

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Moderní informační nástroje v oblasti marketingu a řízení
vztahu se zákazníky
Diplomová práce

Autor: František Lorenc

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Moderní informační nástroje v oblasti marketingu a řízení zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 15. 8. 2016

František Lorenc

Poděkování:

Velice děkuji své vedoucí práce doc. Ing. Hana Mohelské, Ph.D. za ochotu a metodické vedení práce. Dále bych rád poděkoval společnosti ATEKO, a.s. za vstřícnost a informace z praktického prostředí, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Děkuji také rodině, která mi byla během tvorby této práce oporou.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá moderními informačními nástroji v oblasti marketingu a řízení vztahů se zákazníky středně velké inženýrsko-dodavatelské společnosti. Obsahem teoretické části je základní definice marketingu, popis tržního prostředí business-to-business, chování organizací, internetového marketingu, teorie situační analýzy a charakteristika řízení vztahů se zákazníky.

Aplikační část je provedena na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti. Následně je vytvořena situační analýza firmy a analýza řízení vztahů se zákazníky. Na základě syntézy poznatků byly zjištěny nedostatky, které jsou dále v práci řešeny. Navržená doporučení napomáhají ke zlepšení vztahů se zákazníky.

Klíčová slova

řízení vztahů se zákazníky, CRM, internetový marketing, marketing, Business-to-Business, B2B, situační analýza, implementace CRM

Annotation

Modern information tools in Marketing and Customer Relationship Management

This diploma thesis deals with modern information tools in Marketing and Customer Relationship Management middle-sized enterprise. The theoretical part contains basics definition of Marketing, describes business-to-business market, behavior of organizations, internet marketing, theory of situational analysis and characterization of Customer Relationship Management.

The application part of this thesis is based on a questionnaire and interview with company's managers, situation analysis and analysis of Customer Relationship Management. Based on a synthesis of findings have been identified some shortcomings, which are further solved in the thesis. The proposed recommendations help to improve customer relations.

Key words

Customer Relationship Management, CRM, Internet Marketing, Marketing, Business-to-Business, situation analysis, implementation of CRM

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika zpracování	2
	Teoretická část.....	3
3	Marketing	3
3.1.	Vývoj marketingových koncepcí	4
3.1.1.	Výrobní koncept.....	4
3.1.2.	Výrobní koncept.....	4
3.1.3.	Prodejní koncept.....	4
3.1.4.	Marketingový koncept.....	4
3.1.5.	Holistický marketingový koncept	5
3.2.	Typologie trhů	7
3.2.1.	Trhy zákaznické	7
3.2.2.	Trhy průmyslové.....	8
3.2.3.	Trhy vládní	8
3.2.4.	Trhy smíšené	9
4	Specifika trhu B2B	9
4.1.	Trhy v B2B prostředí	11
4.2.	Kupní situace na trhu B2B	12
4.3.	Nákupní chování organizací.....	13
4.3.1.	Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí.....	13
4.3.2.	Osoby podílející se na nákupním procesu.....	14
4.3.3.	Proces nákupního rozhodování	15
4.3.4.	Kritéria pro výběr dodavatele	17
4.4.	Elektronické zásobování	17
4.4.1.	Elektronické tržiště.....	18

4.5.	Internetový marketing pro B2B	19
4.5.1.	Budování značky a důvěry	19
4.5.2.	Sociální média	20
4.5.3.	Reklama na internetu	21
4.5.4.	Obsahový marketing	22
4.5.5.	Webová prezentace	23
5	Situační analýza marketingového prostředí	23
5.1.	Makroprostředí	25
5.1.1.	Ekonomické prostředí	25
5.1.2.	Demografické prostředí	25
5.1.3.	Přírodní prostředí	26
5.1.4.	Technologické prostředí	26
5.1.5.	Politicko-právní prostředí	27
5.1.6.	Sociálně-Kulturní prostředí	27
5.1.7.	Analýza makroekonomického prostředí	27
5.2.	Vnější mikroprostředí podniku	28
5.2.1.	Zákazníci	28
5.2.2.	Dodavatelé	28
5.2.3.	Marketingoví zprostředkovatelé	29
5.2.4.	Konkurenti	29
5.2.5.	Veřejnost	30
5.2.6.	Analýza vnějšího mikroprostředí podniku	30
5.3.	Vnitřní mikroprostředí	31
5.4.	SWOT Analýza	32
6	Řízení vztahů se zákazníky (CRM)	33
6.1.	Cíle CRM	34
6.2.	Prvky CRM	35

6.2.1.	Lidé.....	35
6.2.2.	Procesy.....	36
6.2.3.	Technologie.....	37
6.2.4.	Data	37
6.3.	Hodnota zákazníků pro podnik.....	38
6.4.	Hodnota pro zákazníka	40
6.5.	Software pro podporu CRM.....	41
6.5.1.	Funkcionality CRM	43
6.5.2.	Výhody spojené se zavedením systému.....	43
6.5.3.	Volba optimálního systému pro podporu CRM.....	43
6.5.4.	Postup implementace CRM (COBIT 4.1).....	44
6.5.5.	Modely nasazení CRM systému	46
6.5.6.	Měření a hodnocení výkonnosti CRM	47
6.6.	Sociální CRM (sCRM).....	48
6.7.	Business Intelligence (BI)	49
Aplikační část		50
7	Představení podniku ATEKO, a. s.....	50
7.1.	Popis společnosti.....	50
7.2.	Organizační struktura společnosti	51
7.3.	Produktové portfolio.....	51
7.4.	Situační analýza	52
7.4.1.	Finanční situace.....	52
7.4.2.	Analýza Makroprostředí	56
7.4.3.	Analýza Mikroprostředí.....	63
7.5.	Analýza zákaznického portfolia.....	67
7.5.1.	Analýza objemu tržeb 2009-2015.....	68
7.6.	Analýza současného stavu CRM.....	68

7.6.1.	Procesy.....	69
7.6.1.	Lidé.....	75
7.6.2.	Činnost jednotlivých útvarů	78
7.6.3.	Komunikace se zákazníky	80
7.6.4.	Technologie.....	83
7.6.5.	Data	104
7.6.6.	Interní komunikace.....	105
7.7.	Analýza internetového marketingu.....	105
7.8.	Shrnutí současného stavu CRM (SWOT analýza).....	108
8	Navrhovaná doporučení	109
8.1.	Implementace CRM systému.....	109
8.1.1.	Plánování a organizace	110
8.1.2.	Definování funkčních požadavků	111
8.1.3.	Definování hodnocených kritérií.....	111
8.1.4.	Výběr alternativ a jejich základní popis.....	113
8.1.5.	Ohodnocení variant systémů	117
8.1.6.	Zjištění optimální varianty.....	119
8.1.7.	Projekt zavedení systému eBrána CRM	120
8.2.	Sledování spokojenosti zákazníků.....	125
8.3.	SEO optimalizace webových stránek.....	125
8.4.	Zvyšování povědomí o značce	126
8.4.1.	Sociální sítě	126
8.4.2.	Reklama na internetu.....	127
9	Shrnutí výsledků.....	128
10	Závěry a doporučení.....	129
11	Seznam obrázků	130
12	Seznam grafů	131

13	Seznam tabulek.....	132
14	Zdroje	133
15	Přílohy.....	138

1 Úvod

Sílící požadavky zákazníků, velmi silná konkurence dodavatelů, růst technické a technologické náročnosti výroby, to jsou některé z faktorů působících v současné době na inženýrsko-dodavatelský trh. Na základě těchto podmínek je nutné, aby se organizace přizpůsobily, jinak jim může hrozit úpadek právě z důvodu neschopnosti se přizpůsobit novým podmínkám na trhu.

Komunikace, znalosti a pochopení procesů, předvídání vývoje oborů i požadavků zákazníků jsou stále důležitější a přinášejí konkurenční výhodu. Je třeba nebýt pouhým dodavatelem produktu, ale partnerem zákazníka. Navazovat dlouhodobé vztahy se zákazníky a to i v případě, kdy se jedná o produkty investičního charakteru. V případě, že byl zákazník spokojen, zvyšuje se pravděpodobnost, že v případě nové investiční poptávky, se obrátí na svého již prověřeného partnera. Zvláště v oblasti průmyslu typu B2B bývá velmi nákladné identifikovat potenciál pro odlišení se od konkurence pomocí nových technologií, jelikož se jedná o proces nákladný a časově náročný, je odlišení se vztahem se zákazníkem jednou z možností odlišení se od konkurence.

Jedním ze způsobů pro odlišení od konkurence je využívání systému pro řízení vztahů se zákazníky. Jedná se poměrně dlouho využívaný nástroj, který je však v současné době stěžejní. Umožňuje identifikování trendů v chování zákazníků, jejich potřeb a přání. Z důvodu lepší znalosti zákazníků je možné jim upravit produkt do takové podoby, o které by konkurence třeba ani nepřemýšlela.

V neposlední řadě je velmi žádoucí angažování se v internetovém prostředí, protože v současné době můžeme tvrdit, že firma, která nesídlí i v internetovém prostředí, jako kdyby neexistovala. Internetový marketing umožňuje využívání obrovských možností, které internet nabízí. S přínosy je však nutné být trpělivý a spíše se zaměřit na dlouhodobější perspektivu. Samotné peníze vložené do internetového marketingu nejsou tak důležité jako obsah, který chceme sdělit. Ten musí být natolik poutavý, aby potenciálního zákazníka oslovil, protože jinak se bude jednat pouze o plýtvání penězi organizace.

2 Cíl práce a metodika zpracování

Diplomová práce se zabývá zejména moderními informačními nástroji marketingu s důrazem na řízení vztahů se zákazníky v prostředí průmyslově-dodavatelském. Kvalitní péče o zákazníky je důležitým faktorem pro budoucí růst konkurenceschopnosti podniku a proto nesmí být opomenuta.

Ke zpracování teoretické části bude využito metody literární rešerše dostupné bibliografie zaměřené zejména na řízení vztahů se zákazníky, prostředí B2B, internetový marketing a podnikovou informatiku. Následně budu čerpat z tuzemských webů a dostupných vědeckých databází.

V teoretické části provedu základní popis marketingových koncepcí, specifikuji podmínky na průmyslově-dodavatelském trhu. Poté se zaměřím se na teoretický popis situační analýzy makro i mikroprostředí podniku. Následně rozeberu teoretická východiska řízení vztahů se zákazníky.

Cílem aplikační části bude v první řadě identifikovat problematické oblasti řízení vztahů se zákazníky. Tato identifikace bude provedena na základě situační analýzy vybrané společnosti. Ta se bude skládat z finanční analýzy, která bude obsahovat základní finanční ukazatele efektivity, aktivity, zadluženosti a likvidity, analýzy makroprostředí podniku, která bude založena na analytické metodě PESTEL a analýzy mikroprostředí podniku, která bude vycházet z Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Poté bude provedena podrobná analýza všech prvků řízení vztahů se zákazníky na základě dotazníkového výzkumu a hloubkových rozhovorů s klíčovými zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za komunikaci se zákazníky. Následně využiji základní metodu analýzy zákaznického portfolia nazvanou ABC analýza.

Výstupem aplikační části práce bude syntéza zjištěných poznatků, na jejichž základě bude vytvořeno několik doporučení, jejichž aplikování by mohlo vést ke zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve vybrané společnosti.

Teoretická část

3 Marketing

Myslím si, že se již každý z nás někdy setkal s pojmem marketing. Jelikož se jedná o velmi diskutovaný obor, který se neustále vyvíjí, můžeme v odborné literatuře najít velké množství odlišných definic, které se snaží o co možná nejpřesnější definování. Pokusil jsem se zaměřit co možná nejlepší definice, které by dokázali popsat současnou podobu marketingu.

Například Paulovčáková (2015, s. 11) říká, že „*podstata marketingu spočívá v nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podnikatelského či nepodnikatelského subjektu*“. Dále píše, že takovéto situaci se říká „win-win“. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Není však jediným autorem, který efinuje marketing pomocí termínu „win-win“. Této definici se již v minulosti věnoval Kotler a Armstrong (2004, s. 29) a termín „win-win“ definují tak, že „*marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé*“. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** Ve své další knize tuto definici zkrátil a pouhá tři slova, „*Uspokojování potřeb ziskově*.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 35).

Dle mého názoru se jedná o velmi povedenou a krátkou definici, protože je na každém, co si představí pod pojmy potřeba a ziskovost. V tomto případě bych se nebál pojem „ziskově“ zaměnit slovem efektivně, čímž by definice dostala mnohem širší význam. Pro některé organizace totiž nemusí být tak důležitý finanční zisk, ale například zvyšování kvality životního prostředí, ze kterého vlastně těžíme zisk všichni. Právě tímto jevem se zabývá sociální marketingová koncepce (Zamazalová, 2010, s. 6).

Kotler a Keller (2013, s. 35) se dávají na marketing jako na společenský proces, který slouží k tomu, aby jakékoliv skupiny či jednotlivci na základě volné směny výrobků a služeb, dosáhli toho, čeho chtějí. Americká marketingová asociace definuje marketing jako „*aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost*“

3.1. Vývoj marketingových koncepcí

Pod podnikatelskou koncepcí si můžeme představit přístup, kterým se snažíme co nejefektivněji dosahovat stanovených cílů na trhu. Úkolem marketingového konceptu je naleznutí ideálních zákazníků pro náš produkt.

3.1.1. Výrobní koncept

Tato koncepce je orientována na zákazníka, který preferuje zejména levné a snadno dostupné výrobky. Jedná se tedy o orientaci spíše na produkt, než na zákazníka, což se odráží právě na nízké ceně (Zamazalová, 2010, s. 5).

Pokud výrobce hodlá dosahovat optimálního zisku, je nutné, aby se zaměřil na rostoucí výnosy z rozsahu, čímž může snížit cenu oproti konkurenci. Velmi důležité spolu s vysokým objemem produkce je, aby výrobce zaujímal významné postavení na trhu.

3.1.2. Výrobkový koncept

Dalo by se říci, že výrobkový koncept je opakem výrobního konceptu. Podnik, který uplatňuje tento koncept, se orientuje zejména na kvalitu produktu, spolehlivost, design, zkrátka, aby produkt odpovídal požadavkům současné doby. Tato koncepce je poněkud náročnější vzhledem k výrobním nákladům, protože je třeba, aby výrobce neustále inovoval a vyvíjel tlak na zlepšování produktu (Paulovčáková 2010, s. 17).

3.1.3. Prodejní koncept

V tomto případě se předpokládá, že spotřebitel musí být k nákupu nejprve přemluven, což je dosaženo pomocí aktivního a často i agresivního prodeje, často spojeného s rozsáhlou reklamní kampaní. Jedná se tedy o koncepci orientovanou zejména na prodejce, potřeby zákazníka jsou vedlejší. Pro prodejce je nutné pouze prodat produkt a to „za každou cenu“ (Zamazalová, 2010, s.5).

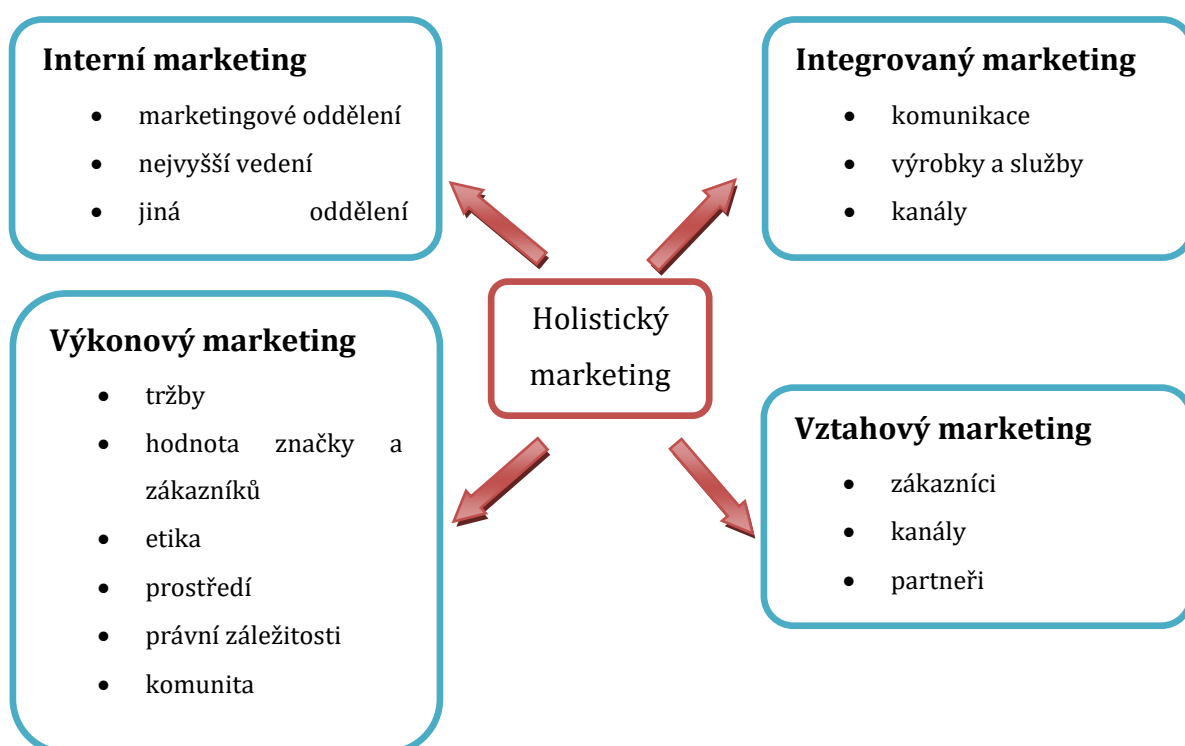
3.1.4. Marketingový koncept

Marketingový koncept je opět orientovaný na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků. Jestliže chceme efektivně uspokojovat potřeby zákazníků

a zároveň být napřed oproti konkurenci, je v prvé řadě nutné, abychom své zákazníky dobře poznali. K tomu slouží zejména provádění marketingových průzkumů. Na základě těchto průzkumů je možné se přizpůsobit potřebám zákazníka. Celá koncepce vychází z prvotní myšlenky, že spokojený zákazník věnuje pouze malou pozornost konkurenčním výrobkům (Rošický a kolektiv, 2010, s. 29).

3.1.5. Holistický marketingový koncept

Holistický marketingový koncept vznikl na základě myšlenky, že je nutné nahlížet na marketing komplexně. Například Koller a Keller (2013, s. 49) říkají, že tento koncept „je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti“. Tento koncept se skládá ze 4 různých skupin aktivit, které jsou nazvány jako vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a výkonový marketing (viz obr. 1).



Obrázek 1: Dimenze holistického marketingu

(Zdroj: Kotler a Keller, 2010, s. 49; vlastní zpracování)

Interní marketing

Interní marketing se zaměřuje zejména na podnikové zaměstnance. Brink a Berndt (2008, s. 102 – 105) **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** identifikovali, že lze na interní marketing dívat dvěma různými perspektivami. Z hlediska první perspektivy se zaměřuje především na spokojenost zaměstnanců, protože předpokládá, že pouze spokojený zaměstnanec může asistovat při vytváření spokojeného zákazníka. Druhá perspektiva interního marketingu se zaměřuje na zlepšování péče o zákazníky metodou správného motivování zákazníků. Zaměstnanci musí být natolik odvážní, aby se nebáli prosadit inovativní metody v oblasti péče o zákazníky. Zároveň zdůrazňuje nutnost vytváření vztahů mezi vedením podniku a zaměstnanci a to nejen formou formálního kontaktu v zaměstnání, ale především i neformálního charakteru.

Vztahový marketing

Vztahový marketing slouží k vytvoření vzájemně prospěšných a trvalých vztahů se čtyřmi klíčovými skupinami. Tyto skupiny jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři a členové finanční komunity. Úkolem marketingového oddělení je v první řadě pochopení jejich potřeb, cílů a schopností. Výstupem vztahového marketingu by mělo být portfolio zainteresovaných osob, se kterými se povedlo navázat vzájemně prospěšného obchodního vztahu. Toto portfolio bývá často nazýváno jako marketingová síť. Na základě znalostí o zákaznících je třeba připravovat individuální nabídky jednotlivým zákazníkům. Zároveň se prodejci zaměřují na své nejziskovější zákazníky a doufají ve zvýšení prodejů díky větší věrnosti spokojených zákazníků. Následně upravují nabídky jednotlivým zákazníkům, podle jejich celoživotní hodnoty pro podnik tak, aby hodnota každého zákazníka dosáhla zisku (Kotler a Keller, 2013, s. 50).

Proces získávání nových zákazníků je navíc mnohem více finančně nákladnější než snaha o jejich udržení. Z toho důvodu se vztahový marketing zaměřuje na udržení co možná největšího počtu zákazníků. Nejedná se pouze o řízení vztahů se zákazníky, nýbrž i o řízení vztahů s partnery, protože zkvalitnění vztahů s partnery vede i ke zkvalitnění vztahů se samotnými zákazníky (Kotler a Keller, 2013, s. 51).

Integrovaný marketing

Podstatou integrovaného marketingu je sjednocení všech možných marketingových aktivit a operování s nimi, jako by byly součástí jednoho velkého celku. Každá marketingová aktivita musí odrážet nastavenou podnikovou strategii. Výhodou je, že propojené marketingové aktivity se navzájem zefektivňují, čímž zvyšují svůj vliv. Je však potřeba, aby firemní hodnoty sdíleli i jednotliví zaměstnanci (Paulovčáková, 2015, s. 20).

Výkonový marketing

Při uplatňování výkonového marketingu je nutné chápat finanční i nefinanční přínosy aplikovaných marketingových aktivit a to nejen pro podnik, ale i pro veřejnost. Při hodnocení marketingových aktivit je tedy nutné sledovat vedle finančních ukazatelů i ty nefinanční, které však vyžadují větší náklady spojené s jejich zjištěním. Jedná se například o tržní podíl, míru ztráty zákazníků, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků a další. Je třeba brát v úvahu i právní, etické, společenské a environmentální dopady těchto marketingových aktivit (Kotler a Keller, 2013, s. 54).

3.2. Typologie trhů

Kašík a Havlíček (2015, s. 40 - 41) definují trhy na trhy zákaznické, průmyslové a trhy smíšené. Každý z těchto trhů má svá vlastní specifika, marketingové nástroje a metody však nejsou těmito rozdíly limitovány a lze je využívat napříč všemi typologiemi trhů.

3.2.1. Trhy zákaznické

Nazývané také jako trhy spotřebitelské, uživatelské nebo označované zkratkou B2C (z angl. Business to Consumer). Tyto trhy jsou definovány tím, že podnik distribuuje své produkty či služby přímo koncovému zákazníkovi. Jako příklad lze uvést zejména maloobchod, ale i poskytování specializovaných služeb spotřebiteli, jako například kadeřnictví, poskytování poradenství nebo stravování (Kašík a Havlíček, 2015, s. 41).

3.2.2. Trhy průmyslové

Trhy průmyslové lze jinak nazvat i jako trhy dodavatelsko-odběratelské, označované zkratkou B2B (z angl. Business to business). Tyto trhy jsou tvořeny převážně podniky, které nakupují produkty za účelem dalšího zpracování. Zákazníkem tedy není konečný spotřebitel (Kašík a Havlíček, 2015, s. 41).

Mezi průmyslové trhy se řadí například tyto odvětví: zemědělství, lesnictví, těžební průmysl, zpracovatelský průmysl, doprava, bankovníctví, pojišťovnictví, veřejné služby, stavebnictví, atd.

Tato práce je zaměřena zejména na trh dodavatelsko-odběratelský, podrobná specifikata B2B popíše v kapitole 4.

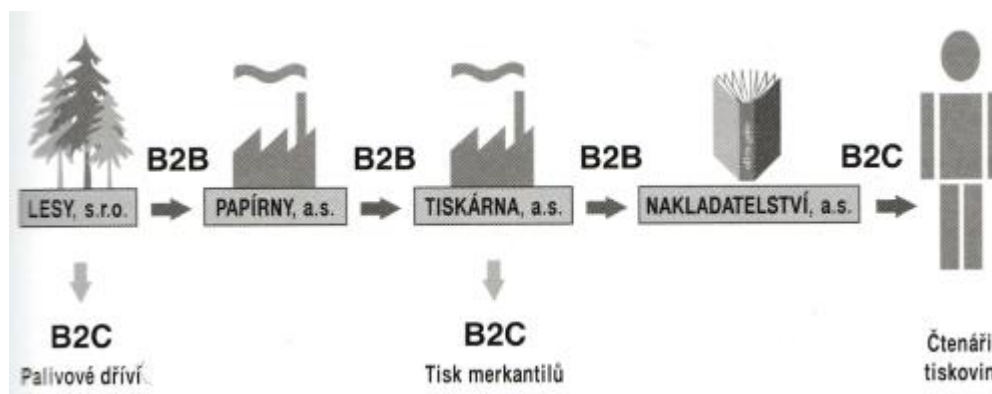
3.2.3. Trhy vládní

Velké množství podniků zaměřujících se na trh průmyslový, nalezne své uplatnění i na trhu vládním. Nákupy totiž provádějí různá ministerstva, státní organizace, orgány, komise, výbory i úřady, což znamená, že na tomto trhu nalezne uplatnění celá řada firem s různým zaměřením. Pro podniky se jedná o poměrně velkou příležitost, protože stát bývá solventním zákazníkem. To je však kompenzováno řadou faktorů, které jsou pro vládní trh typické. Zakázky jsou pod dohledem veřejnosti, což souvisí s navýšením administrativy, kterou je nutné zajistit. Současným trendem je, že při výběrovém řízení stát přiřazuje čím dál větší roli neekonomickým ukazatelům, jako je například sídlo dodavatele, složení jejich zaměstnanců, zda firma nediskriminuje určité skupiny nebo zda je společensky odpovědná. Negativem však bývá politická korupce, která snad již nedosahuje takových rozměrů jako v minulosti, ale stále se objevují ojedinělé případy, kdy byla státní moc zneužita (Kotler, 2007, s. 383 - 384).

Existuje řada důvodů, proč se firmy neorientují na stát jako zákazníka. Nákupní postupy bývají často komplikované a spojeny s přemírou papírování a byrokracie. Zároveň stát velmi často tlačí na co nejnižší ceny, zdlouhavě se rozhoduje, příliš často mění, jak pravidla, tak i lidi zodpovědné za rozhodnutí (Kotler, 2007, s. 384).

3.2.4. Trhy smíšené

Existuje velká část podniků, která není plně orientovaná pouze na jednu skupinu zákazníků. Mezi jejich zákazníky tedy patří jak podniky, tak koncoví spotřebitelé. Milan Kašík a Karel Havlíček (2015, s. 41) tuto typologii nazvali jako smíšenou (viz obr. 2).



Obrázek 2: Obchodní návaznost a propojení typologií B2B a B2C.

(Zdroj: Kašík a Havlíček, 2015, s. 41)

4 Specifika trhu B2B

V předešlé kapitole jsem již provedl základní popis trhu B2B. Nyní se pokusím podrobněji specifikovat faktory, které jsou spojené s obchodováním na trhu B2B.

Vít Chlebovský (2010, s. 15), definuje základní specifika trhu B2B, která dává do kontextu s trhem B2C. Tyto specifika zní následovně:

- Větší obrat, ale menší trh oproti B2C.
- Princip odvozené poptávky – z důvodu toho, že i odběratelé na poli B2B mají své zákazníky, je jejich poptávka ovlivňována spotřebitelským chováním jejich zákazníků.
- Individualizovaná produkce – produkty dodávané na trhu B2B bývají velmi individualizovány. K individualizaci dochází častěji s rostoucí cenou prodávaného produktu nebo služby.

- Větší výkyvy průmyslové poptávky – tento faktor souvisí s principem odvozené poptávky. Pouze malý výkyv na trhu B2C může způsobit mnohem větší výkyvy na trhu B2B. Několika procentní zvýšení poptávky na trhu B2C může způsobit několika set násobné zvýšení poptávky na trhu B2B.
- Princip 80/20 – z důvodu úzkých dodavatelské-odběratelských vztahů platí zpravidla, že 20% nejdůležitějších klíčových zákazníků tvoří 80% obrátu firmy.
- Geografická koncentrace zákazníků – často se stává, že se dodavatel přesune blíže ke svým zákazníkům. V praxi například u automobilek, kdy jsou jejich dodavatele rozprostřeni blízko samotné výroby. Někteří dodavatele svoji výrobu přesunuli dokonce i do samotného areálu automobilek.
- Malá cenová pružnost.
- Kupující je organizace – nerozhoduje pouze jedinec, jak tomu bývá u B2C, ale zpravidla celý kolektiv pracovníků s různými specializacemi.
- kvalifikované rozhodování – z důvodu vyšší cen zakázek se zvyšuje i riziko spojené s rozhodováním o nákupu. Lze velmi složitě předpovídat okolní vlivy.
- Menší dosažitelnost těch, kdo rozhodují o nákupech – velmi často není dodavatelům na poli B2B jasné, kdo ze zaměstnanců má právo učinit nákupní rozhodnutí.
- Menší úroveň marketingových aktivit na B2B trzích.
- Nižší výdaje na marketingový průzkum. **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Zamazalová (2010, s. 142) definuje mírně odlišná specifika prostředí B2B:

- Poptávka je provázaná s poptávkou dalších organizací.
- Výrazně menší počet zákazníků s hodnotově i objemově většími nákupy.
- Přehlednější segmentace trhu.
- Vztahy se zákazníky jsou dlouhodobějšího a formálnějšího charakteru.
- Přímé distribuční cesty jsou výraznější.

- Z technik komunikačního mixu je nejvíce žádný osobní prodej, reklama je používána spíše okrajově.
- Proces nákupního rozhodování bývá plně racionální.
- Na procesu nákupního rozhodování se podílí více osob.

4.1.Trhy v B2B prostředí

Dle Chlebovského (2010, s. 10) lze trhy v B2B prostředí rozdělit na 2 základní typy:

- **Horizontální trhy**

Jedná se o trh, kdy dodavatel poskytuje svoje produkty zákazníkům ze širokého spektra oborů. V tomto případě se nejčastěji jedná o poskytování služeb (např. bankovníctví, poradenství, marketingové agentury, atd.).

- **Vertikální trhy**

Jedná se o trhy, kdy dodavatel poskytuje služby pouze velmi specifikovanému odvětví trhu.

Jako další užitečné rozdělení uvádí Chlebovský (2010, s. 10) z hlediska počtu a dominance dostupných dodavatelů a odběratelů:

- **Trhy s dominancí zákazníků**

Na trhu se vyskytuje několik velkých a důležitých zákazníků, který mají dostatečný podíl na trhu, aby si mohli ovlivňovat vývoj na trhu. V pozadí stojí dodavatele, kteří jsou menší velikosti. Zákazníci mají v tomto případě k dispozici moderní komunikační technologie, díky kterým mohou velmi dobře porovnat ze široké škály tržních nabídek. Příkladem mohou být například automobilky, kdy se o post dodavatele hlásí velký počet subjektů.

- **Trhy s dominancí dodavatelů**

V tomto případě dochází k opačné situaci, než jak tomu bylo v předchozí variantě. Na trhu se vyskytuje několik velkých a důležitých dodavatelů, kteří mají dostatečný podíl na trhu, aby ho mohli ovlivňovat. Zákazníkům zpravidla nezbyvá nic jiného, než definované podmínky přijmout.

Tento typ trhu je specifický zejména pro obchodování s regulovanými komoditami, jako například se zemním plynem a pohonnými hmotami.

- **Neutrální trhy**

V praxi se jedná o nejběžnější variantu, kdy ani jeden ze subjektů nemá dominantní postavení.

4.2. Kupní situace na trhu B2B

Kotler a Keller (2013, s. 223) definují základní 3 typy kupních situací. Jedná se o přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a nové zadání.

- **Přímý opakovaný nákup**

Zpravidla se jedná o rutinní nákup od již předem prověřených dodavatelů. V případě takového nákupu se jako efektivní řešení nabízí využívání automatizace prodeje. V praxi se může jednat opět o automobilový průmysl, kdy je proces objednávek zautomatizován. Noví dodavatelé, kteří zatím neprošli prověřením, se snaží o nalezení konkurenční výhody oproti stálým dodavatelům a využití zákazníkovi nespokojenosti.

- **Modifikovaný opakovaný nákup**

Tento nákup je velmi podobný předešlému přímému opakovanému nákupu. Rozdílem však je, že zákazník požaduje změnu určitých vlastností produktu nebo smluvních podmínek. Proces již nemůže být plně automatický, protože je nutné provést novou dohodu o dodání produktu.

- **Nové zadání**

V tomto případě se jedná o první nákup zákazníka. Tímto způsobem se nakupují zejména produkty dlouhodobějšího charakteru, například výrobní linky, zabezpečovací technika, budovy, atd. Spolu s cenou se zvyšuje i míra rizika pro zákazníky, ale i dodavatele. Stejně tak i čas potřebný k rozhodnutí o nákupu. K vytvoření nového zadání bývá potřeba více druhů různých specializací, proto je běžné, že v tomto případě o tvorbě nového zadání rozhoduje větší počet osob.

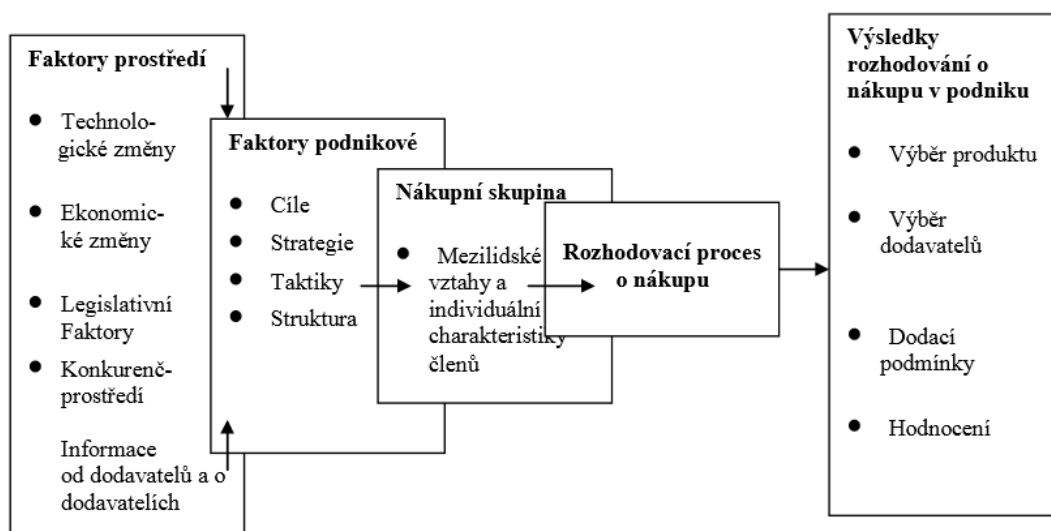
4.3. Nákupní chování organizací

Zamazalová (2010, s. 142) tvrdí, že „V případě kupního chování organizací, které má řadu specifických poloh, je kupní rozhodovací proces členitější a jeho průběh je podmíněn jednak úrovní podnětů, jednak složením kupního rozhodování centra firmy, jednak stavem mikro a marko prostředí.“

Nákupní chování organizací se tedy odlišuje od nákupního chování spotřebitelů, proto se jej pokusím v následujících podkapitolách podrobněji popsat.

4.3.1. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Grossová (2002, s. 40) charakterizuje faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí na faktory prostředí a faktory podnikové (viz obr. 3).



Obrázek 3: Model nákupního chování organizací

(Zdroj: Grossová, 2012, s. 40)

Nejprve se zaměřím na faktory okolního prostředí. Technologické změny mění postupy, kterými jsou nákupy prováděny. V současné době mají největší vliv informační technologie. Například elektronická tržiště, která slouží k elektronickému zadávání zakázek a následně k jejich aukci. Dále ekonomické faktory, zde se řadí například míra hospodářského růstu, fiskální politika státního aparátu, hodnota úrokové míry, míra inflace a celá řada dalších ekonomických faktorů. Legislativní faktory působí například na normy, které upravují vypisování veřejných zakázek. Také na podobu samotného produktu, což však

závisí na jeho povaze. Samozřejmým vlivem pro nákupní rozhodnutí je situace konkurence. V případě, že nakupujeme výrobní zařízení, je zpravidla požadováno, aby bylo lepší, než zařízení, kterým disponuje konkurence. Pro jakýkoliv nákup důležité, abychom disponovali informacemi o potenciálních dodavatelích. Tyto informace můžeme získat například prostřednictvím jejich prodejců, z katalogů, konferencí, předváděcích akcí nebo jejich webových prezentací (Grossová, 2002, s. 40). Tyto vlivy následně podrobněji rozeberu v kapitolách 6.1 a 6.2.

Podnikové faktory jsou určeny specifiky každého podniku. Podniková strategie, vize a cíle se odrážejí v chování celého podniku, ani nákupní chování podniku tedy není výjimkou a je řízeno podnikovou strategií. V případě, že chce podnik určovat tempo technologického pokroku, je třeba, aby si našel takové dodavatele, kteří jsou také na technologické špičce vybraného trhu. Pokud firma působí globálně, je neefektivnější, aby své dodavatele vyhledávala globálně. Plánování podniku, ať už krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé určuje potřebu nakupovaného produktu. Jeho specifika, množství, přibližnou cenu a celou řadu dalších kritérií (Grossová, 2002, s. 40).

4.3.2. Osoby podílející se na nákupním procesu

Jak už bylo řečeno v 4. Kapitole, nákupního procesu se zpravidla účastní větší počet různě specializovaných osob. Tato skupina osob se nazývá kupním centrem firmy (DMU – Decision Making Unit) a její sestavení odpovídá povaze nakupovaného produktu. Každý z těchto lidí má nejen různou specializaci, ale i různé pravomoci k zasahování do nákupního procesu (Zamazalová, 2010, s. 143).

Kotler a Keller (2013, s. 226) definují tyto role lidí, které se zúčastňují nákupního procesu:

- **Iniciátoři** – lidé, kteří rozpoznali problém a informovali o možném nákupu.
- **Uživatelé** – tito lidé budou produkt využívat, velmi často jsou zároveň iniciátory.

- **Ovlivňovatelé** – lidé, kteří se vzhledem k jejich zaměření zúčastní diskuzí, definují požadovaná specifika a poskytují informace pro hodnocení možných alternativ.
- **Rozhodovatelé** – ti, kteří na základě dostupných informací definitivně rozhodují i podobě nakupovaného produktu.
- **Schvalovatelé** – lidé, kteří definitivně schvalují provedení nákupu, nebo rozhodnou o jeho neprovedení.
- **Nákupčí** – provádějí samotný nákup. Vybírají dodavatele a dojednávají podmínky nákupu. Může se jednat i o vysoce postavená manažery, pokud se jedná o drahý produkt.
- **Vrátní** – jedná se o lidi, kteří jsou mezičlánky v komunikaci mezi podnikem a okolím. Svým postavením tedy mohou ovlivnit tok informací do firmy. Jedná se zpravidla o nákupčí, recepční nebo operátory call centra.

V praxi se velmi často setkáme s tím, že se jednotlivé role prolínají. Zároveň se jednotlivé role odvíjejí podle organizační kultury a systému řízení. Pro co možná nejefektivnější komunikaci s organizací je třeba identifikovat osoby podílející se na nákupním rozhodnutí a přiřadit jim odpovídající role.

