

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému CRM strojírenské firmy

Analysis of CRM System in the Engineering Company

Student: Matěj Šembera

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miluše Hlučnicková, Csc.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Matěj Šembera**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod

Téma: **Analýza systému CRM strojírenské firmy**
Analysis of CRM System in the Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika strojírenské firmy
 3. Teoretická východiska systému CRM
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza současného stavu systému CRM
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KARLÍČEK, Miroslav et al. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 288 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

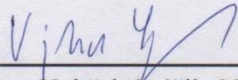
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miluše Hluchníková, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019



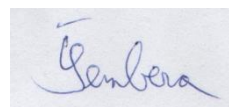

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a potvrzuji, že odevzdaná tištěná verze je totožná s elektronickou verzí.

V Ostravě dne 5.5. 2019

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and reads "Šembera".

Matěj Šembera

Poděkování

Předem bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Miluši Hluchníkové, CSc. za veškerou pomoc a metodické vedení při zpracování této práce. Také patří obrovský dík managementu firmy a celému pracovnímu kolektivu za vyplnění dotazníků a poskytnutí všech potřebných informací, bez kterých bych tuto práci vůbec nemohl vytvořit.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Charakteristika strojírenské firmy	7
2.1	Marketingový mix.....	9
2.1.1	Produkt.....	9
2.1.2	Cena.....	10
2.1.3	Distribuce	11
2.1.4	Komunikace.....	11
2.2	Porterova analýza 5 sil	11
2.2.1	Stávající konkurence na trhu.....	12
2.2.2	Hrozba vstupu nové konkurence	13
2.2.3	Vyjednávací síla zákazníků	13
2.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů.....	13
2.2.5	Hrozba substitutů	14
3	Teoretická východiska systému CRM.....	15
3.1	Definice CRM.....	15
3.2	Vývoj CRM v čase	17
3.3	Vhodnost CRM	19
3.4	Uplatnění CRM ve strojírenství	21
3.5	Přínosy CRM pro jednotlivé role pracovníků.....	21
3.5.1	Přínosy CRM pro marketing	21
3.5.2	Přínosy CRM pro obchodní oddělení	22
3.5.3	Přínosy CRM pro technické oddělení (konstrukce, technologie, apod.)	24
3.5.4	Přínosy CRM pro výrobu a logistiku	25
3.5.5	Přínosy CRM pro zákaznický servis	26
3.5.6	Přínosy CRM pro ekonomické oddělení	26
3.6	Shrnutí přínosů implementace CRM.....	27

4	Metodika sběru dat.....	29
4.1	Přípravná fáze	29
4.1.1	Cíl průzkumu	29
4.1.2	Typy dat	29
4.1.3	Dotazování	29
4.1.4	Cílová skupina průzkumu	30
4.1.5	Obsah a struktura dotazníku	30
4.2	Realizační fáze	35
4.2.1	Harmonogram	35
5	Analýza současného stavu systému CRM	36
5.1	CRM Leonardo	36
5.1.1	Souhrnné a komplexní informace o zákaznících	36
5.1.2	Řízení aktivit se zákazníkem	40
5.1.3	Nástěnka	41
5.1.4	Reporting.....	41
5.1.5	Kalendář.....	42
5.1.6	Marketing.....	42
5.1.7	Řízení týmu	45
5.1.8	Nástroje.....	46
5.2	Vyhodnocení průzkumu	48
5.2.1	Oblast č. 1 - Informace o zákaznících	48
5.2.2	Oblast č. 2 - Podpora obchodních jednání se zákazníkem (obchodních zástupců).....	51
5.2.3	Oblast č. 3 - Řízení obchodu	53
5.2.4	Oblast č. 4 - Marketing	54
5.2.5	Oblast č. 5 - Podpora technických oddělení, výroby a logistiky	55
5.2.6	Oblast č. 6 - Ekonomika	57

6	Návrhy a doporučení	58
6.1	Přehled o vydaných nabídkách v CRM.....	58
6.2	Monitoring změn firemních údajů s vazbou na jejich zveřejnění v obchodním rejstříku	58
6.3	Neúplné údaje u kontaktních osob.....	59
6.4	Připojené dokumenty	60
6.5	Lepší propojení s mobilními telefony	60
7	Závěr	62

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou systému CRM ve strojírenské firmě. Typicky jsou totiž tyto systémy využívány zejména v obchodních firmách.

Analýza CRM byla mapována na příkladu jedné strojírenské firmy, která souhlasila s průzkumem tohoto systému pro podporu svých obchodních aktivit, ale vymínila si, že nebude v rámci této práce jmenována. Systém totiž považují za jednu ze svých konkurenčních výhod a zveřejnění konkrétních postupů, jak s ním pracují, by společnost mohlo poškodit. Charakteristika této firmy je nicméně obsažena v kapitole č. 2.

Jako CRM systém je zde využíván SW Leonardo, vyvinutý, nasazený a podporovaný společností D3Soft s.r.o. z Ostravy. Tato společnost byla jedna z prvních firem, která se začala této oblasti v České republice věnovat. Na trhu působí již od roku 2002. Kromě vlastního řešení pod názvem CRM Leonardo, je také **implementačním partnerem CRM společnosti Microsoft. V současnosti patří mezi největší dodavatele těchto systémů s desítkami úspěšných referencí ve všech odvětvích, z nichž mnoho je i v oblasti strojírenství.

Vlastní analýza využívání CRM a z toho plynoucích přínosů proběhla formou porovnání současného stavu v této společnosti s doporučeními uváděnými v odborné literatuře.

Teoretická analýza byla poté doplněna o praktické ověření závěrů formou dotazníků, obsahujících otázky k současnému používání systému v jednotlivých oblastech, zasláných na uživatele tohoto systému.

Cílem bakalářské práce je analýza a vyhodnocení daného systému a následná tvorba doporučení v budoucím vývoji.

Pro analýzu bylo využito písemného dotazování.

2 Charakteristika strojírenské firmy

Firma, v rámci které byla analýza CRM prováděna, působí na strojírenském trhu od roku 2010. Věnuje se více aktivitám, hlavním zaměřením firmy je prodej obráběcích nástrojů, nicméně nabízí i další produkty s cílem komplexního pokrytí potřeb zákazníků v této oblasti a maximálního využití tržního podílu u zákazníků.

Organizačně je členěna do několika divizí. V rámci této bakalářské práce proběhla analýza v jedné z nich, která se věnuje kovoobrábění strojních dílů formou třískového obrábění, frézování, vrtání, apod.

Obrázek 2.1 ukázka vyráběných výrobků



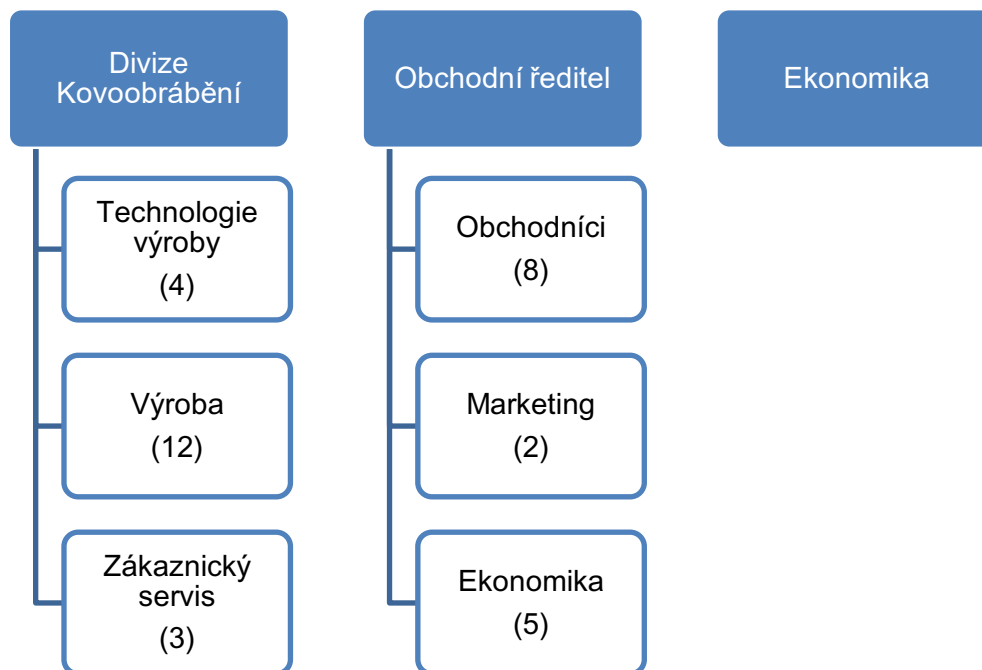
Zdroj: Vlastní zpracování

Tato divize má aktuálně 20 zaměstnanců. Organizačně je členěna do následujících oddělení:

- technologie výroby,
- výroba,
- zákaznický servis.

Z pohledu výroby je divize v rámci celé firmy relativně samostatná, k synergickému efektu dochází díky sdílení obchodních a marketingových aktivit s dalšími divizemi firmy. Rovněž ekonomické oddělení je pro všechny divize společné. Do analýzy stávajícího stavu CRM, zhodnocení spokojenosti uživatelů a vytipování možných směrů dalšího rozvoje proto byly zapojeny následující oddělení:

Obrázek 2.2 zaměstnanci



Zdroj: Vlastní zpracování

Obchod

Obchodní aktivity jsou sdílené pro všechny divize. Firma má aktuálně 5 obchodních zástupců pro Českou republiku a 3 pro Slovensko. Řízení obchodníků a jejich aktivit zastřešuje obchodní ředitel. Každý obchodník má vymezeno své obchodní teritorium, ve kterém působí – rozvíjí vztahy se současnými zákazníky, resp. vyhledává zákazníky nové.

Hlavními zákazníky jsou výrobní společnosti, které používají nakupované díly pro zajištění údržby svých vlastních výrobních zařízení nebo firmy, které jim tyto zařízení vyrábí a udržují formou externí služby.

Technologie výroby (konstrukce, technická příprava výroby)

Technologické oddělení má za úkol převést požadavky zákazníka do podoby konstrukčního výkresu tak, aby výroba byla co nejefektivnější. Konstrukce probíhá v CAD nástroji SolidWorks, ve kterém technickou dokumentaci vytváří 2 konstruktéři.

Součástí technického návrhu je i odhad náročnosti výroby a použitých vstupních materiálů či polotovarů. Pokud existují technické varianty, komunikují konstruktéři i se zákazníky s cílem vydefinovat nejlepší řešení.

Vlastní řízení výroby je organizováno ve výrobním modulu ERP. Plánování výroby koordinuje 1 pracovník. Další pracovník se specializuje na zajištění kvality výroby, technické zkoušky a přípravu potřebné dokumentace zákazníkům.

Výroba

Výrobky jsou vyráběny dle specifikace zákazníků, na základě detailních konstrukčních výkresů. Mezi používaná strojní zařízení patří jak klasické soustruhy, tak i moderní CNC obráběcí centra. V rámci výroby pracuje 12 zaměstnanců.

Zákaznický servis

Zákaznický servis zajišťuje komunikaci se zákazníky – upřesňování jejich požadavků, zaslání zpracovaných nabídek, zpracování došlých objednávek, vystavení dodacích listů a faktur. Koordinuje také řešení případných stížností či reklamací.

Marketing

Marketingové aktivity v rámci celé firmy zajišťuje marketing centrálně. Divize Kovoobrábění v dané chvíli aktivní marketingové úsilí nevyvíjí. V závěrečných doporučeních je nicméně uvedeno, jaké aktivity by mohly mít přínos a jejich zavedení bude zvaženo.

2.1 Marketingový mix

Při implementaci CRM je klíčové poznání a posílení konkurenční výhody.

Pro další popis firmy a prostředí, ve kterém působí, je proto použita metodika marketingového mixu, které strukturovaně analyzuje konkurenční prostředí s cílem vydefinování jednotlivých možností konkurenčního odlišení.

2.1.1 Produkt

Odlišit se vlastním výrobkem je v podstatě nemožné, protože je vyráběn přesně dle jeho požadavků - v předepsaném provedení, materiálu a s odpovídající povrchovou úpravou. Firma nenabízí paletu svých vlastních standardních výrobků, které by si zákazník mohl zakoupit. Pokud je to možné, vychází se při výrobě maximálně z dostupných polotovarů, které se pouze upraví pro potřeby zákazníka.

Obal zboží zde nemá takovou marketingovou funkci, jako např. na spotřebním trhu. Cílem je pouze zajistit bezpečnou přepravu a předejít případnému poškození

výrobku. Umístit logo na výrobky by bylo technologicky možné, ale neefektivní. Logo je tedy umístěno pouze na krabici v rámci přepravy a na související předávané technické dokumentaci. Je běžné, že pokud zákazník stejný výrobek bude opět potřebovat, využije právě této dokumentace a uvedení loga a kontaktních údajů zde je tedy klíčové.

Vlastní výroba probíhá předepsanými technologickými postupy na konvenčních i programovatelných CNC obráběcích strojích. Výsledná kvalita je ověřována dle požadavků zákazníka či nároků vyplývajících z norem. Výrobky jsou vysoké kvality, firma nemá problémy s reklamacemi ze strany zákazníků.

Protože se jedná o zakázkovou průmyslovou výrobu, obal zboží zde nemá takovou marketingovou funkci, jako např. na spotřebním trhu. Cílem je pouze zajistit bezpečnou přepravu a předejít případnému poškození výrobku. Umístit logo na výrobky by bylo technologicky možné, ale neefektivní. Logo je tedy umístěno pouze na krabici v rámci přepravy a na související předávané technické dokumentaci. Je běžné, že pokud zákazník stejný výrobek bude opět potřebovat, využije právě této dokumentace a uvedení loga a kontaktních údajů zde je tedy klíčové.

2.1.2 Cena

Cena je kalkulována dle výrobních nákladů. Zohledňuje tedy jak přímé materiálové vstupy, tak náklady kalkulované na jednotlivé prováděné technologické operace. Tento postup je u zakázkové výroby běžný.

Vzhledem k tomu, že v současné době trvá převis poptávky nad nabídkou výrobních kapacit, není cena prioritním kritériem při volbě dodavatele. Hlavním kritériem je spíše dostupnost, tj. termín, v jakém je dodavatel schopen výrobek vyrobit. Důležité je také technické poradenství a šíře dostupných polotovarů, které umí dodavatel při výrobě použít a zkrátit tak výrobní dobu pouze na provedení potřebných úprav.

Význam má samozřejmě také kvalita výrobků a spolehlivost dodavatele dodržet garantované dodací termíny.

2.1.3 Distribuce

Téměř ve 100% případů dodává firma výrobky firemním zákazníkům. Pouze výjimečně je zákazníkem soukromá osoba.

Typicky se také jedná o koncového zákazníka, který výrobek použije pro výrobu nebo údržbu svého výrobního zařízení. Firma neprodává své výrobky prostřednictvím dalších obchodních společností. Výjimkou jsou firmy zajišťující servis jiným firmám (koncovým zákazníkům) ve svém okolí. Distribuční kanál je tedy velice krátký.

Fyzicky jsou výrobky k zákazníkovi dodávány prostřednictvím spediční společnosti, zajišťující pravidelný rozvoz výrobků k zákazníkům.

2.1.4 Komunikace

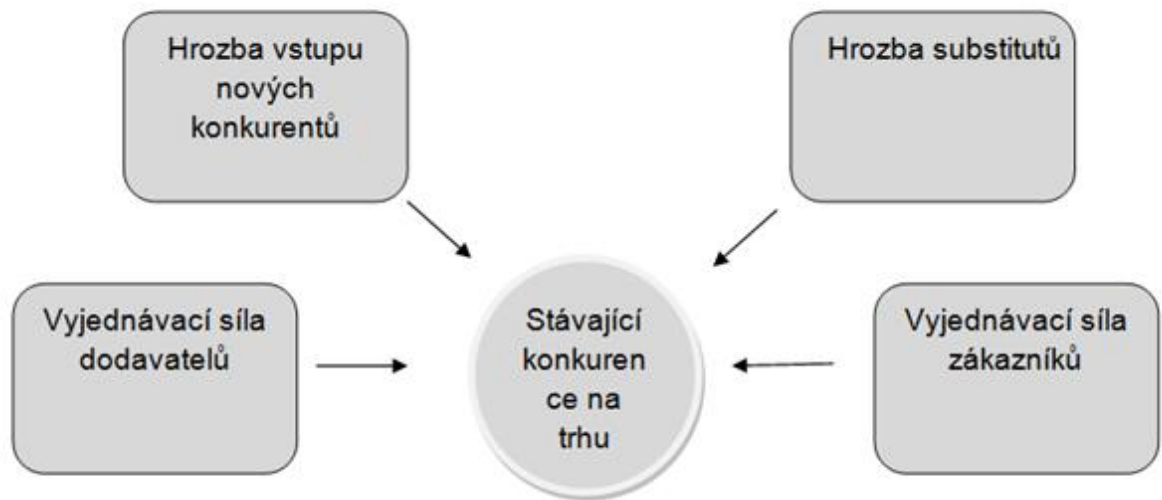
Pro komunikaci své nabídky firma využívá především internet. Má vytvořeny moderní webové stránky, je k dohledání na předních pozicích ve vyhledávacích Seznam a Google. Prezентuje se také na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně a v této souvislosti i inzeruje v odborném tisku. Další možnosti hromadné komunikace nejsou příliš využívány.

Vybrané firmy jsou aktivně oslovovány také prostřednictvím obchodních zástupců, nicméně vzhledem k omezeným výrobním kapacitám je vyhledávání nových zákazníků v současné době omezeno a obchod probíhá zejména se stávajícími klíčovými zákazníky.

