

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Implementace systému CRM ve společnosti JABLONEX GROUP, a. s.**

**Karolína Mandelíková**

**Bakalářská práce  
2008**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína MANDELÍKOVÁ**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku**  
  
Název tématu: **Implementace systému CRM ve společnosti Jablonex Group, a.s.**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- 0 Úvod (cíl práce, metody zpracování)
- 1 Vymezení základních pojmů z marketingu a z řízení vztahů se zákazníky
- 2 Identifikace jednotlivých komponent systému CRM
- 3 Situační analýza společnosti
- 4 Zpracování návrhu implementace systému CRM u dané společnosti
- 5 Celkové zhodnocení
- 6 Závěr
- 7 Literatura


Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- [1] DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky. Praha : Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [2] HIPPER, H. Grundlagen des CRM. vyd. 2. Wiesbaden : Gabler, 2006. 664 s. ISBN 3-409-22518-8.
- [3] CHLEBOVSKÝ, V. CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN: 80-251-0798-1.
- [4] Interní materiály společnosti JABLONEX GROUP, a.s.
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] SPÁČIL, A. Péče o zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [7] STORBACKA, K. Řízení vztahů se zákazníky. vyd. 1. Praha: Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Radim Keřt, Ph.D.  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2007  
Termín odevzdání bakalářské práce: 19. května 2008

  
prof. Ing. Jan Čapek, CSc.  
děkan

L.S.

  
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 31. října 2007

Tímto způsobem bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, panu Ing. et Ing. Radimu Keřtovi, Ph.D., jehož cenné rady jsem využila při zpracování práce. Dále mé poděkování patří společnosti JABLONEX GROUP, a.s. za poskytnutí údajů o firmě a veškerých interních materiálů a obzvláště pak panu Mgr. Liborovi Křapkovi.

## **Souhrn**

*Tato bakalářská práce se věnuje problematice řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část práce popisuje podstatu a vývoj CRM. Praktická část analyzuje současný stav řízení vztahů se zákazníky ve společnosti JABLONEX GROUP a.s. Cílem této práce je návrh postupu při implementaci systému CRM.*

## **Klíčová slova**

*řízení vztahů se zákazníky; CRM; implementace systému; analýza systému; JABLONEX GROUP a. s.*

## **TITLE**

*The Implementation of the CRM System in JABLONEX GROUP, inc. company*

## **ABSTRACT**

*This bachelor work presents the Customer relationship management. In the theoretical part, there is described the core of CRM and its development. In the practical part, there is analysed the present state of CRM in the JABLONEX GROUP inc. company. The aim of this work is to suggest a process of implementation of the CRM system.*

## **KEYWORDS**

*customer relationship management; CRM; system implementation; analysis of systém; JABLONEX GROUP, inc. company*

# Obsah

Obsah .....	6
Úvod.....	7
1 Základní pojmy z marketingu a z řízení vztahů se zákazníky .....	8
1.1 Marketing.....	8
1.1.1 Definice marketingu .....	8
1.1.2 Marketingové etapy .....	10
1.2 Řízení vztahů se zákazníky.....	12
2 Identifikace jednotlivých komponent systému CRM.....	15
2.1 Historický vývoj CRM .....	15
2.2 Vývojové etapy CRM.....	16
2.3 Komponenty systému CRM.....	18
3 Situační analýza firmy JABLONEXGROUP, a.s.....	20
3.1 Sklářský průmysl.....	20
3.2 Představení firmy .....	22
3.3 Základní charakteristika .....	22
3.4 Historie firmy.....	23
3.5 Organizační struktura .....	24
3.5.1 Divize.....	25
3.5.2 Komplexní pohled na divizi Česká mincovna .....	27
4 Analýza systému CRM a návrh implementace.....	35
4.1 Analýza stávajícího systému CRM .....	35
4.2 Návrh pro zavedení nového systému CRM.....	40
4.2.1 Analýza procesů .....	41
4.2.2 Strategie a plán.....	41
4.2.3 Návrh .....	43
4.2.4 Implementace vybraného řešení.....	46
4.2.5 Zkušební provoz.....	47
4.2.6 Zhodnocení.....	48
Závěr .....	50
Literatura.....	51
Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek.....	52
Seznam grafů .....	52
Seznam příloh.....	52

