

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

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

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

Jan Říš

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jan ŘÍŠ
Osobní číslo: K09B0151P
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika a management
Název tématu: Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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

1. Charakterizujte daný podnik.
2. Analyzujte problematiku řízení vztahů se zákazníkem ve vybraném podniku.
3. Na základě provedené analýzy navrhněte možná řešení.
4. Analyzujte a zhodnoťte navržená řešení z hlediska konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie*. Praha : GRADA, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- CHLEBOVSKÝ, V. *CRM : řízení vztahů se zákazníky*. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
- TOMEK, G. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha : C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM : strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0569-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Zahradníčková

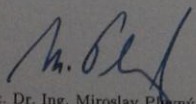
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

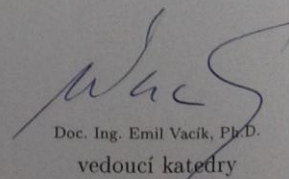
30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012



Doc. Dr. Ing. Miroslav Píkný
děkan



Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

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

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

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, ing. Lence Zahradníčkové, za odborné rady, ochotu a trpělivost. Děkuji Mgr. Bc. Martinovi Teplému, MBA. za praktické informace a rady z podnikové praxe a za maximální vstřícnost a zájem. Dík patří dále všem, kteří mi jakkoliv, i morálně, pomáhali při vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Westtransport Plzeň a. s. – charakteristika firmy	10
1.1 Představení skupiny Argo Group a. s.	10
1.2 Přelomový rok 2006.....	11
1.3 Představení firmy Westtransport Plzeň a. s.....	12
1.4 Současný vývoj firmy	13
2 Analýza řízení vztahu se zákazníky ve vybraném podniku	16
2.1 Zákazníci firmy Westtransport Plzeň a. s.	16
2.2 Úvod do řízení vztahů se zákazníky.....	17
2.3 Customer Relationship Management (CRM).....	17
2.3.1 Vysvětlení CRM.....	17
2.3.2 Nutnost CRM.....	18
2.3.3 Přínosy CRM.....	19
2.3.4 Kvalita, konkurence a CRM	22
2.3.5 Westtransport Plzeň a. s. – CRM.....	23
2.4 Analýza zákaznického dotazníku.....	25
2.4.1 Úvod k dotazníku	25
2.4.2 Popis dotazníku	25
2.4.3 Analýza dotazníku	26
2.5 Analýza a zhodnocení systému CRM v daném podniku	29
3 Navržení inovací CRM pro vybraný podnik.....	31
3.1 Předpoklady pro inovaci CRM v podniku	31
3.1.1 Základní předpoklady manažera.....	31
3.1.2 Plánování inovace CRM.....	32

3.1.3 Rizika projektu a metody jejich řízení.....	33
3.1.4 CRM reporting.....	34
3.1.5 Aktivní přístup managementu	35
3.2 Nákladová složka při zavádění CRM.....	35
3.2.1 Počáteční náklady	36
3.2.2 Náklady na implementaci	36
3.2.3 Náklady zkušební verze CRM.....	36
3.2.4 Náklady na úpravy.....	37
3.2.5 Náklady na spuštění.....	37
3.2.6 Náklady v běžném provozu	37
3.3 Bariéry zavádění CRM.....	38
3.3.1 Bariéry fungování CRM	38
3.3.2 Překonání bariér - Úspěšné CRM.....	40
3.4 Nástroje CRM	41
3.4.1 Kombinace nástrojů.....	42
3.5 Trendy v CRM	42
3.6 Návrh inovace CRM pro firmu Westtransport Plzeň a. s.....	43
3.6.1 Tvorba strategie CRM	44
3.6.2 Plánování inovace CRM ve firmě Westtransport Plzeň a. s.....	45
3.6.3 Informační kampaň pro zaměstnance	49
3.6.4 Zvolení vhodných nástrojů CRM a prvotní implementace	50
3.6.5 Zkušební provoz	52
3.6.6 Modifikace a optimalizace CRM.....	52
3.6.7 Speciální školení zaměstnanců	53
3.6.8 Ostrý provoz	53
4 Zhodnocení navrženého řešení	54

5 Závěr	55
6 Seznam tabulek a obrázků	56
7 Seznam použitých zkratk	57
8 Seznam použité literatury	58
8.1 Knižní zdroje	58
8.2 Elektronické zdroje	59
9 Seznam příloh	60

Úvod

Bakalářská práce je jednou z podmínek zakončení tříletého studia na vysoké škole. Měla by ukázat, že student je schopen čerpat z odborné literatury a pracovat se zdroji. Student zde prokazuje znalosti nabyté za tři roky a dokazuje, že dovede pracovat i s vědeckou literaturou a nejen s přidělenými pokyny. Bakalářská práce by měla tvořit kompaktní celek, který je smysluplný a obsahuje jak čistě vědecké poznatky, tak i poznatky praktické, na které se začíná klást čím dál tím větší důraz. Práce by neměla být jen čistě teoretická, ale měla by obsahovat část praktických informací, protože právě praxe je tím, co studenty navzájem odlišuje a přináší jim nové možnosti.

Tématem této bakalářské práce je: Řízení vztahů se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti. V každé úspěšné firmě by měla být práce se zákazníky na předních příčkách priorit. Právě zákaznická loajalita a zajímavost pro zákazníky tvoří hlavní podmínky firemních zisků. Z těchto důvodů bylo téma vybráno jako zajímavé pro bakalářskou práci, protože jak jinak vést prosperující firmu, než mít pevnou zákaznickou základnu, být solventní a tvořit stálý zisk. Politika práce se zákazníky je v každé firmě specifická a je obtížné stanovit univerzální pravidla, která by platila pro každou firmu v libovolném odvětví. Pro praktické potřeby této bakalářské práce byla zvolena firma Westtransport Plzeň a. s., zabývající se spedicí a dopravou a úspěšně fungující podnik na evropském trhu.

Westtransport Plzeň a. s. byl vybrán nejen z důvodu dlouholetých zkušeností s prací se zákazníky, ale také pro odhodlání ke zlepšení současného stavu a otevřenosti pro nové návrhy a řešení. Vlastnosti manažerů firmy Westtransport Plzeň a. s., jako jsou: dlouholeté zkušenosti v oboru, znalost firmy, otevřenost ke změnám, sebereflexe, by měly být příslibem spolupráce na skvělé úrovni. Zmíněné vlastnosti by měli mít všichni manažeři, kteří usilují o prosperující firmu, a nepřejí si stagnaci nebo udržování poklesu firmy, ve které pracují. Bližší údaje k firmě Westtransport Plzeň a. s. budou předmětem další části bakalářské práce.

Bakalářská práce se bude skládat ze čtyř základních částí. Zaměří se na představení podniku a zhodnocení současné situace v podniku. Samotná práce zacílí na navrhnutí možného řešení, které by mohlo zlepšit stávající systém CRM ve firmě Westtransport Plzeň a. s. Daný návrh bude vycházet z analýzy řízení vztahu se zákazníky, ale

stěžejním budou i údaje z aktuálního dotazníku. Hlavním cílem by mělo být zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

První část, charakterizujte daný podnik. Tato část bude složena především z praktických informací o zvoleném podniku. Měla by informovat o podniku Westtransport Plzeň a. s. a přiblížit historii firmy i současný stav. Zmíněna bude i pozice firmy na trhu.

Druhá část, bude obsahovat a analyzovat problematiku řízení vztahů se zákazníkem ve vybraném podniku, by měla obsahovat nejen praktické informace, ale také informace teoretické. Ty se budou věnovat především úvodu do systémů CRM (Customer relationship management), budou zde všechny základní pojmy, jejich vysvětlení, možnosti použití a celkově problematika zákaznických služeb. Teoretické informace budou úzce doplněny praktickými informacemi přímo z podniku, popisem současného stavu a jeho analýzou, a také analýzou dotazníku rozeslaného zákazníkům. To vše za účelem přiblížení vědeckých pojmů firemní realitě.

Třetí část, na základě provedené analýzy navrhněte možná řešení, bude vycházet z předešlé kapitoly a měla by se také zaměřit cíleně na podnik Westtransport Plzeň a. s. V této kapitole bude rozebrána analýza firmy a budou zde detailně navržena možná řešení. Bude se vycházet z teoretických možností vylepšení a také z analýzy dotazníku, který firma Westtransport Plzeň a. s. rozeslala svým největším zákazníkům jak v České republice, tak i v Německu. Bude se zde vyskytovat i více praktických poznatků ve srovnání s předešlými dvěma částmi. Důvodem je navrhování nových řešení systému CRM.

Poslední velká kapitola bude analyzovat a hodnotit navržená řešení z hlediska konkurenceschopnosti podniku. Bude pracovat s předem vytvořeným řešením a bude se ho snažit zanalyzovat a zhodnotit. Hlavním hodnotícím kritériem by měla být především konkurenceschopnost daného podniku.

Ukončením práce by měl být závěr, jakési shrnutí práce, nových poznatků z praxe, nových příležitostí a zhodnocení stanovených cílů.

1 Westtransport Plzeň a. s. – charakteristika firmy

1.1 Představení skupiny Argo Group a. s.

V následující kapitole bylo čerpáno z internetových stránek společnosti Westtransport Plzeň a. s., Argo Group a. s. a z osobních pohovorů s manažery společnosti.

Firma Westtransport Plzeň a. s. se řadí jako dceřiná firma do skupiny Argo Bohemia s. r. o. Proto kapitola obsahuje i stručný popis společnosti Argo Bohemia s. r. o a její mateřské společnosti Argo group a. s. Počátky skupiny Argo group a. s. jsou spojeny s rokem 1993, kdy byla spuštěna prvotní obchodní a přepravní činnost, ovšem tehdy ještě pod značkou AFG Holding, a. s. Již od samotného založení se firma nebránila pokroku. Díky tomuto postoji podporovala a i v současnosti podporuje dynamický růst ve všech oblastech své činnosti. Firma byla založena jako podnik rodinného typu, otevřený novým možnostem, a tak vznikla za relativně krátkou dobu úspěšná skupina evropského rozměru, zajišťující svým zákazníkům rozmanitý spediční systém a služby s ním spjaté, jak v České republice, tak i v ostatních zemích Evropské unie, a dokonce i v Asii.

Úspěšná a rozrůstající se skupina začala vytvářet dceřiné společnosti poskytující, spediční služby. Tím byl samozřejmě rozšiřován rámec zeměpisného působení celé skupiny natolik úspěšně, že dal vzniknout dalším dceřiným společnostem, které působí v některých evropských regionech, které se zpočátku nenabízely. Patří mezi ně firmy jako, ARGO Slovakia s. r. o., Argo Hungaria, Kft., Argo Ukraina TOB, ARGO Poland Sp. z o. o. a ES Elbetrans GMBG Hamburg.

Rok 2002 byl pro Argo Group a. s. velmi významný. Společnost se toho roku rozhodla přistoupit ke kroku, který ze strategického hlediska měl znamenat velký posun kupředu. Prostřednictvím výhodné akvizice koupila divizi rejdařství, společnost ČSPL a. s., a tak se skupina stala jedním z nejvýznamnějších říčních dopravců ve střední Evropě. Výhodou společnosti Argo Group a. s. je aktivní podílení se dceřiných společnostmi na stálém rozvoji systému logistických služeb v oblasti evropských regionů. Všechny dceřiné společnosti udržují dynamický vývoj a účastní se realizace nových produktů v oblastech logistiky, přepravy a doplňkových služeb.

Počínaje rokem 2003 byl zařazen v Evropě do provozu speciální mezinárodní systémový vlak s názvem Carpáthia Express. Jeho posláním a výsledkem, k němuž by měl mířit, je posílit konkurenceschopnost přepravy v oblasti nákladních vlaků, a to ve směru do jihovýchodní Evropy. Podstatnou informací je to, že jednou z velkých firem, jež se podílí na řízení tohoto vlaku, je i skupina Argo Group a. s.

1.2 Přelomový rok 2006

Z pohledu zákaznické problematiky nastala přelomová změna strategicky i marketingově velmi významná. Jednalo se o fúzi, která musela být velmi pečlivě promyšlena do posledního detailu a zabrala mnoho času příprav, aby při spuštění vše proběhlo na 100 procent. Fúze dvou velkých společností: společnosti Argo Bohemia s. r. o. a Argo Internationale Spedition, s. r. o., ve výsledku přesně splnila veškerá očekávání strategického managementu. K 1. lednu 2006 vstoupil na trh nový, pro mnohé konkurenty převratný, subjekt Argo Bohemia, s. r. o. K 1. lednu 2006 byl také název mateřské společnosti AFG Holding, a. s. nahrazen názvem Argo Group, a. s. Přes veškeré obavy se toto strategické rozhodnutí managementu celého koncernu zúročilo. Kompletně sjednotilo prezentaci a identifikaci všech společností skupiny a zprůhlednilo tak fungování celé skupiny i jednotlivých dceřiných společností, tedy i Westtransport Plzeň a. s.

Rok 2006 byl celkově pro společnost zásadním rokem. V jeho průběhu bylo pokračováno v započatých změnách. Management holdingu se rozhodl pro další velký krok k posílení konkurenceschopnosti. Bylo nařízeno další spojení podniků, a celá akce proběhla úspěšně, jednalo se o podnik Westtransport Plzeň, a. s. Předtím nebylo možné, aby dceřiné firmy vlastnily vozový park v oblasti nákladní dopravy, a právě tento obchodní tah umožnil dceřiným společnostem používat vlastní vozový park. Dceřiné společnosti po této úpravě dlouho toužily, a skutečně byla přínosem. Na základě všech hlavních změn z roku 2006 si firma Argo Group a. s. otevřela dveře na evropský trh a významně posílila.

1.3 Představení firmy Westtransport Plzeň a. s.

Společnost Westtransport Plzeň a. s. je firma, která funguje především v oblasti dopravy a spedice a své renomé staví na mnohaletých tradicích a zkušenostech. V oboru silniční dopravy a opravárenství motorových vozidel se firma může pochlubit tradicí sahající až do roku 1948. Tento rok byl výrazným milníkem především díky sloučení soukromých firem do krajského státního podniku ČSAD, čímž se umožnila lepší koordinace. Když uplynulo 45 let existence zmíněného podniku, jenž se v rámci Západočeského kraje staral zejména o dopravu osobní a nákladní, nastalo pro podnik obtížné období.

Na politické scéně a ve společnosti došlo k radikálním změnám, a tak management podniku rozhodl o jeho rozdělení na několik menších akciových společností. A následně v roce 1993 k jejich privatizaci. Takto vznikla nová akciová společnost Westtransport Plzeň, a. s., která měla od počátku svého působení za úkol zabezpečovat nákladní dopravu pomocí sklápěcích vozidel, prodej náhradních dílů a kompletní opravy autobusů a nákladních vozidel. I po tak rozsáhlých změnách jich stále na nastupující podnik čekalo velké množství.

Další rozsáhlá změna se ukázala jako jediné řešení těžké situace, která nastala prakticky okamžitě po ukončení privatizace. Vyplývalo totiž, že společnost je prakticky nepřipravená na kapitálovou formu trhu a nově vznikající tržní prostředí. Podnik Westtransport Plzeň a. s. brzdilo v rozvoji technické vybavení, které postupně zastaralo, a byl ho nedostatek. Jako další podstatný problém začala působit, složitá organizační struktura, pro moderní tržní ekonomiku neúnosná. Roztříštěnost do vzdálených samostatných a nespolupracujících závodů a provozoven, byla pro budoucí vývoj podniku náročná. Společnost potřebovala nového investora, který se našel v podobě firmy Hesta Transport s. r. o. Tato firma velmi rychle získala majoritní podíl akcií společnosti Westtransport Plzeň a. s. A pak už nic nebránilo potřebným změnám.

Společnost Hesta Transport s. r. o. postupně zahájila rozsáhlou reorganizaci, zrušení zbytečných organizačních jednotek, které jen brzdily celý systém. Dále došlo ke snížení stavu vozového parku a zaměstnanců. Společnost Hesta Transport s. r. o., ovšem nezapomněla obnovit prakticky celý vozový park a částečně se změnila jeho skladba. Kromě původních sklápěcích vozidel se vybavila i plachtovými návěsy, jež začaly být na trhu velmi potřebné. Krátce po těchto změnách, v roce 2002, se celý podnik rozhodl

k přestěhování do areálu Hesty Transport v Rokycanech (Plzeňský kraj), kde dnes působí většina hospodářských středisek. Mimo to je zde soustředěn i management a hlavní čerpací stanice pohonných hmot pro vozový park.

