

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Management



VZTAHOVÝ MARKETING A CRM

Relationship marketing and CRM

Bakalářská práce

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Alena Klapalová
Brno, červen 2008

Autor:
Zuzana PETERKOVÁ

Jméno a příjmení autora: Zuzana Peterková
Název bakalářské práce: Vztahový marketing a CRM
Název v angličtině: Relationship marketing and CRM
Katedra: podnikového hospodářství
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Alena Klapalová
Rok obhajoby: 2008

Anotace

Bakalářská práce se zabývá vztahovým marketingem a řízením vztahů se zákazníky pomocí CRM. V teoretické části je popsán obsah pojmu CRM a podmínky pro kvalitní řízení vztahů se zákazníky. V praktické práci je obsažen cíl bakalářské práce, kterým je analýza řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku a návrh jeho úprav vedoucí k možnosti implementace plnohodnotného CRM systému.

Annotation

My bachelor work is dealing with modern method of customer relationship management and relationship marketing. Theoretical part describes the modern CRM approach and conditions for quality customer management. Practical part of the work solves CRM problem in selected company and proposes modifications to implement adequate CRM system.

Klíčová slova

Řízení vztahů se zákazníky, CRM, vztahový marketing, hodnocení CRM, interní analýza podniku, externí analýza podniku, SWOT

Keywords

Customer relationship management, CRM, relationship marketing, CRM evaluation, Internal Analysis, External Analysis, SWOT

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Vztahový marketing a CRM vypracovala samostatně pod vedením Ing. Aleny Klapalové a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 27.6.2008

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Dovoluji si na tomto místě poděkovat Ing. Aleně Klapalové za její ochotu, vstřícnost a cenné rady, které mi poskytla při vypracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	7
1 TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 Řízení vztahů se zákazníky	9
1.1.1 Obsah řízení vztahů se zákazníky	9
1.1.2 Cíle řízení vztahů se zákazníky	9
1.2 CRM	10
1.2.1 Prvky CRM	10
1.2.2 Úrovně CRM	11
1.2.3 Přínosy CRM	12
1.2.4 Přání zákazníka	14
1.2.5 Nástroje společnosti využívané pro získání dlouhodobého zákazníka	15
1.3 Strategie zavádění CRM v podniku	15
1.3.1 Proces implementace CRM	16
1.4 Měření úrovně a výkonnosti CRM	18
1.4.1 CRACK Model	19
1.4.2 Veličiny modelu CRACK	19
2 PRAKTICKÁ ČÁST	26
2.1 Základní charakteristika vybraného podniku	26
2.2 Stávající situace vybrané společnosti	28
2.3 Zhodnocení kvality jednotlivých prvků řízení vztahů se zákazníky	30
2.3.1 Procesy	30
2.3.2 Činnosti jednotlivých útvarů	31
2.3.3 Strategie společnosti a interní komunikace	33
2.3.4 Technologie	34
2.3.5 Data	36
2.3.6 Lidé	36
2.3.7 Externí analýza	37
2.3.8 SWOT analýza	38
2.4 Měření úrovně řízení vztahu se zákazníky podle modelu CRACK	39
2.4.1 Budování a řízení značky	40
2.4.2 Obchod a prodejní aktivity	42
2.4.3 Zákaznická podpora	42

2.4.4 Logistika	43
2.4.5 Komplexní ukazatele	44
2.5 Návrh zavedení CRM v podniku	44
ZÁVĚR	48
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	49
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	50
SEZNAM PŘÍLOH	50
PŘÍLOHY	51

ÚVOD

V současné době, kdy je na trhu výrazný převis poptávky nad nabídkou, hledá řada společností nové zbraně v boji o zákazníky. Společnosti se snaží různými způsoby získat výhody oproti své konkurenci. V odvětvích s velkou konkurencí již nestačí bojovat o zákazníka prostřednictvím ceny, ale je třeba si ho získat na základě kvality nabízeného zboží a služeb nebo odměn za jejich koupi. Jednou z nových metod, která tomuto vyčlenění napomáhá je také CRM.

CRM znamená v českém jazyce Řízení vztahů se zákazníky. CRM je komplexním řešením komunikace společnosti se zákazníky a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů vůči nim. Prostřednictvím této metody společnost získá nejen lepší informace o svých zákaznících, ale má také možnost získat informace o své činnosti, lépe poznat svoje procesy a účinnost různých komunikačních strategií.

Tato práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám vymezením pojmu CRM, podmínkami pro jeho efektivní působení v podniku, jeho přínosy, popisem jeho implementace a způsoby hodnocení jeho efektivnosti.

Praktická část navazující na teoretickou, se týká zhodnocení používaného způsobu řízení vztahů se zákazníky u vybraného podniku. Tato část obsahuje vstupní analýzu podniku, zhodnocení jednotlivých činností souvisejících se vztahy se zákazníky a navržení cest vedoucí k implementaci plnohodnotného CRM.

Předmětem činnosti vybraného podniku je vydavatelství inzertních publikací a direct marketingové služby. Společnost je na trhu již 17 let a její značka je dobře známá. Nejdůležitějšími zákazníky společnosti jsou inzerenti kupující si inzerci ve vydávaných publikacích. V této oblasti je na trhu vysoká konkurence a jedinou současnou podstatnou výhodou společnosti je její historie a značka. Vzhledem k předmětu podnikání nemůže podnik používat jako nástroj ovlivňování poptávky cenu. Nejdůležitější zákazníci společnosti - její inzerenti - nehledají nejnižší cenu, ale společnost, která jim prostřednictvím inzerce zajistí nejvyšší možnou návratnost vložené investice.

Druhou skupinou zákazníků jsou uživatelé vydávaných produktů. Tato skupina je pro společnost jakousi vizitkou, protože pouze v případě, že bude vydávané produkty s inzercí někdo číst, budou ochotni inzerenti do těchto produktů investovat.

Cílem této práce je odhalit nedostatky řízení vztahů se zákazníky u vybrané společnosti a návrh způsobů jejich odstranění vedoucí k implementaci efektivního řešení CRM, který obsahuje nejen způsoby lepší komunikace uvnitř i vně společnosti. Řešení navazuje na teoretickou část a řídí se doporučeními pro vytvoření funkčního CRM systému v ní popsaných.

Zvolenou metodu řešení jsem podřídila cíli zkoumání a druhu podniku. K vypracování teoretické části jsem zvolila metodu analýzy vybraných zdrojů literatury. Následně jsem poznatky z teoretické části využila pro zpracování praktické části. V praktické části jsem použila na zhodnocení řízení vztahů se zákazníky metodu CRACK.

V praktické části jsem čerpala z veřejně dostupných zdrojů na internetu, vlastních zkušeností a rozhovory s osobami ve vybraném podniku, které jsou ve styku se zákazníky.

1. TEORETICKÁ ČÁST

1.1. Řízení vztahů se zákazníky

1.1.1 Obsah řízení vztahů se zákazníky

V závislosti na vývoji trhů a společnosti v posledních desetiletích stále více roste důležitost marketingu a komunikace směrem k zákazníkům. Již nestačí prodávat kvalitní výrobky za nízké ceny, ale je třeba o této kvalitě a ceně dát zákazníkům vědět. Obvykle k tomuto oznámení nestačí jedno médium, ale je třeba použít celou škálu způsobů komunikace, které zákazníka upozorní na výhody prodávaného produktu nebo služby a odlákají ho od produktů konkurence. Po náročné a nákladné cestě, kterou musí podnik vystavět, aby zákazníka získal, přichází stejně náročný úsek práce a to sice si zákazníka udržet. Získat si zákaznickou loajalitu a věrnost může podniku přinést v budoucnosti opakovaný zisk a současně i dobrou pověst, kterou může zúročit pro získání dalších nových zákazníků. V praxi navíc platí mnohokrát ověřené pravidlo, že je nákladnější zákazníka získat než si ho následně udržet. Podnik, který chce na trhu dosáhnout úspěchu musí dbát na to, aby o své zákazníky nepřicházel a o své dobré zákazníky pečovat.

CRM je novou metodu, která ale v podnicích v různých podobách existuje již řadu let. Až počátkem devadesátých let byla pojmenována a začala se prostřednictvím teoretiků marketingu rozvíjet do konkrétní podoby.

1.1.2 Cíle řízení vztahů se zákazníky

CRM je zkratka pro Customer Relationship management, což v českém jazyce znamená Řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o řízení činností uvnitř společnosti a způsobu komunikace vůči zákazníkům tak, aby jejich souslednost a komplexnost v konečném důsledku zajistila dlouhodobou spokojenost zákazníka, která povede k opakované koupi zboží či služby, případně k posílení jména společnosti.¹ Abychom věděli, s čím bude zákazník spokojen a mohli vztahy vůči němu řídit, potřebujeme jako základ získat o zákazníkovi dostatek informací a evidovat každé jeho nové přání. Hlavním nástrojem CRM jsou účelně využívaná data o zákazníkovi. Každý nástroj je však třeba umět zručně ovládat, proto pouze

¹ RYALS L., KNOX S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. European Management Journal, 2001

data nestačí. Cílem CRM je zajistit zákaznickou věrnost a zavázanost společnosti. Tento cíl je ale podmíněn řadou úkolů.

Mezi tyto úkoly patří:

- zajištění kvalitní, tj. aktuální a relevantní databáze informací o našich zákaznících (relevantní ve smyslu, důležitých vzhledem k produktům nebo službám, které zákazníkům prodáváme)
- zpřístupnění těchto informací odpovědným osobám uvnitř podniku, s jejichž prací je komunikace se zákazníkem spojena

Pro snazší splnění těchto úkolů je vhodné, aby řízení vztahů se zákazníky bylo v podniku zajišťováno samostatnou organizační jednotkou, která bude odpovědná za řízení a kontrolou plnění těchto úkolů. Centrální řízení CRM v podniku je také doporučováno většinou teoretiků, které se problematikou CRM zabývají.

1.2 CRM

Podle Harryho Wesslinga² znamená CRM „zkráceně interakci se zákazníkem“. Tuto interakci musí zajistit celkem 4 na sobě závislých prvků CRM: lidé, procesy, technologie a data. Kvalita každého prvku je stejně důležitá, protože má vliv na celkovou kvalitu CRM. Tyto prvky zajišťují řízení vztahů se zákazníkem v podniku.

1.2.1 Prvky CRM

Níže je uveden konkrétnější popis, co se za jednotlivými prvky skrývá.

- Lidé = zaměstnanci podniku. Na znalostech a schopnostech zaměstnanců záleží jejich schopnost vyhovět potřebám zákazníka. Nekvalifikovaní zaměstnanci mohou uškodit nejen zákazníkovi, ale zejména společnosti. Nestačí kvalifikované zaměstnance pouze získat, ale zároveň jejich znalosti a schopnosti také rozvíjet.
- Procesy – komunikace a vyřizování požadavků zákazníků musí mít nastavené jasné procesy, popisující sled jednotlivých činností, které je nutné vykonat uvnitř podniku pro vyřízení požadavku zákazníka v co možná nejkratším termínu.
- Technologie – jedná se o informační technologie podporující a usnadňující řízení vztahů i s větším množstvím zákazníků. Technologie umožňují sdílení dat o zákaznících, jejich snadné vyhledávání, třídění a analýzám.

² WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003

- Data – informace o zákaznících. Pro to, aby byla naše činnost úspěšná je třeba vědět kdy a jaké má náš zákazník přání a v pravý okamžik mu jeho přání splnit. Získaná data je dobré pravidelně aktualizovat. Nestačí mít pouze dostatek informací, ale také tyto informace dát k dispozici odpovědným pracovníkům, kteří jsou ve styku se zákazníkem, aby je mohli ve vhodný okamžik použít.

Samotná implementace CRM v podniku je nejnáročnější fází. Jedná se o zprovoznění celého koloběhu na sebe navazujících činností. Bez ohledu na kvalitu dat a technologií, je jejich funkčnost závislá na lidech, které s nimi pracují. Zaměstnanec si je třeba pro tuto myšlenku získat. Jednotlivé prvky CRM musí být vzájemně propojeny za účelem získání maximálního užítku z každého kontaktu se zákazníkem³.

1.2.2 Úrovně CRM

Relativně rozsáhlý záběr činností Řízení vztahů se zákazníky lze obecně rozdělit na tři úrovně:

1. Strategické CRM – CRM je chápáno jako jádro firemní strategie, která je zaměřena na péči o zákazníky. Zobecňuje postupy řízení vztahů se zákazníky. Strategie je zaměřena na růst a udržení výnosných zákazníků.
2. Operativní CRM – Francis Buttle⁴ tuto úroveň specifikuje jako úroveň zaměřenou na automatizaci činností spojených s přímým kontaktem se zákazníkem. Různé CRM softwarové aplikace umožňující automatizaci funkcí marketingu, prodeje a služeb. V praxi řada softwarových řešení, ve kterých se uchovávají informace o všech jednotlivých přímých jednáních se zákazníkem a jejich obsah je možné sdílet mezi odděleními podniku, zejména marketingu, obchodu a služeb zákazníkům.
3. Analytické CRM – je zaměřeno na analýzu zákaznických dat a jejich využití pro další strategická rozhodnutí jako je např. tvorba cen, návrh marketingové kampaně apod.

1.2.3 Přínosy CRM

CRM není podmínkou pro úspěch všech společností. Stále existuje řada produktů, u kterých bude vždy rozhodujícím faktorem ke koupi cena. Jedná se o produkty zejména koncové spotřeby a snadno dostupného zboží. Zákazníci kupující tyto produkty nestojí o vztah ke společnosti, která jim produkt prodává, porovnávají pouze užitek, který jim koupě produktu přinese s cenou, kterou za něj zaplatí.

³ GALBREATH, J. Relationship management environments. Credit World, 1998

⁴ BUTTLE, F. Customer Relationship Management: Concept and Tools

Cílem společnosti, která CRM zavádí, ovšem nebývá primárně snaha o zkvalitnění péče o zákazníky. Hlavním cílem firem je vždy zisk. Zisku společnost, která CRM aplikuje, dosahuje prostřednictvím zvýšení příjmů ze styku se zákazníky, cílením péče na správného zákazníka ve správný čas. Je třeba správně identifikovat zákazníky, kteří společnosti přináší prospěch a kteří ocení zvýšenou péči ze strany společnosti. Ve smyslu prospěch není myšleno pouze vyšší příjem z prodeje, ale v některých případech se může jednat i o dobré reference, které péči o tohoto zákazníka můžeme získat. CRM nám prostřednictvím kvalitních dat dává nástroj jak identifikovat tyto zákazníky.

Důvody pro zavedení CRM systému jsou:

- snaha o snížení nákladů (zefektivnění procesů a snížení operativních nákladů) a zvýšení výnosů díky vyšší loajalitě a věrnosti zákazníků, mající důsledek v opakovaných nákupech a zvýšení obratu společnosti,
- snaha o vyšší konkurenceschopnost společnosti, kterou je třeba získat zejména v případně vstupu dalšího konkurenta do odvětví podnikání společnosti a náhlého odlivu vlastních zákazníků ,
- prostřednictvím správně implementovaného CRM systému má podnik možnost z dat o zákazníkovi získávat informace potřebné k zhodnocení efektivity vynaložených nákladů na zákazníky a tím k dalšímu strategickému řízení podniku.

Vyjádření přínosů CRM není jednoduchým úkolem. Hospodářské výsledky podniku a efektivita jeho hospodaření jsou uváděny vždy v číslech. Efekt vyvolaným působením CRM na zákazníka se projevuje v dlouhodobém horizontu a v hospodářských výsledcích není vždy okamžitě rozeznatelný.