# Úvod

V průběhu posledních patnácti let se v rámci marketingu hodně hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka nebo tzv. řízení zákazníkem. Obecně to znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v největší míře zohledňovány potřeby zákazníka. Tento pohled se dostal do popředí zájmu v marketingu již v 80. letech. V těchto letech došlo k automatizaci jednotlivých firemních procesů jako například fakturace, zásobování atd. Dalším technologickým vývojem informačních technologií byla dále umožněna integrace jednotlivých oblastí, jako například plánování výroby, účetnictví, personalistika a jiné.

V 80. a 90. letech vznikaly první předchůdci současných call-center tzv. help-desky. Opravdový boom v pravém slova smyslu zažilo řízení vztahů se zákazníky v 90. letech, kdy softwarové společnosti začali ve velkém vydávat novější a více propracované verze jejich CRM řešení.

Obecně lze Customer Relationship Management neboli řízení vztahů se zákazníky definovat jako formu a způsob chování organizace k zákazníkům, jde zejména o její strategii a také o aktivity zaměřené na větší uspokojení potřeb zákazníků. CRM představuje myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis.

Problematika CRM je tedy v dnešní době velmi žhavým tématem, přesto není všem zcela známé, a proto jsem se rozhodla zvolit si pro bakalářskou práci téma „**Implementace systému CRM ve společnosti JABLONEX GROUP , a. s.**“.

Pro získání informací o fungování tržní reality jsem si vybrala podnik JABLONEX GROUP a. s., který je jedním z nejvýznamnějších světových dodavatelů kvalitních skleněných polotovarů a módní bižuterie. Firma s obratem tři miliardy korun a více než dvěma a půl tisíci zaměstnanci, vznikla prvního říjnového dne roku 2005 sloučením dosavadních společností jabloneckého regionu Ornela, Jablonex, Železnobrodské sklo a Bohemian Jewlery.

**Cílem této práce je analyzovat stávající situaci společnosti a současný stav systému řízení vztahů se zákazníky. Na základě této analýzy následně navrhnu postup pro zavedení nového systému řízení vztahů se zákazníky.**

# **1 Základní pojmy z marketingu a z řízení vztahů se zákazníky**

K pochopení dané problematiky je potřebné, vhodné vysvětlit základní pojmy z dané oblasti.

## **1.1 Marketing**

Marketing více než kterákoliv jiná oblast v podnikání je založen na vztazích se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe. Snad nejjednodušší je říci, že marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky s příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb, a současně vytvářet zisk.

### **1.1.1 Definice marketingu**

Mnozí lidé se domnívají, že marketing je pouze věda o prodejních technikách či o reklamě. Je třeba marketingem rozumět nikoliv pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat, ale ve smyslu novém se snaží o uspokojení potřeb zákazníků. Dokáže-li marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li výrobky, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto výrobky snadno prodávají. Prodej a reklama jsou tudíž pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, souboru marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh.

Naprostá většina z nás se nepochybně setkala s velkým množstvím definic marketingu. Např. Kotler a Armstrong ve svém Marketingu [2004, str. 30] uvádějí:



*„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“*

### **Lidské potřeby**

Základní koncepce, na níž je marketing založen, je koncepcí **lidských potřeb**, které definujeme jako pocit nedostatku. Zahrnují :

- základní fyzické potřeby (např. stravu, ošacení, pocit tepla).
- sociální potřeby (např. potřeba sounáležitosti, seberealizace, potřeba poznání).

Nebyly objeveny marketingovými specialisty, ale jsou přirozenou součástí lidských bytostí.