2.2 Porterova analýza 5 sil

Prostředí, ve kterém firma působí lze nejlépe popsat prostřednictvím Porterovy analýzy 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – stávající konkurence na trhu, hrozby vstupu nových konkurentů na trh, hrozby vzniku substitutů a vyjednávací síly zákazníků, resp. dodavatelů.

Obrázek 2.3 Porterova analýza



Zdroj: Karlíček, 2013

2.2.1 Stávající konkurence na trhu

Konkurenty lze rozdělit do několika skupin.

První skupinou jsou regionální servisní firmy, zajišťující údržbu výrobních zařízení koncovým zákazníkům. Tyto firmy mají zpravidla také možnost náhradní díly svépomocí vyrobit, nicméně jsou omezeni úzkou výrobní kapacitou. Proto se zpravidla zaměřují na výrobu nestandardních dílů s vyšší přidanou hodnotou a tedy i marží a opracování polotovarů či výrobu většího počtu kusů přenechávají subdodavatelům.

Druhou skupinou jsou menší kovoobráběcí dílny. Tito výrobci již zpravidla disponují dostatečnou kapacitou, ale jejich prioritou je výroba. Proto zpravidla nemají příliš rozvinuté obchodní kapacity a často pracují v kooperaci s výše uvedenými servisními firmami nebo výrobci výrobních zařízení.

Třetí skupinou jsou obchodní firmy, které kromě standardních výrobků nabízejí i možnost úpravy standardních dílců (polotovarů) dle požadavků zákazníka. Kapacity těchto firem jsou ale omezené a většinou tuto službu nabízejí jen svým stávajícím zákazníkům. Cílem je pokrýt i tyto jejich potřeby a neumožnit konkurenci proniknout touto cestou k zákazníkovi.

V případě, že jsou výrobky používány v rámci údržby, jsou konkurenty i dodavatelé těchto výrobních zařízení. V některých případech jsou dokonce v rámci záruční doby výhradně ustanoveni jako jediný možný dodavatel. V ostatních případech zákazníci většinou preferují jiné dodavatele, protože nákup od výrobců zařízení bývá zpravidla nejnákladnější variantou.

2.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence

V souvislosti s očekávaným oslabením hospodářského růstu a omezením vyráběné produkce se dá očekávat zvýšení konkurenčního boje nejen ze strany stávajících konkurentů (zejména v oblasti ceny výrobků), ale na trh mohou vstoupit i firmy, které se dnes věnují jiným oblastem, zejména výrobě přípravků pro automobilový průmysl. Jedná se např. o výrobce vstřikovacích forem pro výrobu plastových výrobků, montážních přípravků, apod. Těchto potenciálních konkurentů je na trhu několik desítek. Je předpoklad, že v případě omezení poptávky v tržním segmentu, kde aktuálně působí, rozšíří své aktivity i na analyzovaný segment výroby a údržby výrobních zařízení.

Dalšími potenciálními konkurenty jsou firmy dodávající na zahraniční trhy, zejména do Německa. Již v současné době zde dochází ke snížení objemu nových zakázek. I tyto firmy tak pravděpodobně budou pro naplnění svých výrobních kapacit hledat potenciál na českém a slovenském trhu.

2.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků na analyzovaném trhu je v současnosti malá. Nejen, že poptávka převyšuje nabídku, ale počet zákazníků na trhu je vysoký (8-10 tisíc firem), jedná se o zakázkovou výrobu, kde není možné výrobek nakoupit levněji ze zahraničí.

Protože se zpravidla jedná o zakázky menšího rozsahu, kde by případná úspora z vyjednávání nebyla velká, omezují se zákazníci na oslovení několika dodavatelů, z nichž vybírají na základě kombinace kvality, ceny a dostupnosti.

2.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé materiálu, resp. polotovarů již mají na podnikání firmy větší vliv. Jedná se totiž o velké nadnárodní společnosti, kterých je na trhu jen několik.

V poslední době se tato silná vyjednávací pozice projevila ve výrazném navýšení nákupních cen (v řádu desítek procent). Analyzovaná firma musela na tyto podmínky přistoupit. Vzhledem k současné situaci na trhu se navýšení nákupních cen podařilo promítnout do cen prodejních, nicméně v případě zvýšení konkurenčního boje může být případné další zdražování vstupů kritické.

2.2.5 Hrozba substitutů

Nahradit stávající výrobek z oceli výrobkem např. plastovým nelze. Případná změna je vázána na změnu výrobních technologií. Výrazným předělem bude tzv. Průmysl 4.0, spočívající v nárůstu automatizace výroby. Přechodem ze starších výrobních zařízení na nové modernější technologie postupně dojde nejen ke snížení potřeby stávajících firemních výrobků, ale změní se také struktura vyráběných dílů. Údržbu výrobních zařízení také pravděpodobně bude provádět menší počet specializovaných firem, čímž dojde k zásadním změnám současného trhu.

3 Teoretická východiska systému CRM

3.1 Definice CRM

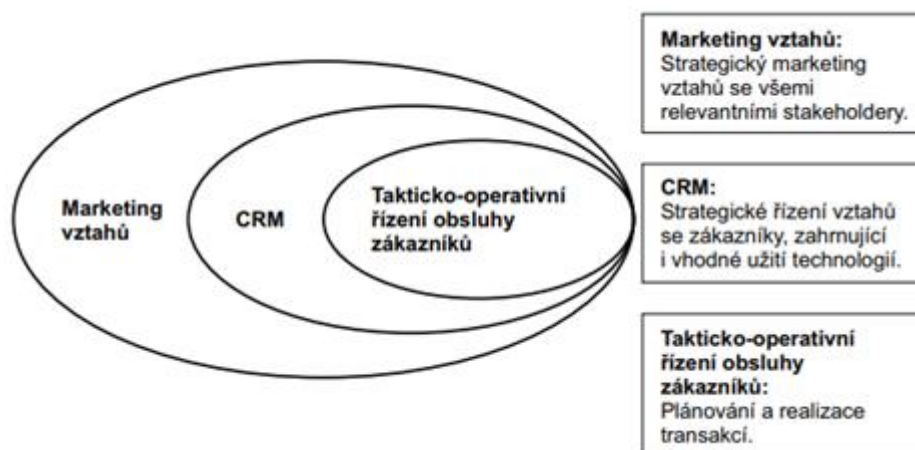
Pojem CRM je zkratkou anglického výrazu „Customer Relationship Management“ a poprvé se objevil v roce 1990 v USA v souvislosti s novými informačními technologiemi podporujícími orientaci na zákazníky a marketing vztahů. (Lošťáková, 2017)

Někdy bývá CRM vnímáno úzce a takticky jako dílčí a technologické a podpůrné řešení kontaktů se zákazníky, jako:

- něco, co se týká direkt mailingu,
- něco, co se týká loajality zákazníků,
- něco, co slouží ke kontaktům se zákazníky od stolu nebo prostřednictvím call centra,
- databáze pro realizaci elektronického obchodování,
- vytváření datových skladů o zákaznících a dolování dat z nich.

Všechny tyto úlohy CRM plní, jeho role je však širší. Nepodporuje pouze transakční a operativní řízení obsluhy zákazníků, ale je významnou částí komplexního marketingu vztahů.

Obrázek 3.1 Doména strategického marketingu vztahů se zákazníky



Zdroj: Lošťáková, 2017

Marketing vztahů posiluje vzájemnou důvěru, oddanost, spokojenost a loajalitu obchodních partnerů. Na průmyslovém trhu jsou tyto vztahy komplexnější, protože na nákupním rozhodnutí a nákupním procesu se podílí více vzájemně spolupracujících lidí. Na jednu stranu je komplikovanější tyto vztahy rozvíjet, na druhou, pokud někdo z podniku zákazníka nebo dodavatele odejde, nedochází k celkovému přerušení vztahu díky existenci další vazeb a partnerství dalších pracovníků. Významnou roli v tomto hraje i CRM, které pomáhá uchovávat informace o zákaznících, kontaktních osobách, rozhodovacích úrovních, dohodnutých závěrech a pro nové pracovníky je daleko jednodušší na dřívější vztahy navázat a pokračovat v jejich rozvoji.

Další principem marketingu vztahu je interní spolupráce v rámci všech podnikových funkcí. Pokud jsou tvorba a uplatňování marketingové strategie vnímány pouze jako záležitost oddělení marketingu, obvykle nedochází k naplnění stanovených cílů. Úkolem marketingu je vydefinovat cíle a koordinovat směřování k jejich dosažení, do jejich plnění ale musí být zapojena všechna oddělení firmy. I v této oblasti je role CRM mimořádně důležitá, protože nabízí důležité technologické zázemí pro zajištění potřebné vzájemné komunikace, prostor ke sdílení informací, nástroje pro automatizaci procesů, reporting plnění cílů, projektové řízení, apod. (Lošťáková, 2017)

Z pohledu obchodu je klíčové získávání a zejména udržení ziskových zákazníků. CRM výrazně napomáhá správně zacílit prodejní aktivity na zákazníky

s největším potenciálem a tím výrazně zvýšit efektivitu obchodních, ale i dalších firemních procesů. Díky sdílení této klasifikace zákazníka v rámci firmy, lze např. výrazně zrychlit čas dodání produktů prioritním zákazníkům správnou organizací výroby, logistiky i servisu a tím zvýšit jejich loajalitu a podpořit dlouhodobou spolupráci. (Chlebovský, 2006)

Bylo by možné vyjmenovat i další přínosy CRM pro rozvoj a řízení vztahů. Rozhodně ale nelze uvést všechny, protože se liší pro různé trhy, odvětví, produkty či služby. Stejně jako se liší obchodní modely pro jednotlivé trhy, liší se i cíle a funkčnost CRM. Dalším důvodem je, že obchodní postupy se v čase vyvíjí, stejně jako se vyvíjí technické SW možnosti jejich podpory. Definice CRM je tak poplatná době, kdy vznikla.

3.2 Vývoj CRM v čase

V počátcích bylo CRM zaměřeno zejména na vytvoření databanky zákazníků pro rychlý přístup k informacím v okamžiku komunikace (např. při osobní návštěvě nebo telefonickém hovoru). Základním stavebním kamenem prodejní strategie byly produkty a jejich inovace. Prvotní byl produkt, který se následně nabízel zákazníkům. Marketingová strategie byla postavena na masové komunikaci prostřednictvím televize, tisku, letáků, apod.

V 90. letech minulého století se ale přístup změnil. Zákazníci byli náročnější a požadovali produkty, které by více odrážely jejich potřeby. Na trhu bylo také více dodavatelů, kteří byli schopni a připraveni vyrábět v menších výrobních sériích. Základem prodejní strategie se tedy stalo co nejlepší poznání zákaznických potřeb, vývoj produktů pro jejich maximální uspokojení a následné cílené oslovení zákazníků, které tento produkt bude zajímat. Tento přístup bývá označován jako zákaznický orientovaná společnost. Souběžně došlo také k prudkému rozvoji CRM systémů, podporujících cílenou marketingovou komunikaci, nejprve hlavně telefonickou formou, s rozvojem internetu prostřednictvím mailových zpráv. (Lehtinen, 2007)

V poslední době se hovoří o tzv. personalizaci nabídky v reálném čase. Jako příklad tohoto přístupu lze uvést návštěvu klienta v bance. V předchozí etapě mu

nabídka produktů byla komunikována prostřednictvím kampaní. (Ronald S. Swift, 2001)

Nově jsou mu např. nejvhodnější investiční produkty nabídnuty ihned během jeho návštěvy na základě jeho finančních prostředků, investiční historie, apod. Pro rychlé vydefinování nejvhodnější nabídky jsou nejlepšími SW používány techniky umělé inteligence. (Kotler, 2013)

Historií CRM je tedy možné zobrazit následovně:

Tabulka 3.1 historie CRM

Fáze CRM	Výsledky	Pozorování
1980 - 1990 Automatizace zákaznických služeb	Úspory získané za pomoci využití call- center	Realizace prostřednictvím telekomunikačních systémů
1990 - 1995 Evidence informací o vztazích se zákazníky	Porozumění zákazníkům	Centralizovaný systém řízení dat
1995 – 2000 Tvorba hodnot pro zákazníka	Zlepšení hodnoty nabízených produktů na základě porozumění zákazníkům	Různorodé zákaznické programy vyvinuté podle požadavků konkrétního zákazníka
2000 – 2005 Rozvoj managementu založeného na řízení vztahů se zákazníky	Změny kultury společnosti směrem k zákaznický orientované společnosti	Rozvoj úkonů na základě požadavků řízení zákaznických vztahů
2005 – současnost Vytváření struktury a procesů zákaznický orientované společnosti	Efektivní organizace hospodařící s hodnotou zákazníka. Zákazník je považovaný za subjekt	Vývoj různých modelů zahrnujících zákazníky: partnerské organizace

Zdroj: Vytvořeno dle Lehtinen, 2007

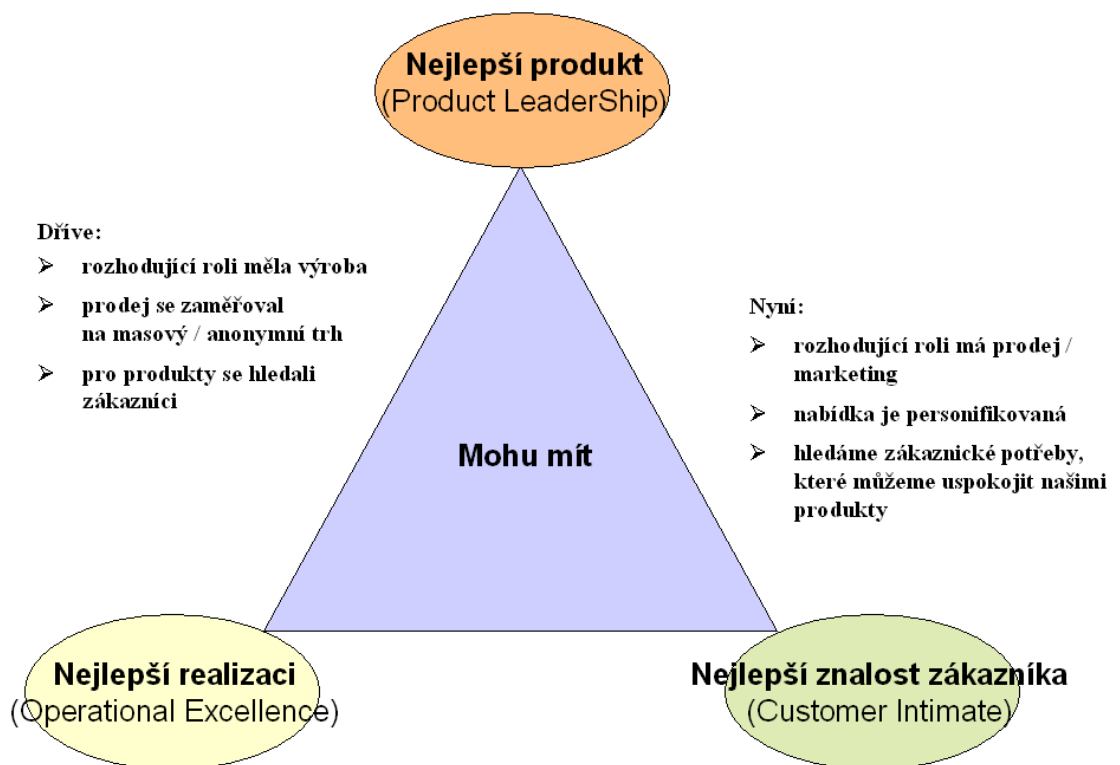
Principy CRM, tj. cílené oslovování potenciálních zákazníků, řízení postupu jejich akvizice, aktivní rozvoj vztahů a potenciálu u stávajících zákazníků nejsou nové. Každý úspěšný obchodník je v začátcích svého podnikání podvědomě používal, nicméně s rostoucí velikostí firmy již bylo obtížné analyzovat rozsáhlé informace o zákaznících a řídit veškerou komunikaci napříč různými částmi organizace. Potřebný nástroj firmy získaly až s rozvojem softwarových řešení označovaných jako systémy pro řízení vztahů se zákazníky (CRM).

3.3 Vhodnost CRM

Určení, zda bude CRM pro firmu výhodné, vychází z konkurenční strategie, jak se chce firma od konkurentů odlišovat, v jakých parametrech své nabídky bude na trhu lepší, v čem bude mít pro zákazníka větší přidanou hodnotu než konkurence.

D3Soft pro jednodušší rozhodování o přínosech CRM doporučuje vyjít z následujícího schématu názorně znázorňujícího, že firma má v podstatě 3 možnosti, jak se odlišit. (D3Soft s.r.o., 2014)

Obrázek 3.1 schéma možností



Zdroj: D3 Business Consulting, 2015

První cestou je odlišit se od konkurence výjimečným produktem, který je vnímán jako prestižní, sám o sobě má pro zákazníka takovou hodnotu, že odmítá jiné nabídky konkurence. Jako příklad firem používajících tuto strategii lze v dnešní době uvést Apple nebo Harley Davidson. (Kotler, 2013)

Druhou cestou je excelovat v realizaci / dodávce produktů a služeb. Jako příklad lze uvést e-shop s nejširší dostupností produktů, rychlou dodávkou a bezproblémovým řešením reklamací. Nebo rychlou expediční službu s málo četnými problémy při dodávce produktů, případně jejich poškozením. Tento přístup je klasický u známých českých e-shopů jako například: Alza, Košík.cz a podobně.

