

Projekt zlepšení CRM ve vybrané firmě

Bc. Kateřina Wlachová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Kateřina Wlachová
Osobní číslo:	M20582
Studijní program:	N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace:	Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zlepšení CRM ve vybrané firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice CRM.

II. Praktická část

- Provedte analýzu stávajícího stavu řízení vztahu se zákazníky ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků provedené analýzy navrhnete projekt na zlepšení stávajícího stavu.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy*. 1st ed. New York, NY: Routledge, 2013, 393 p. ISBN 978-0-19-955168-2.
- ELLIS, Nick. *Business-to-business marketing: relationships, networks*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 351 p. ISBN 978-0-19-955168-2.
- CHLEBOVSKÝ, Vit. *Management zákaznických řešení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.
- LOŠTÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- ŠAŠEK Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016, 216 s. ISBN 978-80-7408-141-5.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Wlachová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na projekt zlepšení CRM ve vybrané firmě, jejímž předmětem podnikání je výroba a prodej ocelových profilů určených pro stavebnictví, logistiku, strojírenství a automobilový průmysl. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je literární rešerše vztahující se k problematice řízení vztahů se zákazníky se zaměřením na B2B trh a následnou implementaci systému. Praktická část je rozdělena na analytickou a projektovou část. Analytická část se zaměřuje na představení vybrané firmy, analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky a podmínky pro zavedení CRM. Získané poznatky z analytické části vedly ke zpracování funkčního a reálného projektu ve vybraném podniku. Závěr projektové části je podrobení projektu časové, nákladové a rizikové analýza.

Klíčová slova: CRM, řízení vztahů se zákazníky, segmentace, implementace CRM

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the project of improving CRM in the selected company, whose business is the production and sale of steel profiles for construction, logistics, engineering, and the automotive industry. The work is divided into the theoretical and practical parts. The goal of the theoretical part is a literature search related to the issue of managed customer relations with a focus on the B2B market and the subsequent implementation of the system. The practical part is divided into the analytical and project part. The analytical part focuses on the introduction of the selected company, analysis of the current state of customer relationship management, and the conditions for the implementation of CRM. The knowledge gained from the analytical part led to the processing of a functional and real project in a selected company. The conclusion of the project part is the submission of project time, cost, and risk analysis.

Keywords: CRM, customer relationship management, segmentation, CRM implementation

Touto cestou bych ráda poděkovala Mgr. Janu Kramolišovi, Ph. D., za vedení diplomové práce, za jeho cenné rady a věcné připomínky, které mi poskytl v rámci konzultací práce. Dále děkuji zaměstnancům vybrané společnosti za užitečné připomínky a poskytnuté materiály, bez kterých by tato diplomová práce nevznikla.

Motto:

„Zákazníci, stejně jako srdce, jdou tam, kde si jich váží.“

Michael Leboeuf

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	12
1.1 HISTORIE A DEFINICE.....	12
1.2 PRVKY.....	13
1.3 ARCHITEKTURA.....	15
1.4 PROCESY.....	16
1.5 STRATEGIE.....	16
1.5.1 Součásti CRM strategie	17
1.6 PŘÍNOSY CRM.....	18
1.7 RIZIKA CRM.....	20
1.8 DRUHY CRM.....	20
1.9 CRM INFORMAČNÍ SYSTÉMY	20
2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V PROSTŘEDÍ B2B	23
2.1 NÁSTROJE POSILOVÁNÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	23
2.1.1 Komplexní sortiment výroby, inovovaný podle potřeb zákazníků	23
2.1.2 Stálá a vysoká kvalita produkce ve všech dodávkách	24
2.1.3 Dostatečná šíře sortimentu služeb zákazníkům a jejich vysoká kvalita	24
2.1.4 Partnerský a flexibilní způsob obsluhy zákazníků	25
2.1.5 Vybavení umožňující přizpůsobení se potřebám a požadavkům zákazníků	26
2.1.6 Cenová dostupnost produktů na B2B trhu	26
2.1.7 Účinná marketingová komunikace	27
2.1.8 Speciální akce pro zákazníky	29
2.1.9 Zákaznický orientovaná firemní kultura v podniku dodavatele a styl řízení	29
2.1.10 Celková úroveň a pověst podniku dodavatele u zákazníků	30
2.1.11 Propojení a spolupráce subjektů hodnotové sítě se zákazníky.....	31
3 IMPLEMENTACE CRM SYSTÉMU	32
3.1 PRAVIDLA PRO ÚSPĚŠNOU IMPLEMENTACI.....	32
3.2 PŘEKÁŽKY A CHYBY PŘI IMPLEMENTACI	33
4 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 ANALYTICKÁ ČÁST	37
5.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	37

5.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
5.3	EKONOMICKÉ VÝSLEDKY V POSLEDNÍCH LETECH	38
5.4	ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ FIRMY	40
5.5	OBCHODNÍ CYKLUS	41
5.6	IS VYBAVENÍ.....	43
5.7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CRM.....	43
5.7.1	Databáze zákazníků	43
5.7.2	Marketingová komunikace.....	45
5.7.3	Nedostatky a problémy na různých odděleních podniku.....	45
5.8	SWOT ANALÝZA	47
5.9	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	49
6	SHRNUTÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	50
7	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	51
7.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU.....	51
7.1.1	Důvody vzniku projektu	51
7.1.2	Cíl zavedení CRM	51
7.2	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU.....	52
7.3	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	52
7.3.1	Personální zajištění	53
7.3.2	Softwarové řešení	55
7.3.3	Rozdělení obchodních partnerů do segmentačních skupin	59
7.3.4	Komunikace se zákazníky	60
7.4	REALIZAČNÍ A KOORDINAČNÍ FÁZE	65
7.4.1	Školení zaměstnanců	66
7.4.2	Sběr a zdroje získávání informací	66
7.4.3	Charakter sbíraných dat a informací.....	67
7.5	KONTROLNÍ FÁZE	67
7.6	VYHODNOCENÍ.....	68
7.7	ČASOVÁ ANALÝZA	69
7.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	71
7.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	73
7.10	PŘÍNOSY ZE ZAVEDENÍ CRM	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

V současné době je problematika řízení vztahů se zákazníky aktuálním tématem, kterým se společnosti zabývají. Právě na spokojených zákaznících stojí ziskovost a úspěšnost firmy. Potřeba dobrých vztahů se zákazníky je nezbytná pro budování postavení podniku v silném konkurenčním prostředí.

Na trhu existuje velké množství různých CRM (Customer Relationship Management) systémů, které zajišťují lepší budování vztahů se zákazníky a zefektivňují komunikaci s nimi. Tyto systémy se rychle a neustále rozvíjí a kopírují trendy moderní doby. Jsou propojeny se sociálními sítěmi, umělou inteligencí a snaží se automatizovat rutinní záležitosti. Společnosti vynakládají na CRM systémy velké sumy peněžních prostředků a přepokládají, že pouhá implementace do podniku přinese zvýšení zisků. CRM není však pouze program, ale komplexní filozofie vztahu se zákazníkem, které je potřeba budovat, udržovat a vážit si jich. Moderní technologie vytváří zázemí pro evidování a plánování aktivit, ale současně je musí někdo obsluhovat, a proto je stále za nejdůležitější prvek řízení vztahů se zákazníky považován lidský faktor.

Diplomová práce reaguje právě na toto téma a jejím cílem je na základě analýzy a zhodnocení stavu řízení vztahů se zákazníky vytvořit projekt, který zlepší CRM ve vybrané společnosti, jejímž předmětem podnikání je výroba a prodej ocelových profilů určených pro stavebnictví, logistiku, strojírenství a automobilový průmysl.

Práce je rozdělena na dvě části. První, teoretická část zahrnuje literární rešerši vztahující se k problematice CRM se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B, aktuální trendy technologií a samotnou implementaci CRM systému.

Praktická část je rozdělena do dvou hlavních kapitol, analytickou a projektovou. Analytická část je věnována analýze současného stavu řízení vztahů se zákazníky, zjištění nedostatků a za použití vhodných metod bude provedeno vyhodnocení příčin a důvodů změn v řízení CRM ve vybrané firmě a také bude navrženo řešení daného problému.

Projektová část následně vychází z poznatků teoretické rešerše a navazuje na výsledky analytické části. Je navržen konkrétní projekt cílený na implementaci CRM systému ve vybrané firmě. Projekt je sestaven tak, aby byl prospěšný a realizovatelný jak z hlediska technického, tak i ekonomického. Z tohoto důvodu je projekt následně podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V dnešním značně konkurenčním prostředí se podniky zaměřují na otázku, jak přesvědčit a získat zákazníky tak, aby si na trhu vybrali právě jejich produkty a jak si právě tohoto zákazníka následně udržet. Podstata řízení vztahů se zákazníky není vymoženost moderní doby, jedná se o koncept potřeb orientovaných na zákazníky známý již celá desetiletí. Jedno zůstává stejné, a to znalost zákazníka (databáze), avšak v poslední době CRM prochází změnami, kde hrají důležitou roli technologie, způsoby komunikace se zákazníkem (sociální sítě, email marketing, webové stránky).

Cílem teoretické části je zpracovat a rozšířit poznatky v oblasti řízení vztahů se zákazníky, jeho přínosy a rizika. Rešerše bude zaměřena také na problematiku vztahů na B2B trhu a na pravidla a překážky implementace CRM systému do podniku. Literární rešerše bude dále doplněna o aktuální trendy v CRM systémech. Následně budou sestaveny teoretické předpoklady pro vypracování projektové části. Praktická část bude také hledat odpovědi na výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je současný stav řízení vztahů se zákazníky dostatečný pro budoucí rozvoj podniku a udržení zákazníků v konkurenčním prostředí?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Bude možné implementovat CRM systém do stávajícího informačního systému, tak aby modul splňoval veškeré nároky?*

Pro analytickou část je stěžejní představení společnosti a zhodnocení aktuálního stavu řízení vztahů se zákazníky. Bude zhodnocen trh, rozdělení zákazníků a softwarové vybavení podniku. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí bude provedena za pomoci SWOT analýzy. Ke zjištění konkrétních potřeb zaměstnanců budou provedeny rozhovory. Na závěr bude zpracováno shrnutí poznatků analytické části, které budou předpokladem pro zpracování samotného projektu.

V projektové části budou definovány důvody a cíle projektu. Bude zpracován plán, jehož součástí bude časový harmonogram, personální a softwarové zajištění, školení zaměstnanců, zavedení do provozu a taktéž kontrolní mechanismus.

Projekt bude sestaven se začátkem implementace od 1. července 2022. Poslední část diplomové práce bude věnován projektu vedoucímu ke zlepšení současného řízení vztahů se zákazníky bude věnována časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Označení Customer Relationship Management (CRM) znamená překlada řízení vztahů se zákazníky. CRM nepředstavuje novou filozofii k řízení vztahů se zákazníky, jedná se o komplexní pojetí, které má v zájmu zajistit efektivní cesty pro uspokojení zákaznických potřeb. (Chlebovský, 2017)

1.1 Historie a definice

Pojem CRM je používán od roku 1990. Poprvé se objevil v USA, ve Skandinávii a severní Evropě, ve spojitosti s technologiemi orientovanými na zákazníky a s průmyslovým nákupem a marketingem. CRM bylo nejprve definované úzce a takticky jako implementace technického řešení sběru informací o zákaznících. Dále se vyvinulo jako propojený soubor zákaznických orientovaných technických řešení. Vývojem nakonec došlo ke komplexně pojatému CRM, které bylo definováno široce a strategicky jako přístup k řízení vztahů se zákazníky s cílem vytvořit co nejvyšší hodnotu pro akcionáře a zákazníky. (Lošťáková a kol., 2017)

CRM lze chápat různými směry. V odborné literatuře je celá řada různých interpretací.

Podle Šaška (2016) CRM označuje pouze softwarový nástroj pro sledování nejrůznějších dat a informací o zákaznících.

Na druhou stranu dle Šilerové, Hennyeyové a Balashové (2016) je CRM vytváření a zlepšování vztahů se zákazníkem využitím internetu. Na základě čehož se vytváří nové způsoby interakce – zaměření obchodních zdrojů pro udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky, tvorba nové hodnoty na základě zákaznických informací nebo trvalé sledování zákaznických požadavků.

Vymezení podle Kozáka (2011) předchozí dvě interpretace spojuje: CRM znamená aktivní vytváření a udržování dlouhodobě výhodných vztahů se zákazníky. Komunikace je zároveň podpořena vhodnými technologiemi, jakožto softwarovými nástroji.

Štěrbová a Hes (2014) popisují CRM jako součást firemní kultury, která se zaměřuje na zvýšení spokojenosti zákazníka a pomáhá vytvářet významné vztahy mezi firmou a zákazníkem. Vyzdvihují také technologickou stranu řízení vztahů se zákazníky.

Definice dle Buttleho a Maklana (2015) charakterizuje CRM jako hlavní obchodní strategii, která slučuje interní procesy, funkce a externí sítě. Dále vytváří a přináší hodnotu pro

zákazníky se ziskem. Je podložena kvalitními údaji o zákaznících a zprostředkovávána informačními technologiemi. CRM je však podle Lošťákové a kol. (2017) více než IT podpora kontaktů se zákazníky, zahrnuje totiž hlubokou analýzu vize, pochopení hodnoty pro zákazníka procesu tvoření celé sítě hodnot, činností a služeb k plnému uspokojení požadavků a potřeb zákazníků.

Všechny definice zdůrazňují sledování informací o zákaznících, budování vztahů, tvorbu hodnot a technologie v dnešním světě důležité. Z toho vyplývá, že CRM klade důraz na maximální uspokojení zákazníka, zásadním úkolem je podpora obchodních procesů a využívá k tomu softwarové nástroje, které dopomáhají sledovat informace o zákaznících potřebné pro výše zmíněné příležitosti a požadavky.

1.2 Prvky

Za hlavní prvky CRM se považují lidé, procesy, technologie, obsahy a data.

Lidský kapitál je jedním z nejdůležitějších prvků, neboť ho tvoří zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci. V rámci CRM je potřebné zajistit maximální komunikaci mezi odděleními a spolupráci v zájmu zvyšování kvality poskytovaných služeb. Zaměstnanci jsou důležití k udržení zákazníků a zmírnění jejich odchodů, významnou roli mají tedy zaměstnanci v první linii, kteří bezprostředně se zákazníky komunikují. (Starzyczná a Pellešová, 2018)

Nákupní chování zákazníků je ovlivňováno mnoha faktory, mezi které se řadí kulturní, sociální a osobní. Dále je chování ovlivněno rodinným prostředím, hodnotami nebo zvyky. Mezi zákazníky a zaměstnanci musí být určitá harmonie a je potřebné identifikovat případné příčiny jejich nespokojenosti. (Kotler a Keller, 2013)

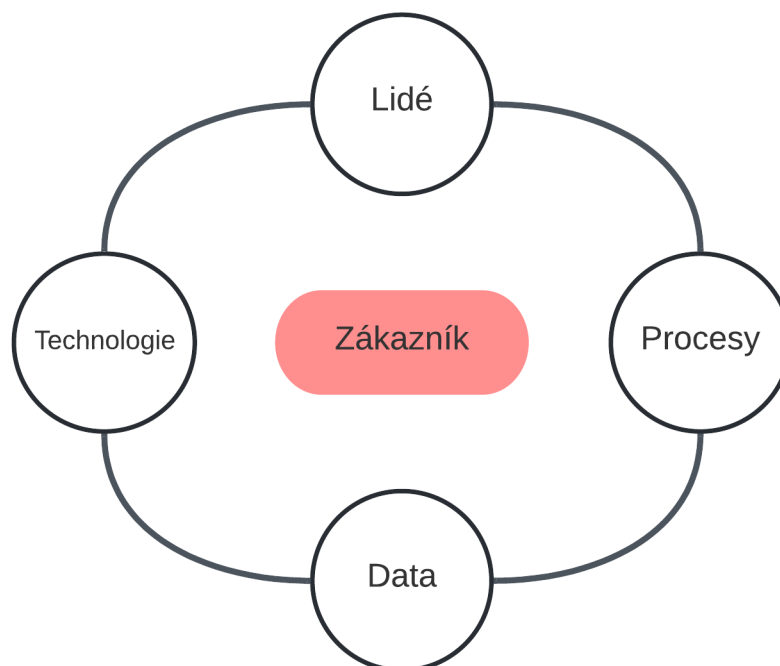
Pro CRM jsou důležité řídicí procesy jako řízení trhu (segmentace, analýza, měření a plánování), kvalifikace (definice odbornosti pracovníků), vztahů (standards pro plnění požadavků a očekávání), nabídky (analýza databáze partnerů a zákazníků), spokojenosti zákazníků (odezva od zákazníků) nebo tvorba řešení. Všechny procesy v podniku musí být propojeny a ovlivňují vztahy mezi firmou, zákazníky a dodavateli. (Starzyczná a Pellešová, 2018). Dalším procesem je řízení informací, které se zabývá sběrem informací a je spojen s databázovým marketingem, kterému se věnuje Kotler a Keller (2013)

Technologie napomáhají spojení jednotlivým prvkům CRM v rámci celé architektury. Charakter jednotlivých technologických nástrojů závisí na tom, v jakém procesu jsou používány. Například v rámci řízení času existují pomůcky k lepší organizaci

time managementu nebo v rámci telemarketingu jsou používány záznamy hovorů a monitoring. Nejčastěji jsou využívány elektronické nástroje jako jsou elektronické databáze, softwarové aplikace, emaily, sociální sítě, webové chaty apod. Pro kontaktování zákazníků lze použít call centrum, mobilní telefon, internet nebo právě zmíněné sociální sítě. Mezi další moderní nástroje patří digitální marketing, event marketing nebo i product placement (Frey, 2015). CRM není obecně závislé na technologiích, jsou však důležitou podporou díky rozvoji technologií a jejich nezastupitelnosti. (Starzyczna a Pellešová, 2018)

Obsahy a data jsou doplňujícím prvkem, který je spojovacím článkem předchozích. Data je důležité pravidelně aktualizovat a plně zpřístupnit zaměstnancům napříč odděleními, aby s nimi mohli dále pracovat. (Wessling, 2003)

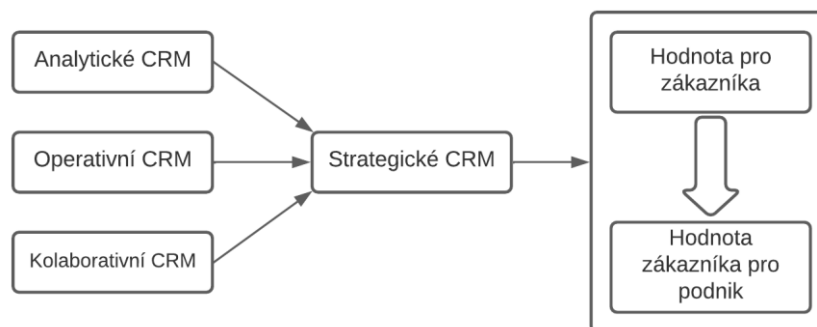
Všechny prvky CRM jsou stejně důležité a jsou vzájemně propojené, viz obrázek (Obr. 1). Technologie bez aktuálních informací nepomůže popsat obchodní procesy a zaměstnanci bez technologií nebudou moci naplno uplatnit své dovednosti a znalosti. (Wessling, 2003)



Obrázek 1 Propojení prvků CRM (Vlastní zpracování dle Wesslinga, 2003)

1.3 Architektura

Základní rozdělení architektury CRM systémů je na analytickou a operativní část (Hommerová, 2012). Buttle a Maklan (2015) dále člení architekturu na kolaborativní a strategickou část. Jednotlivé části mezi sebou souvisí a kvalitní procesy mají vliv na tvorbu hodnoty pro podnik i zákazníka. Zmíněné souvislosti lze vidět na obrázku (Obr. 2).



Obrázek 2 Zajištění hodnoty zákazníka a procesy CRM (Vlastní zpracování dle Buttleho a Maklana, 2015)

Cílem analytického CRM je analýza dat zákazníků, jejich vyhodnocování a předpověď jejich chování. Na základě analýz se vytvářejí nejvýznamnější skupiny zákazníků. Podniky díky sesbíraným datům zjišťují, které produkty a služby zákazníci nakupují a preferují. Pro analýzu se využívají například regresní analýzy, ABC analýza, korelace nebo rozhodovací stromy. Dále se využívají data z operačního a kooperačního CRM. (Starzyczná a Pellešová, 2018)

Operativní CRM má dva cíle. Cílem je podpora kontaktu se zákazníkem a automatizace obchodních procesů prodeje výrobků, služeb a marketingu (Starzyczná a Pellešová, 2018). Využívanými nástroji jsou kontaktní centra, software pro podporu obchodních případů a marketingových činností (Hommerová, 2012).

Základním prvkem operativního CRM je také databáze. Databáze by měla kromě seznamu zákazníků s adresami a telefonními čísly obsahovat také další údaje o nákupech, názory nebo preferovaná média. Sdílení dat napomáhá všem zainteresovaným pracovníkům při jejich práci a zvyšuje jejich výkonnost. (Kotler a Keller, 2013)

Kolaborativní CRM má za úkol propojit všechny podniky v rámci jednoho kanálu a všechna oddělení v podniku, aby mohli sdílet veškeré informace o zákaznících a navzájem spolupracovat, ne si konkurovat. (Starzyczná a Pellešová, 2018)

Strategické CRM je význačné svojí dlouhodobostí a plánovitostí. Pro efektivní fungování strategického CRM je důležité, aby byl celý podnik schopen přijmout strategii kladoucí důraz na zákazníka. Při tvoření strategie je potřebné se zaměřit na podporu dlouhodobých vztahů se zákazníky. Mezi strategické nástroje se řadí celková politika, firemní kultura, vize, loajalita a hodnota vztahů. (Starzyczna a Pellešová, 2018)

1.4 Procesy

Dohnal (2002) popisuje procesy jako cyklus, který začíná marketingovými aktivitami, pomocí kterých firmy oslovují potenciální zákazníky. Výsledkem této fáze by měla být segmentace potenciálních zákazníků. Další fází jsou prodejní aktivity, které například zahrnují obchodní schůzku, jejímž výsledkem by měl být uzavřený kontrakt. Třetí fází je samotné plnění uzavřené smlouvy dle sjednaných podmínek. Závěrečnou fází je proces servisu, což zahrnuje i nabízení dalších produktů a služeb.

Payne a Flow (2013) uvádí, že ve většině podniků je potřebné se zabývat pěti klíčovými procesy: tvorbou strategie, vytvářením hodnot pro zákazníky, integrací všech subjektů hodnotové sítě, procesem informačního zabezpečení CRM (sběr dat, sdílení informací) a hodnocením výkonnosti podniku. CRM musí být vnímán však jako propojený a strategický soubor všech zmíněných procesů.

Společným znakem však zůstává vzájemná propojenost všech procesů a společný cíl získat o zákazníkovi co nejvíce informací a znalostí, které je třeba následně využít k budování co nejlepšího vztahu se zákazníkem.

1.5 Strategie

Podle Hommerové (2012) nebývá strategie CRM chápána jednoznačně jelikož neexistuje rozdělení mezi pojmy strategie, plán zavedení a implementace CRM. Pro implementaci CRM strategie jsou důležité čtyři fáze, a to identifikace strategických souvislostí, zhodnocení zavedených funkcionalit, vyhotovení podnikatelského záměru a vypracování technického, organizačního a procesního plánu implementace. Strategie nestojí izolovaně od podnikové strategie, ale musí být řízena v rámci ostatních operativních strategií. CRM strategie musí být neustále aktuální, dynamická a musí mít přesně formulované cíle. Strategie obsahuje stanovení základních kontaktů se zákazníkem, definice zákazníka, stanovení cílového trhu a pravidla hodnocení úspěšnosti.

