

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

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

**Customer Relationship Management and its importance for
strengthening the competitiveness of business**

Lada Antalová

Cheb 2013

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

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

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

V Chebu, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za odborné rady, ochotu a trpělivost.

Děkuji Tomášovi Vodičkovi za praktické informace, rady z podnikové praxe a za maximální vstřícnost a zájem.

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

OBSAH

Úvod	9
1 Model Obaly a. s.....	11
1.1 Středisko Model Obaly - Copack Plus	13
1.1.1 Balení	13
1.1.2 Kompletace a dokončovací práce	13
1.1.3 Výroba obalových a propagační materiálů	14
1.1.4 Skladování	14
1.1.5 Mailing.....	14
1.1.6 Logistika	14
1.2 Obchodní výsledky střediska Model Obaly - Copack Plus.....	15
1.3 Konkurence střediska Model Obaly – Copack Plus.....	19
1.3.1 Balino a.s.	20
1.3.2 Comp alfa, s.r.o.....	20
2 Úvod k řízení vztahů k zákazníkům.....	21
2.1 Proč je vztah se zákazníkem tak důležitý?	22
2.2 Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Managment).....	22
2.2.1 Definice CRM.....	22
2.2.2 Předchůdci CRM.....	22
2.2.3 Vývoj přístupů k CRM	23
2.2.4 Architektura CRM	23
2.2.4.1 Operační část CRM	24
2.2.4.2 Analytická část CRM	25
2.2.4.3 Kooperativní část CRM.....	25
2.2.5 Členění procesů CRM.....	25

2.2.6	Měřítko úspěšnosti CRM	26
2.3	Jak správně pečovat o své zákazníky?	26
3	Zákazníci.....	28
3.1	Kdo jsou zákazníci?	28
3.1.1	Rozdělení zákazníků ve středisku Model Obaly – Copack Plus	28
3.1.1.1	Nadnárodní řetězce	28
3.1.1.2	Velcí čeští výrobci	30
3.1.1.3	Zahraniční lokální klienti	30
3.1.1.4	Menší české firmy s krajským rozsahem.....	30
3.1.1.5	Agentury zastupující nadnárodní řetězce a velké české výrobce	31
3.2	Klíčovní zákazníci.....	31
3.3	Fáze vztahů se zákazníky	32
3.4	Formy připomínání se zákazníkům střediska Modle Obaly – Copack Plus	33
4	Řízení vztahů se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus.....	35
4.1	Komunikace se zákazníky	36
4.2	Komunikace se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus	36
4.2.1	Elektronická komunikace	36
4.2.2	Telefonická komunikace	37
4.2.3	Osobní schůzka	37
4.2.4	Directmailing	37
4.2.5	Model Box	37
4.2.6	Ostatní připomínání se zákazníkům.....	37
4.3	Četnost komunikace se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus .	38
4.3.1	Malí zákazníci se specifickým oborem podnikání.....	38
4.3.2	Velcí zákazníci s velkým obratem	38
4.3.3	Malí zákazníci se středním obratem	38

4.3.4	Potenciální zákazníci	39
4.3.5	Timing.....	39
4.4	Výhody pro zákazníky	39
4.4.1	Certifikace.....	40
4.4.2	Track and Tracking systém – sledování zásilek	41
4.4.3	Režim výběru a vyskladňování.....	41
4.5	Motivování obchodních zástupců střediska Model Obaly – Copak Plus.....	41
5	Technologie CRM	43
5.1	Nejstarší papírové databáze - kartotéky	43
5.2	Balíky typu Office – elektronická databáze	43
5.3	Programy pro správu kontaktů a time management.....	43
5.4	E-systémy CRM.....	44
5.5	Formy využívání technologií spojené s CRM ve středisku Model Obaly – Copack plus.....	45
6	Navržení inovace systému CRM.....	47
6.1	Volba optimálního CRM informačního systému	47
6.2	Odhalení slabých míst	48
6.3	Návrhy na odstranění slabých míst	48
6.3.1	Zodpovězení otázek pomáhající k implementaci systémů	49
6.3.2	SAP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	50
6.3.3	MS Access	51
6.3.4	Microsoft Dynamics CRM.....	55
6.3.4.1	Komponenty Microsoft Dynamics CRM	55
6.3.5	Aplikace Business Contact Manager	56
6.3.5.1	Správa informací o zákaznících.....	56
6.3.5.2	Správa prodejních aktivit.....	56

6.3.5.3	Vytváření a sledování marketingových aktivit.....	57
6.3.5.4	Správa projektů s časovými osami a šablonami	57
6.3.6	Porovnání návrhů informačních systémů CRM.....	58
6.3.7	Návrh na motivování obchodních zástupců.....	59
6.4	Co středisko Model Obaly – Copack Plus očekává od nového systému CRM	60
7	Závěr	61
8	Seznam obrázků.....	63
9	Seznam tabulek	64
10	Seznam použitých zkratk	65
11	Seznam použitých zdrojů	66
11.1	Knižní zdroje	66
11.2	Internetové zdroje	66
12	Seznam příloh.....	68
	Abstrakt	71
	Abstract.....	72

Úvod

Bakalářská práce a její obhajoba je jednou z podmínek zakončení bakalářského studia na vysoké škole. Tato práce by měla ukázat, že student samostatně dokáže pracovat a čerpat z odborné literatury, elektronických zdrojů či jiných pramenů. Dále prokazuje, že je student schopen zpracovat teoreticky i prakticky zadané téma a následně ho i obhájit před odbornou komisí.

Téma této bakalářské práce je: Řízení vztahů se zákazníky a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti, které je podle autorčina názoru velmi aktuální. Konkurence vlivem globalizace je velmi vysoká a jakékoliv pochybení ze strany firmy může způsobit ztrátu zákazníků. To může vést k oslabení postavení firmy na trhu. Z důvodu konkurenčního boje je získávání, a především udržení zákazníků velmi těžké a postupem let je to stále těžší. Dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu je jedním ze základních cílů všech firem, proto je důležité budovat pevné, dlouhodobé a vzájemně prospěšné vztahy se zákazníky. Společnosti prostřednictvím řízení vztahu se zákazníky chtějí své zákazníky uspokojit v maximální možné míře a zároveň posílit hodnotu podniku.

Tato bakalářská práce byla zpracována ve spolupráci se střediskem Model Obaly – Copack Plus.

Bakalářská práce se bude skládat ze šesti základních částí. Zaměří se na představení střediska a zhodnocení současné situace v podniku. Samotná práce zacílí na navrhnutí možného řešení, které by mohlo zlepšit stávající systém CRM ve středisku Model Obaly – Copack Plus. Možné návrhy budou vycházet z analýzy řízení vztahu se zákazníky.

První část charakterizuje středisko Model Obaly – Copack Plus. Tato část by měla informovat o tomto středisku, přiblížit nabízené služby a výrobky tohoto střediska a popsat obchodní výsledky za poslední čtyři roky. Také zde bude zmíněna konkurence tohoto střediska.

Druhá část se bude zabývat pouze teoretickými informacemi o problematice řízení vztahu se zákazníky. Budou zde vysvětleny základní pojmy, jako CRM, předchůdci CRM či architektura CRM.

Třetí část bude věnována zákazníkům. Nejdříve budou zákazníci střediska Model Obaly – Copack Plus rozděleni do pěti velkých skupin a poté budou stručně popsány činnosti těchto podniků. Následovat bude teoretické popsání fází vztahů se zákazníky doplněné praktickými informacemi přímo ze střediska.

Čtvrtá část, na základě osobních rozhovorů s obchodním zástupcem, bude popisovat komunikaci a četnost komunikace se zákazníky střediska Model Obaly – Copack Plus. Dále budou stručně zmíněny výhody pro zákazníky. Následovat bude motivování obchodních zástupců.

Pátá část bude obsahovat a analyzovat technologie CRM pomocí jak teoretických tak i praktických informací.

Poslední velká kapitola bude vycházet z předchozích kapitol a budou zde nejprve odhalena slabá místa a poté budou detailně navrženy návrhy na zlepšení stávajícího stavu CRM. Jednotlivé návrhy budou stručně popsány a nakonec mezi sebou porovnány. Poslední část této kapitoly se bude zabývat hledáním nových forem motivování obchodních zástupců.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit úroveň řízení vztahů se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus.

Všechny potřebné informace ke zpracování teoretické části bakalářské práce byly čerpány ze zdrojů, které jsou uvedené v seznamu použitých zdrojů. Praktická část vychází z informací získaných na základě osobních rozhovorů a konzultací s obchodním zástupcem a z doporučených elektronických zdrojů.

Pro formální úpravu této bakalářské práce byla využita publikace „Metodika k vypracování bakalářské/diplomové práce“ autora doc. PeadDr. Ludvíka Egera, CSc.“ Pro psaní bakalářské práce byl použit textový editor MS Word.

1 Model Obaly a. s.

Model Obaly a. s. je právnická osoba patřící do skupiny Model AG se sídlem ve švýcarském Weinfeldenu. Model Holding je holdingovou společností skupiny Model, jejíž historie sahá až do roku 1882.

V současné době Model Holding provozuje papírny, závody pro výrobu obalů z vlnitých, kaširovaných a hladkých lepenek na 16 místech v osmi evropských zemích. Jednotlivé závody jsou procesně orientovány, mají vlastní prodejní a vývojové týmy a vysokou míru samostatnosti v rozhodování. Tyto závody jsou regionálně organizovány na region Západ a region Central. Model Obaly a. s. patří do regionu Central. Celkový obrat skupiny v roce 2011 činil 660 milionů švýcarských franků, což je v české koruně téměř 14 miliard.

Akciová společnost Model Obaly má své sídlo v Opavě, Těšínská 2675/102. Tato společnost je právním nástupcem společnosti KPM CARE s. r. o., se sídlem v Nymburku. V rámci sloučení přešlo na společnost Model Obaly, a. s. jmění zanikajících společností KPM CARE s. r. o. a MODEL INVEST, spol. s r. o. Jediný akcionář této společnosti je Model Holding AG. Základní kapitál akciové společnosti Model Obaly činí 31 000 000,- Kč, který je plně splacen.

Společnost Model Obaly a. s. vznikla v roce 1992 s jediným sídlem v České republice, v Opavě. Postupem času rostl počet firemních závodů, kdy první byl postaven v roce 1995 v Nymburku. O čtyři roky později byl ke společnosti Model Obaly a. s. přikoupen závod v Moravských Budějovicích a následně v roce 2003 závod v Hostinném. Model Obaly a. s. má vysoké postavení na trhu a je lídrem v produkci vlnité lepenky.

Výrobní provozy:

- Závod Opava VL (vlnitá lepenka, obaly z vlnité lepenky)
- Závod Opava HKS (obaly z hladké lepenky, kaširované obaly)
- Závod Nymburk (vlnitá lepenka, obaly z vlnité lepenky)
- Závod Moravské Budějovice (obaly z vlnité lepenky)
- Závod Hostinné (obaly z hladké lepenky)

Prodej a služby:

- Pack Shop v Opavě
- Pack Shop v Praze
- Copack Plus v Opavě
- Copack Plus v Nymburku

Hlavní předmět činnosti společnosti Model Obaly je výroba a prodej obalů z vlnitých a hladkých lepenek a polygrafická výroba. Mezi další předměty činnosti této společnosti patří pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb. Do předmětu podnikání společnosti Model Obaly a. s. patří výroba, hostinská činnost, silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně.

Model Obaly, a. s. nabízí největší výrobní kapacitu a nejširší sortiment obalů z vlnité lepenky ze všech výrobních závodů Model Group ve střední Evropě. Obaly, které firma nabízí, splňují i nejnáročnější požadavky trhu a logistiky. Akciová společnost vyvíjí jednoduché přepravní obaly stejně jako důmyslné, mnohobarevně potištěné prodejní displeje, které vyrábí v malých i velkých sériích. Společnost úzce spolupracuje se sousedním závodem na výrobu skládaček a ostatními výrobními závody v České republice, což umožňuje nabízet zákazníkům neobvyklé kombinace vlnité a hladké lepenky, transparentní folie (s potiskem i nebo bez), stejně jako obaly počištěné ofsetem flexotiskem, nebo digitálním tiskem.

V roce 2011 dosáhla společnost Model Obaly, a. s. obratu více než 3,5 mld. Kč, z čehož export činil zhruba 38%. Investice dosahovaly v tomto roce 218,6 mil. Kč.

Společnost Model Obaly, a. s. vyrábí nejen přepravní obaly, displeje, speciální obaly, papíry na vlnitou lepenku, ale také nabízí balicí služby, mezi které patří balení propagačních materiálů či jiných produktů. Dále v nabídce najde zákazník logistické služby, tisk a distribuci reklamních cedulí do supermarketů.

Od roku 2006 firma Model Obaly, a.s. nabízí zákazníkům balicí služby, tzv. copacking. V roce 2008, po akvizici společnosti KPM CARE s. r. o., uvedla společnost Model Obaly a. s. novou firemní značku Copack Plus, pod kterou spadají závody v Nymburku a v Opavě. Firma Model Obaly, a.s. tak je schopna nabízet zákazníkům komplexní

služby zahrnující nejen výrobu obalů, ale i možnost zboží do těchto obalů zabalit a také zajistit distribuci tohoto zboží na místo prodeje.

Praktická část této bakalářské práce bude zaměřena na výrobní závod v Nymburce se sídlem v ulici Kostomlátecká 171, Nymburk, konkrétně na středisko Model Obaly - Copack Plus.

1.1 Středisko Model Obaly - Copack Plus

Středisko Copack Plus firmy Model Obaly, a.s. nabízí řadu výrobků a služeb, které lze rozdělit do několika skupin rozdělené na balení, kompletace a dokončovací práce, výroba obalových a propagačních materiálů, stojany, skladování, mailing a logistika.

1.1.1 Balení

Středisko Model Obaly - Copack Plus se zabývá výrobou obalů. Pro své zákazníky nabízí služby, kdy podle požadavků zákazníka požadovaný obal nejprve navrhne, poté zákazníkovi návrh předá, dohodne s ním případné změny a následně navržený obal vyrobí a zboží na přání zákazníka do těchto obalů zabalí a případně dopraví na místo prodeje či uskladní. Mezi další služby v sekci balení patří poradenské služby v oblasti balení výrobků. Středisko Model Obaly - Copack Plus navrhuje a realizuje, kromě již zmíněných obalů, také výrobu etiket či maket. Nabídka obalů tohoto střediska je velmi pestrá. Patří sem zejména balení zboží do blistrů, smrštitelných či nesmrštitelných folií. Dále v nabídce obalů jsou sleeves obaly.

Pro balení zboží používá středisko Model Obaly - Copack Plus balicí poloautomatické stroje Modular s tunely, etiketovací linku Willett 210 Air Blow, pásové dopravníky Ulmer, tiskárny etiket Sato, ovinovací stroje WM 983 ECO digit, skupinovací poloautomatický stroj Beta Pack 700 a blistrovací stroje a lepící stroje GEM – 52.

1.1.2 Kompletace a dokončovací práce

Středisko Model Obaly - Copack plus nabízí, kromě služeb celé skupiny Model, také kompletaci a dokončovací práce, kam patří skladování a lepení krabiček, fixáže, ruční a strojní etiketování, vlepování plastových oken, vzorků apod. Dále kompletují stojany, barkety, prodejní mix palet, stíracích losů – rozdělení na výherní sety. Nedílnou součástí kompletace a dokončovacích prací je vrtání letáků a brožur a jejich skupinové navlékání na spojovací silony.

Pro kompletaci zboží používá středisko Model Obaly - Copack Plus kromě balicího poloautomatického stroje Modular s tunely či etiketovací linky Willett 210 Air Blow také stroj INKJET.

1.1.3 Výroba obalových a propagační materiálů

Mezi často nabízené služby střediskem Model Obaly - Copack plus patří grafické práce, jako jsou návrhy či maketování. Toto středisko se dále specializuje na výrobu stojanů, blistrů, obalů sleeves, papírových tašek, letáků, distribučních kartonů či přepravních obalů. Tato výroba je zajišťována v rámci skupiny Model a dalších prověřených dodavatelů.

1.1.4 Skladování

Středisko Model Obaly - Copack Plus nabízí komplexní zajištění skladování cca 3 000 palet, paletizaci a přípravu expedice na jednotlivá místa prodeje, zásilkové balení (kompletace a balení od obálek až po váhově nebo rozměrově nestandardní balíky), paletové balení (kompletace a balení jednodruhových či vícedruhových palet). Doprava hotových zakázek do objemu 14 palet je realizována vlastními prostředky střediska Copack Plus, velkoobjemové zakázky smluvní spedicí. Dále zajišťuje pronájem skladovacích prostor na celém území České republiky. Samozřejmostí je pojištění uskladněného materiálu či zboží na hodnotu udanou klientem.

1.1.5 Mailing

Do sekce mailing patří kompletace zejména letáků, 3D vzorků, skladování letáků, vlepování klubových karet, obálkování, foliování do čiré či barevné folie, tisk a lepení adresních štítků, realizace objednávkového rozesílání a komplexní zajištění spotřebitelských soutěží.