Třetí možností je využít informace o zákaznících takovým způsobem, aby měl pocit, že mu rozumíme více než konkurence. Nabídneme mu vždy nejvhodnější produkt či službu, jsme mu partnerem, rádčem, na kterého se může spolehnout. Největší přínosy CRM přináší právě firmám, které se rozhodly jít touto cestou. Vybudování potřebného zázemí je sice náročný a dlouhodobý proces, přináší ale

dlouhodobou konkurenční výhodou, kterou je obtížné pro konkurenty překonat. (Pralad a Ramaswamy, 2015)

3.4 Uplatnění CRM ve strojírenství

Strojírenská výroba a zejména výroba výrobků na zakázku má svá specifika. Výrobek je vyráběn přesně podle specifikace zákazníka, všichni dodavatelé by měli dodat výrobek ve stejném provedení. Odlišení prostřednictvím kvalitativních parametrů výrobků, značky a dalších většinou používaných strategií proto není možné. Lepší provedení by zákazník neoceníl, protože by mu nepřineslo vyšší hodnotu, ale znamenalo by vyšší pořizovací cenu.

Realizace také probíhá podle normami definovaných standardů, jediným možným odlišením je momentálně rychlost dodání zboží. To je však pouze dočasná výhoda, než se poptávka a nabídka srovnají.

Jedinou dlouhodobou výhodou lze tedy získat prostřednictvím dobré práce s informacemi. V rámci komunikace se zákazníkem se jak obchodník, tak i technické oddělení dozví detailnější informace o potřebách zákazníka, výrobních procesech, požadovaných technických parametrech výrobků, kontaktních osobách, apod. Tyto informace pak lze využít v rámci nových obchodních případů, celý proces od poptávky, přes technické vyjasnění, přípravu nabídky lze výrazně zrychlit a zjednodušit. Jedinou podmínkou je, že všechny informace jsou v rámci firmy sdílené a jednoduše dostupné. A to je přesně role, kterou plní CRM systémy. (D3Soft Leonardo Industry, 2016)

3.5 Přínosy CRM pro jednotlivé role pracovníků

Jak vyplývá z definice CRM systému, jeho rolí je napomáhat k rozvoji vztahů se zákazníkem. Do interakce se zákazníkem jsou zapojeny různé skupiny pracovníků. Nasazení CRM by tak nemělo být zúženo pouze na marketing a obchod, ale mělo by podporovat i další oddělení – technické pracovníky, výrobu, logistiku, zákaznický servis a ekonomiku.

3.5.1 Přínosy CRM pro marketing

CRM může napomoci zejména při následujících marketingových činnostech

- analýza trhu, monitoring konkurenčních aktivit,
- vyhledávání potenciálních zákazníků a jejich oslovení s nabídkou,
- komunikace novinek a akčních nabídek stávajícím zákazníkům.

Základním přínosem je přitom vytvoření komplexní databáze informací o zákaznících. Ta zahrnuje nejen důležité údaje z ERP systému (obrat, ziskovost, nakupované produkty), ale je doplněna i o další údaje získané obchodníky. Mezi ty patří např. potenciál u zákazníků, zájem o jednotlivé sortimenty produktů, preference, konkurenční aktivity, apod. K těmto datům jsou často přiřazeny i data o zákaznících z externích zdrojů (spolehlivost DPH plátce, počet zaměstnanců, obrat a další údaje z účetních závěrek, atd.)

Marketing tak získává mimořádně cennou základnu pro provádění analýz umožňujících upřesnění konkurenční a obchodní strategie na základě reálných podkladů. Díky identifikaci nejzajímavějších zákaznických segmentů je usnadněno vyhledávání potenciálních, resp. stávajících zákazníků, které by daná nabídka měla nejvíce zaujmout a jejich následné cílené a řízené oslovení. (Lehtinen, 2007)

Kampaně jsou možné s využitím různých komunikačních kanálů. Mezi ty nejčastěji používané patří mailové zprávy, resp. telefonické oslovení. Moderní technologie umožňují nejen jednoduchou a rychlou realizaci těchto kampaní, ale nabízí i široké možnosti měření jejich úspěšnosti. Tyto výsledky pak mohou být využity nejen pro oslovení nejzajímavějších firem obchodníky, ale jsou i vstupem pro další zefektivnění následných kampaní.

3.5.2 Přínosy CRM pro obchodní oddělení

Přínosy pro obchod jsou nesporné, přestože zpočátku je CRM obchodníky většinou vnímáno spíše jako určitá administrativní zátěž. Důvodem je, že aby mohl systém prokázat své přínosy, musí být nejprve naplněn daty. Důležitá část těchto informací pochází z jednání se zákazníky, která do systému musí vložit právě obchodníci. Mezi největší přínosy nicméně patří:

- komplexní informace o zákaznících na jednom místě,
- přehled o poptávkách zákazníků, otevřených nabídkách,
- přehledné informace z předchozí komunikace se zákazníkem,
- signalizace změn v nákupním chování zákazníků.

Rychlé informace o zákaznících dostupné na jednom místě patří mezi první pozitiva, které obchodníci po nasazení CRM vnímají. Typickou realitou ve firmách, které tento systém nemají, je, že část informací je ve fakturačních systémech, kde jsou ale často pro obchodníky obtížně přístupné. Další údaje jsou pak na mnoha dalších místech (v mobilech, mailech, dokumentech uložených na síti, apod.) nebo nejsou dostupné vůbec. Zejména pro nové obchodníky je mimořádně obtížné se k podrobným informacím o zákaznících dostat a nepřináší tak takové obchodní výsledky, jako tomu bývá v případě, že má firma tyto informace centralizované a sdílené v CRM. (Holaň, 2014)

Důležitá je také práce s poptávkami od zákazníků. Přípravou nabídky a jejím odesláním zákazníkovi obchodní aktivita nekončí, ale teprve začíná. V současné době vysoké konkurence je potřeba se zákazníkem dále aktivně pracovat, zpřístupnit všem zapojeným osobám související obchodní a technickou dokumentaci. CRM tyto oblasti plně podporuje a tím přispívá k navýšení procenta nabídek, které se podařilo překlopit do uzavřeného obchodu a tím i k vyšší efektivitě obchodních aktivit.

Veškeré informace z jednání se zákazníky jsou strukturovaně a přehledně evidovány a jsou tak výborným zdrojem v rámci přípravy na další jednání se zákazníkem. Zároveň jsou cenné také pro management, protože poskytují přehled o situaci na trhu, aktivitách konkurenčních produktů, změnách v požadavcích zákazníků, apod.

Implementací CRM získává vedení obchodu cenný nástroj pro řízení obchodních aktivit. Mezi nejdůležitější funkce patří:

- zacílení obchodních aktivit,
- podklady pro stanovení plánu prodeje a měření jeho plnění,
- cílené a přehledné plánování schůzek se zákazníky,
- informace o proběhlých jednáních, konkurenční aktivitě, vývoji na trhu,
- reporting o úspěšnosti prodeje.

Efektivitu obchodu ovlivňují 2 faktory: kvantita – tj. počet interakcí se zákazníkem a kvalita – zacílení obchodních aktivit na zákazníky, u kterých lze realizovat nejvyšší obrat. Kvantita je lehce měřitelná, nejčastěji používanými metrikami jsou počet schůzek se zákazníkem, počet odeslaných nabídek, apod.

Kvalita se řídí hůře, bez CRM, které umožňuje evidovat potenciál u zákazníků, je to téměř nemožné. CRM zároveň umožňuje centralizovaně evidovat nejen firmy, kde již obchod aktivně probíhá, ale mít přehled také o dalších potenciálních zákaznících v regionu. Rozšiřuje tak obchodníkům výběr firem, ze kterých si při plánování svých cest mohou vybírat.

Přehled o potenciálu v obchodním regionu také umožňuje stanovit plán na základě reálných podkladů o situaci na trhu. Plnění plánu lze průběžně měřit a vyhodnocovat, u kterých zákazníků / obchodníků jsou obchodní aktivity úspěšné nebo kde je potřeba se naopak ještě zlepšit.

Vedoucí týmu by měl být koučem obchodníků, které řídí. Kromě nastavení obchodních postupů a pravidel potřebuje i nástroj, který mu poskytne přehled o tom, jak jednotliví obchodníci tyto postupy a pravidla dodržují. Pokud má vedoucí přehled o plánovaných schůzkách obchodníků se zákazníky, může je v předstihu korigovat nebo usměrňovat tak, aby byl obchodník správně zacílen na aktuálně nejhodnotnější obchodní příležitosti. Díky zápisům z proběhlých jednání má vedoucí zase možnost jednoduše zjistit, jak obchodník během schůzky postupoval a dávat mu zpětnou vazbu, kde by se mohl případně zlepšit. (D3Business Consulting s.r.o, 2015)

3.5.3 Přínosy CRM pro technické oddělení (konstrukce, technologie, apod.)

Jak již bylo zmíněno dříve, CRM má přínosy nejen pro obchod a marketing, ale přináší výhody i pro technická oddělení firmy, mezi největší přínosy patří (D3Business Consulting s.r.o, 2015):

- sdílení informací o požadavcích zákazníků,
- jednotné úložiště obchodní a technické dokumentace,
- řízení workflow přípravy nabídky, řešení reklamací, aj.

Značnou část informací potřebných pro zpracování nabídky získávají obchodníci v rámci obchodních jednání. Pokud má technické oddělení tyto informace dostupné, může je jednoduše použít a nemusí si znovu se zákazníkem podklady upřesňovat v rámci návrhu technického řešení, přípravy nabídky, apod.

CRM podporuje strukturované uložení veškeré dokumentace na jednom místě. V případě, že vzniká více verzí jedné nabídky, umožňuje i zvýraznit, k jakým

změnám v čase docházelo. Lze se jednoduše vrátit o krok zpět, apod. Rychlé dohledání informací má i velký význam v případě řešení případných stížností či reklamací.

Pokud se na zpracování nabídky podílí větší počet zaměstnanců, je výhodné využít CRM pro sledování a řízení procesu prostřednictvím přednastaveného workflow (pracovních postupů). Při ukončení jednoho kroku je poté automaticky vygenerován úkol s termínem dle přednastavených lhůt. Ten se zobrazí zodpovědnému pracovníkovi v jeho kalendáři nebo mu může být i odesláno upozornění mailem. Vedoucí má přehled, který zaměstnanec je v dané chvíli za splnění úkolu zodpovědný, zda nedochází k prodlení apod. Systém také podporuje kapacitní plánování, lze jednoduše měřit, kdo je nakolik časově vytížen, kde by pomohlo případné navýšení kapacit.

3.5.4 Přínosy CRM pro výrobu a logistiku

Také v rámci výroby a logistiky CRM umožňuje využít informace o zákaznících pro řízení těchto procesů:

- prioritní výroba a expedice pro VIP zákazníky,
- jednotné úložiště obchodní a technické dokumentace,
- využití kontaktních údajů zákazníka při expedici / doručení zboží.

Nejen v současné době převisu poptávky nad nabídkou je potřebné prioritně řešit požadavky zákazníků, kteří mají pro firmu dlouhodobě nejvyšší hodnotu. Tou by neměla být výše aktuální zakázky, ale zejména dlouhodobý obrat firmy, resp. potenciál, který zde lze dosáhnout. (Karlíček, 2013)

Proto je důležité propojit CRM také na výrobní a logistické procesy a zobrazit potřebné informace i těmto pracovníkům. Velký přínos má opět sdílení technické a dokumentace.

V rámci expedice zboží lze využít kontaktních údajů na pracovníky zákazníka, což výrazně zjednodušuje případnou komunikaci při neočekávaných situacích při doručování objednaného zboží.

3.5.5 Přínosy CRM pro zákaznický servis

Důležitost zákaznického servisu při komunikaci se zákazníkem bývá často nedoceněna. Obchod je vnímán jako ten, který přináší nové zakázky. Zákaznický servis má ale neméně důležitou roli. Pokud nebude zákazník se servisem spokojený, nebude chtít v budoucnu s firmou dále obchodovat. CRM zákaznický servis podporuje zejména v následujících oblastech (D3Soft, 2016):

- komplexní informace o zákaznících na jednom místě,
- přehled o realizovaných obchodních případech,
- přehledné informace z předchozí komunikace se zákazníkem,
- řízení workflow řešení požadavků zákazníků.

Stejně jako pro obchod, také pro zákaznický servis je mimořádně cenné sdílení komplexních informací o zákaznících. Vzhledem k tomu, že velká část komunikace probíhá prostřednictvím telefonu nebo dnes populárního online chatu, je důležitá také rychlost, s jakou jsou tyto informace dostupné. Díky integraci telefonní ústředny na CRM je možné zajistit, že již v okamžiku příjmu telefonního hovoru, je na obrazovce operátora zobrazena karta příslušného zákazníka, informace o posledních dodávkách zboží, apod. Operátor tak má možnost se zákazníkem jeho problémy řešit v reálném čase. Tím jednak celý proces zrychlí, ale především se zvýší spokojenost zákazníka s vyřízením jeho požadavku.

Aktuálním trendem v rozvoji CRM systémů je zapojení umělé inteligence pro podporu operátora při komunikaci se zákazníkem. Cílem je nabízet na základě diagnostiky problému možnosti jeho řešení s využitím dříve řešených podobných situací. Jiným příkladem může být vyhodnocení profilu zákazníka pro nabídku dalších produktů a služeb. Využívá se tak zkušenosti, že zákazník, který je spokojen s vyřešením aktuálního problému je přístupnější také další komunikaci a to zejména tehdy, pokud nabídka skutečně odpovídá jeho potřebám.

3.5.6 Přínosy CRM pro ekonomické oddělení

Ekonomické oddělení bývá do komunikace se zákazníkem zapojeno v okamžiku reklamace nebo prodlení zákazníka s úhradou finančních závazků. Proto je vhodné také toto oddělení do projektu CRM zapojit, mezi hlavní využívané funkčnosti patří:

- informace o kontaktních osobách u zákazníků,
- řízení workflow vymáhání pohledávek a řešení reklamací,
- automatické generování výzev k úhradě,
- evidence dohodnutých závěrů, platebních kalendářů, apod.

Komunikace se zákazníky při vymáhání pohledávek či řešení reklamací probíhá podle přesně stanovených pravidel. Využitím přednastaveného workflow, automatického generování výzev k úhradě lze celý proces zautomatizovat a zjednodušit. Průběh vymáhání pohledávky je zdokumentován, jsou zaevidovány dohodnuté závěry, je možno přiložit platební kalendáře, apod. O průběhu je ihned informován management i obchodní oddělení, které bývá u větších případů do těchto procesů také zapojeno. (Lošťáková, 2017)

3.6 Shrnutí přínosů implementace CRM

Strategickou hnací silou za všemi iniciativami CRM musí být vztah mezi souvisejícími náklady a přínosy. (Kozák, 2011)

Přínosy CRM pro jednotlivé funkční oblasti firmy zobrazuje následující tabulka. Tato přehledná forma se využívá zejména při zahájení implementace pro určení priorit dané firmy. Konkrétní vymezení cílů, které by CRM mělo přinést, umožňuje následné vyhodnocení, jakých výsledků bylo jeho nasazením dosaženo. (D3Business Consulting s.r.o, 2015)

Tabulka 3.2 přínosy CRM

Navýšení výnosů (+)	Snížení nákladů (-)	Zlepšení znalosti zákazníků
MARKETING		
<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení efektivity kampaní • zlepšení identifikace potřeb zákazníků • zlepšení analýz zákaznických dat • zvýšení podílů cross-selling 	<ul style="list-style-type: none"> • automatizace provádění kampaní • automatizace vyhodnocení kampaní • generování potenciálních zákazníků • eliminování neefektivních kampaní 	<ul style="list-style-type: none"> • přizpůsobení marketingových nabídek • zlepšení identifikace potřeb • personalizované web interakce • zapojení zákazníků/spotřebitelů do dialogů

PRODEJ		
<ul style="list-style-type: none"> • zjednodušení akvizice zákazníků • zefektivnění prodeje • zjednodušení analýz zákaznických dat • zlepšení produktivity pipeline managementu 	<ul style="list-style-type: none"> • automatizace sledování stavu příležitostí • zjednodušení akvizice zákazníků • zjednodušení získání zákaznických dat • zlepšení předpovědi poptávky 	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring nákupů napříč prodejními kanály • zkrácení prodejní doby (odezvy na požadavek zákazníka) • zvýšení znalosti zákazníka • Best-practices (osvědčené obchodní postupy)
SLUŽBY		
<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení prodejů přes servisní kanály • zvýšení prodeje doplňkových služeb • provádění opakovaných služeb • 24/7 přístup k on-line objednávkám 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení samoobslužných služeb pro zákazníky • automatizace online nabídek • automatizace telefonních hovorů • pořadí úrovně služeb podle hodnoty zákazníka 	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení znalosti potřeb zákazníka • snížení čekací doby zákazníka • call centrum/web integrace • 24/7 přístup k technickému supportu

Zdroj: Vytvořeno dle D3Businnes Consulting, 2015

Uvedené přínosy lze podle efektu, který firmě přináší, rozdělit do 3 základních skupin.

První jsou charakteristické tím, že pomohou navýšit výnosy firmy. Jako příklad lze uvést cross-selling. Tím, že firma prodá zákazníkovi i další výrobky z jiných produktových skupin, dojde k celkovému růstu tržeb.

Druhá skupina je zaměřena na snížení nákladů. V praxi nejčastější je automatizace marketingových kampaní. Ušetřením manuální práce zaměstnanců se sníží interní náklady na realizaci kampaně.

Třetí skupina přináší zlepšení znalosti zákazníka. Jak bylo uvedeno dříve, znalost zákazníka a jeho potřeb je jednou ze základních konkurenčních strategií a zlepšení v této oblasti zvyšuje celkovou obchodní úspěšnost.

4 Metodika sběru dat

4.1 Přípravná fáze

Firma využívá CRM Leonardo již několik let, nicméně nebyla si jistá, zda využívá tento systém dostatečně a efektivně. Hlavním problémem byla neexistence srovnávací základny, která by umožnila porovnání s optimálním stavem.