4.3.3. Proces nákupního rozhodování

Dle Zamazalové (2010, s. 143) je možné proces nákupního rozhodnutí rozdělit celkem do 11 různých kritérií:

- **Rozpoznání problému** – aby mohl proces nákupního rozhodnutí začít, je třeba v první řadě identifikovat nějakou potřebu, která by mohla být plněna efektivněji. V prostředí B2B se nejčastěji jedná o inovace ve v některém z firemních procesů. Zaměstnanci, kteří problém identifikovali, mají roli Iniciátorů.
- **Specifikování potřeby** – v tuto chvíli již spolupracují jak uživatelé, tak ovlivňovatelé. Mají za úkol specifikovat podobu produktu nebo služby, která by splnila potřebu podniku.

- **Hledání možných dodavatelů** – jedná se o prvotní průzkum dodavatelů, z hlediska povahy produktu jsou určena specifika, která by měl dodavatel splňovat. Například jeho vzdálenost, reference, atd.
- **Navázání kontaktů** – nyní již probíhá prvotní kontakt s dodavateli. Nejprve bývají oslovení již prověřeni dodavatelé.
- **Zadání kritérií poptávky** – jsou vytvořena specifika produktu, které by měli být splněny. Například předpokládané množství, místo a čas dodání.
- **Zhodnocení alternativní nabídek** – v tuto chvíli proces nákupního rozhodování přejímají rozhodovatelé. Rozhodují například i o solventnosti dodavatelů. Jednotliví dodavatelé jsou hodnoceni podle nabízených vlastností produktu, jeho ceny, termínu nebo i vzdálenosti jejich sídla. Velkou roli hrají i platební podmínky, nabízená záruka a pozáruční servis. Výsledkem zhodnocení alternativ je určení pořadí dodavatelů, podle jejich vhodnosti.
- **Zvážení možností rozpočtu** – je třeba určit, zda si podnik na základě jeho finanční situace může nákup produktu vůbec dovolit. Je možné, že prvotní odhady ceny produkty byli znatelně nižší, než následné nabídky.
- **Ohodnocení speciálních alternativ** – nyní je možnost oslovit vybrané dodavatele a pokusit se domluvit na zlepšení kupních podmínek. Například snížení ceny, zlevnění pozáručního servisu nebo třeba prodloužení záruky. Není však jisté, zda takové vyjednávání přinese úspěch. Zpravidla se vyplatí u zakázek za vysokou cenu, protože v tom případě je dodavatel ochoten v některých případech ustoupit, jen aby si danou zakázku udržel.
- **Dojednání smluvních podmínek** – v tuto chvíli je již jasné, který z dodavatelů uspěl ve výběrovém řízení. Je třeba podrobněji domluvit smluvní podmínky.
- **Uzavření smlouvy** – pokud obě strany souhlasí se smluvními podmínkami, nic nebrání uzavření smlouvy.
- **Užití – zpětná vazba** - nyní je již produkt dodán a využíván. Následuje zhodnocení po nákupu a určení spokojenosti s výrobkem. V případě problému je kontaktován dodavatel.

4.3.4. Kritéria pro výběr dodavatele

Grossová (2002, s. 43) definuje následující kritéria, která jsou nejčastěji používaná k hodnocení a výběru dodavatelů:

- pověst (image) dodavatele
- finanční podmínky (cena a podmínky splatnosti)
- schopnost dodavatele se přizpůsobit potřebám
- předešlé zkušenosti dodavatele v obdobných situacích
- nabízené technické služby
- důvěryhodnost prodejců
- snadnost podání objednávky
- spolehlivost produktu
- spolehlivost dodávek
- spolehlivost jakosti
- technická specifikace
- snadnost užití
- školení nabízené dodavatelem
- čas potřebný na zaškolení
- snadnost údržby
- environmentální podmínky výroby dodavatele
- očekávané služby po prodeji

4.4. Elektronické zásobování

Neustálý vývoj informačních technologií velkým způsobem ovlivňuje naše životy ve všech možných ohledech. Jinak tomu není ani v podnikatelském prostředí.

Gála (2006, s. 139) definuje elektronické zásobování (angl. E-procurement) jako *„způsob získávání zboží a služeb od dodavatelů s využitím elektronických médií. Zahrnuje celkovou optimalizaci a integraci obchodních procesů na bázi elektronické výměny dat.“*

Aby bylo možné zajistit fungování elektronického zásobování, je nutné, aby byla umožněna mezi oběma subjekty elektronická výměna dat (EDI z angl. Electronic Data Interchange).

Gála (2006, s. 141) dále popisuje některé výhody, které jsou spojené s elektronickým zásobováním. Některé z nich jsou například zkrácení doby cyklu celého procesu zásobování, snížení transakčních nákladů až o 25%, snížení frekvence chyb v objednávkách, snížení cen nakupovaných produktů, provázání zásobování s navazujícími oblastmi řízení podniku (např. řízení financí), rychlé a dostupné analýzy nákupů a s tím spojené hodnocení jednotlivých dodavatelů a následná optimalizace dodávek.

4.4.1. Elektronické tržiště

Princip elektronického zásobování je založen na principu vztahu mezi dvěma obchodními partnery. Elektronické tržiště (E-tržiště, angl. E- Marketplace), jsou místa na internetu, kde je možné, aby spolu obchodovalo více dodavatelů a odběratelů v jeden čas (Gála 2006, s. 143).

Gála (2006, s. 143) dále definuje elektronická tržiště jako: *„Elektronická obchodní místa nebo-li elektronická tržiště jsou aplikace elektronického podnikání, které v prostředí internetu vytvářejí prostor pro uskutečňování mnohostranných elektronicky realizovaných obchodní transakcí. Transakce se zde uskutečňují mezi mnoha obchodními partnery, tedy ve vazbách $M : N$. Vytváří se tak virtuální obchodní komunita s vysoce optimalizovanými řídicími a obchodními procesy mezi širokou škálou obchodních partnerů.“*

V České republice existuje celá řada různých elektronických tržišť. Česká vláda například provozuje několik elektronických tržišť veřejné správy. V době zavedení bylo v provozu celkem 5 různých elektronických tržišť. V současné době jsou v provozu pouze tyto dvě tržiště, což nasvědčuje, že po mohutném rozmachu e-tržišť dochází k jejich útlumu. (Elektronické tržiště veřejné správy, 2016):

- **Sdružení Tendermarket**
- **Syntaxit (Gemin)**

Existuje však i soukromá elektronická tržiště, kde může svoji poptávku zaevidovat prakticky každý subjekt, který splní vstupní podmínky. Jedním z nejvíce používaných tržišť je například **ABC Českého hospodářství**.

Elektronická tržiště pracují na principu databáze velkého počtu elektronických aukcí (e-aukce). Kaplan a Zrník (2007, s. 14) definují e-aukce jako: „*Online výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí, kde na zveřejňovanou nejlepší nabídku některého z dodavatelů mohou ostatní zúčastnění dodavatelé výběru reagovat zlepšováním svých nabídek.*“

4.5. Internetový marketing pro B2B

Stejně tak, jak je tomu v celé řadě dalších oblastí, i v případě internetového marketingu panují rozdíly mezi B2B a B2C. Jedním z hlavních rozdílů je, že o nákupu rozhoduje více lidí, oproti B2C, jak již bylo řečeno v kapitole 4.3. V případě marketingu B2B je velmi důležité budování důvěry. Je třeba, aby na firemní webové prezentaci byly umístěny relevantní informace o firmě a dodávaných produktech. Fakt, že se nákupního procesu zúčastňuje větší počet lidí s různým zaměřením, se odráží i na informacích, které tito lidé vyhledávají na firemní webové prezentaci. Jedná se o informace ekonomického, ale i technologického charakteru. Nejčastěji dochází k vyhledávání pomocí některého z běžně využívaných vyhledávačů (Google, Seznam, Centrum a další). Z toho důvodu je třeba se zaměřit na optimalizaci webové prezentace pro tyto vyhledávače. Zákazníci se však nezaměřují pouze na internetové vyhledávače, ale sledují i odborné portály a čtou odborné články. Je třeba najít úzkou skupinu lidí, která se zajímá o danou problematiku. Pokud se žádná z takových komunit nevyskytuje, je nutné ji vytvořit. V žádném případě nejde o počty návštěvníků (kvantita), ale o úzký počet jedinců, kteří jsou zodpovědní za nákupní proces (kvalita). Z toho důvodu se přímo nabízí vzdělávání zákazníků pomocí různých odborných popisů, návodů, trendů a nových řešení (Janouch, 2010, s. 22).

4.5.1. Budování značky a důvěry

S přibývajícím množstvím komunikace mezi firmami dochází k prohlubování jejich vzájemného vztahu a k poznávání dodavatele a zákazníka. Pokud se lidé mezi sebou lépe znají, dokáží spolu lépe řešit problémy. Následně jsou zákazníci schopni prominout i občasné nedostatky. Jedním z dalších důvodů budování značky je přilákání potenciálních zákazníků, které funguje na následujícím principu. V případě, že se osoba dostane do kontaktu s marketingovou kampaní

určenou k budování značky, dochází k větší pravděpodobnosti, že v případě vzniku potřeby si vzpomene na danou firmu, která marketingovou kampaň prováděla. Je nutné však důvěru budovat již ve fázi poznávání zákazníka, k tomu pomáhají zejména:

- kvalitní webové stránky a jejich optimalizace pro vyhledávače (SEO)
- články, zprávy, recenze, případové studie, výukové materiály
- vertikální odkazy (mezi firmami v dodavatelském řetězci)

V případě starších zákazníků se pro další rozvíjení vztahů nabízí:

- uzavřených (jen pro zákazníky) blogů a diskuzí
- posilování sociálních aspektů zejména jako offline aktivity

Cílem není pouze budování vztahů a důvěry, ale také získávání cenných informací o zákaznících (Janouch, 2010, s. 23).

4.5.2. Sociální média

Pojem sociální média můžeme definovat jako „*způsob, kterým lidé vytvářejí, sdílejí a/nebo vyměňují informace a nápady ve virtuálních komunitách a sítích. Sociální média jsou rozdílná oproti tradičním/industriálním médiím a propagaci ve spoustě faktorů jako je bezprostřednost, trvalost, nákladovost, kvalita, frekvence a jejich dosah*“ (Katona, 2014, s. 144)

Potenciální výhody a příležitosti, kterých může být dosaženo díky implementaci sociálních médií, staví sociální média do velmi silné pozice marketingové strategie podniku. Přestože jsou již nějaký čas velmi dobře známy výhody využití těchto technologií, v jejich implementaci tržní segment orientovaný na obchodování s jinými podniky (B2B) ztrácí oproti tržnímu segmentu orientovanému na konečné zákazníky (B2C). (Janouch 2010, s. 213)

Jelikož je pro B2B typické, že o objednavce rozhoduje větší počet pracovníků, je třeba monitorovat jejich chování na sociálních sítích jednotlivě. Vazby mezi zákazníky jsou více přímé a intenzivnější oproti B2C.

Existuje spousta druhů sociálních médií. Každý podnik si musí sám zvážit, která kombinace osloví co největší počet potenciálních zákazníků nebo bude nejlépe využitelná pro zvyšování povědomí o značce. Velkou roli zde hraje i nutná odbornost dle zaměření podniku, proto je vhodné využívat i odborně zaměřené sociální sítě.

Jako nejlépe využitelná sociální média pro tržní prostředí B2B se jeví: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram a různá diskuzní fóra a blogy dle oboru podniku.

Mezi výhody sociálních sítí se řadí vysoký stupeň interakce a individualizace vytvářeného obsahu. Ten může být vytvářen pouze privátně pro zaměstnance, nebo může být směřován pro okolí podniku, jako například zákazníkům nebo dalším organizacím. Výhodná je možnost kombinování komunikace skrze více druhů sociálních médií. Jednou z hlavních domén sociálních médií je jejich bezprostřednost. Lze tedy pozorovat vliv firemní aktivity na zákazníka v reálném čase. Tento fakt se odráží i na viralitě, kterou sociální sítě disponují.

4.5.3. Reklama na internetu

Na první pohled se může zdát, že reklama na internetu generuje přínos pouze pro podniky zaměřující se na spotřebitele, avšak není tomu tak. Reklama na internetu nalezne uplatnění i v případě trhu B2B. To vše díky technologii Google Adwords, která je nejrozšířenějším reklamním systémem na světě. Google Adwords patří mezi PPC reklamní systémy, které přinesli na reklamní trh obrovskou novinku a to možnost zobrazování reklamy pouze lidem, kteří hledají určitou informaci pomocí vyhledávačů. Využití se PPC systémy v prostředí B2B našli z toho důvodu, že i B2B zákazníci si vyhledávají potenciální dodavatele pomocí internetových vyhledávačů. Pokud si podnik vhodně zvolí klíčová slova, podle kterých se bude jeho PPC reklama zobrazovat, při jejich zadání se reklama na inzerenta zobrazí potenciálnímu zákazníkovi, čímž se zvýší šance, že bude inzerent tímto zákazníkem osloven. Výhodou je, že v tomto případě inzerent neplatí za zobrazení reklamy, ale pouze za její prokliknutí (Janouch, 2010, s. 165).

4.5.4. Obsahový marketing

V současné době prozatím neexistuje jednotná definice obsahového marketingu (angl. Content Marketing), avšak Content Marketing Institut (2012) jej definuje následovně. „*Obsahový marketing je marketing a obchodní proces, který má za úkol vytvářet a distribuovat relevantní a hodnotný obsah, který by měl zaujmout, přilákat a zapojit jasně definovanou zájmovou skupinu publika – s cílem žádané ziskové reakce zákazníka.*“ (Patrutiu Baltes, 2015, s. 112):

Jak už vyplývá z předchozí definice, je třeba vytvářet hodnotný obsah z hlediska zaměření podnikového portfolia. Na základě tohoto zaměření je nutné stanovit cíl obsahového marketingu, analyzovat cílovou skupinu publika, typ a využití obsahového marketingu, komunikační kanály a navrhnout frekvenci příspěvků obsahového marketingu (Patrutiu Baltes (2015, s. 114):

Z hlediska cílů patří mezi nejběžnější tyto: zvýšení povědomí o značce, budování důvěry ke značce, vytváření potřeby pro specifický produkt, zvyšování věrnosti zákazníků, testování obchodních nápadů a vytváření publika. Stěžejní je však analýza cílové skupiny publika, například jeho demografie, věk, hobby, preferované sociální média a oblasti zájmu. Abychom publikum oslovili, je nutné vytvářet kvalitní obsah a zvolit frekvenci jeho zveřejňování. Při spuštění kampaně obsahového marketingu je velmi vhodné si předpřipravit vícero článku, které budou uvolňovány v určitém časovém sledu. (Patrutiu Baltes 2015, s. 114):

Strategie obsahového marketingu dle Patrutiu Baltes (2015, s. 115):

1. zaměřit se na kvalitu, ne kvantitu
2. snažit se využívat různé druhy médií (obrázky, videa, infografiku, zvukový obsah, atd.), různé druhy prostředí (sociální sítě, blogy, e-knihy, časopisy, atd.) a v neposlední řadě se snažit o různorodost zveřejňovaného obsahu.
3. podporovat zaměstnance k vytváření obsahového marketingu
4. sjednotit obsahový marketing a reklamní snahy
5. monitorovat reakce publika
6. zapojit se do diskuzí s publikem

Obsahový marketing se vyplatí v případě, že můžeme naše zákazníky obohatit v tématech, která je zajímají a zároveň se přímo dotýkají oboru podniku. Podle Kuchaře a Pelcové (2015, s. 2) až 70% z manažerů v prostředí B2B říká, že je obsahový marketing sblížuje s firmou, která jim obsah dodává. 60% z nich uvádí, že jim content marketing pomáhá vytvářet lepší nákupní rozhodnutí. 80% manažerů chce raději informace o produktech a službách v sérii článků než v inzerátu. Dále tvrdí, že content marketing přináší nižší náklady na získání zákazníka oproti tradičnímu marketingu.

4.5.5. Webová prezentace

„Webové stránky představují základní platformu, na kterou odkazují nejen veškeré komunikační nástroje v on-line prostředí, ale stále častěji i komunikační nástroje mimo internet“.(Karlíček a Král, 2011, s. 172)

Při tvorbě webových stránek je velmi důležité stanovit jejich hlavní funkci. Tato funkce může být například samotný prodej produktů nebo pouze získávání kontaktů na potenciální zákazníky. Mezi základní kritéria webové prezentace patří atraktivní a přesvědčivý obsah, snadná vyhledatelnost, jednoduché užití a odpovídající design. Pro cílovou skupinu musí být atraktivní zejména z hlediska obsahu. (Karlíček a Král, 2011, s. 172 - 173)

Jelikož je velmi důležité, aby byly webové stránky co možná nejlépe dohledatelné. Využívá se technik optimalizace webových stránek pro vyhledavače, tzv. SEO (Search Engine Optimization). Celá metodika vyhledávání je postavena na tzv. klíčových slovech. Tyto slova musí odrážet tematické zaměření webové stránky. (Karlíček a Král, 2011, s. 176)

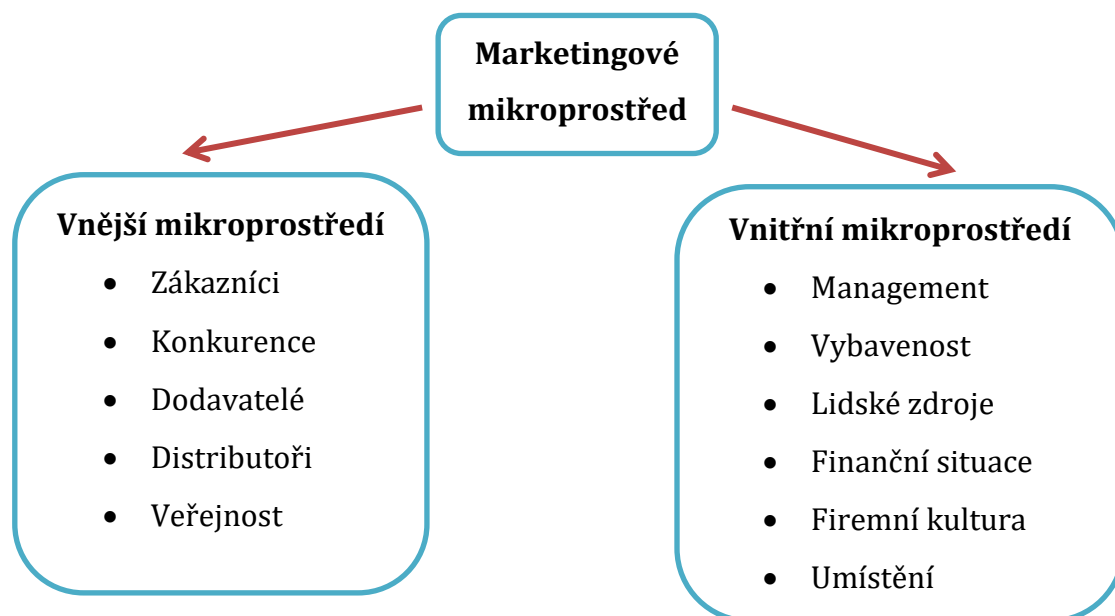
5 Situační analýza marketingového prostředí

Podle Kozla (2006, s. 38) marketingová situační analýza znamená *„systematické a důkladné zkoumání marketingové situace subjektu trhu a jeho postavení v daném prostředí ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav, odhad možného budoucího vývoje.“*

Kašík a Havlíček (2015, s. 58) rozdělují postup marketingové situační analýzy na tyto 3 etapy:

- **Datová a informační část** – nejprve dochází ke sběru informací, zejména ekonomického charakteru a následně k jejich hodnocení (hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí podniku)
- **Srovnávací a komparativní část** – během této části využijeme některé z metod interpretace dat (např. SWOT matice, PORTER, STEEP)
- **Implementační a rozhodovací část** – v této části se interpretují závěry, shrnutí a následně doporučení

Rošický a kolektiv (2010) rozdělují marketingové prostředí na základní dvě části, na marketingové makroprostředí (viz obr.5) a na marketingové mikroprostředí (viz obr. 4). Marketingové mikroprostředí se rozděluje na vnitřní marketingové prostředí a vnější marketingové prostředí.



Obrázek 4: Marketingové mikroprostředí

(Zdroj: Paulovčáková, 2015, s. 67; vlastní zpracování)



Obrázek5: Marketingové makroprostředí

(Zdroj: Rošický a kolektiv, 2010, s.74; vlastní zpracování)

5.1. Makroprostředí

5.1.1. Ekonomické prostředí

Pro podniky je ekonomické prostředí jedním z nejdůležitějších, protože určuje koupěschopnost zákazníků. Ekonomické prostředí státu se dá sledovat pomocí celé řady ekonomických ukazatelů. Jedná se například o hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míru nezaměstnanosti, míru inflace a další. Nesmíme však zapomínat na domácnosti, které hrají také významnou hru v makroekonomickém prostředí. U nich můžeme sledovat výši a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěru v ekonomice nebo úroveň cenové hladiny. (Zamazalová, 2009, s. 51)

5.1.2. Demografické prostředí

Pokud chceme zahrnout veškeré vlivy vyskytující se v makroprostředí podniku, vedle ekonomické situace obyvatelstva se musíme zaměřit i na demografické údaje o obyvatelích. Zajímá nás populační vývoj, stárnutí populace, v jednotlivých státech dochází k rozličnému vývoji. Dalšími sledovanými údaji je hustota obyvatel a migrace obyvatel, která se navíc stále zrychluje. Trend migrace se odráží i na ubývajícím se počtu lidí, kteří jsou zaměstnáni po celý život u jedné firmy. V současné době v ČR ubývá počet nově zakládaných rodin. Klesá počet

sňatků a zvyšuje se rozvodovost. Pro specifikaci skupin obyvatelstva je významná také jejich životní úroveň.

5.1.3. Přírodní prostředí

Zahrnuje především přírodní zdroje, které potřebujeme pro výrobu nebo jinou činnost firmy. V současné době je důležitá úloha ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin a energií, jejich nedostatek a obnovitelnost. Jedním ze zásadních vlivů má například ropa nebo cenné kovy. V současné době je ekologie jedním z faktorů, které musí firmy stále více respektovat. Dalším významným faktorem jsou klimatické podmínky (Lošťáková, 2005, s. 69).

Zde je výčet zákonů, které nejvíce ovlivňují chování se k životnímu prostředí:

- Zákon o životním prostředí, ve znění zákon č. 123/1998 Sb.
- Zákon o právu na informace o životním prostředí
- Zákon o vodách
- Zákon o odpadech
- Zákon o ochraně ovzduší
- Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí
- Zákon o chemických látkách a chemických přípravcích
- Zákon o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými látkami a chemickými přípravky
- Zákon o integrované prevenci a o omezování znečištění, o integrovaném registru znečišťování (Lošťáková, 2005, s. 71).

5.1.4. Technologické prostředí

Toto prostředí je velice dynamicky se měnící a má podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. Pro naprostou většinu podniků je nutné, aby dodržovali krok s technologickým pokrokem. Zlepšování používaných technologií má za následek zvyšování kvality produktů, zrychlování výrobních procesů, vytváření nových produktů a následně vytvoření nových tržních příležitostí. Nejvíce inovačními odvětvími bývají biotechnologie, počítače, mikroelektronika, telekomunikace a další (Paulovčáková, 2015, s. 72)

5.1.5. Politicko-právní prostředí

Úkolem státu je chránit celospolečenské zájmy, spotřebitele a výrobce. Nástroje k této ochraně jsou zákony, vyhlášky a předpisy, které zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací (Kozel, 2006, s. 20).

Organizace jsou povinny respektovat tyto právní předpisy. Zejména ty, které se týkají finančního hospodaření, obchodního styku, výrobků, soukromí zákazníka, konkurenčního prostředí (nekalá soutěž), ekologie, reklamy a celou řadu dalších (Paulovčáková, 2015, s. 69).

Po vstupu ČR do EU je nutné, aby podniky dodržovali normy, které jsou stanovené Evropskou Unií. Tyto normy jsme se zavázali přejímat. Ovlivňovány jsou například technické požadavky na výrobky, ochrana duševního vlastnictví, daňová harmonizace, právo obchodních společností, hospodářská soutěž, ochrana spotřebitele, veřejné zakázky, ekologické standardy podnikání a hospodářská měnová unie (Kozel, 2006, s. 20).

5.1.6. Sociálně-Kulturní prostředí

Výrazně ovlivňuje celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Především se jedná o podobu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. V posledních desetiletích se stále více klade důraz na vzdělání. V mnoha zemích světa je však stále náboženství významným vlivem z hlediska nákupního chování. (Kozel, 2006, s. 24)

5.1.7. Analýza makroekonomického prostředí

Metodu pro analýzu makroekonomického prostředí jsem zvolil PESTEL, která na rozdíl od analýzy PEST v sobě integruje ekologickou a legislativní složku. Této analýze jsem přizpůsobil zpracování kapitoly makroekonomického prostředí. Jedná se o akronym PESTEL znamená hodnocení těchto faktorů.:

- **P (Political)** - politické
- **E (Economic)** - ekonomické
- **S (Social)** – sociálně-kulturní
- **T (Technological)** - technologické

- **E (Ecological)** - ekologické
- **L (Legal)** – právní (Kovář, 2008, s. 68)

5.2. Vnější mikroprostředí podniku

5.2.1. Zákazníci

Pro marketingově orientované firmy je důležité, aby právě zákazníci a jejich poptávka byly středem zájmu. Cílem analýzy zákazníků je zjistit, kdo je cílovým zákazníkem a jeho nákupní chování. Následně je možné provádění hlubších analýz, například jejich spokojenosti nebo potřeb (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 48).

Jelikož se zaměřuji zejména na trh B2B, zajímají mě pouze zákazníci v podobě výrobců. Zákazníky lze však rozdělit i na spotřebitele, obchodníky, stát a zahraniční zákazníky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 49).

Dle Lošťákové (2005, s. 89) je v první řadě nutné zahájit analýzu marketingového prostředí důkladnou analýzou zákazníků. Tato analýza by neměla být vytvářena pouze nárazově, ale mělo by se jednat o odladěný a permanentní proces. Výhodou je bližší poznání potřeb, požadavků a preferencí zákazníka. Díky těmto informacím jsme schopni se jejím požadavkům přizpůsobit, a tím získat konkurenční výhodu. Podnik, který se nesnaží o poznání svých zákazníků, následně není schopen přizpůsobit parametry nabídky jejím potřebám.

5.2.2. Dodavatelé

Dodavatelé jsou druhým nejdůležitějším článkem vnějšího mikroprostředí podniku. Kvalita dodávek od dodavatele se vždy projeví na kvalitě výsledného produktu, což přímo souvisí i s pověstí podniku. Důležité je, aby byly prováděny analýzy dodavatelů a to z hlediska kvality, ceny, množství, spolehlivost apod. Je žádoucí, aby bylo dosaženo širšího a stabilního portfolia dodavatelů, kteří jsou schopni flexibilně řešit problémy spojené s dodávkou. Jedním z nástrojů snižování rizik spojených s dodavateli, je sjednání dlouhodobých smluv (Paulovčáková, 2015, s. 76).

5.2.3. Marketingoví zprostředkovatelé

Paulovčáková (2015, s. 76) marketingové zprostředkovatele definuje následovně: *„Zprostředkovatelé sami zboží nekupují, ale zajišťují jeho zprostředkování, a to za finanční odměnu, tzv. provizi. Se zbožím souvisí i jeho distribuce, skladování, marketingové služby a finanční transakce, kde se uplatňují distribuční mezičlánky.“*

5.2.4. Konkurenti

Při analýze vnějšího mikroprostředí podniku nelze opomenout na konkurenty, protože zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné produkty. Velmi často existuje mnoho dalších firem, které se zaměřují na podobný segment trhu. Tato situace na trhu se nazývá konkurenční prostředí. Konkurenční prostředí je možné rozdělit na 4 různé skupiny (Kozel, 2006, s. 29).

- **Konkurenční varianty výrobku v rámci značky** – tato situace nastává, pokud podnik vyrábí několik podobných produktů a ti si vzájemně konkurují. Například výrobci hardware, mobilů a ostatní elektroniky.
- **Konkurenční značky v rámci výrobní firmy** – jedná se o všechny konkurenty, kteří nabízejí téměř identický produkt
- **Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy** – jedná se o všechny konkurenty, kteří nabízejí produkt podobného charakteru. Zpravidla se jedná o možné alternativy, které se může zákazník vybrat.
- **Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby** – do této skupiny patří již celá odvětví, kdy se zákazník rozhoduje, jako potřebu uspokojí (Kozel, 2006, s. 29).

Při analýze konkurence je dle Paulovčáková (2015, s. 75) vhodné se zaměřit na následující otázky:

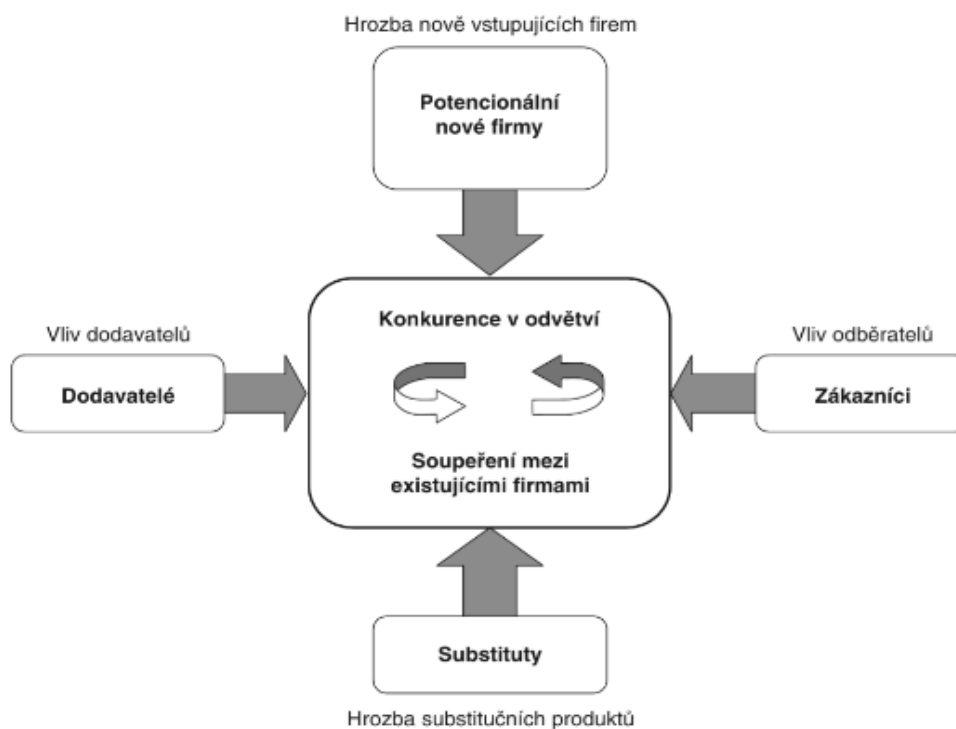
- Počet konkurentů působí ve stejném oboru
- Způsob chování zaměstnanců konkurenčních firem
- Silné a slabé stránky oboru a firem v něm působících
- Kapacity konkurentů
- Jak se vyvíjí poptávka po produktu a jaké jsou charakteristiky trhu

5.2.5. Veřejnost

Názory odborníků k začlenění veřejnosti do vnějšího mikroprostředí podniku jsou různé. Zamazalová (2009, s. 55) rozděluje veřejnost na finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samosprávu, širokou veřejnost a na zaměstnance firmy. K tomu, aby bylo dosaženo dobrých vztahů s těmito skupinami, je využíván marketingový nástroj, který se nazývá public relations (PR).

5.2.6. Analýza vnějšího mikroprostředí podniku

K analýze vnějšího mikroprostředí se jako ideální nabízí Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obr. 6). Všechny 5 sil je vzájemně provázáno a změna jedné síly se může projevit i na ostatní. Tyto síly následně představují několik typů hrozeb, které mohou nastat (Kozel, 2006, s. 30).



Obrázek 6: Porterův model konkurenčních sil

(Zdroj: Kozel, 2006, s.30)

Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Mohou nás ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací výhoda je velká v případě, že jsou organizovaní, koncentrování a neexistují substituty na trhu.

Hrozba nově vstupujících firem

V tomto případě velmi závisí na vstupních a výstupních bariérách vybraného odvětví. Nízké bariéry zpravidla představují menší riziko, ale nízký zisk. Naopak tomu je u vysokých bariérách, kde je sice větší zisk, ale s tím i úměrně roste riziko.

Hrozba zvyšujícího se vlivu dodavatelů

Zákazníci zpravidla tlačí na snižování cen a zvyšování kvality produktů. Jejich výhoda je pokud jsou koncentrování, organizovaní a existují substituční produkty a pokud pro ně cena odebíraných představuje malé procento celkového nákupu, ale pro nás se jedná o významnou položku příjmu.

Hrozba substitučních produktů

Je třeba se zaměřit i na substituty, které si může potenciální zákazník zakoupit. Pokud se na trhu vyskytuje větší počet substitutů, může se tato situace projevit v tlaku na snižování cen. Jedná se tedy o poslední hrozbu Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. (Kozel, 2006, s. 30, s. 31).

5.3. Vnitřní mikroprostředí

Vlivy, které panují v mikroprostředí podniku, jsou na rozdíl od vlivů vyskytujících se v makroprostředí ovlivnitelné. Paulovčáková (2015, s. 77) definuje následující oblasti mikroprostředí, na které je třeba se během analýzy mikroprostředí zaměřit:

- **Podmínky a úroveň technologického rozvoje**
- **Finanční hospodaření**
- **Marketingové aktivity**
- **Řízení výroby**
- **Vybavení informačními technologiemi**

- **Lidské zdroje**

5.4. SWOT Analýza

Kotler (2007, s. 97) definuje SWOT analýzu jako „výtah ke zjištění interních a externích auditů, který upozorňuje na klíčové silné a slabé stránky organizace, ale také na příležitosti a hrozby, jimž firma čelí“.

Název SWOT analýzy vznikl spojením 4 anglických slov, které již prozrazují její určení. Jedná se o silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weakness), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Využití této metody se přímo nabízí jako shrnutí již předem zjištěných informací makro a mikroanalýzy prostředí podniku.

Samotná analýza se provádí tím způsobem, že do matice SWOT (obr. 7) vypíšeme co nejvíce faktorů, které mají zásadní vliv na situaci podniku.

Vnitřní prostředí	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • • •
Vnější prostředí	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • • •

Obrázek 7: Matice SWOT analýzy

(Zdroj: vlastní zpracování)

6 Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

V dnešní době, kdy mezi hlavními trendy trhu převládá globalizace, inovace a zvyšování požadavků zákazníků, je třeba se zamyslet nad tím, jakým způsobem přesvědčit zákazníky, aby si vybrali na trhu právě naše produkty a služby, a jak si tyto zákazníky udržet co nejdéle. Po správné implementaci CRM je možné získat potřebné informace o zákaznících, vhodně je vyhodnotit a na jejich základě co možná nejlépe uspokojit zákazníkovi přání i potřeby. Tyto operace je však nutné provádět neustále, jinak ztratí svůj význam. Podstatou je individuální přístup k zákazníkovi, kterého je dosaženo po správné implementaci řízení vztahů se zákazníky (angl. Customer Relationship Management – CRM). K tomu, aby CRM efektivně plnilo svůj účel, je nutné, aby se jednalo o neustálý proces. (Hommerová, 2012, s. 9).

S termínem CRM je možné se setkat již od roku 1997. Do českého jazyka bývá obvykle překládán jako řízení vztahů se zákazníky. Poprvé byl použit autory Storback a Lehtinen (Lehtinen, 2007, s. 18).

Existuje celá řada různých definic, pro představu jsem si vybral několik z nich.

„CRM je praktické analyzování a využívání marketingových databází a komunikačních technologií pro stanovení firemních postupů a metod, které povedou k maximalizaci životní hodnoty každého zákazníka firmy“ (Kumar a Reinartz, 2006, s. 5).

Podle Wesslinga (2003, s. 8) CRM znamená *„aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace je přitom podpořena vhodnými technologiemi“*.

„Základním principem CRM strategie je promyšlené budování vztahů k nejziskovějším a nejperspektivnějším zákazníkům. Strategie nahrazují aktivity směřující ke zvýšení podílu na trhu specifického produktu aktivitami, které zvyšují podíl na objemu nákupu specifického zákazníka“ (Chlebovský, 2010, s. 55).

Hommerová (2012, s. 12) definuje řízení vztahů se zákazníky jako *„filozofii založenou na one-to-one marketingu. Cílem CRM je vytvářet se zákazníky takové*

vztahy, které jsou prospěšné pro obě strany (tzv. win-win efekt), firmu a zákazníka.“

Řízení vztahů se zákazníky by však nemělo být cílem podniku, ale pouze prostředek k získání uplatnění na hyperkonkurenčních trzích. Z důvodu průměrně většího finančního objemu obchodovaných produktů s jedním zákazníkem a zároveň menšího počtu zákazníků na trhu B2B oproti B2C jsou zákazníci mnohem více klíčové a je třeba vztah s nimi náležitě řídit (Šašek, 2010, s.6).

Velmi často dochází k chybnému vnímání CRM pouze jako softwarového produktu, právě nepochopení podstaty řízení vztahů se zákazníky je příčinou řady selhání v implementaci a mnohdy i v negativní vnímání této velmi důležité a pro přežití řady subjektů nepodstatné aktivity (Šašek, 2010, s. 5).

6.1.Cíle CRM

Jak už bylo řečeno výše, cílem CRM je poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a nákupní zvyklosti zákazníků. Důležitá je podpora oboustranné komunikace mezi zákazníky a firmou.

Hlavním cílem CRM je spokojený zákazník, který přináší zisk těmito způsoby:

- **Základní zisk** – běžná součást obchodní transakce
- **Narůstající prodej** – nákup podobných produktů
- **Redukované náklady** – v důsledku znalostí o dlouhodobých zákaznících
- **Doporučení** – zákazníci, kteří provedli nákup na základě kladných referencí od spokojených zákazníků
- **Zvláštní cena** – cena, o kterou je zákazník schopný zaplatit více, pokud dostane produkt na míru jeho požadavkům (Novotný, 2015, s. 24)

Zavedení CRM podle Hommerové (2012, s. 13) vede ke zlepšení nejen komunikace mezi firmou a zákazníkem ale i v komunikaci v rámci jednotlivými odděleními firmy. Zákazník již nemusí opakovat svůj požadavek v případě, že komunikuje s jiným firemním oddělením.

6.2.Prvky CRM

Pro správné zavedení řízení vztahů se zákazníky je nutné se zaměřit na tyto 4 prvky CRM, které jsou vzájemně propojeny:

- **Lidé**
- **Obchodní procesy**
- **Technologie**
- **Data**

Zavedení CRM je možné, pouze v případě, že dojde ke sloučení výše uvedených prvků. Velké množství implementací CRM skončilo neúspěchem z důvodu zaměření se pouze na některé z uvedených prvků. (Wessling, 2003, s. 16)

6.2.1. Lidé

Samozřejmostí je, že veškeré snahy o zavedení CRM jsou úspěšné, pouze pokud jsou zaměstnanci ochotni změnu přijmout. Dohnal ve své knize definuje jako nejdůležitější rysy pracovní síly následující charakteristiky:

- **Důsledná koncentrace na potřeby zákazníka**
- **Soutěživost a vůle prosadit se**
- **Rozhodnost**
- **Schopnost improvizace**
- **Schopnost týmové práce**
- **Schopnost vedení týmů** (2002, s. 50)

V současné době, kdy je naprosto běžné využívání moderních informačních technologií, bych tyto základní charakteristiky doplnil o další, a to schopnost práce s moderními informačními technologiemi. Tato schopnost nemusí být nikterak velká. Jde o to, aby se zaměstnanci nevyhýbali informačním technologiím. V praxi se můžete setkat s neochotou se přizpůsobit nově implementovaným systémům, které jim ve své podstatě umožní pracovat efektivněji. Nezaměřují se tak na přínos, které jim nové technologie přinesou, ale na čas, který stráví jejich učením.