1.4 Současný vývoj firmy

Současná podoba firmy Westtransport Plzeň a. s. je výsledkem několikaletého soustavného vývoje s cílem být moderní akciovou společností. Podnik zaměstnává okolo 130 kvalifikovaných zaměstnanců a je vybaven 80 tahači různých značek jako jsou Mercedes Benz, Man a DAF. Vysoce propracované a fungující zázemí nabízí opravářské dílny, prodejnu veškerých náhradních dílů a stanici pohonných hmot, které jsou k dispozici jak vlastním vozidlům, tak i externím zákazníkům.

Společnost je, co se týče vlastního zázemí, na vysoké úrovni a dokládá to i úspora nákladů na externí služby. Po rekonstrukci technické základny, mohlo dojít k podstatnému zlepšení služeb zákazníkům a management by rád v této strategii pokračoval. Pozitivní změny přispěly k získání certifikátů jakosti od společnosti Moody International. Přesně řečeno šlo o certifikáty ISO 9001 (v roce 2004), a GMP 01 a 07 (v roce 2006), a jejich úspěšné obhajování při následných auditech.

Sled změn v současných dějinách společnosti byl uzavřen významným krokem, kterým byl vstup skupiny Argo Group. Ta převzala Hesty Transport spol. s r.o., která se postupně stala akcionářem se 100 % akcií firmy Westtransport Plzeň, a. s. Celý podnik převzala společnost Argo Bohemia, s. r. o. a v důsledku toho, že Argo Bohemia s. r. o. je dceřiná firma skupiny Argo, byl Westtransport Plzeň a. s. začleněn do významné spediční a dopravní skupiny Argo.

Společnost umožňuje skupině Argo mimo jiné rozšířit svoji nabídku o kvalitní vozový park a společnosti Westtransport Plzeň a. s. Toto převzetí konečně přineslo potřebnou stabilizaci a další možnosti při rozvoji ve všech oblastech činnosti. A firma Westtransport Plzeň a. s. tak mohla začít naplno využívat výhod plynoucích ze zastřešení velkou skupinou. Nutno poznamenat, že spolupráce je oboustranná, a jako moderní spediční firma s dynamickým vývojem, vybudovaným zázemím, a vlastním vozovým parkem má Westtransport Plzeň a. s. rozhodně co nabídnout. Mimo dopravu silniční, železniční a říční také nabízí dopravu kontejnerovou. Navíc je společnost

schopna dovézt náklad do zemí, jako jsou Německo, Rakousko, Slovensko, Francie, Holandsko, Španělsko, Belgie, Lucembursko, Švýcarsko, Maďarsko, Itálie, Polsko, Anglie, Skotsko, Portugalsko. Společnost Westtransport Plzeň a. s. jako zásadní věc nabízí pojištění celého převáženého nákladu proti krádeži až do výše 10 miliónů.

K nejaktuálnějším informacím patří rozhodnutí managementu společnosti Westtransport Plzeň a. s. ze začátku roku 2011. V tomto období se po dlouhém rozhodování a vyhodnocování analýz společnost rozhodla předefinovat své priority a soustředit se především na zákazníky ze zemí Evropské unie a omezit obchody se zákazníky z České republiky. Jednalo se především o rozhodnutí strategické, ale i v operativní části zahrnovalo lepší spolupráci v oblasti CRM, což je pro potřeby této bakalářské práce nutné zohlednit.

Ve stejném období a ze stejných důvodů firma omezila na minimum počet sklápěcích souprav, využívaných výhradně na převoz sypkých substrátů. Bylo rozhodnuto, že směr, který bude upřednostňován, bude soustředění se na převoz nebezpečného zboží v systému ADR¹, pro jehož manipulaci má firma potřebné zkušenosti, vyškolené řidiče a vhodný vozový park.

Současný stav, ve kterém se nachází firma Westtransport Plzeň a. s., vystihuje SWOT analýza. Nejprve se práce bude věnovat interní strategické analýze, která zahrnuje silné a slabé stránky. Mezi silnou stránku společnosti, patří především včas splácené pohledávky bez prodlení, od zákazníků z chemického a automobilového průmyslu. Tito klienti za svou solventnost a spolehlivost požadují vyšší nároky na poskytované služby, dodávané informace a korektní jednání. Mezi slabé stránky společnost řadí zastaralost IT technologií napříč firmou a slabší rychlost reakcí na určitou náhlou změnu. Firma Westtransport Plzeň a. s. o těchto nedostatcích, které přímo ovlivňují fungování CRM, ví a plánuje inovaci technologického vybavení a s tím související vyšší reakční rychlost celé společnosti.

Ke SWOT analýze, mimo silné a slabé stránky, patří také externí strategická analýza, to znamená analýza příležitostí a hrozeb. Počítá se přitom s tím, že tyto informace nebývají tak snadno dostupné jako v případě interní strategické analýzy, a proto zde

1 **ADR** - přeprava nebezpečných věcí

firma vychází z externí informace nebo analýzy. Firma Westtransport Plzeň a. s. je, jak již bylo řečeno, spediční a dopravní firma, a proto mezi hrozby patří stále rostoucí náklady na pohonné hmoty a mýtné. V posledních letech se ale objevila další podstatná hrozba. Jedná se o zkracující se hospodářské cykly a na to navazujícími problémy s celým hospodařením. Naopak příležitosti společnost vidí v dlouhodobé finanční stabilitě chemického a automobilového průmyslu. V těchto dvou průmyslových odvětví má podstatnou část svých zákazníků. Do současných příležitostí firma řadí také rostoucí orientaci na zákazníky z východní Evropy, kteří také vykazují vysokou stabilitu finanční, a dále stabilitu ve velikostech objednávek, což je pro logistickou firmu důležitý aspekt.

2 Analýza řízení vztahu se zákazníky ve vybraném podniku

Jelikož se bude jednat o kapitolu, jejíž součástí bude vztah k zákazníkům, budou nejprve zmíněni všichni významní zákazníci spolu s popisem charakteru společnosti, její velikosti a zájmů. Dále bude kapitola pokračovat teoretickým úvodem do problematiky systému vztahu se zákazníky, poté následuje popis samotného CRM, jeho funkcí a výhod. Budou zde poskytnuty i praktické informace o současných zákaznických službách společnosti Westtransport Plzeň a. s. a nakonec bude provedena analýza řízení vztahu se zákazníky.

2.1 Zákazníci firmy Westtransport Plzeň a. s.

Zákazníci společnosti Westtransport Plzeň a. s. by se dali rozdělit do několika skupin, podle jednotlivých průmyslů, ve kterých podnikají. Jedná se především o průmysl papírenský, dřevozpracující, automobilový, chemický, stavební. Firma spolupracuje přímo s firmami, s koncovým zákazníkem jen zřídka. Jednou z firem, se kterými Westtransport Plzeň a. s. spolupracuje, je DHL Express (Czech Republic) s. r. o.

DHL Express těží ze svých odborných znalostí a dlouholetých zkušeností. Svým zákazníkům nabízí vysoce kvalitní služby nejen v oblasti expresní, letecké, námořní, silniční a železniční dopravy, ale podstatným rozdílem oproti ostatním firmám i Westtransport Plzeň a. s. také smluvní logistiku a mezinárodní poštovní služby. Celosvětová síť společnosti Deutsche Post DHL pokrývá více než 220 zemí a teritorií, ve kterých dává práci 275 000 zaměstnancům. Globálně poskytuje zákazníkům standardizované produkty a na míru uzpůsobená řešení, jež se mohou opírat o detailní znalosti lokálních trhů, na kterých společnost buduje svou pověst. Společnost DHL aktivně spolupracuje se systémy vzdělávání v daných zemích, pomáhá při zmírňování následků živelných pohrom a snaží se přistupovat velmi zodpovědně k otázce ochrany klimatu a životního prostředí. V roce 2010 příjmy společnosti Deutsche Post DHL převýšily 51 miliard euro.

Další zákazníci již nebudou popsáni detailněji, s ohledem na ochranu obchodních informací.

2.2 Úvod do řízení vztahů se zákazníky

Hlavním cílem každého podnikatele a firmy by měla být tvorba zisku. Avšak v moderním tržním prostředí není rozhodně příliv zisku automatický. Firma, která se nebude snažit o trvalý dynamický růst, nebude přizpůsobivá nastalým změnám a nedokáže včas reagovat na výkyvy trhu, nebude mít velkou šanci na tvorbu zisku, dokonce ani na samotné přežití. Valná většina firem se ale k tržnímu prostředí přizpůsobit umí. Zvládají základní nabídku služeb a povinnosti s tím spojené, provoz ovládají dobře. V současnosti ovšem firmy, přesněji jejich management a vedení, přicházejí na to, že největší možnost odlišení se od konkurence a tím pádem zvětšení podílu na trhu a celkové zvýšení prosperity podniku jako celku, spočívá především v práci se zákazníky.

Mnoho moderních firem již na tuto strategii přestupuje a managementy společností hledají nové služby, které by mohli zákazníkům nabídnout a tím je přilákat. Právě aktivní vztah k zákazníkům je strategická cesta pro firmy, které chtějí patřit k těm úspěšným a usnadňuje ji zavedení nebo vylepšení systému CRM. Zavedení CRM je velkou firemní změnou, a jako ke změně k němu musí být i přistupováno. Ovlivní zásadně komunikaci se zákazníky, a proto by měli být řádně proškoleni všichni zaměstnanci, kteří do styku s klienty vstupují.

2.3 Customer Relationship Management (CRM)

Firmy by si mohly položit hned několik dotazů, co to vlastně CRM systém je? Proč takový systém zavádět? Bude vůbec k užitku? Pro každý podnik je podstatné si uvědomit, že CRM je komplexní, zcela nové a revoluční řešení v oblasti práce se zákazníky. Jde o zlepšení interakce se zákazníkem pomocí vyšší kvalifikace personálu v oblasti sociální psychologie – asertivní komunikace a rozšiřování stávajících zákaznických technologií.

2.3.1 Vysvětlení CRM

Slovo customer (zákazník) je zřejmé, ovšem slovo relationship (vztah), už by bylo dobré objasnit. Jako každý vztah má i ten zákaznický několik fází, kde nejpodstatnější

jsou navázání kontaktu s novým zákazníkem, jeho udržování a rozvíjení a velmi důležitá fáze je i ukončení vztahu, jelikož některé firmy nejsou schopny včas ukončit ekonomicky nefungující vztah. Může samozřejmě dojít i k ukončení vztahu ze strany zákazníka, potom je potřeba tuto situaci vyhodnotit a dalším případům předejít.

Podnik by měl zákazníkovi umožnit kontaktování zákaznického centra v jakékoliv fázi a případné konstruktivní poznámky zaznamenávat do určité databáze, aby k nim byl snadný přístup v momentu, kdy je to zapotřebí. Poslední část je velmi podstatná, jelikož by mohlo docházet k přerušení toku interakcí. Proto by měl podnik vytvořit určitou novou jednotku, která zabezpečí plynulost interakcí a jejich následnou kontrolu. Potřebné je, aby si podnik uvědomil, že se jedná o komplexní systém, který propojuje několik oblastí prodeje. Jedná se hlavně o marketing, celkový odbyt, ale také se klade důraz na to, ve které části životního cyklu se zákazník nachází. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

2.3.2 Nutnost CRM

Odpovědí na další otázky, proč zavést CRM, bude následující část. Právě CRM umožňuje, že vztah zákazníka s podnikem není už jednorázová záležitost, ale přechází ve vztah dlouhodobého charakteru. Pro podnik je ovšem potřebné sledovat několik aspektů vztahu se zákazníkem. Podstatné pro podnik jsou celkový počet zákazníků, doba trvání vztahu, a zda jsou zákazníci pro podnik prospěšní. Ty by poté podnik měl vyhodnocovat a z nich vycházet při budování vztahu se zákazníkem. Mělo by se pracovat s určitou formou odměn, protože nejen že využití služby může být pro klienta odměnou, ale při opakovaném odměňování klientů je větší pravděpodobnost, že se stanou loajálnějšími. (Tomek, 2009)

Podnik by se měl snažit o budování své vlastní značky, aby byla mezi klienty nejen známá, ale aby díky ní mohli zákazníci okamžitě identifikovat nabízený produkt. I v této oblasti CRM přispívá ke správnému fungování firemní značky. Má totiž několik zásad, které mohou firmě výrazně pomoci. „One face to customer“ by se dalo přeložit jako jedna tvář, která zastupuje společnost před zákazníky. Jednotný styl, který si klienti okamžitě se značkou spojí. Druhým pravidlem je „One and done“, jedna zákaznická aktivita a je vyřízeno. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006)

Zjednodušeně řečeno, podnik vyřeší veškeré další problémy a dotazy hned poté, co zákazník udělá první krok, například zavolá na call centrum a ohlásí problém. Jedná se o velmi vstřícný krok směrem k zákazníkům, a jelikož tato forma odměny je velmi cenná, pravděpodobnost zákaznické věrnosti se zvyšuje. Podniky se velmi snaží o zákaznickou věrnost, a proto je CRM tak potřebné. (Storbacka, 2002)

2.3.3 Přínosy CRM

Každý podnik počítá s tím, že zavedení, inovace nebo změny CRM budou náročné. Management počítá nejen s nákladovou náročností, ale také s náročností časovou a personální. Zavedení bude provázet mnoho změn a proto je podstatné, aby CRM jako celek poskytovalo zřejmé přínosy, které mohou sloužit jako argumenty při komunikaci o změnách napříč podnikem. Právě komunikace s ostatními složkami firmy je pro usnadnění zavedení CRM velmi podstatná.

Následující část se bude zabývat samotnými přínosy. Literatura jich uvádí zhruba deset základních. Daly by se rozdělit do čtyř skupin:

- zlepšení jednání se zákazníkem
- zlepšení konkurenceschopnosti
- zrychlení reakční doby v podniku
- zlepšení výkonu personálu

Jedním z přínosů CRM je hladký průběh obchodních jednání, to znamená především zefektivnění celého procesu a odstranění těch aktivit, které pro zákazníka nemají přínos. Tím se celý proces zrychlí a dochází ke snižování nákladů. Jelikož CRM v sobě nese prvky marketingu, odbytu a služeb, úspora je značná. CRM má značný vliv i na již zmiňovanou reakční dobu podniku, protože úzce souvisí se znalostí zákazníka. Znalost zákazníka lze získat pouze přes kvalitní dlouhodobý vzájemný vztah. Z této myšlenky vyplývá, že reakční doba podniku úzce souvisí s kvalitou zákaznických vztahů. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

Zefektivnění obchodního procesu přináší další výhody. Jednou z nich je navýšení času pro individuální přístup k zákazníkovi. Dostatku času a ochoty k osobnímu jednání patří mezi důležité požadavky ze strany zákazníků. Jedině tak je udržování vztahů na vysoké

úrovni a klienti jsou s celou službou spokojeni, což vede ke zvýšení zisku a vzniku loajality. Management se může věnovat specifickým potřebám zákazníků, namísto zkoumání obecných dat o velkém počtu klientů. Tím se zvyšuje kvalita jednotlivých kontaktů a operativní pracovníci jsou schopni kooperovat s větším počtem zákazníků najednou. Zásadní je, umět klientovi pomoci.

Konkurenceschopnost hraje nespornou roli pro každý podnik, a tak CRM přináší výhody i v této oblasti. Jen málo podniků dokáže CRM využívat naplno a bere si z něj jen několik myšlenek. Avšak právě v pochopení celého systému, přijetí strategie a implementaci nabízených služeb je hlavní síla CRM. Podnik, který k problematice CRM přistoupí takto, bude mít určitě značnou konkurenční výhodu, což se projeví v rostoucí konkurenceschopnosti a zisku. Boje mezi konkurenty se v tržním prostředí odehrávají i v oblasti image. Prostřednictvím CRM má management podniku více času na své zákazníky, nabízí jim individuální přístup a časovou ochotu. Spokojení zákazníci si vytvářejí důvěru a v dlouhodobém časovém horizontu svou spokojeností zvedají podniku image. Což se může projevit zájmem nových zákazníků, získání pozice na trhu a také podnik nemusí podléhat cenovým válkám. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006)

Přínos interního charakteru CRM se projevuje ve dvou oblastech, reakční době podniku a zaměstnancích. Nejprve se práce bude věnovat reakční době, spolehlivosti a komunikaci. V dnešní době jsou informace považovány za cennější než samotné peníze. Díky informacím lze přecházet ničujícím ztrátám, nebo naopak uskutečnit rozhodnutí, která přinesou velký zisk. Proto má firma, díky CRM, možnost sledovat velmi podrobně všechna oddělení styku se zákazníkem a informace se šíří rychle, efektivně a vždy té osobě, která je bude využívat. Je tak snadné odhalit možná rizika, případné nesrovnalosti ve vztahu ke klientům, ale také nové příležitosti. Prostřednictvím CRM by se firmě nemělo stát, že bude nečekaně čelit výrazné změně na trhu, díky níž může zaniknout. (Bureš, 2006), (Storbacka, 2002)

Samotné informace však musí mít jasnou vypovídající hodnotu a musí být spolehlivé, jinak jsou bezcenné. Prostřednictvím CRM má management přístup ke každodenní práci pracovníků v marketingu a odbytu, je tak zlepšen jeho odhad, a potlačena možnost nepřesných rozhodnutí vedoucích ke ztrátám na zisku. CRM zajišťuje, aby veškeré informace byly spolehlivé a včas na místě určení. V této oblasti CRM završuje svou funkčnost zlepšením celkové komunikace, jakožto zásadního informačního prostředku.

