

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Hospodářská fakulta

Studijní program : 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor : Podniková ekonomika

**Analýza podmínek zavedení systému
CRM**

**Analysis of conditions for CRM system
implementation**

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146070552

BP – PE – KPE - 200308

Eva Šteinfestová

Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Josef Sixta, CSc., KPE

Konzultant : Ing. Tomáš Holomoucký, SCHENKER spol. s r. o. Liberec

Počet stran : 48

Počet příloh : 5

Datum odevzdání : 19. 5. 2003

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2002/03

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Evu Šteinfestovou**

program č. 6208 B Ekonomika a management
obor č. 6208 R Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Analýza podmínek zavedení systému CRM**

Pokyny pro vypracování:

Úkolem Vaší bakalářské práce je provést analýzu současného způsobu využívání informací ve společnosti SCHENKER spol. s. r. o. v Liberci.

Závěry analýzy využijte při návrhu organizačních opatření pro zavedení systému CRM ve výše uvedené společnosti.

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

CHRISTOPHER, M.: *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000

LAMBERT, D. M.: *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000

PERNICA, P.: *Logistický management*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998

PERNICA, P., MOSOLF, J.: *Partnership in Logistics*. 1. vyd. Praha: Radix, 2000

materiály společnosti SCHENKER spol. s. r. o. Liberec

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Sixta, CSc.

Konzultant: Ing. Tomáš Holomoucký, SCHENKER spol. s. r. o. Liberec

Termín zadání bakalářské práce: 31.10.2002

Termín odevzdání bakalářské práce: 23.5.2003

L.S.



doc. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

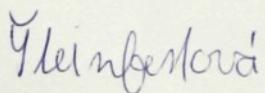
Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědoma toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše). Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 16. 5. 2003



Resumé

Předmětem této bakalářské práce je analýza současného způsobu využívání informací ve společnosti SCHENKER spol. s r. o. v Liberci a výsledky této analýzy jsou použity při návrhu organizačních opatření pro zavedení systému CRM ve výše uvedené společnosti.

V první části této práce je popsána charakteristika firmy SCHENKER spol. s r. o. Druhá část je věnována problematice CRM – Customer relationship management. V následující části je analyzován současný způsob využívání informací ve výše zmíněné společnosti. Závěrečná část obsahuje možnosti využití systému CRM ve společnosti SCHENKER spol. s r. o. .

Summary

The main theme of this diploma thesis is an Analysis of current way of using of an information system within SCHENKER spol. s r. o. company. The results of the analysis are used for an organisational proposal of installing CRM systems into the company.

The characterisation of the company SCHENKER spol. s r. o. is described in the first part. In the second part the attention is paid to the item concerning CRM – Customer relationship management. In the following part today's way of using of the information system in the mentioned company is analysed. The final part includes possibilities of utilisation of CRM system at the company SCHENKER spol. s r. o.

Osnova

Prohlášení	4
Resumé	5
Osnova	6
Poděkování	8
1. Úvod	9
2. SCHENKER spol. s r. o.	10
2. 1. Představení firmy	10
2. 2. Historie	10
2. 3. Organizace firmy	11
2. 3. 1. Organizační struktura firmy	11
2. 4. Produkty firmy	13
2. 4. 1. Pozemní přeprava	13
2. 4. 2. Letecká přeprava	14
2. 4. 3. Námořní přeprava	14
2. 4. 4. Celní služby	14
2. 4. 5. Veletržní spedice a stěhování	14
2. 4. 6. Logistické služby	15
2. 5. Využití služeb společnosti v průmyslovém odvětví	15
2. 6. Konkurence	15
3. Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)	16
3. 1. Obecně o CRM	17
3. 1. 1. Vývoj CRM	17
3. 1. 2. Zásady řízení vztahů se zákazníky	18
3. 1. 3. Měřítka úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky	19
3. 2. Výměna zdrojů ve vztazích se zákazníky	20
3. 2. 1. Vztahy se zákazníky	20
3. 2. 2. Vazby se zákazníkem	23
3. 3. Struktura vztahu	23
3. 3. 1. Fáze vztahu	24
3. 3. 2. Řízení vztahu	26
3. 4. Strategie vztahu	27
3. 5. Využití řízení vztahů se zákazníky v organizaci	27
3. 5. 1. Překážky na cestě k řízení vztahů se zákazníky	28
3. 5. 2. Organizace orientovaná na vztahy se zákazníky	28
3. 5. 3. Hlavní úskalí při zavádění CRM	30
3. 5. 4. Strategie úspěchu	31
4. Analýza využívání informací ve společnosti	31
4. 1. Řízení společnosti	32

4. 1. 1. Zásada jediného odpovědného vedoucího zaměstnance	32
4. 1. 2. Zásada hmotné zainteresovanosti	33
4. 1. 3. Kontrola	33
4. 1. 4. Pravomoci	33
4. 1. 5. Delegování pravomocí	33
4. 2. Organizační struktura firmy	34
4. 2. 1. Ředitel filiálky	35
4. 2. 2. Prodejní oddělení	35
4. 2. 3. Provozní oddělení	39
4. 2. 4. Shrnutí	41
5. Závěr	44
5. 1. Závěrečné postřehy	44
5. 1. 1. Organizační struktura	44
5. 1. 2. Spravování informací	44
Seznam použité literatury	47
Seznam příloh	48

Poděkování

Ke vzniku této bakalářské práce přispěla řada lidí.

V prvé řadě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Josefу Sixtovi, CSc. za odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Ráda bych poděkovala všem lidem ve firmě SCHENKER spol. s r. o. za to, že mi umožnili poznávat prostředí této společnosti. Zvláštní poděkování patří především panu Ing. Tomáši Holomouckému a panu Ing. Tomáši Tokovi za svůj věnovaný čas a odborné poradenství.

2. Schenker spol. s r. o.

2. 1. Představení firmy

Firma Schenker je jedním z předních světových poskytovatelů integrované logistiky a globálních spedičních služeb. Realizuje mezinárodní toky zboží mezi výrobními a obchodními subjekty v Evropě prostřednictvím pozemních a v celosvětovém měřítku formou leteckých a námořních přeprav.

Firma Schenker v současné době zaměstnává 35 000 zaměstnanců na 1 100 pracovišť po celém světě (od USA, přes Ekvádor, Chile, Kubu, Bulharsko, Estonsko, Itálii, Polsko, Ukrajinu, Egypt, Kuwait, Sýrii, Indii, Koreu až po Austrálii). V letošním roce činil celkový obrat přibližně 7 miliard EUR.

Firma Schenker spol. s r. o., jako sesterská společnost, která náleží ke kompaktní celoevropské síti, disponuje veškerými možnostmi panevropského know – how a technického, technologického a kapitálového zázemí.

V České republice poskytuje svým zákazníkům kompletní spediční a logistický servis prostřednictvím 330 kvalifikovaných spolupracovníků na 19 pracovištích po celém území republiky. Přibližný roční obrat této sesterské společnosti činí 1,1 miliard Kč.

Tab. 1 Podíl pozemní a letecké přepravy a logistických systémů na obratu, počtu zaměstnanců a terminálů ve firmě Schenker (v celosvětovém měřítku) v roce 2003

	Obrat (mil. EUR)	Zaměstnanci	Terminály
Evropské pozemní přepravy	3 500	21 500	690
Letecké a námořní přepravy	2 500	9 100	380
Logistické systémy	500	4 400	30
Celkem	6 500	35 000	1 100

2. 2. Historie

- V roce 1872 Gottfried Schenker zakládá ve Vídni firmu Schenker & Co Australia. Její první mezinárodní hromadná sběrná zásilka z Paříže do Vídně se uskutečnila po železnici v roce 1873.
- Rok na to 1874 byly založeny pobočky v Budapešti, Bukurešti, Praze a v Londýně.
- Po 1. světové válce se společnost zaměřila na expresní zasílatelské služby, regionální zasílatelství, stěhování a veletržní spediční služby.

- V roce 1972 se stává Schenker oficiálním speditérem Olympijských her v Mnichově. V též roce byly zavedeny nové produkty: JET Cargo, SEA Cargo a Euro Cargo, které doposud slouží jako obchodní značky pro letecké, námořní, pozemní a železniční sběrné zásilky.
- V České republice začala opět firma Schenker působit v roce 1991.
- Od roku 1998 začal intenzivní proces koordinace a syntézy přepravních služeb mezi Schenker a BTL na evropském kontinentu pod společným obchodním jménem Schenker – BTL.
- Rok 1999 byl charakteristický kompletním převzetím a začleněním BTL AB do systému. Schenker Australia byl jmenován oficiálním speditérem Olympijských her v Sydney 2000. Také byla v tomto roce uzavřena strategická aliance mezi Schenker a SEINO.
- V roce 2000 proběhlo úspěšné spediční zajištění světové výstavy Expo 2000 v Hannoveru. Schenker byl jmenován oficiálním speditérem Zimních Olympijských her v Salt Lake City 2002. Také byl založen nový společný podnik mezi Schenker AG a Deutsche Bahn Railog, který má za úkol nabízet a rozvíjet kompletní logistické služby pro významné evropské zákazníky v kombinaci s mezinárodními železničními přepravami.
- V roce 2001 byla na Internetu zavedena nová služba Tracking & Tracing, která umožňuje efektivně sledovat pohyb zásilek v celé evropské pozemní přepravní síti Schenker.
- V roce 2002 došlo k úplné integraci Deutsche Bahn a Schenker spol. s r. o.. (Deutsche Bahn se stal majoritním vlastníkem).
V roce 2002 Schenker úspěšně zajistil olympijské hry v Salt Lake City.

2. 3. Organizace firmy

Vznik společnosti se datuje dnem zápisu do obchodního rejstříku vedeného u Krajského obchodního soudu v Praze a to dnem 1. 1. 1999, pod obchodním jménem společnosti SCHENKER spol. s r. o. (viz. příloha č. 1)

2. 3. 1. Organizační struktura firmy

Organizační schémata představují vyjádření organizační struktury společnosti. Informují o vertikálním a horizontálním členění a též o vztazích nadřízenosti a podřízenosti organizačních jednotek společnosti.

Prováděné činnosti je možno rozdělit na :

- 1) činnosti zajišťované správou společnosti (viz. příloha č. 2),

2) činnosti zajišťované filiálkami a pracovištěm společnosti (viz. příloha č. 3).

a) Činnosti zajišťované správou společnosti

Správu společnosti tvoří :

- generální ředitel (jednatel společnosti),
- prokuristé,
- ekonomický úsek,
- správní a personální úsek,
- úsek marketingu a kvality.

Činnost zajišťované správou společnosti mají systémový charakter a pod jednotlivými úseky jsou uvedeny rámcové agendy v jejich kompetenci.

Generální ředitel (jednatel společnosti)

Generální ředitel je odpovědný za řízení společnosti, plynulý a trvalý růst, obchodní politiku a dosahování stanovených ekonomických cílů. Jedná podle obchodního řádu společnosti při dodržování právních předpisů.

Úsek marketingu a kvality

Ředitel marketingu a kvality je odpovědný za řízení úseku, tvorbu obchodní politiky a marketingového plánu, reklamu a propagaci, péči o významné zákazníky, tender management, prognózování provozního rozpočtu (koordinace sestavování rozpočtu), řízení speciálních projektů, inovaci obchodních aktivit a public relations, tvorbu zákaznických tarifů, tvorbu cenové strategie a analýzy, tvorbu dokumentace, dohled nad dodržováním požadavků normy ČSN EN ISO 9001: 2000 a za plánování řízení a vyhodnocování interního auditu.

Ekonomický úsek

Ředitel ekonomického úseku zodpovídá za řízení úseku, finanční plánování, interní ekonomické audity a investiční činnosti, controlling, reporting, průběh externího auditu, tvorbu a udržování informačních toků (statistik), bezproblémový chod počítačové sítě, ochranu počítačových dat, výběr, nákup a optimalizaci výpočetní a telekomunikační techniky, vedení účetnictví, inventarizaci a daňové záležitosti.

Správní a personální úsek

Ředitelé správního a personálního úseku zodpovídají za řízení správního úseku, personální politiku společnosti, mzdovou politiku, administrativně – právní agendu, systém vzdělávání a výchovy, správu majetku a evidenci hmotného investičního majetku, celní agendu, pojišťovací agendu, poštovní agendu, bezpečnost práce a požární ochranu, centrální archivaci a centrální nákup.

b) Činnosti zajišťované filiálkou

Ředitel filiálky

Ředitel filiálky zodpovídá za řízení a chod filiálky, obchodní, provozní a ekonomické výsledky filiálky, bezpečnost práce a požární ochranu a kontrolní činnost.

Provozní oddělení

Provozní oddělení zodpovídá za zajištění provozní činnosti, provádění výběru dopravců i vyhodnocování, provádění fakturace, sledování a sběr informací z průběhu procesu poskytování služby, operativní řízení procesu poskytování služby, zpracování a udržování záznamů o jakosti v rámci realizace konkrétní zakázky a tvorbu partnerských tarifů.

Prodejní oddělení

Prodejní oddělení zodpovídá za přímý styk se zákazníky a péči (akviziční činnosti) v příslušném regionu, provádění nabídkového řízení a telemarketing.

2. 4. Produkty firmy

Firma Schenker nabízí svým zákazníkům tyto služby :

- pozemní přepravy,
- letecké přepravy,
- námořní přepravy,
- celní služby,
- logistické služby,
- veletržní spedici a mezinárodní stěhování.

Nyní budou popsány výše uvedené služby podrobněji.