Pro efektivní řízení vztahů se zákazníky je nutné, aby každý, kdo přichází do kontaktu se zákazníkem, měl odpovídající technologickou, informační ale i organizační podporu (Dohnal, 2001, s. 24).

6.2.2. Procesy

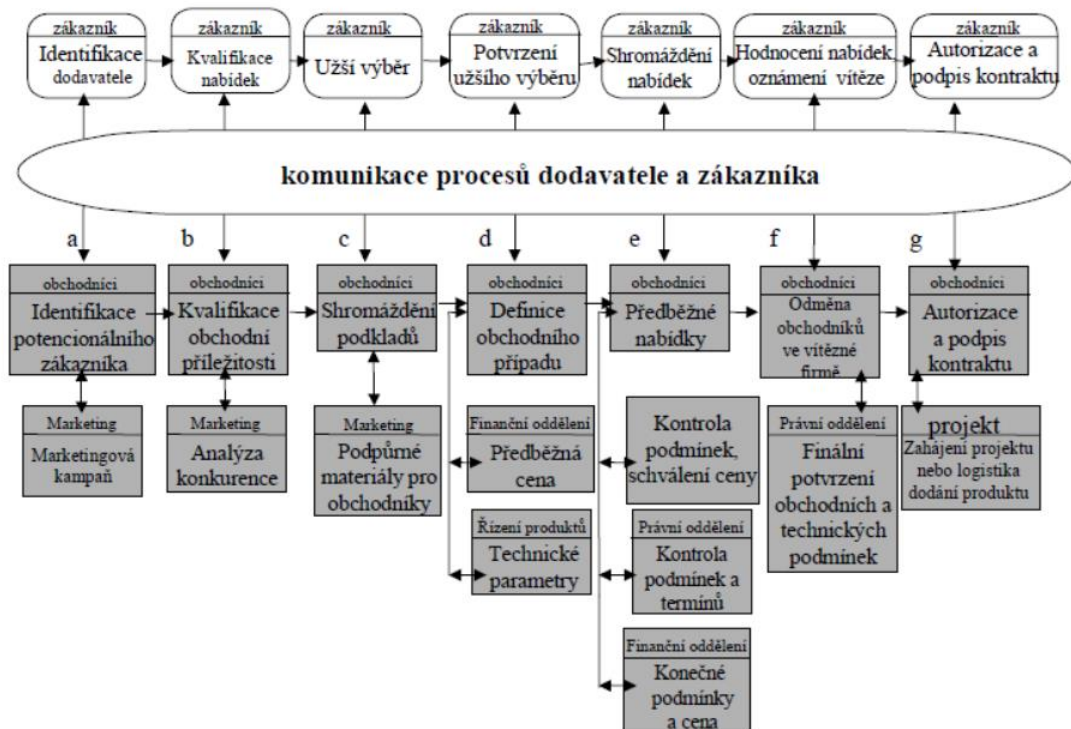
V první řadě je nutné definovat proces. Řepa (2007) definuje podnikový proces jako „*souhrn činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje*“.

Procesní řízení zahrnuje veškeré procedury, úkoly, rozvrhy, mechanismy a aktivity, pomocí kterých je dodán produkt zákazníkovi. Je důležité všechny tyto procesy navzájem propojit. V případě, že tomu tak není, je nutné provést tzv. reinženýring procesů, což znamená, že je třeba přetvořit podnikové procesy, aby odpovídali požadavkům CRM. Vedení společnosti by se mělo zaměřit na to, aby právě zákazníci byli středem hlavního firemního procesu (Brink a Berndt, 2008, s. 20).

Hlavními úkoly procesů orientujících se na řízení vztahů se zákazníky zmiňuje ve své knize Dohnala (2001, s. 22) a definuje je následovně:

- Spojité sledování zákaznických požadavků a chování
- Tvorba nové hodnoty s využitím zmíněných zákaznických informací
- Zaměřování obchodních zdrojů na aktivity, vedoucí k vytváření dlouhodobých a ekonomicky hodnotných vztahů se zákazníky

Na obrázku popisující komunikaci procesů dodavatele a zákazníka (Obr. 8) je zobrazeno komplexní provázání procesů na straně dodavatele (spodní tmavý řádek) a jeho komunikace se zákazníkem (vrchní světlí řádek). Na straně dodavatele je nutné, aby byly procesy podporovány celou řadou obchodních oddělení, jako například obchodním oddělením, marketingovým oddělením, finančním oddělením, produktovým řízením a právním oddělením. Z obrázku lze vyčíst, že potenciální dodavatelé, kteří mají jasně definovány procesy



Obrázek 8: Komunikace procesů dodavatele a zákazníka

(Zdroj: Dohnal, 2002, s. 35)

6.2.3. Technologie

Mezi hlavní role technologií patří získávání znalostí o zákaznících, vytváření databáze a poskytování vzhledu do těchto informací pomocí různých technik. K tomu by těchto cílů mohlo být dosaženo, je třeba vytvořit a spravovat zákaznickou databázi, využívání techniky dolování v datech a pořízení vhodného software pro podporu CRM (kapitola 7)(Brink a Berndt, 2008, s. 23).

6.2.4. Data

Shromažďování dat je jedním z úkolů CRM systému. Následně je však třeba data vhodně zpracovat, lze se však dopátrat k informacím o portfoliu zákazníků, jejich preferencích, nákupních zvyklostech, ale i predikce sezónních výkyvů, ziskovost nebo ztrátovost zákazníků.

Je třeba, aby data byla účelně sbírána, tříděna, uchovávána a následně analyzována, pokud mají poskytovat plnohodnotné zázemí pro využívání strategie CRM (Novotný, 2015, s. 26).

Podle Kotlera (2013, s. 181) by databáze firemních zákazníků měla ideálně obsahovat informace o předchozích nákupech, jejich objemech, cenách a ziskovosti, jména nákupčích firmy (včetně věku, narozenin, koníčků a oblíbených jídel), aktuální stavy smluv, odhad podílu společnosti na celkových nákupech firmy, konkurenční dodavatele, zhodnocení konkurenčních výhod a nevýhod společnosti týkajících se obsluhy firmy a relevantní postřehy o jejich nákupních postupech, vzorcích a politikách.

6.3.Hodnota zákazníků pro podnik

Hodnotu zákazníka určíme tak, že sečteme tok příjmů od daného zákazníka za celou dobu existenci vztahů a od této celkové částky příjmů odečteme veškeré náklady, které sloužili k jeho přilákání, získání a obsluhu opět za celou dobu existence vztahu. (Kotler, 2016, s. 170)

V tomto případě bychom však dosáhli pouze ekonomického zhodnocení zákaznického portfolia. Aby bylo dosaženo co možná nejlepší zhodnocení zákazníka, je třeba, aby byl zákazník hodnocen osobou, která zná vybraného zákazníka nejlépe. Jestliže je v podniku organizována skupina zabývající se zákaznickými vztahy, je zpravidla tímto úkolem pověřena ona. Dále je pro objektivní zhodnocení třeba vytvořit hodnotící škály, podle kterých se budou zákazníci hodnotit, zpravidla stupnice 1 až 10 (nebo 1 až 5). Následně jsou stanovena oblasti, podle kterých bude prováděno hodnocení (Lehtinen, 2006, s. 84).

Zkoumané oblasti hodnot znějí následovně:

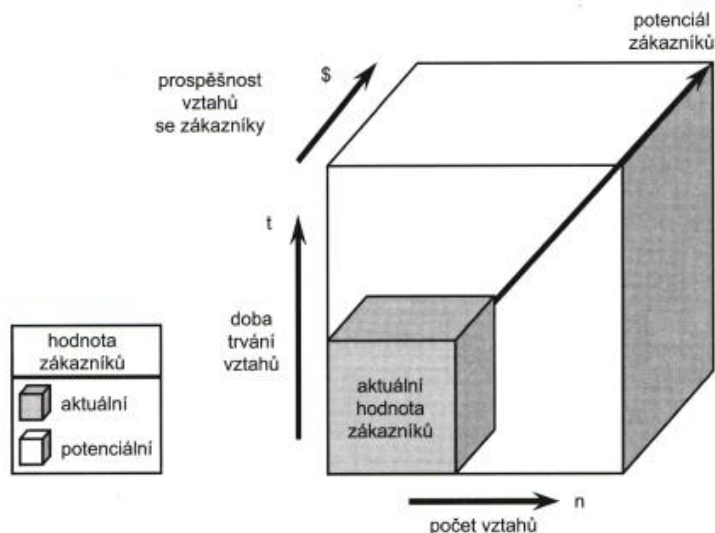
- Referenční hodnota
- Hodnota kontaktu
- Emocionální hodnota
- Hodnota poznání
- Hodnota pravidelnosti
- Strategická pozice zákazníka

Následně Lehtinen (2006, s. 84) zdůrazňuje, že je třeba respektovat strategickou hodnotu podniku při posuzování oblastí hodnot. Důvodem je, že různý cíle

podniku jsou podporovány různými oblastmi hodnoty zákazníka. Pro dosažení prudkého růstu podniku, je třeba nastavit jako klíčové oblasti například referenční hodnotu a hodnotu kontaktu. Tato varianta je nejvhodnější pro přitáhnutí pozornosti zákazníků, což vede ve zvýšení objemů prodeje.

Dle tradičního přístupu je nositelem nákladů výrobek, nikoliv zákazník. Ve většině českých podniků se náklady na zákazníka běžně nesledují. Vytvoření systému pro hodnocení ziskovosti na bázi metody ABC umožňuje zjišťovat náklady na různě definované nákladové objekty, tedy i zákazníka. Většina podniků vytváří výrobové kalkulace, které nepostihují diferenci v nákladech režijní povahy, protože jsou zpravidla rozvrhovány standardním způsobem bez ohledu na míru jejich vztahu ke konkrétnímu zákazníkovi. Některé z dalších podniků přiřazují náklady režijní povahy přímo zákazníkovi, podrobněji však nesledují jejich velikost a optimalizaci. Shodují se však, že i když se rozdílná obsluha zákazníků projevuje v jejich nákladové náročnosti, z hlediska čerpání režijních nákladů nepovažují mnohé difference v obsluze zákazníků za významné s ohledem k celkovým nákladům. Zjišťování marketingové ziskovosti zákazníků se zatím také moc nerozšířilo, ačkoliv většina marketingových manažerů shledává marketingovou ziskovost zákazníka za velmi užitečnou informaci. Podnikům zpravidla vyhovuje klasické zjišťování ziskovosti zákazníků (Lošťáková, 2009, s. 135)

Wessling (2003, s. 24) hodnotí zákazníků potenciál pomocí 3 faktorů, dobou trvání vztahu, počtem zákazníků a prospěšností zákazníků (obr. 9),



Obrázek 9: Hodnotový potenciál zákazníků

Zdroj: (Wessling, 2003, s. 25)

6.4. Hodnota pro zákazníka

Nejprve je potřeba přesně definovat, co vlastně ona hodnota pro zákazníka znamená. Kotler (2013, s. 161) definuje zákazníkem vnímanou hodnotu jako rozdíl mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů z pohledu zákazníka. Celkové přínosy nejsou pouze ekonomického faktoru, ale například i funkčního a psychologického charakteru. Podobně jsou na tom náklady, které se skládají z nákladů monetárních, časových, energetických a psychologických.

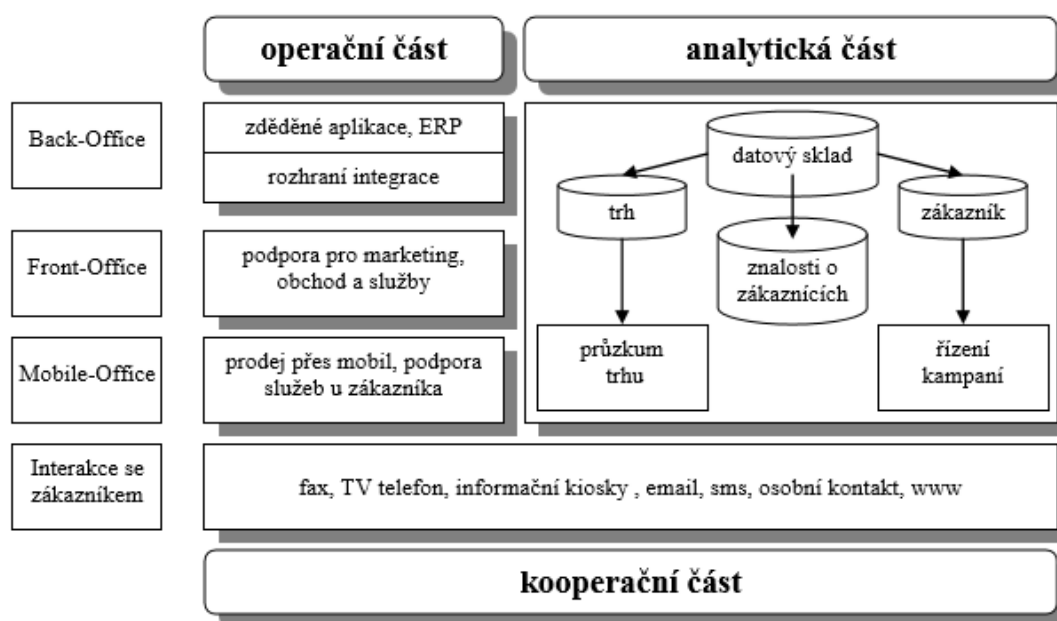
Lošťáková (2009, s. 81) se ve své knize zaměřila na výzkum podniků chemického průmyslu, přičemž zjistila, že manažeři v oboru chemického průmyslu preferují tyto způsoby pro zvyšování hodnoty pro zákazníka:

- způsob komunikace
- způsob kustomizace produktu
- služby během prodeje
- odborná způsobilost zaměstnanců
- vstřícnost a ochoty poskytovat zákazníkům promptní službu a pomoc
- rychlost vyřízení objednávky
- dostupnost
- individuální péče o zákazníky

6.5. Software pro podporu CRM

Architekturu CRM (Obr. 10) definuje Gála (2006, s. 135) na následující 3 oblasti, které se liší dle způsobu jejich funkce a zaměření:

- **Operační CRM**
- **Analytické CRM**
- **Kooperativní CRM**



Obrázek 10: Architektura CRM systému

Zdroj: Čech a Bureš, 2009, s. 138)

Operační CRM

Cílem operačního CRM je řízení a automatizace procesů spojených s marketingem, obchodem a servisní činností. Dle Gartner Group slouží k podpoře následujících skupin aktivit:

- **Podpora prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation)** – klíčovými technologiemi SFA jsou synchronizace dat, mobilní technologie a bezdrátový internet. Mezi základní funkcionality patří například řízení obchodních případů, zadávání objednávek, řízení kontaktů se zákazníky (profily, historie), řízení příležitostí, generování nabídek, výkazy obchodní činnosti a správa metrik obchodních činností.

- **Podpora marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation)** – mezi využívané technologie EMA patří různé analytické metody, datové sklady, řízení znalostí. Následné funkcionality jsou například vytváření a plánování kampaní, jejich monitorování, získávání znalostí o zákaznících, zjišťování potenciálních zákazníků a provádění přímého marketingu.
- **Podpora servisních aktivit CSS (Customer Service and Support)**– mezi klíčové technologie CSS opět patří mobilní technologie a bezdrátový internet. Příkladem podporovaných funkcionalit je například zjišťování dostupnosti náhradních dílů, sdělování servisních informací v reálném čase, správa preventivních servisních prohlídek nebo plánování nasazení servisních pracovníků (Dohnal 2002, s. 60 – s. 63).

Analytické CRM

Tato složka CRM v sobě integruje analytickou práci s veškerými daty o zákaznících, úkolem je tedy interpretování nových vztahů a informací o zákaznících. Jedná se například o jejich preference, chování, identifikaci trendů a identifikování nejziskovějších produktů. Systém by měl poskytovat následující techniky: podporu pro databázové řízení dat, techniky pro čištění dat, techniky pro provádění statistických analýz a tvorbu datových skladů (= umožňuje uchovávat a zároveň analyzovat data)(Raicu, 2014, s. 85).

Kooperativní CRM

Podstatou kooperativní části CRM jsou kontaktní centra. Kontaktní centra spolupracují s centrální zákaznickou databází, v které jsou uchovávány a neustále aktualizovány informace o jakémkoliv kontaktu se zákazníkem. Slouží zejména pro podporu komunikace zákazníkem, zpracování elektronické pošty, hlasové komunikaci přes web a vedení marketingových kampaní. Zákazníci zpravidla preferují podniky, se kterými mohou pohodlně komunikovat různými komunikačními kanály a to dle své aktuální potřeby (Gála, 2006, s. 167).

6.5.1. Funkcionality CRM

Mezi typické funkcionality CRM patří správa zaměstnanců, správa potenciálních zákazníků, automatizace prodejní činnosti, zpracování kontaktů a sledování objednávek, zákaznický servis, veškeré oblasti podpory marketingu, a v poslední řadě vytváření analýz a jejich reportování (Razvan, 2010, s. 131).

6.5.2. Výhody spojené se zavedením systému

Implementace systému CRM přináší celou řadu výhod. Například TOMA (2016, s. 90) tvrdí, že v průměru je dosaženo až 10% ročního růstu prodeje během prvních tří let od implementace CRM systému. Během stejného období klesají celkové náklady na administrativu minimálně o 5%. I úroveň vyhraných zakázek se během 3 let zvyšuje o více než 5%, díky lepšímu zhodnocení obchodních příležitostí. Zavedení systému CRM vede i zlepšení kvality poskytované zákazníkům o více než 5 %.

Dalšími přínosy implementace je například bezproblémový průběh obchodních případů, individualizace kontaktů se zákazníky, více času na zákazníka, odlišení se od konkurence, vylepšení image společnosti, přístup k informacím v reálném čase, spolehlivé a rychlé předpovědi, komunikace mezi marketingem, odbytem a službami, nárůst efektivity týmové spolupráce a růst motivace pracovníků. (Wessling, 2003, s. 60 - s. 63)

6.5.3. Volba optimálního systému pro podporu CRM

Jelikož na trhu existuje celá řada různých systémů pro podporu CRM, je třeba v tomto nepřehledném množství softwarových produktů vybrat ten správný, který bude nejlépe odrážet stanovené požadavky a požadované funkcionality. Chlebovský (2010, s. 57 – s. 60) definuje otázky, na které bychom si při výběru systému CRM měli odpovědět:

- Jaké jsou dosavadní firemní zkušenosti s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy?
- jak velkou organizaci jde?
- V jakém řádu se pohybuje počet potenciálních zákazníků?
- Jaký je k dispozici rozpočet?

- Jaké jsou představy a požadavky návratnosti investic?
- Existuje specializovaný CRM informační systém pro firemní odvětví?
- Jaký typ systému a jak úspěšně využívají firmy obdobného charakteru?
- Které firemní činnosti ve vztahu k zákazníkům by měly být automatizovány?
- Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat?

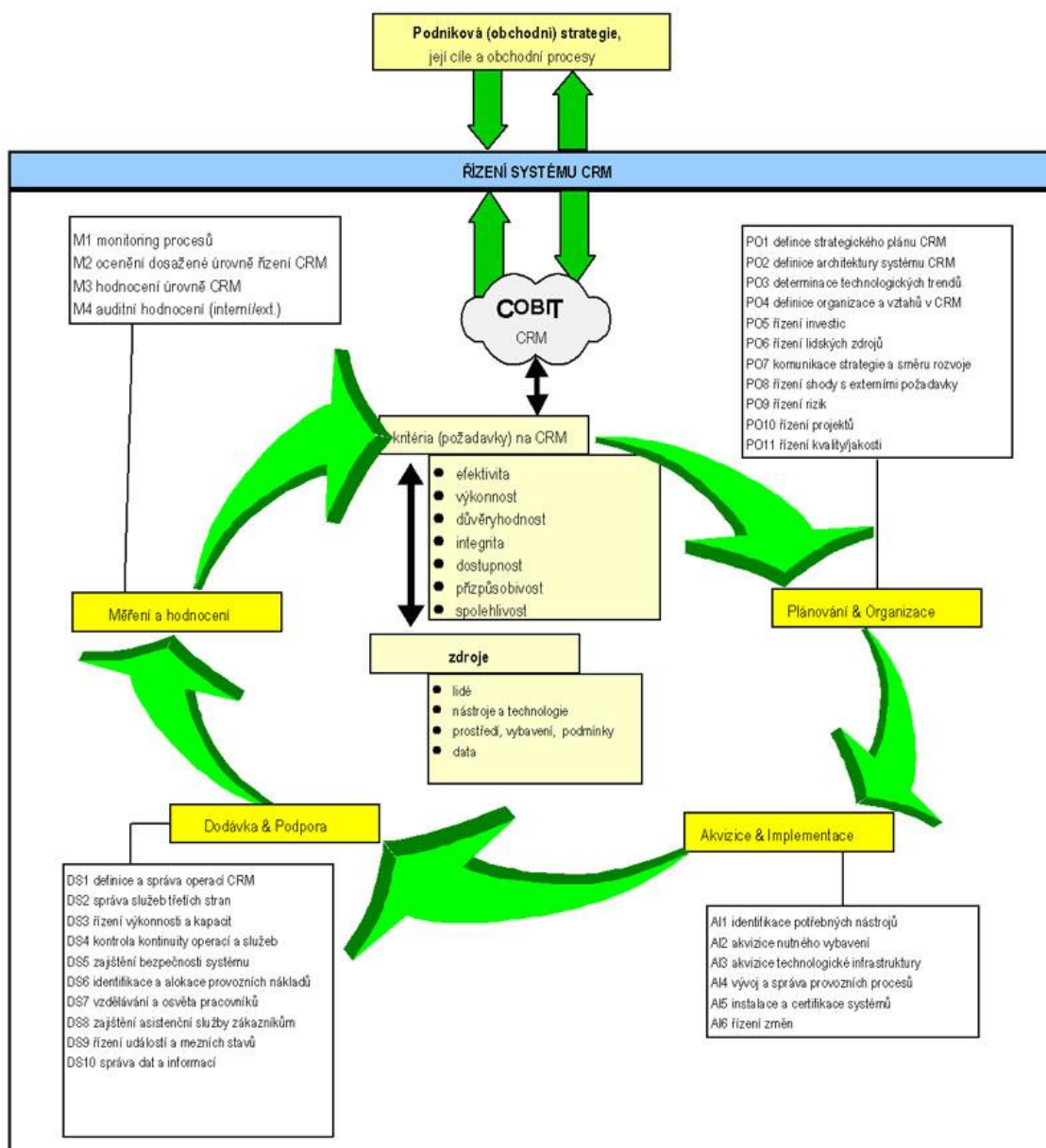
6.5.4. Postup implementace CRM (COBIT 4.1)

Existuje celá řada procesních rámců pro implementaci informačních systémů. Pro svoji všestrannost, široký záběr a srozumitelnost jsem si vybral procesní rámec COBIT v. 4.1 (Control Objectives of Information and related Technology - obr. 10), který lze využít i pro implementaci systému CRM. Tento procesní rámec je tvořen čtyřmi oblastmi, které se jinak nazývají jako domény:

- **Plánování a organizace**
Během procesu plánování je vysoce žádoucí, aby probíhala spolupráce napříč všemi odvětvími podniku. Je nutné, aby veškeré body plánování byly podloženy vytvořenými analýzami a to na základě makro i mikroprostředí podniku. Důležitá je pravidelná aktualizace těchto analýz, aby bylo možné upravovat požadavky systému dle současné situace, ve které se podnik nachází (viz kapitola 5).
- **Akvizice a implementace**
Nejprve je nutné identifikovat potřebné funkcionality systému, následně vybrat dodavatele, který bude dle stanovených požadavků vytvářet systém CRM. Požadovanému softwarovému vybavení by mělo odpovídat i vybavení hardwarové.
- **Dodávka a podpora**
Zde přichází na řadu jádro řízení vztahů se zákazníky. Podoba realizace by měla odrážet předešle procesní kroky. Je třeba, aby výsledná podoba odrážela typ podnikatelské činnosti, typy zákaznických skupin, celkové počty zákazníků, dostupné technologie a využitelné nástroje (viz kapitola 7.5.3). Je důležité, aby tento proces probíhal neustále a tak docházelo k přizpůsobování se aktuální firemní situaci.

- **Monitoring**

K tomu aby bylo dosaženo co možná nejvyšší efektivity systému, je nutné, aby byl náležitě monitorován a fungovala zpětná vazba, která by v případě problému spustila celý procesní rámec COBIT od začátku. Stěžejní je vytvořit co možná nejvhodnější systém metrik, které budou sloužit právě pro monitorování systému CRM. (Chlebovský 2010, s. 62 – s. 64)



Obrázek 11: COBIT – upravený procesní rámec pro CRM

Zdroj: (Chlebovský 2010, str. 63.)

6.5.5. Modely nasazení CRM systému

Existuje několik možností provozu CRM systému. Ze všech dostupných možností modelů nasazení CRM systému jsem vybral pouze 2 základní, on-premise řešení (vlastní servery) a řešení formou služby (SaaS).

On-premise

Jedná se o systém, který je možné provozovat v prostorách zákazníka. Výhody on-premise řešení jsou způsobeny tím, že data jsou uložena na serveru organizace a jsou pod její plnou kontrolou. Organizace je však sama zodpovědná za provoz systému, což generuje velké nároky na firemní oddělení IT. Tento model přináší i mnohem větší investiční a provozní náklady oproti metodě cloudu. (Business encyklopedie, 2015)

SaaS

Metoda provozu software SaaS (Software as a Service) v překladu znamená software jako služba. Jedná se o model nasazení software, kdy podnik není majitelem softwarového řešení, ale vybrané softwarové řešení mu je poskytováno pouze jako služba. I hardware může být poskytován jako služba. V tomto případě by se jednalo o model IaaS (Infrastructure as a Service), tedy infrastruktura jako služba. (Gála, 2015, s. 43)

Gála (2015, s. 135) dále uvádí výhody spojené s poskytováním softwaru jako služby v případě Business Intelligence (kapitola 7.8.). Myslím si, že v tomto případě je možné tyto výhody přenést i na software pro podporu řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o tyto výhody:

- Provozní a investiční úspory, snížení implementačních nákladů v průběhu řešení CRM, kratší dobu implementace, rychlejší a snazší nasazení CRM aplikací.
- Vysoká míra flexibility a škálovatelnosti řešení vzhledem k uživatelům i k podniku jako celku.
- Přístupnost k aplikacím CRM odkudkoliv prostřednictvím internetu.

- Přístup k nejmodernějším technologiím v ekonomicky přijatelné úrovni, kterými disponuje poskytovatel cloudu.

Nesmíme však opomenout i potenciální hrozby cloudu:

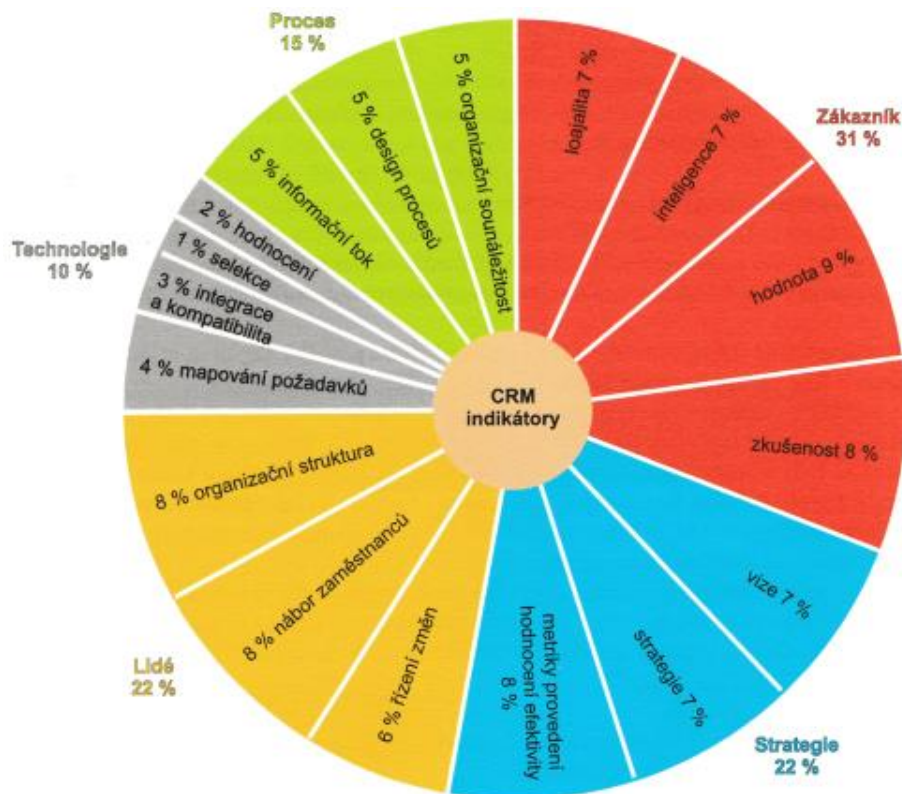
- **Bezpečnost a dostupnost** – zpravidla se jedná o největší obavu z cloudu. Jsou to však nepodložené obavy, protože poskytovatelé cloudu fungují na zpravidla mnohem vyšším zabezpečení oproti většině malých a středních podniků. Tyto představy jsou zejména díky nereálně představě IT oddělení v organizaci.
- **Změna v poskytování služeb** – v tomto případě se již jedná o opodstatněnou hrozbu. Poskytovatelé cloudových služeb se mohou rozhodnout kdykoliv pro jejich změnu. V tomto případě je důležité, jakým způsobem je sepsána licenční smlouva.
- **Potřeba spolehlivého internetového připojení** – v případě využívání cloudových technologií je nutné mít k dispozici kvalitní a zabezpečené internetové připojení. V případě nekvalitního internetového připojení má organizace k dispozici 2 možnosti, nezvolit dodávku sw pomocí cloudu nebo změnit poskytovatele internetového připojení. (Lynch, 2016)

6.5.6. Měření a hodnocení výkonnosti CRM

Pro měření výkonnosti CRM jsem zvolil model CRMBodyCheck. Hommerová (2012, s. 19 – 20) uvádí, že tento model byl vyvinut 24 světovými poradci ze skupiny GreaterChinaCRM a jeho vývoj trval tři roky formou sbírání zkušeností a poznatků z praxe. Jedná se o soubor metrik, který se zaměřuje na základních 5 oblastí. Jedná se o tyto oblasti, které jsou již rozděleny dle procentuální důležitosti:

- Zákazník (31%) – loajalita, inteligence, hodnota, zkušenosti
- Strategie (22%) – vize, strategie, hodnocení efektivity
- Lidé (22%) – řízení změn, nábor zaměstnanců, organizační struktura
- Proces (15%) – informační tok, design procesů, organizační struktura

- Technologie (10%) – hodnocení, selekce, integrace, kompatibilita, požadavky



Obrázek 12: Rozdělení jednotlivých metrik měření CRM

(Zdroj: Hommerová, 2012, s. 21)

6.6. Sociální CRM (sCRM)

Bachmann a Kantorová (2016, s. 29) říkají, že „v souvislosti s postupnou virtualizací sociálních vztahů, se tradiční forma řízení vztahů začala měnit. Originální koncept řízení vztahů se zákazníky (CRM), který je založený komunikací tváří v tvář ve fyzickém prostředí, se mění do podoby sociálního CRM, kde dochází ke kontaktu skrze sociální sítě a vztahy v rámci online komunit.“

Sociální CRM můžeme definovat jako „filozofii a podnikovou strategii, která je podporována technologickou platformou, obchodními pravidly, workflow, procesy a sociálními charakteristikami, které jsou navrženy tak, aby zapojili zákazníka do kooperativní konverzace za účelem poskytnutí vzájemné benefiční hodnoty v důvěryhodném a transparentním podnikatelském prostředí.“ (Greenberg, 2010 cit. podle Bachmann a Kantorová, 2016, s. 31)

Dále dle výzkumu Bachmanna a Kantorové (2016, s. 37), který se zaměřil celkem na 81 firem působících na českém trhu, vyšlo najevo, že celkově 64% procent z těchto firem hodnotí přínos sociálního CRM jako významný. Dalších zhruba 90% z oslovených firem hodnotí řešení tradičního CRM jako významné. Pouze 1 firma z 81 hodnotila využití CRM jako nepodstatné a zbylých 6 z těchto podniků hodnotilo využití CRM jako spíše nepodstatné.

6.7. Business Intelligence (BI)

Termín Business Intelligence (BI) byl poprvé použit v roce 1989, kdy ho definoval Howard J. Dresner, jako „*sadu konceptů a metody určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy*“ [Gála 2006 – Podniková informatika 1. vydání]

Samotné definování pojmu Business Intelligence je však díky neustálému vývoji problematické. Ani v českém jazyce prozatím nenalezneme počestný termín, jelikož je velmi těžké najít výstižný český ekvivalent. Dle Arnošta a kolektivu (2007, s. 13) se jako vhodná definice pro BI nabízí následující „*Jedná se o procesy, technologie a nástroje potřebné k přetvoření dat do informací, informací do znalostí a znalostí do plánů, které umožní provést akce podporující splnění primárních cílů organizace.*“

Nástroje pro Business Intelligence ve své podstatě pracují na podobném principu jako nástroje analytického CRM, jelikož se snaží o identifikaci nových poznatků z již uložených dat. Rozdíl mezi BI (Business Intelligence) a analytickým CRM je v jejich záměru. Zatímco účelem CRM je spíše zlepšení vztahu se zákazníkem a z toho plynoucí zvýšení ziskovosti podniku, cíle BI jsou spíše obecnější, tedy zlepšení a podpora obchodního rozhodování a to ve všech ohledech (Čech a Bureš, 2009, s. 137 – 143).

Aplikační část

7 Představení podniku ATEKO, a. s.

7.1. Popis společnosti

Společnost ATEKO, a. s. můžeme zařadit mezi inženýrsko-dodavatelské firmy, které nabízejí komplexní dodávky investičních celků formou „na klíč“. Předmětem podnikání jsou obory chemický, strojírenský a potravinářský průmysl, chlazení, energetika, a ochrana životního prostředí.

Společnost byla založena již v roce 1949, pod názvem ATEKO, a.s. však působí až od roku 1994. Firma vznikla privatizací Výzkumného ústavu potravinářské a chladicí techniky Hradec Králové (VÚPCHT), který působil v rámci trustu CHEPOS. Momentálně je společnost ATEKO, a.s. součástí koncernu MEDIS. (Dedek, 2014)

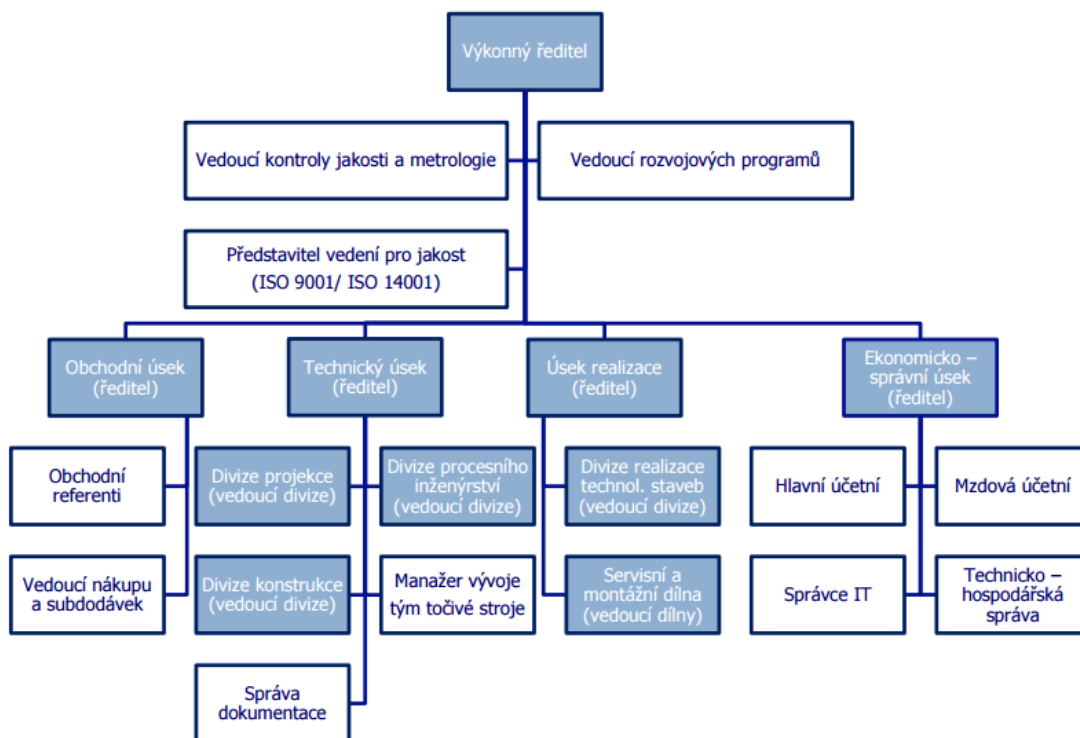


Obrázek 13: Logo společnosti ATEKO, a. s.

Zdroj: (Dedek, 2014)

7.2. Organizační struktura společnosti

V současné době je rozdělení organizační struktury následující.



Obrázek 14: Organizační struktura společnosti ATEKO, a. s.

Zdroj: (Dedek, 2014)

7.3. Produktové portfolio

Společnost Ateko, a. s. disponuje poměrně širokým portfoliem poskytovaných produktů a služeb. Jejich výčet je následující.

- **Projekční, konstrukční a inženýrská činnost**
 - Projektování staveb
 - Navrhování procesů a technologických celků
 - Navrhování a konstruování technologických aparátů, strojů a zařízení
 - Autorský a technický dozor
 - Investiční poradenství

- **Technologické dodávky**
 - Aparáty – výměníky, separátory, kolony, ...
 - Stroje – kompresory a expandéry
 - Kompaktní technologická zařízení
 - Prototypová a experimentální zařízení

- **Realizace staveb**
 - Průmyslové stavby
 - Technologické stavby

Jedná se tedy o tyto tržní segmenty:

- Plynárenství a ropa
- Chemický průmysl
- Strojírenský průmysl
- Výzkumná centra
- Energetika (Dedek, 2014)

7.4. Situační analýza

Při tvorbě situační analýzy jsem vycházel z

7.4.1. Finanční situace

Pro bližší seznámení s finanční situací firmy ATEKO, a.s. jsem zpracoval následující přehled ukazatelů od roku 2012 do roku 2015 (tabulka 1).