Od 90. let se používala strategie **masové personalizace**, kdy principem je identifikace zákazníků a vytvoření individuální komunikace s cílem vyvolat v zákazníkovi pocit jedinečnosti, přestože mu jsou nabízeny standardní produkty nebo služby. Tato CRM strategie obsahuje zejména jména, adresy a informace o nákupním chování. Poté se používala **masová kastomizace**, která předpokládá, že existují zákazníci, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za standardní produkty, které jsou jim však upraveny. Tuto strategii využívají například softwarové firmy, které upravují základní verze programů na přání zákazníka. Poslední strategií je **diferencovaná kastomizace**, která respektuje přání a potřeby jednotlivých zákazníků a všechny produkty jsou sestavovány na míru. (Best, 2012)

Lošťáková (2009) popisuje, že strategii diferencované kastomizace využívají především podniky na B2B trzích. Dále Lošťáková doporučuje používat kombinaci všech tří strategií, tzv. strategii diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Kombinace by se měla využívat podle současného přínosu zákazníka, tj. pro méně významné zákazníky využívat strategii masové personalizace, pro středně významné masovou kastomizaci a pro nejvýznamnější klienty je vhodná diferencovaná kastomizace.

1.5.1 Součásti CRM strategie

Kopřiva (2002) uvádí, že se strategie CRM skládá ze čtyř částí:

- **Strategie zákazníků** – rozhodnutí o zákaznických a tržních segmentech a určení přístupů k těmto segmentům. Při tvorbě strategie je důležité, aby podnik věděl, kdo jsou jeho zákazníci a co je nutné pro jejich udržení.
- **Strategie produktů** – určení produktů včetně vlastností, které bude firma nabízet. Volba produktů se také odvíjí od znalostí, které podnik má o přáních a potřebách svých zákazníků.
- **Strategie komunikačních kanálů** – výběr komunikačních kanálů, které budou využívány k prodeji produktů, s ohledem na to, jaké bude firma nabízet.
- **Strategie struktury** – rozhodnutí o výběru technologií, přístupu k zaměstnancům firmy a nastavení procesů CRM.

1.6 Přínosy CRM

CRM přináší viditelné přínosy až po nějaké době. Existují ale i přínosy, které se projeví bezprostředně po implementaci, podle Kozáka (2011) a Wesslinga (2003) to jsou:

- **Bezproblémový průběh obchodních procesů** – díky CRM se omezují zdržení a problémy při zpracovávání obchodních procesů v odbytu, marketingu i službách. Technologie hrají roli nástroje, které se musí neustále přizpůsobovat. Praktické využití filozofie vede následně k omezení procesů pouze na prvky, které jsou pro zákazníka přínosné. Další pozitivní účinek je pokles nákladů, není to však cíl.
- **Více individuálních kontaktů se zákazníky** – implementace CRM pomůže z masy vytvořených a získaných kontaktů, získat přesné požadavky pro konkrétní zákazníky. Díky CRM nástrojům se mohou anonymní call centra, e-marketing nebo prodej po telefonu přeměnit na kontaktní individuální vztahy se zákazníky.
- **Více času na zákazníka** – díky časovým úsporám, které vzniknou v rámci zefektivnění procesů, je možné investovat získaný čas do nárůstu kvality uspokojování potřeb a přání zákazníka.
- **Odlišení se od konkurence** – používáním CRM má podnik lepší vztahy se zákazníky než podnik, který CRM nevyužívá, přičemž CRM není myšlena pouze softwarová podpora, ale celkovou filozofii aplikovatelnou do malých i středních podniků (Starzyczna a Pellešová, 2018).
- **Vylepšení image** – podniky, které věnují zákazníkům čas a uspokojují jejich individuální potřeby, bývají odměněny důvěrou, která je v dlouhodobém horizontu cennější než krátkodobě zaměřené uvažování orientované na větší obraty.
- **Přístup k informacím v reálném čase** – díky CRM má managementem nepřetržitě přístup ke všem informacím ohledně prodeje, reakcí zákazníků, využití webových stránek, vyhodnocování anket apod. Tato data využívá ke každodennímu rozhodování při řízení podniku a management může okamžitě a rychle reagovat na změny na trhu.

- **Spolehlivé a rychlé odpovědi** – CRM poskytuje všem okamžitou a jasnou odpověď, jelikož se jakákoliv změna ihned zaznamenává do systému a poskytuje všem oprávněným zaměstnancům potřebné informace.
- **Komunikace mezi marketingem, odbytem a službami** – využíváním CRM vzrůstá úroveň komunikace mezi marketingem, odbytem a službami. Vznikají nové spolupráce díky využívání výhod, které poskytuje CRM. Výhodou je například přístup všech do společné databáze, která zahrnuje celkový životní cyklus zákazníka.
- **Nárůst efektivity týmové spolupráce** – pomocí sdílení informací pomocí CRM napříč týmy i odděleními dochází ke zvyšování efektivity například okamžitému přenosu získaných dat.
- **Růst motivace pracovníků** – díky využívání technologií CRM mohou zaměstnanci vypustit některé ze svých úkonů (například rozesílání emailů a papírování), díky efektivnímu využívání dat o zákaznících je práce baví a přispívá ke zvyšování spokojenosti pracovníků a nízké míry fluktuace.

Starzyczná a Pellešová (2018) rozdělují přínosy pouze do čtyř kategorií:

- **Přínosy pro podniky** znamenají zefektivnění procesů a propojení obchodních a logických procesů. Přínosy mohou mít ekonomickou i neekonomickou podobu.
- **Konkurenceschopnost** spojují s požadavky normy ISO 9001. Zlepšováním vztahů se zákazníky se zabývají i další ISO normy. Normy pomáhají zajistit, aby zákazníci získávali konzistentní a kvalitní výrobky.
- **Spokojenost podniků** je závislá na zlepšení organizace a kontaktování zákazníků. Dále mohou zaměstnanci efektivněji využívat získané informace napříč celou firmou.
- **Přínosy pro zákazníka**, mezi které se řadí hlavně individuální přístup. Zákazník získává větší prostor a stupňuje se jeho spokojenost. Spokojenost zákazníka napomáhá i jeho loajlnosti k podniku.

Kozák (2011), Wessling (2003), Starzyczná a Pellešová (2018) se shodují na tom, že zavedení a využívání CRM musí přinášet podniku měřitelné výhody a efekty, které zvyšují stávající obrát a zisk.

1.7 Rizika CRM

Negativa CRM samozřejmě existují také. Pravidelné provádění a provoz je velmi náročný na technologie, zaměstnance a počáteční investice. Dalším problémem je bezpečnost sesbíraných informací o zákaznících, sdílení dat se třetími stranami a celkově jejich ochrana před zneužitím. Fungování CRM může být považováno za napadání soukromí zákazníků. (Wessling, 2003)

Pouze samotná implementace je náročná na procesy, se kterými má často problém i vrcholový management. Další bariérou bývá často i omezené finančních prostředků a nedostatečné technologické znalosti. (Stoklasa a kol., 2013)

Štěrbová a Hes (2014) považují za velkou bariéru nesouhlas zaměstnanců ke změnám. S odporem zaměstnanců se také pojí nedostatečné vzdělání, nechuť k používání internetu, nedostatečná vybavenost nebo zajištění bezpečnosti.

1.8 Druhy CRM

Nabídku podnikových informačních systémů Basl a Blažíček (2012) rozdělují do tří skupin podle komplexnosti a oborového zaměření:

- **All-in-one systémy** – zahrnují většinu zásadních podnikových procesů. Je pro ně typická vysoká úroveň integrace procesů a široká nabídka funkcí. Nevýhodou může být nízká využitelnost funkcí s nižší detailností a vysoké pořizovací náklady.
- **Best-of-breed** – zaměřují se na pokrytí specifických procesů nebo oborů, nepokrývají tedy všechny proces. Charakteristická je pro ně složitější integrace ale naopak vysoká úroveň a podrobná funkcionalita. Nevýhodou jsou také vysoké pořizovací náklady.
- **Lite CRM systémy** – jednodušší, odlehčené verze podnikových systémů. Pokrývají jen základní funkce a většinou bývají součástí ERP systémů. Nevýhodou tedy je nižší nabídka funkcí a výhodou naopak nižší pořizovací cena.

1.9 CRM informační systémy

Výběr informačního systému je silně individuální záležitost, kterou ovlivňují subjektivní i objektivní faktory zakládající se na potřebách podniku. Na výběr CRM systému má vliv také velikost firmy, rozpočet, velikost cílové skupiny, návratnost investice, zkušenosti s CRM, vazba na ostatní informační systémy, míra individualizace informačního systému,

volba úrovně automatizací a volba automatizovaných procesů. (Šilerová, Hennyeyová a Balashova, 2016)

Díky informačním systémům mohou být podniky v trvalejším kontaktu se zákazníky pomocí zasílání publikací poštou, emailem nebo SMS, diskusemi na webu nebo pomocí call center umožňující řešení požadavků zákazníků. (Basl a Blažíček, 2012)

1.9.1 Současné trendy

Customer relationship management je v posledních letech na vzestupu. Moderní technologie posouvají CRM na naprosto jinou úroveň řízení vztahů se zákazníky. V současné době hraje klíčovou roli automatizace, umělá inteligence a sociální sítě (crmforum.cz):

- **Umělá inteligence** je jednou z nejočekávanějších technologií, který podniky nejvíce transformuje. Umělá inteligence v CRM dokáže například upřednostnit zájemce, automaticky doplňovat data nebo doporučovat obchodníkovi další kroky nebo doporučovat zákazníkovi další produkty.
- **Sociální CRM.** Sociální sítě nás spojují a umožňují nám mezi sebou rychleji komunikovat a sdílet své názory a myšlenky napříč celým světem. Sociální CRM znamená propojení sociální sítě do CRM a tím zapojení nových komunikačních kanálů, které zákazníci preferují. Výhodou sociálního CRM je komunikace se zákazníky v reálném čase, dále také možnost rychlé reakce na negativní zkušenosti a tím prohloubení tak vztahů se zákazníky.
- **Automatizace rutinních úkolů a aktivit** představuje zefektivnění práce pro obchodníky, kdy na tyto činnosti není potřeba jejich zapojení. Důležitou roli zde hraje také umělá inteligence a strojové učení. Automatizované CRM je také schopné neustále započítávat skóre zákazníků a zařazovat je do kategorií, kdy ti nejlepší VIP se dostávají do obchodního teamu. Zákazníci tedy mohou například nakoupit zboží na e-shopu jako na samoobslužné zóně, není potřeba zásah obchodníka od prvotního výběru produktu, přes platbu kartou a vygenerování faktury. Automatizace funguje jako virtuální asistent, který automaticky odesílá emaily nebo sleduje a připomíná důležité termíny.

Současné trendy ukazují společný znak, a to hledání rychlého, chytrého a intuitivního nástroje, kde budou všechna data propojená a sdílena napříč podnikem jako jedna zákaznická data. (systemonline.cz)

Způsob komunikace se zákazníky v poslední době změnila i pandemie Covid-19. Záležitosti, které si obchodníci se zákazníky předávali osobně, se přesunuly do online světa. Digitalizace se díky pandemii zrychlila a podniky si začaly uvědomovat, že se bez moderních technologií neobejdou. (crmforum.cz)

Další rozvoj CRM systémů bude pravděpodobně zaměřen na oblasti analytické CRM, strojové rozpoznání řeči a podporu samoobslužných aktivit u zákazníků. Používaným pojmem je také e-CRM, který se dá považovat za podmnožinu CRM a znamená komunikační kanál využívaný na internetu. Dále se lze setkat s pojmy jako e-help, e-sales a e-marketing. (Dohnal, 2002)

2 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V PROSTŘEDÍ B2B

Řízení vztahů se zákazníky vyžaduje současné silné konkurenční prostředí, které nutí manažery průmyslových podniků včas a efektivně podchytit změny v B2B marketingu, který se neustále vyvíjí (Baran a Galka, 2013). Marketing vztahů, ke kterému se přešlo od transakčního marketingu stále více vyžaduje poskytování hodnoty pro zákazníka v takové míře, která mu přinese komplexní řešení jeho požadavků a potřeb. Koncepce komplexního řešení se opírá o fyzické složky (produkty) i nehmotné složky hodnoty jako jsou služby. (Lošťáková a kol., 2017)

2.1 Nástroje posilování vztahů se zákazníky

Souhrnné řešení požadavků a přání zákazníka vyžaduje využívání různých nástrojů, které napomáhají zvýšit hodnotu pro zákazníka a upevňují vztahy mezi zákazníky a dodavateli. Využívané nástroje se liší v různých odvětvích podnikání a skupin nabízených výrobků. Lošťáková a kol. (2017) na základě poznatků z literatury a kvalitativních výzkumů zmiňuje následující nástroje.

2.1.1 Komplexní sortiment výroby, inovovaný podle potřeb zákazníků

Hraje hlavní roli při budování a udržování vztahů se zákazníky. Sortiment je přínosné během životního cyklu výrobku měnit, inovovat a modifikovat výrobky v závislosti na měnící se potřeby zákazníků. Se změnou nabídky produktů souvisí modernizace logistických a výrobních zařízení, technologických postupů výroby, marketingu, distribuce, prodeje a služeb. (Lošťáková a kol., 2017)

Ellis (2011) uvádí, že změna a inovace produktu je stále složitější, jelikož životní cyklus výrobku se zkracuje a nároky zákazníků rostou, proto je užitečné propojit výzkum, vývoj, testování a zavádění produktů se zákazníky, aby se celý proces zkrátil a snížily náklady.

Kotler a Keller (2007) tvrdí, že v souvislosti s nabídkou produktů je potřebné řešit jeho:

- šířku (počet řad různých výrobků),
- délku (celkový počet produktů nebo průměrná délka výrobních řad),
- konzistenci (příbuznost a podobnost výrobních řad z hlediska názvu, užití, ceny),
- hloubku (počet variant nabízených produktů ve výrobních řadách).

2.1.2 Stálá a vysoká kvalita produkce ve všech dodávkách

Kvalita se řadí k prioritám úspěšnosti. Podniky, které neposkytují dlouhodobě kvalitní výrobky, nemají příležitost a šanci si udržet tržní postavení. Kvalitu lze definovat jako komplexní vlastnost výrobku nebo služeb, která se projevuje schopností plnit požadavky, které jsou na výrobky a služby kladeny. Jádrem kvality je stabilita technických vlastností a pokrokovost produktů, které umožňují zákazníkům standardizovat výrobní procesy a upevňovat tak dodavatelsko-odběratelské vztahy. Cílem je dosáhnout kvality při výrobním procesu pomocí technických kontrol surovin, materiálů, výrobního zařízení a dodržování technologických postupů. (Lošťáková a kol., 2017)

Nenadál a kol. (2018) charakterizuje možnost posilování vztahů se zákazníky pomocí certifikace managementu kvality, jakožto činnost třetí osoby prokazující důvěru produktu nebo procesům. Mezi nejčastěji používané normy patří certifikace ČSN EN ISO 9001, čím dál více jsou však vyžadovány certifikace environmentálního managementu, informační bezpečnosti a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (ISO, 2022).

2.1.3 Dostatečná šíře sortimentu služeb zákazníkům a jejich vysoká kvalita

Výrobky jsou v současné době globalizace srovnatelné mezi řadou výrobců, proto se výrobní společnosti snaží diferencovat v nabízených službách, které mohou například přinášet přidanou hodnotu danému výrobku. (Lošťáková a kol., 2017)

Kotler a Keller (2013) charakterizuje službu jako nehmotný statek, který je nehmotatelný, neoddělitelný, pomíjivý a proměnlivý produkt. Dále uvádí jako příklad aktivit směřujících do služeb zákazníkům například kvalitu distribučního systému, různé směry procesu objednávání a podpory prodeje nebo službách pokračujících i po nákupu a užívání produktu. Služby zákazníků lze rozdělit do několika oblastí jako zákaznický servis a logistické (dodavatelské), poprodejní a obchodní služby (Lošťáková a kol., 2017).

Ellis (2011) dělí služby na podpůrné a čisté. Čisté služby jsou hlavním předmětem podnikání, do kterého se řadí například finanční služby, právní, manažerské, a účetní poradenství nebo výzkum trhu. Do podpůrných služeb řadí Ellis podporující přímo daný produkt, např. skladování, instalace, školení zaměstnanců, úvěry nebo poradenství pro přepravu. Podrobnější rozdělení a výčet služeb jsou uvedeny na obrázku (Obr. 3).

Služby související s produktem	Marketingové služby	Profesionální služby	Informační služby	Finanční služby
Dodavatelské služby Instalace Údržba Poprodejní školení Záruční servis	Výzkum trhu Služby reklamních a PR agentur Exportní poradenství	Poradenské služby Účetní služby Právní poradenství	Řízení zásob Řízení dodavatelského řetězce Agregace dat	Financování nákupu produktů Řízení účtování procesů Hodnocení úvěrů Bankovníctví a pojištění

Obrázek 3 Rozdělení služeb na B2B trhu (Vlastní zpracování dle Ellis, 2011)

Kvalita služeb bývá hodnocena dle následujících kritérií: spolehlivost a rychlost dodání, úplnost dodávek, kvalita distribuce, dostatečný rozsah poskytovaných informací. Různí zákazníci mají odlišné preference kritérií, nejčastěji se však setkáváme s preferencí spolehlivosti a úplnosti dodání. (Novák a kol., 2011)

2.1.4 Partnerský a flexibilní způsob obsluhy zákazníků

Flexibilita při plnění objednávek a partnerský přístup obsluhy v celém procesu je vyžadován při posilování vztahů se zákazníky (Lošťáková a kol., 2017). Komplexní pohled na řízení dodavatelských vztahů charakterizuje Gros a kol. (2016) jako filozofii podnikatelských organizací, zdroj přidané hodnoty produktů, soubor činností, které je třeba řídit a plánovat při realizaci a soustavu ukazatelů pro kvantifikaci výkonů v dodavatelské struktuře.

Pokud podnik bere služby zákazníkům jako součást své filozofie, je pravděpodobné, že má zřízeny i funkce, které se zabývají službami zákazníkům. V dnešní době digitálních technologií zákazníci očekávají stále více a jsou schopni si ověřit pravdivost podávaných informací od firem, mohou porovnávat a také se rozhlížet po alternativních řešeních. Základními pravidly pro fungující vztahy mezi dodavateli a zákazníky je důvěra, otevřenost a ochota sdílet informace. Čím silnější je tento vztah, tím obtížnější je pro konkurenci se prosadit na trhu. (Lošťáková a kol., 2017)

2.1.5 Vybavení umožňující přizpůsobení se potřebám a požadavkům zákazníků

Výrobci i distributoři by měli disponovat moderním výrobním zařízením, měli by vyrábět kvalitní produkty podle požadavků zákazníků, mít dostatečnou skladovací kapacitu, dostupné přepravní prostředky a dostupné servisní zařízení na co nejvyšší technické úrovni. Vybavení je významným nástrojem pro posilování vztahů se zákazníky, jelikož umožňuje lepší přizpůsobení se potřebám z pohledu množství výrobků, sortimentu i jejich dodání v dohodnutém termínu. Faktor rychlosti je v současné době mimořádně důležitý v dnešním konkurenčním prostředí, proto je potřebné vytvořit výrobní systém, který bude flexibilní a bude schopen rychle reagovat a uspokojovat požadavky zákazníka. Flexibilitu lze rozdělit to několika rovin: výrobová, výrobní a logistická. Flexibilita umožňuje vyvíjet a uvádět nové produkty na trh, snižovat výrobní čas a náklady a dodávat produkty v požadovaném čase. (Lošťáková a kol., 2017)

K dosažení flexibilních a rychlých dodávek je potřebné technické zázemí, které zahrnuje dle Lošťákové a kol. (2017):

- Vhodný flexibilní výrobní systém, který umožňuje optimální materiálový tok.
- Skladový systém s dostatečnou kapacitou umožňující tvorbu zásob pro bezproblémové fungování systému dodávek „Just in Time“ a dalších metod.
- Dopravní systém pro fyzický transfer výrobků k zákazníkům.
- Servisní zařízení pro zajištění bezpečného, efektivního a kvalitního použití produktů.

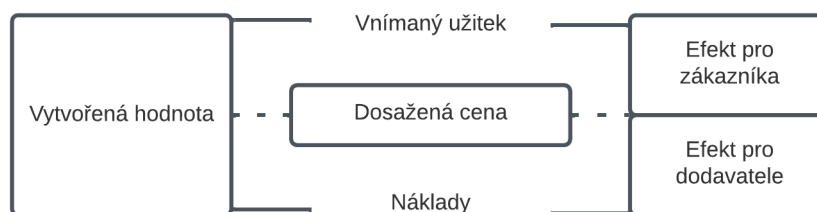
2.1.6 Cenová dostupnost produktů na B2B trhu

Cenová dostupnost se řadí mezi další významné faktory, které ovlivňují podobu vztahů mezi zákazníky a dodavateli. Cena je tradičně považována za důležitý faktor na základě, kterého se zákazník rozhoduje. (Kotler a Keller, 2013)

Obvykle jsou ceny nastavovány nákladově, tento interní způsob nevychází z vnímání zákazníka, ale podniku, a proto často nefunguje. Přetvořené tržní podmínky vyžadují tvorbu ceny, která je orientovaná na zákazníky a hodnotu. Správná cena není vždy pevně daná a musí se měnit v závislosti na vnímání zákazníka a okolnostech prostoru a času. (Piercy, Crawens a Lane, 2010)

Při cenotvorbě je důležité poznat a pochopit zákazníka a vědět jaké jsou pro jednotlivé segmenty a zákazníky na trhu klíčové hodnoty. Spolupráce pro obě strany musí být výhodná,

aby bylo možné vybudovat dlouhodobé vztahy, to znamená, že cena je výsledkem kompromisu mezi zájmy dodavatele i zákazníka. Vytvořená hodnota produktu nebo služby je cenou rozdělená na část, kterou získá dodavatel a zákazník. Na obrázku (Obr. 4) lze vidět rozdělenou hodnotu mezi zákazníka a dodavatele. (Lošťáková a kol., 2017)



Obrázek 4 Cena z pohledu vnímání hodnoty (Vlastní zpracování dle Lošťákové a kol., 2017)

Podle Kotlera a Kellera (2013) lze hodnotu pro zákazníka navíc dále zvyšovat pomocí modifikací cen, poskytování různých množstevních slev, rabatů, skont a různými platebními podmínkami.