1.1.6 Logistika

Středisko Model Obaly - Copack Plus zajistí dopravu v rámci České republiky i celé Evropy. Přepravuje nadrozměrné zásilky prostřednictvím České pošty, expresních přepravních společností či kurýrními službami. Dále zajišťuje na přání závozy dle požadavků příjemce, svoz a naskladnění nepoužívaných materiálů zpět do centrálního skladu či svoz použitých i nepoužitých materiálů a jejich následnou likvidaci.

1.2 Obchodní výsledky střediska Model Obaly - Copack Plus

V následující části budou popsány obchodní výsledky střediska Model Obaly – Copack Plus. Nejprve jsou uvedeny průměrné počty zaměstnanců za poslední čtyři roky. Tyto počty zaměstnanců jsou doplněny o data ohledně obratu a počtu zakázek za stejné období.

Tabulka 1: Počty zaměstnanců

Počty zaměstnanců				
Rok	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců Model Obaly, a.s.	1 168	1 204	1 259	1319
Počet zaměstnanců střediska Model Obaly - Copack Plus Nymburk	42	48	45	47

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Počty zaměstnanců ve středisku Model Obaly - Copack plus uvedené v tabulce jsou uvedeny v průměru, protože počty zaměstnanců mají během celého roku proměnlivou tendenci, mění se každý měsíc. Ve vytížených měsících, kterými jsou zejména květen až září, využívá středisko služeb personální agentury a zaměstnává až o 15 zaměstnanců více.

V této bakalářské práci bude podrobněji analyzována spolupráce se zákazníky konkrétního obchodního zástupce vystupujícího ve firmě jako sales representative, pracující ho v tomto středisku již šestým rokem. Konkrétně mezi sebou budou porovnána data tohoto obchodního zástupce z posledních čtyř let.

Následující dvě tabulky obsahují údaje za celé středisko Model Obaly – Copack plus a údaje tohoto obchodního zástupce. První tabulka s názvem Velikost obratu je uvedena v českých korunách, druhá tabulka je uvedena v kusech.

Tabulka 2: Velikost obratu

Velikost obratu				
Rok	2009	2010	2011	2012
Středisko Model Obaly – Copack plus	42 717 000	45 192 000	48 021 000	46 093 000
Obchodní zástupce	8 245 000	11 384 000	7 386 000	9 803 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

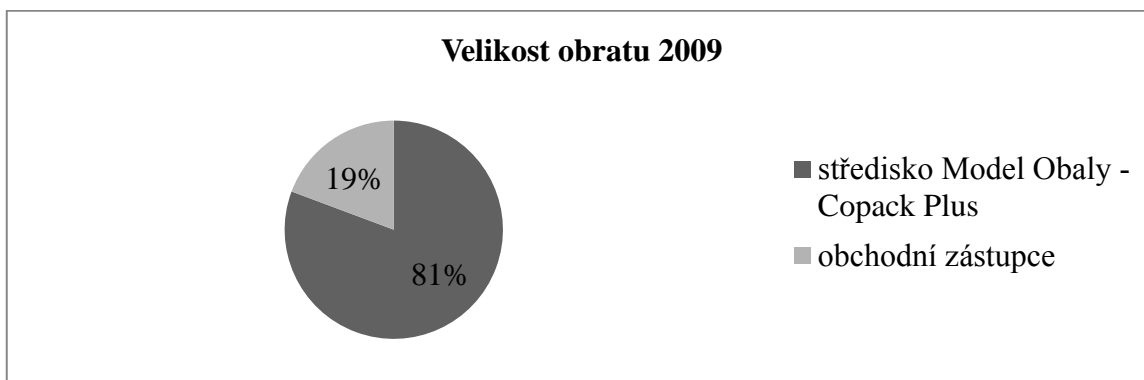
Tabulka 3: Celkové počty zakázek střediska Model Obaly - Copak Plus včetně služeb

Celkové počty zakázek střediska Model Obaly - Copak Plus včetně služeb				
Rok	2009	2010	2011	2012
Středisko Model Obaly – Copack Plus	569	598	668	613
Obchodní zástupce	96	121	156	126

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

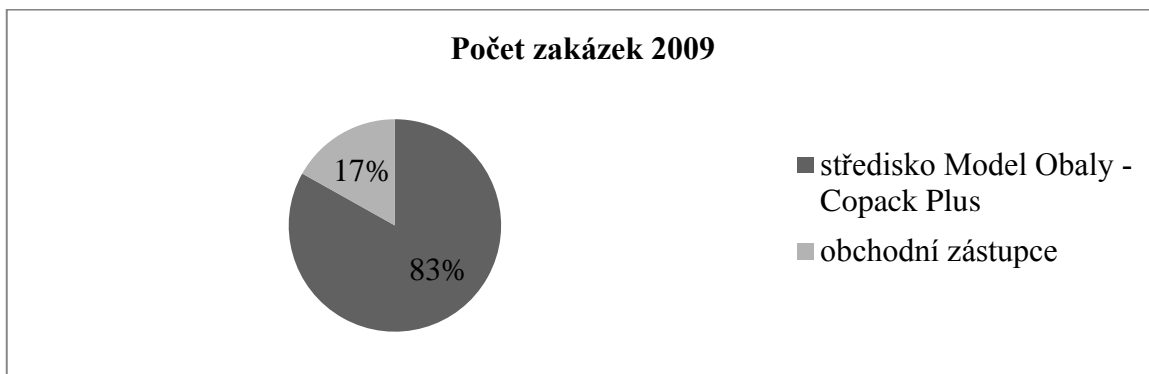
Pro lepší orientaci v datech autorka zvolila grafické zobrazení pomocí výšečových grafů velikosti obratu a počtu zakázek v jednotlivých letech.

Obrázek 1: Velikost obratu 2009



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

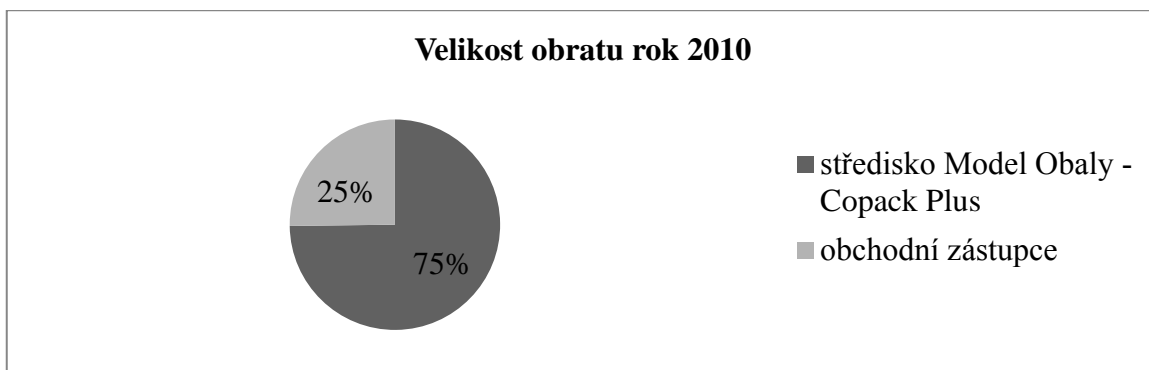
Obrázek 2: Počet zakázek 2009



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

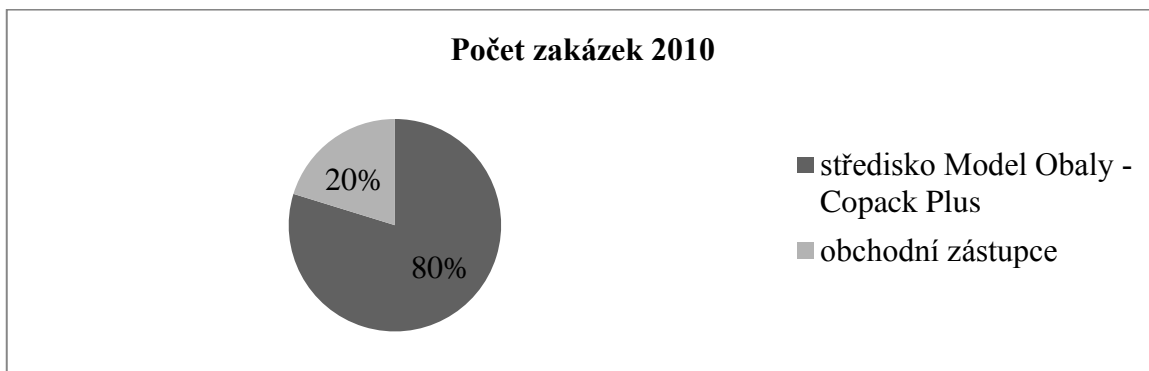
V prvním roce zkoumaného období, v roce 2009, se obchodní zástupce podílel na celkovém obratu střediska Model Obaly – Copack Plus 19%, což činilo 17% ze všech sjednaných zakázek.

Obrázek 3: Velikost obratu 2010



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

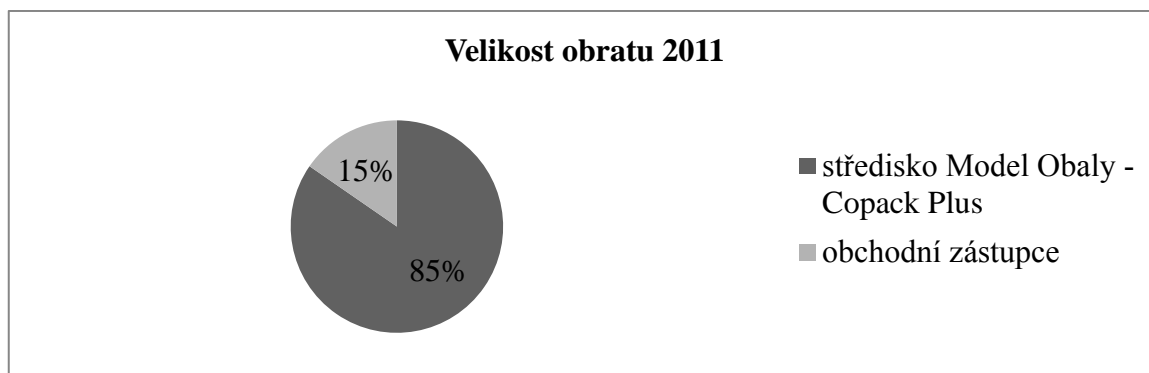
Obrázek 4: Počet zakázek 2010



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

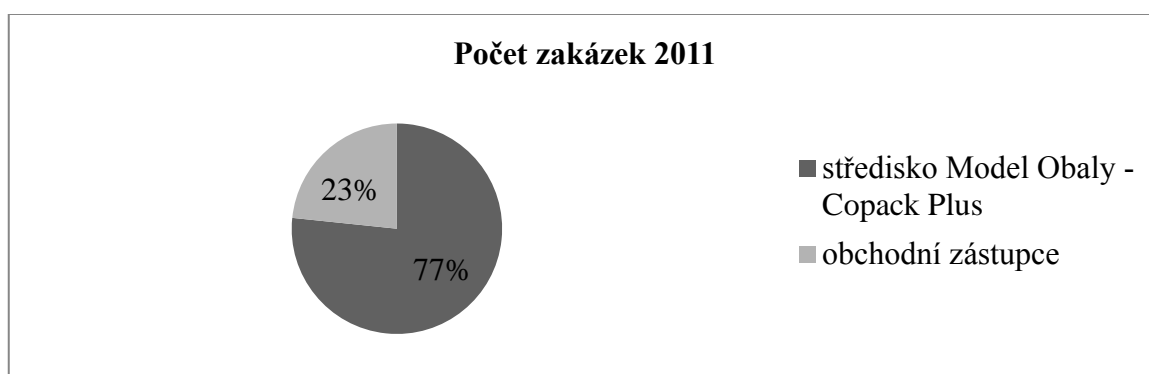
Oproti roku 2009 v roce 2010 nastal velký nárůst jak v celkovém obratu, tak v počtu zhotovených zakázek. Obchodní zástupce zajistil celou čtvrtinu obratu střediska Model Obaly – Copack Plus. Tento podíl na obratu byl obsažen ve 20% počtu zakázek.

Obrázek 5: Velikost obratu 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

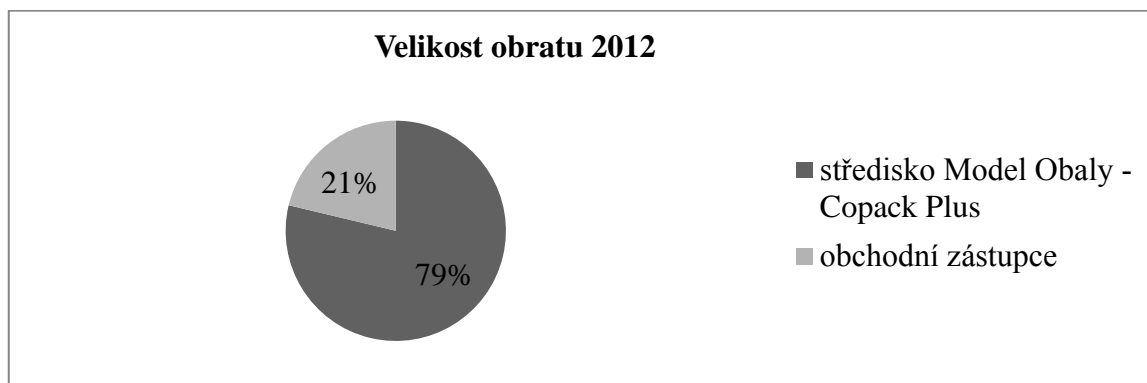
Obrázek 6: Počet zakázek 2011



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

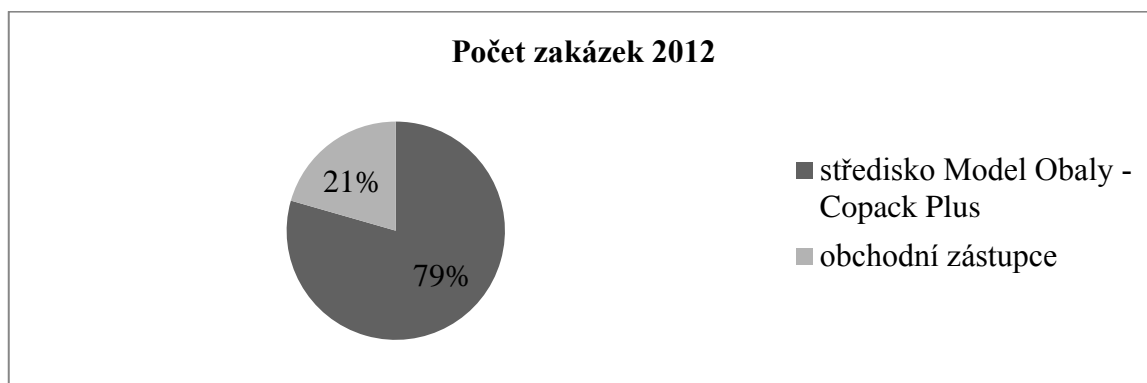
V roce 2011 nastal opětovný nárůst v celkovém obratu, obrat zjištěný obchodním zástupcem byl nejnižší za sledované období, který činil 15%. Počet sjednaných zakázek byl naopak nejvyšší.

Obrázek 7: Velikost obrátu 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek 8: Počet zakázek 2012



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V roce 2012, v posledním sledovaném období, došlo k mírnému poklesu celkového obrátu střediska Model Obaly – Copack Plus. Podíl velikosti obrátu a počtu zakázek obchodního zástupce činil v obou případech 21%.

1.3 Konkurence střediska Model Obaly – Copack Plus

V následující části ve zkratce budou popsáni dva konkurenti střediska Model Obaly - Copack Plus na českém trhu zabývající se tzv. copakingem. Tyto dvě společnosti se svými obraty nejvíce konkurují středisku. Nabízené služby konkurentů a střediska jsou ve značné míře totožné.

Středisko Model Obaly – Copack plus zaručuje kvalitu výrobků vyrobené z vlastních zdrojů či firmou Model Obaly a.s. Jedná se o velmi stabilní firmu, která je na trhu mnoho let a je dceřinou společností holdingové společnosti Model Holding AG, což zaručuje zákazníkům vysokou kvalitu.

1.3.1 Balino a.s.

Akciová společnost Balino má své sídlo v Kamenici, a nabízí komplexní služby v oblasti copackingu od návrhu obalu po přepravu k zákazníkovi. Dále navrhuje balení a realizuje jej podle přání zákazníka. Také vyrábí obalový materiál a etikety. Zboží balí do obalového materiálu a následně uskladní či doveze na místo určení. V oblasti balení nabízí balení zboží do smrštitelných a nesmrštitelných folií, do volných sáčků, do přepravního balení či sleeve. Dále v nabídce této firmy zákazník najde služby jako je ruční kompletace reklamních nebo dárkových balení, kompletace reklamních stojanů, vkládání a vlepování letáků/vzorků výrobků do periodik, katalogů či lepení blistrů. Firma Balino nabízí pro zákazníky skladování a dopravu zboží v rámci České republiky i v zahraničí. Pro přepravu využívá služby České pošty, expresní přepravní společnosti apod. Firma Balino se soustředí na udržení pozice na trhu zaměřeném na copacking prostřednictvím zakázek pro společnosti se zahraniční majetkovou účastí vyžadující vysokou kvalitu zpracování. Společnost má zavedený systém ISO 9001.

