

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Zhodnocení využití CRM systému ve vybraném  
podniku**

**Evaluation of the use of CRM systém in the  
selected company**

Štěpán Patrovský

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Štěpán PATROVSKÝ**  
Osobní číslo: **K14N0091P**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Zhodnocení využití CRM systému ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

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

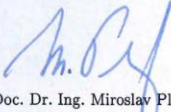
1. Vypracujte teoretický úvod do problematiky řízení vztahů se zákazníky.
2. Stručně představte zvolený podnik.
3. Zhodnoďte dosavadní využití CRM systému ve vybraném podniku.
4. Navrhněte inovativního opatření pro efektivnější využití CRM v podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**  
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **HOMMEROVÁ, Dita.** *CRM v podnikových procesech. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2.*
- **CHLEBOVSKÝ, Vít.** *CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.*
- **WESSLING, Harry.** *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0569-9.*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**  
Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zhodnocení využití CRM systému ve vybraném podniku“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití zdrojů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 16. dubna 2017

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat mé vedoucí diplomové práce paní Ing. Ditě Hommerové, Ph.D., MBA za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích.

Rád bych také poděkoval vybraným zaměstnancům společnosti Hennlich, s.r.o. za poskytnutí interních informací, které byly nezbytné pro zpracování diplomové práce.

Zároveň bych také poděkoval svému otci za poskytnutí interních informací společnosti, za cenné rady a obeznámení z interními procesy firmy Hennlich, s.r.o.

## Obsah

Úvod .....	9
1 Řízení vztahů se zákazníky – CRM .....	10
1.1 Definice CRM .....	10
1.2 Změna firemní orientace .....	12
1.3 Prvky CRM .....	13
1.3.1 Procesy CRM a obchodní modely .....	14
1.3.2 Pracovníci v CRM .....	15
1.3.3 Technologie CRM .....	18
1.4 Metody měření a hodnocení úrovně výkonnosti CRM .....	22
1.4.1 Měření CRM pomocí CRACK modelu .....	25
1.4.2 SWOT analýza .....	27
1.5 Strategie CRM a vytváření hodnoty pro zákazníka .....	29
1.5.1 Vytvoření podnikové kultury .....	30
1.5.2 Plánování a přizpůsobení činností .....	31
1.5.3 Trendy vztahů se zákazníky .....	32
1.5.4 Investice do vhodné infrastruktury .....	33
2 Profil společnosti .....	37
2.1 Základní charakteristika .....	37
2.2 Odpovědnost společnosti Hennlich, s.r.o. ....	38
2.2.1 Odpovědnost k přírodě .....	38
2.2.2 Odpovědnost k lidem .....	39
3 CRM systém v podniku .....	41
3.1 CRM software v podniku .....	41
3.2 Operativní část CRM .....	42
3.2.1 Osobní kontakt .....	42
3.2.2 Obchodní zástupce .....	44
3.2.3 Písemná korespondence .....	44
3.2.4 Elektronická pošta .....	45
3.2.5 Komunikace přes internet a sociální CRM .....	45
3.2.6 Telefonický kontakt .....	46
3.3 Analytická část CRM .....	47
3.3.1 Programy firmy Hennlich, s.r.o. ....	47
3.3.2 Segmentace zákazníků .....	48

3.3.3	Analýza chování zákazníků .....	49
3.3.4	Analýza marketingových kampaní .....	49
3.4	Kooperativní část CRM .....	50
3.4.1	Vícekanálová komunikace se zákazníkem .....	50
3.4.2	Společné informační databáze o zákaznících .....	50
3.4.3	Kontaktní centra .....	51
3.4.4	Pracovníci zapojeni do CRM v podniku .....	52
4	Měření a vyhodnocení úrovně CRM v podniku .....	54
4.1	Metodika dotazníku .....	54
4.2	Výsledky dotazníku .....	54
4.3	Měření CRM modelem CRACK .....	57
4.3.1	Marketing a povědomí o značce .....	57
4.3.2	Marketing a nabídka .....	58
4.3.3	Marketingová kampaň .....	59
4.3.4	Marketing a internetové aktivity .....	59
4.3.5	Sales – zákazníci .....	60
4.3.6	Zákaznická podpora – call centrum .....	63
4.3.7	Servis .....	64
4.3.8	Logistika .....	65
4.3.9	Komplexní ukazatele .....	67
4.3.10	Závěr modelu CRACK .....	67
4.4	SWOT analýza .....	70
5	Vytváření hodnoty pro zákazníka .....	73
5.1	Vytvoření podnikové kultury .....	73
5.1.1	Přípravná a analytická část .....	73
5.1.2	Návrhová část .....	74
5.2	Investice do infrastruktury .....	76
6	Opatření pro efektivnější využití CRM .....	77
6.1	Doporučení v oblasti marketingu .....	77
6.2	Společenské aktivity v oblasti vztahového marketingu .....	79
6.3	Doporučení v oblasti Sales - zákazníci .....	81
	Závěr .....	84
	Seznam tabulek a obrázků .....	85

Seznam zdrojů.....	86
Seznam příloh.....	92



## Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem CRM neboli řízením vztahů se zákazníky. Samotným názvem práce je Zhodnocení využití CRM systému ve vybraném podniku. Téma CRM je v současném 21. století velmi diskutovanou oblastí, neboť právě komunikace se zákazníkem a plnění jeho požadavků se stává hlavním kritériem, které určí, zda společnost obstojí v konkurenčním boji nebo ne.

**Diplomová práce se zaměřuje na společnost Hennlich, s.r.o. podnikající v technologické oblasti. Cílem této diplomové práce je zhodnocení využití CRM systému a analýza jednotlivých oblastí a procesů. Na základě zhodnocení CRM systému pomocí modelu CRACK a SWOT analýzy jsou následně vypracovány možné návrhy a doporučení pro zvýšení efektivity využití CRM systému do takové míry, aby byla zajištěna konkurenceschopnost firmy.** CRM systémem je přitom v této práci myšlen kompletní systém řízení vztahů se zákazníky a nikoli pouhý software CRM, který slouží pouze jako technická podpora pro kompletní systém řízení vztahů se zákazníky.

Diplomová práce je členěna do několika částí. **První část práce** se zabývá přiblížením teoretické problematiky CRM čtenáři. Obsahem jednotlivých kapitol je nejprve definování oblasti řízení vztahů se zákazníky a popis změny firemní orientace od produktu k jednotlivým zákazníkům. Následně jsou v teoretické části uvedeny prvky řízení vztahů se zákazníky, kterými jsou procesy, pracovníci a technologie CRM. Kapitola řízení vztahů se zákazníky využívající technologie se dále dělí na analytickou, operativní a kooperativní část. V diplomové práci je následně uvedena kapitola, která zmiňuje metody měření a hodnocení úrovně výkonnosti CRM. Jednou z metod vyhodnocení výkonnosti CRM je CRACK model, který je následně popsán. Na konci teoretické části diplomové práce je zmíněna kapitola tvorba strategie CRM spolu s vytvářením hodnoty pro zákazníka. Tato kapitola obsahuje vytváření podnikové kultury, plánování a přizpůsobení činností, trendy vztahů se zákazníky a investice do vhodné infrastruktury. Na teoretický úvod diplomové práce následně navazuje její praktická část, která by měla s teoretickou částí korelovat.

**Praktická část** vychází z teoretické a je převáděna do firemní praxe ve společnosti Hennlich, s.r.o. Obsahem je zprvu stručné představení společnosti spolu s firemní odpovědností ke vztahům se zaměstnanci nebo regionu. Následně jsou popsány

jednotlivé komunikační kanály operativní části CRM, mezi které patří osobní kontakt se zaměstnancem, kontakt s obchodním zástupcem, písemná korespondence, elektronická pošta, komunikace přes internet, komunikace přes sociální sítě a telefonický kontakt. V analytické části jsou v diplomové práci uvedeny programy, které společnost používá, segmentace zákazníků, analýza jejich chování a analýza marketingových kampaní. Operativní a analytickou část následně obohacuje kooperativní část CRM, kam patří interní informace o vícekanálové komunikaci, společných informačních databázích, kontaktních centrech a pracovnících, kteří jsou zapojeni do řízení vztahů se zákazníky. Po seznámení se s interním prostředím společnosti a její kulturou, která je obsahem analytické, operativní a kooperativní části je v diplomové práci uvedeno měření úrovně CRM v podniku pomocí modelu CRACK a jeho dílčích marketingových oblastí, zákaznické podpory, servisu, logistiky a komplexních ukazatelů. Hodnoty pro toto měření jsou získány z interních dat a provedeného dotazníku, který je v diplomové části uveden také. Hodnocení úrovně CRM v podniku je zajištěno také SWOT analýzou silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě výsledků měření je v následujících kapitolách doporučen postup pro návrh strategie CRM a možná řešení a aktivity k zajištění kvalitnějších vztahů se zákazníky.

## **1 Řízení vztahů se zákazníky – CRM**

Řízení vztahů se zákazníky je firemní strategie, která má za úkol navazovat a řídit vztahy se zákazníky. Důraz je v této strategii dbán zejména na dlouhodobost, prospěšnost vztahů a jejich kvalitu. Na rozdíl od jiných strategií cílených na zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů nebo celkového zisku je cílem této strategie udržení zákazníka.