Je podstatné, aby právě v této části podnik nic nezanedbal a nepodcenil. Na místě jsou různá školení a jednání. Zlepšení vede k hladké spolupráci mezi složkami marketingu a odbytu. Jejich spolupráce je pro obchodní vazby, růst zisku a prosperitu podniku zásadní. (Wessling, 2003)

Poslední skupinou, kde je možné sledovat přínos, je personál firmy. I na něm totiž stojí přijetí, pochopení a úspěšné zavedení celé myšlenky CRM. Nový zákazník se většinou rozhoduje i podle prvního dojmu, který nabude během prvních 4- 5 minut jednání. Po zavedení CRM do podniku, tento systém dokáže pomoci managementu s jinak problematickým úkolem, motivací pracovníků a efektivitou jejich spolupráce. Efektivita spolupráce je zvýšena pomocí celkového zvýšení efektivity procesů v podniku. Pracovníci zlepšují komunikaci a mají lepší přístup k informacím. Co se motivace týče, zjednodušení komunikace, zrychlení reakční doby, odbourání zbytečných aktivit, podpora pro činnost, jsou činnosti, díky nimž mají pracovníci zjednodušené každodenní úkony. U odvedené práce je vidět výsledek a budoucí odměna. Tím je práce zábavnější a právě následná spokojenost pracovníků je hlavní motivátor pro zlepšování jejich výkonnosti. Ale jak už bylo řečeno, k motivaci pracovníků je potřeba mnohem více, než jen zavedení CRM. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006), (Tomek, 2009), (Storbacka, 2002)

Není to jen motivace a dobrá spolupráce uvnitř týmu co činí ze zaměstnanců pracovníky schopné naplno využívat systém CRM. Podnik by od nich měl vyžadovat i další atributy, mezi něž patří koncentrace na každodenní potřeby zákazníka, neboť není řešením přistupovat k zákazníkovi jen za účelem splnit úkol, ale pochopit ho a splnit jeho očekávání. Mimo motivaci by měli pracovníci být zdravě soutěživí a mít vůli prosadit se. Je nutné, aby přesně věděli, čeho chtějí dosáhnout a pakliže by odhalili nějakou komunikační bariéru, aby jí buď odstranili, nebo jí nahlásili managementu. Dalším atributem je rozhodnost, jež se u pracovníků pozná tím, že v krizových situacích se chovají rozhodně, stojí za názorem svým, nebo názorem společnosti, a přesto dokáží sledovat priority zákazníků. (Dohnal, 2002), (Storbacka, 2002)

Pro správné fungování týmové práce v podniku, je potřeba mít dostatek pracovníků, kteří jsou schopni vést tým. Bez „team leadera“ je pracovní výkonnost týmu nízká nebo kontraproduktivní. Vedoucí zaměstnanec musí být schopen kdykoliv pomoci každému členovi týmu najít správné řešení, koordinuje práci jako celek a směřuje ji k zadanému cíli, požadavku zákazníka. Také se očekává, že to budou právě oni, kdo vyřeší krizové

situace a kdo bude podporovat pracovní morálku celého týmu. Nejen tito zaměstnanci, ale většina pracovníků, by měla být schopna improvizace. Ta podporuje kreativitu, přináší nové nápady, ale především vyžaduje od pracovníků dokonalé znalosti z oblasti marketingové a obchodní strategie celého podniku. Manažeři každé společnosti by se měli snažit o podporu těchto atributů u zaměstnanců, kteří přicházejí do styku se zákazníky, protože právě manažeři jsou vůdci všech podnikových změn. (Dohnal, 2002), (Storbacka, 2002)

2.3.4 Kvalita, konkurence a CRM

Dostáváme se k problematice kvality, ovšem nejde přednostně o kvalitu produktu, ale jedná se o kvalitu vztahu k zákazníkovi. Mezi hlavní prvky patří základní přístup a technologie, protože právě přes ně má zákazník možnost uspokojit své potřeby. Již prvotní zklamání by znamenalo, že klient bude od celé procedury nákupu odrazen a zvolí konkurenci. V dalším kroku zákazník hodnotí připravenost a znalosti personálu. Firma by se měla snažit o maximální profesionalitu všech zaměstnanců, ale především těch, kteří vstupují do styku s klienty. Protože i pracovníci se podílejí na celkové kvalitě CRM. (Wessling, 2003)

Zákazník samozřejmě oceňuje i rychlost jednání a vyřizování jednotlivých zakázek, obměn nebo reklamací. Zdržování a průtahy zákazníka pouze přesvědčí o nefungujícím systému ve firmě. Společnost by se tak pomocí CRM měla snažit o to, aby dané informace měli právě ti lidé, kteří je nezbytně potřebují. Proto je potřebné i dobře znát své klienty a umět předpovídat jejich potřeby a být na ně připraven. Dostatečná a fungující připravenost může mnohdy ušetřit mnoho času. Pozitivní výsledek vždy přispěje k upevnění vztahu se zákazníkem. Právě zákazník má totiž možnost srovnání napříč trhem a s tím související možnost volby. (Wessling, 2003)

Nyní bude vysvětlena souvislost mezi systémem CRM a konkurencí pro daný podnik. Velmi podstatné pro podnik je mít informace o konkurenci, vědět jak se chová, jaké služby nabízí. Každý konkurenční náskok může být ten rozhodující. Podnik posune dopředu a konkurenci oslabí. Konkurenční boje se vedou v pěti hlavních oblastech.

- Oblast, kde se dá hodně získat, ale i rychle ztratit, je konkurence volných oblastí na nákup. Jedná se totiž o doposud nerozhodnuté a k žádné značce neloajální

zákazníky. Firma, bez propracovaného CRM systému a databáze zákaznických zkušeností, musí s každým klientem začínat od začátku, bez jakékoliv přípravy. Tento postup zabírá velké množství času a je nákladný. Oproti tomu firma s CRM systémem je mnohem flexibilnější a dosahuje vyšších úspor.

- Menší oblastí je vyřizování problémů. Opět zde platí, že firma, která má díky CRM nashromážděné informace, které může okamžitě využít, má jasnou konkurenční výhodu.
- Třetí možností je konkurence v image společnosti. CRM pomáhá přizpůsobovat se a vybírat správný kompromis, aby zaujala co nejvíce zákazníků mezi firmami, jež nabízejí podobné produkty nebo služby, a právě image zde hraje zásadní roli.
- Systém CRM také umožňuje plánovat do budoucnosti a realizovat tak nové pobočky, případně sklady účelněji než konkurence. V oblasti zboží a služeb se nedá dosáhnout tak výrazných konkurenčních výhod. Ovšem část, kde se dá dosáhnout výrazných výhod, je prodej.
- Častým problémem ve firmách je nekomunikování mezi jednotlivými částmi firmy navzájem. To se, se systémem CRM, nemůže stát. Právě zde se totiž spojují veškeré komunikační kanály, obchodní nabídky a ostatní služby v jeden celek, který má firma okamžitě k dispozici a na jednom místě.

Nároky každého klienta se liší, a proto je díky systému CRM jednodušší udržet vzájemný vztah na pozitivní úrovni. Závěrem je podstatné zmínit, že podstatou systému CRM není jen ho zavést a nechat fungovat, velmi důležité je udržovat neustálé zlepšování nabízených i doplňkových služeb. Jedině tak může systém naplno zajišťovat plynulý chod podniku. (Wessling, 2003), (Bureš, 2002), (Tomek, 2009)

2.3.5 Westtransport Plzeň a. s. – CRM

Společnost Westtransport Plzeň a. s. v současnosti přistupuje k zákaznické problematice specifickým způsobem. Ve firmě fungují pro styk se zákazníky dvě roviny vztahu. První rovina je na úrovni managementů obou firem, na této úrovni se dojednávají zakázky. Druhá rovina je operativní, tu mají na starosti a zodpovídají za ní disponenti firmy Westtransport Plzeň a. s., tak i disponenti zákazníka. Tento přístup by se dal parafrázovat jako: „two faces to customer“, přeloženo jako dvě tváře pro zákazníka.

Podle managementu společnosti má tento systém jednu zásadní výhodu. Pakliže by došlo z jakéhokoliv důvodu k problémům s řídicím manažerem, které by vyústily jeho odchodem, celkový vztah k zákazníkovi a celé objednávce by nijak neutrpěl, protože by celý proces zajišťovala ještě operativní úroveň. Zkráceně se jedná o dvojí jištění každého obchodu proti neočekávanému internímu problému.

Jednotlivé pravomoci jsou rozděleny mezi úrovně především na základě zodpovědnosti. Operativní úroveň má na starosti udržování každodenního vztahu k zákazníkovi, to znamená, že tito pracovníci přijímají veškeré dotazy a vyhodnocují je. Celkově vzato se starají o hladký průběh obchodu a spokojenost zákazníka. Úroveň management zasahuje do obchodu v několika případech. Prvotně hned na začátku celého obchodu, kdy dojednává platební podmínky, velikost objednávky, časové plnění a stará se o doladění smlouvy k oboustranné spokojenosti. Do této fáze není operativní část připuštěna. Dalším případem je okamžik, kdy se obchod nevyvíjí hladce. Jedná se především o reklamace. Management také řeší situaci, kdy zákazník například přestal objednávat v pravidelných intervalech. Na managementu je v tu chvíli najít vhodná řešení a tyto problémy vyřešit.

Je důležité uvědomit si několik zákonitostí dopravy a spedice. Doprava a spedice je služba s malou přidanou hodnotou. Zcela obecně se na ni dá nahlížet jako na přepravu zboží z bodu A do bodu B. Má svá jasná specifika a klienti od těchto firem vyžadují jiné zákaznické služby. Jako nejdůležitější služba, vyžadována zákazníky, je předávání informací o stavu zásilky co nejrychleji a co nejpravdivěji. Tyto informace jsou poskytovány kompetentní osobou kompetentní osobě, mezi firmami navzájem. Společnost Westtransport Plzeň a. s. staví právě na včasném dodání informací zákazníkům a na kvalitě poskytovaných služeb. Dále může nabídnout dobrý stav vozového parku. K jedinečným službám pro zákazníky patří vybavení řidičů v oblasti ADR, což obnáší ochranné pomůcky a schopnost řidičů orientovat se při nakládce a vykládce zboží.

Firma Westtransport Plzeň a. s. není firmou, která by fungovala podle zásady „Business to Customer“, ale spíše dle zásady „Business to business“. Což je charakterizováno stálým jednáním stejných pracovníků ve firmě Westtransport Plzeň a. s. se stejnými pracovníky v zákaznických firmách. Nový zákazník je vybírán na základě vztahu k dceřiným firmám nebo podle sympatií manažera. Jako poslední možnost je lukrativní

finanční nabídka a možnost dlouhodobého kontraktu. Ideálním zákaznickým stavem, ke kterému by se chtěla společnost na základě zlepšování služeb dopracovat, je stav nulového počtu reklamací.

2.4 Analýza zákaznického dotazníku

2.4.1 Úvod k dotazníku

Pro účely a celkové přiblížení práce firemní realitě, byl v úzké spolupráci s manažerem z firmy Westtransport Plzeň a. s. sestaven dotazník pro klienty společnosti a následně rozeslán. Tento dotazník má sloužit jako zpětná vazba pro analýzu a zhodnocení CRM v daném podniku. Celková analýza by bez něj byla dosti jednostranná a nebyl by zahrnut hlavní prvek, zákaznické požadavky a výtky. Právě pro potřeby této bakalářské práce mají námitky zákazníků největší vypovídací hodnotu. Z důvodů nezveřejňování citlivých údajů zákazníků nebudou uváděny skutečná jména klientů, ale budou nahrazena souhrnnými názvy.

2.4.2 Popis dotazníku

Zdroj: Příloha A: Dotazník

Dotazník byl klientům rozeslán managementem společnosti Westtransport Plzeň a. s. v březnu 2012. Hlavní body byly vytvořeny primárně pro potřeby firmy a sekundárně pro potřeby této bakalářské práce. Z této myšlenky vyplývá tvorba otázek a bodové škály. Ta byla určena rozmezím 1 (velká spokojenost) až 5 (nespokojenost). První otázka se zaměřila na zjištění, jak intenzivní jsou kontakty zákazníka s disponenty firmy Westtransport Plzeň a. s. Druhá zjišťovala, jak častá je komunikace s vedením společnosti Westtransport Plzeň a. s. Obě tyto otázky byly položeny jako první kvůli jejich významu. Špatné hodnocení v těchto otázkách by znamenalo velký problém pro celou společnost.

Další otázka se zaměřila na kvalitu zpracování zakázek ve společnosti Westtransport Plzeň a. s. Zde manažery zajímala spokojenost se zpracováním zakázky, jednalo se především o spolehlivost a přesnost. Následující otázka zkoumala, co si klienty myslí o reakční době společnosti Westtransport Plzeň a. s. Zde se měli zákazníci vyjádřit, zda

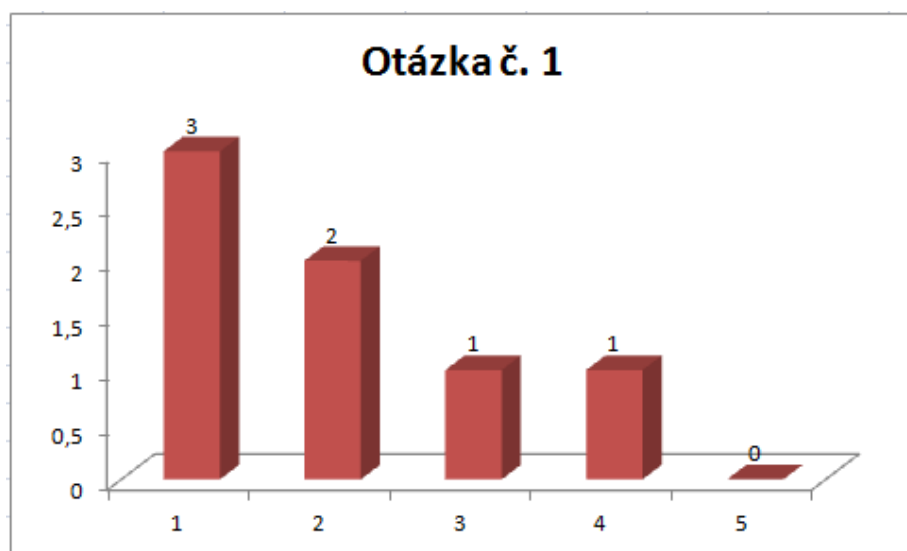
jsou spokojeni s celkovým časovým průběhem zpracování jednotlivých zakázek. Poslední otázka zjišťovala, zda by zákazník uvítal existenci společného IT rozhraní. Odpovědi na tyto otázky budou zanalyzovány v následující části kapitoly a následně zapracovány do návrhu zlepšení pro firmu Westtransport Plzeň a. s.

2.4.3 Analýza dotazníku

Dotazník byl poslán 7 klíčovým zákazníkům. Ti byli označeni, v zájmu uchování strategických údajů, velkými písmeny.

Analýza zákaznického dotazníku zobrazí jednotlivé otázky a hodnocení, které klienti zvolili.

