

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

System řízení vztahů se zákazníky

Iveta Marcellová

Bakalářská práce

2011

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta MARCELLOVÁ**
Osobní číslo: **D08082**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Systém řízení vztahů se zákazníky**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

1. Vztah firmy se zákazníkem
2. Analýza firmy Vega Trucks s.r.o.
3. Využití softwaru CRM - Siebel 7 ve firmě Vega Trucks s.r.o.

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucího**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucího práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jindřich Ježek, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2011**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 16. 5. 2011

Iveta Marcellová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jindřichu Ježkovi, Ph.D. za jeho čas, cenné připomínky a zájem, který věnoval této práci. Dále bych ráda poděkovala panu Vítězslavu Padevětovi, RNDr., jednatele firmy Vega Trucks s. r. o., a jeho zaměstnancům za spolupráci a poskytnutí cenných rad a informací.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje péči o zákazníky ve firmě Vega Trucks s. r. o., která se zabývá prodejem a servisem nákladních automobilů značky Renault. Práce se zaměřuje na řízení vztahů se zákazníky, systém CRM a posouzení účinnosti jeho uplatnění v podmínkách dané firmy. V závěru práce je řešen návrh na zefektivnění užívání systému zaměstnanci.

KLÍČOVÁ SLOVA

zákazník; komunikace; marketing; systém CRM; zaměstnanci; motivace

TITLE

System of customer relationship management

ANNOTATION

This bachelor work is attended to care of customers in the company Vega Trucks Ltd. that is dealt with sale and service of trucks Renault. The work is engaged in customer relationship management, in the system CRM and assessment operation of its application in the terms of the company. In conclusion of the work the proposal to streamline usage of the system is designed.

KEYWORDS

customer; communication; marketing; system CRM; employees; motivation

OBSAH

Úvod	8
1 Vztah firmy se zákazníkem	10
1.1 Kdo je to vlastně zákazník	10
1.1.1 Význam zákazníka pro podnik	11
1.1.2 Paretova analýza	12
1.1.3 Hodnota zákazníka	14
1.2 Získání zákazníka	16
1.2.1 Komunikace se zákazníkem	17
1.2.2 Spokojenost a loajalita zákazníka jako cíl podniku	20
1.3 Péče o zákazníka	21
1.4 Marketing a jeho moderní pojetí	24
2 Analýza firmy Vega Trucks s. r. o.	27
2.1 Představení a historie firmy Vega Trucks s. r. o.	27
2.2 Charakteristika služeb	29
2.2.1 Prodejní činnost	31
2.2.2 Servisní činnost	32
2.2.3 Propagační činnost	32
2.3 Společnost Renault Trucks s. r. o.	33
2.4 Hlavní okruhy klientely	36
2.5 Organizační struktura společnosti Vega Trucks s. r. o.	37
2.6 Popis celkové situace na trhu	38
2.7 Rozvoj řídicích systémů	40
2.8 Budoucnost firmy	41
3 Využití softwaru CRM – Siebel 7 ve firmě Vega Trucks s. r. o.	42
3.1 Definování pojmu CRM	43
3.2 Knowledge Management	44
3.3 Praktické využití softwaru CRM Siebel 7	45
3.4 Implementace systému CRM Siebel 7 ve firmě Vega Trucks s. r. o.	48
3.4.1 Lidé	49
3.4.2 Procesy	52
3.4.3 Technologie	55
3.4.4 Informace	57
3.5 Návrh řešení efektivnějšího užívání systému zaměstnanci	59
3.5.1 Školení zaměstnanců	60
3.5.2 Motivování a nástroje motivace	61
3.5.3 Benefity	62
Závěr	63
POUŽITÁ LITERATURA	65
SEZNAM TABULEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM ZKRATEK	68
SEZNAM PŘÍLOH	69

Úvod

V dnešní dynamické době, kdy se podnikatelské prostředí mění den ode dne, kdy roste především intenzita konkurence a kde se podnikatelské subjekty snaží dosáhnout svých cílů, které spočívají ve vytváření zisku na základě uspokojování potřeb zákazníka, není divu, že vztah k zákazníkům se stal nástrojem tak mocným, že je považován za nejdůležitější konkurenceschopný prostředek pro většinu podniků v současné éře podnikání.

Bývaly doby, kdy se podniky orientovaly na produkci, nikoli na zákazníka. Výroba pak nespočívala ve zhotovení toho, co trh žádá - „ušít něco zákazníkovi na míru“, nýbrž vyrobit to, co podnik vyrobit umí. Jinak řečeno nesoustřeďovat se na potřeby zákazníka, ale „nutit“ mu výrobky a tlačit produkty na trh. Tento typ masové výroby spočíval v úsilí vyrobit co nejvíce a nejlevněji, avšak klíčovou se stala orientace na přínos neboli užitek výrobku pro zákazníka.

Ne nadarmo platí pořekadlo, že „doba přeje připraveným“. Technologický vývoj, především rozvoj komunikačních a informačních technologií, vede k postupnému rozkvětu v této oblasti. To vše je spjato s naléhavostí získávat obrovské kvantum informací, ale také s úlohou s těmito informacemi pracovat v čase a správně je využít. Současná realita poukazuje na to, že tržními vítězi se stávají ti, kteří umí odhadnout správně a včas trendy a rizika a přizpůsobit své činnosti těmto hrozbám, obzvláště požadavkům zákazníků, jejich péči, vytváření a výhledově dlouhodobé udržování vazeb mezi podnikem a jeho zákazníky. Trh již neodměňuje nejpilnější a nejvýkonnější, ale ty, kteří dělají něco navíc, právě pro své zákazníky – dodat správný výrobek ve správný čas na správné místo.

Jak se podnikům více či méně úspěšně daří reagovat na změny vyvolané trendem moderní doby, která jde neustále kupředu a nebere ohledy na žádný podnikatelský subjekt, stále více je nutné si uvědomit důležitou roli, jež v podnikání sehrávají nástroje pro řízení vztahů se zákazníky. Nejde jen o to zaznamenat si na kus papíru, že obchod byl uzavřen právě s tímto zákazníkem, jemuž byla poskytnuta některá ze služeb nebo že mu byl prodán ten a onen produkt, a tento kus papíru založit a více se mu nevěnovat. Naopak. Je podstatné s těmito i navenek nevýraznými informacemi dále pracovat, brát je jako důležitou součást firemní strategie.

A v tomto případě nastupuje systém řízení vztahů se zákazníky (neboli Customer Relationship Management, zkráceně CRM), který představuje nový způsob přístupu k péči o zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky je velmi aktuálním tématem, je využíván v mnoha oborech podnikání a jeho prudký rozmach v posledních letech znamenal několik nedořešených otázek spojených s jeho koncepcí, ať už se jedná o překážky spojené s nedostatečnou orientací na zákazníka, kde svou významnou úlohu sehrává marketing, nebo naopak špatné fungování uvnitř podniku.

Právě tímto nástrojem, který by se měl stát pomocníkem, nikoli přítěží, každého podnikatele, bych se chtěla zabývat ve své bakalářské práci. Už jen z toho důvodu, že jde o řadu nových neobvyklých pohledů na aktivity související s péčí a komunikací se zákazníkem, jenž se neustále zdokonaluje a rozvíjí, jedná se o téma s tak širokým spektrem, že není v mých silách a možnostech věnovat se této problematice v celé šíři. Mým cílem při zpracovávání této bakalářské práce bude proto zaměření se na konkrétní koncepci CRM a to na situaci ve firmě Vega Trucks s. r. o., jež se rozhodla zlepšit péči o své zákazníky a tento nástroj u sebe zavedla. V jaké situaci se firma nacházela a jak tato situace ovlivnila realizaci CRM ve firmě? Jak moc úspěšný byl tento inovační krok a co zavedení CRM pro firmu znamenalo? Jaké problémy naopak vyvstaly a jakými nápravnými opatřeními by se tyto nedostatky mohly odstranit? To vše bude náplní následujících kapitol.

1 Vztah firmy se zákazníkem

Vybudovat hodnotný vztah mezi firmou a jeho zákazníky, který by stál na pevných základech, důvěře a loajalitě, je zajisté jednou ze současných vizí každého správně smýšlejícího podniku pohybujícího se v tržním prostředí. A právě proto záleží na tom, jak o tento vztah bude pečováno a kolik energie či peněžních prostředků se vydá na udržení tohoto vztahu.

1.1 Kdo je to vlastně zákazník

Už v dávných dobách mělo slovo zákazník svůj význam. Zákazník byl někdo, kdo navštěvoval obchodní místa a formoval obchodní vztahy, vytvářel si nákupní zvyklosti a s kým obchodník musel udržovat vztah, aby měl na živobytí, přičemž očekával koupi i v budoucnu (např. na tržištích). Obchodník si tak pamatoval charakter nákupu (velikost dávky nebo zákaznickovy preference), což šlo ku jeho prospěchu. Takovýmto způsobem se obchod formuje dodnes.

Kdo je to tedy zákazník? Je to někdo, od jehož situace, jeho chování, očekávání a od jeho hodnot se vytváří jistý užitek, výrobní činnost. S trochou nadsázky lze tvrdit, že je to někdo, kdo firmě přináší peníze. Je vhodné si uvést několik definic pojmu zákazník.¹

- Zákazník je v této kanceláři vždy nejdůležitější osoba, ať už je přítomen osobně, nebo poštou či telefonicky.
- Zákazník není závislý na nás, my jsme závislí na něm.
- Zákazník nás nevyrušuje od práce, ale je jejím smyslem. Neděláme mu laskavost tím, že mu sloužíme, on prokazuje laskavost nám tím, že nám dává příležitost, abychom to mohli dělat.
- Zákazník je osobnost, která nám přináší své požadavky.
- Je naší prací zvládat je v jeho i náš prospěch.
- Zákazník je král!

¹ *Zákazník* [online]. 2008 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice_marketingu.

1.1.1 Význam zákazníka pro podnik

Důvodů, proč se zabývat potřebami a pocity zákazníků je celá řada. Je jich mnohem více, než se na první pohled může zdát. Některé jsou významnější, jiné jsou spíše druhořadé. Obecně platí, že větší význam má problematika zákazníků pro velké firmy ve smyslu obratu a zisku nebo firmy s velkým množstvím zaměstnanců či firmy prodávající své produkty a služby koncovým zákazníkům. Problém s přístupem k zákazníkům je často ten, že negativní nebo pozitivní postoj se promítne do konkrétních důsledků pro firmu až s určitým zpožděním, jež někdy může trvat i řadu let (a to i v závislosti na délce životního cyklu produktů, které podnik nabízí).

To znamená:

- pro každého jednoznačně *zvyšovaný boj* o zákazníka,
- zvyšovat “nadstandardní servis” → tím zákazníky více přitahovat k sobě (nadstavba, inovace apod.),
- mít zpětnou vazbu (sledovat spokojenost zákazníků),
- vzbudit zájem potenciálních zákazníků (i zákazníků konkurence) a zaujmout je efektivně,
- mít nastavenou marketingovou komunikaci (promotion, reklama aj.) se zpětnou vazbou,
- zaujmout *novinkou*, resp. *ideálním novým produktem* (měl by mít v sobě skryt potenciál, pro nějž byl vyroben → dokonalý pro zákazníka),
- poučit se u bývalých zákazníků (zjistit příčiny jejich odchodu).

Pro vytváření a posilování vztahů se zákazníkem má význam zejména celoživotní hodnota zákazníka pro podnik, která se odvíjí od nezbytné diferenciací péče o zákazníky, jako důsledek změn v tržním prostředí, což vede k významným změnám v podnikových procesech a činnostech.

Obrázek č. 1: Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu



Zdroj: CHLEBOVSKÝ, Vít, *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*

Firma si stále musí odpovídat na dvě klíčové otázky:

⇒ „Děláme to opravdu dobře?“

Společnost by měla dělat účinné a efektivní kroky směrem k cíli podniku.

⇒ „Má cenu investovat?“

Na tuto otázku si podnik odpovídá na základě posouzení tržní pozice, očekávaného vývoje trhu, znalosti potřeb zákazníků. Podnik by měl mít k dispozici podklady od inovačních rozhodnutí až po klíčová strategická rozhodnutí.

1.1.2 Paretova analýza

Jak už bylo zmíněno v úvodní části této práce, od doby, kdy se většina podnikatelských subjektů soustředovala na produkci související s protlačení výrobku na trh, místo na produkt samotný a jeho hodnotu pro zákazníka, se současná realita odráží ve snaze potlačit úlohu produkce pro neznámého zákazníka a určujícím se stává to, co upřednostňuje zákazník, co považuje za přínos neboli hodnotu.

Jelikož jsou zákazníci různí, nelze v tomto případě hovořit o univerzální hodnotě pro zákazníka. Zákazník nemůže být „šikanován“ zájmy výrobců, pro které je rentabilní vyrábět unifikované výrobky ve velkých sériích. Masovou výrobu pro anonymního spotřebitele proto nahrazuje různorodá produkce pro známé zákazníky.

Přijme-li se koncepce orientace na hodnotu pro zákazníka, lze ji promítnout do hledání zdrojů zvyšování výkonnosti ve všech článcích hodnotového řetězce s tím, že priorita přísluší zákazníkům, následně produktům a až posléze procesům (provozním činnostem).

Zaměření na zákazníka má bezpochyby logické opodstatnění, neboť jsou to právě zákazníci, kteří za výrobky a služby platí, jsou to zákazníci, kteří přinášejí firmě ekonomické efekty, především zisk.

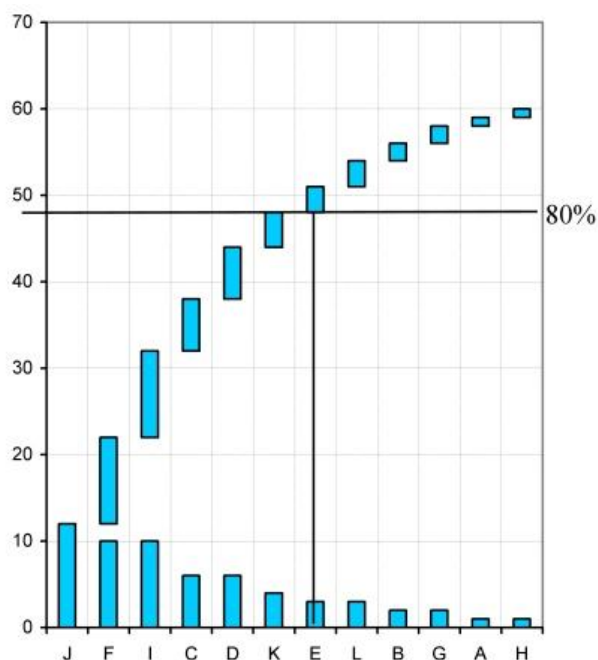
A zde se vyplatí brát v potaz Paretovo pravidlo 80/20, které tvrdí, že pouhých 20 % zákazníků zajišťuje 80 % obratu. Je tedy mimo veškerou pochybnost, že ne všichni zákazníci jsou pro firmu stejně důležití. Bude určitě existovat menší skupina těch, kteří budou s ohledem na své nákupy pro firmu klíčoví, ale velice často bude dost i těch, jejichž nákupy budou okrajové. Od tohoto poznání je již malý krůček k závěru, že ve vztazích k zákazníkům je potřebné diferencovat, tzn. jinak přistupovat a pečovat o zákazníky významné a jinak o zákazníky okrajové, jejichž nákupy jsou spíše dílem náhody než vzájemných dlouhodobých vztahů. S ohledem na změny, k nimž dochází v podnikatelském prostředí, nelze předpokládat neměnnou strukturu zákazníků organizace. Vedle růstu či poklesu intenzity vztahů mají na strukturu vztahů vliv i ukončení a navázání nových vztahů. Již z tohoto zamyšlení je zřejmé, jak je v současných podmínkách důležité věnovat se zákazníkům, odlišovat přístupu k nim a vyhodnocovat jejich přínosy pro podnik.

Paretovu analýzu lze uvést na příkladu:²

V rámci jedné firmy byli do Paretova grafu seřazeni všichni zákazníci podle tržeb, které dané firmě přinášejí. Vytvořením grafu, kde horizontální osa představuje jednotlivé zákazníky a vertikální osa četnost (v tomto případě tržby), se znázorní sloupečky představující tržby plynoucí z jednotlivých zákazníků. Následně se zakreslí kumulativní součet dílčích sloupečků, určí se hranice 80 % a pod touto hranicí se vyskytují klíčoví zákazníci firmy. V tomto případě se pravidlo, že prvních 20 % zákazníků firmě zaplatí 80 % všech peněz, nepotvrdilo (v případě, že lze uvažovat pravidlo 80/20, může být i jiný poměr, např. 70/30).

² Paretova analýza [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.chaloupka-kvalita.cz/paretuv-graf/>>.

Obrázek č. 2: Paretův graf k uvedenému příkladu



Zdroj: *Paretova analýza* [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.chaloupka-kvalita.cz/paretuv-graf/>>.

1.1.3 Hodnota zákazníka

Na úvod je nutné podotknout, že přestože existuje poměrně hodně odborných publikací zabývajících se problematikou vymezení pojmu „hodnota zákazníka“, neexistuje jednotná definice tohoto pojmu. Společným znakem či základnou všech definicí je, že hodnota zákazníka je vždy spojována s určitým produktem nebo službou a je spíše záležitostí vnímání zákazníkem, než aby byla objektivně určována prodávajícím nebo někým jiným. Vnímání zákazníka představuje porovnání a vyhodnocení toho, co zákazník dostane (kvalita, užitek a výhody) s tím, co pro to musí udělat (např. zaplatit určitou cenu, vynaložit úsilí a snahu pro získání, spojenou s dalšími náklady). Hodnota zákazníka je velmi subjektivní a osobní koncept, protože je výsledkem osobního porovnání toho, co zákazník získá a co pro to musí obětovat.

Pokud jde o vymezení dimenzí hodnoty zákazníka a jejich měření jsou uváděny dva možné přístupy.³

³ *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka* [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100019>>.

První přístup hodnotu zákazníka definuje a měří ve smyslu toho, co zákazník získá (přínosy a výhody) a toho, co musí dát, resp. na získání produktu nebo služby vynaložit. Položka výhod představuje především zákazníkem vnímanou kvalitu služeb a další psychologické výhody. Kvalita služeb představuje základní složku hodnoty zákazníka a konkurenční výhodu firmy.

Druhý přístup vnímá a měří hodnotu zákazníka jako multidimenzionální koncept. Toto pojetí hodnoty zákazníka zahrnuje:

- funkční dimenze, jež představuje kvalitu služeb, racionální a ekonomické hodnocení služby zákazníkům - zahrnuje faktory, jako jsou cena (hodnota za peníze), vnímaná kvalita, vnímaný užitek dané služby a přizpůsobivost (adaptabilita a praktičnost produktu nebo služby),
- afektivní dimenze, která zahrnuje emocionální rozměr (pocity a vnitřní emoce) a sociální rozměr (sociální dopad nákupu služby); sociální a emocionální dimenze zahrnují nehmotné aspekty, které ovlivňují vztah zákazníka k danému produktu.