Vývoj hospodářských ukazatelů (údaje v tis Kč)				
	2012	2013	2014	2015
Počet zaměstnanců	44	45	50	49
Aktiva celkem	135 717	129 783	142 926	158 282
Dlouhodobý majetek	28 340	34 824	42 010	42 010
Oběžná aktiva	107 152	94 521	100 396	95 239
Zásoby	20 968	20 490	32 645	29 610
Krátkodobé pohledávky	32 216	50 793	38 209	28 484
krátkodobý finanční majetek	48 968	19 238	25 542	27 415
Vlastní kapitál	86 850	87 138	92 818	98 654
Cizí zdroje	48 867	42 645	50 108	59 608
Krátkodobé závazky	48 366	42 165	49 663	52 354
Celkové výnosy	124 184	172 594	125 493	207 303
Výkonová spotřeba a náklady na prodané zboží	86 915	127 402	85 454	165 808
Mzdové náklady	31 560	30 959	34 381	37 736
Hospodářský výsledek po zdanění	3 584	933	6 057	6 068

Tabulka 1: Vývoj hospodářských ukazatelů

(Zdroj: Výroční zpráva společnosti ATEKO, 2016; vlastní zpracování)

Po zjištění základních finančních údajů jsem analyzoval následující ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Při výběru ukazatelů jsem čerpal z kapitoly věnované finanční analýze od Hálek (2012).

Rentabilita

V tabulce č. 2 jsou seřazeny vybrané ukazatele rentability a jejich hodnoty v letech 2012 – 2015. Rentabilita tržeb (=Zisk/Tržby) uvádí míru zisku na jednu korunu tržeb. V roce 2015 dosahovala rentabilita tržeb hodnoty těsně pod třemi procenty. V roce 2013 lze zaregistrovat propad ziskovosti na pouhé půl procento. Rentabilita aktiv říká, jaká míra zisku připadá na jednu korunu aktiv. V roce 2015 jedna koruna aktiv společnosti vygenerovala zisk rovný necelým čtyřem procentům. Rentabilita vlastního kapitálu prozradila míru zisku, který připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Vlastní kapitál se tedy zhodnotil v roce 2015 šesti procenty.

Ukazatele rentability				
	2012	2013	2014	2015
Rentabilita tržeb	2,886%	0,541%	4,827%	2,927%
Rentabilita aktiv	2,641%	0,719%	4,238%	3,834%
Rentabilita vlastního kapitálu	4,127%	1,071%	6,526%	6,151%

Tabulka 2: Ukazatele rentability

(Zdroj: vlastní zpracování)

Likvidita

Tabulka 3 obsahuje celkem 3 vybrané ukazatele likvidity. Běžná likvidita říká, kolikrát pokrývají celková oběžná aktiva krátkodobé závazky. V roce 2015 došlo k mírnému snížení likvidity, nejedná se o nijak výrazný propad. Pohotová likvidita vychází z běžné likvidity, je však očištěna o nejméně likvidní část, kterou jsou zásoby. Hotovostní likvidita v sobě zahrnuje nejvíce likvidní část majetku, kterou jsou peníze. Hálek (2012, s. 116) uvádí její doporučenou hodnotu jako 0,2. Firma ATEKO, a.s. tedy drží značnou část majetku v peněžních prostředcích oproti jejím krátkodobým závazkům. V roce 2015 tedy byli schopni uhradit 52% svých krátkodobých závazků svoji hotovostí.

Ukazatele likvidity				
	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	2,215440599	2,241693348	2,021545215	1,819135119
Pohotová likvidita	1,781912914	1,755745286	1,364214808	1,253562288
Hotovostní likvidita	1,01244676	0,456255188	0,514306425	0,523646713

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Aktivita

Obrat aktiv (Tržby/Aktiva) poskytuje informace o tom, kolikrát za rok obdržíme v tržbách částku, která je rovna hodnotě celkových aktiv. V roce 2015 1 koruna aktiv měla za následek vygenerování 1,3 Kč tržeb. Jako druhý ukazatel jsem vybral dobu splatnosti pohledávek (Pohledávky/(Tržby/360)), díky které lze zjistit průměrnou dobu splacení pohledávek. V roce 2015 se doba splatnosti pohledávek snížila zhruba o polovinu (Tabulka 4).

Ukazatele aktivity				
	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	0,9150217	1,329866007	0,878027791	1,309706726
Doba splatnosti pohledávek	93,39 dnů	105,95 dnů	109,61 dnů	49,46 dnů

Tabulka 4: Ukazatele aktivity

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zadluženost

Pro zjištění informací o zadluženosti společnosti ATEKO, a.s. jsem zvolil dva velmi podobné ukazatele. Ukazatel věřitelského rizika (Cizí kapitál/Aktiva) nám říká jaké procento z celkových aktiv je tvořeno cizími zdroji. Jeho doplňkem do 100% je poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (Vlastní kapitál/Aktiva). V roce 2013 došlo k mírnému poklesu poměru cizího kapitálu, od té doby panuje zvyšující trend (Tabulka 5).

Ukazatele zadluženosti				
	2012	2013	2014	2015
Ukazatel věřitelského rizika	36,01%	32,86%	35,06%	37,66%
Poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv	63,99%	67,14%	64,94%	62,33%

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí finanční situace

Dle ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti se finanční situace společnosti ATEKO, a.s. jeví jako naprosto bezproblémová. Mírné rezervy vidím v generovaném zisku. Relativně nižší procentuální zisk může být způsoben výší mezd, která musí být adekvátní znalostem a zkušenostem zaměstnanců, jelikož jsou právě oni zdrojem tvorby hodnoty. Dalším vlivem je jistě konkurence, díky které mohou zákazníci tlačit cenu co možná nejnižší.

7.4.2. Analýza Makroprostředí

Jako metodu pro analýzu makroprostředí jsem si vybral PESTEL analýzu, které jsem se věnoval v kapitole 5.1.

PESTEL analýza

- **P (Economic)** - ekonomické
- **S (Social)** – sociálně-kulturní
- **T (Technological)** - technologické
- **E (Ecological)** - ekologické
- **L (Legal)** – právní (Kovář, 2008, s. 68)

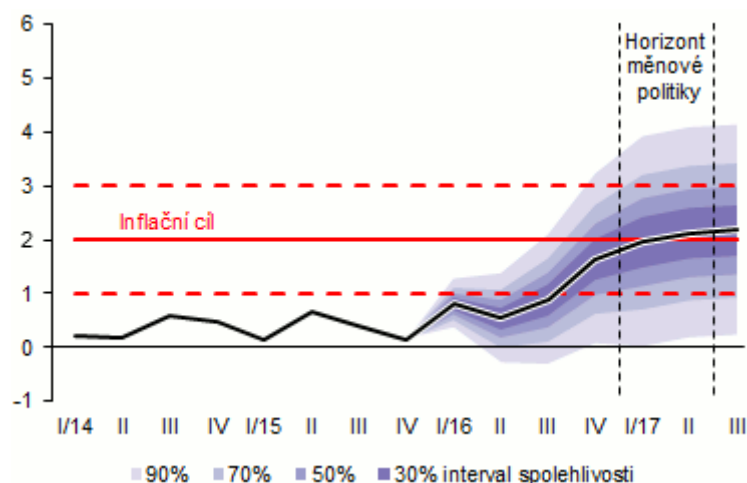
Politické

V politickém prostředí budou v roce 2016 nejvýznamnější událostí krajské volby, které jsou naplánovány na 7. a 8. října 2016. Volby do poslanecké sněmovny proběhly naposledy v roce 2013, kdy vyhrála strana ČSSD s 20,45%, následovaná stranou ANO s 18,65% a stranou KSČM, která dosáhla 14,91% z celkových hlasů. V současné době probíhá vláda Bohuslava Sobotky, který stojí v čele koalice spojných stran ČSSD, ANO a KDU-ČSL. Příští volby do poslanecké sněmovny by měli dle plánu proběhnout 20. a 21. října 2017. Obsazenost poslanecké sněmovny disponuje obrovským vlivem na fungování podniku, jelikož svým působením přímo ovlivňuje ekonomické prostředí a podmínky, ve kterých musí podnik fungovat. Je však třeba zahrnout do analýzy situaci v zemích, které mohou ovlivnit situaci na trhu. Například v poslední době stoupla poptávka po skladování plynu, z důvodu politické krize na Ukrajině.

Ekonomické

Ekonomické faktory velmi výrazně ovlivňují hospodaření podniků bez ohledu na jejich zaměření. Pro zhodnocení ekonomických faktorů prostředí jsem se zaměřil zejména na růst míry inflace, míru růstu hrubého domácího produktu, úrokovou míru, míru nezaměstnanosti, sazbu daně z přidané hodnoty, daně z příjmu právnických osob, vývoj měnového kurzu a vývoj průmyslové produkce.

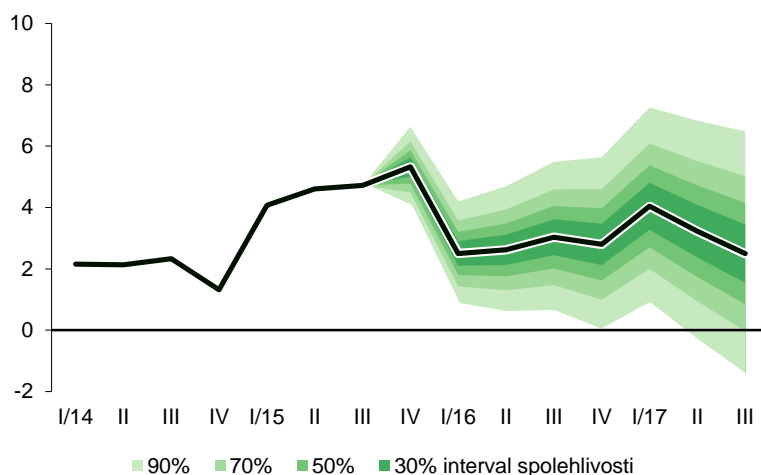
Inflace vyjadřuje všeobecný růst cenové hladiny oproti minulému období a je měřena pomocí indexu spotřebitelských cen. Česká národní banka (ČNB) si stanovila pro inflační cíl hodnotu 2%. Bohužel však realita vypadá poněkud odlišně, jelikož se již delší dobu pohybuje míra inflace pod hodnotou jednoho procenta. Rozšiřující pásma odlišují pravděpodobnost vývoje na hodnotu 50%, 70% a 90 %.



Graf 1: Prognóza inflace

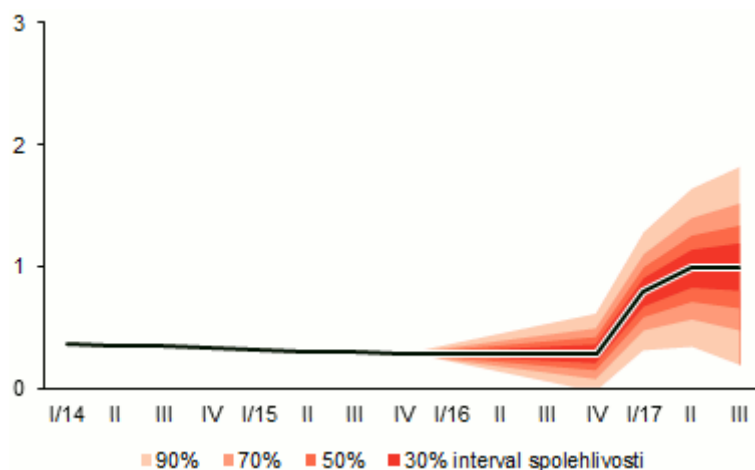
(Zdroj: Aktuální prognóza ČNB, 2015)

Hrubý domácí produkt představuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, vytvořenou za jeden kalendářní rok. Velmi pozitivně se jeví růst hrubého domácího produktu, který by měl v roce 2016 oscilovat mezi 2% a 3%, což svědčí o zdravém stavu české ekonomiky (Graf 2).



Graf 2: Prognóza míry růstu HDP
(Zdroj: Aktuální prognóza ČNB, 2015)

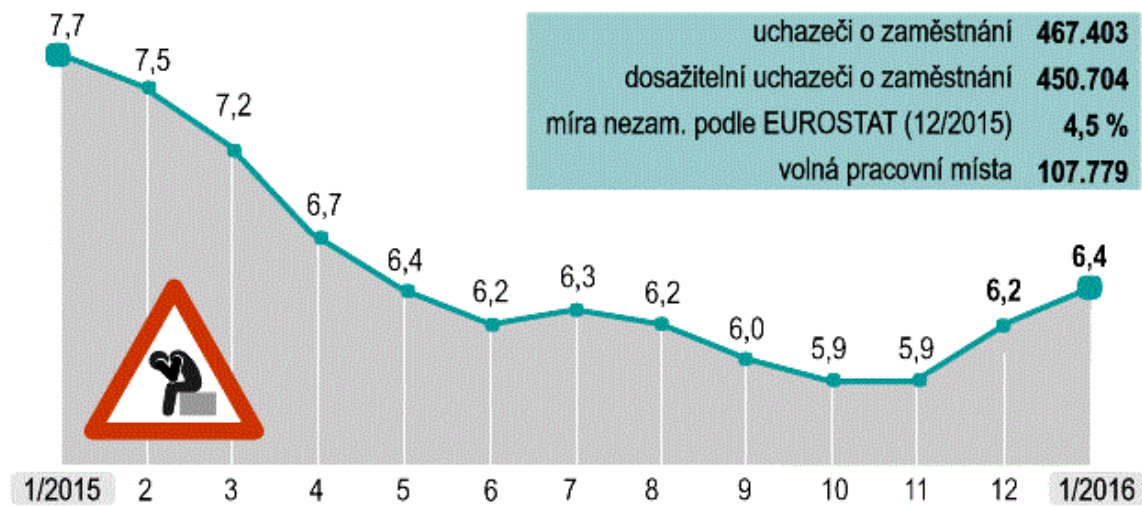
Již dlouhou dobu dosahuje výše úrokových sazeb velmi nízkých hodnot, které jsou výrazně pod 1% (Graf 3). Nízké úrokové sazby nahrávají do karet firmám, které hodlají pokrýt své investice bankovní půjčkou. ČNB předpovídá, že na konci roku 2016 by mohlo dojít ke zvýšení úrokových sazeb. Takto však předpovídá vývoj úrokových sazeb již delší dobu, avšak ke zvýšení zatím nedošlo.



Graf 3: Prognóza vývoje úrokové sazby
(Zdroj: Aktuální prognóza ČNB, 2015)

Nezaměstnanost v ČR (Graf 4) je v současné době relativně nízká, oproti ostatním státům Evropské Unie. Tato situace hraje do karet spíše kvalifikovaným pracovníkům, kteří si mohou lépe diktovat zaměstnanecké podmínky. V současné

době je na trhu nedostatek pracovníků, kteří by odpovídali požadovanému profilu uchazeče. Je tedy nutné pečovat o své zaměstnance z důvodu toho, že mohou být osloveni konkurencí s lepší nabídkou.



Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti

(Zdroj: Nezaměstnanost v ČR, 2015)

V květnu 2016 vstoupila v platnost novela daňového zákona o dani z přidané hodnoty (DPH). Nově musí proběhnout podání kontrolního hlášení k DPH pouze datovou zprávou. Také byla zrušena pokuta za opožděné podání tohoto kontrolního hlášení. Jelikož se firmy ATEKO, a.s. netýkají snížené sazby DPH, zaměřím se pouze na vývoj základní sazby, která osciluje okolo 20% (Tabulka 6) (Změny v zákoně o DPH (2016).

Změny sazby DPH v letech 2004-2016						
Rok	2004	2008	2010	2012	2013	2015
Základní sazba DPH	19 %	19 %	20 %	20 %	21 %	21 %

Tabulka 6: Změny sazby DPH v letech 2004-2016

(Zdroj: Daň z přidané hodnoty, 2016; vlastní zpracování)

Za poslední roky je evidentní trend snižování sazby daně z příjmu právnických osob. Od roku 2009 je využívána sazba ve výši 19%. (Daň z příjmů právnických osob, 2016)

Změny sazby daně z příjmu právnických osob v letech 2004-2016						
Rok	2004	2005	2007	2008	2009	2015
Sazba daně	24 %	26 %	24 %	21 %	20 %	19 %

Tabulka 7: Změny sazby daně z příjmu právnických osob v letech 2004-2016

(Zdroj: Daň z příjmů právnických osob, 2016; vlastní zpracování)

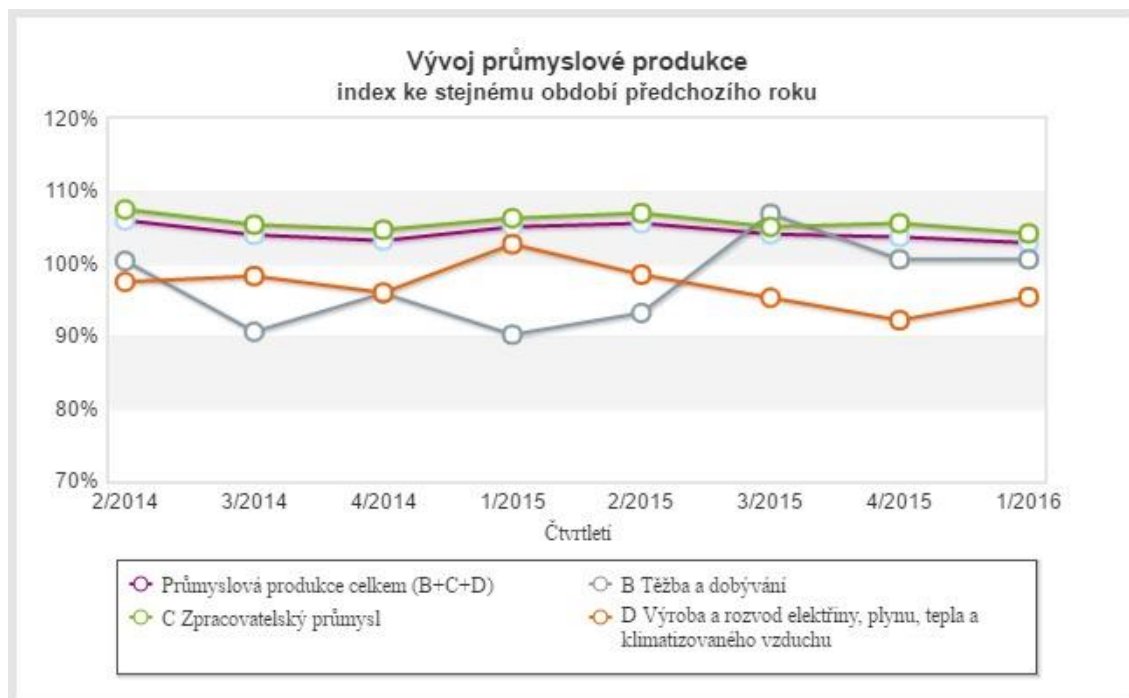
Jelikož až 30% produktů je určeno exportováno na zahraniční trhy, je pro podnik velmi důležitý vývoj směnných kurzů, zejména pak vztah vůči Euru. V současné době hraje firmě do karet chování ČNB, která se snaží o ustálení kurzu CZK/EUR okolo hodnoty 27 CZK/EUR (Graf 5). Oslabení měny má za následek zvýšení konkurenceschopnosti domácích firem na zahraničních trzích.



Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti

(Zdroj: Grafy kurzů měn, 2016)

Průmyslová produkce poměrně dobře odráží vývoj růstu HDP. V současné době je meziroční růst trh průmyslu a energetiky 3,8 % oproti roku 2015. Od roku 2014 dochází celkově ke stabilnímu růstu průmyslu. Vývoj průmyslové produkce je zachycen v Grafu 5.



Graf 5: Vývoj průmyslové produkce

(Zdroj: Průmysl a energetika, 2016)

Sociálně-kulturní

Sociálně-kulturní prostředí má velký vliv na Při zhodnocení sociálně-kulturního prostředí jsem se zaměřil zejména na počet obyvatel, věkovou strukturu (Tabulka 8) a umístění vysokých škol vzhledem k požadovanému profilu absolventa. K 31. březnu roku 2016 měla Česká republika 10 558 524 obyvatel.

Věková struktura obyvatelstva ČR k 1. 1. 2015					
Věková kategorie	0-15	16-35	36-50	51-60	61 a více
Počet obyvatel	1 690 651	2 618 397	2 273 259	1 203 124	2 752 844

Tabulka 8: Věková struktura obyvatelstva ČR k 1. 1. 2015

(Zdroj: Věkové složení obyvatelstva (2016); vlastní zpracování)

Z důvodu nutnosti vysokoškolského vzdělání potenciálního zaměstnance má vliv umístění vysokých škol z hlediska požadovaného oboru. Mezi tyto obory patří strojní inženýrství, které je možné studovat v Plzni, Praze, Liberci, Ostravě nebo v Ústí nad Labem. Dále například obor procesního inženýrství, který lze vystudovat na Univerzitě v Pardubicích. Nevýhodou je, že žádná z požadovaných

škola nesídlí v Hradci Králové, což by umožnilo bližší spolupráci s vysokými školami.

Velmi klíčové jsou trendy v poptávce zákazníků, které na trhu B2B firmu ATEKO, a.s. ovlivňují na principu přenesené poptávky. Z důvodu poměrně vysokého exportu do zahraničí je důležité dodržovat kulturní a náboženské zvyky dané země.

Technologické

Z hlediska technologických faktorů je nejvíce důležité používání technických norem. České technické normy jsou nezbytnou podmínkou pro volný oběh zboží a služeb zejména v EU. Tyto technické normy jsou vyžadovány i při vypsání veřejných zakázek. V neposlední řadě jsou velmi efektivní v konkurenčním boji. ATEKO, a.s. získalo již v minulosti celou řadu certifikátů. Jedná se o tyto certifikáty:

- ČSN EN ISO 9001:2009 – management jakosti
- ČSN EN ISO 14001:2005 – environmentální management
- EN 13445 – EU normy tlakových nádob
- ASME Code – normy tlakových nádob pro USA
- CODAP – Francouzská norma pro tlakové nádoby
- EAC – Normy pro Ruskou federaci a Bělorusko
- AD Merkblatt (Výroční zpráva společnosti ATEKO, 2016)

Ekologické

V současné době dochází k trendu, který má za následek zvyšování ekologických nároků, což je pro podnik dobře, protože jsou technologie pro ochranu životního prostředí součástí produktového portfolia. Dalším odvětvím, které souvisí s životním prostředím, je vytváření technologií alternativních zdrojů energie. Jedná se zpravidla o zpracování bioodpadů. V současné době dochází v ČR k pomalému přechodu ze skládkování na spalování odpadů v ČR, což by mohlo znamenat potenciální růst zakázek v budoucnosti

V oboru ekologie je autoritou Ministerstvo životního prostředí, které má na starosti přípravu legislativy a strategických dokumentů. Z hlediska konkurenční

výhody je tedy vhodné sledovat aktuality, které toto ministerstvo zveřejňuje. Z hlediska životního prostředí je však Česká republika poněkud benevolentnější oproti ekologické politice v sousedním Německu.

Právní

Samozřejmostí je nutnost dodržování platných zákonů, norem a nařízení a to nejen vytvořených v ČR, ale i stanovených EU. Z důvodu neustálých změn v legislativě je velmi důležité tyto změny sledovat a přizpůsobovat se jim. Změny mohou docházet například v technických požadavcích na výrobky, daňové politice, povinnostech obchodní společnosti, pořádání hospodářských soutěží, veřejných zakázek, ekologických standardů a měnové politice.

Shrnutí vlivů makroprostředí

Česká ekonomika se v současné době vyznačuje stabilním růstem. Lze tedy usuzovat, že by se podniku v budoucnu mělo dařit. Problematické je však hledání nových zaměstnanců s požadovaným vzděláním a praxí. Politická situace na Ukrajině měla pozitivní vliv na poptávku po skladování plynu. Z uvedených faktorů jsou nejvíce důležité zejména technologické, jelikož představují možnost konkurenční výhody. Je tedy nutné se zaměřit na vzdělávání zaměstnanců. Dále je třeba sledovat neustálý vývoj české, ale i evropské legislativy a měnových kurzů.

7.4.3. Analýza Mikroprostředí

K vytvoření analýzy mikroprostředí jsem vycházel ze základního rozdělení mikroprostředí, do kterého jsem zanesl konkurenční vlivy, dle Porterova modelu 5 konkurenčních sil, které jsem podrobněji popsal v kapitole 5.2.6.

Zákazníci

Cílem vedení společnosti je udržení si stabilního a rozmanitého portfolia odběratelů. Nechtějí být závislí pouze na jednom dominantním odběrateli, který by sice mohl zaměstnat firmu svým rozsahem objednávek, ale na druhou stranu by nedocházelo k diferenciaci rizika. Pokud by tohoto odběratele zasáhla blíže nespécifikovaná krize, mohlo by se negativně projevit i na finanční situaci. Z hlediska exportu se společnost ATEKO, zaměřuje zejména na Ruskou Federaci, Španělsko, Itálii a Jižní Koreu.

Z důvodu ochrany před hrozícím nesplacením pohledávek ze strany odběratelů, jsou využívány služby pojišťovny Kupeg. Tato pojišťovna za předem sjednaný poplatek pojišťuje pohledávky. V případě, že se jedná o nového a dosud neznámého odběratele, pojišťovna na vlastní náklady zpracuje vyhodnocení rizikovosti odběratele. Pokud jsou rizika spojená s odběratelem příliš vysoká, pojišťovna zpravidla odmítne pojistit pohledávky, což je jasný signál, aby se učinili kroky spojené s odstoupením od objednávky. Jelikož jsou vyráběné produkty zpravidla vytvářeny na míru odběrateli, velmi těžko se pro již vytvořené zařízení hledá alternativní využití. Proto je platební schopnost odběratele pro firmu ATEKO, a.s. extrémně důležitá.

Z důvodu poměrně vysoce konkurenčního prostředí, stojí zákazníci ve velmi dobré vyjednávací pozici. Což je jeden z důvodů, proč by měli být prováděny podrobné analýzy jejich chování a spokojenosti. Tyto analýzy však nejsou firmou prováděny a není nastaven ani jednoznačný proces pro zjišťování spokojenosti se zákazníky. Zjištění spokojenosti je prováděno pouze formou, kterou iniciuje zákazník sám svojí nespokojeností. Toto je si myslím nedostatečná forma zjišťování spokojenosti zákazníků a firma by v tomto ohledu měla postupovat aktivněji.

Analýzu zákaznického portfolia provedu v kapitole 7.5.

Dodavatelé

Jak už bylo řečeno výše, firma funguje v poměrně dost konkurenčním prostředí. Také se zaměřuje spíše na vytváření technologických návrhů řešení, v případě, že je součástí kontraktu nejen návrh, ale i realizace produktu, zpravidla dochází k vybrání dodavatele, který má na starosti vytvoření zařízení dle technologických návrhů. Jelikož si dodavatelé navzájem konkurují, nemají takovou vyjednávací schopnost jako zákazníci a je možné, aby firma ATEKO, a.s. vyvíjela tlaky na snižování cen.

Z pohledu dodavatelů jsou využíváni pouze čeští dodavatele, jelikož zatím nebyl vytvářený takový produkt, pro který by firmy na českém trhu nedisponovaly

predispozicemi. Zpravidla jednou do roka probíhá hodnocení dodavatelů podle jejich certifikace, kvality, včasnosti, ceně a přizpůsobivosti.

Z důvodu minimalizace rizika využívají služeb již prověřených dodavatelů.

Potenciální konkurence

Jak je tomu i u ostatních tržních odvětví, hrozbu potenciálních konkurentů představuje zejména levná asijská konkurence. Jejich konkurenční výhodou je nedostatečná environmentální politika, která velmi snižuje náklady spojené s výrobou a nízké mzdové náklady. Nevýhodou je naopak jejich nízká kvalita, špatné dodržování norem a poměrně vysoké náklady spojené s přepravou větších zařízení do Evropy. Vyšší riziko by představovala expanze ze zemí EU, kteří jsou také povinni dodržovat evropské normy. Nemyslím si, že by se firma ATEKO, a.s. měla bát nově vstupujících účastníků trhu, jelikož má již vytvořené know-how, velké portfolio referencí a zaběhnuté jméno společnosti. Bariéry ve vstupu do odvětví jsou zejména vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, o které je v oboru strojírenství nouze, dále splňování platných norem a nařízení a v neposlední řadě poměrně nákladný software pro vytváření technologických návrhů.

Konkurenti

Při zjišťování informací o konkurenci jsem využíval služeb obchodního rejstříků, protože každá akciová společnost je povinna zveřejňovat své výroční zprávy. Konkurenti jsou zpravidla akciovými společnostmi. Na trhu působí celá řada konkurentů. Zaměřil jsem se zejména 5 hlavních konkurentů, kteří mají buď sídlo společnosti v blízkém okolí nebo konkurují z hlediska tržního podílu.

ProjektSofta.s.

Tato firma byla založena v roce 1990 a sídlí také v Hradci Králové. V současné době ve firmě pracuje zhruba 65 zaměstnanců. Tato firma se také zaměřuje zejména na vytváření technologických návrhů zařízení. Zaměřuje se však na trochu mírně odlišené portfolio produktů. Zejména na potravinářské technologie (cukrovary a lihovary, dalekohledy a observatoře a plazma systém nástřiků.

ZVU Engineering a.s.

Jedná se opět o konkurenta sídlícího v Hradci Králové, který vznikl v roce 2000. V tomto případě se již jedná o přímého konkurenta, jelikož jeho portfolio nabízených služeb a produktů je dosti identické. Zaměřují se také na chemický průmysl, energetiku a výměníky. Z hlediska objemu prodejů se jedná o mírně menší firmu, která zaměstnává zhruba 40 zaměstnanců.

Tractebel a.s.

Tento konkurent sídlí v městě Pardubice. Jedná se však o nadnárodní společnost, kdy v ČR se nachází pouze jedna pobočka. Portfolio nabízených produktů a služeb je velmi podobné, opět se zaměřují na projekční a inženýrské služby pro rafinérie, chemický a petrochemický průmysl, energetiku a přepravu plynu. Z hlediska tržeb dosahují zhruba pouze polovičního objemu prodeje. Zaměstnávají však 70 zaměstnanců.

Chemoprojekt a.s.

Tato firma již sídlí v Praze, avšak český trh není zase tak velký, aby tato skutečnost měla za následek výraznější snížení konkurenčního vlivu. Její produktové portfolio je poněkud obsáhlejší, zejména o čištění odpadních vod. Z hlediska velikosti se jedná o výrazně velkého konkurenta, jehož objem tržeb dosahuje zhruba třinásobku objemu tržeb společnosti ATEKO.

Kovoprojekta Brno, a.s.

Tato firma se zaměřuje zejména na dodávky pro chemický průmysl, strojírenství, energetiku a bytové stavby. Svým portfoliem tedy odpovídá společnosti ATEKO. Se svým sídlem v Brně se však nejedná o lokálního konkurenta, avšak objemy tržeb za rok 2015 činili zhruba šesti násobek objemů tržeb společnosti ATEKO, což firmu Kovoprojekta Brno zařadilo na seznam významných konkurentů. Celkově zaměstnávají 140 zaměstnanců, čímž se řadí mezi velké společnosti v daném oboru.

Z hlediska konkurenční analýzy doporučuji firmě ATEKO aby se zaměřila právě na výše uvedené konkurenty.

Substituty

Jelikož se podnik orientuje zejména na technologické návrhy podnikových řešení, které jsou velmi náročné na znalosti zaměstnanců, je evidentní, že hrozba substitutu na tomto trhu prakticky neexistuje. Nedovedu si představit produkt, který by mohl být označen jako substitut technologickému návrhu průmyslového zařízení.

Shrnutí vlivů mikroprostředí

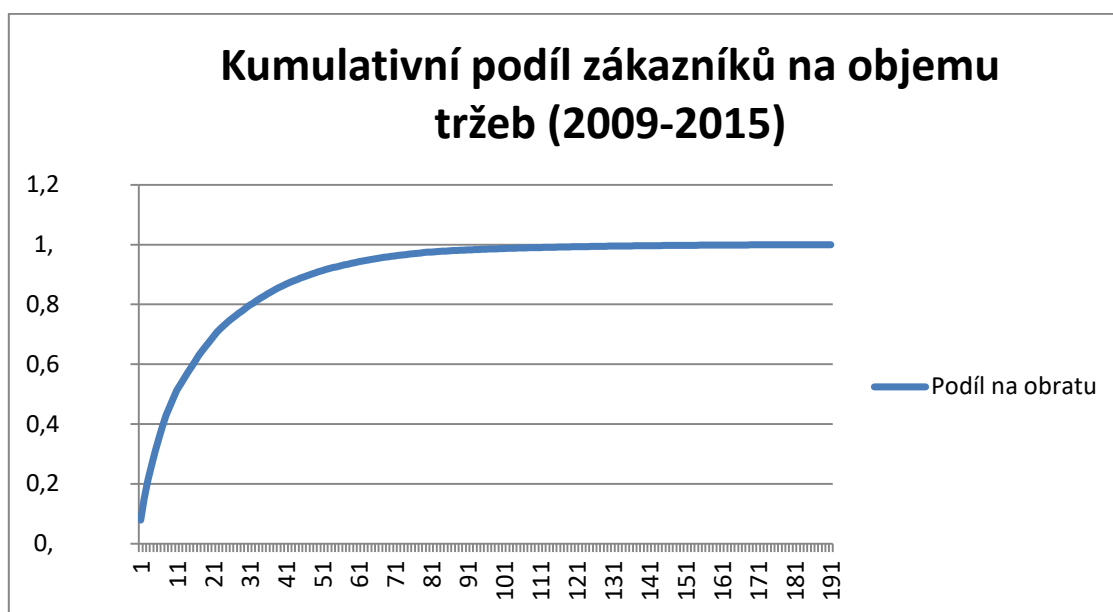
V první řadě je třeba provádět neustále vyhodnocování spokojenosti zákazníků a trendů v jejich chování a následně tyto informace přeměňovat ve znalosti. Politiku s dodavateli má firma ATEKO, a.s. poměrně dobře zvládnutou. Potenciální konkurence v současné době neexistuje, jelikož je v současné době poměrně náročné založit firmu, která by v tomto odvětví začínala. Je však nutné se zaměřit na analýzu konkurenčních podniků a zejména na jejich technologická řešení, protože je nutné držet krok s konkurencí, co se týče používaných technologií. Konkurenční vliv substitutů hodnotím téměř jako nulový.

7.5. Analýza zákaznického portfolia

Společnost ATEKO neprovádí žádné analýzy zákaznického portfolia. Myslím si, že by bylo velice prospěšné, se na tuto analýzu zaměřit. Bohužel současný informační systém neumožňuje vytváření žádných analýz.

Pro vytvoření analýzy zákaznického portfolia jsem využil veškerá dostupná data, která bylo možné exportovat z informačního systému společnosti, na který se podrobněji zaměřím v kapitole 7.6.4. Jedná se o informace o obchodních případech za posledních 6 let. Data, která jsem získal, poskytovala informace pouze o čísle obchodního případu, částce, která byla vyfakturována a jméno zákazníka. Následně jsem tyto informace o objemech prodejů jednotlivých zákazníků podrobil ABC analýze, díky které se mi podařilo zjistit skupinu klíčových zákazníků. Systém není schopný přiřadit pro exportování dat k obchodnímu případu jeho celkové náklady a datum vytvoření obchodního případu, což hodnotím velmi negativně.

7.5.1. Analýza objemu tržeb 2009-2015



Graf 6: Kumulativní podíl zákazníků na objemu tržeb

(Zdroj: IS firmy ATEKO, vlastní zpracování)

V letech 2009-2015 obchodovala firma ATEKO se 191 zákazníky, jejichž objem tržeb je základem pro moji analýzu. Při analýze těchto dat jsem došel k několika významným zjištěním. Pouhých 10 zákazníků (5,23%) odvedlo společnosti ATEKO celkem 50% tržeb (Graf 6). Paretovo pravidlo uvádí, že zhruba 20% zákazníků by mělo generovat 80% zisku. V tomto případě společnosti ATEKO je tento trend výraznější. Celkově 16,75 % zákazníků generovalo tržby o velikosti 80%. Hranice 90% tržeb bylo dosaženo díky počtu 24% zákazníků. Zbýlých 76% zákazníků odvedlo pouhých 10% z celkových tržeb. Průměrný počet zakázek jednoho zákazníka vyšel roven 2,54 obchodních případů.

7.6. Analýza současného stavu CRM

Při analýze současného stavu řízení vztahů se zákazníky jsem vycházel zejména z vytvořeného dotazníkového průzkumu a následně s osobními rozhovory s finančně-správním ředitelem a obchodními zástupci. Dotazník byl předložen celkově 12 klíčovým zaměstnancům, dle jednotlivých pracovních oddělení. Firma ATEKO zaměstnává zhruba 50 zaměstnanců, tudíž si myslím, že vzorek $\frac{1}{4}$ z celkového počtu je pro základní analýzu dostatečný. Dotazník jsem si rozdělil do několika bodů. Nejprve jsem chtěl získat nějaké informace o zaměstnancích,

zda rozumí pojmu řízení vztahů se zákazníky. Poté jsem se zaměřil na způsoby komunikace se zákazníky a v rámci organizace. Následně mě zajímalo, zda mají zaměstnanci dostatek informací o zákaznících během komunikace s nimi. Zbytek dotazníku byl zaměřen na spokojenost s informačním systémem.

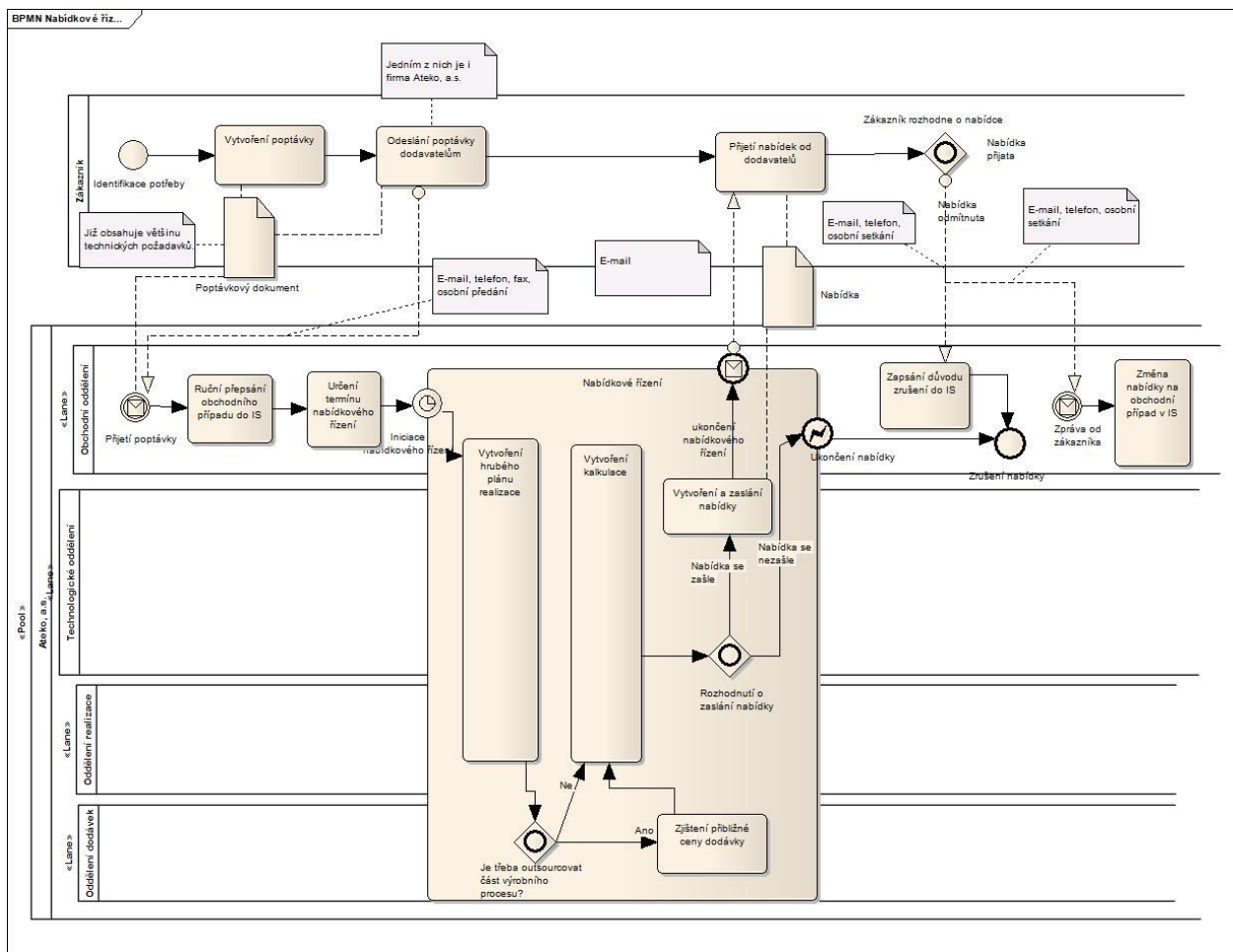
Jelikož jsou základními prvky CRM zejména proces, technologie, lidé a data, rozhodl jsem se svoji strukturu analýzy CRM přizpůsobit tomuto rozdělení, čemuž jsem podřídil i analýzu dotazníkového průzkumu.