Obrázek 1 - Intenzita jednání s disponenty

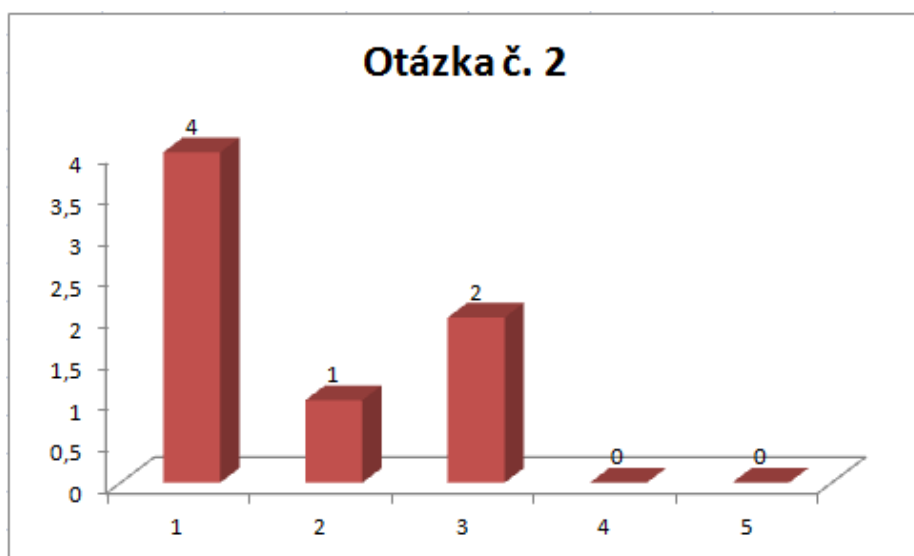


Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Otázka intenzity jednání s disponenty dopadla různorodě. Zákazníci A, B, a E označili jejich spokojenost hodnou 1, tudíž by v této oblasti nic neměnili. Ovšem většina, 4 zákazníci, označili intenzitu jednání s disponenty jiným hodnocením. Zákazník C ohodnotil tuto oblast hodnou 2, tedy spokojen. Nespokojeným zákazníkem je klient D, ten přiřadil hodnotu 4. Nutno ovšem dodat, že tento klient s disponenty nekomunikuje, takže jeho hodnocení je tím ovlivněno. Zákazník F jednání s disponenty označil za

dobré, tedy hodnota 3. Změnil by jejich přístup. Poslední zákazník vybral hodnocení 2, tedy spokojen. Na základě obrázku, jenž zobrazuje nedostatky v jednání s disponenty společnosti Westtransport Plzeň a. s., je vidět, že tato oblast patří ke slabinám v daném podniku. Tyto nedostatky by měly být vyřešeny návrhem systému CRM. Mělo by se jednat především o zlepšení přístupu disponentů.

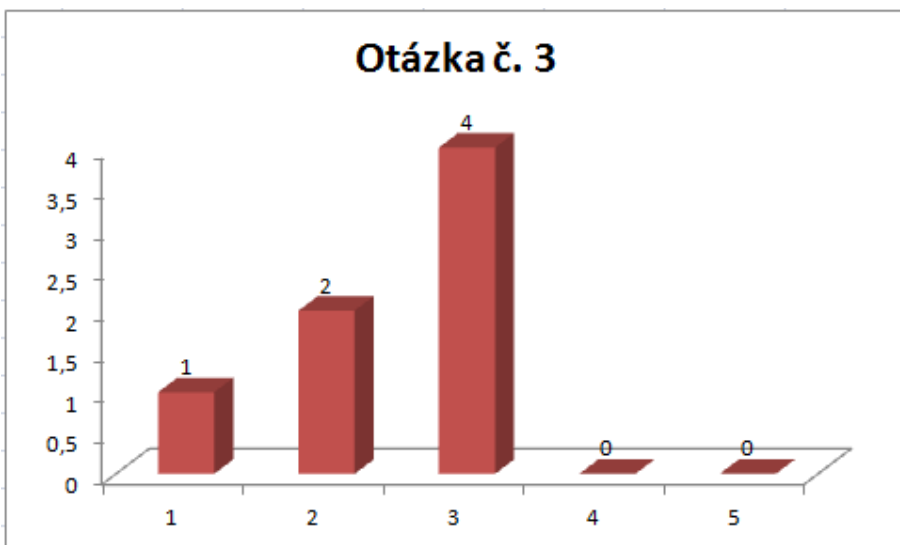
Obrázek 2 - Intenzita jednání s managementem



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

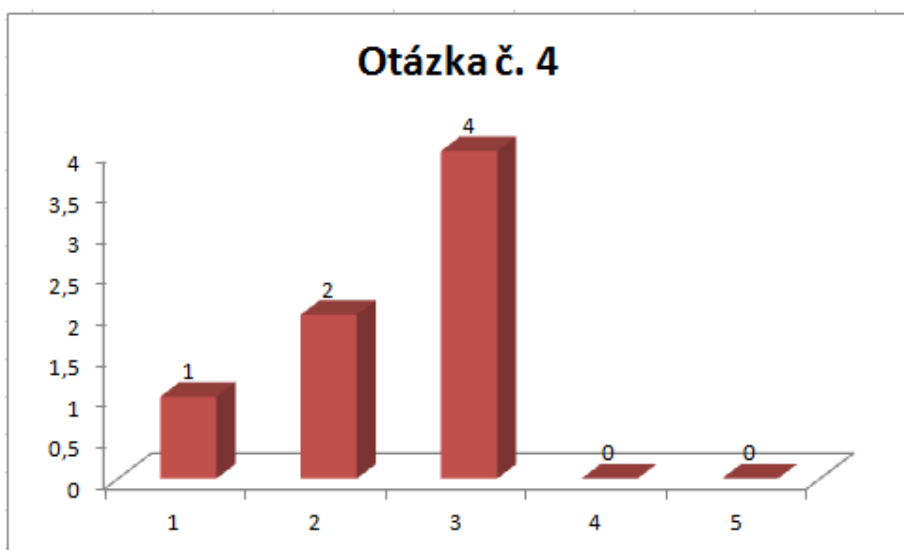
Druhá otázka směřovala na spokojenost s intenzitou jednání s managementem společnosti Westtransport Plzeň a. s. Z obrázku vyplývá, že většina klientů hodnotí tuto spolupráci 1, tedy velmi spokojení. Tito klienti by nic neměnili a spolupráce na této úrovni jim vyhovuje. Jedná se o zákazníky D, E, F, G. Zákazníci A, B, C měli drobné připomínky, jež lze velmi snadno odstranit. Jednání s managementem společnosti Westtransport Plzeň a. s. bylo ohodnoceno nejlépe ze všech dotazovaných oblastí. Je vidět, že management společnosti je jednoznačně silnou stránkou firmy.

Obrázek 3 - Kvalita zpracování zakázek



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obrázek 4 - Rychlost odezvy na požadavky



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Třetí otázka se zaměřovala na kvalitu zpracování zakázek a čtvrtá otázka zjišťovala rychlost odezvy na objednávku ve firmě. Obě otázky dopadly ve výsledku stejně, bohužel podprůměrně. Obě otázky spolu do velké míry souvisí, a proto budou zanalyzovány současně. V dotazníku se zákazníci vyjádřili valnou většinou, tj. 6 zákazníků, že s kvalitou nejsou maximálně spokojeni. Problém představuje hlavně

spolehlivost podávaných informací o stavu objednávky. Je to proto, že disponenti firmy nejsou přesně schopni určit v jaké fázi je objednávka.

Nedostatkem je také to, že když dojde k neočekávané události, nejsou disponenti schopni reagovat flexibilně. Například prázdný kamion musí čekat několik hodin na vyložení a dochází k časovým prodlevám. S těmito fakty přímo souvisí rychlost odezvy společnosti Westtransport Plzeň a. s. Zásadním problémem je neexistence souhrnných informací o celé objednávce na jednom místě, kde by se dala aktualizovat. Tím by disponenti měli aktuální údaje v každém okamžiku a mohli by tak zákazníka informovat přesněji a rychleji.

Z analýzy dotazníku vyplývá, že klienti jsou velmi spokojeni s jednáním a přístupem managementu společnosti Westtransport Plzeň a. s. Nespokojenost se nejvíce objevuje v otázkách reakční doby podniku, zpracování zakázek a jednání s disponenty. Management společnosti si tyto slabiny uvědomoval již před odesláním dotazníku, takže návrh bude směřovat k vyřešení těchto problémů. K otázce vzniku nového IT rozhraní, které by spojovalo firmu Westtransport Plzeň a. s. s jejími zákazníky, vyjádřeno odmítavé stanovisko. Převažujícím důvodem bylo, že dochází k malému počtu objednávek, a tak by systém nebyl vytěžován. Tento fakt úzce souvisí se specifiky oblasti dopravy a spedice, takže se v tomto bodě potvrdila predikce managementu společnosti.

2.5 Analýza a zhodnocení systému CRM v daném podniku

Na základě analýzy CRM ve firmě Westtransport Plzeň a. s. vyplývá, že tato společnost systém CRM využívá jen částečně. Má nastavené jasné priority jednání s klienty a také pro ni platí specifika oblasti dopravy a spedice. To se projevuje ve formě podnikání business to business a také v zákaznických vztazích, kde prioritou je udržovat dlouhodobý vztah, namísto neustálého hledání nových zákazníků. Co se týče úrovně přístupu k zákazníkům, firma Westtransport Plzeň a. s. sází jednoznačně na individualizovanou úroveň. Management firmy se pro tuto úroveň rozhodl na základě několika výhod, které firmě usnadňují přístup k zákazníkům. Jedná se o vysokou výtěžnost osobního vztahu ke klientovi a každodenního kontaktu s ním. V oblasti dopravy a spedice je tento bod téměř nezbytný.

Zákazníci si především přejí být neustále informováni o stavu jejich zakázky. Díky vysoké úrovni si firma Westtransport Plzeň a. s. vypracovala u svých klientů výsadní postavení, že v případě jakéhokoliv dalšího projektu, se daný zákazník obrací prvně na firmu Westtransport Plzeň a. s. – tato firma je první kontaktní osobou. Z této situace plyne společnosti řada výhod. Mimo stálého zisku i bonusové platby za rychlost, avšak především udržování loajality zákazníků, což je ve spedici a dopravě zásadní aspekt. Poslední velkou výhodou individualizované úrovně je schopnost, na manažerské úrovni, rychle reagovat na výkyvy nebo na velké snížení počtu objednávek. Firma tak může řešit jakýkoliv problém už v zárodku a měla by se tak vyhnout situaci, kdy kvůli dlouhodobému neřešení problému o daného klienta přijde.

Další podstatné, a pro bakalářskou práci nezbytné, informace vychází ze získaných dat z dotazníku, jež firma rozeslala svým zákazníkům. Podle dotazníku by mělo dojít ke změnám v rychlosti reakční doby na požadavky zákazníků, dále k tréninku disponentů firmy Westtransport Plzeň a. s. v zákaznickém přístupu.

Firma Westtransport Plzeň a. s. je firmou, jež je orientována přímo na potřeby zákazníků v určité oblasti, ve které podniká. Daná oblast má své specifické vlastnosti, které musí být v následném návrhu dodrženy, aby byl smysluplný. Návrh samotný se bude řídit poznámkami a informacemi od klientů a bude cílit k jejich uspokojení. Celý návrh bude konzultován s manažery firmy Westtransport Plzeň a. s., pro maximální míru efektivity a vyhnoutí se nerealizovatelným úkonům a cílům.

3 Navržení inovací CRM pro vybraný podnik

Následující kapitola bude zaměřena na návrhy možných inovací systému CRM ve společnosti Westtransport Plzeň a. s. Kapitola bude rozdělena do několika částí. První části budou obsahovat úvod do inovací systému CRM v podniku, plán zavedení, podmínky a hrozby. V dalších částech se již přejde na samotný návrh inovací pro firmu Westtransport Plzeň a. s. Tento návrh by měl vycházet z analýzy současného stavu provedené ve druhé kapitole, analýzy CRM v podniku a analýzy dotazníku rozeslaného klientům.

3.1 Předpoklady pro inovaci CRM v podniku

Každý podnik, který se rozhodne pro tak radikální změnu přístupu k zákazníkům, jakým je inovace CRM, by měl počítat s určitým průběhem celé změny. Musí zahrnovat přípravu, dále plánování, zvážení nákladů, vlastní implementaci a vyhodnocení. V této kapitole bude popsána inicializační část a navržená řešení, k samotné implementaci by byl zapotřebí delší časový horizont a k vyhodnocení může dojít až po dlouhodobých analýzách dosažených výsledků.

3.1.1 Základní předpoklady manažera

K úspěšnému dokončení projektu, zavedení CRM, je potřeba, aby se podnik, ale i manažeři drželi jistých předpokladů. Jelikož manažer má hlavní zodpovědnost za úspěch projektu, měl by umět kontrolovat své emoce a ty negativní umět potlačit. To se mu může hodit ve chvílích, kdy by negativní emoce mohly narušit chod celého projektu. Jejich zvládnutí a odmítnutí je ovšem stejně podstatné jako projevování v případě pozitivních emocí. Je potřeba umět dát najevo spokojenost, klid, uvážlivost a tým v krizové situaci uklidnit a poskytovat mu naději. Manažer by se také měl vyhnout přepracovanosti a měl by mít ve svém časovém rozvrhu i jasně určený odpočinek, který mu pomáhá na práci nahlížet z jiných úhlů pohledu. Mohlo by se zdát, že kontrola emocí nepatří mezi nejdůležitější vlastnosti, ale z praxe vyplývá, že i sebelepší team leader nebo organizátor, který nedokáže ovládat své emoce, může zhatit úspěch celého projektu. (Wessling), (Storbacka, 2002)

Ostatní vlastnosti se týkají především zpracování a filtrování informací. Podstatná je selekce informací, protože při zahlcení zbytečnými informacemi, přestává mít manažer přehled a můžou se objevovat špatná rozhodnutí, která mohou celý projekt zničit. Samozřejmě přehnaná úspora informací nebo přespříliš intenzivní selekce, mohou mít za následek totéž. Manažer by měl umět vyhodnotit a zažádat si o přesně ty informace, které jsou k dosažení cíle nezbytné. Nejvíce doporučovanou metodou, je soustředění informací, které mají jasné místo v projektu, v čas potřeby. Když je informace použita, měla by být vyřazena, čímž se udržuje přehlednost. Tržní prostředí je velmi proměnlivé a změny nastávají často. To samé platí i pro CRM, jehož vývoj za poslední roky zaznamenal velký boom. Od manažera se tedy vyžaduje, aby byl schopen tyto změny zachytit a uplatnit. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

3.1.2 Plánování inovace CRM

Myšlenka zavedení CRM do podniku s sebou nese značná rizika a dlouhý průběh. Je proto jasné, že žádný podnik by se neměl do implementace CRM pustit neobezřetně. Většinou se naskytne příležitost, která vede k rozhodnutí. Mnohdy je to nespokojenost se stávajícím systémem a tedy nutnost inovace, nebo část podniku nevykazuje takové výkony, které se očekávají. V neposlední řadě je to konkurenční boj. Ať už je důvod jakýkoliv, firma by následně měla sestavit specializovaný tým, který začne vytvářet prvotní posudky. Mezi ně patří několik studií: jaké jsou požadavky na inovaci CRM, zda je zadané požadavky vůbec možné zrealizovat a nakonec studie finanční náročnosti. (Dohnal, 2002)

Společnost, která se dostala přes část rozhodnutí ke změně, čeká část plánování. Management podniku by měl jako první krok vytvořit jednoznačnou vizi, ke které bude podnik i celá změna směřovat. Tato vize je nadřazena jednotlivých strategiím, ty jsou vytvořeny následně, aby plnily cíle vize. Bez jednoznačné vize, ke které došlo na základě celopodnikového ujednání, nemá změna žádný význam a dojde jen ke zbytečnému vynaložení nákladů. Po provedení nezbytné SWOT analýzy, jako podstatného rozhodovacího faktoru, je podnikem vytvořeno jasné poslání podniku, jednotlivá opatření. (Dohnal, 2002)

Následujícím krokem je vytvoření jednotlivých strategií. Nejdůležitější je obchodní strategie, kterou podnik určuje svoji image přístupu k zákazníkovi. Strategie by měla

být implementována do systému CRM. Mezi další potřebnou strategii patří funkční strategie, v té manažer kontroluje nakolik je obchodní strategie použitelná pro CRM a výsledky projednává s vedením. Předposledním krokem jsou přípravné fáze pro implementaci CRM. V této fázi je nezbytná spolupráce manažera s jednotlivými částmi podniku, aby byly obeznámeny se strategií, a ta mohla přejít do závěrečné fáze. Posledním krokem je sestavení rozpočtu celé změny CRM. Bez kvalitního, přehledného a podrobně popsání plánu nemá pro podnik význam pouštět se do dalších fází. Na CRM je nutno pohlížet jako na podnikovou filozofii a její největší síla je právě v komplexnosti, využívání pouze části CRM nikdy nepřinese kýžený stav. (Wessling, 2003), (Chlebovský, 2010), (Dohnal, 2002)

3.1.3 Rizika projektu a metody jejich řízení

Jako každému projektu, i inovaci CRM, hrozí určitá rizika. Mohou nastat jak na začátku, v průběhu, tak i na konci projektu. Největším rizikem je celkové selhání projektu a nevyhovující inovace CRM, která může podnik dostat až do insolvence. Podstatné je, aby byl manažer schopen rizika v průběhu projektu předvídat, minimalizovat anebo zvládnout. Rizika se obecně dělí podle vlivu na úspěch projektu, na velká a malá. Dalším kritériem je pravděpodobnost, že nastanou. Ta se dělí na vysokou a nízkou. Logicky se nabízí, že je sestavena tabulka o dvou sloupcích a dvou řádcích, kde manažer velmi snadno může zanalyzovat riziko v obou kategoriích. Riziko je tak rozřazeno do „rizikových faktorů“, označovaných podle závažnosti písmeny A, B, C, kdy C je nejméně závažné. (Chlebovský, 2005)

Rizika je možné sledovat nejen v různých časových obdobích, ale také v různých oblastech inovace. Nejčastěji jsou rizika spatřována v oblastech optimalizace metodiky- nespécifikované cíle projektu, v pracovních týmech- nedostatek zaměstnanců, v aktualizaci rozpočtu - nevyhovující časový harmonogram, v záměrech projektu- nerozdělení úkolů, v týmové spolupráci- neodborný vedoucí, chod projektu- neakceptování návrhů na zlepšení. Když se podnik dopouští nějaké z vyjmenovaných, zásadních chyb, rizika se objevují s velkou pravděpodobností a jejich odbourávání je časově a finančně náročné. (Wessling, 2003)

Existuje několik metod, kterými se dá rizikům předcházet anebo je minimalizovat. V této části bude uvedena jedna z nejpoužívanějších metod. V první fázi musí být

manažer schopný identifikovat, na jaké úrovni se v současnosti nachází CRM. Úrovně je několik a každá má svá jasná specifika.