Hodnota zákazníka je spojená s produktem (výrobkem nebo službou), a proto by měly být její dimenze posuzovány ve vztahu k určitému typu produktů při zohlednění charakteru činností firem. V současné době není pochyb o tom, že hodnota zákazníka příznivě ovlivňuje jeho spokojenost. Výzkumy prokázaly, že zákazník se stále více orientuje spíše na hodnotu než pouze na posouzení vztahu ceny a kvality. Hodnota zákazníka je do určité míry určována i zkušenostmi získanými z nákupu. Je znám přímý vliv hodnoty na chování zákazníka a výběr značky (určité značky si kupují lidé, kteří mají určité hodnoty). Nabídka hodnoty má velký vliv na ochotu zákazníka nakupovat a opakovat nákup.

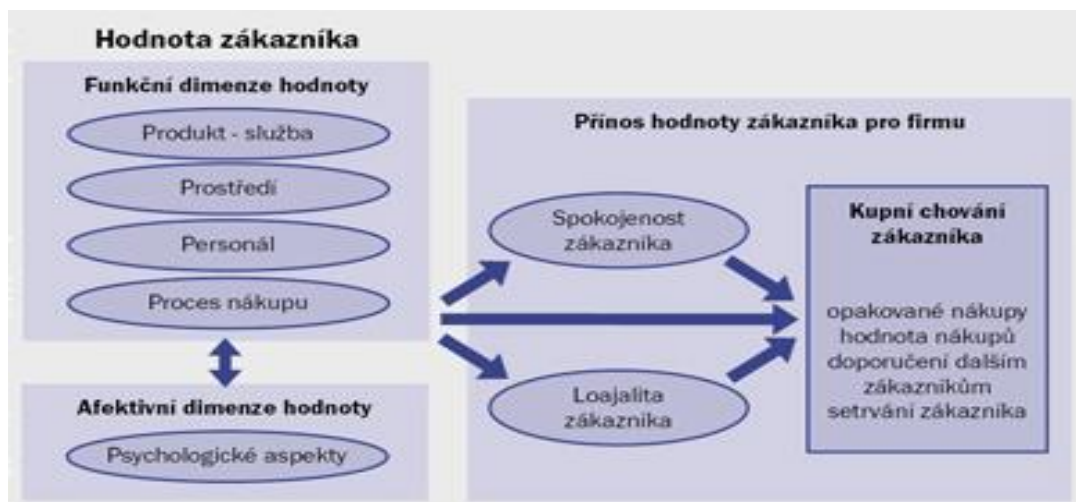
Následující model hodnoty zákazníka je možné označit jako „5P“ model, protože zahrnuje následující dimenze:⁴

- **produkt**, resp. služba (funkční hodnota služby spojená s užitekem a užíváním služby ve vztahu k její kvalitě a dalším atributům),
- **prostředí** (funkční hodnota místa nákupu, atributy prostředí),

⁴ *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka* [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100019>>.

- **personál** (funkční hodnota personálu, osobní kontakt, jednání a profesionální přístup),
- **proces nákupu** (funkční hodnota pořízení služby, faktory podmiňující nákup: cena, reklama, image apod.),
- **pocity** (afektivní dimenze, zahrnující emotivní a sociální složku).

Obrázek č. 3: Konceptní model hodnoty zákazníka



Zdroj: *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka* [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007100019>>.

1.2 Získání zákazníka

Důležité z hlediska získávání zákazníků, jak nových, tak udržení stávajících pozic se současnými zákazníky, je znalost trhu. Na trhu dochází ke komunikaci mezi zákazníky a firmou. Bezproblémovým výsledkem komunikace je koupě výrobku nebo zboží. Této bezproblémové komunikaci však často stojí v cestě překážky v podobě faktorů marketingového mixu. Pro efektivní komunikování by se měly odstraňovat překážky v komunikaci, a to nejlépe tak, že se odhalí jejich podstata a příčina jejich vzniku.

Pokud se například s hluchoněmým bude komunikovat běžným způsobem, tedy mluvenou řečí, k vzájemné funkční komunikaci nedojde a od dotyčného se nepodaří zjistit ani prostá informace, jako např. kolik je právě hodin. Překážkou v komunikaci je jeho handicap, tedy v případě hluchoněmého fakt, že neslyší a nemůže mluvit. V okamžiku, kdy se udělá

průzkum toho, s kým se komunikuje a zjistí se, že se jedná o hluchoněmého člověka, může se zvolit jiný způsob komunikace určený právě pro tento případ, pro tento druh komunikace. Zvolí-li se s hluchoněmým forma psaní pro určité sdělení, odstraní se rázem komunikační bariéry a následně bez problémů lze získat potřebnou informaci.

Průzkum trhu je potřeba provádět v celé jeho šíři a nezúžovat informační potřeby zákazníků k efektivní komunikaci. I zdánlivé maličkosti, které se o svých zákaznících firma dozví, mohou umožnit lépe využít a nastavit marketingový mix.

1.2.1 Komunikace se zákazníkem

Prvotní i následný kontakt (komunikace) zákazníka s prodávajícím má zásadní vliv na úspěšnost a kvalitu vztahu mezi oběma stranami. Proto se vzájemnou komunikací mezi prodávajícím a zákazníkem zabývá relativně mnoho studií.

Komunikaci lze rozdělit do dvou rozměrů⁵. První z nich je obsah, druhý je styl. Nejsou-li oba rozměry komunikace mezi zúčastněnými stranami v obousměrném souladu, nebývá vztah úspěšný.

Obsahový rozměr:

- **funkční** → vlastnosti a specifikace produktu nebo služby,
- **sociálně-organizační** → ukazuje na obecný význam produktu,
- **situační** → je dána konkrétní situací a okolnostmi komunikace,
- **emocionální** → jaké emoce a asociace produkt vyvolává.

Styl komunikace:

- **úkolově orientovaný** → bývá jednoznačně úkolově orientovaný a účelový,
- **orientovaný na interakci** → základem komunikace bývá personifikace a společenský styl; označuje se za nejvhodnější pro tvorbu dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a prodávajícím,
- **osobně orientovaný** → prodávající klade důraz na vlastní osobu (snaží se prvotně prodat vlastní schopnosti a teprve sekundárně nabízený produkt).

⁵ CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1, str. 25

Při získávání zákazníků lze využívat nejrůznější marketingové nástroje. Důležité jsou zejména nástroje pro komunikaci se zákazníky a pro jejich oslovení. Slouží k tomu, aby zákazníci nebo potenciální zákazníci byli informováni o produktech resp. službách. Není to důležité jen proto, aby firma ukázala, co nabízí, ale také proto, aby jednoznačně vyjádřila, v jakém směru se pozitivně liší od konkurence.

V následujících tabulkách je uveden přehled marketingových nástrojů ke komunikaci se zákazníky, resp. oslovení zákazníka a jejich výhody a nevýhody.

Tabulka č. 1: Nástroje přímého oslovení zákazníků, jejich výhody a nevýhody

	VÝHODY	NEVÝHODY
DIRECT MAILING	<ul style="list-style-type: none"> ○ vysoká pozornost ○ atraktivní prezentování nabídky ○ vysoce podněcuje k zájmu o nabídku ○ lze se nerušeně zabývat reklamními informacemi ○ lze podnítit k integraci a reakci ○ minimální ztráty zasažením nevhodných cílových skupin ○ úspěchy akcí lze změřit 	<ul style="list-style-type: none"> ○ je třeba delší čas na přípravu a pečlivé plánování/realizace ○ jen minimální možnost zpětné vazby, málo informací pro hodnocení ○ bariéry vzniklé interními firemními postupy při otevírání pošty
E-MAIL	<ul style="list-style-type: none"> ○ individuální oslovení ○ rychlé a levné ○ adresáti mohou být podrobně informováni prostřednictvím prezentace zaslané v příloze ○ doplňující informace poskytnou odkazy na vybrané části vlastní webové stránky ○ zákazníci mohou rychle a snadno odpovědět 	<ul style="list-style-type: none"> ○ přeplnění emailových schránek ○ automatické označení emailů jako „spamů“ a následné vyřazení ○ emaily působí jako málo „hodnotné“

<p>MARKETING PO TELEFONU</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ nejrychlejší možnost kontaktu s cílovými osobami ○ jedná se o moderní, současné médium ○ lze použít bez velkých výdajů jak na pořízení, tak na užívání ○ vysoký počet kontaktů ○ vhodné pro navázání kontaktů a třídění adres, pro prohloubení kontaktů, možnost vést pečlivou evidenci 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vyžaduje profesionální realizaci, jinak hrozí negativní reakce ○ použití je omezeno v podstatě jen na firemní cílové skupiny (pro soukromé osoby je vhodné jen tehdy, pokud již došlo k prvnímu kontaktu)
<p>OSOBNÍ JEDNÁNÍ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ základ akvizice v určité oblasti ○ přímé osobní ovlivňování zájemců ○ velmi individuální a cílená komunikace s bezprostřední možností reakce ○ vhodné pro vyjádření sympatií ○ komunikace „tváří v tvář“ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ vysoká náročnost na čas a kontakt ○ nejdražší forma akvizice na jednotlivý kontakt ○ vyžaduje dobře vyškolené a motivované pracovníky
<p>AKCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ mimořádná šance profilovat se, předvést produkty či služby ○ lze oslovit jednotlivé cílové osoby s možností okamžité reakce ○ velmi vhodné pro vytvoření osobního kontaktu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ při profesionální realizaci vysoká náročnost na čas a náklady ○ omezený počet kontaktů

Zdroj: VERWEYEN, Alexander, *Jak získat nové zákazníky*

Tabulka č. 2: Nástroje hromadného oslovení zákazníků, jejich výhody a nevýhody

	VÝHODY	NEVÝHODY
REKLAMA	<ul style="list-style-type: none"> ○ zvýšení úrovně známosti a dlouhodobá profilace ○ integrace odpovědních kuponů pro získání využitelných adres ○ možnost spojení s jinými komunikačními nástroji ○ vhodné pro použití v jednotlivých oblastech firemních aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> ○ při profesionální realizaci vysoké vynakládané prostředky (náklady na koncepci a ztráty) ○ omezená možnost předávat při komunikaci fakta
SPONZORING, VIP, LIDÉ OVLIVŇUJÍCÍ MÍNĚNÍ	<ul style="list-style-type: none"> ○ vynikající možnost pro zvýšení úrovně známosti ○ docílení/aktivace pozitivní image ○ zapojení lokálních důležitých osobností 	<ul style="list-style-type: none"> ○ dopad na prodej není přímo měřitelný ○ vysoká časová a finanční náročnost
PR⁶ A PRÁCE S VEŘEJNOSTÍ	<ul style="list-style-type: none"> ○ důležitý nástroj pro vytváření důvěry a image ○ vysoká míra vlivu na veřejnost ○ možnost spojení s ostatními prvky ○ komunikace 	<ul style="list-style-type: none"> ○ dopad na prodej není přímo měřitelný

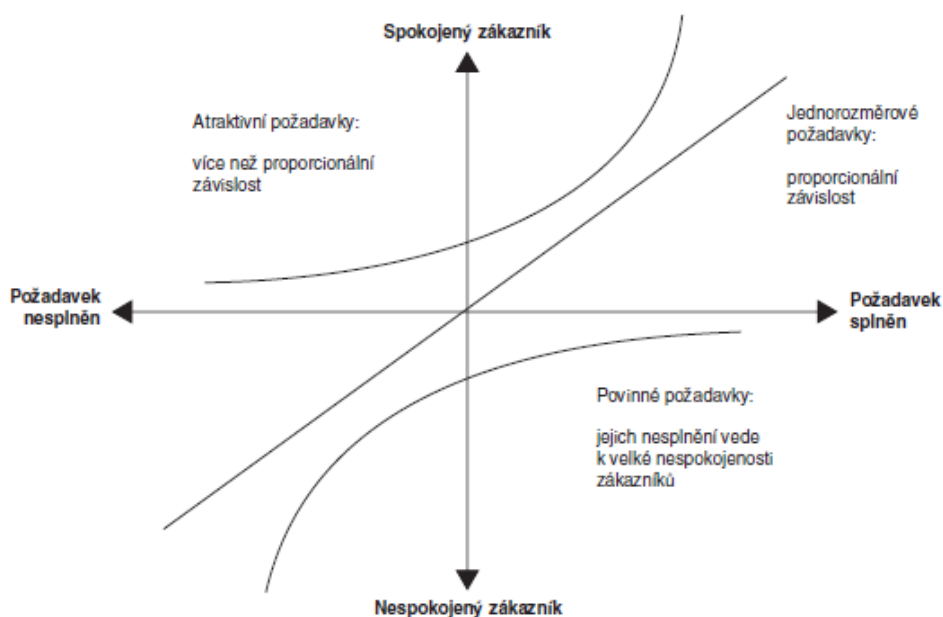
Zdroj: VERWEYEN, Alexander, *Jak získat nové zákazníky*

1.2.2 Spokojenost a loajalita zákazníka jako cíl podniku

Získávání nových zákazníků je stále těžší. Proto zcela logicky firmy začínají klást vysoký důraz na maximální spokojenost stávajících zákazníků a péči o ně. Spokojený zákazník v obchodě a službách je nejlepší reklamou. Oproti tomu každý nespokojený zákazník negativně ovlivní dalších několik potenciálních zákazníků. Špatný dojem nespokojeného zákazníka se šíří asi třikrát rychleji než dobrý dojem spokojeného zákazníka. Škody, které nespokojeností zákazníků vznikají, jsou velmi vysoké, i když těžce vyčíslitelné. Velmi často vznikají pouze z neznalosti základních vědomostí a dovedností. Péči o zákazníky lze těmto ztrátám zabránit.

⁶ *Public Relations* = tzv. „vztahy s veřejností“; jedná se o nástroje, jimiž firma buduje vztahy se svým okolím a veřejností a kterými se je snaží ovlivnit.

Obrázek č. 4: KANO Model spokojenosti zákazníků⁷



Zdroj: CHLEBOVSKÝ, Vít, *CRM – Řízení vztahů se zákazníky*

1.3 Péče o zákazníka

Bez spokojených zákazníků nemůže být dlouhodobě úspěšné žádné podnikání. Kromě toho je pozorná péče o zákazníky podstatně výhodnější investicí nežli nákladný marketing.

Obecně platí, že čím vyspělejší je ekonomika a tržní prostředí, tím náročnější jsou spotřebitelé a zákazníci. Náročný zákazník očekává maximální profesionalitu i vstřícný lidský přístup. Jeho hlavní očekávání lze shrnout zhruba následovně:⁸

- **profesionalita** – spolehlivost, kvalita a pečlivé služby v dokonalém provedení,
- **pružnost** – vstřícnost vůči osobitým požadavkům a rychlá reakce při komunikaci,

⁷ Křivky zobrazují vliv tří skupin požadavků na produkt a jejich vliv na spokojenost zákazníků – povinné požadavky (spodní křivka) musí být splněny, jinak je zákazník výrazně nespokojený; u jednorozměrových požadavků je spokojenost proporcionálně závislá na jejich splnění; atraktivní požadavky vykazují silný nárůst spokojenosti zákazníků při svém naplnění.

⁸ *Péče o zákazníky* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://navolnenoze.cz/blog/pece-o-zakazniky/>>.

- **řešení problémů** – střelhité řešení reklamací a nenadálých komplikací,
- **omluva** – přiznání chyby, upřímná omluva a nějaké odškodnění či zvýhodnění.

Z praxe je však známo, že výše popsaný přístup je více přáním nežli realitou. Očekávání zákazníků jsou často spíše negativní, protože jsou zvyklí na špatné zacházení. Pro poctivé a snaživé podnikatele je to ale paradoxně příležitost. Proto se péče o zákazníky stává tou správnou konkurenční výhodou.

Reakce zákazníka na péči o jeho potřeby jsou vždy různé. Zákazník, jehož očekávání byla naplněna běžným způsobem, pravděpodobně nebude podnik příliš chválit ani pomlouvat. Pokud podnik ovšem jeho očekávání výrazně předčí, bude se k němu rád vracet a navíc se o svou kladnou zkušenost podělí s dalšími lidmi. Na druhou stranu, nespokojení zákazníci se nejenže nevrátí, ale pomluví podnik, kde to jen půjde. Ve svém tažení mohou být velice aktivní a prostřednictvím médií a internetu způsobují podnikům nemalé ztráty. Dnes se navíc mohou zákazníci velice úspěšně bránit i sami s pomocí různých sdružení na ochranu spotřebitelů. Typičtí spotřebitelé jsou velice citliví na změny kvality. Stálý zákazník například vnímá negativně pokles kvality z vynikající na nadprůměrnou – i relativně malé zhoršení může být pro zákazníka důvodem, aby začal hledat jinde. Věrné zákazníky si lze tedy udržet jedině zachováním kvality, na kterou jsou z minulosti zvyklí.

Proto pečlivě vedená evidence zákazníků představuje opravdový poklad. Je to jedinečný nástroj, jehož pomocí je možné zvyšovat zisk i spokojenost zákazníků zároveň. Je to perfektní cesta prohlubování důvěry a úspěšného podnikání s ohledem na dobré jméno i blaho zákazníků.

Možností využití evidence zákazníků je bezpočet. Je proto možné uvést alespoň několik těchto možností:⁹

Testování novinek – Kdykoli firma dostane nějaký nový nápad, ze všeho nejdříve zkoumá, jak se bude novinka zamlouvat jejím stálým zákazníkům. Některé může požádat o názor,

⁹ *Péče o zákazníky* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://navolnenoze.cz/blog/pece-o-zakazniky/>>.

jiné o pomoc. Pokud firma dojde k závěru, že pro zavedené klienty je novinka zajímavá, může se pustit do příprav.

Děkovné dopisy – Přinejmenším jednou za rok firma může svým stálým zákazníkům poslat osobně laděný děkovný dopis s nějakou malou pozorností. Touto cestou se jim nenásilně připomene a může je také informovat o novinkách.

Novoročenky a blahopřání – Rozesílání novoročenek a blahopřání může firma svým nejlepším zákazníkům posílat také k různým výročím, narozeninám, svátkům apod.

Hromadné emaily – Posílání hromadných emailů svým zákazníkům je dobrou volbou v případě informování o zajímavých nabídkách či akcích, s ohledem na obsah, který nemusí směřovat na všechny zákazníky a také na jejich časté posílání.

Adresné nabídky – Jestliže má firma o svých zákaznících dostatek informací, může jim předkládat velice výhodné nabídky, které přesně odpovídají tomu, co je zajímavá. Pravděpodobnost, že na takovou nabídku zareagují, je pak pochopitelně mnohem vyšší než u běžné reklamy.

Akce a setkání – Uspořádat nějaké setkání či akci pro stálé zákazníky může být organizačně náročné, ale výsledek za to obvykle stojí. Škála možností je velice široká, od neformálních zahradních sešlostí s grilováním, až po profesionálně vedené kurzy či konference.

Provizní systémy – S dobrou evidencí se dá provozovat i poměrně rozvětvený provizní systém. Je dobré odměňovat ty, jejichž doporučení vedlo k nějaké nové zakázce. Tím lze zároveň motivovat partnery firmy k tomu, aby ji doporučovali dalším lidem.