2.1.7 Účinná marketingová komunikace

Dalším významným faktorem, který se podílí na tvorbě efektivních až osobních vztahů mezi dodavateli a zákazníky je marketingová komunikace, která je součástí ostatních forem komunikace firmy. (Lošťáková a kol., 2017)

Marketingová komunikace je na dnešních trzích vnímána jako komplexní soustava všech komunikačních nástrojů, které musí být ve vzájemné harmonii a přináší sdělení různým cílovým segmentům na trhu. Jedná se tzv. integrovanou marketingovou komunikaci (dále jen IMC). IMC je moderní firemní komunikace, která je součástí marketingového mixu a zároveň je provázena personální politikou a dalšími funkcemi podniku. Provázanost všech komunikačních činností vede k vytvoření komunikace jednotlivým cílovým segmentům na míru. (Přikrylová a kol., 2019)

ICM využívá řadu komunikačních nástrojů. Lošťáková a kol. (2017) na základě výzkumu uvádí nástroj, které nástroje na B2B trhu jsou nejúčinnější pro vytvoření žádoucích dodavatelsko-odběratelských vztahů:

- **Komunikace při osobním prodeji** patří k nejčastějším a nejdůležitějším formám sdělení na B2B trhu. Je zřejmé, že se jedná o klíčovou komunikaci ke vzniku důvěrného vztahu mezi obchodními partnery.
- **Přímý a interaktivní marketing** nebo jinak on-line marketing označují všechny aktivity, které slouží k adresné nebo neadresné komunikaci s cílovým segmentem. Patří sem marketingová komunikace zasílána poštou nebo emailem, firemní webové stránky, telemarketing nebo online produktové katalogy.
- **Public relations (PR)**, i když není cílen přímo na zákazníky, má velký význam při budování firemní image, která je při budování dodavatelsko-odběratelských vztahů klíčovým prvkem. Mezi konkrétní nástroje, které bezprostředně podporují rozvoj vztahů se zákazníky patří například aktivní publicita (tiskové zprávy), reklama organizace, marketingové akce, sponzoring a další. (Baran a Galka, 2013)
- **Podpora prodejů** znamená krátkodobé pobídky podněcující zákazníky k nákupu nebo vyzkoušení produktu. Může se jednat o celou řadu nástrojů, které se mohou zařazovat i do jiných kategorií. V průmyslovém trhu se často využívají katalogy, veletrhy a výstavy, vzorky, dárkové a reklamní předměty.
- **Word-of-mouth marketing** představuje mezilidskou psanou, elektronickou nebo ústní komunikaci týkající se ke zkušenosti s používáním nebo nákupem služby či výrobku. Významnou roli zde v dnešní době hrají sociální sítě, které jsou prostředkem, na kterých mohou spotřebitelé mezi sebou sdílet obrazové, audio a video informace. Jako hlavní platformy pro sdílení se využívají: Youtube, Facebook a Instagram. Průmyslové podniky dle výzkumů Jelínkové a kol. (2015) tento typ komunikace příliš nevyužívají, ale domnívá se, že bude na trhu hrát word-of-mouth stále důležitější roli a bude významně ovlivňovat image, vzájemné vztahy a konkurenceschopnost. (Baran a Galka, 2013)
- **Klasická reklama** může být charakterizována jako placené sdělení, přenášené pomocí komunikačního zprostředkovatele. Na základě výzkumu Jelínková a kol. (2015) tvrdí, že klasická reklama prezentující produkty, se na trhu B2B již prakticky

nevyužívá a je nahrazena reklamou přímou. Klasická reklama má v B2B význam pouze tehdy, pokud firma kromě B2B nabízí i některé produkty i na B2C sektoru.

2.1.8 Speciální akce pro zákazníky

Speciální akce neboli marketingové eventy pro zákazníky přispívají k posilování vztahů se zákazníky. Mohou mít podobu akcí, kdy se setkává vrcholový management výrobního podniku s vrcholovým managementem podniku zákazníka, společné účasti na konferencích, workshopech, pořádání dnů otevřených dveří apod. (Lošťáková a kol., 2017)

Dle Zarantonella a Schmitta (2013) je event marketing poměrně nový pojem, který se začal objevovat v roce 1980, avšak jeho začátky sahají historicky ještě dále. Základy event marketingu lze vnímat jako sponzorství, dobročinnost, veletrhy a výstavy.

Příkrylová a kol. (2019) tvrdí, že marketingový event je zinscenování zážitků, které mají za úkol vyvolat emocionální a psychické podněty, které podpoří produkty a image podniku s cílem dlouhodobě udržet vztahy mezi cílovými zákazníky a dodavateli.

Eventy mají často podobu sportovní, gastronomickou, kulturní nebo jiného zábavného společenského charakteru a lze je rozdělit do třech kategorií (Lošťáková a kol., 2017):

- **Pracovně orientované eventy** – cílem je výměna zkušeností, většinou pro zaměstnance, akcionáře a obchodní partnery.
- **Informativní eventy** – zaměřeny na zprostředkování informací, které jsou součástí zábavného programu a mají za cíl zvýšit pozornost a vyvolat v účastnících emoci.
- **Zábavně orientované eventy** – nemají zvláštní cíl, jde zde primárně o zábavu a vyvolání maximálně emoce.

2.1.9 Zákaznický orientovaná firemní kultura v podniku dodavatele a styl řízení

Je prospěšné vést partnerský (demokratický) styl řízení a zákaznický orientovaná firemní kultura pro posilování vztahů se zákazníky. Problematika firemní kultury a zmíněného způsobu řízení podniku vystupuje do popředí díky rozvoji CRM a dalších manažerských přístupů, které podporují nemateriální hodnoty při obsluze zákazníků, fungování podniku a vytváření příznivých dodavatelsko-odběratelských vztahů. (Lošťáková a kol., 2017)

Podle Lukášové (2010) lze firemní kulturu charakterizovat jako soubor nepsaných všeobecně uznávaných hodnot, zvyklostí a rituálů v podniku, avšak může nabývat podobu

i více formální jako jsou zásady nebo normy chování. Kultura vzniká při řešení problémů a je produktem historie s potenciálem změny v průběhu času.

Aby mohla firemní kultura plnit svůj úkol a přispívat ke splnění cílů firmy, ke kterým patří zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů, měla by být (Schwartz, 2013):

- **Silná a stabilní** – silná kultura je schopna přimět jednotlivce, aby přijaly dané normy a stabilita usnadňuje pohled na organizaci a činí ji přehlednější.
- **Obsahově vhodná** – je v souladu s požadavky a strategií podniku.
- **Etická** – udržování a rozvoj etické firemní kultury si vyžaduje splnění třech předpokladů, a to základní etické hodnoty (politika, procesy, postupy), zavedení etického programu a kodexu a nepřetržitou existenci etického vedení.
- **Adaptivní** – firemní kultura musí být schopna reagovat na signály z vnějšího prostředí. Schopnost podniku učit se rychleji, než ostatní organizace je zdrojem dlouhodobé konkurenceschopnosti.
- **Zákaznický orientovaná** – kultura by měla co nejvíce podporovala marketingové aktivity, bývá pak často označovaná jako marketingová nebo tržní kultura.

Důležité je, aby firemní kultura a způsob myšlení sdílela celá organizace, aby se projevovala v každodenním rozhodování a chování všech zaměstnanců.

2.1.10 Celková úroveň a pověst podniku dodavatele u zákazníků

Tradice dodavatelského podniku jsou zákazníky velice ceněné, pokud mají dobré zkušenosti s podnikem díky vysoké technické úrovni výrobků a flexibilnímu a kvalitnímu uspokojování jejich potřeb. (Lošťáková a kol., 2017)

Na základě výzkumů v České republice na B2B trhu pokládá většina manažerů pověst a reputaci podniku za nejpodstatnější faktor konkurenceschopnosti svých organizací. Je tedy jasné, že pověst podniku má podstatný význam v budování a udržování vztahů mezi dodavatelem a zákazníky. (Hyršlová a kol., 2015)

Pověst podniku lze chápat jako komplexní hodnocení, jestli je „dobrá“ nebo „špatná“, v podstatě jde o trhem ověřenou informaci, co si myslí okolí. Reputace se tvoří z několika forem (Lošťáková a kol., 2017):

- **Primární** reputace se zakládá na kontaktech, které má firma s obchodní partnerem osobně. Významnou roli zde má první dojem.

- **Sekundární** reputace je nepřímou cestou, která se zakládá na komunikaci s médii, zákazníky a s vůdci veřejného mínění. Kontakt je zprostředkovaný a neosobní.
- **Cyklická** reputace spočívá v sociálních postojích. Negativní postoje vyzývají firmy změnit pomocí vhodných nástrojů své produkty, služby, chování a tím celkové stanovisko vůči firmě.

S konceptem pověsti souvisí pojem image firmy. Často bývají tyto dva pojmy zaměňovány a vnímány jako synonymum, rozdíly jsou minimální a v mnoha ohledech se prolínají. Image je široký pojem, který se považuje za současnou záležitost, která podléhá častým změnám a lze na ni působit v krátkodobém horizontu. Reputace reprezentuje dlouhodobě tvořenou pověst, která je pro vztahy důležitější. (Lošťáková a kol., 2017)

2.1.11 Propojení a spolupráce subjektů hodnotové sítě se zákazníky

Ellis (2011) uvádí, že manažeři sdílejí názor, že je nepostradatelné propojení a spolupráce se zákazníky, aby jim byl poskytován produkt takový, který povede k jejich plné spokojenosti, což směřuje k dosažení vyšších zisků.

Propojení subjektů není samozřejmostí, některé podniky jsou silnější než ostatní organizace a mohou si dovolit dát přednost svým potřebám. Krok propojení sice šetří náklady, avšak dlouhodobě organizace ztrácí v očích zákazníků postavení a klesá její konkurenceschopnost. Dlouhodobá spolupráce dodavatelů se zákazníky často přeroste v partnerství nebo až fúzi podniků. (Lošťáková a kol., 2017)

3 IMPLEMENTACE CRM SYSTÉMU

Lošťáková a kol. (2019) popisuje implementaci CRM jako komplikovaný projekt, který vyžaduje součinnost všech podnikových oddělení. Doporučuje se definovat klíčové činnosti a procesy, které je potřeba zabezpečit. Začínat je vhodné od automatizace prodejních činností a postupně zapojovat marketingové, logistické a následně servisní moduly. Důležité je také postupné zaškolování zaměstnanců na používání informačního systému CRM. Strategii CRM lze stavět na základech výsledků SWOT analýzy.

Proces implementace CRM lze rozdělit do dvou částí (Hommerová, 2012):

- Analytická část
 - Stanovení strategie implementace,
 - sledování historie a analýza komunikace se zákazníkem,
 - analýza marketingových nástrojů a dostupných CRM systémů,
 - modelace chování zákazníků a formulace vizí a cílů.
- Operativní (projektová) část
 - Systémové propojení, které vede k optimalizaci podnikových procesů,
 - definování CRM architektur, technická a aplikační integrace,
 - podpora podnikové strategie.

3.1 Pravidla pro úspěšnou implementaci

Pro úspěšnou implementaci uvádí Wessling (2003) několik základních pravidel:

- Zavádění CRM má strategický význam, avšak zasahuje do celé firmy. Je dobré **začít postupně** s jedním úsekem firmy a následně CRM rozšiřovat do celé organizace.
- **Zapojení klíčových zaměstnanců** do projektu již od samého začátku je jedním z nejdůležitějších pravidel (Šterbová a Hes, 2017).
- Je důležité **rozumně používat moderní technologie** a **automatizovat** procesy, které je potřebné automatizovat (Basl, 2012).
- **Použití Paretova pravidla 80/20**. 20 % příčin způsobí 80 % následků (například 20 % vhodných zaměstnanců, kteří implementaci CRM podporují mohou ovlivnit názor zbývajících 80 % pracovníků).

- Projekt by měl vést **zkušený vedoucí**, který zná prostředí firmy a je důležitým zdrojem informací. Dále by měl být stanoven **zástupce vedoucího** projektu v managementu, který usnadňuje a napomáhá komunikaci mezi jednotlivými odděleními podniku.
- **Investování** do školení zaměstnanců (e-learningové kurzy, workshopy), hardwaru i softwaru. S tím souvisí i pravidelná správa a aktualizace verzí CRM (Basl, 2012).

3.2 Překážky a chyby při implementaci

S implementací CRM souvisí vždy i určitá rizika, která se musí identifikovat, ohodnotit a včas eliminovat. Za neúspěch lze považovat i to, že zavedení CRM nesplnilo svůj účel, a to například, že se nezvýšila spokojenost zákazníků nebo obchodní výsledky.

Dle Basta a Blažička (2012) patří mezi základní chyby nedodržení časového plánu, překročení stanoveného finančního budgetu a také nedostatek zdrojů (finančních i lidských), když jsou potřeba. Mimo tato rizika, existují při implementaci systému další specifická rizika a chyby. V podstatě je lze rozdělit do několika skupin:

- **Neschopnost plánování**, kdy se management spoléhá na technologie a méně se věnuje základům obchodního plánování. 70 % neúspěšných implementací způsobuje právě špatné nebo nedodatečné plánování.
- **Automatizace nesprávných procesů** může nastat tehdy, když podnik nevynaloží dostatečný čas a prostředky k vylepšení a harmonizaci obchodních postupů před zavedení CRM systému. V takovém případě se může stát, že podnik nebude využívat metody, které by vedly k navýšení ziskovosti.
- **Ignorování pravidel a lidského faktoru** lze zařadit za významnou překážku při implementaci čehokoli nového do firmy, jelikož lidé obecně nemají rádi změny. CRM přináší mnoho změn, a právě nerespektování a nechuť zaměstnanců může vést k selhání celého projektu. Zaměstnance je třeba motivovat a zapojit je do procesu implementace již od začátku projektu.
- **Špatný dodavatel** je v současné době velmi aktuálním tématem, jelikož dodavatelů, kteří poskytují informační systémy je mnoho. Volbě správného dodavatele by mělo předcházet výběrové řízení, na kterém by se měl podílet tým složený z pracovníků z různých oddělení firmy nebo případně využít služeb externí poradenské firmy.

4 SHRNUÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI A STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ PRO PRAKTICKOU ČÁST

Teoretická část práce je zaměřena na zpracování literární rešerše z monografií, článků a internetu z oblasti řízení vztahů se zákazníky. K danému tématu je přístupné dostatečné množství českých i zahraničních zdrojů, zejména v anglickém jazyce.

CRM (Customer Relationship Management) nepředstavuje novou filozofii řízení vztahů se zákazníky, ale jedná se o komplexní pojetí, které zefektivňuje cesty k uspokojení zákaznických přání a potřeb. CRM není pouze o technologiích, avšak v posledních letech nabízí nástroje pro efektivní podporu procesů vedoucí ke spokojenému zákazníkovi. Orientace obchodních aktivit na zákazníka je předpokladem pro úspěšné podnikatelské řízení a rozvoj společnosti.

Úvod rešerše je věnován historii a různým definicím CRM, které popisuje celá řada autorů. Všechny definice spojuje kladení důrazu na sledování a sběr informací o zákaznících, budování vztahů a technologie. Dále jsou popsány hlavní prvky a jejich vzájemná provázanost, do kterých se řadí: lidé, procesy, technologie, obsahy a data. Je představen pojem CRM architektura, která se v základu rozděluje na analytickou a operativní část. Analytická se zaměřuje na analýzu dat zákazníku, vyhodnocování a předpověď jejich chování. Operativní CRM pak využívá data z analýzy a její cílem je podpora kontaktu se zákazníkem a automatizace procesů.

Dále jsou v rešerši popsány procesy a strategie CRM. Zavedení systému CRM by nemělo být izolované od podnikové strategie, ale mělo by být řízeno v rámci operativních strategií podniku. Zavedení CRM do organizace se neprojeví většinou hned, ale až po nějaké době. Existují však i menší přínosy, které jsou viditelné bezprostředně po implementaci. Jsou popsány i rizika spojené se zaváděním a využíváním CRM. Závěr první kapitoly je zaměřen na informační systémy, jeho druhy a současné trendy na trhu. Technologie CRM poskytují efektivnější komunikaci mezi různými marketingovými kanály.

Druhá kapitola představuje řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B a definuje jednotlivé nástroje posilování vztahů se zákazníky jako dostatečná šíře sortimentu služeb, partnerský a flexibilní způsob obsluhy zákazníků, cenová dostupnost produktů nebo celková úroveň a pověst podniku dodavatele u zákazníků.

Poslední kapitola teoretické části se zaměřuje na implementaci CRM systému, kdy se dá proces implementace rozdělit také na analytickou a projektovou část. Dále jsou definována

pravidla pro úspěšnou implementaci a možné překážky a chyby při implementaci. Dá se říci, že mezi základní chyby patří nedodržení časového plánu, nedostatek finančních, ale i lidských zdrojů nebo překročení stanoveného finančního plánu.

Zjištěné poznatky v teoretické části slouží jako teoretická východiska pro zpracování analytické a projektové části.

Základním postupem analýzy současného stavu bude představení společnosti a zhodnocení trhu, dále také rozdělení zákazníků a softwarové zajištění podniku. Důležitou analýzou bude SWOT analýza, která bude použita pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. Rovněž bude provedena analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky a bude proveden rozhovor se zaměstnanci podniku, který povede ke zjištění konkrétních potřeb a požadavků. V analytické části bude také využito dedukce jako jedné z logických a teoretických metod analýzy. Na závěr dojde ke shrnutí poznatků a na základě zjištěných skutečností bude navrhnout a vytvořen samotný projekt.

V praktické část se budou hledat také odpovědi na předem formulované výzkumné otázky, které byly sestaveny na základě teoretických východisek.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je současný stav řízení vztahů se zákazníky dostatečný pro budoucí rozvoj podniku a udržení zákazníků v konkurenčním prostředí?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Bude možné implementovat CRM systém do stávajícího informačního systému, tak aby modul splňoval veškeré nároky?*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část představuje vybranou firmu, její organizační strukturu a také ekonomické výsledky v posledních letech. Dále jsou definováni zákazníci a to, jak jsou data o zákaznících zpracovávána. Následně je podrobně rozebrán celý obchodní cyklus a současné vybavení, co se týká informačního zabezpečení. Důraz je kladen na analýzu současného stavu CRM, kde je rozebrán aktuální stav databáze zákazníků a marketingová komunikace. Nedílnou součástí jsou také rozhovory se zaměstnanci, na základě, kterých byly zjištěny nedostatky a problémy na různých odděleních podniku. V rámci kapitoly shrnutí poznatků teoretické části a stanovení předpokladů pro praktickou část byly definovány dvě výzkumné otázky, na které se v rámci analytické části hledají odpovědi:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Je současný stav řízení vztahů se zákazníky dostatečný pro budoucí rozvoj podniku a udržení zákazníků v konkurenčním prostředí?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Bude možné implementovat CRM systém do stávajícího informačního systému, tak aby modul splňoval veškeré nároky?*

5.1 Představení firmy

Vybraná společnost byla založena v roce 1996 rakouským koncernem jako společnost s ručením omezeným se sídlem v Jihomoravském kraji. Základní kapitál společnosti je 70 000 000 Kč se stoprocentním podílem jediného vlastníka mateřské společnosti.

Mateřská společnost sídlí v Rakousku, byla založena před více než 80 lety a dělí se na čtyři divize. Celá skupina je tvořena z 500 jednotlivých společností sídlící na pěti kontinentech v padesáti různých státech.

Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej ocelových profilů určených pro nejrůznější využití v oblasti stavebnictví, logistiky, dopravy, strojírenství a automobilového průmyslu.

Výrobky jsou distribuovány po celé České republice, ale také do mnoha ostatních evropských zemí a dále do Ameriky, Indonésie a některých afrických zemích. Zhruba 50 % výroby celé společnosti náleží tuzemsku, 40 % se vyváží do zemí EU, Švýcarska, Velké Británie a zbylých 10 % do ostatních zemí světa.

Vize společnosti je být inovativní leader ve svém oboru s vlastním programem na výzkum a vývoj a také prozákaznickým servisem, který zvyšuje přidanou hodnotu výrobků.

5.2 Organizační struktura

Statutárním orgánem je jediný jednatel, který zároveň vykonává funkci ředitele společnosti. Společnost je rozdělena do dvou organizačních jednotek, divizí. Organizační jednotka I je v kompetenci ředitele společnosti a organizační jednotka II je v kompetenci prokuristy společnosti, který se zodpovídá řediteli. Odpovědnost za chod výroby obou organizačních jednotek je v kompetenci výrobního ředitele. Schéma organizační struktury je uvedeno v příloze (Příloha P I). Některé pracovní pozice společnost outsorcuje, jedná se konkrétně a mzdové účetnictví, úklidové služby nebo představitele vedení pro QMS (systém řízení jakosti) v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001.

V současné době podnik zaměstnává **66 zaměstnanců**, z toho 32 technickohospodářských pracovníků a 34 zaměstnanců na dělnických pozicích. Tým zaměstnanců doplňují tři pracovníci s obchodním zastoupením v Polsku.

Organizační struktura společnosti je liniová. Organizační struktura je zvláště dělena na obchodní část a výrobní část pro každou organizační jednotku – společní pracovníci pro obě divize jsou účetní, vedoucí účetnictví, ředitel, správce budovy a výrobní ředitel.

Ředitel společnosti, na něj navazuje administrativní úsek (jehož je také vedoucí). Administrativa – ekonomické oddělení, HR a management pohledávek, správa budov a BOZP, správa IT. Dále navazuje výroba, rozdělená na dva úseky dle divizí a obchodní úseky obou divizí, které dále zahrnují prodejní a administrativní oddělení, jehož součástí je také nákup vstupního materiálu. Divize provádějí veškeré úkony a práci samostatně nezávisle na sobě z důvodu rozdílného vstupního materiálu, technologických postupů a také rozdělením zákazníkům. Divize I má větší tržní podíl v České republice, zatímco divize II více obchoduje v zahraničí. Dodavatelé vstupního materiálu jsou někteří stejní pro obě divize.

5.3 Ekonomické výsledky v posledních letech

Období let 2020–2021 bylo obdobím změn, kdy většina firem celosvětově bojovala s pandemií a potýkala se s krizí, ekonomickými a obchodními problémy. Vybraná společnost nebyla výjimkou, také usilovala o dosažení obchodních výsledků jako v letech předcházejících. Firma spolupracuje a dodává zákazníkům z oboru strojírenství a stavebnictví, kteří se také potýkali s problémy hlavně kvůli nárůstu cen vstupních materiálů. Významný pokles poptávky se však z tohoto pohledu nedostavil.

Vzhledem k tomu, že společnost vyhotovuje účetní závěrku za fiskální rok (duben 20XX až březen 20XX), jsou dostupná data pouze do 31.3.2021 jakožto finanční rok 2021. Z tabulky (Tab. 1) je viditelné, že společnost měla do roku 2019 vzestupnou tendenci v oblasti tržeb a je zřejmé, že měla v plánu takto dále pokračovat. Vlivem pandemie však v roce 2020 (finanční rok 2021) zaznamenala pokles v tržbách o téměř 50 mil. Kč.

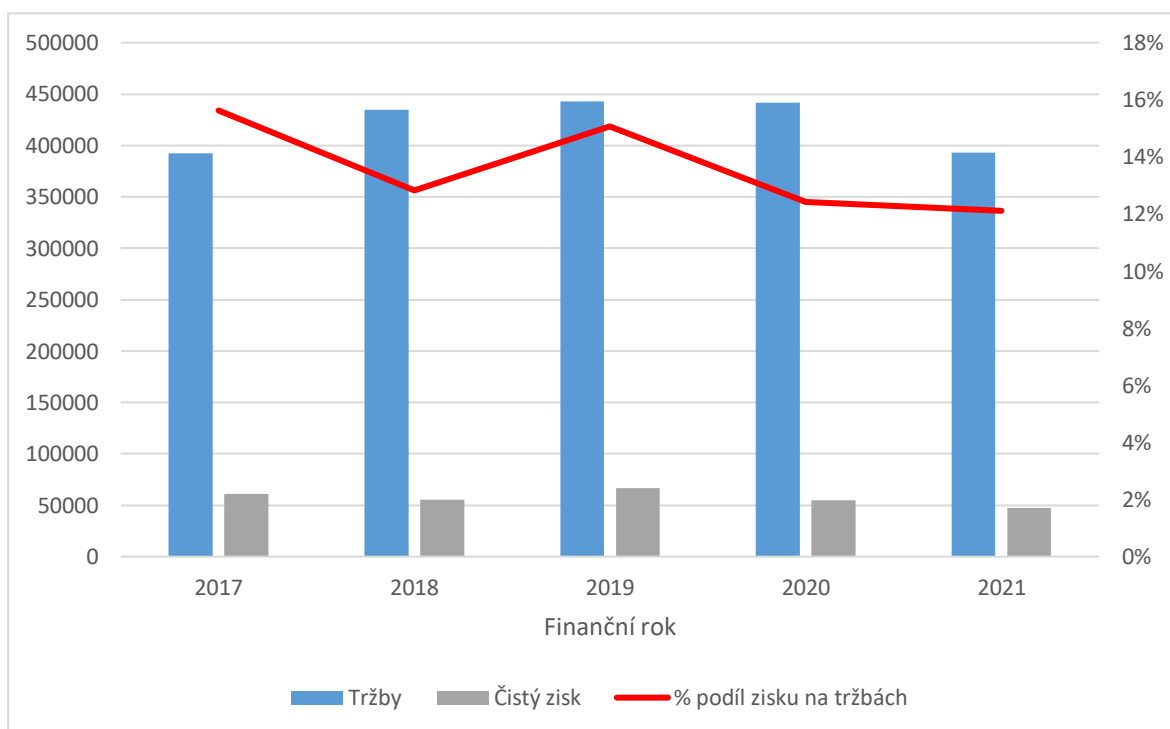
Z hlediska výsledku hospodaření po zdanění, uvedených v tabulce (Tab. 2), je viditelný pokles ve finančním roce 2021 o 7 mil. Kč. Procentuální podíl zisku na tržbách byl do finančního roku 2019 průměrně 15 %. V roce 2020 a 2021 klesl podíl zisku na 12 %, jak je vidět v grafu (Obr. 5). Bude vhodné tuto ziskovost sledovat v následujících letech.