### **Touhy a přání**

Touhy a přání jsou formou, v níž se lidské potřeby promítají. Jsou ovlivňovány kulturními a osobními charakteristikami. Např. pokud skupina lidí dostane hlad, což je základní fyzická potřeba. Každý bude tuto situaci řešit po svém, někdo si dá hamburger, někdo zajde do čínské restaurace. Přání jsou mimo jiné formována společností, v níž člověk žije, a jsou dána předměty, které tyto potřeby uspokojují.

### **Poptávka**

Lidé mají většinou neomezená přání, ale omezené zdroje k jejich splnění, proto volí takové výrobky, které jim za jejich peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a maximální uspokojení. Jsou-li tato přání podložena náležitou kupní silou, formují poptávku.

Úspěšné marketingové firmy vyvíjejí značné úsilí, aby porozuměly potřebám, touhám, přáním i poptávce svých zákazníků. Zkoumají, co mají spotřebitelé rádi a co ne. Analyzují záruky i údaje o provozu. Podniky tedy odhadují potřeby nasloucháním nebo rozhovory se zákazníky a poté hledají způsob jak potřeby co nejlépe vyřešit.

### **Produkt nebo nabídka**

Lidé prostřednictvím produktů uspokojí své potřeby, touhy a přání. Produktem je jakýkoliv statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil poptávku, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby. Produkt může mít jak hmotnou podobu, což jsou výrobky, nebo nehmotnou podobu, tedy služby. Služby jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností či užiteků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získá určitou výhodu.

## Zákazník

Jak uvádí P. Kotler [Marketing od A do Z, 2000, str. 162], dnes žijeme v „zákaznické ekonomice“, ve světě, kde pánem je zákazník. Tato skutečnost je důsledkem nadměrné výrobní kapacity. Podniky nemají nedostatek zboží, mají však nedostatek zákazníků.

Podniky se musí naučit, jak přejít od zaměření na výrobu produktů k zaměření na získání zákazníků. Musí si uvědomit, že mají nového šéfa – zákazníka. Zákazník je tím nejdůležitějším pro firmu. Zákazník není závislý na firmě, ale firma na něm.

Správná identifikace zákazníka a pochopení jeho přání, tužeb a hodnot, které od podniku a od produktu očekává a za které je ochoten zaplatit, jsou základem jakéhokoliv marketingového přístupu a výchozím krokem při zpracovávání libovolného marketingového případu. V zásadě rozlišujeme dva typy uživatelů našich produktů:

- **Zákazníky** (*angl.* customers), kteří kupují nebo platí za výrobky a služby, které poskytujeme, ale nemusí je nutně sami používat (např. nákup dárku pro někoho, krmiva pro psa, hraček pro děti).
- **Spotřebitele** (*angl.* consumers), kteří používají výrobky a služby, nemusí je ale nutně nakupovat (manžel používá vodu po holení, kterou mu koupila manželka, děti si hrají s hračkami od rodičů). [Havlíček a Kašík, 2005, str. 26]

Dalším možným výkladem pojmu zákazník se zabývají P. Kotler a G. Armstrong [Marketing, 2004], kteří pracují s následujícím rozdělením:

- **Organizace**, jejichž nákupní chování zahrnuje zboží a služby pro výrobu dalších produktů, jež pak dále prodávají, půjčují nebo poskytují. Patří k nim rovněž velkoobchodní a maloobchodní firmy. Svou činnost realizují na tzv. průmyslových trzích.
- **Spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti)**, kteří nakupují zboží a služby pro svou vlastní potřebu, obchody se realizují na tzv. spotřebitelských trzích.
- Každý podnik má tedy několik různých skupin zákazníků a spotřebitelů, přičemž všichni se vztahem k němu spojují různá očekávání.

## 1.1.2 Marketingové etapy

V současnosti se můžeme v praxi setkat se třemi základními cestami marketingu, které lze je rozdělit podle [Chlebovský, 2005, str. 8] takto:

### ***Historický marketing***

S marketingem, jak je chápán v moderním tržním prostředí, nemá nic společného. Takto orientované firmy nevyrábějí to, co vyžaduje trh, ale to co vyrobit umějí. Svě výrobky pak neprodávají za cenu tržní, ale za nákladově kalkulovanou. Tyto firmy nelze považovat za marketingově orientované a pokud dosud nezkrachovaly, hrozí jim to každý den. Budou muset zvolit jiný pohled na své podnikatelské aktivity.