Věrnostní programy – Poskytování různých slev a výhod především svým věrným zákazníkům. Výše slevy nebo míra zvýhodnění může být odvozena například od celkové výše objednávek zákazníka nebo od délky spolupráce. (Mnozí podnikatelé lákají a zvýhodňují pouze nové klienty, ale tím zároveň podkopávají důvěru svých stálých zákazníků.)

10 zlatých pravidel péče o zákazníka:¹⁰

- 1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.*
- 2. Zákazník je především člověk.*
- 3. Vztah se buduje komunikací.*
- 4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.*
- 5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.*

¹⁰ BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.

6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.

1.4 Marketing a jeho moderní pojetí

Existuje nepřehledné množství definic marketingu, jelikož se jedná o téma s velkým počtem významů. Za vhodnou lze považovat následující definici:

*„Marketing je společenský a řízený proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními.“*¹¹

Tato i všechny ostatní definice více či méně vystihují podstatu marketingových procesů, se kterými se lze denně setkat. Firmy mohou mít vytyčené různé cíle, nicméně tím základním bývá získání a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu.

Díky moderním technologiím a možnostem Internetu dochází k výraznému přiosťování konkurenčního boje – i velcí a zavedení dodavatelé se obávají malých konkurentů. Bez internetu by malé firmy v naprosté většině nepřesáhly hranice regionu. Internet jim umožňuje oslovit při relativně nízkých nákladech zákazníky po celém světě. V tomto prostředí získává marketing naprosto unikátní pozici a jeho význam neustále roste. I mezi menšími českými firmami lze nalézt globálně úspěšné podnikatele, kteří se ve světové konkurenci prosadili právě díky možnostem moderních informačních a komunikačních technologií.

V současné době se lze v praxi setkat se třemi základními etapami (cestami) marketingu [1]:

Historický marketing, který s moderně pojatým marketingem nemá nic společného. Takto orientované firmy nevyrábějí to, co vyžaduje trh, ale to co vyrobit umí, své výrobky

¹¹ *Zákazník* [online]. 2008 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice_marketingu>.

pak neprodávají za tržní cenu, ale za cenu nákladově vykalkulovanou. Je potřeba zmínit, že firmy uplatňující tento marketing dlouho nepřezijí.

Klasický marketing, jehož páteř je tvořena tzv. marketingovým mixem¹², tedy **4P** (sestaven z anglických slov a jejich počátečních písmen zahrnující čtyři faktory – Product, Price, Place, Promotion), rozšířený na zásadu **5P** (zahrnuje také People).

- **PRODUCT – VÝROBEK**

Produkt není pouze materiální podstata výrobku nebo služby, ale i všechny okolnosti, které jsou s produktem spojeny. V tomto smyslu výrobce nenabízí spotřební výrobek jen jako souhrn užitečných vlastností, ale jako vyřešení určitého problému spotřebitele. Takto chápaný produkt je označován jako “komplexní výrobek“.

- **PRICE – CENA**

Základní podmínkou pro fungování ceny v tržní ekonomice je volnost prodávajícího cenu stanovit. Patří k nejdůležitějším nástrojům a její volba je maximálně náročná. Podnikatel ji určuje podle předem vytyčeného cíle.

- **PLACE – MÍSTO; DISTRIBUCE**

Přímý prodej: prodej výrobním podnikem zákazníkovi anebo přímé dodávky do prodejny jiného podniku (maloobchodu).

Nepřímý prodej: prodej prostřednictvím velkoobchodu; výrobce dodává zboží do velkoobchodu, ve kterém nakupují maloobchodní podnikatelé, jež prodávají zboží spotřebitelům.

- **PROMOTION – PROPAGACE**

Stimulování čili ovlivňování prodeje lze uskutečnit pouze při zajištění komunikace mezi výrobcem a spotřebitelem. Jde především o působení

¹² „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“
Marketingový mix – 4P [online]. 2011 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW:
<<http://www.obchodnik.cz/2010/04/marketingovy-mix-4p-pro-kazdodenni-praci/>>.

na spotřebitele tak, aby pod vlivem argumentace výrobce dotvářel a případně i měnil své potřeby v souladu s působením výrobce.

- PEOPLE – LIDÉ

Kvalita poskytovaných služeb bezprostředně souvisí s lidmi – zaměstnanci, kteří přímo nabízejí dané služby a kteří se přímo starají o zákazníky (obslužný, kontaktní personál).

Jde o ryze tržní pojetí marketingu využívající všech dostupných metod vedoucích k získání a udržení tržního podílu. Takto funguje většina firem na trhu.

Moderní marketing se začal uplatňovat v posledních desetiletích a posunul marketingové myšlení o krok dál. Oproti klasickému marketingu se vyznačuje silnější orientací na konkrétní zákazníky. Moderní marketingové pojetí lze shrnout do 4C:¹³

- CUSTOMER SOLUTION - řešení potřeb zákazníka (odpovídá Product ze 4P);
- CUSTOMER COST - náklady vzniklé zákazníkovi ((odpovídá Price ze 4P);
- CONVENIENCE - dostupnost řešení (odpovídá Place ze 4P);
- COMMUNICATION - komunikace (odpovídá Promotion ze 4P).

¹³ *Od 4P ke 4C* [online]. 2005 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.

2 Analýza firmy Vega Trucks s. r. o.

Druhá část bakalářské práce se zaměřuje na samotnou firmu Vega Trucks s. r. o. a zabývá se její vnitřní i vnější analýzou prostředí. V následujících podkapitolách se proto práce bude dále věnovat představením firmy, její historii a bude se zabývat také jejím současným stavem.

2.1 Představení a historie firmy Vega Trucks s. r. o.

Společnost Vega Trucks s. r. o. vznikla 19. května 1997 zápisem do obchodního rejstříku a její základní kapitál tehdy činil 100 000 Kč. Tuto podnikatelskou činnost zahájil v roce 1991 privatizací prodejen potravin na Tachovsku pan Vítězslav Padevět. Roční obrat prodejen byl v letech 1991 – 1992 cca 20 000 000 Kč. V letech 1993 – 1994 vytvořil obchodní síť potravin PRIMO Tachov s. r. o. s ročním obratem cca 100 000 000 Kč. Koncem roku 1994 ale postupně omezil tuto činnost v prodeji potravin a zahájil prodej a servis osobních vozidel značky **RENAULT**.

Skutečnost, že od roku 1996 prudce vzrůstal zájem o nákladní vozidla a byly velmi dobré zkušenosti se značkou Renault, vedla pana Padevěta k rozhodnutí založit v roce 1997 koncesionářskou společnost firmy Renault Trucks s. r. o. zabývající se prodejem nákladních vozidel této „diamantové“ značky. Podařilo se mu zajistit a obsáhnout regionální licenci, která doposud v modifikované podobě přetrvává pro celý region Západní Čechy, tj. Plzeňský a Karlovarský kraj, a firma se tak stala regionálním prodejcem.

Zpočátku prováděl tuto prodejní činnost v pronajatých prostorách firmy Thorn Electric a. s. sídlící v Plzni a servis mu zajišťoval smluvní dodavatel Servis Janota v pronajatých prostorách. Právě vzhledem k cíli firmy, poskytovat co nejkvalitnější prodejní, poprodejní a servisní služby, rozhodla se v té době firma Vega Trucks vybudovat plnohodnotné prodejní a servisní centrum ve vlastnictví firmy.

Proto se firma vrhla do podnikatelského záměru, jehož smyslem bylo najít vhodné místo k zabezpečení všech těchto činností pro své zákazníky. K zajištění takového rozsahu služeb bylo potřebné zajistit dostatečné zázemí v uceleném komplexu a po podrobném průzkumu a na základě ekonomických rozborů byla zakoupena provozní budova s pozemkem

pro vybudování značkového prodejního a servisního centra nákladních automobilů Renault. Následně proběhla rekonstrukce provozních prostor a dovybavení centra. Velikost provozních ploch skýtalo pro tento cíl bohaté možnosti jejich pronájmu dalším uživatelům ve vhodné skladbě činností, které budou podporovat rozvoj firmy.

Vybudování tohoto centra firma chápala jako logický vývoj jejího úspěšného pětiletého rozvoje. Prioritou se stal pro nejbližší roky již uvedený rozvoj prodejních a poprodejních služeb na úrovni evropských standardů. Právě rozvoj firmy a dodržování určitých standardů bylo ovlivněno především vstupem ČR do EU. I to bylo tehdy jednou z příčin, od níž se odvíjela motivace a cíl vybudovat nové centrum. Vybudované centrum tak bylo připravené a perspektivní poskytovat odpovídající kvalitní služby jak drobným dopravcům, tak i velkým a mezinárodním přeprávcům.

Pro tento plán bylo potřeba sjednat půjčku ve výši 16 000 000 Kč s navrhovanou dobou splacení do šesti let od poskytnutí úvěru. Nemovitý majetek zakoupila firma z vlastního kapitálu a z provozních prostředků byla schopna pokrýt i vybavení autoservisu. Požadovaným úvěrem byly pokryty pouze náklady na rekonstrukci provozních prostor a vnějších ploch k požadovanému účelu.

Centrum se nachází v Nýřanech, které leží přibližně 12 km od regionálního města Plzně. Nýřany mají vynikající polohu. Je umístěno ve strategické pozici nedaleko dálnice Plzeň – Rozvadov (ná vaznost na Německo), cca 1,5 km od přivaděče, v oblasti významné průmyslové zóny. Dopravní blízkost německé hranice, bezprostřední sousedství s novou trasou dálnice a velkorysé dispoziční provozní plochy vytvořily vynikající vyjednávací pozici pro jednání se zahraničními partnery. Společnost se tak stala ideálním průsečíkem jak klientů ze skupiny malých regionálních přeprávců, tak klientů z řady velkých distribučních logistických firem.

Obrázek č. 5: Znárodnění centra firmy Vega Trucks na mapě



Zdroj: <http://amapy.centrum.cz/>

V současné době je hlavní činností této dealerské firmy prodej především nových, ale i v menší míře použitých nákladních vozidel Renault. Jako prodejce také zajišťuje základní záruční i pozáruční servis. Generálním dodavatelem prodávaných vozidel je RENAULT TRUCKS s. r. o.

2.2 Charakteristika služeb

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, rozšíření služeb o kvalitní komplexní servis nákladních vozidel začala firma provádět na výslovné přání a opakující se požadavky stávajících zákazníků. Servis u této firmy však není zaměřen pouze na vozidla značky Renault, ale i na spousty jiných značek vozidel. Pokud lze uvést na příkladu, je běžnou praxí, že má klient například 4 vozy značky Renault, ale současně dalších 16 vozidel jiných značek. Je tedy jasné, že jeho zájmem je servisovat celý svůj vozový park na jednom místě. Z toho důvodu firma Vega Trucks tuto možnost svým zákazníkům umožňuje. Zároveň tento způsob servisu přispívá i k dalšímu rozvoji prodeje nových vozidel. Klient totiž poskytne na protiúčet svoje staré vozidlo a koupí za výhodných podmínek nové vozidlo Renault. Jeho původní vozidlo bude opraveno a prodáno ve vlastním bazaru. Firma lpí na profesionálních a školených týmech, které zajišťují potřebný servis prostřednictvím

kvalitního vybavení, a sdílí jednotné motto: co nejrychleji a nejlépe vyhovět požadavkům zákazníka.

Průzkumem jenom mezi vlastní klientelou firma zjistila, že primární vozová kapacita, kterou by mohla obstarávat, je cca 1 000 vozidel za rok, výhledově až 2 500 vozidel ročně.

Svým zákazníkům firma Vega Trucks s. r. o. nabízí:

- prodej nových vozů zn. Renault – jedná se o následující typy řad: rozvážková, distribuční, dálková či stavební řada,
- prodej ojetých vozů všech značek,
- prodej návěsů nových i ojetých,
- prodej nástaveb všech typů,
- zajištění leasingu,
- výkup ojetých vozů,
- zprostředkování prodeje vozu zákazníka (bezplatná inzerce na internetu, webových stránkách a v inzertních novinách),
- zprostředkování pojištění vozu + nákladu.

Renault Trucks 24/24

Jako koncesionář Renaultu Trucks nabízí firma Vega Trucks asistenční službu Nonstop servis 24/24, která spočívá v zajištění pomoci pro okamžité odstranění závady na vozidle klienta jakýkoliv den v týdnu, v jakoukoliv hodinu a z jakéhokoliv místa po celé Evropě. Tato služba se zakládá na jednoduchém telefonátu v případě poruchy vozidla, kdy koordinátor servisu 24/24, který hovoří v příslušném jazyce, se postará o pomoc v dané situaci. Zákazník má následně možnost kontrolovat on-line stav své opravy přes internet, jenž je průběžně aktualizován.

Kompletní servisní služby pro nákladní vozy prováděné firmou Vega Trucks:

- Záruční a pozáruční servis vozů **Renault**;
- Pozáruční servis všech značek;
- Záruční a pozáruční servis a opravy návěsů **Kögel**;
- Servis a opravy návěsů, servis náprav;

- Diagnostika brzdových systémů;
- Autorizovaný servis **WEBASTO, EBERSPRACHER**;
- Montáž a servis klimatizací **NITECOOL, MINI COOL COMPACT**;
- Servis a opravy klimatizací;
- Geometrie náprav laserovým přístrojem **JOSAM AWD 2D**;
- Válcová **zkušebna brzd IW4 WBV** s detektorem vůlí;
- Příprava a zajištění **STK, emise**;
- Výměna a prodej olejů **Total**;
- Ověřování analogových a digitálních **tachografů** + archivace dat z digitálních tachografů;
- Montáž a opravy **OBU** jednotek – Toll Collect;
- Servis **malých užitkových vozidel**;
- Prodej náhradních dílů a autodoplňků;
- Karosářské a lakýrnické práce;
- Asistenční **SERVIS 24/24 NONSTOP**;
- Pneuservis a velkoobchod pneu;
- Odtah vozidel z celé Evropy.

2.2.1 Prodejní činnost

Prodejní činnost firmy je významně logisticky podporovaná generálním dodavatelem Renault Trucks ČR. Prodejci jsou vybaveni notebooky s komplexním programem virtuální stavby vozidel Renault. Hlavní nabídková činnost probíhá přímo za účasti zákazníka, který si může pohodlně vybrat typ, vybavení a doplňky vozidla a okamžitě se dozví cenu celého kompletu. Objednávku je možné okamžitě odeslat a kupující má po celou dobu přípravy jeho vozidla plnou kontrolu a přehled nad svojí objednávkou. V této firmě je prodejní činnost úzce spojena s péčí o zákazníka právě prostřednictvím CRM (podrobněji ve 3. kapitole bakalářské práce). Samozřejmostí je pro firmu i to, že v rámci obchodních podmínek je v tomto směru zahrnuta i záruka kvalitního poprodejního servisu. Od roku 2002 byla prodejní činnost rozšířena o prodej a servis značkových návěsů výrobců KÖGEL a PIERRE TROUILLET.

2.2.2 Servisní činnost

Firma pochopila, že kvalitní servisní činnost je základem věrnosti zákazníků ke značce a vytváří s klientem pevný svazek, který je základem budoucí pevné pozice na trhu. To byl právě důvod, proč firma Vega Trucks postavila vlastní servisní zázemí, jelikož si uvědomila, že právě toto zázemí jí umožní dlouhodobou péči o zákazníky, které tím motivuje, aby obnovovali a rozšiřovali svůj vozový park s partnerem, na kterého jsou zvyklí a se kterým jsou spokojeni.

Význam servisní činnosti roste se stárnutím vozidel a s rozšiřováním prodeje použitých vozidel. I méně finančně disponovaní zákazníci postupně docházejí k poznání, že je pro ně daleko výhodnější koupit za stejnou cenu použité značkové vozidlo správných užitných vlastností, než pořizovat vozidla nová levnější z nižších kategorií. A to i za cenu pečlivější a častější péče o technický stav vozidla ve značkovém servisu.

Servis, který firma nabízí, je vybaven špičkovou diagnostikou pro všechny skupiny nákladních vozidel bez ohledu na výrobce, poskytuje i doplňkové i pneuservisní služby a technické vybavení umožňuje i připravovat vozidla k technickým prohlídkám. Výhledově firma uvažuje i o certifikaci a provozu technické stanice.

2.2.3 Propagační činnost

V roce 2007 dosáhla společnost mimořádných výnosů čerpáním slev na pořizovací ceny prodávaných vozidel. Podstatnou část těchto výnosů věnovala v dalším roce na komplexní cílenou reklamní kampaň v hodnotě 1 500 000 Kč. Z tohoto pohledu lze hodnotit, že potenciál této kampaně je dlouhodobý a že obstál celý cílový regionální trh. Pro roky 2007 a 2008 mohla společnost počítat s úsporou nákladů na reklamu v každoroční výši cca 700 000 Kč.

Pro následující období se firma rozhodla pro reklamní aktivity, jež by byly především směřovány na zdokonalení komunikace s klientem. Byla proto vytvořena internetová stránka s možností aktivního přístupu klienta. Klient tak má možnost přes Internet objednat převážnou část služeb, přičemž firma zaručuje pohodlné a bezpečné placení. Součástí webových stránek je také možnost vyjádřit se k nejvyššímu vedení o spokojenosti služeb.

Obrázek č. 6: Náhled internetových stránek firmy Vega Trucks

VEGA-TRUCKS
koncesionář Renault Trucks

koncesionář Renault Trucks

Úvod Nové vozy Servis Ojeté vozy O nás Kontakt

volejte 777 724 804
Vykup nákladních vozů Renault od roku 1995

Asistenční služba: **777 66 11 99**

AUTORIZOVANÝ PRODEJCE RENAULT TRUCKS

NÁKLADNÍ VOZY RENAULT
-UŽITKOVÉ, TAHAČE,
SPECIÁLY
OJETÉ NÁKLADNÍ VOZY
VŠECH ZNAČEK
NÁVĚSY, NÁSTAVBY
ZÁRUČNÍ SERVIS
NÁKLADNÍCH AUT RENAULT
POZÁRUČNÍ SERVIS VŠECH
ZNAČEK
TACHOGRAFY

**LAKOVNA
TOLL COLLECT**

LIMITOVANÁ SÉRIE PREMIUM ROUTE

Premium Route, nejproduktivnější vozidlo své kategorie
Francouzský výrobce představuje limitovanou sérii Premium Route « Truck
Racing ». příznivé spotřeby (nejnižší ve své kategorii): vnější doplňky «

Objednejte se na servis ON-LINE:
objednejte se na servis přímo ze svého
počítače
Objedávka na servis ON-LINE je velice jednoduchá:
vyplníte kontaktní údaje. Váš požadavek na servisích získáte
předpokládaný termín přistavení vozu a údaje o vozidle
Je-li již vozidlo u nás registrováno, stačí zadat jeho SPZ.
chci se objednat na servis

Otevírací doba:
obchodní oddělení: 8:00 až 17:00 (pondělí-pátek)
servis: 6:00 až 20:00 (pondělí-pátek)
7:00 až 12:30 (sobota)

Toll Collect - servis a montáž

Montujeme a servisujeme Toll Collect -
systém pro automatický výběr mýtného
na území SRN

TOLL
COLLECT
service on the road

Zdroj: <http://www.vegatrucks.cz/>

Společnost se také zúčastňuje pravidelně českých i příhraničních přehlídkových veletrhů věnovaných přepravní technice a doprovodným službám. Propagací a sledováním trhu se ve firmě zabývá samostatný pracovník.

