CRM, jeho vývoj a předchůdci. Následně je popsán stávající stav v rámci CRM. Další část je věnována zákazníkům s důrazem na KCRM. V praktických částech pak podrobněji popisuje jednotlivé základní položky CRM, tedy technologie, procesy a práce s daty. V závěru je doporučen další vývoj komunikace mezi společností a zákazníkem.

## **Abstract**

VALTOVÁ, Monika. *Customer Relationship Management and its Importance for Strengthening the Company's Competitiveness*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 56 p., 2012

**Key words:** customer, communication, relationship, CRM

The bachelor thesis is focused on customer relationship management in a particular company. AUTOBOND GROUP a. s., its products and services are then introduced. The concept of CRM, its development and predecessors are also explained in this work. Next, the existing situation of the above company in terms of CRM is described. The following part concentrates on customers with emphasis on KCRM. The practical part describes in detail individual basic items of CRM, namely technologies, processes and work with data. At the end of the bachelor thesis, a proposal for further development of communication between the company and its customers is recommended.