Tabulka 1 Vývoj tržeb (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)

Finanční rok	2017	2018	2019	2020	2021
V tisících Kč	392 372	434 911	442 833	441 864	393 102

Tabulka 2 Vývoj čistého zisku (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)

Finanční rok	2017	2018	2019	2020	2021
V tisících Kč	61 307	55 734	66 731	54 842	47 608



Obrázek 5 Vývoj tržeb, zisku a procentuálního podílu zisku na tržbách v období od 1.4.2016 do 31.3.2021 (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)

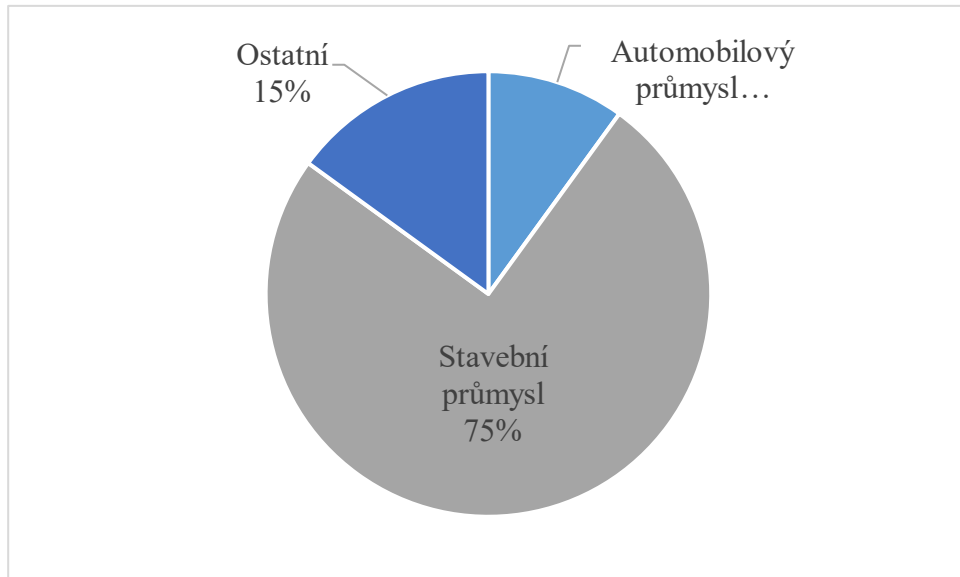
5.4 Rozdělení zákazníků firmy

Zákazníky podniku jsou **pouze firmy nebo živnostníci**, kteří výrobky využívají dále jako materiál pro realizaci staveb koncovým zákazníkům. Prodej koncovým zákazníkům (fyzickým osobám) je možný, ale méně pravděpodobný, z hlediska povahy výrobků, kde koncový zákazník nenachází patřičné využití pro výrobky společnosti.

Cílená segmentace zákazníků není zavedena. Společnost sice sleduje tržby z demografického a oborového hlediska, avšak se tomu zatím příliš nevěnuje. Oborové rozdělení dle cílových hospodářských odvětví sleduje pouze z pohledu tržeb a rozděluje je do tří kategorií a to:

- Automobilový průmysl,
- stavební průmysl.
- ostatní.

Dle procentuálního rozdělení v grafu (Obr. 6) lze konstatovat, že nejvíce zákazníků má společnost ze stavebního průmyslu.



Obrázek 6 Oborová segmentace zákazníků (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)

Z demografického rozdělení sleduje prodeje v rámci konkrétní země, jejich chování a postoje k dané společnosti z hlediska ceny a konkurence.

Podnik se soustřeďuje na trh ve střední a východní Evropě, dále má také zákazníky ve Skandinávii, Beneluxu a například na Kypru. Na všech trzích převládají dlouhodobí loajální

partneři, kteří vnímají podnik sice jako **dražšího ale přitom spolehlivého dodavatele**, který je flexibilní při realizaci zakázek a rychle reaguje na poptávku.

Podnik má silné zákaznické portfolio v České republice s vysokou loajalitou zákazníků, která je vybudovaná na dlouhodobé spolupráci a zákaznickém přístupu. Nejvíce oceňovanou je přidaná hodnota **technického servisu, flexibilita dodávek a ve změnách v zakázkách**. Zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší jednotkovou cenu za produkty než u konkurenčních nabídek díky vnímání servisu jako součástí vlastního výrobku. V tuzemsku má vybraný podnik dominantní postavení a hrají zde důležitou roli dlouhodobé vztahy. Na Slovensku je situace podobná jako v České republice.

Polské zákaznické portfolio je velice nestabilní hlavně kvůli ceně a není zde tedy vysoká loajalita zákazníků. Existuje zde také vysoké konkurenční prostředí. Servis, který v České republice vnímán jako přidaná hodnota je v Polsku očekáván jako součást ceny, tudíž nejsou ochotni platit vyšší cenu.

Problémem prodeje výrobků do ostatních zemí tkví ve vysokých přepravních nákladech a tím pádem kumulace několika dodávek.

Zpracování dat o zákaznících

Dokumentace o zákaznících jsou vedeny **v šanonech v administrativním a účetním oddělení**. V administrativním oddělení jsou uchovány smlouvy, nabídky, dokumenty týkajících se zakázek a dokumenty, které jsou potřebné pro certifikát jakosti ČSN EN ISO 9001:2001, fyzicky jsou uchovávány pouze po čas zakázky, kdy je aktivní. Po expedici zakázky se zachovávají fyzicky pouze faktury v rámci účetnictví a zbytek dokumentů je k dispozici na serveru, fyzické dokumenty jsou řádně likvidovány dle skartačního zákona.

5.5 Obchodní cyklus

Obchodní cyklus je podobný u obou divizí, liší se pouze minoritně, a to ve výrobě. Divize I se zabývá hlavně zakázkovou výrobou, zatímco divize II se zaměřuje na výrobu standardizovanou.

Trh je rozdělen do čtyř částí, kde o každou část se stará daný obchodní zástupce. Obchodní zástupci jsou rozděleni následovně: dva obchodní zástupci pro Českou republiku, která tvoří 65 % trhu. Dále jeden obchodní zástupce v Polsku a poslední, který má na starost Slovensko a zbytek zahraničí. Obchodní zástupci využívají **kombinaci komunikačních kanálů** – osobní prodej, telefonní a emailový kontakt. Po získání zakázky obchodní zástupce

zpracuje potřebné dokumenty a ty **předá prostřednictvím emailu administrátorkám, nákupčí materiálu a administrátorce credit managementu**. Obchodní administrátorky zadají zakázku do systému, se kterým následně pracují další zaměstnanci. Nákupčí materiálu zajistí potřebný materiál a informuje administrátorky o možném termínu dodání. Administrátorky zasílají **oznámení o přijetí zakázky**, po zajištění materiálu a upřesnění dodacích termínů a zajištění platebních podmínek zasílají administrátorky potvrzení objednávky. Dále zakázku zpracovává konstrukční a technické oddělení, které připravuje zakázku do výroby. Po odsouhlasení výrobní dokumentace následuje vystavení zálohové faktury a po úhradě přechází zakázka do výroby. Pokud má zákazník od oddělení credit managementu zajištěný limit od pojišťovny a má sjednané platební podmínky na splatnost, může zakázka být předána do výroby ihned po odsouhlasení výrobní dokumentace. Během plánování výroby se také řeší samotná expedice, zde záleží na tom, jestli si zákazník zakázku vyzvedává sám nebo mu společnost expeduje výrobky prostřednictvím spediční firmy podniku. Před samotnou výrobou se ještě **zákazník kontaktuje obvykle dva týdny před plánovanou dodávkou**. Se zákazníkem se ověřuje, zda danou zakázku v požadovaném termínu opravdu potřebuje a chce ji expedovat. Jelikož výrobky společnosti navazují na další činnosti při stavbě, dodává podnik **just in time** a na tom si také zakládá. Po expedici zakázky následuje vystavení konečné faktury.

Faktury jsou standardně zasílány obyčejnou poštou. Někteří zákazníci vyžadují zasílání faktur pouze emailem, což se v podniku neděje automaticky. Zákazníky, kteří si přejí zasílání faktur prostřednictvím emailu si evidují obchodní administrátorky **pouze na kuse papíru**. V praxi to znamená, že si musí pamatovat všechny zákazníky, kterým posílají faktury emailem. Vzhledem k tomu, že není nikde vedena souhrnná databáze o kontaktu se zákazníkem je často nepřehledné a složité se zorientovat v tom, **kdo zákazníka naposledy kontaktoval a co se dozvěděl**. Pokud se zakázky odsunují i o několik měsíců, nelze dohledat nic jinde než v lidské paměti jednotlivých zaměstnanců. Negativem může být i to, že si nesdílí informace a **musí si je jednotlivá oddělení komunikovat jednotlivě**, souhrnná databáze by usnadnila a zefektivnila práci.

Po expedici zakázky a vystavení faktury již následuje **pouze dohled nad zaplacením faktury**, pokud ji zákazník získal na splatnost. Pokud má zákazník pohledávku po splatnosti, kontaktuje ho administrátorka credit managementu, která ho upomíná a snaží se získat informace o platbě. **Koho má kontaktovat se většinou dozví pouze z krycího listu** (základního dokumentu zakázky), který je založen pouze u dané zakázky. Správný kontakt

není dohledatelný nikde jinde a často se administrátorka musí protelefonovávat přes několik osob ve firmě, než se dostane ke správné kompetentní osobě. Následně si může vést svoji vlastní evidenci, kterou však opět nemá nikdo jiný k dispozici.

5.6 IS vybavení

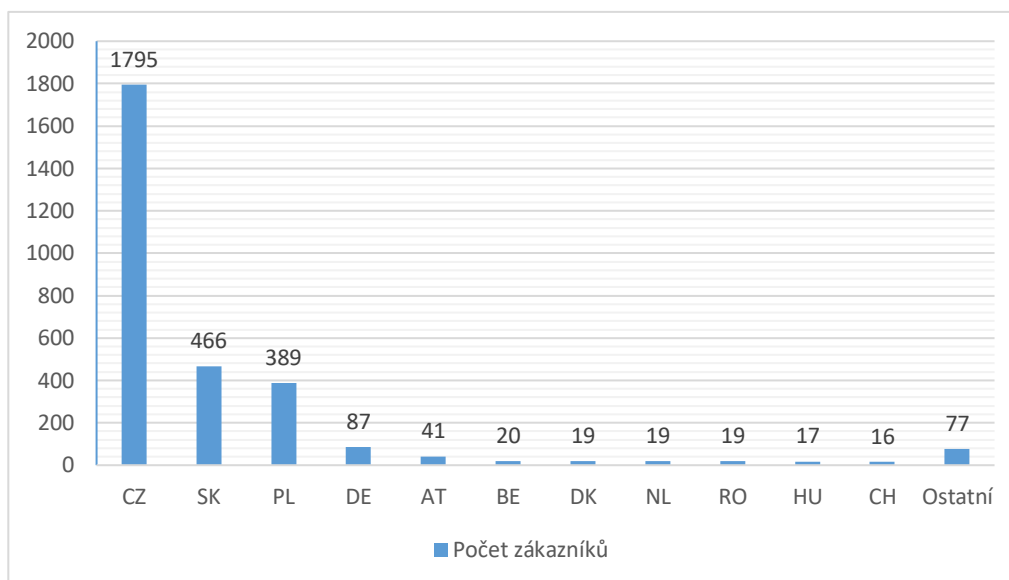
Základem softwarového vybavení společnosti je hlavní informační systém SAP, který se řadí do ERP systémů (Enterprise resource planning). Systém SAP využívá celý koncern a není možné ho měnit. Obsahuje například moduly fakturace, účetnictví nebo sklad. Z hlediska CRM je výhodou, že systém již obsahuje ucelenou databázi zákazníků. Dále jsou využívány kancelářské balíky Microsoft Office, a to zejména MS Word a MS Excel. Významným softwarem je vlastně vytvořený návrhový software, který slouží ke statickým návrhům podle platných norem.

5.7 Analýza současného stavu CRM

Mimo zavedeného objednávkového systému není ve firmě zaveden jednotný systém, který by evidoval veškeré obchodní záznamy a efektivně sloužil pro práci s důležitými informacemi zákazníků. Podnik si uvědomuje nutnost zavedení systému pro zaznamenávání údajů do evidence řízení vztahů se zákazníky a efektivnější oslovení zákazníků.

5.7.1 Databáze zákazníků

Zákazníci jsou evidováni v informačním systému SAP, který zahrnuje základní informace o zákaznících. Celkem je aktuálně v databázi 2 965 zákazníků. Z toho 1 795 tvoří čeští zákazníci. Další velké skupiny zákazníků pochází ze Slovenska a Polska, Německa a Rakouska. Následně se počty zákazníků snižují, kolem dvaceti zákazníků z každé země je z Belgie, Dánska, Nizozemska, Rumunska, Maďarska a Švýcarska. Zbytek zákazníků se vyskytuje v menším počtu. Do této skupiny patří například Norsko, Mexiko, Kypr nebo Estonsko. Graficky je rozdělení zákazníků zobrazeno v grafu (Obr. 7).



Obrázek 7 rozdělení zákazníků v databázi dle zemí (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)

V **kartě odběratele** jsou evidována základní data jako jméno společnosti, identifikační číslo, kontaktní údaje a jazyk komunikace. Dále jsou zde také evidovány platební podmínky a ke které divizi (organizační jednotce) patří. Na dalších kartách jsou dostupné informace o dostupném pojistném limitu, výši otevřených pohledávek a suma nevyřízených zakázek. Ke každému zákazníkovi je také přiřazen obchodní zástupce.

Za správnost zadaných údajů odpovídají obchodní administrátorky, které současně udržují karty aktuální, evidují příchozí zakázky a vystavují faktury. Zvláštní poznámky o zákaznících jsou dostupné **pouze u jednotlivých zakázek**, nikoli na kartě zákazníka. Záznamy o posledních hovorech a poznámky nejsou tedy přehledně na jednom místě.

Záznamy v databázi **nejsou kompletní nebo aktuální**. Vyplnění údajů v databázi lze rozdělit do třech kategorií, a to:

- **minimálně vyplněný záznam** – obsahuje vyplněný pouze název firmy, sídlo, stát a identifikační číslo.
- **středně vyplněný záznam** – obsahuje navíc od minimálně vyplněného záznamu alespoň jednu kontaktní osobu, ovšem bez funkce a platební podmínku.
- **úplný záznam** – má vyplněná všechna pole, která systém nabízí a používají se, například u kontaktní osoby je uvedena funkce v podniku, jsou zaznamenány kontakty na nákupčího, účetní apod. Dále je vyplněno bankovní spojení nebo informace, zda je zákazník plátcem DPH.

Rozdělení četnosti zákazníků a jejich procentuální podíl dle hlediska naplnění údajů v kartě zákazníka je uvedeno v tabulce (Tab. 3).

Tabulka 3 Rozdělení zákazníků dle vyplněnosti záznamu (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)

Vyplněnost záznamu	Počet zákazníků	% podíl
Minimálně vyplněný záznam	563	19
Středně vyplněný záznam	1 926	65
Úplný záznam	476	16
Celkem	2 965	100

5.7.2 Marketingová komunikace

Marketing ve vybrané společnosti není odděleně zajištěn, **neexistuje zde samostatné marketingové oddělení**. Marketingovou komunikaci zastřešuje asistentka ředitele ve spolupráci společně s ředitelem společnosti. Marketingová koncepce není vymezena a přesně definována. Cílem je však takovou koncepci vytvořit a do budoucna s ní pracovat. Společnost disponuje pouze korporátním designem, který se prolíná celým koncernem.

Předvídaní a poznávání potřeb zákazníků vychází z predikcí a předpokladů vývoje v oboru stavebnictví a také na základě dlouholetých zkušeností a spolupráce s dlouhodobými zákazníky.

Společnost se v rámci marketingové komunikace omezuje pouze na následující formy komunikace:

- Webové stránky, kde je dostupný profil společnosti a katalogy produktů.
- Inzerce v odborném časopise.
- Prezentace ve městě – billboardy.
- Komunikace a prezentace na profesní síti LinkedIn a platformu YouTube.
- Osobní prodej.

5.7.3 Nedostatky a problémy na různých odděleních podniku

Pomocí rozhovoru se zaměstnanci společnosti byly zjištěny důležité poznatky. Rozhovory probíhali s patnácti THP pracovníky z různých oddělení během měsíce února 2022. Rozhovory probíhaly volnou formou podle osnovy otázek. Všechny otázky, které zazněly během rozhovorů jsou uvedeny v příloze (Příloha P II). Výsledkem rozhovorů je zjištění, že pracovníkům firmy napříč různými odděleními **scházejí různé funkce**. Skupině obchodních

administrátorek, které pracují s informačním systémem každý den a komunikace se zákazníky je jejich hlavní pracovní činností, chybí nějaká karta nebo záložka, kde by se shromažďovala podrobnější data o zákaznících. Například uvádějí, že jim chybí informace, jak často je v kontaktu zaměstnanec se zákazníkem, kdy a kým byl naposledy kontaktován, na čem se dohodli a jaké má zákazník požadavky. Aktuální systém poskytuje možnost přidat si poznámku k jednotlivým zakázkám, avšak pokud se jedná o nějakou generální informaci, která by se týkala zákazníka jako celku, není na to systém stavěný. Například se může jednat o zmíněný systém evidence zasílání fakturací. Pokud se administrátorka dozví, že si zákazník dále přeje zasílat faktury pouze emailem, **informuje o tom kolegyni a všechny uvádějí, že pokud se někdo konkrétně nezeptá, nikdo další se to nedozví.** S touto informací by ovšem potřebovala pracovat i administrátorka pohledávek. Evidence těchto zákazníků je také poměrně neefektivní. Zákazníky, kteří si přejí zasílat faktury emailem mají administrátorky zapsané každá zvlášť na papíře, tudíž **ztráta těchto informací je velice jednoduchá.**

Z hlediska správy neuhrazených pohledávek zde **chybí informace ohledně kontaktu na kompetentní osobu v jednotlivých firmách.** Administrátorka sice dostává kontakt od obchodních zástupců, často to však bývá pouze obchodní zástupce zákazníka, který dále odkazuje na účetní oddělení. Tyto kontakty si opět administrátorka musí uchovávat sama a nepřehledně v nich vyhledávat.

Obchodní zástupci využívají informační systém zřídka a co se týče změn, mají s tím největší problém. Necítí a nechápu také potřebu sdělovat důležité informace o kontaktu se zákazníkem pro další pracovníky. Není to však tím, že by informace nechtěli sdělit, ale spíše nedostatkem času a tím, že nejsou seznámeni k čemu se tato data nadále využívají v obchodním cyklu a celkového řízení vztahu se zákazníkem. **Obchodní zástupci nevidují plánované schůzky a záznamy z jednání nevytvářejí.**

Každý týden probíhají konzultace s ředitelem, obchodními zástupci, nákupčí vstupního materiálu, zástupcem credit managementu a vedoucím konstrukční kanceláře. Na této poradě se probírají plánované zakázky, jejich stav, případné problémy a komplikace s nimi, neuhrazené pohledávky a také aktuální situace s materiálovým zajištěním. Vše probíhá pouze ústně a nevede se žádný zápis z jednání. **Důležité informace z těchto konzultací se tak nemusejí dostat k dalším zaměstnancům.**

Na celém obchodním cyklu se podílí několik pracovníků napříč různými odděleními. Může nastávat kolize, pokud **obchodní zástupce sdělí klíčovou informaci o zákazníkovi**

jednomu zaměstnanci, nemusí se předat dalším a tím může docházet k problémům nebo zkreslení informací. Zákazníci často volají obchodním administrátorkám nebo konstrukčnímu oddělení ohledně změn nebo upřesnění v objednávkách. **Dochází zde k časovým prodlevám**, jelikož v objednávkách nejsou evidovány přesné informace o problémech nebo zvláštních požadavcích a ani to, v jaké jsou stavu nebo jestli jsou vyřešené.

5.8 SWOT analýza

Záměrem SWOT analýzy je určení a posouzení situace v podniku. Vnitřní prostředí, které se vztahuje přímo k podniku, popisují silné (S – strenghts) a slabé (W – weaknesses) stránky. Vnější prostředí, které nemá podnik pod kontrolou a není možné ho z jeho strany ovlivnit popisují příležitosti (O – opportunities) a hrozby (T – threats).

- **Silné stránky:**

- Vybudovaná značka a image v České republice a na Slovensku, která je pozitivně vnímána z pohledu kvality.
- Široké produktové portfolio se zaměřením na zakázkovou výrobu.
- Dobrá a stabilní finanční situace, kterou doplňuje vysoká ziskovost, nízký pracovní kapitál, **efektivní kredit management a dostupnost finančních zdrojů**.
- Vysoká technická znalost a dovednost v oblasti návrhu a provádění výrobků, dále kompetence výrobní, flexibilita a široký sortiment.
- Certifikace ČSN EN ISO 9001:2001.

- **Slabé stránky:**

- Se stávajícím počtem zaměstnanců není možné realizovat rozvoj. Z hlediska pracovních sil je slabé **zastoupení v technické podpoře**, polském obchodním zastoupení a také nedostatečné personální zastoupení ve výrobě.
- Absence marketingového oddělení je znatelná při náboru zaměstnanců. Podnik nemá dostatečně hluboké public relation a není aktuálně pro veřejnost prezentován jako atraktivní zaměstnavatel.
- Nedostatečná komunikace se zákazníky a **zpracování informací o nich**.

- Nedostatečné výrobní a skladovací prostory, které neumožňují plně obsáhnout poptávku po vyráběných produktech. Skladovací prostory jsou nedostatečné, přestože společnost dodává zakázky just in time.
- Komplikovaná dostupnost materiálu a závislost na jednom hlavním dodavateli vstupního materiálu.
- Pomalá příprava výzkumných a vývojových projektů, které jsou realizovány prostřednictvím externího dodavatele.
- Vybudovaná značka v Polsku, která je vnímána jako značka vysoké ceny.
- **Příležitosti:**
 - Změna preferencí a trendů ve stavebnictví. Substituční produkt, který je populárnější, v současné době stoupá na velmi vysoké ceny a má dlouhé dodací termíny.
 - Ekologický rozmach zaměřující se na výrobu zelené energie. Velká příležitost ke zvětšení objemu výroby a výnosů, jelikož produkty jsou používány při výstavbě fotovoltaických zařízení. Podnik dlouhodobě spolupracuje s partnery z této oblasti a je zde příležitost na projekty pro dalších 5-10 let.
 - Rozvoj projektů na výzkum a vývoj, vývoj vlastního návrhového systému.
 - **Vytěžení informací** o zákaznících z databáze historie prodeje a zavedení CRM.
 - Zvýšení povědomí o atraktivním zaměstnavateli zlepšením marketingu.
- **Hrozby:**
 - Nedostupnost vstupního materiálu a zvyšování jeho cen.
 - Ekonomická krize a změny trendů ve stavebnictví.
 - Nedostatek pracovní síly, jejich vysoká cena (neustálý tlak na zvyšování mezd a benefitů) a **ztráta zaměstnanců na klíčových pozicích** vzhledem k velké poptávce po specializovaných pracovních.
 - Silná konkurence na trhu s podobnou obchodní strategií.