Nedílnou součástí propagace firmy je i sponzoring. Majitel firmy, pan Vítězslav Padevět, podporuje finančně sportovní a kulturní aktivity v regionu a přispívá i významnými částkami na humanitární účely a veřejně prospěšnou činnost. Již několikátým rokem podporuje letní rekreační pobyty dětí z dětských domovů.

2.3 Společnost Renault Trucks s. r. o.

Pod společnost Renault Trucks s. r. o. spadá velký počet koncesionářských společností, včetně společnosti Vega Trucks. Právě společnost Renault Trucks stanovuje podmínky a ovlivňuje svojí politikou podnikatelskou činnost svých dealerů, s kterými je v přímém kontaktu.

Renault Trucks je známým francouzským automobilovým výrobcem se sídlem v Lyonu. Historie této společnosti sahá do první poloviny 20. století, kdy Louis Renault a Marius Berliet, geniální průmyslníci, vybudovali vlastní automobilovou skupinu. V roce 1923 byl Renault první značkou na trhu, která nabízela silniční tahače. V letech 1952 a 1974 se Laffly, Rochet Schneider, Camiva a Citroën Poids Lourds sdružili ve společnosti Berliet, která v roce 1957 vyrobila Berliet T100, největší kamion světa. V roce 1978 došlo k fúzi mezi Berliet a Saviem, díky které se zrodil jedinečný konstruktér v oblasti nákladních automobilů Renault odvětví „Véhicules Industriels“¹⁴ skupiny Renault.

Renault Véhicules Industriels pokračoval ve vytváření silné mezinárodní skupiny. V roce 1983 se připojil Dodge Europe a v roce 1990 legendární americká značka Mack. Rok 2002 byl rokem důležité etapy – Renault V. I. se stal součástí skupiny Volvo a firma přijala celosvětové nové obchodní jméno Renault Trucks.

Generální ředitel Renault Trucks ČR Emmanuel Levacher v článku pro časopis TRUCKS PROFI komentoval současnou situaci společnosti následujícími slovy:¹⁵
„Abychom dosáhli vyššího prodeje, musíme minimálně udržet kvalitu naší prodejní sítě. Předpokládám, že do roku 2008 dojde k modernizaci zejména v oblasti zázemí našich koncesionářů. Je to velice důležité pro image naší značky, protože Renault představuje velice známou značku s celosvětovým renomé. Naši pozici bychom rádi posílili rovněž v oblasti servisních služeb, což je další z cest, jak dosáhnout lepších výsledků. Ke zvýšení prodeje bezpochyby přispívá i celá řada zajímavých nabídek, ať už se jedná například o servisní paušály, různé druhy financování nebo jednoduchost a dostupnost dealerské sítě.“

Dle Ing. Miroslava Galoviče, který vypracoval pro Renault Trucks finanční analýzu, je v neustálé vášnivé diskuzi zástupců obchodního úseku dané společnosti téma, jestli jejich obchodní zástupci, tj. koncese doma i v zahraničí (tedy i Vega Trucks), pracují lépe, když jsou „chudé“ nebo když jsou „bohaté“. Jednalo se logicky o výši obchodní marže poskytované společností svým koncesionářům. Tato diskuse se vede již dlouhá léta a probíhá prakticky dodnes.

¹⁴ pozn. autora – z francouzštiny přeloženo jako „Průmyslová vozidla“

¹⁵ Magazín TRUCKS PROFI – z interních materiálů firmy Vega Trucks

Vedení pobočky Renault Trucks v České republice vytvářelo do roku 2006 všechny možné předpoklady pro rozvoj prodejní a servisní činnosti na území ČR. To dovolilo řadě koncesí zainvestovat do nových, normám Renaultu Trucks odpovídajících, prodejně-servisních služeb. Tržní podíl Renault Trucks se v té době pohyboval mezi 12 - 15 %, což tenkrát znamenalo 2. - 3. místo na trhu s nákladními automobily v ČR.

S nástupem nového generálního ředitele v roce 2006 došlo k celé řadě změn ve stávajícím fungování koncesí na území ČR. Hlavním heslem nového vedení společnosti Renault Trucks v Lyonu bylo, že koncese nemá žít z přidané hodnoty výrobce tj. z obchodní marže z prodeje nových nákladních automobilů, ale z vlastní přidané hodnoty vyprodukované vlastní servisní činností, což znamenalo pro koncesionáře radikální změnu dosavadní ekonomické politiky. Přidaná hodnota koncese je hodnota přidaná zpracováním, což znamená, že se jedná o rozdíl tržeb za prodané nákladní automobily a služby a nákladů na prodej nákladních automobilů, spotřebu materiálu, energie a služeb.

Vývoj tohoto trendu za poslední 4 roky pod novým vedením, tj. přesunutí financování zásob na koncesionáře, radikální zkrácení splatnosti na nákladní automobily a náhradní díly oproti předchozím rokům a minimalizace obchodního rozpětí z prodeje nákladních automobilů, dovedly značku Renault na poslední 7. místo, oproti 2. resp. 3. místu do roku 2006. Dynamika nárůstu trhu znače Renault jednoznačně utekla a prosazovaná praxe, že přednost má rentabilita prodeju před podílem na trhu, určitě způsobí ještě nemalé starosti jak koncesím, tak i výrobcům v budoucím období.

Koncese Renault Trucks v ČR

V naší republice je celkem 9 obchodně-servisních koncesí, které jsou uspořádány regionálně a jedná se o:

- 1) Autodíly Špindler s. r. o., Ústí nad Labem
- 2) Autolinhart Truck a. s., České Budějovice
- 3) Galimpex a. s., Praha a Záluží u Hořovic
- 4) GSC-Auto s. r. o., Hradec Králové
- 5) Lancar s. r. o., Brno
- 6) RK Mělník s. r. o., Nová Ves u Mělníka
- 7) R Maler s. r. o., Velké Meziříčí

8) RS Trucks s. r. o., Otrokovice, Olomouc, Ostrava

9) Vega Trucks s. r. o., Nýřany

Desátým prodejcem pro velké klienty je dovozní centrála tj. Renault Trucks ČR s. r. o. s Centrem ojetých vozů v Praze a Brně-Tuřanech.

2.4 Hlavní okruhy klientely

Hlavními odběrateli firmy Vega Trucks jsou především přepravní firmy střední velikosti a individuální přepravci. Hlavním segmentem jsou nákladní vozidla nad 6 tun. Značka Renault je v ČR čtvrtým nejprodávanějším nákladním vozidlem nad 6 tun, přičemž v roce 2008 dosáhla nárůstu prodejnosti o cca 35 % oproti předchozím rokům. Obdobný trend zaznamenává i firma Vega Trucks ve své regionální působnosti. Vozidla značky Renault vynikají spolehlivostí, komfortem a vysokou užitnou hodnotou. Renault zvítězil v nabídkovém řízení u OSN a jeho 800 kamionů se stalo spolehlivým logistickým prostředkem pro plnění úkolů OSN po celém světě.

Západní Čechy se stávají postupně evropským centrem distribuce zboží, zároveň dochází k přesunu velkých západních logistických firem do tohoto regionu, budují zde samostatné filiálky pro střední Evropu. Je nespornou výhodou, a tyto firmy tak postupují, pořizovat nová vozidla přes lokálního distributora, který současně zajišťuje komplexní servis autoparku.

Tabulka č. 3: Významní odběratelé

FIRMA	ZAMĚŘENÍ	VOZOVÝ PARK celkem	z toho RENAULT	PLÁN ROČNÍCH ODBĚRŮ
TRITIA s.r.o. Cheb	pekárna	28	14	3
KLS Klimentov s.r.o.	pekárna	32	16	4
Pekárna Klatovy s.r.o.	pekárna	45	10	4
LUKAS Tachov	mezinárodní přepravce	12	2	3
FV LOGISTIC s.r.o. Plzeň	logistická firma	12	7	2
Autodoprava Král Nejdek	autodoprava	11	4	2

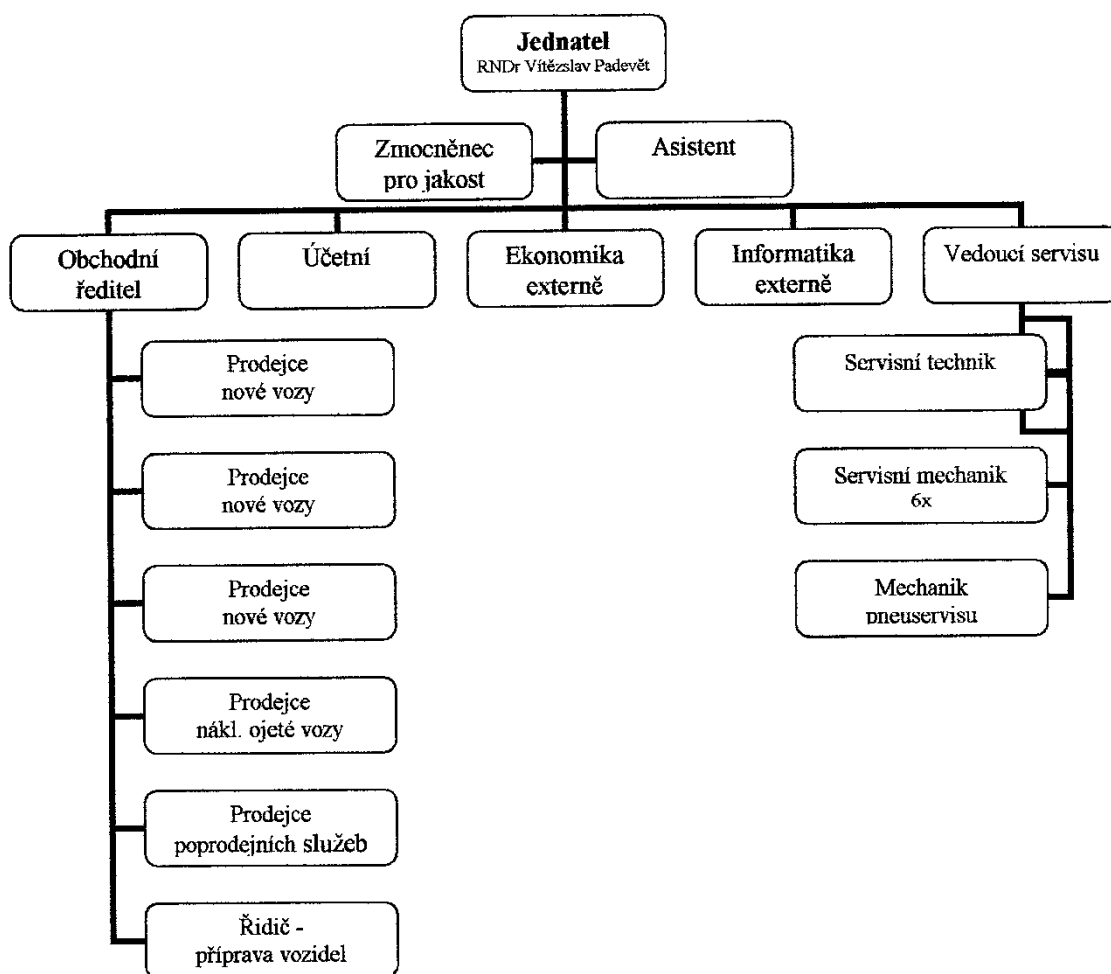
Zdroj: Autor dle interních materiálů firmy Vega Trucks

2.5 Organizační struktura společnosti Vega Trucks s. r. o.

Současný pracovní kolektiv byl optimalizován jak do počtu pracovníků, tak i z hlediska jejich odborné způsobilosti a pracovní spolehlivosti. V průběhu fungování společnosti byli postupně vyhledáni a zapracováni klíčoví pracovníci, na které se firma může spolehnout, a kteří se ztotožnili s cíli firmy a se způsobem jejich dosahování.

Společnost neustále usiluje o stabilizaci pracovního kolektivu, zejména o zvýšenou motivaci klíčových pracovníků. Využívá soustavy příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. Vyhledávání a výběr nových pracovníků a ověření jejich odborné a osobní způsobilosti má na starosti profesionální personální agentura.

Obrázek č. 7: Organizační struktura firmy Vega Trucks



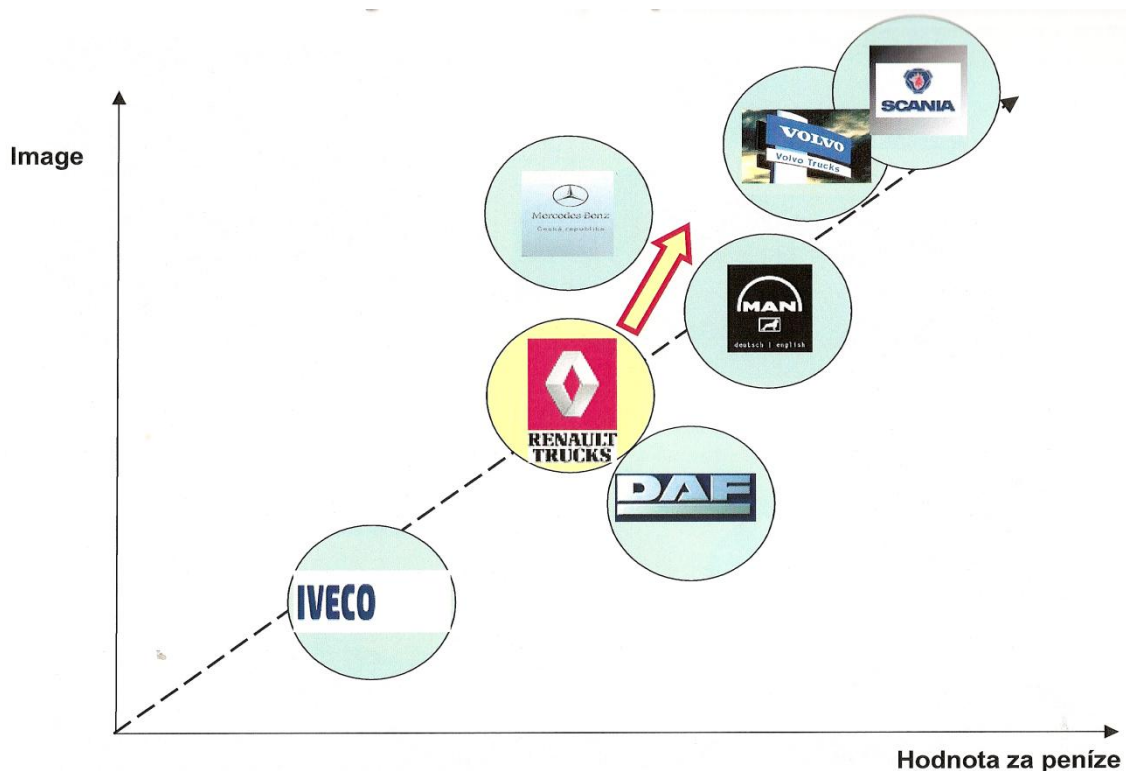
Zdroj: Autor podle interních materiálů firmy Vega Trucks

2.6 Popis celkové situace na trhu

Značka Renault zaznamenala v oblasti nákladních vozidel rostoucí popularitu. Renault dobývá trhy tam, kde někteří konkurenční výrobci neuspěli. Hlavními konkurenty jsou především Iveco, MAN, DAF, Scania, Volvo a Mercedes.

V zemích západní Evropy vykazuje trh všech značek (nad 5 tun) mírně klesající tendenci (- 2,7% pokles v Německu, Rakousku a Skandinávii, naopak vzestup ve Francii, Španělsku a Belgii). Značka Renault však zaznamenává růst o 6,1 %, zaujímá pozici 12,2% tržního podílu a dobývá čtvrtou pozici v odbytu nákladních vozidel nad 5 tun. Česká republika kopíruje tendenci celoevropského standardu a zde značka Renault zaujímá nově také čtvrté místo mezi vozidly nad 6 tun a 13,5% podíl na trhu (např. před Scania, Volvo a Mercedes).

Obrázek č. 8: Vývoj značky Renault v celosvětovém měřítku



Zdroj: Interní materiály firmy Vega Trucks

Rozvoj zahraniční přepravy vzrostl vstupem ČR do Evropské Unie. V České republice se očekává rostoucí trend nákupu a používání značkových nákladních vozidel v horizontu nejméně příštích deseti let.

Vstupem ČR do EU došlo také ke sblížení (nárůstu) cen na přepravu. Tento trend je v souladu s celkovým růstem cen, ale i mezd a produktivity práce. Přitom pořizovací ceny nákladních vozidel zůstaly relativně stejné, protože odráží běžné evropské ceny. Nová kvalitní vozidla se tak stala dostupnými širšímu okruhu přepravců. Současně však působí konkurenční tlak na snižování nákladů (především ve spotřebě paliv a údržbě vozidla), což vedlo firmu k pořizování nových moderních vozů. Expanze českých přepravců na evropský trh přinesla povinnost plnit přísné evropské limity technických parametrů vozidel, což byl další důvod nutné obnovy vozového parku.

Prodá-li dnes firma Vega Trucks cca 100 vozů ročně, odborný předpoklad dovolí plán nárůstu prodeje v průběhu třech let na 200 vozidel ročně. Současně však dojde ke zjednodušení prodejní cesty od výrobce, což přinese mírné snížení obchodní marže na cca 4 %. Vlajkovým vozidlem diamantové značky je v současné době tahač Magnum. Vyniká prostorností a pohodlností kabiny, výkonnými motory, automatickou převodovkou, vynikající kvalitou zpracování a velmi nízkou spotřebou.

Obrázek č. 9: Vůz z řady Renault Magnum pro dálkovou přepravu



Zdroj: <http://www.renault-trucks.cz/>

Současná situace firmy Vega Trucks, nastínění firemních příležitostí a hrozeb, je zobrazena v následující tabulce pomocí vypracované SWOT analýzy.

Tabulka č. 4: SWOT analýza firmy

SWOT analýza firmy Vega Trucks s. r. o.	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní malá a střední klientela ▪ Kvalitní obchodní a servisní oddělení ▪ Široká produktová řada ▪ Kompetence zaměstnanců, školení a vzdělání ▪ Dostupnost náhradních dílů ▪ Interní nástroje (CRM) ▪ Historie značky a dlouhodobě dobré jméno společnosti na trhu ▪ Spokojenost klientely s přístupem firmy k rozšiřování služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenová politika ▪ Délka a spolehlivost dodacích termínů ▪ Řešení reklamací v Servisu 24/24 ▪ Dosahovaná rentabilita koncese nedovoluje uvažovat další rozšíření stávající aktivity ▪ Vysoké osobní náklady v regionu ▪ Nedostatek pracovních sil v regionu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Růst trhu ▪ Rozšíření servisní kapacity ▪ Investice do stávajících zaměstnanců ▪ Hledání nových zaměstnanců ▪ Zaměření se i na velkou klientelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Cenová politika nových vozidel a náhradních dílů ▪ Vliv regionálních opravců a náhradních dílů ▪ Dodací termíny a kvalita vozidel ▪ Finanční zatížení koncesionáře ▪ Interní kanibalizace v koncesionářské síti ▪ Ekonomická krize

Zdroj: *Autor dle interních materiálů firmy Vega Trucks*

2.7 Rozvoj řídicích systémů

V březnu roku 2002 byla společnosti udělena certifikace ISO 9001:2000. V rámci certifikace byly zdokonaleny řídicí metody, oběh účetních dokladů, kontrolní mechanismy a byl optimalizován způsob prodeje a péče o zákazníka. Uplatnění těchto metod přispělo k vyšší kvalitě poskytovaných služeb a byla výrazně posílena image firmy jako zdravé, moderní a perspektivní firmy. Současně došlo k posílení pozice společnosti na trhu

v souvislosti se vstupem ČR do EU, kdy byla připravena uplatnit beze zbytku všechny požadavky na fungování společnosti v nových tržních podmínkách.