Harry Wessling⁵ ve své knize Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, jmenuje následující přínosy vyplývající z používání CRM:

- *bezproblémový průběh obchodních procesů*: omezení průtahů při zpracování obchodních zakázek, snížení nákladů na řízení těchto procesů
- *větší množství individuálních kontaktů se zákazníky*
- *více času na zákazníka*: dosažení časových úspor ve stávajících podmínkách
- *odlišení se od konkurence*
- *posílení image*

⁵ WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003

- *přístup k informacím v reálném čase*: všechny oddělení mají neustále k dispozici všechny informace potřebné k vyřízení požadavků zákazníka
- *spolehlivé a rychlé předpovědi*: CRM podává managementu potřebné informace k předpovědi budoucího vývoje na trhu
- *komunikace mezi marketingem, odbytem a službami*
- *nárůst efektivity týmové spolupráce*
- *růst motivace pracovníků*: díky technologiím potřebných k implementaci CRM mají zaměstnanci k dispozici kvalitnější nástroje pro zpracování svých úkolů souvisejících se vztahy k zákazníkům.

Tyto přínosy není možné jednoduchou cestou vyjádřit finančně. Většina těchto výhod přináší podniku větší konkurenceschopnost prostřednictvím bližšího vztahu se zákazníkem a v ekonomických datech společnosti se zobrazí nepřímo až za delší časové období.

Pro další zdokonalování CRM systému v podniku, ale nestačí pouze obecné zhodnocení jeho výhod, ale je třeba získat hodnotu konkrétních zákaznických vztahů, které podnik se zákazníky udržuje. Pro tento účel je nejvhodnější využít segmentace zákazníků, tj. rozdělení trhu na dílčí skupiny zákazníků, které se projevují obdobně. Pokud si takto zákazníky rozdělíme, vyplynou nám s velkou pravděpodobností skupiny zákazníků, u nichž bude snadné ohodnotit návratnost investic do nich vložených.

J.R. Lehtinen vytvořil jednoduchý způsob výpočtu jak vztah se zákazníkem zúčtovat:

Tabulka č. 1 Zjednodušená bilance vztahu se zákazníkem

Celkový obraz, který zákazník přinesl	100
<ul style="list-style-type: none"> • opravné položky • přímé náklady výroby 	2 40
Zisk 1	58
<ul style="list-style-type: none"> • náklady vztahené k tomuto vztahu se zákazníkem (slevy apod.) 	10
Zisk ze vztahu se zákazníkem	48
<ul style="list-style-type: none"> • podíl na nákladech marketingu • podíl na ostatních nákladech 	6 4
Návratnost vztahu se zákazníkem	38

Pramen: LEHTINEN, R. Aktivní CRM⁶

⁶ LEHTINEN, R. Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007

1.2.4 Přání zákazníka

Pro to, abychom řídili vztah k zákazníkům pomocí CRM správnou cestou, musíme vědět, co přesně motivuje zákazníky stát se stálým zákazníkem nějaké společnosti. Co vede zákazníka od jednorázové koupi k dlouhodobému vztahu k prodávajícímu. Pokud důkladně analyzujeme hlavní motivy zákaznickova chování, můžeme na základě těchto informací vypracovat účinné způsoby řízení vztahů se zákazníky.

Hlavní dva charakteristické prvky dlouhodobých vztahů zákazníků ke společnosti jsou důvěra a závazek. Obsah těchto dvou prvků popisuje Francis Buttle⁷ následovně:

Důvěru můžeme ve vztahu k podniku popsat jako pocit, kdy zákazník od podniku očekává, že bude činit vše v jeho zájmu, bude se chovat ve styku s ním poctivě, je kompetentní k vykonávání svých činností a má dostatek zkušeností.

Závazek zákazníka vůči společnosti vyplývá z důvěry, sdílení hodnot (zákazník sdílí stejné hodnoty, které společnost proklamuje navenek) a víry, že změna obchodního partnera by byla náročná. Závazek motivuje partnery spolupracovat, aby zhodnotili své investice vložené do vztahu.

V knize Nové trendy rozvoje podniků⁸ jsou tyto dva charakteristické prvky nazvány přidanou hodnotou, kterou zákazník získává z dlouhodobého vztahu s podnikem a detailně rozepsány na následující výhody:

- Úspora peněz v podobě nákladů, které by zákazník vynaložil na vyhledání jiné firmy.
- Jistota stabilní kvality služeb, protože každý nákup je pro zákazníka rizikem. V případě nákupu od ověřených dodavatelů toto riziko snižuje.
- Pocit pohodlí a bezpečnosti vyplývající z důvěry zákazníka, že případná reklamace produktu nebo služby bude bez prodlev vyřízena

1.2.5 Nástroje společnosti využívané pro získání dlouhodobého zákazníka

Odměna – pokud získá zákazník za koupi určitého produktu či služby odměnu, motivuje ho tato odměna k opakované koupi. Zákazník se cítí zavázán. Pravděpodobnost opakované koupě roste s hodnotou odměny pro zákazníka. Platí ovšem, že pokud zákazník opakovaně získává stejnou odměnu, stává se pro něj tato postupně méně hodnotná.

⁷ BUTTLE, F. Customer Relationship Management: Concept and Tools. 1. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2004

⁸ NĚMEČEK, P. a kol. Možné trendy rozvoje podniků. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004

Image – péče o značku. Správně komunikovaná značka napomáhá identifikaci zákazníka se značkou, získání konkurenční výhody, snadnému rozpoznání produktů zákazníkem. Proto by měla být vytvořena pro značku reprezentativní podoba a tato stejná image následně využívána ve všech způsobech prezentace společnosti i v komunikaci se zákazníkem (korporátní barvy používané na tiskovinách zasílaných zákazníkovi nebo na internetových stránkách společnosti).

Srovnání z konkurencí – zákazník porovnává užitek, který mu dlouhodobý vztah s podnikem přináší s konkurencí. Pokud se objeví konkurenční vztah, od které bude očekávat vyšší přínos, vztah s naším podnikem ukončí. Je proto třeba mít vždy přehled o konkurenčním prostředí naší společnosti. Přestože CRM přináší podniku konkurenční výhodu, je třeba tuto výhodu neustále zdokonalovat, protože i konkurence může CRM vlastnit nebo ho v budoucnu zavést.

1.3 Strategie zavádění CRM v podniku

Zavádění CRM systému v podniku obsahuje mnoho činností, které jeho implementaci předchází a které ji provází. Zavádění CRM systému musí být součástí strategického plánování podniku. Podnik si předem stanoví základní požadavky na systém v závislosti na obchodních cílech, kterých chce dosáhnout. Nestačí pouze koupit vhodný informační systém pro CRM a naučit s ním zaměstnance pracovat. Neřízený CRM systém nemusí mít žádný vliv na vyšší výkon obchodního nebo marketingového oddělení. Systém CRM je třeba budovat jednotně v celé společnosti.

Při stanovení strategie CRM je třeba dodržet šest hlavních zásad⁹

- 1. Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu*
- 2. Je třeba přesně analyzovat stávající situaci v podniku, na jejímž základě budou vybrána strategická rozhodnutí*
- 3. Strategické projekty musí být vypracovány vrcholovým managementem podniku a jejich řízení se musí aktivně účastnit prvo-liniový manažeři*
- 4. Vypracovaná metodika pro strategii CRM nesmí být kvůli snadné implementaci příliš složitá*
- 5. Stanovená strategie se musí lišit od strategie CRM konkurenčních společností*
- 6. Formulovaná strategie musí být prakticky proveditelná.*

⁹ WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003

1.3.1 Proces implementace CRM

Samotný proces implementace CRM je složen z několika částí. Každý autor rozděluje tyto části jiným způsobem, ale návaznost činností a jejich obsah je vždy identický.

Vize

Jedná se o počáteční myšlenku vedoucí k zavedení CRM. V této myšlence jsou obsaženy prvotní důvody, proč společnost potřebuje CRM, co od něho očekává a co jí zavedení CRM přinese. Vize předchází strategii. Vize musí být odpovídajícím způsobem přenesena v podobě společné filosofie na celý podnik, tak aby každý zaměstnanec byl ztotožněn a souhlasil s novým přístupem k zákazníkovi a dobrovolně se podílel na tvorbě tohoto nového systému.

Základní koncepce

Tato část obsahuje zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí podniku, pro jejíž hodnocení je nejčastěji použita SWOT analýza silných a slabých stránek. Kromě této analýzy musí podnik provést rozdělení svých zákazníků do segmentů podle jejich hodnoty pro firmu a jejich potřeb. Analýzy jsou stavebním základem pro vytvoření koncepce CRM.

V rámci interní strategické analýzy jsou posuzovány silné a slabé stránky týkající se oblasti CRM. Důležité jsou v tomto hodnocení použité technologie, lidé kteří tyto technologie používají a pro navržení kvalitních nástrojů CRM, je třeba definovat i konkurenci podniku a dobře se seznámit s jejím způsobem komunikace. Stejně jako na předmětu podnikání, tak i na druhu konkurence je závislá podoba CRM, kterou podnik vytvoří. Konkurence je pro zákazníka variantou pro lepší užitek z obchodního vztahu. Pokud bude konkurence ve vztahu k zákazníkovi inovativnější a bude potencionálně našemu zákazníkovi přinášet vyšší užitek, může se zákazník rozhodnout vztah vůči naší společnosti nahradit konkurenčním. Z tohoto důvodu je třeba konkurenční prostředí pozorně sledovat a jeho jednání vyhodnocovat ve smyslu účinku na naše zákazníky.

Konkurenci společnosti můžeme rozdělit do pěti skupin, v rámci kterých si zákazník vytváří srovnávací úroveň mezi jednotlivými produkty a službami.¹⁰

1. Konkurence v oblasti volných financí na nákup – konkurence mezi produkty a službami, které zákazník nakupuje za volné prostředky, kterými disponuje a u kterých nemá předem určen účel jejich vynaložení.

¹⁰ WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003

2. *Konkurence v oblasti řešení problémů zákazníků* – je závislé na podrobnosti informací, které podnik o zákazníkovi má. Podnik, který má o zákazníkovi více informací, má i lepší konkurenční výhodu.

3. *Konkurence v oblasti image* – přístup k zákazníkovi je třeba upravit tak, aby co nejdříve rozpoznal naši značku. Metodiku CRM je třeba image podniku přizpůsobit.

4. *Konkurence v oblasti zboží a služeb* – pokud se podnik nechce vydat cestou cenové války, může se na trhu podobných výrobků stát úspěšnější díky kvalitnějším vztahům se zákazníky.

5. *Konkurence v oblasti způsobu prodeje* - konkurence mezi podniky používající podobné prodejní koncepce. Koncepci prodeje je myšlena podnikem využívaná kombinace obchodních a komunikačních kanálů, doplňkových služeb a případně i možný způsob platby.

Vytvoření strategické jednotky v podniku

V podniku by měla být vytvořena strategická jednotka, která bude za řízení CRM v podniku odpovědná. Management podniku definuje cíle a poslání této jednotky. Strategie CRM podniku je v této části detailně rozpracována do konkrétních úkolů jednotky.

Rozpracování strategie jednotkou řídicí CRM

Jednotka řídicí CRM řídí další činnosti spojené s implementací CRM v podniku. Vytváří obchodní strategii a navrženou strategii je povinna přezkoušet a ověřit její použitelnost v praxi. Výsledky své práce musí konzultovat s vedením.

Při stanovení obchodní strategie dochází ke stanovení opatření a cílů, které je třeba z hlediska CRM sledovat a jichž má být dosaženo pomocí příslušných nástrojů CRM. Mezi tyto cíle může patřit růst hodnoty zákazníků, růst loajality zákazníků, zvyšování spokojenosti zákazníků a další. Nastavení a splnitelnost těchto cílů je třeba přezkoušet a ověřit možnosti kombinovat jednotlivá zavedená opatření.

Naplánování projektů směřujících k implementaci CRM

Dochází k rozdělení potřebných opatření do dílčích projektů vedoucích k dosažení stanovených cílů, strategie CRM získává konkrétní podobu. Při tomto plánování musí řídicí jednotka CRM spolupracovat s jednotlivými útvary a odděleními v podniku, zejména s obchodním oddělením a oddělením marketingu¹¹. V této fázi dochází ke stanovení důležitých detailů celé strategie: časový rámeček, náklady, zdroje, odpovědné osoby, metodika implementace a organizace projektu. Dochází k sestavení rozpočtů nákladů a schválení celého plánu managementem.

¹¹ Pokud takovéto útvary v podniku existují

Zahájení dílčích projektů CRM

Tato etapa znamená konečnou realizaci navržených opatření a zahájení projektů vedoucí k implementaci CRM. Vzhledem k tomu, že v rámci implementace CRM dochází k restrukturalizaci podniku a řízení uspořádání řady činností, je výhodné pokud je vedení řídicí organizační jednotky součástí nejvyššího managementu podniku.

Kontrola v rámci CRM

Po zavedení CRM podnik musí průběžně hodnotit úspěšnost CRM a kontrolovat efektivitu zavedených opatření. Až v praxi se ukáže kvalita navrženého řešení a v případě pozorného sledování procesů je možné vysledovat jeho nedostatky a tyto odstranit a uvést systém do žádoucí podoby.

1.4 Měření úrovně a výkonnosti CRM

Zajištění zpětné vazby je důležitou částí jakékoliv projektové činnosti nebo koncepce, kterou provádíme. V případě CRM provádíme měření a ověřování výsledků implementace CRM za účelem vyčíslení rentability jednotlivých dílčích činností, které jsou součástí CRM. Výsledky takového měření přispívají k dalšímu zefektivnění procesu CRM.

Způsobů měření je k dispozici celá řada. Vzhledem k tomu jak rozsáhlé změny v podniku CRM přináší, zasahuje i měření výsledků do všech jeho částí od operativních činností ke strategii podniku. Hodnocení musí být prováděno vždy v závislosti na hlavních cílech, které jsme si stanovili v rámci Strategie CRM. Pro měření je možné použít buď některou ze všeobecně přijatých metod nebo si stanovit vlastní kritéria pro měření úspěšnosti CRM.

Mezi všeobecně přijaté metody pro měření úspěšnosti implementovaného CRM jsou používány hodnotové nástroje a komplexní metody měření výkonnosti podniku jako je např.¹² Balanced Scorecard, Model EFQM nebo TQM. Vzhledem ke zvýšenému zájmu o CRM v posledních letech vyvinula řada odborníků metody měření zaměřené přímo na CRM např. CRMBodyCheck¹³ nebo CRM-CRACK model. Ať už podnik zvolí jakoukoliv metodu, vždy ji bude muset přizpůsobit konkrétním podmínkám v podniku.

¹² Středoevropské centrum pro finance a management [online]. Dostupné na <www.finance-management.cz>

¹³ Customer think [online]. Dostupné na <www.customerthink.com/article/how_do_you_evaluate_your_crm_implementation>

Bliže popíšu systém měření úrovně CRM prostřednictvím CRACK Modelu, kterou následně použiji v druhé části práce pro zhodnocení úrovně CRM u vybraného podniku.

1.4.1 CRACK Model

Zkratka vychází ze spojení Customer Relation Analysis Complex Kit. Tento systém je navržen a detailně popsán v publikaci CRM Řízení vztahů se zákazníky od autora Víta Chlebovského. Systém hodnocení vychází stejně jako strategie CRM z analýzy současného stavu firmy.

Po získání informací o CRM v podniku, jeho strategických cílech a interních procesech můžeme sestavit konkrétní systém měření úrovně CRM.

Systém měření úrovně CRM obsahuje vybrané sledované veličiny, kterým je přiřazena váha důležitosti. Po sestavení systému sledování dílčích veličin, vytvoříme jeden komplexní ukazatel, který znázorní aktuální úroveň CRM v podniku.