### **1.1 Definice CRM**

V literatuře můžeme najít mnoho definic CRM, ovšem je pravdou, že na jednotné definici CRM se trh či teoretická pracoviště prozatím neshodly. Tuto skutečnost výborně ilustruje průzkum provedený společností **META Group v roce 2001**. V tomto průzkumu byli osloveni manažeři podniků, které představují špičkovou úroveň produktů a služeb v jejich oboru podnikání. 27 % respondentů se vyjádřilo, že CRM je technologie, která CRM podporuje, tj. komunikace a software CRM. 20 % respondentů vidí CRM jako posun podniku od produktově orientované podnikové strategie ke

strategii orientované na zákazníka, 14 % dotazovaných rozumí pojmu CRM jako úsilí vybavit pracovníky, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem potřebnými informacemi. 6 % dotazovaných poté považuje CRM za módní záležitost bez skutečného významu.<sup>1</sup>

Pokud bychom tedy chtěli znát nějakou jednotnou definici CRM, bylo by nutné nejprve uvést ty vybrané:

- „CRM je chápáno jako soubor nápadů, podnikových a obchodních procesů, které mají přímý vliv na řešení, kontakt a udržení zákazníků v oblastech marketingu, prodeje a služeb.“<sup>2</sup>
- „CRM není jen technologie a informační systém ale také obchodní strategie, která je zaměřena na pochopení našich zákazníků na základě předvídání jejich potřeb v současnosti i budoucnosti.“<sup>3</sup>
- „CRM představuje cestu ke zvýšení obrátu a ziskovosti podniku prostřednictvím koordinace, konsolidace a propojení všech kontaktů podniku s jeho zákazníky, dodavateli, obchodními partnery a zaměstnanci, což v důsledku integruje veškeré marketingové, obchodní a servisní aktivity.“<sup>4</sup>
- „CRM je podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou podnikatelskou kulturu pro podporu efektivních marketingových, obchodních a servisních procesů. Cílem je lepší porozumění potřebám zákazníků a kvalitnější reakce na ně, protože je nutné sdílení informací o zákaznících přes všechny obchodní kanály.“<sup>5</sup>
- CRM je chápán jako komplexní přístup k řízení podniku. Všechny osoby, které mají kontakty a informace o zákaznících jsou zapojeny, nejen samotný marketing. Všechny procesy související s hodnotou zákazníka jsou optimalizovány a integrovány napříč všemi odděleními. Kromě marketingového oddělení jsou zapojeny i další oddělení jako zákaznický servis, softwarové

---

<sup>1</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 17, 18.

<sup>2</sup>NĚMEČEK, Jana. Customer relationship management influence on sales of selected companies. Str. 231.

<sup>3</sup>NĚMEČEK, Jana. Customer relationship management influence on sales of selected companies. Str. 232.

<sup>4</sup>ÖSTERLE, Hubert a Andreas MUTHER. *Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden*. Str. 105-113.

<sup>5</sup>CRMGURU.COM. CUSTOMER THINK GUIDE TO REAL CRM. *Putting customer sat the het of your business. Profitably*. Coronado: customer think. Citováno 27.03.2017.

oddělení, oddělení vzdělávání a poradenství, řídicí oddělení ale také informační systémy nebo informační analýzy.<sup>6</sup>

**Pokud se dá vytvořit nějaký kompromis, dá se CRM chápat jako firemní strategie, kde je spokojený a loajální zákazník hlavním cílem. Tohoto stavu dosáhne firma pomocí efektivního řízení podnikových, obchodních a marketingových procesů, které se snaží předvídat a uspokojovat současné i budoucí potřeby zákazníků.**

## **1.2 Změna firemní orientace**

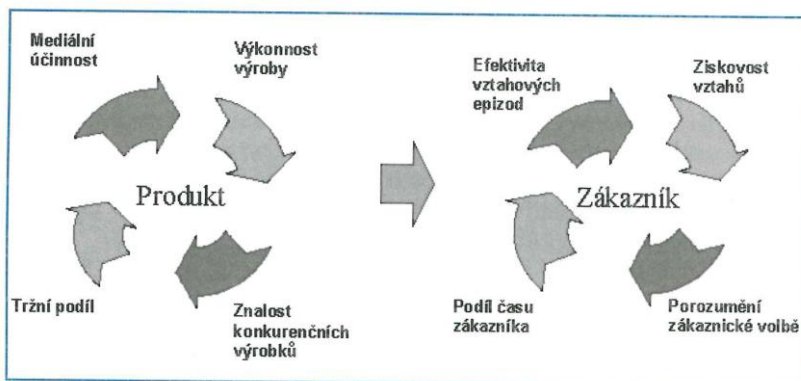
Jak již bylo uvedeno v předchozím bodě, CRM je podnikatelský přístup, který si zakládá na zákaznický orientovaném managementu. CRM se rozvinulo společně s marketingovými procesy, které se začaly objevovat po skončení průmyslové revoluce. V této době byl středem pozornosti masový trh. Výrobky musely být vyráběny co možná nejlevněji a následně dodávány ke konečnému spotřebiteli. Masový trh ovšem s koncem průmyslové revoluce měnil svůj charakter, stával se stále osobnějším a transformoval se až do přímého marketingu, kdy se cílem stával právě samotný zákazník se svými individuálními potřebami.<sup>7</sup> V dnešní době mají již společnosti vypracovaný jakýsi systém vztahů se zákazníky, který se liší se zaměřením a také velikostí společnosti. Firmy se dnes snaží produkty vyrábět nejenom co nejlevněji, ale svůj produkt či službu přizpůsobují individuálním potřebám každého zákazníka. Produkty či služby tedy nejsou již vyhledávány z důvodu jejich ceny, i když ta hraje významnou roli, ale také z důvodu kvality, obalu nebo značky.

---

<sup>6</sup>HOLLAND, Heinrich., *Direktmarketing-Fallstudien*. Str. 76.

<sup>7</sup>LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 18.

Obr. č. 1: Změna firemní orientace



Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 17.

### 1.3 Prvky CRM

Řízení vztahů se zákazníky nebo také CRM je tvořeno třemi základními prvky, které vyzdvihují autoři jako Jan Dohnal nebo Harry Wessling. Wessling poté tuto strukturu prvků obohacuje o čtvrtý prvek.

1. **Lidé (zaměstnanci, zákazníci),**
2. **Obchodní procesy (zaměření, prolínání),**
3. **Technologie (druh, rozsah),<sup>8</sup>**
4. **Obsahy (data, obsah).<sup>9</sup>**

Dalším autorem vyjadřujícím se k základním prvkům CRM je Ivo Křížko, který vidí CRM jako komplex čtyř složek, ve kterých jsou procesy, technologie, pracovníci a firemní kultura, ve které je kladen důraz na zákazníka a jeho požadavky. Cílem oblasti procesů řízení vztahu se zákazníkem je snaha o zasazení zákazníka do dění společnosti, kdy je zákazník právě tím subjektem, který z průběhu procesu profituje. Nutností je přitom zodpovězení si základních otázek a tedy „*Kdo je náš zákazník?, Jaké jsou jeho potřeby?, Jaké jsou jeho možnosti?, Jakou máme schopnost tyto potřeby uspokojit?*“ Důležitou oblastí jsou ale také pracovníci, kteří představují lidský kapitál, se kterým je nutno pracovat. Pro kvalitní řízení vztahů se zákazníkem musí být zaměstnanci vhodně vyškoleni k používání procesů či technologií, ale primárně musí sami pociťovat potřebu

<sup>8</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 18, 19.

<sup>9</sup>WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 16.

uspokojit zákazníka v největší možné míře. Oblast technologií poté představuje podporu komunikace se zákazníkem nebo řešení informačních a analytických potřeb.<sup>10</sup>

Na zmíněné prvky je nutno pohlédnout komplexně v rámci celého CRM a nikoli detailně se zaměřením na jednotlivé prvky. Tento komplexní pohled zajišťuje spojení dílčích vylepšení a dá vzniknout integrovanému celopodnikovému řešení, cílené kvalifikaci personálu a nasměrování obchodních procesů ke zvýšení hodnot a dosažení zisku.<sup>11</sup>

### 1.3.1 Procesy CRM a obchodní modely

Vytváření, spravování a aktualizování podnikových procesů souvisejících se zákazníkem spadá do základních cílů inovačních aktivit CRM. Proces je definován jako „posloupnost akcí zaměřených na vytvoření výsledků a musí mít definovaného vlastníka, obsah, metriky a zdroje“.<sup>12</sup> Procesy zaměřené na CRM se dělí do čtyř hlavních – řízení kontaktů, řízení obchodu, řízení marketingu a servisní služby.

- Řízení kontaktů je založeno na řízení vícekanálové komunikace dovnitř i vně organizace. Můžeme o něm mluvit jako o „průřezovém“, neboť zahrnuje všechny ostatní CRM procesy. K automatizaci řízení kontaktů se používá technologie kontaktního centra neboli Contact Center.<sup>13</sup>
- Řízení marketingu je založeno na řízení marketingových kampaní, řízení marketingových zdrojů a využívání příslušných komunikačních kanálů. Za cíl je považováno oslovení nových i stávajících zákazníků, zjištění jejich priorit a registrace těch, kteří o dané produkty či služby projeví zájem.<sup>14</sup>
- Řízení obchodu se zabývá objednávkovým cyklem, do kterého patří sběr kontaktů, zpracování objednávek a jejich následné vyřízení. Tento proces spolupracuje s řízením marketingu v oblasti přípravné fáze pre-sale a servisními službami v souvislosti s plněním objednávek.<sup>15</sup>
- Servisní služby společnosti jsou využívány k zajišťování záručního i pozáručního servisu, k nabídce komplementárních produktů/služeb s cílem

---

<sup>10</sup>KŘÍŽKO, Ivan. *Je CRM módou, nebo nutností?* Elektronický týdeník časopisu IT Systém.

<sup>11</sup>WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 16, 17.

<sup>12</sup>BOČKOVÁ HRAZDILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice*. Str. 17.

<sup>13</sup>KAŠPAR, Petr. *Analýza a implementace CRM systému ve firmě*. Str. 15.

<sup>14</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 33.

<sup>15</sup>KAŠPAR, Petr. *Analýza a implementace CRM systému ve firmě*. Str. 16.

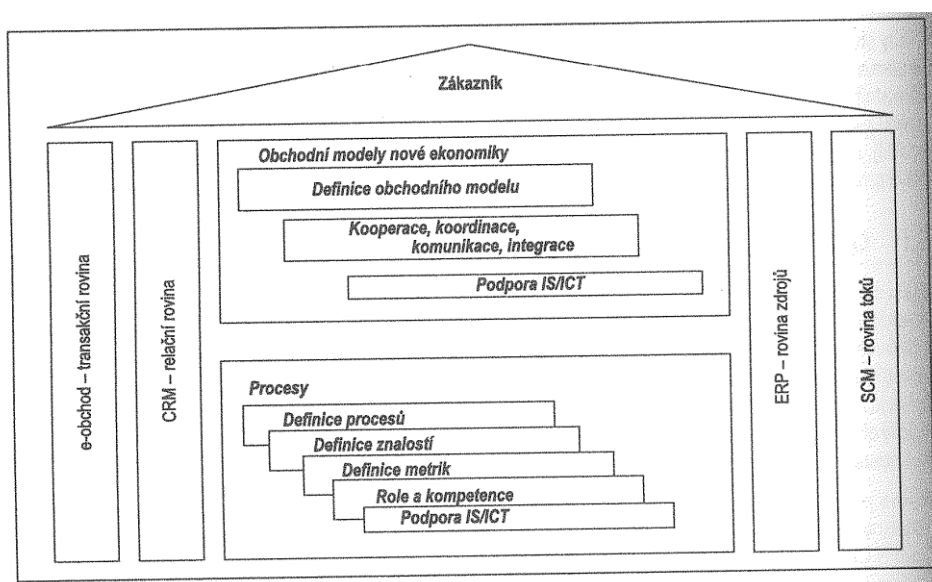
<sup>15</sup>SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. Str. 359.

posílit spokojenost a loajalitu zákazníků. Jak již bylo uvedeno, zasahují do obchodního cyklu, proto je můžeme dělit na předprodejní, prodejní či poprodejní. V rámci CRM jsou řízeny funkcionalitou, kterou označujeme jako CSS neboli Customer Service and Support.<sup>16</sup>

Obchodní model je definován jako strategický nástroj zohledňující konkurenci, partnery, zákazníky a možnou spolupráci mezi nimi. Obchodní model nám definuje obchodní architekturu a její pravidla. Rozlišujeme přímý, nepřímý obchodní model a dále hybridní.<sup>17</sup>

Jednotlivým prvkem obchodního modelu a odpovídajících procesů se stává zákazník. Vazby jsou znázorněny v obrázku č. 2.