Takto bohužel i v dnešní době fungují některé tradiční průmyslové výrobní podniky u nás. Většinou z nich se buď podařila některá ze zvolených cest transformace nebo zkrachovaly. Pár jich s velkými obtížemi přežívá i přes absenci modernějších marketingových procesů.

### ***Klasický marketing***

Jeho základem je tzv. marketingový mix, tedy 4P (Product - výrobek, Price - cena, Place - místo a Promotion - propagace). Jde o ryze tržní pojetí marketingu využívající všech dostupných metod vedoucích k získání a udržení tržního podílu.

Dle tohoto marketingového modelu dnes funguje velké množství firem. Již dnes klasický marketing je částečně překonaným konceptem. Nelze mu upírat přednosti dané jeho relativní jednoduchostí a dlouholetou praxí prověřenou funkčností. Jde stále o živý model, který dnes i v budoucnu nalezne své uplatnění v drobnějším podnikání bez globálních ambicí.

### ***Moderní marketing***

Začal se uplatňovat v posledních desetiletích a posunul marketingové myšlení o krok dál. Oproti klasickému marketingu se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky (tzv. vztahový marketing). Moderní marketingové pojetí lze shrnout do tzv. 3C:

- Customer benefits (prospěch pro zákazníka)
- Total Customer Cost (celkové náklady spojené s nákupem)
- Convenience (pohodlí zákazníka)

Do tohoto konceptu buď přímo zapadají nebo jsou s ním pevně spjaty všechny ty moderní zkratky typu TQM<sup>1</sup> (Total Quality Management), TCS<sup>2</sup> (Total Customer

---

<sup>1</sup> komplexní řízení kvality

<sup>2</sup> úplné uspokojení kvalitou

Satisfaction), KM<sup>3</sup> (Knowledge Management) nebo právě CRM (Customer Relationship Management).

Koncept řízení vztahů se zákazníky, který v moderním pojetí marketingu tvoří páteř zákaznický orientovaných firemních aktivit.

Moderní marketing je postaven na základních principech klasického marketingu, které dále rozvíjí. Jedná se o tzv. vztahový marketing se silným důrazem na partnerský (oboustranně prospěšný) vztah mezi dodavatelem a zákazníkem. U tohoto modelu je kladen velký důraz na službu zákazníkovi - nejde o to nabídnout a prodat pouze jeden produkt, ale poskytnout komplexní službu jejíž součástí je výrobek. Kvalitu zde definuje zákazník. Nejde pouze o kvalitu výrobku samotného, ale veškeré související zákaznické podpory. Vyžaduje využívání interního marketingu (vytváří zázemí pro samotný vztahový marketing a lze do něho zařadit všechny aktivity vedoucí ke vzdělávání a motivaci pracovníků, komunikaci mezi managementem a ostatními zaměstnanci, či v neposlední řadě prezentaci firemních cílů a strategií).

Cílem moderního marketingu je získání a udržování konkurenční výhody uspokojováním zákaznických potřeb, a to při zajištění co nejvyššího pohodlí a přijatelné úrovně nákladů pro zákazníky. Snaží se dlouhodobě udržet každého konkrétního zákazníka. Vyžaduje proto, navázání intenzivního **osobního kontaktu se** zákazníky a pravidelnou obousměrnou komunikaci, kde se stává klíčovým aspektem čas, tedy rychlost odezvy.

## 1.2 Řízení vztahů se zákazníky

Více než s pojmem řízení vztahů se zákazníky se spíše setkáváme s anglickou zkratkou CRM, tedy Customer Relationship Management. Řízení vztahů se zákazníky jakožto součást marketingu se považuje za jeden ze základních zdrojů konkurenceschopnosti podniků na začátku 21. století. Ve své podstatě představuje přístup jak identifikovat, získat a udržet zákazníka.