7.6.1. Procesy

Pro analyzování firemních procesů jsem využíval diagramy BPMN (z anglického Business Process Model and Notation – Notace pro modelování podnikových procesů) zpracované v programu Enterprise Architect. Pro tento program jsem se rozhodl, protože vlastním studentskou licenci poskytovanou Univerzitou Hradec Králové.

Z hlediska procesů jsem se zaměřil pouze na typický obchodní případ. Jelikož je proces typického obchodního případu poněkud rozsáhlý, rozhodl jsem se jej rozdělit na 4 podprocesy. Tyto podprocesy jsem nazval jako nabídkové řízení, domluvení realizačních podmínek, realizace a dodání a jako poslední je reklamace. Během modelování jsem se snažil o zachycení toků dokumentů mezi firmou a zákazníkem.

a) Nabídkové řízení



Obrázek 15: Procesní schéma nabídkového řízení

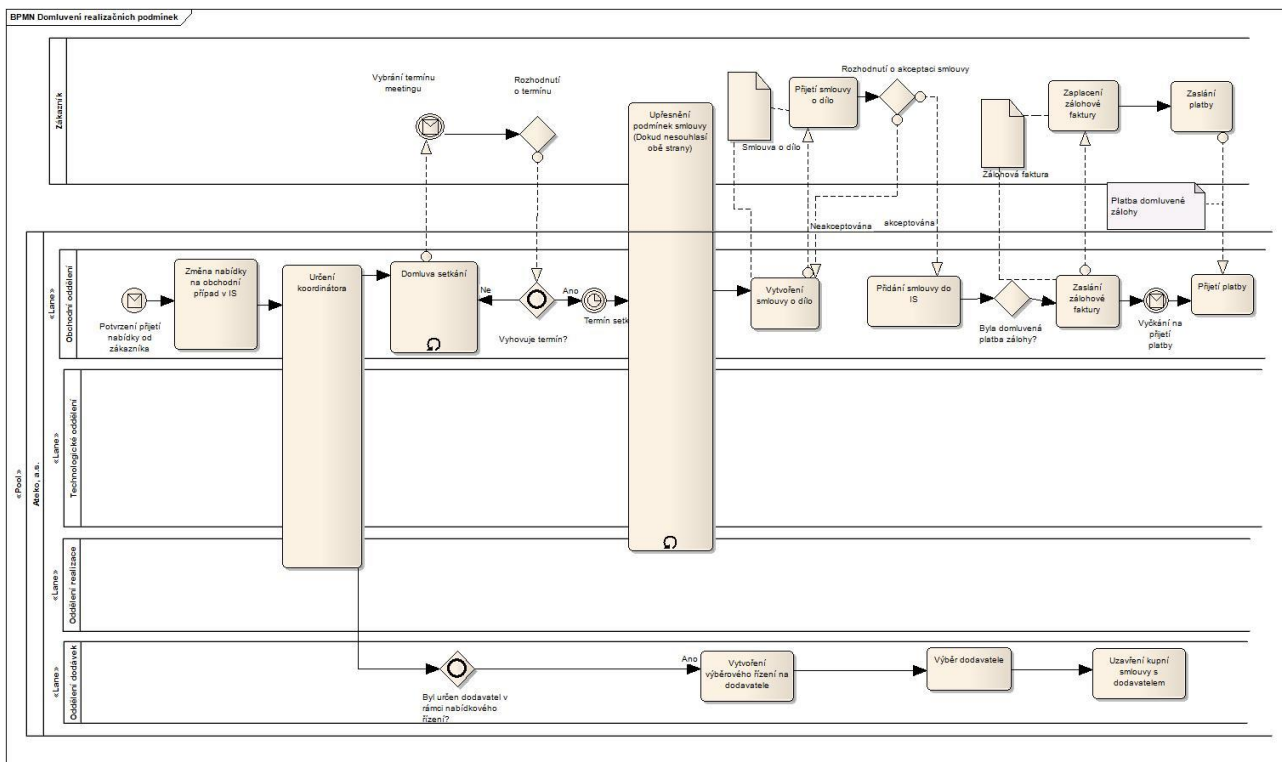
(Zdroj: vlastní zpracování; rozhovory se zaměstnanci)

Vše začíná iniciací zákazníka, který rozezná svoji potřebu a vypracuje poptávkový dokument, který obsahuje alespoň základní náležitosti produktu, jako je například základní popis funkcionality produktu, technické požadavky na produkt, termín realizace nebo přibližná cena produktu. Následně zákazník provede průzkum trhu a vybrané potenciální dodavatele obešle poptávkovým dokumentem. Zákazník nemusí tyto dodavatele oslovovat přímo, ale může využít i služeb různých e-aukcí či e-tržišť, které jsou v naší republice využívány. Pokud byl zákazníkovi již v minulosti dodán podobný produkt a byl s osloveným dodavatelem spokojen, zpravidla osloví nejprve tohoto dodavatele, protože je již osvědčený.

V tuto chvíli tedy firma ATEKO, a.s. přijímá poptávkových dokument od zákazníka a následně ho musí obchodní oddělení ručně přepsat v systému Wheel jako nabídkový obchodní případ. Následně je domluven termín nabídkového řízení, který probíhá zhruba do týdne od přijetí poptávky. Tohoto nabídkového řízení se zúčastní již předem vybraní zaměstnanci dle jejich oborového zaměření. Během tohoto nabídkového řízení se vytváří hrubý plán realizace produktu, určuje se, zda je produkt schopno realizovat interní servisní oddělení. Pokud je poptávka nad možností tohoto oddělení je úkolem oddělení dodávek odhadnout cenu, za kterou bude možné najmout externího dodavatele. Zároveň je určena časová náročnost vypracování nabídky, která by neměla být překročena. Pokud je překročena, děje se tomu v případě, že je velká pravděpodobnost přijetí nabídky zákazníkem nebo se jedná o velmi lukrativní obchod. Mezitím je vytvářena kalkulace realizace produktu. Na základě této kalkulace a přibližné ceny, kterou zadal zákazník, je určeno, zda se firma rozhodne nabídku podat nebo nikoliv. Velkou roli při tomto rozhodování hraje i solventnost zákazníka, i když je firma pojištěná proti nesplácení faktur. Veškeré dokumenty, které během vytváření nabídky vznikají, jsou k ní přikládány pomocí programu Wheel. V případě, že se firma rozhodne nabídku neodeslat, je tato nabídka v systému označena jako nerealizovaná z důvodu neposlání nabídky. Druhou možností je, že firma ukončí nabídkové řízení a zákazníkovi pošle svojí nabídku.

Nyní je na zákazníkovi, aby se rozhodl, jakého z dodavatelů vybere pro realizaci poptávaného produktu. Předpokládejme, že si jako dodavatele vybral právě firmu ATEKO, a.s., na základě sdělení od zákazníka o přidělení zakázky je změněn obchodní případ v informačním systému z nabídky na externí obchodní případ (v případě, že se nejedná o firmu, která je součástí holdingu Medis). Jelikož je již jasné, že firmě byla přidělena zakázka, následuje detailní domluvení realizačních podmínek.

B) Domluvení realizačních podmínek



Obrázek 16: Procesní schéma domluvy realizačních podmínek

(Zdroj: vlastní zpracování; rozhovory se zaměstnanci)

V tuto chvíli je už naprosto jasné, že firma ATEKO, a.s. vyhrála výběrové řízení na dodávku produktu. Proto je nutné, aby byly domluveny detailnější podmínky kontraktu.

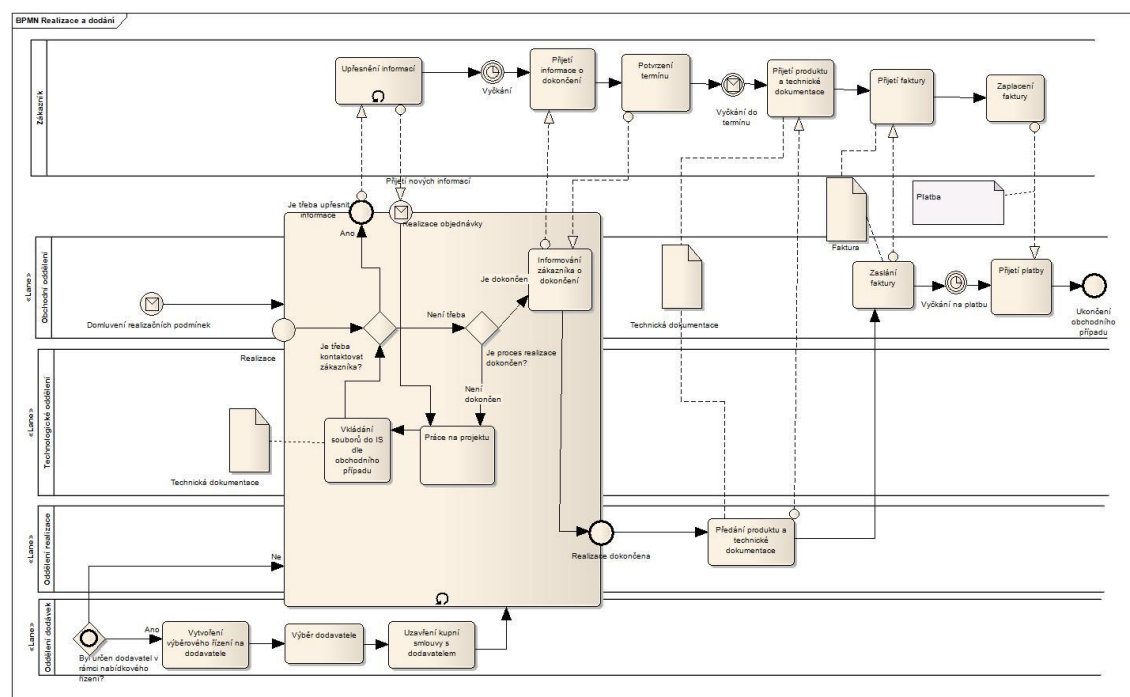
Zprávou od zákazníka, který informuje obchodní oddělení o přidělení objednávky, je spuštěn první proces, na základě kterého je v informačním systému vytvořen externí obchodní případ přímo na kartě nabídky. Následně je vedením společnosti určen koordinátor obchodního případu. Pokud bylo již během nabídkového řízení rozhodnuto o zapojení externího dodavatele, aktivuje se oddělení dodávek, které má za úkol vypsát výběrové řízení.

Se zákazníkem obchodní oddělení domlouvá termín prvního setkání, na kterém se upřesňují podmínky realizace a dodání produktu. Většina informací je jasná již z nabídkového řízení, takže už je předem jasné, jaké z technologických oddělení bude zapojeno. Během prvního setkání se řeší zejména platební podmínky a záruky. Způsob provedení platby záleží na rizikovosti zákazníka a jedinečnosti

produktu. S některými z dodavatelů není problém, aby bylo zapláceno 100% částky až při dodání produktu. Pokud se však jedná o zakázky většího rozsahu s rizikovějším zákazníkem, například zákazníkem ze zahraničí, bývá zvykem, že se účtuje 40% z ceny při zahájení realizace, 50% z ceny při dodání produktu a následně 10% po uplynutí sjednané lhůty, například 30-60 od dodání produktu. Tato lhůta slouží k odhalení skrytých vad, které musí být následně odstraněny.

V případě, že obě strany souhlasí, je vytvořena smlouva o dílo (SOC) a následně je tato smlouva zachycena do informačního systému. V případě, že byla v rámci platebních podmínek domluvena platba zálohy, vyčkává se, dokud záloha není zaplácena. V případě, že záloha nebyla sjednána, nastává proces realizace zařízení.

Realizace a dodání



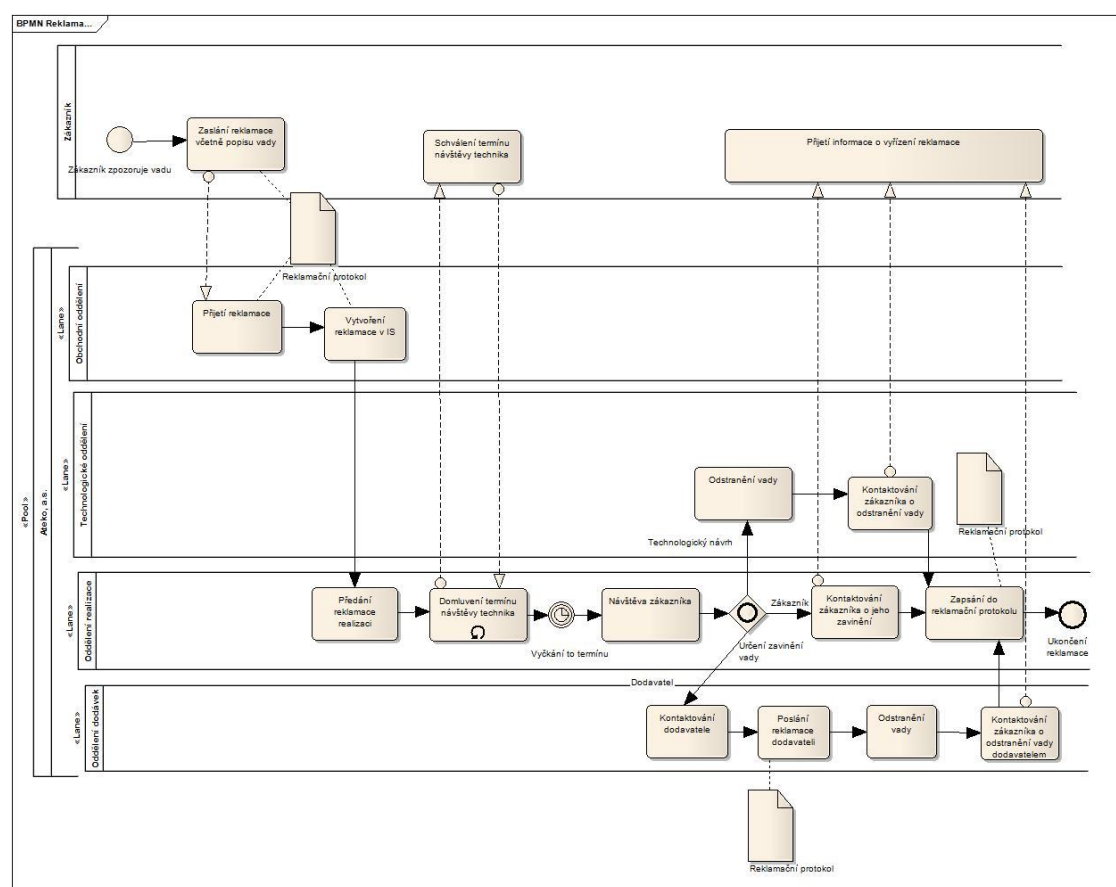
Obrázek 17: Procesní schéma realizace a dodání produktu

(Zdroj: vlastní zpracování; rozhovory se zaměstnanci)

Proces realizace začíná na základě domluvení realizačních podmínek. V případě, že během tvorby nabídky bylo zjištěno, že firma ATEKO, a.s. bude vyžadovat spolupráce některého z dodavatelů, započne výběrové řízení s cílem vybrat dodavatele a uzavřít s ním kupní smlouvu. Samotný proces realizace funguje tak,

že spolu spolupracují technologické oddělení a oddělení realizace. V případě, že je třeba upřesnit některé informace během vytváření návrhů, je kontaktován zákazník a na základě nových informací je projekt upraven. Během tohoto procesu je neustále vytvářena technická dokumentace. V případě, že je realizace dokončena, je informován zákazník o jejím dokončení. Zároveň dochází k domluvě termínu předání. Následuje předání produktu, ale také technické dokumentace. Zároveň je odeslána faktura a po jejím zaplacení je ukončen obchodní případ.

Reklamace



Obrázek 18: Procesní schéma reklamace

(Zdroj: vlastní zpracování; rozhovory se zaměstnanci)

Proces reklamace je iniciován pouze v případě, když zákazník zpozoruje nějakou vadu na dodaném produktu. Následně vytvoří reklamační protokol, který odešle společnosti ATEKO. Ta tento protokol přijme a ručně vytvoří reklamaci v IS. O následné řešení reklamace zodpovídá oddělení realizace, které se zákazníkem domluví termín, ve kterém

proběhne návštěva zákazníka a analyzování vady. Tento zaměstnanec má za úkol zjistit způsob zavinění vady. V tomto případě existují 3 varianty. V první řadě mohl být špatný technologický návrh. V tomto případě firma akceptuje reklamaci a následně se zákazníkem řeší odstranění vady. V případě, že byla vina na straně dodavatele, je kontaktováno oddělení dodávek, které má na starosti komunikaci s dodavateli. Následně je dodavateli odeslán reklamační protokol. V případě odstranění vady dochází ke kontaktování zákazníka o řádném vyřízení reklamace. V případě zavinění vady zákazníkem je tato skutečnost zapsána do reklamačního protokolu a reklamace je považována za ukončenou.

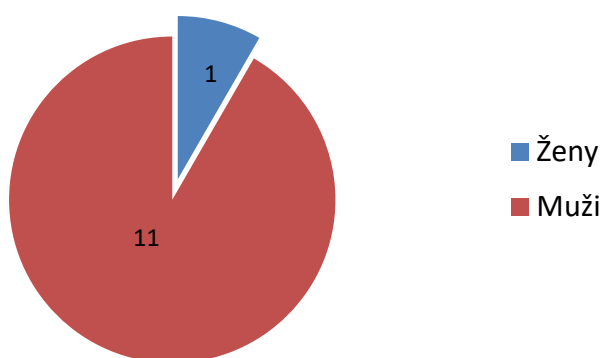
7.6.1. Lidé

Na základě vytvořeného dotazníkového průzkumu jsem zjistil následující fakta o zaměstnancích společnosti ATEKO, a.s.

Pohlaví

Z hlediska pohlaví bylo z celkového počtu 12 respondentů 11 mužů a 1 žena (Graf 7). Toto rozdělení poměrně přesně odráží situaci rozložení pohlaví ve společnosti ATEKO, a.s. Ve společnosti je totiž zaměstnáno výrazně více mužů než žen.

Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



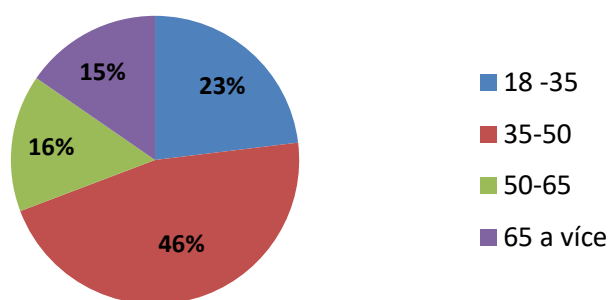
Graf 7: Rozdělení četnosti zaměstnanců dle pohlaví

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Věk

Z analýzy věkového rozdělení zaměstnanců vyplynulo, že u 15% dotazovaných zaměstnanců hrozí v následujících letech odchod do penze (Graf 8). Je třeba se zaměřit na nábor nových zaměstnanců, kteří by tam zaplnili vzniklou mezeru. Nabízí se zaměstnání absolventů vybraných vysokých škol, které jsem podrobněji rozebral v kapitole 7.4.2., která se věnovala analýze makroprostředí.

Věkové rozdělení zaměstnanců



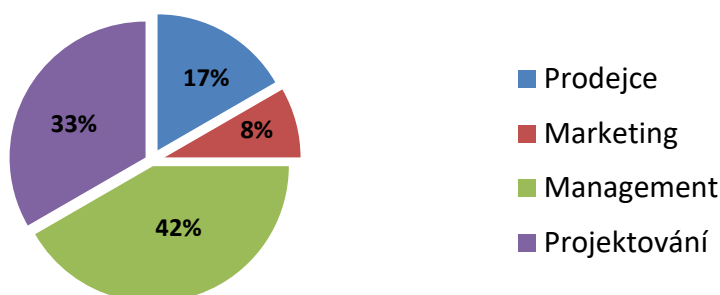
Graf 8: Věkové rozdělení zaměstnanců

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Rozdělení zaměstnaneckých funkcí

Zaměstnanci měli v tomto případě odpověď na otázku, jak by nejlépe vystihli svoji funkci ve firmě. Komunikace se zákazníky není zcela v kompetenci prodejců, ale v případě řešení technologických problémů je naprosto běžné, že i ostatní zaměstnanci se zákazníky komunikují. Rozložení jejich rolí ve firmě je následující (Graf 9).

Rozdělení zaměstnaneckých funkcí



Graf 9: Rozdělení zaměstnaneckých funkcí

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Délka působení ve firmě

Průměrná délka působení zaměstnanců ve firmě vyšla na 12 let. Minimum délky působení ve firmě z oslovených zaměstnanců byl 1 rok, opačnými extrémem byla hodnota 42 let působení ve firmě, což je jistě obdivuhodné číslo.

Povědomí o CRM

Z celkového počtu 12 dotázaných zaměstnanců, mělo povědomí o významu řízení vztahů se zákazníky 5 zaměstnanců. Ostatní uvedli, že nemají povědomí o tom, co znamená pojem CRM.

Pro ty, kteří odpověděli kladně, následovala otázka typu, co Vás jako první napadne k pojmu CRM. Zde jsem získal odpovědi typu „informace o zákaznících a jejich strukturování“, „metoda k udržování vztahu se zákazníkem“, „zjišťování potřeb zákazníka“ a „důsledná orientace na zákazníka“. V případě, že zaměstnanci měli povědomí o CRM, zajímalo mě, zda již mají zkušenosti s nějakým CRM systémem a o jaký systém se jednalo. Pouze jeden z dotazovaných zaměstnanců disponuje zkušenostmi s CRM systémem. Jednalo se o programy IS Karat a Epass.

7.6.2. Činnost jednotlivých útvarů

Na základě hloubkových rozhovorů se zaměstnanci jsem se pokusil co možná nejlépe popsat činnosti následujících profesních útvarů.

Obchodní referenti

Základem tohoto oddělení jsou 3 zaměstnanci, kteří mají na starosti komunikaci se zákazníky, hledání zákazníků a koordinaci tvorby nabídek. Každý z těchto zaměstnanců se zpravidla soustředí na nabídky, které odrážejí jejich zkušenosti ve firmě. Jejich rozdělení však není systematicky zakotveno v interních procesech a odpovědnostech. Problémem je, že ani jeden z obchodních zástupců nezaznamenává informace o komunikaci se zákazníkem do informačního systému. V případě absence jednoho z obchodních zástupců, se velmi těžko dohledávají informace o předešlé komunikaci se zákazníkem. Zpravidla se to řeší tak, že se jiný obchodní zástupce snaží kontaktovat chybějícího zaměstnance.

Vedoucí nákupu a subdodávek

Činnost tohoto oddělení je zaměřena na dodavatele. V případě outsourcingu některého z fází tvorby produktu, je toto oddělení zodpovědné za odhad ceny dodavatele. V případě, že je nabídka schválena zákazníkem, má toto oddělení nestarost výběr co možná nejvhodnějšího dodavatele.

Technický úsek

Tento úsek se skládá z 3 divizí a to z divize procesního inženýrství, konstrukce a stavební projekce.

Divize procesního inženýrství

Hlavním úkolem divize procesního inženýrství jsou před projektové studie, výpočty a návrhy. Zaměřují se zejména na návrhy procesů ekologických, chladících, energetických a kryogenních zařízení, na materiálové a energetické bilance a výpočet aparátů.

Úkolem procesního inženýrství bývá zpravidla vytvoření studií a návrhů různých technologických řešení, zaměřených zejména na chemický, strojírenský

a potravinářský průmysl. V případě, že je zakázka vytvořena nejen na vytvoření návrhu technologického procesu, ale i na samotný návrh konstrukce zařízení, spolupracuje oddělení s divizí konstrukce, které je předáno kompletní procesní schéma. Podobně je to i se skupinou točivých strojů, se kterou divize procesního inženýrství spolupracuje, pokud to zakázka vyžaduje.

Divize konstrukce

Divize konstrukce je zodpovědná za návrh konstrukce požadovaného zařízení. Nejčastěji se jedná o návrhy výměníků tepla a ocelových konstrukcí. Výstupem není samotná realizace zařízení, ale jeho kompletní technologická dokumentace. Zabývají se také pevnostními výpočty. V případě menšího rozsahu zakázky, je možné realizaci přidělit úseku realizace, přesněji servisní a montážní dílně. Pokud se však jedná o zakázku většího rozsahu, bývá aktivován úsek vedoucího nákupu a subdodávek a pro proces realizace stavby zařízení je využit outsourcing.

Skupina Stavební projekce

Předmětem jejich pracovní činnosti je zpracování projektové dokumentace staveb. Orientují se zejména na projekci výrobních hal, ale výjimkou není ani projekce domů. Dále v sobě zahrnují i konzultační, poradenskou a expertní činnost.

Skupina Točivé stroje

Tato skupina je velmi úzce specializovaná a ukrývá v sobě cenné know-how společnosti. Předmětem činnosti je návrh heliových okruhů, heliových turboexpandérů a turbocirkulátorů na vysokotlaké helium. V současné době existuje velmi málo firem, které se orientuje na podobný produkt.

Úsek realizace

Tento úsek obsahuje 2 divize. Jedná se o divizi realizace technologických staveb a servisní a montážní dílnu.

Divize realizace technologických staveb

Jedním z důvodů pro vznik této divize byla snaha o oddělení projekční a realizační části procesu tvorby staveb. V případě problémů na stavbě zákazník konzultuje problémy se zaměstnancem úseku realizace a mezitím se může projektant věnovat identifikaci problému a jeho řešení. Další výhodou je, že je omezen tlak na projektanta ze strany zákazníka.

Servisní a montážní dílna

Firma obsahuje i základní strojírenské zázemí, kde zaměstnává několik zámečníků, kteří jsou schopni vytvářet zakázky menšího rozsahu a provádět pozáruční servis. V případě, že se jedná o servis, pro který dílna nevlastní certifikáty, nebo je nad možnosti tohoto oddělení, je třeba využít některého z dodavatelů, který je schopen servis provést.

Ekonomicko-správní úsek

Tento úsek má na starosti podpůrné procesy. Jedná se například o účetnictví, správu IT a technicko-hospodářskou správu, která má za úkol spravovat areál a zajišťovat bezpečnost.

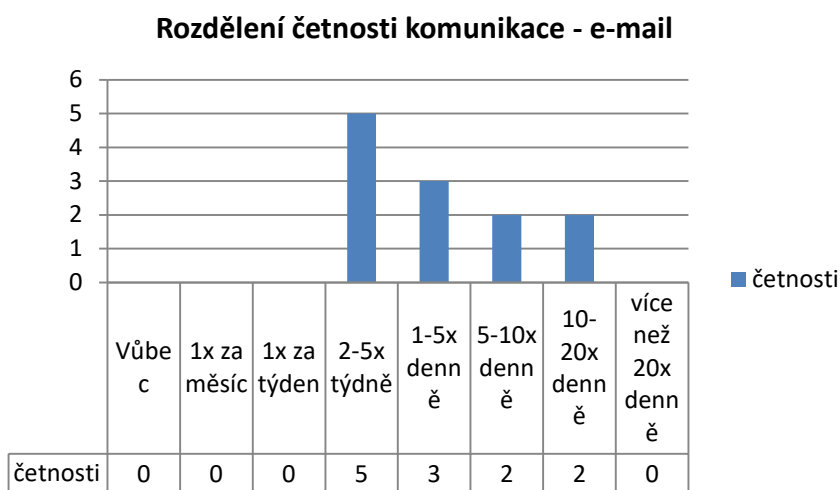
7.6.3. Komunikace se zákazníky

Při vytváření této podkapitoly jsem opět vycházel z dotazníkového průzkumu. V této části průzkumu jsem se zaměřil převážně na četnost a způsob komunikace se zákazníky. Způsoby komunikace jsem definoval jako e-mail, písemně, osobně, telefonem a následně jsem nechal volné pole pro jiný způsob komunikace. To bylo využito pouze jednou, kdy jeden zaměstnanec komunikoval se zákazníky pomocí programu Skype.

Komunikace se zákazníky

E-mailová komunikace

Komunikace se zákazníky pomocí e-mailu byla nejvíce častá. Průměrně zaměstnanci odešlou zhruba 1-5 e-mailů zákazníkům. Je třeba poznamenat, že v případě četností komunikace 5-10x denně a více, takto odpověděli zaměstnanci, kteří svoji roli definovali jako prodejce a marketing.

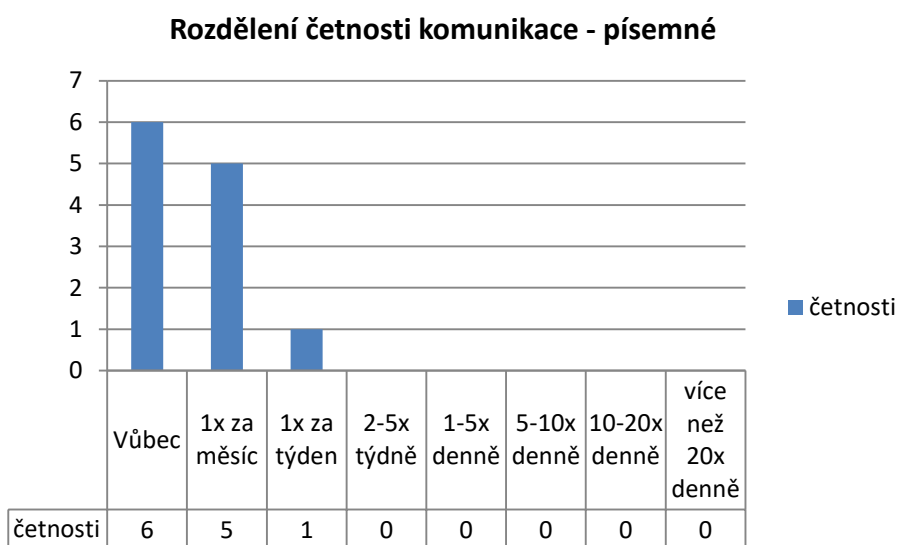


Graf 10: Rozdělení četnosti komunikace (e-mail)

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Písemná komunikace

Písemná komunikace se zatím plně nevytratila. Zaměstnanec však průměrně odešle méně než 1 dopis měsíčně.

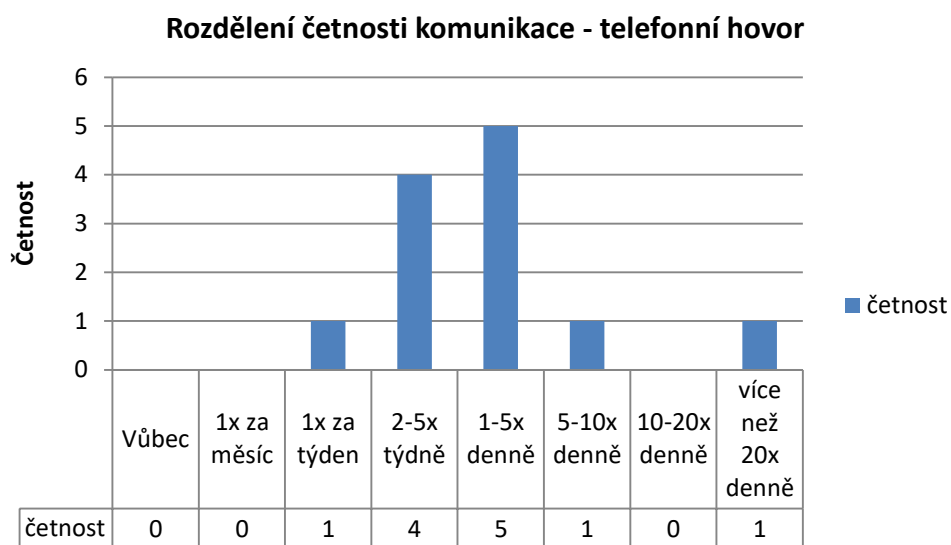


Graf 11: Rozdělení četnosti komunikace (písemné)

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Telefonní hovor

Jedná se o druhý nejběžnější typ komunikace se zákazníky. Jeden ze sledovaných zaměstnanců dokonce telefonuje i více než 20x denně.

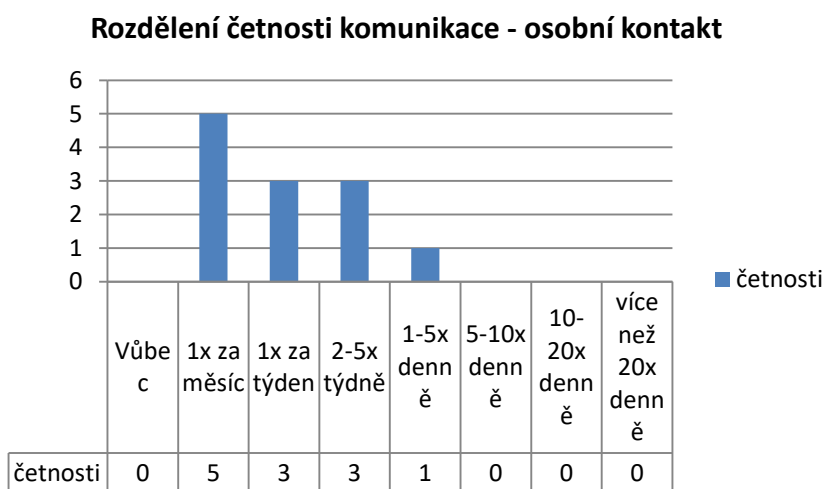


Graf 12: Rozdělení četnosti komunikace (telefonní hovor)

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Osobní kontakt

Osobní kontakt je velice důležitý při komunikaci se zákazníky. Každý z oslovených zaměstnanců alespoň jednou za měsíc přijde do osobního kontaktu se zákazníky. 7 z oslovených zaměstnanců se setká se zákazníkem alespoň 1 týdně. Jeden ze zaměstnanců komunikuje se zákazníky prostřednictvím osobního kontaktu více než 1x denně.



Graf 13: Rozdělení četnosti komunikace (osobní kontakt)

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

7.6.4. Technologie

Software

IBM Lotus Notes

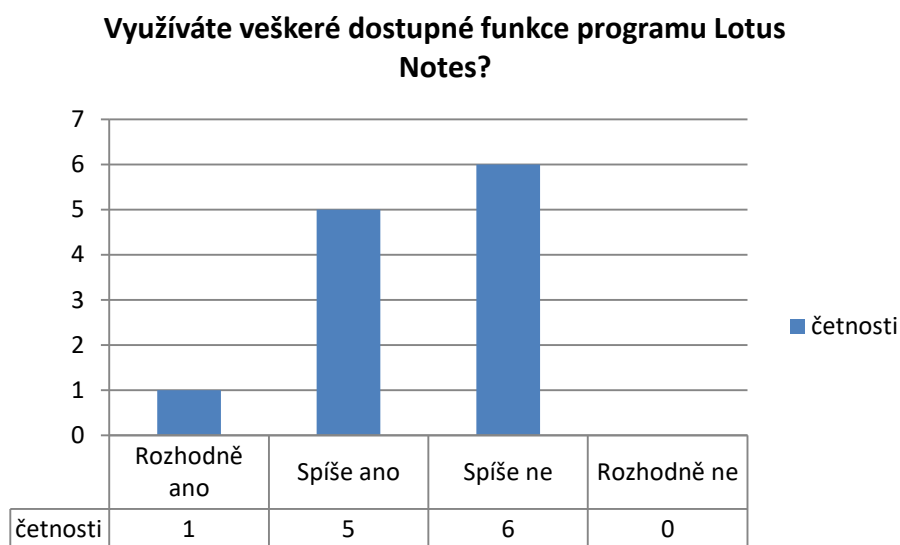
IBM Lotus notes patří do skupiny programů pro podporu komunikace jak s vnitřním prostředím firmy, tak i s jejím okolím. Stejně, tak jako ostatní konkurenční programy na podporu komunikace, v sobě integruje i další funkce jako jsou například adresář, plánovač, správa úkolů a další.

Společnost ATEKO, a.s. využívá program Lotus Notes již zhruba 10 let. V červenci roku 2013 si nechala upravit prostředí IBM Lotus Notes na míru svým požadavkům dodavatelskou firmou TCL DigiTrade, která ji původně poskytla i software IBM Lotus Notes. Tato upravená nastavba byla následně nazvána jako Wheel. Další funkcionality programu tedy podrobněji rozeberu v následující kapitole věnované právě tomuto programu.

Dotazníkové šetření – IBM Lotus Notes

Nyní se zaměřím na otázky v dotazníkovém průzkumu, které se týkají programu Lotus Notes. Zaměřil zejména na to, zda firma využívá plný potenciál programu Lotus Notes. Následně zda zaměstnancům vyhovuje uživatelské prostředí toho programu a následně jsem se dotázel na celkovou spokojenost s programem. V případě nespokojenosti jsem se dotazoval na důvody, které k ní vedou. Poté následovala další otevřená otázka, zda zaměstnanci nenapadá nějaká další funkcionality programu, která by jim zpříjemnila práci.

Využívání Lotus Notes

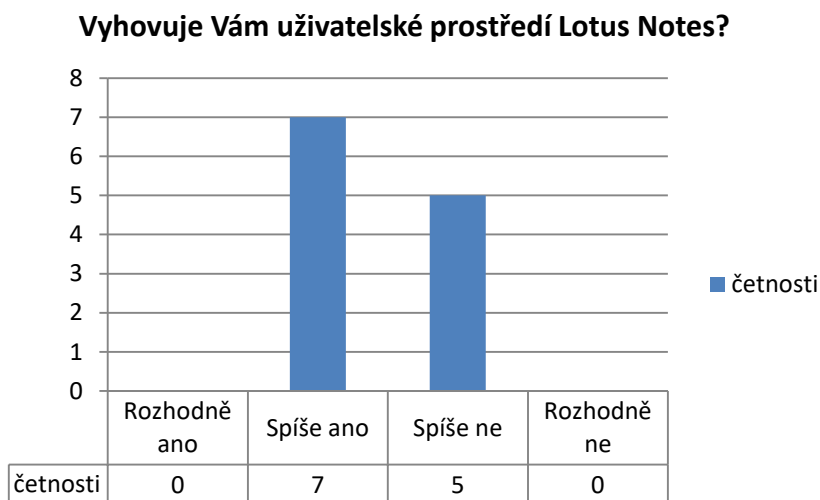


Graf 14: Využívání programu Lotus Notes

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Program je využíván pro interní i externí způsob komunikace. Hojně využívanou funkcí je samozřejmě kalendář. Polovina respondentů uvedla, že spíše nevyužívají veškeré dostupné funkce programu Lotus Notes. V následující otázce, která se věnovala důvodu, zaměstnanci odpovídali například, že není využívána funkce organizování schůzek a diskuzní fórum.