Politikou jakosti společnosti Vega Trucks je:

- provádět průzkum trhu s cílem zkvalitnění a rozšiřování poskytovaných služeb,
- vyhodnocovat náklady spojené s poskytováním služeb s cílem minimalizace ztrát a vedoucím k optimalizaci výsledků hospodaření,
- vyhodnocovat kvalitu služeb s cílem plně uspokojit zákazníka,
- motivovat zaměstnance a spolupracovníky k plnění požadavků ovlivňujících jakost,
- zdokonalovat systém jakosti ve vazbě na rozvoj poskytovaných služeb.

2.8 Budoucnost firmy

Obchodní politiku koordinuje firma Vega Trucks se svým generálním dodavatelem Renault Trucks. Jak už bylo zmíněno v předchozích textech, základním trendem pro nejbližší roky v obchodní síti Renault se stalo pro firmu Vega Trucks poskytování komplexních služeb prodejcem a s tím související péče o zákazníka.

Náplní prodejce se stalo zajišťování kompletní řady servisních služeb v prvotřídní kvalitě a tyto služby by měla firma být schopna přizpůsobovat konkrétním dopravcům. Důvod je jednoduchý. Prodej vozidel a zajištění záručního, ale také pozáručního servisu znamená pro zákazníka jistotu a operativnost. K nákladním vozidlům Renault je poskytována smluvní záruka 2 roky, mezinárodní asistence Non Stop 24 hodin, značkové náhradní součástky, školení řidičů a údržba vozidel.

Firma Vega Trucks se může chlubit také profesionálním pracovním týmem, který se skládá z proškolených pracovníků, kteří zabezpečují prodej nákladních automobilů, včetně péče o zákazníky firmy. Rozvoj společnosti do budoucna podporuje možnost pracovních příležitostí, které mohou být na jedné straně velkým přínosem pro ty, kteří se v tomto oboru pohybují a hledají dobře ohodnocené pracovní zázemí, ale také pro firmu Vega Trucks, která může získat kvalifikované odborníky s novými nápady a dovednostmi. To vše je ale otázkou budoucího vývoje firmy.

3 Využití softwaru CRM – Siebel 7 ve firmě Vega Trucks s. r. o.

Smyslem každého podnikání je najít rovnováhu mezi tím, co žádá zákazník, co očekává od svého obchodního partnera, tedy od samotného podniku, a mezi tím, čeho chce docílit podnik sám. Není pochyb, že každá podnikatelská jednotka chce vytěžit z minima maximum, ale to se jí povede pouze tehdy, pokud dokáže najít, získat a následně udržet zákazníka a přimět ho k věrnosti a loajalitě.

A zde vyvstává otázka, jak tohoto všeho docílit v dynamičnosti současné doby, kdy se většina podniků snaží být o krok napřed před svými konkurenty a získat tím konkurenční výhodu, jež by znamenala další posun k „vyhrané bitvě“ o zákazníka a kde zároveň, v rozvoji komunikačních technologií, neexistují takové bariéry podnikání, jež by bránily vstupu do světa podnikání a otevírají bránu na trh téměř každému, a to především díky Internetu. Jak se odlišit od konkurence? Jak vhodně reagovat na měnící se tržní podmínky a změny v požadavcích, k nimž dochází u zákazníka? Na to je vcelku jednoduchá odpověď – řízení vztahů se zákazníky, tedy Customer Relationship Management (zkráceně CRM).

Kvalitní péči o zákazníka v rámci řízení vztahů se zákazníky lze považovat za takovou pozornost věnovanou zákazníkovi, jež přináší co největší užitek pro obě strany. Zákazník bude spokojený, v případě potřeby nenabude pocitu nutnosti měnit svoje dosavadní přínosy a nebude vyhledávat k uspokojení svých požadavků jiného obchodního partnera a zůstane věrný své značce, zachová k ní jistou oddanost, hlavně tím, že bude opakovat svůj nákup, a to vše na základě spokojenosti a důvěry, kterou k dané značce získal za dobu trvání vztahu. Podnik právě naopak z těchto hodnot pro zákazníka bude vycházet, identifikovat je, analyzovat a využívat je jako svou taktiku a to vše při minimálních vlastních nákladech.

Podobně jako každý jiný obor podnikání i firma Vega Trucks jako koncesionářský prodejce nákladních automobilů světové značky Renault se musí zabývat těmito otázkami. V první řadě tím, jak získat nové zákazníky a dosáhnout dalších zisků ze stávající klientely. Nezbytnost flexibility při reagování na požadavky zákazníka, přizpůsobení nabídky produktů a služeb, přičemž je nutné si uvědomit, že je zákazníkovi předkládána jedna nabídka za druhou, aniž by se něčím výrazně lišily, zlepšování firemních procesů, jež vedou k udržení zákazníka a v neposlední řadě shromažďování významných a často i zdánlivě méně

významných informací, tím vším lze udeřit v konkurenčním boji a získat tak určitou výhodu.

A tím konkurenčním nástrojem je právě CRM. Proto firma Vega Trucks neváhala a aktivně se přizpůsobila měnícím se způsobům péče o zákazníka, které vyplývaly především z požadavků společnosti Renault Trucks, jelikož si právě tato společnost uvědomila jasnou výhodu, kterou s sebou CRM přináší jako nový neotřelý pohled na marketingové aktivity spojené s péčí o zákazníka, ale i jako nutnost vyplývající z potřeb moderní doby. Společnost Renault Trucks se tak spojila s dodavatelem softwarového systému řízení vztahů se zákazníky firmy Siebel, jež se r. 2005 stala součástí společnosti Oracle, a přenechala tak implementaci a správu softwaru CRM právě tomuto dodavateli. Bylo zapotřebí dostatečně a včas informovat veškeré koncese (tedy i Vega Trucks) o chystané změně, jelikož přechod z jednoho systému na jiný není nikdy jednoduchý, protože se nejedná o pouhou změnu softwaru, ale vždy jde o mnohem více. S trochou nadsázky je možné to nazvat novou filozofií podniku. Jak se tento přechod zdařil a jaké komplikace se naopak vyskytly, to vše bude postupně vysvětleno v dalších podkapitolách.

3.1 Definování pojmu CRM

Na otázku, co se vlastně za zkratkou CRM skrývá, jsem se pokusila odpovědět již v úvodu této kapitoly. Nejčastěji používaná formulace CRM je ta, že se jedná o prostředek, jak nalézt, získat a udržet si zákazníka. Ale CRM představuje proces mnohem hlubšího a složitějšího charakteru a není proto možné jasně stanovit vymezení tohoto pojmu. Je však celá řada definic pro jeho vysvětlení, proto bude příhodné několik definic uvést:

„CRM nepředstavuje žádnou novou filozofii ve vztahu k zákazníkům, žádnou výzvu k zavedení převratné a vše řešící informační technologii, nevolá po změnách v základním nasměrování zaměstnanců a není ani novou metodou tzv. štíhlého managementu. Spíše lze říci, že se jedná o komplexní metodiku vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integrace a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.“¹⁶

¹⁶ WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9, str. 16

Nebo si lze uvést jinou definici, která jasně vysvětluje mou úvodní myšlenku rovnováhy mezi podnikem a zákaznickými potřebami:

*„Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*¹⁷

CRM slouží jako databázová technologie pro získávání, shromažďování, zpracování a využívání dat a informací o všech zákaznících podniku, které vedou ke zlepšení podnikových procesů.

*„Klíčový aspekt CRM je vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku co nejvyšší hodnotu.*¹⁸

*„Každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoliv okolností a prostřednictvím kteréhokoliv zaměstnance je součástí celkového obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit.*¹⁹

Z výše uvedené definice je jasné, jak aktivní účast všech zaměstnanců a pochopení cílů podniku je zásadní pro úspěch celého projektu CRM.

3.2 Knowledge Management

Know-how o zákaznících skryté v hlavách jednotlivých zaměstnanců a odhalení těchto znalostí je právě výzvou pro knowledge management (dále jen KM). KM je disciplína ve vzájemné vazbě k CRM, jelikož dobře fungující CRM je postaveno na sdílení vědomostí o zákaznících, takže úspěšnost CRM stojí na fungující koncepci KM. A co KM představuje?

*„KM je takový proces, při kterém organizace vytvářejí hodnotu prostřednictvím intelektuálního a znalostního kapitálu. Jde především o výměnu znalostí (ne informací) mezi jednotlivými pracovníky, odděleními a dokonce i firmami. Důležité je, aby si lidé dokázali uvědomit, že sdílením znalostí získávají všichni (win-win).*¹⁷

¹⁷ CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1, str. 23

¹⁸ LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9, str. 36

¹⁹ DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3, str. 19

Jak u CRM, tak u KM je jedním z významných činitelů ovlivňujících úspěšnost lidský faktor – přesvědčit zaměstnance, že jeho vzdělání, schopnosti a praktické zkušenosti není prostředkem vysávání jejich know-how, ale prostředek umožňující rychlejší firemní rozvoj.

3.3 Praktické využití softwaru CRM Siebel 7

Na software CRM Siebel 7 (dále jen CRM) přešla firma Vega Trucks z používaných programů Partner Proposition a Partner Propection. Jednalo se svým způsobem o předchůdce systému CRM, který sloužil firmě jako prodejní nástroj podporující pracovní činnost prodejního týmu. Avšak stále se nedalo mluvit o řízení vztahů se zákazníky, a proto došlo k integraci obou systémů.

Než se pustím do výkladu praktického uplatnění CRM ve firmě Vega Trucks, bylo by přinejmenším patřičné představit tento produkt společnosti Oracle. Software CRM byl vybrán, protože představuje komplexní plně integrovaný systém pro řízení vztahů se zákazníky a stal se celoevropsky používaným systémem v síti Renault Trucks. Tento systém umožňuje snadné vytváření a udržování jednotného přehledu o zákaznících, od prvního kontaktu přes předprodejní aktivity, vlastní prodej až po poprodejní aktivity, v tomto případě servis. CRM pomáhá firmám konzistentně a měřitelným způsobem zdokonalovat každodenní firemní procesy, do nichž jsou zahrnuty tři hlavní skupiny – *procesy prodeje, marketingu a servisu*. Než dojde na upozornění nedostatků v užívání CRM ve Vega Trucks, není na škodu si ukázat i klady, jež s sebou CRM přináší.

Za hlavní přínosy se považuje:²⁰

- komplexní CRM systém – nejlepší řešení v oblasti zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků,
- koordinace obchodních procesů, obchodních pravidel a podpora rozhodování,
- maximalizuje efektivitu prodejního týmu díky okamžitému přístupu k rozpracovaným obchodní případům, produktům a ceníkům, stejně tak jako okamžitý přístup do databáze společností a kontaktů,
- obsahuje integrované nástroje pro analýzu prodejních aktivit,

²⁰ Zdroj: <http://www.oksystem.cz/produkty/oracle-siebel-crm/>

- jednotlivé záznamy a vazby mezi nimi jsou uloženy centrálně, ale práce s nimi probíhá na úrovni pohledů přizpůsobených požadavkům jednotlivých uživatelů,
- komplexní řešení oblasti marketingu v rámci celé organizace,
- komplexní zdroj dat o zákaznících pomáhající lépe cílit marketingové kampaně,
- účinná správa zákaznických požadavků prostřednictvím intuitivních vyhledávacích a dotazovacích nástrojů umožňující práci se strukturovanými i nestrukturovanými daty.

Software CRM je založen na formě internetového prohlížeče, který je uzpůsoben k zaznamenání činnosti dotyčného pracovníka (pro konkrétní ilustraci se bude tato část zabývat prací prodejního týmu, jež software využívá nejvíce). Tento program je tvořen databází o určitém počtu zákazníků, jež jsou přiřazeny konkrétnímu prodejci. Databáze umožňuje prodejci rychlé a snadné vyhledávání jakýchkoliv informací. Je vedena velmi podrobně, každému kontaktu přísluší různé údaje, ať se jedná o jména, telefonní čísla, adresy či spousty dalších položek a poznámek, jež si prodejce sám do systému zapisuje a které mu pomáhají v jeho rozhodování. Prodejce při uzavření obchodu nebo i v rámci předprodejních aktivit, kdy se jedná pouze o komunikaci s potencionálním klientem, vloží do databáze nový kontakt s tím, že se v programu musí vytvořit a uložit informace o daném klientovi, jež pak slouží pro celou organizaci.

Při spuštění systému je na úvodním listě ihned upozorněn na nejdůležitější informace, v první řadě na probíhající obchody. Náhled úvodní strany systému CRM je k dispozici v Příloze č. 1. V druhém případě je mu zobrazen kalendář akcí na daný měsíc, který zahrnuje schůzky, kontaktování zákazníka, vypracování nabídky apod. K těmto náležitostem je zaznamenáno, o jakého zákazníka se jedná, o jaký typ akce jde, kdo je odpovědný za provedení, datum uskutečnění a pracovník si může zapsat případné poznámky k dané události. Do Přílohy č. 2 příkládám ukázkou přehledu akcí. Součástí je i plánovací kalendář, kam se tyto akce zapisují. Tím, že si prodejce zapíše plán schůzek, telefonických komunikací, návštěv a poznámky k akci, si velmi usnadňuje svou práci. V případě, že nedodrží termín, je programem upozorněn. Prodejce zde najde také kompletní seznam společností jakožto zákazníků, s kterými byl nebo bude uzavřen obchod. Software CRM neslouží jen k rozesílání a schvalování marketingových kampaní společnosti Renault Trucks, ale také k rozesílání informačních e-mailů zákazníkům upozorňující na různé akční programy. Velkou výhodou je zařazení zákazníků dle určitých kritérií do určité skupiny, takže tím CRM zabraňuje oslovení

zákazníka nežádoucím e-mailem či k nevhodné nabídce prodávajícího. Řízení vztahů se zákazníky vychází z udržování a provozování zákaznických databází, avšak je zároveň ovlivňován tím, že vztah se zákazníkem je založen na racionálním chování a že oba subjekty vztahu – zákazníci i podnikový personál – se často musejí chovat na základě rozumových úvah. Z toho vyplývá, že nestačí v podniku pouze implementovat nový systém, ale správně ho využívat.

CRM zde ale slouží hlavně jako program pro plánování prodeje, který zahrnuje i tvorbu nabídky – názornou ukázkou vypracované cenové nabídky jsem uvedla v Příloze č. 3. Program umožňuje modifikaci objednávky dle konkrétních přání zákazníka. Zákazník si tu sám nakonfiguruje vůz podle svých potřeb. Vybere si model vozu, typ vozu, kde si zvolí, zda potřebuje tahač návěsů nebo přívěsu a zvolí druh podvozku. Následně zvolí typ nápravy a odvětví, pro které má být vozidlo určeno. Mezi poslední úkony zbývá přidělit vozidlu výkon výběrem motoru a určit celkovou hmotnost. V případě, že zákaznickovy požadavky jsou obsáhlejší a základní nabídka mu nedostačuje, lze v systému pomocí podrobnějšího seznamu dopravit výbavu, přičemž CRM hlídá kompatibilitu jednotlivých částí. Potřebuje-li zákazník opravdu něco speciálního, musí se požadavek přeposlat na schválení do Prahy či přímo do Francie. V Příloze č. 4 jsou zobrazena specifika výbavy zpracované v systému CRM. Systém zároveň zobrazuje základní výbavu, včetně výbavy navíc, a cenový rozdíl, jenž může vzniknout modifikací nabídky. Ceník je každého čtvrt roku aktualizován, ale zákazník se nemusí bát, že by se v případě delšího projednávání obchodu měnila i stanovená cenová nabídka, kterou mu prodejce vypracoval ještě před aktualizací ceníku. Tato nabídka je pak následně odeslána e-mailem či poštou zákazníkovi ke schválení. Pokud ten cenovou nabídku odsouhlasí, prodejce připraví pro zákazníka závaznou objednávku, která je zobrazena v Příloze č. 5.

Velkou výhodou vidím v tom, že je možné přizpůsobit nabídku i v jiném jazyce, než pouze v českém, takže není pro firmu problém jednat i se zahraničními partnery (to souvisí s vynikající polohou firmy a návaznosti dálnici a na německé hranice). Někdy je to o to snazší, když zákazník svou koupi opakuje, jelikož jeho nákup a jiné podrobnosti s nákupem spojené jsou v systému uloženy a prodejce má tak lehčí rozhodovací proces.

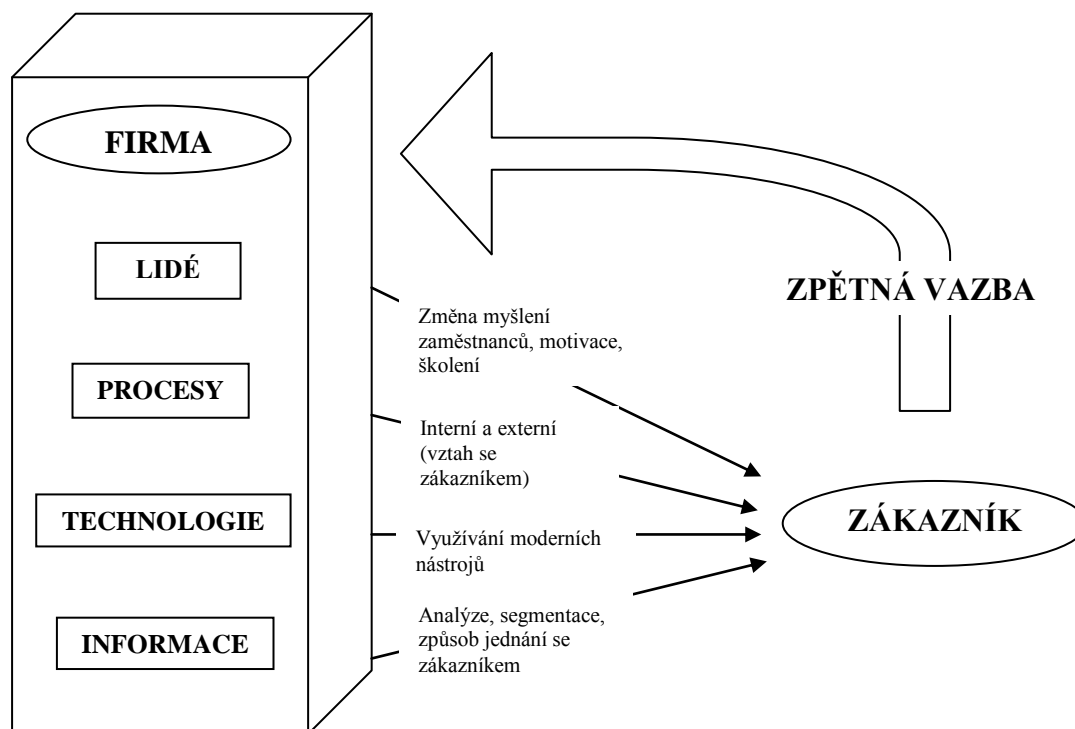
3.4 Implementace systému CRM Siebel 7 ve firmě Vega Trucks s. r. o.