---

<sup>3</sup> management znalostí

Pro upřesnění lze uvést některé definice a výklady řízení vztahů se zákazníky:

- „*Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.*“ [Wessling, 2003, str. 16]
- „*Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT<sup>4</sup> s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu.*“ [Dohnal, 2002, str. 18]
- *CRM můžeme definovat jako koncepci nebo jako oblast řízení, která se zabývá tím, jak si může organizace udržet ty nejrentabilnější zákazníky a současně snižovat náklady a zvyšovat užitnou hodnotu svých aktivit – a tak maximalizovat celkový dosahovaný zisk.* [Burnett, 2002, str. 243]
- *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznicích přes všechny obchodní kanály.*" Dostupné z WWW[[www.mediaguru.cz](http://www.mediaguru.cz) ]

Jako příklad dále uvedeme několik různých přístupů CRM:

- *Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit.* [Schneiderman, Yih, 2001]
- *CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku.* [Schneiderman, Yih, 2001]

---

<sup>4</sup> informační systémy a informační a komunikační technologie

- Základem marketingového přístupu k řízení vztahů se zákazníky je proto adresná identifikace zákazníka, jeho očekávání, pochopení jeho hodnot, které od nás a od produktu očekává a za které je ochoten zaplatit nebo jimž je ochoten věnovat svůj čas, dovednosti, schopnosti či jiné zdroje. [Havlíček a Kašík, 2005]

## 2 Identifikace jednotlivých komponent systému CRM

### 2.1 Historický vývoj CRM

Řízení vztahů se zákazníky je úzce spjato s vývojem marketingu, je tedy třeba se vrátit do jeho počátků.

Před průmyslovou revolucí pracovali řemeslní mistři, řemeslníci a učedníci na vesnicích a ve městech. V dílnách svých mistrů se dělníci učili řemeslo a přetrvání tradice bylo zajištěno tímto předáváním znalostí a dovedností. Můžeme tedy říci, že celý výrobní proces byl řízen profesionály, což bylo nezbytné, neboť výchova pro vedení živnosti trvala velmi dlouho. Nebylo vůbec snadné zvládnout např. proces výroby bot od přípravy materiálu až po hotový výrobek.

Tito řemeslníci nebyli pouze profesionály, kteří měli pod kontrolou celý výrobní proces, oni navíc znali své zákazníky. Často své zákazníky znali osobně, a proto také věděli, jak zákazníci výrobek užívají a jaké potřeby výrobek splňuje. Tyto informace o zákaznících si řemeslníci pečlivě ukládali do paměti. Už tehdy se zabývali vztahem k zákazníkovi.

Blízký vztah založený na důvěře byl důležitý i v mezinárodním obchodě. Důvěra byla založena na tom, že si obchodní partneři sebe navzájem cenili. Rozhodujícím momentem byla právě důvěra, kterou nebylo radno ztratit.

Výrobní činnosti se koncem 19. století výrazně změnily. Spolu se sériovou a masovou výrobou se objevily nové zdroje energie. Řemeslničtí mistři byli nadále potřební, nyní však spíše pro vedení a řídicí práce. Dělník už vůbec nepřišel do kontaktu se zákazníkem, natož aby věděl, co zákazník potřebuje. I přes svoji efektivitu vyústila masová výroba do problémů. Přirozená poptávka už nestačila a výrobky bylo třeba distribuovat v širším měřítku. Tak se zrodil marketing.

V počátcích se marketing soustřeďoval na rozvoj distribuce a budování distribučních kanálů. Důsledkem bylo, že výrobci ztratili kontakt se zákazníky. Informace o situaci zákazníka k výrobcí přicházely buď prostřednictvím zprostředkovatelů, nebo jako výsledek různých výzkumných metod. V marketingové teorii se stala ústřední tzv. "filozofie

prostředníka". Navíc řešení vztahů se zákazníky bylo přenecháno marketingovým a prodejním oddělením, která výrobu od zákazníků dále izolovala.