2. 4. 1. Pozemní přeprava

V pozemní přepravě patří firma Schenker mezi jedny z největších specialistů. Hustá síť propojuje všechny hlavní ekonomicke oblasti na bázi pravidelných spojení. Společnost provádí pečlivý výběr dopravců s kvalitním vozovým parkem, který prověřuje formou pravidelných auditů. Speciální nabídka firmy pro zákazníky je možnost využítí služby na Internetu – služby tracking, s jejíž pomocí má přehled o pohybu své zásilky a to 24 hodin denně.

U mezinárodních sběrných služeb zajišťuje pravidelné týdenní odjezdy podle pevného jízdního řádu. Ve všech partnerských zemích poskytuje také vnitrostátní distribuční služby se standardem 24 hodin na doručení, resp. vyzvednutí zásilky včt. kompletních celních služeb.

U celovozových přeprav zajišťuje pro své zákazníky komplexní servis od konvenčních, expresních a nadrozměrných přeprav až po přepravy nebezpečného zboží (ADR).

2. 4. 2. Letecká přeprava

Za pomocí sítě poboček rozmístěných po celém světě zajišťuje komplexní služby spojené s leteckou přepravou zboží na bázi servisu „z domu do domu“. Pokud je zásilka velkých rozměrů, nebo příliš těžká a přitom velmi spěchá, firma Schenker zajistí charterový let (nájem celého letadla).

Firma Schenker nabízí svým zákazníkům různé druhy přepravy prostřednictvím Schenker JET Cargo systému, který je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 2 Schenker JET Cargo

Název	First	Business	Economy
Zásilka	Expresní zásilka	Standardní zásilka	Cenově výhodná
Doba přepravy	1 – 2 dny	3 – 4 dny	5 – 6 dní
Relace	Letiště – letiště	Letiště – letiště	Letiště – letiště
Dopravce	Nejbližší dostupný Odlet s renomovaným dopravcem	Renomovaný letecký dopravce s více odlety týdně	Vybraní letečtí dopravci s několika odlety týdně

2. 4. 3. Námořní přepravy

Firma realizuje námořní přepravy zboží a zajišťuje služby s tím spojené. Poskytuje celokontejnerové přepravy, námořní kusové zásilky, nadrozměrné zásilky, invenční celky, individuální kombinované přepravy, celní služby a sjednané dopravní připojištění.

2. 4. 4. Celní služby

Celní služby poskytuje jako samozřejmou součást komplexních logistických služeb. Mezi celní služby můžeme mimo jiné zahrnout i vystavování dokumentů JCD, T1, TCP, EUR, aj., převzetí záruky za celní dluh, neutralizaci dokumentů a poradenství.

2. 4. 5. Veletržní spedice a mezinárodní stěhování

Mezi obvyklé služby poskytované firmou Schenker patří i veletržní spedice a mezinárodní stěhování. Pod tímto si můžeme představit kompletní služby veletržního speditéra na výstavištích v Brně a v Praze, veletržní spediční služby na výstavách v Evropě a zámoří, speciální přepravy nadrozměrných, těžkých a cenných předmětů a mezinárodní stěhování.

2. 4. 6. Logistické služby

Logistické služby v sobě zahrnují, jak níže uvedené segmenty logistického řetězce, tak i jejich kombinace. Tedy do logistických segmentů lze zahrnout: kombinované přepravy, speciální celní služby, skladování, služby přidané hodnoty (polepy, přebalování, sdružování a rozdružování), distribuci zboží a sledování kvality logistických služeb.

2. 5. Využití služeb společnosti v odvětví

Služby firmy Schenker jsou využívány různými firmami v různorodých průmyslových odvětvích.

Z celosvětového pohledu můžeme jmenovat :

- Strojírenský průmysl (firma Alcan, KSB, Krupp, SKF, a další).
- Automobilový průmysl (firma Audi, Ford, BMW, Volvo, Opel, Porche, ...).
- Chemický průmysl (firma Henkel, Shell, Dow Chemicals, Avon,).
- Výpočetní technika (firma Alcatel-sel, IBM, Siemens, Osram,).
- Potravinářský průmysl (firma Tchibo, Nestlé, Messer Tee, ...).
- Elektrotechnický průmysl (firma AEG, Bosh, Electrolux, Zanussi,).
- A další firmy jako jsou : Bauhaus, Ikea, Raab Karcher, Plus, Lidl & Schwarz,

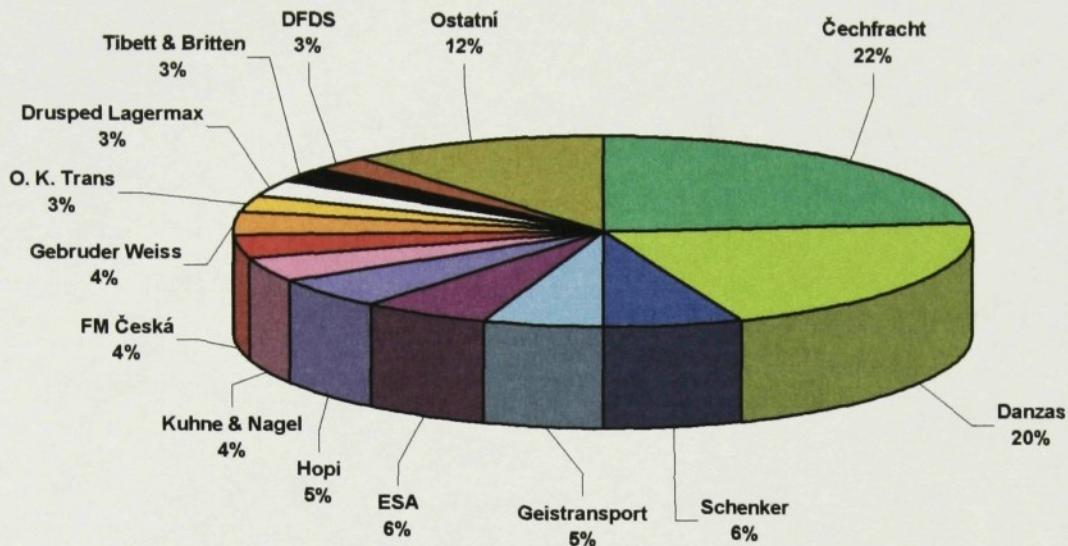
Přímo z firem v České republice, které využívají služby firmy Schenker, můžeme jmenovat :

- Automobilový průmysl (firma Škoda Auto, Ford, Saab, Volvo, VDO,....).
- Strojírenský průmysl (firma Still, Sandvik, SKF, GCE,).
- Výpočetní technika (Actebis, Nokia, Vishay, Compaq,).
- A další firmy : Nike, Gillette, ABB, Rexam, Grundfoss,

2. 6. Konkurence

Na trhu spedičních a logistických služeb se vyskytuje velké množství poskytovatelů této služeb. Převážně se jedná o zahraniční firmy, které mají rozvinutou obchodní síť po celém světě. Mezi největší konkurenty firmy Schenker patří především Čechofracht, Danzas, Gebrüder Weiss, DFDS Transport a Geistransport.

Na následujícím obrázku můžeme shlédnout podíl jednotlivých přepravních a logistických firem na Českém trhu.



br. 1 Podíl jednotlivých přepravních a logistických společností na trhu v ČR.

3. Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

3. 1. Obecně o CRM

CRM uspořádává podnikové procesy podle zákaznické strategie tak, aby byla zachována dlouhodobá lojalita zákazníků a růst zisku.

CRM je podniková strategie pro výběr a řízení zákazníků s cílem maximalizovat jejich dlouhodobou hodnotu pro společnost. CRM vyžaduje zákaznicky orientovanou strukturu, procesy a celou podnikovou filozofii.

CRM je aktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech kontaktních bodech, s účelem navázání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu.

3. 1. 1. Vývoj CRM

Období před průmyslovou revolucí

Před průmyslovou revolucí se učili dělníci řemeslo od svých mistrů, kdy kontinuita tradice byla zajištěna předáváním znalostí a dovedností. Obecně byl celý výrobní proces řízen profesionály. Tito řemeslníci nebyli pouze profesionály, kteří měli pod-

kontrolou celý výrobní proces, oni navíc znali své zákazníky, věděli, jak zákazníci výrobek užívají a jaké potřeby výrobek splňuje. Tyto informace o zákaznících si řemeslníci pečlivě ukládali do paměti. Zabývali se vztahem k zákazníkovi.

Období 20. století

Výrobní činnosti se koncem 19. století výrazně změnily. Spolu se sériovou a masovou výrobou se objevily nové zdroje energie. Dělník už vůbec nepřišel do kontaktu se zákazníkem. I přes svoji efektivitu vyústila masová výroba do problémů. Přirozená poptávka už nestačila a výrobky bylo třeba distribuovat v širším měřítku. Tak se zrodil marketing.

V počátcích se marketing soustřeďoval na rozvoj distribuce a budování distribučních kanálů. Důsledkem bylo, že výrobci ztratili kontakt se zákazníky. Výrobky se vyrábějí a je třeba pro ně najít zákazníky. Všeho ostatního je dostatek, jen dobrých zákazníků se výrazně nedostává.

Období 80. let

V 80. letech se pohlíží na celou organizaci jako na marketingovou organizaci, jejímž úkolem je uvádět na trh výrobky organizace. Tato filozofie umožnila lépe porozumět vztahu se zákazníkem a přispěla k tomu, že řada oddělení organizace je se zákazníky v kontaktu.

Období od 90. let

V průběhu posledních patnácti let se v rámci marketingu hodně hovoří o typu společnosti orientované na zákazníka. Obecně to znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v největší možné míře zohledňovány potřeby zákazníka. V 90. letech se dále zdůrazňuje spokojenost zákazníka.

3. 1. 2. Zásady řízení vztahů se zákazníky

Při řízení vztahů se zákazníky platí tři zásady – zásada vytváření hodnoty, zásada pohlížet na produkt jako na proces a zásada odpovědnosti společnosti.

Vytváření hodnoty

Vytváření hodnoty se stalo hlavní myšlenkou v úvahách o vztahu se zákazníky. Rozvoj tohoto vztahu vyžaduje důkladnou znalost procesu, ve které zákazník vytváří hodnotu. Cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, nýbrž vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit, aby se hodnota vytvářela na obou stranách.

Pohlížet na produkt jako na proces

Z této zásady vyplývá, že je bezvýznamné dělit zvlášť zboží a zvlášť služby. Produkt by měl být považován za objekt, v jehož rámci dochází k výměně mezi společností

a zákazníkem. Prostřednictvím této výměny jsou schopnosti a znalosti společnosti částečně transformovány do vytvoření zákaznické hodnoty.

Odpovědnost společnosti

Podle této filozofie nestačí, uspokojuje-li společnost potřeby zákazníka. Společnost může vytvářet solidní vztahy za předpokladu, že přijme odpovědnost za rozvoj těchto vztahů a nabídne zákazníkům možnosti k vytváření vlastní hodnoty. Společnosti by neměly brát úvahu pouze to, co zákazníci potřebují a oceňují v současné době, nýbrž měly by se zamyslet nad tím, co budou potřebovat zítra.

3. 1. 3. Měřítka úspěšnosti řízení vztahů se zákazníky

Co tedy máme na mysli, budeme-li hovořit o hodnotě vztahu se zákazníky? Tento vztah může být pro společnost hodnotný z mnoha důvodů, například:

Ziskovost vztahu se zákazníky

Ziskovost vztahu se zákazníkem se vztahuje k ziskovosti specifického vztahu v určitém časovém období. Doba, po kterou se měření ziskovosti běžně provádí, je jeden rok.

Ziskovost vztahu se zákazníkem můžeme vyjádřit vzorcem :

$$\text{příjem ze vztahu} - \text{náklady na vztah} = \text{ziskovost vztahu}.$$

Při hodnocení ziskovosti vztahu se zákazníkem se musí přihlížet k investici, kterou bylo nutno vložit, aby vůbec vznikl. Ziskovost vztahu se vyvíjí zvyšováním tržby docílené v rámci vztahu a snižováním nákladů, které se vztahují k jeho udržení.

Všechny vztahy se zákazníky by měly v dlouhodobém pohledu přinášet zisk. Je však třeba dávat pozor, aby na základě této analýzy jednoletého období nebyly učiněny chybné závěry. Zákazník, který není ziskový tento rok, může být mezi ziskovými v budoucnosti.

Trvání vztahu

Doba trvání vztahu se zákazníkem ovlivňuje tři věci:

1. Představuje startovací čáru pro kalkulaci ziskovosti vztahu po dobu jeho životnosti.
2. Vztah, který trval po určitou dobu, má často daleko pevnější základ díky vazbám, které v jeho průběhu vznikly.
3. Trvá-li vztah dlouhou dobu, nabízí se tím společnosti řada příležitostí rozvíjet tento vztah s pomocí řídících nástrojů k tomu určených.

Délka vztahu záleží na tom, zda je zákazník schopen jej zachovat.

Hodnota schopnosti a znalostí

Zákazníci mohou vnést do vztahu schopnosti a znalosti, které společnost sama o sobě nemá. Nutí také společnost k rozvoji nových schopností a znalostí a vyvolají tak následně i změny. Některí zákazníci mohou přinášet velmi málo z hlediska ziskovosti vztahu, nicméně současně mohou nutit společnost, aby se rozvíjela a učila. Z pohledu hodnoty vztahu se zákazníkem je vzájemné učení stěžejní.

Referenční hodnota

Zákazník má často na trhu referenční hodnotu. Hodnota vztahu se zákazníkem je ovlivněna i tím, jaké kontakty lze jeho prostřednictvím získat. Silně oddaní zákazníci, kteří jsou připraveni doporučit společnost a pracovat z jejího pověření, jsou cenní, protože mohou významně přispět ke zrodu nových vztahů. Zákazníci budou více důvěřovat sdělením ostatních zákazníků než sdělení společnosti.