Nezbytnost orientace z produktu na potřeby zákazníka pochopila firma Vega Trucks již na úplném počátku svého podnikání, jelikož stavěla při svém vzniku v r. 1997 na již existujícím moderním marketingu (viz kapitola 1.4 Marketing a jeho moderní pojetí), takže oproti porevolučním firmám měla jistou výhodu, co se řízení vztahů se zákazníky týkalo. Ke štěstí či neštěstí, jako koncesionář velké společnosti, jakou je bezesporu společnost Renault Trucks, je firma Vega Trucks ve velké míře ovlivňována politikou této společnosti a to i v řízení vztahů se zákazníky. Zájmem Renaultu Trucks bylo, aby došlo k sjednocení a propojení řízení vztahů se zákazníky, aby databáze zákazníků všech koncesí v České republice byly pro společnost k dispozici i pro případ, že by došlo ke zrušení daného dealera a veškeré kontakty a data tak zůstaly v držení společnosti Renault Trucks. Daný zřetel byl důvodem pro to, aby byl v užívání jednotný systém, tedy CRM. Přestože firma Vega Trucks již užívala určité programy pro shromažďování a správu informací o zákaznících, přechod na CRM nebyl nikterak jednoduchý, poněvadž se jednalo o novější způsob pojetí péče o zákazníky.

Úspěšná implementace CRM, a to i v případě Vega Trucks, se zakládá na čtyřech nejpodstatnějších pilířích, jež spolu bezprostředně souvisí a kterými jsou:

- lidé,
- procesy,
- technologie,
- informace.

Obrázek č. 10: Pilíře CRM a jejich vazba na zákazníky a jejich potřeby



Zdroj: Autor na základě zjištěných teoretických znalostí

Jak moc úspěšná tato implementace byla, jak silné pilíře firma Vega Trucks postavila, bude náplní dalších kapitol, kde budou jednotlivé položky rozebrány.

3.4.1 Lidé

Podstata, kterou tvoří lidé uvnitř obchodního procesu, resp. uvnitř celého podniku, již vyplynula z marketingu a jeho rozšířeného marketingového mixu (viz kapitola 1.4 Marketing a jeho moderní pojetí), jež právě obsahuje jeden z nejpodstatnějších vlivů při užívání CRM – lidi. Lidé jakožto zaměstnanci firmy Vega Trucks představují jednu z klíčových složek podnikových aktivit. Právě tito zaměstnanci svým jednáním, vystupováním a úkony v rámci podnikových procesů, pomocí kterých dochází k interakci se zákazníkem, působí přímo na kvalitu péče o zákazníka a ovlivňují tím úroveň hodnoty vztahu firmy se zákazníkem.

Firmu Vega Trucks lze brát jako podnik s menším počtem zaměstnanců a s jednoduchou strukturou organizace, tudíž péči o zákazníky má na starosti především prodejní oddělení, jež se skládá z jednatele firmy, pracovníka marketingu, přesněji řečeno marketing manažera, dále pak vedoucího prodeje a následně z několika prodejců.

Každý z těchto pracovníků přichází do úzkého kontaktu se zákazníkem, proto je vhodné osvětlit si náplň jednotlivých funkcí a porozumět tak průběhu interních postupů.

Vše začíná u **prodejního týmu**, jednodušeji řečeno u prodejců. Právě na ně se zákazníci obracejí se svými potřebami a požadavky, jsou též nazýváni tzv. pracovníky první linie. Jsou to právě oni, kteří vyřizují objednávky na koupi nových nákladních automobilů značky Renault a kteří mají na starosti veškeré administrativní záležitosti spojené s přijímáním a vyřizováním objednávek či jakýchkoliv jiných záležitostí týkajících se prodeje (jako například pracovní schůzka, zadávání specifických aspektů prodeje apod.). Právě pracovníci prodeje přicházejí nejčastěji do styku se systémem CRM, jelikož veškerá administrativa se řeší právě přes tento systém. Z dané příčiny je kladen velký důraz na profesionalitu, důkladnost získaných informací a kvalitu péče o zákazníky firmy Vega Trucks. Prodejci využívají pro spojení s klienty různé komunikační kanály, ať se jedná o osobní setkání, telefonické kontaktování nebo emailové vyrozumění. Vedoucí prodeje zde vystupuje jako prodejce a zároveň osoba, která dohlíží na správný chod prodejního oddělení a popřípadě řeší nedostatky vzniklé při nesprávném užívání softwaru CRM.

Dnes je běžnou praxí, že každý prodávající chce daný produkt prodat za každou cenu, i přes to, že to nesplňuje zákaznickovy představy. Pokud prodávající poradí zákazníkovi, aby si připlatil za různé doplňkové zařízení, jež pro zákazníka nemá vůbec žádný smysl, ale argumenty ho přesvědčí o opaku. Následně dojde k uzavření obchodu a zákazník si později uvědomí, že prodejci naletěl. Důvěra zákazníka k podniku vezme okamžitě za své a prodejce tak ztratí mnohem víc, než získal uzavřením tohoto obchodu, kdy ho vidina bezprostředního zisku donutila udělat špatný obchodní tah. Prodejce by si měl uvědomit, že pokud bude znát dobře svého zákazníka a zvolí správný přístup k jeho potřebám, získá mnohem víc, než kdyby těchto zásad nedbal a pohlížel jen na okamžitý výdělek, který se pak negativně odrazí ztrátou tohoto zákazníka na zisku i obratu.

Jednatel firmy, kterým není nikdo jiný než samotný zakladatel firmy, pan Vítězslav Padevět, zde vystupuje jako „tvář“ firmy. Je to vlastně top manažer, resp. řídicí pracovník, pro hlavní okruh klientely, který je pro podnik klíčový. Určit, kdo je pro firmu klíčový a kdo ne, je interní záležitostí firmy. Lze však říci, že jsou to tací zákazníci, s kterými firma dosáhla trvalých, pevných a oboustranně prospěšných vztahů. Dle těchto aspektů jsou příslušným klientům poskytovány určité výhody, například slevy na nákup nového vozu či službu

spojenou s nákupem nového vozu. Jako majitel firmy se zúčastňuje obchodních schůzek či informativních firemních obědů s obchodními partnery a klienty. Zároveň rozhoduje o současném i budoucím rozvíjení firmy, o její strategii a cílech, kterých by chtěla dosáhnout i o spoustě interních dějů. Jednatel, resp. ředitel firmy, by měl být právě tou osobou, která motivuje své podřízené, ať již svou autoritou nebo vřelejším přístupem. U tak malých firem je to někdy o to snazší, protože jde o přímý vliv nadřízený – podřízený. Z nastudované literatury je mi známo, že mnoho vrcholových manažerů ani po zavedení CRM ve firemní praxi dodnes neumějí vysvětlit, co se za danou zkratkou vlastně skrývá a je jasné, že pokud si toto neuvědomí řídicí pracovníci podniku, nemůžou to očekávat ani od svých podřízených a to většinou vede k neúspěchu CRM. Z osobního setkání s jednatelem firmy Vega Trucks mohu říct, že filozofii CRM jako pracovník vrcholového vedení zcela pochopil. Přesto slabinou se stal fakt, že nedostatečně prosazuje prakticky nový firemní systém, ať už motivačním způsobem nebo naopak autoritativním, jelikož je jako ředitel firmy zodpovědný za akceptaci a dodržování správného užívání CRM zaměstnanci, jež je vyžadována Renaultem Trucks, a měl by pravidelně sledovat a probírat s prodejními a dalšími podnikovými týmy jejich aktivity a koordinovat jejich úsilí tak, aby efekt pro koncesi byl co nejlepší.

Funkce **marketing manažera** vyplývá již z názvu – je to řídicí pracovník v oblasti firemního marketingu, který zajišťuje plánování, provádění a vyhodnocení marketingových aktivit za účelem zlepšení propagace produktů a služeb poskytovaných firmou Vega Trucks či vyhledávání nových zákazníků. Marketing manažer podává zprávu přímo jednatelem, ale v tomto případě by měl být v užším kontaktu s prodejci, kde by si předávali potřebné informace o zákaznících, jež by sloužily ke zvýšení prodeje daných produktů či služeb, což ve Vega Trucks není uplatňováno. Takový marketing manažer vytváří pro zákazníky vhodné marketingové akce a má na starosti marketingové kampaně, které se týkají celého Renaultu Trucks a jednotlivé kampaně jsou řešeny přes systém CRM, který dodává celému procesu potřebný efekt.

Nelze opomenout další součást pracovního týmu, která je v úzkém kontaktu se zákazníky, a touto součástí jsou **pracovníci servisního oddělení**, jež zajišťují poprodejní služby. Ti by se měli vyznačovat ochotou, profesionalitou a slušným vystupováním. Tím vším lze velmi ovlivnit spokojenost zákazníka. V takovýchto případech je vhodné, aby se

prosazovalo, že „servisáci“ budou nosit stejné pracovní oděvy nejlépe s logem firmy a prezentovali tím jak společnost, tak utvářeli její image.

3.4.2 Procesy

Účelem zavedení CRM ve Vega Trucks bylo zefektivnění a podpora dosavadních firemních procesů, jež souvisejí se zákazníky a s aktivitami týkajícími se prodeje. Vždy jde o to poskytnout konkrétnímu zákazníkovi takové řešení, aby odpovídalo jeho potřebám a to vše při minimálních nákladech firmy. Řízení těchto aktivit pomocí CRM by se tak mělo stát strategickým nástrojem, jež bere v potaz nejen požadavky zákazníků, ale i stav konkurence se situací a vlivem obchodních partnerů, včetně společnosti Renault Trucks. Proces se tak stává dějem se širokou škálou aktivit realizovaných uvnitř i vně podniku, jehož základním stavebním kamenem je především strategie podniku a cíle, ke kterým podnik směřuje.

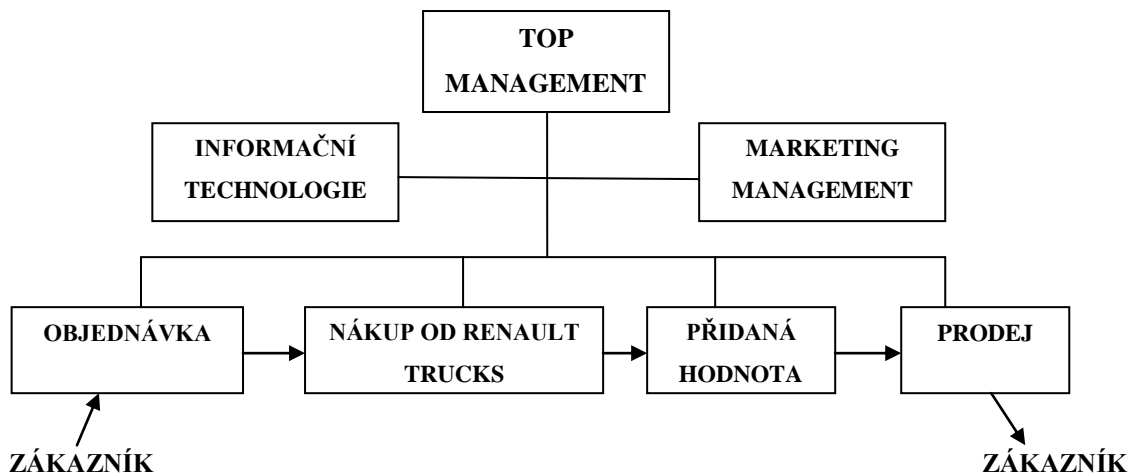
Firemní procesy Vega Trucks je možné rozdělit na dvě podskupiny, a to **interní** a **externí**, které vedou k jedinému cíli – vytvářet takové hodnoty při firemních činnostech, které povedou k uspokojení zákaznické základny. Nejprve je třeba se zaměřit na interní procesy, jelikož u těch zpravidla vyvstává největší problém. Tento problém spočívá především ve změně smýšlení celého podniku. Přechod z produktové orientace na orientaci zaměřenou na zákazníka a jeho požadavky byl pro velké množství podniků značnou překážkou k jejich rozvoji nebo ještě hůře k jejich přežití. Dle mého názoru tuto nesnáz firma Vega Trucks zvládla bez větších komplikací, poněvadž nutnost správné orientace pochopila brzy a stihla včas zareagovat na podněty měnících se tržních podmínek v konkurenčním prostředí. Dalším podstatným zřetelem je to, že do interních firemních procesů by měli být zapojeni všichni zaměstnanci, takže pokud se zákazník obrátí se svým přáním na jakéhokoliv zaměstnance, neadresuje svoje přání jen tomuto pracovníkovi, nýbrž celé firmě. Podle toho firma musí podpořit svoje **KM** a propojit jednotlivá oddělení, především **marketing, prodej a servis**, jež tvoří hlavní procesní činnosti firmy a jsou vzájemně propojeny. Hlavním důvodem je, aby si vzájemně předávaly podstatné informace. Interní procesy je třeba koncipovat tak, aby bylo vše ulehčeno zákazníkovi. Toto bohužel většina zaměstnanců firmy Vega Trucks s nástupem nového systému CRM nepochopila.

Vezme-li se to postupně, už od počátku zavádění CRM v různých podnicích je jasné, že bez dobře fungujícího marketingu nelze mít v podniku dobře fungující CRM. Marketingové aktivity jsou ve firmě Vega Trucks dobře zakotveny. Marketing je zde uplatňován v různých formách (např. reklama a prezentace produktů a služeb pomocí vlastních internetových stránek či různé marketingové kampaně). Avšak v této oblasti má i Vega Trucks své úskalí. Jako dealer společnosti Renaultu Trucks spoléhá tato firma na jméno „své“ značky a tak se často stává, že firma nezískává své zákazníky aktivně, nýbrž víceméně pasivně. To lze považovat za špatný marketingový přístup k získávání nových zákazníků a firma by si to měla uvědomit.

Marketingové oddělení je těsně svázáno s oddělením prodeje a služeb. Náplní práce prodejců je komunikace se zákazníkem za účelem koupě nového nákladního automobilu a vedení veškeré administrativy s tím spojené. A zde je právě kámen úrazu. Nutnost zapisovat každé kontaktování zákazníkem, ať už to bylo písemnou či telefonickou formou, považuje většina prodejců ve Vega Trucks za zbytečnou práci a stává se tak často, že některé údaje v systému chybí. Je důležité si uvědomit, že ačkoliv prodejce bude tvrdit, že své zákazníky dobře zná a pamatuje si potřeby každého z nich, tak s takovým přístupem k vedení CRM škodí nejen sobě při péči o zákazníka, ale i celé firmě. Právě z filozofie CRM o propojení celého podniku v jednu integrovanou jednotku vyplývá významnost informací pro celý podnik a takovýmto přístupem prodejci brání synchronizaci procesů uvnitř podniku. Ze zkušenosti z návštěvy firmy Vega Trucks vím, kolik času musí prodejce vyložit na zaznamenání každé připomínky k prodeji. Po konzultaci s jednatelem firmy jsem však usoudila, že ačkoli používání CRM je náročnější na čas, je nutné vést veškeré záznamy podrobně a poctivě, jelikož to co se může zdát prodejci zřejmé, nemusí být až tak zřejmé pracovníkům jiných oddělení, kteří v tomto systému také pracují a informace si vzájemně předávají. Zároveň není pochyb, že lidský faktor je nejrizikovějším a z toho důvodu je nutné vést záznamy důkladně. V případě poprodejních aktivit, jež se týkají hlavně servisu, kdy zákazník testuje zákaznický servis jako součást produktu, který zakoupil, tedy nákladního automobilu, je dobré sledovat stavy oprav a informovat průběžně zákazníka. Přitom je vhodné sledovat také dodržení lhůt splatnosti při záruce. Jestliže vše proběhne k oboustranné spokojenosti, jsou tím vytvořeny dobré předpoklady pro další spolupráci. Možným řešením pro firmu Vega Trucks v takovémto případě by bylo zajišťování administrativní stránky (příprava podkladů pro týdenní, měsíční či čtvrtletní prodejní hodnocení, vedení databázi

za celou koncesi apod.) jedním obchodním asistentem tak, aby prodejci měli maximum času na péči o stávající i potencionální klienty.

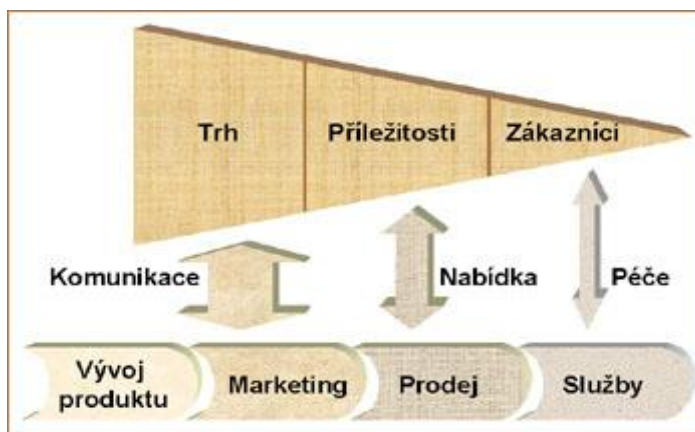
Obrázek č. 11: Schéma organizačního procesu firmy Vega Trucks



Zdroj: Autor dle teoretických znalostí a interních materiálů firmy Vega Trucks

Externí procesy, jak už z názvu plyne, se týkají vnějšího okolí a podniku. Jde především o komunikaci se zákazníkem v libovolné formě (telefon, e-mail, fax apod.), ale v tomto případě se tyto procesy týkají také komunikace s obchodními partnery, především dohlížejícím Renault Trucks a dalšími dodavateli. Napojení na strategické partnery přináší významné možnosti, především v oblasti optimalizace nákladů, zejména nákladů na zajištění kvality produktů a služeb. Vega Trucks má tak možnost sledovat kupříkladu stav zásob dílů v případě potřeby. Mnohem důležitější je, že CRM zprůchodňuje informační kanály mezi jednotlivými obchodními partnery. Do externích procesů se také zahrnují platební procesy, které si každý podnik volí podle svých možností. Díky CRM je Vega Trucks propojena s hlavní centrálou v ČR, ale i ve Francii, tudíž se urychlil veškerý tok informací, ale zároveň je na Vega Trucks tím pádem kladen větší důraz ohledně správy dat a toků informací. CRM je součástí bonusového kritéria, kterou musí každá koncese plnit. V případě neplnění přichází firma o peníze. Kontrola úspěšnosti daných kritérií procesů je prováděna ze strany Renaultu Trucks a pravidelně vyhodnocována. Kdyby firma Vega Trucks ukončila svou podnikatelskou činnost, veškeré nasbírané kontakty a informace zůstanou společnosti Renault Trucks k užívání.