Od zavedení masové výroby se v ekonomikách západních zemí objevilo velké množství výrobků a služeb. Výrobci se rozhodovali, na které trhy tyto služby a výrobky budou dodávat a zda a jak pro ně budou hledat zákazníky. To znamená, že problémy nebyly ve výrobních organizacích a jejich výkonnosti, ale spíše v řízení práce způsobem orientovaným na zákazníka nebo způsobem, který umožní rozvoj vztahu se zákazníkem.

Jinými slovy, počátečním bodem byla marketingová filozofie v době masové produkce, výrobky se vyrábějí a je třeba pro ně najít zákazníky. Všeho ostatního je dostatek. Jen dobrých zákazníků se výrazně nedostává.

Tento moment by měl být přehodnocen. Jistě je nedostatek dobrých zákazníků, ale budeme-li hledat výrobky pro dobré zákazníky spíše než zákazníky pro výrobky, mohou z toho těžit obě strany. Můžeme tak vytvořit situaci dvou vítězů.

Marketing služeb prezentuje celou organizaci jako na marketingovou organizaci, jejímž úkolem je uvádět na trh výrobky organizace. Tato filozofie umožnila lépe porozumět vztahu se zákazníkem a přispěla k tomu, že řada oddělení organizace je se zákazníky v kontaktu - alespoň do té míry, že jejich výkon může ovlivnit to, jak zákazník vnímá vztah se společností. [Storbacka a Lehtinen, 2002, str. 15]

## 2.2 Vývojové etapy CRM

Vývoj CRM lze vylíčit z pohledu jeho vývojových etap, jak uvádí Chlebovský [2005, str. 83]. V nedávné historii a současnosti lze vysledovat základní typy vývojových etap CRM systémů. Ty se liší mírou využití výpočetní techniky, mírou automatizace činností, vhodností použití pro různé typy a velikosti organizací, či rozsahem a komplexností. Je velmi zajímavé, jak realizace myšlenky CRM, která je od jejího vzniku až do dneška v podstatě totožná, dostávala stále lepší, technicky vyspělejší a promyšlenější formu.

CRM si prošla čtyřmi základními etapami vývoje:

1. Papírová databáze

Principem tohoto systému bylo klasické zakládání šanonů s veškerými údaji o zákazníkovi. Nevýhodou tohoto řešení byla prakticky nulová automatizace procesů, což znamenalo neustálé nekonečné opisování údajů, ruční vyhledávání, ruční tvorba zpráv a statistik.



## 2. Systém programů typu Office

Tato fáze vývoje CRM již zahrnuje využití informačních technologií. Dovoluje vytvoření základní databáze s údaji o klientovi, automatizaci některých procesů jako vyplňování formulářů, tabulek, či dokonce upozornění na blížící se důležitý termín.

Nejběžněji používané programy v tomto stádiu jsou - Outlook, Excel, Word, Access, nebo Lotus Smart Suite.

## 3. Systém programů pro správu kontaktů a management času

V tomto stádiu je již možná nejen plná automatizace většiny procesů, ale databáze umožňuje dokonce i ukládání rozšířeného množství informací o zákaznících jako např. velikost firmy (pokud se jedná o zákazníka - firmu), údaje o poskytovaných produktech, objem nákupu atd. V databázi je možné vyhledávat podle zadaných kritérií.

Tento systém většinou nepracuje samostatně ale je možné využít i e-mailový program pro správu elektronické pošty. To vše funguje buď na principu centrální databáze uložené na serveru, ke kterému mají uživatelé přístup nebo způsobem lokálně umístěných databází, které se pravidelně navzájem synchronizují prostřednictvím interní sítě.

Tento způsob řešení CRM našel využití zejména v malých firmách, kterým dokáže plně nahradit nejnovější CRM software za znatelně nižší cenu.