Spokojenost s uživatelským prostředím

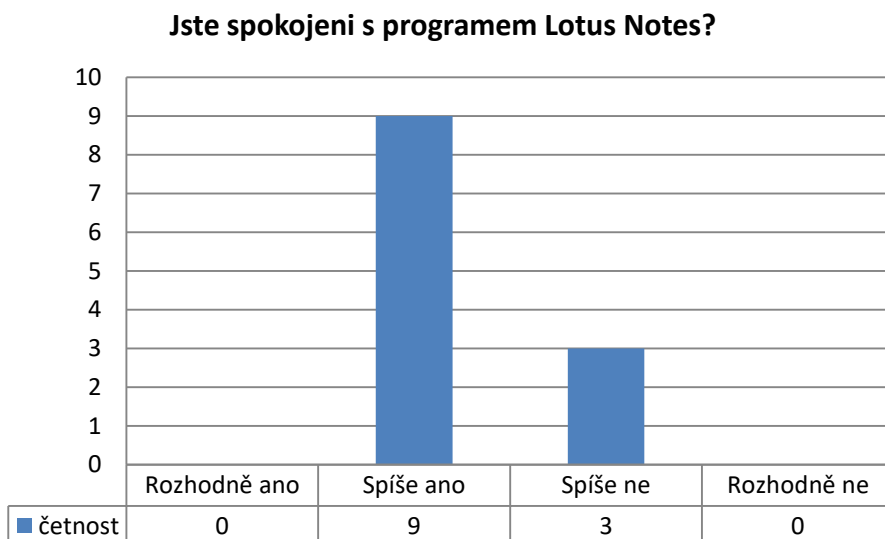


Graf 15: Uživatelské prostředí Lotus Notes

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

V tomto případě již odpovědi zaměstnanců nebyly tak jednotné, což bylo také důvodem, proč někteří zaměstnanci v následující otázce odpověděli, že jsou spíše nespokojeni s programem Lotus Notes.

Celková spokojenost s programem



Graf 16: Spokojenost s Lotus Notes

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

V celkové spokojenosti dopadl systém Lotus Notes relativně dobře. V případě nespokojenosti, uváděli respondenti její důvod. Ve třech případech se jednalo o horší uživatelskou přívětivost. Další komentář se týkal integrovaného internetového prohlížeče, který je dle slov jednoho z respondentů „nepoužitelný“. Jeden z respondentů kritizoval, že u zákazníka nejsou informace o proběhnutých jednáních.

Následovala otázka, která se týkala nápadu na nějakou další funkcionalitu, kterou program Lotus Notes neobsahuje. Získal jsem několik podnětů, které by mohli zaměstnancům usnadnit práci. Například funkci, která by propojila žádanky o služební cestu s kalendářem a automatické před vyplňování adresáta e-mailu na základě předešlé historie komunikace.

Moje zkušenosti s programem Lotus Notes

Oceňuji, že aplikace je již upravena pro komunikaci s firmami. Kontakty na jednotlivé osoby jsou přiřazeny k jejich organizacím a to včetně pracovní pozice, ve které se v dané době nacházejí. V případě, že jsou informace o pracovních pozicích náležitě doplněny, lze efektivněji komunikovat jak se zákazníky, tak s dodavateli, protože je zpráva zacílena přesně na správné oddělení a kompetentní osobě.

Jedná se o software typu klient-server, kdy na serveru je spuštěna aplikační část programu a zaměstnanci se na serverovou aplikaci přihlašují ze svých počítačových stanic. Jelikož se nejedná o aplikaci typu SaaS (Software as a Service), je třeba, aby byl neustále poblíž firmy IT technik, který by v případě problému zasáhl a problém odstranil.

Velikou výhodou je možnost rozšiřování použitých databází, což znamená, že s dostatkem znalostí lze aplikaci přetvořit, aby odpovídala firemnímu a procesnímu prostředí. Tyto úpravy se provádějí v jazyce LotusScript, který byl vytvořen společností IBM.

Jednou z dalších velkých výhod je možnost exportování databáze pomocí protokolu XML, což teoreticky umožňuje propojení s jinými programy, zejména

analytického charakteru, jelikož analytické nástroje programu IBM Lotus Notes zcela chybí. Stačí pouze vytvořit pohled pro exportování. Otázkou je však proces automatizace tohoto exportu v případě propojení s jinou aplikací. Myslím si však, že jelikož je umožněno pracovat s kódem aplikace, bylo by poměrně jednoduché toto provázání zautomatizovat například jednou denně v noci, tak aby byli další den ráno dostupné aktuální informace.

Shrnutí programu Lotus Notes

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost rozšíření pomocí LotusScript • Možnost exportu v XML • Údaje o kontaktech 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence předvyplnění posledních adresátů • Uživatelská přívětivost • Nulová automatizace • Nevyužívání všech funkcí

Tabulka 9: Shrnutí programu Lotus Notes

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření, rozhovory)

Wheel

Jak už bylo napsáno výše, firma ATEKO, a.s. si v roce 2013 nechala upravit prostředí IBM Lotus Notes tak, aby lépe odpovídalo jejím potřebám. Rozšíření se týkalo zejména oblastí správy dokumentů (DMS – z angl. Document Management System). Jednalo se o tyto funkcionality:

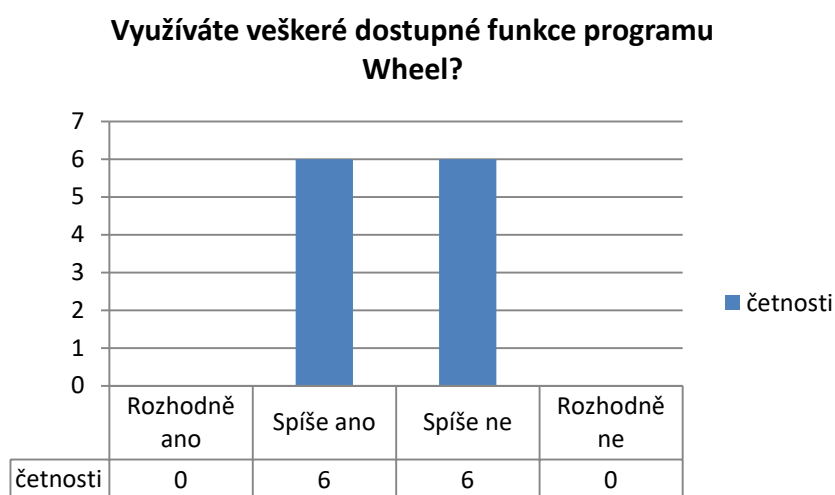
- A) Správa dokumentů (technické výkresy)
- B) Správa obchodních případů
- C) Správa faktur
- D) Správa zaměstnanců – dovolená
- E) Správa cestovních příkazů
- F) Správa aktivit

Firma ATEKO, a.s. si s dodavatelem vyjednala podmínky, díky kterým má přístup ke zdrojovému kódu aplikace, tudíž je teoreticky možné tento program dále vyvíjet. V současné době však nedisponuje zaměstnancem, který by byl schopen takovýchto úprav.

Dotazníkové šetření – Wheel

Ptal jsem se prakticky na totožné otázky jako v případě Lotus Notes.

Využívání Wheel

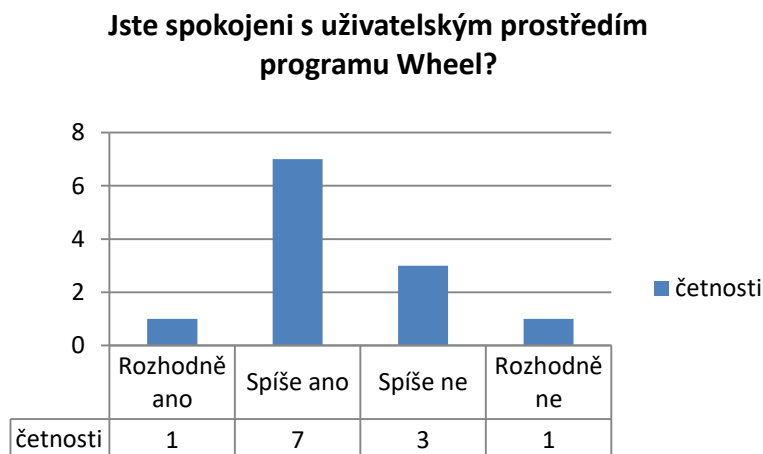


Graf 17: Využívání programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Dle způsobu odpovědí je evidentní, že dostupné funkce programu Wheel nejsou náležitě využívány. Zejména není využívána funkce aktivit, která jako jediná by mohla sloužit pro uchování základní historie o jiných způsobech komunikace, než e-mailem. Program je spíše využíván pro zálohování, ale ne k aktivnímu vytváření obsahu.

Spokojenost s uživatelským prostředím

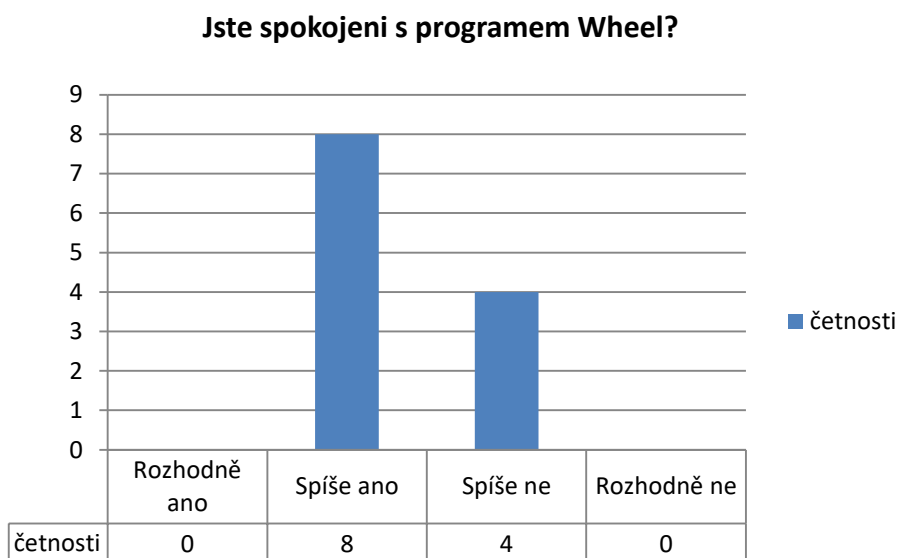


Graf 18: Spokojenost s uživatelským prostředím programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

Jeden z dotazovaných byl rozhodně spokojený s uživatelským prostředím programu Wheel. Naproti tomu byl i jeden ze zaměstnanců rozhodně nespokojený s uživatelským prostředím. Jinak převládá spíše názor, který se stavěl za uživatelskou přívětivost.

Celková spokojenost s programem



Graf 19: Spokojenost s programem Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

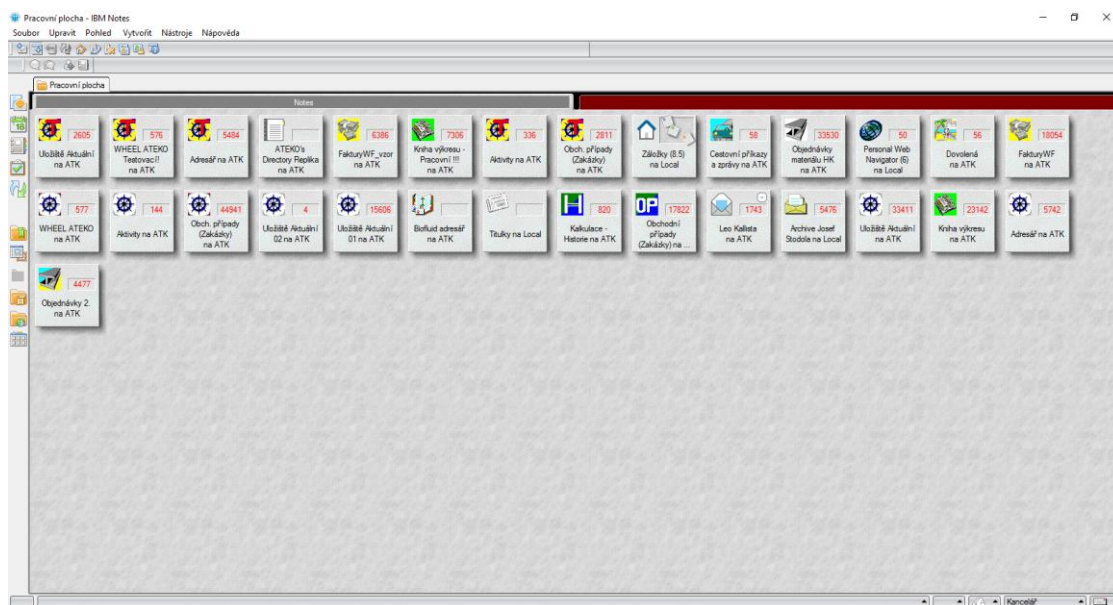
Bylo uvedeno opět několik důvodů, které vedli k nespokojenosti s programem Wheel. V první řadě se jednalo o přehlednost a uživatelskou přívětivost. Dále problematická práce se soubory. Jeden respondent uvedl problémy s funkčností. Nebyl jsem však schopen zjistit podrobnější informace o uvedené nefunkčnosti.

Opět následovala otázka, zda má respondent nějaký nápad pro nějaké další funkcionality, které by mu zpříjemnili práci se systémem. V první řadě byl uveden manuál, který by pomohl zaměstnancům v orientaci v programu. Následovala funkcionality spojená s automatizací vytváření objednávek a tvorby šablon typických dokumentů. I když se jedná o systém pro správu dokumentů, není možné dokumenty vhodně verzovat. Neexistuje také podpora upravování jednoho dokumentu více uživateli. Během rozhovorů jsem se dozvěděl, že by zaměstnancům vyhovovalo, pokud by bylo možné sledovat čerpání nákladů dle obchodního případu.

Velmi mě zarazilo, že program Wheel, nedisponuje ani základními technikami vytváření reportů a analýz, jako například sledování ziskovosti zakázek, zákazníků a zobrazení základních finančních ukazatelů.

Moje zkušenosti s programem Wheel

Jádrem programu Wheel je několik základních pohledů, které nyní blíže představím. Nejprve však pohled na nepřehlednou hlavní stranu programu, kterou je však možné nějakým způsobem upravit. Na přesný postup jsem však nepřišel.



Obrázek 19: Základní uživatelské rozhraní programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování)

A) Aktivity

V současné době nejsou firmou aktivně využívány. V minulosti se vedení firmy pokoušelo o využívání, ale neshledali tuto kartu natolik užitečnou, aby používání dotáhli do konce. Dle mého názoru však v sobě skrývá velký potenciál, zejména v oblasti řízení vztahů se zákazníky, kdy je potřeba mít přehled o historii komunikace a to nejen při komunikaci e-mailem, který je dobře strukturován pro další zpracování, ale zejména u osobních setkání a telefonních hovorů, u kterých je třeba informace dále zpracovat, aby byli viditelné i ostatním zaměstnancům. V současné době dochází k tomu, že se zaměstnanci musí složitě informovat o tom, k čemu došli na základě hovoru nebo schůzky. Jelikož nestačí informovat pouze jednoho kolegu, ale zpravidla kolektiv pracovníků, dochází k redundantnímu sdílení těchto informací. Myslím si, že čas, který by byl vytvořený k zápisu nejdůležitějších informací z osobní schůzky nebo hovoru, by ve výsledku zkrátil čas potřebný k předání těchto informací. Další výhodou je uchování historie. Neodvedu si představit, jak by si mohl zaměstnanec pamatovat veškerou komunikaci, která se zákazníkem za celou historii jejich vztahu,

proběhla. V současné době lze dohledat pouze komunikaci, která proběhla formou e-mailu. Velká část komunikace se zákazníkem však probíhá i v rámci telefonních hovorů a osobních schůzek.

Jako alternativa pro ukládání těchto informací by mohla sloužit diskuze u obchodního případu, ta se však také zpravidla nevyužívá a její využití by nebylo zdaleka tak efektivní.

Dle současného nastavení existují tyto typy aktivit:

- Sdělení/informace
- Objednávka
- Nabídka
- Poptávka
- Úkol
- Smlouva
- Příkaz k fakturaci
- Jednání/schůzka

B) Obchodní případy

Obchodní případ v systému může mít podobu několika forem, které byly upraveny dle požadavků podniku. Jedná se o obchodní případy externí, interní, režijní, vývojové, reklamace a nabídky. Externí obchodní případ znamená, že je zákazníkem externí subjekt, opačně je tomu u interního obchodního případu, kdy je subjektem některá ze sesterských firem, které patří do holdingu Medis, a.s. Obchodní případ s názvem vývoj je používán v rámci technologického výzkumu, na kterém se firma snaží podílet s Výzkumným Ústavem ČR a řadou Vysokých škol.

Ext. z.	Nab. č.	Sta.	Koordinátor	Sml.D/Kč	Firma/Dokument	Předmět	Popis
03445	94709	-	Kučera M.	07. 05. 2014	Lučební závody Draslovka 120 000 a.s. Kolin	Úprava dokumentace skutečného provedení - IVCHS - strojní část	
03444	94726	-	Benák J.	11. 04. 2014	M-SILNICE a.s. 15 000	STUDIE - Využití území bývalé stáčírny živic	
03443	94678	-	Plašil V.	02. 06. 2015	Centrum výzkumu Řež, s.r.o. 3 780 000	SUSEN - Cirkulátor pro experimentální okruh HTHL	
03440		-	Skala P.		A.P.O. - ELMOS v.o.s	testxxx	
03439	93899, 94633	-	Zelenka R.	31. 12. 2014	Remeslo strojal, s.r.o. 35 720 000	PS 01 Technologie pro zplyňování - stavba	
03428	94649	-	Merhout P.		ELBA ČECHY a.s.	konstrukce aparátů	
03427		-	Brunclíková V.		A - Z Chlazení s.r.o.	test 2	
03424		-	Merhout P.		ATEKO	rekonstrukce	
03423		-	Merhout P.		Remeslo	Ezob	
03422		-	Zelenka R.		DPOV	Lakovna	
03421		-	Čapková J.		Adélka a.s. Mlýnsko-pekárenský a cukrárenský kombinát	Jehodový dort - návrh, konstrukce, výroba a dodávka	
03420		-	Merhout P.		A - Z Chlazení s.r.o.	projekt vzduchotechnika	
03419	94542	-	Stodola J.	06. 01. 2014	ČKD KOMPRESORY a.s. 150 000	Odlučovač čerkyasy	
03414		-	Merhout P.		IPR	Helium circulators system 2 ks	
03343	94106	-	Selimič V.	30. 05. 2013	Montpetrol, spol. s r.o. 13 345 880	SUSÍČI KOLONY - 2 ks - Stavba č. 7510 - RWWE PZP Dolní	
03340	93724	-	Rudolf K.	30. 09. 2013	Demag Cranes & Components, spol. s r.o. 636 700	Projektová dokumentace - Hala na výrobu rozvedčů	

Obrázek 20: Rozdělení obchodních případů v programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování)

Identifikační číslo každého obchodního případu odráží jeho typ. Externí je označován jako 0, interní jako 5, režie 6, vývoj 7, reklamace 8, a nabídky jsou označovány číslem 9.

Karta obchodní případ obsahuje tyto záložky: základní údaje, související, diskuze, soubory, struktura adresářů, aktivity a historie.

Karta základní údaje je přizpůsobena typům obchodních případů. Obchodní případy typu externí, interní, režie a vývoj obsahují stejné rozvržení základních údajů. Obsahují údaje o zákazníkovi, předmět obchodního případu, rozpis jednotlivých termínů obchodního případu, cenu, údaje o rozpisu plateb, záruku a jméno koordinátora.

Typy reklamace a nabídky mají specifické základní údaje. U reklamací jsou to samozřejmě údaje o zákazníkovi, datum přijetí reklamace, způsob předání reklamace, délka záruky, požadavek na odborné řešení, kalkulační list, a popis závady. Dále jakého dne byla reklamace postoupena a kdo je jejím koordinátorem. Následně jsou určeny plánované náklady v kontrastu se skutečnými a tržba. Při dokončení reklamace je uveden termín ukončení a je provedena archivace. Další záložky jsou již stejné jako u ostatních obchodních případů.

Nabídka má také specifické rozložení základních údajů. Obsahuje tedy identifikaci zákazníka, co je předmětem nabídky, popis, poznámku k nabídce, referenta obchodního úseku, zákazníkem požadovaný termín odeslání, datum odeslání nabídky, předpokládanou časovou náročnost tvorby nabídky a rozhodnutí o nabídce. V případě schválení nabídky ze strany zákazníky, je zde uvedeno jaké obchodní oddělení nabídku postupuje a kdo objednávku převzal. Další karty jsou opět stejné jako v ostatních případech. V případě, že nabídka zákazníka neoslovila, je k ní přiřazen důvod, proč tomu tak bylo. V systému je na výběr ze 4 možností ukončení nabídky.

Další karta je nazvána jako související, která informuje o tom, zda jsou k obchodnímu případu přiřazeny některé z dalších obchodních případů, jako například nabídka, reklamace, atd.

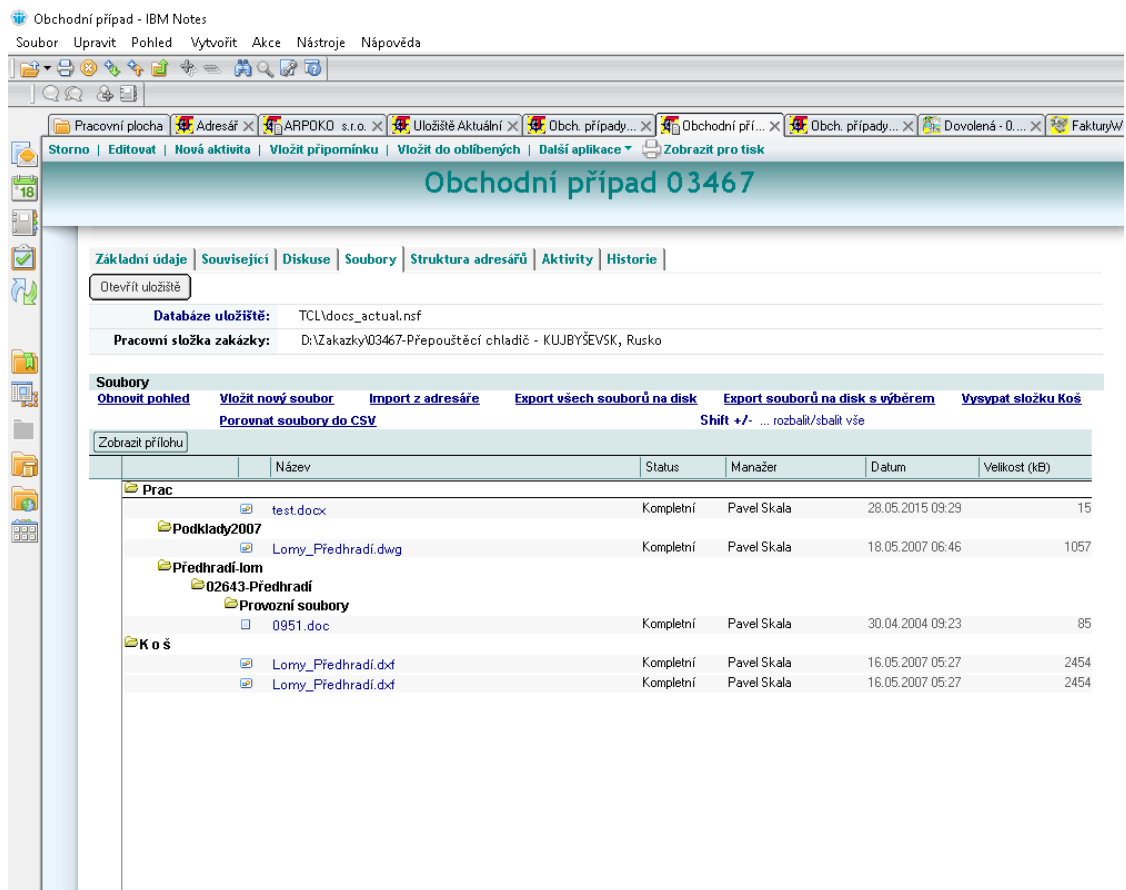
Následuje diskuze, která slouží pro vkládání připomínek a diskuze nad nimi. Další záložkou jsou soubory, které slouží k tomu, aby byly všechny soubory týkající se obchodního případu na jednom místě. Dále se těmto souborům budu věnovat v následující podkapitole. Struktura adresářů je pouze jiný pohled na soubory. Záložce aktivity jsem se již věnoval výše. A následně záložka historie zobrazuje veškeré změny, které se týkali daného obchodního případu.

Základní rozdělení obchodních případů je na interní (v případě, že je zákazníkem podnik, který je součástí holdingu), externí (zákazník, který není součástí holdingu), režii, vývoj (v případě účasti na technologickém vývoji), reklamace

a nabídky (slouží jako základní informace o nabídce, kde je uveden zákazníkem požadovaný termín, předpokládaná úspěšnost nabídky, předpokládaná časová náročnost vývoje produktu a následně je nabídka upravena podle toho, zda skončila úspěšně nebo si zákazník vybral jiného dodavatele. V případě neúspěšné nabídky firma zaznamenává 4 základní důvody, proč nabídka neuspěla.

C) **Úložiště souborů**

Dále mého názoru úložiště souborů není natolik efektivní, nakolik by být mohlo. Firma k vytvořenému obchodnímu případu velmi často přiřazuje různé dokumenty, například technické výkresy, zadávací dokumentaci, rozpracované soubory, finální dokumentaci určenou pro zákazníka a různé fotografie, například z místa zavádění produktu nebo fotografie zobrazující určitý technologický problém u zákazníka. Velmi kostrbaté je pak právě prohlížení fotografií, které je velmi neefektivní při větším počtu fotografií. Pokud je jedna fotografie otevřená, nelze jednoduše přejít na další, ale je třeba ji uzavřít a další opětovně otevřít. Navíc se systém při každém otevření souboru zeptá, zda chceme soubor doopravdy otevřít, čímž se zvyšuje neefektivně strávený čas. Další nevýhodou je dle mého názoru nemožnost klasického přetahování souborů, které v současné době považuji za standard u aplikací, které se zaměřují na správu souborů. Jako další velkou nevýhodu systému považuji absenci seznamu obchodních případ v kartě firmy. V případě označování souborů není možné soubory označit klasicky myší, ale je třeba držet klávesu Shift a na vybrané soubory kliknout.



Obrázek 21: Úložiště souborů v programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování)

Velikou výhodou je však možnost využití mobilní aplikace, kdy může technik vkládat informace a soubory do systému přímo z prostředí zákazníka. Je tedy možné vzdáleně upozornit na problém, vyfotit ho, odeslat do systému a pracovníci v sídle společnosti se mohou ihned začít věnovat řešení problému, což šetří čas a zvyšuje spokojenost zákazníka s řešením problému.

Zpracování objednávek není zautomatizováno, tudíž s příchozí objednávkou se musí vše ručně přepisovat.

Soubory je možné vyhledávat na samostatné kartě, kdy je lze seskupit dle firmy, názvu souboru, stavu a zakázky. Toto rozdělení dle mého názoru naprosto vyhovuje. Opět mi chybí přehled souborů přímo na kartě kontaktu. V případě, že jsem na kartě kontaktu, musím jít do adresáře souborů a až pak vyhledat soubory dle dodavatele.

D) Kontakty

Kontaktní osoby lze vyhledávat podle toho, zda se jedná o interní osoby, dle manažera a dle pozice.

Mile mě překvapilo, že lze k zákazníkovi nebo firmě přiřadit způsob, jakým proběhl první kontakt mezi firmami a následně preferovaný kontakt. Následně oslovení kontaktu 5. pádem, což slouží k automatizaci komunikace se zákazníkem.

ARPOKO s.r.o. - IBM Notes
Soubor Upravit Pohled Vytvořit Akce Nástroje Nápověda

Storno | Editovat | Nový profil | Nová aktivita | Pošli zprávu | Vložit údaje z ARESu

ARPOKO s.r.o.

Základní údaje | **Hodnocení** | Kontaktní osoby | Privátní informace | Hodnocení dodavatele | Aktivity | Historie | Přístupová práva

Název:	ARPOKO s.r.o.	Mateřská firma:	
Upřesňující náz:	<input type="checkbox"/> Pobočka		
Kontaktní informace		Údaje z obchodního rejstříku	
Adresa:	Dobřenice 208 503 25 Dobřenice	Adresa:	
Stát:		Stát:	
Telefon:	466 944 141	IČO:	
Fax:	466 941 920	DIČ:	
Email:	apoko@volny.cz, arpoko@arpoko.cz		Přenést z kontaktních informací
Datové schránky:	WWW:	Banka:	
		Číslo účtu:	
		Banka 2:	
		Číslo účtu 2:	
Typ:	Dodavatel Odběratel	Výstraha:	
Obor činnosti:	DÍLY POTRUBNÍ	Manažer:	Jiří Krížek/ATEKO
		Status profilu:	Aktivní

tcl digitrade

Záznam naposledy upravil(a) Jiří Bohdanecký/ATEKO dne 31.10.2014 11:37

Obrázek 22: Profil kontaktu v programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování)

V případě, že je otevřená karta firmy, lze mezi rychlými funkcemi najít editaci, nový profil, novou aktivitu, možnost poslání zprávy a vložení údajů z ARESu,

kteře vřak není vyuřiváno. Chybí mi mořnost řřřmo na kartě firmy vytvořit obchodnř řřřpad. Nejedná se o velkř problém, protože se lze jednoduře dostat do správy obchodnřch řřřpadů a tam jej vytvořit. Nemyslřm si, ře by byla implementace tēto funkcionality slořitá.

V softwarovém prostředř je sice implementována karta hodnocenř firmy (Obrázek 20), jedná se vřak o hodnocenř spokojenosti, ale o hodnocenř ze strany firmy ATEKO, a.s. Jednotlivě kategorie hodnocenř jsou: certifikace, kvalita, vřasnost, cena a řřřpřsobivost. Tato funkcionalita je vyuřivána spřře jako nástroj pro hodnocenř dodavatelů. řkála hodnocenř je dle mēho názoru hřře zvolena od 1 (vhodnř), 2 (mēně vhodnř) a 3 (nevhodnř). Naopak oceňuji uchovávánř historie hodnocenř, coř umořňuje flexibilně odrážet aktuálnř stav kontaktu a zárověň uchovává znalosti o minulřch stavech. Dále oceňuji mořnost slovnřho komentáře, kterř poslouřř v řřřpadě dodatečnřch informacř. Tento zpřřsob hodnocenř vřak není vhodnř k následnē analřze, jelikoř jsou poměrně nevhodně zvolená řkála hodnocenř. řřřstavoval bych si alespoň řkálu od 1(nehorřř) po 5(nejlepřř).

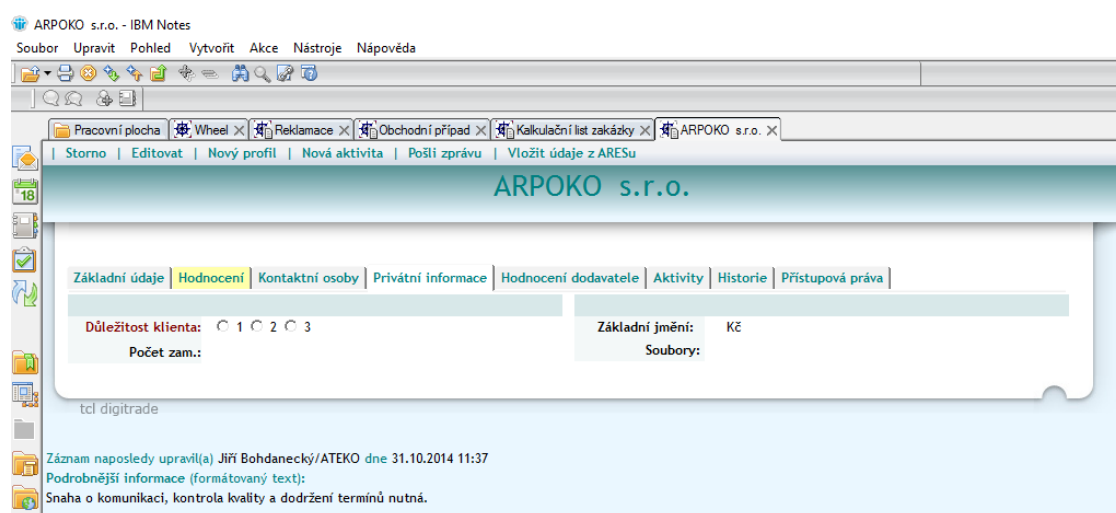


Obrázek 23: Hodnocenř kontaktu v programu Wheel

(Zdroj: vlastnř zpracovánř)

Myslím si, že je velmi důležité zahrnout ke každému kontaktu další záložku, která by v sobě uchovávala informace o spokojenosti kontaktu s firmou. Tato karta zabývající se spokojeností by tento dotazník mohla strukturálně odrážet. Následně by bylo možné vytvářet analýzy o spokojenosti zákazníků, což by přinášelo řadu podnětů, které by jistě vedli ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Další záložkou jsou privátní informace. Zde je možné ohodnotit důležitost klienta na škále od 1 do 3, což by mohlo odpovídat segmentaci zákazníků podle metody ABC. Tuto segmentaci jsem provedl v kapitole 7.5.1. Na základě této analýzy by bylo vhodné upravovat informace o důležitosti klienta.



Obrázek 24: Hodnocení dodavatele v programu Wheel

(Zdroj: vlastní zpracování)

E) Zaměstnanci

Zaměstnance je možné filtrovat dle přímení a dle pozice. Karta zaměstnance obsahuje záložky základní údaje, privátní informace, aktivity, nastavení, historie a přístupová práva.

Základní údaje obsahují to samé, jako u kteréhokoliv jiného kontaktu a to jméno, firmu, pozici, kontakty, atd. Spíše mě zaujala karta privátní informace, která obsahuje jedna adresu a soukromý kontakt, dále pak možnost vyplnění zálib,

oblíbených sportů, jméno manželky, dětí, přístup k lidem, přístup k životu, přístup k práci a způsob rozhodování.

Jelikož nejsou aktivity firmou využívány, v kartě aktivit nejsou žádné informace. Pokud by však firma aktivity využívala, byl by zde seřazen přehled aktivit ze strany zaměstnance. Karta historie zobrazuje veškeré dokumenty, které zaměstnanec upravoval. Karta aktivity a historie by mohli velmi dobře sloužit pro zhodnocení výkonů zaměstnanců.

V kartě nastavení se přiděluje oprávnění k jednotlivým modulům, jako například k administraci, adresáři, aktivitám, obchodní knihovně, položkám, úložišti a zakázkám. Poslední karta je nazvána jako přístupová práva a označuje, jací uživatelé nebo jejich skupiny mají přístup ke čtením údajů o zaměstnanci.

F) Další aplikace

Faktury Work Flow

Jedná se o databázi faktur. Pro jednodušší orientaci jsou vytvořeny tyto pohledy: nové faktury, faktury dle uživatele, všechny faktury, faktury za poslední rok, evidence DPH a koš, který obsahuje smazané faktury.

Objednávky

Jedná se o přehled uskutečněných dodávek od dodavatelů.

Kniha výkresů

Jedná se o databázi veškerých technický výkresů vytvořených ve firmě. Jejich prvotní třídění je dle obchodního případu. V tomto případě se jedná o efektivní způsob filtrování, jelikož se ke každému obchodnímu případu, který postoupí do stavu realizace, vytvářejí i desítky různých technický výkresů. Tvorba technický výkresů je vlastně jádrem hodnototvorného procesu firmy ATEKO, a.s. Identifikační číslo každého výkresu v sobě ukrývá číslo a typ obchodního případu a velikost technický výkresu.

Shrnutí programu Wheel

Program Wheel některé z prvků typických pro CRM systémy obsahuje. Nejsou však firmou ATEKO, a.s. využívány, což může být způsobeno i neatraktivním uživatelským rozhraním a nedotažením CRM funkcí k dokonalosti, zejména chybějící implementací reportů, což je vlastně jeden z hlavních důvodů zavádění systému CRM. Bez těchto reportů se informace pouze zadávají do systému a následně je není možné analyzovat. Z tohoto důvodu se ani nedivím, že zaměstnanci shledali využívání funkcionality Aktivit, jako neefektivní.

Tato nevýhoda je mírně vyrovnána možností exportování dat do tabulkového procesoru. Tento postup je však neefektivní, protože je potřeba ručně vybrat veškeré řádky, které bychom chtěli exportovat. V případě, že jsem využil funkci „vybrat vše“ tak se mi několikrát stalo, že počet vybraných řádků byl větší než limit zakotvený v tomto programu. Musel jsem tedy přejít k výběru jednotlivých řádků, což hodnotím jako velmi neefektivní a časově náročné.

Pro efektivní export dat je důležitá možnost vytváření různých pohledů pro export, tato funkcionality je však uživatelsky náročná a je třeba ji naprogramovat pomocí LotusScript. Pro vytvoření nového pohledu je třeba kontaktovat dodavatele systému a ten až za poplatek požadovaný pohled vytvoří. Tuto skutečnost hodnotím velmi negativně, protože každý ze zaměstnanců by měl mít možnost si upravovat požadovaný pohled.

Velmi mě zaujala funkcionality nazvaná jako „Agenti“, která by měla sloužit k automatizaci procesů. Myslím si, že jednou z možností využití by mohla být právě automatizace exportování dat do tabulkového procesoru, což by mohlo sloužit jako most pro propojení některého z CRM systémů.

Ostatní Software

V podnikovém prostředí je využívána celá řada softwarových produktů. Samozřejmě je balík Microsoft Office.

MS Word

MS Word je využíván jako jediný textový editor, slouží tedy k sepisování nabídek, smluv a dalších firemních dokumentů. Šablony sami o sobě využívány nejsou, zaměstnanci si zpravidla vyhledají dokument, který se co nejvíce podobá již řešenému problému, který řeší. Například při vytváření obchodní nabídky je vyhledána podobná nabídka a následně upravena. Tímto je ušetřen čas s vyplňováním některých údajů, otázkou však je, jak dlouho trvá vyhledání takového podobného dokumentu. Výhodou je, že pro zpracování faktur není potřeba využívání textového editoru, ale systém Wheel je schopný faktury generovat.

MS Excel

Tento program je zpravidla využíván pro zpracování cenové stránky nabídky. Dovedl bych si představit, že tento program by mohl být využíván mimo kalkulaci i na zhodnocení ziskovosti zakázky nebo na celou řadu dalších analýz, které v současné době nejsou prováděny. Výhodou systému Wheel v tomto případě je, že je možné informace ze systému exportovat do tabulky. Tato funkcionality však není efektivní, ale je teoreticky možná. Jediná analýza, která se v současné době provádí je analýza základních finančních ukazatelů a to pro potřeby výroční zpráva, jelikož se jedná o akciovou společnost.