4.1.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo tedy vydefinovat maximální možnosti CRM a zhodnotit oproti nim současný stav v prostředí dané firmy a vydefinovat možnosti případného dalšího rozvoje systému.

Základním prvkem analýzy byl průzkum názorů uživatelů systému s cílem zjistit, jak na základě svých zkušeností hodnotí současný stav, kde vidí největší prostor pro případný další rozvoj tohoto systému. Pro sběr jejich vyjádření bylo rozhodnuto použít formu dotazníků.

4.1.2 Typy dat

Pro provedení výzkumu byly využity primární i sekundární data. Primární data byly získány prostřednictvím dotazování. Sekundární data byla zjištěna z odborné literatury, podnikových příruček a zahraničních publikací.

4.1.3 Dotazování

Kvantitativní metoda, která je často využívána v mnoha průzkumech. Uskutečňuje se pomocí nástrojů jako je dotazník či záznamový arch, díky kterým lze snadno získat žádoucí primární údaje. (Walker, 2013)

Provedení průzkumu touto cestou má řadu výhod. Předem připravené dotazníky umožňují cílené směřování otázek na nejdůležitější oblasti. Díky jednotné formě umožňuje vyhodnocení četnosti odpovědí na jednotlivé otázky, určení priorit na základě podobného vyjádření více osob ke stejnému tématu. Osoby není potřeba soustředit na jednom místě ani ve stejný čas a vše probíhá v anonymitě.

Prvním krokem při přípravě průzkumu bylo stanovení jednotlivých otázek. Bylo vycházeno přitom jednak z obecných přínosů CRM pro jednotlivé role pracovníků uvedených v předchozí části této práce, jednak bylo využito interních materiálů firmy

D3Soft, popisující dostupnou funkčnost systému. Díky tomu dotazník umožnil nejen posoudit současný stav, aktuálně využívané úlohy systému, ale dal uživatelům možnost vyjádřit se i k další funkčnosti, kterou nyní nevyužívají, zhodnotit, nakolik by byly přínosné. Ukázka dotazníku je obsažena v příloze č. 1.

Jednotlivé odpovědi byly poté vyhodnoceny ze dvou pohledů. Prvním bylo posouzení současného stavu systému, zahrnující posouzení spokojenosti uživatelů s využívanou funkčností, resp. jejich názoru na funkčnost, která se nyní nevyužívá, ale mohla by být pro firmu přínosem.

Druhým cílem bylo pomoci určit priority navrhovaných změn na základě kvantitativního posouzení důležitosti dané funkčnosti pro uživatele, resp. četnosti navrhovaných změn. Pokusil jsem se i o určité shrnutí doporučení jednotlivých uživatelů formou odpovědí na otevřené otázky do podoby konkrétního návrhu změn, které jsou uvedeny v kapitole č 6.

4.1.4 Cílová skupina průzkumu

Základní skupina byla totožná s výběrovou skupinou, byli dotazováni všichni zaměstnanci, konkrétně:

Tabulka 4.1 cílová skupina průzkumu

Role	Počet uživatelů
vedení společnosti	2
obchodní zástupci	8
marketing	2
produktový management, technické oddělení	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedení společnosti odpovídalo na všechny otázky, ostatní skupiny pouze na otázky z oblasti, která se jich týkala.

4.1.5 Obsah a struktura dotazníku

V rámci jednotlivých funkčních oblastí CRM jsem vydefinoval následující otázky. U každé jsou uvedeny okruhy informací, na které bych rád získal odpověď, resp. nad kterými by se uživatelé měli zamyslet v rámci vyplňování odpovědí (tento doplňující komentář byl součástí návodu k vyplnění dotazníku).

Při návrhu struktury dotazníku a jednotlivých otázek jsem vycházel ze standardní funkčnosti CRM systému.

Pro každou funkčnost jsem se uživatelů dotazoval:

- nakolik je pro společnost důležitá (1 = nejvyšší až 5 = nejnižší),
- jak hodnotí současný stav jejího využití (na školní stupnici 1 – 5),
- jaké náměty ke zlepšení navrhuje (text),
- v případě, že daná funkčnost není využívána, co by její využití uživateli přineslo (text).

Dotazník byl sestaven ve spolupráci s managementem firmy.

První oblast- informace o zákaznících

1. Základní údaje

(mezi základní údaje patří: název firmy, IČ, DIČ, sídlo firmy / fakturační adresa, kontaktní údaje – webové stránky, telefonní spojení na ústřednu, centrální mailová adresa)

2. Další adresy

(dodací adresa zboží, případně jiné adresy, které obchodníci navštěvují, nebo kde se vyskytují důležité kontaktní osoby zákazníka – konstrukční oddělení, nákup, vedení společnosti, apod.)

3. Předmět činnosti

(slovní popis, čím se zákazník zabývá, jak používá firemní produkty)

Příklad: „Údržba vlastních výrobních zařízení na výrobu aut. světel“. Čím podrobnější komentář je, tím lepší, jednodušší a rychlejší je získání rychlého náhledu na zákazníka ze strany pracovníků, kteří s danou firmou nejsou v každodenním kontaktu.

4. Odvětví

(činnost zákazníka dle klasifikace firmy)

Příklad: „Výroba plastových výrobků“. Znalost odvětví, ve kterých je firma prodejně nejúspěšnější, umožňuje správné zacílení obchodních aktivit.

5. Počet zaměstnanců

(počet pracovníků zákazníka)

Poznání, zda je firma prodejně úspěšnější u menších nebo větších firem je opět důležitým prvkem obchodní strategie.

6. Majitelé firmy

(majitel firmy dle obchodního rejstříku)

Vzájemnou majetkovou provázanost firem lze využít při průniku do dalších firem stejného majitele na základě kladné reference u jednoho z členů skupiny.

7. Kontaktní osoby zákazníka

(jméno, příjmení, titul, funkce, kontaktní údaje – telefon, mail)

8. Finanční zdraví zákazníka

(finanční kredit firmy, informace o zahájení insolvenčního řízení, existence dluhu zákazníka u státních institucí, evidence firem v úpadku)

9. Interní reporting

(přehled tržeb, platební morálka a další informace z fakturačního systému)

10. Připojené dokumenty

(poptávky, nabídky, rámcové smlouvy, technická dokumentace, apod.)

Druhá oblast- podpora obchodních jednání se zákazníkem (obchodních zástupců)

11. Potenciál u zákazníků

(potenciál prodeje firemních produktů zákazníkovi)

12. Plánování schůzek

(cílené plánování aktivit u zákazníků)

13. Zápisy z jednání

(strukturovaný záznam o telefonické či písemné komunikaci se zákazníkem)

14. Poptávky

(evidence poptávek od zákazníků)

15. Nabídky

(podpora vytváření nabídek, přehled o jejich úspěšnosti)

16. Uzavřené objednávky

(přehled o uzavřených objednávkách, stavu jejich realizace)

17. Neuhrazené faktury

(přehled o neuhrazených fakturách)

18. Nárůsty / poklesy prodeje

(přehled o vývoji prodeje u zákazníků)

Třetí oblast- řízení obchodu

19. Segmentace zákazníků

(rozdělení zákazníků do skupin podle jejich důležitosti nebo rozdílného nákupního chování)

20. Zacílení obchodních aktivit

(diferenciace přístupu k zákazníkům na základě jejich důležitosti nebo rozdílného nákupního chování)

21. Stanovení plánu prodeje

(určení plánu prodeje podle potenciálu u zákazníků, resp. jiných podkladů o vývoji situace na trhu)

22. Měření aktivity obchodníků

(kvantitativní i kvalitativní měření obchodní aktivity obchodníků)

23. Reporting o úspěšnosti prodeje

(reporting o úspěšnosti prodeje dle zákazníků, obchodníků, regionů, produktů, apod.)

24. Monitoring konkurenčních aktivit

(informace o působení konkurence na trhu)

Čtvrtá oblast- marketing

25. Komunikace novinek a obchodních sdělení zákazníkům mailem

(hromadná komunikace se zákazníky prostřednictvím mailového zpravodaje)

26. Zasílání katalogů, prospektů poštou

(hromadná komunikace se zákazníky prostřednictvím direkt mailu – rozesíláním letáků či katalogů poštou)

27. Organizace školení, seminářů a dalších akcí pro zákazníky

(podpora organizace akcí, výběru účastníků, rozesílání pozvánek, evidence účasti na akcích)

28. Uvádění nových produktů na trh

(příprava marketingového / byznys plánu, komunikační scénář uvedení nových produktů na trh)

29. Vyhledávání potenciálních zákazníků

(vyhledávání nových firem ze zajímavých tržních segmentů, s cílem jejich aktivního oslovení s nabídkou)

Pátá oblast- podpora technických oddělení, výroby a logistiky

30. Technické a cenové kalkulace

(podpora procesu vytváření technických a cenových částí nabídek)

31. Zohlednění důležitosti zákazníka při plánování výroby a logistiky

(plánování výroby a logistiky podle priorit)

32. Produkt management

(řízení produktového portfolia podle úspěšnosti výrobků)

Šestá oblast- ekonomika

33. Řešení stížností a reklamací

(evidence stížností a reklamací zákazníků)

34. Vymáhání pohledávek

(vymáhání neuhrazených pohledávek)

4.2 Realizační fáze

Pro zpracování dotazníku byl využit program Excel od Microsoftu. Byla zpracována tabulka s výsledky a z ní následně grafy.

4.2.1 Harmonogram

Přípravná fáze probíhala od listopadu do konce prosince.

Počátkem ledna byly rozdány zaměstnancům dotazníky. K vyplnění byl vymezen čas 2 týdnů. Z důvodu nemoci a vytíženosti jednotlivých zaměstnanců tato doba však musela být prodloužena. Všechny dotazníky byly k dispozici až ve druhé půlce února.

Vyhodnocení informací bylo naplánováno na měsíc únor, vzhledem k menšímu zpoždění ze strany zaměstnanců, byl celý časový plán nadále posunut o dva týdny.

Prezentace výsledků a doporučení managementu firmy byla naplánována na konec března.

5 Analýza současného stavu systému CRM

5.1 CRM Leonardo

Pro vydefinování maximální rozsahu možností CRM Leonardo byly využity materiály na podporu prodeje a implementace společnosti D3Soft s.r.o, zformulované na základě dlouhodobých zkušeností jejích pracovníků při nasazování CRM na českém a slovenském trhu, mimo jiné i v prostředí firem ze strojírenského odvětví.

5.1.1 Souhrnné a komplexní informace o zákaznících

Jeden z nejdůležitějších přínosů je souhrnná evidence informací o zákaznících. Uživatelé mají na jednom místě možnost zobrazit si veškeré potřebné informace o zákaznících, ať už potenciálních, stávajících nebo bývalých.

Informace jsou sdíleny, bez ohledu na to, kdo je do systému vložil, jsou dostupné ostatním uživatelům. Tj. například servisní oddělení může využít informace vložené obchodníky, technickým oddělením, atd. Pokud by nastala situace, že některé informace by byly obchodně citlivé a bylo by vhodné omezit, které role uživatelů s nimi mohou pracovat, lze jejich zobrazení omezit přístupovými právy.

Struktura informací se liší podle potřeb a priorit dané firmy, standardně karta zákazníka obsahuje:

- základní údaje (název, IČ, DIČ, adresa, kontaktní údaje),
- klasifikace (důležitost zákazníka – VIP / ostatní),
- odvětví zákazníka,
- majitelé zákazníka,
- zodpovědné osoby firmy za péči o zákazníka,
- zástupci (kontaktní osoby zákazníka),
- reporty (přehled tržeb, platební morálky, apod.).

Vzhledem k tomu, že vkládání informací vyžaduje určitý související čas, zejména ze strany obchodníků, je vhodné, pokud je přínos evidovaných informací dobře zvážen, evidují se pouze nezbytné informace. Jejich struktura by se také měla lišit podle důležitosti zákazníka (ke klíčovým zákazníkům se soustředí více informací, než k menším, méně významným firmám).

Pro zajištění co nejvyšší kvality a úplnosti informací je vhodné přednastavit automatické kontroly vkládaných dat. Systém může např. při založení nového zákazníka upozornit, že dané IČ již v databázi existuje a tak zajistit, aby nevznikaly zbytečné duplicity v systému. Nebo může vyžadovat vyplnění položek, které jsou označeny jako povinné a bez jejich vložení nelze formulář uložit. Lze také přednastavit zobrazování polí podle určité logiky. Pokud je u VIP zákazníků struktura informací širší než u ostatních zákazníků, jsou tyto doplňkové informace zobrazeny jen u zákazníků označených jako VIP. Uživatel tak v kterémkoliv okamžiku jednoznačně ví, co se od něj očekává, jaké informace by měl do systému vložit.

Přehlednost systému lze také zvýšit použitím grafických prvků. Jako příklady lze uvést:

- ikona, zvýrazňující VIP zákazníky (červená barva, vykřičník, apod.),
- označení osob, se kterými se nejčastěji jedná nebo zvýraznění důležitých osob (management, osoby rozhodující o nákupu, apod.),
- barevné označení povinných položek,
- označení informací podle oddělení, které je vyplňuje.

Vhodné je také tam, kde je to možné vázat vyplnění na předem definované číselníky. Předejde se tak tomu, že každý uživatel použije jiného slovního vyjádření a ve výsledku nebude možné vyhledat např. všechny technické pracovníky v DB, protože jednou budou označeni jako Technolog, jindy jako Technik, TPV, atd.

Zejména u kontaktních osob je často požadavek na sdílení těchto informací v mobilních zařízeních (telefonu, tabletu, apod.). Nejlepší formou je přímá integrace, ale pokud to není možné, nabízí CRM možnost importu kontaktů do aplikace telefonu prostřednictvím QR kódu.

Připojené informace

Formuláře vždy obsahují určitou sadu základních položek. Pokud jejich struktura není dostatečná, lze ji rozšířit prostřednictvím tzv. připojených informací, které může správce dodatečně doplnit, včetně designového návrhu formuláře.

Lze tak jednoduchou formou přidat pole „na míru“ bez nutnosti programátorských zásahů. Velkou výhodou připojených informací a položek samotných je volnost při jejich definici. Vzniklý formulář je možné optimalizovat

z pohledu tzv. uživatelské přívětivosti (určovat pozice položek, určovat jejich seskupení, barevné podbarvení apod.), nastavovat závislost mezi položkami (znenáhla přístupnosti polí, předvyplnění položek, automatické výpočty), tak i před uložením formuláře spustit kontrolní mechanismy, které ověří správnost dat, které byly zadány.

Položky mohou být typu:

- hodnota,
- hodnocení (číselník s možností výběru jedné možnosti),
- znakový řetězec (délkou omezená textová položka),
- datum,
- popis (delší textová položka),
- odkaz (na určitý adresář nebo webovou stránku),
- ano/ne,
- výčet (číselník s možností výběru n možností),
- odkaz na tzv. externí číselník, jehož definice je určena dynamicky (vytvořena na míru podle potřeb dané firmy).

Připojené dokumenty

Dokumenty lze připojit v různých částech systému, např. k zákazníkovi, kontaktní osobě, příležitosti apod. Aplikace podporuje uložení dokumentů přímo do databáze, odkazem (je uložena cesta na síťové úložiště), případně je i zajištěno automatické odeslání připojovaného dokumentu z lokálního adresáře na server (tzn. dokument je přenesen na společné úložiště a následně je na něj v aplikaci vytvořen odkaz).

Pokud je např. při přípravě nabídek vhodné mít uloženu nejen poslední verzi dokumentu, ale i historicky zpracované varianty, lze zapnout tzv. verzování dokumentů. Uživatelé pak vidí, jaké verze dokumentu průběžně vznikaly, jaké změny byly prováděny a k historickým verzím se lze i jednoduše vrátit.

Z pohledu jednotné firemní grafiky je velice oceňována možnost vytvářet nové dokumenty na základě přednastavených šablon. Ty jsou centrálně spravovány na jednom místě, v rámci administrace systému. Všechny dokumenty tak mají stejnou podobu. V případě změny některých grafických prvků, je změna provedena pouze na jednom místě a je automaticky promítnuta do všech nově vytvořených dokumentů.

Samozřejmostí je opět sdílení dokumentů, resp. naopak omezení přístupu k nim dle přednastavených uživatelských oprávnění. Ta mohou být vázána nejen na roli uživatele, ale mohou se lišit i podle typů uživatelů, mohou omezena jen na náhled dokumentů (bez možnosti jejich aktualizace). Hierarchická struktura propojení mezi firmami jednoho vlastníka

V případě, že má jeden vlastník více firem s různými IČ, ke kterým je potřeba přistupovat jednotně, je možné aktivovat tzv. hierarchickou kartu zákazníka. Na firmy pak lze nahlížet souhrnně jako na „holding“.

Typickým případem je seskupení více firem jednoho vlastníka. Hierarchické struktury jde také ale využít pro segmentaci v případě, že jeden subjekt se zabývá více aktivitami, např. konstrukcí i vlastní zakázkovou zámečnickou výrobou - pak může být zařazen ve skupině „zámečnická výroba“ a zároveň ve skupině „konstrukčních kanceláří“.

Zákazník typu občan

Zajímavou variantou je možnost v systému aktivovat fyzickou osobu, tzv. občana. V kartě zákazníka pak jsou automaticky změněny evidované údaje (místo názvu firmy se ukládá jméno a příjmení, apod.)

Založení nové firmy s vazbou na ARES

Při vkládání údajů zákazníka do DB se mohou vyskytnout chyby při jejich přepisu. Nejčastější chybou je neuvedení čárky před s.r.o., nesprávné uvedení mezer, apod. I když se někdy jedná o drobný překlep, může mít velice nepříjemný dopad. Protože se jedná o oficiální název firmy, může být zákazníkem vystavená faktura vrácena k novému vystavení, čímž může dojít k odkladu její úhrady.