- Chaotická úroveň se vyznačuje nevidováním předchozích kontaktů, což znemožňuje plánování a navíc je ke každému zákazníkovi přistupováno originálním postupem, což je časově náročné.
- Segmentová úroveň rozděluje zákazníky do segmentů, které jsou řízeny jednotlivě. Časová úspora je na úkor nejednotného a neosobního vystupování k zákazníkovi.
- Centrická úroveň těží z centrální evidence zákazníků spolu s jejich profily. Zřejmou výhodou je jednotné vystupování a snaha o udržení dlouhodobého vztahu.
- Individualizovaná úroveň je charakteristická sledováním individuálních potřeb zákazníků a přidělováním správce každému klientovi. Díky tomu je zde možné efektivní plánování a také pružnost v nabídce podporující vztah s klientem.
- Poslední úroveň je globálně individualizovaná. Tato úroveň potřeby zákazníka a maximalizaci zákaznického vztahu přenáší do všech oblastí podniku a do všech dceřiných společností. Rovněž je nutné poskytovat stejné služby zákazníkovi po celém světě. (Dohnal, 2002), (Chlebovský, 2005), (Chlebovský, 2010)

3.1.4 CRM reporting

V projektu je velmi zásadní komunikace a předávání informací, ať už o průběhu projektu nebo o problémech. K tomu slouží reporting. Tok zpráv plyne od spodních úrovní až k těm nejvyšším, přičemž objem informací se zmenšuje. Tento jev nastává proto, že každá úroveň filtruje obdržené informace pro účely té vyšší. Pro vrcholný management je bezcenná informace, o výměně pracovníků v týmu, ale nutně potřebuje vědět, zda je dodržován časový harmonogram. Tento systém je založen na principu, že každý člen týmu podává pravdivé a přesné informace. Musí se počítat také s tím, že zpracování informací a rozhodnutí o dalším kroku zpravidla netrvá pár hodin, ale většinou jeden až dva týdny. Předpokládá se totiž, že ve výsledné zprávě budou zahrnuta případná rizika a nutné změny. (Wessling, 2003)

3.1.5 Aktivní přístup managementu

Ať už jsou předešlé předpoklady jakkoliv podstatné, aktivní přístup managementu k procesu inovace CRM je vůbec nejpodstatnější. CRM není jen nový systém, který je zaveden a většina pracovníků to ani nepostřehne. CRM je nová firemní filozofie, která ovlivní celý podnik a je nutné, aby na to byli všichni zaměstnanci připraveni. Situace, kdy bude management pasivní a nevysvětlí vše podstatné nebo nezíská pro změnu podporu, odsoudí k zániku celý projekt už v počátku. (Wessling, 2003)

Je právě na managementu, aby celý proces důkladně připravil a projednal s pracovníky v dostatečném předstihu. Může jim zajišťovat různá školení a semináře, aby o svém záměru přesvědčil co nejvíce zaměstnanců. Pro tak velkou změnu je nutné využívat veškeré firemní možnosti, zkušenosti a nástroje. Je potřeba aby management dokázal pochopit požadavky zákazníků a převedl je do CRM nástrojů. Manažeři musí po celý proces práci řídit, dohlížet na ni, kontrolovat, zda vše běží podle vytvořeného plánu. Samotní zaměstnanci budou na proces změny nahlížet skepticky a vše vykonávat pouze jako práci. Je proto na managementu, aby je přesvědčil, že výsledný produkt zefektivní činnost podniku, ale i jim usnadní práci. S motivovanými a zainteresovanými pracovníky je mnohem snazší projekt dokončit, uzpůsobovat a vylepšovat. Je zřejmé, že tohoto ideálního stavu nelze bez aktivní, neustálé a profesionální práce managementu dosáhnout. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

3.2 Nákladová složka při zavádění CRM

Management firmy musí při zavádění CRM počítat s jistými náklady. Podstatné je, že se nejedná pouze o náklady na implementaci CRM, ale zvyšují se i náklady na běžný provoz. Nejčastějším problémem je podhodnocení projektu anebo management nezahrnul všechny oblasti, které projekt zasáhl. Aby management mohl předejít těmto problémům, existuje gap analýza. Jedná se o speciální analýzu, která slouží pro odhad očekávaných nákladů implementace CRM do podniku. Je velmi důležité, aby v ní bylo zohledněno co nejvíce faktorů, samotné přípravy, plánování, zavádění CRM, požadované nástroje CRM. Poté gap analýza vytvoří odhad pro všechny fáze projektu a manažer je tak schopen určit rozpočet a sestavit časový harmonogram. Celá nákladová oblast pojímá

mnoho jednotlivých menších nákladových částí, které budou popsány v této kapitole. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

3.2.1 Počáteční náklady

Již od počátku projektu implementace CRM firma pocítí zvýšení nákladů. Je to dáno především nutnou komplexností CRM a hloubkovou změnou firemní filozofie. V této fázi by měla být vytvořena jasná, přehledná a detailní koncepce, podle níž se projekt bude řídit a k jejím vizím bude směřovat. Není nutné radikálně měnit nebo ukončovat procesy v rámci úspor. Procesy by se měly přizpůsobovat zákazníkovi a jeho potřebám. V první fázi by podnik měl počítat s tím, že se náklady budou týkat všech oblastí, protože je nutný komplexní vývoj. Jedná se o náklady do informačních technologií, procesů, zaměstnanců a také do administrativy. (Wessling, 2003)

3.2.2 Náklady na implementaci

Management při sestavování nákladů implementace CRM vychází z prvního kroku a veškeré informace získává z prvotně vytvořené nákladové koncepce. Tyto náklady z převážné většiny slouží podniku k úspěšnému zahájení zkušebního provozu CRM. Jedná se především o vybavení všech potřebných pracovišť, ale hlavně o IT vybavení, jako jsou nové servery, telekomunikační vybavení. Některé firmy tomuto druhu nákladů nevěnují potřebnou pozornost a rozpočet pro tuto fázi podhodnotí. V té chvíli nastává velký problém, protože bez detailní přípravy dat, rozhraní a zdrojů, hrozí nárůst nákladů a velké časové prodlevy v dalších fázích. Důležitá je také příprava personálu. Na místě jsou různá školení a tvorba školících skupin, které budou podporovat zavedení a přípravu na nové CRM přímo ve firmě. (Wessling, 2003), (Chlebovský, 2005)

3.2.3 Náklady zkušební verze CRM

Následující fáze je pro celý proces inovace CRM a pro budoucí fungování podniku nejvíce zásadní, ale i nejsložitější. Nastává moment, kdy se má začít testovat CRM v běžném provozu. Zaměstnanci pracují s úplně novými programy a systémem a nemohou tak těžit z již dosažených znalostí a zkušeností. Je proto potřebné, aby v této fázi fungoval systém školení a koučování a zaměstnanci tak měli možnost rychle se učit

nové věci, realizovat nápady a rychle řešit problémy. Podniky, jež podcení složku personální a soustředí se pouze na zavedení IT věcí, doplácí na toto podcenění budoucími vysokými náklady na doškolování pracovníků. Postupně dochází k vyladování systému, při kterém je podstatné přizpůsobit ho uživatelům tak, aby se ovládání mohlo stát intuitivním. (Wessling, 2003)

3.2.4 Náklady na úpravy

V této fázi je nutné vyladit veškeré nejasnosti a poslední detaily. Zároveň jsou k dispozici analýzy zjištěných slabin, které je potřeba zapracovat do stávajícího CRM. Vše na co se zaměřovala pilotní fáze, software, rozhraní a školící skupiny, musí fungovat dle plánu a cílových požadavků. Časté problémy nastávají s rozhraním celého CRM systému. Přestože objevené nesrovnalosti mohou být malého rozměru. V budoucnu, kdy už by je nebylo tak snadné opravit, působit zbytečné komplikace celému podniku. V této fázi je systém prakticky připraven ke spuštění, a proto by měl management ukončit tuto fázi provedením testu, který by měl odhalit i poslední drobnosti. (Wessling, 2003), (Chlebovský, 2005)

3.2.5 Náklady na spuštění

Manažeři by mohli mylně předpokládat, že náklady v této fázi budou již zanedbatelné. Avšak management podniku by si měl uvědomit, že právě v této fázi CRM začíná naplno fungovat, a tak jsou náklady vyšší. Firma by měla zkoordinovat práci všech IT odborníků, aby byli připraveni kompletně systém hlídat a být schopni ostatním zaměstnancům pomoci s případnými dotazy. Management by měl neustále podporovat proces změny, zajišťovat potřebné jednání a koučování, aby se co nejvíce ulehčilo přijetí nového CRM do celého podniku. (Wessling, 2003)

3.2.6 Náklady v běžném provozu

Náklady v poslední části už nejsou přímo měřitelné z důvodu provozu celého podniku. V kapitole o nákladech se ukázalo, že zavedení CRM závisí více na personálu než na pouhém zavedení technologií. Je to hlavně z důvodu, že právě personál bude jednat se zákazníky, a tak spoluvytvářet podnikovou image. Jako každá změna, i inovace CRM si

žádá svůj čas, aby byla zabezpečena kvalita nového CRM. Musí se ovšem stanovit přesný časový rámeček, aby nedocházelo ke zbytečným průtahům. Nezastupitelnou roli opět hraje management, který by měl zajistit přijetí systému pracovníky a snažit se usnadnit jim pochopení CRM. Koncept a vize by měly být stanoveny na začátku a posléze měněny co nejméně, aby nevznikal v CRM rozhraní zmatek. (Wessling, 2003), (Chlebovský, 2005)

3.3 Bariéry zavádění CRM

Největší překážkou pro úspěšné zavedení CRM do podniku jsou především zaměstnanci. Většina firem je rozdělena na zaměstnance, kteří nepřicházejí do styku se zákazníky a na zaměstnance, kteří ano. Především u pracovníků, jež s klienty jednají, může systém CRM představovat určitou hrozbu. Ze zkušeností firem vyplývá, že odpor roste stejně úměrně, jako jsou managementem přidávána nová pravidla, normy a příkazy. Jednání s lidmi je proto nezbytné zahájit s dostatečným časovým předstihem, protože bez potřebné podpory a komunikace nemá management žádného podniku šanci prosadit úspěšnou změnu. (Wessling, 2003)

3.3.1 Bariéry fungování CRM

Obecně lze odmítání ze strany zaměstnanců rozdělit do tří fází. Nejprve poznají nějaký podnět, například možnost zavedení CRM a bez dostatečného vysvětlení přichází fáze odmítnutí. Poslední, nejvyšší stupeň je odpor, z této fáze se jen špatně vrací zpět a pro management to znamená ztrátu již vynaložených investic, protože projekt pravděpodobně zkrachuje. Zaměstnanci se obávají čtyř základních problémů. Prvním je svoboda jejich jednání. Na tu jsou zvyklí především pracovníci v oblasti obchodu, a právě ti se také nejvíce obávají její ztráty. CRM do značné míry usnadňuje jejich práci, ale zároveň přináší omezení jejich svobodného rozhodování. Například při nakládání s informacemi o klientech, o stavu reklamace nebo o různých jednáních. Takový pracovník byl zvyklý vše řešit sám, údaje si schraňovat a najednou kvůli CRM tyto informace a jeho poznatky vidí všichni ostatní pracovníci.

Druhým problémem je ohrožení systémem, například strach ze ztráty pracovní pozice, anebo z posunu na nižší kariérní pozici. V těchto případech musí management mít

připravené jasné argumenty, které dokážou přesvědčit pracovníky, že CRM jim práci hlavně usnadní, nikoli úplně vezme. Pracovníci musejí být přesvědčeni o výhodách systému již v zárodku jednání, jen tak lze předejít postupnému a rostoucímu odporu. Právě nalezení uplatnění a rostoucí motivace patří mezi faktory, na které by měl management upínat svou pozornost a dále je rozvíjet. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006)

Třetí situací, kdy zaměstnanci odmítají nové CRM, je zobecnění. Situace, kdy management nedá v dostatečném předstihu před samotným počátkem zavádění CRM informace pracovníkům. Poté, kvůli časovému tlaku, je pracovníkům rychle nastíněn nový systém spolu s mnoha omezeními, které přinese. Zaměstnanci, bez diskuze jejich připomínek a dostatečného vysvětlení celého systému, okamžitě pociťují odpor k systému CRM a nedůvěřují v přínos změny.