**Obr. č. 2: Obchodní modely, procesy**



Zdroj: DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 26.

### 1.3.2 Pracovníci v CRM

V předešlé kapitole byl koncept CRM vysvětlen hlavně jako soubor určitých procesů, které vedou ke konečnému cíli získání zákazníka a rozvinutí vztahu s ním. Aby bylo CRM v podniku úspěšné, je potřeba propojit jednotlivé procesy s lidmi a také

<sup>16</sup>SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. Str. 205.

technologií. V této kapitole se blíže podíváme na pracovníky jako na důležitý článek řízení vztahů se zákazníky.

Zdrojem, který tuto problematiku výborně rozpracovává, je kniha Řízení vztahů se zákazníky – procesy, pracovníci, technologie od Jana Dohnala. Ten ve své knize uvádí v dnešní době nejžádanější charakteristiky pracovní síly, kterými jsou:<sup>18</sup>

- Důsledná koncentrace na potřeby zákazníka (Customer Insight),
- Soutěživost a vůle prosadit se (Drive to Achieve),
- Rozhodnost (Decisiveness),
- Schopnost improvizace (Break through thinking),
- Schopnost týmové práce (Teamwork),
- Schopnost vedení v týmu (Leadership, Coaching).

**Koncentrace na potřeby zákazníka** je významná vlastnost každého prodejce přičemž prodejce by měl nahlížet na podnikové aktivity v kontextu potřeb a očekávání svých zákazníků. Toto teoretické pojetí zní jako samozřejmost uvnitř každé firmy, ovšem praktické naplnění už samozřejmostí nemusí často být. Většinou se jako překážka uvádí tlak každodenních úkolů, které jsou na zaměstnance kladeny. Další překážkou je tlak jednotlivých manažerů, kteří se řídí krátkodobými metrikami. V rámci těchto překážek se zaměstnanci zaměří pouze na plnění přidělených úkolů, aby vyhověli podnikovým pravidlům. Tato skutečnost poté vede k chybné komunikaci se zákazníkem a případně k jeho ztrátě. Možností, jak se této ztrátě vyhnout, je správné řízení ze strany managementu. Jeho povinností je v zaměstnancích rozvíjet touhu po uspokojování potřeb zákazníků a snahu vcítit se do zákazníka tzv. „poznat ho“. Toho je možné dosáhnout zejména změnou myšlení, kdy je zaměstnancům doporučováno pohlížet na společnost z perspektivy zákazníka. Další možností je zavádění diskuzí o zákaznících na pracovních schůzích podniku či zmiňovat nejlepší a nejhorší obchodní případy, ze kterých se nejenom zaměstnanec, ale také celá společnost může poučit.<sup>19</sup>

**Soutěživost a vůle prosadit se** je další významnou charakteristikou pracovníka, kterou by měl splňovat. Počty stížností, spokojenost zákazníka i hospodářské výsledky společnosti by měly vést zaměstnance k tomu, aby objem a kvalitu své práce neustále

---

<sup>18</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 50 – 54.

<sup>19</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 50 – 54.



zlepšovali a zvyšovali tak zákaznickou loajalitu. V díle Řízení vztahů se zákazníky je zmíněn přesný návod, jak pracovníky, kteří jsou soutěživí a správně motivovaní rozpoznat a jak tyto vlastnosti u nich dále rozvíjet. Tito pracovníci „mají jasno ve svých prioritách“, jsou ochotni přijmout, ale také přiřadit náročné cíle, či podrobují kritickému zkoumání takové firemní procesy, ve kterých zjišťují nedostatky v oblasti uspokojování potřeb zákazníků. Rozvíjení soutěživosti a motivace u zaměstnanců lze primárně pomocí identifikace oblastí, ve kterých mají zaměstnanci nedostatečné zdroje pro plnění úkolů. Zaměstnanci by poté měli být motivováni k dobrovolné účasti na komplexních a obtížných projektech, nebo si určit své specifické priority.<sup>20</sup>

**Rozhodnost** je vlastností zaměstnance, které by měla být věnována značná pozornost. Jedná se zejména o rozhodnost, včasnou reakci v oblasti dotazů ze strany zákazníka, na které musí zaměstnanec včas reagovat. Pro podporu rychlosti reakce slouží implementovaný firemní software, který práci zaměstnance ulehčí, ale nezastane ji. Společnost může u svých zaměstnanců tuto vlastnost dobře rozpoznávat i pěstovat a to pomocí sebereflexe nebo vzdělávacích seminářů.<sup>21</sup>

**Schopnost improvizace** představuje tvůrčí invenci, nápaditost při řešení specifických obchodních situací. Samotná technologie CRM ji nedokáže nahradit, proto tato schopnost musí být u zaměstnanců neustále rozvíjena a zdokonalována. Jedná se zejména o vymanění zaměstnanců ze stereotypního chování, sledování konkurence a jednání, které zastává, či rozvíjení představivosti nebo schopnosti abstrakce.<sup>22</sup>

**Schopnost týmové práce** je vlastností, které si společnosti v dnešní době daleko více všimají. Právě schopnost zaměstnance spolupracovat vede často k úspěchu na trhu. Rozvíjet tuto schopnost je možné prostřednictvím různých teambuildingů, zlepšením komunikace či motivací ze strany managementu firmy.<sup>23</sup>

**Schopností vedení v týmu** se v kontextu CRM rozumí schopnost uskutečnit s týmem rychle dohodnuté aktivity směřující k obsluze a spokojenosti zákazníka, to se snahou být úspěšnější než konkurence a vyhovět zákazníkovi v jeho potřebách a požadavcích. Vedení týmu je založené na managementu společnosti a jeho schopnostech, které je

---

<sup>20</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 53 – 54.

<sup>21</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 54 – 56.

<sup>22</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 54 – 56.

<sup>23</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 59.

možné rozvíjet formou pracovních porad, školením a konečně humorem, který zmiňuje Jan Dohnal a kterým by měl jistě každý zaměstnanec oplývat.<sup>24</sup>

### 1.3.3 Technologie CRM

Po procesech, obchodních modelech a zaměstnancích, které společnost využívá k získávání potenciačních zákazníků a k rozvíjení vztahů s nimi, je důležitá také technologie, která CRM ve společnosti podporuje. Ta by měla být vybírána s vědomím, že bude integrována do existujícího IS podniku.<sup>25</sup>

V rámci používaných systémů a technologií se používá často termín architektura CRM, která slouží k vyjádření základního konceptu různých oblastí jejich řešení.<sup>26</sup> Kromě toho je nutností pochopit vzájemné vztahy těchto architektur, což je častokrát velice složité. Rozlišujeme několik základních architektur, které se dělí v závislosti na autorovi. Jan Dohnal ve své publikaci uvádí toto základní dělení:<sup>27</sup>

- Architektura informačních služeb – sledují se informační služby externím zákazníkům či interním pracovníkům, obsahová náplň, obchodní podmínky atd.,
- Aplikační architektura informačního systému představuje přehled aplikací a úloh, jejich uspořádání a vztahy,
- Architektura technologická reprezentuje široké uspořádání softwarových a technických prostředků,
- Architektura řízení IS/ICT definuje jednotlivé oblasti řízení IS/ICT a vzájemné vztahy.

Každá z jednotlivých architektur zastává dle autora důležitou úlohu v rámci CRM. Jan Dohnal ovšem hlavně vyzdvihuje **aplikační architekturu**, která nejlépe vystihuje souvislosti a vazby jednotlivých aplikací. Aplikační architekturu je dělena na základní části a to operační, analytickou a tzv. kooperativní.<sup>28</sup>

V jiné publikaci doktorky Hommerové *CRM v podnikových procesech* se objevuje základní členění architektury na operativní a analytickou. Toto základní členění je

---

<sup>24</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 15 – 16.

<sup>25</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 59.

<sup>26</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 59.

<sup>27</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 15 – 16.

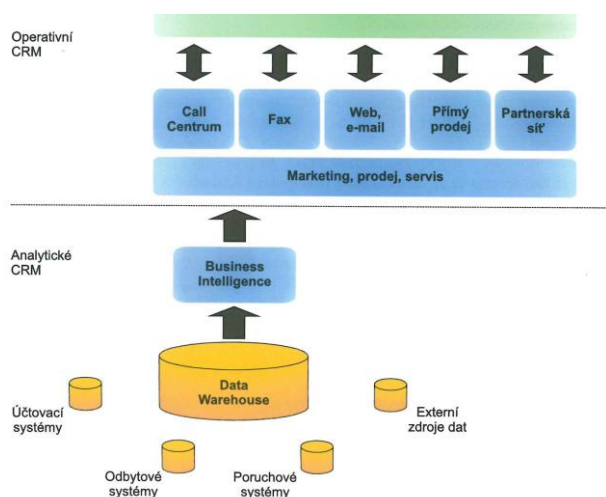
<sup>28</sup>PEPPERS, Don., Martha ROGERS a Bob. DORF. *The one to one field book: the complete tool kit for implementing a 1 to 1 marketing program*. Str. 48 – 55.

použito v rámci implementace CRM do struktury společnosti.<sup>29</sup> Podnik, který se poté rozhodne pro implementaci CRM, musí splňovat tyto požadavky:

- Měl by identifikovat své zákazníky a zjistit jejich potřeby,
- Rozpoznat tyto potřeby od potřeb jiných zákazníků (každý zákazník je individuální),
- Zajistit včasnou a efektivní komunikaci se zákazníkem,
- Přizpůsobit produkty, služby právě zjištěným potřebám konkrétního zákazníka.<sup>30</sup>

V díle *Informační systémy v podnikové praxi* jsou od autorů Hany Klčové a autora Petra Sodoma děleny technologie podporující CRM na operační, kooperativní. K tomuto dělení ovšem přidávají ještě kooperativní, kterou uvádí již zmíněný Jan Dohnal.<sup>31</sup>

**Obr. č. 3: Architektura CRM**



Zdroj: HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 17.