Ze zpracované SWOT analýzy vyplývá, že společnost není ve svém oboru nováček a pečlivě sleduje a monitoruje konkurenci. Podnik disponuje rozsáhlou nabídkou sortimentu a silnou stránkou je jistě zakázková výroba, která umožňuje dopřát zákazníkům přesně to, co

potřebují. Díky dobré a stabilní finanční situaci je možné obsluhovat velké zákazníky, kteří vyžadují komplexní služby, perfektní logistiku a delší dobu splatnosti. Na své limity naráží v počtu zaměstnanců a nedostatečných výrobních a skladovacích prostorů. Nesprávným přístupem k marketingu může podnik přicházet o potenciální zákazníky nebo případně i zaměstnance.

Pro společnost se naskytuje celá řada příležitostí, a to zejména v marketingu, kde chybí propagace společnosti veřejnosti a potenciálním zákazníkům a zaměstnanců a **také absence CRM řešení, které by přineslo přehlednou evidenci o zákaznících**, jejich větší spokojenost a udržení si jich. Díky ekologickému trendu se rýsují příležitosti se zvýšením objemu výroby, avšak s tím se pojí i hrozba, kdy na trhu není dostatek volných a snadno získatelných pracovních sil pro dosažení těchto cílů.

5.9 Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka číslo 1: Je současný stav řízení vztahů se zákazníky dostatečný pro budoucí rozvoj podniku a udržení zákazníků v konkurenčním prostředí?

Na základě analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky bylo zjištěno, že pro budoucí rozvoj podniku a udržení loajality zákazníků, **existují jisté problémy a nedostatky**, které je potřebné řešit. Bylo zjištěno problémy v evidenci kontaktu se zákazníkem a záznamy jeho požadavků na preferovaný kontakt – email, pošta, telefon. Dalším nedostatkem pro budoucí rozvoj je nemožnost analýz prodejů na základě segmentačních skupin. Do budoucna firma tudíž nebude vědět jaký segment a skupina zákazníků je pro ni zásadní a měla by mu věnovat zvýšenou pozornost. Odpověď na otázku tedy zní: **Ne, současný stav řízení vztahů se zákazníky není dostatečný a je potřebné ho rozšířit a zefektivnit.**

Výzkumná otázka číslo 2: Bude možné implementovat CRM systém do stávajícího informačního systému, tak aby modul splňoval veškeré nároky?

Vzhledem k tomu, že společnost využívá kvalitní a propracovaný systém SAP, který je **propojený a určený mateřskou firmou**, není možné měnit základní systém. Společnost SAP umožňuje dokoupení nastavby modulu **SAP CRM**, který lze i měnit v rámci uživatelského rozhraní na základě požadavků jednotlivých firem. Odpověď na výzkumnou otázku tedy zní: **Ano, do stávajícího informačního systému lze implementovat nastavbu CRM.**

6 SHRUTÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Provedením analýzy současného stavu podniku, zpracování dat o zákaznících a aktuálního stavu řízení vztahů se zákazníky byly zjištěny výsledky, které budou sloužit jako stěžejní podklad pro zpracování projektového plánu.

Analýzou současného stavu byly zjištěny následující nedostatky a skutečnosti. Podnik přímo **nesegmentuje** svoje zákazníky do skupin podle obrátů nebo ziskovosti a nevytváří pro jednotlivé skupiny různé prodejní kanály a způsob komunikace.

Firmou se prolíná informační systém SAP, který **neobsahuje ucelený modul** na řízení vztahů se zákazníky. Záznam z obchodních jednání a týdenních meetingů se písemně neeviduje a **zpětně není dohledatelné**, co se v danou chvíli řešilo za problém a jestli je již vyřešený.

Problémy se vyskytují na různých odděleních a stupních organizace **v evidenci kontaktu se zákazníkem a získaných informací** o něm. S tím souvisí problém se zasíláním faktur nebo následné vymáhání pohledávek, kdy chybí kontakt na kompetentní osobu. Obecně lze konstatovat, že chybí karty s podrobnými informacemi o klientech, zaznamenávání schůzek a jednání, řízení emailové a telefonické komunikace se zákazníky a chybí přehledné a rychlé sestavy a reporty pro další analýzy.

V podniku existují nedostatky v oblasti řízení vztahů se zákazníky a neefektivní řízení některých činností, které je nutné odstranit pro zlepšení vztahů mezi zákazníky a podnikem. V podniku obecně **chybí nástroj pro zpracovávání informací** o zákaznících, analytické nástroje pro segmentaci zákazníků do skupin a nejednotná komunikace uvnitř podniku. Ucelený tok informací by **předešel časovému prodlení** při zjišťování informací, zdržování zákazníků a zefektivnil by práci všech zúčastněných pracovníků.

Zjištěné nedostatky a problémy je nutné odstranit nebo alespoň zmírnit realizací vhodného projektu. Výsledkem analýzy je **chybějící systém, který by splňoval nároky na realisticky a moderně řízenou firmu**, jejíž cílem je spokojený zákazník. Implementací CRM modulu do stávajícího informačního systému umožní efektivněji a důmyslněji řídit vztahy se zákazníky.

7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Závěrečná část diplomové práce je věnována samotnému projektu zlepšení CRM ve vybrané firmě. Návrhy a celý projekt se opírají o teoretické poznatky a výsledky provedené analýzy. Závěr projektu je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

7.1 Charakteristika projektu

Ze závěru analytické části vyplynulo, že podniku **chybí systém**, který by byl nápomocen dalšímu rozvoji podniku a efektivnímu řízení vztahů se zákazníky. Před implementací projektu je nutné definovat důvody, cíle a strategii.

7.1.1 Důvody vzniku projektu

Pro udržení dobré pozice na trhu a vzhledem k tempu dnešní moderní doby, kdy je dáván důraz na dobré vztahy se zákazníky. Podle Lošťákové a kol. (2019) je nutné **správně zpracovávat informace** o zákaznících a mít zavedený vhodný systém pro jejich efektivní řízení. Důvody pro zlepšení procesů řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku jsou:

- aktuální stav řízení vztahů se zákazníky **není dostačující**,
- **zvýšení spokojenosti zákazníků** díky urychlení procesů v komunikaci,
- jednotný systém, který poskytne **ucelený přehled** o všech zákaznících,
- evidence schůzek, jednání se zákazníky a **sdílení záznamů**,
- správa komunikace se zákazníky a **dostupnost údajů na všech odděleních**,
- **segmentace** zákazníků do skupin.

Důležitým bodem pro funkční CRM systém je nutnost každého zaměstnance systém **využívat a neustále ho aktualizovat**, jinak bude systém sloužit jako skladovací databáze získaných informací.

7.1.2 Cíl zavedení CRM

Hlavním cílem je úspěšné zavedení fungujícího CRM systému, který bude nástavbou současného informačního systému SAP. Výsledkem je plynulejší workflow mezi zákazníky a zaměstnanci podniku. Takového stavu lze dosáhnout znalostí zákazníků, právě díky nashromážděným informacím napříč celou organizací, tzn. **vytvoření ucelené databáze**. Neméně důležitým výsledkem celého projektu je zefektivnění a usnadnění práce

jednotlivých pracovníků, kteří s touto databází budou dále pracovat a budou na ní stavět své analýzy, plánování a rozhodování. Dílčími cíli bude sestavení fází plánu, personálního zajištění a softwarového řešení.

7.2 Plánování projektu

Plánovací část projektu představuje strategické rozdělení plánu do jednotlivých fází, které povedou ke splnění stanovených cílů. Proces zpracování CRM strategie by měl být řízen v rámci podnikového plánu a projekty musí být sestavovány ve spolupráci s vyšším managementem podniku. Je nutné **určit personální zajištění** a rozdělit jednotlivé role v týmu. Řídící tým musí být složen ze zaměstnanců na vedoucích pozicích. Metodika CRM strategie nesmí být příliš složitá pro praktické využití a musí být prakticky proveditelná. Důležitým bodem plánování je **časové vymezení jednotlivých fází** a všechny plánované dílčí činnosti musí podléhat **verifikaci**. Všechny uvedené kroky jsou zpracovány v rámci této části.

Plán projektu implementace je naplánován na období 25 týdnů od 1. července 2022 a je rozdělen do následujících fází, na které jsou zaměřeny následující kapitoly:

- **Přípravná fáze:** červenec–srpen 2022 – příprava projektu, sestavení realizačního týmu, vytvoření segmentačních skupin, softwarové zajištění a samotná implementace systému.
- **Realizační a koordinační fáze:** srpen–listopad 2022 – školení úzkého okruhu pracovníků, prvotní testování, školení ostatních členů realizačního týmu sběr, zpracování informací pravidelné kontroly plnění činností.
- **Kontrolní fáze:** prosinec 2022 – vyhodnocení sběru a zpracování informací, zpětná vazba, kontrola funkčnosti systému.
- **Vyhodnocení:** prosinec 2022–leden 2023 – vyhodnocení testování a celkové zhodnocení projektu a následné zavedení CRM do plného provozu.

7.3 Přípravná fáze

Příprava projektu je základním kamenem implementace každého plánu. Ještě před začátkem plánování musí proběhnout **rozhodnutí o přijetí projektu**. Je potřebné zhodnotit přínosy a rizika spojené s realizací. Veškerá rozhodnutí a projekt musí být v souladu s firemní strategií a vizí podniku. Společnost musí být přesvědčena o správnosti rozhodnutí a je nutné,

aby vedení přesvědčilo a motivovalo své zaměstnance o **výhodách zavedení CRM** do podniku. Zhodnocení a rozhodnutí o projektu proběhne během jednoho týdne.

Po úspěšném odsouhlasení projektu začne přípravná fáze, jejímž prvním úkolem bude domluva postupu implementace mezi ředitelem společnosti a asistentkou ředitele. Asistentka vypracuje časový harmonogram a **jednotlivé realizační úkoly**, které budou následně přiřazovány konkrétním pracovníkům, kteří se budou podílet na implementaci systému. Tento proces bude realizován také během jednoho týdne.

Společně s ředitelem dále sestaví **segmentační skupiny**, do kterých budou obchodní partneři rozřazováni a bude vypracován **způsob komunikace se zákazníky**. Na vytvoření segmentačních skupin bude vyčleněn jeden pracovní týden. Bude osloven **poskytovatel systému SAP** s žádostí o cenovou nabídku a technické požadavky na implementování nástavby SAP CRM. Na základě těchto požadavků bude IT manager zajišťovat přípravu serverů a kontrolu technického zázemí pro úspěšné zavedení systému do provozu. Na oslovení poskytovatele a přípravu technického zázemí bude vyčleněn jeden týden. Dále bude během dalšího týdne v rámci přípravné fáze sestaven **plán nákladů a rizik** spojených s projektem.

V rámci plánované porady seznámí ředitel firmy společně s asistentkou zaměstnance se **zahájením projektu a s projektem samotným**. Dále budou představeny dílčí úkoly včetně odpovědností a jejich přiřazení jednotlivých pracovníků. Následně budou seznámeni s časovým plánem a **plánovanými kontrolami**. Pravidelnou kontrolou a poradami při testování se vychytnají chyby a nedostatky, které se postupně doladí.

7.3.1 Personální zajištění

Pro zajištění úspěšné realizace projektu je důležité **přiřazení rolí a jednotlivých úkolů** realizačnímu týmu a stanovit odpovědnosti za dílčí úseky. Jednotlivé úkoly musí být přiměřené, aby je byli pracovníci schopni splnit vzhledem k jejich vytíženosti. Aby bylo možné dosáhnout stanovených cílů musí všichni zaměstnanci pracovat systematicky, průběžně, zodpovědně, musí **mezi sebou komunikovat a spolupracovat**. Členové realizačního týmu musí být seznámeni s důvody a cíli, kterých se má realizací projektu dosáhnout, musí projektu věřit a být ochotni se podílet na realizaci. Plnění úkolů je nutné kontrolovat a taktéž adekvátně odměňovat na základě správného motivačního programu.

Realizační tým se bude skládat z **deseti zaměstnanců z různých oddělení** firmy. Rozhodovací pravomoc, zda vůbec CRM implementovat, zhodnotit přínosy a kontrolní

pravomoc bude mít na starosti **ředitel firmy**. Dále bude mít ředitel za úkol seznámit podnik s plánovaným projektem. Jak bylo zmíněno v kapitole 5.7.2. ve firmě není zřízeno marketingové oddělení, a proto není k dispozici pracovník na pozici vedoucí marketingu, který by byl vhodný k přiřazení roli koordinační celého projektu. Jelikož marketingové činnosti vykonává **asistentka ředitele** ve spolupráci s ředitelem jako schvalovacím orgánem, bude mít na starosti know-how, koordinaci celého projektu, bude zpracovávat návrh časového harmonogramu realizace a kontrolovat jeho plnění. Asistentka ředitele se bude zodpovídat řediteli společnosti a bude ho informovat o veškeré činnosti. Ve spolupráci s ředitelem stanoví segmentační skupiny a zpracují plán nákladů a rizik. Dále bude mít za úkol roztrídění zákazníků a vypracování komunikace se zákazníky.

IT manager bude mít na starosti softwarové a technické zajištění, to zahrnuje kontrolu stavu hardwaru, kapacitu serverů, zabezpečení softwaru proti zneužití dat třetí osobou, funkčnost zaměstnanců na počítačích a dalšími zařízeními (mobilní telefony, tablety) a také vzdálené přístupy.

Skupina zaměstnanců – obchodní administrátorky, nákupčí vstupního materiálu, administrátorka credit managementu, vedoucí konstrukčního oddělení a obchodní zástupci budou mít na starosti jednu z nejzásadnějších částí projektu, a to sběr samotných informací od zákazníků a průběžné ukládání, zpracování informací a také testování samotného systému. V tabulce (Tab. 4) jsou přehledně rozdělené všechny jednotlivé úkoly projektu přidělené k určitým pracovníkům.

Tabulka 4 Rozdělení činností mezi jednotlivé pracovníky (Vlastní zpracování)

Úkoly projektu zlepšení CRM	Pověřený pracovník
Rozhodování o implementaci a zhodnocení přínosů	ředitel
Seznámení zaměstnance s projektem	ředitel
Koordinace projektu a přidělování úkolů	asistentka ředitele
Návrh časového harmonogramu	asistentka ředitele
Sestavení segmentačních skupin a vypracování způsobu komunikace se zákazníky	ředitel + asistentka ředitele
Zpracování plánu nákladů a rizik	ředitel + asistentka ředitele
Třídění zákazníků a zpracování komunikace s nimi	asistentka ředitele
Sběr a zpracování informací	realizační skupina
Testování	všichni zúčastnění
Softwarové a technické zajištění	IT manager
Spuštění systému	ředitel + IT manager
Kontrola plnění činností	ředitel + asistentka ředitele
Vyhodnocení projektu	ředitel + asistentka ředitele

7.3.2 Softwarové řešení

Společností, které nabízí různé řešení CRM systémů existuje na trhu mnoho. Společnost je ovšem omezena výběrem informačního systému, jelikož již využívá informační systém **SAP**, který je určený mateřskou firmou, a navíc bude mít podnik všechny aplikace v jednom komplexním systému. Navíc se tím předejde případným komplikacím s nekompatibilními systémy a odpadá také čas potřebný na výběrové řízení vhodného systému. Nástavba na tento systém je tedy možná pouze z hlediska softwaru **SAP CRM**.

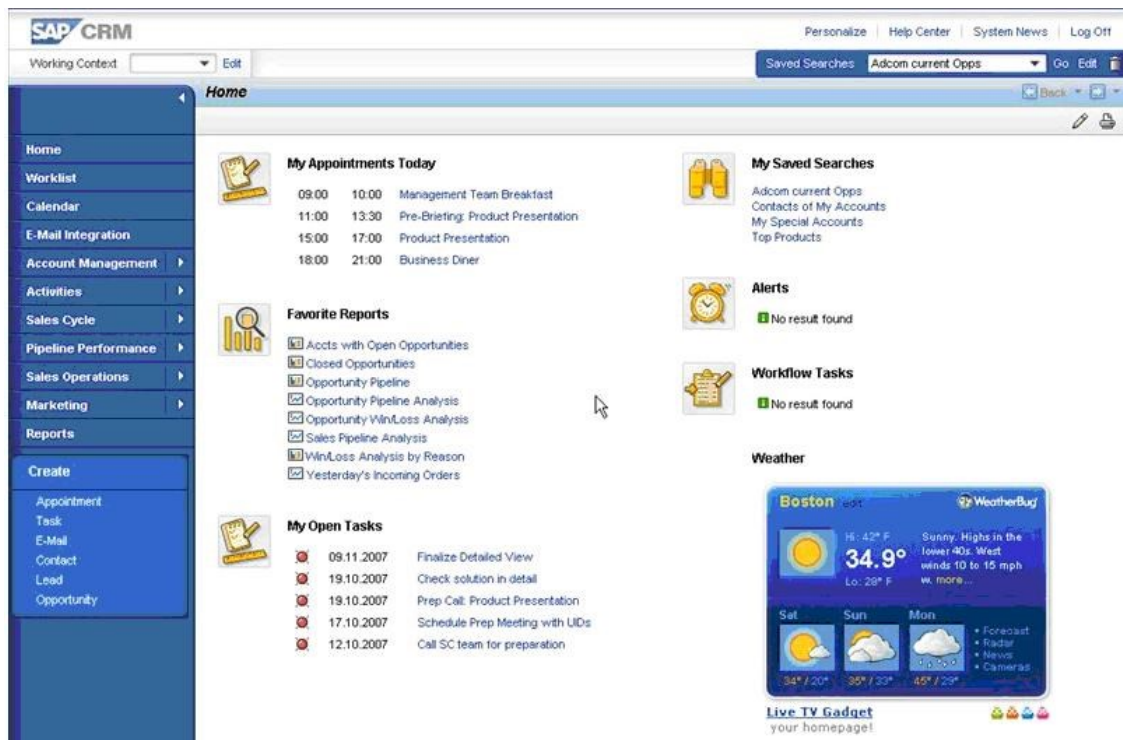
Systém SAP aktuálně obsahuje tyto moduly: účetnictví, fakturace, majetek, zákazník, materiál, controlling, expedice a dále bude rozšířen o nástavbu CRM.

Výrobce systému je společnost SAP AG mezi jehož hlavní dodavatele patří SAP AG, Anodius a con4PAS. Systém podporuje všechny druhy zařízení (počítače, tablety i telefony). SAP spojuje zaměstnance, partnery, technologie a procesy v rámci uzavřeného komplexního cyklu komunikace se zákazníky. Systém lze použít v mnoha oborech mezi které patří například maloobchod a velkoobchod, vzdělávání, zdravotnictví, skladování, logistika, reklama, strojírenství, výroba nebo veřejná správa. SAP lze využít vzhledem k velikosti zákazníka v několika variacích, a to pro:

- 1-10 zaměstnanců,
- 10-25 zaměstnanců,
- 25-100 zaměstnanců,
- 100-250 zaměstnanců,
- 250-1000 zaměstnanců,
- 1000 a více zaměstnanců.

Nástavba systému CRM poskytuje mnoho funkcí, které mohou přispět ke zvýšení efektivity práce všech pracovníků. Základem aplikace SAP Customer Relationship Management je **správa veškeré komunikace mezi podnikem a zákazníkem**. SAP CRM pomáhá nalézt cesty k urychlení rozhodování, plánování a analyzování operací napříč celou firmou. SAP CRM spolupracuje i s aplikací Microsoft Outlook a lze tak řídit i položky kalendáře, které umožňují přehled o veškerých návštěvách zákazníka a jeho aktivitách. Každý uživatel vidí přehledně na **domovské obrazovce** například oblíbené reporty, otevřené úkoly, upozornění nebo plánované schůzky, jako je vidět na obrázku (Obr. 8). Kliknutím na libovolnou položku

se uživatel přesune do příslušné agendy přímo na záznam zvolené události, úkolu nebo reportu.



Obrázek 8 Příklad domovské obrazovky SAP CRM (Zdroj: appvizer.de)

SAP CRM dále poskytuje jednotlivé moduly jako pracovní list, kalendář, aktivity, prodej, marketing, reporty, nabídky nebo rychlou volbu na vytvoření schůzky, emailu, telefonního kontaktu, příležitosti nebo aktivity.

Kalendář umožňuje plánování času jednotlivých obchodních zástupců a také organizování skupinových událostí v rámci organizace jako například týdenní porady nebo školení. Dále umožňuje například rezervování firemních dopravních prostředků a jednotlivé události lze propojovat s konkrétními osobami v organizaci.

Pracovní list umožňuje plánovat jednotlivé úkoly a činnosti, které lze propojit s ostatními pracovníky, pokud spolu vzájemně souvisí. Navíc obsahuje funkci upozorňování pomocí emailu.

Základem CRM systému je **podrobná evidence obchodních kontaktů**. Lze zde vést záznamy o jednotlivých zákaznících, a to jak celkově o firmě, tak o jednotlivých osobách. Pomocí řízení zákazníků a kontaktů poskytuje SAP CRM podrobný přehled o všech informacích na jedné stránce, které lze vyhledávat, sledovat a monitorovat. Všichni napříč celou firmou mají okamžitý přehled o klíčových kontaktech, kritických vztazích, aktuálním stavu nedávných transakcí a také **kompletní historii každého zákazníka**. Jednotlivé

události lze řadit podle typu, časové posloupnosti nebo podle jiných zvolených kritérií. Události lze libovolně vytisknout nebo exportovat například do tabulky Excel.

Události jsou vždy propojeny s pracovníkem, který kontakt vykonával. Pracovník může s událostí propojit i dokumenty v libovolných formátech. Takový nahraný soubor je automaticky uložen na příslušný server, a proto je **přístupný pro všechny ostatní uživatele** systému v reálném čase. Příklad takové karty zákazníka, na které lze vidět kontakty, plánované aktivity, adresy a příležitosti lze vidět na obrázku (Obr. 9).

Další důležitou funkcí je **nabídkový modul**, pomocí kterého mohou obchodní zástupci zaznamenávat informace o nově kontaktovaných potenciálních nebo stávajících zákaznících a příležitostech pro firmu. Do nabídky se mohou přidávat informace jako stav nabídky, popis realizace s předpokládaným termínem realizace. Dále se mohou k nabídce přikládat dokumenty jako například vypracovaná cenová nabídka, která obsahuje cenu, hmotnost, typ potávaných produktů apod.

Další možností je modul marketingu, jehož prostřednictvím lze plánovat marketingové aktivity a zasílat hromadné emaily například ohledně plánované celozávodní dovolené, odstávce, změny čísla účtu, odchodu obchodního zástupce a náhradního kontaktu apod.

The screenshot displays the SAP CRM interface for a corporate account. The main content area is titled 'Corporate Account: d-sector / 81927 München'. It features several sections:

- Planned Activities:** A table listing activities with columns for Actions, Start Date, End Date, Description, Category, Status, Contact, and Person Responsible.

Actions	Start Date	End Date	Description	Category	Status	Contact	Person Responsible
Close	16.05.2008	16.05.2008	No Text Available	Telephone...	In Bearbei...	Dr. Manfred Seitzer / ...	Stephan Jung / 803...
Close	13.05.2008	13.05.2008	No Text Available	Telephone...	In Bearbei...	Dr. Manfred Seitzer / ...	Stephan Jung / 803...
Close	05.05.2008	05.05.2008	Lizenzschlüssel f...	Telephone...	In Bearbei...	Dr. Manfred Seitzer / ...	Webclient UI /
Close	05.05.2008	05.05.2008	Computer hängt ...	Telephone...	In Bearbei...	Peter Hofmeister / 81...	Stephan Jung / 803...
Close	05.05.2008	05.05.2008	No Text Available	Telephone...	In Bearbei...	Dr. Manfred Seitzer / ...	Stephan Jung / 803...
- Roles:** A section indicating 'No result found'.
- Contacts:** A table listing contacts with columns for Name, Function, Department, Work Address, Phone/Ext., and E-Mail.