Potenciální hodnota

Stanovením potenciální hodnoty současných vztahů se zákazníky může společnost soustředit své úsilí na představu předpokládaných výnosů. Důraz by měl být spíše kladen na rozvíjení současných vztahů než na navazování nových vztahů.

Vztahy se zákazníky musí být řízeny a jejich úspěšné řízení vyžaduje inovační myšlení. Vztahy se zákazníky představují důležitou součást jmění společnosti. Lze mluvit o bohatství, které pro společnost představuje, a o jeho vývoji. Cílem více vztahů může společnost rozvinout, tím větší je její bohatství, které má k dispozici. Cílem řízení vztahů je zvyšovat jejich hodnotu. Provádí se to pomocí analýzy vztahů z nejrůznějších pohledů a vytvářením strategií pro jejich rozvoj.

3. 2. Výměna zdrojů ve vztazích se zákazníky

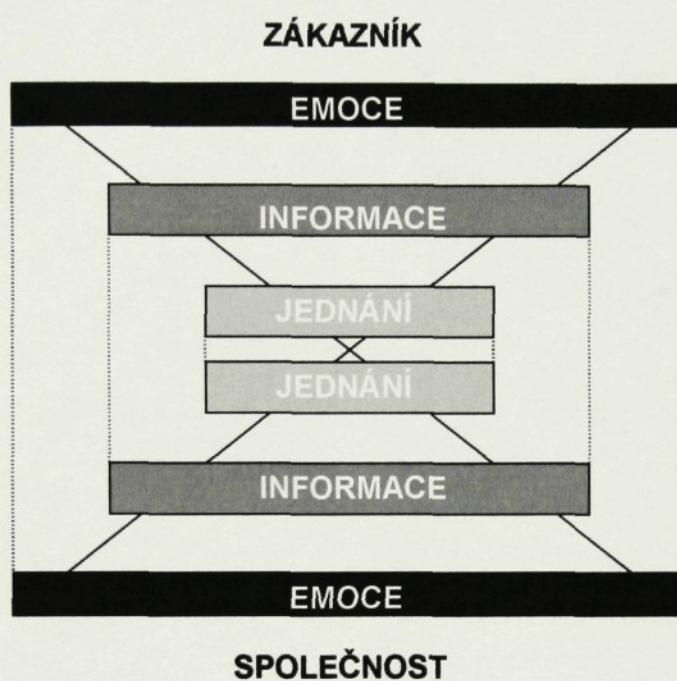
3. 2. 1. Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky spočívají ve výměně zdrojů, kterými jsou emoce, informace a jednání. Vztahy se zákazníky se různí podle rozsahu a způsobu výměny těchto zdrojů. Definovat emoce, informace a jednání je pro rozvoj vztahů velmi důležité. Výměnné zdroje lze hierarchicky prověřit (viz. obr.2). Pořadí důležitosti těchto zdrojů je stejné jak pro společnost, tak pro zákazníka.

Obrázek můžeme popsat následovně.

Emoce ovlivňují informace. Zvyšování toku informací nepomůže samo o sobě zákazníkovi ani společnosti efektivně z něj těžit. Aby to bylo možné, musí se zapojit emoce a hodnoty, neboť pouze na jejich základě jsou lidé schopni rozhodnout, které informace jsou důležité pro jejich hodnototvorný proces. Informace potom rozhodují o tom, jaké jednání bude následovat. Zákazník může jednat efektivně jen tehdy, má-li

dostatečné množství informací. Vzhledem k tomu, že se výrobky a služby stávají stále komplexnějšími, roste význam informací jako takových.



Zdroj: STORBACKA, J. – LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, 2002

Obr. 2 Hierarchie výměny z pohledu zákazníka a společnosti
Emoce určují informace a ty zase rozhodují o jednání zákazníka i společnosti.

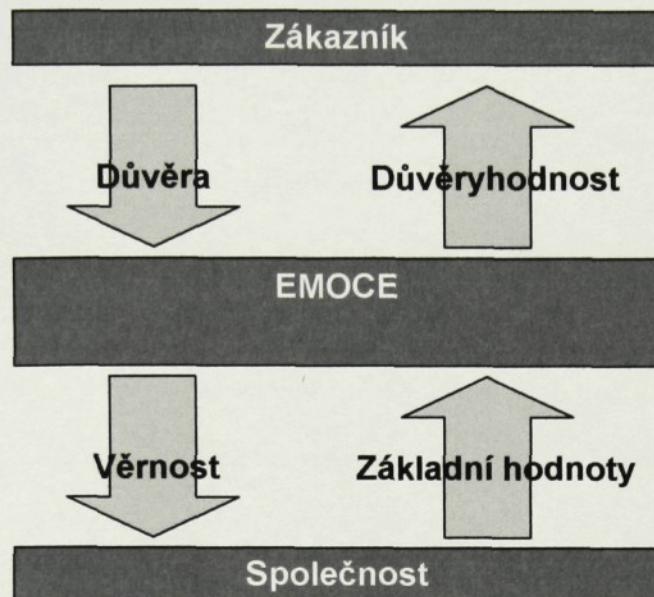
K zajištění svého úspěchu musí společnost zvládnout výměnu v rámci svých vztahů se zákazníky, a to takovým způsobem, aby si získala jejich srdce, jejich mysl a jejich peněženku.

Místo v zákazníkově srdci (emoce)

Čím silnější a pozitivnější jsou vzájemné emoce ve vztahu se zákazníkem, tím je tento vztah trvalejší.

Při utváření a rozvoji vztahu se zákazníkem hrají emoce důležitou roli a jinak tomu není ani při jeho ukončení. Často jsou na základě emocí dělána rozhodnutí, která vypadají naprosto racionálně.

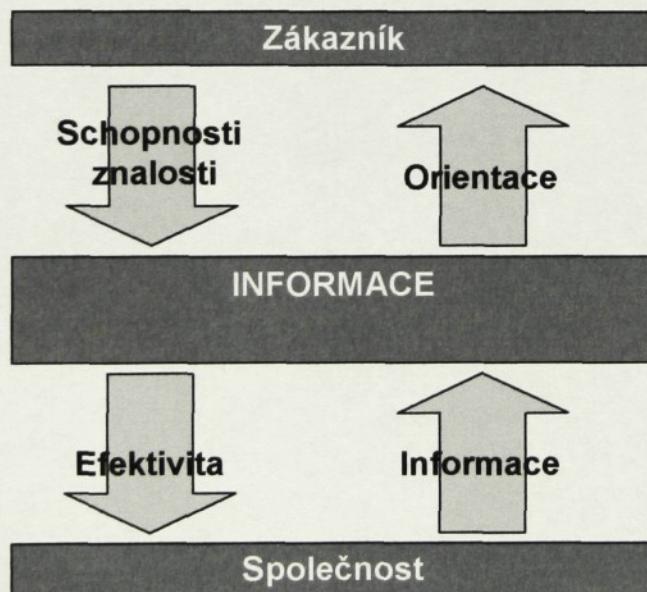
Vzájemná důvěra je, jak bylo zjištěno, rozhodující faktor v trvalých vztazích mezi společnostmi.



Zdroj: Storbacka K. – Lehtinen J. R., Řízení vztahů se zákazníky, Praha, 2002

Obr. 3 Místo v zákazníkově srdci.

Základní hodnoty společnosti představují důvěryhodnost, prostřednictvím které může společnost získat zákazníkovu důvěru a věrnost.



Zdroj: Storbacka K. – Lehtinen J. R., Řízení vztahů se zákazníky, Praha, 2002

Obr. 4 Místo v zákazníkově myslí.

Informace poskytují zákazníkovi orientační základ nebo návod, podle kterého jedná. Zákazník pak investuje do vztahu své vlastní schopnosti a znalosti, jak jednat efektivně. Efektivní jednání má přímý vliv na ziskovost společnosti.

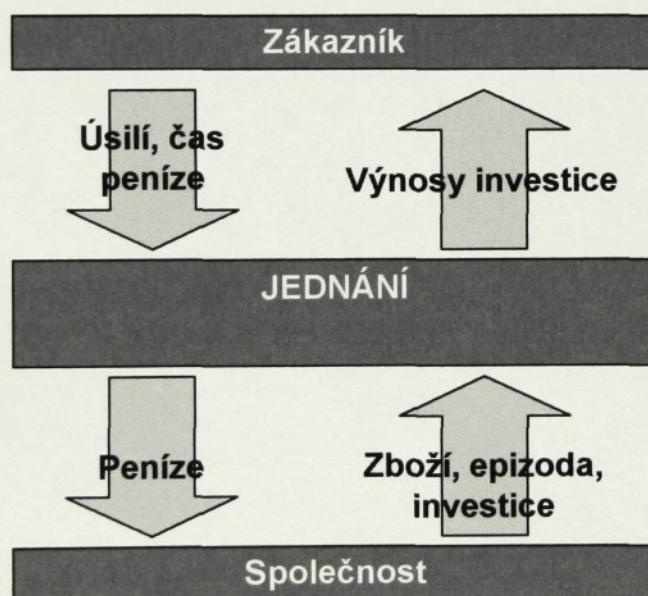
Místo v zákazníkově mysli (informace)

Společnosti často poskytují zákazníkům informace o tom, jak mají správně používat jejich výrobky nebo služby, i o tom, jaké jsou jejich hlavní schopnosti a znalosti. Informují zákazníky i o tom, jak know – how společnosti může zajistit přidanou hodnotu k hodnotě vytvořené v průběhu hodnototvorného procesu zákazníka. Zákazníci často nevědí, jaké možnosti společnost má. Tato informace by měla být ze strany společnosti vůči zákazníkům zprostředkována pohotově, aby skutečně věděli, jak v rámci vztahu efektivně jednat a mohli opravdu využít schopností a znalostí společnosti.

Podíl na zákazníkově penězence (jednání)

Zákazníci jsou pro jiné, zejména potenciální zákazníky, důležitým zdrojem doporučení. Referenční hodnota zákazníkům může být rozvíjena několika způsoby:

- začleněním zákazníka do správné situace,
- vytvořením hodnoty pro zákazníka prostřednictvím zákaznického vztahu,
- zajištěním správné informace o společnosti, kterou zákazník předá dalším.



Zdroj: Storbacka K. – Lehtinen J. R., Řízení vztahů se zákazníky, Praha, 2002

Obr. 5 Podíl na zákazníkově penězence.

Společnosti investují do vztahu výrobky, zboží a služby. Zákazníkům se jejich investice vracejí v podobě zlepšeného procesu tvorby hodnoty a jsou tak připraveni investovat do vztahu peníze, úsilí a čas.

Společnost se nemůže spokojit s tím, že má ziskové a známé zákazníky. Společnost by měla také prozkoumat, jaký z nich mohou mít prospěch, pokud jde o doporučení.

3. 2. 2. Vazby se zákazníkem

Společnosti mohou se zákazníky systematicky budovat vazby. Existence takových vazeb dovoluje jistý stupeň nespokojenosti, aniž by stabilita a pevnost vztahu byla ohrožena. Tyto vazby mohou být výsledkem jednání, informací nebo emocí. Společnosti vědomě vytvářejí vazby mezi zákazníky a používají je jako kritéria segmentace. Vazby zvyšují hodnotu zákaznického vztahu, a proto je zákazníci obvykle posuzují pozitivně.

Tab. 1 Vazby vztahů se zákazníky

Vazby vznikající na základě jednání	Vazby vznikající na základě informací	Vazby vznikající na základě emocí
<ul style="list-style-type: none"> • Vztahující se k produktu nebo procesu • Geografické umístění • Časová omezení 	<ul style="list-style-type: none"> • Zákony a smlouvy • Technologie • Know – how 	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální vztahy • Hodnotová kompatibilita • Ideologická kompatibilita
„Podíl na zákazníkově penězence „,	Místo v zákazníkově mysli	Místo v zákazníkově srdci

Zdroj: Storbacka K. – Lehtinen J. R., Řízení vztahů se zákazníky, Praha, 2002

3. 3. Struktura vztahu

Aby mohly zvyšovat hodnotu vztahu, měly by mít společnosti jasno o „hlavní představě“, nebo hlavních charakteristikách svých vztahů se zákazníky. Na základě takového pochopení je pak možno dělat důležitá rozhodnutí týkající se strategie vztahu se zákazníky.

Zákaznická základna společnosti se skládá z různých vztahů se zákazníky. Zákaznický vztah je složen z epizod (setkání se zákazníky), v jejichž rámci dochází k různým činnostem. To vše dohromady tvoří struktura vztahu. Vztahy se zákazníky je třeba rozvíjet na různých úrovních, a to na úrovni zákazníka, na úrovni vztahu, na úrovni epizod a na úrovni operací.

Orientace ve struktuře vztahu se zákazníkem může být užitečná pro řízení tohoto vztahu. Díky tomu je možné určit ziskovost vztahu, lze ovlivnit spokojenost zákazníka a dospět k celkovému zlepšení vztahu.

Důležitým faktorem je identifikovat ty vztahy, které nepřinášejí žádnou hodnotu. Vztah s neziskovým zákazníkem, který nelze přetvořit a jehož potenciální hodnota i referenční hodnota jsou nevýznamné, by měla společnost uvážit a co nejdříve ukončit.

Ziskovost lze rozvíjet třemi způsoby.

1. Zvyšovat příjem ze vztahu vhodnou cenovou politikou, nebo zvýšením podílu zákazníka. Hlavní myšlenkou této politiky je, aby správný zákazník dostal správnou cenu.
2. Snižovat vynaložené náklady na vztah se zákazníkem.
3. Doba trvání vztahu.