Jak můžeme vidět, stejně jako u rozdílnosti samotné definice CRM, se názory odborníků rozcházejí také u členění prvků CRM. V obsahu své práce se tedy dále budu zabývat objasněním architektury CRM, ve které uvedu analytickou část, operativní i kooperativní.

### 1.3.3.1 Analytická část CRM

Analytická část CRM se zabývá prací se získanými daty a využíváním datových skladů. Do obsahu patří například segmentace klientů, určení skupin ziskových zákazníků,

<sup>29</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 16.

<sup>30</sup>SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. Str. 388.

<sup>31</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 59.

analýza marketingových kampaní nebo analýza chování zákazníků. Operativní CRM se zaměřuje na porozumění zákazníkovi a pochopení jeho potřeb. Základním předpokladem pro využití dat analytické části je centralizace informací o zákaznících. Již není efektivní a možné udržovat několik heterogenních databází o zákaznících v jednotlivých pobočkách firmy. Řešením je právě již zmíněná centralizace, která vede k efektivnímu nasazování procesů CRM. Využití těchto procesů ve spolupráci s vhodnou motivací pracovníků a použitím technologií vede ke změně orientace společnosti směrem k zákazníkovi.<sup>32</sup>

### 1.3.3.2 Operativní část CRM

Prvním krokem pro zajištění úspěšného řízení vztahů se zákazníkem je analýza produktů, služeb, které zákazník využívá a které vyhledává. Operativní část CRM se zabývá realizací předem definovaných obchodních procesů. Tato část je určena pro podporu interakcí se zákazníkem přes různé typy kanálů a to od telefonních přes zákaznická centra, elektronické kanály až po poštovní zásilky. Cílem je zlepšení komunikace se zákazníkem a její koordinace uvnitř firmy.<sup>33</sup> Významným aspektem je, aby zákazník nepocítil rozdíl ve formách komunikace s firmou, tedy pokud se zákazník rozhodne pro jakýkoliv kontakt se společností, jeho požadavek musí mít vždy stejnou prioritu (všechny komunikační kanály tedy musí být rovnocenné).<sup>34</sup>

Do operativní části CRM patří dle publikace doktorky Hommerové:

- Podpůrné aplikace (Back Office),
- Aplikace využívané při kontaktu se zákazníkem (Front Office),
  - o Aplikace prostřednictvím mobilních telefonů,
  - o Aplikace užívané při práci centra obsluhy volání (Contact Center),
  - o Aplikace podporující práci obchodníka (Sales Force Automation),
  - o Automatické marketingu (Enterprise Marketing Automation),
  - o Nejrůznější aplikace zákaznických služeb a podpory (Customer Service and Support).<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 16.

<sup>33</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 16.

<sup>34</sup>SYSTEMONLINE. ČLÁNKY. *Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM*. Citováno 27.3.2017.

<sup>35</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 16

Jan Dohnal ve své publikaci poté uvádí pouhé členění Front Office, které dělí na:

- Podporu prodejních aktivit SFA (Sales Force Automation) – nástroje řízení kontaktů, podpora prodejní činnosti,
- Podporu marketingových aktivit EMA (Enterprise Marketing Automation) – segmentace, vytváření marketingového plánu, analýzy trendů,
- Podporu servisních aktivit CSS (Customer Service and Support) – organizace servisu, podpora servisních zásahů u zákazníka, informace o produktech a jejich opravách.<sup>36</sup>

Informační systém CRM tedy slučuje již existující podnikové aplikace back-office a nové aplikace front-office. Do back-office aplikací můžeme řadit logistické aplikace, ekonomické, personální či aplikace pro rozhodování a výrobu. Front-office aplikace podporují komunikaci a lze mezi ně řadit call centra, přímý kontakt se zákazníky, služby zákazníkům nebo elektronické obchody.<sup>37</sup>

### **1.3.3.3 Kooperativní část CRM a kontaktní centrum**

Kooperativní částí CRM je myšlen průřezový proces řízení kontaktů v rámci vícekanálové komunikace.<sup>38</sup> Tato část zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace a to například s obchodními partnery. Právě zde může společnost se svými obchodními partnery využít potenciál CRM, kdy dochází ke sdílení dat a aplikací vztažených ke společným zákazníkům.<sup>39</sup> Do kooperativní části CRM podle Jana Dohnala v díle Řízení vztahů se zákazníky řadíme:

- Aplikace Mobile-Office podporující práci obchodníků na místě u zákazníka,
- Podporu komunikace CRM přes web a e-mail,
- Nástroje určené k řízení kontaktních center.

Ke kontaktu se zákazníky a obchodními partnery slouží v dnešní době tzv. HelpDesk, který se začal rozvíjet v osmdesátých a devadesátých letech. V dnešní době je cílem zřizování kontaktních center snaha o zprostředkování individualizovaného kontaktu se zákazníkem. Využity jsou všechny možné kanály od telefonů, faxů, elektronické pošty až po webové stránky či přenos hlasu po internetu. Cílem investice do budování

---

<sup>36</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 60.

<sup>37</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 16.

<sup>38</sup>SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. Str. 388.

<sup>39</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 63 -64.

kontaktního centra v rámci společnosti je stav, ve kterém operátoři centra mají k dispozici veškeré informace o vztahu se zákazníkem, o společnosti a jejich plánech a samozřejmě o nabízených produktech/službách či jejich cenách. V tabulce č. 1 je vidět vývoj kontaktního centra od osmdesátých a devadesátých let. V současné době již zaměstnanci kontaktních center jsou specialisty s příslušným školením, měřením jejich výkonu a odpovídajícím motivačním systémem. Samotné kontaktní centrum dnes již neřeší pouhé stížnosti, ale podporuje řízení vztahů se zákazníky.<sup>40</sup>

**Tab. č. 1: Vývoj kontaktních center**

Kontaktní centra	1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
Důvody zřízení	Centralizace	Roste využití kontaktního centra, více funkcí	Optimalizace procesů	Služba na míru
Kultura	Direktivní řízení	Hromadná výroba	Spojité zlepšování podle pravidel TQM	Odlišení zákazníků, hromadná individualizace produktů a služeb
Metriky	Náklady	Výkon, výrobní kapacita	Kvalita	Podíl na trhu a podíl produktů u jednotlivých zákazníků
Procesy	Izolovaný proces	Více procesů	V rozsahu oddělení	Podnikové
Zaměstnanci	Externisté na částečný úvazek	Externisté placeni na plný úvazek, placeni hodinově	Vlastní zaměstnanci, plný úvazek	Specialisté
Poslání	HelpDesk	Dodávka produktů a služeb	Řízení obchodních případů	Řízení vztahů se zákazníky

Zdroj: DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 65.

#### 1.4 Metody měření a hodnocení úrovně výkonnosti CRM

Metody měření a hodnocení úrovně výkonnosti CRM jsou nepochybně důležitou a nepostradatelnou součástí řízení CRM v podniku. Cílem je objektivní posouzení a vyhodnocení aktuální úrovně CRM v podniku. Podle analytického průzkumu provedeného mezi vedoucími pracovníky velkých mezinárodních firem je možné zjistit důvody, proč se měřením i hodnocením ve společnosti zabývat.

- „Měření a hodnocení nutí k dokonalejšímu propracování strategie a zvýšení důvěry ve strategii mezi zaměstnanci,

<sup>40</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 64 – 65.

- *Měření a hodnocení vede ke sjednocení komunikace týkající se strategie a klíčových faktorů CRM,*
- *Měření a hodnocení zvyšuje míru ztotožnění se s firemními cíli a strategií a loajalitu zaměstnanců,*
- *Měření a hodnocení rapidně zvyšuje podíl úspěšně prováděných změn,*
- *Měření a hodnocení zvyšuje možnosti a schopnosti předvídání problémů,*
- *Měření a hodnocení usnadňuje řídicím pracovníkům sledovat kontinuálně vliv prováděných změn na jednotlivé firemní úseky.* <sup>41</sup>

Pro měření úrovně a výkonnosti CRM se využívá několika metod, které jsou používány samostatně ve společnostech nebo kombinovaně s dalšími metodami. Vít Chlebovský ve svém díle *CRM Řízení vztahů se zákazníky* zmiňuje například CRM Scorecard, CRM Maturity Model, Metodu kvantifikace rozvojových schopností nebo CRACK model. Většina modelů je postavena na bázi propracovaných dotazníkových struktur a jejich následném objektivním vyhodnocení.<sup>42</sup>

O metodách měření i hodnocení vztahů se zákazníky se zmiňuje ve své publikaci *CRM v podnikových procesech* také doktorka Hommerová. Mezi základní metody lze zařadit ABC analýzu, skóringové modely, zákaznická portfolia, výpočet zákaznického krycího příspěvku a víceúrovňové hodnocení zákaznických vztahů.<sup>43</sup>

První bodem je jednodimenzionální ABC analýza podle obratu. Obrat je nejčastěji zohledňovaným zákaznickým příspěvkem. ABC analýzu můžeme také chápat jako kontrolní nástroj pro změnu zákaznické struktury v průběhu času. Základem propočtu tohoto pojetí hodnoty zákazníka jsou čtyři kvantifikovatelné veličiny, kterými jsou obrat, náklady, investice a riziko. Společnosti mají porozumět životnímu cyklu svých zákazníků a analyzovat je právě podle zmíněných kvantifikovatelných veličin.<sup>44</sup>

Rozšířenou metodou je také metoda bodového hodnocení nebo také skóringový model. Jedná se o matematicky jednoduše strukturované, ale diferencovatelné a modifikovatelné hodnotící postupy. Nejprve je potřeba vyřadit všechny znaky zákazníků, které jsou z perspektivy poskytovatele relevantní, přičemž mohou být aplikována kvalitativní i kvantitativní kritéria. Poté jsou integrovány faktory označující

<sup>41</sup>CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 127 – 128.

<sup>42</sup>CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 127 – 128.

<sup>43</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 27 – 31.