1.3.2 Comp alfa, s.r.o.

Společnost Comp alfa sídlící v Kladně nabízí komplexní skladové služby zaměřené na klienty se specifickými požadavky, služby s vysokou přidanou hodnotou, služby pro podporu prodeje spotřebního zboží, jako je polepování etiket, skupinová balení, kompletace prodejních stojanů, kolkování alkoholu apod. Firma dále nabízí doplňkové služby na míru přesně podle přání zákazníka. Jedná se například o import zahraničních zásilek, námořní a leteckou dopravou, celní deklaraci, distribuci v tuzemsku i zahraničí. Dále nabízí také zatahovávání výrobků do smrštitelné folie, vkládání a zatahovávání zboží do PVC sáčků, polepování obalů zboží reklamními etiketami, skládání dárkových kazet, kompletace stojanů, kompletace zboží a následné zabalení a rozeslání jako obchodní balík, skladování a distribuce jakéhokoliv způsobu dopravy. Společnost má zavedený systém ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001 OHSAS.

2 Úvod k řízení vztahů k zákazníkům

Z obecně známé definice podnikání je zřejmé, že základním cílem podnikání je dosahování zisku. Jedná se o jeden z nejdůležitějších cílů, ale aniž bychom poznali svého zákazníka, pečovali o něj, snažili se mu vyhovět ve všech jeho přáních, tak tohoto cíle nedosáhneme. Klíčový faktor úspěšnosti podniku je péče o zákazníka a vytváření dlouhodobých vztahů s nimi. Tyto vztahy jsou v několika posledních letech velmi aktuální téma, které se řeší v každém podniku.

Pro lepší pochopení vývoje řízení vztahů se zákazníky je dobré si vzpomenout, jak se před průmyslovou revolucí chovali nejrůznější řemeslníci a učedníci ke svým zákazníkům. Tito dělníci pracovali v dílnách a celý výrobní proces řídili mistři, kteří nebyli pouze profesionálové svého oboru, ale také znali zákazníky, pro které vyráběli. Díky osobní znalosti svých zákazníků věděli přesné přání na vyráběný výrobek, které si pamatovali a řídili se podle něj. Nejednalo se o nic jiného, než o vztah se zákazníkem. Celý vztah byl založen na důvěře, kterou nebylo radno ztratit. V době průmyslové revoluce přišly na řadu nové technologie, které jsou spojené se sériovou a masovou výrobou. V té době se pracovníci pracující ve výrobě vůbec nedostali do kontaktu se zákazníkem a mistři byli potřební pouze jako dozor celé výroby. Následkem toho bylo, že se marketing soustředil na distribuci a tím výrobci ztratili kontakt se zákazníky. Informace o jejich přáních byly zprostředkované. Masová výroba způsobila, že bylo dostatek výrobků, ale nebyl o ně zájem. Pro efektivitu obou stran, jak zákazníků, tak výrobců, je dobré hledat výrobky pro zákazníky. V 80. letech 20. století se rozvinul marketing služeb, který pohlíží na celou organizaci jako na marketingovou organizaci, která uvádí na trh výrobky. Tato filozofie pomáhá k lepšímu chápání vztahu se zákazníkem. Řada oddělení podniku je v kontaktu se zákazníkem a to může ovlivnit vnímání tohoto vztahu. (Storbacka, Lehtinen, 2002)

Dnešní podoba řízení vztahů se zákazníky začala již na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století. Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer relationship management) je nezbytnou součástí všech odvětví podnikání. Jako pomocníka při poznávání zákazníků využívá CRM nejrůznější technologie, které však nejsou nejdůležitějším faktorem této problematiky, neboť pouze napomáhají tomu, aby

podniky své zákazníky uspokojily v co nejvíce možné míře. Po celém světě jsou rozšířeny různorodé systémy pro řízení vztahů se zákazníky. (Chlebovský, 2005)

2.1 Proč je vztah se zákazníkem tak důležitý?

Z mnoha studií je prokazatelné, že nespokojený zákazník se o své špatné zkušenosti zmíní dvakrát více lidem, než o dobré zkušenosti. Na tento výrok však nepotřebujeme žádnou studii. My samotní, když jsme nespokojeni se službami, výrobkem či chováním firmy k naší osobě, tak to vyprávíme partnerovi, rodičům, přátelům a kolegům v práci. (Foster, 2002)

2.2 Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)

2.2.1 Definice CRM

„Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu“ (Dohnal, 2002, s. 18)

„Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran“ (Chlebovský, 2005, s. 23)

Hlavním cílem řízení vztahů se zákazníky je vytvoření dlouhodobého a stabilního vztahu se zákazníkem. Podniky by měly důkladně pochopit a hlavně porozumět svým zákazníkům a to především jeho hodnototvornému procesu, ve kterém si zákazník vytváří vlastní hodnotu, kterou když podnik zná, je pro něj snadnější rozvinout vztah se zákazníkem. Pro zefektivnění tohoto vztahu by se na tento vztah mělo pohlížet jako na proces, který není brán jen jako obchodování, ale je spojen i s dalšími činnostmi, které společně s obchodováním realizují celý vztah se zákazníkem. (Storbacka, Lehtinen 2002)

2.2.2 Předchůdci CRM

„Zkratka CRM (Customer Relationship Management) je nejnovější v řadě akronymů, které se vyvinuly v průběhu 90. let. Z těch předešlých můžeme jmenovat např.:“

- *SFA (Sales Force Automation) – automatizace prodeje*
- *TAS (Technology Assisted Selling) – prodej podporovaný technologií*
- *ERM (Enterprise Resource Management) – řízení podnikových zdrojů*
- *ERP (Enterprise Resource Planning) - plánování podnikových zdrojů*
- *TERM (Technology Enabled Resource Management) – řízení zdrojů podporované technologií“ (Burnett, 2005, s. 242)*

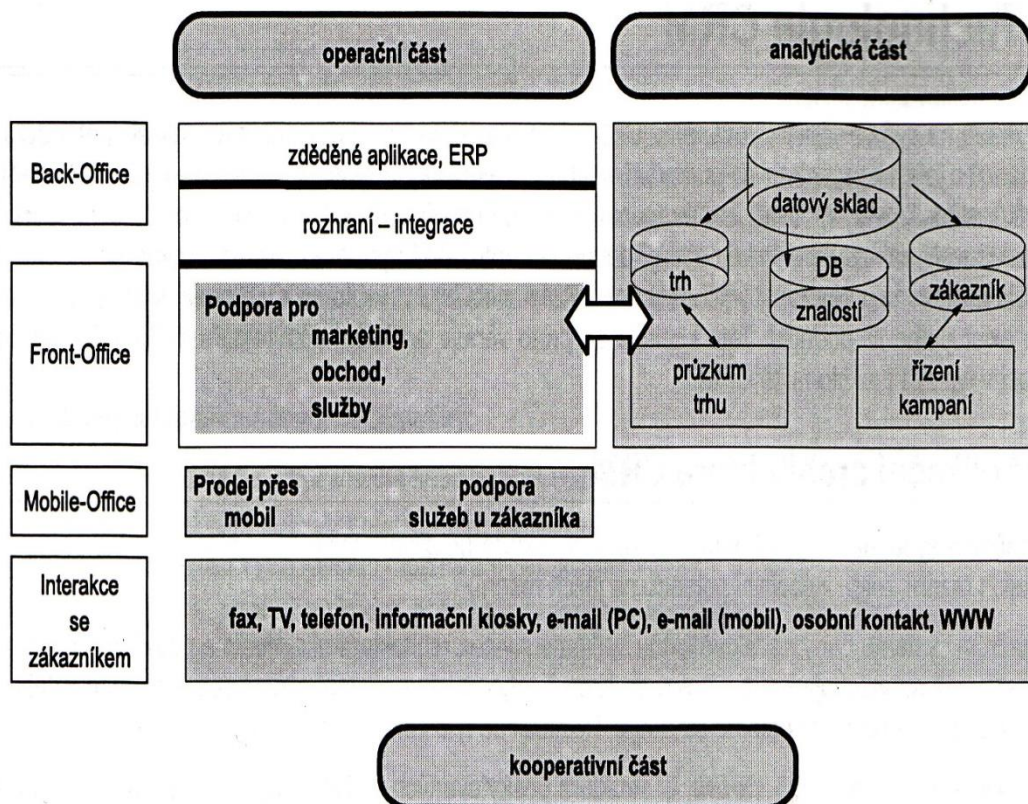
2.2.3 Vývoj přístupů k CRM

1. 1980 – 1900: V tomto období se aktualizovaly služby určené zákazníkům. Výsledkem byly získané úspory ve spolupráci s call centry.
2. 1990 – 1995: Získané informace se o zákaznicích začaly shromažďovat s cílem porozumět zákazníkům. Sloužil k tomu centralizovaný systém řízení dat.
3. 1995 – 2000: Během těchto pěti let se CRM zaměřilo na tvorbu hodnot pro zákazníky. Výsledkem bylo zlepšení hodnoty nabízených produktů či služeb na základě porozumění zákazníkům.
4. 2000 – 2005: Management se v tomto období zaměřil na řízení vztahů se zákazníky, což vedlo ke změně podnikové kultury na kulturu orientovanou na zákazníky.
5. 2005 – současnost: I v dnešní době se rozvíjí modely, které zahrnují zákazníky jako subjekt vztahu. To vede k vytváření struktur a procesů zákaznický orientovaných společností. (Lehtinen, 2007)

2.2.4 Architektura CRM

Aplikační architektura nejlépe vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací, proto je spojena s CRM. Tato aplikační architektura je rozdělena do tří částí: operační, analytická a kooperativní. (Dohnal, 2002)

Obrázek 9: Aplikační architektura CRM



Zdroj: Dohnal, 2002, s. 60

2.2.4.1 Operační část CRM

Operační část CRM se zaměřuje na automatizaci a řízení základních podnikových procesů, které se týkají marketingu, obchodních a servisních činností. Mezi hlavní činnosti této části patří dosahování maximální možné efektivity existujících procesů. Podniky vkládají do operační části CRM největší naděje. Do této části patří aplikace, které jsou využívány při kontaktu se zákazníkem:

- **SFA (podpora prodejních aktivit)**

Jeden ze způsobů, jak zajistit podnikům požadované zvýšení produktivity obchodní činnosti, je převedení papírové dokumentace do elektronické formy. Tím se zpřístupní data celému obchodnímu týmu. Aplikace typu Mobile-office, mezi které patří mobilní technologie, internet aj., poskytují podnikům možnost konfigurace produktů spojené s vložením objednávky daného produktu přímo u zákazníka. Aplikace CRM jsou proto nyní vnímány jako zdroj manažerské kontroly umožňující se více věnovat zákazníkům a tím i vydělávat více peněz.

- **EMA (podpora marketingových aktivit)**

Aplikace EMA jsou analyticky zaměřené na marketingové kampaně působící na trh. Patří sem datové sklady umístěné v analytické části CRM. Tyto aplikace společně s elektronickou poštou či bezdrátovým internetem jsou využívány často v podnicích, kdy se například informují o změnách cen letenek.

- **CSS (podpora servisních aktivit)**

S rozvojem moderních technologií přicházejí modernější komunikační kanály, které neslouží už pouze k samotné komunikaci. Zákazníci si mohou zvolit zdroj informací pro ně nejbližší, kam patří internet, elektronická pošta aj., kde jsou k dispozici informace v reálném čase. Po získání informací se uskutečňuje nákup bez fyzického kontaktu s podnikem. To vede k poklesu nákladů a současně roste kvalita obsluhy zákazníka, stoupá zákaznickova spokojenost. (Dohnal, 2002)

2.2.4.2 Analytická část CRM

Analytická část CRM využívá data, která se týkají zákazníků a data získaná z jednotlivých procesů v operační části CRM. Nezbytné předpoklady pro úspěšné využití těchto dat je jejich centralizace. Cílem je využít data k poznání zákaznických preferencí a odhadnutí požadavků na zefektivnění služeb, marketingu či obchodních činností. (Dohnal, 2002)

2.2.4.3 Kooperativní část CRM

Kooperativní část CRM obstarává komunikaci se zákazníky, mezi členy společnosti i mimo ní. Tato část CRM využívá spolupráci s obchodními partnery. Informace podnik získává nejen z vlastních zdrojů, ale i ze sdílených dat obchodního partnera, webových aplikací, podnikových portálů či marketingových průzkumů. (Dohnal, 2002)

2.2.5 Členění procesů CRM

Softwarové systémy CRM se opírají o dva základní procesy, tzv. back-office a tzv. front-office. „*Oblast back-office, známá také jako oblast ERP (enterprise resource planning) neboli plánování podnikových zdrojů, je tradiční doménou systémové integrace, která zahrnuje takové úseky činnosti podniku, jako je výroba, nákup, řízení zásob a další vnitřní systémy podniku včetně finanční infrastruktury.*“

(Burnett, 2005, s. 241) Jinými slovy se jedná o procesy, které nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem. „*Oblast front-office je poměrně nová záležitost, která v sobě spojuje všechny tři typy automatizace vnějších vztahů podniku: automatizace prodeje (odbytu), automatizaci zákaznického servisu a automatizaci marketingu (původně databázový marketing.*“ (Burnett, 2005, s. 241), (Burnett, 2005), (Dohnal, 2002)

2.2.6 Měřítka úspěšnosti CRM

Podnik pro úspěšnost vztahu se zákazníkem musí hledat hodnotové vztahy a nadále zvyšovat hodnoty tohoto vztahu. „*Hodnota zákazníka se definuje [Tuneček, 2003] jako současné a očekávané budoucí hodnoty konkrétního zákazníka diskontované na jeho čistou současnou hodnotu*“ (Chlebovský, 2005, s. 53) Vztah se zákazníkem může být pro společnost hodnotný z pohledu ziskovosti vztahu. Firmy musí znát, kteří zákazníci jsou pro ně ziskoví, méně ziskoví a dokonce i ztrátoví, protože tak mohou rozlišit přístup k jednotlivým zákazníkům. (Chlebovský, 2005)

2.3 Jak správně pečovat o své zákazníky?

Tuto otázku si kladou podniky snad každý den. Chlebovský se pokusil ve své knize CRM – Řízení vztahů se zákazníky na tuto otázku odpovědět. Říká, že péče o zákazníky zahrnuje neustálé sledování zákaznických potřeb, motivací a zvyků. Je důležité získané znalosti a zkušenosti umět dále využívat při inovaci nabízených produktů či služeb. (Chlebovský, 2005)

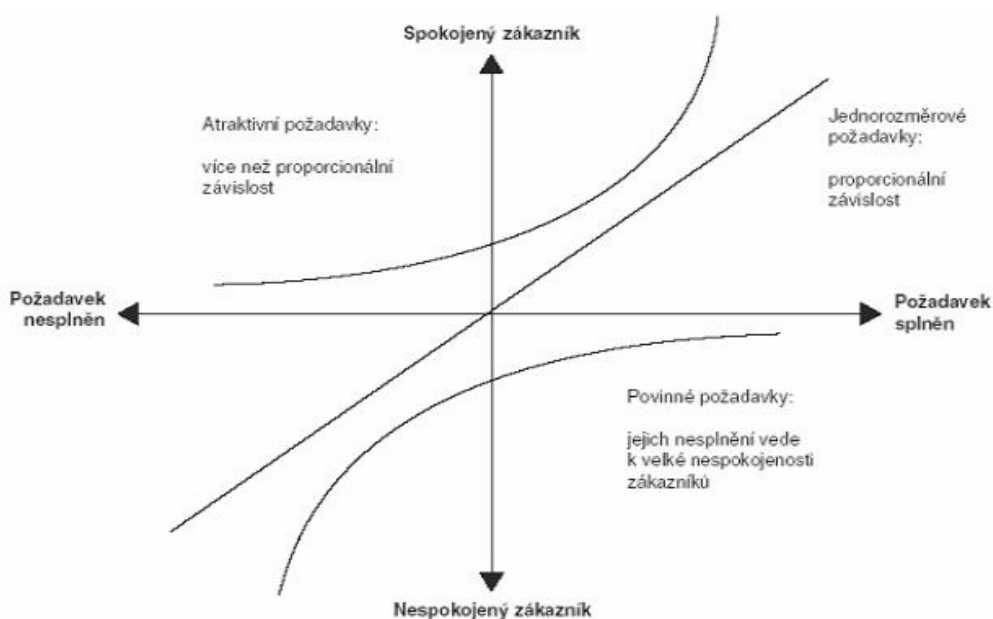
Při zavádění CRM do firmy je nutné si uvědomit, že se firma neobejde bez toho, aby všichni zaměstnanci měli na paměti, že nejdůležitější je zákazník, dále musí existovat zpětná vazba a nezbytně potřebné je používat informační technologie, které firmě uchovávají data pro další analýzu. (Chlebovský, 2005)