3. 3. 1. Fáze vztahu

Vztah se zákazníkem lze rozdělit do několika fází. Obecně představují navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. Tyto různé fáze vyžadují, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky.

Navázání vztahu

Navázání vztahu se zákazníkem zahrnuje období, kdy se sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Dohody vznikají neformální, nebo formální cestou (písemně).

Co vlastně podnítí vznik vztahu se zákazníkem ?

Každý podnět je založen pravděpodobně na nějaké informaci, protože bez informace vztahu nemůže vzniknout. Informace však musí být zajímavá nebo její zprostředkovatel musí působit věrohodně. Z toho vyplývá, že ke vztahu je zapotřebí jak informací tak emocí.

Nástroje vytváření vztahů se zákazníky

- Marketing spřízněné skupiny – společnost prodává své výrobky prostřednictvím organizace členům organizace (odbory, etnické skupiny,...)
- Nosné produkty – je třeba uvážit, co by mohlo být stimulem ke vztahu zákazníka s námi.
- Systém podpory nových zákazníků – je důležité, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a cítil, že vztah má pro něj cenu. Zákazník potřebuje mít jistotu, že si vybral správnou společnost.

Společnost by měla stanovit budoucí hodnotu vztahu už na jeho počátku. Je důležité předvídat potenciál vztahu a to jak jej lze plně využít. Hodnota vztahu se zákazníkem může být maximalizována tehdy, byl-li zvolen správný zákazník pro správnou strategii vztahu.

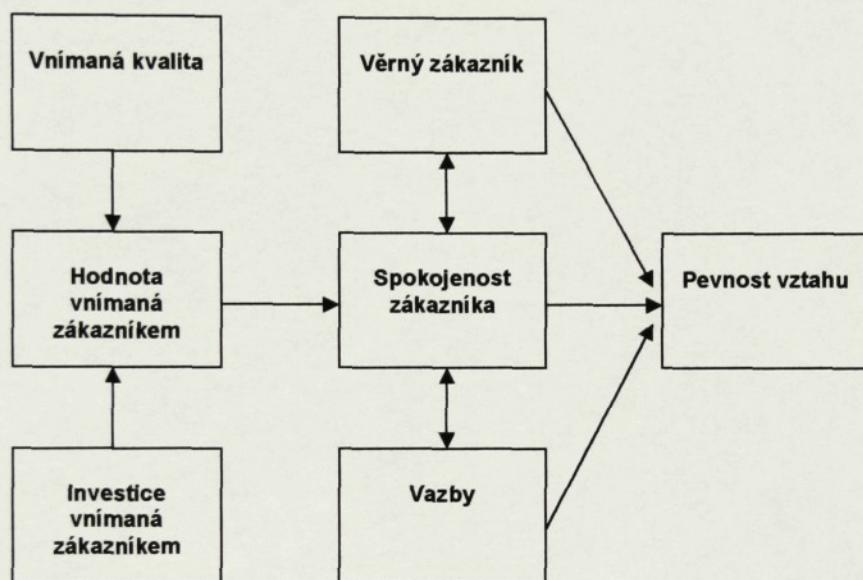
Rozvíjení vztahu

V průběhu rozvíjení vztahů dochází k výraznému růstu hodnoty vztahu. V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnosti soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi

zrodu vztahu. Poté co je vztah navázán, může společnost začít pracovat na systematickém zvyšování hodnoty vztahu. Výsledek této práce je ale převážně závislý na době trvání vztahu. Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností.

Pevnost vztahu

Faktory, které ovlivňují pevnost vztahu se zákazníky jsou : zákazníkova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně jako různá pouta mezi zákazníkem a společností.



Zdroj: Storbacka K. – Lehtinen J. R., Řízení vztahů se zákazníky, Praha, 2002

Obr. 6 Vytváření pevného vztahu se zákazníkem.
Spokojenost sama o sobě netvoří pevný vztah.

Pevnost vztahu se zákazníkem je prověrována při každém setkání. Zákazníci nehodnotí jednotlivé epizody (setkání), ale vyjadřují se kriticky o celém vztahu. Je nutné, aby společnosti rozlišovaly mezi spokojeností zákazníka v rámci konkrétní epizody a spokojeností zákazníka se vztahem jako celkem.

Ukončení vztahu

Důvody ukončení vztahu :

- z iniciativy zákazníka – nechce-li nadále ve vztahu pokračovat,
- z iniciativy společnosti – vztah se stal bezcenným.

Při analýze vztahu, který skončil, musí společnost odhadnout ztrátu. Ztracený vztah může jako následek zanechat negativní ekonomickou hodnotu, ztrátu image i negativní reference.

3. 3. 2. Řízení vztahu

Pro rozvoj hodnoty vztahu jsou v jeho různých fázích potřeba různé nástroje. Tabulka 3 stručně popisuje, s čím je třeba v různých stadiích vztahu počítat, jak se na různých úrovních vztahu mění nástroje řízení a jejich použití. Hlavním cílem při práci na úrovni zákaznické základny je identifikovat vhodné zákaznické základny, které budou splňovat dvě kritéria :

1. hodnototvorný proces zákazníka bude takového charakteru, aby mohl být podporován společností,
2. vztahy se zákazníky musí obsahovat potenciál pro budoucí hodnocení.

Tab. 3 Řízení zákaznických vztahů v jejich různých fázích.

	Navázání vztahu	Rozvíjení vztahu	Ukončení vztahu
Úroveň zákaznické základny	Najít vhodné zákaznické základny a účinné způsoby, jak k nim přistupovat. Základní moment v komunikaci : místo v zákazníkově mysli a srdci.	Seskupování zákaznické základny. Simulace potenciálu. Simulace potenciálu. Tvorba týmů zákaznických vztahů pro rozvoj strategie vztahů. Přenos vztahů mezi skupinami.	Různé způsoby řízení interakcí a získání zpětní vazby od zákazníka pro různé strategie. Podíl změny zákaznické základny.
Úroveň zákaznického vztahu	Rozvoj nosných produktů. Dialog, který vede k jednání nebo přímé odesvě.	Rostoucí výnosy vztahu, snižování nákladů na vztah rozvíjením struktury vztahu. Upevňování vztahu vytvářením vazeb a pout a zajištěním spokojenosti zákazníka.	Výklad včasných signálů. Profil ztraceného vztahu.
Úroveň epizod (setkání)	Podpůrný program pro nové zákazníky, který umožňuje společnosti řídit výměnu informací a emocí při prvním setkání. Cílem je zabránit zákazníkovi v pocitu, že ztrácí kontrolu.	Zlepšování efektivnosti epizod. Hodnocení a zlepšování zákazníkovy spokojenosti.	Epizody, v průběhu kterých jsou shromažďovány informace o důvodu ukončení vztahu a je zajištěn „ elegantní odchod“. Nápravná opatření v rámci snahy o revitalizaci vztahu.

Zdroj: Storbacka K. – Lehtinen J. R., Řízení vztahů se zákazníky, Praha, 2002

3. 4. Strategie vztahu

Vzhledem k tomu, že se zákazníci navzájem liší, vyvíjí se odlišně i vztahy s nimi. Je tedy nepravděpodobné, že by všechny vztahy mohly být úspěšně řízeny stejným způsobem. Společnosti by měly stanovit různé fáze ve svých vztazích se zákazníky, struktury, které jsou potřebné k řízení procesů v každé fázi, a typy výměn, které různé vztahy vyžadují.

Jakmile se společnost rozhodne, jakou strategii vztahu bude uplatňovat, měla by stanovit rozsah adaptace, který různé strategie vyžadují. Procesy by se měly navzájem přizpůsobit ještě před začátkem vztahu.

Strategie vztahů se zákazníky

- **STRATEGIE SPONKY – SEPNUTÍ**
Zákazník se adaptuje na procesy společnosti.
- **STRATEGIE ZDRHOVADLA – PROPOJENÍ**
Oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly.
- **STRATEGIE SUCHÉHO ZIPU – PŘIMKNUTÍ**
Společnost přizpůsobí své procesy procesům zákazníka.

Cílem vztahu se zákazníkem je vytvořit konkurenční schopnost. Taková společnost, která může svým zákazníkům pomoci vytvářet si hodnotu, má konkurenční hodnotu. Strategie vztahu se zákazníkem mají proto značný význam pro dlouhodobý úspěch společnosti.

3. 5. Využití řízení vztahů se zákazníky v organizaci

Vztah se zákazníkem je proces, který se soustavně a dynamicky rozvíjí. Řízení tohoto rozvoje vyžaduje, aby obě strany prošly procesem učení. Cílem učení by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů. Zákazník získá daleko víc pro svůj vlastní hodnototvorný proces, když se seznámí se scénářem vztahu.

Společnost se na oplátku učí lépe chápat zákazníkův hodnototvorný proces a ve výsledné fázi je schopna přizpůsobit svoji strategii tak, aby podpořila efektivitu vztahu, přispěla ke snižování nákladů a ke zvýšení pevnosti vztahu.

Organizační myšlení prochází poněkud chaotickou fází. V oblasti, kde je stálá pouze změna, jsou zapotřebí efektivní způsoby organizování. Existuje celá řada různých organizačních modelů – virtuální, plochá, matricová aj.

Organizování společnosti kolem zákazníka obsahuje dvě hlavní témata :

- Organizování styčných ploch pro zákazníka, to znamená vytvářet potřebné podmínky pro procesy zákazníka, aby bylo možno uskutečnit plánované epizody a činnosti. (personální otázky, plánování práce, výrobního procesu)
- Otázku koordinace, jak je započetí a rozvíjení vztahu se zákazníkem koordinováno ve společnosti. Koordinace vyžaduje hlavně dobré řízení informací.

Obě témata zahrnují řízení informací, aby názory zákazníků a potenciálních zákazníků byly sděleny organizaci, a obdobně, aby zákazník dostal informace o své vlastní roli ve vztahu. Potřeba adaptace roste v rámci strategie propojení.

3. 5. 1. Překážky na cestě k řízení vztahů se zákazníky

Filozofie společnosti se s ohledem na zákazníky a vztahy se zákazníky samozřejmě odráží v samotné organizaci a její struktuře. Produktové řízení, odbytová oddělení, nákupní oddělení, provizní oddělení, to vše jsou odrazy základního předpokladu, respektive názoru na to, co je pro společnost důležité.

Pokud se k zákaznické základně přistupuje jako ke kapitálu a organizace se soustředí na zvyšování hodnoty svých vztahů se zákazníky je třeba použít nové způsoby organizace, aby úsilí směřovalo správným směrem. Obchodní mentalita, způsob jakým jsou organizována odbytová a nákupní oddělení, stejně jako čistá decentralizace odpovědnosti a pravomoci mohou proti řízení vztahů se zákazníky postavit překážky.

3. 5. 2. Organizace orientovaná na vztahy se zákazníkem

Z pohledu řízení vztahů se zákazníky je zákaznická základna jedním z nejdůležitějších aktiv společnosti. Snahou „manažerů vztahů se zákazníky“ není najít zákazníky pro produkty, nýbrž usilovat o zvýšení hodnoty vztahů. Zvýšit ji lze pouze rozvojem procesů vztahů. Proto pracovník, který řídí vztahy se zákazníky není odměňován za provádění obchodních operací, ale za to, že po určitou dobu řídí vztahy se zákazníky a za jejich docílenou výslednou hodnotu. Řízení vztahů se zákazníky zdůrazňuje, že vztah se zákazníkem je částí hodnototvorného procesu zákazníka.

Klíčovou otázkou pak je : Jak může společnost zajistit, aby její schopnosti a znalosti byly přenášeny do procesu zákazníka tím nejlepším možným způsobem ?

Řízení zákaznické základny by mělo být centrální. Vztahy se zákazníky naproti tomu mohou být vlastněny místně. Důležité je, aby každý měl přístup k údajům o zákaznících.

Klientela společnosti by měla být nejdříve rozdělena do různých zákaznických základen, a to podle hodnoty každého vztahu. Na tyto zákaznické základny lze pak

pohlížet jako na portfolia. Každé portfolio má svoji vlastní hodnotu, která je součtem hodnot vztahů v něm zastoupených.

Mezi klientelou společnosti lze obvykle najít následující portfolia :

- portfolio vztahů, které je třeba odstraňovat,
- portfolio vztahů, které je třeba rozvíjet
- portfolio vztahů, které je třeba zaměnit.

V rámci této klientely pak mohou být aplikovány různé strategie vztahu, ať už je to strategie propojení nebo strategie sepnutí.

Posun celkového pojetí od řízení produktu nebo organizace řízené produktem k odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců za portfolia a k organizaci, která usiluje o navýšení hodnoty svých vztahů se zákazníky, je velmi zásadní změnou. Posun spočívá zejména ve změně jejich úkolů, hlavním cílem nebude prodat co nejvíce produktů co největšímu počtu zákazníků, nýbrž podpora práce manažerů zabývajících se rozvojem vztahů a zajištění přístupu společnosti k know – how, které je potřebné pro rozvoj vztahů.

Hlavním úkolem zaměstnanců odpovědných za zákaznická portfolia je zajistit, aby se vztahy rozvíjely uceleně. Manažeři portfolia by měli znát zákazníky, jejich informační systémy a vztahy se zákazníky.

Jak spravovat informace

Hodnotu vztahu se zákazníkem nelze zvýšit, pokud o vztahu a zákazníkovi nemáme žádané údaje. Společnosti by měly zaznamenávat všechny údaje o skutečných epizodách a dalších událostech stejně jako informace, které průběžně získají. Jedná se o informace o chování zákazníka, jeho postojích a názorech, jeho možných vazbách na jiné zákazníky nebo na ostatní účastníky vytvořené sítě nebo o informace o budoucích projektech zákazníka a jeho budoucích očekáváních a chování.