<sup>44</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 27 – 31.

míru významnosti jednotlivých znaků, které dohromady dávají hodnotu 100 %. V konečné fázi je zapotřebí hodnocené zákaznické vztahy přezkoumat na základě každého jednotlivého kritéria.<sup>45</sup>

Možností, jak hodnotit vztahy se zákazníkem je také analýza rentability typu výpočtů zákaznických krycích příspěvků. Předpokladem je započtení nákladů a výnosů podle zákazníka. Každému zákazníkovi jsou přičítány individuální a nepřímé náklady, přičemž postupně jsou jednotlivým zakázkám přiřazovány náklady závislé na produktu. Ty pak jsou zase přiřazovány jednotlivým zákazníkům. Tento postup se nabízí především proto, neboť běžné systémy výpočtu nákladů bývají zpravidla vztaženy na konkrétní produkty. Typickými zákaznickými náklady jsou náklady vycházející ze specifického přání zákazníka, zvláštních servisních služeb a další. Náklady, které nelze přiřadit zákazníkům, se vypisují do seznamu odděleně, případně se zakládá stupňovité účtování. Po provedení těchto analýz můžeme posoudit efektivitu opatření zaměřených na jednotlivé zákazníky.<sup>46</sup>

#### **Obr. č. 4: Základní model pro výpočet zákaznického příspěvku na úhradu**

<b>Hrubé výnosy ze zákazníků za období</b> – krácení výnosů
<b>= Čisté výnosy ze zákazníků za období</b> – náklady na produkty odebrané zákazníkem (proměnné náklady na kus podle kalkulace produktu, násobeno množstvím nákupů)
<b>= Příspěvek zákazníka na úhradu I</b> – náklady na zakázku jednoznačně ovlivněné zákazníkem (například zařízení, náklady na dopravu)
<b>= Příspěvek zákazníka na úhradu II</b> – náklady na navštívení zákazníka, jednoznačně jím ovlivněné (například náklady na cestu k zákazníkovi) – jiné relativní jednotlivé náklady na zákazníka za období (například plat key-account manažera se speciální kompetencí; inženýrské pomoci; náklady na e-maily; úroky z pohledávek; u zákazníků na obchodním stupni: příplatky na reklamu, poplatky na zalistování a podobné úhrady)
<b>= Příspěvek zákazníka na úhradu III</b>

Zdroj: HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 32.

Metod pro měření a hodnocení řízení vztahů se zákazníky je zcela jistě mnoho. Měření lze provést kvantitativním, kvalitativním dotazováním či specializovanými metodami.

<sup>45</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 27 – 31.

<sup>46</sup>HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. Str. 28 – 31.



Pro měření kvality řízení vztahů se zákazníky jsem si vybral **model CRACK**, který je v práci dále detailněji popsán.

#### 1.4.1 Měření CRM pomocí CRACK modelu

**CRACK model** neboli **Customer Relation Analysis Complex Kit** je považován za systém měřící úroveň CRM. Autorem CRACK modelu je Vít Chlebovský, který ho představil ve své publikaci *CRM: Řízení vztahů se zákazníky*.<sup>47</sup> Tento model není v zahraničí příliš znám a v České republice tuto metodu ve svých disertačních pracích zmiňuje např. Keřt, který model upravuje dle vlastních zkušeností z praxe<sup>48</sup> či Miklenčíčová.<sup>49</sup>

V článku inženýrky Hany Pechové na téma *Porovnání vybraných metod měření výkonnosti systémů* je CRACK model hodnocen pozitivně. Mezi faktory, které model CRACK využívá, patří budování a řízení značky, budování a řízení nabídky, úspěšnost marketingové kampaně, internetová prezentace, sales a zákazníci, zákaznická podpora, servisní podpora, logistika a komplexní ukazatele. Pro jednotlivé faktory musí být určeny váhy a to pomocí Fullerovy metody, Saatyho metody nebo faktorové analýzy. Výstupem je vyjádření celkového ukazatele pomocí váženého průměru. Jak již bylo uvedeno, autorka model CRACK hodnotí pozitivně, kdy model dokáže vypočítat celkový ukazatel úrovně CRM pomocí váženého průměru. Za nevýhodu je považována chybějící prezentace modelu v zahraničí.<sup>50</sup>

##### 1.4.1.1 Sledované veličiny v modelu CRACK

Veličiny pro měření CRM ve firmě jsou dle jejího autora rozřazeny do několika oblastí, které byly již zmíněny. Z důvodu vysokého počtu sledovaných veličin jsem se rozhodl pro vložení obrázků z knihy Víta Chlebovského, kde jsou tyto veličiny velice přehledně uvedeny.<sup>51</sup> Obrázky jsou uvedeny na konci diplomové práce v příloze A.

---

<sup>47</sup> PECHOVÁ, Hana. *Porovnání vybraných metod měření výkonnosti CRM system – Conference Paper*. Str. 6 – 8.

<sup>48</sup> KEŘT, Radim. *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podnik*.

<sup>49</sup> MIKLENČIČOVÁ, Renáta. *Meranie ukazovateľov výkonnosti CRM*.

<sup>50</sup> PECHOVÁ, Hana. *Porovnání vybraných metod měření výkonnosti CRM system – Conference Paper*. Str. 9.

<sup>51</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 141 -145.

### 1.4.1.2 Váhování veličin

Z dříve uvedených veličin, které tvoří obecný systém hodnocení, je nutné vytvořit konkrétní systém tím, že jednotlivým měřeným veličinám přiřadíme váhu důležitosti. Váhy vychází ze subjektivního pohledu každého člověka na problematiku ale i z různých firemních strategií či priorit. Pro stanovení vah jednotlivých veličin je přitom dobré, aby se na jejich identifikaci podíleli manažeři z různých úrovní firmy. Metod pro přiřazování vah je mnoho. Za zmínku stojí např. Fullerův trojúhelník, Saatyho matice nebo Metoda úplného párového srovnání.<sup>52</sup>

S podstatně jiným názorem na váhování veličin se můžeme setkat v dizertační práci Radima Keřta. Ten pro váhování veličin shledává nejlepším tzv. **bodovou stupnici**. Nejvýhodnější je alokace 100 bodů spolu s preferenčním pořadím kritérií, protože nedochází ke zkreslení obrazu významnosti ukazatelů. Váhy podle bodů získáme vydělením bodů u jednotlivých kritérií součtem všech bodů. Tedy například 7/40.<sup>53</sup>

Tab. č. 2: Příklad váhování podle bodů

<b>Body</b>	10	7	8	9	6
<b>Váhy</b>	0,25	0,175	0,2	0,225	0,15

Zdroj: KEŘT, Radim. *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podnik*.<sup>54</sup>

### 1.4.1.3 Zpracování měření

Stanovením jednotlivých oblastí spolu s veličinami, kterými nakonec přidáme jednotlivé váhy, vznikne unikátní systém měření CRM firmy. Po sestavení systému sledování veličin je třeba vytvořit komplexní ukazatel, který znázorní úroveň CRM firmy. Dílčím řešením je podle Chlebovského využití procentuálních hodnot vztažených k dosažitelnému maximu a příslušné váhy pro jednotlivé dílčí veličiny, kritéria. Celkový rozsah hodnot veličiny je 100 %. Danou hodnotu poté vyjádříme procentuálně vůči tomuto intervalu.<sup>55</sup>

<sup>52</sup>CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 139.

<sup>53</sup>KEŘT, Radim. *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podnik*. Str. 136.

<sup>54</sup>KEŘT, Radim. *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podnik*. Str. 137.

<sup>55</sup>CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 140.

Výpočet veličiny, jejichž cílem je maximalizace:

$$(\text{hodnota} * 100) / |\text{max} - \text{min}|$$

Výpočet veličiny, jejich cílem je minimalizace:

$$((|\text{max} - \text{min}| - \text{hodnota}) * 100) / |\text{max} - \text{min}|$$

Ze získaných hodnot poté vypočítáme váhový průměr a dostaneme procentuálně vyjádřenou úroveň CRM.

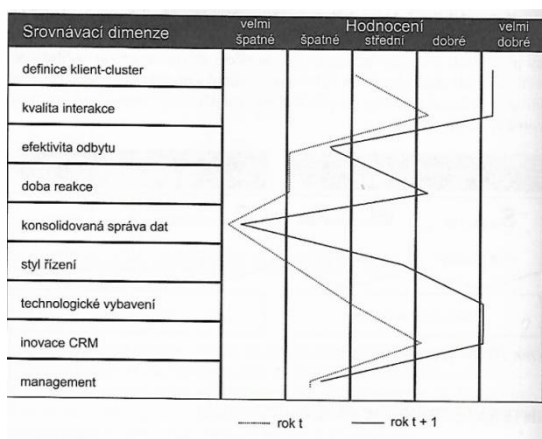
### 1.4.2 SWOT analýza

Pro vyhodnocení úrovně CRM v podniku může mimo již zmíněného modelu CRACK sloužit také SWOT analýza. SWOT analýza zaměřená na CRM zkoumá interní silné a slabé stránky organizace v oblasti CRM. K tomu také analyzuje vnější příležitosti a hrozny.<sup>56</sup>

#### Interní analýza CRM

Aby mohla organizace provést interní analýzu CRM, je zprvu nutné získat požadované informace a data. Informace či data je možné získat od vedoucích pracovníků, odborníků, zaměstnanců ale i samotných zákazníků. Výsledkem interní analýzy je bilance silných a slabých stránek jednotlivých nástrojů v oblasti CRM.<sup>57</sup> Jak daný výsledek analýzy vypadá, je možné vidět na následujícím obrázku.

**Obr. č. 5: Hodnocení analýzy**



Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 68.

<sup>56</sup>WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 66.

<sup>57</sup>WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 67 – 68.