K odmítnutí přijetí CRM může dojít i kvůli různým novým normám. Zaměstnanec většinou nepřesvědčí, že management normy prosazuje a lobuje za ně. Je doporučené, aby management neustále pracoval na zdokonalování CRM a zvyšování přínosu pro zaměstnance. Při prosazování, bez možnosti diskuze se zaměstnanci, může nastat velmi nebezpečný jev, který není na první pohled vidět a může napáchat největší škody. Jedná se o „skrytý odpor“, situaci, kdy zaměstnanci před vedením změny přijmou, ale mezi sebou se změnou ostře nesouhlasí. Takto může situace dospět až do bodu, že zaměstnanci budou skrytě systém bojkotovat. To se projeví, nefungujícím CRM a v krajním případě ztrátou klientů. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006), (Storbacka, 2002)

Nejčastějším jevem nepřijetí je takzvaný bumerangový efekt, což znamená, že zaměstnanec by chtěl uskutečnit určitou akci, ale jelikož nemůže nebo je donucen k něčemu jinému, zaujme automaticky odmítavý postoj. Může ovšem dojít i k extrémnější reakci, a to k výpovědi. K této volbě se většinou rozhodnou pracovníci, kteří věří v dobré uplatnění na trhu práce, a není pro ně problém změna zaměstnání. Pracovníci, jež v podniku strávili dlouhý čas a je pro ně těžké najít si novou práci, mohou v případě nepochopení a frustrace, protože jsou spíše introvertní, zvolit formu agrese. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006), (Storbacka, 2002)

3.3.2 Překonání bariér - Úspěšné CRM

Problém nepřijetí nového systému CRM je ze strany zaměstnanců poměrně častý. Podniky ovšem vynakládají velké investice do nových technologií, a tak pro ně neúspěch v inovaci CRM znamená podstatnou ztrátu. Vyvinuly se tedy metody, jak lze pracovníky přesvědčit, aby CRM začali používat. Management by se měl zaměřit na menšiny pracovníků, kteří inovaci CRM vítají. Tento jev se zakládá na zkušenostech, že i menšina, která je ostře proti zavedení CRM, dokáže přesvědčit většinu váhajících zaměstnanců. Podstatné je, že jen povrchně, nikoliv vnitřně. Management by se tedy měl snažit najít výraznou skupinu, i když menšinovou, jež inovaci podporuje a s její pomocí přesvědčit ostatní pracovníky. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006)

Tvrdé normy a nařízení ze strany managementu s odmítavým názorem nijak nepohnou, ale naopak ho podpoří a zesílí. Je potřeba zaměřit se na mladší generaci pracovníků nebo na pracovníky s krátkou praxí ve firmě. Tyto pracovníky by manažeři měli začít přesvědčovat o výhodách CRM, podporovat je v jeho používání a nechat je poznat výhody nového systému. Pracovníci, jež začínají pociťovat seberealizaci v průkopnictví a v usnadnění práce prostřednictvím CRM, začnou poutat pozornost zatvrzelých odpůrců a povrchních odmítačů. Důležité je, aby management nevystupoval přímo, ale podporoval tyto pracovníky skrytě, a to především v oblasti soudržnosti a vytrvalosti. Po nějaké době tito pracovníci vyvolají zájem, který může přerůst až v respektování jejich snahy a práce. (Wessling, 2003)

Za zmínku stojí i podstatné vlastnosti, které je potřeba podporovat u managementem vybrané menšiny, aby měla šanci prosadit plány vedení a ovlivnit většinu. Vytrvalost a soudržnost patří mezi nejvíce potřebné vlastnosti. Podmínkou je, aby vytrvalost a soudržnost menšiny byla větší, než u většiny. V té chvíli je velká pravděpodobnost, že dojde ke zlomení zatvrzelosti většiny zaměstnanců a následnému pozvolnému přechodu k podpoře nového CRM. Důležitou roli hraje také originalita a kreativita, díky níž mají manažeři usnadněnou spolupráci s pracovníky. Tyto dvě vlastnosti by měly být podporovány u zaměstnanců v oblasti prodeje a marketingu, neboť právě zde nachází největší uplatnění. Zde by podnik zaměstnance neměl zbytečně omezovat programem, ale naslouchat jejich nápadům a nebránit kreativitě. (Wessling, 2003)

CRM je neustále se vyvíjející systém i filozofie kolem něj, je neustále přizpůsobován době a podnikové sféře. Management by se měl snažit, aby všechny nástroje fungovaly na principech moderní doby a nedocházelo ke zbytečné implementaci zastaralých technologií nebo zvyklostí. Dnes si většina podniků zakládá na rychlosti, se kterou dokážou vyřídit objednávku nebo vyřešit zákaznický problém. Moderní technologie v oblasti IT dovolují propojení celého podniku a i podniků navzájem. Společnosti se tak mohou stát globálními, protože jsou schopny bez problémů kontrolovat své dceřiné podniky po celém světě. Inovace CRM by tak měla být usnadněna, ale platí, že bez zásadní podpory personální složky neuspěje. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

Je podstatné, aby manažeři uměli předvídat a analyzovat úroveň přijetí inovace CRM a aby dokázali pracovat se svými zaměstnanci. Ve většině případů lidé změnu odmítají, protože se bojí omezování jejich svobody rozhodování nebo ztráty místa. Ze začátku je odpor nejmenší a proto by v této fázi měl management zahájit podporu implementace CRM a okamžitě začít se školeními a jednáními. Jakmile už v podniku nastane situace, kdy panuje většinový odpor vůči implementaci CRM, je zapotřebí začít s metodami pro odstranění odporu. Často využívaná je metoda přesvědčení menšiny, aby posléze byla přesvědčena i většina zaměstnanců podniku. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

3.4 Nástroje CRM

Inovace a implementace CRM do podniku by měla přinášet nové možnosti a výhody pro celý podnik. Tyto výhody lze velmi snadno přizpůsobit jednotlivým úsekům firmy. Jedná se o CRM nástroje, které dělají z CRM přelomovou filozofii a díky nimž je podnik do celého procesu ochotný investovat finanční prostředky. Nástroje nabízejí vlastní možnost jak pracovat se zákazníky a mnohé podniky využívají například jen jeden nástroj. Síla nástrojů nicméně spočívá v jejich možných kombinacích, díky kterým si firma může přizpůsobit výhody jednotlivých nástrojů přesně na míru svých potřeb. Podstatné také je, že tyto nástroje lze aplikovat do jednotlivých fází životního cyklu zákazníka. (Wessling, 2003), (Storbacka, 2002)

3.4.1 Kombinace nástrojů

Každý z nástrojů je vhodný pro jiný druh podniku. Podniky často využívají nejrůznější kombinace těchto nástrojů, a díky tomu vykazují vyšší efektivitu. Velmi často je využívaný model kdy hlavní zákazníci, kteří nejsou tolik závislí na finanční stránce, dostávají speciální linky a vlastní poradce. Běžní zákazníci mají poradenské služby zdarma, ale může se jim stát, že budou čekat ve frontě. Důležité je si uvědomit, že cílená investice do zákaznických služeb je jednou z nejméně vratných investic, která se nedá v každém okamžiku měřit jen pomocí peněz, ale bez kapitálu se jen těžko buduje. (Wessling, 2003), (Bureš, 2006), (Storbacka, 2002)

3.5 Trendy v CRM

I do CRM pronikají moderní myšlenky a technologie. Je samozřejmé, že v případě zákaznického systému si podnik nemůže dovolit zaostávat, a proto manažeři a IT výzkumníci pracují na nových vylepšeních. CRM je systém, který je poměrně pružný a dá se dobře přizpůsobovat pro účely podniku. Management by se měl snažit udržovat svůj CRM co možná nejaktuálnější a využívat nové možnosti. Lze například využít různé konsolidace softwaru, díky nimž se mohou řídicí pracovníci více soustředit na podporu zaměstnanců spolupracujících s klienty, namísto pracovníků ve výrobě. Důležité je využívat veškeré získané informace a jejich efektivní využití. (Dohnal, 2002)

Některé moderní softwary umožňují firmám být v tak úzkém spojení, že se zákazníkovi mohou jevit jako jediná firma, což velmi usnadňuje vyřizování zakázek. Pro klienta je velmi uspokojivá spolupráce s takovým podnikem, díky časové nenáročnosti a rychlému vyřizování reklamací a úprav. Pomocí moderního CRM podniky mohou nabízet bonusové služby, jako je vyřizování reklamací do několika dní, jednání s pojišťovnou místo klienta a podpora jednotlivých obchodů. Podnik by neměl sledovat pouze výroční zprávu, velikost zisku a nákladů, ale měl by se snažit analyzovat chování zákazníků za uplynulý rok a vyhodnotit výsledky tak, aby v případě podobných situací uměl reagovat pružněji. (Dohnal, 2002)

Největším dodavatelem na trhu se softwarem je firma Siebel systems, je to hlavně pro její brzký vstup na trh a nepřítomnost konkurence. V dnešní době už si lze vybrat

i z dalších dodavatelů, příkladem jsou firmy, Oracle a SAP. I přes výrazně menší podíl na trhu s CRM softwarem nabízejí tyto firmy velmi kvalitní produkt a rozhodně je hodně důvodů proč by podnik měl odebírat produkt právě od nich. Tito poskytovatelé nabízejí většinou podobné služby, pomůžou se strategií CRM, provedou rekvizici procesů, vyhodnotí a zanalyzují současné CRM, naplánují proces implementace a zavedou ho. Menší firmy poté nabízejí možnosti úprav přesně pro potřeby zákazníka, tím se mírně odlišují od hlavního poskytovatele, firmy Siebel systems. (Dohnal, 2002)

Poskytovatelé služeb CRM prodělali velký vývoj a staly se z nich podniky, které jsou schopné uspokojovat požadavky velkých společností, ve stále se zrychlující technologické době. Podle jejich zkušeností se nejvíce změn pro podniky odehraje v několika oblastech. Do těchto oblastí patří především analytická část CRM, to znamená, že velké firmy potřebují, aby CRM kanály vedly v uspořádaných cestách a systém tak fungoval rychleji. Další oblastí je co možná nejužší spolupráce se zákazníky. Zde si lze představit samoobslužné portály pro tvorbu obchodních a marketingových strategií, a budoucí strojové rozpoznání řeči. To by mělo podnikům zaručit velmi úzký vztah s klientem. Poslední částí je aktivní servis, metoda spočívající v dálkovém řízení poruch a vyhledávání vhodných řešení s co nejmenší časovou ztrátou. (Dohnal, 2002), (Chlebovský, 2010)

3.6 Návrh inovace CRM pro firmu Westtransport Plzeň a. s.

V této kapitole bylo čerpáno z knih (Chlebovský 2005, Chlebovský 2010, Burnett 2005, Doane 2006, Storbacka, 2002)

V následující kapitole bakalářské práce se bude usilovat o navržení možného zlepšení současného stavu CRM ve firmě Westtransport Plzeň a. s. Návrh bude vycházet z teoretických informací, jež byly poskytnuty v předcházejících kapitolách a z informací přímo z podniku. Značnou roli při návrhu inovace budou také hrát informace, které poskytnul dotazník rozeslaný klientům a jeho analýza. Návrh by se měl snažit o co možná největší zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku, a proto bude výsledné zvýšení konkurenceschopnosti hlavním měřítkem přínosu změn.

3.6.1 Tvorba strategie CRM

Společnost Westtransport Plzeň a. s. by měla cílit na zvýšení podílu na trhu spedice a dopravy a s tím související zvýšení zisků. Dále je to zjednodušení přístupu ke klientům a zkvalitnění zákaznických služeb. Díky inovaci CRM v podniku by firma ráda zefektivnila veškeré procesy související se zákazníky, například usnadnit přístup k informacím. Podnik by prostřednictvím inovace CRM rád dosáhl stavu, kdy dojde ke vzájemnému souladu v zákaznické poptávce a nabídce firemních služeb. Hlavním cílem tedy je zvýšit konkurenceschopnost, snížit reakční dobu, inovovat IT technologie a zlepšit zákaznický vztah. Prvotně by měl být stanoven tým lidí, kteří budou mít přípravu, inovaci a modifikaci CRM na starosti. V týmu by neměli chybět zástupci managementu, IT technici a například zástupci obchodní části a zástupce řidičů. Poslední dva zástupci by měli být součástí týmu nejen pro lepší přijetí změn ze strany zaměstnanců, ale také pro své zkušenosti a praktické nápady přímo v podniku.

V oblasti spedice a dopravy platí, že pokud zákazník hledá vhodného dodavatele a tak například osloví více firem. Hlavní konkurenční výhodu získává ten podnik, který dokáže zareagovat co nejrychleji a stejně pohotově i vypracovat plán dopravy a následně spolehlivě zboží převézt. V tržním prostředí platí, že podnik by měl reagovat do 24 hodin od přijetí zakázky od zákazníka. V logistice je podstatné, aby zákazník věděl, v jaké fázi se jeho objednávka nachází co možná nejdříve. Podnik Westtransport Plzeň a. s. by tedy mohl uvažovat o systému, kdy by ihned po přijetí zakázky obchodní manažer klienta kontaktoval. Manažer by se zákazníkem dojednal podmínky a nastínil plán. Zákazník by poté obdržel vypracovaný harmonogram a měl by možnost se vyjádřit. Celý proces by proběhl velmi rychle.

Aby bylo dosaženo cíle a tím pádem se splnila zákaznická přání a vyřešily nedostatky, měla by firma Westtransport Plzeň a. s. sestavit plán, poté se pustit do samotné implementace a zároveň si nechat čas na modifikace a kontroly zavedeného systému. Pokud by provedené změny a inovace nevyřešily klientské stížnosti, projekt by byl zbytečný a nebylo by zapotřebí jeho další fungování.

3.6.2 Plánování inovace CRM ve firmě Westtransport Plzeň a. s.

Westtransport Plzeň a. s. se po sestavení týmu určeného pro provedení inovace CRM dostává do fáze plánování celého projektu. Z cílů vyplývá, že společnost chce zlepšit vztahy se zákazníky a vyřešit tak jejich stížnosti, aby bylo dosaženo ideální spolupráce. Hlavními cíli jsou zlepšení kvality zpracování nových zakázek a jejich reklamací a zrychlení reakční doby celého podniku. Management společnosti rozhodl, že s inovací CRM systému, dojde i k výrazné inovaci IT technologií v celé firmě. Tato inovace technologií by měla být zaměřena na inovaci sledovacích zařízení zabudovaných do kamionů, která by podávala přesné údaje o poloze, plnění časového harmonogramu, přestávkách a stavu paliva. Stav paliva se firma rozhodla výrazně kontrolovat poté, co byly zjištěny nepovolené odběry. Pro nákup sledovacího zařízení by měla být vybrána firma na základě nejvýhodnější nabídky. Firma Westtransport Plzeň a. s. by takto chtěla ošetřit veškeré své tahače.

V první řadě by měl být sestaven plán celé inovace CRM a IT technologie a vybrán vhodný dodavatel pro potřebné výrobky. Na sestavení plánu by se měl podílet celý tým, aby se předešlo zbytečným mylným rozhodnutím, například nadměrnému nákupu IT technologie. První, co by se mělo do plánu zařadit, je určitá kampaň, která CRM přiblíží zaměstnancům a seznámí je s výhodami a nutností inovace vztahu se zákazníky. Následně by se měly zvolit potřebné CRM nástroje, které by podnik, po dokončení inovace, chtěl používat. Zároveň je nutné zvolit, jakým způsobem budou zaimplementovány do struktury CRM.






Dále bude nutné seskupit veškeré potřebné údaje a data do databází, aby mohlo dojít k základnímu testu funkčnosti. Přípravení systému pro zkušební provoz je poslední krok k provázání starého a nového systému, neboli spuštění zkušebního systému. V této fázi by mělo dojít také k instalaci nových sledovacích zařízení. Po této fázi by management měl stanovit dostatečně velkou časovou rezervu na vyhodnocování a analyzování výsledků zkušebního provozu. Následně je možné začít kontrolovat, zda CRM přispělo ke zvýšení zákaznických služeb.

Poslední fází je ostrý provoz, zde by už veškeré chyby měly být vyladěny tak, aby tento systém mohl být zpřístupněn každodennímu provozu a bylo zajištěno, že zákazníci nijak neomezí. Jeho následný přínos by měl být i nadále kontrolován a data

zaznamenávána. V další části budou jednotlivé fáze podrobně rozepsány a budou připojeny eventuální návrhy nákupu jednotlivých výrobků. Bude také připojen plán projektu a jeho časová náročnost. Celý proces inovace CRM, harmonogram, ve firmě Westtransport Plzeň a. s. bude detailně zpracován za pomoci programu Microsoft Project 2007. Obrázky budou dány na samostatné listy, aby bylo docíleno maximální přehlednosti.

Obrázek 5 zobrazuje odhad možného harmonogramu celého procesu inovace CRM ve firmě Westtransport Plzeň a. s. Jsou zde vidět názvy konkrétních úkolů, dále doby trvání úkolů. Podstatnou součástí je také kolonka předchůdci. Činnosti tak na sebe navazují v logickém pořadí, aby se předešlo situaci, že například bude kampaň pro zaměstnance vedena až po zahájení implementace CRM. Poslední kolonkou je název zdrojů. Zde je uvedeno, které organizační jednotka odpovídá za splnění daného úkolu.