Paměť, o které mluvíme, by měla zahrnovat dva rozměry :

1. Organizační paměť skládající se z databáze, do které by byly automaticky zakládány údaje o nejrůznějších událostech, které proběhly v rámci vztahu.
2. Odděleně by se měly zakládat informace o situaci zákazníka, o jeho postojích a názorech, které získali zaměstnanci společnosti v průběhu vzájemného působení.

Jedním z nejdůležitějších úkolů této činnosti je integrace informačních systémů.

Pro řádný rozvoj vztahu musí být společným cílem oboustranný rozvoj. Vyžaduje to respektování povinností a závazků na obou stranách. Často je nutná i konkrétní spolupráce, která může zahrnovat i projekty rozvoje, které se obě strany účastní. Schopnost nabídnout zákazníkovi nové příležitosti je velmi důležitá pro konkurenční

výhodu, pevnost vztahu a úspěch. Zákazník očekává, že bude novými možnostmi příjemně překvapen.

3. 5. 3. Hlavní úskalí při zavádění CRM

Jedním z významných důvodů neúspěchu zavedení CRM ve společnosti je to, že většina řízení nerozumí tomu, co vlastně pod hlavičkou CRM zavádí. Nevědí, kolik to bude stát a jak dlouho implementace potrvá.

Z jednoho výzkumu vyplývá, že mnozí manažeři, kteří se snaží zavést CRM, ztroskotají na jednom nebo několika ze čtyřech úskalí, která zde jsou.

Každé z těchto úskalí je důsledkem jediného chybného předpokladu, že CRM je softwarový nástroj, který za vás bude řídit vztahy se zákazníky. CRM takovým nástrojem rozhodně není. Software je pouze podporou CRM, nikoli jeho hlavním bodem.

Úskalí číslo 1

Zavádění CRM dřív než je vytvořena zákaznická strategie

Efektivní řízení vztahů se zákazníky se zakládá na staromodní analýze zákaznických segmentů. Navíc musí být jasně stanoveny konkrétní marketingové cíle. Implementovat CRM bez analýzy segmentů a stanovení marketingových cílů je jako stavět dům bez projektu od architekta. Přesto však většina manažerů zaměňuje technologii CRM za marketingovou strategii. Často dokonce přizpůsobují dosavadní zákaznickou strategii zakoupené technologii CRM. A aby byly věci ještě horší, delegují řízení vztahů se zákazníky na svůj útvar IT.

Úskalí číslo 2

Realizaci CRM předcházejí nutné organizační změny

Instalovat technologii CRM dříve než je zavedena organizace orientovaná na zákazníky, je zřejmě to nejnebezpečnější úskalí. Chceme-li lepší vztahy s lukrativními zákazníky, musíme napřed zlepšit, zefektivnit klíčové podnikatelské procesy směřující k zákazníkům od zákaznických služeb až po vyřizování objednávek. To znamená kromě jiného přehodnotit pracovní náplň, ukazatele pro hodnocení výkonnosti pracovníků, systémy odměňování, výcvikové programy, atd. To vše musí být restrukturalizováno v zájmu lepšího uspokojování potřeb zákazníků.

Úskalí číslo 3

Předpoklad, že čím více technologie, tím lépe

Mnoho manažerů předpokládá, že projekt CRM musí být technologicky na úrovni. Nemusí. Vztahy se zákazníky lze řídit mnoha různými způsoby. Cíle CRM mohou být splněny i bez masivních investic do technologie. Například tím, že zainteresujeme zaměstnance na vyšší citlivosti k potřebám zákazníků.

Aktuální otázka pro manažery :

Jaká technologická úroveň řešení je vhodná pro naše potřeby v oblasti CRM ?

Vyplatí se začít nejprve zkoumat a ověřovat technologicky nejednodušší řešení, k sofistikovanějším technologickým řešením lze přejít později. Experimentování s jednoduššími variantami technologického řešení umožní manažerům zjistit, co vlastně je potřeba dělat, v zájmu posílení vztahů se zákazníky.

Úskalí číslo 4

Lov na zákazníky

Vztahy jsou obousměrné ulice. Můžete chtít posílit vztahy s lukrativními zákazníky, ale přejí si posílení vztahů i oni ? Pokud naopak nedokážete upevnit a zlepšit vztahy se zákazníky, kteří o ně stojí, ztratíte je ve prospěch konkurence. Budete-li budovat vztahy s rozladěnými zákazníky, budou vás považovat za lovce zákazníků, který obtěžuje a dělá z potenciálních zákazníků halasné kritiky.

To, že CRM umožní manažerům kontaktovat zákazníky, ještě neznamená, že by to měli manažeři skutečně využívat. Rozhodující je zákaznická strategie, nikoli systém CRM.

Zdroj: Moderní řízení č. 6/2002, str. 24 – 27

3. 5. 4. Strategie úspěchu

Chceme-li, aby uspěl projekt CRM, potřebujeme nejprve vytvořit zákaznickou strategii. Začneme s tím, že si určíme, s kterými zákazníky chceme budovat vztahy a s kterými nikoli. Každý zákazník má svoje specifické potřeby a požadavky a také má svoji individuální současnou a potenciální hodnotu pro firmu. Z toho vyplývá, že zákazníky je třeba rozdělit do skupin. Segmentizace, neboli rozdělení zákazníků do skupin podle společných znaků, umožní vyjasnit vhodný přístup. Dále je zapotřebí investovat do rozvíjení a získání nových vztahů s nejziskovějšími zákazníky, zaměřit se na snížení nákladů na obsluhu zákazníků méně ziskových a odejít z neutrátních zákaznických segmentů.

4. Analýza využívání informací ve společnosti

Abychom mohli provést analýzu současného využívání informací ve firmě Schenker, musíme se nejdříve seznámit s řízením společnosti a její organizační strukturou.

4. 1. Řízení společnosti

Nástroje řízení společnosti tvoří nedílný celek a musí být uplatňovány ve prospěch rozvoje společnosti.

Řízení společnosti je zaměřeno do tří oblastí :

- organizační,
- ekonomická,
- řízení jakosti.

V procesu organizačního řízení společnosti se uplatňuje vztah přímé nadřízenosti a podřízenosti a vztah odborné příslušnosti. Ve vztahu přímé nadřízenosti a podřízenosti je oprávněn vydávat příkazy přímo podřízeným zaměstnancům pouze jejich nadřízený. Prostřednictvím metodického řízení usměrňují vedoucí věcně příslušných oddělení, po odborné stránce, činnost ostatních útvarů společnosti, napomáhají při výkonu odborné činnosti a kontrolují jejich správné provedení.

Organizačními nástroji podniku jsou vnitřní řídící akty, které jsou definovány následovně, jsou to :

- **Organizační rády** – základní organizační norma společnosti řešící rozdělení práv, zodpovědnosti, vztahy a zásady řízení uvnitř společnosti.
- **Metodické pokyny** – interní organizační dokumentace, která rozpracovává postupy činností a určité kapitoly příručky jakosti.
- **Pracovní manuály** – firemní materiál, který podrobně popisuje průběh vykonávání a dokladování konkrétního procesu poskytování služby.
- **Opatření generálního ředitele společnosti** – jednorázové nařízení generálního ředitele společnosti, ve kterém jsou definována nutná opatření ke splnění požadavků legislativy a případně i jednotlivých oddělení nebo úseků společnosti.

Základním ekonomickým nástrojem je finanční rozpočet. Soustavu ekonomických nástrojů, věcný obsah pravidel a principů, navrhuje ředitel ekonomického úseku, schvaluje je generální ředitel.

Řízení jakosti vychází z modelu ČSN EN 9001 : 2000.

4. 1. 1. Zásada jediného odpovědného vedoucího zaměstnance

Vedoucí řídí činnost svěřeného oddělení po všech stránkách, má právo a povinnost samostatně rozhodovat v rámci platných norem, předpisů nadřízeného, ukládat úkoly a vydávat příkazy podřízeným zaměstnancům, organizovat jejich práci, radit a pomáhat jim a kontrolovat plnění úkolů.

Vedoucí plně odpovídá za svá rozhodnutí a výsledky práce oddělení. Každá zaměstnanec je podřízen bezprostředně jednomu vedoucímu, od kterého přijímá příkazy a jemuž odpovídá za plnění úkolů a v případě jeho nepřítomnosti jeho přímému nadřízenému. Vedoucí respektuje vymezené pravomoci podřízených. Veškeré písemnosti, zprávy nebo informace předkládá zaměstnanec společnosti prostřednictvím svého nadřízeného.

4. 1. 2. Zásada hmotné zainteresovanosti

Hmotná zainteresovanost zaměstnanců předpokládá účelnou volbu hmotných podnětů a spravedlivé diferencované hodnocení jednotlivých zaměstnanců podle míry zásluh na docílených výsledcích. Uplatnění této zásady spojuje zájmy jednotlivce se zájmy celku a napomáhá účinnějšímu řízení a hospodářským výsledkům společnosti.

4. 1. 3. Kontrola

Kontrola je nezbytnou součástí řízení a její provádění musí vést k aktivnímu působení na plnění úkolů společnosti. Systém vnitřní kontroly musí předcházet vzniku nedostatků a škod. Kontrola musí působit na dodržování zákonů, obecně závazných právních předpisů a přispívat k dobrým výsledkům společnosti. Termínové a obsahové rozvržení kontrol je obsaženo v plánu kontrol, který vytváří každý vedoucí pracovník.

4. 1. 4. Pravomoci

Pravomoci je nutno rozdělit a odstupňovat tak, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co je a co není v jeho kompetenci rozhodování. Jednoznačné přiřazení pravomocí je řešeno v podpisu pracovní činnosti jednotlivých funkčních míst.

4. 1. 5. Delegování pravomocí

Vedoucí kterékoli organizační jednotky (oddělení, filiálka) může v odůvodněných případech krátkodobě delegovat část své pravomoci a úkolů uložených organizačním řádem a dalšími vnitřními řídícími akty na své podřízené. O této skutečnosti neprodleně informuje svého nadřízeného. Pro dlouhodobé delegování pravomocí se vyžaduje souhlas vyššího nadřízeného, nebo změna pracovní smlouvy, vždy se vyžaduje změna popisu práce.

Vedoucí, který delegoval část své pravomoci na své podřízené odpovídá vyššímu nadřízenému za to, že :

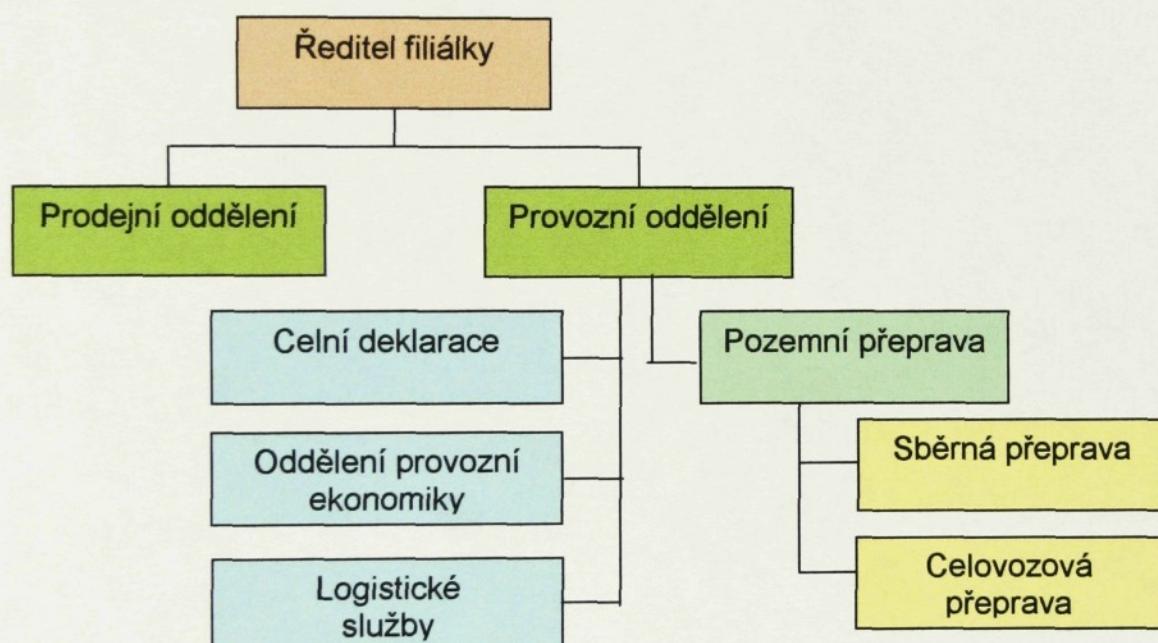
- pro přenesení pravomoci vybral schopného spolupracovníka,
- tohoto pracovníka náležitě instruoval,
- kontroluje jak tento spolupracovník plní delegované úkoly.

Pracovník, na něhož byla část pravomoci delegována, jedná samostatně s vlastní odpovědností a v souladu s platnými předpisy.

4. 2. Organizační struktura firmy

Organizační struktura firmy, jako celku, byla již zmíněna a popsána v kapitole 2. 3. 1. Chceme-li však lépe pochopit činnost firmy a její využívání informací, bude vhodné, když se zaměříme pouze na část společnosti tedy na její filiálku.

V následujícím schématu je znázorněna organizační struktura filiálky Liberec.



Obr. 7 Organizační schéma filiálky Liberec.