Aby bylo možné sledovat detailně konkrétní procesy v podniku, jsou navrhované sledované veličiny pro měření úrovně CRM rozděleny do následujících čtyř skupin: Marketing, Obchod a prodejní aktivity, Zákaznická podpora, Komplexní vývojové ukazatele. Navrhovaný model se zaměřuje na dílčí činnosti, které vycházejí z obecné organizační struktury podniku, ale nepokrývají všechny procesy a řada činností nemusí být v konkrétních podnicích realizována. Model slouží jako inspirace a podnik si na základě něho může sestavit vlastní systém hodnocení odpovídající přesně jeho organizační struktuře a činnostem souvisejícím se vztahy k zákazníkům.

1.4.2 Veličiny modelu CRACK

Vzhledem k tomu, že procesy podniku analyzovaného v praktické části jsou prakticky totožné, modelu bude dále věnována bližší pozornost. Níže jsou proto podrobně popsány dílčí veličiny jednotlivých skupin a jejich měření.

Marketing

Budování značky je v podniku úkolem **Marketingu**. Toto oddělení by mělo být v praxi pověřeno měřením a vyhodnocováním těchto veličin. Sledované veličiny z oblasti Marketingu

se můžou dále dělit na měření úrovně CRM v oblasti: značky, nabídky, marketingových kampaní a internetových aktivit.

Navrhované veličiny pro měření **Budování a řízení značky**

- **Povědomí o značce** (Brand Awareness – BAW): sledujeme jaké procento zákazníků a potenciálních zákazníků značku zná a dokáže ji zařadit do správné kategorie produktů. Měření probíhá metodou marketingového výzkumu, kdy jsou oslovení dotazováni na znalost, případně názor na značku.

Způsob měření: (Oslovení, kteří značku znají/všichni oslovení)*100

- **Kvalita značky** (Brand Quality – BQU): sledujeme jak je vnímána kvalita značky zákazníkem.

Způsob měření: Měření probíhá metodou marketingového výzkumu, kdy dotázaný (zákazníci i nezákazníci) hodnotí kvalitu značky jako vysokou, střední nebo nízkou.

- **(ne)loajalita ke značce** (Brand Loyalty – BLO) – veličina určuje jaký je vztah zákazníků ke značce a co zákazníka nutí značku měnit.

Způsob měření: může probíhat dvěma způsoby, kdy 2. způsob vychází z výsledků měření 1.

1. jaké procento zákazníků přešlo v daném období ke konkurenci. Sleduje schopnost firmy si dlouhodobě udržet zákazníky.

Způsob měření: Měřeno hodnotovými veličinami. Za dané časové období je potřeba sledovat počty zákazníků a jimi tvořené procento tržeb. Zákazníci jsou rozdělení do skupin – nově získaní, s rostoucí hodnotou, s klesající hodnotou a ztracení zákazníci. U každé skupiny je potřeba znát počty zákazníků a procento tržeb, které tato skupina tvoří.

V případě, že jsou zjištěny alarmující hodnoty, může přistoupit podnik k bodu 2 a pokusit se zjistit příčiny ztráty zákazníků.

2. Prostřednictvím marketingového výzkumu jsou zjišťovány mezi zákazníky i nezákazníky názory na vztah zákazníka ke značce a důvody její změny.

Je dobré rovněž sledovat loajalitu zaměstnanců, případně akcionářů.

- **Hodnota značky**: Finančně vyčíslená hodnota značky pro firmu. Měřeno tak, že se porovnávají investice vložené do budování a udržování značky s přínosem do výše uvedených ostatních veličin vztahujících se ke značce.

Veličiny pro měření **budování a řízení nabídky**

- **Hodnota nabídky** (Value Equity – VEQ): Kvalitativní průzkum jak je zákazníkem vnímaná hodnota nabídky z pohledu cena/výkon. Měří se porovnání ceny a kvality produktu oproti konkurenci. Veličina nabývá hodnocení vysoká – střední – nízká.
- **Spokojenost zákazníků s nabídkou** (Value Satisfaction – VSA): jak je zákazník spokojený s vlastnostmi nabízeného produktu. Sledována je spokojenost s minulými obchodními případy, která je nezbytná pro opakované nákupy. Spokojenost s nabídkou může být hodnocena jako vysoká – střední – nízká

Veličiny pro měření **úspěšnosti marketingové kampaně**

- **Dosah kampaně**: v průzkumu je zjišťováno, kolik zákazníků i nezákazníků marketingovou kampaň zaregistrovalo.
- **Reakční procento**: jaké procento z oslovených na kampaň zareagovalo
- **Míra konverze**: jaké procento z oslovených na základě kampaně nabízený produkt skutečně nakoupilo
- **Náklady na kampaň**: porovnání relativních nákladů na kampaň vztažených k ostatním veličinám této skupiny, tj. dosahu kampaně, reakčnímu procentu a konverzi.

Měření úspěšnosti internetové prezentace

Nespadá čistě do kompetence Marketingu. Internet se stále více rozvíjí a prezentace společnosti prostřednictvím tohoto média se stala nezbytnou pro její úspěch na trhu. Internet se stal nástrojem, který podnik nevyužívá pouze pro komunikaci své nabídky, ale je využíván i k interaktivní komunikaci se zákazníky, kdy si oslovení zákazníci mohou vybrané produkty přímo objednat, zaplatit nebo on-line komunikovat s prodejcem. V řadě společností může tato činnost spadat do kompetencí jiného oddělení. Oddělení marketingu bývá zpravidla zodpovědné za vzhled prezentace společnosti na internetu. Technická podpora či interaktivní komunikace je zajišťována jinými odděleními.

- **Počet návštěvníků** (Total Visitors – TV): kolik lidí navštívilo internetovou prezentaci společnosti za dané období
- **Počet jedinečných návštěvníků** (Unique Visitor Count - UV): měří návštěvnost stránek tak, že je každý návštěvník započítán pouze jednou, i když stránky za dané (měřené) období navštíví několikrát.
- **Oblíbené stránky**: měří, které stránky z prezentace společnosti jsou nejnavštěvovanější.
- **Průměrná doba, kterou stráví návštěvník prohlížením prezentace**. Měření: Celková doba prohlížení/počet návštěvníků

- Registrovaní uživatelé (Registered Users – IRU): Měří počet zaregistrovaných uživatelů stránek, v případě, že na stránkách existuje tato možnost.

Obchod a prodejní aktivity

- **Náklady spojené se získáním nových zákazníků** – veličina hodnotí jak byly úspěšné jednotlivé marketingové kampaně, ve smyslu získání nových zákazníků. Hodnota se počítá tak, že se náklady na kampaň vydělí počtem nových zákazníků.
- **Pravděpodobnost úspěchu**, že dojde k uzavření obchodu. Hodnotová veličina se měří: Počet úspěšně zakončených jednání/všechna jednání
- **Průměrná velikost objednávky**: jaká je průměrná velikost objednávky zákazníků za dané období
- **Výsledky prodeje**: kompletní statistiky udávající objem prodeje, případně i segmentaci zákazníků. Výsledky je vhodné doplnit o finanční ukazatele rentability, likvidity nebo aktivity, které umožňují snadněji vyložit tyto výsledky ve vztahu k prosperitě společnosti.
- **Zisk na zákazníka** (Customer profit – CUP) = zisk společnosti/počet zákazníků
- **Tržby na zákazníka** (Customer Sales – CUS) = tržby/počet zákazníků
- **Obrat zásob** = tržby/zásoby. Ukazatel měří jaké prostředky jsou vázány k zásobám
- **Obrat pohledávek** = pohledávky/zásoby. Ukazatel měří jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky.
- **Počet zákazníků v jednotlivých segmentech**
- **Efektivita osobního kontaktu**: je měřena jako přímé náklady na osobní schůzku se zákazníkem k zisku (je možné poměřovat celkové náklady a celkový zisk nebo dle jednotlivých zákazníků)
- **Efektivita elektronického kontaktu** = náklady na služby poskytovatele e-mailu/zisk

Zákaznická podpora

Podpora zákazníků může probíhat různými způsoby v závislosti na velikosti podniku a druhu jeho činnosti. V praxi se nejčastěji objevuje podpora provozována Informační linkou, on-line operátorů na e-mailu nebo ICQ, případně prostřednictvím servisních středisek. Měření je rozděleno podle způsobů jak je zákaznická podpora poskytována, protože těmto způsobům je vždy přizpůsoben i způsob měření.

Informační linka (Call centrum, Infolinka)

System měření je zpravidla zaveden již při zřízení Informační linky, všechna měření jsou následně sledována automaticky.

- Počet telefonátů a jejich délka: délka i počet telefonátů je závislý na zaměření dotazu směřovaného na informační linku, proto bývají v případě větších společností (a větších informačních linek) hovory rozdělovány např. následovně: informace o produktech, reklamace, technická podpora apod.
- Průměrná čekací doba než je zákazník spojen s operátorem: je možné zjistit nedostatečné kapacity operátorů
- Počet přerušených telefonátů: počet zákazníků, kteří hovor ukončili dříve než byli spojeni s operátorem
- Průměrný čas do přerušení
- Čas shrnutí: jak dlouho v průměru trvá operátorovi po ukončení hovoru provést všechny související administrativní úkony související s hovorem.
- Průměrné náklady na hovor = Celkové náklady Infolinky/počet uskutečněných hovorů
- Průměrná doba hovoru: jak dlouho v průměru trvá operátorovi vyřídit hovor zákazníka
- Průměrná doba vypořádání: součet průměrné doby hovoru a průměrného času shrnutí

Service podpora

- Reakční doba: udává za jak dlouho servisní technik zareaguje na požadavek zákazníka. Delší prodlevy se můžou týkat zejména elektronické komunikace
- Doba servisního úkonu: jak dlouho trvá vyřešení zákaznickova servisního požadavku
- Celková doba servisního zásahu = součet reakční doby a doby servisního úkonu
- Úroveň spokojenosti zákazníků se servisem: hodnoceno v rozmezí vysoká, střední nebo nízká.

Logistika

V případě podniku poskytující služby se může jednat o dodání služeb nebo dodržení sjednaných podmínek. V každém případě tato část je důležitou podmínkou pro spokojenost zákazníka. Jako v případě Informačního centra, je možné sledování těchto ukazatelů automatizovat.

- Míra vyplnění objednávky: veličina hodnotí kolik z objednaných produktů nebo služeb bylo zákazníkovi skutečně dodáno, tj. měříme ji jako poměr doručené produkty/objednané produkty.

- Dodržení požadovaného termínu: tato veličina určuje spolehlivost naší společnosti. Měří se jako poměr objednávek vyřízené v požadovaném termínu/všechny objednávky.
- Procento nesplněných objednávek = nevyřízené objednávky/všechny objednávky
- Doba potřebná k vyřízení objednávek = celková doba vyřizování objednávek/všechny objednávky.
- Celková zásobovací perioda: doba, která podniku trvá na vyřízení objednávky v případě, že je ve chvíli její zadání zákazníkem na skladě nula.
- Spolehlivost procesu: v každé fázi procesu vyřizování objednávky se sleduje procento chyb (fáze od přijímání objednávky až k jejímu odeslání a fakturaci)

Komplexní ukazatele

Jedná se o informace, které nám můžou pomoci předpovědět budoucí vývoj společnosti a tak včas směřovat řízení vztahů se zákazníky. Patří sem zejména strategické finanční ukazatele, ale i ukazatele rozvoje a růstu podniku. Navrhované měřené veličiny jsou následující.

- Rentabilita nákladů = hrubý zisk/náklady
- Rentabilita tržeb = hrubý zisk/tržby
- Zisk na zaměstnance = hrubý zisk/počet zaměstnanců
- Tržby na zaměstnance = tržby/počet zaměstnanců

Pro vypracování systému měření úrovně CRM je nutno navrhovaným veličinám přiřadit váhu důležitosti, která odpovídá sledovaným cílům strategie CRM v podniku. Pro některé podniky není nutné sledovat všechny navrhované veličiny. Např. podniky poskytující služby nebudou do systému hodnocení zahrnovat všechny veličiny ze skupiny Logistika. Každá společnost si tak vypracuje unikátní systém hodnocení.

Pro účely vyhodnocení se pak v praxi nabízí jako nejlepší řešení sestavit vyhodnocovací tabulku, ve které budou uvedeny jak veličiny, tak jejich váhy. Aby tyto bylo možné celkově vyhodnotit a stanovit jednu hodnotu určující celkovou úroveň CRM v podniku, je třeba vytvořit jeden komplexní ukazatel, který převede rozdílné hodnocení i hodnoty na srovnatelná čísla.

Autor systému měření CRACK navrhuje pro sjednocení hodnot následující metodu:

Všechny hodnocení jsou převedena na procenta. Je určena maximální hodnota, které veličina může dosáhnout a naměřená hodnota je k této maximální hodnotě vztažena. Rozdíl mezi veličinami, u kterých je žádoucí dosáhnout minima (náklady na získání zákazníka) a veličinami, u kterých je žádoucí dosáhnout maxima (dosah kampaně) je srovnán následujícím výpočtem:

Veličiny s cílem maximalizace:

$(\text{zjištěná hodnota} * 100) / (\text{žádoucí maximum hodnoty} - \text{nežádoucí minimum hodnoty})$

Veličiny s cílem minimalizace:

$[(\text{žádoucí max.} - \text{nežádoucí min.}) - \text{naměřená hodnota}] * 100 / (\text{žádoucí max.} - \text{nežádoucí min.})$

Základní vyhodnocovací tabulka je uvedena v příloze č.1. Tabulka je převzata z knihy Víta Chlebovského, CRM Řízení vztahů se zákazníky¹⁴

V rámci teoretické části byl kromě obecného popisu CRM stanoven postup pro implementaci CRM ve společnosti a hodnocení úrovně CRM, všechny tyto informace budou využity v praktické části k zhodnocení CRM ve vybraném podniku, odhalení jeho slabých míst a návržení efektivnějšího řešení.

¹⁴ CHLEBOVSKÝ, V. CRM Řízení vztahů se zákazníky, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005

2. PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Základní charakteristika vybraného podniku

V praktické části této práce bude na vybraném podniku demonstrován nedostatečná aktivita podniku v řízení vztahů se zákazníky a navržen efektivní CRM systém pro tento podnik.

Vybraným podnikem pro praktickou část je společnost Mediatel, spol. s r. o. Společnost je vydavatelem řady inzertních produktů, z nichž nejznámější jsou Zlaté stránky. Okrajovou činností je poskytování služeb telemarketingu a directmarketingu, které tvoří pouze 1% tržeb společnosti. Společnost na trhu působí již od roku 1991, v současné době je stoprocentně vlastněna nadnárodní společností European Directories, která sdružuje vydavatele telefonních seznamů v České republice, Dánsku, Finsku, Nizozemsku, Polsku, Rakousku, Slovensku, Švédsku a na Gibraltar.

Společnost má hlavní sídlo v Praze, 5 regionálních poboček v České republice a zastoupení na Slovensku. Je 100% vlastníkem společnosti INFORM CZ, se sídlem v Brně, vydavatelem inzertní B2B publikace Obchodní adresář.

Od roku 2006, kdy došlo ke změně vedení společnosti a generální ředitelkou se stala američanka Kimberli J.Lewis, se započala řada změn, které mají zvýšit produktivitu společnosti. Změny se týkají produktového portfolia, finančních procesů i organizační struktury. V současné době probíhá postupná integrace tří dříve samostatně řízených společností Mediatel CZ, Mediatel SK a INFORM CZ. Integrace je prováděna za účelem sjednoceného strategického řízení všech tří společností. Integrace je nyní ve fázi sjednocování organizačních struktur. V České republice společnost Mediatel zaměstnává cca. 400 zaměstnanců ve společnosti Mediatel CZ, 100 zaměstnanců ve společnosti INFORM CZ a 100 ve společnosti Mediatel SK na Slovensku. Pro praktickou část bude dále zkoumána pouze společnost Mediatel CZ.