MS Project

Program na podporu koordinace projektů je využíván pouze u velkých zakázek, které mohou být zpracovávány i v řádu několika let a bez využívání tohoto programu by proces realizace objednávky nebyl zdaleka tak přehledný.

Společnost ATEKO, a.s. dále využívá celou řadu různých programů a to zejména technického charakteru. Tyto programy slouží zejména pro 2D modelování, 3D modelování a na různé chemické a technologické výpočty. Jedná se například o tyto programy:

MS SQL Standard

Firma již vlastní licenci na program MS SQL Standard, který je využíván ostatními softwarovými produkty. V případě implementace CRM produktu lze této licenci využít a vyhledat produkty, které MS SQL využívají.

IS Orsoft

Tento systém je využíván zejména finančním oddělením. Slouží převážně k tvorbě účetnictví a vytváření faktur. Bohužel jsem se nemohl blíže seznámit s tímto programem.

Ostatní Software

Firma využívá celou řadu dalšího software, který je zaměřen zejména pro technický úsek a úsek realizace. V tomto případě se jedná o tyto druhy software:

- AutoCAD - slouží zejména k 2D modelování a tvorbě dokumentace
- Autodesk Inventor – návrhy produktů ve 3D, možnost i 2D modelování
- Autodesk Plant3D – specializovaný software pro tvorbu 3D potrubí
- PVESS – software pro výpočet tlakových a beztlakových nádob
- Visual Vessel Design – 3D modelování tlakových nádob, výměníků a kotlů
- CAD X11 Graytech –další z rodiny CADů, slouží k 4D modelování
- ChemCad – slouží k simulaci a návrhu chemických procesů

Hardware

K tomu, aby mohl software naplno plnit svoji úlohu, je nutné, aby jeho potřebám odpovídalo i hardwarové vybavení. To má firma ATEKO, a.s. poměrně na solidní úrovni.

Server

Jedná se o server přímo z dílny IBM. Jeho název je IBM SRV Express x3300M4. Tento server je osazen 6 jádrovým procesorem označovaný jako Intel Xeon 6C e5-2420. Tento procesor sice není nejnovější, ale plně vyhovuje požadavkům provozovaného software. Dále obsahuje celkem 32 GB RAM DDR3 a jako uložisko slouží 2x disk SAS 300 GB a 2x disk SATA 2TB. Oba druhy těchto disků jsou

používány v RAID 0, což znamená, že jsou data zrcadlena na oba disky. Jako operační systém je využíván MS Windows 2012 Standard.

Kancelářský PC

Je velmi běžné, že jako kancelářský počítač je využíván notebook, který je napojen skrze obrazový výstup do monitoru, následně jsou k němu připojeny ostatní periferie. Myslím si, že toto řešení je velmi vhodné, pokud zaměstnanec tráví převážnou většinu času v kanceláři, ale občas jede na pracovní cestu.

PC pro tvorbu modelů 3D

Tyto počítače jsou využívány zejména v Technickém oddělení, kde je potřeba větší výpočetní a vykreslovací výkon. Bylo mi řečeno, že jsou osazeny kvalitní grafickou kartou, která má za úkol vykonávat různé druhy výpočtů. Odhadovaná cena používané grafické karty mi byla řečena okolo 8.000,- Kč. Nedožvěděl jsem se přesně, o jaký typ se jedná ani jakými komponenty jsou tyto počítače osazeny. Tyto počítače jsou zhruba jednou za 2 roky obměňovány, aby odpovídali požadavkům používaným programům.

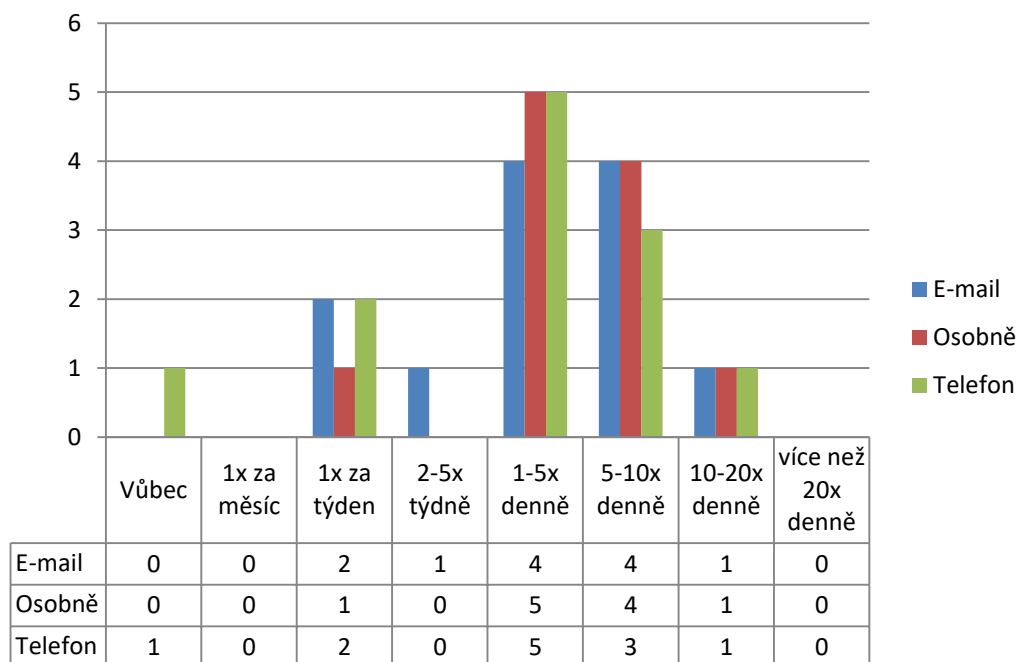
7.6.5. Data

Pro ukládání dat jsou využívány souběžně 2 metody. V prvním případě se jedná o síťové úložiště a souběžně s ním je využívána funkce programu Wheel k ukládání souborů k obchodnímu případu. Síťové úložiště je využíváno spíše v průběhu tvorby produktu. Po předání produktu jsou data uložena i do programu Wheel. Ukládány jsou zejména technické a technologické nákresy, kontaktní údaje zákazníků a dodavatelů, obchodní případy, nabídky, reklamace, veškerá komunikace se zákazníky a dodavateli. Také jsou ukládány faktury, objednávky a kalkulační listy.

7.6.6. Interní komunikace

Interní komunikace probíhá zejména osobními rozhovory. Druhým nejpoužívanějším prostředkem pro komunikaci ve firmě je program Lotus Notes, pomocí jeho e-mailového rozhraní. Následují telefonní hovory.

Četnost interní komunikace



Graf 20: Rozdělení četnosti interní komunikace

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazníkové šetření)

7.7. Analýza internetového marketingu

Jedinou využívanou formou internetového marketingu je vytvořená webová prezentace, která obsahuje veškerá základní informace o společnosti, její portfolio, preference a kontakty na klíčové zaměstnance. Tvorba novinek na webové stránce není prováděna často. Vytvářeny jsou zhruba 2 novinky během roku, což hodnotím jako nedostatečné. Líbí se mi popsání portfolio činností, které je zpracováno poměrně podrobně, stejně tak informace a dokumenty o společnosti jsou celkem rozsáhlé.

ATEKO a.s.

Zadejte hledaný text

Společnost koncernu MEDIS

Úvod | O společnosti | Portfolio činností | Reference | Koncern MEDIS | Kontakt | CZ | EN

Vítejte na stránkách společnosti ATEKO a.s.

ATEKO a.s. je inženýrsko dodavatelská firma nabízející komplexní dodávky investičních celků formou "na klíč" v oborech chemický, strojírenský a potravinářský průmysl, chlazení, energetika a ochrana životního prostředí.

Společnost byla založena v roce 1949, přičemž pod názvem ATEKO a.s. působí od 1.1.1994. Firma vznikla privatizací Výzkumného ústavu potravinářské a chladicí techniky Hradec Králové (VÚPCHT), který působil v rámci trustu CHEPOS. V současné době je ATEKO a.s. součástí koncernu [MEDIS a.s.](#)

ATEKO a.s. má zaveden a udržuje systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009 a environmentální systém dle ČSN EN ISO 14001:2005.

[Více o společnosti >](#)

Novinky

[Skupina Točivé stroje](#)

11.02.2015

ATEKO a.s. dodalo v roce 2014 na zahraniční trh celkem 15 ks heliových turboexpandérů, jmenovitě do Číny, Indie a Jižní Koreje. Další informace v sekci Portfolio - Turbo stroje

[Archiv novinek >](#) 1 | 2 | 3 |

Kontaktujte nás

ATEKO a. s.
Resslova 956/13
501 01 Hradec Králové
Česká republika

Tel.: +420 495 844 111
Fax: +420 495 844 242

E-mail: ateko@ateko.cz

© 2016 ATEKO a.s.
[Podmínky užití](#) | [Prohlášení o přístupnosti](#) | [Mapa stránek](#)
Vytvořila [eBRÁNA](#) | [CMS WebArchitect XHTML 1.0](#) | [CSS 3](#)

Obrázek 25: Webová prezentace společnosti ATEKO, a.s.

(Zdroj: ATEKO, 2016)

Bohužel webová prezentace není dobře optimalizovaná pro vyhledavače. Po zadání klíčových slov „projekční inženýrská činnost“, což je uvedeno na první příčce portfolia, jsem nebyl schopen pomocí vyhledávače Google.cz společnost ATEKO, a.s. vyhledat. Po připsání sídla firmy jsem byl schopen společnost najít až na 2. straně výsledků vyhledávání. Tento stav odráží i zdrojový kód webové prezentace, kdy jsou použita pouze tato klíčová slova – „výrobní a dodavatelská firma“ a „dodávky na klíč“. Při zadání těchto klíčových slov je webová prezentace zobrazena až mezi posledními vyhledanými stránkami. Na prvních příčkách je v tomto případě společnost VUCHZ, a.s., která působí v Brně. I v případě podoby vyhledávacího dotazu „výrobní a dodavatelská firma Hradec Králové“ je na

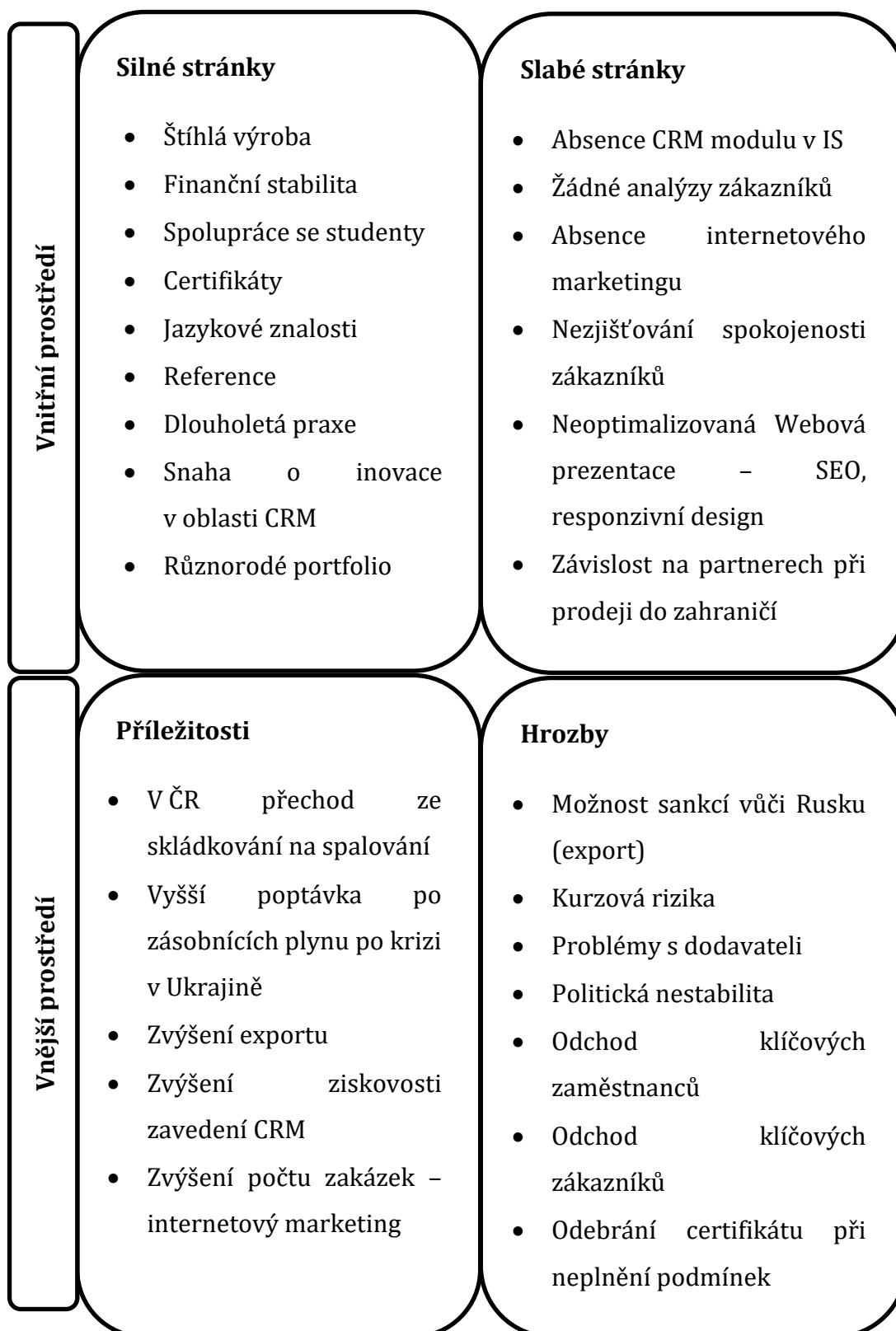
prvním místě VUCHZ, v tomto případě mu pomohla reference společnosti ATEKO, díky které webová prezentace VUCHZ obsahuje jméno Hradce Králové, čímž se dostává díky lepší optimalizaci na první místo.

```
<meta name="description" content="výrobní a dodavatelská firma, dodávky na klíč" />  
<meta name="keywords" content="výrobní a dodavatelská firma, dodávky na klíč" />  
<meta name="author" content="eBRÁNA s.r.o., www.ebrana.cz" />
```

Obrázek 26: Klíčová slova pro vyhledávače společnosti ATEKO, a.s.

(Zdroj: ATEKO, 2016)

7.8. Shrnutí současného stavu CRM (SWOT analýza)



Obrázek 27: Shrnutí současného stavu CRM (SWOT analýza)

(Zdroj: vlastní zpracování; dotazník, rozhovory)

8 Navrhovaná doporučení

Na základě provedených analýz situačního prostředí, řízení vztahů se zákazníky a internetového marketingu ve společnosti ATEKO, a.s. jednoznačně plyne doporučení zavést nový systém pro řízení vztahů se zákazníky, který by byl schopen provádět alespoň základní druhy analýz zákaznického portfolia a následně tyto výsledky reportovat vedení společnosti. Zároveň by byl schopen provádět základní automatizaci úkonů. Jako druhý krok jsem zvolil vytvoření návrhu dotazníku, který by se zaměřoval na spokojenost zákazníků. Zjišťování spokojenosti zákazníků není firmou aktivně prováděno. Dále mi na základě zhodnocení internetového marketingu vyšla nutnost zvýšení aktivity v oblasti budování značky. Jako vhodnou metodu bych volil angažování na sociálních sítích, což firmě ATEKO, a.s. nemusí nejprve připadat jako ziskové řešení, ale slouží zejména ke zvyšování povědomí o značce a jejího budování, což má v konečném důsledku vliv na potenciální zákazníky. Před spuštěním sociálních sítí se přímo nabízí vytvoření informační kampaně na základě obsahového marketingu. Vysoce žádoucí by bylo také zvýšení četnosti zveřejňovaných aktualit na webové prezentaci. Tato webová prezentace není zdaleka tak dobře optimalizovaná pro internetové vyhledávače, jak by mohla být. Jako velké negativum také hodnotím fakt, že webová prezentace není vytvořená na základě responzivního designu, který je schopen se přizpůsobit mobilním zařízením. Z hlediska zvýšení povědomí o značce bych investoval rozumnou částku do internetové reklamy, pomocí služby Google Adwords, kterou bych nastavil tak, aby byla reklama zobrazována na stránkách odborných periodik nebo při vyhledávání vybraných klíčových slov, které souvisí s poptáváním produktů, které jsou podobné produktovému portfoliu společnosti ATEKO, a.s.

8.1. Implementace CRM systému

Při vytváření postupu implementace CRM systému do společnosti ATEKO, a.s. jsem se inspiroval implementačním schématem COBIT, 4.2 (kapitola 6.5.4).

8.1.1. Plánování a organizace

Nejprve je nutné provést veškeré dostupné analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky. Této analýze byla věnována celá teoretická kapitola 5 a aplikační kapitola 7. Poté je třeba stanovit strategický plán řízení vztahů se zákazníky. Jelikož je firma orientována na zákazníky, kterým jsou vytvářeny produkty na míru, je třeba individualizovat i komunikaci s nimi, jelikož mají rozdílné potřeby, požadavky a nákupní chování a v neposlední řadě i hodnotu pro podnik. Je třeba se však zaměřit i na zákazníky s potenciálem pro růst, které mají sice nízkou aktuální hodnotu pro podnik, ale vysokou strategickou hodnotu.

Následně je nutné specifikovat architekturu. Jelikož je jedním z hlavních důvodů zavádění nového CRM systému provádění analýz zákazníků a reportování výsledků, je třeba, aby architektura požadovaného CRM řešení obsahovala všechny 3 jeho složky a to složku analytickou, operační i kooperativní.

Vysoce žádoucí pro úspěšnou implementaci CRM je, aby docházelo k úpravám strategií, koncepcí a nabízeného portfolia produktů podle aktuálních informací na základě analýz zákazníků a jejich požadavků. Tyto analýzy by měli být prováděny pravidelně.

Během procesu plánování je velmi důležité stanovit metriky monitorování implementovaného systému. Pro zjištění efektivity CRM systému byly nastaveny následující metriky:

- Doba vyřízení reklamace
- Počet zákazníků
- Četnost a obchodů provedených zákazníkem a jejich časový vývoj
- Doba nutná k odpovědi zákazníkovi
- Objem tržeb
- Spokojenost zákazníků
- Procento úspěšnosti obchodních případů

8.1.2. Definování funkčních požadavků

Na základě této analýzy jsem identifikoval základní funkční požadavky na zavedení CRM systém:

- **Automatizace a zrychlení zákaznický orientovaných procesů**
- **Online i offline přístup do systému**
- **Analytické funkce a vytváření reportů**
- **Přehled o průběhu zakázek**
- **Možnost exportu dat**
- **Dobry poměr cena/výkon**
- **Uživatelská přívětivost a přehlednost**
- **Blížkost dodavatele - podpora**
- **Reference dodavatele**
- **Možnost základních úprav bez asistence dodavatele – pohledy, grafy, reporty**
- **Vysoká rychlost odezvy aplikace, výkonnost**
- **Dokumentace k systému**
- **Hodnocení dodavatelů**
- **Lokalizace v českém jazyce**

8.1.3. Definování hodnocených kritérií

Na základě funkčních požadavků a konzultace s firmou ATEKO, a.s. jsem stanovil soubor kritérií, dle kterých bude vybrán vítězný CRM systém.

Kritérium K1 - Úroveň technické podpory

- **Popis:** Úroveň technické podpory, kterou poskytuje dodavatel. Předmětem hodnocení jsou dostupné komunikační kanály a podpora 24/7.
- **Maximum bodů:** 10b.
- **Váha kritéria:** 9%

Kritérium K2 - Možnosti automatizace

- **Popis:** Rozsah možností automatizace komunikace a práce s programem.

- Maximum bodů: 10b.
- Váha kritéria: 12%

Kritérium K3 - Online přístup do systému

- Popis: Možnost přístupu do systému z domova a mobilních telefonů.
- Maximum bodů: 10b
- Váha kritéria: 8%.

Kritérium K4 - Analytické a reportovací funkce

- Popis: Rozsah možných analytických a reportovacích funkcí.
- Maximum bodů: 10b.
- Váha kritéria: 12%.

Kritérium K5 - Uživatelské prostředí

- Popis: Vzhled a intuitivnost uživatelského prostředí
- Maximum bodů: 10b.
- Váha kritéria: 9%

Kritérium K6 – Přepočtená cena na 20 uživatelů

- Popis: Cena licence přepočtená na 10 uživatelů. Zahrnutá pouze cena licence, ne implementace.
- Maximum bodů: 10b.
- Váha kritéria: 14%

Kritérium K7 - Rychlost systému

- Popis: Rychlost a odezva systému při běžném využívání programu.
- Maximum bodů: 10b.
- Váha kritéria: 7%

Kritérium K8 - Podpora Sociálních sítí

- Popis: Zda jsou integrované funkce pro podporu sociálních sítí.
- Maximum bodů: 10b.

- Váha kritéria: 4%

Kritérium K9–Modulárnost, možnosti rozšíření

- Popis: Možnost aplikování rozšíření, například pomocí modulů.
- Maximum bodů:10b.
- Váha kritéria: 7%

Kritérium K10–Přehled o průběhu zakázek

- Popis: Kvalita dostupného přehledu o průběhu zakázek.
- Maximum bodů:10b.
- Váha kritéria: 9%

Kritérium K11–Bonusové funkce

- Popis: Funkce, které jsou navíc a mají svůj potenciál k uplatnění.
- Maximum bodů:10b.
- Váha kritéria: 9%

8.1.4. Výběr alternativ a jejich základní popis

Na trhu softwarových produktů se nachází celá řada různých řešení. V této kapitole se pokusím vybrat co možná nejvhodnější varianty, které budou zároveň splňovat funkční požadavky, uvedené v předchozí kapitole.

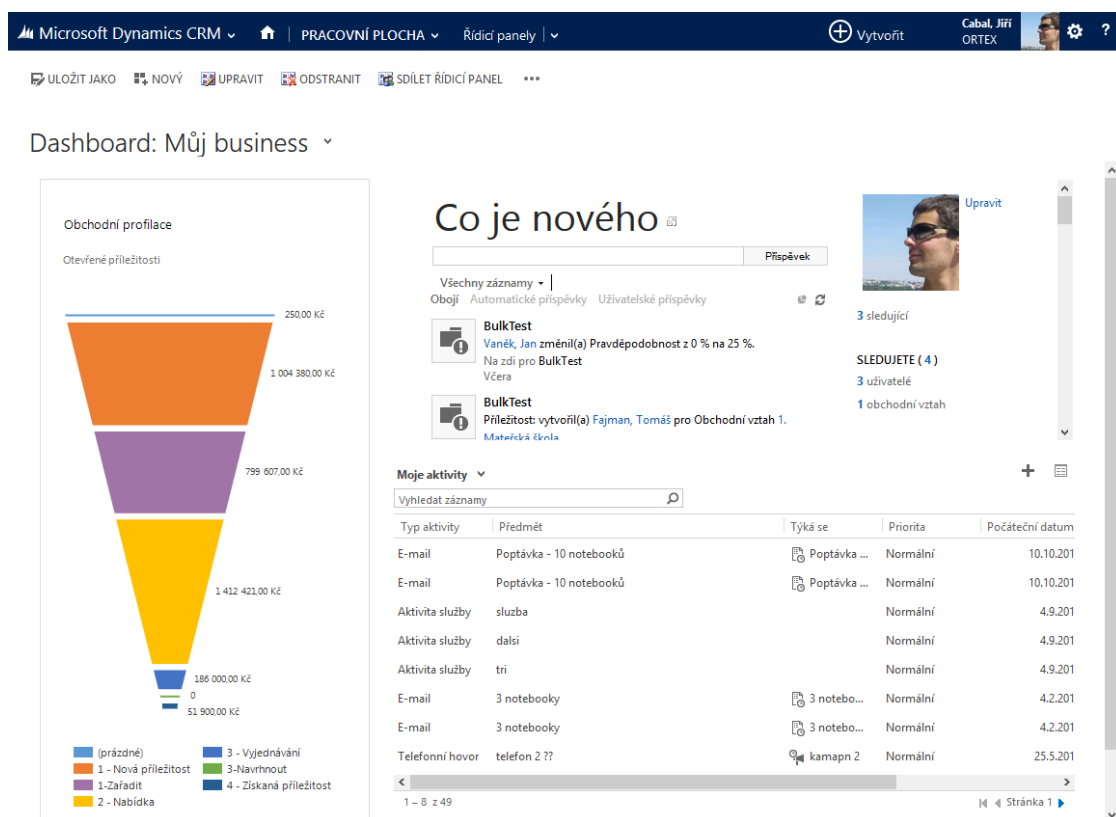
Na základě provedení analýzy trhu CRM systémů a funkčních požadavků jsem vybral následující 4 softwarové řešení:

- **MS Dynamics CRM**
- **Helios Orange**
- **eBrána CRM**
- **eWay CRM**

Tyto systémy nejdříve krátce popíšu a následně je ohodnotím na základě výše stanovených kritérií.

MS Dynamics CRM

Jedná se o program společnosti Microsoft. Toto řešení je vhodné pro všechny velikosti podniku. Tento produkt jsem vybral od dodavatele Ortex, který sídlí v Hradci Králové a společnost ATEKO, a.s. od něj již vlastní účetní systém IS Ortex. Má s ním tedy již zkušenosti co se týče dodávky softwarových produktů. Do systému je možné se připojit přes internet a mobilní zařízení. Komunikace probíhá pomocí integrovaného Microsoft Outlook, se kterým má určitě řada zaměstnanců zkušenosti. Mezi základní moduly patří prodej, marketing a servis. Samozřejmostí je lokalizace v českém jazyce. Do systému lze integrovat další aplikace od společnosti Microsoft jako například Microsoft SharePoint, Microsoft Office, Skype a další. Také podporuje integraci s programem IBM Lotus Notes. Dále umožňuje vytváření pohledů, filtrů a definování nových objektů a datových polí. Jako velkou výhodu hodnotím možnost propojení pomocí mobilního operátora Vodafone s telefonními hovory. Lze ho provozovat jak pomocí cloudu, tak i z firemního serveru. K dispozici je zkušební verze na 30 dní (Ortex, 2016).

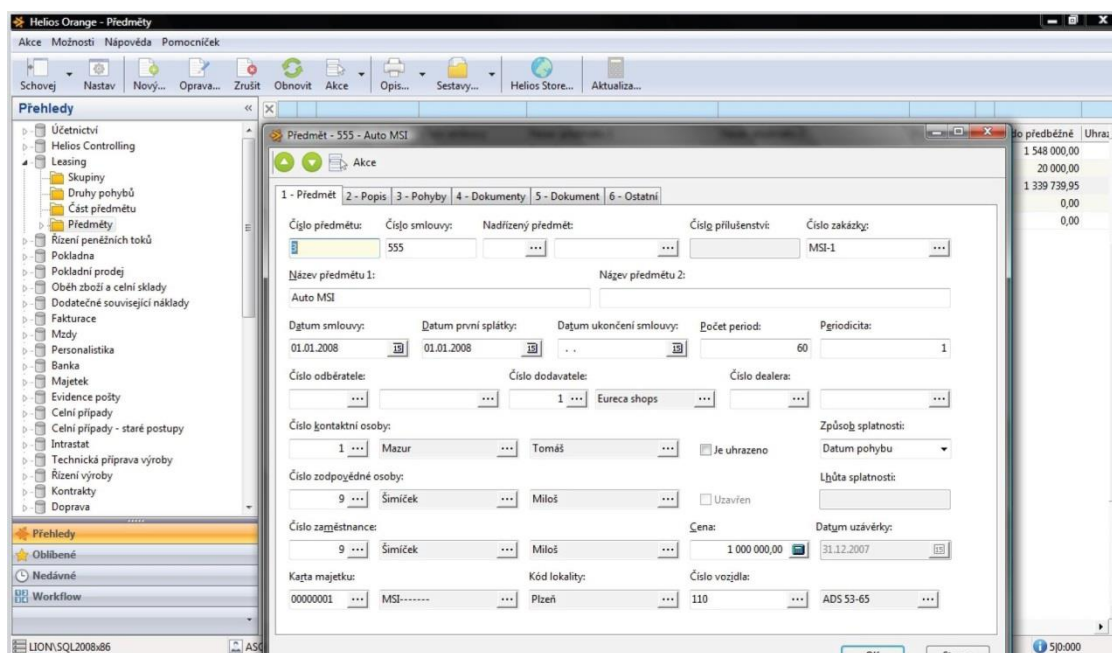


Obrázek 28: MS Dynamics CRM

(Zdroj: Ortex, 2016)

Helios Orange

Tento produkt pochází z dílny společnosti Asseco Solutions, která působí nejen v České republice, ale i v zahraničí. V ČR má několik poboček. Jedna z nich je umístěna přímo v Hradci Králové, což má za následek rychlou dostupnost servisní podpory a snížení nákladů při zavádění. Vybral jsem verzi Orange, která je určená pro malé a střední podniky, mezi které patří i společnost ATEKO, a.s. Do systému lze integrovat produkty MS Office a MS Outlook. Jelikož podporuje mnoho standardů elektronické komunikace, je možné převést data z Lotus Notes a Wheel. Také obsahuje českou lokalizaci. Kromě modulu CRM obsahuje i moduly zaměřené na výrobu, lidské zdroje, finance a řízení společnosti. Systém lze také provozovat na cloudu nebo pomocí firemního serveru (Helios, 2016).



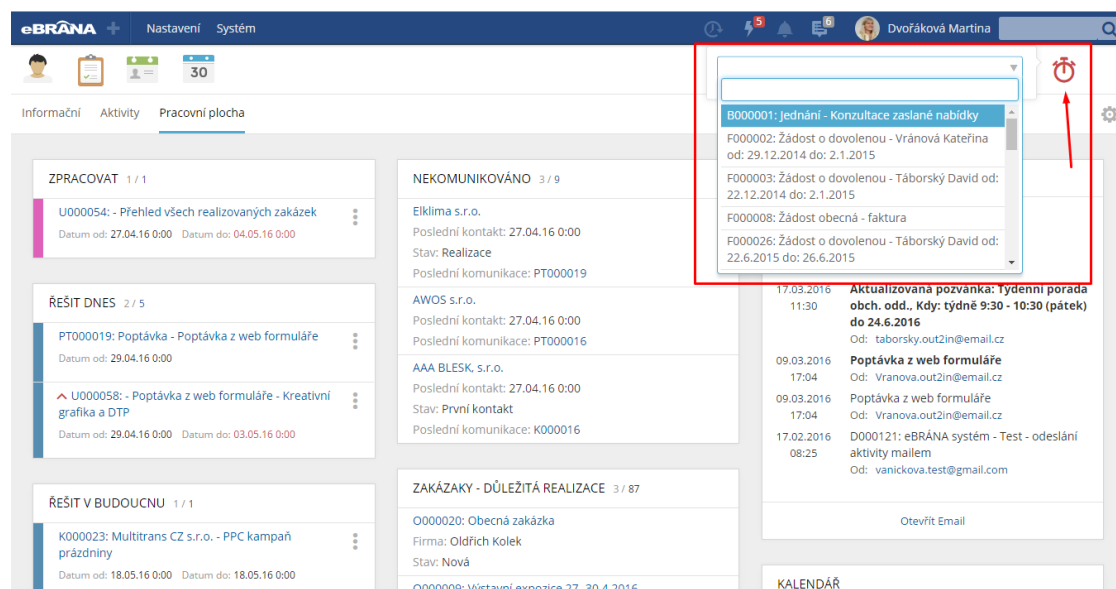
Obrázek 29: Helios Orange

(Zdroj: Helios Orange, 2016)

eBrána CRM

V tomto případě se jedná spíše o čisté CRM řešení. Dodavatelem je společnost eBrána systém, která působí po České republice a jedna z poboček se nalézá v Hradci Králové. Jedná se opět o prověřeného dodavatele, jelikož stojí za vznikem firemní webové prezentace. Velmi se mi líbilo uživatelské prostředí, které mi připomínalo vzhled webové stránky Facebook. Jednou z netradičních

funkcí je rezervační systém, kde je možné definovat množinu zařízení a následně si zaměstnanci mohou zarezervovat prakticky cokoli. Systém lze integrovat s mobilním telefonem, kdy lze přepsat telefonní kontakty do mobilního telefonu. Další výhodou je integrování sociálních sítí (eBrána, 2016).

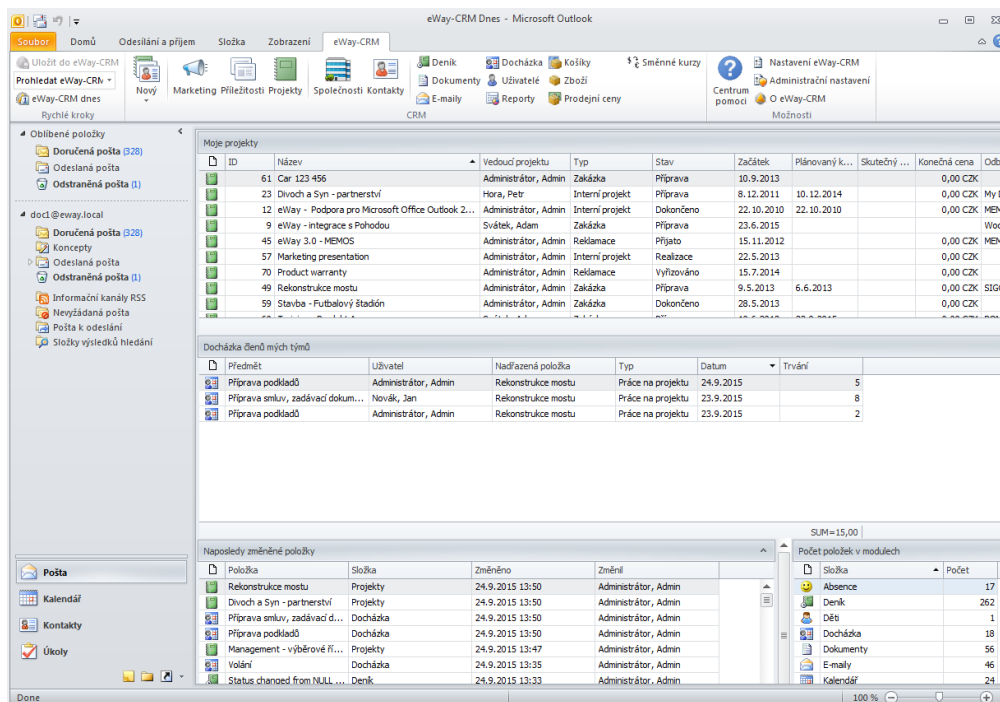


Obrázek 30: eBrána CRM

(Zdroj: eBrána, 2016)

eWay CRM

Jedná se opět o českou firmu a její systém pro řízení vztahů se zákazníky vychází ze systému MS Outlook 2010/2013. V tomto případě se jedná opět o čisté CRM řešení. V případě, že mají zaměstnanci s tímto softwarem zkušenosti, je možné, že v něm poměrně dobře orientují. Do systému je možné importovat data zejména ve formátu programu MS Excel. Obsahuje základní funkce projektového managementu (eWay, 2016).



Obrázek 31: eWay CRM

(Zdroj: eWay, 2016)

8.1.5. Ohodnocení variant systémů

Kritérium	MS Dynamics CRM	Helios Orange	eBrána CRM	eWay CRM
K1 - Úroveň technické podpory	Možnost rychlé pomoci pomocí vzdálené plochy od dodavatele. Nefunkční videotutoriály. telefon, e-mail, IS. Podpora 8/5. Z vybraných programů nejvíce rozšířený - diskuzní fóra, atd.	Telefon, e-mail. Videotutoriály zpoplatněny. Podpora 8/5. Platba za systémovou podporu - 18% z ceny licence.	Telefon, e-mail. Videotutoriály. Podpora 8/5. Za příplatek možnost rozšíření na 12/7. Newslettery, Blog	Živá podpora na webu (namátkou v 21:00 online). E-mail. Telefon. Vzdálená pomoc. Manuál. FAQ. Videotutoriály
	7	5	7	9
K2 - Možnosti automatizace	Kopírování dat o zákaznících do objednávek a faktur. Automatické vytváření faktur. Možnost automatického vytvoření čísla klienta na spárovaném mobilním telefonu. Šablony aktivit.	Párování plateb, automatizované účtování. Generování dokladů.	Automatické vytváření úkolů dle aktivit. Automatické vytvoření aktivity do kalendáře. Automatické hodnocení pracovníků.	Automatické vyhodnocení zpětné vazby komunikace. Generování obchodních příležitostí. Generování úkolů. Automatické notifikace - faktur, narozeniny, další.
	8	6	7	8

K3 - Online přístup do systému	Ano, mobilní telefon, tablet, internetový prohlížeč	Ano, mobilní telefon, tablet, internetový prohlížeč	Ano, mobilní telefon, tablet, internetový prohlížeč. Synchronizace s mobilním telefonem.	Ano, mobilní telefon, tablet, internetový prohlížeč
	10	10	10	10
K4 - Analytické a reportovací funkce	Ano, vytváření vlastních pohledů, sestav. Vyhodnocování efektivity prodeje.	Ano, možnost vytváření vlastních pohledů, sestav.	Ano, široká škála sestav. Vyhodnocování efektivity prodeje.	Ano, obchodní výkazy, projektové reporty, zákaznické přehledy, finanční statistika, pracovní výkazy, atd.
	10	10	10	10
K5 - Uživatelské prostředí	Uživatelské prostředí mi oproti ostatním systémům přijde nejméně intuitivní.	Intuitivní a jednoduché uživatelské prostředí. Z důvodu velké obsáhlosti se lze občas ztratit mezi přehledy.	Ukázkové uživatelské prostředí. Velmi intuitivní.	Odpovídá uživatelskému prostředí MS Outlook 2010/2013. Uživatelské prostředí hodnotím jako velmi přehledné a intuitivní.
	4	6	10	8
K6 - Přepočtená cena na 1 uživatele (celkem 20)	Server licence 150 000 Kč, uživatelská licence 13 000 Kč. Celkem na uživatele 20 500 Kč.	Zhruba 27 000 Kč na uživatele. + 50 000 Kč ročně za systémovou podporu.	Poplatek je účtován měsíčně. Zhruba 6000 měsíčně. Na uživatele tedy 300 Kč/ měsíc.	9 490 Kč na uživatele.
	5	3	5	9
K7 - Rychlost systému	Při provádění běžných činností, byl program o něco pomalejší než ostatní.	Poměrně rychlá odezva systému.	Poměrně rychlá odezva systému.	Poměrně rychlá odezva systému.
	8	9	9	9
K8 - Podpora Sociálních sítí	Pouze v případě propojení s produktem MS Dynamics Marketing.	Ne	Ano	Ne
	3	0	10	0
K9 - Modulárnost, možnosti rozšíření	Ano, ale velmi nákladné. Zpravidla je potřeba zakoupit nový produkt.	Jedná se o maximální rozšíření programu. Již není možné.	Není možné.	Není možné.
	3	8	0	0
K10 - Přehled o průběhu zakázek	Ano, velmi povedené přehledy rozpracovaných zakázek včetně grafu.	Ano, není zdaleka tak intuitivní	Ano, velmi přehledně na úvodní obrazovce	Pouze formou seznamu, není tak intuitivní.
	10	5	10	5

K11 - Bonusové funkce	Modul zaměřený na servisní činnost.	Jedná se o ERP systém, široké portfolio modulů.	Rezervace na firemní majetek - firemní auto, místnost. Funkce podnikové sociální sítě. Funkce významných událostí.	Verzování dokumentů
	6	10	8	4

Tabulka 10: Zhodnocení alternativ CRM systémů

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.1.6. Zjištění optimální varianty

Ke zjištění optimálního softwarového řešení je třeba vynásobit jednotlivá hodnocení váhami jednotlivých kritérií. Po tomto roznásobení jsem dostal následující tabulku, ze které je již jasné ono optimální řešení.