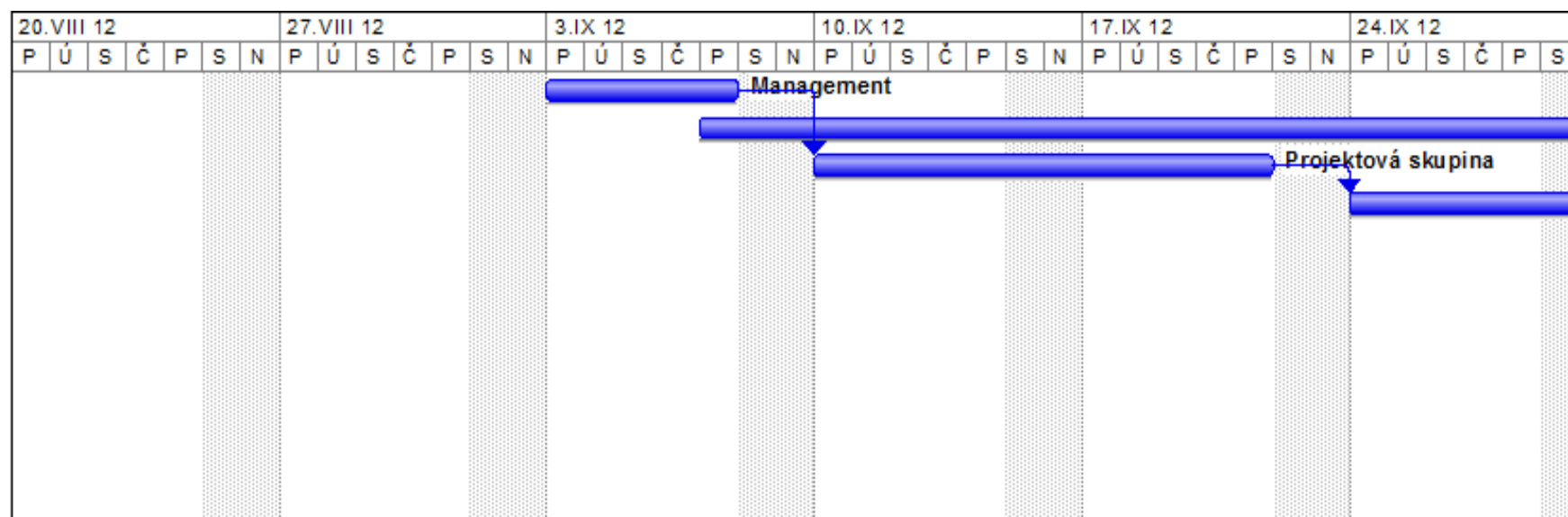
Obrázek 5 - Harmonogram návrhu

ID		Název úkolu	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci	Názvy zdrojů
1		Tvorba strategie	5 dny	3.9. 12	7.9. 12		Management
2		Výběrové řízení na sledovací za	30 dny	7.9. 12	18.10. 12		Management
3		Plánování	10 dny	10.9. 12	21.9. 12	1	Projektová skupina
4		Informační kampaň	15 dny	24.9. 12	12.10. 12	3	Management
5		Zvolení nástrojů CRM	10 dny	15.10. 12	26.10. 12	4	Projektová skupina
6		Konec výběrového řízení	1 den?	19.10. 12	19.10. 12	2	Management
7		Výběr firmy + dodání zboží	5 dny	22.10. 12	26.10. 12	6	Management
8		První implementace	5 dny	29.10. 12	2.11. 12	4;7	Projektová skupina
9		Zkušební provoz	20 dny	5.11. 12	30.11. 12	8	Projektová skupina
10		Školení zaměstnanců	15 dny	5.11. 12	23.11. 12	8	Management
11		Modifikace	7 dny	3.12. 12	11.12. 12	9	Projektová skupina
12		Ostrý provoz	1 den?	12.12. 12	12.12. 12	11	Projektová skupina

Zdroj: vlastní zpracování, 2012

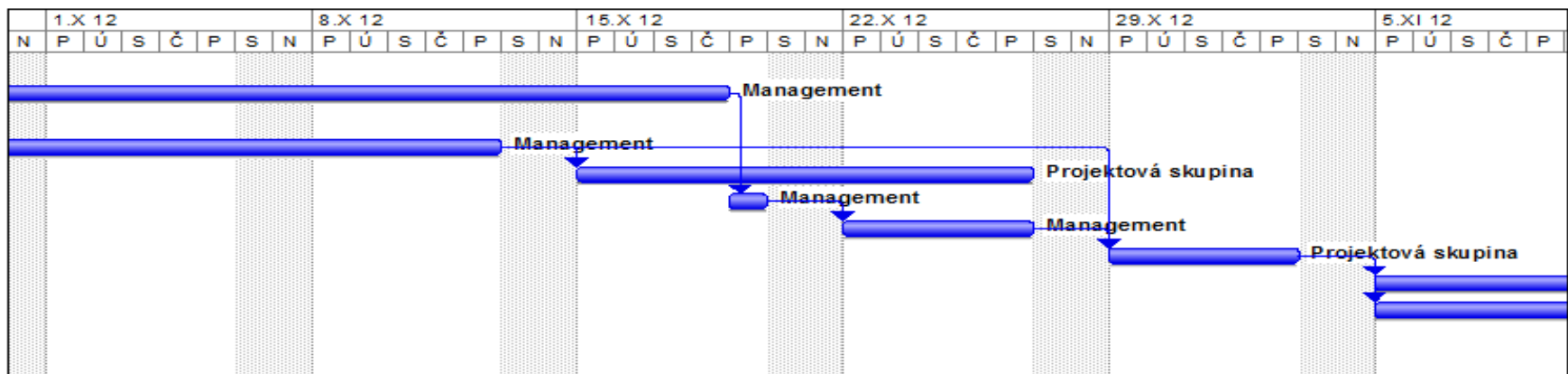
Obrázek 6, 7, 8 zobrazují časový průběh v horizontu několika měsíců. Dále jsou na těchto obrázcích patrné návaznosti úkolů a jednotliví předchůdci.

Obrázek 6 - Ganttův diagram 1. část



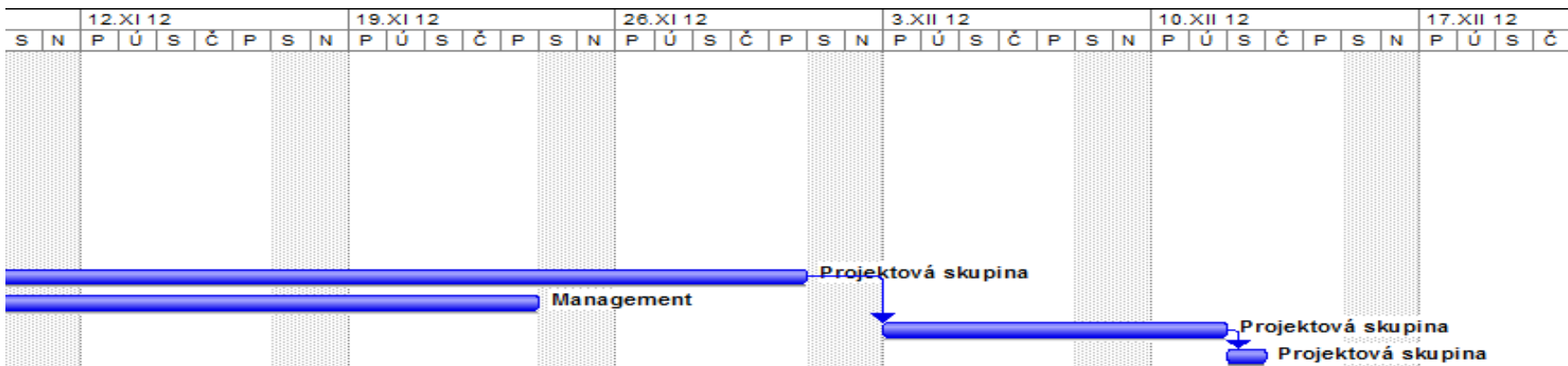
Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obrázek 7 - Ganttův diagram 2. část



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

Obrázek 8 - Ganttův diagram 3. část



Zdroj: vlastní zpracování, 2012

V další části budou jednotlivé fáze podrobně rozepsány a budou připojeny eventuelní návrhy nákupu jednotlivých výrobků.

3.6.3 Informační kampaň pro zaměstnance

Kampaň by měla být rychlá a přesvědčivá, jelikož zdlouhavé kampaně lidi otupí a postupně je pracovníci přestanou vnímat. Zaměstnanci by po skončení kampaně měli být schopni vyjmenovat výhody, které jim CRM přinese a umět popsat důvody, proč je nezbytné přejít na nový systém. Problémy s nedostatečným přesvědčením zaměstnanců a následné bariéry již byly vysvětleny v předchozí části práce. Pro potřeby firmy Westtransport Plzeň a. s. byly jako vhodná doba pro kampaň zvoleno 3 týdny. V této době by měla proběhnout řada jednání a informačních schůzek. Informační schůzky v trvání 2 hodin jednou týdně po dobu 3 po sobě jdoucích týdnů, budou cílit na základní seznámení se systémem, vyjmenování jeho výhod pro ulehčení práce pro zaměstnance a celkové potřeby podniku. Na schůzkách bude vymezen čas pro případné dotazy, ale s hlavní diskuzí a vyjednáváním případných úprav se počítá na jednání. (Doane, 2006)

Tyto jednání budou probíhat dvakrát týdně, také po celou dobu kampaně. Jejich účelem bude vysvětlit případné dotazy a bude zde velký prostor pro případnou diskuzi se zástupci všech oblastí firmy. O jednáních budou zaměstnanci informováni formou emailu a účast jim bude doporučena. Od těchto jednání si společnost slibuje, že budou pochopena jako vstřícný krok směrem k zaměstnancům, a také jako hlavní přesvědčovací proces. Z jednání a informačních schůzek budou vytvářeny zápisy, které budou sloužit jako informační materiál pro zaměstnance, kteří něco nepochopili, nebo nemohli přijít. Kampaň by po celé firmě měla nenásilnou formou vyvolat potřebnou chuť a motivaci pro přechod na novou firemní filozofii. Nová informační a sledovací zařízení do tahačů by se mohla setkat s odporem u řidičů a pocitem nedůvěry. Argumentem by mohlo být, že systém se snaží o efektivní využití paliva a následné finanční úspory budou moci být použity na zaměstnanecké benefity. Je zároveň nezbytné, aby manažeři společnosti přesně věděli, jak bude celý proces probíhat a jak moc ho podnik potřebuje. Bez této znalosti by nedokázali efektivně přesvědčit zaměstnance a celý projekt by tak již od počátku neprobíhal dle plánu. Úspěch informační kampaně a následně celého projektu, je především zodpovědností managementu.

3.6.4 Zvolení vhodných nástrojů CRM a prvotní implementace

Před zvolením vhodného nástroje CRM je potřeba, aby si management společnosti Westtransport Plzeň a. s. uvědomil, co vše by měl mít efektivní systém CRM. Přednostně se jedná o integraci vnějších procesů a vnitřních procesů podniku. Systém by měl být schopen přijmout informace od zákazníka, uchovat je a v případě potřeby by je měl poskytnout daným zaměstnancům. Nutná je komplexnost daného systému. Dalším požadavkem je nutnost vysoké kvality zákaznického servisu. To znamená, že systém musí podporovat všechny komunikační prostředky a data z nich centralizovat, aby k nim byl poté snadný přístup. V případě, že by se klienti vyslovili pro zavedení IT rozhraní, bylo by zapotřebí navrhnout softwarové řešení, které by spojilo internetové požadavky s databází. Jelikož klienti IT rozhraní odmítli, management firmy Westtransport Plzeň a. s. by se měl soustředit na propojení telefonních, faxových, emailových, případně papírových požadavků s centrální databází. Toto propojení výrazně urychlí reakční dobu podniku.

Podnik Westtransport Plzeň a. s. by měl jednoznačně zvolit CRM orientované na procesy, neboť potřebuje mít přístup k informacím v jakékoliv fázi obchodu. Díky tomu by mohl disponovat inteligentní správou pracovních toků, čímž si udrží loajalitu zákazníků a dlouhodobé vztahy. Tato úroveň zákaznického vztahu se vyznačuje i optimalizací zákaznického servisu, což v odvětví spedice a dopravy, kde zákazníci nechtějí IT rozhraní, patří mezi zásadní aspekty spolupráce. Pro tuto oblast je také nezbytné, aby klient dostával spolehlivé informace v každý moment, kdy o ně má zájem. Pro podnik Westtransport Plzeň a. s. je důležité sjednotit informace ze všech systémů do jednoho centrálního, například do databáze. Díky této centrální databázi bude dosaženo velmi efektivní správy celé zákaznické objednávky a reakční doba podniku se tak podstatně zrychlí. Snazší bude i pravidelná aktualizace dat, čímž se dosáhne optimalizace ve vyřizování reklamací a úprav.

Posledními požadavky jsou potřebná flexibilita, možnost rozšíření a snadná správa systému. Flexibilita se musí projevit především v rozdílných potřebách každého podniku, a to i v oblasti dopravy a spedice. Firma Westtransport Plzeň a. s. nebude potřebovat propracovaný softwarový systém, který by je dokonale spojil se zákazníkem. Společnost vyžaduje inovaci, která urychlí procesy uvnitř podniku a zlepší přístup pracovníků ve front-office. Management firmy nevyvrací možnost, že by navržený systém mohl být v budoucnu rozšířen tak, aby mohl kopírovat vývoj firmy. Možnost

rozšíření je proto vyžadovaná vlastnost, jež zabezpečuje nezkostnatění systému a jeho budoucí aktualizace. Pod snadnou správou systému si management systému představuje efektivní obsluhu a přehlednost. Systém, kterému by rozuměl jediný IT pracovník, a který by byl složitý na obsluhu, by kýžené zlepšení nepřinesl.

Na základě těchto předpokladů na systém budou navrženy nástroje inovace CRM. Problémem je reakční doba podniku Westtransport Plzeň a. s. Řešením by bylo vytvoření centrální databáze zákazníků. Tato databáze by sloužila pracovníkům ve front-office jako hlavní zdroj informací o klientech a jejich potřebách. Byly by zde uvedeny všechny obecné informace o zákaznících, historie objednávek, historie reklamací, změn a dále doplňující informace. Disponenti firmy Westtransport Plzeň a. s. by tak velmi snadno kontrolovali probíhající objednávku. Dále by mohli snadno do systému zadávat v jaké je fázi, zda nedošlo k neočekávaným komplikacím a zda objednávka běží podle harmonogramu. Zároveň by tyto údaje, velmi snadno mohli poskytnout klientovi. Do této databáze by se poté dokončená objednávka označila jako hotová a zaplacená a přesunula se do části, kterou by mohl kontrolovat management. Manažeři by tak okamžitě věděli, co za objednávky probíhá, v jakém jsou stádiu, a zda zákazníci byli spokojeni a hotové objednávky uhradili.

Další výhodou takovéto databáze by byla spojitost s novým sledovacím zařízením tahačů. V praxi by to znamenalo, že disponent by měl přehled o okamžité poloze tahače se zbožím, a mohl tak poskytovat klientovi nejaktuálnější data. Usnadnilo by se produktivní vytížení kamionů, aby se nemohlo stát, že kamion pojedje zbytečně prázdný nebo bude čekat několik desítek hodin na naložení. Disponent by mohl operativně zařídit, aby se v daném podniku připravili na dřívější příjezd kamionu nebo naopak, aby počítali s jeho zpožděním. Celá logistická stránka by tak byla podstatně efektivnější. Podstatným bodem a řešením nedávných událostí, by bylo zavedení sledovacích sond do nádrží tahačů. Jakékoli výkyvy ve stavu paliva, úbytky u stojícího tahače, a jiné, by byly okamžitě přeneseny do centrální databáze. Zde by systém upozornil disponenta a ten by zavolal přímo řidiči, kde nastal problém. Výsledek by byl odeslán managementu společnosti Westtransport Plzeň a. s. k vyhodnocení.

Zároveň s vytvořením centrální databáze, by v této fázi byla vybrána firma pro dodání sledovacích zařízení a sond stavu paliva. Pro potřeby této bakalářské práce byla vybrána a oslovena firma Monitoring RC System s.r.o. Vedení firmy zaslalo katalog služeb, ze kterého byl sestaven návrh rozpočtu řešení pro firmu Westtransport Plzeň a. s. Prvotně

bude uvedeno sledovací zařízení do tahačů. Zařízení 5500,- Kč, montáž 1500 Kč, sledování na území ČR 300,- Kč měsíčně + sledování po Evropě 250,- Kč měsíčně. Součet pro 80 tahačů vychází na fixních 560 000,- Kč a měsíční poplatky na 44 000,- Kč. Instalace sond pro sledování paliva vychází na 25 000,- Kč a odesílání dat vychází na 300,- Kč měsíčně po ČR + sledování po Evropě 250,- Kč měsíčně. Součet pro 80 tahačů je 2 000 000,- Kč a měsíční poplatky činí 44 000,- Kč.

Výsledná investice by tak vyšla na 2 560 000,- Kč a měsíčně by firma Westtransport Plzeň a. s. platila 88 000,- Kč za telekomunikační poplatky. Výhodou by byla možnost okamžitého zjištění polohy všech tahačů, jejich lepší koordinace a poskytování přesných údajů zákazníkům. Samozřejmostí je zabránění nepovoleným machinacím s palivem v tahačích a následná úspora. Možnou nevýhodou je vyšší pořizovací cena.