V rámci komunikace produktů je největší důraz kladen na produkt Zlaté stránky. Zlaté stránky je abecedně a dle rubrik řazený adresář obsahující kontakty na osoby a firmy. Od roku 2007 je tento adresář a jeho databáze dostupná také na internetu na adrese www.zlatestranky.cz a od roku 2008 je možné v adresáři vyhledávat i prostřednictvím wapu mobilního telefonu na adrese wap.zlatestranky.cz. Při vydávání této publikace Mediatel spolupracuje se společností

Telefonica O2, od které čerpá kontakty do bílé části knihy s kontakty na domácnosti. Dalšími tištěnými produkty je regionální adresář Místní infostránky a GoPages - průvodce na cesty po ČR.

Z důvodu rostoucí konkurence v oblasti internetových médií, které způsobují odklon uživatelů od tištěných produktů a využívání vyhledavačů www, začala společnost vykazovat klesající užívanost svých produktů a z toho vyplývající klesající příjmy z prodeje inzerce. V posledních 3 letech byl její hospodářský výsledek záporný. Reakce v podobě spuštění internetové verze Zlatých stránek má za úkol tento negativní trend zastavit.

Zákazníci společnosti jsou primárně rozděleny do 2 skupin a na tyto skupiny je rozdělen také způsob komunikace:

- uživatelé produktů (ti kteří v produktech vyhledávají kontakty)
- inzerenti v produktech (ti kteří kupují inzerci v těchto produktech)

Okrajovou skupinu zákazníků tvoří zákazníci telemarketingových a directmarketingových služeb. Na tyto zákazníky, ale není cílena žádná komunikace a tato činnost přestala být společností zcela podporována. Tržby společnosti zajišťují z 99% zákazníci inzerující ve vydávaných produktech. Uživatelé produktů nepřinášejí podniku žádné tržby, ale počet uživatelů je jedním z důležitých ukazatelů pro zákazníky - inzerenty, na základě kterého se rozhodují do jakého tištěného média budou investovat.

Prodej inzerce do produktů společnosti probíhá nejnákladnější formou a to sice formou osobního prodeje prostřednictvím vlastních obchodních zástupců. Obchodní zástupci tvoří 70% všech zaměstnanců společnosti. Tištěné produkty jsou distribuovány uživatelům zdarma každoročně ve vybraných termínech, v závislosti na výrobě (tisku) daného produktu. Distribuce probíhá několika formami. Formou předem avizovaných odběrních míst, na kterých si zájemci mohou publikaci vyzvednout, do vybraných domácností jsou produkty distribuovány zdarma prostřednictvím společnosti TNT přímo do poštovní schránky a po zbytek roku jsou všechny nabízené produkty dostupné na jediné prodejně společnosti v Praze. Všechny tyto formy distribuce jsou, v případě odběru 1 ks zdarma. Od roku 2008 je možné si produkt objednat prostřednictvím placené sms, publikace je poté zaslána prostřednictvím České pošty. Během celého roku si je možné všechny produkty objednat také prostřednictvím internetových stránek společnosti, ale tato forma doručení je také zpoplatněna.

Plnohodnotný CRM systém podnik zavedený nemá. Vlastní však řadu nástrojů, které jsou pro jeho zavedení dobrým základem. Výhodou oproti konkurenci je Image společnosti, které nedostatečnou péčí v posledních letech ztrácí svoji hodnotu. Vzhledem k velkému množství různorodých zákazníků je dle mého názoru CRM systém a řízení vztahů se zákazníky pro podnik nezbytností pro další zvyšování tržeb plynoucích z prodeje inzerce.

V kampaních je kladen důraz na následující výhody produktu Zlaté stránky:

- pravidelná aktualizace databáze (kniha je vydávána každý rok a nejpozději každý rok jsou informace v knize aktualizovány),
- dostupnost informací (a komunikaci jedné inzerce) prostřednictvím 3 komunikačních kanálů: kniha, internet, mobilní telefon, tištěné produkty pokrývají celé území české republiky.
- Získané ocenění Superbrand (Super značka) v roce 2006 za značku Zlaté stránky od organizace Superbrands, která je globálně uznávanou autoritou v oblasti branding. Logo Superbrand je od tohoto roku komunikováno na většině tištěných vizuálů.

2.2 Stávající situace vybrané společnosti

Společnost Mediatel má v České republice dlouhou tradici díky značce Zlaté stránky. Založena byla v roce 1991 a od té doby již 2x změnila svého hlavního vlastníka. V roce 2000 byla společnost koupena americkou komunikační společností Verizon, v roce 2005 společnost získala skupina European Directories.

V roce 2006 vznikla pohledávka za společníky ve výši 296 mil. Kč. Tyto prostředky však zůstaly ve společnosti v podobě navýšení základního kapitálu z částky 10 mil. Kč na současných 310 mil. Kč.

Od roku 2004 vykazuje společnost záporný hospodářský výsledek (v roce 2004 společnost vykázala ztrátu 76 316 mil. Kč). Z dostupných účetních závěrek se tato ztráta rok od roku navyšuje. Vlastní kapitál společnosti má také záporné hodnoty, což je v účetní závěrce odůvodňováno akumulovanými oprávkami goodwillu a obchodních známek. Detailnějším pohledem do rozvahy a výkazu zisků a ztrát je možné rozeznat příčiny těchto negativních výsledků. Od roku 2004 každým rokem klesají tržby společnosti a to zejména z prodeje inzerce do tištěných produktů. Aby tento pokles neměl negativní dopad, měl by být stejným způsobem doprovázen poklesem nákladů. Při pohledu do výkazu zisků a ztrát je na první

pohled jasné, že náklady neklesají stejnou měrou. Nejvýraznější rozdíl je v tomto případě vidět u mzdových nákladů, kdy došlo ve společnosti Mediatel CZ oproti roku 2005 ke snížení počtu zaměstnanců z 549 na 451, což je snížení o 18 %, ale mzdové náklady se snížili pouze o 8%. Zároveň je ale možné, že se pokles počtu zaměstnanců ve mzdových nákladech projeví se zpožděním až ve výsledcích za rok 2007. Níže je detailní tabulka srovnávající pokles tržeb s růstem nákladů.

Tabulka č. 2: Porovnání podstatných finančních výsledků z Účtu Zisků a ztrát v tisících Kč

Text	Rok 2006	Rok 2005	Změna	Změna
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 013 988	1 172 586	- 158 598	- 14 %
Výkony (Tržby + Změna stavu zásob vlastní činnosti + aktivace)	1 023 587	1 172 535	- 148 948	- 13 %
Výkonová spotřeby (Spotřeba materiálu a enetrige + služby)	548 961	563 943	- 14 982	- 3 %
Přidaná hodnota	474 626	608 592	- 133 966	- 22 %
Počet zaměstnanců	451	549	- 98	- 18 %
Osobní náklady	313 431	341 000	- 27 569	- 8 %
Hospodářský výsledek	-301 522	-151 553	-149 989	99 %

Zdroj: Účetní závěrka společnosti k 31.12.2006 zveřejněná na www.justice.cz

Hrubá marže v roce 2006 = $(474\,626 / 1\,023\,587) \cdot 100 = 46\%$

Hrubá marže v roce 2005 = $(608\,592 / 1\,172\,535) \cdot 100 = 52\%$

Hrubá marže klesla oproti roku 2005 o 6%, což také vyjadřuje nesouměrný poměr mezi poklesem tržeb a náklady společnosti.

Pro navrácení výsledků hospodaření společnosti do kladných hodnot je nutné provést revizi nákladů a nalézt možnosti jejich snížení a zároveň se snažit zvýšit tržby z prodeje produktů společnosti. K navýšení tržeb a efektivnějšímu vynakládání financí může dojít prostřednictvím lepšího řízení vztahů se zákazníky a zavedením systému CRM, jehož strategie bude pro tuto společnost v této práci navržena.

2.3 Zhodnocení kvality jednotlivých prvků řízení vztahů se zákazníky

Úspěch CRM v podniku je závislý na čtyřech prvcích: lidech, procesech, technologiích a datech. Současnou kvalitu těchto prvků je možné zjistit interní a externí analýzou, která je součástí základní koncepce při vytváření CRM strategie. Pro návrh efektivního řešení CRM systému v podniku bude tato analýza následně využita.

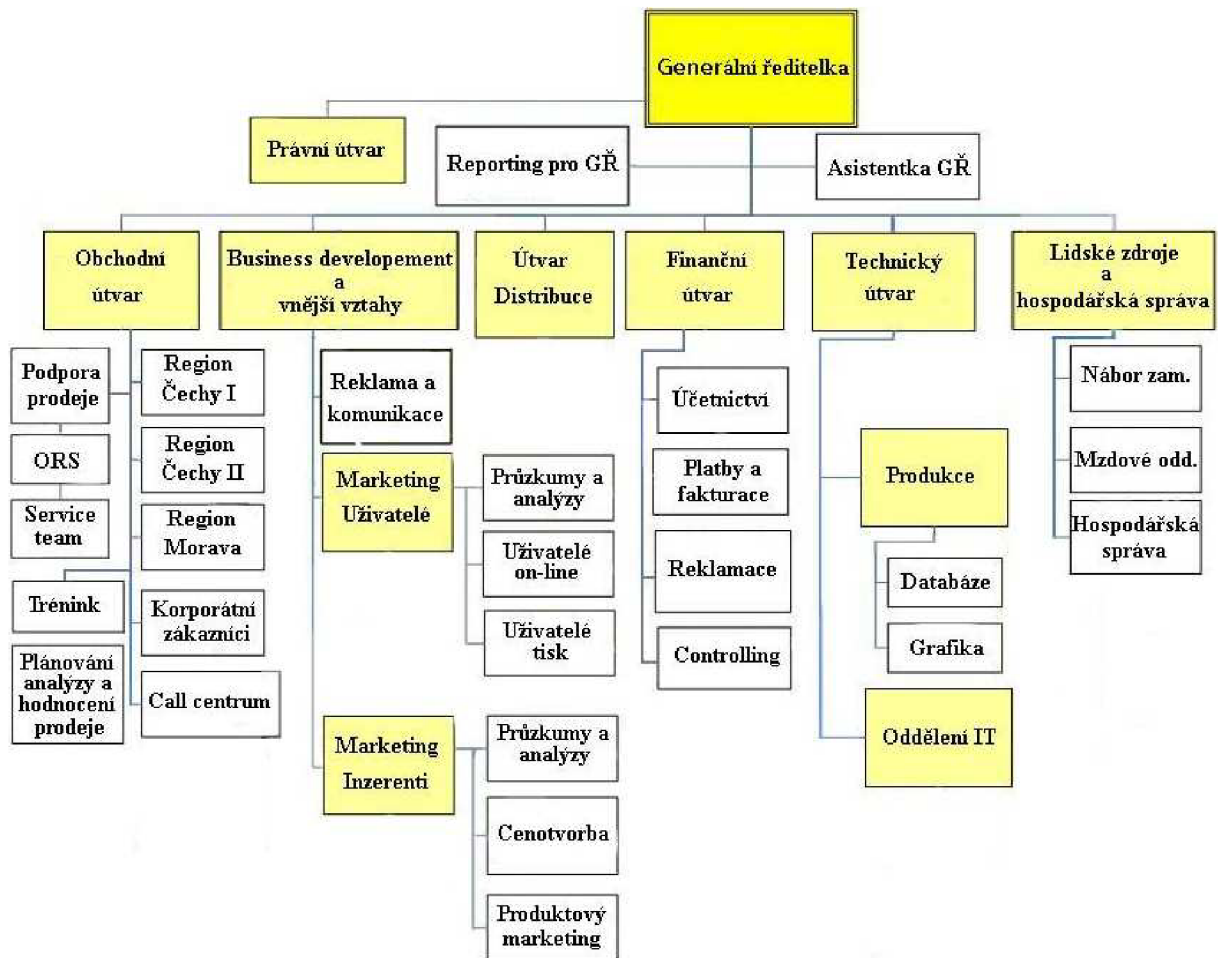
2.3.1 Procesy

Jedním z klíčových předpokladů úspěšného přechodu ke vztahovému marketingu a implementace funkční koncepce CRM je dokonalé zmapování aktuálních firemních procesů, případně návrh jejich úpravy, která zajistí nutnou vyšší efektivitu systému.

Pro popis firemních procesů a informačních toků je níže zobrazena organizační struktura společnosti. Vybraná společnost má liniově-štabní organizační strukturu. Generální ředitelka společnosti má celkem 9 přímo podřízených útvarů, z toho 7 útvarů jsou útvary specializovaného štabu. Jedná se o Obchodní útvary, Útvary Business development a vnějších vztahů, Útvary distribuce, Finanční útvary, Právní útvary, Technický útvary a útvary Lidských zdrojů a hospodářské správy. Firemní procesy vycházejí z činností, za které jsou jednotlivé útvary odpovědné.

Řízení procesů ve vybrané společnosti není detailně popsáno u všech útvarů. Podnik nevytváří pro své procesy automaticky procesní schémata. Vytváření popisu procesů je na odpovědnosti každého oddělení a tato činnost není centrálně řízena. Jednotlivé činnosti jsou zažité a vykonávány dle léty zavedeného zvyku. Procesy jsou detailně popsány zejména útvarem IT, finančním útvarem a útvarem Lidských zdrojů a hospodářské správy. Tyto procesy lze ale pojmenovat jako podpůrné, protože nemají ve většině případů přímý vliv na vztah k zákazníkovi, proto tuto situaci v podniku považují za nedostatečnou. Popis procesů vztahujících se ke styku se zákazníkem a revize jejich efektivnosti může podniku napomoci v jeho dalším rozvoji a k zefektivnění těchto procesů. V podniku existuje na všech úrovních projektové řízení, které je centrálně monitorováno jednou osobou zařazenou v organizační struktuře do útvaru Finance. Celý proces vzniku projektu až k jeho ukončení je detailně popsán a plnění samotného projektu v jednotlivých fázích sledováno. Proto, aby bylo řízení projektů bezchybné je třeba dobře znát a mít popsané také procesy. Podniku bych v tomto směru doporučila popsat procesy i v ostatních útvarech a následně projektové a procesní řízení sjednotit.

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti¹⁵



2.3.2 Činnosti jednotlivých útvarů

Obchodní útvar je nejdůležitějším útvarem ve společnosti, protože jeho činnost má podstatný vliv na velikost tržeb podniku. Jeho součástí jsou regionální obchodní týmy mající na starosti osobní kontakt se zákazníky-inzerenty, Call centrum zajišťující provoz bezplatné linky pro zákazníky, oddělení pro plánování, analýzu a vyhodnocování prodeje inzerce a oddělení zajišťující podporu obchodního oddělení. Mezi podpůrná oddělení patří oddělení tréninku obchodních zástupců. Trenéři školí prodejní dovednost, nové produkty a představují marketingové strategie společnosti. Dále Service team a ORS team¹⁶. Tyto dva týmy zpracovávají dokumenty spojené s uzavřenými smlouvami na inzerci zákazníků společnosti.

¹⁵ Zdroj: Mediatel, spol. s r. o.

¹⁶ ORS - Online Reporting Services

Útvar Business development a vnějších vztahů je rozdělený na tři dílčí oddělení podle rozdělení zákazníků společnosti:

Oddělení reklamy a komunikace, které je odpovědné za vytváření reklamních kampaní a komunikaci nových produktů směrem k zákazníkům – jak uživatelům tak inzerentům.