SW	Hodnocení											Celkem
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	
MS Dynamics CRM	0,63	0,96	0,8	1,2	0,36	0,7	0,56	0,12	0,21	0,9	0,54	6,98
Helios Orange	0,45	0,72	0,8	1,2	0,54	0,42	0,63	0	0,56	0,45	0,9	6,67
eBrána CRM	0,63	0,84	0,8	1,2	0,9	0,84	0,63	0,4	0	0,9	0,72	7,86
eWay CRM	0,81	0,96	0,8	1,2	0,72	1,26	0,63	0	0	0,45	0,36	7,19

Tabulka 11: Vyhodnocení optimální varianty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě definovaných kritérií a ohodnocení variant jako optimální softwarové řešení pro implementaci do společnosti ATEKO, a.s. vyšel produkt eBrána CRM. Na druhém místě se umístil také velice povedený produkt eWay CRM. Na třetím místě skončil produkt dodavatele Orsoft a to MS Dynamics CRM a na místě posledním software Helios Orange.

Dodavatel vítězného produktu, společnost eBrána, již dodávala společnosti ATEKO, a.s. webové stránky. Fakt, že sídlí v Hradci Králové, by měl usnadnit

proces implementace. Tento software disponuje veškerými potřebnými funkcemi a vše kombinuje velmi povedeným uživatelským prostředím. Další výhodou je možnost integrace sociálních sítí. Poměrně zajímavou funkcí je možnost rezervace firemního majetku, kdy je stoprocentní přehled o tom, kdo a kdy bude vybraný majetek potřebovat a kdo ho v současné době využívá.

8.1.7. Projekt zavedení systému eBrána CRM

V případě nutného času stráveného řešením implementace budu počítat normovanou cenu za hodinu práce zaměstnance a to 400 Kč/hod.

Sestavení řešitelského týmu

V první řadě je nutné určit řešitelský tým, který bude obsahovat osoby obou zúčastněných stran (zákazník, dodavatel sw). Kompetentní osoby budou rozděleny do následujících rolí:

- Zástupce vedení - Představitelé vedení obou zúčastněných stran
- Vedoucí projektu – Osoby odpovědné za implementaci sw
- Konzultanti – Odborníci ze strany dodavatele sw produktu
- Odborní garanti – odborní garanti oblastí, kterých se týká implementace sw na straně zákazníka
- Správce IT – Osoba odpovědná za správu IT na straně zákazníka

Vedoucí projektu

Jmenuje jednotlivé členy řešitelského týmu (dále ŘT), koordinuje a kontroluje činnost vlastních členů ŘT společně s vedoucím projektu druhé strany, odpovídá za informovanost členů ŘT ze strany zákazníka, zastupuje ostatní členy ŘT v případě jejich nepřítomnosti. Dále schvaluje harmonogramy jednotlivých etap, odpovídá za dodržení schválených termínů a kontroluje kvalitu celého díla. V poslední řadě schvaluje zavedení systému do zkušebního a rutinního provozu formou předávacího protokolu za příslušnou stranu.

Zástupce vedení společnosti

Jedná se o zástupce zákazníka vzhledem ke smluvnímu a finančnímu zajištění projektu. Schvaluje zavedení systému do rutinního provozu formou předávacího protokolu. Zastupuje vedení společnosti při řešení takových záležitostí, které přesují kompetence vedoucího projektu.

Odborný garant oblasti

Odpovídá za zpracování podkladů pro implementaci za danou přidělenou oblast. Počet odborných garantů byl odvozen dle organizační struktury. Jednalo by se o zástupce následující oddělení: 1x obchodní referent, 1x vedoucí nákupu a subdodávek, 1x technický úsek a 1x úsek realizace. Celkem by se jednalo o skupinu 4 lidí.

Konzultant oblasti

Odpovídá za odborné zavedení oblasti sw ze strany dodavatele. Odpovídá za odborné vedení a informování odborných garantů oblasti.

Správce IT

Odpovídá zejména za připravenost technického vybavení a následně se zúčastní prací při instalaci. Komunikuje také s dodavatelem při řešení systémových chyb.

Seznámení se systémem

V první řadě je nutné, aby byl řešitelský tým na straně zákazníka plně seznámen se systémem a jeho funkcemi. Je velmi důležité, aby tito zaměstnanci programu porozuměli, protože v následujících fázích budou klíčovými osobami celého implementačního procesu. Jedním z dalších důvodů je, že v dalším kroku implementačního procesu budou zodpovědní za identifikování individuálních úprav systému.

- Doba trvání: 2 dny
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, odborní garanti oblasti, správce IT (náklady na 5 zaměstnanců)
- Náklady: 5 zaměstnanců x 2 dny x 8 hodin x 400 Kč/ hod. = 32 000 Kč

Stanovení individuálních úprav

Nyní jsou již klíčový zaměstnanci seznámeni s implementovaným systémem. Je nutné, aby následně sepsali své zkušenosti se systémem a podněty ke změnám, které by jim více vyhovovali a vedli k efektivnější práci

- Doba trvání: 1 den
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, odborní garanti oblasti, správce IT (náklady na 5 zaměstnanců)
- Náklady: 5 zaměstnanců x 8 hodin x 400 Kč/hod. = 16 000 Kč.

Ověření možnosti komunikace s ostatními systémy

Následně je nutné, aby dodavatel ověřil možnost komunikace dodávaného sw s ostatními používanými systémy.

- Doba trvání: 1 den
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, konzultant oblasti (dodavatel), správce IT (náklady na 1 zaměstnance)
- Náklady: 1 zaměstnanec x 8 hodin x 400 Kč/hod. = 3 200 Kč.

Přizpůsobení systému

Nyní je již jisté, že je možné propojit nový software s těmi již využívanými. Zároveň řešitelský tým disponuje informacemi o tom, jaké individuální úpravy bude třeba provést. Tyto požadavky jsou sepsány, tudíž se odborní garanti tohoto procesu nemusí zúčastnit.

- Doba trvání: 5 dní
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, konzultant oblasti (dodavatel), správce IT (náklady na 1 zaměstnance)
- Náklady: 1 zaměstnanec x 5 dní x 8 hodin x 400 Kč/hod. = 16 000 Kč.

Instalace systému

V případě, že se již podařilo upravit systém dle požadavků řešitelského týmu, nic nebrání procesu prvotní instalace systému.

- Doba trvání: 2 dny
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, konzultant oblasti (dodavatel), správce IT (náklady na 1 zaměstnance)
- Náklady: 1 zaměstnanec x 2 dny x 8 hodin x 400 Kč/hod. = 6 400 Kč.

Importování dat

Jelikož je již ověřená možnost integrování dat z ostatních systému a nainstalovaný systém ve firmě, je spuštěn proces importování dat. Během tohoto procesu může dojít k různým chybám, které je třeba řešit. Proto je zde relativně dlouhá doba trvání

- Doba trvání: 10 dní
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, konzultant oblasti (dodavatel), správce IT (náklady na 1 zaměstnance)
- Náklady: 1 zaměstnanec x 10 dny x 8 hodin x 400 Kč/hod. = 32 000 Kč.

Pilotní režim nového systému

Importování dat již proběhlo bez problému. Nyní je třeba systém CRM otestovat. Jedním ze způsobů je pilotní provoz, kdy fungují oba dva systémy, ale ten nový využívá pouze určitá část zaměstnanců. V tomto případě by tito zaměstnanci byli odborní garanti oblasti, jakožto členové řešitelského týmu. Dobu trvání určí na 14 dní. Za tuto dobu odhaduji, že v případě problémů by odborní garanti strávili 1 čistý den jejím řešením.

- Doba trvání: 14 dní
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, konzultant oblasti (dodavatel),
- Náklady: 4 zaměstnanci x 8 hodin x 400 Kč/hod. = 12 800 Kč.

Školení uživatelů

Nyní již probíhá proces importování dat a je třeba začít uvažovat nad školením zaměstnanců. Je třeba vyškolit všechny zaměstnance, kteří budou přicházet do styku se systémem. Při výběru systému jsem stanovil, že systém bude využívat zhruba 20 uživatelů. Je třeba, aby součástí školení byli i důvody a přínosy nového systému. Zaměstnanci musí být správně motivováni.

- Doba trvání: 3 x 4 hodiny
- Zodpovědné osoby: vedoucí projektu, konzultant oblasti (dodavatel),
- Náklady: 20 zaměstnanců x 12 hodin x 400 Kč/hod. = 96 000 Kč.

Ostrý provoz nového CRM systému

Nyní již nic nebrání ostrému spuštění systému. V tuto chvíli bude již dříve využívaný software neaktivní. Bude sloužit pouze jen jako záloha nového systému v případě nějaké nespecifikované chyby.

Monitoring

Stále je třeba, aby probíhalo monitorování CRM systému. V případě nějakých problémů je nutné, aby byly tyto problémy odstraněny. V prvotní fázi projektu byly určeny metriky, které bude nutné v tuto chvíli sledovat. V případě, že by vykazovali nějaký trend, je třeba se tomuto trendu přizpůsobit, ať už je pozitivní nebo negativní.

Rozpočet a finanční zhodnocení implementace CRM

Položka	Cena
Cena licence programu eBrána CRM (Za 3 roky – 20 uživatelů)	216 000 Kč
Seznámení se systémem	32 000 Kč
Stanovení individuálních úprav	16 000 Kč
Ověření možnosti komunikace s ostatními systémy	3 200 Kč
Přizpůsobení systému	16 000 Kč
Instalace systému	6 400 Kč
Importování dat	32 000 Kč
Pilotní režim nového systému	12 800 Kč
Školení uživatelů	96 000 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	430 400 Kč

Tabulka 12: Celkové náklady na CRM systém

(Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady spojené s implementací CRM systému od společnosti eBrána se vyšplhali na cenu 430 400 Kč.

8.2.Sledování spokojenosti zákazníků

Jelikož není sledování spokojenosti zákazníků procesně ukotveno ve společnosti ATEKO, a.s. a jeho forma není typizovaná, rozhodl jsem se definovat podobu zjišťování spokojenosti zákazníků. Aby bylo možné zjistit co možná nejvíce podstatných informací, rozdělil jsem proces zjišťování spokojenosti zákazníků do dvou podprocesů. První podproces zjišťování spokojenost by byl iniciován několik dní po předání produktu zákazníkovi. Účelem tohoto dotazníku by bylo zjištění spokojenosti s kvalitou, dodržováním termínu, dostupností obchodního zástupce, přístupu zaměstnanců, znalostmi zaměstnanců a konečnou cenou produktu. Následně by byl dotazník zaměřen na informaci o preferovaném způsobu komunikace dotazovaným zákazníkem. Předposlední otázka by směřovala na to, zda by se zákazník opětovně obrátil na firmu ATEKO, a.s. v případě, že by potřeboval zakoupit zařízení podobného charakteru. Tato odpověď by pro celkové zjištění spokojenosti zákazníků mohla být velmi hodnotná. Poslední otázka by byla otevřeného typu a dotazovala by se na oblasti zlepšení v porovnání s konkurencí.

Druhý dotazník by byl zákazníkovi odeslán zhruba několik měsíců až půl roku po předání produktu. Je velmi pravděpodobné, že v tomto případě nebude tak vysoká četnost odpovědí, ale i tak by tento dotazník mohl být zdrojem cenných znalostí. Tento dotazník by byl zaměřen zejména na poprodejní služby a trvanlivost produktu. V případě, že proběhla reklamace, by byl zákazník dotázán na spokojenost s rychlostí a kvalitou řešení reklamace a spokojenost s chováním zaměstnanců během této reklamace. Poslední otázka by byla opět otevřeného charakteru v případě, že by měl zákazník nějaký podnět ohledně reklamací, který by chtěl firmě ATEKO, a.s. sdělit.

Oba tyto dotazníky budou obsaženy v přílohách práce.

8.3.SEO optimalizace webových stránek

Z důvodu, že webová stránka společnosti ATEKO, a.s. není plně optimalizovaná pro vyhledání, je třeba tuto situaci napravit. Stěžejní je nejprve zvolit klíčová slova, která jsou pro vyhledání společnosti stěžejní. Osobně jsem navrhl tyto klíčová slova, na která by bylo vhodné se zaměřit: „projekční“, „konstrukční“,

„inženýrská“, „činnost“, „Hradec Králové“, „HK“, „Hradec“, „MEDIS“, „inženýrsko“, „dodavatelská“, „firma“, „komplexní“, „dodávky“, „investiční celky“, „chemický“, „průmysl“, „chlazení“, „potravinářský“, „energetika“, „ochrana životního prostředí“, „aparáty“, „úpravy plynů“, „turbo stroje“, „alternativní zdroje energie“ a „technologie“. Webové stránky jsou již optimalizovány pro vyhledávání názvu společnosti, jelikož je takto nazvána doména, které vyhledávače dávají přednost.

V tomto případě bych kontaktoval dodavatele webových stránek. Jedná se o společnost eBrána, která je výrobcem CRM systému, který jsem v kapitole 8.1.5. ohodnotil jako optimální.

8.4.Zvyšování povědomí o značce

Jelikož v současné době nejsou využívány žádné techniky ke zvyšování povědomí o značce, rozhodl jsem pro následující 2 varianty, které by mohli vést ke zvýšení počtu potenciálních zákazníků.

8.4.1. Sociální sítě

Jak už bylo řečeno v kapitole věnované sociálním sítím (5.5.2) je třeba, aby se i společnost orientovaná na trh B2B angažovala v tomto moderním informačním médiu. Jedná se o velmi dobrý nástroj ke zvyšování povědomí o značce a budování důvěry zákazníků. Není třeba být hned od začátku aktivní na všech sociálních sítích. V první řadě bych se zaměřil zejména na Facebook. Na samotnou registraci a vytvoření profilu bych vůbec nespěchal. Nejprve bych se věnoval vytváření obsahového marketingu. To znamená, že bych se zaměřil na vytvoření série zajímavých článků, které by obsahovali současné trendy, které souvisí s technologiemi a oborem společnosti ATEKO, a.s. Podmínkou je, aby byli pro zákazníka poutavé a zároveň poučné. Takto bych vytvořil minimálně 10 článků do zásoby, které bych následně vypouštěl v četnosti zhruba 2x za týden. Až po vytvoření této série článků bych vytvořil registraci na sociální síti. Bylo by klíčové v této činnosti nepolevit a nadále udržovat frekvenci a kvalitu odesílaných příspěvků. Zároveň je vysoce žádoucí podporovat případnou diskuzi sledujících.

8.4.2. Reklama na internetu

Jedná se o perfektní způsob, jak nalákat potenciální zákazníky na webovou prezentaci společnosti. Zaměřil bych se na ní však až po vytvoření firemního profilu na sociálních sítích. Při využití technologie Google Adwords se vychází z klíčových slov, které jsou již vytvořeny pro vyhledávání webové prezentace. Využil bych tedy tyto klíčová slova, která by sloužila zobrazování reklamy v případě, že by někdo vyhledával třeba termín „turbo stroje“ nebo „úpravy plynů“. Ceny stanovené za jeden proklik na webovou stránku nejsou zase tak vysoké, pohybují se zhruba v řádu jednotek korun. Záleží na výši konkurence, která využívá stejná klíčová slova. Myslím si, že investice řádově 20 000 Kč se rozhodně zaplatila alespoň jednou zakázkou menšího rozsahu. Takováto investice by při ceně 3 Kč za jeden proklik na webovou prezentaci přilákala něco přes 6 000 potenciálních zákazníků. Výhodou je, že se platí pouze za zákazníky, kteří by opravdu přešli na firemní webové stránky. Tudíž by tato částka dle mého názoru vydržela relativně dlouhou dobu. Je třeba nezapomenout na to, že reklama by se zobrazovala pouze skupině lidí, která vyhledává informace spojené s portfoliem firmy ATEKO, a.s.

9 Shrnutí výsledků

Díky vytvoření situační analýzy na základě dotazníkového průzkumu a hloubkových rozhovorů se zaměstnanci jsem byl schopen identifikovat nedostatky v oblasti řízení vztahů se zákazníky a internetového marketingu. S cílem nápravy tohoto stavu jsem navrhl následující protipatření, které by bylo vhodné aplikovat ve firmě ATEKO, a.s.:

- Implementování CRM systému z důvodu nedostatečných funkcionalit současně využívaného systému. Tomuto programu naprosto chybí jakékoliv analytické a reportovací funkce. Ve své podstatě se jednalo pouze o program, zajišťuje spolupráci mezi zaměstnanci a funkci e-mailového klienta.
- Sledování spokojenosti zákazníků bylo prováděno pouze ústní formou, kdy výsledky nebyly nijak monitorovány. Proto jsem navrhl 2 šablony dotazníků, které povedou k normalizaci zjištěných informací. První by byl odeslán zákazníkovi týden od předání produktu a byl by zaměřen na spokojenost během tvorby dodávky. Druhý by byl odeslán zhruba půl roku po předání produktu zákazníkovi. Tento dotazník by se zaměřoval na kvalitu dodaného produktu a v případě, že proběhla reklamace, tak na spokojenost s jejím vyřízením. Tyto informace bude možné následně analyzovat a zvyšovat tak znalost o působení firmy na zákazníky.
- K tomu, aby firmu mohl potenciální zákazník vyhledat na internetu, je nutné, aby firma disponovala webovými stránkami, které jsou optimalizované pro vyhledavače. V případě ATEKO, a.s. tomu tak nebylo, tudíž se jednalo o moje další doporučení ke zlepšení současného stavu.
- Společnost ATEKO, a.s. se nezaměřuje na budování své značky na sociálních sítích, což je ideální prostředí k vytvoření vztahu s potenciálními i současnými zákazníky. Následně jsem doporučil vytvoření informační kampaně na základě obsahového marketingu. Předem vytvořené články by byly s určitou frekvencí zveřejňovány.
- Posledním doporučením byla internetová reklamní kampaň pomocí Google Adwords na základě stanovených klíčových slov.

10 Závěry a doporučení

Aby bylo řízení vztahů se zákazníky co možná nejvíce efektivní, je třeba k němu přistupovat tak, že se jedná o nekončící proces, pomocí kterého je nutné neustále inovovat a zlepšovat procesy spojené s řízením vztahů se zákazníky.

Kapitoly věnované implementaci systému CRM byly pouze koncepčního charakteru. V současné době je již na společnosti, zda se podobný CRM systém rozhodne implementovat, přestože jsou reportovací a analytické funkce současného softwarového vybavení společnosti velice tristní. Nevýhodou mého konceptu implementace vidím zejména v jeho nedostatečné podrobnosti. Pokud by se mělo jednat o reálný návrh implementace systému CRM, rozsahem by toto téma dalece přesahovalo stanovený limit pro tvorbu diplomové práce.

V případě realizace implementace CRM systému vidím jako největší riziko zejména v jeho nepřijetí nebo v jeho nepoužívání zaměstnanci, které je třeba náležitě motivovat o přínosech spojených s využíváním metody CRM. Je nutné, aby si tímto krokem bylo jisté zejména vedení společnosti. Klíčové by bylo věnovat náležitou pozornost zavedeným procesům a jejich upravení z hlediska potřeb CRM.

Z hlediska vedení společnosti je nutné se vyvarovat přehnaným očekáváním okamžitých přínosů zavedení systému pro řízení vztahů se zákazníky. Důsledky této inovace se zpravidla projeví až po delší době využívání. Podobně je na tom budování značky prostřednictvím sociálních sítí a internetové reklamě, kdy se výsledky na trhu B2B projeví až v delším čase.

V případě možnosti dalšího zkoumání bych se zaměřil zejména analýzu povědomí o značce, tvorbu obsahového marketingu a následnou kampaň na sociálních sítích. Jelikož za dobu mého působení ve firmě nebyl proveden žádný výzkum ohledně spokojenosti zákazníků, velmi by mě zajímalo, jak by takový výzkum zhruba dopadl a jaký by byl názor zákazníků společnosti ATEKO, a.s. na její případné působení na sociálních sítích.

11 Seznam obrázků

Obrázek 1 : Dimenze holistického marketingu	5
Obrázek 2: Obchodní návaznost a propojení typologií B2B a B2C.....	9
Obrázek 3 : Model nákupního chování organizací	13
Obrázek 4: Marketingové mikroprostředí	24
Obrázek 5: Marketingové makroprostředí	25
Obrázek 6: Porterův model konkurenčních sil.....	30
Obrázek 7: Matice SWOT analýzy	32
Obrázek 8: Komunikace procesů dodavatele a zákazníka	37
Obrázek 9: Hodnotový potenciál zákazníků	40
Obrázek 10: Architektura CRM systému.....	41
Obrázek 12: COBIT – upravený procesní rámec pro CRM	45
Obrázek 13: Rozdělení jednotlivých metrik měření CRM	48
Obrázek 13: Logo společnosti ATEKO, a. s.	50
Obrázek 14: Organizační struktura společnosti ATEKO, a. s.	51
Obrázek 15: Procesní schéma nabídkového řízení.....	70
Obrázek 16: Procesní schéma domluvy realizačních podmínek.....	72
Obrázek 17: Procesní schéma realizace a dodání produktu	73
Obrázek 18: Procesní schéma reklamace	74
Obrázek 19: Základní uživatelské rozhraní programu Wheel.....	91
Obrázek 20: Rozdělení obchodních případů v programu Wheel	93
Obrázek 21: Úložiště souborů v programu Wheel	96
Obrázek 22: Profil kontaktu v programu Wheel.....	97
Obrázek 23 Hodnocení kontaktu v programu Wheel	98
Obrázek 24: Hodnocení dodavatele v programu Wheel.....	99
Obrázek 25: Webová prezentace společnosti ATEKO, a.s.....	106
Obrázek 26: Klíčová slova pro vyhledávače společnosti ATEKO, a.s.....	107
Obrázek 27: Shrnutí současného stavu CRM (Swot analýza)	108
Obrázek 28: MS dynamics CRM	114
Obrázek 29: Helios Orange.....	115
Obrázek 30: eBrána CRM	116
Obrázek 31: eWay CRM	117

12 Seznam grafů

Graf 1: Prognóza inflace.....	57
Graf 2: Prognóza míry růstu HDP	58
Graf 3: Prognóza vývoje úrokové sazby	58
Graf 4: Vývoj nezaměstnanosti	59
Graf 5: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK	60
Graf 6: Vývoj průmyslové produkce	61
Graf 7: Kumulativní podíl zákazníků na objemu tržeb.....	68
Graf 8: Rozdělení četnosti zaměstnanců dle pohlaví.....	75
Graf 9: Věkové rozdělení zaměstnanců	76
Graf 10: Rozdělení zaměstnaneckých funkcí.....	77
Graf 11: Rozdělení četnosti komunikace (e-mail).....	81
Graf 12: Rozdělení četnosti komunikace (písemné)	81
Graf 13: Rozdělení četnosti komunikace (telefonní hovor)	82
Graf 14: Rozdělení četnosti komunikace (osobní kontakt)	82
Graf 15: Využívání programu Lotus Notes	84
Graf 16: Uživatelské prostředí Lotus Notes.....	85
Graf 17: Spokojenost s Lotus Notes	85
Graf 18: Využívání programu Wheel	88
Graf 19: Spokojenost s uživatelským prostředím programu Wheel.....	89
Graf 20: Spokojenost s programem Wheel	89
Graf 21: Rozdělení četnosti interní komunikace	105

13 Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj hospodářských ukazatelů	53
Tabulka 2: Ukazatele rentability	54
Tabulka 3: Ukazatele likvidity	54
Tabulka 4: Ukazatele aktivity	55
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti	55
Tabulka 6: Změny sazby DPH v letech 2004-2016	59
Tabulka 7: Změny sazby daně z příjmu právnických osob v letech 2004-2016.....	60
Tabulka 8: Věková struktura obyvatelstva ČR k 1.1.2015	61
Tabulka 9: Shrnutí programu Lotus Notes.....	87
Tabulka 10: Zhodnocení alternativ CRM systémů	117
Tabulka 11: Vyhodnocení optimální varianty	119
Tabulka 12: Celkové náklady na CRM systém.....	124

14 Zdroje

Aktuální prognóza ČNB, 2015. *Česká národní banka [online]*. [cit. 2015-11-10].

Dostupné z:

https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html?cnb_css=true

ARNOŠT, Daniel a kolektiv, 2007. *Business intelligence: příručka manažera*. Praha: TATE International. Příručka manažera. ISBN 978-80-86813-12-7.

ATEKO, 2016. *ATEKO, a.s.* [online]. [cit. 2016-05-28]. Dostupné z: <http://www.ateko.cz/>

BACHMANN, Pavel a Kateřina KANTOROVÁ, 2016. *FROM CUSTOMER ORIENTATION TO SOCIAL CRM. NEW INSIGHTS FROM CENTRAL EUROPE. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics [online]*. 23(36), 29-41 [cit. 2016-08-08]. ISSN 1211555X. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=115136723&scope=site>

BRINK, Annetie a Adele Berndt, 2008. *Relationship marketing and customer relationship management*. Lansdowne, South Africa: Juta. ISBN 978-0-70217-739-2.

Business encyklopedie, 2015. *Management mania [online]*. [cit. 2016-08-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/on-premises-software>

Content Marketing Institute, 2012. *Content Marketing Definitions [online]*. [cit. 2016-08-13]. Dostupné z: <http://contentmarketinginstitute.com/2012/06/content-marketing-definition/>

ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ, 2009. *Podniková informatika*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-479-8.

Daň z přidané hodnoty, 2016. *Wikipedie [online]*. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Da%C5%88_z_p%C5%99idan%C3%A9_hodnoty

DEDEK, Karel, 2014. *20 let působení pod značkou ATEKO [online]*. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://www.ateko.cz/download.php?group=stranky3_soubory&id=36

DOHNAL, Jan, 2001. *Úvod do CRM v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-245-0139-2.

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.

eBrána, 2016. eBrána CRM [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://system.ebrana.cz/crm-system-online>

Elektronické tržiště veřejné správy, 2014. *Portál o veřejných zakázkách a koncesích [online]*. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/cs/Informacni-systemy-a-elektronicke-vzdelavani/NIPEZ-El-trziste-verejne-spravy>

eWay, 2016. eWay CRM [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <https://www.eway-crm.com/cs/tours/typ-spolecnosti/>

GÁLA, Libor, Jan POUR a Prokop TOMAN, 2006. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi, technologie informačních systémů, řízení a rozvoj podnikové informatiky*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-1278-4.

GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2015. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi. 3., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-5457-4.

Grafy kurzů měn, 2016. *Kurzy.cz [online]*. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-505-6.

HÁLEK, Vítězslav, 2012. *Ekonomická činnost statutárních orgánů ABC*. Bratislava: DonauMedia, s.r.o.. ISBN 978-80-89364-39-8.

Helios, 2016. *Helios Orange [online]*. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.helios.eu/produkty/helios-orange/>

HOMMEROVÁ, Dita, 2012. *CRM v podnikových procesech*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4388-2.

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

JANOUGH, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK, 2007. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit časa peníze*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2002-9.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-100-2.

KATONA, Zsolt a Miklos SARVARY, 2014. Maersk Line: *B2B SOCIAL MEDIA--"IT'S COMMUNICATION, NOT MARKETING"*. *California Management Review [online]*. 56(3), 142-156 [cit. 2016-03-20]. DOI: 10.1525/cm.2014.56.3.142. ISSN 00081256.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. a) 35

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KUCHAŘ, V., & PELCOVÁ, M., 2015. *E-book: Content marketing - Využijte obsah pro získání zákazníků*. Brno: Marketingová kancelář.cz, s.r.o

KUMAR, V. a Werner J. REINARTZ, 2006. *Customer relationship management: a database approach*. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 0471271330.

LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.

LYNCH, Jim, 2016. *What are the Benefits and Drawbacks of Cloud Computing?*. *Techsoup* [online]. [cit. 2016-07-02]. Dostupné z: <http://www.techsoup.org/support/articles-and-how-tos/what-are-the-benefits-and-drawbacks-of-cloud-computing>

Nezaměstnanost v ČR, 2015. *České Noviny* [online]. [cit. 2016-02-20]. Dostupné z: http://www.ceskenoviny.cz/index_img.php?id=366063

NOVOTNÝ, Jaroslav, 2015. *Instrumentárium CRM na trhu výherní techniky*. Ostrava: Key Publishing s.r.o.. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-233-4.

Ortex, 2016. *Ortex* [online]. [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://web.ortex.cz/produkty/crm/>

PATRUTIU BALTES, Loredana, 2015. *Content marketing - the fundamental tool of digital marketing*. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences* [online]. 8(2), 111-118 [cit. 2016-08-13]. ISSN 20652194. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&an=112384428&scope=site>

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1. a) 11.

Průmysl a energetika, 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl_energetika

RAICU, Irina a Mirela Cătălina TÜRKE, 2014. *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IMPROVEMENT BY IMPLEMENTING THE LATEST CRM SOLUTIONS*. *Knowledge Horizons / Orizonturi ale Cunoasterii* [online]. 6(1), 84-86 [cit. 2016-04-12]. ISSN 20661061. Dostupné z:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e5h&an=96435199&scope=site>

ROŠICKÝ, Stanislav, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTÝRSKÝ, Vítězslav HÁLEK a Vladimír KRUPKA, 2010. *MARKETING XXL. první vydání*. Bratislava: DonauMedia, s. r. o. 672 S. ISBN 978-80-89364-14-5.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŠAŠEK, Miloslav, 2010. *Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-025-8.

TOMA, MIHAELA (IONESCU), 2016. *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A THEORETICAL APPROACH. Economics, Management [online]*, 11(1), 86-93 [cit. 2016-04-15]. ISSN 18423191. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=114462796&scope=site>

Věkové složení obyvatelstva, 2016. *Český statistický úřad [online]*. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva>

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4. a) 6

Změny v zákoně o DPH, 2016. *Portál POHODA [online]*. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/zmeny-v-zakone-o-dph-od-kvetna-2016/>

15 Přílohy

- 1) Dotazník zaměstnancům společnosti ATEKO, a.s.
- 2) Dotazník na spokojenost zákazníků – týden po nákupu
- 3) Dotazník na spokojenost zákazníků – půl roku po nákupu

Dotazník na téma řízení vztahů se zákazníky

Vážení,

chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku pro potřeby mé Diplomové práce. Jeho vyplnění je anonymní a získané informace nebudou nikde jinde použity. V jednotlivých otázkách vždy vyberte variantu, která podle vás nejlépe vystihuje skutečnost ve Vaší firmě. Tématem tohoto dotazníku je marketing a řízení vztahů se zákazníky.

Předem Vám děkuji za ochotu a čas, který strávíte vyplňováním tohoto dotazníku.

František Lorenc

1. Pohlaví

Muž Žena

2. Věk

18-35 35-50 50-60 65-99

3. Jaká je vaše pozice ve firmě?

Prodejce Marketing Management Projektování

4. Prosím uveďte Vaši přibližnou délku působení ve firmě

.....

5. Máte povědomí o tom, co znamená CRM (Řízení vztahů se zákazníky)? - pokud NE, prosím přejděte na otázku č. 6.

ANO NE

5.1. Pokud ANO, co Vás jako první napadne, k pojmu CRM?

.....

5.2. Máte nějaké zkušenosti s CRM software (Software pro řízení vztahů se zákazníky)?

ANO NE

5.2.1. S jakými CRM systémy jste se již setkal/a?

.....

6. Je jasně stanoveno, kdo je zodpovědný za řízení vztahů se zákazníky?

ANO NE

7. Jak často a jakým způsobem komunikujete se zákazníky?(Prosím zakřížkujte četnost, která se nejvíce blíží realitě.)

	Vůbec	1x za měsíc	1x za týden	2-5x týdně	1-5x denně	5-10x denně	10-20x denně	více než 20x denně
E-mail								
Písemně (dopis)								
Fax								
Osobně								
Telefon								
Jinak.....								

8. Myslíte si, že je dostatečná komunikace mezi jednotlivými týmy/odděleními?

rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

9. Jak často a jakým způsobem nejčastěji komunikujete v rámci firmy?(Prosím zakřížkujte četnost, která se nejvíce blíží realitě.)

	Vůbec	1x za měsíc	1x za týden	2-5x týdně	1-5x denně	5-10x denně	10-20x denně	více než 20x denně
E-mail								
Fax								
Osobně								
Telefon								
Jinak.....								

10. Ukládáte nějakým způsobem informace o zákaznících?

ANO NE

10.1. Pokud ANO, prosím napište, jakým způsobem jsou informace ukládány.

.....

11. Máte během komunikace dostatek informací o zákaznících?

- rozhodně ano spíše ano spíše ne rozhodně ne

12. Jak často zjišťujete spokojenost zákazníka?

- Vůbec nahodile měsíčně půlročně ročně po dokončení kontraktu nevím

12.1. Jakým způsobem zjišťujete spokojenost zákazníka? (výběr více možností)

- knihou přání a stížností
 komplexní zhodnocení – např. indexy spokojenosti zákazníka
 pomocí anket a průzkumů
 nevím
 jiným způsobem:.....

12.2. Máte informace o spokojenosti zákazníka k dispozici během komunikace s ním?

- ANO NE

13. Jak často zjišťujete hodnotu zákazníka pro podnik?

- Vůbec nahodile měsíčně půlročně ročně po dokončení kontraktu nevím

13.1. Jakým způsobem zjišťujete hodnotu zákazníka? (výběr více možností)

- hodnotu automaticky vypočítá CRM software
 odborným odhadem kompetentních osob
 prostřednictvím statistických modelů
 jiným způsobem:.....

13.2. Máte informace o hodnotě zákazníka pro podnik k dispozici během komunikace s ním?

- ANO NE

14. Lotus Notes**17.1. Myslíte si, že využíváte veškeré dostupné funkce programu Lotus Notes?**

- ANO NE

17.2. Vyhovuje Vám uživatelské prostředí Lotus Notes?

- ANO NE

17.3. Jste spokojeni s programem Lotus Notes?

- ANO NE

17.4. Máte nápad na nějaké další funkcionality, které nejsou v Lotus Notes obsaženy?

.....
.....
.....

15. Program Wheel

18.1. Myslíte si, že využíváte veškeré dostupné funkce programu Wheel?

- ANO NE

18.2. Vyhovuje Vám uživatelské prostředí programu Wheel?

- ANO NE

18.3. Jste spokojeni s programem Wheel?

- ANO NE

18.4. Máte nápad na nějaké další funkcionality, které nejsou v programu Wheel obsaženy?

.....
.....
.....

Ateko, a.s. - Spokojenost našich zákazníků

Vážení partneři,

chtěli bychom Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku o Vaší spokojenosti. Dotazník bude sloužit k tomu, abychom se mohli co nejvíc přizpůsobit Vaším potřebám a v případě nějaké chyby zaručili, že se již nebude opakovat. Neměl by Vám zabrat déle než 5 minut Vašeho času, obsahuje pouze 10 krátkých otázek.

Děkujeme za Váš čas.

Firma Ateko, a.s.

1. **Prosíme, nejdříve uveďte jméno Vaší firmy**

.....

2. **Nakolik jste byli spokojeni s kvalitou našeho produktu?**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespokojeni

3. **Nakolik jste byli spokojeni s dodržováním jednotlivých termínů?**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespokojeni

4. **Vyhovovala Vám dostupnost obchodního zástupce?**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespokojeni

5. **Vyhovoval Vám přístup zaměstnanců? (ochota, spolehlivost, komunikace)**
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespokojeni

6. **Byli jste spokojeni se znalostmi našich zaměstnanců?**

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespokojeni

7. **Nakolik jste byli spokojeni s konečnou cenou produktu?**

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Spokojeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nespokojeni

8. **Prosím ohodnoťte jaké způsoby komunikace Vám nejvíce vyhovují.**

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Zcela vyhovuje	Spíše vyhovuje	Neutrální postoj	Spíše nevyhovuje	Zcela nevyhovuje
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní setkání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **V případě, že byste potřebovali nové zařízení podobného druhu, obrátili byste opět na nás?**

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

10. **V porovnání s konkurencí, v jaké oblasti bychom se měli zlepšit? Budeme rádi za jakoukoliv odpověď.**

.....

.....

.....

.....

.....

**Děkujeme za Váš čas, velmi si vážíme Vaší odpovědi.
Přejeme Vám hezký zbytek dne. Ateko, a.s.**

Ateko, a.s. - Spokojenost zákazníků

1. **Nakolik jste byli spokojeni s trvanlivostí kvality produktu?**
Označte jen jednu elipsu.
- 1 2 3 4 5
- Spokojeni Nespokojeni
2. **Jak byste hodnotili naše poprodejní služby?**
Označte jen jednu elipsu.
- 1 2 3 4 5
- Spojeni Nespokojeni
3. **Proběhla u Vás reklamáce?**
Označte jen jednu elipsu.
- Ano *Přeskočte na otázku 4.*
- Ne *Přeskočte na "Velice Vám děkujeme za Váš čas. Ateko, a.s.."*

Reklamáce

4. **Byli jste spokojeni s rychlostí řešení reklamáce?**
Označte jen jednu elipsu.
- 1 2 3 4 5
- Spokojeni Nespokojeni
5. **Byli jste spokojeni s kvalitou reklamáce?**
Označte jen jednu elipsu.
- 1 2 3 4 5
- Spokojeni Nespokojeni
6. **Byli jste spokojeni s chováním zaměstnanců při reklamaci?**
Označte jen jednu elipsu.
- 1 2 3 4 5
- Spokojeni Nespokojeni
7. **Máte nějaký komentář ohledně reklamaci, který byste nám chtěli sdělit?**
-

Velice Vám děkujeme za Váš čas. Ateko, a.s.

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Lorenc František	Kláštorec nad Orlicí 118, Kláštorec nad Orlicí	I1000958

TÉMA ČESKY:

Moderní informační nástroje v oblasti marketingu a řízení vztahu se zákazníky

TÉMA ANGLICKY:

Modern information tools in Marketing and Customer Relationship Management

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem práce je popsat moderní informační nástroje v oblasti marketingu a řízení vztahu se zákazníky. Dále pak analýza informačního marketingu a řízení vztahu se zákazníky ve firmě Ateko, a. s.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl práce, metodika a postupy řešení
3. Úvod do problematiky
4. Současné trendy v problematice
5. Charakteristika podniku, analýza informačního marketingu
6. Návrh na zlepšení situace
7. Shrnutí výsledků
8. Závěr
9. Seznam použité literatury
10. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

WoS, Scopus, odborné podklady z ATEKa

Janouch, V., Internetový marketing, Praha: Computer press, 2. Vydání, 2014, ISBN 978-80-251-4311-7

Dohnal, J., Řízení vztahů se zákazníky, Praha: Grada Publishing, 1. vydání, 2002, ISBN 80-247-0401-3

Online marketing, Praha: Computer press, 1. Vydání, 2014, ISBN 978-80-251-4155-7

Burnett, K., Klíčoví zákazníci a péče o ně, Praha: Computer press, 1. vydání, 2002, ISBN 80-7226-655-1

Podpis studenta: Štěpán

Datum: 15.10.2015

Podpis vedoucího práce: Mikuláš

Datum: 15.10.2015