## 4. Komplexní CRM e-systém

V této fázi se jedná již o nejmodernější CRM systémy současnosti. Tento systém již umožňuje nejen základní ukládání dat, tvorbu tabulek, statistik, zpráv atd., ale i mnohdy velmi komplikované analýzy zákaznickových preferencí, a předvídání jeho budoucího chování.

Tyto systémy jsou určeny zejména pro větší firmy. A to jednak z důvodu jejich velkého množství zákazníků, ale také vysoké ceny nabízených produktů.

## 2.3 Komponenty systému CRM

CRM představuje komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také správné nasměrování hodnot mezi organizací a zákazníkem.

Kvalita CRM se koncentruje na prvky kvality s ohledem na vztah k zákazníkovi, nikoliv ke kvalitě produktu. V tomto smyslu chápeme kvalitu jako soulad mezi požadavky zákazníka a službami podniku s ohledem na vztah podniku k zákazníkovi.

CRM se skládá z následujících komponent:

- zákazníci a jejich potřeby
- zaměstnanci
- technologie – informační systémy
- přizpůsobení podnikových procesů

### **Zákazníci a jejich potřeby**

Aby bylo možné vytvářet a udržovat kvalitní vztahy se zákazníky, je třeba podrobně znát zákazníka. Ten buď kontaktuje podnik z vlastní iniciativy, nebo je sám podnikem kontaktován. Druhá uvedená možnost se v dnešní době objevuje mnohem častěji, protože bez aktivního přístupu firma zákazníka jen tak nezíská. K uzavření obchodu velmi často vůbec nedojde a někdy ani k úvodnímu kontaktu. Identifikace a splnění zákaznických potřeb jsou tedy považovány za nejdůležitější úkoly CRM.

### **Pracovníci**

Pracovníci by měli mít na paměti jeden z hlavních cílů a to je právě spokojenost zákazníka. Každý ze zaměstnanců, který přichází do kontaktu se zákazníkem by měl disponovat alespoň částečnou znalostí firemní strategie v oblasti CRM. Jestliže příslušní pracovníci nedisponují znalostmi, které zákazník očekává a považuje za potřebné pro vyřešení svého individuálního problému, pak ani sebelepší kvalifikace nevede k růstu kvality vztahu k tomuto zákazníkovi. Rozhodující je, aby kontaktovaný pracovník skutečně měl konkrétně požadované znalosti. Je proto důležité zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím

pomocí vhodných nástrojů CRM, aby bylo možné co nejrychleji vyhovět požadavku zákazníka a zajistit tak dobrou kvalitu CRM.

### **Technologie – Informační systémy**

Technologie je důležitý podpůrný atribut CRM. Řešení CRM je ve značné míře postaveno na propojení zákazníků a dodavatelů pomocí moderních technologií pro přenos informací a technologií na zpracování získaných dat od zákazníků. Řízení vztahů se zákazníky se opírá o stávající informační systém. Firmám tedy nastává problém v integraci již nainstalovaného softwaru a hardwaru s CRM řešením.

Zákazník může získat přístup k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých médií. Těmito médii mohou být právě call centra, Internet, e-mail, fax, obchod nebo třeba wapové služby.

### **Přizpůsobení podnikových procesů**

Projekt CRM umožňuje znovu nastavit podnikové procesy, tak aby směřovali k péči o zákazníka. Procesy CRM se dělí do tří hlavních skupin, a to procesy marketingu, prodeje a služeb. Jejich cílem je získání co nejhlubších znalostí o zákazníkovi a následné využití těchto znalostí pro budování vztahu se zákazníkem.

Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků. Aby bylo možné implementovat CRM do stávajících organizačních struktur, je třeba se zabývat kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením podnikových procesů a zákazníky.

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

## Závěr

Dnešní konkurenční boj mezi společnostmi neprobíhá pouze prostřednictvím produktu, ale firmy se začínají více zaměřovat na samotné zákazníky a na posilování vztahů s nimi. Toto partnerství se uskutečňuje pomocí řízení vztahů se zákazníky a stává se tak v současnosti klíčovým faktorem úspěchu firmy.