Marketingové oddělení – inzerenti, které je zodpovědné za vytváření nových produktů, jejich cenotvorbě a prodejních pomůcek pro obchodní útvar, oddělení je také zodpovědné za analýzy a průzkum trhu zaměřených na inzerenty a konkurenci v oblasti inzertních médií.

Marketingové oddělení – uživatelé, je oddělení jehož úkolem je zvýšení uživanosti již vytvořených produktů společnosti prostřednictvím jejich zkvalitňováním, i toto oddělení se zabývá výzkumy, ale v tomto případě zaměřenými na uživanost produktů.

Útvar distribuce je zodpovědný za výrobu a distribuci produktů společnosti.

Finanční útvar má na starosti kromě vedení účetnictví společnosti a vystavování faktur zákazníkům, navíc oddělení reklamací (Customer service), oddělení vymáhání pohledávek a Controlling. Tyto oddělení jsou zahrnuty pod finance z důvodu potřeby sdílení stejných informací týkajících se plateb zákazníků - inzerentů.

Technický útvar je zodpovědné za informační technologie společnosti a ve smyslu této práce za kvalitu a vývoj informačních systémů obsahující data o zákaznících. Navíc do činností technického oddělení patří také oddělení Produkce, zodpovědné za vytváření podkladů k výrobě tištěných produktů. Oddělení produkce zpracovává informace a objednávky z obchodního oddělení a společně s dalšími informacemi vytváří podobu tištěných produktů. Součástí oddělení produkce je i vlastní grafické studio. Toto oddělení je zařazeno v technickém útvaru zejména z důvodu potřebné maximální podpory informačních technologií.

Útvar pro lidské zdroje a hospodářská správa je odpovědný za nábor zaměstnanců, personální agendu a správu movitého i nemovitého majetku společnosti.

Právní útvar společnosti je útvar o jedné osobě – podnikovém právníkovi.

Z popisu činností jednotlivých útvarů a oddělení vyplývá, že vztahy se zákazníky – inzerenty, jsou zejména v rukou útvaru Obchodu a Business development a vnějších vztahů. Na jejich

vzájemné spolupráci je přístup k zákazníkovi závislý. Technický útvar je pak pro tyto útvary nezbytnou podporou. V přístupu k zákazníkům – uživatelům produktů je třeba spolupráce útvaru Business development a vnějších vztahů a útvaru distribuce. Organizační strukturu hodnotím z pohledu řízení vztahů se zákazníky jako správně účelově navrženou. V každém útvaru jsou sjednoceny činnosti, které spolu nejbližší souvisí. Činnosti jednotlivých útvarů a jejich oddělení obsahují všechny základní činnosti spadající do odpovědnosti CRM jako je Call centrum, osobní prodej, zpětná vazba v podobě analýz a průzkumů.

2.3.3 Strategie společnosti a interní komunikace

Strategie společnosti je vytvářena v nejužším vedení managementu. Při tvorbě strategie společnost vychází z řady průzkumů konkurenčního prostředí a uživanosti svých produktů, ale minimum průzkumů je směřováno na interní prostředí. Z interního prostředí společnost pro tvorbu strategie používá pouze finanční ukazatele, rozpočty a firemní strukturu společnosti. Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců není nijak zjišťována. Navíc není firemní strategie transparentně na zaměstnance komunikována.

Na příkladu malého průzkumu ve společnosti jsem si ověřila nedostatečnost komunikace firemní strategie:

V závěru roku 2007 byly zaměstnancům sděleny strategické cíle pro rok 2008 prostřednictvím článku na intranetu společnosti. Cíle již nebyly komunikovány samostatně na úrovni útvarů ve formě dílčích úkolů. Plnění strategických cílů již není dále komunikováno. Formou dotazování mezi 20ti zaměstnanci v různých oddělení bylo zjištěno následující:

Dotazování: 2 zaměstnanci – nižší management, 18 řadových zaměstnanců

10 dotázaných si vzpomnělo, že zpráva o strategických cílech byla komunikována, ale přesné cíle si nevybavili

8 dotázaných si neuvědomuje, že by nějaká zpráva obsahující strategické cíle byla komunikována

2 dotázaní si na zprávu vzpomnělo a vyjmenovali alespoň jeden cíl

Průzkum dokazuje nedostatečnou komunikaci strategie společnosti. Aby bylo možné zavádět jakoukoliv strategii, je třeba ji správně odkomunikovat interně mezi zaměstnanci společnosti, aby tito se strategií souhlasili a byli odhodláni splnit cíle strategie. Toto pravidlo samozřejmě platí i v případě komunikace strategie CRM. V případě jeho zavádění je její nedostatečná komunikace pro společnost hrozbou.

2.3.4 Technologie

Informační systémy jsou nepostradatelným nástrojem pro efektivní fungování CRM systémů. Nyní zhodnotím stávající informační systémy ve společnosti, které jsou používány pro řízení vztahů se zákazníky.

Data o zákaznících jsou evidovány ve dvou systémech:

NetLinx – produkční systém, do kterého jsou prostřednictvím rozhraní vkládány data o zákaznících. Rozhraní umožňuje vkládání dat do systému z různých zdrojů a z různých útvarů společnosti v jeden moment různými uživateli. Různými zdroji je v praxi myšleno: ruční vkládání dat z uzavřené inzerce, data převzatá od statistického úřadu, data od Telefonica O2. Data o zákaznících jsou vkládány zejména obchodním útvarem – oddělení Service team a ORS a následně využívány v Technickém útvaru oddělení produkce a grafiky, kde jsou data přetvářena do podoby knihy.

Axapta – finanční systém, který slouží mimo jiné k řízení pohledávek za zákazníky společnosti. Systém je propojen s produkčním systémem NetLinx.

Intranet společnosti – je využíván zejména pro sdílení informací napříč společnostmi. Ve vztahu k zákazníkům jsou prostřednictvím intranetu sdíleny informace mezi útvarem Business development a útvarem obchodu. Prodejní pomůcky a ceníky produktů vytvořené oddělením marketingu si můžou na intranetu kdykoliv stáhnout a vytisknout obchodní zástupci.

Dokumenty nejsou přenášeny do elektronické podoby. Všechny kontrakty uzavřené se zákazníkem jsou uchovávány v papírové podobě v archivech. Neexistuje elektronická verze objednávky zákazníkem. I pro opakující se případy musí obchodní zástupce znovu vypisovat údaje o zákazníkovi do předtištěného formuláře sloužícího jako objednávka inzerce. Vyplněné formuláře podepsané zákazníkem obchodník předává oddělení Service team a ORS, které údaje přepisuje do produkčního systému.

Tento způsob evidování obchodních případů považuji za negativum. Písemná podoba kontraktu se zákazníkem má navíc nestandardní podobu, kterou není schopen zákazník bez pomoci obchodního zástupce vyplnit¹⁷. Vyplnění i následné vložení do systému zabere příliš času mnoha lidem. Zavedení srozumitelného formuláře pro objednání inzerce a zakoupení elektronické kartotéky by mohlo snížit personální náklady, které se nyní na tyto činnosti v podobě práce lidí vynakládají. Uchovávání dokumentů v elektronické podobě usnadňuje sdílení informací.

¹⁷ Písemná podoba kontraktu je uvedena v příloze č. 2

Kladně hodnotím interní nástroj pro komunikaci – Intranet, který je přístupný všem zaměstnancům, tento nástroj je ale nedostatečně využíván. Nejsou zveřejňovány všechny informace, které by bylo vhodné v rámci společnosti sdílet. Zcela nedostatečně je využíván internet pro komunikaci se zákazníky – inzerenty.

Způsob komunikace se zákazníkem

Při hodnocení způsobu komunikace se zákazníkem je opět třeba jejich rozdělení na uživatele a zákazníky.

Pro interaktivní komunikaci se zákazníky – uživateli je využíván e-mail, bezplatná telefonní linka (obsluhována oddělením Call centrum), osobní styk prostřednictvím prodejny, případně sms zprávy jako nový způsob pro objednání produktu Zlaté stránky.

Přání této skupiny zákazníků si společnost zjišťuje prostřednictvím pravidelných průzkumů mezi uživateli i neuživateli produktů. Kvalitativní i kvantitativní průzkumy jsou prováděny každoročně, případně při zavedení nového produktu externí společnost, tzn. společnost pro tyto průzkumy nevyužívá vlastní technologie.

Zákazníci uživatelé mají dostupné všechny moderní nástroje komunikace pro spojení se společností. Vzhledem k jejich velkému počtu není možné zajistit větší interakci a z pohledu „zúčtování vztahu se zákazníkem“, by jiný způsob komunikace nebyl ani efektivní.

Využití technologií z pohledu způsobu komunikace se zákazníkem - inzerentem.

Všechna komunikace se zákazníkem – inzerentem probíhá formou osobního prodeje.

Zákazník má možnost kontaktovat společnost prostřednictvím e-mailu nebo bezplatné telefonní linky. Operátor, ale požadavek nemůže vyřešit, pouze zaznamená základní údaje zákazníka. Údaje o zákazníkovi jsou předány na obchodní oddělení, zákazníkovi je dle regionu přidělen obchodní zástupce, který ho kontaktuje s konkrétní nabídkou inzerce.

Argumentace společnosti pro tento způsob prodeje spočívá ve složitosti nabídky jednotlivých druhů inzerátů. Obchodní zástupce, který je prezentován jako Obchodní poradce pro reklamu a média, zákazníkovi radí, který typ inzerátu, umístění do vhodné rubriky a velikost je pro něj nejvhodnější. Navíc pouze obchodní zástupce je schopen sepsat správně objednávku a vyplnit formulář pro inzerci, což souvisí s již zmiňovaným neefektivním způsobu evidence dokumentů.

Argumentace společnosti je za dané situace správná. Daná situace, ale určitě není z pohledu hodnocení řízení vztahů se zákazníky, uspokojivá. Zákazníkům by měla být dopřána částečná

samostatnost při vyřizování jejich objednávky. Ne každý zákazník stojí o osobní kontakt. Počáteční forma kontaktu přes bezplatnou informační linku by mohla být nahrazena vhodně vytvořeným elektronickým formulářem pro objednání inzerce, který by byl zveřejněn na internetových stránkách společnosti. Osobní prodej by se týkal pouze inzerce od určitého rozsahu (rozměru) a částky (ceny).

2.3.5 Data

Data o zákaznících jsou čerpána z údajů uvedených na uzavřených smlouvách k inzerci. Jedná se pouze o základní údaje o zákazníkovi. Eviduje se pouze historie obchodních případů, nikoliv už přání zákazníka nebo stížnosti. Aktualizace v systému probíhá pouze v případě, že zákazník další rok uzavře znovu smlouvu o inzerci. Call centrum je využíváno pouze pro příchozí hovory a okrajově pro telemarketing. V rámci telemarketingu je zaznamenáváno kam operátoři volají, u příchozích hovorů je ale zaznamenáván pouze kontakt na zákazníka se zájmem o inzerci. V oddělení Call centrum vidím velký potenciál, kdy by mohlo být toto oddělení efektivně využíváno ke kontaktu se zákazníky, kteří v produktech přestali inzerovat. Z těchto dat jsou tvořeny analýzy hodnotící výdaje do jednotlivých rubrik Zlatých stránek, zákazníci jsou rozdělováni podle výdajů na významné a ostatní a jsou vytvářeny analýzy hodnotící výnosy z prodeje inzerce do jednotlivých produktů.

2.3.6 Lidé

S kvalitou CRM souvisí i lidé, kteří používají jeho nástroje. Ve zkoumaném podniku prochází každý nový zaměstnanec zaškolením. Zaměstnanci útvaru obchodu – obchodní zástupci a operátoři Call centra procházejí jedno měsíčním školením, v rámci kterého se seznamují s produkty společnosti a pracovními postupy. U ostatních zaměstnanců je tato doba kratší, v závislosti na obsahu vykonávané práce. Zaměstnanci jsou vybíráni na volné pozice ve společnosti s ohledem na své znalosti a zkušenosti. Výkon zaměstnanců je hodnocen v rámci pravidelných čtvrtletních hodnocení formou osobního rozhovoru se svým nadřízeným, od nichž se vyvíjí výše čtvrtletního bonusu. V útvaru obchodu je toto hodnocení závislé na objemu prodané inzerce daným obchodním zástupcem. Pravidelně jsou prováděna oddělením tréninku školení týkající se nových produktů, probíhajících reklamních kampaní nebo hodnocení výsledků prodeje.

Kvalitu lidských zdrojů v podniku, které jsou součástí řízení styků se zákazníkem, hodnotím kladně. Zaměstnanci jsou předáni při nástupu potřebné informace a jeho výkon je pravidelně

sledován a zároveň je mu umožněno během hodnocení získat zpětnou vazbu ke svému výkonu.

2.3.7 Externí analýza

Externí analýza se zabývá analýzou vnějšího prostředí a trhů. Společnost Mediatel si uvědomuje důležitost sledování externích vlivů a nechává si pravidelně vypracovávat analýzy konkurence, zákazníků a stavu odvětví. Mezi tyto analýzy patří sledování marketingových aktivit konkurence, sledování užívanosti vlastních produktů ve srovnání s konkurenčními, složení a segmentace zákazníků - uživatelů nebo kvalitativní průzkumy zaměřené na neuživatele produktů s cílem zjistit jejich preference při vyhledávání zboží a služeb. Odvětví, ve kterém společnost působí jsou tištěná a internetová inzertní média.

Průzkumy bylo zjištěno, že zájem inzerentů o inzerci ve Zlatých stránkách je závislý na několika faktorech: užívanosti produktů (tento faktor se shoduje s faktory ovlivňující prodej inzerce i do konkurenčních produktů), setrvačnosti, zvyku a na základě inzerce konkurence (má-li v produktu inzerci konkurent, chce ji mít společnost v produktu také, aby nebyla znevýhodněna).

Největší konkurencí v užívanosti produktů se pro společnost stal internet. Mladí lidé do 20ti let využívají k hledání produktů či služeb převážně internet. Několika průzkumy bylo zjištěno znepokojující odklon uživatelů od tištěných produktů. Mezi hlavní konkurenci společnosti, tak kromě malých regionálních inzertních časopisů patří: Seznam (www.seznam.cz), Atlas (www.atlas.cz), Centrum (www.centrum.cz), Evropská databanka a linka 1188 provozována společností Telefonica O2 i na www.1188.cz. Na průzkumy poklesu užívanosti tištěných médií společnost zareagovala spuštěním elektronické verze www.zlatestranky.cz, ve které jsou stejné informace jako v tištěné publikaci. Dle mého hodnocení, přišla tato reakce příliš pozdě, z průzkumů užívanosti konkurenčních produktů je jasné, že v internetových produktech mají jasný náskok. Ovšem v užívanosti tištěných produktů jsou Zlaté stránky jako inzertní médium stále na prvním místě. Ve stejné míře a rozsahu není v České republice vydávána žádná obdobná publikace jako jsou Zlaté stránky.

Investice do komunikace a značky se společnost snaží držet nad úrovní svých konkurentů. V případě srovnání s komunikací linky 1188 je s výdajem na reklamu za tímto produktem, což je ovlivněno rozpočtovými možnostmi společnosti Telefonica O2, která si může dovolit

vynaložit vyšší náklady na reklamu. V rámci komunikace byl zaznamenán pozitivní vývoj v obsahu komunikace, kdy se společnost odklonila od rozsáhlé nadlinkové komunikace v médiích rozdělené na jiný formát pro inzerenty a jiný pro uživatele. Nyní je komunikace na inzerenty podlinková, zejména v podobě direct mailů a zasílání aktuálních informací o produktech přímo z obchodního útvaru. U tohoto způsobu komunikace je kromě snadného cílení, také jednodušší provádět průzkum návratnosti investic. Po rozeslání direct mailu na zákazníky je s odstupem cca. 2 měsíců hodnocena návratnost, která se vypočítává z množství uzavřených smluv a jejich hodnoty na základě tohoto druhu pobídky. Komunikace na uživatele je výhradně nadlinková, tj. prostřednictvím médií TV, tisk, rádio a internet.