Protože má každá filiálka jiné produktové zaměření, je odlišně organizačně uzpůsobená.

Provozní oddělení se tedy může dělit podle produktového zaměření na :

- provozní oddělení pozemní přepravy,
- provozní oddělení námořní přepravy,
- provozní oddělení letecké přepravy,
- logistické služby,
- výstavy a veletrhy,
- hraniční služby.

Nyní budou popsány pracovní činnost jednotlivých oddělení na již zmíněné filiálce Liberec.

4. 2. 1. Ředitel filiálky

Ředitel filiálky zodpovídá za řízení a chod filiálky, obchodní, provozní a ekonomické výsledky filiálky, bezpečnost práce a požární ochranu a kontrolní činnost

Povinnosti ředitele filiálky jsou následující :

1. **Oblast plánování činnosti** – do této skupiny můžeme zařadit plánování kapacit a materiálního zabezpečení, rozpočet prodejce, řešení zastupování a plánování práce.
2. **Oblast zabezpečování činnosti**
3. **Oblast rozhodovacích činností** – patří sem nestandardní zakázky, školení a řešení personálních problémů.
4. **Oblast kontrolní činnosti** – můžeme sem zahrnout kontrola plánu práce, kontrola faktur, kontrola došlých poptávek a objednávek, vedení složek zákazníků.

4. 2. 2. Prodejní oddělení

Za účelem zlepšení práce se zákazníky a zvýšení prodejních aktivit bylo na většině filiálek společnosti zřízeno prodejní oddělení, které je přímo podřízeno řediteli filiálky.

Mezi hlavní činnosti zajišťované prodejným oddělením patří :

1. Přímý styk se zákazníky (akvizice).
2. Zpracování poznatků z jednání a zařazení zákazníka do firemní databáze (v současné době CEASAREM).
3. Vypracování cenových nabídek.
4. Vedení archívu, složek navštívených zákazníků.
5. Zpracování vlastního vyhodnocení práce.
6. Získávání marketingových informací (průzkum trhu, konkurence, hledání nových tržních příležitostí).

Prodejní oddělení se především řídí všeobecnými pravidly pro práci se zákazníky. Hlavní zásady, na nichž je založena práce se zákazníky ve společnosti, můžeme shrnout do následujících tezí, které jsou součástí firemní mise:

- Cílem společnosti je spokojený zákazník.
- Zákazník představuje důležitou, integrovanou součást podnikání společnosti. Nutnost neustálé péče o spokojenosť zákazníků, jako i způsob péče o ně podtrhuje aktuální marketingový plán společnosti.
- Zákazník rozhoduje o úspěchu, nebo neúspěchu firmy.
- Pouze zákazník posuzuje kvalitu služeb. Jeho názor je tedy prvořadý.

- Snahou společnosti je poskytování služeb prvořídní kvality, které povedou k uspokojení zákazníkových potřeb.
- Každý zákazník má ve společnosti svého garanta, přiděleného podle prodejních regionů. Klíčový zákazníci jsou svěřeny přímo jednotlivým manažerům společnosti.

Postupy v prodejním oddělení

Plánování prodejní činnosti

Plánování akvizice

Ke koordinaci práce prodejců a k postihování hlavních úkolů společnosti i jednotlivých filiálek slouží jednotný systém plánování práce prodejců.

Součástí tohoto systému jsou:

- **Rámcový plán práce na rok**, který vypracovává prodejce na základě požadavků a potřeb filiálky, a úkolů vyplývajících z marketingového plánu společnosti. Tento plán zohledňuje pravidelné návštěvy klíčových zákazníků společnosti, kteří jsou ve svěřeném prodejním regionu filiálky. Součástí plánu je i plánovaná účast na prodejních akcích s partnery.
- **Měsíční plán akvizic** obsahuje konkrétní plán práce prodejce na měsíc. Obsahem tohoto plánu jsou návštěvy do jednotlivých konkrétních firem, které prodejce plánuje. Později se tento plán porovnává se skutečností a řeší se v rámci vlastního hodnocení.
- **Týdenní plán akvizic** slouží k operativnímu upřesnění měsíčních plánů. Je rozepsán po jednotlivých dnech a obsahuje konkrétní jména zákazníků a časy sjednaných schůzek.

Tato forma plánování slouží především k tomu, aby přehled o pohybu prodejce byl k dispozici také ostatním pracovníkům filiálky, kteří jej mohou využít k řešení případných pohledávek nebo požadavků na sdělení informací zákazníkům, které nelze projednat při denní činnosti.

Sjednávání obchodních jednání

Ke zvyšování úspěšnosti prodejce je nutné klást důraz na správné sjednávání obchodních jednání se zákazníky. Používá se forma písemná nebo telefonická.

PÍSEMNÁ FORMA

Tato forma se používá výjimečně a spíše v podobě potvrzení telefonického dohovoru. V této podobě působí jednání profesionálně a doporučuje se používat při prvních kontaktech s novým zákazníkem.

TELEFONICKÁ FORMA

Sjednání schůzky se zákazníkem touto formou patří mezi nejrozšířenější způsoby. Z důvodů dokladování, popř. potvrzení plánu se doporučuje zaznamenávat sjednané termíny a jiné podrobnosti o schůzce.

Příprava na jednání

Před vlastním jednáním je důležitá jeho důkladná příprava. Je třeba zjistit o zákazníkovi vše, co je možné (obor činnosti, zaměření přeprav, organizační struktura společnosti, ...).

U stálých zákazníků je zdrojem informací složka zákazníků, která se nachází na příslušném prodejném oddělení. U nových (potenciálních) zákazníků jsou zdrojem informací většinou různé tiskoviny, cenové nabídky z minulosti, případně informace od zahraničních partnerů.

Činnost po skončení jednání

Po každé návštěvě u zákazníka vypracovává prodejce do databáze k příslušnému zákazníkovi "Zápis z jednání", který stručně, ale věcně a výstižně zachycuje průběh jednání (cíl, výsledek, konkurenci, úkoly, nové informace a případné změny).

Získávání podkladů pro akviziční činnost

Vyhledávání nových zákazníků je jedním z nejdůležitějších úkolů prodejců. K získání přehledu o dalších potenciálních zákaznících slouží několik zdrojů:

- **prodejní doporučení zahraničních partnerů**

Provádí se zpravidla písemnou formou. Jedná se především o zápis z jednání, prodejní doporučení (tzv. Sales Lead), nebo dopravní příkaz (tzv. Routing Order). Tyto doporučení obsahují údaje o zákazníkovi, jeho partnerovi, druhu, množství a pravidelnosti přeprav. Patří mezi nejúčinnější formy a nejlepší podklady k jednání.

- **místní znalosti prodejců v daném regionu,**
- **doporučení současných zákazníků,**
- **katalogy a databanky nebo organizace typu "Obchodní komory",**
- **osobní účast na výstavních akcích**
- **regionální, celostátní a odborný tisk.**

Všechny takto získané údaje je vhodné prověřit na společné poradě prodejců, popř. předat jiným prodejcům podle územní příslušnosti.

Vyhodnocení práce prodejce

Pro hodnocení práce prodejce se zpracovává:

- **Měsíční vyhodnocení**, který obsahuje jmenný seznam navštívených zákazníků, počet zpracovaných cenových nabídek a výsledky z jednání.
- **Čtvrtletní vyhodnocení**, které obsahuje počet návštěv a jejich úspěšnost, nově získané zákazníky a jejich přepravy, připomínky zákazníků, informace o konkurenci, cenovou politiku a na závěr návrhy opatření.
- **Roční vyhodnocení**, které obsahuje rozšířené hodnocení 4. kvartálu příslušného roku, doplněné o vyhodnocení vlastní práce a spolupráce s dalšími pracovníky společnosti, vyhodnocení práce a cen konkurence, požadavky zákazníků, úroveň reklamy a propagace, přehled nově získaných zákazníků a statistiky spolupráce s nimi, přehled vývoje spolupráce se zákazníky, získanými v uplynulém roce, přehled spolupráce se svěřenými nosnými zákazníky firmy a návrhy opatření, resp. Zdůvodnění eventuelních ztrát a poklesů u klíčových zákazníků.
- **Vyhodnocení úspěšnosti zaslaných cenových nabídek**, které měsíčně zpracovává asistentka prodejního oddělení na základě telefonického kontaktu se zákazníkem, případně kontrolou zásilky ve spedičním softwaru.

Toto vyhodnocení marketingové oddělení čtvrtletně zpracovává a následně předává vypracovaný přehled úspěšnosti cenových nabídek, zájmu zákazníků o služby společnosti a vytízenost jednotlivých prodejních oddělení touto činností vedení společnosti.

Provádění nabídkového řízení

Při tomto řízení je postup následující :

- **Obdržení cenové poptávky**

Prodejní oddělení obdrží cenovou poptávku. Poptávka by měla obsahovat veškeré specifické informace ohledně zásilky (rozměry, druh zboží, export / import, místo nakládky a vykládky, ...). Poptávku lze zaslat elektronickou poštou, pomocí Internetu, nebo telefonicky.

- **Vypracování cenové nabídky**

Po obdržení poptávky prodejní oddělení zpracovává cenové nabídky na základě zákaznických tarifů, které vycházejí z odsouhlasených partnerských tarifů společnosti. V případě nutnosti netarifní ceny musí prodejce konzultovat jakoukoliv slevu buď s pracovníkem, který je k tomu určen a pověřen, nebo přímo poptat cenu a slevu na pracovišti, které relaci zpracovává.

Evidence cenových nabídek a poptávek

Veškeré cenové nabídky zákazníkům jsou po jejich odeslání zákazníkovi spárovány s kalkulačním listem a založeny do složky příslušného zákazníka a do pořadače vyřízených poptávek.

4. 2. 3. Provozní oddělení

Jak bylo již uvedeno v předchozích kapitolách, provozní oddělení zodpovídá za zajištění provozní činnosti, provádění výběru dopravců i jejich vyhodnocování, provádění fakturace, sledování a sběr informací z průběhu procesu poskytování služby, operativní řízení procesu poskytování služby, zpracování a udržování záznamů o jakosti v rámci realizace konkrétní zakázky a tvorbu partnerských tarifů.

Průběh procesu provozní činnosti se liší u každého nabízeného produktu. Proto si tento proces popíšeme pro pozemní, námořní a leteckou přepravu zvlášť.

Průběh procesu pozemní přepravy

Import

- **Zpracování zásilky na základě avíza**

Po úspěšném naložení zboží v terminálu partnera přichází faxem avízo a po jeho obdržení je disponentem zakládána složka mezinárodní kusové zakázky (MKZ) shromažďující veškeré podklady vztahující se k dané zakázce. Na základě údajů z avíza kontaktuje disponent všechny zákazníky, aby je informoval o předpokládaném termínu příchodu zásilky. V tomto okamžiku se veškerá data, která se vztahují k dané zakázce, zadávají do užívaného spedičního počítačového programu IST.

Po příjezdu kamionu disponent zaznamenává do složky MKZ datum a čas příjezdu, dochází k jeho vyložení, přičemž je třeba dbát na to, že dílčí zásilky určené pro přímé dodání k zákazníkovi se nevykládají. Celní deklarant, skladní, nebo disponent odebere řidiči veškeré doklady k nákladu a zkонтroluje jejich správnost. Vždy by se mělo dbát na zásady Euro Quality a Tracking systému.

- **Zpracování zásilky na základě objednávky od zákazníka**

Tento proces nastává po obdržení poptávky. Cenové poptávky jsou směřovány na prodejní oddělení, které zpracovává cenové nabídky na základě zákaznických tarifů, které vycházejí z odsouhlasených partnerských tarifů společnosti. Po schválení ceny zákazníkem dochází k přijetí objednávky, u které smí být akceptována pouze písemná forma. Disponent zajišťuje svoz zásilky zasláním objednávky partnerovi. Tato objednávka musí být partnerem písemně potvrzena. Po odsouhlasení údajů na objednávce zasílá disponent faxem potvrzení objednávky zákazníkovi.

Export

Na základě akviziční činnosti prodejců, nebo přímého kontaktování zákazníka disponentem, dochází k obdržení poptávky na mezinárodní přepravu kusové zásilky v exportním směru. Po přijetí poptávky disponentem a akceptování cenové nabídky zákazníkem nebo partnerem je potvrzena písemná objednávka od zákazníka faxem.

Podle údajů z objednávky jsou informace o zásilce zadány do spedičního programu IST, kde je každé zásilce automaticky přiřazeno její zásilkové číslo. Opět by se zde mělo dbát na dodržování zásad Tracking & Tracing.

Logistické služby

Pod tímto pojmem lze zahrnout, jak níže uvedené segmenty logistického řetězce, tak i jejich kombinace. Z prodejních důvodů jsou obvykle uspořádány do logistických produktů, případně jsou nabízeny v logistických projektech.

Pod pojmem logistické služby si můžeme ve firmě Schenker představit:

- **Importní mezinárodní přepravu** – zahrnuje v sobě přistavení vozidla v požadovaném termínu na místě nakládky, naložení zboží, transport a dosažení místa skladu v požadovaném termínu.
- **Celní deklaraci** – zahrnuje celní odbavení zboží v místě skladu.
- **Skladování** – příjem, manipulace a výdej zboží vlastněného zákazníkem, vedení evidence o zboží na skladě a reporting zákazníkovi v dohodnuté frekvenci a rozsahu.
- **Skladovací služby přidané hodnoty** – přebalování, polepování a další úpravy původního balení zboží zákazníka pro obchodní či marketingové účely.
- **Rozvoz zboží**
- **Sledování kvality logistických služeb** – sledují se za každý kalendářní měsíc zpětně po jednotlivých klientech.