3.6.5 Zkušební provoz

V této fázi by byly testovány zavedené změny. Jedná se o centrální databázi objednávek a klientů a o nové sledovací zařízení a sondy paliva. Co se týče centrální databáze, je potřebné zjistit, jestli její funkčnost usnadňuje práci zaměstnancům, zda se data neztrácí a jsou snadno zjistitelná. Systém nesmí být moc složitý a zákazníci by měli pocítit zrychlení interních procesů ve firmě Westtransport Plzeň a. s., čímž se zvýší zákaznická spokojenost. Sledovací zařízení a sondy by během testování měly odesílat přesná data, neztrácet signál, a neposílat evidentně mylná data. Dále by nemělo docházet k výpadkům a systém by měl mít rychlou odezvu. Fáze testování by se neměla uspěchat. Veškeré zjištěná data by měla projít analýzou a následným vyhodnocením.

3.6.6 Modifikace a optimalizace CRM

Tato fáze zavedení inovace CRM do podniku Westtransport Plzeň a. s. by měla vycházet z analýzy provedené v testovací fázi. Zohlednit by se měly i připomínky zaměstnanců, aby došlo co možná největšímu vyladění systému. Management by ale měl trvat i na potřebném dodržování práce se systémem a neustupovat zbytečně na úkor efektivnosti. Po této fázi by měl být systém i sledovací zařízení připraveny na ostrý provoz každodenního fungování.

3.6.7 Speciální školení zaměstnanců

Z analýzy zákaznického dotazníku mimo jiné vyplynulo, že někteří klienti jsou nespokojeni s přístupem disponentů firmy Westtransport Plzeň a. s. Jedná se především o přístup těchto pracovníků, z toho plynoucí komunikace a ochota ke klientům. Na jednotlivých prezentacích nebo jednáních by mělo ze strany manažerů společnosti docházet k podporování správného přístupu zaměstnanců. Důležité pro podnik Westtransport Plzeň a. s. je péče o zákazníky přes telefon. Právě telefonem jednají disponenti zákaznických firem s disponenty společnosti Westtransport Plzeň a. s. a je potřebné si uvědomit, že v daný okamžik celou společnost hodnotí právě podle těchto pracovníků. Manažeři by se měli zaměřit na to, zda tito zaměstnanci jednají dostatečně rychle, jsou informovaní a dokážou projevit ochotu, spolehlivost a podat plnohodnotný výkon. Jednou z možných rad, jak zjistit práci zaměstnanců v call centru, je takzvané zavolání sám sobě.

Dalším krokem ke zlepšení je odstranění výmluv. Zaměstnanci v call centru by neměli vůbec používat slova typu „nevím“. V tu chvíli by se pro klienta stali nedůvěryhodnými a s nimi i celá společnost. Školení by měla naučit pracovníky jak zvládat situace, kdy došlo ke změně oproti standardní objednávce. K informovanosti velmi přispěje nový CRM systém, prostřednictvím nové databáze klientských dat. Zásadní změnou, na kterou by mělo být na jednáních upozorněno, je orientace na naplňování zákaznických potřeb. Klienti musí cítit, že pracovníci v call centru společnosti Westtransport Plzeň a. s. jsou schopni reagovat na jejich požadavky a změny dostatečně rychle. Zákazník si musí být vědom přidané hodnoty, kterou mu spolupráce přináší, proto je nutné, aby zaměstnanci v call centru znali zákazníky velmi dobře a při každé neočekávané změně, dokázali nabídnout nové řešení.

3.6.8 Ostrý provoz

Poslední fází inovace je zpřístupnění systému zákazníkům. Zákazníci budou moci začít využívat výhod centrální databáze a sledovacích zařízení. Management by je měl seznámit s novými zákaznickými výhodami. V této fázi už by nemělo docházet k zásadním stížnostem na fungování systému. Začíná měření a vyhodnocování dat, zda systém splňuje, co se od něj očekávalo a zda dochází ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

4 Zhodnocení navrženého řešení

Navržené řešení bylo předáno manažerům firmy Westtransport Plzeň a. s. ke zvážení. Daný návrh obsahuje řešení stížností, jež byly zanalyzovány v zákaznickém dotazníku. Klíčový zákazníci společnosti Westtransport Plzeň a. s. uvedli, že problémem je přístup disponentů firmy a následná rychlost a spolehlivost při vyřizování zakázek. Pro firmu Westtransport Plzeň a. s. vycházel návrh inovace CRM ze zkušeností manažerů v dané oblasti. Jedná se o specifickou oblast, co se zákaznických služeb týče. Prioritou zde není nabírání stále nových zákazníků, ale snaha o dlouhodobý vztah s několika hlavními zákazníky. V této oblasti se dlouhodobý vztah buduje na základě spolehlivosti, včasných a pravdivých informacích a důvěryhodnosti.

Z těchto specifík vycházel i samotný návrh. Pro zlepšení přístupu disponentů podniku Westtransport Plzeň a. s. byly navržené prezentace a jednání, na kterých budou disponenti poučeni o nových možnostech přístupu k péči o zákazníka. Právě aktivní přístup a chuť se zlepšovat, jsou dvě vlastnosti, díky nimž se stanou disponenti jednou ze silných stránek společnosti Westtransport Plzeň a. s. Další část návrhu směřovala především na otázku spolehlivosti a reakční doby podniku. Byla navržena centrální databáze, jež by shromažďovala informace o klientech a zakázkách. Byla by velmi často aktualizována, čímž by se zabezpečila spolehlivost a včasnost požadovaných informací. Díky těmto informacím by se urychlila reakční doba podniku Westtransport Plzeň a. s. a také by se zlepšilo nahlížení na disponenty společnosti. Dále byl předložen návrh na nákup sledovacích zařízení do kamionů a sond pro hlídání stavu paliva. Sledovací zařízení by sloužila k přesné lokalizaci tahačů a usnadňovala by logistická rozhodnutí, která by velmi šetřila čas. Sondy by hlídaly stav paliva a zabraňovaly by tak neoprávněným odběrům. To vše by pomohlo zlepšit zákaznické služby a zvýšit konkurenceschopnost.

Pro praktické zhodnocení nejsou z pochopitelných časových důvodů dostupné žádné výstupy z firmy. Jen proces implementace by trval více jak 25 týdnů a postupné analýzy a hodnocení budou dostupné až po uplynutí delší doby. Je to z toho důvodu, že navržené řešení má přinést dlouhodobé zlepšení a zvýšení konkurenceschopnosti. Není proto možné v tak krátkém časovém období systém zavést a vyhodnotit jej. Pakliže by se management společnosti Westtransport Plzeň a. s. rozhodl pro implementaci návrhu, předpokládá se, že si celý návrh upraví pro své současné potřeby.

5 Závěr

Tato bakalářská práce si předurčila hlavní cíl, ukázat, že řízení vztahu se zákazníky je nezbytnou podmínkou při zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Jak již bylo zmíněno v úvodu, v dnešní době nemají podniky mnoho možností, jak se odlišit od konkurence. Řízení vztahu se zákazníky by tak pro podniky mělo být tou částí podnikání, kde je nejvíce možné se odlišit a zvýšit tím podnikovou konkurenceschopnost. Řízení vztahu se zákazníky je bezpochyby obsáhlé téma, které přináší mnoho teoretických rad, jež lze aplikovat i v běžném životě. Každý podnik, který má ambice stát se úspěšným, by na tuto oblast rozhodně neměl zapomínat, naopak, měl by se na ni zaměřit. Většina moderních velkých společností začíná chápat problematiku vztahu se zákazníky a začíná tímto směrem upínat větší pozornost. Je velmi zajímavé, představit si dobu, kdy problematika CRM bude již součástí běžného života spotřebitele natolik, že například při výběru auta v autosalonu, bude obchodník zákazníkovi automaticky nabízet vůz přesně dle jeho představ. To vše na základě nasbíraných informací o potřebách a přáních zákazníka z předchozích obchodů.

Společnost Westtransport Plzeň a. s. se zabývá dopravou a expedicí. V tomto odvětví funguje řadu let a přijala tak specifika obchodu v této oblasti. Navrhování nového CRM ve formě IT rozhraní, které by velmi úzce spojilo zákazníky s firmou Westtransport Plzeň a. s., by proto nemělo smysl a tuto myšlenku potvrdili i zákazníci firmy. Management firmy, ale i zákazníci, v příloženém dotazníku určili, kde jsou současná slabá místa podniku. Podstatné změny by měly nastat v reakční době podniku a ve školení zaměstnanců. Na tyto aspekty a na vypracování návrhu inovace CRM pro společnost Westtransport Plzeň a.s. byla zaměřena tato bakalářská práce. Jedná se především o zavedení centrální databáze, jež by shromažďovala data o klientech a o nových objednávkách. Ke zrychlení reakční doby podniku by měla pomoci i nová technologie, jedná se o nákup nových sledovacích zařízení a sond na hlídání stavu paliva v tahačích. Tyto možné změny by měly zvýšit efektivnost vnitropodnikových procesů a uspokojit tak potřeby zákazníků, kteří vyžadují především spolehlivost a rychlost přijatých informačních toků. Při spolupráci s firmou Westtransport Plzeň a. s. nedošlo k jedinému problému a jsem velmi rád, že jsem s manažery této firmy mohl spolupracovat. Pakliže by to bylo možné, rád bych pokračoval ve spolupráci v diplomové práci.

6 Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1 - Intenzita jednání s disponenty.....	26
Obrázek 2 - Intenzita jednání s managementem.....	27
Obrázek 3 - Kvalita zpracování zakázek	27
Obrázek 4 - Rychlost odezvy na požadavky.....	28
Obrázek 5 - Harmonogram návrhu	46
Obrázek 6 - Ganttův diagram 1. část	47
Obrázek 7 - Ganttův diagram 2. část	48
Obrázek 8 - Ganttův diagram 3. část	48

7 Seznam použitých zkratk

CRM – Customer relationship management / Management vztahu se zákazníky

8 Seznam použité literatury

8.1 Knižní zdroje

BUREŠ, Ivan. 10 zlatých pravidel péče o zákazníky : aneb CRM v digitálním věku. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6

BURNETT, Ken. Klíčový zákazníci a péče o ně. Praha : CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-7226-655-1

DOANE, Darryl S. Péče o zákazníka : tréninková kniha. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0350-1

DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie. Praha : GRADA, 2002. ISBN 80-247-0401-3.

CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM : řízení vztahů se zákazníky. Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. Marketing pro B-2-B trhy. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2010. ISBN 978-80-214-4129-3

STORBACKA, Kaj. Řízení vztahů se zákazníky. Praha : GRADA, 2002. ISBN 80-7169-813-X (váz.)

TOMEK, Gustav. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha : C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

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

8.2 Elektronické zdroje

WESTTRANSPORT Plzeň a. s. - [online]. 2012. [cit. 2012-02-20]. Dostupný z www: <http://www.argogroup.cz/skupina-argo/spolecnosti-ve-skupine/westtransport-plzen-as.htm>

ARGO GROUP a. s. – [online]. 2012. [cit. 2012-02-20]. Dostupný z www: <http://www.argogroup.cz/skupina-argo/historie-skupiny.htm>

KOREJS, Martin. Bez CRM do byznysu nelez. CIO Business World [online]. 23. 2. 2010 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z www: <http://businessworld.cz/podnikove-is/bez-crm-do-byznysu-nelez-5625>

MCKAY, Lauren. Anywhere is everywhere. Destination CRM [online]. 3. 1. 2011. [cit. 2012-03-08]. Dostupné z www: <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Anywhere-Is-Everywhere-72089.aspx?CategoryID=276>

PATTON, S., WAILGUM, T., TABER, D., HAWKEY, R., ALEXA. CRM aneb jak si udržet zákazníky. CIO business World [online]. 3. 3. 2010 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z www: <http://businessworld.cz/podnikove-is/crm-aneb-jak-si-udrzet-zakazniky-5675>

RAIS, Hanuš. Složitá cesta CRM od informací k inteligenci. CIO Business World [online]. 26. 2. 2009 [cit. 2012-03-03]. Dostupné z www: http://businessworld.cz/crm-lidske-zdroje/bw808_cesta_crm_od_info_k_inteligenci-4298

TABER, David. 4 tajemství tvorby seznamu požadavků na funkčnost CRM systému. CIO Business World [online]. 2. 2. 2011 [cit. 2012-03-05]. Dostupné z www: <http://businessworld.cz/podnikove-is/4-tajemstvi-tvorby-seznamu-pozadavku-na-funkcnost-crm-systemu-7023>

WOODCOCK, Neil. The customer management scorecard: Managing CRM for profit. Kogan Page, MyiLibrary [online]. 15. 11. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z www: <http://www.myilibrary.com?id=43536>

9 Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha A: Dotazník

1. Wie ist die Intensität/Häufigkeit der Kontakte mit den Disponenten von Westtransport? 1-sehr häufig ...5-findet kaum statt
Sollte häufiger werden? Ja-nein
2. Wie ist die Intensität/Häufigkeit der Kontakte mit der Geschäftsführung von Westtransport? 1-sehr häufig ...5-findet kaum statt
Sollte häufiger werden? Ja-nein
3. Wie ist die Qualität der Auftragsabwicklung seitens von Westtransport (Liefertreue, Pünktlichkeit,...)? 1-sehr gut ...5- sehr schlecht
4. Wie ist die Schnelligkeit und Qualität der Reaktion seitens der Mitarbeiter von Westtransport? 1-sehr gut ...5- sehr schlecht
5. Würden Sie begrüßen, wenn es zwischen Ihnen und Westtransport eine EDV-Schnittstelle für schnelle Auftragsabwicklung gäbe? ja-nein

Přeložená verze:

1. Jsou Vaše kontakty s disponenty Westtransport Plzeň a. s. intenzivní?
1- velmi intenzivní ... 5- vůbec ne
Měly by být častější/ intenzivnější? Ano-Ne
2. Jsou Vaše kontakty s vedením podniku Westtransport Plzeň a. s. intenzivní?
1- velmi intenzivní ... 5- vůbec ne
Měly by být častější/ intenzivnější? Ano- Ne
3. Jaká je kvalita zpracování vašich zakázek ze strany ze strany Westtransport Plzeň a. s.? (Dodavatelská spolehlivost, přesnost,...) 1- Velmi dobrá 5- Velmi špatná
4. Jaká je rychlost a kvalita odezvy ze strany pracovníků Westtransport Plzeň a. s.?
1- Velmi dobrá 5- Velmi špatná
5. Uvítali byste, kdyby mezi Vámi a Westtransportem Plzeň a. s. existovalo IT-rozhraní pro rychlejší řízení zakázek? Ano- Ne

Abstrakt

Říš, J. *Řízení vztahu se zákazníkem a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti.*

Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. 60 s., 2012

Klíčová slova: zákazník, zákaznický vztah, CRM, CRM výhody, inovace CRM

Cílem této bakalářské práce je ukázat, jak je možné zvýšit konkurenceschopnost podniku na základě péče o zákazníky a řízení vztahu se zákazníky. Obsahem této práce je přiblížení tématu řízení vztahu se zákazníky. Je zde obecně popsána problematika CRM systému, jeho předpoklady, výhody, rizika a bariéry. Práce se zaměřuje na popsání nutnosti aktivního přístupu k zákazníkům, jako podstatnou část moderní koncepce velkých firem. V bakalářské práci je charakterizován podnik Westtransport Plzeň a. s., na základě vztahu ke svým zákazníkům. Práce obsahuje analýzu současného stavu podniku a na základě této analýzy a informací z dotazníku rozeslaného zákazníkům, je v práci vypracován návrh inovace CRM v daném podniku.

Abstract

Říš, J. *Customer Relationship Management and its importance for strengthening the competitiveness of business*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia, 60 p., 2012

Key words: customer, customer relationship, CRM, advantages of CRM, innovation of CRM

The aim of this thesis is to show, how it is possible to increase the competitiveness of the company based on customer care and customer relationship management. The content of this work is to approach the topic of customer relationship management. There is generally described the issue of the CRM system, its assumptions, benefits, risks and barriers. Thesis focuses on describing the need for a proactive approach to customers as an essential part of modern concepts of large companies. The thesis is characterizing firm Westtransport Plzen a. s., by the relationship with their customers. The thesis includes analysis of the current situation of business. In this thesis is designed innovation of CRM in this business, on the basis of analysis and information from a questionnaire, sent to customers.