Cílem všech firem kromě zisku by měla být spokojenost zákazníků, protože spokojení zákazníci se rádi vrací do obchodního vztahu, který splňoval jejich očekávání a bylo s nimi jednáno jako s rovným. Co je vlastně spokojenost? „*Spokojenost zákazníka je determinována názorem zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil jeho potřeby a očekávání*“ (Chlebovský, 2005, s. 49)

KANO model je nejčastěji využívaná metoda pro měření spokojenosti zákazníka. Tato metoda je postavena na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby do tří základních skupin:

- **Povinné (Must be)** – při nesplnění těchto požadavků bude zákazník nespokojen. Na druhé straně však při nesplnění těchto požadavků má malý vliv na spokojenost, protože se jedná o základní kritérium produktu.
- **Jednorozměrné (One-dimensional)** – tyto požadavky mají lineární závislost při jejich naplnění a uspokojování zákazníků – čím více je požadavek splněn, tím spokojenější je zákazník.
- **Atraktivní (Attractive)** - tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků. Jejich naplnění vede k více než proporcionalnímu nárůstu spokojenosti zákazníků. Zároveň platí, že pokud nejsou tyto požadavky splněny, tak to nevede k nespokojenosti zákazníka. (Chlebovský, 2005)

Obrázek 10: KANO model spokojenosti zákazníků



Zdroj: Chlebovský, 2005, s. 49

Křivky zobrazené v KANO modelu zobrazují tři skupiny požadavků na produkt a jejich vliv na spokojenost zákazníka. Spodní křivka znázorňuje povinné požadavky, které musí být splněny, jinak je zákazník nespokojen. U jednorozměrných požadavků je spokojenost proporcionalně závislá na jejich splnění. Atraktivní požadavky znázorněné vrchní křivkou vykazují silný nárůst spokojenosti zákazníků při svém naplnění. (Chlebovský, 2005)

3 Zákazníci

3.1 Kdo jsou zákazníci?

Zákazník je někdo, kdo je ochoten zaplatit za uspokojení svých potřeb nebo řešení svých problémů. Zákazník je cílem firemního snažení. Zákazník může být jednotlivec, oddělení, firma apod. Pro přežití podniků jsou nejdůležitější zákazníci, protože jsou na nich podniky závislé. Potřeby zákazníků jsou nejdůležitějším zdrojem informací. Na zákazníka a jeho potřeby nesmí podniky nikdy zapomenout.

3.1.1 Rozdělení zákazníků ve středisku Model Obaly – Copack Plus

Jako každá firma i středisko Model Obaly - Copack Plus má své zákazníky, kterým nabízí své služby. Cílem obchodního zástupce, a následně pak i výroby, je splnění přání zákazníků. Středisko Model Obaly - Copack plus si své zákazníky v rámci podniku rozděluje do pěti základních skupin.

Jednotlivé skupiny se rozlišují velikostí zákazníků a místním odloučením od sídla střediska.

- Nadnárodní řetězce
- Velcí čeští výrobci
- Zahraniční lokální klienti
- Menší české firmy s krajským rozsahem
- Agentury zastupující nadnárodní řetězce a velké české výrobce.

3.1.1.1 Nadnárodní řetězce

Mezi klienty střediska Model Obaly - Copack Plus tvořící nadnárodní řetězce patří například firma Nestlé Česko s.r.o., Nestlé Slovensko s.r.o., Wrigley, s.r.o., Mars Czech s.r.o., Coca-Cola Česká republika s.r.o., REMY COINTREAU CZECH REPUBLIC s.r.o., REMY COINTREAU SLOVAKIA s.r.o., UNILEVER ČR, spol. s r. o. a mnoho dalších.

Firma Nestlé Česko s.r.o. patří mezi přední výrobce na českém potravinářském trhu se sídlem v Praze 4. Nejznámější značky cukrovinek z tuzemské výroby vyráběnou firmou Nestlé Česko jsou Orion, Studentská pečeť, Bon pari, Jojo, Lentilky. Dále firma Nestlé Česko s.r.o. vyrábí dehydratované potraviny značky Maggi, kávu a nápoje

Nescafé, Caro či Granko, kapslové kávové systémy Nescafé dolce gusto, Nespresso. Dále se specializuje na výrobu dětské a kojenecké výživy Nestlé a Beba, krmiv pro domácí zvířata Purina – pro plan, Friskies a mnoho dalších.

Firma Wrigley, s.r.o. se sídlem v Praze 9 je uznávaným lídrem v oboru sladkostí. Firma vyrábí žvýkačky, dražé, tvrdé a želatinové bonbóny a také lízátká. Mezi nejznámější značky vyrábějící firmou Wrigley patří Airwaves, Skittles či Orbit.

Firma Mars Czech s.r.o. nakupující cukrovinky a potraviny pro zvířata za účelem jejich dalšího prodeje má své sídlo v Poříčí nad Sázavou. Produktové řady skupiny Mars jsou krmiva pro zvířata značky Pedigree, Whiskas, Kitekat a Chappi. Další člen produktové řady Mars je rýže a omáčky značky Uncle Ben's, a také čokoládové cukroviny značky Snickers, Mars, Bounty a M&M's. Firma Mars, nepřímo prostřednictvím distribuční sítě společnosti již zmíněné firmy Wrigley, s.r.o., zajišťuje distribuci čokoládových tyčinek.

Firma Coca-Cola Česká republika s.r.o. se sídlem v Praze 9 kupuje zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Firma Coca-Cola Česká republika s.r.o. je dceřinou společností The Coca-Cola Company a nabízí nejoblíbenější sycený nealkoholický nápoj Coca-Cola známý po celém světě více než 100 let. Dále firma nabízí sycené nealkoholické nápoje, džusy, nektary, sportovní nápoje, nápoje na bázi kávy a čaje. Mezi nejznámější značky výrobků firmy kromě Coca-Cola jsou Coca-Cola zero, Coca-Cola light, Coca-Cola cherry, Fanta, Sprite, Kinley, Lift, Bonaqua, Cappy, Nestea, Illy a mnoho dalších.

Firma Remy Cointreau Czech Republik s.r.o. sídlící v Praze 4 dováží a distribuuje prémiové alkoholické nápoje. Mezi přední světové značky prémiových destilátů distribuovaných firmou Remy Cointreau patří Metaxa, Jägermeister, Jim Beam, Rémy Martin, Campari, Cinzano a mnoho dalších.

Firma **UNILEVER ČR, spol. s r.o.** má své sídlo v Praze 8 prodává potravinářské a spotřební zboží na českém trhu. Tato společnost je největším českým prodejcem rostlinných tuků (margarínů), zmrzlin, kosmetických a čistících výrobků. Mezi přední značky dostupné na českém trhu této firmy patří Algida, Axe, Cif, Domestos, Dove, Flora, Hellmann's, Hera, Knorr, Lipton, Míša, Perla, Rama, Rexona, Saga, Timotei atd.

3.1.1.2 Velcí čeští výrobci

Mezi zástupce skupiny velkých českých výrobců patří firmy Kofola a.s., DEK a.s., GRANETTE & STAROŘEZNÁ Distilleries a.s., ALBI Česká republika a.s.

Firma Kofola a.s. má své sídlo v Krnově. Kofola a.s. je součástí skupiny Kofola, která je výrobcem nealkoholických nápojů. Mezi nejznámější nápoje vyráběné firmou Kofola je kolový nápoj s originální recepturou Kofola. Dále v nabídce najdeme ovocné nápoje, sirupy a koncentráty Jupí, dětský nápoj Jupík, přírodní pramenitá voda Rajec a Rajec bylinka, hroznový nápoj Top Topic a Vinea, pravá americká RC Cola a Chito Tonik.

Firma DEK a.s. sídlí v Praze 10 a je největším dodavatelem materiálů pro stavebnictví, projektů rodinných domů, projektů obalových plášťů a stavební fyziky v České republice a předním výrobcem fasádním a střešních systémů z plechu v České republice. Dek je skupina společností zabývajících se dodávkami materiálů a služeb ve stavebnictví.

Firma GRANETTE & STAROŘEZNÁ Distilleries a.s. sídlící v Ústí nad Labem vznikla spojením dvou společností Granette a Starorežná Prostějov vyrábějících alkoholické nápoje. Mezi nejznámější lihoviny této firmy jsou Stará myslivecká, Starorežná, Hanácká vodka, a mnoho dalších.

Firma ALBI Česká republika a.s. má své sídlo v Praze 8. Firma Albi Česká republika a.s. se zabývá činností koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Firma ALBI se také zabývá vydavatelstvím a maloobchodem. V nabídce firmy najdeme nejrůznější dárky pro děti i dospělé, nejrůznější společenské hry, přání a diáře.

3.1.1.3 Zahraniční lokální klienti

Mezi zahraniční lokální klienty střediska Model Obaly Copack Plus patří firma **Buchner Grosshandel**. Tento výrobce sídlí v Mnichově. Do nabídky patří bezpečnostní zařízení, oblečení pro lov, plynové zbraně, vzduchovky, luky apod.

3.1.1.4 Menší české firmy s krajským rozsahem

Zástupci této malé skupiny jsou společnost GZH, s. r.o. a CENEGA CZECH s.r.o.

Firma GZH, s.r.o. je ofsetová tiskárna se sídlem a obchodním zastoupením v Praze 4 a tiskárnou v Hronově nedaleko Náchodu. Výroba této společnosti zahrnuje vizitky,

knihy, letáky, katalogy, brožury, kalendáře, pohlednice, plakáty, časopisy, samolepky, formuláře a další.

Firma CENEGA CZECH s.r.o. sídlící v Praze 5 patří mezi přední distribuční společnosti v oblasti počítačové zábavy v České republice. Zabývá se distribucí her pro PC a pro konzole PlayStation Portable, PlayStation 2, PlayStation 3 a Xbox 360.

3.1.1.5 Agentury zastupující nadnárodní řetězce a velké české výrobce

Příklad agentury obhospodařují nadnárodní řetězce a velké české výrobce, pro které středisko Model Obaly - Copack plus vyřizuje zakázky, je firma **AMI Communications**, spol. s r.o. se sídlem v Praze 1. Jedná se o agenturu, která poskytuje špičkové služby, mezi které patří poradenství, vztah s médii, krizová komunikace, online komunikace, interní komunikace, pořádání událostí atd. Své služby agentura nabízí mnoha firmám, jako je například Coca-Cola, Wrigley apod.

3.2 Klíčovní zákazníci

Klíčovní zákazníci se určují pomocí metody ABC (Activity Based Costing), protože se jedná o velmi rychlou a jednoduchou metodu. Tato metoda člení zákazníky do tří skupin podle velikosti jejich obrátu/zisku. Skupina A obsahuje zákazníky, kteří tvoří více než 50% celkového obrátu. (Každý podnik má hranici určující klíčové zákazníky jinak danou, toto procento je jen orientační.) Skupinu B tvoří zákazníci se zbývajícimi procenty z celkového obrátu. Ve skupině C jsou zákazníci se záporným ziskem resp. s nejmenším ziskem. (www.d3bc.cz, 2012, online)

Každý klíčový zákazník, skutečný i potenciální, představuje pro podnik jeden tržní segment. Řízení vztahu s klíčovými zákazníky (KCRM – Key Customer Relationship Management) je přirozené pokračování koncepce CRM. V praxi se podniky zaměřují na konkrétní segmenty, které podle nich prokazují odlišné schopnosti. Zajímají je také segmenty, u kterých mohou dosáhnout trvalé konkurenční výhody. Vybrané segmenty musí splňovat podnikové cíle v rámci nákladových parametrů a podnik k nim musí mít reálný přístup. Reagování na nové tržní prostředí, kde dominují zákazníci a vybudování podniku, kde se maximalizuje návratnost investice pro akcionáře či podílníky, je primárním účelem podniku na základě koncepce KCRM. (Burnett, 2005)

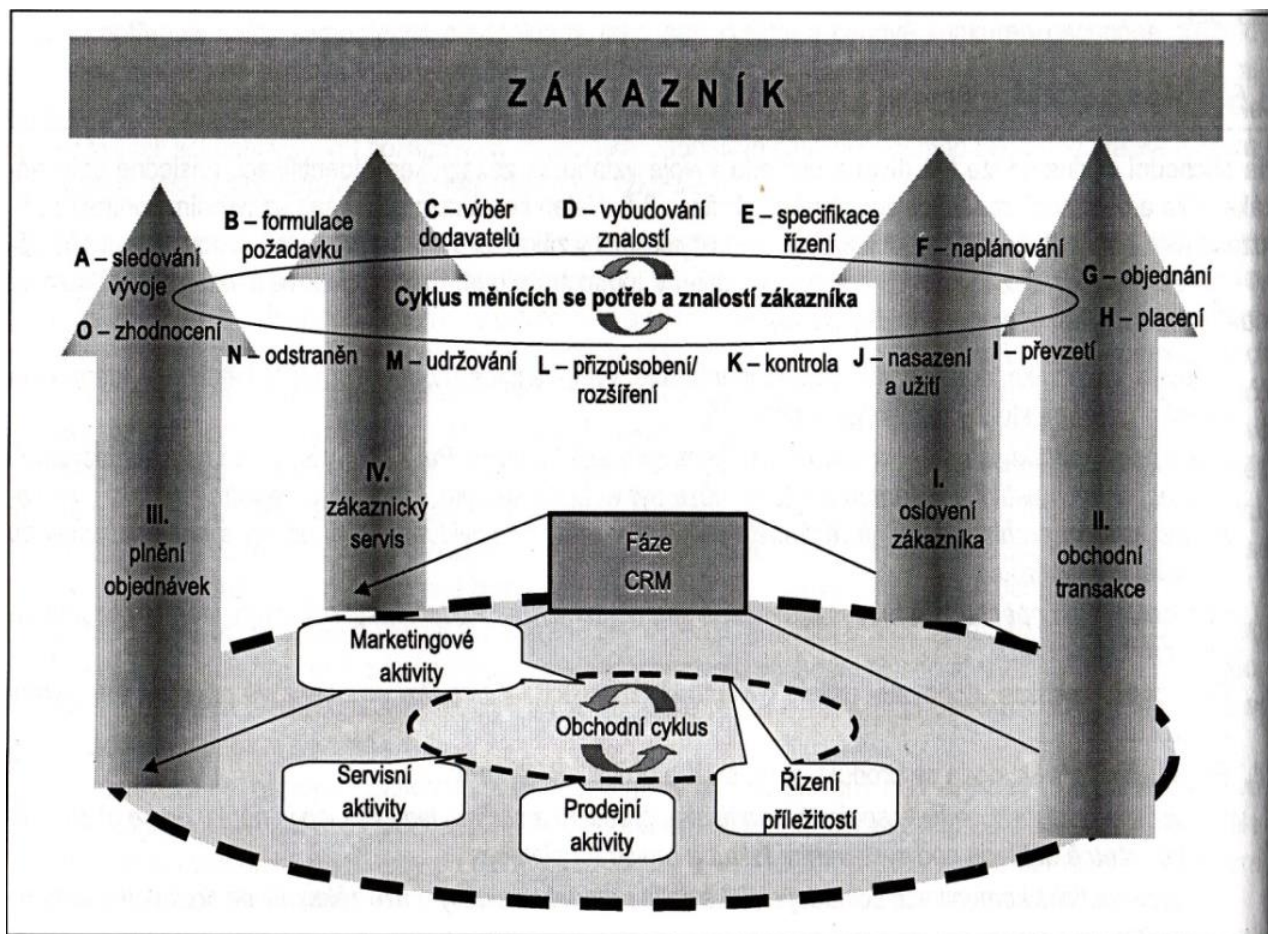
3.3 Fáze vztahů se zákazníky

Pouhé uzavření obchodního kontraktu není konec vztahu se zákazníkem. Objednané zboží či služby má firma povinnost řádně dodat a také poskytovat potřebný servis u zboží i služeb, které to vyžadují. Následující čtyři fáze vztahu se zákazníkem popisují řízení a budování vztahu se zákazníkem, kterými podnik prochází:

1. **Oslovení zákazníka (Engage)** – jedná se o první kontakt s potenciálním zákazníkem. Pro úspěch této prvotní fáze je nutnost znát daný trh, na který chce firma vstoupit, komu a jaké výrobky se chystá nabízet.
2. **Obchodní transakce (Transact)** – v této fázi se realizují veškeré přípravy na uzavření kontraktu a v ideálním případě dojde k jeho uzavření.
3. **Plnění objednávek (Fulfill)** – při plnění objednávek se realizují všechny aktivity spojené s vystavováním faktur, registrací plateb a dopravou produktů či služeb. Zákazník na konci této fáze dostane objednané zboží či službu společně s informacemi o dalších nabídkách firmy.
4. **Zákaznický servis (Support)** – v této poslední fázi nastává uskutečňování aktivit, které slouží ke spokojenosti zákazníka a budují jeho věrnost k dané firmě.