Mezi základní ukazatele kvality patří:

- počet odbavených vozidel při importu do skladu do 48 hodin,
- počet správně dodaných dodacích listů podle počtu položek zboží na dodacím listě,
- počet dodacích listů včas dodaných podle data dodání,
- počet škod vzniklých během manipulaci se zbožím,
- počet správně nalepených kolků a etiket.

Oddělení logistiky získává veškeré informace o své činnosti v informačním systému TRIS.

Oddělení provozní ekonomiky

Oddělení provozní ekonomiky má na starost evidenci přijatých a došlých faktur. Veškeré přijaté faktury zpracovává provozní ekonom ve spedičním programu IST. Z tohoto programu se 2x týdně provádí přenos dat do účetního softwaru VISION. Obrácený přenos dat se provádí denně.

Oddělení celní deklarace

Činnosti oddělení celní deklarace jsou následující :

- Celní deklarant převeze od řidiče doklady ke sběrnému kamionu a ověří si jejich správnost.

Mohou však nastat 3 možnosti neshody:

- doklady bez zásilky,
- zásilka bez dokladů,
- nesouhlasí doklady se zásilkou.

- Je-li vše v pořádku, zajistí zboží k celní kontrole, nebo ve spolupráci s disponentem zajistí vykládku kamionu.
- Celní odbavení – existují 3 základní režimy, do kterých může být zboží propuštěno:
 - prodloužení režimu tranzitu
 - umístění zboží na celní sklad
 - propuštění do režimu volného oběhu.

Vždy se vystavují jiné formuláře.

- Při vyskladnění zboží ze skladu předá celní deklarant disponentovi všechny doklady potřebné k fakturaci.

Celní deklarant a disponent musí být v úzkém pracovním vztahu a musí se informovat navzájem o případných neshodách, potížích nebo změnách.

Výběr a vyhodnocování dodavatelů a dopravců

Protože výběr a vyhodnocování dodavatelů a dopravců patří do seznamu činností provozního oddělení, nemůže jej opomenout.

Výběr a vyhodnocování dodavatelů

Postup při provádění výběru dodavatele :

1. Zjištění okruhu možných výrobců produktu a získání jejich nabídky
2. Porovnání a posouzení získaných nabídek s našimi požadavky. Posuzuje se především kvalita produktu, servis, dostupnost, cena a splatnost faktur.

Výsledkem posouzení je schválený dodavatel, který je zanesen do Seznamu schválených dodavatelů.

Vyhodnocování dodavatelů

Vyhodnocení subdodávek je prováděno na základě dokumentů, které tvoří výstup nakupovaného produktu nebo přímou vstupní přejímkou nakoupených produktů. Případně zjištěné neshody vyvolají jednání u dodavatele a z něj vyplývající nápravná opatření. Opakují-li se neshody, může být i přerušena spolupráce.

Výběr a vyhodnocování dopravců

Ve společnosti rozdělují dopravce do dvou skupin :

- Dopravci pro jednorázové dodávky – tito dopravci se využívají pouze operativně.
- Dopravci pro opakované dodávky

Výběr dopravce

- Dopravci pro jednorázové dodávky - u těchto dopravců se klade důraz především na jakost provádění služby a cenu.
- Dopravci pro opakované dodávky - při výběru možných dopravců pro opakované dodávky je kladen důraz na :
 - jakost služeb
 - na schopnost plnění stálé a rovnoměrné jakosti poskytovaných služeb.

Vyhodnocování dopravců

- **Na základě vyhodnocování kvality přeprav** – provádí se na základě dokumentů, které tvoří výstup z přepravní činnosti. Byla-li přeprava provedena kvalitně a ve smyslu požadavků společnosti, je dopravce zapsán na list dopravce. Nebyla-li přeprava provedena podle požadavků firmy, provede firma operativní řízení. Hodnocení probíhá automaticky při aktualizaci Seznamu smluvních dopravců.
- **Na základě informací od jiných firem** – informace jsou získávány v rámci pracovních kontaktů a odborného tisku.
- **Na základě opakovaného vyhodnocení účinnosti systému řízení jakosti u dopravce** – provádí se pomocí auditu. Audit je zaměřen na posouzení činnosti ovlivňujících jakost produktů z hlediska jejich definování a stavu provádění.

4. 2. 4. Shrnutí

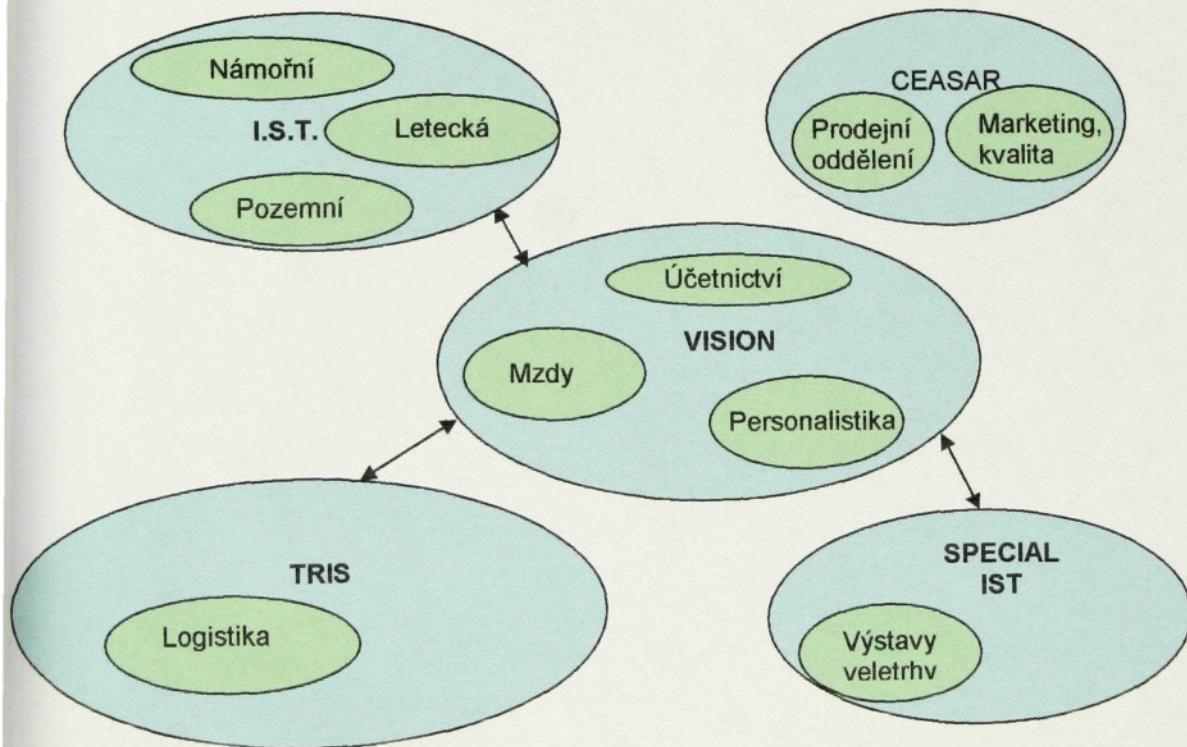
Nyní si již umíme utvořit přibližný obrázek o pracovní činnosti ve firmě a jejím využívání informací.

Na každé filiálce se nachází obchodníci, kteří jsou zodpovědní za získávání nových zákazníků a za péči o stávající zákazníky. Organizační struktura prodeje společnosti Schenker je definována regionálně. Prodejní oblasti jsou vymezeny podle poštovního směrovacího čísla. Každý obchodník má přiřazenou skupinu zákazníků, a obráceně, vždy je stanoven jeden zástupce, který o daného zákazníky pečeje. Prodejci pracují se systémem CEASAR, kam zapisují veškeré důležité informace o svých zákaznících a provedených akvizicích.

Na filiálce se také nacházejí provozní oddělení, které zajišťuje vyřízení a realizaci zakázek. Disponenti pracují s provozním subsystémem, který obsahuje specifickou funkčnost pro kalkulaci, vyřízení a sledování zakázky, název systému je I. S. T.

Jaké tedy informační systémy firma Schenker využívá?

Můžeme si to znázornit na následujícím schématu.



Obr. 8 Schéma současného využívání informačního systému.

5. Závěr

5. 1. Závěrečné postřehy

5. 1. 1. Organizační struktura

Vztah se zákazníkem je dlouhodobý proces, který se soustavně a dynamicky rozvíjí. Řízení tohoto rozvoje vyžaduje, aby obě strany prošly procesem učení. Cílem tohoto učení by mělo být dosažení vyšší hodnoty vztahů prostřednictvím lepších strategií vztahů.

V oblasti organizačního myšlení, v oblasti, kde vznikají stálé nové změny, jsou velmi zapotřebí efektivní způsoby organizování.

Organizace vztahu společnosti a zákazníka obsahuje dvě hlavní oblasti :

- Organizování styčných ploch pro zákazníka, to znamená vytvářet potřebné podmínky pro procesy zákazníka, aby bylo možné uskutečnit plánované epizody a činnosti.
(personální otázky, plánování práce, výrobní proces, atd.)
- Otázku koordinace i rozvíjení vztahu se zákazníkem koordinováno ve společnosti. Koordinace vyžaduje především dobré řízení informací.

Z předchozí analýzy současného způsobu využívání informací ve společnosti SCHENKER spol. s r. o. vyplývá, že tato společnost již učinila významné změny.

Jednou z prvních změn, kterou firma provedla, byla změna strategie společnosti. Současná strategie je následující : Stanovení a plnění požadavků zákazníka s cílem zvyšování spokojenosti zákazníka.

V roce 2003 nastala další změna, změna organizační struktury (viz příloha č.4). Podstata organizační struktury již není dána geografickou polohou filiálek, ale specializací určitého produktu. Cílem této změny bylo sjednotit nabízené služby v jednotlivých filiálkách a tím i zkvalitnit nabízené služby.

5. 1. 2. Spravování informací

Z pohledu řízení vztahů se zákazníky je zákaznická základna jedním z nejdůležitějších aktiv společnosti.

Hodnotu vztahu se zákazníkem nelze zvýšit, pokud o vztahu a zákazníkovi nemáme žádané údaje. Společnosti by měly zaznamenávat všechny údaje o skutečných epizodách a dalších událostech stejně jako informace, které průběžně získají.

Řízení zákaznické základny by mělo být centrální. Vztahy se zákazníky naproti tomu mohou být vlastněny místně. Důležité je, aby každý měl přístup k údajům o zákaznících.

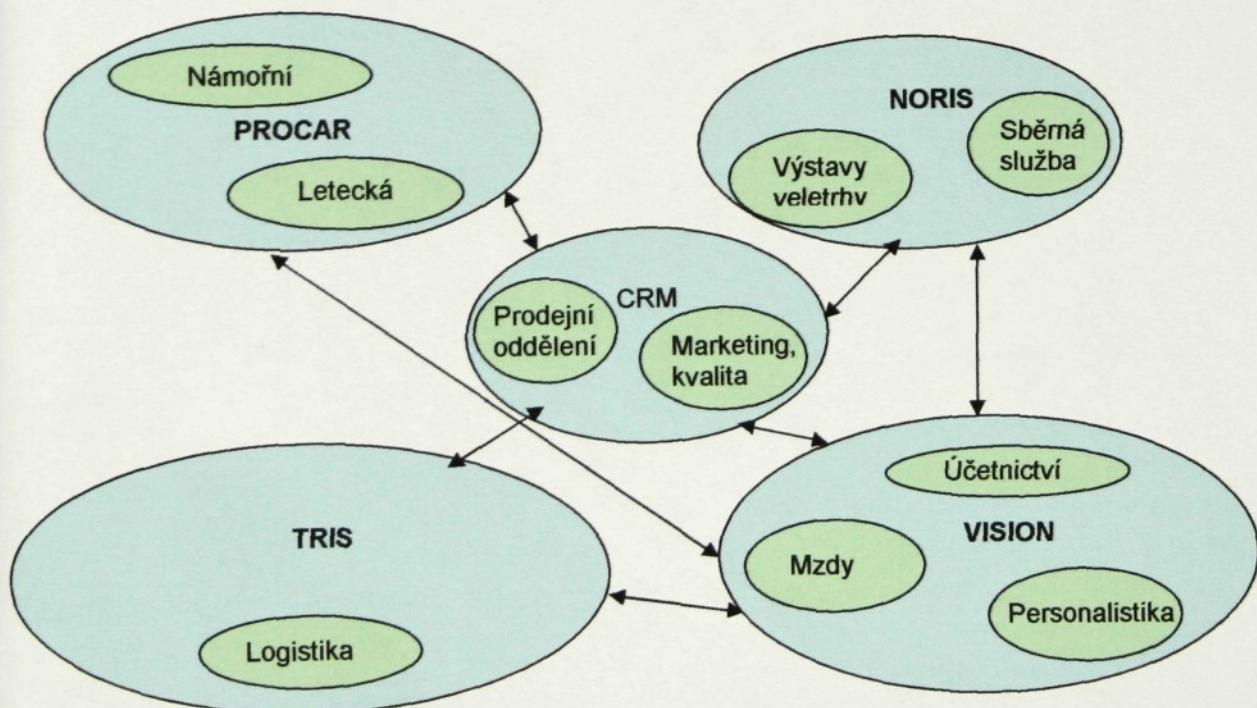
Jedním z nejdůležitějších úkolů této činnosti je integrace informačních systémů.

V tomto případě vidím ještě stále ve společnosti mírné nedostatky. Stále zde chybí centrální zákaznická základna, nebo-li databáze o zákaznících, která by byla přístupná každému zaměstnanci firmy.