Obrázek č. 12: Rozsah CRM



Zdroj: *CRM módou nebo nutností?* [online]. 2010 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/je-crm-modou-nebo-nutnosti.htm>>.

3.4.3 Technologie

Na základě rozhodnutí společnosti Renault Trucks užívají všechny koncese softwarový systém společnosti Oracle s názvem CRM Siebel 7 (dále jen CRM). Již z předchozí kapitoly je zřejmé, že ačkoli lze shledat daný systém CRM jako vhodný sofistikovaný inovační prostředek firemních procesů, časté nesprávné užívání zaměstnanci může vést k neefektivnímu užívání tohoto softwaru. Otázkou je, zda standardizovaná verze CRM, kterou Vega Trucks užívá a která je spíše šitá na míru hlavní centrále ve Francii, nežli jejich o poznání menším koncesím, je právě to pravé pro řízení vztahů se zákazníky. Když mi bylo názorně ukázáno jedním pracovníkem prodejního týmu, jak ve firmě pracují s novým systémem, několikrát se stalo, že při mém dotazu, k čemu používají daný odkaz či danou záložku, pracovník jen mávl rukou, že on sám nemá ponětí, k čemu se odkaz používá a že pro jeho práci to ani vědět nepotřebuje.

Většina zaměstnanců svorně tvrdí, že je kostra systému postavena na potřebách společnosti Renault Trucks a nemalou část nástrojů CRM ani nevyužijí. Je však možné u tak rozsáhlé koncese všem zúčastněným dopřát systém šitý na míru, aby odpovídal podmínkám, v nichž se daná firma pohybuje? Jelikož to není téma, kterému bych se dále chtěla věnovat a k němuž bych měla potřebný přístup, znalosti a informace, podotknu pouze to, že vytvořit individualizovaný systém, který by nepřizpůsobil firmu systému CRM, nýbrž systém CRM firmě, je velmi časově, ale především finančně náročný proces, jelikož by se jednalo o vývoj specifických modulů a pro Renault Trucks by se jednalo o značně drahou investici,

která by se nemusela ani vyplatit. Standardizovaný systém naopak zaručuje rychlé a relativně levné nasazení CRM, úplnou softwarovou podporu firemních procesů, jednoduchou údržbu a správu systému, přestože se forma daného systému nemusí shodovat s filozofií podniku, systém nedává prostor inovaci a možnosti jeho rozšíření a vzniká nutnost zaškolení zaměstnanců na nové standardní procesy.

Firma má také podporu servisu a dalších služeb přes vlastní internetové stránky, kde zákazník zadá potřebné údaje o sobě i o vozidle a následně je kontaktován zaměstnancem firmy. Jediné, co bych jako zákazník uvítala v případě zájmu o servis či jinou službu, jež firma poskytuje (např. montáž systému pro automatický výběr mýtného na území ČR i SRN), je fakt, že pokaždé musí dokola na internetových stránkách firmy vyplňovat ty samé údaje a stačilo by vytvořit možnost jednoduché registrace, aby se klient vždy jen pohotově přihlásil a zároveň byl vedený v evidenci.

Ale nejedná se jen o technologii uvnitř podniku a vztahující se k podnikovým procesům. Technologií se zde rozumí i přístup zákazníka k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých informačních kanálů. Těmi zpravidla jsou Internet, e-mail, fax, telefon apod. Kdyby v tomto směru podnik nevyhověl zákaznickým požadavkům, ztratí tak v jeho očích hodnotu. Použitím CRM stoupá úroveň komunikace mezi odbytem, marketingem a servisem. Jakmile do oddělení marketingu dorazí první reakce na e-mailový dotazník, jsou získané informace okamžitě k dispozici jak odbytu, kde jsou využity při plánování dalších prodejních činností, tak i dalším oddělením. Technologie je vždy dobrá natolik, jak dobří jsou lidé, kteří se za ní skrývají.

3.4.4 Informace

Data a veškeré ostatní informace představují takový faktor, bez kterého by nefungovalo žádné řízení vztahů se zákazníky. Jen díky nim jsou jejich uživatelé schopni vytvářet oboustranně prospěšné vztahy, předvídat budoucí nákupní chování zákazníka a efektivně řídit jednotlivé procesy. Data by měla sloužit k rozeznání zákazníka a podle toho s ním jednat. CRM je v tomto ohledu velmi důsledným nástrojem. Zařazuje zákazníky dle určitých kritérií do skupin s cílem, aby zaměstnanci v případě kontaktu se zákazníkem uměli okamžitě rozeznat, ke které skupině klient patří a díky informacím, jež k němu přísluší, přizpůsobili své jednání se zákazníkem. Rozhodující je, aby kontaktovaný pracovník měl přístup k požadovaným informacím pomocí vhodných nástrojů CRM a vyhověl tak v krátkém čase požadavkům zákazníka, tím zajistí kvalitu CRM. Termín „obsahy dat“ se vztahuje jak na údaje o samotném zákazníkovi, tak i na informace, které k tomu zákazníkovi přísluší. Je nutné tento seznam neustále doplňovat a aktualizovat. Informace se může týkat počtu každodenních prodejů, reakcí zákazníků na služby podniku, výsledků snah o získání nových zákazníků, využití personalizovaných webových stránek, počtu a obsahu veřejných aktivit odbytu, marketingu a servisu, vyhodnocení anket apod. Díky CRM má management, obyt, marketing i servis neustále k dispozici všechny informace potřebné k řízení každodenního obchodování.

Správa dat však ne vždy funguje tak, jak by měla. Komplikací je zde synchronizace CRM s centrálou ve Francii. Synchronizace dat totiž slouží pro obchodní manažery ke konsolidaci dat svého prodejce a to v případě Renaultu Truck vůči Vega Trucks.

Na základě předchozího textu lze jednotlivé zjištěné mezery ve fungování stanovených pilířů CRM ve firmě Vega Trucks shrnout do následující tabulky, kde jsou zároveň uvedena přijatelná nápravná řešení těchto nedostatků.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení nedostatků plynoucích z užívání CRM

Pilíře CRM	ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY	MOŽNÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ
Lidé	Jednání, vystupování a péče o zákazníky zaměstnanci	Školení
	Špatný přístup TOP managementu – nedostatečné prosazení systému CRM	Pravidelné monitorování či hodnocení aktivit podnikových týmů
	Nevhodný marketingový přístup (spoléhání se na jméno značky)	Důraz na marketingové kampaně, aktivnější získání zákazníků
	Image podniku	Lepší reprezentování firmy zaměstnanci (vystupování, pracovní oděvy s logem firmy apod.)
Procesy	Špatná komunikace mezi odděleními	Integrace procesů, přesvědčení zaměstnanců o důležitosti předávání jejich know-how
	Bránění synchronizace procesů neplněním pracovních úkonů zaměstnanci	Autoritativní či motivační přístup
	Poprodejní aktivity	Sledování dodržování lhůt splatnosti při záruce, informování zákazníka o stavu opravy
Technologie	Standardizovaná verze CRM	Vytvoření softwaru šitého na míru
	Nesprávné užívání softwaru zaměstnanci	Benefity
	Webové stránky firmy	Možnost registrace zákazníka
Informace	Kvalita dat	Motivace zaměstnanců

Zdroj: *Autor dle shrnutí předchozího textu*

Vyhodnocením úspěchu či neúspěchu implementace podle shrnutých nedostatků v rámci užívání systému CRM v dané firmě lze usoudit, že nejrizikovějším faktorem a činitelem, jež lze nejvíce ovlivnit, jsou právě lidé, tedy zaměstnanci firmy Vega Trucks. Právě oni stojí za každým procesem, který v podniku i mimo něj probíhá, za každou informací, která je do systému vkládána a za samotnou technologii. Proto se následující a poslední kapitola bude věnovat konkrétním návrhům řešení pro efektivnější užívání systému CRM zaměstnanci, jak zaměstnance přimět, stimulovat a podnítit je ke správnému používání systému CRM.

3.5 Návrh řešení efektivnějšího užívání systému zaměstnanci

Implementace systému CRM znamenala pro firmu Vega Trucks posun dopředu. Nejen v tom, že došlo k zefektivnění firemních procesů, zvýšení výkonnosti na všech článcích hodnotového řetězce, ale také ke zvýšení obrátů a tržeb, a přechod z již používaných programů, jež tvořil základ pro zavedení CRM, nebyl až tak náročný, jak se předpokládalo, přesto však má i tento projekt své nedostatky, jež by bylo zapotřebí vyřešit, aby byl účinek systému maximální a firma pracovala na 100 %. I když se nejedná o nedostatky tak význačného charakteru, firma Vega Trucks by je neměla podcenit, ale naopak by se jim měla věnovat a postupně je odstranit a získat tak úspěch projektu CRM.

Čtyřmi základními pilíři, na kterých staví své CRM nejen Vega Trucks, ale i všichni jeho konkurenti, jež přijali koncepci orientace na hodnotu pro zákazníka a začali řídit své vztahy se zákazníky, jsou, jak již bylo řečeno, lidé, procesy, technologie a data. Mezi těmito prvky je velmi těsná vazba a není tedy divu, že se navzájem ovlivňují. Jelikož se konkurence objevuje i v takovém odvětví jako je informační technologie, kde se i firmy, zabývající se vývojem softwarových produktů pro řízení vztahů se zákazníky, snaží dodat na trh to nejlepší, není pochyb, že možná komplikace plynoucí z volby technologie jako jednoho z pilířů vyplývá jedině z faktu, že nebyla správně přizpůsobena požadavkům firmy, nikoli z faktu špatného vyřešení softwaru. A jelikož za procesy i daty stojí přirozeně člověk, je bezesporu jasné, že zaměstnanci, i v případě firmy Vega Trucks, nejvíce ovlivňují úspěch či neúspěch efektivního fungování CRM. Nejčastějšími důvody, které přispívají k nezdarům projektů CRM, je to, že zaměstnanci buď nepochopili novou filozofii řízení vztahů se zákazníky v důsledku nedostatečné teoretické přípravy, či že získali mylný dojem, že pořízením softwaru CRM je jejich práce vyřešena sama od sebe anebo, a to především, špatnou kvalitou i kvantitou informací z oblasti vztahů se zákazníky. Proto se firma Vega Trucks musí pozastavit nad svou zaměstnaneckou politikou a eliminovat nedostatky u svých zaměstnanců. V následujícím textu jsou uvedeny možnosti nápravných opatření u zaměstnanců firmy Vega Trucks.

3.5.1 Školení zaměstnanců

Představit zaměstnancům nový způsob utváření hodnot v rámci podnikových procesů, jež vyplývají z plnění jejich pracovních povinností, není nadarmo podcenit. V daném případě nestačí pouze implementovat nový produkt, software či jiná zařízení, je důležité, aby s ním pracovníci uměli zacházet, používat ho a to takovým způsobem, jež bude co nejefektivnější. Jako návrh řešení bych v tomto případě uvedla fakt, že firmě nezbyvá, než zajistit, aby zaměstnanci byli náležitě proškoleni a seznámeni se všemi specifiky dané problematiky, která je uváděna v daném podniku v činnost. Zároveň bych doporučila, aby se firma rozhodla, zda se proškolení svých zaměstnanců ujme sama či si najme odborníky, nejlépe z oblasti, které se daná problematika týká, či přímo od dodavatele, a provede školení v takovém rozsahu, který je pro danou problematiku postačující.

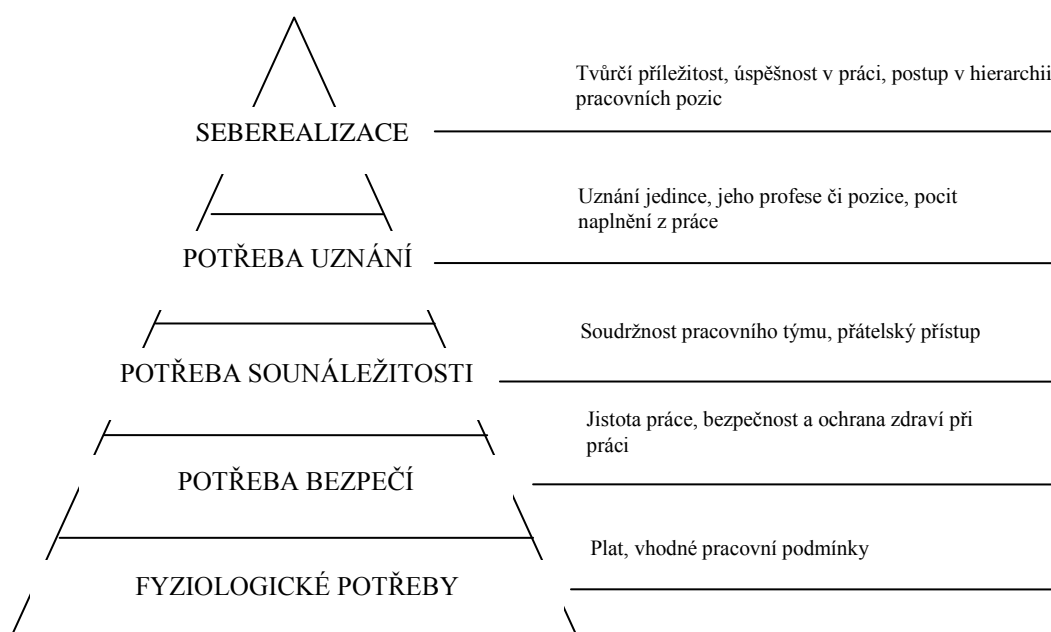
Samozřejmě je nutné si uvědomit, že školení zaměstnanců zasahuje nejen do firemních procesů, co se časové náročnosti týče, ale především postihuje finanční stránku podniku, především v případě, že firma přenechá prezentování a výuku profesionálům. Proto bych zároveň doporučila, aby si podnikatelská jednotka vypracovala rozpočet, podle kterého přijme buď jednu, nebo druhou variantu. Intenzita i délka školení je vždy závislá na předmětu, který je v daném zájmu prezentace. Čím však složitější proces, tím více se prosazuje přenechat školení zkušeným znalcům. A to platí i pro zavádění a používání systému řízení vztahů se zákazníky. Podnik by si měl uvědomit, že ačkoli půjde o finančně náročnější projekt, peníze investované do proškolení svých zaměstnanců se jim vrátí několikanásobně zpátky v podobě úspěšného fungování CRM v praxi.

Pro školení doporučuji zvolit správnou metodu výuky, popřípadě prezentaci a to vše s názornými praktickými ukázkami, nejlépe sžití se s novým systémem nanečisto za dohledu odborníka, než je uveden do provozu. Nesmí se však jednat o jednorázovou akci. Průběžné vzdělávání a proškolení pracovníků je dobrým způsobem, jak zajistit vysokou úroveň předávání znalostí a udržování dosud získaných hodnot.

3.5.2 Motivování a nástroje motivace

Jak přimět zaměstnance, aby sdíleli vize podniku, měli pozitivní postoj k podniku a podle toho vytvářeli požadované hodnoty? Schopný a loajální zaměstnanec je jeden z nejpodstatnějších článků celé organizace podniku, a pokud se uspokojí jejich základní potřeby, má firma šanci získat právě takové pracovníky, kteří budou pro firmu přínosem. Nejlépe to lze vyjádřit na Maslowově pyramidě, jež zobrazuje pět skupin potřeb, které je třeba u zaměstnanců uspokojit.

Obrázek č. 13: Pyramida potřeb zaměstnanců



Zdroj: *Autor dle teoretických poznatků*

Proto druhým krokem po proškolení pracovníků, který bych učinila, by mělo být sledování zaměstnanecké politiky a motivování zaměstnanců. To považuji za žádoucí opatření k naplnění těchto nároků. Podle skutečností zjištěných přímo ve Vega Trucks mohu říci, že zaměstnanci firmy nejsou ničím stimulováni k požadovaným výkonům, jelikož je zde užívání CRM brána jako součást jejich práce. To však nepovažuji za nejlepší řešení. Firma si sice nepřidělává starosti, ale to se jí může dříve nebo později vymstít. Dle mého názoru motivujícím pro zaměstnance Vega Trucks za efektivní působení v podniku by mohlo být především peněžní ohodnocení. Různé odměny typu zvýšení mzdy, třináctého plat, zisk z prodeje, vhodného benefitu apod., tím firma Vega Trucks může přimět své prodejní týmy, marketingové pracovníky a další zaměstnance pracující se systémem CRM, aby pracovali tak,

že dojde k největšímu účinku systému. Jako další motivační nástroj pro zaměstnance bych uvedla i sebemenší pochvalu, povýšení nebo svěřeni projektu či práce, jež je pro zaměstnance atraktivní, právě do jeho rukou, tím mu dopřát většího pocitu pravomoci a samostatnosti. Zaměstnanec to náležitě ocení v podobě vytváření hodnot pro podnik. Firma nesmí podcenit ani kulturu společnosti a vnitřní komunikaci. Každý pracovník odvádí svou práci lépe, pokud je s ním jednáno férově a objektivně. Stimulování k lepším výkonům by se nemělo týkat pouze stávajících zaměstnanců, ale je dobré motivovat i potencionální uchazeče o zaměstnání.

3.5.3 Benefity

Lidský kapitál je jedním z nejzákladnějších faktorů, jež ovlivňují úspěch firmy. Zaměstnanci jsou stále více náročnější a zaměstnavatelé, kteří nedokážou dobré pracovníky náležitě odměnit, riskují, že svou práci nebudou odvádět na výbornou a nepůjdou ruku v ruce s filozofií a cíly podniku. Ne nadarmo se říká, že na pracovníky všech oborů platí pravidlo „cukru a biče“. V případě, že budou plnit své povinnosti, jejich snaha nesmí vyjít nazmar a jejich píle musí být náležitě odměněna. Proto zde předkládám řešení v podobě motivování zaměstnanců nabídkou vyhovujícího balíčku benefitů, který budou oni samotní považovat za skutečnou přidanou hodnotu při plnění požadavků podniku. To ovšem neznamená, že takový balíček musí být finančně nákladný a náročný na administrativu. Naopak, při tvorbě optimálního balíčku benefitů by se mělo brát v potaz nejen přání zaměstnanců, ale hlavně také náklady a personální strategii firmy. Co se firmy Vega Trucks týká, doporučila bych zaměstnance stimulovat benefity ve formě volna navíc, příspěvku na dovolenou, příspěvku na vzdělání, kulturu, dopravu do zaměstnání a tomu podobné. V posledních letech se ve firmách prosazují také finanční benefity v podobě třináctého i čtrnáctého platu, životního a penzijního pojištění, což se firmě Vega Trucks může také vyplatit. Záleží pouze na ní, jaké zaměstnanecké výhody si dokáže vytvořit, aby to odpovídalo jejímu finančnímu postavení. Pro zaměstnance firmy Vega Trucks bych doporučila především využití spolupráce s Renaultem pro osobní a užitkové vozy a nabídnout tak svým pracovníkům slevu při nákupu vozu, náhradních dílů a příslušenství.