Výše uvedené fáze vztahu se zákazníkem jsou spojené s nejrůznějšími procesy CRM, jako je například marketing, obchod či servis. Tyto procesy uskutečňují obchodní cyklus. (Dohnal, 2002)

Obrázek 11: Fáze a procesy CRM



Zdroj: Dohnal, 2002, s. 38

Vztah se zákazníkem není přirozeně pevný. Znalost zákazníka o nabízených produktech či službách se v jednotlivých fázích vyvíjí. V horní části obrázku je to znázorněno měnícími se potřebami zákazníka. V dolní části jsou vidět procesy, které vytvářejí obchodní cyklus. V první fázi, kdy je zákazník oslovován, jsou používány marketingové a obchodní procesy. Ve druhé fázi, obchodní transakce, se uplatňují hlavně obchodní procesy. Servisní procesy se využívají zejména ve fázi čtvrté. Potřeby zákazníků se rychle mění. Pro úspěch firmy zejména v oblasti konkurenceschopnosti je nutnost včasného odhalení těchto potřeb zákazníků. (Dohnal, 2002)

3.4 Formy připomínání se zákazníkům střediska Modle Obaly – Copack Plus

Obchodní zástupci střediska Model Obaly – Copack Plus v jednotlivých fázích pro budování dlouhodobého a stabilního vztahu se zákazníky v jednotlivých fázích využívají elektronickou a telefonickou komunikaci a zejména jednání na osobních

schůzkách. Osobním schůzkám předchází dřívější telefonická nebo elektronická domluva.

V první fázi **oslovení zákazníka** je nejdůležitější potenciálního zákazníka zaujmout a získat si jeho důvěru pro nadcházející jednání o zakázce. Obchodní zástupce má pro získání nového zákazníka povinnost průběžně sledovat trh. Před prvním kontaktem s novým zákazníkem se obchodní zástupce nejdříve informuje o zákazníkovi. Zjistí si, jaký druh portfolia zboží daný zákazník nabízí, komu je toto zboží určeno a kde dané zboží skladuje. Zajímá se také o to, zda je zboží rychloobrátkové či nikoliv. Samozřejmostí je zjištění informací týkajících se obchodních řetězců, do kterých dané zboží dodává a také zda obchoduje na lokálním trhu či obchoduje v rámci celé Evropy. Po zjištění těchto velmi důležitých informací o zákazníkovi kontaktuje konkrétní osobu, zastupující daného zákazníka.

Obchodní zástupce v první fázi oslovení zákazníka nejen oslovuje potenciálního zákazníka, ale také udržuje kontakt se stávajícími zákazníky. Povinností obchodního zástupce je pečovat o své zákazníky, aby neodešli ke konkurenci, proto neustále zjišťuje novinky o těchto zákaznících, aby jim mohl nabídnout veškeré služby, které by je mohly zajímat.

Ve fázi oslovení zákazníka obchodní zástupce nejčastěji využívá elektronickou komunikaci společně s telefonickou komunikací. V některých případech jedná se zákazníkem v této fázi již při osobní schůzce.

Ve druhé fázi **obchodní transakce** nejdříve komunikuje obchodní zástupce se zákazníky prostřednictvím e-mailů či telefonátů. Pro zefektivnění realizace obchodního kontraktu si sjedná obchodní zástupce se zákazníkem schůzku, kde veškeré podmínky pro realizaci zakázky společně projednají.

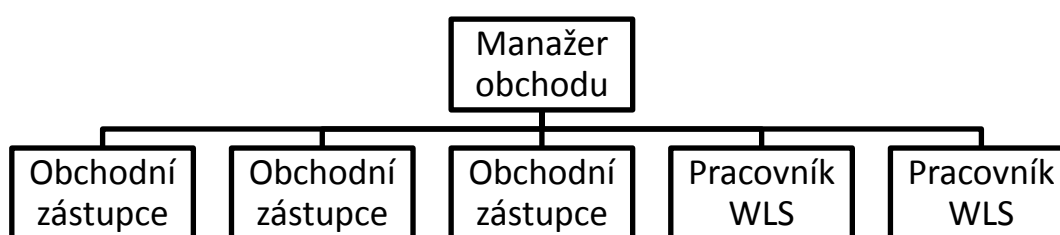
Třetí fáze **plnění objednávek** je fází, kdy obchodní zástupce zákazníka průběžně informuje o zakázce. Zákazník pravidelně dostává zprávy o stavu výroby či doby realizace balení apod. Tyto zprávy získává zákazník pomocí e-mailů či telefonicky.

Čtvrtá fáze **zákaznický servis** je velmi důležitá pro upevnění vztahu se zákazníkem. Obchodní zástupce prostřednictvím e-mailů, telefonátů či direct mailů svým zákazníkům blahopřeje k významným datům, což dává zákazníkovi pocit důležitosti pro středisko Model Obaly – Copack Plus.

4 Řízení vztahů se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus

Středisko Model Obaly – Copack Plus jedná se stávajícími i potencionálními zákazníky prostřednictvím obchodního oddělení. V tomto oddělení navzájem spolupracují manažer obchodu, tři obchodní zástupci a dva pracovníci WLS (Warehouse and Logistics System).

Obrázek 12: Organizační struktura obchodního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Na obrázku je schematicky znázorněná organizační struktura obchodního oddělení střediska Model Obaly – Copack Plus. Manažer obchodu řídí celé oddělení, dále má odpovědnost za celé oddělení, ale sám také má své zákazníky a zároveň vede ostatní obchodní zástupce a pracovníky WLS.

Obchodní zástupci jednají se zákazníky a sjednávají s nimi podmínky jednotlivých zakázek. Obchodní zástupci své zákazníky pravidelně kontaktují a nabízejí jim služby střediska Model Obaly – Copack Plus. Dále se zákazníky projednávají veškeré požadavky na zakázku a řeší případné nedostatky či reklamace.

Pracovníci WLS zajišťují zákazníkům podle konkrétních projektů zákazníků výrobu a převzetí POS materiálů, skladování, skládání či kompletaci nejrůznějších druhů obalů a následné balení. Tito pracovníci také zařizují distribuci zboží a provádí kontrolu.

Středisko Model Obaly – Copack Plus chce pro své zákazníky zajistit co nejkvalitnější výrobky a služby. Pro spokojenost zákazníků se obchodní zástupci věnují svým klientům individuálně a používají k tomu rozdílnou komunikaci. Samozřejmostí je profesionální úroveň této komunikace ve veškerých formách.

4.1 Komunikace se zákazníky

„Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významů a hodnot, zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jak jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně.“ (Foret, 2000, s. 3)

Úspěšná a efektivní komunikace je taková komunikace, kdy při minimálních nákladech dosáhneme maximální cílů. Komunikace je založena na vzájemné důvěře, dobrém načasování komunikace, pochopitelnosti a významnosti obsahu, jasnosti, soustavnosti, osvědčených komunikačních kanálech a znalosti adresáta. (Foret, 2000)

Osobní rozhovor je i přes veškerý pokrok v elektrotechnice nejúčinnější prostředkem komunikace. Jako nevýhoda se může brát nutnost setkání ve stejném čase a místě. Při osobním kontaktu se zákazníkem však získává podnik okamžitě zpětnou vazbu, díky níž je podnik schopen v maximální možné míře poznat požadavky zákazníka a také najít optimální řešení obou stran. Ve valné většině předchází osobnímu rozhovoru telefonický hovor, při kterém se sjedná osobní schůzka. Čím dál častěji však telefonování nahrazuje osobní kontakt. Nevýhodou této komunikace je ztráta vizuální stránky, nedostihnutí zákazníka na telefonu či samotné načasování hovoru. Mezi další prostředky komunikace patří dopisy, e-maily, kdy veškerý kontakt se zákazníkem je prostřednictvím psaného slova. Moderní technika nabízí nejnovější podoby komunikace, jako jsou telekonference či videokonference. (Foret, 2000)

Podnik by měl věnovat zákazníkovi maximální pozornost, protože spokojený zákazník zůstane danému podniku nadále věrný, je ochotný zaplatit vyšší cenu za zboží či službu. Spokojený zákazník se o svou zkušenost rád podělí s kolegy, jedná se tedy o neplacenou reklamu. Dále rád vyzkouší další produkty či služby podniku. (Foret, 2000)

4.2 Komunikace se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus

V následující části budou podrobně popsány jednotlivé formy komunikace se zákazníky používané ve středisku Model Obaly – Copack plus.

4.2.1 Elektronická komunikace

Obchodní zástupce, spolupracující na této bakalářské práci, kontaktuje své stávající i potencionální zákazníky pravidelnými e-maily. Jedná se zejména o e-maily

se všeobecnými připomenutími a informacemi o inovativních novinkách. Dále pravidelně rozesílá e-maily s připomínkou o dříve realizovaných zakázkách a také samozřejmě e-maily s nabídkami. Pro udržení vztahu se zákazníkem posílá obchodní zástupce všem zákazníkům přání k významnému datu, jako je svátek či narozeniny.

4.2.2 Telefonická komunikace

Telefonické hovory se zákazníky, které provádí obchodní zástupce, lze rozdělit na tři základní druhy. Jedná se o všeobecné připomenutí se zákazníkovi, připomenutí dříve realizované zakázky a také nabídka osobní schůzky za účelem projednání zakázky.

4.2.3 Osobní schůzka

Některé záležitosti lze probrat pouze při osobních jednáních, která se mohou týkat poptávky či konkrétní zakázky. Tyto schůzky domlouvá obchodní zástupce předem telefonicky nebo elektronickou formou.

4.2.4 Directmailing

Tento druh propagační služby využívá obchodní zástupce zejména na rozesílání přání s drobným dárkem či na ukázkou nových technologií. Obchodní zástupce zasílá zákazníkům k Mikuláši, Vánocům, Valentýnu a jiným svátkům papírové dárky, stojánky či papírové ozdoby prostřednictvím České pošty.

4.2.5 Model Box

Firma Model Obaly, a.s. vydává třikrát až čtyřikrát do roka vlastní časopis, který je zveřejněný na webových stránkách www.modelgroup.com/cs/news/model-boxes. Tento časopis dostávají zákazníci také v tištěné podobě.

4.2.6 Ostatní připomínání se zákazníkům

Firma Model Obaly, a.s. o sobě dává vědět také v inzerátech v obchodních publikacích, spolupracovala na projektu organizace UNICEF „Vodu dětem celého světa“. Pořádá také odborné semináře, kam jsou zváni nejrůznější agentury, grafici, lidé z tiskárenské branže a klienti. Na těchto seminářích firma Model Obaly prezentuje novinky týkající se kombinace materiálů či nových technologií.

4.3 Četnost komunikace se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus

Obchodní zástupce střediska Model Obaly – Copack Plus pravidelně se svými stávajícími i potenciálními zákazníky komunikuje. Četnost komunikace s nimi se liší podle zařazení do skupiny. Zákazníky má rozdělené do čtyř velkých skupin, podle velikosti obratu dřívějších zakázek.

- Malí zákazníci se specifickým oborem podnikání
- Velcí zákazníci s velkým obratem
- Malí zákazníci se středním obratem
- Potenciální zákazníci

4.3.1 Malí zákazníci se specifickým oborem podnikání

Tato skupina zákazníků využívá služby střediska Model Obaly – Copack Plus jednou nejvýše dvakrát do roka a obrat těchto zakázek je menší velikosti. Tito zákazníci nejčastěji využívají jen jeden druh služeb, jedná se například o rozesílku přání PF či balení vánočních dárků. Tyto klienty obchodní zástupce pravidelně kontaktuje jednou za čtvrtletí a před timingem. Komunikace s těmito zákazníky je prováděna nejčastěji elektronickou poštou či telefonicky. Obchodní zástupce připomíná zákazníkům nabídku služeb a také poskytuje nejnovější informace o novinkách podniku.

4.3.2 Velcí zákazníci s velkým obratem

Služby využívané těmito zákazníky mají větší rozsah než v první skupině. Mezi nejčastěji využívané služby patří výroba obalů, balení zboží do papírových obalů a smrštitelných folií a do sleeves obalů. Těmto zákazníkům obchodní zástupce minimálně jednou za měsíc a před timingem rozesílá e-maily s připomenutím nabízených služeb či je telefonicky kontaktuje. V průměru tedy dvakrát od měsíce.

4.3.3 Malí zákazníci se středním obratem

Středisko Model Obaly – Copack Plus uskutečňuje zakázky pro tuto skupinu zákazníků čtyřikrát až šestkrát do roka. Zakázky se týkají zejména balení zboží do smrštitelných folií či obálování. Tuto klientelu obchodní zástupce kontaktuje jednou za měsíc, a to telefonicky nebo elektronickou formou.

4.3.4 Potenciální zákazníci

Poslední skupinu tvoří potenciální zákazníci. Jedná se o dva druhy zákazníků. První jsou ti, kteří nově přistoupili na trh či jsou obchodním zástupcem objeveni. Obchodní zástupce tyto zákazníky kontaktuje a nabízí jim služby nabízené střediskem Model Obaly – Copack Plus. Druhý druh zákazníků patřící do této skupiny jsou ti, kteří již u střediska Model Obaly – Copack Plus některou z nabízených služeb poptávali, ale dosud žádnou nevyužili. Obchodní zástupce se snaží zákazníkům poptávané služby připomínat a nabízet průběžně během roku telefonicky či e-mailem.

4.3.5 Timing

Každý klient má specifický timing. Timing je vhodné načasování či časové rozvržení realizování zakázky na nadcházející konanou akci. Příklad takovéto akce jsou Vánoce. Téměř veškerí zákazníci alespoň jedenkrát využili služeb střediska Model Obaly – Copack Plus pro tento svátek. Realizace zakázek může být u jednotlivých zákazníků jiná. Začátek spolupráce na vánoční zakázce stanovený na přelom listopadu a prosince může zapříčinit časovou tíseň při výrobě či kompletaci. Proto se větší dodavatelé touto problematikou zabývají již začátkem léta. Zboží, které si přejí zabalit, zaváží od konce května do srpna. Před samotným zavážením sjedná obchodní zástupce s firmou podmínky výroby. Tyto podmínky se začínají řešit již začátkem roku nebo dokonce již koncem předcházejícího roku. Proto si obchodní zástupce musí přesně načasovat kontaktování daného zákazníka, případně být připraven na příliv poptávek po službách spojených s Vánoci. Menší zákazníci většinou řeší nabalování dárků v září až v listopadu.

Z důvodu široké klientely a specifických požadavků se dost často stává, že obchodní zástupce současně řeší Vánoce, Velikonoce, Valentýn i první školní den.

4.4 Výhody pro zákazníky

Jako většina firem i středisko Model Obaly – Copack Plus chce pro své zákazníky zajistit co nejkvalitnější výrobky a služby. Proto v následující části budou stručně popsány nejrůznější druhy výhod, které přispívají ke spokojenosti zákazníků.

Jak již bylo zmíněno, středisko Model Obaly – Copack Plus je součástí akciové společnosti Model Obaly, která je jednou z mnoha dceřiných společností holdingové společnosti Model Holding AG. Tato společnost je velmi stabilní zahraniční firmou,

kteřá je na trhu mnoho let a zaručuje svým zákazníkům kvalitu ve všech směrech. Firma Model Obaly na přání zákazníka operativně vyrobí a následně dodá do svého střediska Model Obaly – Copack Plus požadovaný materiál či obal, který splňuje požadavky zákazníka. Poté se s tímto materiálem dále pracuje na dané zakázce zákazníka.

4.4.1 Certifikace

Středisko Model Obaly - Copack Plus pro zlepšení kvality nabízených služeb a výrobků usilovalo o získání nejrůznějších certifikátů. V období od září roku 2009 do listopadu 2010 získal certifikaci ISO 9001, ISO 14001 a ISO 18001. Jako první certifikát získal ISO 18001 OHCAS a v roce 2010 zbývající dva certifikáty v rámci recertifikace celé skupiny Model. Dále používá aplikovanou nikoli auditovanou normu ISO 22001.

2. listopadu 2012 získalo středisko Model Obaly - Copack Plus Nymburk certifikát ČSN OHSAS 18001:2008 v oblasti certifikace balení a kompletace zboží a reklamních materiálů, určených pro obyvatelstvo. Výroba, zajišťování, úprava a značení obalů, výroba a zajišťování reklamních materiálů (pos – point of sale a pop – point of purchase¹) a jiných tiskovin. Doprava a skladování vstupních materiálů a zpracování produktů.

5. října 2001 získala firma Model Obaly a.s. certifikát ISO 9001:2008 v oblasti certifikace návrh, vývoj, výroba a prodej vlnité lepenky, obalů z vlnité lepenky, hladkých a kaširovaných skládaček, prodej doplňkového sortimentu, balicí činnosti a jiné co – packingové aktivity.