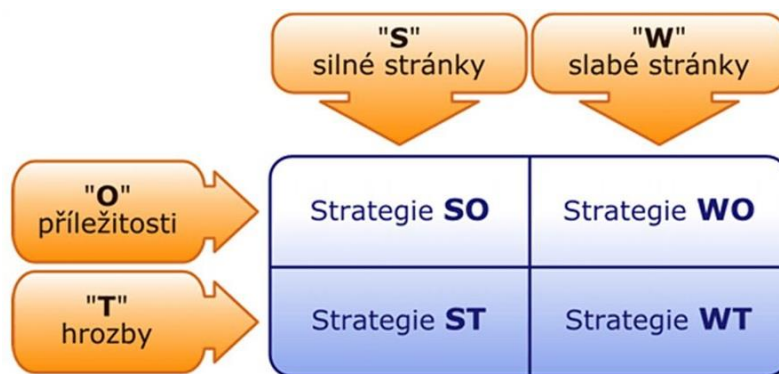
## Externí analýza CRM

Externí analýza zkoumá vnější prostředí společnosti, které může danou organizaci ohrozit nebo ji připravit možné příležitosti pro rozvoj. Stejně jako u interní analýzy i externí analýza využívá možná data, kterými jsou publikace, placené databáze, televize, rozhlas ale i internet. Podstatná je však schopnost analyzovat tyto informace ze strany zaměstnanců. V opačném případě lze najmout firmu zabývající se analýzou externího prostředí firmy. V současné době 21. století je doporučováno se zaměřovat zejména na oblast rozvoje technologií, úroveň konkurence v oblasti CRM, preference a trendy v chování zákazníků.<sup>58</sup>

## Výstup SWOT analýzy

Výstupem SWOT analýzy je komplexní zhodnocení situace organizace v oblasti CRM. Jsou identifikovány silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a také hrozby. Z výsledků SWOT analýzy lze dále stanovit jednotlivé strategie, které vycházejí z kombinací silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb.<sup>59</sup>

**Obr. č. 6: SWOT analýza**



Zdroj: WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 67. Vlastní zpracování.

<sup>58</sup>WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 68 – 69.

<sup>59</sup>WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Str. 68 – 69.

Z jednotlivých kombinací získáme strategie SO, WO, ST a WT.

- Strategie **SO** se také jinak nazývá maxi – maxi, protože kombinuje silné stránky a příležitosti firmy. Silné stránky kombinuje v té míře, aby pomocí silných stránek využívala všech příležitostí.<sup>60</sup>
- Strategie **ST** je nazývána maxi – mini. V této strategii kombinujeme silné stránky a hrozby. Snažíme se využít silné stránky společnosti k minimalizaci možných hrozeb.<sup>61</sup>
- Strategie **WO** se nazývá mini – maxi, kdy dochází ke kombinaci slabých stránek a příležitostí. Cílem je najít řešení k překonání slabých stránek tak, aby se využili příležitosti.<sup>62</sup>
- Strategie **WT** také nazývána mini – mini. Zde kombinujeme slabé stránky s hrozbami. Cílem je ujasnění, jaké slabé stránky mohou vyvolat konkrétní hrozby pro firmu. Na základě identifikace těchto slabých stránek dochází k jejich postupnému omezení.<sup>63</sup>

### 1.5 Strategie CRM a vytváření hodnoty pro zákazníka

Poté, co se zhodnotí úroveň vztahů se zákazníky ve vybraném podniku, tak je třeba vytvořit uvnitř i vně podniku a v celém logistickém řetězci vhodné prostředí pro vylepšení vztahů se zákazníky a vhodnou strategii, kterou organizace bude uplatňovat.<sup>64</sup> To ovšem vyžaduje uskutečnění řady opatření a kroků, mezi které řadíme:<sup>65</sup>

- Vytvoření podnikové kultury, která podporuje vytvoření a dodání žádoucí hodnoty pro zákazníky. Nutností je vytvoření takového klimatu v podniku, kdy pracovníci podniku spolupracují při vytváření a dodávání jedinečné hodnoty pro zákazníka. Zároveň je potřeba stanovit si strategii CRM, kterou organizace hodlá použít.
- Plánování a přizpůsobení činností, které povedou k dodání zvláštní hodnoty zákazníkům. Mezi tyto činnosti zahrnujeme porozumění zákazníkům, ztotožnění

---

<sup>60</sup> S ARSBY, Alan. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Str. 9 – 13.

<sup>61</sup> S ARSBY, Alan. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Str. 9 – 13.

<sup>62</sup> S ARSBY, Alan. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Str. 9 – 13.

<sup>63</sup> S ARSBY, A., *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*, str. 9 – 13.

<sup>64</sup> LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Str. 156.

<sup>65</sup> DEBONIS, J. Nicholas., Eric W. BALINSKI a Phil ALLEN. *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value*. Str. 78 – 79.

se s jejich potřebami napříč celým podnikem a jeho parametry, koncipování nabídky podle potřeb zákazníků, vývoj, výrobu a dodání hodnotné nabídky zákazníkům, hodnocení spokojenosti zákazníků s nabídkou a službami. Jde o neustálý proces zdokonalování těchto činností.

- Investice do vhodné infrastruktury. Pro dodání požadované hodnoty zákazníkům je nutné, aby podnik investoval do vhodné infrastruktury, která podporuje dodání výrobků či služeb. V praxi to znamená vytvoření informačního a distribučního zázemí.
- Dodání hodnoty pro zákazníky způsobem, který je účinný a nákladově efektivní. Cílem je vytvoření integrovaného logistického systému, který se opírá o moderní systémy péče o trh např. Quality Management System (QMS) nebo Quick Response (QR).

### **1.5.1 Vytvoření podnikové kultury**

Aby organizace hodnotu zákazníkovi dodala, musí si nejprve stanovit, kdo je skutečně jejím zákazníkem a jak ziskový je. Pro provedení identifikace zákazníka je potřeba jedné důležité věci a to dat.

U vytvoření správné podnikové kultury je potřeba, aby každý člen organizace rozuměl svému příspěvku k hodnotě pro zákazníka a věděl, jak je jeho role důležitá pro splnění závazku k zákazníkovi. Hodnotu zákazníkovi nemůže zaměstnanec dodat, pokud není dobře informován právě o hodnotových očekáváních zákazníků a hodnotě z toho plynoucí, kterou podnik chce dodat na trh. Povinností vedení organizace je implementovat orientaci na zákazníka a jeho potřeby napříč celým podnikem. Nejlepším a nejznámějším způsobem je vložit zájem o zákazníka, hodnotu pro zákazníka a závazek k zákazníkovi přímo do popisu práce každého zaměstnance. Všichni zaměstnanci by neměli sdílet pouze plnění potřeb zákazníka, ale měli by získat také podíl na výhodách z výnosných zákaznických vztahů. Pokud zaměstnanci nejsou takto motivováni, nemusí mít zájem na kvalitní a efektivní obsluze zákazníka.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup>LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Str. 156 – 157.

Samotný postup tvorby strategie řízení vztahů se zákazníky by měl být projektově řízen. Musejí být jasně definovány role, odpovědnosti, harmonogram, rozpočet a cíl. V praxi lze doporučit tvorbu strategie v těchto krocích:<sup>67</sup>

- Přípravná a analytická část
  - Příprava a plánování strategie
  - Převzetí a verifikace závěrů podnikové strategie, do čehož patří vazba na business strategii a dílčí funkcionální strategii
  - Stanovení vize a cílů řízení vztahů se zákazníky
    - Analýza stávajícího stavu podnikatelské činnosti a stavu CRM
    - Analýza a zhodnocení CRM trendů
    - Definování základních požadavků na CRM
    - Formulace vize a cílů CRM
- Návrhová část
  - Informační integrace podniku s okolím a integrace interních podnikových procesů s CRM
    - Optimalizace modelu podnikových procesů
    - Definování funkcionality a parametrů interních služeb firmy, které podporují procesy
  - Definování modelu CRM a návrh modelu procesů CRM
    - Popsání architektury jednotlivých procesů a jejich informačních vazeb
    - Datová, aplikační a technologická integrace s vazbou na okolí organizace

### **1.5.2 Plánování a přizpůsobení činností**

Nejkritičtějšími procesy, které jsou nutné pro vytvoření hodnoty pro zákazníka, jsou takové, které jsou přímo založeny na prioritách těchto zákazníků. Teprve po těchto procesech je nutné rozhodnout, jak řídit další návazné a pomocné procesy. Po vytvoření hodnotového závazku k zákazníkům je nutné stanovit strukturu firemních funkcí, prostředků, zdrojů a lidí pro úspěšnou obsluhu zákazníka. Poskytování hodnoty zákazníkovi vyžaduje lidi, kteří mají specifické schopnosti, jsou školeni efektivním vývojovým systémem a řádně motivováni. Podnik musí jasně vědět, jaké schopnosti a

---

<sup>67</sup>CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 110 – 111.

jaká oprávnění zaměstnanců jsou potřebná ve všech jeho funkčních úrovních. Pro každý proces je nutnost také identifikovat mezery a kvantifikovat potřebné lidské zdroje. Vývojový systém a výkon spojený s vytvářením a doručováním hodnoty zákazníkovi musí být měřen a odměňován. Tvorba hodnoty musí být proto spojena s vytvářením doprovodné formy odměňování a měření výkonu. To dá podniku možnost soustředit se na školení klíčových zaměstnanců a na jejich odměňování. Důležité je uvědomění, že odměňování zaměstnanců není založeno pouze na krátkodobých výnosech, ale hlavně na tvorbě dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Pro podnik je důležitější mít dlouhodobě spojené a loajální zákazníky než krátkodobý zisk.<sup>68</sup>

### 1.5.3 Trendy vztahů se zákazníky

Plánování a přizpůsobování činností ve firmě ve vztahu ke zvyšování hodnoty pro zákazníka musí procházet neustálým vývojem tak, aby organizace o své zákazníky nepřišla. Pro řízení CRM stejně jako u jiných oblastí firmy, jako jsou například technologie, se vyplácí sledování nových trendů. Při rychlosti technologického vývoje, který obnáší také změny v CRM, je ovšem častokrát obtížné sledovat trendy, protože se mění velice rychle. Pro ty aktuální a nové je tedy ideální analýza internetových zdrojů, které stačí na technologické a vývojové změny včas reagovat. V oblasti CRM pro rok 2017 jsou trendy:

- Vytváření kvalitního obsahu. Na vzestupu je trend, kdy zákazníci požadují zajímavé, emocionální, relevantní a snadno dostupné informace o produktech či samotné firmě. Podle Googlu se spotřebitelé stávají sofistikovanějšími a na tento vývoj řada firem nenašla podle Google Adwords řešení.<sup>69</sup>
- Geo-location. Vývoj „geo-lokace“ bude v oblasti fyzické cookie. Spotřebitelé budou v blízkosti kamenných obchodů přijímat zprávy o skvělých nabídkách či slevové kupóny. Samotní obchodníci mohou prostřednictvím signálů mobilních telefonů sledovat pohyb zákazníků uvnitř obchodu, mohou vést záznamy o jejich chování a mohou identifikovat opakující se nákup.<sup>70</sup>
- Servis a spotřebitelská zkušenost. Podle společnosti McKinsey&Company, která se zabývá konzultacemi v oblasti managementu, je 70 % z nákupní zkušenosti

---

<sup>68</sup>LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Str. 157 – 158.