Proto se výrazně doporučuje, aby nový zákazník vždy byl založen automaticky s využitím údajů webové služby ARES. Po zadání IČ jsou ostatní údaje vyplněny z tohoto centrálního registru, odpadá ruční přepis údajů a minimalizuje se tak riziko chyb při zadávání dat.

Propojení s insolvenčním rejstříkem

CRM nabízí také propojení s insolvenčním rejstříkem prostřednictvím automatizovaných importů dat (jedná se sice o placenou službu, ale pokud má firma větší množství klientů, je dobré této možnosti využít).

5.1.2 Řízení aktivit se zákazníkem

Řízení aktivit se zákazníkem je postaveno na cíleném směřování aktivity na zákazníky s nejvyšším potenciálem prodeje. Klíčové je proto dobře znát potenciál u jednotlivých zákazníků, mít přehled o dosavadních aktivitách s těmito zákazníky a úspěšnosti proběhlých obchodních případů, případně důvodech neúspěchu.

Potenciál u zákazníka

Potenciál u zákazníka bývá do systému vkládán obchodníky, kteří firmu nejlépe znají a na základě osobní návštěvy firmy jsou nejlépe schopni odhadnout, jaký roční objem prodeje by se zde mohl uskutečnit.

Po vyplnění potenciálu pak lze zákazníky setřídít a zaměřit pozornost na zákazníky, kde je potenciál nejvyšší. Na základě teorie, ale i praktických zkušeností je nejvhodnější využít tzv. Paretovo pravidlo, které říká, že pouze 20% zákazníků tvoří 80% tržeb. Zaměřením pozornosti na tyto zákazníky tak lze získat velice efektivně kontrolu nad rozhodující částí obrátu a zajistit dlouhodobé fungování firmy.

Cíle u zákazníka (práce s příležitostmi, vedení obchodního případu)

Cílem se rozumí jakýkoliv dílčí krátkodobý nebo dlouhodobý cíl, případně jednorázový úkol, vztažený k zákazníkovi, obchodnímu případu, servisní zakázce, produktu nebo projektu. Cíl se může evidovat samostatně nebo navázat na obchodní plán. Prostřednictvím cílů jsou řešeny např.:

- obchodní případy (první kontakt, nabídka, před podpisem smlouvy, smlouva, ukončeno),
- reklamace,
- pohledávky,
- nové požadavky (např. na výrobu, novou službu),
- interní úkoly (příprava technické části nabídky, apod.).

Servisní zakázky

Modul Zakázky slouží pro sledování efektivity servisních zakázek probíhajících u zákazníků.

Typicky se využívá, pokud se chce vyhodnocovat počet servisních zásahů spojených s určitou zakázkou (související servisní cíle), plánované vs. reálné časové náklady (čas pracovníků podílejících se na zakázce). Standardně, pokud zákazník řeší i servisní péči, lze nastavit automatiku vytvoření servisní zakázky v modulu Zakázky po uzavření obchodního případu.

5.1.3 Nástěnka

Nástěnka je prostředí pro prezentaci dat formou tabulek a grafů, bez nutnosti dohledávat data v dílčích přehledech a reportech. Tuto vlastnost oceňují hlavně manažeři, kterým se přednastavuje přesně podle jejich požadavků. Na nástěnku si pak uživatel může nechat zobrazit informace ze všech oblastí CRM:

- přehled aktivit obchodníků u zákazníků,
- statistika počtu schůzek obchodních zástupců (plnění kvóty min. počtu schůzek),
- přehled otevřených nabídek,
- přehled otevřených objednávek,
- analýza důvodu neúspěchu nabídek,
- nově získaní zákazníci,
- efektivita servisních zakázek,
- plán výroby,
- apod.

Technicky jsou podporovány různé formáty miniaplikací: tabulky, hierarchické tabulky (s rozklikem sloupců i řádků), grafy (sloupcové, koláčové, trychtýře...), seznamy, kalendáře, webové stránky či grafické vizualizace nestandardních stavů (např. semaforey). Pokud to v dané miniaplikaci dává smysl, je možno přejít kliknutím přímo do editace prezentovaných záznamů.

5.1.4 Reporting

V CRM Leonardo existují tyto typy reportů:

Reporting services - reporty jsou tvořeny pomocí nástroje Microsoft Reporting services. Tyto reporty vynikají grafickou úpravou, ale jejich vytváření vyžaduje vyšší programátorské dovednosti.

SQL report - typické reporty tabulkového tvaru tvořené prostým zobrazením dat z databáze (lze rozkliknout do detailu – např. otevřít kartu firmy). Vytvoření tohoto typu reportu je již jednodušší, často je prováděno zaškolenými správci systému.

Mapa - zobrazení map se zobrazením např. firem z databáze (s využitím Google map, Microsoft VirtualEarth nebo Amap).

Externí reporty např. koláčové grafy, trychtýře (pipeline) a jiné specifické reporty vytvořené na míru dodavatelem systému (např. organizační struktura).

Jako příklad reportů lze uvést sestavy využívané v rámci přípravy na jednání:

- historie schůzek,
- historie nabídek, objednávek a fakturace,
- kontaktní osoby,
- platební morálka,
- nakupované produkty, apod.

5.1.5 Kalendář

Kalendář přehledným způsobem prezentuje aktivity naplánované v systému. Jednotlivým typům aktivit (telefon, schůzka, email) jsou přiřazeny odlišné barvy. Standardem je přepínání mezi denním, týdenním, měsíčním a ročním kalendářem.

5.1.6 Marketing

Segmentace zákazníků

V rámci Segmentace je možné provádět seskupování zákazníků do menších skupin (segmentů) a s nimi dále cíleně pracovat i v dalších modulech (např. v kampaních oslovovat s nabídkami, informovat o produktových novinkách, apod.)

Segmentace umožňuje:

- zobrazit si graficky tzv. poziční mapu (matici s 2 přednastavenými osami),

- analyzovat, jak nastavení hranic segmentů ovlivní počty zákazníků v jednotlivých segmentech,
- označit segmenty zákazníků,
- prohlížet si přiřazení jednotlivých zákazníků do segmentů,
- výsledné hodnocení uložit do karty zákazníka.

Akce a kampaně

Modul Akce a kampaně slouží pro hromadnou komunikaci se zákazníky, dále pomáhá při organizaci a přípravě marketingových a obchodních akcí a kampaní.

Umožňuje:

- naplánovat akce a kampaně (typicky na následující rok s rozpadem na čtvrtletí v rámci přípravy marketingového plánu) ,
- upřesnit jejich provedení (vybrat účastníky, formu oslovení) ,
- nadefinovat kroky kampaně (související úkoly, které se automaticky zobrazí v Kalendáři zodpovědných osob),
- realizovat akci (vytisknout štítky na obálky, personifikované dopisy, odeslat hromadně email),
- zaevidovat zpětnou vazbu (zájem o účast, uhrazení účastnického poplatku, zájem o další nabídku),
- naplánovat další pokračování (vygenerovat obchodní příležitosti k řešení obchodníky, účast v další kampani),
- vyhodnotit akci nebo kampaň (response kampaně, dopad na prodeje, dodržení plánu kampaní, rozpočtu).

Akce a kampaně jsou buď:

- na zástupce (kontaktní osoby – tato kampaň má větší účinnost),
- na firmy (pouze pokud ještě neznáme kontaktní osoby).

V případě, že prioritní potřebou je rychle a efektivně oslovit velký počet kontaktů, pak se využije tzv. Rychlá kampaň. Ta spočívá ve vybrání vzorku kontaktních osob, tvorbě samotného e-mailu a odeslání. Tvorba e-mailu podporuje automatické doplnění údajů, tzv. personifikovaný e-mail, zaslání dokumentů, případně zaznamenání tohoto odeslání do standardní struktury modulu Akce a

kampaně. Existuje i možnost odeslání sms kampaně, ta ale vyžaduje složitější technické nastavení, které musí být zabezpečeno, aby bylo odeslání možné.

Analýzy konkurence

Analýzy konkurence vychází z informací evidovaných obchodními zástupci v rámci zápisů z jednání.

Výstupem jsou následující přehledy:

- kteří konkurenti jsou nejvíce aktivní u zákazníků,
- na které segmenty zákazníků se zaměřují,
- jaká je jejich konkurenční strategie,
- jak jsou u zákazníků s jejich nabídkou úspěšní.

Odvětvové analýzy

V kartě zákazníka lze přiřadit odvětví, do kterého svým předmětem podnikání patří. Na základě této informace je pak možné hodnotit:

- počty zákazníků v jednotlivých odvětvích,
- úspěšnost prodeje dle odvětví,
- vývoj prodejů v odvětvích s vazbou na vývoj makroekonomické situace,
- potenciální zákazníky v jednotlivých odvětvích.

Regionální analýzy

Možnosti regionálních analýz jsou obdobné jako u vyhodnocení dle odvětví. Regiony mohou vycházet z územního členění dle statistického úřadu nebo mohou být definovány dle potřeb firmy.

V případě členění dle územního uspořádání země lze následně interní prodeje srovnat s vývojem ekonomiky, počtem ekonomických subjektů a dalšími makroekonomickými údaji zveřejňovanými statistickým úřadem.

Produkt management

Tento modul napomáhá vyhodnocovat prodejní úspěšnost jednotlivých produktů, evidovat k nim technické, marketingové a jiné informace:

- základní údaje produktu (kód, název, typ produktu),

- připojené informace k produktu (popis produktu, obchodní a technické informace),
- připojené dokumenty (technické, produktové listy, zařazení v katalogu),
- přehledy prodeje.

K produktu je možné evidovat související marketingové úkoly (např. scénáře přípravy nových produktů a jejich uvádění na trh).

Projekty

Modul Projekty slouží pro plánování projektů a řízení s nimi spojených úkolů. Projekty mohou mít povahu interní (projekt vývoje nového produktu/služby) i externí (projekty u zákazníka).

V rámci plánování projektů je možné:

- založit projekt zkopírováním dříve realizovaného projektu nebo šablony,
- projekt rozpadnout na dílčí etapy - podprojekty,
- zadat související úkoly,
- projekt vyexportovat do MS Project, zde aktualizovat harmonogram a změny poté promítnou zpět do CRM Leonardo.

Založené úkoly se zobrazí realizátorům v jejich Kalendáři, vlastní realizace úkolů pak probíhá standardním způsobem.

5.1.7 Řízení týmu

Tato skupina úloh nabízí podporu pro vedoucí prodeje.

Plán prodeje

Podporuje stanovení plánu prodeje obchodníkům, s možným rozpadem dle zákazníků a produktových skupin. Typicky se plánuje individuálně pro VIP zákazníky (tj. velcí až středně velcí zákazníci), ostatní jako jedno souhrnné číslo. Plánují se tržby nebo zisk. Úroveň produktových skupin (zda se plánuje po divizích nebo i s detailnějším rozpadem) se nastavuje v Administraci systému.

K dispozici jsou 2 varianty:

- 1) plánování s vazbou na obchodní příležitosti

Používá se, pokud je uzavření obchodu déle trvající případ. V rámci plánu se uvede, který obchodník ho má splnit, u kterých zákazníků. Tyto plány se pak nabízí při zápisu nových obchodních příležitostí a v modulu Plán je zobrazena aktuální naplněnost plánu těmito příležitostmi.

2) plánování dle historie tržeb a potenciálu zákazníků

Výhodou je, že u této varianty má obchodník při plánování zobrazenou historii tržeb v předchozích letech (skutečné fakturace) i potenciál prodeje z karty zákazníka. Lze plánovat i s měsíčním rozpadem.

Přehled aktivity obchodních zástupců

Přehledy slouží pro dynamické vyhledávání zápisů z jednání, kontaktovaných osob, realizace naplánovaných cílů, konkurenčních aktivit, připojených dokumentů apod.

Výhodou je, že k vyhledané informaci lze dvojitým poklepáním zobrazit detailní kartu s možností připojení komentáře či aktualizací zadané informace.

Jako vyhledávací kritérium lze obecně použít kteroukoliv položku aplikace. Nastavení provádí správce aplikace v Administraci.

Reporting (zvyšování výkonnosti obchodního týmu)

Jako podklad pro manažerské řízení, jsou v Leonardo využívány zejména následující reporty:

- přehled schůzek v minulém týdnu,
- plán aktivit na týden následující,
- statistika prodeje,
- přehled nově získaných zákazníků,
- platební morálka, apod.

5.1.8 Nástroje

Plánování zdrojů

V tomto modulu je možné evidovat a aktualizovat zdroje využitelné při aktivitách (nejčastěji schůzkách) se zákazníky. Zdroje mohou být např. auta,

zasedací místnosti, projektory, prezentační notebooky, propagační panely s logem společnosti, ukázkové produkty, apod. U každého zdroje uživatel vidí, zda je mu v daný termín k dispozici a může si jej pro svou práci alokovat.

Zdroje lze pro větší přehlednost členit do kategorií. Pravidla pro využívání zdrojů se nastavují prostřednictvím Práva k užívání zdroje.

Workflow

V aplikaci lze nastavit automatiky, které běží na pozadí a uživatel o nich na první pohled nemusí vědět. Lze tak např. nastavit automatické založení zakázky při změně stavu cíle, automatické odesílání e-mailů při změně stavu cíle atd.

Workflow lze spustit na základě změny stavu cíle nebo aktivity. Na základě těchto změn lze provést změnu řešitelů cíle, odeslání e-mailu nebo provedení jakékoliv jiné databázové akce.

Fulltextové vyhledávání

Modul umožňuje hledat textové pole napříč celou databází CRM Leonardo. Umožní zadat výběrovou podmínku typu fulltext spolu s definicí aktualizace hledané informace (bez časové podmínky, posledních 24 hodin, posledních 7 dnů, posledních 30 dnů...). Systém zobrazí všechny údaje, kde tento text nalezne, v třídění podle jednotlivých entit (například u zákazníka, u cíle, u aktivity...). Je možné jej přizpůsobit dle požadavků zákazníka.

Propojení na poštovní server (Outlook)

V modulu pošta je možné zobrazit došlou nebo odeslanou poštu a automaticky ji uložit jako CRM aktivitu (mail) se zákazníkem. Podporovány jsou:

- MS Outlook (verze 2003 a výše,)
- Imap,
- Pop3.

Pokud systém nenajde emailovou adresu u zástupců (kontaktních osob), vybere zákazníka a kontaktní osobu manuálně uživatel. Obsah mailu včetně příloh je k aktivitě připojen formou připojeného dokumentu.

Helpdesk

Helpdesk podporuje sdílení stavu řešených požadavků s třetími osobami (aliančními partnery, zákazníky, apod.)

Základníci tak např. mohou vidět, zda se již někdo jejich požadavku věnuje, jaká je odhadovaná časová pracnost / související finanční náklady, předpokládaný termín vyřešení.

K řešeným požadavkům mohou být připojeny dokumenty (popis požadavku, zhodnocení ze strany dodavatele, produktová dokumentace, záruční podmínky aj.)

5.2 Vyhodnocení průzkumu

Na základě vyhodnocení jednotlivých dotazníků průzkumu byly vydefinovány oblasti, které firma v danou chvíli již využívá, resp. oblasti, které ještě využívány nejsou.

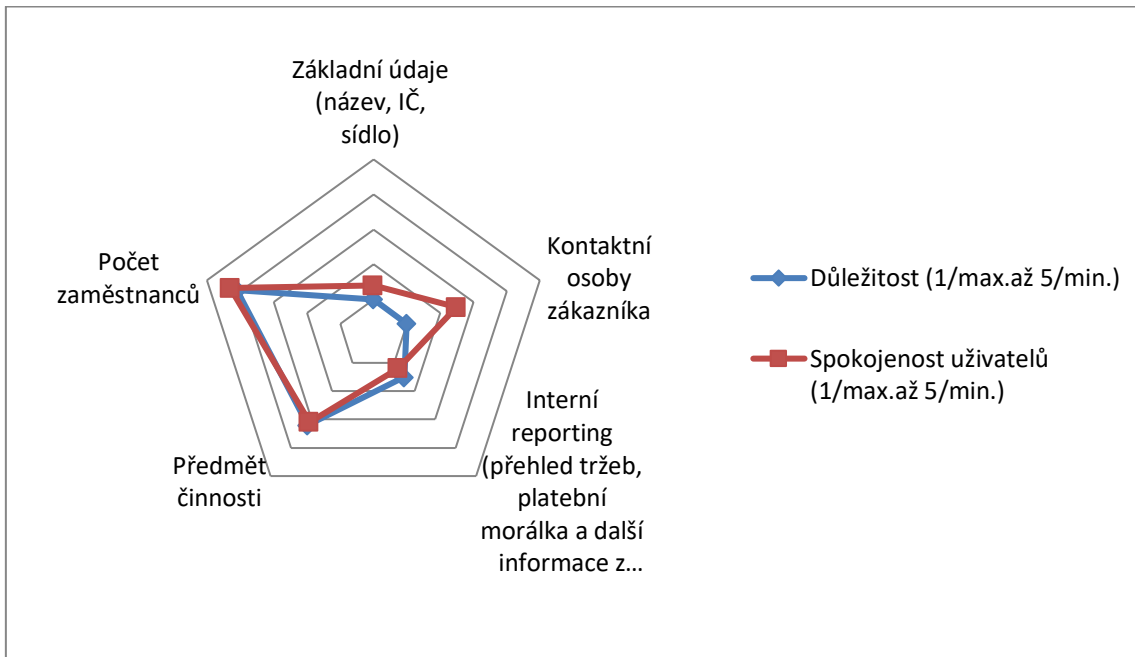
U využívaných funkcí je uveden komentář, jak je CRM konkrétně používáno, doplněný o hodnocení spokojenosti uživatelů s poskytovanou podporou a shrnutí případných námětů ke zlepšení.