9. prosince 2004 získala firma Model Obaly a.s. certifikát ISO 14001:2004 v oblasti certifikace návrh, vývoj výroba a prodej vlnité lepenky, obalů z vlnité lepenky, hladkých a kaširovaných skládaček, prodej doplňkového sortimentu, balicí činnosti a jiné co – packingové aktivity.

Norma ISO 22001 je systém řízení bezpečnosti potravin. Tato norma specifikuje požadavky týkající se systémů řízení bezpečnosti potravin v celém potravinářském řetězci, od výrobců krmiv, prvovýrobců přes výrobce potravin, dopravce, provozovatele skladů, dodavatele, maloobchodce a stravovací zařízení.

¹ Jedná se o podpůrné materiály pro nákup či prodej – například letáky, plyšové hračky, vzorky

4.4.2 Track and Tracking systém – sledování zásilek

Středisko Model Obaly – Copack Plus je schopno svým zákazníkům přesně říci co, kdy a jak se děje s jejich zbožím. Obchodní zástupce může kdykoli dohledat kde zboží právě je a co se s ním dosud dělalo. Konkrétně může zákazníkovi říct, na jaké paletě bylo zboží převzato, jaké úkony se na daném zboží prováděly, na jaké paletě je znovu zabaleno, jakým autem odjelo a kdy dorazí na místo určení.

4.4.3 Režim výběru a vyskladňování

Středisko Model Obaly - Copack Plus se řídí dvěma druhy režimu výběru a vyskladnění, a to typem FIFO a FEFO.

Režim výběru a vyskladnění typu FIFO je jeden z nejznámějších a nejpoužívanějších v oblasti logistiky a dopravy. Jedná se o akronym ze slov First In, First Out, který znamená v překladu: „první dovnitř – první ven“, první vstupující prvek zároveň ze systému první vystupuje. Metoda FIFO je způsob organizování a manipulace se zbožím či materiálem. Požadavky na zboží či materiál jsou obsluhovány v pořadí, v jakém do systému vstoupily.

Režim výběr a skladování typu FEFO je méně známý, avšak velmi používaný v logistice a dopravě a především v potravinářství či jiných oblastech, kde je nutnost sledovat datum expirace. Jedná se o akronym ze slov First Expired, First Out,. Znamená to, že zboží s nejbližším datem minimální trvanlivosti musí být dodáno nejdříve. Metoda FEFO slouží k organizování a manipulaci materiálu či jiných komodit. Požadavky na materiál či jiné komodity jsou obsluhovány v pořadí položek s dřívějším datem spotřeby bez ohledu na termín vstupu či pořízení.

4.5 Motivování obchodních zástupců střediska Model Obaly – Copack Plus

Každá firma si chce své zaměstnance udržet, proto je musí efektivně motivovat. K motivování slouží nejrůznější prostředky, zejména finanční a dále pak méně používané nepeněžní prostředky. I středisko Model Obaly – Copack Plus si své zaměstnance chce udržet, proto své obchodní zástupce motivuje k lepším pracovním výkonům prostřednictvím finančních prostředků a také i nepeněžní formou motivace.

Vedení střediska Model Obaly – Copack Plus zvolilo jako hlavní nástroj motivace odměny. Tyto odměny jsou obchodním zástupcům vypláceny společně s měsíčním

platem ve formě procent ze zisku. Tento způsob motivuje k většímu pracovnímu nasazení. Obchodní zástupci tak zvyšují postavení firmy na trhu a zároveň získávají tak i více finančních prostředků pro osobní život.

Dále obchodní zástupci dostávají od svého zaměstnavatele stravenky nebo obědy. Po překročení pěti let v zaměstnání ve středisku Model Obaly – Copack Plus platí obchodním zástupcům důchodové připojištění.

5 Technologie CRM

CRM vychází ze sestavování a neustálého doplňování informací o zákaznících a jejich požadavcích. Tento přístup je u podnikatelů od nepaměti a neustále se rozšiřuje. Informace o zákaznících se zanáší do nejrůznějších databází, které se v posledních letech proměňují do informačních technologií, které napomáhají k řešení náročných úkolů. (Lehtinen, 2007)

5.1 Nejstarší papírové databáze - kartotéky

Nejstarší provedení uchování informací o jednotlivých zákaznících je zakládání papírových databází, kde se informace o zákaznících ukládají do kartoték. Nevýhodou je ruční vyhledávání v dané databázi, ruční tvorba statistik a nejrůznějších souhrnných zpráv. (Chlebovský, 2005)

5.2 Balíky typu Office – elektronická databáze

S příchodem počítačů se začaly využívat balíky programů typu Office. Jedná se o elektronické databáze, které nabízejí řadu šablon, formulářů, ale bohužel nenabízí správu dokumentů, statistické a analytické nástroje nebo tvorbu souhrnných zpráv. Tyto činnosti si musí individuálně každý vytvořit sám. Mezi nejčastěji používané balíky typu Office jsou produkty Microsoft Office nebo Lotus Smart Suite. Microsoft Outlook tvoří integrační článek celého systému. Jedná se o elektronickou kartotéku, kde vyhledáváme či třídíme kontakty. Také nabízí přístup více uživatelů k dané databázi. Nevýhodou je omezenost vyhledávací funkce. Důvodem častého využívání balíků Microsoftu je nízká pořizovací cena. Pakliže se s danými balíky uživatelé naučí velmi dobře pracovat, mohou pomocí tabulkového procesoru a textového editoru vytvořit promyšlený a dobře fungující systém pro elektronickou správu kontaktů. Při provázání s elektronickým diářem se stává z těchto balíků velmi dobrý pomocník při time managementu. (Chlebovský, 2005)

5.3 Programy pro správu kontaktů a time management

Mezi další programy sloužící pro správu kontaktů a time management, které přicházejí postupně s modernizací počítačů, patří například ACT!, který je určen pro méně náročné uživatele. Do této databáze se ukládají nejen kontaktní údaje, ale i mnoho dalších obchodních informací, jako jsou například velikost firmy, objem nákupu apod.

Výhodou této databáze je využití vazeb mezi jednotlivými programy. Tyto databáze nejsou technologickým vrcholem oboru, ale pro malé a střední organizace jsou dostačující. (Chlebovský, 2005)

5.4 E-systémy CRM

V dnešní době je pro rozsáhlé elektronické systémy samozřejmostí, že obsahují čtyři základní moduly pro podporu CRM. Jedná se o:

- Automatizaci prodejních činností
- Automatizaci marketingových činností
- Automatizaci servisních činností a zákaznické podpory
- Elektronické obchodování.

Tyto rozsáhlé systémy se uplatňují zejména u velkých firem. Jednotlivé moduly jsou vzájemně propojeny, a to jak v horizontálním tak i ve vertikálním směru. Pod pojmem horizontální směr si představujeme propojení mezi jednotlivými odděleními. Vertikální směr zahrnuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Velmi cenný nástroj e-systémů CRM je sledování hodnoty zákazníka a její řízení. Tím se získávají z dostupných dat již zmíněné míry ziskovosti zákazníků, a i možné odhadnutí jejich budoucího potenciálu. Dodavatel tyto systémy podle přání firmy upraví do podoby jí vyhovující. Nevýhodou těchto e-systémů je vysoká pořizovací cena a potřeba školených pracovníků. Příkladem těchto e-systémů byl Siebel, který koupila firma Oracle Corporation nebo Leonardo. (Chlebovský, 2005)

Náklady na získání a provoz moderních technologií pro CRM se vrací podnikatelům v malém rozsahu. Pozvolné zlepšení nastává u firem až po dvou letech od zavedení. Náklady se nadále zvyšují, ale pomalejším tempem, kdežto prospěch roste rychleji než náklady. Programy, které se uskutečňují podle teoreticky stanovené myšlenky, splňují svůj účel, jestliže jsou splněny následující tři faktory. Na CRM se nesmí pohlížet jen jako na aplikaci informačních technologií, CRM je součástí řídicích procesů. Provádět vlastní realizaci CRM není přípustné. A v neposlední řadě musí mít projekty vysokou podporu řídicích složek společnosti. (Lehtinen, 2007)

5.5 Formy využívání technologií spojené s CRM ve středisku Model Obaly – Copack plus

Obchodní zástupci ve středisku Model Obaly – Copack Plus využívají pro vztah se zákazníky pouze informační systém společnosti Microsoft Office. Balíky programů této společnosti jsou hojně využívány nejen v tomto středisku. Obchodní zástupci pro svou pracovní činnost používají nejčastěji programy MS Word, MS Excel, MS Powerpoint a MS Outlook.

V programu MS Word sepisují dopisy či důležité dokumenty. V tabulkovém procesoru MS Excel vytvářejí přehledné tabulky s nejrůznějšími důležitými daty potřebné pro komunikaci se zákazníky. Prostřednictvím nástroje MS Powerpoint tvoří prezentace pro porady apod.

Nejpoužívanější program z balíků nabízené společností Microsoft Office je MS Outlook. MS Outlook využívají obchodní zástupci zejména jako počítačový program sloužící k přijímání a odesílání e-mailů. Tento program dále obsahuje adresář elektronických adres používaných klientem tohoto programu. MS Outlook slouží obchodním zástupcům též jako kalendář, kam si zapisují poznámky, týkající se zejména nejrůznějších pracovních povinností, jako jsou schůzky či pracovní hovory apod. MS Outlook také nabízí funkci automatického přeměrování e-mailové zprávy. Jedná se zejména o případy, kdy obchodní zástupce není přítomen na pracovišti. Nevýhodou MS Outlooku je nemožnost spojení konkrétního zákazníka s úkolem.

Obchodní zástupce, spolupracující na této bakalářské práci, velmi často používá již zmíněné programy od firmy Microsoft Office. Nejvíce pracuje s elektronickým diářem MS Outlook, kde má zřízené upomínky na jednotlivé významné události a timing konkrétních zákazníků.

Tento diář pravidelně synchronizuje s telefonem. MS Outlook je vybaven funkcí hlasitého upozornění, která obchodního zástupce vždy v požadovaném předstihu upozorní na blížící se událost. Díky této funkci nemá obchodní zástupce nutnost pamatovat si všechna významná data.

Obchodní zástupce také velmi často pracuje v tabulkovém procesoru MS Excel, kde si zpracoval přehlednou tabulku s budgetem. Tato tabulka obsahuje měsíční rozpis nejvíce obrátových zakázek propojené s jednotlivými zákazníky za uplynulé tři roky,

díky které může v dostatečném předstihu kontaktovat zákazníka. Tuto zpracovanou pomůcku má vyvěšenou v kanceláři a také uloženou v počítači, takže se může kdykoliv podívat, zdali se v nejbližší době nemusí nějakému klientovi připomenout. Dále pravidelně zpracovává analýzu obratu klientů či vývoj marže. Nedílnou součástí pro kvalitnější služby si obchodní zástupce vytvořil výsečové grafy s rozvrstvením klientů podle velikosti obratu jednotlivých zakázek. Tyto grafy využívá k orientaci mezi skupinami zákazníků.

6 Navržení inovace systému CRM

V následující části budou nalezena slabá místa střediska Model Obaly – Copack Plus spolu s hledáním návrhů pro zlepšení vztahu se zákazníkem prostřednictvím nového systému CRM. Dále budou jednotlivé systémy CRM stručně popsány a navzájem mezi sebou porovnány. V poslední části této kapitoly bude zhotoven návrh na motivování obchodních zástupců.

6.1 Volba optimálního CRM informačního systému

V dnešní moderní době není efektivní využívat pro řízení vztahů se zákazníky papírové či elektronické kartotéky. Ale pro podniky, které mají malý počet zákazníků, a jejich počet se nemění, jsou tyto dva druhy informačních nástrojů zcela adekvátní.

Při výběru jiného druhu informačních nástrojů, jako jsou CRM e-systémy, závisí na mnoha objektivních i subjektivních faktorech. Vít Chlebovský ve své knize CRM Řízení vztahu se zákazníky sepsal doporučení definována v deseti otázkách, které pomáhají při implementaci systémů.

1. *Jaké jsou dosavadní firemní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?* – při žádných či jen mlhavých zkušenostech je vhodné využít poradenských služeb
2. *O jak velkou organizaci jde?* – čím větší organizace, tím delší a komplikovanější a dražší systém je potřeba
3. *V jakém řádu se pohybuje počet potenciálních zákazníků (cílová skupina)?* - čím vyšší počet potenciálních zákazníků, tím rozsáhlejší a propracovanější CRM informační systém je potřeba
4. *Jaký je k dispozici rozpočet (vlastní či úvěrový)?*
5. *Jaké jsou představy a požadavky návratnosti investic (časový horizont)?*
6. *Existuje specializovaný CRM informační systém pro firemní odvětví?*
7. *Jaký typ systému a jak úspěšně využívají firmy obdobného charakteru (velikostně, oslovující stejnou nebo obdobnou cílovou skupinu zákazníků)?*
8. *Které firemní činnosti ve vztahu se zákazníkem by měly být automatizovány (prodej, marketing, servis)?*

9. *Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat (operativní, analytická)? – operativní část – pro zajištění správy kontaktů a management času; analytická část – jsou nutné analytické nástroje (většinou až u větších firem)*

10. *S jakými firemními informačními systémy bude potřeba CRM systém provázat?*

(Chlebovský, 2005)

6.2 Odhalení slabých míst

Během konzultací s obchodním manažerem nad problematikou vztah se zákazníkem bylo zjištěno, že obchodní zástupci střediska Model Obaly – Copack Plus nevedou papírovou ani elektronickou formu zákaznických karet. Záznamy z telefonických a osobních rozhovorů obchodní zástupci vůbec nezpracovávají. Zpětné dohledávání potřebných dat a vzpomínání na proběhnuté hovory by mohlo vést k problematickému jednání se zákazníky a tím k nespokojenosti zákazníků. Veškeré potřebné informace o jednotlivých zákaznících musí obchodní zástupce zpětně dohledávat v archivu e-mailových zpráv nebo si zdlouhavě zpracovávat různorodé tabulky s potřebnými daty o zákaznících či využít jinou formu zpracování dat. Tyto tabulky zpracovávají zejména v tabulkovém procesoru Microsoft Excel.

Zpracované materiály jednotlivých obchodních zástupců slouží pouze pro potřeby jejich osoby. Ve středisku Model Obaly – Copack Plus tak dochází k izolování jednotlivých informací spojených se zákazníkem.

Obchodní zástupci jsou pro svou práci motivováni finančními prostředky a dvěma formami nepeněžního motivování. Jedná se o procenta ze zisku z prodeje při splnění plánu. Dále obchodní zástupce získává od zaměstnavatele stravenky či obědy a také důchodové připojištění, když u firmy pracuje více než pět let. Tyto formy motivování jsou efektivní, ale podle autorčina názoru by byli obchodní zástupci více motivováni, kdyby vedení zavedlo i jiné nepeněžní formy jako je například příspěvek na tzv. ošatné.

6.3 Návrhy na odstranění slabých míst

V následující části této bakalářské práce autorka bude usilovat o navržení možného zlepšení současného stavu CRM ve středisku Model Obaly – Copack Plus a také budou hledány další formy motivování obchodních zástupců. Nejdůležitější informace při vytváření návrhu jsou ty, které byly zjištěny prostřednictvím konzultací s obchodním

zástupcem tohoto střediska. Náměty na zlepšení by měli vést k co možná největšímu zvýšení konkurenceschopnosti střediska.

Nedostatky ve zpracování dat zjištěné v kapitole 6.2 Odhalení slabých míst mohou vést ke ztrátám zákazníků. Pro zlepšení kvality vztahu se zákazníky, a s tím spojené zvýšení obchodních transakcí, je potřeba zavést ve středisku Model Obaly – Copack Plus nový informační systém.

6.3.1 Zodpovězení otázek pomáhající k implementaci systémů

Před samotným zavedením je nutnost si odpovědět alespoň na část na již zmíněných otázek z kapitoly 6.1 Volba optimálního CRM informačního systému.

1. *Jaké jsou dosavadní firemní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?*

Středisko Model Obaly – Copack Plus nemá žádné dosavadní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky s jakýmkoliv informačním systémem.

Obchodní zástupci pouze využívají aktivně jeden program z nabídky Microsoft Office – MS Outlook, který slouží jen k plánování schůzek a připomínkám o událostech. Ostatní programy nabídky této firmy využívají jen zřídkakdy.

2. *O jak velkou organizaci jde?*

Středisko Model Obaly – Copack Plus zaměstnává v průměru 45 zaměstnanců, tím pádem se řadí mezi malé podniky.

3. *V jakém řádu se pohybuje počet potenciálních zákazníků (cílová skupina)?*

Celkový počet potenciálních zákazníků střediska Model Obaly – Copack Plus čítá několik desítek.

4. *Jaký typ systému a jak úspěšně využívají firmy obdobného charakteru (velikostně, oslovující stejnou nebo obdobnou cílovou skupinu zákazníků)?*

Informace týkající se CRM informačních systémů konkurentů není možné získat.

5. *Které firemní činnosti ve vztahu se zákazníkem by měly být automatizovány*

Ve středisku Model Obaly – Copack Plus by mělo být automatizováno i oddělení Prodej.