<sup>69</sup>CRMTRENDS. *Crm. Top 5 CRM Trends for 2017*. Citováno 27.3.2017.

<sup>70</sup>CRMTRENDS. *Crm. Top 5 CRM Trends for 2017*. Citováno 27.3.2017.



zákazníka založena na tom, jak se zákazník cítí, když je s ním zacházeno. V současné době 21. století mají zákazníci na výběr z více produktů/služeb než v předcházejících letech. Díky tomuto postavení mají větší požadavky, které jsou kladeny na prodejce. Klíčem k uspokojení zákazníka se tedy stává komplexní zážitek napříč všemi komunikačními kanály. Cílem k tomu jsou investice do infrastruktury, která umožňuje sdílet znalosti a informace o zákaznících. Jednou z inovací bude experiment s multi-zaváděcím věrnostním programem, který bude sdružovat více obchodníků. Věrnostní programy přestávají být vázány na soukromou značku.<sup>71</sup>

- Personalizace a úprava. Statické webové stránky v současné době nestačí a musí být sociální, inspirativní a osobní. Vzhledem k jedinečné povaze mobilního telefonu (telefonního čísla) se dnes obchodníci mohou naučit návyky svých zákazníků a nabídnout jim více proaktivní služby např. vlastní menu v restauracích, ve kterém budou vyloučeny potraviny, které se zákazníkovi nelíbí nebo na ně má alergie. Tyto informace obchodník získá právě z telefonního mobilu, prostřednictvím kterého budou sdíleny informace, co zákazník nakupoval, kde jedl a co jedl.<sup>72</sup>
- Omnichannel. Omnichannel je založen na využití všech kanálů kontaktu se zákazníkem současně. Díky Omnichannel nejenže oslovíme skutečně maximální část z naší cílové skupiny, ale snáze a přesněji rozpoznáme reference našich zákazníků, které budeme moci přenést do další vzájemné komunikace. Bude docházet k propojení digitální zkušenosti a offline zkušenosti.<sup>73</sup>

#### **1.5.4 Investice do vhodné infrastruktury**

Do infrastrukturních investic patří investice do vnitřní i vnější infrastruktury. Podnik se musí zprvu rozhodnout, zda bude celou očekávanou hodnotu zákazníkovi poskytovat sám, nebo využije některého ze subjektů distribučního kanálu pro předání části hodnoty zákazníkovi. Na základě tohoto prvotního rozhodnutí se odvíjí investice, kdy do vnější infrastruktury spadají investice právě do subjektů distribučního kanálu a do vnitřní infrastruktury spadají investice do samotné společnosti. Rozhodnutí společnosti se

---

<sup>71</sup>CRMTRENDS. *Crm. Top 5 CRM Trends for 2017*. Citováno 27.3.2017.

<sup>72</sup>CRMTRENDS. *Crm. Top 5 CRM Trends for 2017*. Citováno 27.3.2017.

<sup>73</sup>CRMTRENDS. *Crm. Top 5 CRM Trends for 2017*. Citováno 27.3.2017.

odvíjí od typu trhu, jeho dostupnosti, charakteru produktu, podnikové strategie a schopnosti partnerů distribučního kanálu.<sup>74</sup>

Investice do vnější infrastruktury jsou závislé hlavně na schopnostech partnera distribučního kanálu a na důvěře, kterou k němu organizace chová. Funkcí partnera je přispívat ke zvyšování části hodnoty pro zákazníka v různých směrech:

- dodat produkty koncovému uživateli,
- zlepšit efektivitu zásobovacího procesu,
- poskytovat lokálně účinnou službu místním zákazníkům,
- zlepšit sortiment výrobků a služeb poskytovaných koncovému uživateli,
- plnit různé další potřeby různých zákazníků jako je úprava, balení či poradenství,
- poskytnout nová a lepší řešení pro zákazníky uspokojováním neočekávaných potřeb.

Dalším důležitým aspektem infrastruktury jsou komunikační, informační systémy a technologie. Pro získání konkurenční výhody je právě rychlý přenos a sdílení informací v celém distribučním řetězci mnohdy rozhodujícím faktorem.<sup>75</sup> V dnešní době je používání šanonů, pastelek, diářů či elektronických kartoték minulostí. Organizace se dnes musí rozhodnout z hlediska sofistikovanosti a ceny mezi programy pro správu kontaktů a managementem času, či mezi komplexními CRM e-systémy. Toto rozhodnutí je závislé na odvětví a prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Vít Chlebovský ve své knize uvádí desetibodový rozhodovací algoritmus, který byl vypracován na základě praktických zkušeností firem zabývajících se implementací systémů. Jednotlivá doporučení jsou definována následujícími deseti otázkami:<sup>76</sup>

- Jaké jsou dosavadní zkušenosti organizace s řízením vztahů se zákazníky a příslušnými informačními systémy? Je-li k dispozici v rámci organizace dobrá vize, lze zvládnout výběr informačního CRM systému bez větších problémů. V opačném případě lze jednoznačně doporučit využití externího subjektu.

---

<sup>74</sup>LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Str. 157 – 158.

<sup>75</sup>LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Str. 157 – 158.

<sup>76</sup>CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Str. 107.

- O jak velkou organizaci se jedná? Otázka nemá zásadní vliv na výběr samotného informačního systému, ale výrazně ovlivňuje průběh celého procesu implementace systému i strategie CRM. Čím větší organizace, tím je proces delší, komplikovanější a dražší.
- V jakém řádu se pohybuje počet potenciálních zákazníků? U této otázky platí obecně platné pravidlo, že čím vyšší počet potenciálních zákazníků, tím rozsáhlejší a propracovanější CRM informační systém.
- Jaký je k dispozici rozpočet? Firma si musí jasně stanovit, jak vysoké finanční prostředky bude do informačního systému investovat. Většina rozsáhlých CRM informačních systémů je však stavěna modulárně. Organizace tedy může začít se základními operativními moduly a až později, po získání provozních zkušeností či rozsáhlejšího finančního rozpočtu, systém rozšířit.
- Jaké požadavky a představy organizace má k návratnosti investic? Obecně platí pravidlo, že od vynaložení prvního dolaru v souvislosti se zavedením systému CRM po jeho uvedení do plného provozu uplyne 9 měsíců až jeden rok. Delší dobu však trvá plnění databáze informacemi a získáváním zkušeností od zaměstnanců a zákazníků. Až poté se systém může zcela využít.
- Existuje specializovaný CRM informační systém pro danou organizaci? Organizace by měla zvážit, zda by mohla použít informační systém z odvětví (telekomunikace, farmacie, bankovníctví,...), kde jsou informační systémy zažitě, jsou součástí tradice a mohou být vhodné i pro „naši“ organizaci.
- Jaký typ systému a jak úspěšně je využívá naše konkurence? Není důvod, aby organizace opakovala chyby, kterými si konkurence prošla. Je dobré z řad dodavatelů i odběratelů získat informace o informačním CRM systému konkurence, o jeho používání či úspěchu.
- Které firemní činnosti by organizace měla automatizovat ve vztahu k zákazníkovi? Je důležité si ujasnit, na které oblasti bude kladen důraz při automatizaci v tvorbě CRM strategie.
- Na jaké úrovni by měla automatizace probíhat? Opět i zde se organizace musí zabývat rozsahem informačního systému. Nutno zvážit, zda organizaci stačí systém zajišťující správu kontaktů a management času nebo se neobejde ani bez analytických nástrojů.

- S jakými informačními systémy bude potřeba CRM systém provázat? Obecně platí zásada, že čím otevřenější systém tím lépe. Díky otevřenému systému lze efektivně a rychle reagovat na jakoukoliv změnu informačních systémů používaných ve firmě.

## 2 Profil společnosti

Pro praktickou část své diplomové práce jsem si vybral společnost Hennlich, s.r.o. Tento výběr jsem provedl na základě příbuzenského vztahu se zaměstnancem společnosti, díky kterému mám dobrý přístup k informacím o společnosti. Dalším důvodem je pozitivní pověst, kterou firma Hennlich, s.r.o. nejenom v Ústeckém kraji ale i v celé České republice má.

### 2.1 Základní charakteristika

Počtem historických okamžiků, které byly pro společnost Hennlich významné je mnoho. Pro svoji diplomovou práci jsem však vybral pouze ty nejvýznamnější a nejdůležitější. Firma Hennlich, s.r.o. byla založena již v roce 1922 Hermannem A Hennlichem. Po roce 1993 vzniká samostatná firma Hennlich Industrietechnik, spol. s.r.o. V roce 2001 se přestěhovala společnost Hennlich Industrietechnik do nového administrativního areálu v Litoměřicích. V roce 2012 se společnost po devadesáti letech přejmenovává na Hennlich, s.r.o. Od tohoto roku se společnost každoročně umísťuje na předních příčkách Odpovědná firma Ústeckého kraje. V posledních letech se společnost zabývá propojením pracovního a osobního života, expanduje do východní Evropy, Ruska, Rakouska či Německa.<sup>77</sup> V současné době společnost působí v 17 zemích střední, východní a jihovýchodní Evropy.<sup>78</sup> Čistý zisk společnosti dosahoval v roce 2013 19 670 tis. Kč, v roce 2014 37 863 tis. Kč a v roce 2015 54 112 tis. Kč.<sup>79</sup>

Společnost Hennlich s.r.o. se dělí do několika odštěpných závodů (o. z.) a divizí, kdy se každý závod a divize zaměřuje na jiný segment trhu. Mezi o. z. patří Hennlich těsnění, Hydro-tech, Lin-tech, Meres, Hennlich Engineering, Cema-tech, G-term. Do divizí řadíme Hennlich Energy, Pružiny a Důlní hydrauliku.<sup>80</sup> Produktové portfolio firmy Hennlich, s.r.o. je rozčleněno do jednotlivých o. z. a divizí v závislosti na jejich zaměření. V portfoliu produktů můžeme nalézt např. těsnění, armatury, čerpací techniku, pružiny, důlní hydrauliku, mlžná děla, hydraulické akumulátory atd.<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup>HENNLICH. O FIRMĚ. *HISTORIE1922 – 2015 – HENNLICH*. Citován dne 27.3.2017.

<sup>78</sup>HENNLICH. O FIRMĚ. *SKUPINA HENNLICH*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>79</sup>ŽIAČIK, Jan a Jiří, ŠMÍD. *Zpráva nezávislého auditora – zpráva o účetní závěrce firmy Hennlich za rok 2013, 2014 a 2015*.