2.3.8 SWOT analýza

Pro jasné zobrazení situace společnosti jsem sestavila SWOT analýzu společnosti zaměřenou na vztahy se zákazníky.

Silné stránky + (Strenghts)

- Organizační struktura v podobě, která je dobrý základ pro zavedení CRM
- Intranet společnosti jako nástroj pro sdílení informací
- Zavedené jméno = známá značka, vysoké povědomí mezi uživateli
- Nové cesty komunikace se zákazníkem – uživatelem (sms)
- Pravidelný monitoring vnějšího prostředí
- Pravidelná školení a hodnocení zaměstnanců kontrolující jejich kvalitu
- Správně cílená komunikace na uživatele vs. Inzerenty
- Rozšiřování způsobů komunikace: kniha, internet, mobilní telefon - wap

Slabé stránky

- Projektové řízení bez komplexního procesního řízení
- Dokumenty nejsou archivovány elektronicky
- Není zaznamenávána interakce mezi zákazníkem a společností při vzájemném styku
- Složitost objednávky inzerce neumožňuje samostatnost inzerentů při koupi inzerce, nutná spolupráce s obchodním zástupcem
- Nedostatečný monitoring firemní kultury

Příležitosti (Opportunities)

- Call centrum společnosti využít na další činnosti v řízení vztahů se zákazníkem
- Zjednodušení produktu a umožnění tak jeho objednání přímo zákazníkem

Hrozba

- Nedostatečná komunikace firemní strategie
- Elektronická verze produktu spuštěna pozdě
- Příchod konkurenta do oblasti tištěných médií ve stejném rozsahu
- Rostoucí užívanost internetu pro vyhledávání produktů a služeb

2.4 Měření úrovně řízení vztahu se zákazníky podle modelu CRACK

Plnohodnotný CRM systém vybraná společnost zavedený nemá. Zhodnocení jednotlivých částí řízení vztahů se zákazníky podle modelu CRACK nám ale umožní najít místa pro zlepšení současné situace a najít veličiny nutné k měření efektivnosti CRM. Při zavádění plnohodnotného CRM systému v podniku musí mít podnik již jasno v tom, které veličiny bude měřit a na tato měření připravit odpovědné pracovníky i systémy.

Vzhledem k množství produktů, které společnost nabízí, bude úroveň řízení měřena pouze ve vztahu k zákazníkům produktu Zlaté stránky. Měřené údaje se vztahují k výsledkům analýz a průzkumů, které si společnost nechala provádět za rok 2007 externí společností¹⁸. Vzhledem k tomu, že společnost CRM systém nemá zavedený a řízení vztahů se zákazníky je řešeno pouze v rámci běžných činností, nejsou všechny požadované veličiny dostupné. Detailní vyhodnocovací tabulka upravená podle podmínek vybraného podniku, je uvedena v příloze 3. Níže je popsána její analýza.

2.4.1 Budování a řízení značky Zlaté stránky

Povědomí o značce Zlaté stránky je velmi vysoké a blíží se 100%. 2% se týkají zejména mladých lidí do 20ti let, kteří využívají k hledání produktů či služeb internet. Určitě je třeba povědomí o značce dále udržovat, ale z mého pohledu není nutné se snažit vyvíjet zvláštní komunikaci na mladší věkovou hranici z důvodu jejich nedostatečného přínosu inzerentům.

Kvalita značky Zlaté stránky byla počítána z frekvence jejího používání. 60% populace ve věku 18-65 let používá Zlaté stránky minimálně 1x týdně, 23% - 2x měsíčně a pouze 17% využívá Zlaté stránky k hledání méně často.

¹⁸ MML-TGI 2007

(Ne)loajalita ke značce byla měřena porovnáním k roku 2006. Oproti roku 2006 klesl počet zákazníků o 14%.

Co se týče povědomí a kvality značky jsou hodnoty velmi blízko optimálním hodnotám. Hodnoty ukazující (ne)loajalitu ke společnosti jsou varující, protože nejsou v optimálním rozsahu. Společnost musí zjistit příčiny ztráty zákazníků.

Tabulka č. 3: Výsledky hodnocení marketingu - značka

Veličina (označení)	Vzorec pro výpočet	Hodnota max.	Optimální rozsah hodnot	Skutečná (změřená) hodnota	Váha	Přepočtená hodnota	Jak často se sleduje
povědomí (BAW)	(značku znají / všichni oslovení) * 100	100%	65+ (maximalizace)	98	3	2,94	rok
kvalita (BQU)	(vysoká kvalita / všichni oslovení) * 100	100%	60+ (maximalizace)	60	1	0,6	
	(střední kvalita / všichni oslovení) * 100	100%	-	23		0,23	rok
	(nízká kvalita / všichni oslovení) * 100	100%	15- (minimalizace)	17		0,83	
(ne)loajalita (BLO)	(přešli ke konkurenci / všichni zákazníci) * 100	100%	3- (minimalizace)	14	1	0,86	rok

Veličiny pro měření budování a řízení nabídky

Veličiny společnost pravidelně nesleduje. Poslední rozsáhlý výzkum byl prováděn v roce 2006. Společnost v tomto směru dostatečně nevyužívá nákladný způsob komunikace se zákazníky prostřednictvím osobního prodeje. Obchodní zástupci, kteří mají nejbližší k zákazníkům – inzerentům mají ideální možnost získat informace o hodnotě nabídky a spokojenosti zákazníků.

Veličiny pro měření úspěšnosti marketingové kampaně

Řadu průzkumů tohoto druhu nabízí společnosti mediální agentura v rámci balíčku svých služeb. Z pohledu zaměření na zákazníky – uživatele, se úspěšnost kampaně hodnotí růstem užívanosti produktů. Zvýšení užívanosti v návaznosti na kampaň je možné věrohodně měřit pouze u užívanosti internetového produktu www.zlatestranky.cz, kde je díky nastaveným měřičům možné sledovat nárůst návštěvnosti ze dne na den. Užívanost tištěných produktů se provádí cca. 2x za rok a dochází tedy k časovému zkreslení, kdy není možné zvýšení užívanosti provázat s probíhající kampaní. Prováděné průzkumy vztahující se ke kampaním jsou pouze kvalitativní na malém vzorku uživatelů. Negativně hodnotím, že jsou tyto

kvalitativní průzkumy prováděny až po realizované kampani. Pokud se jedná o kvalitativní průzkum je vhodnější ho provádět před realizací kampaně a odstranit její případné nedostatky zjištěné průzkumem před jejím zahájením.

Z pohledu zaměření na zákazníky – inzerenty byla do roku 2008 situace podobná. Průzkumy byly pouze kvalitativní. Proto nejsou za rok 2007 k dispozici žádné výsledky. Od roku 2008 začaly být kampaně na zákazníky – inzerenty realizovány formou podlinkové komunikace, zejména v podobě direct-mailu. V tomto směru je možné velmi snadno kampaň zacílit a dosáhnout, tak 100% pokrytí požadované skupiny zákazníků, které chceme oslovit. Reakční procento a míra konverze je následně sledována prostřednictvím call centra a obchodních zástupců, kteří zaznamenávají zpětnou reakci zákazníků v následujících 2 měsících po distribuci direct mailu s reklamní kampaní.

Měření úspěšnosti internetové prezentace

V tomto směru se jedná o měření návštěvnosti adresy www.zlatestranky.cz, která je novým produktem společnosti a je na ní proto zaměřena nejvyšší pozornost. Společnost sleduje zejména růst návštěvnosti stránek. Maximální hodnota u návštěvnosti je stanovena cíly nastavenými ve strategii pro rok 2008. Nejsou měřeny oblíbené stránky v rámci prezentace, ale vzhledem k činnosti společnosti, jsou měřeny služby a produkty, které jsou uživateli nejčastěji vyhledávány. Pro tyto služby a produkty jsou následně na hlavní stránce prezentace vytvořeny samostatné odkazy, které uživatelům umožňují snazší přístup. Vzhledem ke krátké době existence elektronické verze Zlatých stránek a silné konkurenci v této oblasti hodnotím návštěvnost pozitivně. Společnost s tímto způsobem komunikace vstoupila na trh pozdě, za což platí vyššími náklady na propagaci tohoto média.

Tabulka č. 4: Výsledky hodnocení marketingu - internetové aktivity

Veličina (označení)	Vzorec pro výpočet	Hodnota max.	Optimální rozsah hodnot	Skutečná (změřená) hodnota	Váha	Přepočtená hodnota	Jak často se sleduje
počet návštěvníků (TV)	kolik uživatelů Internetu navštíví v daném časovém intervalu firemní prezentaci?	1500000	Maximalizace	500120	1	0,3334	měsíc
počet jedinečných návštěvníků (UV)	kolik uživatelů navštíví dané stránky za dané časové období, měřeno pouze jednou	500000	Maximalizace	273955	1	0,5479	měsíc

2.4.2 Obchod a prodejní aktivity

Průměrné náklady spojené se získáním nových zákazníků nejsou zatím sledovány. Nový způsob podlinkové komunikace měření tohoto ukazatele umožní.

Pravděpodobnost úspěchu byla změřena formou náhodného dotazování mezi 10ti obchodními zástupci. Přibližně každá pátá schůzka je zakončena uzavřením obchodu, ostatní jsou neúspěšné. Hodnota je v optimálním rozsahu, ale určitě je v tomto směru prostor pro zlepšení. Průměrná velikost objednávky za dané období je ukazatel, který je vhodné sledovat pouze v porovnání s předchozími obdobími. Samostatně nám tento ukazatel může pomoci pouze při nastavování cílů pro obchodní zástupce.

Výsledky prodeje jsou detailně sledovány v rámci obchodního útvaru oddělením pro vyhodnocování a kontrolu prodejních plánů. Tímto útvarem jsou sledovány objemy prodeje, výnosy za jednotlivé rubriky (oborově zaměřené kapitoly) v tištěných produktech, umožňující segmentaci zákazníků podle druhu činnosti. Dále rozdělení zákazníků podle obrátu nebo prodeje v jednotlivých regionech, sledování počtu inzerátů v jednotlivých rubrikách.

Vzhledem k tomu, že za rok 2007 nebyla ještě zveřejněna účetní závěrka, není možné stanovit hodnoty ukazatelů Zisk na zákazníka (i když zde nepředpokládám, že by se jednalo vzhledem k výsledkům roku 2006 o kladné číslo), tržby na zákazníka, efektivitu osobního kontaktu nebo elektronického kontaktu. Zejména při sledování efektivitu osobního kontaktu by společnost mohla dospět k zajímavým informacím, která by vedla k přehodnocení preferencí tohoto způsobu komunikace a snaze najít nějaký efektivnější způsob.

Tabulka č. 5: Výsledky hodnocení obchodu a prodejních aktivit

Veličina (označení)	Vzorec pro výpočet	Hodnota max.	Optimální rozsah hodnot	Skutečná (změřená) hodnota	Váha	Přepoč. hodnota	Jak často se sleduje
pravděpodobnost úspěchu (SCP)	(úspěšně zakončená jednání / všechna jednání) * 100	100	15+ (maximalizace)	20	2	0,4	rok
velikost objednávky (SAO)	tržby / počet objednávek	20000	Maximalizace	20000	3	3	pololetí

2.4.3 Zákaznická podpora

Zákaznická podpora u vybrané společnosti je poskytována prostřednictvím bezplatné informační linky provozované oddělením Call centrum, prostřednictvím e-mailu nebo osobním kontaktem přímo s obchodním zástupcem. Uživatelům Zlatých stránek je podpora poskytována prostřednictvím bezplatné linky, e-mailu nebo na prodejně společnosti v Praze. Počet hovorů na bezplatnou linku a jejich délka je zaznamenáván, ale tyto údaje nejsou nijak

sdíleny v rámci společnosti. Jednotlivé ukazatele jsou používány pouze k hodnocení operátorů infolinky, ale už ne k hodnocení efektivity Call centra jako celku.

2.4.4 Logistika

Vzhledem k předmětu podnikání společnosti - prodej inzerce - nemá společnost logistické centrum. Logistika směrem k zákazníkům - inzerentům není zajišťována. Distribuce publikací zákazníkům - uživatelům je poskytována prostřednictvím sjednaných partnerů. Tato distribuce není prováděna na základě objednávky. Na základě objednávky je distribuce prováděna v případě objednání knihy Zlaté stránky přes internet nebo nově od roku 2008 prostřednictvím sms. Vzhledem k malému počtu těchto objednávek je míra jejich plnění 100%. Termín dodání není nikde komunikován, v praxi se ale pohybuje v rozmezí týden - měsíc. Prostor pro zlepšení je určitě v komunikaci termínu dodání. Společnost by si měla stanovit termín dodání, který pro ní bude závazný a tento se snažit při dodání dodržet. Pokud má dojít k rozvoji objednávání produktů přes internet a sms bude nastavení termínu vyřízení pro společnost nevyhnutelné.

Celý proces je v případě objednání přes internet vyřizován pouze jednou osobou - zaměstnancem prodejny. Která na základě objednávky přijaté na e-mail z internetu připraví zásilku pro Českou poštu. Objednání přes sms zprávy je novinku a proces je zajišťován externím partnerem. Chybovost není možné přesně změřit, je nutné se spolehnout na informace od dodavatele. V tomto směru bych doporučila podniku vytvořit si vlastní kontrolní mechanismus a služby externího partnera kontrolovat prostřednictvím namátkového objednání publikace touto formou.

Tabulka č. 6: Výsledky hodnocení logistiky

Veličina (označení)	Vzorec pro výpočet	Hodnota max.	Optimální rozsah hodnot	Skutečná (změřená) hodnota	Váha	Přepočtená hodnota	Jak často se sleduje
vyplnění objednávky (LFR)	(počet doručených produktů / počet objednaných produktů) * 100	100	96+ (maximalizace)	100	3	6	měsíc
nesplněné objednávky (LBO)	(nevyřízené objednávky / všechny objednávky) * 100	30	7- (minimalizace)	0	3	3	měsíc / čtvrtletí
zásobovací perioda (LST)	doba vyřízení objednávky + nejdelší dodací lhůta od dodavatelů	365	minimalizace	360	2	2,1978	čtvrtletí

2.4.5 Komplexní ukazatele

Vzhledem k tomu, že hospodářský výsledek společnosti je v posledních letech záporný, nemá smysl, aby podnik v současné situaci počítal ukazatele jako rentabilita nákladů, rentabilita tržeb nebo zisk na zaměstnance. Ve všech případech bude výsledek záporný.

V současné situaci je nejvhodnější porovnávat tržby s vynaloženými náklady, tj. ukazatel tržby na zaměstnance. Tyto hodnoty nejsou za sledovaný rok k dispozici.

Bohužel celkové hodnocení kvality řízení vztahů se zákazníky má malou vypovídací hodnotu, protože řada důležitých veličin, které jsou v modelu navrhovány ke sledování, společnost nezjišťuje nebo nejsou za rok 2007 ještě k dispozici.

2.5 Návrh zavedení CRM v podniku

Vize

Na základě analýzy situace podniku je zřejmé, že efektivní řízení vztahů se zákazníky společnost potřebuje zejména z důvodu trvajících poklesů tržeb z prodeje a zároveň rostoucímu úbytku zákazníků. Vize společnosti by tak měla obsahovat myšlenku vedoucí k udržení stávajících zákazníků - inzerentů a získání nových, případně opětovné navázání kontaktu se ztracenými zákazníky. Pro komunikaci vize navrhuji kromě využívaného média - Intranetu použít i osobní rozhovory se zaměstnanci v rámci schůzky s vedením, kde jim budou výsledky sděleny a představena vize nového přístupu k zákazníkům.