6. *S jakými firemními informačními systémy bude potřeba CRM systém provázat?*

CRM systém střediska Model Obaly – Copack Plus může být provázán s balíky společnosti MS Office či s informačním systémem SAP, který středisko využívá k vedení skladového hospodářství a účetnictví

Na základě odpovědí na otázky týkajících se volby optimálního CRM informačního systému se nabízejí čtyři možnosti jak zefektivnit vztah se zákazníkem prostřednictvím informačního systému:

- Dokoupení nového modulu od firmy SAP, který se jmenuje SAP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.
- Využití balíku od společnosti Microsoft Office MS Access.
- Využití softwaru Microsoft Dynamics CRM.
- Zavedení aplikace Business Contact Manager.

6.3.2 SAP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Středisko Model Obaly – Copack Plus využívá pro svou činnost informační systém SAP. SAP AG je německá firma, která je světovým lídrem v oblasti podnikového softwaru.

Využití modulu SAP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT umožňuje řídit vztahy se zákazníky bez kompromisů. SAP CRM umožňuje orientaci na zákazníka s komplexní podporou všech částí procesů prodeje, servisu a marketingu. Využívá technologie akcentující moderní přístup k budování aplikací. SAP CRM je přizpůsoben potřebám organizací z nejrůznějších odvětví pro zvýšení produktivity práce uživatelů apod. Tento systém obsahuje nejrůznější komponenty, mezi které patří například marketing, prodej, servis či řízení partnerského prodeje.

Komponent marketing spojuje marketingové procesy a umožňuje řídit poptávku zákazníků pomocí funkcí pro plánování marketingových zdrojů, segmentaci zákazníků či podpory prodeje apod. Komponent prodej je zaměřen na získávání, rozšíření a udržení ziskových vztahů se zákazníky prostřednictvím správy zákaznických účtů, kontaktů, zakázek atd.

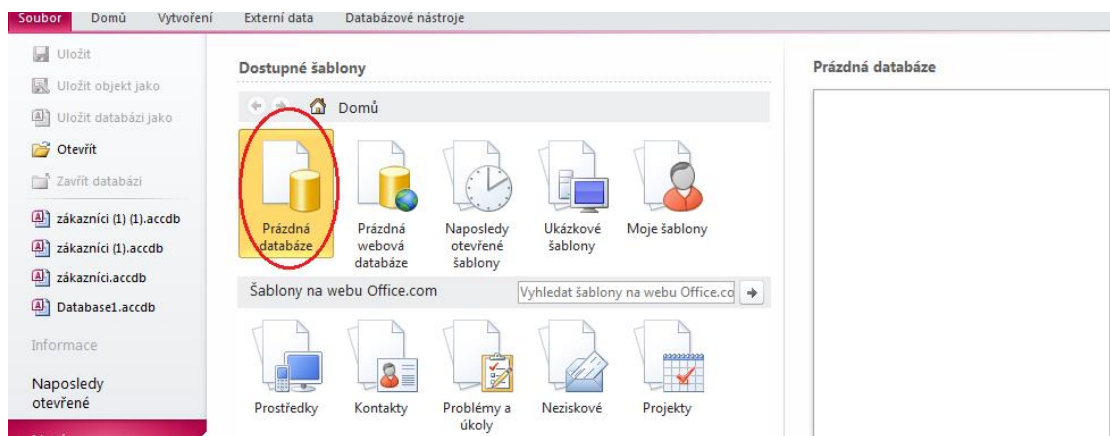
6.3.3 MS Access

Microsoft Access je program společnosti Microsoft Office, který pracuje s databázemi. V tomto programu se zpracovávají nejrůznější formuláře, které vedou k přehlednosti a usnadňují práci s velkým množstvím dat.

V programu MS Access 2010 byla zpracována zákaznická karta, která by měla sloužit ke zpracování dat o zákaznících obchodních zástupců střediska Model Obaly – Copack plus.

Při otevření programu MS Access 2010 se zobrazí nabídka, ve které je na výběr z několika možností, jak vytvořit databázi. Autorka zvolila šablonu „Prázdná databáze“, kde se tvoří veškeré tabulky pro databáze.

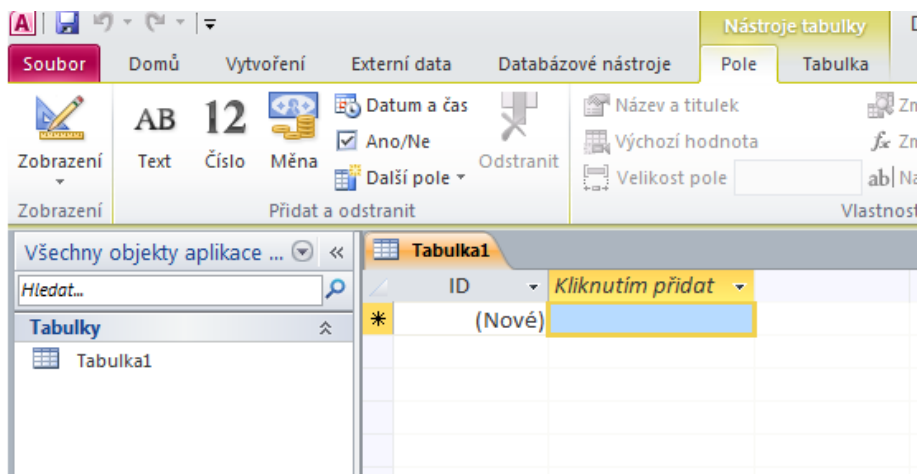
Obrázek 13: Úvodní výběrový list



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

V pravé části úvodní nabídky je potřeba vyplnit název souboru a poté tlačítkem vytvořit databáze. Poté se otevře prázdná databáze, tam se vkládají nejrůznější tabulky, dotazy apod.

Obrázek 14: Úvodní list nové databáze



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Nejprve je potřeba vytvořit tabulku s údaji o zákaznících. Tabulka obsahuje celý název zákazníka, jméno kontaktní osoby, telefon a e-mail kontaktní osoby, datum založení firmy a významné datum kontaktní osoby. Údaje v Tabulce se zákazníky, Obrázek 15 vyjma názvu zákazníka jsou smyšlené - z důvodu citlivosti osobních údajů.

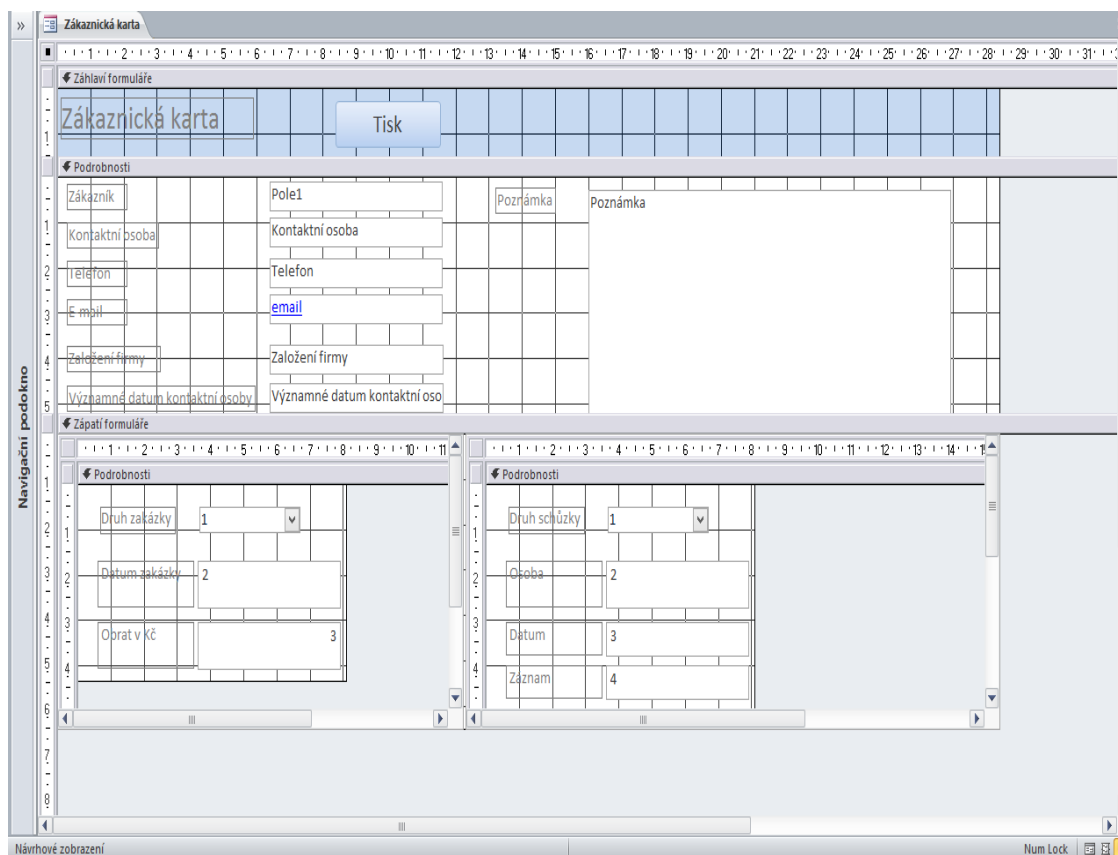
Obrázek 15: Tabulka se zákazníky

Pole1	Kontaktní osoba	Telefon	email	Založení firmy	Významné datum kontaktní osoby	Poznámka
Agentura Flora, s.r.o.	Novák	123 456 789	flora@flora.cz	1. 9. 2005	4. 8. 1965	
ALBI Česká republika a.s.	Svoboda	234 567 890	albi@albi.cz	1. 6. 1997	15. 3. 1975	
Coca-Cola Česká republika s.r.o.	Nový	890 123 456	coca@cola.cz	1. 5. 1992	28. 1. 1982	
GRANETTE & STAROŘEZNÁ Distilleries a.s.	Starý	345 678 901	granette@starorozna.cz	1. 3. 2011	30. 12. 1984	
Kofola a.s.	Zeman	901 345 678	kofola@kofola.cz	1. 8. 1954	14. 7. 1974	
Mars Czech s.r.o.	Truchlý	567 890 123	mars@mars.cz	1. 5. 1994	17. 10. 1963	
Nestlé Česko s.r.o.	Mareš	456 789 012	nestle@nestle.cz	1. 1. 1990	6. 9. 1987	
REMY COINTREAU CZECH REPUBLIK s.r.o.	Procházka	678 901 234	remy@remy.cz	1. 5. 2006	23. 1. 1976	
Wrigley, s.r.o.	Poláková	789 012 345	wrigley@wrigley.cz	1. 9. 1993	6. 9. 1969	

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Pro vytvoření zákaznické karty je potřeba vytvořit další tabulky, jeden dotaz a tři formuláře. Podrobný popis vytváření dotazů a formulářů není cílem této bakalářské práce. Na následujícím obrázku 16 je znázorněné návrhové zobrazení formuláře, kde jsou propojené tabulky s dalšími dvěma formuláři.

Obrázek 16: Návrhové zobrazení zákaznické karty



Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Přepnutím z návrhového zobrazení do formulářového zobrazení vznikne zákaznická karta, viz Obrázek 17, která se dělí na několik částí. Nejdůležitější část je v levém horním rohu, kde jsou vyplněna data o jednotlivých zákaznících. Mezi zákazníky se přesouvá kliknutím na šipečku doprava v levém dolním rohu, kde je políčko Záznam 1 z 9. V dolním levém rohu hned pod údaji o zákazníkovi jsou uvedeny záznamy ze zakázek. Tyto údaje jsou opět smyšlené. Po rozkliknutí ikonky seznam se rozbálí druhy zakázek, ze kterých je možný výběr. Tento seznam ulehčuje práci s vyplňováním. Viz Obrázek 18. V pravém dolním rohu zákaznické karty se doplňují schůzky se zákazníky, kde je možné si vybrat ze dvou možností, zda li se schůzka konala po telefonu či osobně. Tato část dále obsahuje datum konané schůzky, jméno osoby, se kterou se obchodní zástupce setkal a krátký záznam dané schůzky.

Obrázek 17: Zákaznická karta

Zákaznická karta Tisk

Zákazník: Agentura Flora, s.r.o. Poznámka:

Kontaktní osoba: Novák

Telefon: 123 456 789

E-mail: flora@flora.cz

Založení firmy: 1. 9. 2005

Významné datum kontaktní osoby: 4. 8. 1965

Druh zakázky	Datum zak	Obrat v Kč	Druh schůzky	Datum	Osoba	Záznam
lepení krabiček	16. 1. 2013	45 000	telefonická	7. 2. 2013	Novák	Telefonická schůzka proběhla v dopoledních hodinách. Během hovoru se projednaly podmínky pro ruční etiketování
etiketování - ruční	12. 2. 2013	35 000				
*			osobní	9. 1. 2013	Novák	Osobní schůzka se konala v Praze 10 v sídle agentury. Projednávali se podmínky pro realizaci zakázky na lepení krabiček.

Záznam: 1 2 9 Bez filtru Vyhledávání

Formulářové zobrazení Num Lock

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Obrázek 18: Seznam druhů zakázek

Druh zakázky	Datum zak	Obrat v Kč
lepení krabiček	16.1.2013	45 000
návrh obalu	12.2.2013	35 000
* lepení krabiček		
etiketování - ruční		
etiketování - strojní		
kompletace - stojany		

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Zákaznická karta má v horní části tlačítko. Po kliknutí na toto tlačítko se zobrazí náhled na tisk jednotlivých zákaznických karet. Zákaznické karty tak může mít obchodní zástupce jak v elektronické, tak v tištěné podobě neustále k dispozici.

6.3.4 Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM je flexibilní řešení řízení vztahů se zákazníky pro moderní dynamické společnosti. Díky Microsoft Dynamics CRM je společnost soustavně v kontaktu se svými zákazníky. Informace o zákaznících a obchodních vztazích jsou uloženy v jedné centrální databázi. Snadný přístup a strukturovanost informací vede k jednoduššímu plánování a vyhotovování prodejních aktivit. Tyto informace jsou dostupné nejen v sídle společnosti, ale i kdekoli na cestách.

Microsoft Dynamics CRM je dostupný ve třech verzích, a to ve verzi Microsoft CM 4. Enterprise, Microsoft CRM 4.0 Professional a Microsoft CRM 4.0 Workgroup. Tyto verze se liší počtem aktivních instalací – vlastní nastavení a uložení. Enterprise nabízí neomezené instalace, ostatní verze slouží pouze pro jeden podnik. Verze Workgroup umožňuje přístup pouze pěti osobám, ostatní mají neomezený přístup.

Microsoft Dynamics CRM nabízí tyto funkce: správa obchodních vztahů a kontaktů, správa obchodních příležitostí, správa oblastní prodeje, katalog produktů, nabídky, objednávky, faktury, sledování konkurence, pracovní kalendáře, sledování dostupnosti servisních zdrojů (personálu, pracovních rozvrhů a umístění), přímý e-mail, správa e-mailů včetně automatických odpovědí, korespondence, kalendáře, poznámky apod.

6.3.4.1 Komponenty Microsoft Dynamics CRM

Microsoft Dynamics CRM Server je navržen pro práci v současnosti i v budoucnosti. Tento server umožňuje přístup k serveru Microsoft Dynamics CRM přes webovou aplikaci na bázi Microsoft Internet Explorer a před Outlook klienta.

Microsoft Dynamics CRM client for Microsoft Office Outlook poskytuje možnost přístupu k zákaznickým informacím prostřednictvím klienta zpráv a elektronické pošty Microsoft Outlook. Jsou k dispozici dvě možnosti práce s tímto programem a to buď online či off-line. Použití Microsoft CRM v prostředí aplikace Outlook poskytuje možnost řízení Microsoft CRM aktivit, elektronické pošty, kontaktů, vyřizování komunikace se zákazníky, přístup k informacím o konkurentech apod.

Tento server díky flexibilitě a nákladovosti (spojené s pořízením licence, náklady na školení či správu) je jedním z nejlepších na trhu. Prostřednictvím tohoto serveru

se zvyšuje produktivita zaměstnanců, server pomáhá vytvářet moderní organizaci, která zajišťuje spokojenost svých zákazníků.

6.3.5 Aplikace Business Contact Manager

Microsoft Outlook s aplikací Business Contact Manager slouží k řízení vztahů se zákazníky (CRM). Jedná se o nástroj pro malé firmy pro zlepšení účinnosti zákaznických služeb, prodeje a marketingového úsilí.

Aplikace Business Contact Manager spojená s Microsoft Outlook představuje výkonný nástroj pro správu zákazníků a kontaktů, který pomůže firmám zvýšit efektivitu činnosti v oblasti prodeje, marketingu a služeb pro zákazníky. Tato aplikace umožňuje spravovat veškeré údaje o zákaznících v MS Outlooku, který je hojně využíván pro práci s e-maily a kalendářem.

6.3.5.1 Správa informací o zákaznících

Informace o jednotlivých zákaznících jsou díky této aplikaci uspořádané a přístupné.