Acti...	Name	Function	Department	Work Address	Phone/Ext.	E-Mail
	Stephanie Mayer	Geschäftsführung	Geschäftsführung	Stolzingerstr. 29 / ...		
	Dr. Manfred Seitzer	Vertriebsleiter	Vertrieb	Stolzingerstr. 29 / ...		
	Peter Hofmeister	Sales Manager	Sales	Stolzingerstr. 29 / ...		
- Opportunities:** A section indicating 'No result found'.
- Addresses:** A table listing addresses with columns for Address, Country, Phone/Ext., Fax/Ext., E-Mail, and Mobile.

Acti...	Address	Country	Phone/Ext.	Fax/Ext.	E-Mail	Mobile
	Stolzingerstr. 29 / 81927 München	Germany	+49 (12345) 56...		stepke@g...	

Obrázek 9 Záznam obrazovky z CRM systému (Zdroj: appvizer.de)

Nástavba SAP CRM poskytuje celou řadu funkcí, jsou zde však vyjmenovány ty základní, které by mohly sloužit vybrané společnosti při řízení vztahů se zákazníky.

Implementace

V rámci implementace byl osloven konkrétní zástupce poskytovatele systému SAP, se kterým společnost spolupracuje již řadu let. Předmětem oslovení byla žádost o nabídku CRM systému včetně cenové nabídky a technických požadavků na implementování nástavby SAP CRM.

Neobvyklé hardwarové a softwarové nároky na nástavbu CRM systému nejsou, a tak není potřeba upravovat zařízení jednotlivých zaměstnanců. Práce IT manažera bude tedy zajistit **kontrolu kapacit a přípravu serverů**. Dále také kontrolu zabezpečení softwaru proti zneužití dat třetí osobou a také funkčnost všech systémů na zařízeních jednotlivých zaměstnanců.

Systém bude implementován dálkovým přístupem do testovacího režimu během jednoho týdne, jelikož se jedná o již připravenou nástavbu. Po úspěšné implementaci bude nástavba zpřístupněna do testovacího režimu dvěma vybraným pracovníkům (ředitel a asistentka ředitele) pro prvotní otestování základní funkčnosti a propojení již uložených dat v databázi. Testovací režim bude probíhat během tří dnů. Po této testovací kontrole je teprve možné překlopit změny do ostrého režimu, kam se bude vše zaznamenávat naostro a přejde se do režimu testování samotného systému. Během testování se budou zkoumat poznatky jednotlivých pracovníků, kteří budou se systémem pracovat a případně se budou provádět **konkrétní změny v uživatelském rozhraní**. Testování a prvního školení se bude účastnit celkem deset zaměstnanců, kteří přichází s těmito daty do kontaktu na každodenní bázi.

Cena za technickou nástavbu modulu CRM byla stanovena na 125 tis. CZK včetně DPH. Dále společnost platí za provoz SAPu a za každou licenci. Nebude se navyšovat počet uživatelů tudíž se nenavýší náklady na jednotlivé licence. Případné uživatelské úpravy v rozhraní budou fakturovány na základě skutečně vynaložené práce a standardních sazeb dle rámcové smlouvy. Vedení podniku nepředpokládá, že by nástavba CRM nevyhovovala a předpokládá, že nebudou potřebné zásadní úpravy systému. Přesto, že nejsou předpokládány vedlejší výdaje, ponechá si společnost v nákladech rezervu ve výši 50 tis Kč. **Podrobné vyčíslení dalších nákladů** na rozšíření systému o CRM modul jsou uvedeny dále v nákladové analýze.

7.3.3 Rozdělení obchodních partnerů do segmentačních skupin

Zákazníci budou roztrženi do segmentačních skupin, aby bylo dosaženo konkrétních segmentů, které se budou moct oslovovat a vyhodnocovat. V systému CRM budou zákazníci rozděleni do skupin VIP/STANDART/NEAKTIVNÍ a všichni zákazníci budou mít přiřazeného obchodního zástupce, stát a obor podnikání.

Zákaznické skupiny budou následující:

- **VIP** – skupina zákazníků, se kterými podnik obchoduje z dlouhodobého hlediska a spolupracuje s nimi na velkých objemných projektech pro nadnárodní společnosti. Z hlediska obchodu mají lepší ceny, větší flexibilitu v dodávkách a úpravách projektu a také přednost před novými zákazníky v případě nedostatku materiálu v dnešní době. Je to tedy nejdůležitější a nejpreferovanější skupina zákazníků.
- **NEAKTIVNÍ** – v databázi se nachází firmy, které uskutečnily nákup pouze jednou, zanikly, změnily název nebo nakupují u konkurence. Tyto zákazníky je potřebné vhodně identifikovat, protože i momentálně neaktivní zákazník se může přesunout do skupiny aktivních. Pokud zákazník znovu nakoupí je nutné ho opět zařadit do správné aktivní skupiny, aby nedošlo k nežádoucí komunikaci. V určité fázi budou vhodně oslovováni tito neaktivní zákazníci, aby docházelo k udržení povědomí o firmě.
- **STANDART** – do této skupiny se budou řadit zákazníci, kteří jsou aktivní s malými nebo jednorázovými projekty a menším objemem zakázek. Jedná se také o největší skupinu zákazníků.
- **OZ** – řazení zákazníků mezi jednotlivé obchodní zástupce, aby bylo jasně viditelné, na jakého obchodního zástupce se mají zaměstnanci v případě nejasností se zákazníkem obracet.
- **OBOR** – každý zákazník bude mít přiřazený obor do kterého spadá jeho hlavní činnost. Budou stanovené tyto obory podnikání: stavební, logistický, strojírenský, automobilový průmysl. Dá se předpokládat, že největší podíl zákazníků bude mít přiřazený stavební průmysl, jelikož se jedná o nejsilnější skupinu. Další dělení stavebního průmyslu pokračuje v jednotlivých zakázkách, kde se rozlišují jednotlivé stavby na haly, zemědělské stavby, fasády apod.

- **STÁT** – aktuální databáze již je rozdělena dle státu, každý zákazník má zaznamenanou zemi původu i jazyk komunikace, a to buď v jazyce českém, anglickém nebo německém. V tomto rozdělení je vhodné na dále pokračovat pro dobrou segmentaci trhu.

V aktuální databázi se nachází nespočet zákazníků, kteří nemají přiřazeného obchodního zástupce nebo stát. Dalším úkolem tedy bude rozřazení neoznačených firem a přiřazení správného obchodního zástupce, státu, případně značky VIP nebo označení neaktivní.

7.3.4 Komunikace se zákazníky

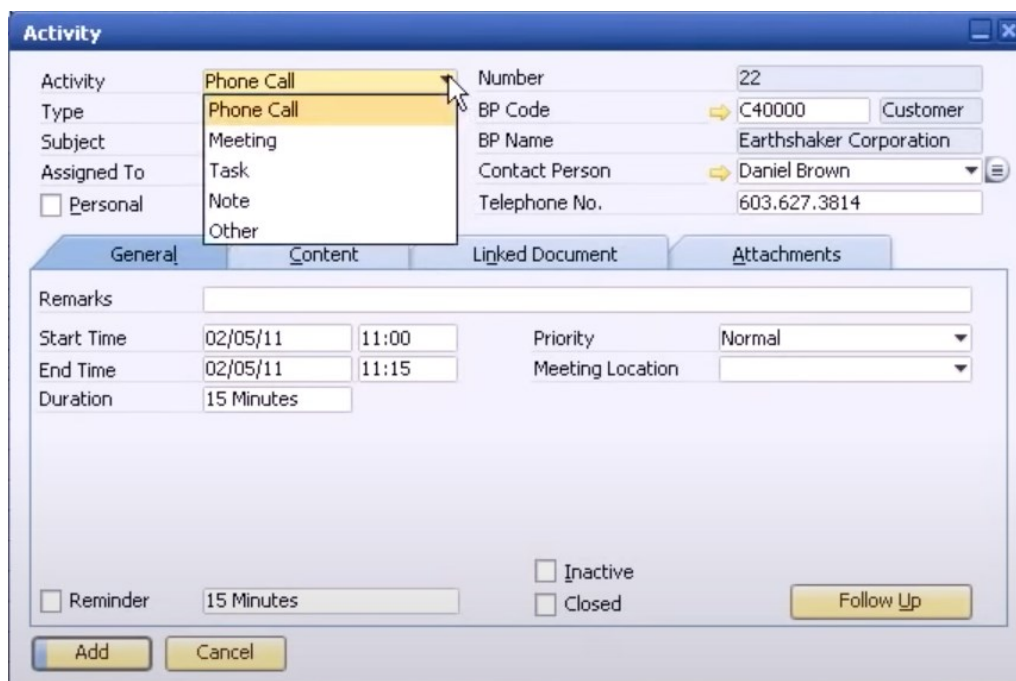
Způsob komunikace s obchodními partnery bude vedena na dvou úrovních. V první řadě se jedná o spojení se zákazníky prostřednictvím systému CRM, soustavě zaznamenávání informací z telefonických nebo emailových kontaktů a údajů z osobních jednání. V druhé části se jedná o plánování kampaní a marketingových aktivit.

Záznam komunikace prostřednictvím CRM systému

Aby mohli zaměstnanci do systému zadávat informace, které získali během komunikace se zákazníkem, je nutné vypracovat jakou formou je budou zadávat do systému. V systému SAP bude možné zaznamenávat aktivity téměř ze všech oddílů a budou vedeny na dvou úrovních a to nabídka, událost.

- Do **nabídkového modulu** budou zaznamenávat obchodní zástupci informace o nově kontaktovaných zákaznicích a příležitostech pro firmu. Do karty se budou zadávat základní informace jako název firmy, stav jednání ve formě statusu, zpracovaná data k nabídce (cena, hmotnost, typy poptávaných produktů atd.), popis realizace. Vzniknou tak nové role oprávnění – zobrazení, úprava a výmaz nabídek. Oprávnění zobrazení budou mít všichni pracovníci obchodního oddělení. Oprávnění úprav a výmazu budou mít přidělení obchodní zástupci a ředitel firmy.
- **Modul události** bude nejvyužívanější novou funkcí systému. V této kartě se budou zaznamenávat veškeré aktivity se zákazníkem jako záznamy z jednání, telefonní hovory a různé poznámky. Na obrázku (Obr. 10) je k nahlédnutí příklad rolovací nabídky

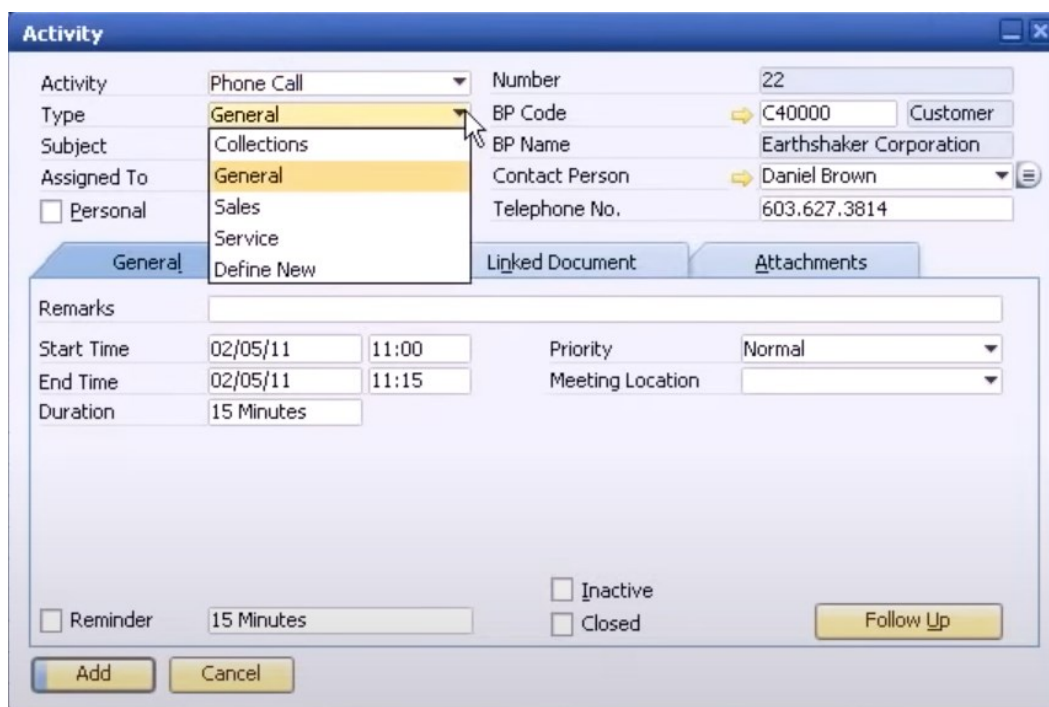
aktivit, ve které bude k dispozici nabídka telefonního kontaktu, email, úkol, poznámka, jednání nebo ostatní.



The screenshot shows the SAP 'Activity' dialog box. The 'Activity' dropdown menu is open, displaying options: Phone Call (highlighted), Meeting, Task, Note, and Other. The 'Type' dropdown is also set to 'Phone Call'. The 'Subject' is 'Meeting'. The 'Assigned To' is 'Task'. The 'Personal' checkbox is unchecked. The 'Number' is 22. The 'BP Code' is C40000 (Customer). The 'BP Name' is Earthshaker Corporation. The 'Contact Person' is Daniel Brown. The 'Telephone No.' is 603.627.3814. The 'Remarks' field is empty. The 'Start Time' is 02/05/11 11:00. The 'End Time' is 02/05/11 11:15. The 'Duration' is 15 Minutes. The 'Priority' is Normal. The 'Meeting Location' is empty. The 'Reminder' is 15 Minutes. The 'Inactive' and 'Closed' checkboxes are unchecked. The 'Follow Up' button is visible. The 'Add' and 'Cancel' buttons are at the bottom.

Obrázek 10 Nabídka aktivit v kartě nové aktivity (Zdroj: SAP)

Po volbě typu aktivity pracovník vybere dále z možností typ kontaktu, viz obrázek (Obr. 11). Mezi základní typy bude patřit výběr mezi všeobecné, prodej, servis.



The screenshot shows the SAP 'Activity' dialog box. The 'Activity' dropdown is set to 'Phone Call'. The 'Type' dropdown menu is open, displaying options: General (highlighted), Collections, General, Sales, Service, and Define New. The 'Subject' is 'Collections'. The 'Assigned To' is 'General'. The 'Personal' checkbox is unchecked. The 'Number' is 22. The 'BP Code' is C40000 (Customer). The 'BP Name' is Earthshaker Corporation. The 'Contact Person' is Daniel Brown. The 'Telephone No.' is 603.627.3814. The 'Remarks' field is empty. The 'Start Time' is 02/05/11 11:00. The 'End Time' is 02/05/11 11:15. The 'Duration' is 15 Minutes. The 'Priority' is Normal. The 'Meeting Location' is empty. The 'Reminder' is 15 Minutes. The 'Inactive' and 'Closed' checkboxes are unchecked. The 'Follow Up' button is visible. The 'Add' and 'Cancel' buttons are at the bottom.

Obrázek 11 Nabídka typu kontaktu v kartě aktivity (Zdroj: SAP)

Následovat bude výběr druhu aktivity, viz obrázek (Obr. 12). U prodejního kontaktu bude na výběr „studený kontakt“ (oslovení zákazníka, se kterým firma neudržuje aktivní kontakt), dokončení objednávky, kontrola objednávky/nabídky, zadání požadavku a také definice jiného. Dále se bude zaznamenávat:

- kdo událost zadal – kým byl kontakt realizován,
- osobu ve firmě, se kterou kontakt proběhl
- čas, místo a dobu trvání kontaktu,
- rychlou poznámku,
- podrobnosti o komunikaci,
- přílohy (dokumenty).

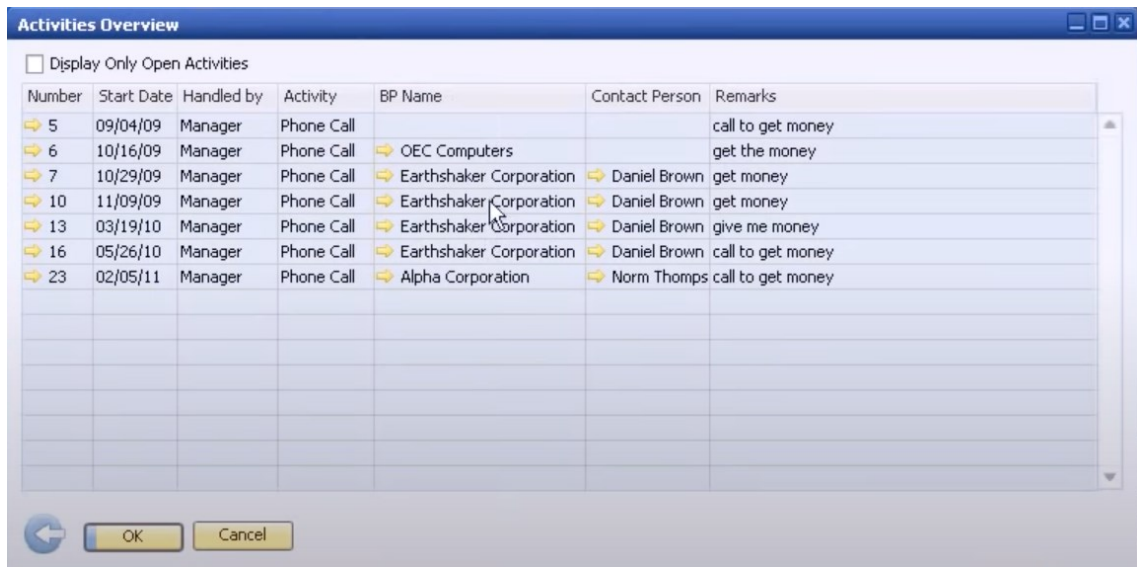
Dále bude možné vytvořit připomenutí a po zpracování úkolu uzavření požadavku. Jakýkoliv kontakt se zákazníkem **musí být pečlivě zaznamenán**, aby k němu měli přístup ostatní pracovníci a mohli s těmito informacemi pracovat.

The screenshot shows the SAP 'Activity' dialog box. The 'Activity' dropdown is set to 'Phone Call' and the 'Type' is 'Sales'. A dropdown menu is open under 'Subject', showing options like 'Cold Call', 'Finalize Order', 'Order Review', 'Quote Review', 'Requirements Session', and 'Define New'. The 'Assigned To' field is empty, and the 'Personal' checkbox is unchecked. The 'General' tab is selected, showing fields for 'Remarks', 'Start Time', 'End Time', and 'Duration' (15 Minutes). The 'Number' field is 22, 'BP Code' is C40000, 'BP Name' is Earthshaker Corporation, and 'Contact Person' is Daniel Brown. The 'Telephone No.' is 603.627.3814. The 'Priority' is Normal and 'Meeting Location' is empty. At the bottom, there are checkboxes for 'Reminder' (15 Minutes), 'Inactive', and 'Closed', along with a 'Follow Up' button and 'Add'/'Cancel' buttons.

Obrázek 12 Nabídka druhu aktivity z prodejního kontaktu (Zdroj: SAP)

Na zaznamenávání aktivit bude kladen největší důraz. Informace musí být zpracovány kvalitně, aby s nimi bylo možné pracovat bez dalšího doptávání se dalších detailů příslušných pracovníků. Takto zpracované informace poslouží k zefektivnění a urychlení

běžných činností jednotlivých oddělení. V systému je k dispozici také **přehled aktivit**, které se dají zobrazit a filtrovat podle všech parametrů, tak jak je to znázorněno na příkladu na obrázku (Obr. 13). Lze zobrazit například aktivity podle druhu aktivit, podle předmětu, časového rozmezí nebo například podle pracovníka, který kontakt uskutečnil.



Number	Start Date	Handled by	Activity	BP Name	Contact Person	Remarks
5	09/04/09	Manager	Phone Call			call to get money
6	10/16/09	Manager	Phone Call	OEC Computers		get the money
7	10/29/09	Manager	Phone Call	Earthshaker Corporation	Daniel Brown	get money
10	11/09/09	Manager	Phone Call	Earthshaker Corporation	Daniel Brown	get money
13	03/19/10	Manager	Phone Call	Earthshaker Corporation	Daniel Brown	give me money
16	05/26/10	Manager	Phone Call	Earthshaker Corporation	Daniel Brown	call to get money
23	02/05/11	Manager	Phone Call	Alpha Corporation	Norm Thomps	call to get money

Obrázek 13 Přehled všech aktivit (Zdroj: SAP)

Pro nový modul události musí tak vzniknout **nová práva**. Prakticky to znamená, že vznikne právo zápisu, čtení a výmazu. Právo zápisu bude přiděleno všem členům týmu, kteří komunikují se zákazníkem, tzn. obchodní administrátorky, obchodní zástupci, nákupčí materiálu, vedoucí technické kanceláře a asistentka ředitele která má na starosti credit management. Právo čtení získají pracovníci, kteří s daty pracují, avšak přímo nekomunikují se zákazníkem, a to například konstruktér, asistentka výroby nebo účetní. Právo výmazu bude přiděleno vedoucímu obchodu a asistentce ředitele. Řediteli společnosti budou přidělena všechna práva.

Plánování kampaní a marketingových aktivit v CRM systému

Modul CRM umožňuje jednoduché plánování marketingových kampaní. V nynějším systému bylo tvoření takových kampaní značně komplikované. Hromadné posílání emailů obchodním partnerům bylo časově náročné. Se zavedením CRM modulu bude možné vytvářet jednotlivé marketingové kampaně. Bude možné vytvářet nabídky pro určité zákaznické skupiny, informovat je o novinkách a zajišťovat tak větší spokojenost zákazníků i například díky dotazníkovému šetření spokojenosti obchodních partnerů. Tuto činnost v současné době zajišťuje asistentka ředitele. Do budoucna s rostoucím počtem zákazníků

a rozvoje firmy bude nutné vyčlenit marketingové oddělení, jelikož by nebylo možné časově realizovat tyto marketingové aktivity.

Vytvoření marketingové kampaně bude jednoduché v několika krocích, pokud budou dodržovány postupy v zadávání informací o zákaznících a pokud budou správně přiřazeni do segmentačních kategorií. Při dodržení postupů bude například při vytvoření emailové kampaně nutné pouze vytvořit danou emailovou nabídku. V systému SAP se pak následně vytvoří nová marketingová kampaň, ve které se vyplní příslušné informace jako název a typ kampaně, cílová skupina, začátek/konec kampaně, poznámky a následně se přiloží vytvořená šablona emailu, viz obrázek (Obr. 14). V dalších krocích se provede import kontaktů a navolí se způsob odesílání emailů (prostřednictvím SAP nebo Microsoft Office Outlook).

Campaign Details	
Campaign Name	End of Q offers
Campaign Type	E-Mail
Target Group Type	<input checked="" type="radio"/> Customer <input type="radio"/> Vendor
Target Group	Leads
Owner	
Start Date	07/10/2017
End Date	07/31/2017
Items	...
Partners	...
Remarks	Dear Customer take advantage of the printer discounts applicable until the end of july
Campaign Template	C:\Users\Administrator\Desktop\Campaign_Templates\Campaign_Templates.zip ...

Step 2 of 5

Cancel Back Next Finish

Obrázek 14 Tvorba nové kampaně v SAP (Zdroj: SAP)

Právo na tvorbu marketingových kampaní bude přiděleno asistenci ředitele a řediteli. Náhled na tuto funkci budou mít obchodní zástupci a obchodní administrátorky.