Základní koncepce

Analýzu podniku jsem již provedla, proto můžu nyní přejít k hlavním bodům základní koncepce pro vytvoření CRM systému v podniku:

Vytvoření strategické jednotky v podniku

Vytvoření strategické jednotky řídicí CRM v podniku bych navrhovala v rámci vyselektování vybraných činností z obchodního útvaru. Nejbližší má k této činnosti oddělení pro vyhodnocování a kontrolu prodejních plánů. Doporučila bych toto oddělení rozšířit a vytvořit jako samostatný útvar přímo odpovědný ředitelce společnosti.

Rozpracování strategie jednotkou řídicí CRM

Jednotka řídicí CRM musí rozpracovat strategii CRM. V rámci obchodní strategie doporučuji stanovit za cíl růst hodnoty zákazníků a růst jejich loajality. Další úkoly související s těmito cíly vycházejí z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku:

1. Projektové řízení je třeba rozšířit o procesní řízení. Nejdůležitější technologie jsou na implementaci CRM připraveny, proto aby byla práce efektivnější je třeba pořídit dodatečně systém umožňující archivaci dokumentů souvisejících s obchodními případy do elektronické podoby.
2. Zlepšení evidence interakce se zákazníkem. Rozšířit činnost call centra o evidenci komunikace se zákazníkem a zajišťování zpětné vazby od zákazníků. Zajistit evidenci zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím obchodních zástupců.
3. Je třeba zjednodušit celý proces objednávání inzerce zákazníkem, tak aby byl umožněn přechod řešení části obchodních případů z osobního prodeje na elektronický.
4. Průběžně je třeba hodnotit firemní kulturu a zájem zaměstnanců na cílech společnosti.

Jednotka řídicí CRM musí následně v praxi přezkoušet splnitelnosti jednotlivých cílů a úkolů. S tímto budou souviset zejména rozpočtové možnosti podniku na rozšíření technologií o elektronickou archivaci dokumentů.

Naplánování projektů směřujících k implementaci CRM

Na této části je nutná spolupráce s ostatními útvary a odděleními společnosti, aby bylo možné zjistit časový rámeček, náklady a zdroje pro splnění jednotlivých úkolů a na základě jejich informací vypracovat podrobnou metodiku implementace, organizaci projektu a rozpočet, který bude předložen vedení.

- Technologický útvar - zjištění nákladů na zakoupení a implementaci elektronické archivace dokumentů. Zjištění možnosti a nákladnosti rozšíření internetové prezentace o elektronické objednávání. Nákladnost a doba trvání implementace evidence interakce se zákazníkem a sdílení v rámci obchodního útvaru.
- Útvar Business development - které informace útvar potřebuje nebo sleduje pro další vývoj produktů a jejich propagaci. Porovnání nákladů na získání informací od externích zdrojů s náklady v případě jejich zjištění obchodními zástupci nebo call centrem. Hledání možností zjednodušení nabídky, která bude moci být snadněji prezentována obchodními zástupci a umožní případnou samostatnost zákazníka při objednání inzerce.

- Útvar obchodu - zmapování procesů při prodeji inzerce zákazníkovi a hledání cest k jejímu usnadnění. Přezkoušení navržených zjednodušení nabídky útvarem Business development konzultací s obchodními zástupci.
- Oddělení Call centra - zjištění jeho současné vytíženosti, náklady na jednoho operátora, ověření možností rozšíření činností z pohledu kvalifikace zaměstnanců, případně potřeby jejich dalšího proškolení.
- Útvar lidských zdrojů a hospodářské správy - možnosti dalšího rozvoje firemní kultury a jejího měření.

Níže je stanoven předběžný rozpočet na výše uvedené změny v následujícím roce. Tento rozpočet lze nazvat klouzavým¹⁹, protože náklady v něm uvedené jsou pouhým odhadem budoucích skutečných nákladů a v dalším období je bude třeba upřesnit. Skutečné náklady na jednotlivé složky rozpočtu se budou odvíjet od dohodnuté ceny, která v praxi vzejde z výběrového řízení. Zároveň je třeba podotknout, že na trhu je dostupná široká škála řešení elektronické archivace dokumentů, on-line verze elektronického objednávání a systémů pro evidenci interakce se zákazníky. Vzhledem k této skutečnosti je rozpočet sestaven ve dvou verzích - úsporné a rozšířené. Úsporná verze vychází z nejnižší možné hladiny pořízení elektronických nástrojů, které jsou jednoduché a splňují skutečně pouze základní požadavky kvůli, kterým byly pořízeny. Rozšířená verze vychází z cen rozsáhlých systémů správy dokumentů, jako je např. IXOS, které neobsahují pouze možnost elektronické archivace dokumentů, ale současně v rámci archivace i sledování procesů v podniku. Stejně tak objednávání inzerce prostřednictvím internetu lze možno zpracovat v různém rozsahu. Pro evidenci interakce se zákazníkem je možné vytvořit opět další samostatný archiv informací, který bude nadstavbou dat o zákazníkovi potřebných k inzerci a její fakturaci. Vzhledem k tomu, aby byl splněn cíl a to implementace plnohodnotného CRM systému, bude úkolem řídicí jednotky navrhnout zakoupit některý z informačních CRM systémů, kterých je na trhu celá řada v různé cenové hladině. CRM systémy se dají koupit v ceně od 200 000 až do hodnoty několika milionů.

Větší zatížení Call Centra se odvíjí od potřeby většího množství zaměstnanců, kteří zajistí interakci se zákazníkem. Náklady jsou složeny z tržní mzdy, která je za tuto práci v průměru nabízena na trhu a nutné výpočetní techniky, kterou bude operátor využívat.

Průměrná měsíční hrubá mzda operátora = 15 000,- Kč

¹⁹ SEDLÁČEK J., JANČA J., Manažerské účetnictví. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005

Celkové mzdové náklady zaměstnavatele za měsíc = 20 250,- Kč

Výpočetní technika = 20 000,- Kč jednorázově

Úsporná verze je založena na potřebě dvou operátorů, kteří budou vyřizovat objednávky z elektronického obchodu, případně zajišťovat průzkumy. Rozšířená verze je založena na potřebě šesti operátorů.

Vyšší náklady by měly být v budoucnu pokryty úsporou ve mzdových nákladech na pozicích obchodních zástupců a v podpůrných týmech obchodního útvaru a zvýšením tržeb.

Tabulka č. 7: Předběžný rozpočet nákladů na nástroje potřebné k implementaci CRM

Nástroj	Úsporná verze (v Kč)	Rozšířená verze (v Kč)	Doba implementace (v týdnech)
Systém pro elektronickou archivaci	200 000	2 000 000	8 - 12
Systém elektronického objednávání	100 000	300 000	4 - 8
Evidence interakce se zákazníkem	200 000	2 000 000	8 - 24
Náklady Call centra	283 000	729 000	
Celkem	783 000	5 029 000	

Zahájení dílčích projektů CRM

Zahájení celé implementace CRM systému v podniku bude v praxi vycházet z výsledků jednání v rámci plánování projektů směřujících k implementaci CRM. Je třeba dbát na to, aby jednotlivé činnosti nebyly prováděny samostatně, tj. aby nebyla některá činnost např. kvůli své nákladnosti zrušena. Požadované přínosy z CRM podnik získá pouze v případě, že jsou správně implementovány všechny jeho složky.

Měření úrovně a výkonnosti CRM

Dle provedeného hodnocení úrovně řízení vztahů se zákazníky je třeba, aby se v budoucnu podnik zaměřil na měření následujících veličin:

- Hodnota nabídky, Spokojenost zákazníků s nabídkou - obojí je možné zajistit prostřednictvím obchodních zástupců nebo Call centrem
- Zákaznická podpora - měření průměrných nákladů na hovor
- Doba potřebná k vyřízení objednávky Zlatých stránek prostřednictvím internetu nebo sms.
- Spolehlivost procesu objednání Zlatých stránek - namátkové měření služeb externí společnosti, případně práce vlastních zaměstnanců.

ZÁVĚR

Řízení vztahů se zákazníky pomocí CRM je v dnešní vysoce konkurenční době pro společnost relativně snadno získatelným nástrojem, který je ale velice obtížné implementovat a řídit. Sledovaná společnost se nachází v situaci, kdy má řadu procesů a systémů připravených k zavedení plnohodnotného systému CRM a její ekonomická situace k tomuto řešení přímo vybízí. Vztahy se zákazníky nejsou ve společnosti dostatečně řízeny a jednotlivé činnosti ve vztahu k nim vyhodnocovány. Jak bylo zjištěno v začátku praktické části, společnost ztrácí zákazníky i tržby z nich plynoucí a v porovnání k těmto ztrátám nedostatečně snižuje náklady. Prostřednictvím navržených veličin ke sledování v rámci popisu modelu CRACK může společnost vysledovat, ve kterých oblastech její činnosti nepřináší současný způsob komunikace se zákazníky potřebné výnosy. Zároveň jsou v praktické části navrženy způsoby k efektivnější komunikaci se zákazníky, které společnosti při jejich zavedení umožní snížení nákladů.

Přestože jsem zaměstnancem uvedené společnosti snažila jsem se o objektivní pohled na situaci podniku. Zavedení procesního řízení v podniku v rámci implementace CRM by mělo umožnit zjednodušení řady procesů, které jsou nyní komplikované nejen pro zaměstnance, ale i zákazníky. Toto se týká zmiňovaného způsobu objednávání inzerce a zjišťování zpětné vazby, ve které nejsou využívány interní zdroje v podobě Call centra a obchodních zástupců. Využitelnost získaných poznatků v praxi je závislých z části na ochotě managementu ke změnám a z části na rozpočtových možnostech společnosti. V posledním roce je vidět snaha managementu lépe interní procesy sledovat a komunikaci se zákazníkem vyhodnocovat.

LITERATURA

- [1] LEHTINEN, R. *Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 160 s. ISBN: 978-80-247-1814-9
- [2] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. ISBN: 80-251-0798-1
- [3] BUTTLE, F. *Customer relationship management: concept and tools*. 1. vydání. Amsterdam: Elsevier, 2004. 359 s. ISBN 075065502X
- [4] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9
- [5] NĚMEČEK, P. a kol. *Možné trendy rozvoje podniků*. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 154 s. ISBN 80-7204-362-5
- [6] SEDLÁČEK J., JANČA J., *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2005, 186 s. ISBN 80-210-3643-5
- [7] RYALS L., KNOX S. Cross-Functional Issues in the Implementation of Relationship Marketing Through Customer Relationship Management. *European Management Journal*, 2001, Vol. 19, No. 5, s. 535
- [8] GALBREATH, J. Relationship management environments. *Credit World*, 1998, No. 87, s. 14-21
- [9] Customer think: How do you evaluate your CRM implementation [online]. Dostupné na <www.customerthink.com>
- [10] Středoevropské centrum pro finance a management [online]. Dostupné na <www.finance-management.cz>
- [11] Server českého soudnictví [online]. Dostupné na <www.justice.cz>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Tabulka číslo 1: Zjednodušená bilance vztahu se zákazníkem

Tabulka číslo 2: Porovnání podstatných finančních výsledků z Účtu Zisků a ztrát v tisících Kč

Tabulka číslo 3: Výsledky hodnocení marketingu - značka

Tabulka číslo 4: Výsledky hodnocení marketingu - internetové aktivity

Tabulka číslo 5: Výsledky hodnocení obchodu a prodejních aktivit

Tabulka číslo 6: Výsledky hodnocení logistiky

Tabulka číslo 7: Předběžný rozpočet nákladů na nástroje potřebné k implementaci CRM

Obrázek číslo 1: Organizační struktura společnosti

POUŽITÉ ZKRATKY

CRM - Customer Relationship management, řízení vztahů se zákazníky

EFQM - European Foundation for Quality Management, Evropská nadace pro management jakosti

TQM - Total Quality Management

CRACK - Customer Relation Analysis complex Kit

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vyhodnocovací tabulka z knihy Vít Chlebovský

Příloha č. 2: Písemná podoba kontraktu se zákazníkem

Příloha č. 3: Vyhodnocovací tabulka vybraného podniku

Příloha č. 1 - Vyhodnocovací tabulka [CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky, 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005]

Měření úrovně a výkonnosti CRM									
Oblast	Veličina (označení)	Popis	Vzorec výpočtu	Hodnota (rozsah)	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální přepočít k příslušnému rozsahu	Váha	Jak často se sleduje
+	povědomí (BAW)	Jak je značka vnímána zákazníky a veřejností?	(značka znej/všichni oslovení) * 100	0-100	%	65+ (maximalizace)	hodnota		rok
značka	kvalita (BOU)	Jak je kvalita značky vnímána zákazníky?	(vysoká kvalita/všichni oslovení) * 100 (střední kvalita/všichni oslovení) * 100 (nízká kvalita/všichni oslovení) * 100	0-100	%	60+ (maximalizace) 15-	hodnota		rok
(ne)lojalita (BLO)	Kolik procent zákazníků přešlo v daném časovém období ke konkurenci?	(přešli ke konkurenci/všichni zákazníci) * 100		0-100	%	3- (minimalizace)	hodnota		rok
Marketing 2 nabídky	hodnota (VEG)	Jak je nabízená hodnota vnímána zákazníky?	(vysoká hodnota/všichni oslovení) * 100 (střední hodnota/všichni oslovení) * 100 (nízká hodnota/všichni oslovení) * 100	0-100	%	60+ (maximalizace) 15-	hodnota		rok
	spokojenost (VSA)	Jak jsou zákazníci s nabídkou spokojeni?	(velmi spokojeni/všichni oslovení) * 100 (středně spokojeni/všichni oslovení) * 100 (nespokojeni/všichni oslovení) * 100	0-100	%	65+ (maximalizace) 8-	hodnota		rok
Marketing	dosah (CRE)	Jaké procento z oslovených zákazníků kampaň zaregistrovala?	(zaregistrovali/všichni oslovení) * 100	0-100	%	40+ (maximalizace)	hodnota		kampaň
Kampaň	reakční faktor (CRR)	Jaké procento z oslovených zákazníků na kampaň zareagovalo?	(zareagovali/všichni oslovení) * 100	0-20	%	5+ (maximalizace)	hodnota * 100 ----- 20		kampaň
	konverze (CCR)	Jaké procento z oslovených zákazníků na základě kampaň nakoupilo?	(nakoupili/všichni oslovení) * 100	0-20	%	2+ (maximalizace)	hodnota * 100 ----- 20		kampaň
	náklady (CCO)	Jaké jsou náklady na kampaň vztahené na její dosah, reakční faktor a konverzi?	náklady na kampaň/všichni oslovení * CRR/100 náklady na kampaň / (všichni oslovení * CRR/100) náklady na kampaň/všichni oslovení * CCR/100	závisí na typu a rozsahu kampaň	-	minimalizace	(max-min)*100 ----- max-min		kampaň
Marketing - Internetové aktivity	počet návštěvníků (IVC)	Kolik uživatelů internetu navštíví v daném časovém intervalu firemní prezentaci?	(prvnávštěvníci/IVC) * 100	závisí na typu a struktuře	ks	maximalizace	hodnota * 100 ----- max-min		čtvrtletí
	počet jedinečných návštěvníků (IUV)	Jaké procento z návštěvníků sleduje firemní prezentaci poprvé?		0-100	%	maximalizace	hodnota		čtvrtletí