U funkcích, která zatím není využívána, je pozornost věnována tomu, co by společnosti její implementace mohla přinést.

5.2.1 Oblast č. 1 - Informace o zákaznících

Informace o zákaznících jsou soustředěny v rámci tzv. Karty zákazníka. Ta patří mezi nejvíce využívané funkce CRM, proto se k ní vyjadřovaly všechny role uživatelů.

Obrázek 5.1 oblast 1 - využívané funkce CRM



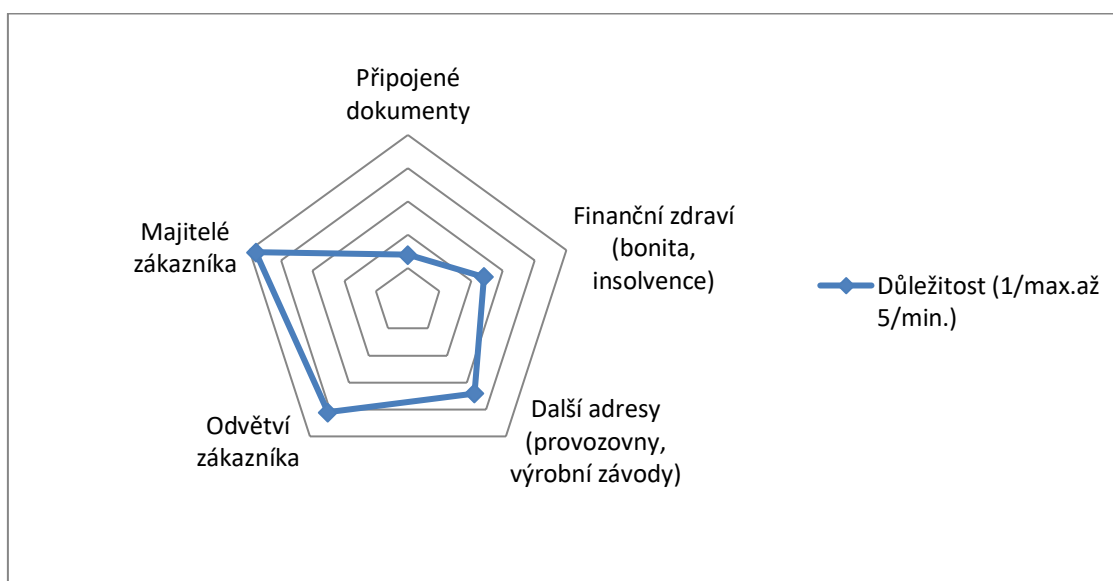
Mezi naprosto zásadní informace patří samozřejmě základní údaje o firmě a kontaktních osobách. Údaje o firmě jsou přebírány z fakturačního systému. Uživatelé jsou víceméně spokojeni, pouze v několika případech se objevila připomínka, že údaje nejsou vždy zcela aktuální. Pokud např. dojde k přejmenování firmy, zjistí se to, až když na to zákazník sám upozorní. Bylo by proto vhodné najít cestu, jak tuto změnu zjistit i z jiných zdrojů, pokud možno automaticky po jejím uveřejnění v obchodním rejstříku.

U kontaktních osob důvodem nespokojenosti není špatná funkčnost CRM, ale nižší kvalita uložených informací. U osob často nejsou vyplněny potřebné kontaktní údaje, v DB jsou osoby, které už u zákazníka nepracují, údaje nejsou aktuální, apod.

Důležité jsou pro uživatelé také informace o prodaných produktech, platební morálce, tj. zda faktury platí ve splatnosti, apod. Z vysoké spokojenosti je patrné, že informace jsou dostatečné. Celkové hodnocení snižuje pouze nespokojenost některých obchodníků s rychlostí jejich zobrazení v případě vzdáleného přístupu k systému, zejména při nižší kvalitě datového připojení. Tento problém by měly vyřešit sítě nové generace, společnost do té doby nebude realizovat v této oblasti žádné jiné kroky.

Na konci pořadí podle důležitosti jsou doplňkové informace o činnosti firmy, počtu jejich zaměstnanců. Tyto údaje jsou důležité víceméně jen pro obchodníky.

Obrázek 5.2 oblast 1 - zatím nevyužívané funkce CRM



Dokumenty k zákazníkům a obchodním případům jsou nyní ukládány na síťovém úložišti, takže jsou dostupné všem uživatelům. Problémem je vyhledávání dokumentů, zejména v případě, kdy název souboru není dostatečně vypovídající. CRM by tento problém pomohlo vyřešit. Protože byla tato oblast označena jako velmi důležitá, vedení společnosti se rozhodlo, že se jí bude v nejbližší době intenzivně věnovat.

Další oblasti jsou již pro uživatele méně důležité, v dané chvíli se nebudou rozvíjet, ale jsou to zajímavé náměty pro budoucnost.

Sledování vyhlášených insolvenčních řízení je zabezpečeno ve fakturačním systému. Obchodníci tuto informaci vidí i v CRM. V případě zhoršení obecné ekonomické situace by nicméně mohlo být zajímavé využít nezávislý finanční skóring upozorňující na možné problémy v předstihu, který nabízí např. společnost Bisnode.

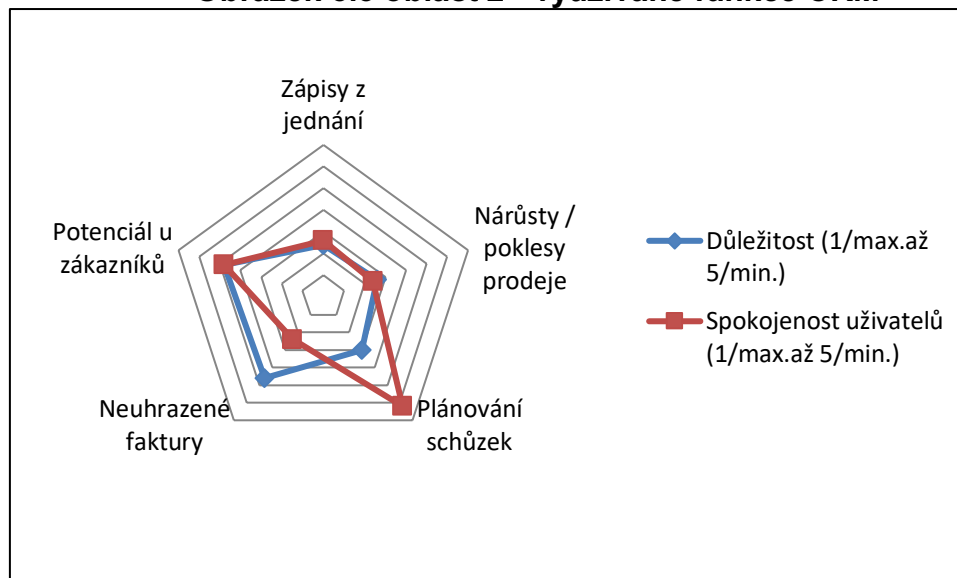
Jako další zajímavý námět dotazník ukázal práci s více adresami u zákazníka. Pokud má jedna firma více výrobních závodů, jsou nyní evidovány samostatně, což znesnadňuje práci s firmou jako celkem.

Pro vyhledávání potenciálních zákazníků by dále mohlo být přínosné jejich vyhledávání přes odvětví, resp. majetkovou provázanost.

5.2.2 Oblast č. 2 - Podpora obchodních jednání se zákazníkem (obchodních zástupců)

Podpora obchodních aktivit patří mezi klíčové funkčnosti CRM a je rozhodující pro celkové hodnocení přínosnosti tohoto systému pro firmu. Hodnocení se účastnili obchodní zástupci a vedení společnosti.

Obrázek 5.3 oblast 2 - využívané funkce CRM



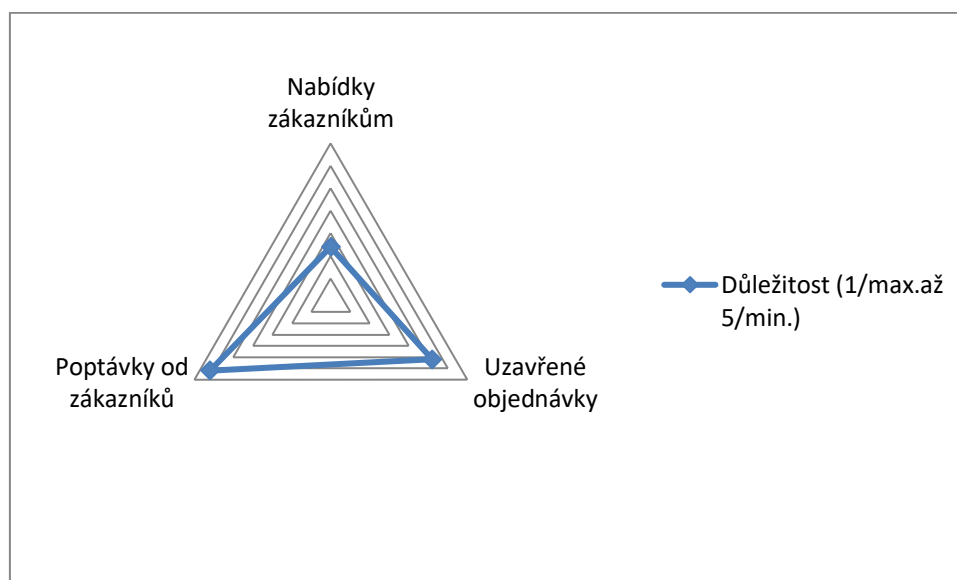
Zápisy z jednání jsou nejčastěji používanou úlohou v CRM. Obchodník musí po každém jednání provést zápis, ve kterém uvede projednávaná témata a dohodnuté závěry jednání. Vzhledem k technickému zaměření zápisy obsahují hodně věcných detailů, jsou rozsáhlé a jejich vyplnění zabírá obchodníkům poměrně hodně času. Vedení společnosti proto bylo velmi překvapeno hodnocením obchodníků, kteří i přesto považují zápisy za velmi přínosné a jsou spokojeni s jejich podporou ze strany CRM. Jediným námětem, který se opakoval, bylo omezení informací, které jsou zapisovány. Vzhledem k tomu, že tyto údaje jsou následně využívány dalšími uživateli systému, tento požadavek není možné splnit. Proběhne nicméně analýza, zda některé informace není možno přesunout ze zápisu do karty firmy. Nebylo by tak nutné je uvádět v každém zápisu, ale aktualizovaly by se pouze při změně.

Kladně byla hodnocena také podpora obchodníka informace o fakturovaném zboží. Systém přehlednou formou upozorňuje na případné poklesy prodeje, poskytuje informace o zboží, které zákazník nejčastěji nakupuje, nebo je zde naopak nevyužitý potenciál. K dispozici je také přehled neuhrazených faktur. Tento je pro

obchodníky méně důležitý, protože v prvním kole úhradu urguje ekonomické oddělení. Obchodníci jsou do vymáhání zapojeni až v případě, že zákazník dlouhodobě neplatí, takových případů ale v současnosti není mnoho a možná i proto tato funkčnost není považována za tak důležitou, jako jiné.

Důležitou funkčností s velkým prostorem ke zlepšení je naopak plánování schůzek. Plánování je jednoduché, systém zobrazuje nabídku firem, které by obchodník měl navštívit. Spokojenost uživatelů by nicméně výrazně pomohlo zvýšit, kdyby byl systém propojen na mobilní telefon a naplánované schůzky by tak bylo možné vidět a aktualizovat i mimo kancelář.

Obrázek 5.4 oblast 2 - zatím nevyužívané funkce



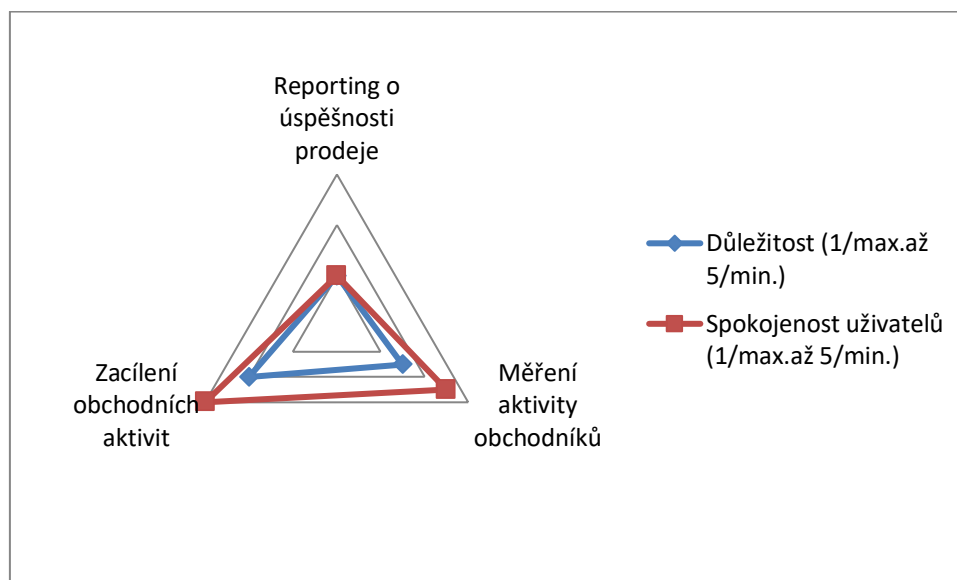
Jako velmi důležitou oblast, která zatím není v CRM podporována, uživatelé označili práci s nabídkami zákazníkům. Obchodníci nyní mají možnost zobrazit si nabídku ve fakturačním systému, ale nijak již není evidováno, zda byla nabídka úspěšná, nebo ne. Aktivnějším přístupem by se předešlo situacím, kdy nabídku získal konkurent, protože obchodník nabídku se zákazníkem neřešil dostatečně aktivně. Vzhledem k vysokým obchodním přínosům byla tato oblast vybrána jako mimořádně důležitá a CRM bude v této oblasti jednoznačně rozšířeno.

Další oblasti byly obchodníky i managementem označeny za méně důležité, protože se na nich podílí a za úspěšné vyřízení primárně odpovídají jiní zaměstnanci firmy.

5.2.3 Oblast č. 3 - Řízení obchodu

Přínos CRM pro řízení obchodu byl hodnocen pouze vedením společnosti (obchodní ředitel a ředitel společnosti).

Obrázek 5.5 oblast 3 - využívané funkce CRM

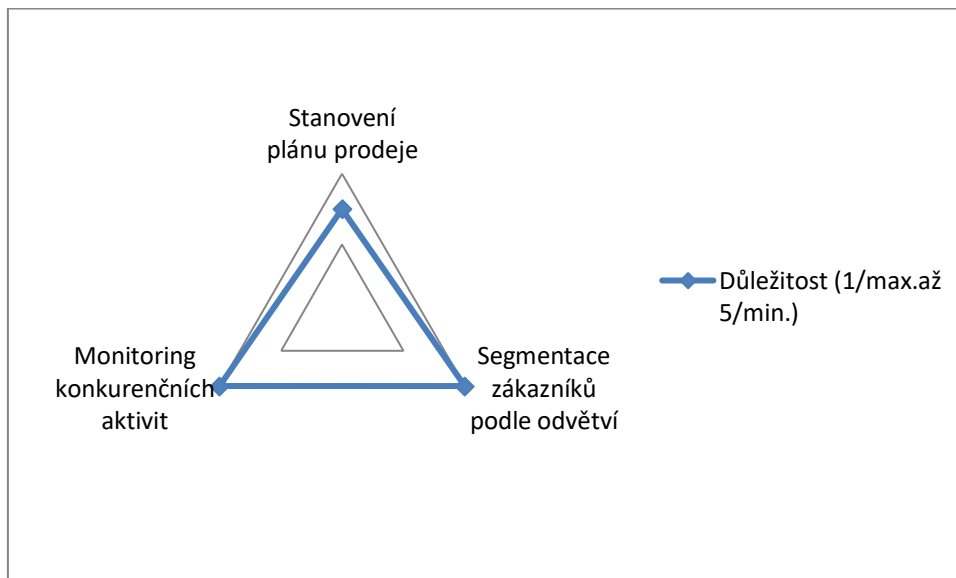


Reportingu o úspěšnosti prodeje byla v minulosti věnována velká pozornost, byl vytvořen přesně podle požadavků vedení a byl v rámci dotazníků hodnocen jako naprosto vyhovující.

Měření aktivity obchodníků je také důležité, vedení společnosti má v dané chvíli přehled o schůzkách a telefonech, které obchodníci uskutečnili. K určitému zlepšení by mohlo dojít vytvořením přehledné statistiky, která by znázorňovala počet schůzek OZ v čase.

Zajímavá do budoucna by mohla být i větší podpora zacílení obchodních aktivit obchodníků na zákazníky s nejvyšším potenciálem uzavření obchodu.

Obrázek 5.6 oblast 3 - zatím nevyužívané funkce CRM



Zcela podporováno v současnosti CRM není plánování prodeje, segmentace zákazníků a monitoring konkurenčních aktivit.

Plánování prodeje by CRM umělo podpořit, pokud by u zákazníků byl sledován potenciál prodeje pro nadcházející období. Následně by bylo možné vyhodnotit, nakolik je tento potenciál reálně využit.