- ***Sloučení informací o zákaznících*** – veškeré informace související s kontakty včetně e-mailů, událostí či dokumentů jsou na jednom místě
- ***Propojení a sledování e-mailů*** – aplikace automaticky propojuje veškeré e-maily mezi zákazníkem a firmou
- ***Sdílení informací o zákaznících s kolegy*** – veškeré kontaktní a prodejní informace mohou být sdíleny v rámci oddělení či celé firmy
- ***Synchronizace obchodních kontaktů s MS Outlookem*** – zobrazení a úprava kontaktů je možná z jakéhokoliv místa díky přístupu do MS Outlooku
- ***Neustálé spojení i v době nepřítomnosti v kanceláři*** – možnost práce offline na notebooku a následná synchronizace

6.3.5.2 Správa prodejních aktivit

Díky této aplikaci může firma snadno a rychle reagovat na potenciální zákazníky a příležitosti.

- ***Správa potenciálních zákazníků*** – možnost automatického nastavení priority potenciálních zákazníků

- ***Přehled o obchodních příležitostech*** – vytváření fází prodeje a prodejních aktivit pro vyhotovování obchodních firemních postupů, aplikace Business Contact Manager v MS Outlooku nastaví připomenutí další aktivity v pořadí
- ***Určení hlavních zákazníků a produktů*** – sledování hlavních zákazníků a nejprodávnějších produktů
- ***Analýza dat*** – možnost využití předdefinovaných sestav či vytvoření vlastních sestav; sestavy lze exportovat do MS Excel

6.3.5.3 Vytváření a sledování marketingových aktivit

Prostřednictvím této aplikace je možné vytvářet a distribuovat přizpůsobenou marketingovou komunikaci a sledovat výsledky zakázek

- ***Vytváření důmyslné a cílené korespondence*** – snadná filtrace dat stávajících i potenciálních zákazníků, následována rozesíláním marketingových materiálů z MS Wordu
- ***Správa volání zákazníkům*** – výběr konkrétních kontaktů, kterým je potřeba zavolat, s následnou možností zapisování během hovoru poznámek do skriptu, kde je možné po ukončení hovoru poznamenat, zda zaslat informace e-mailem nebo je nutná osobní schůzka

6.3.5.4 Správa projektů s časovými osami a šablonami

Tato aplikace nabízí možnost spravování projektů a sdílení informací se souvisejícím projektem.

- ***Sledování projektových aktivit*** – soustředění veškerých informací o daném projektu do jednoho organizačního prostředí včetně e-mailů, schůzek, poznámek či příloh
- ***Vytváření a správa šablon projektů*** – možnost vytváření šablon pro vytváření projektů stejných typů
- ***Přiřazování projektů a úkolů projektu kolegům*** – při přiřazení úkolu projektu se informace automaticky převedou do seznamu úkolů příslušné osoby

6.3.6 Porovnání návrhů informačních systémů CRM

V následující části budou mezi sebou navzájem porovnány výše uvedené informační systémy CRM. Pro lepší orientaci mezi výhodami a nevýhodami zmíněných informačních systému byla zvolena tabulková úprava.

Tabulka 4: Výhody a nevýhody navržených informačních systémů CRM

Informační systém CRM	Výhody	Nevýhody
SAP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	- propojenost s používaným informačním systémem SAP ve středisku	- není propojení s e-mailem a kalendářem - nákladný nákup licencí
MS Access	- vytváření vlastních karet - minimální potřeba školení	- nelze provázat s e-mailem - komplikované sdílení
Microsoft Dynamics CRM	- možnost bezplatného vyzkoušení on-line verze - zavedení verze Workgroup pouze pro obchodní oddělení (pracovníci WLS by měli společný přístup) - provázání s e-mailem	- po skončení bezplatné verze nutnost zakoupit placenou verzi
Aplikace Business Contact Manager	- informace jsou přístupné prostřednictvím aplikace Outlook - minimální potřeba školení - vytvoření vlastních karet - zobrazení kontaktů vyhovující potřebám obchodního zástupce	- větší pracnost při zadávání

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé informační systémy CRM mají své výhody a nevýhody. První systém SAP CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT je finančně velmi náročný. Vkládání dat do systému MS Access je spojeno s velkou časovou náročností se zpětným zadáváním dat. Proto podle autorčina názoru jsou poslední dva systémy (Microsoft Dynamics CRM a aplikace Business Contact Manager) nejvíce přijatelné pro středisko Model Obaly – Copack Plus. Automatická synchronizace s MS Outlookem přinese obchodním zástupcům velkou úsporu času. Autorka navrhuje středisku Model Obaly – Copack Plus vyzkoušet aplikaci Business Contact Manager, která je bezplatná pro vlastníky Microsoft Office Professional. Podle potřeby mohou být obchodní zástupci vyškoleni v placeném kurzu, který je určen stávajícím zákazníkům MS Outlooku, kde se naučí zadávat a následně vyhodnocovat v tiskových sestavách apod. Náklady spojené s tímto kurzem jsou v rozmezí od dvou do tří tisíc korun za člena. Po zavedení této aplikace autorka očekává efektivnější práci s daty, možnost zpětného dohledávání informací z rozhovorů se zákazníky. Jediná nevýhoda této aplikace je větší pracnost při zapisování poznámek během hovoru či těsně po něm. Pracnost při zadávání ovšem pomůže při zpětném dohledávání podrobností z rozhovorů.

6.3.7 Návrh na motivování obchodních zástupců

Z důvodu využívání pouze jedné finanční a dvou nepeněžních forem motivování, doporučila by autorka středisku Model Obaly – Copack Plus další formy nefinančních odměn. Nemusí se jednat pouze o materiální odměny, ale samotná pochvala či uznání každého namotivuje, a tak je to i u obchodních zástupců tohoto střediska. Mezi nepeněžní odměny motivace patří služební automobil i k soukromému užívání, příspěvky na sport, dopravu, kulturu či oblečení, důchodové či jiné pojištění, dárky, kupony či zájezdy.

Vhodnou formu motivování obchodních zástupců by autorka doporučila, mimo již zavedenou peněžní formu procent ze zisku, přispívání na obědy a přispívání na důchodové připojištění, také jiné nepeněžní odměňování zejména možnost využívání služebního vozidla i pro soukromé potřeby a příspěvky na oblečení. Obchodní zástupci jednají se zákazníky velmi často při osobních schůzkách a správná volba formálního oblečení ujišťuje klienty v tom, že jedná s kvalitní společností.

6.4 Co středisko Model Obaly – Copack Plus očekává od nového systému CRM

Středisko Model Obaly – Copack Plus od nového systému CRM očekává zefektivnění práce s kontakty, zejména pak plánování schůzek či telefonátů s kontaktními osobami jednotlivých zákazníků.

Nový systém by měl podle vedení střediska pomoci vést obchodním zástupcům elektronické zákaznické karty. Jako důležitou součást systému vyžadují možnost vedení záznamů z telefonických a osobních rozhovorů se zákazníky.

Výše uvedené požadavky na nový systém by měly pomoci obchodním zástupcům rychleji komunikovat se zákazníky. Přehledné vedení zákaznických karet a záznamů ze schůzek či telefonátů umožní nabízet služby zákazníkům. Časová náročnost při zadávání dat do systému, by neměla bránit obchodním zástupcům v práci, spíše naopak díky zadávání dat by se měli lépe orientovat ve veškeré e-mailové poště apod.

Protože se středisko Model Obaly – Copack Plus svou velikostí řadí mezi malé podniky, vyžaduje, aby náklady za zavedení nového systému byli minimální.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit úroveň řízení vztahů se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus. Řízení vztahů se zákazníky je nezbytnou podmínkou při zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Toto řízení by mělo být pro podniky snahou o odlišení od konkurence a posílit tak jejich konkurenceschopnost. Informační systém CRM by měl aktivně pomáhat ve zjišťování preferencí zákazníků a jejich potřeb, což napomáhá k tomu, aby zákazník byl spokojen. CRM schraňuje veškeré informace o zákaznících, jejich kontaktní osoby, druhy zakázek apod.

Návrhy uvedené v kapitole 6.3 byly středisku Model Obaly – Copack Plus předloženy a na základě diskuse se zástupcem střediska si středisko vybralo jeden z informačních systémů CRM, se kterým se chce blíže seznámit a případně jej zavést do své činnosti pro zefektivnění vztahů se zákazníky.

Vybraná aplikace Business Contact Manager je podle autorčina názoru nejlepší možnou variantou pro středisko Model Obaly – Copack plus. Tento informační systém lze propojit s vyžívaným MS Outlookem, takže odpadá časová náročnost se zadáváním dat do nového systému. Data se automaticky synchronizují a lze s nimi ihned dále pracovat. Autorka navrhuje tento systém vyzkoušet a očekává, že přinese středisku Model Obaly – Copack Plus velké výhody. Práce s daty bude efektivnější, zpětné dohledávání informací o jednotlivých rozhovorech se zákazníky nebude závislé na paměti obchodního zástupce, jako to bylo doposud. Informace o jednotlivých zákaznících budou přístupny i vedoucímu obchodního oddělení, který si může potřebné informace sám najít a případně se pak zeptat konkrétně na nějaké nejasnosti. Jako nevýhodu shledává autorka větší pracnost při zapisování poznámek během hovoru či těsně po něm. Avšak díky těmto záznamům si nemusejí obchodní zástupci veškeré podrobnosti pamatovat a mohou se zpětně podívat na průběh tohoto hovoru.

Náklady spojené s touto aplikací, které by muselo středisko vynaložit, jsou nulové, protože tato aplikace je k dispozici zdarma pro vlastníky Microsoft Office Professional Plus. Jediné náklady, které by mohlo středisko vynaložit, jsou poplatky za placený kurz určený stávajícím uživatelům Microsoft Outlook, kde se naučí zadávat a následně

vyhodnocování v tiskových sestavách a grafech, pracovat s formuláři apod. Cena tohoto kurzu bývá v rozmezí od dvou do tří tisíc korun za člena.

Dále z uvedených návrhů spojených s motivováním by autorka zejména doporučila zavedení tzv. ošatného. Správná volba formálního oblečení může napomáhat středisku Model Obaly – Copack Plus k zjištění zákazníků, že jednají s kvalitní společností.

Při spolupráci se střediskem Model Obaly – Copack Plus nedošlo k jedinému problému a autorka je velmi ráda, že mohla spolupracovat se vstřícným obchodním zástupcem tohoto střediska.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Velikost obratu 2009	16
Obrázek 2: Počet zakázek 2009	17
Obrázek 3: Velikost obratu 2010	17
Obrázek 4: Počet zakázek 2010	17
Obrázek 5: Velikost obratu 2011	18
Obrázek 6: Počet zakázek 2011	18
Obrázek 7: Velikost obratu 2012	19
Obrázek 8: Počet zakázek 2012	19
Obrázek 9: Aplikační architektura CRM	24
Obrázek 10: KANO model spokojenosti zákazníků	27
Obrázek 11: Fáze a procesy CRM	33
Obrázek 12: Organizační struktura obchodního oddělení	35
Obrázek 13: Úvodní výběrový list	51
Obrázek 14: Úvodní list nové databáze	52
Obrázek 15: Tabulka se zákazníky	52
Obrázek 16: Návrhové zobrazení zákaznické karty	53
Obrázek 17: Zákaznická karta	54
Obrázek 18: Seznam druhů zakázek	54

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Počty zaměstnanců	15
Tabulka 2: Velikost obratu	16
Tabulka 3: Celkové počty zakázek střediska Model Obaly - Copak Plus včetně služeb	16
Tabulka 4: Výhody a nevýhody navržených informačních systémů CRM	58

10 Seznam použitých zkratek

AG	Aktiengesellschaft
a.s.	akciová společnost
CRM	Customer relationship management
CSS	podpora servisních aktivit
ČSN	česká technická norma
EMA	podpora marketingových aktivit
ERM	Enterprise Resource Management
ERP	Enterprise Resource Planning
FIFO	first in, first out
FEFO	first expired, first out
HKS	hladká a kaširovaná skládačka
IS/ICT	informační systém/obor informačních a komunikačních technologií
KCRM	Key Customer Relationship Management
MS	Microsoft
SFA	Sales Force Automation
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
TAS	Technology Assisted Selling
TERM	Technology Enabled Resource Management
VL	vlnitá lepenka
WLS	Warehouse and Logistics System
3D	trojrozměrný

11 Seznam použitých zdrojů

11.1 Knižní zdroje

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Dotisk prvního vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-7226-655-1.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. První vydání. Praha: Graga Publishing, a. s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.

FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem*. První vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Comupter Press, 2000. ISBN 80-7226-292-9.

LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha: Graga Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer Relationship Management*. První vydání. Praha: Graga Publishing, spol. s r. o., 2002. ISBN 80-7169-813-X.

TIMOTHY R V, Foster. *Jak získat a udržet zákazníka*. První vydání. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-663-2.

11.2 Internetové zdroje

D3Business Consulting s.r.o. www.d3bc.cz [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>

Oficiální server českého soudnictví. *Portal.justice.cz* [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Wrigley, s.r.o. [online]. © 2010 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.wrigley.cz/>

Coca-Cola Česká republika s.r.o. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.coca-cola.cz/>

REMY COINTREAU CZECH REPUBLIK s.r.o. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.remy-cointreau.cz/>

Kofola a.s. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.firma.kofola.cz/>

GRANETTE & STAROREŽŇNÁ Distilleries, a.s. [online]. © 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.gsd.cz/>

ALBI Česká republika a.s. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.albi.cz/>

Středisko Model Obaly - Copack Plus [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.copackplus.com/>

Model Obaly a.s. [online]. © 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.modelgroup.com/cs>

Svět průmyslu [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/profil/model-obaly-as-obal-neni-jen-skorapka-ale-umeni.html>

Balino a.s. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.balino.cz/>

Comp alfa, s.r.o. [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.compalfa.cz/>

Management Mania [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

Informační služby - energetika, a. s. [online]. © 2001 - 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.ise.cz/>

SAP AG [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.sap.com/index.epx>

Nynamica [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.dynamica.cz/>

Oficiální portál pro podnikání a export [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Unilever [online]. © 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.unilever.cz/>

Quality Centrum, spol s r.o. [online]. 1996 - 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.certifikace-iso.cz/en/iso-22001>

GZH tiskárna [online]. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.gzh.cz/>

CENEGA [online]. © 2012 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://www.cenega.cz/>

Microsoft Office [online]. © 2013 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: <http://office.microsoft.com>

12 Seznam příloh

Příloha A: Typické druhy výrobků střediska Model – Obaly Copak Plus

Příloha A: Typické druhy výrobků střediska Model – Obaly Copak Plus





Abstrakt

Antalová, L. *Řízení vztahu se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 67 s., 2013

Klíčová slova: zákazník, komunikace, řízení vztahu se zákazníky, spokojenost zákazníka, CRM

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit úroveň řízení vztahů se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus. V první části práce je nejprve popsána holdingová společnost Model Holding AG, pod kterou spadá Model Obaly a.s. Středisko Model Obaly – Copack Plus, které jsem si vybrala pro analýzu stávajícího stavu vztahu se zákazníkem. Středisko je součástí firmy Model Obaly a.s. V této části je také popsána analýza současného stavu střediska na základě osobních konzultací se zástupcem tohoto střediska. V další části je uveden teoretický úvod do problematiky řízení vztahu se zákazníkem, kde je vysvětlen pojem CRM, jeho vývoj a předchůdci. Dále následuje kapitola zabývající se zákazníky, fázemi vztahu se zákazníky a formami připomínání se zákazníkům. Následuje kapitola se zabývá řízením vztahu se zákazníky ve středisku Model Obaly – Copack Plus. Podrobně je zde popsána komunikace a četnost komunikace se zákazníky, výhody pro zákazníky a motivování obchodních zástupců. Další kapitola se zabývá technologiemi CRM. Závěrečná kapitola se zaměřena na hledání slabých míst a jejich následné odstranění.

Abstract

Antalová, L. *Customer Relationship Management and its importance for strengthening the competitiveness of business*. Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics University of West Bohemia, 67 p., 2013

Key words: customer, communication, customer relationship management, customer satisfaction, CRM

The aim of this bachelor thesis is to analyze and evaluate the level of customer relationship management in the Centre Model Obaly - Copack Plus. In the first part of the thesis describes the first holding company Model Holding AG, which falls under the Model Obaly a.s. Centre Model Obaly – Copack Plus, I chose to analyze the current state of the relationship with the customer. The center is part of the company Model Obaly a.s. This section also describes the current state analysis centers on the basis of personal consultation with a representative of the Centre. The next part provides a theoretical introduction to the management of the relationship with the customer, where the explanation of CRM, its evolution and its predecessors. This is followed by a chapter dealing with customers, customer relationship phases and forms of commemoration of the customers. The following chapter deals with customer relationship management in center Model Obaly - Copack Plus. Detail is described communication and frequency of communication with customers, customer benefits and motivating sales representatives. The next chapter deals with CRM technologies. The final chapter focuses on the search for weaknesses and their subsequent removal.