Závěr

Zákazník je brán za součást každodenních podnikových aktivit směřujících k jedinému cíli – dosáhnout zisku na základě uspokojení potřeb a požadavků zákazníka. Z čehož je jasné, že kvalitní péče o zákazníky se musí pokaždé vyplatit a firmě se tato péče několikrát vrátí ve formě stoupajícího zisku. Není důležité jen vztahy se zákazníky navazovat a udržovat, ale musí se především řídit. K těmto účelům efektivní péče o zákazníky je zde vidina podpory v podobě systému řízení vztahů se zákazníky, tedy Customer relationship management (CRM). Vztahy, jež vznikají mezi prodávajícím a kupujícím, tedy zákazníkem, se stávají díky CRM dlouhodobé a prospěšné pro obě zúčastněné strany.

Úvodní část této bakalářské práce je věnována především teoretickým poznatkům z problematiky týkající se vztahu firmy se zákazníkem, které vedou k porozumění aspektů souvisejících s tímto druhem spolupráce. Vysvětluje postoj zákazníka vůči firmě, jež vyjadřuje jeho hodnoty, a naopak zdůrazňuje význam zákazníka pro danou firmu. Tato teoretická část se tak stala podkladem pro praktickou část mé práce, jelikož řízení vztahů se zákazníky se odvíjí od těchto znalostí zákazníka a jeho vazeb na podnik.

Cílem, jenž jsem si vytýčila v samém úvodu mé bakalářské práce, bylo posoudit úspěšnost implementace systému CRM v konkrétní firmě. Za tuto firmu jsem si zvolila společnost Vega Trucks s. r. o. Abych mohla hodnotit účinnost zavedeného systému, bylo zapotřebí zpracovat analýzu dané firmy. V návaznosti na CRM bylo potřebné zjistit, v jaké situaci se firma nacházela před zavedením nové filozofie řízení vztahů se zákazníky a v jaké míře to firmu ovlivnilo.

Přestože firma Vega Trucks zvolila kvalitní software, nevyhnula se neúspěchům plynoucích z nevhodného užívání systému CRM. Problémy, ať už menšího či většího významu, se vyskytly ve všech opěrných bodech systému, jež je tvořen lidmi, firemními procesy, technologií a daty. Po důkladném rozboru jednotlivých oblastí systému CRM vyšlo najevo, že nejvíce problémů vyplývá ze špatného užívání systému zaměstnanci. Ti buď nepochopili smysl celého projektu, nebo nejsou ochotni akceptovat nové nároky, jež jsou na ně kladeny v důsledku nového způsobu řízení vztahů se zákazníky. Nesprávné zacházení se systémem, množství nekvalitních dat, nežádoucí přístup k nutným inovacím, na tom všem může ztroskotat celé CRM i ve firmě Vega Trucks.

Konkrétní návrh řešení a prostředky k efektivnímu využívání systému CRM zaměstnanci uvádím v závěrečné části mé práce. Vrcholový management by si měl zároveň uvědomit nutnost uplatnění těchto nástrojů a motivovat tím své zaměstnance, nikoli jen pro plnění základních úkolů spojených s užíváním CRM v podniku, ale k jeho maximálně možnému využití a tím dosáhnout úplné efektivity. Je pak na samotném podniku, zda využije některý z nabízených motivačních nástrojů nebo zda zvolí formu autoritativního postoje vůči svým zaměstnancům.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005. vi, 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [2] LEHTINEN, J. R. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [3] WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
- [4] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, kolektiv. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 275 s. ISBN 978-80-7395-140-5.
- [5] VERWEYEN, Alexander. *Jak získat nové zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 152 s. ISBN 978-80-247-1970-2.
- [6] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [7] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

Elektronické dokumenty

- [8] *Význam zákazníka pro podnik* [online]. 2003 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2003/partnerem-je-zakaznik-vyznam-spokojenosti-loajality-a-oddanosti-commitmentu-v-ramci-crm-nejen-na-trhu-it.pdf>>.
- [9] *Zákazník* [online]. 2008 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <http://marketing.topsid.com/index.php?war=definice_marketingu>.
- [10] *Jak se stát dobrým podnikatelem a získat zákazníky?* [online]. 2008 [cit. 2011-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/priprava-podnikani/>>.
- [11] *Koncepce a atributy hodnoty zákazníka* [online]. 2007 [cit. 2011-02-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007100019>>.
- [12] *Péče o zákazníky* [online]. 2007 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://navolnenoze.cz/blog/pece-o-zakazniky/>>.
- [13] *Paretova analýza* [online]. 2010 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.chaloupka-kvalita.cz/paretuv-graf/>>.
- [14] *Marketingový mix – 4P* [online]. 2011 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.obchodnik.cz/2010/04/marketingovy-mix-4p-pro-kazdodenni-praci/>>.
- [15] *Od 4P ke 4C* [online]. 2005 [cit. 2011-02-27]. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [16] *Software CRM Siebel společnosti Oracle* [online]. 2011 [cit. 2011-04-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.oracle.com/cz/products/applications/siebel/index.html>>.
- [17] *CRM módou nebo nutností?* [online]. 2010 [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/je-crm-modou-nebo-nutnosti.htm>>.
- [18] *Řízení vztahů se zákazníky* [online]. 2010 [cit. 2011-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Rizeni-vztahu-se-zakazniky/customer-relationship-management-crm-aneb-rizeni-vztahu-se-zakazniky.html>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Nástroje přímého oslovování zákazníků, jejich výhody a nevýhody	18
Tabulka č. 2 – Nástroje hromadného oslovování zákazníků, jejich výhody a nevýhody.....	20
Tabulka č. 3 – Významní odběratelé	36
Tabulka č. 4 – SWOT analýza firmy	40
Tabulka č. 5 – Vyhodnocení nedostatků plynoucích z užívání CRM	58

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu	12
Obrázek č. 2 – Paretův graf k uvedenému příkladu	14
Obrázek č. 3 – Koncepční model hodnoty zákazníka	16
Obrázek č. 4 – KANO Model spokojenosti zákazníka.....	21
Obrázek č. 5 – Znázornění centra firmy Vega Trucks na mapě	29
Obrázek č. 6 – Náhled internetových stránek firmy Vega Trucks	33
Obrázek č. 7 – Organizační struktura firmy Vega Trucks.....	37
Obrázek č. 8 – Vývoj značky Renault v celosvětovém měřítku.....	38
Obrázek č. 9 – Vůz z řady Renault Magnum pro dálkovou přepravu	39
Obrázek č. 10 – Pilíře CRM a jejich vazba na zákazníky a jejich potřeby	49
Obrázek č. 11 – Schéma organizačního procesu firmy Vega Trucks.....	54
Obrázek č. 12 – Rozsah CRM	55
Obrázek č. 13 – Pyramida potřeb zaměstnanců.....	61

SEZNAM ZKRATEK

CRM – Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

ISO – Certifikace systémů řízení

KM – Knowledge Management – proces výměny znalostí

OBU – Jednotka pro automatický výběr mýtného v SRN

OSN – Organizace spojených národů

PR – Public Relations – tzv. vztah s veřejností a jeho ovlivňování

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Náhled úvodní stránky systému CRM Siebel 7

Příloha č. 2 – Ukázka přehledu akcí prodejce

Příloha č. 3 – Cenová nabídka

Příloha č. 4 – Ukázka technických specifik výbavy zpracované systémem CRM

Příloha č. 5 – Objednávka

PŘÍLOHA č. 1

Náhled úvodní stránky systému CRM

Microsoft Internet Explorer - PARTNER CRM V3.4

Adresa: http://localhost/start.swe

www.renault-trucks.com

VEGA - V5

Vítejte | Společnosti | Projednávané obchody | Akce / Budoucí kontakt | Vozidla / Cílování / Mailing | Nástroje

Dotazy: [] GO | 123 | SHOW ROOM | Zobrazit: []

Rychlé vyhledávání

Společnost: []

Město: []

PSČ: []

Důlež. :

GO

Moje probíhající projednávané obchody

Společnost	Předpol.	Mr.	Rozpočet	Komentář projednávaný obchod
AUTODOPRAVA - JIŘÍ H	12.4.2011	1	MIDLUM 220.10 EXTRA LIGHT ES 1 1	
Car and Truck s.r.o.	16.4.2011	1	PREMIUM LANDER 430.26 6X4 2S 1	
Jaroslav Lepší	17.4.2011	1	MAGNUM 480.18 T GV950 ES 1 16 0	
Ladislav Knop	8.4.2011	1	MASTER 150.35 PODVOZEK L3 E4 1	
SAND & STONE TRADING	10.4.2011	1	PREMIUM LANDER 430.32 6X4 3S 1	

Akce/budoucí kontakt měsíce

Společnost	Typ	Zahájení
	Schůzka	7.2.2011 0:00:00

PŘÍLOHA č. 2

Ukázka přehledu akcí prodeje

Microsoft Internet Explorer - PARTNER CRM V3.4

Adresa: http://localhost/start.swe

www.renault-trucks.com

VEGA - V5

Vítejte | Společnosti | Projednávané obchody | **Akce / Budoucí kontakt** | Vozidla / Cílování / Mailing | Nástroje

Dotazy: 2.2 Minulý týden

Akce / Budoucí kontakt :

Aktivity

Nové | Obnovení

123 | 1 - 18 ze 22+

No	Dů	Společnost	Tel	Fax	Zaměst	Zahájen	Ho	Skutečn	Poznámky
✓		HZ TRUCK s.r.o.	+420733100396					31.1.2011 0	zadání prodloužené z
✓		Autodoprava Roman Se	+420603 451 934					31.1.2011 0	sběr požadavků klien
✓		Autodoprava Roman Se	+420603 451 934					31.1.2011 0	zaslání nabídky na Pr
✓		Autodoprava Roman Se	+420603 451 934					31.1.2011 0	sběr informací
✓		Autodoprava Roman Se	+420603 451 934					31.1.2011 0	vypracování nabídky
✓		TOMAN - VODA - TOPEI	+420 607 609 074					1.2.2011 0:	sběr informací
✓		TOMAN - VODA - TOPEI	+420 607 609 074		346 01	Horšovský Týn	Telemarketin	1.2.2011 0:	Telemarketing na voz
✓		TOMAN - VODA - TOPEI	+420 607 609 074		346 01	Horšovský Týn	Sběr inform	1.2.2011 0:	potřeba nového dodá
✓		Levora & Šot. s.r.o.	+420 777 596 673		345 06	Brniřov	Sběr informa	1.2.2011 0:	upřesnění informací
✓		Levora & Šot. s.r.o.	+420 777 596 673		345 06	Brniřov	Mailing	1.2.2011 0:	zaslání info o voze R
✓		Levora & Šot. s.r.o.	+420 777 596 673		345 06	Brniřov	Vypracován	1.2.2011 0:	Vypracování nabídky
✓		Levora & Šot. s.r.o.	+420 777 596 673		345 06	Brniřov	Výsledek ob	1.2.2011 0:	prohra s Ford Transit
✓		HZ TRUCK s.r.o.	+420733100396		170 00	Praha	Průběh obch	2.2.2011 0:	info o SPZ a certifikac
✓		Autodoprava Roman Se	+420603 451 934		33845	Strašice 619	Telemarketin	4.2.2011 0:	informace o probíhají
✓		Autodoprava Roman Se	+420603 451 934		33845	Strašice 619	Telefon	4.2.2011 0:	informace o vozidlecl
✓		Cargoservis s.r.o.	+420777575332		155 21	Praha 517	Mailing	4.2.2011 0:	potřeba upřesnění int
✓		HZ TRUCK s.r.o.	+420733100396		170 00	Praha	Telefon	4.2.2011 0:	upřesnění datumu př
✓		Jaroslav Lepší	+420603263022		334 01	Přeštice	Telemarketin	4.2.2011 0:	informace o probíhají

javascript:void(0) | Local intranet

Cenová nabídka



Přípravil: Ladislav Novotný
 Vega Trucks s.r.o.
 Tel: +420 377 333 858 Mobile: +420777724804
 Fax: +420 377 431 227 Email: novotny@vegatrucks.cz
 K realizaci: VOLVER, s.r.o.
 pan Jaroslav Šabrt

Cenová nabídka :

VÝPOČET		
Datum konfigurace.....		23.11.2010
Č. ceníku		CSEMIX21e&29e

Typ vozidla	Počet vozidel	Poznámky
MAGNUM 480.19 T EURO 5	1	

DEFINICE VOZIDLA	
Vozidlo	MAGNUM 480.19 T E5
Rozvor.....	ROZVOR 4,12
Stálý převod	STÁLÝ PŘEVOD 12 x 37
C.H.V.....	CHV 18
C.H.S.....	CHS 40
Barva.....	ŠEDÁ ECLIPSE VEGA (NV)
Pneumatiky	G.315/70 R 22,5 LHSII / LHDII



SOUHRNÝ VÝČET	
Poznámky:	
Celková cena, bez DPH:	83.400,- EUR
Celková cena, bez DPH: SLEVA	78.700,- EUR
Celková cena, bez DPH:	1.936.000,- Kč

Tato nabídka platí do 30.11.2010
 Počítáno kurzem : 24.60,- Kč za 1,- EUR
 Aktuální kurz se počítá ke dni fakturace.

V ceně je zahrnuta výbava :
 - Metalická barva (2.700,- EUR)standardní barvy bez příplatku (modrá,bílá,červená,žlutá.....)
 - Meziúpravové spoilerly (2.100,- EUR)

Datum poslední změny :
 23 listopad 2010

VOLVER, s.r.o. - CSEMIX21e&29e
 Datum poslední verze : 23 listopad 2010

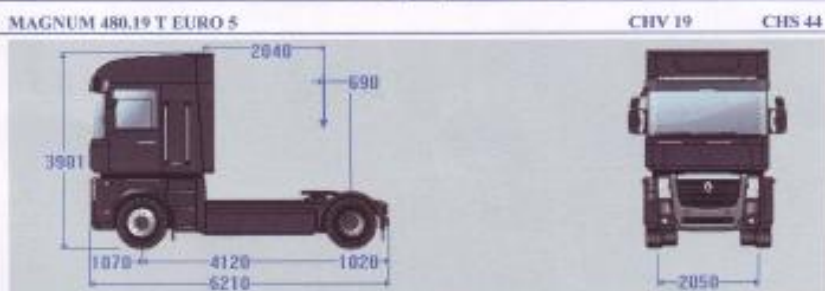
Ukázka technických specifik výbavy zpracované systémem CRM



Připravil: Ladislav Navotný
Vega Trucks s.r.o.
Tel: +420 377 333 858 Mobile: +42077724804
Fax: +420 377 431 227 Email: navotny@vegatrucks.cz

Kvalifikant: VOLVER, s.r.o.
pan Jaroslav Šubrt

Personalizovaná technická specifikace



Otáčky motoru při 90 km/h : 1257 ot/min

Rozměry a hmotnosti:	
Celková hmotnost vozidla kg.....	19000
Užitečná hmotnost kg.....	10548
Doporučené umístění točnice (Y) mm	690
Umístění točnice Max (Y) mm.....	890
Umístění točnice Min (Y) mm	490
Max. zatížení přední nápravy kg	7100
Max. zatížení zadní nápravy kg.....	13000
Rozvor (F) mm.....	4120
Obrysový poloměr otáčení (D) mm.....	2040
Délka zadního převisu (N) mm	1020
Délka podvozku s kabinou (A) mm	6210
Výška nezátíženého podvozku se sér. pneu. (H2) mm.....	944
Výška zatíženého podvozku se sériovými pneu (H2). mm	920
Výška střechy od země u nezátíženého vozidla (O) mm.....	3901
Přední převis (H) mm.....	1070
Šířka kabiny přes blatníky mm.....	2482
Rozchod vpředu (V1) mm.....	2050
Rozchod vzadu mm.....	1836
Šířka u zadních kol mm.....	2504
Světlá výška vpředu mm	203
Světlá výška vzadu mm.....	230
Šířka rámu vpředu mm.....	1080
Šířka rámu vzadu mm	850
Obrysový poloměr zatáčení mm	7870

Tato tabulka bere v úvahu hmotnosti vybraných prvků příplatkové výbavy RENAULT TRUCKS (kromě modelu Master); kóty max. délky nástavby zůstávají jako u základního modelu. Uvedené hodnoty mají pouze informativní charakter, výrobce si vyhrazuje právo změny údajů bez předchozího upozornění.

Objednávka



Připravil: Ladislav Novotný
Vega Trucks s.r.o.
K realizaci: VOLVER, s.r.o.
pan Jaroslav Šubrt

Objednávka nového vozidla RENAULT TRUCKS.

OBJEDNAVATEL

Firma: VOLVER, s.r.o.
Činnost: Autodoprava
Adresa: Dražobejlova 1019/27
Město/Země: Praha 9 - Libeň, 190 00
Telefon: +420775600248
Jednatel: p.Jaroslav Šubrt

RAZÍTKO KONCESIONÁŘE

OBJEDNANÉ VOZIDLO

CENÍK Č. CSEMIX218e9f

Značka: RENAULT TRUCKS.
Typ: MAGNUM 480.19 T E5
Rozvor: ROZVOR 4,12

Stálý převod: STÁLÝ PŘEVOD 12 x 37
Barva: ŠEDIVÁ metalická (NV) 670 JW
Pneumatiky: M.385/55R22.5XFA2 + 315/70
MULTIWAY

C.H.V./C.H.S. CHV 19CHS 44

PŘEVODOVKA ZF16S2530T0 (13.80-0.84)

STÁLÝ PŘEVOD 12 x 37

UZÁVĚRKA DIFERENCIÁLU

NÁDRŽE HLINÍKOVÉ (HLAVNÍ+PŘÍDAVNÁ)

PŘÍDAVNÁ NÁDRŽ 510L (D710)

CHLADNIČKA

KABELY PŘIPOJENÍ NAVĚSU ZÁS.15/2X7

ZVUKOVÝ SIGNÁL ZPATEČKY

PŘÍDAVNÁ LÁVKA MEZI PODĚLNÍKY

NÁDRŽ 715L (D710)

AKUMULÁTORY NAD SEBOU VLEVO

SÁNÍ VZDUCHU V ÚROVNI STŘECHY

SPOJLERY MEZINÁPRAVOVÉ

2 PNEUMATICKÉ HOUKAČKY NA STŘEŠE

MICHELIN 385/55R22.5XFA2 + 315/70 MULTIWAY

PŘEVODOVKA MECHANICKÁ

ŠEDIVÁ metalická (NV)

BOČNÍ POZIČNÍ OSVĚTLENÍ

Počet vozidel

1

Celková cena, bez DPH

79.000,- EUR

Celková cena, včetně DPH

94.800,- EUR

Požadovaný datum dodání: Únor/Březen 2011

Místo dodání: Vega Trucks s.r.o., Havířská 1241, 33023 Nýřany

ZÁLOHA

50.000,- Kč

Splátne do

23.12.2010

Podmínky:

Aktuální kurz se počítá ke dni fakturace. Při neodebrání vozidla ze strany objednavatele do 15 dnů od data doručení výzvy k převzetí vozidla, má prodávající (Vega Trucks s.r.o.) právo odstoupit od smlouvy a ponechat si již zaplacenou zálohu.