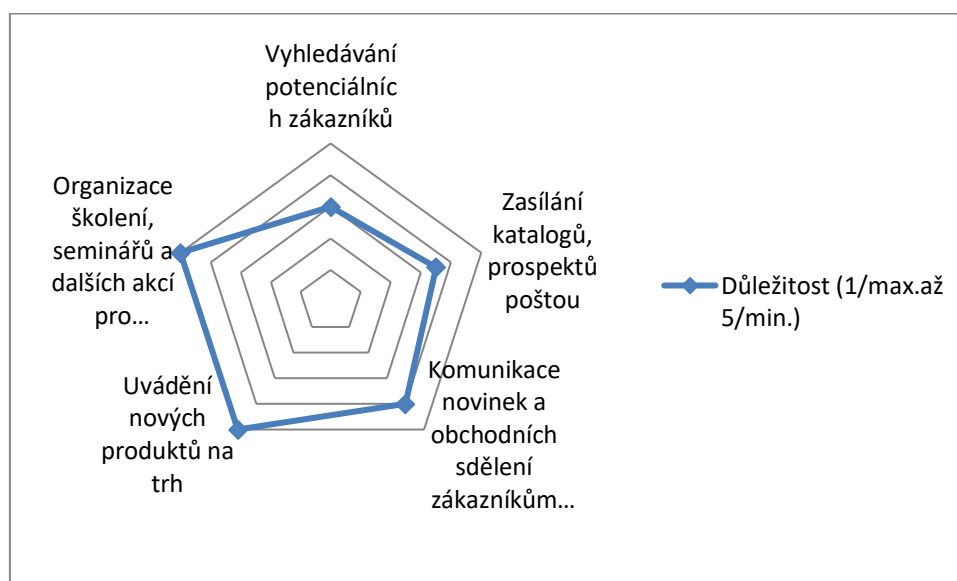
Přiřazení odvětví k zákazníkům by bylo sice pracné, umožnilo by ale v budoucnu vyhledávání potenciálních zákazníků s podobným předmětem činnosti.

Vzhledem k současné vysoké poptávce vedení nepovažuje uvedené oblasti za natolik důležité jako jiné a nebude se jim proto nyní věnovat další pozornost.

5.2.4 Oblast č. 4 - Marketing

Marketing CRM v dané chvíli nevyužívá. Dotazování se tak účastnilo také vedení společnosti, které hodnotilo spíše důležitost a přínosy možností (funkcionalit), které CRM standardně nabízí.

Obrázek 5.7 oblast 4 - zatím nevyužívané funkce CRM



Nejzajímavější by bylo vyhledávání potenciálních zákazníků, např. na základě výše zmíněného odvětví. V případě snížení současné vysoké poptávky po vyráběných produktech se vedení bude této oblasti CRM určitě chtít věnovat.

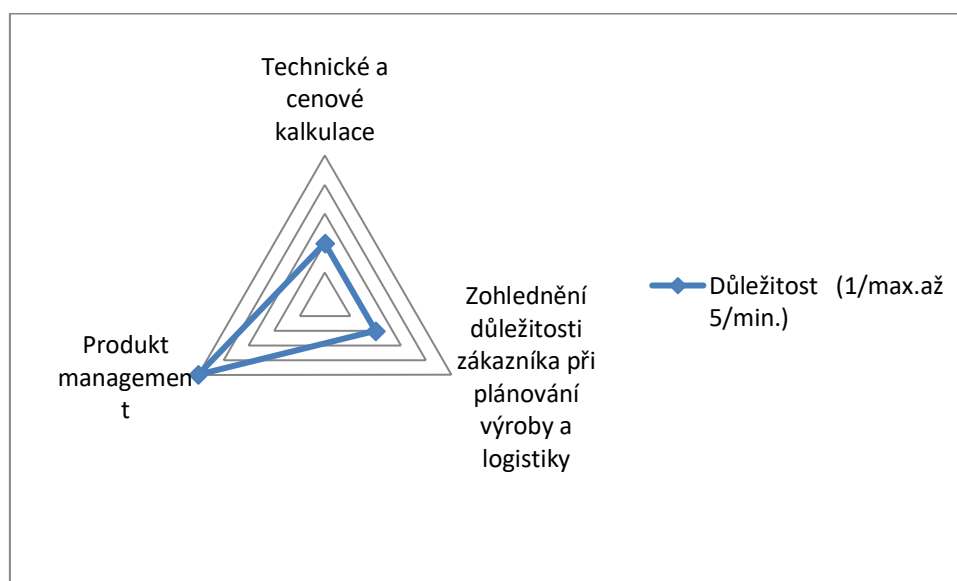
Ostatní oblasti jsou již méně důležité. Firma marketingové komunikaci v současnosti nevěnuje téměř žádnou pozornost a ani do budoucna ji rozvíjet neplánuje. Hlavním komunikačním kanálem ve vztahu k zákazníkům je obchodní oddělení.

5.2.5 Oblast č. 5 - Podpora technických oddělení, výroby a logistiky

Technické oddělení používá v CRM v dané chvíli pouze kartu zákazníka a zápisy z jednání, tj. oblasti popsané a hodnocené dříve.

CRM by nicméně umělo podpořit i další níže uvedené procesy.

Obrázek 5.8 oblast 5 - zatím nevyužívané funkce CRM



Jako potenciálně nejzajímavější se jeví podpora zpracování technických a cenových kalkulací. Ta by poskytla lepší přehled o rozpracovaných nabídkách, umožnila by nastavit workflow jejich přípravy a schvalování. Lepší organizace a zaměření pozornosti na prioritní úkoly by mělo pomoci v rychlejší vyřizování poptávek zákazníků.

Jednotná evidence technické dokumentace a cenových kalkulací v CRM s možností připojení externích dokumentů by byla velkým přínosem při zpětném dohledávání informací, resp. by poskytla možnost využít dříve zpracované nabídky při návrhu podobných řešení pro jiné zákazníky.

Zapojení výroby a logistiky do využívání CRM by umožnilo jednodušeji plánovat výrobu podle důležitosti zákazníků, což by pomohlo zvýšit spokojenost zákazníků.

Do budoucna by mohlo být zajímavé použít CRM také pro oblast product managementu. Příkladem může být analýza nabídek, kde firma nebyla úspěšná, nebo naopak konkrétnější poznání oblastí, kde je firma levnější nebo technicky lépe připravena než konkurence.

Vedení společnosti vidí v zapojení technického oddělení, výroby a logistiky velký potenciál. Nicméně, vzhledem k dalším dříve uvedeným důležitějším

rozvojovým příležitostem, se tato oblast odložila na pozdější dobu a bude podrobněji analyzována a řešena až po jejich vyřešení

5.2.6 Oblast č. 6 - Ekonomika

Ekonomické oddělení CRM nepoužívá, CRM by nicméně procesy níže umělo podpořit, proto byla i tato oblast zahrnuta do dotazníků. Hodnocením důležitosti pro firmu se zabývalo jen vedení společnosti.

Tabulka 5.1 marketing do budoucna

Zatím využíváno není (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)
Řešení stížností a reklamací	3
Vymáhání pohledávek	5

Se současným řešením stížností a reklamací je v podstatě spokojeno, proto jeho případnému řešení v CRM nedává velkou váhu. Obchodní ředitel nicméně uvedl, že přehled o řešených stížnostech a reklamacích v kartě zákazníka by velmi ocenil, protože obchodníci při schůzkách se zákazníkem často řeší i tuto oblast. Vedení společnosti se proto k této oblasti vrátí po vyřešení jiných v dané chvíli více prioritních oblastí.

Vymáhání pohledávek je podpořeno dostatečně fakturačním systémem, řešit tuto oblast v CRM proto nemá význam.

6 Návrhy a doporučení

Z analýzy současného stavu nevyužívaných možností vplynuly jako prioritní následující příležitosti k rozvoji CRM:

- poskytnout přehled o vydaných nabídkách v CRM,
- zavést automatizovaný monitoring změn firemních údajů s vazbou na obchodní rejstřík,
- doplnění neúplných údajů u kontaktních osob zákazníků,
- sdílení dokumentů s možností jejich připojení k firmě či nabídce v CRM,
- zobrazení naplánovaných schůzek na mobilu obchodního zástupce.

6.1 Přehled o vydaných nabídkách v CRM

CRM umožňuje v kartě zákazníka zobrazit otevřené nebo dříve vytvořené nabídky. Tyto vznikají a jsou nyní dostupné pouze ve fakturačním systému. Bylo by tedy nutno vytvořit rozhraní, které by nabídky automaticky synchronizovalo i do CRM.

Technicky je možné to zajistit 2 způsoby:

- dávková / denní synchronizace,
- on-line přenos prostřednictvím API rozhraní (webové služby).

Dávková synchronizace není vhodná, protože by obchodníci v CRM neměli aktuální informace. Proto doporučuji využít API rozhraní, které zajistí, že v každém časovém okamžiku budou informace v obou systémech shodné.

Informace aktualizované v CRM by byly zpětně synchronizovány zpět do fakturačního systému.

6.2 Monitoring změn firemních údajů s vazbou na jejich zveřejnění v obchodním rejstříku

Případy, kdy zákazník např. změnil obchodní jméno, adresu, apod. a při vystavení objednávky na to sám neupozornil, nejsou časté. Nicméně mohou znamenat velké riziko, protože, pokud by byla špatně vystavena faktura s dlouhou splatností a zákazník by na chybu upozornil až těsně před termínem její úhrady a požadoval by vystavení nového dokladu, mohlo by dojít k odkladu splatnosti faktury.

Ještě větší důležitost má podchycení případů, kdy se firma dostala do finančních problémů, má problémy se splácením faktur nebo je již dokonce v insolvenčním řízení. S blížícím se zhoršením ekonomické situace se může četnost podobných problémů zvyšovat a velký objem neuhrazených pohledávek by mohl být pro firmu likvidační.

Všechny tyto informace lze dnes získat z externích zdrojů, ať už státních, které jsou dostupné zdarma nebo aplikací soukromých subjektů, které jsou placené.

Mezi zajímavé státní zdroje patří aplikace ARES Ministerstva financí. Tato aplikace umožňuje prostřednictvím XML rozhraní přístup k údajům z informačních systémů pro vedení registrů a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech. Umožňuje tak zjistit aktuální údaje potřebné pro správné vystavení faktury, apod.

Mezi největší soukromé společnosti poskytující komplexní doplňkové informace k firmám patří BISNODE ČESKÁ REPUBLIKA, A.S. a CreditCheck, s.r.o.

Po posouzení aplikací těchto dvou firem, byl jako nejvhodnější produkt pro účely monitoringu finanční situace vybrán Bisnode, který umožňuje podrobně analyzovat a denně monitorovat zásadní negativní informace u firem z České a Slovenské republiky.

Firma by tak byla včas varována v okamžiku zadlužení subjektu, zahájení exekučního řízení nebo jeho vstupu do insolvenčního řízení či likvidace. Kromě negativních informací lze sledovat také důležité registrační údaje, jako plátcovství DPH vč. změn účtů pro platbu DPH.

6.3 Neúplné údaje u kontaktních osob

Zajištění lepšího vyplňování potřebných údajů u kontaktních osob zákazníků je možné zajistit jednak přijetím organizační opatření a důslednější kontrolou ze strany vedení firmy. Nabízí se ale také možnost přednastavení povinných položek v rámci formuláře CRM.

Rozsah povinných údajů se může pro různé role uživatelů systému lišit, lze dokonce zajistit i doplnění potřebných dat v závislosti na stavu vystavovaného dokladu. Tzn., že v okamžiku zahájení obchodních jednání mohou být údaje neúplné, ale musí být doplněny nejpozději před potvrzením objednávky.

6.4 Připojené dokumenty

Dokumenty lze připojit v různých částech CRM, např. k zákazníkovi, kontaktní osobě, nabídce, apod. Aplikace podporuje uložení dokumentů přímo do databáze, odkazem (je uložena pouze cesta na dokument), případně uložení na server (tzn. dokument je přenesen na společné úložiště a v aplikaci je na něj uveden odkaz).

Pro potřeby firmy je nejvhodnější poslední zmíněná možnost. Tj. v okamžiku připojení dokumentu bude dokument přenesen na jedno centrální úložiště a do CRM bude uložen odkaz na tento adresář. K centrálnímu úložišti je pak možné nastavit přístupová práva a zajistit jeho pravidelné zálohování. Výhodou je, že na adresář lze odkazovat i z fakturačního systému, resp. dokumenty je možné připojovat i nezávisle na CRM, např. při přijetí poštovní zprávy s vyjádřením zákazníka k nabídce.

Dalším přínosem bude využití doplňkových funkcí CRM pro správu dokumentů, mezi které patří zejména:

- vytváření nových dokumentů na základě přednastavených šablon,
- omezení, kdo může připojený dokument následně aktualizovat, resp. smazat,
- přednastavení workflow schvalování dokumentů,
- verzování dokumentů s možností zobrazení / návratu k předchozím verzím.

6.5 Lepší propojení s mobilními telefony

Vzhledem k technologickému pokroku poslední doby je tato část v podstatě nezbytná pro udržení pokroku oproti konkurenci. Mobilní telefon nyní vlastní každý obchodní zástupce a má k němu neomezený přístup. Proto navrhuji například přenos naplánovaných schůzek z kalendáře CRM do kalendáře mobilního telefonu. Tato funkce je důležitá zejména pro obchodníky a vedení společnosti, kteří jsou často na cestách.

Dále možnost zasílání upozornění ze systému přímo do telefonu. Například ohledně blížících se naplánovaných schůzek, možnost vytvořit a zapsat schůzku rovnou z mobilního zařízení, což by znamenalo mnohem lepší přehled pro zaměstnance mimo kancelář a usnadnění práce.

Synchronizace by taky přinesla velmi rychlý přístup ke kontaktním údajům osob, které se schůzky budou účastnit. To by umožnilo snadnější komunikaci v případě vzniklých problémů ať už v případě zpoždění nebo jakýchkoliv změn.

Dále by systém nabízel přesnou adresu a případné doplňující informace, díky čemu by bylo možno snadno a rychle propojit danou adresu s navigací v mobilním telefonu, či jiném zařízení.

Díky synchronizaci by zaměstnanci získali i další potřebné informace o dalších osobách u zákazníka bez použití notebooků a přístupu do systému.

V současné době se využívá program MS Outlook. Přenos do MS Outlook je však bohužel jednosměrný, následné změny v tomto prostředí nejsou zpětně synchronizovány do CRM. I přes toto omezení, které není vnímáno jako významné, je však případné doplnění této funkčnosti posuzováno jako nejvíce přínosné a má mezi obchodními zástupci jednoznačně nejvyšší prioritu.

Technicky bude pouze potřeba nasadit doplněk CRM, který zajistí export dat do MS Outlook.

7 Závěr

V praxi se jednoznačně prokázalo, že CRM má i ve strojírenství své místo a přináší uživatelům velké přínosy ve všech firemních procesech – marketingu, obchodu, výrobě, logistice, servisu i ekonomice. Nezáleží při tom ani na velikosti firmy, centrální uložení a sdílení informací jednotlivými pracovníky, nastavení a organizace správných postupů jsou důležité i v menších firmách. Naopak právě v těchto firmách často chybí SW podpora nejvíce.

Aby bylo CRM úspěšné, je potřeba ho vnímat nejen jako technologickou podporu komunikace se zákazníky, ale jeho nasazení musí být součástí komplexní marketingové strategie rozvoje vztahů se zákazníky. Důležitá je zde role vedení firmy, které stanoví správné cíle a zajistí, že nastavené procesy jsou v praxi dodržovány.

Primárním cílem bakalářské práce byla analýza systému CRM v dané firmě. Vycházel jsem přitom nejen z teoretických závěrů českých i světových autorů, ale i praktických doporučení dodavatele tohoto SW, který se v této oblasti úspěšně pohybuje více než 17 let. Nicméně jako nejdůležitější autor práce považuje možnost ověřit tyto teoretické závěry na konkrétním příkladu vybrané strojírenské firmy.

Funkcionalita CRM je velice široká, proto je vhodné jeho nasazení postupnými kroky. Po úspěšné implementaci jedné oblasti je možné postupovat rozšířením SW podpory i na další procesy.

Bakalářská práce byla rozdělena na několik částí. První byla charakteristika dané strojírenské firmy z pohledu marketingového mixu a Porterové analýzy 5 sil. Dále bylo nutné vymezit teoretické východiska systému CRM. Následovala praktická část, analýza stávajícího systému a průzkum u zaměstnanců prostřednictvím dotazníku. Z tohoto byly vytvořeny vhodná doporučení.

Bylo doporučeno jakým směrem by se vývoj tohoto systému měl nadále cílit. Přizpůsobit systém pro lepší přehlednost, oprava stávajících chyb a nedokonalostí a v neposlední řadě také zapracovat na udržení tempa s vývojem nových technologií.

Některé oblasti, které byly identifikované jako nejdůležitější, zařadilo vedení mezi prioritní úkoly pro nejbližší období, realizace dalších proběhne následně. Tato

konkrétní a praktická zlepšení proto lze považovat za nejdůležitější výstup této bakalářské práce.