Jednotlivá práva ostatních funkcí nového CRM systému budou přidělována na základě kompetencí, které stanoví ředitel společnosti. Má se však za to, že zakázky mohou upravovat pouze obchodní administrátorky, nákupčí materiálu, konstruktéři a asistentka ředitele.

7.4 Realizační a koordinační fáze

Po naplánování celého projektu následuje fáze realizace a koordinace. Prvním krokem realizace je spolupráce mezi SAP a IT managerem. Společně budou implementovat a integrovat SAP CRM na servery.

Zkušební provoz bude zprovozněn pouze **dvěma vybraným pracovníkům**, a to řediteli a asistentce ředitele. Budou mít za úkol prvotní testování základních funkcí jako export, import, propojení s daty již aktuální databáze nebo tisk. Testování zkušební verze proběhne během tří dnů. Po úspěšném otestování zkušební verze vybranými zaměstnanci bude systém překlopen do režimu testování všemi členy realizačního týmu.

IT manager přidělí práva jednotlivým pracovníkům na základě jejich pracovního zařazení. Nově vzniklá práva budou přiřazena na základě stanovených pravidel v přípravné fázi, tak aby mohli všichni pracovníci bez zásadních komplikací pracovat na přidělených úkolech.

Po přiřazení práv a implementaci CRM systému bude následovat **školení zaměstnanců realizačního týmu**, které bude rozděleno na jednotlivé fáze a bude probíhat na několika úrovních. Školení bude zajištěno IT managerem a asistentkou ředitele. Jejich předchozí školení proběhne v rámci online sezení s pracovníky SAP a pomocí metodického manuálu sestaveným společností SAP.

Po zaškolení nastane samotná fáze testování CRM systému celým týmem pracovníků. Bude probíhat sběr a zpracování informací. Na sběr informací a jejich zpracování bude vyčleněno v plánu nejvíce času, a to osm týdnů, jelikož se jedná o **nejnáročnější fázi projektu**. Plnění úkolů a dodržování časového plánu budou průběžně kontrolovány podle časového harmonogramu plánovaných kontrol.

Během testování mohou vzniknout nové podněty a poznatky ke změnám v systému. Požadavky a zpětná vazba budou pravidelně shromažďovány během průběžných kontrol a pracovníci budou vždy zpětně informováni a seznamováni o jejich uskutečnění a případných změnách.

Během sběru dat a jejich zpracování se **odstraní veškeré vzniklé problémy** při testování systému. Po skončení testovací fáze proběhne její vyhodnocení a také vyhodnocení celého projektu na základě kterého bude možné zavést používání CRM do běžného provozu pro všechny uživatele SAP systému.

7.4.1 Školení zaměstnanců

Pro úspěšné fungování projektu je potřebné, aby všichni zapojení zaměstnanci v realizačním týmu byli řádně informováni a proškoleni. **Prvním krokem** zaškolení pracovníků je samotné **seznámení s projektem**, které bude zajišťovat ředitel společnosti ve spolupráci s asistentkou, seznámí je se samotným projektem, jeho přínosy, důvody zavedení a také cíli, kterých je v plánu dosáhnout. Po představení budou následovat dotazy a diskuze na dané téma a případné námitky, které mohou být následně zpracovány jako podněty ke zlepšení.

V další fázi bude následovat **seznámení pracovníků** s jednotlivými úkoly a jejich proškolení. Školení se bude odehrávat na několika stupních. Nejdůležitější je proškolení členy týmu, kteří budou mít na starosti sběr a zpracování informací. Budou seznámeni s metodickým manuálem, který pojednává o tom, jaká data a typ informací sbírat a zadávat do systému. S některými informacemi jsou již zvyklí pracovat, budou však rozšířené o větší podrobnosti. Metodický manuál budou používat a aplikovat na konkrétním příkladu, aby se metodicky naučili pracovat se systémem.

Důkladně budou proškoleni i obchodní zástupci, kteří aktuálně systém SAP příliš nepoužívají. Bude vhodné je znovu proškolení i na samotný systém SAP a zodpovědět jejich případné dotazy na záležitosti ve kterých si nejsou jisti. Školení bude zajištěno zkušenějšími kolegy formou konzultace a ukázkou základních funkcí, které by při své práci měli používat a také jim to usnadní a zefektivní práci.

Na asistentku ředitele a IT manažera budou kladeny velké nároky na znalost CRM systémů, aby byli schopni jednotlivým členům týmu pomoci a poradit v případech že si nebudou vědět rady.

Během zavedení systému do provozu a procesu testování budou mít členové týmu za úkol **poznamenávat návrhy na zlepšení** a chybějící funkce, které se průběžně budou sbírat a při kontrolách hodnoceny. V případě změn v systému je nutné pracovníky vždy informovat a patřičně je se změnami seznámit.

7.4.2 Sběr a zdroje získávání informací

Sběrem informací od zákazníků se doplní chybějící informace a údaje o zákaznících. Musí se sestavit jaké informace se budou sbírat a jakým způsobem. **Všechny informace musí být aktuální, úplné a přesné.** Na tuto část projektu bude vyčleněno nejvíce času, jelikož

pracovníci, kteří budou data shromažďovat a zpracovávat musí zároveň vykonávat i běžné pracovní činnosti.

Data budou čerpána z vlastní databáze, která již byla zjištěna během komunikace se zákazníky v předešlých zakázkách a také je musí prověřit, **zda jsou významná a aktuální**. Dále budou informace čerpány z veřejně dostupných informací na internetových stránkách firem, osobních jednání obchodních zástupců.

Není možné získat veškeré informace o všech zákaznících najednou. Databáze se bude postupně doplňovat a doladovat k dokonalosti.

7.4.3 Charakter sbíraných dat a informací

Sběr informací **poskytne chybějící data v databázi**, která bude propojena s novým CRM systémem. Firmy budou roztrženy do segmentačních skupin, roztržení firem k jednotlivým obchodním zástupcům a stanoveným oborům zpracují obchodní administrátorky, dále zkontrolují a doplní rozdělení do států u všech zákazníků. Skupinu VIP a neaktivní vyhodnotí asistentka ředitele na základě předchozích nákupů.

Pro úplnost a kontrolu všech sbíraných informací poslouží **formulář pro zadávání do systému**, který je uveden v příloze (Příloha P III). Ke každé firmě se budou doplňovat údaje které chybí, a to: zkrácený název firmy, obor podnikání, typ organizace, způsob zasílání faktur, kontaktní osoby s podrobnými informacemi jako funkce v podniku (obchodní zástupce, účetní, jednatel, stavbyvedoucí), jazyk komunikace, přidělený obchodní zástupce, bankovní spojení.

7.5 Kontrolní fáze

Pro úspěšné implementování projektu je důležité **provádět průběžnou kontrolu** jednotlivých fází, úkolů a správnosti dat, aby nedocházelo k nesrovnalostem, zpoždění a nedodržení stanoveného časového plánu. Během testování se může vyskytnout celá řada problémů a nových poznatků, které se musí zavčas řešit. V kontrolním mechanismu je stanoven časový rozvrh jednotlivých kontrol, způsob kontroly a odpovědný pracovník za kontrolu.

Kontrolní mechanismus

Časový harmonogram kontrol bude rozdělen do šesti druhů kontrol v průběhu trvání celého projektu. Harmonogram je znázorněn v tabulce (Tab. 5). Největší důraz bude kladen na

kontrolu v 17. týdnu, jedná se o zhodnocení vyhodnocení nasbíraných dat o zákaznících a následné zpracování informací, které jsou nutné pro zavedení CRM do běžného provozu.

Tabulka 5 Časový harmonogram plánovaných kontrol (Vlastní zpracování)

Termín kontroly	Předmět kontroly	Odpovědný pracovník kontroly
2. týden	Vyhodnocení přidělení úkolů	Ředitel
3. týden	Vyhodnocení segmentace zákazníků	Ředitel
8. – 16. týden	Kontrola činnosti uživatelů 1x týdně	Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Asistentka ředitele
20. týden	Vyhodnocení testování	Ředitel
21. týden	Celkové zhodnocení	Ředitel

Prováděné kontroly se budou zaznamenávat na formulář **Časový harmonogram kontrol**, který je zpracovaný v příloze (Příloha P IV). Odpovědný pracovník za provedení kontroly bude zaznamenávat průběh a hodnocení kontroly na tento formulář. Součástí formuláře je termín kontroly, předmět kontroly, osoba odpovědná za splnění úkolu a kontroly, hodnocení splnění úkolů na škále 1-5 (1 – nejhorší; 5 – nejlepší), zjištěné nedostatky, termín jejich odstranění a následné kontroly. Tento formulář obsahuje činnosti hlavní plánované kontroly. Pravidelné týdenní kontroly budou také zaznamenávány na formuláři v příloze (Příloha P V).

Výsledky hodnocení budou doplněné o hodnocení přidělení úkolů, segmentace zákazníků a testovací fáze. Nakonec bude provedeno **celkové zhodnocení projektu**. Ředitel firmy na základě výsledků kontrolní činnosti bude vyhodnocovat veškeré výsledky a na konci projektu rozhodne o finanční odměně pro jednotlivé zaměstnance, kteří se projektu účastnili.

7.6 Vyhodnocení

Po sběru informací, jejich zpracování, úspěšném testování a odstranění všech nedostatků proběhne zhodnocení testovací fáze a vyhodnocení celého projektu. Na základě vyhodnocení bude možné zavést CRM systém do běžného provozu pro všechny zaměstnance.

Během běžného provozu mohou nastat situace, které změní stávající stav. Segmentační skupiny se mohou rozšířit, může se měnit struktura CRM systému apod. O všech změnách je nutné informovat všechny pracovníky a patřičně je proškolit.

Nadále budou probíhat porady, na kterých se bude systém vyhodnocovat a zaměstnanci budou mít možnost přispět svými názory a zkušenostmi z provozu ke zlepšení stavu

systemu. Je zde tedy nutná úzká spolupráce s celým týmem. Návrhy budou pečlivě zváženy a případně uvedeny do provozu.

Správa a odpovědnost za správnost údajů v databázi bude nadále v kompetenci všech pracovníků. Každý uživatel bude nadále **pečlivě doplňovat údaje a informace o zaměstnanci**. Kvartálně budou probíhat kontroly záznamů z náhodně vybraných firem, které bude provádět asistentka ředitele a následně zjištěné informace předá řediteli společnosti.

7.7 Časová analýza

Časový plán projektu zlepšení CRM ve společnosti byl vytvořen v posloupném časovém období. Projekt je rozdělen na dílčí činnosti s různou délkou trvání a následnými navazujícími činnostmi. Tyto kroky a návaznosti jsou uvedeny v tabulce (Tab. 6) a musí být dodrženy pro adekvátní průběh projektu. Plán implementace je navrhován na období od 1. července 2022 do nejpozději 10. ledna 2023.

Tabulka 6 Časový harmonogram jednotlivých činností projektu včetně doby trvání (Vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba trvání v týdnech	Předcházející činnost
A	Zhodnocení a rozhodnutí o přijetí projektu	1	
B	Výběr pracovníků a vypracování úkolů	1	A
C	Vytvoření segmentačních skupin	1	B
D	Oslovení SAP + kontrola technického zázemí	1	B
E	Vyhodnocení přidělených úkolů	0,5	B
F	Vyhodnocení segmentace zákazníků	0,5	C
G	Plán nákladů a rizik	1	D, E
H	Implementace	1	F, G
I	Školení ředitel, asistentka, IT manager	0,5	H
J	Testování vybranými pracovníky	1	I
K	Školení ostatní členové realizačního týmu	0,5	J
L	Testování všemi – sběr informací	8	K
M	Zpracování sesbíraných dat	2	L
N	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	1	M
O	Zpětná vazba	2	M
P	Vyhodnocení testování	1	O, N
Q	Celkové zhodnocení	1	P
R	Zavedení CRM do plného provozu	1	Q

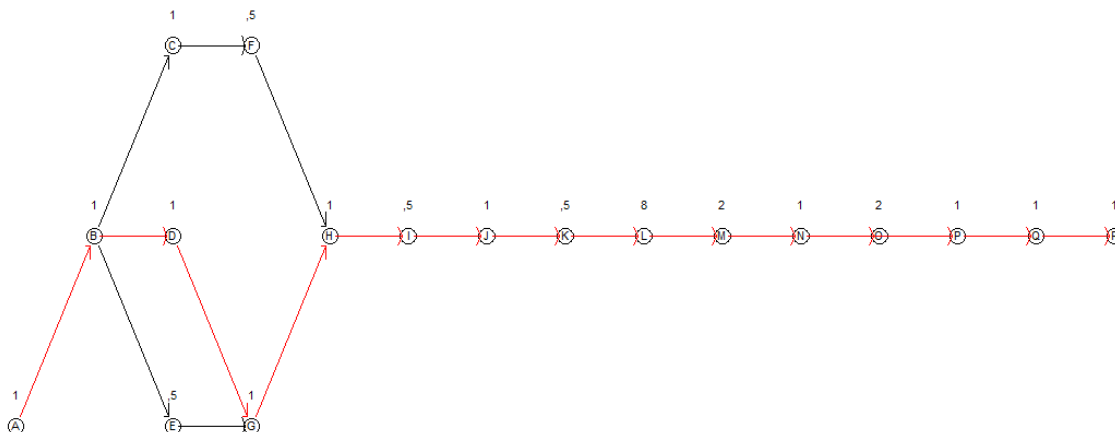
Pro naplánování projektu je využito programu QM for Windows a modelu kritické cesty CPM (modul PERT/CPM). Kritická cesta bude následně vyobrazena pomocí síťového grafu a Ganttova diagramu.

Snímek obrazovky (Obr. 15) výstupu z programu QM zachycuje výsledek plánování projektu. Zobrazuje nejkratší možnou dobu trvání projektu, a to 23 týdnů což odpovídá zhruba šesti měsícům. Dále ukazuje nejdříve možný začátek provádění činnosti (Early Start), nejdříve možný konec činnosti (Early Finish), nejpozději přípustný začátek provádění činnosti (Late Start), nejpozději přípustný konec činnosti (Late Finish) a možnou časovou rezervu (Slack). Červeně je vyobrazena kritická cesta, která nemá žádnou časovou rezervu.

Project Management (PERT/CPM) Results						
Project Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	23					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	1	2	3	2,5	3,5	,5
D	1	2	3	2	3	0
E	,5	2	2,5	2,5	3	,5
F	,5	3	3,5	3,5	4	,5
G	1	3	4	3	4	0
H	1	4	5	4	5	0
I	,5	5	5,5	5	5,5	0
J	1	5,5	6,5	5,5	6,5	0
K	,5	6,5	7	6,5	7	0
L	8	7	15	7	15	0
M	2	15	17	15	17	0
N	1	17	18	17	18	0
O	2	18	20	18	20	0
P	1	20	21	20	21	0
Q	1	21	22	21	22	0
R	1	22	23	22	23	0

Obrázek 15 Délka trvání činností (Výstup z programu QM for Windows)

Kritická cesta nemá žádnou časovou rezervu a zahrnuje patnáct důležitých částí. Kritická cesta je vyobrazena v síťovém grafu, který je výstupem ze systému QM, (Obr. 16) červenou barvou. Černě jsou zobrazeny činnosti, které se mohou opozdit a mají určitou časovou rezervu.

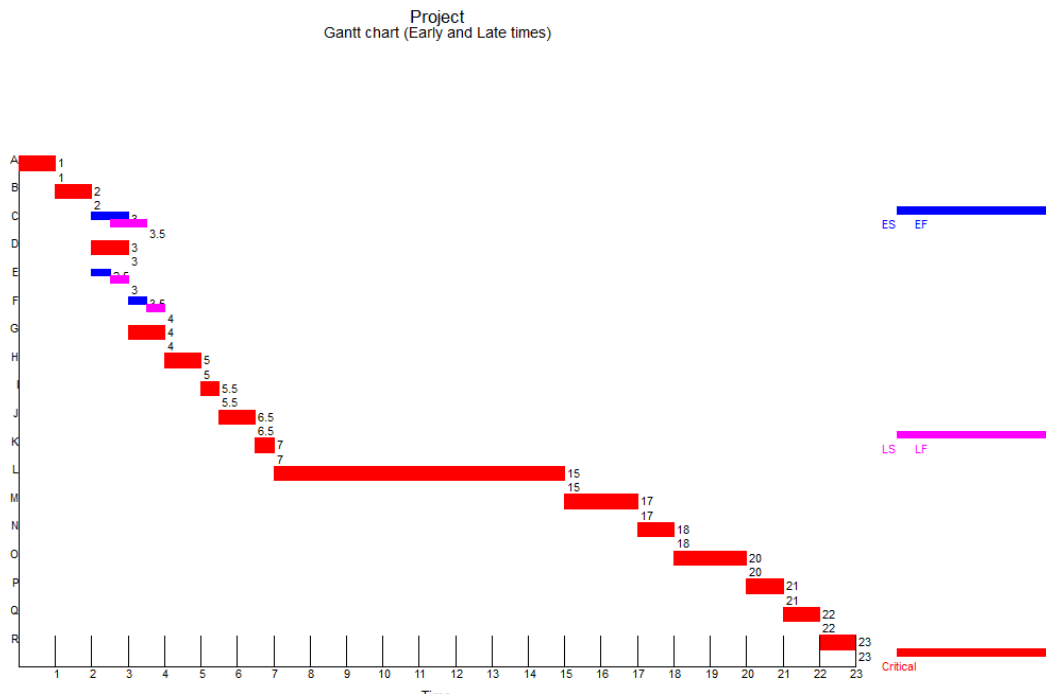


Obrázek 16 Síťový diagram (Výstup z programu QM for Windows)

Jestliže dojde ke zpoždění nějaké činnosti v průběhu kritické cesty, dojde tak ke zpoždění celého plánu a mohou se vyskytnout určité komplikace, se kterými se v průběhu plánování nepočítalo a budou tak výsledkem tohoto zpoždění. Jediná nalezená kritická cesta se skládá z těchto činností.:

A → B → D → G → H → I → J → K → L → M → N → O → P → Q → R

Činnosti C, E, F, disponují časovou rezervou, a tak se mohou během realizace opozdit. Činnost C – vytvoření segmentačních skupin, E – vyhodnocení přidělených úkolů a F – vyhodnocení segmentačních skupin mají všechny rezervu 0,5 týdne. Pokud se tedy tyto činnosti zpozdí o zmíněnou rezervu nebudou mít vliv na celkovou dobu trvání projektu.



Obrázek 17 Ganttův diagram činností (Výstup z programu QM for Windows)

Ganttův diagram (Obr. 17) je další grafickou interpretací kritické cesty. Činnosti kritické cesty jsou vyobrazeny červeně. Modrá barva znázorňuje kroky, u kterých je možné zpoždění vzhledem k časové rezervě. Maximální možná časová prodleva nekritických činností je označena růžovou barvou.

7.8 Nákladová analýza

Náklady na projekt realizace CRM systému se skládají ze dvou částí.

První část tvoří **náklady na zakoupení samotné nástavby** CRM modulu systému a rozšíření technické podpory. Pokud dojde ke konkrétním úpravám uživatelského rozhraní,

budou tato práce a čas fakturovány za skutečně odvedenou práci na základě výkazů práce. Na tyto úpravy bude vytvořena rezerva.

V tabulce (Tab. 7) jsou zobrazeny jednotlivé náklady na samotný software, technickou podporu a rezervu na úpravy.

Celkové náklady na software činí 125 000 CZK a je tvořena samotnou nástavbou systému CRM a zřízením technické podpory. Tato částka bude hrazena v srpnu 2022 (8. týdnu) na základě vystavené faktury. Finanční rezerva ve výši 50 000 CZK bude čerpána postupně dle potřeby projektu.

Tabulka 7 Jednotlivé náklady na software (Vlastní zpracování na základě interních dokumentů a cenové nabídky od společnosti SAP)

Položka	Částka v CZK
Nástavbový modul SAP CRM, manuály	79 000
Technická podpora – 20 % z ceny modulu	19 750
DPH ve výši 21 %	26 250
Celkem za software včetně DPH	125 000
Rezerva na úpravy uživatelského rozhraní	50 000

V druhé části jsou vyčísleny interní náklady složené z motivačním ohodnocení pracovníků za jejich odvedenou práci na projektu. Finanční ohodnocení bude vyplaceno pouze těm zaměstnancům, kteří budou řádně a odpovědně plnit stanovené úkoly a při kontrolách nebudou zjištěny při jejich práci zásadní problémy.

Ohodnocení pracovníků závisí na vykonané práci. Odměny budou vyplaceny po vyhodnocení celého projektu ve 20. týdnu na základě vyhodnocení provedených kontrol. Celkem proběhne devět týdních (8. – 16. týden) a jedna konečná kontrola v 17 týdnu, které budou realizovat asistentka ředitele společně s ředitelem společnosti.

Důvodem finanční odměny je motivovat zaměstnance k řádnému plnění úkolů, jelikož se jedná o úkoly nad jejich pracovní vytížení. Finanční odměna bude stanovena na maximálně **6 000 CZK za celou dobu testování** pro členy realizačního týmu, kteří se budou věnovat sběru a zpracování informací. Odměna bude připočtena k hrubé mzdě jako mimořádná odměna splatná s výplatou za měsíc prosinec, tedy v lednu 2023.

Celkový počet pracovníků, kteří mohou získat odměnu je osm. Celkem tedy budou odměny činit maximálně 48 000 CZK za celou dobu testování.

Celkové náklady spojené s projektem za celou dobu trvání od července 2022 do ledna 2023 budou maximálně 223 000 CZK včetně započtené rezervy, viz tabulka (Tab. 8). Náklady

mohou být i nižší, pokud nebudou zaměstnanci svědomitě plnit své úkoly a pokud nebude potřeba upravovat uživatelské rozhraní CRM systému.

Tabulka 8 Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)

Položka	Částka v CZK
Software	125 000
Rezerva na software	50 000
Odměny zaměstnancům	48 000
Celkem	223 000

7.9 Riziková analýza

Při plánování jakéhokoliv projektu je potřebné počítat s možnými riziky, která mohou při realizaci projektu nastat. Tato rizika mohou vzniknout v každé fázi a mohou zapříčinit ohrožení celého plánu. Rizika je nutné předem definovat a připravit případná opatření k eliminaci těchto rizik, jelikož mohou nejen zpozdít časový harmonogram, ale také zvýšit jeho předpokládané náklady nebo také zapříčinit jeho neúspěšné splnění.

Byla identifikovaná následující rizika projektu, která jej mohou negativně ovlivnit:

- R1: odmítnutí přijetí nového systému,
- R2: sběr neúplných nebo chybných informací,
- R3: neznalost parametrů a efektivního využití CRM,
- R4: neúčinnost zamýšlených změn.
- R5: zpoždění harmonogramu projektu,
- R6: nesprávně stanovené segmentační skupiny,
- R7: technické problémy,

Uvedená rizika jsou zaznamenána v tabulce (Tab. 9). Žádná rizika se nesmí podceňovat, avšak největším rizikům je třeba věnovat zvýšenou pozornost. Rizika jsou ohodnocena pravděpodobností vzniku rizika a míra rizika (vliv) na projekt. Dále byl vyhodnocen celkový rizikový dopad jako součin pravděpodobnosti vzniku a vlivu.