Vrátíme-li se zpátky k obrázku 8, názorně vidíme, že zde chybí jakákoli centrální databáze, do které by směrovaly veškeré informace o zákaznících a to jak z oblasti prodeje a marketingu, tak i z ekonomické a provozní oblasti.

Jaké výhody tato databáze přináší ?

- Dosažení snadné a komplexní kontroly nad spoluprací se zákazníky mezi jednotlivými odděleními prostřednictvím integrace informačních systémů.
- Zefektivnění výběru a kvalifikace nových klientů.
- Umožňuje vykonávat akviziční činnost více prodejců u jednoho zákazníka.
- Zamezení vynakládání úsilí a finančních prostředků na jednání s firmami již prověřenými nebo klienty, kteří jsou pro firmu nerentabilní.
- Ukončení občasného dabování akvizic a kontaktování jednoho zákazníka více osobami nezávisle na sobě.
- Zefektivnění komunikace se zákazníky prostřednictvím lepšího plánování komunikace a zlepšení vnitrofiremní koordinace týkající se komunikace se zákazníky.



Obr. 9 Schéma navrhovaného využívání informačního systému.

Domnívám se však, že tento nedostatek bude brzy vyřešen a společnost tak využije výše zmíněných výhod.

Závěrem lze říci, že společnost SCHENKER spol. s r. o. má velmi reálnou šanci pro úspěšné zavedení strategie Řízení vztahů se zákazníky. Dokonce provedla několik důležitých kroků k tomu, aby zavedení této strategie bylo úspěšné.

Pro příklad můžeme jmenovat:

- Firma zpracovává každý rok marketingový plán, který je především zaměřen na správné chování k zákazníkovi. Tento plán hodnotí slabé a silné stánky společnosti vůči zákazníkovi, určuje strategie, zavádí nové produkty na trh, aj.
- Byla stanovena nová filozofie společnosti, která je zaměřena na zákazníka.
- Oddělení kvality zpracovalo, podle nové filozofie společnosti, manuály pro prodejní a provozní oddělení.
- Firma v současné době prochází inovací informačních systémů. Tyto systémy budou pracovat na základě centrálních dat.

Seznam použité literatury

- [1] Lambert, D. M.: Logistika. Praha, Computer Press, 2000
- [2] Storbacka K. – Lehtinen J. R.: Rízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management). Praha, Grada 2002
- [3] Horowitz J.: Jak získat zákazníka. Praha, Management Press, 1994
- [4] Moderní řízení, ročníky 2002
- [5] Materiály společnosti SCHENKER spol. s r. o. Liberec, 2003

Seznam příloh

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku

Příloha č. 2: Činnosti zajišťované správou společnosti

Příloha č. 3: Činnosti zajišťované filiálkami a pracovištěm společnosti

Příloha č. 4: Porovnání nové a staré organizační struktury

Příloha č. 1 Výpis z trestního rejstříku

Úplný výpis z obchodního rejstříku

vedeného Městským soudem v Praze

oddíl C. , vložka 30706 rejstříkový soud.

Den zápisu: 29.07.1994

Obchodní firma: SCHENKER spol.s r.o.
Zapsáno: 07.03.2001

Sídlo: Rudná u Prahy, K Vypichu 1087, PSČ: 25219
Zapsáno: 03.05.2000

Identifikační číslo: 61500780
Zapsáno: 29.07.1994

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: - vnitrostátní zasilatele
Zapsáno: 29.07.1994

- mezinárodní zasilatele
Zapsáno: 29.07.1994

- celní deklaranství (činnost směřující k celnímu odbavení zásilek)
Zapsáno: 29.07.1994

- skladovací činnost
Zapsáno: 29.07.1994

- pronájmy nemovitostí (včetně poskytování i jiných než základních služeb)
Zapsáno: 29.07.1994

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Zapsáno: 29.07.1994

- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a zasilatele
Zapsáno: 29.07.1994

- poradenská činnost v oblasti logistiky a zasilatele
Zapsáno: 29.07.1994

Statutární orgán:

Jednatel: Ing. Petr Lelek , r.č. 470609/052
Liberec 32, Ke sluji 94
Zapsáno: 19.10.1998

Pokud je jmenován jeden jednatel, jedná a podepisuje jménem společnosti samostatně. Je-li jmenováno více jednatelů, jednají a podepisují jménem společnosti vždy nejméně dva jednatelé.

Jednatel se podepisuje tím způsobem, že k vytisknuté nebo nadepsané obchodní firmě společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis.
Zapsáno: 07.03.2001

Prokura: Dr. Vladimír Handl , dat. nar. 18.05.1956
Praha 4, Benkova 1685
Zapsáno: 29.07.1994

Ing. Jaromír Holý , r.č. 670405/2498

Liberec VI, Horní Kopečná 644, PSČ: 46006
Zapsáno: 25.10.2000

Ing. Tomáš Holomoucký, r.č. 710121/2569
Liberec 8, Erbenova 467/23a, PSČ: 46008
Zapsáno: 07.03.2001

Prokurista je k zastupování a podepisování oprávněn vždy s jiným prokuristou, byla-li prokura udělena alespoň dvěma osobám.
Prokurista podepisuje tím způsobem, že k firmě společnosti , za kterou jedná, připojí dodatek označující prokuru a svůj podpis.
Zapsáno: 07.03.2001

Výše vkladu každého společníka a rozsah splacení:
SCHENKER - BTL AG
Vídeň, Stát: Rakouská republika

Vklad: 1.000.000,- Kč

Splaceno: 100 %

Zapsáno: 03.05.2000

Základní kapitál: 1.000.000,- Kč
Zapsáno: 29.07.1994

Ostatní skutečnosti: - Společnost je právním nástupcem obchodní společnosti Schenker CS Interlogistik, a.s., se sídlem Praha 7, Dělnická 12, IČO 152 71 439.
Zapsáno: 29.07.1994

- Na základě uzavřené smlouvy o prodeji podniku ze dne 22.12.1998 mezi společností SCANSPED CZECH s.r.o. se sídlem Liberec, U jezu 2, IČO: 48292150 jako prodávajícím a společností Schenker Interlogistik, spol. s r.o. (nyní SCHENKER-BTL, spol. s r.o.) se sídlem Londýnská 58, 120 00 Praha 2, IČO: 61 50 07 80 jako kupujícím se zapisuje prodej podniku.
Zapsáno: 15.02.1999

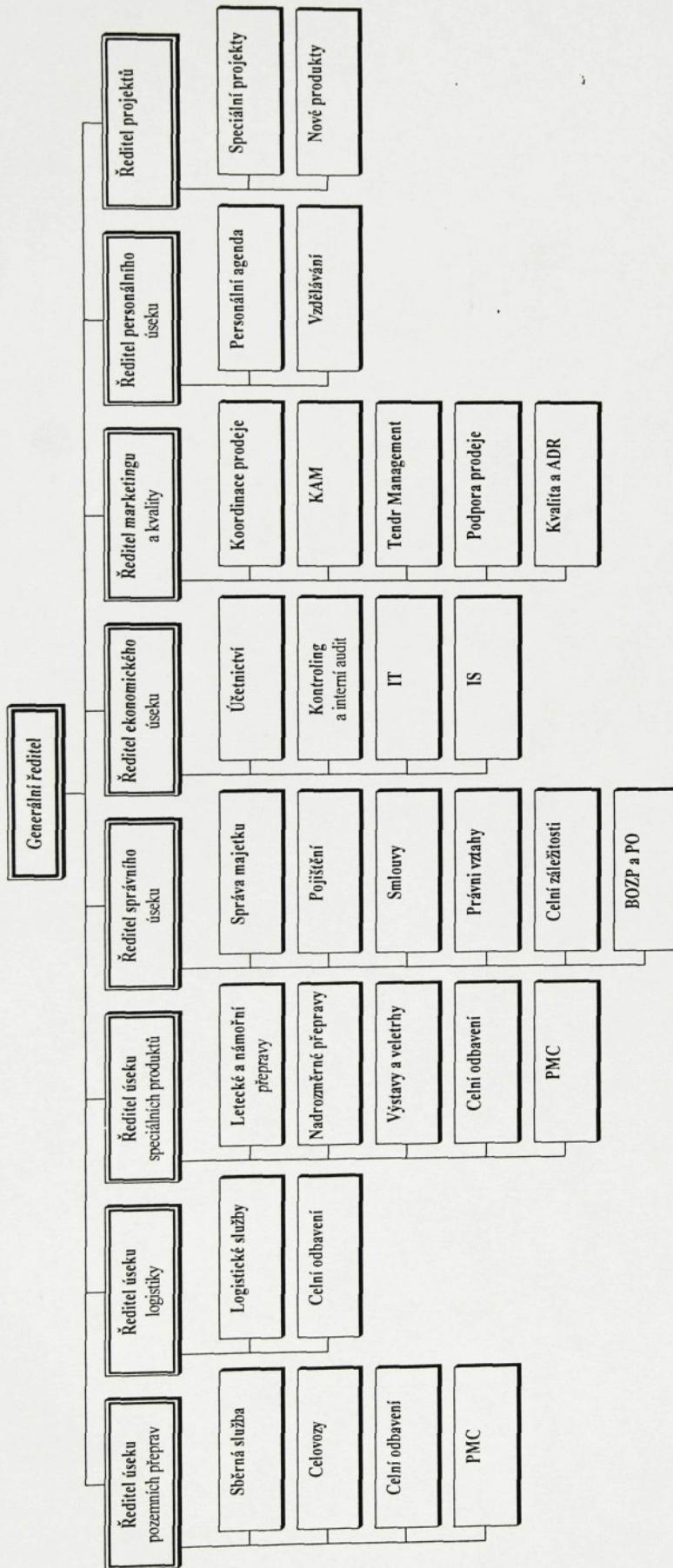
Tento výpis je neprodejný a byl pořízen na Internetu (<http://www.justice.cz>).
Údaje platné ke dni 3.3.2003

SCHENKER spol. s r.o.

Organizační schéma podle zajištovaných činností

S SCHENKER

Stinnes Logistics



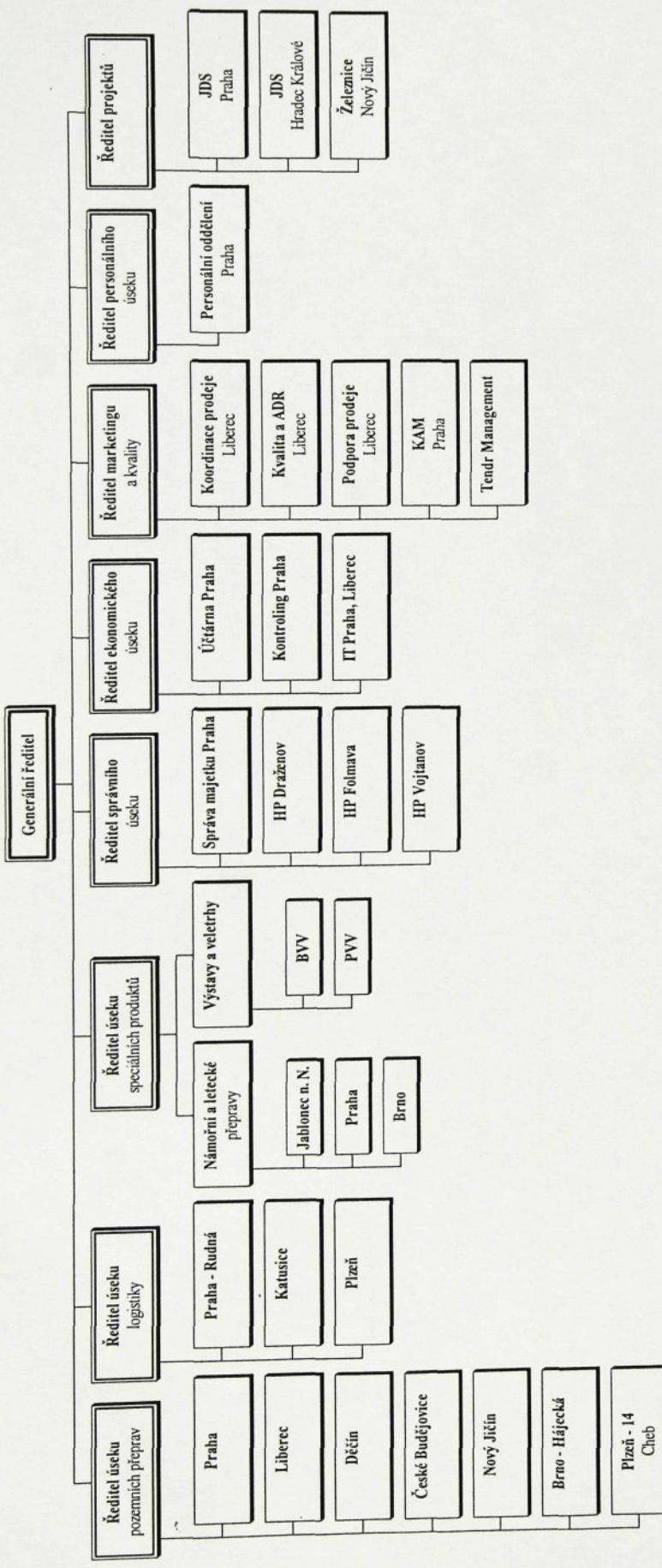
Zpracoval : Katerina Čajková, personální oddělení

Ing. Petr Lelek, generální ředitel

Platnost od : 1.3.2003

SCHENKER spol. s r.o.

Organizační schéma podle pracovist'



Příloha č. 4 Porovnání nové a staré organizační struktury