Seznam použité literatury

1. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. 310s. ISBN 978-80-271-0419-2.
2. Chlebovský, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 196 s. ISBN 9788025107980.
3. LEHTINEN, Jarmo – SVOZILOVÁ, Alena. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN: 978-80-247-1814-9
4. RONALD, S. Swift. *Accelerating Customer Relationships*. 1. vyd. Upper Saddle River, 2001. 480 s. ISBN 0-13-088984-9.
5. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
6. D3Soft s.r.o. CRM přístup pro péči o zákazníka: Pracovní příručka ke školení CRM. Ostrava, 2014.
7. Prahalad, C.K. a Venkatram RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence*. Brno, 2015. 280 s. ISBN 9708072611263.
8. D3Soft s.r.o. *CRM Leonardo Industry: Doporučení k implementaci CRM ve strojírenství*. Ostrava, 2016.
9. HOLAŇ, M. *Leonardo 7: materiál na podporu prodeje*. Ostrava, 2014. D3Soft s.r.o. 24 stran
10. D3Business Consulting s.r.o. *Úvod do CRM: Pracovní příručka ke kurzu GOPAS*. Ostrava, 2015.
11. KARLÍČEK, Miroslav et al. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 288 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
12. D3Soft s.r.o. *Stanovení priorit implementace: Dotazník pro určení klíčových priorit v prostředí dané firmy*. Ostrava, 2016.
13. KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6

14. D3Business Consulting s.r.o. *Úvod do CRM: Pracovní příručka ke kurzu GOPAS*. Ostrava, 2015.

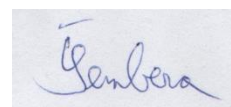
15. WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada, 2013, s. 52-55. ISBN 978-80-247-3920-5.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2019



Matěj Šembera

Seznam příloh:

Příloha 1: Tabulky

Využívaná funkčnost CRM (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)	Spokojenost uživatelů (1/max.až 5/min.)
Základní údaje (název, IČ, sídlo)	1	1,4
Kontaktní osoby zákazníka	1	2,5
Interní reporting (přehled tržeb, platební morálka a další informace z fakturačního systému)	1,5	1,2
Předmět činnosti	3,2	3,1
Počet zaměstnanců	4,1	4,3

Tabulka 1 - informace o zákaznících

Zatím využíváno není (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)
Připojené dokumenty	1,4
Finanční zdraví (bonita, insolvence)	2,4
Další adresy (provozovny, výrobní závody)	3,4
Odvětví zákazníka	4,1
Majitelé zákazníka	4,8

Tabulka 2- přínosy CRM do budoucna

Využívaná funkčnost CRM (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)	Spokojenost uživatelů (1/max.až 5/min.)
Zápisy z jednání	1,2	1,3
Nárůsty / poklesy prodeje	1,3	1,2
Plánování schůzek	1,5	3,1
Neuhrazené faktury	2,3	1,2
Potenciál u zákazníků	2,4	2,4

Tabulka 3- podpora obchodních jednání

Zatím využíváno není (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)
Nabídky zákazníkům	1,2
Uzavřené objednávky	2,6
Poptávky od zákazníků	3,1

Tabulka 4- podpora obchodních jednání do budoucna

Funkčnost CRM (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)	Spokojenost uživatelů (1/max.až 5/min.)
Reporting o úspěšnosti prodeje	1	1
Měření aktivity obchodníků	1,5	2,5
Zacílení obchodních aktivit	2	3

Tabulka 5- řízení obchodu

Zatím využíváno není (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)
Stanovení plánu prodeje	3
Segmentace zákazníků podle odvětví	4
Monitoring konkurenčních aktivit	4

Tabulka 6- řízení obchodu do budoucna

Zatím využíváno není (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)
Vyhledávání potenciálních zákazníků	3
Zasílání katalogů, prospektů poštou	3,5
Komunikace novinek a obchodních sdělení zákazníkům mailem	4
Uvádění nových produktů na trh	5
Organizace školení, seminářů a dalších akcí pro zákazníky	5

Tabulka 7- marketing

Zatím využíváno není (seřazeno podle důležitosti)	Důležitost (1/max.až 5/min.)
Technické a cenové kalkulace	2
Zohlednění důležitosti zákazníka při plánování výroby a logistiky	2
Produkt management	5

Tabulka 8- marketing do budoucnosti

Příloha 2:

Dotazník

Dobrý den, jsem studentem ekonomické fakulty, obor Marketing a obchod Vysoké školy Báňské v Ostravě. Provádím výzkum pro mou bakalářskou práci na téma: Analýza systému CRM. Dotazník slouží, ke zjištění důležitých údajů ohledně následného možného rozvoje používaného systému a zjištění jeho současných nedostatků. Dotazník je zcela anonymní a všechny zjištěné informace budou využity pouze pro účel bakalářské práce a následného možného implementování Vašich návrhů do systému. Předem bych rád poděkoval za Váš čas a hlavně ochotu pro vyplnění dotazníku.

Oblast č. 1

1. Základní údaje (název, IC, sídlo - údaje z obchodního rejstříku)

- jsou informace úplné?
- je jejich rozsah dostatečný?
- jsou dostatečně aktuální?
- nakolik náročné je jejich vkládání?
- jsou sdíleny v rámci všech oddělení firmy

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

2. Další adresy (provozovny, výrobní závody)

- jsou tyto adresy evidovány?
- je možno na ně vázat záznamy z obchodních jednání?
- využívají se při distribuci zboží?
- jsou dostatečně aktualizovány?

Důležitost funkce

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

Náměty ke zlepšení:

.....

3. Předmět činnosti

- nakolik podrobný je popis předmětu činnosti zákazníka?
- kdo a jak často ho aktualizuje, resp. zajišťuje jeho vyplnění u nových firem v databázi?
- je tato informace dostatečně dostupná všem pracovníkům firmy?

Důležitost funkce

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

Náměty ke zlepšení:

.....

4. Odvětví

- znáte odvětví svých zákazníků?
- kdo a jak často ho aktualizuje?
- víte, ve kterých odvětvích jste prodejně nejúspěšnější?
- využíváte externí databanky podnikatelských subjektů k zařazení firem do odvětví, resp. vyhledávání potenciálních zákazníků ze zajímavých odvětví?

Důležitost funkce

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

Náměty ke zlepšení:

.....

5. Počet zaměstnanců

- znáte počet pracovníků u svých zákazníků?
- kdo a jak často tento údaj aktualizuje?
- víte, u jakých firem jste prodejně úspěšnější?

- využíváte externí databanky podnikatelských subjektů k získání tohoto údaje, resp. vyhledávání potenciálních zákazníků?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

6. Majitelé firmy

- znáte majitele svých zákazníků?
- pracujete s tímto údajem?
- využíváte externí databanky podnikatelských subjektů k poznání a využití vazeb mezi členy skupiny?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

7. Kontaktní osoby zákazníka

- znáte kontaktní osoby u svých zákazníků?
- mají k nim přístup všichni zaměstnanci ve firmě, kteří je potřebují?
- jsou tyto údaje dostatečně aktuální a úplné?
- provádíte pravidelnou kontrolu a ověřování těchto údajů?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

8. Finanční zdraví (externí posouzení bonity firmy, insolvence)

- znáte finanční situaci svých zákazníků?
- máte nastavena pravidla pro eliminaci rizika u problémových firem?

- mají k těmto informacím přístup všichni zaměstnanci ve firmě, kteří je potřebují?
- využíváte externí zdroje těchto informací?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

9. Interní reporting (přehled tržeb, platební morálka a další informace z fakturačního systému)

- máte k dispozici všechny potřebné informace?
- jsou tyto informace dostatečně rychle dostupné a přístupné všem zaměstnancům ve firmě, kteří je potřebují?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

10. Připojené dokumenty

- jsou dokumenty centrálně uloženy a zálohovány?
- mají k nim přístup všichni zaměstnanci ve firmě, kteří je potřebují?
- jak složité je najít potřebný soubor?
- mají firemní dokumenty jednotný vzhled a grafickou podobu (tzv. firemní kultura)?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

11. Potenciál u zákazníků

- je známa výše obchodního potenciálu u jednotlivých zákazníků?
- je potenciál zohledněn při určení důležitosti zákazníka pro firmu?
- využívá se pro podporu stanovení plánu prodeje jednotlivých obchodníků?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

12. Plánování schůzek

- plánují obchodníci, které zákazníky chtějí v nejbližším období navštívit?
- je plánování cílené / efektivní?
- má vedoucí přehled o plánu schůzek, může ho případně korigovat?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

13. Zápisy z jednání

- evidují se závěry schůzek se zákazníky, případně důležité telefonní hovory?
- je nějak podchycena / archivována mailová komunikace?
- pracuje vedoucí s těmito informacemi, má možnost poskytnout zpětnou vazbu k průběhu jednání?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

14. Poptávky

- existuje centrální evidence poptávek od zákazníků?
- jsou požadavky zpracovávány dle priorit / důležitosti zákazníků?

- existuje přehled o stavu poptávek?
- vyhodnocuje se průběžná doba zpracování poptávek?
- jsou obdržené informace uloženy / sdíleny / archivovány?
- mají k nim přístup všichni zainteresovaní pracovníci?
- jsou zákazníci spokojeni se současným stavem zpracování jejich poptávek?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

15. Nabídky

- existuje centrální evidence nabídek?
- je nějak podpořeno / automatizováno jejich vytváření?
- pokud je do zpracování zapojeno více pracovníků, existují postupy (workflow) pro předávání informací a zodpovědnosti za vytvoření nabídky?
- mají k vytvořeným nabídkám přístup pracovníci v dalších krocích (např. využití zpracované výkresové dokumentace ve výrobě, apod.)?
- pracuje se aktivně s mírou úspěšnosti nabídek, je dostatečně vysoká?
- jsou známy důvody případného neúspěchu?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

16. Uzavřené objednávky

- existuje přehled o uzavřených objednávkách?
- je řízeno pořadí jejich uspokojení (přednostní vyřízení prioritních požadavků)?
- v případě nedodržení termínů, je zajištěno informování zákazníků o možném prodlužení

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

17. Neuhrazené faktury

- mají obchodníci přehled o neuhrazených fakturách u zákazníků, za které mají zodpovědnost?
- je výše pohledávek promítnuta do jejich motivace?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

18. Nárůsty/poklesy prodeje

- jsou k dispozici informace o trendu prodeje u zákazníků?
- existuje automatické varování při případném výrazném poklesu prodeje?
- je evidován důvod tohoto poklesu, případně zahájeny kroky k opětovnému získání zákazníka?
- jsou obchodníci motivovaní na růstu prodeje a mají přehled o své úspěšnosti?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

19. Segmentace zákazníků

- existuje metodika pro rozdělení zákazníků do skupin podle jejich důležitosti nebo rozdílného nákupního chování?
- existují nástroje a postupy pro automatizované provedení segmentace?
- je zařazení zákazníků do segmentu promítnuto do navazujících procesů?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

20. Zacílení obchodních aktivit

- existuje metodika popisující pravidla přístupu k různým skupinám zákazníků?
- jsou s touto metodikou zaměstnanci dostatečně seznámeni?
- jsou postupy, kde je to možné, automatizovány podle přednastaveného workflow (scénáře pracovních postupů)?
- jsou v praxi stanovené postupy dodržovány a průběžně aktualizovány podle změny situace na trhu?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

21. Stanovení plánu prodeje

- mají obchodníci předepsán plán prodeje, který by měli splnit?
- je plnění tohoto plánu provázáno do jejich motivačního systému?
- je plán vytvářen na základě reálných podkladů o situaci na trhu?
- existuje reporting pro hodnocení plnění plánu prodeje?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

22. Měření aktivity obchodníků

- mají obchodníci předepsány cíle, jejichž splnění se od nich očekává?
- existuje reporting, nakolik jsou tyto cíle plněny?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

23. Reporting o úspěšnosti prodeje

- mají obchodníci a management dostatečné informace o úspěšnosti prodeje?
- umožňuje tento nástroj i pokročilé analytické možnosti (výběr zobrazovaných ukazatelů, srovnání v čase, grafické zobrazení formou souhrnných tabulek a grafů)?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

24. Monitoring konkurenčních aktivit

- znáte hlavní konkurenty v jednotlivých segmentech a regionech?
- víte, nakolik jsou aktivní u vašich zákazníků?
- znáte jejich konkurenční výhody, díky kterým vyhráli zakázky, kterých se zúčastnila i vaše firma?
- máte vydefinovány vaše vlastní konkurenční výhody?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

25. Komunikace novinek a obchodních sdělení zákazníkům mailem

- komunikujete se zákazníky hromadně prostřednictvím mailu?
- máte k dispozici nástroj, který by vám to umožnil?

- máte u kontaktních osob uložen mail a jejich případný souhlas se zasíláním informací?
- znáte problematiku GDPR a máte nastavena interní pravidla pro hromadné zasílání informací mailem?

Důležitost funkce

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

26. Zasílání katalogů, prospektů poštou

- komunikujete se zákazníky touto formou?
- máte k dispozici nástroj, který umožňuje hromadný tisk štítků, průvodek balíčků, a dalších vyžadovaných formulářů?

Důležitost funkce

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

27. Organizace školení, seminářů a dalších akcí pro zákazníky

- organizujete podobné akce pro zákazníky?
- máte k dispozici nástroj, který podporuje jejich organizaci?

Důležitost funkce

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

28. Uvádění nových produktů na trh

- máte vydefinovány postupy uvádění nových produktů na trh?
- máte k dispozici potřebné nástroje?

Důležitost funkce

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 2 3 4 5

(max.) (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 2 3 4 5

(max.) (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

29. Vyhledávání potencionálních zákazníků

- máte vydefinovány cílové tržní segmenty?
- máte přehled o celkovém tržním potenciálu jednotlivých segmentů (počet firem, potenciál prodeje)
- využíváte externí databanky podnikatelských subjektů a máte vytvořeny nástroje pro import z těchto databank do vašeho CRM?

Důležitost funkce

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 2 3 4 5

(max.) (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 2 3 4 5

(max.) (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

30. Technické a cenové kalkulace

- je vytváření těchto technických a cenových částí nabídek integrováno do celkového procesu jejich vytváření?
- jsou stanoveny postupy a časové lhůty pro jejich vypracování?
- má technické oddělení k dispozici informace získané v předchozích fázích jednání se zákazníkem?
- jsou vzniklé informace centrálně uloženy jako součást komplexních informací o zpracované nabídce?
- jsou nastaveny metriky pro měření procesu zpracování kalkulací?
- existuje reporting o jejich plnění?

Důležitost funkce

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 2 3 4 5

(max.) (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

○ — ○ — ○ — ○ — ○

1 2 3 4 5

(max.) (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

31. Zohlednění důležitosti zákazníka při plánování výroby a logistiky

- jsou stanoveny postupy pro zpracování různých priorit výrobních a logistických požadavků?
- mají zaměstnanci dostatečné informace pro postup podle priorit?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

32. Produkt management

- máte určeny zodpovědné osoby za jednotlivé sortimenty produktů?
- je k dispozici reporting pro sledování prodejní úspěšnosti jednotlivých produktů?
- umožňuje tento nástroj i pokročilé analytické možnosti (výběr zobrazovaných ukazatelů, srovnání v čase, grafické zobrazení formou souhrnných tabulek a grafů)?
- máte k dispozici projektové nástroje pro přípravu nových produktů?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

33. Řešení stížností a reklamací

- existuje centrální evidence stížností a reklamací zákazníků?
- existuje přehled o stavu jejich řešení?
- vyhodnocuje se průběžná doba jejich řešení?
- jsou informace o řešení stížností a reklamací uloženy / sdíleny/ archivovány?
- mají k nim přístup všichni zainteresovaní pracovníci?
- jsou zákazníci spokojeni se současným stavem jejich zpracování?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

34. Vymáhání pohledávek

- je stanoven postup pro vymáhání pohledávek?
- probíhá pravidelně a je úspěšný?
- je postup SW podpořen?
- existují záznamy o proběhlé komunikaci a dohodnutých závěrech?

Důležitost funkce

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Využíváte Nevyužíváte

Spokojenost se současnou podobou

1 (max.) 2 3 4 5 (min.)

Náměty ke zlepšení:

.....

Příloha 3: Odpovědi na dotazník

Důležitost funkcionality pro uživatele	Ředitel společnosti	Obchodní ředitel	Obch. zástupce 1	Obch. zástupce 2	Obch. zástupce 3	Obch. zástupce 4	Obch. zástupce 5	Obch. zástupce 6	Obch. zástupce 7	Obch. zástupce 8	Marketing 1	Marketing 2	Techn. odd. 1	Techn. odd. 2	Techn. odd. 3	Techn. odd. 4	SOUHRNNĚ
--	---------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------	-------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------

Informace o zákaznících

1. Základní údaje	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
2. Další adresy (provozovny, výrobní závody)	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	4	5	5	5	5	5	3,4
3. Předmět činnosti	2	2	2	3	3	2	3	4	2	4	3	4	3	4	5	5	3,2
4. Odvětví	4	3	3	5	4	4	3	5	4	4	2	5	5	5	5	5	4,1
5. Počet zaměstnanců	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	5	5	5	4,1
6. Majitelé firmy	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,8
7. Kontaktní osoby zákazníka	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,0
8. Finanční zdraví	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	3	5	4	4	4	4	2,4
9. Interní reporting	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2	1,5
10. Připojené dokumenty	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1,4

Podpora obchodních jednání se zákazníkem

11. Potenciál u zákazníků	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3							2,4
12. Plánování schůzek	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2							1,5
13. Zápisy z jednání	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1							1,2
14. Poptávky	3	3	3	4	3	4	2	3	3	3							3,1
15. Nabídky	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1							1,2
16. Uzavřené objednávky	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3							2,6
17. Neuhrazené faktury	1	1	2	3	2	3	3	2	3	3							2,3
18. Nárůsty / poklesy prodeje	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2							1,3

Řízení obchodu

19. Segmentace zákazníků	4	4															4,0
20. Zacílení obchodních aktivit	2	2															2,0
21. Stanovení plánu prodeje	3	3															3,0
22. Měření aktivity obchodníků	2	1															1,5
23. Reporting o úspěšnosti prodeje	1	1															1,0
24. Monitoring konkurenčních aktivit	4	4															4,0

Marketing

25. Komunikace se zákazníky mailem	-	-											-	-			-
26. Zasílání katalogů, prospektů poštou	-	-											-	-			-
27. Organizace školení, seminářů a akcí	-	-											-	-			-

17. Neuhrazené faktury	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1									1,2
18. Nárůsty / poklesy prodeje	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1									1,2

Řízení obchodu

19. Segmentace zákazníků	-	-																	-
20. Zacílení obchodních aktivit	2	4																	3,0
21. Stanovení plánu prodeje	-	-																	-
22. Měření aktivity obchodníků	2	3																	2,5
23. Reporting o úspěšnosti prodeje	1	1																	1,0
24. Monitoring konkurenčních aktivit	-	-																	-