Tabulka 9 Přehled definovaných rizik (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Míra rizika			Dopad	
	Nízké	Střední	Vysoké	Nízké	Střední	Vysoké		
	1	2	3	1	2	3		
R1	Odmítnutí přijetí nového systému			x			x	9
R2	Sběr neúplných nebo chybných informací		x				x	6
R3	Neznalost parametrů a efektivního využití CRM		x		x			4
R4	Neúčinnost zamýšlených změn	x					x	3
R5	Zpoždění harmonogramu projektu	x			x			2
R6	Nesprávně stanovené segmentační skupiny		x		x			2
R7	Technické problémy	x			x			1

Hodnotící stupnice dopadu rizik je vymezena následovně:

- **Nízké** riziko dopadu: 0–2. V této kategorii není předpoklad vzniku rizika, avšak v případě vzniku nebude mít výrazný vliv na uskutečnění projektu.
- **Střední** riziko dopadu: 3–6. Pravděpodobnost vzniku je již vyšší a v případě vzniku existují již výraznější problémy.
- **Vysoké** riziko dopadu: 7 a více. Kategorie vysokého rizika představuje v případě vzniku podstatné problémy a je potřebné jim předcházet a okamžitě na ně reagovat.

Se středními a nízkými riziky je možné pracovat a jsou snadněji odbouratelné než rizika vysoká. Přesto se tato rizika nesmí podcenit a je nutné jim věnovat pozornost.

Eliminace rizik

V kategorii s nízkým rizikem se nachází riziko **zpoždění harmonogramu projektu** (R5), které lze eliminovat pravidelnými kontrolami. Riziko je opravdu nízké i vzhledem k nákladové analýze, zpoždění plánu by nejspíš nevedlo k navýšení finančního plánu projektu. Nesprávně stanovené segmentační skupiny mohou být rizikem (R6), které lze zmírnit **konzultacemi s obchodními zástupci**, pravidelným vyhodnocováním prodeje nebo zajištěním zpětné vazby. Technické problémy jsou posledním rizikem v této kategorii (R7). Riziko je nízké z hlediska pravděpodobnosti vzniku, tak i mírou dopadu. Riziko může znamenat například nefunkčnost systémových komponent nebo nesynchronizací databáze. Pro minimalizaci technických problémů je nutné před implementací **vše řádně zkontrolovat** a připravit a nadále dohlížet nad provozem systémů.

Do středních rizik se řadí riziko **neúčinnosti zamýšlených změn** (R4), které je možné minimalizovat zajištěním zasíláním pravidelných dotazníků spokojenosti zákazníků, kterou budou rozesílány v určitých časových úsecích do náhodných firem. Dalším rizikem (R3) je neznalost parametrů a efektivního využití CRM jehož řešením může být **prostudování**

manuálů nebo konzultace a další školení od pracovníků společnosti SAP. Posledním rizikem v této kategorii je **sběr neúplných nebo chybných informací (R2)**. Předcházet tomuto riziku lze pravidelnými kontrolami podle plánovaných kontrol, dodržování dohodnutých podmínek a metodického manuálu (formuláře) nebo také odebrání odměny, případně finanční postih za nedodržování vymezených podmínek.

Největší riziko a ohrožení projektu představuje **odmítnutí přijetí nového systému (R1)** ze strany členů realizačního týmu a pracovníků, kteří nebudou systémem využívat. S tímto rizikem souvisí i případný odchod nebo nemoc zaměstnanců. Zaměstnanci mají zažitě a naučené rutinní činnosti a **práce navíc jim nemusí vyhovovat**. Přestože budou pracovníci seznámeni s plánem a důvody, které vedly k jeho zavedení, budou nadále existovat jedinci, kteří se budou bránit systémem používat. Eliminace rizika může vycházet z pravidelné kontroly na základě kontrolního plánu, zjišťování zpětné vazby a diskutování o novém řešení, školení a rady, vysvětlení přínosů a zefektivnění práce a na závěr také finanční odměny a postihy při odmítání plnění pracovních povinností. Eliminací rizika neplnění zadaných úkolů je nižší nebo žádná mimořádná odměna. Finanční ohodnocení za testování bude stanoveno na základě kontrolního formuláře, který vyhodnotí ředitel společnosti.

7.10 Přínosy ze zavedení CRM

Vzhledem k dnešnímu vysoce konkurenčnímu prostředí potřebují společnosti znát o svých zákaznících co nejvíce informací. Není možné, aby firma přicházela o cenné informace například s odchodem nějakého zaměstnance. Aby tomuto riziku předcházela, potřebuje k tomu kvalitní nástroje, které tvoří důležitou podporu prodeje.

Základním přínosem CRM systému je zlepšení organizace činností, vztahů se zákazníky, přesná evidence obchodních procesů, jejich aktualizace a archivace. Implementace systému CRM dopomáhá k systematizaci obchodních činností a **významné úspoře času**.

Implementací CRM systému očekává firma dosáhnout následujícího stavu:

- Přehledné přístupné **informace na jednom místě** pro všechny pracovníky v reálném čase bez nutnosti dohledávání nebo doptávání se kolegů na potřebné detaily.
- **Eliminace chyb** v komunikaci (např. přeslechy a překlepy ve jménech)
- Podnik nemusí mít **starost ze ztráty klíčových informací** při případném odchodu zaměstnanců, jelikož všechny záznamy z jednání a veškerá komunikace se zákazníkem již bude zaznamenána v systému.

- Umožní **přehled o obchodních aktivitách** obchodních zástupců a obchodních administrátorek (bude viditelné jaké aktivity jsou rozjednané, naplánované a ukončené). Dále systém přinese zefektivnění komunikace uvnitř firmy při delegování úkolů.
- Využívání hromadné emailové korespondence a kvalitní rozřazení zákazníků **zlepší komunikaci se zákazníkem**, bude posilovat jeho loajalita a věrnost k firmě.
- Pomocí CRM systému bude možné vyhodnocovat potenciální příležitosti pro firmu a prodeje formou **přehledů a sestav prodejů**.

ZÁVĚR

Na CRM je výhodné nahlížet jako na podnikovou strategii, která směřuje na rozvoj dlouhodobých vztahů se zákazníky a která je podpořena kvalitním systémem, jež umožňuje využívat stanovené a kontrolované procesy. Úspěšná implementace nezávisí na instalaci a spuštění příslušných softwarových nástrojů, ty jsou pouze završením celého projektu. Jádrem komplexního projektu je postupovat od strategií a cílů přes metodiku a plánování procesů vlastní implementace nástrojů za přispění schopných pracovníků zajišťujících nejpříznivější fungování.

Spokojenost zákazníků je klíčovým atributem pro úspěch každého podniku. Věrný zákazník upevňuje dobré jméno firmy a vrací se k opětovným nákupům. Péče o zákazníky je běh na dlouhou trať, která vyžaduje nepřetržitou péči v celém obchodním cyklu, a to od první komunikace se zákazníkem, vyřízení objednávky až po řešení stížností nebo reklamací.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt, který povede ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve vybrané firmě, jejímž předmětem podnikání je výroba a prodej ocelových profilů určených pro potřeby stavebnictví, strojírenství a automobilového průmyslu.

Teoretická část si kladla za cíl zpracování literární rešerše týkající se problematiky CRM a řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B. Dále také následnými pravidly a možnými překážkami implementace CRM systému. Zjištěné poznatky z teoretické části byly následně zpracovány a využity jako teoretická základy ke zpracování praktické části práce, která byla rozdělena na analytickou a projektovou část.

Cílem analytické části bylo analyzovat a zhodnotit současný stav podniku a řízení vztahů se zákazníky. Hlavními zdroji ke zpracování analýzy byly interní dokumenty poskytnuté vybranou společností a také rozhovory se zaměstnanci podniku. V rámci zjištění současného stavu byla sestavena SWOT analýza. Na základě zjištěných skutečností z této části práce bylo navrženo řešení a sestaven samotný projekt a výzkumné otázky formulované na základě teoretických východisek. Ve firmě není specificky sestaven plán řízení vztahů se zákazníky, zákazníci se segmentují úzce a chybí karty, které by umožňovali přístup k podrobnějším informacím o zákaznících. Podnik disponuje kvalitním a propracovaným systémem SAP, který umožňuje dokoupení nástavby CRM, která usnadní řízení obchodních procesů alepší řízení vztahů se zákazníky.

Projektová část byla zaměřena na sestavení projektu ke zlepšení CRM. Na začátku byly definovány důvody a cíle projektu. Následně byl sestaven plán projektu, který je rozdělen

do čtyř fází – přípravná, realizační a koordinační, kontrolní a vyhodnocení. Plán zahrnuje personální zajištění a rozdělení jednotlivých úkolů, softwarové řešení a také časový harmonogram, který byl stanoven na 25 týdnů se začátkem plánu na 1. července 2022. Dále byl v projektu sestaven plán nákladů, který byl vyčíslen na 223 000 Kč včetně rezerv a maximálních odměn členů realizačního týmu. Následně byl sestaven profil rizik, který byl hodnocen na základě pravděpodobnosti vzniku a míry rizika. Na případná rizika byla navržena doporučení pro předcházení a eliminaci. Na závěr projektové části byly zhodnoceny konkrétní přínosy zavedení CRM ve vybraném podniku.

Diplomová práce reaguje na současné téma problematiky řízení vztahů se zákazníky. Implementací CRM systému došlo ke splnění všech dopředu definovaných cílů a byly zodpovězeny vymezené výzkumné otázky. Věřím, že projekt pomůže vybrané společnosti zefektivnit obchodní procesy, zlepšit komunikaci se zákazníky a v budoucnu podnik přidanou hodnotu zavedení CRM systému velice ocení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- APPVIZER. Appvizer: *Das Medium für diejenigen, die das Unternehmen neu erfinden*. SAP CRM. [online]. ©2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z <https://www.appvizer.de/kundenmanagement/crm/sap-crm>
- BARAN, Roger J. a Robert J. GALKA. *CRM: the foundation of contemporary marketing strategy*. 1st ed. New York: Routledge, 2013, 393 p. ISBN 978-0-19-955168-2.
- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: Podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-4307-3.
- BEST, Roger. *Market-Based management*. 6th ed. London: Pearson, 2012, 576 p. ISBN 978-0-13-038775-2.
- BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 4th ed. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019, 444 p. ISBN 9781-1-38-49825-9.
- DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0401-3
- ELLIS, Nick. *Business-to-business marketing: relationships, networks*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2011, 351 p. ISBN 978-0-19-955168-2.
- FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011, 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.
- GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016, 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.
- HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 136 s. ISBN 978-80-247-4388-2
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava, Lucie VNOUČKOVÁ a Miroslav HÁJEK. *Koncepce udržitelného rozvoje a konkurenceschopnost podniků chemického průmyslu*. *Chemické listy*. [online]. 2015, **109**(4), 317-336 [cit. 2022-02-20]. ISSN 1213-7103. Dostupné z: <http://www.chemicke-listy.cz/ojs3/index.php/chemicke-listy/issue/view/30>
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.

ISO. *International Organization for Standardization ISO Central Secretariat* [online]. ©2022 [cit. 2022-02-19]. Dostupné z <https://www.iso.org/home.html>

JELÍNKOVÁ, Martina, Vladimíra VLČKOVÁ, Hana LOŠŤÁKOVÁ a Zuzana LOVEČKOVÁ. Using Mass Communication and Mass Media to Increase the Effectiveness of Integrated Marketing Communications of Chemical Industry Enterprises. *SGEM2015: Conference Proceedings* [online]. August 2015, vol. 2, iss. 2, s. 989-998 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5593/SGEMSOCIAL2015/B22/S7.126>

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5

KOPŘIVA, Petr. Budování strategie CRM - I. Díl. *IT SYSTEM 1-2/2002* [online]. 2002 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm?mobilelayout=false>

KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 978-80-7261-561-2.

NOVÁK, Radek a kol. *Přepravní, zásilkové a logistické služby*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 391 s. ISBN 978-80-7357-735-3.

PAYNE, Adrian a Pennier FLOW. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. 1st ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 529 s. ISBN 978-1-107-64922-4.

PEŠKA, Michal. Tři hlavní trendy v CRM. In: *CRMforum* [online]. 05. 11. 2018 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.crmforum.cz/trendy/tri-hlavni-trendy-v-crm.html>

PŘÍKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-2649-1

PIERCY, F. Nigel, David W. CRAWENS and Nikola LANE. Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy* [online]. September 2010, vol. 31, iss. 5, s. 38-48 [cit. 2022-02-15]. ISSN 0275-6668. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/027566-61011076309>

SCHWARTZ, Mark. Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements. *Business Horizons* [online]. February 2012, vol. 56, iss. 1, s. 39-50 [cit. 2022-02-15]. ISSN Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.002d>

SMETANA, Michal. Pandemie změnila způsob práce obchodníků a komunikace se zákazníky. In: *CRMforum* [online]. 01. 09. 2021 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.crmforum.cz/trendy/pandemie-zmenila-zpusob-prace-obchodniku-a-komunikace-se-zakazniky.html>

STARZYCZNÁ, Halina a Pavlína PELLEŠOVÁ. *CRM v podnikání malých a středních českých firem (vybrané problémy)*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2018, 83 s. ISBN 978-80-7510-324-6.

STOKLASA, Michal, Miroslava HECZKOVÁ a Kateřina MATUŠÍNSKÁ. Can CRM be used by SMEs to help to reach customers? In: *Proceedings of the 20th Annual Conferences on Marketing and Business Strategies for Central&Eastern Europe*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, 2012. 389 p. ISBN 978-3-9503290-1-8.

ŠAŠEK Miloslav. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2016, 216 s. ISBN 978-80-7408-141-5.

ŠEBELA, Martin. Změny a trendy v implementaci CRM systémů. In: *System OnLine* [online]. 01. 11. 2019 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/crm/zmeny-a-trendy-v-implementaci-crm-systemu.htm>

ŠILEROVÁ, Edita, Klára HENNYEYOVÁ a N. N. BALASHOVA. *Informační systémy v podnikové praxi*. Praha: Powerprint, 2016, 163 s. ISBN 978-80-87994-78-8.

ŠTĚRBOVÁ, Ivana a Aleš HES. *Bariéry realizace a efektivnosti systémů řízení vztahů se zákazníky* [online]. 14. 12. 2017 [cit. 2022-02-15]. Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/61/139336/sterb.pdf

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha: Grada Publishing, 2003, 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

ZARANTONELLO, Lia & Bernd H. SCHMITT. The impact of event marketing on brand equity. *International Journal of Advertising* [online]. January 2015, vol. 32, iss. 2, s. 255-280 [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.2501/IJA-32-2-255-280>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2B Business to Business
- B2C Business to Consumer
- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- CRM Customer Relationship Management
- DPH Daň z přidané hodnoty
- ERP Enterprise Resource Planning
- THP Technicko hospodářský pracovník
- QMS Systém pro řízení jakosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Propojení prvků CRM (Vlastní zpracování dle Wesslinga, 2003).....	14
Obrázek 2 Zajištění hodnoty zákazníka a procesy CRM (Vlastní zpracování dle Buttleho a Maklana, 2015).....	15
Obrázek 3 Rozdělení služeb na B2B trhu (Vlastní zpracování dle Ellis, 2011).....	25
Obrázek 4 Cena z pohledu vnímání hodnoty (Vlastní zpracování dle Lošťákové a kol., 2017)	27
Obrázek 5 Vývoj tržeb, zisku a procentuálního podílu tisku na tržbách v období od 1.4.2016 do 31.3.2021 (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů).....	39
Obrázek 6 Oborová segmentace zákazníků (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)	40
Obrázek 7 rozdělení zákazníků v databázi dle zemí (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)	44
Obrázek 8 Příklad domovské obrazovky SAP CRM (Zdroj: appvizer.de)	56
Obrázek 9 Záznam obrazovky z CRM systému (Zdroj: appvizer.de).....	57
Obrázek 10 Nabídka aktivit v kartě nové aktivity (Zdroj: SAP)	61
Obrázek 11 Nabídka typu kontaktu v kartě aktivity (Zdroj: SAP)	61
Obrázek 12 Nabídka druhu aktivity z prodejního kontaktu (Zdroj: SAP)	62
Obrázek 13 Přehled všech aktivit (Zdroj: SAP)	63
Obrázek 14 Tvorba nové kampaně v SAP (Zdroj: SAP)	64
Obrázek 15 Délka trvání činností (Výstup z programu QM for Windows)	70
Obrázek 16 Síťový diagram (Výstup z programu QM for Windows)	70
Obrázek 17 Ganttův diagram činností (Výstup z programu QM for Windows)	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj tržeb (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)	39
Tabulka 2 Vývoj čistého zisku (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů).....	39
Tabulka 3 Rozdělení zákazníků dle vyplněnosti záznamu (Vlastní zpracování na základě firemních dokumentů)	45
Tabulka 4 Rozdělení činností mezi jednotlivé pracovníky (Vlastní zpracování)	54
Tabulka 5 Časový harmonogram plánovaných kontrol (Vlastní zpracování)	68
Tabulka 6 Časový harmonogram jednotlivých činností projektu včetně doby trvání (Vlastní zpracování).....	69
Tabulka 7 Jednotlivé náklady na software (Vlastní zpracování na základě interních dokumentů a cenové nabídky od společnosti SAP)	72
Tabulka 8 Celkové náklady na projekt (Vlastní zpracování)	73
Tabulka 9 Přehled definovaných rizik (Vlastní zpracování)	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura společnosti

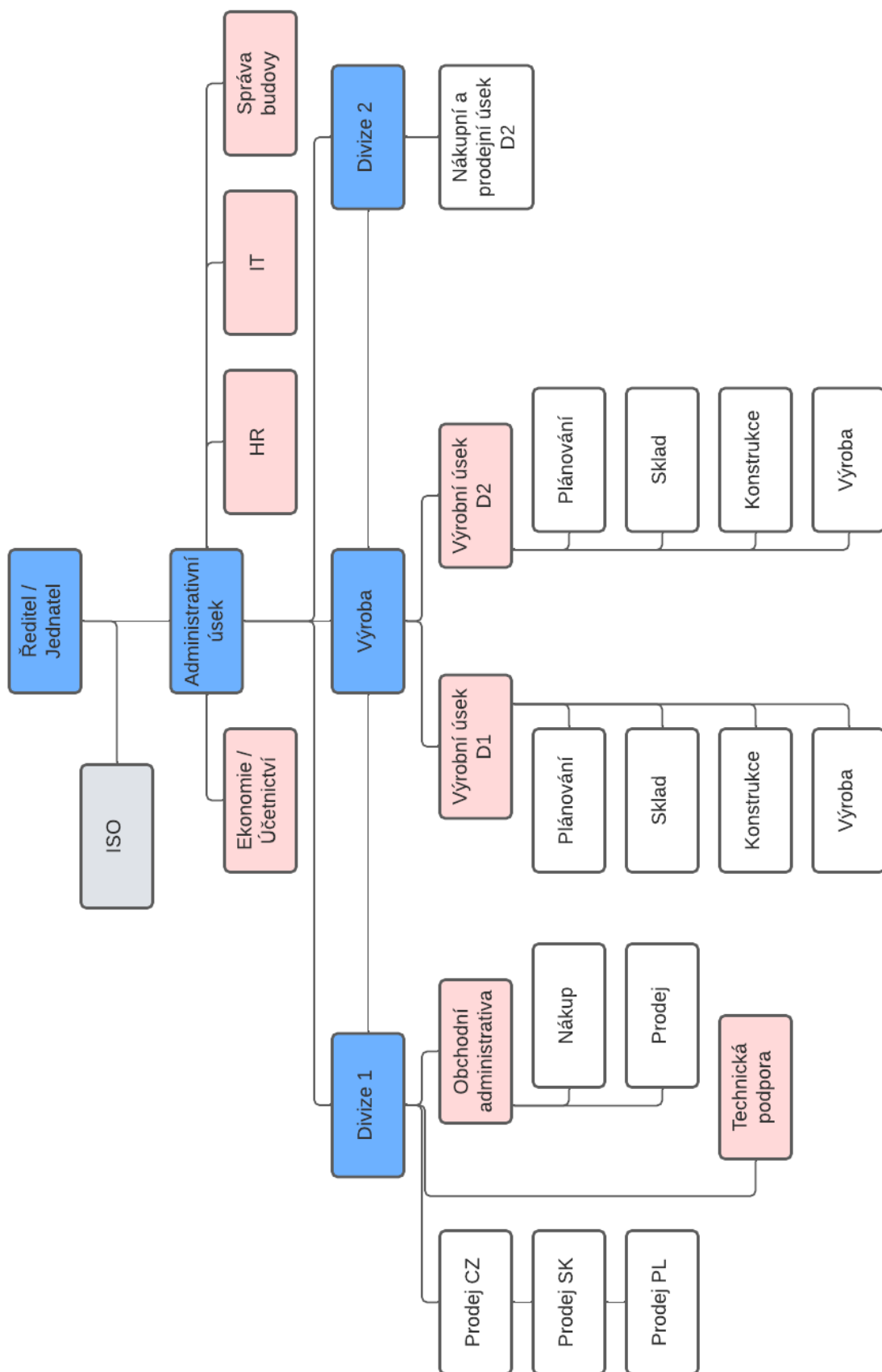
Příloha P II: Rozhovory se zaměstnanci – Otázky

Příloha P III: Metodický manuál pro zadávání informací do systému CRM

Příloha P IV: Formulář plánovaných kontrol

Příloha P V: Formulář plánovaných týdenních kontrol

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: ROZHOVORY SE ZAMĚSTNANCI – OTÁZKY

Otázky:

1. Na jakém pracujete oddělení?
2. Používáte systém SAP?
3. Jak často používáte SAP při pracovních činnostech?
4. Jaké prvky v systému používáte?
5. Jak si sdělujete s kolegy získané informace?
6. Jak často si musíte informace dohledávat a ověřovat?
7. Jak tyto informace evidujete?
8. Jaká je časová náročnost na evidenci informací?
9. Co vám v aktuálním systému chybí k usnadnění práce?

PŘÍLOHA P III: METODICKÝ MANUÁL PRO ZADÁVÁNÍ INFORMACÍ DO SYSTÉMU CRM

Modul	Položka v modulu CRM	Forma doplnění informace		
Modul firmy	Zkrácený název firmy	* doplnění		
	Sídlo firmy	* doplnění		
	Obor podnikání	* doplnění		
	Typ organizace	* doplnění		
	Způsob zasílání faktur	elektronicky	poštou	obojí
	Jazyk komunikace	ČJ	AJ	NJ
	Bankovní spojení	* doplnění		
	Kontaktní osoba - obchodní	* doplnění		
	Kontaktní osoba - účetní	* doplnění		
	Kontaktní osoba - stavbyvedoucí	* doplnění		
	Obchodní zástupce	* doplnění		
	Poznámka	* doplnění		
Modul událostí	Firma	* doplnění		
	Osoba	* doplnění		
	Typ kontaktu	Telefon Email Schůzka Úkol Ostatní		
	Aktivitu zadal	* doplnění		
	Místo, čas a doba trvání	* doplnění		
	Předmět kontaktu	* doplnění		
	Poznámka	* doplnění		
	Podrobnosti o komunikaci	* doplnění		
	Příloha	* nabídka, poptávka, upomínka		
	Úkol	* doplnění		
	Upozornění	* doplnění		

PŘÍLOHA P III: FORMULÁŘ PLÁNOVANÝCH KONTROL

Termín kontroly	Předmět kontroly	Osoba odpovědná za splnění úkolu	Hodnocení splnění (1 - 5) 1 - nejhorší / 5 - nejlepší	Zjištěné nedostatky	Termín k odstranění nedostatků	Termín následné kontroly	Pracovník kontroly
2. týden	Vyhodnocení přidělených úkolů	Asistentka ředitele					Ředitel
3. týden	Vyhodnocení segmentace zákazníků	Asistentka ředitele					Ředitel
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Obchodní administrátorka 1					Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Obchodní administrátorka 2					Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Nákupčí materiálu / logistika					Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Asistentka ředitele					Ředitel
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Vedoucí konstrukce					Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Obchodní zástupce 1					Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Obchodní zástupce 2					Asistentka ředitele
17. týden	Vyhodnocení sběru a zpracování informací	Obchodní zástupce 3					Asistentka ředitele
20. týden	Vyhodnocení testování	Asistentka ředitele					Ředitel
21. týden	Celkové zhodnocení	Asistentka ředitele					Ředitel