Rízení vztahů se zákazníky

Oblast	Velikost - popis	Velikost - označení	Vzorec výpočtu	Hodnota (rozsah)	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha jak často se sleduje
Sales - zákazníci	oblišené str. (BPH)	Které části prezentace jsou nejlépe oběhávány?						čtvrtletí
	průměrná doba prohlížení (IDU)	Jak dlouho průměrně stráví návštěvník prohlížením stránek prezentace?	celková doba prohlížení/AVC	závisí na typu a struktuře	min/ks	N/A	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí
	registrace uživatelé (RU)	Jaké procento návštěvníků se na stránkách zaregistrovalo?	(registrace/AVC) * 100	0-100	%	7+ maximalizovat	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí
	průběh přenosu (BPH)	Jaké procento návštěvníků přecházejí úspěšně prezentací?	(opustit prezentaci/AVC) * 100	0-100	%	12- minimalizovat	(max-min-h)*100 max - min	čtvrtletí
Sales - zákazníci	náklady na nové zákazníky (SAC)	Jaké jsou průměrné náklady na získání nového zákazníka?	náklady na inzeraci/počet nových zákazníků	závisí na typu nabízeného produktu a osobnostní charakteristice zákaznické skupiny	USD	minimalizovat	(max-min-h)*100 max - min	rovněžtvrtletí
	naváděcí list úspěchu (SCP)	Jaká je úspěšnost při jednání se zákazníky?	(úspěšně zakončená jednání/všechna jednání) * 100	0-100	%	15+ (maximalizace)	hodnota	rok
Call Centrum	velikost objednávek (SAO)	Jaká je průměrná velikost objednávek?	tržby/počet objednávek	závisí na typu produktu	USD	N/A	N/A	rok
	podíl z rozpočtu (SSW)	Jaký je průměrný podíl firmy na dotávkách zákazníků v porovnání s konkurencí?	(tržby firmy/všichni poskytlí/počet zákazníků) * 100	0-100	%	30+ (maximalizace)	hodnota	rok/čtvrtletí
	zisk na zakázku (CUP)	Jaký je hrubý zisk vztahovaný k jednotné zakázce?	hrubý zisk/počet zakázek	>0	USD	maximalizovat	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí
	tržby na zakázku (BUS)	Jaké jsou průměrné tržby na jednotné zakázce?	tržby/počet zakázek	závisí na typu poskytnutí		maximalizovat	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí

Měření úrovně a výkonnosti CRM

Oblast	Velikost - popis	Velikost - označení	Vzorec výpočtu	Hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha jak často se sleduje
Call Centrum	odst. zásob (TO)	Kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběhového majetku?	tržby/zásoby	závisí na typu poskytnutí >5	-	maximalizovat	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí
	odst. pohledávek (TOB)	Jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky?	tržby/pohledávky	>4	-	maximalizovat	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí
	top. zákazníci (TOC)	Jaké procento zákazníků je ve skupině nejvyššího řádu tržeb?	(počet zákazníků v nejvyšším řádu obrátů/všichni zákazníci) * 100	0-100	%	N/A	hodnota * 100 max - min	čtvrtletí
	mail. zákazníci (LEC)	Jaké procento zákazníků nedokazuje ani desítky tržeb nejvyšší skupiny?	(počet zákazníků s obrátem < 1/10 nejvyšší skupiny/všichni zákazníci) * 100	0-100	%	minimalizovat	(max-min-h)*100 max - min	čtvrtletí
Call Centrum	počet telefonátů (CO)	Kolik telefonátů se vyřizuje v daném časovém období?	počet telefonátů v časovém období	závisí na typu nabídky	ks	N/A	hodnota * 100 max - min	Týden/měsíc
	odložená telefonátů (COU)	Jaká je průměrná délka jednoho telefonátu?	celková délka telefonátů/COO	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	(max-min-h)*100 max - min	Týden/měsíc
	čas do přehledu (CAH)	Jak dlouho musí průměrně volající čekat na spojení?	celková doba čekání/COO	0-180	sec/ks	40- (minimalizace)	(180-h)*100 max - min	Týden/měsíc
	průběh přenosu (CAR)	Jaké procento telefonátů bylo přeneseno před uskutečněním spojení?	(počet přenesených hovorů/COO) * 100	0-100	%	5- (minimalizace)	hodnota	Týden/měsíc
Call Centrum	čas do přehledu (CAI)	Jak dlouho volající čeká do přehledu hovoru?	celková doba čekání/počet přenesených hovorů	0-180	sec/ks	30+ (maximalizace)	hodnota * 100	Týden/měsíc
	čas do vyřízení (COT)	Jak dlouho operátorovi trvá celkové vyřízení jednoho hovoru?	celková doba práce operátorů/COO	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	(max-min-h)*100 max - min	Týden/měsíc
Call Centrum	čas stimulů (CWT)	Jak dlouho operátorovi trvá, než po uskutečnění hovoru uskuteční všechny další potřebné úkony?	COI-CIT	závisí na typu nabídky	min	minimalizovat	(max-min-h)*100 max - min	Týden/měsíc

Rízení vztahů se zákazníky

Oblast	Veličina – popis	Veličina – označení	Vzorec výpočtu	Hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často se sleduje
	nabídky na honor (CAC)	Jaké jsou průměrné nabídky na uskutečnění hovoru?	celkové náklady call center/C20	závisí na typu nabídky	USD/ks	minimalizovat	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	měsíc /čtvrtletí	
	doba hovoru (CT)	Jaká je průměrná doba samotného hovoru?	CDU+OHT	závisí na typu nabídky	min	3- (minimalizace)	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	týden/měsíc	
	blokováné hovory (CBC)	Jaké procento volajících uslyší pouze oznámení hůř?	(počet blokovávaných s označením horevty) * 100	0-100	%	0.5- (minimalizace)	hodnota	týden/měsíc	
Service	reakční doba (SRT)	Jaká je průměrná doba potřebovaná k aktivní reakci na servisní požadavek?	celková doba do odpovědi na požadavek/požádá servisních požadavků	závisí na typu nabídky, do 24 hod	min/ks	24- (minimalizovat)	$(24 - \text{min}) \cdot 100$	týden/měsíc	
	doba servisu (SFT)	Jak dlouho průměrně trvá samotný servisní úkon?	celková doba servisu ukončeno/počet servisních zásahů	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	týden/měsíc	
	doba servisu (SCT)	Jak dlouho trvá od nahlášení servisního požadavku do ukončení servisního úkonu?	SRT + SFT + doba druhého materiálu	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	týden/měsíc	
	spokojenost (SSS)	Jak zákazníci vnímají spokojenost se servisními službami?	(veliká spokojenost/všichni oslovení) * 100 (středně spokojeni/všichni oslovení) * 100 (nespokojeni/všichni oslovení) * 100	0-100	%	70+ (maximalizace)	hodnota	měsíc	
Logistika	výpověď objednávkář (LEF)	Jaké procento z objednávkářů produktů je opravdu dodáno?	(počet dodávaných produktů/počet objednaných produktů) * 100	0-100	%	95+ (maximalizace)	hodnota	měsíc	
	požadovaný termín (LOS)	Jaké procento objednávek je vyřízeno v požadovaném termínu?	(objednávkář vyřazen v požadovaném termínu/všichni objednávkáři) * 100	0-100	%	85+ (maximalizace)	hodnota	měsíc /čtvrtletí	
	slíbený termín (LPS)	Jaké procento objednávek je vyřízeno ve slíbeném termínu?	objednávkář vyřazen ve slíbeném termínu/všichni objednávkáři * 100	0-100	%	7- (minimalizace)	hodnota	měsíc /čtvrtletí	
	nesplněná objednávka (LBO)	Jaké procento objednávek není v daném časovém období vyřízeno?	(nevyřazené objednávky/všechy objednávky) * 100	0-100	%			měsíc /čtvrtletí	

Měření úrovně a výkonnosti CR

Oblast	Veličina – popis	Veličina – označení	Vzorec výpočtu	Hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často se sleduje
	realizace objednávek (LCT)	Jaká je průměrná doba potřebná k realizaci objednávky?	délka časového období/počet objednávek	závisí na typu nabídky	dn/yks	minimalizovat	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	čtvrtletí	
	řazení (LCT)	Kolik dní je v průměru rozdíl mezi datem příjmu objednávky a datem její realizace?	průměrná splatnost doba (při pohledu průměrných dob je doba jako vzhledem k počtu hodnoty jednotlivých faktur)	závisí na dobu poomnění snažit udržet rovnoměrně	dn/y	minimalizovat	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	čtvrtletí	
	zpracování perioda (LST)	celková průměrná doba nutná k vyřízení objednávkář v případě, že na počátku je soustředěna zásoba všech položek rovná nule.	doba vyřízení objednávkář + nejvyšší podíl řádu od doba zaručená	závisí na typu nabídky	dn/y	minimalizovat	$(\text{max} - \text{min}) \cdot 100$	čtvrtletí	
	spokojenost (LPO)	Jaké procento chyb se objevuje v každém kroku procesu?	procento chyb v každém kroku procesu	0-100	%	5- (minimalizovat)	hodnota	čtvrtletí	
Kompozitní ukazatele	rentabilita (ROC)	Jak se náklady vrací v zisku firmy?	hrubý zisk/náklady	závisí na typu poomnění	-	maximalizovat	hodnota * 100	čtvrtletí	
	rentabilita (ROS)	Jaký je hrubý zisk firmy v poměru k tržebám?	hrubý zisk/tržby	závisí na typu poomnění	0-0.15	0.05+ (maximalizace)	hodnota * 100	čtvrtletí	
	zisk na zaměstnanec (EMP)	Jaký je hrubý zisk v přepočtu na jednoho zaměstnance?	hrubý zisk/počet zaměstnanců	> 0	USD	maximalizovat	hodnota * 100	čtvrtletí	
	tržby na zaměstnanec (EWS)	Jaké jsou tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance?	tržby/počet zaměstnanců	závisí na typu poomnění	-	maximalizovat	hodnota * 100	čtvrtletí	

SMLOUVA O ZVEREJNĚNÍ INZERCE DO:

Zákazník čte a akceptuje podpisem této smlouvy Obchodní podmínky platné v den podpisu této smlouvy. Obchodní podmínky jsou k dispozici na zadní straně tohoto formuláře nebo na www.zlatestranky.cz.

tel.: 221 807 111, fax: 224 812 319, zelená linka: 800 12 12 12
 IČO 26757052, DIČ CZ26757052, ČITIBANK 20018611002800
 Firma MEDIATEL je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 91721. Den zápisu 5. 2. 2003.

MEDIATEL®

Príloha č. 2 - Písenná podoba kontraktu se zákazníkem

Číslo zákazníka PAGE	Číslo zákazníka NX	Číslo zákazníka EDBM	Provizní kampaň	Redakční uzávěrka	/ / 0	Rok vydání 0						
Registrováný název zákazníka (dále jen zákazník)				Produkt	Edice	Sekce						
Telefon	Orientační číslo ulice	Popisné číslo ulice	Č.ř. DO VĚK	Rubrika	Název rubriky/text	Č. seznamu/č. kontraktu	Číslo inzerátu	Typ inz.	Sleva/Reg. č.	Cena	Kč/hal.	
Ulice												
Dodatek k adrese		Sídelní kraj										
Čtvrť		PSC										
Město		Obvod										
Hlavní rubrika		Obchodní oblast										
IČO		DIČ										
Důvod pro další adresu <input type="checkbox"/> Fakturační adresa (AA) <input type="checkbox"/> Agentura <input type="checkbox"/> Ústředí <input type="checkbox"/> Účtovat ústředí <input type="checkbox"/> M		Číslo agentury/ústředí/M										
Registrováný název agentury/M		ICO agentury/M										
Dodatek k adrese		DIČ agentury/M										
Ulice		Orientační číslo	Popisné číslo									
Čtvrť		PSC										
Město		Obvod										
Jménem MEDIATELU, spol. s r.o.			Poznámky				Zákaz marketingu ANO <input type="checkbox"/>		Za stránku			
Zástupce		Podpis							Celkem			
Číslo akvizitora						Čísloval: Vložil: Kontroloval:				DPH		
						Akv. LR		Zaslat seznam K		Celkem		
Odpovědná osoba (příjmení, funkce)			Podpis a razítko zákazníka									
Kontaktní telefon (mobil)		Kontaktní fax										
E-mail		Datum										
<p>Informace o inzerci ve Zlatých stránkách získáte na bezplatné lince 800 12 12 12. Požadavky na změnu obsahu Vaší inzerce zasílejte e-mailem na odd_zmeny@zlatestranky.cz nebo faxem na 221 807 279 nejpozději však do redakční uzávěrky (viz tato smlouva)</p>												
<p>ORIGINÁL</p> <p>STRANA <input type="checkbox"/> ZE <input type="checkbox"/> STRAN</p>												

Příloha č. 3 - Vyhodnocovací tabulka vybraného podniku

Oblast	Veličina (označení)	Popis	Vzorec pro výpočet	Minimální hodnota	Maximální hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Skutečná (změřená) hodnota	Procentuální přepočítání k přípustnému rozsahu	Váha	Přepočtená hodnota	Jak často se sleduje
Marketing – značka	povědomí (BAW)	jak je značka vnímána zákazníky a veřejností?	(značku znají / všichni oslovení) * 100	0	100	%	65+ (maximalizace)	98	hodnota / max - min	3	2,9400	rok
	kvalita (BQU)	jak je kvalita značky vnímána zákazníky? Hodnoceno na vzorku populace 18 - 65 let	(vysoká kvalita / všichni oslovení) * 100	0	100	%	60+ (maximalizace)	60	hodnota / max - min	1	0,6000	rok
			(střední kvalita / všichni oslovení) * 100	0	100	%	-	23	hodnota / max - min		0,2300	
			(nízká kvalita / všichni oslovení) * 100	0	100	%	15- (minimalizace)	17	(max-min -h)/ max - min		0,8300	
(ne)loajalita (BLO)	kolik procent zákazníků (inzerentů) přešlo v daném časovém období ke konkurenci?	(přešli ke konkurenci / všichni zákazníci) * 100	0	100	%	3- (minimalizace)	14	(max-min -h)/ max - min	1	0,8600	rok	
Marketing – Internetové aktivity	počet návštěvníků (TV)	kolik uživatelů Internetu navštíví v daném časovém intervalu firemní	-	0	1500000	ks	Maximalizace	500120	hodnota / max - min	1	0,3334	měsíc
	počet jedinečných návštěvníků (UV)	kolik uživatelů navštíví dané stránky za dané časové období, měřeno pouze jednou	-	0	500000	%	Maximalizace	273955	hodnota / max - min	1	0,5479	měsíc
Obchod a prodejní aktivity	pravděpodobnost úspěchu (SCP)	jaká je úspěšnost při jednání se zákazníky?	(úspěšně zakončená jednání / všechna jednání) * 100	0	100	%	15+ (maximalizace)	20	hodnota / max - min	2	0,4000	rok
	velikost objednávky (SAO)	jaká je průměrná velikost objednávky?	tržby / počet objednávek	0	20000	Kč	Maximalizace	20000	hodnota / max - min	3	3,0000	pololetí
Logistika	vyplnění objednávky (LFR)	jaké procento z objednaných produktů je opravdu dodáno?	(počet doručených produktů / počet objednaných produktů) *	50	100	%	96+ (maximalizace)	100	hodnota / max - min	3	6,0000	měsíc
	nesplněné objednávky (LBO)	jaké procento objednávek není v daném časovém období vyřízeno?	(nevyřízené objednávky / všechny objednávky) * 100	0	30	%	7- (minimalizace)	0	(max-min -h)/ max - min	3	3,0000	měsíc / čtvrtletí
	zásobovací perioda (LST)	celková průměrná doba nutná k vyřízení objednávky v případě, že na počátku je skladová zásoba všech položek rovna nule	doba vyřízení objednávky + nejdelší dodací lhůta od dodavatelů	1	365	Dny	minimalizace	360	(max-min -h)*100/ max - min	2	2,1978	čtvrtletí