CRM je založeno právě na posilování vztahů se zákazníky prostřednictvím spolehlivých kvalitních interakcí a efektivního plnění závazků za použití co nejvhodnějších prostředků. Pomocí systému CRM tak lze sjednotit obchodní politiku společnosti a propojit ji s lidským faktorem, obchodními procesy a technologiemi. Díky těmto hlavním prvkům CRM má společnost větší šanci uspět na trhu a zvyšovat tak svůj konkurenční potenciál.

Technologie přitom tvoří jen část celého systému a může sloužit jako katalyzátor, neboť umožňuje jednotlivcům v rámci celého podniku, aby poskytovali služby zákazníkům efektivněji a kvalitněji.

Pokud firma projeví zájem o systém CRM a chce úspěšně tento systém implementovat, musí nejprve správně pochopit cyklus interakcí se zákazníky a identifikovat ta místa, kde existuje příležitost udělat na zákazníka pozitivní dojem. Teprve pak může uvažovat o zavedení systému, který ji umožní efektivně a kvalitně komunikovat se zákazníky. Musí si uvědomit, že efektivní řízení zákazníka zahrnuje integraci vhodných činností a informací ve všech stádiích cyklu. Znamená to, že je nutno pochopit a ocenit roli technologie jakožto integrující faktor. Společnost musí svým zaměstnancům poskytnout řešení, které jim umožní komunikovat mezi sebou navzájem, sdílet informace a efektivně spolupracovat tak, aby poskytovali zákazníkům konzistentní a spolehlivé služby v průběhu celého životního cyklu zákazníka.

Systém CRM by měl firmě přinést určitý přínos, např. úsporu nákladů, zvýšení tržeb či lepší úroveň spokojenosti zákazníků.

**Cíl této bakalářské práce byl splněn. Provedla jsem zmapování aktuálního stavu systému CRM v JABLONEX GROUP, a.s. a na jeho základě jsem sestavila vlastní metodiky úspěšného zavedení nové koncepce řízení vztahů se zákazníky v této společnosti.**

# Literatura

- [1] BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*, 1. Vydání, Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [2] CARTHY, M., JEROME, E. *Základy Marketingu*, 1. Vydání, Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
- [3] DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha : Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] DOHNAL, J., KUČERA, M. *Úvod do CRM v informační společnosti*, 1. Vydání, Praha:VŠE v Praze, 2001. 64 s.ISBN 80-245-0139-2
- [5] HAVLÍČEK, K., KAŠÍK M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*, 1. Vydání, Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8
- [6] HIPPERNER, H. *Grundlagen des CRM*, 2. Vydání, Wiesbaden : Gabler, 2006. 664 s. ISBN 3-409-22518-8
- [7] CHLEBOVSKÝ, V. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*, 1. Vydání, 1. Brno : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN: 80-251-0798-1
- [8] Interní materiály společnosti JABLONEX GROUP, a.s.
- [9] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*, 1. Vydání, Praha : Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*, Praha : Management press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-0821-1.
- [12] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*, 1. Vydání, 1. Praha : Management press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- [13] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*, 1. Vydání, Brno : CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.
- [14] SCHNEIDERMAN, N., YIH, A. *The Emerging Face of Customer Relationship Management*, :Wedbush Morgan Securities, 2001
- [15] STORBACKA, K. *Řízení vztahů se zákazníky*, 1. Vydání, Praha : Grada, 2002. 167 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [16] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, Praha : Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

## Internetové zdroje

[www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)  
[www.justice.cz](http://www.justice.cz)  
[www.askpcr.cz](http://www.askpcr.cz)  
[www.jablonexgroup.cz](http://www.jablonexgroup.cz)  
[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)  
[www.mediaguru.cz](http://www.mediaguru.cz)  
[www.oracle.com](http://www.oracle.com)  
[www.solidworks.cz](http://www.solidworks.cz)  
[www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz)  
[www.mint.cz](http://www.mint.cz)