<sup>80</sup>HENNLICH. O FIRMĚ. *ÚVOD*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>81</sup>HENNLICH. *PRODUKTY. VŠECHNY PRODUKTY*. Citováno dne 27.3.2017.

## 2.2 Odpovědnost společnosti Hennlich, s.r.o.

Společnost se na svém trhu i v regionu může pyšnit velice dobrou pověstí. Tu získala na základě dlouholetého snažení v oblasti odpovědnosti, kterou ke svým zaměstnancům, regionu zaujímá. Podstatná je vize společnosti, kterou můžeme nalézt na její internetové stránce. Vize vstupuje do jednotlivých procesů a dílčích činností společnosti. Vize je členěna do šesti bodů a hlásá ke svobodnému, sociálnímu a ekologickému tržnímu hospodářství.<sup>82</sup>

- *„Chceme být hospodářsky úspěšní. Abychom dosáhli tohoto cíle, musí mít možnost, přinejmenším nejdůležitější skupiny, kterými jsou naši zákazníci, dodavatelé, spolupracovníci a vlastníci, profilovat z našich aktivit.*
- *Navíc nad rámec našich závazků vyplývajících ze zákona jsme připraveni převzít větší míru zodpovědnosti za naše okolí. Při tom nás vede naše svědomí a naše možnosti.*
- *Své aktivity budeme průběžně optimalizovat zaváděním nových systémů, produktů, know-how a služeb.*
- *Spolupracovníci firmy HENNLICH jsou hrdí na svoji firmu. Jsou připraveni podávat vysoké výkony a těší se z toho, čím přispívají dalšímu rozvoji firmy a sebe sama. Naši vedoucí pracovníci vytvářejí takové prostředí, v kterém je plný rozvoj těchto pozitivních vlastností našich spolupracovníků možný.*
- *Z rozdílných názorů se vytváří síla pro další pokrok. Naši spolupracovníci jsou schopni a připraveni v takovýchto situacích společně hledat a nalézat řešení.*
- *Naše síly a energie se mohou volně rozvíjet, protože jsme si vědomi a akceptujeme různorodost našich kultur a zkušeností na všech úrovních.“*

Kromě řízení vztahů se zákazníky se společnost ve velké míře zaměřuje na tzv. „mutace CRM“. Tedy řízení vztahů nikoli se zákazníky ale s dodavateli, spolupracujícími firmami a obzvláště se zaměstnanci. Sama společnost toto řízení vztahů uvádí na svých webových stránkách a klasifikuje je do jednotlivých oblastí řízení odpovědnosti.

### 2.2.1 Odpovědnost k přírodě

To, že Hennlich, s.r.o. zaujímá kladný vztah k přírodě, můžeme vidět již v zelené barvě, která dominuje na webových stránkách společnosti. Společnost zastává vlastní politiku

---

<sup>82</sup>HENNLICH. O FIRMĚ. VIZE. Citováno dne 27.3.2017.

environmentu, je vlastníkem certifikátu ISO 14001 a má portfolio produktů přispívajících k ochraně životního prostředí.<sup>83</sup>

Samotný výrobní areál společnosti v Litoměřicích je plně ekologický a splňuje velmi přísné ekologické normy. Budova je postavena v nízkoenergetickém standardu, je vytápěna tepelnými čerpadly využívající k vytápění/chlazení podzemní vrty. Budova dále disponuje systémem zasakování dešťové vody.<sup>84</sup>

Areál společnosti Hennlich si v roce 2010 a 2011 prošel i částečným rozšířením, kdy bylo vybudováno Výzkumné a vývojové centrum Hennlich sloužící k využívání obnovitelných zdrojů energie.<sup>85</sup>

Firma v této oblasti „**mutace CRM**“ spolupracuje s univerzitami, kterými jsou ČVUT nebo UJEP. Investuje do vzniku výzkumné laboratoře nebo Inovační burzy, která si klade za cíl rozvoj úsporných a k životnímu prostředí šetrných technologií. Se základními školami poté spolupracuje v rámci vzdělávacích programů v oblasti úspory energií či nákupu vzdělávacích materiálů.<sup>86</sup>

### 2.2.2 Odpovědnost k lidem

Na odpovědnost k lidem je ve firmě Hennlich, s.r.o. kladen veliký důraz. V rámci odpovědnosti vytvořilo vedení firmy několik projektů, kterými se společnost odlišuje od českých společností. Projekty jako **HENNLICH Baby Club, SOS Linka, WorkLife Balance Office, Management MD & RD** a mnoho dalších jsou projekty, které přesně znázorňují filozofii společnosti a kladnou důraz především na vytváření kvalitního vztahu mezi firmou a zaměstnancem.<sup>87</sup>

**HENNLICH Baby Club** byl vytvořen s cílem, aby se zaměstnanci s malými dětmi vraceli dříve do pracovního prostředí a to i na částečný úvazek. **HENNLICH Baby Club** je ve své podstatě firemní školka, která byla založena v roce 2012 a je podpořena Evropským sociálním fondem. Při návštěvě firmy se můžete setkat s tím, že

---

<sup>83</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *MY A PŘÍRODA*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>84</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *AREÁL FIRMY*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>85</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *VÝROBNÍ PROGRAM ZAMĚŘENÝ NA EKOLOGII*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>86</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *DALŠÍ AKTIVITY*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>87</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *MY A LIDÉ*. Citováno dne 27.3.2017.

v kancelářích budou chvílemi sedět zaměstnanci se svými dětmi. Takovou možnost jim školka nacházející se v areálu firmy poskytuje.<sup>88</sup>

Nejnovějším projektem ve firmě je tzv. **SOS linka Hennlich**. Ta je určena zaměstnancům i spolupracovníkům při řešení mnoha pracovních či osobních situací. Linka je dostupná 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a napomáhá např. při ztrátě blízké osoby, psychickém onemocnění, finančních problémech, násilí v rodině, právních problémech ale také při konfliktech na pracovišti, přepracování a stresu, přípravě na důchod atd.<sup>89</sup>

Velikým lákadlem ve firmě je tzv. **WorkLife Balance Office**, což je multifunkční místnost, která je vytvořena jako nástroj sladování práce a rodiny. Do této kanceláře zaměstnanci berou své děti, aby s nimi trávili volné chvíle během pracovního dne. Kromě toho se zde konají také pracovní pohovory, rozhovory, osobní konzultace, semináře, porady a další kurzy. Místnost je inspirována stylem „feng-shui“ a jejím cílem je navození vyvážené energie, příjemné atmosféry a klidu.<sup>90</sup>

I přes to, že se firma Hennlich, s.r.o. pyšní řadou projektů a aktivit pro zlepšení vztahů především se svými zaměstnanci, se diplomová práce zabývá řízením vztahů se zákazníky, které chce firma dále rozvíjet a prohlubovat.<sup>91</sup> Zmínka o řízení vztahů se zaměstnanci či spolupracujícími firmami (např. univerzitami) informovala pouze o aktivitách firmy v oblasti řízení vztahů s jinými subjekty, než jsou odběratelé.

---

<sup>88</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *HENNLICH BABY CLUB*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>89</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *SOS LINKA*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>90</sup>ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *WORK LIFE BALANCE OFFICE*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>91</sup>ŠMÍD, Jiří. *Zpráva nezávislého auditora – zpráva o účetní závěrce firmy Hennlich za rok 2015*.



### 3 CRM systém v podniku

V této části diplomové práce je popsáno fungování využívaného systému CRM organizací Hennlich, s.r.o. Část objasňuje a popisuje **operativní část** CRM a obsahuje průběh osobního kontaktu, telefonického kontaktu, písemnou korespondenci, činnost obchodních zástupců, internetovou a sociální komunikaci. **V analytické části** CRM jsou uvedeny databáze, kterými společnost disponuje a ve kterých shromažďuje data o zákaznících. Dále je zde zmíněna segmentace zákazníků, analýza chování zákazníků a analýza marketingových kampaní. Poslední částí je **část kooperativní**, která obsahuje propojení využívaných databází se třetími stranami a informace o kontaktních centrech.

#### 3.1 CRM software v podniku

Systém CRM v podniku je podpořen CRM softwarem, kterým je **Microsoft Dynamics NAV** neboli **Navision Attain (dále jen Microsoft NAV) 2009** a který funguje na podnikovém SQL serveru. Software obsahuje základní a volitelné komponenty, které firma může, ale nemusí využívat. Jedná se o databáze, AOS, centra rolí a podnikový rámcový portál, podnikový portál vývojových nástrojů, pracovní postup, rozšíření reportů (hlášení), analytické rozšíření, aplikace integrující rámec webového servisu, BizTalk adaptér, synchronizaci servisu pro Microsoft Project a synchronizaci zastupování pro Microsoft Project. Platí, že firma si může vybrat z několika servisních balíčků podle toho, který SQL Server používá. Dále si společnost může vybrat mezi 32-bitovou a 64-bitovou verzí.<sup>92</sup>

Pro používání softwaru CRM jsou kladeny požadavky také na vybavení firemních počítačů. Požadavkem je operační systém (Windows Server 2012 R2, Windows Server 2008 R2, Windows Server 2008 nebo Windows Server 2003), ověřování pravosti (Microsoft NAV vyžaduje, aby všechny servery používali ověřovací systém uživatelů), internetový informační servis (IIS 6.0 nebo pozdější verze) a ASP.NET 2.0.<sup>93</sup>

Microsoft NAV není čistě softwarem CRM, ale obsahuje jednotlivé „**pluginy**“, které CRM ve společnosti podporují. Tyto „**pluginy**“ si společnost může vybrat na základě svých interních požadavků. Hennlich, s.r.o. využívá.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>93</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>94</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

- **Granule č. 5110 Řízení kontaktů**
- **Granule č. 5120 Klasifikace kontaktů**
- **Granule č. 5130 Řízení kampaní**
- **Granule č. 5150 Řízení úkolů**
- **Granule č. 5160 Řízení interakcí/dokumentů**

Použití jednotlivých „pluginů“ a verzí pro Microsoft NAV by mohlo být obsahem samostatné diplomové práce. Z tohoto důvodu doporučuji pro hlubší zájem o problematiku nastudování uživatelské dokumentace firmy Microsoft pro CRM software.

### **3.2 Operativní část CRM**

Jak již bylo zmíněno, mezi komunikační kanály můžeme zařadit osobní kontakt, telefonní kontakt, písemný kontakt nebo kontakt prostřednictvím obchodního zástupce. Ve společnosti Hennlich platí, že si zákazník sám může vybrat komunikační kanál, přičemž se zákazníkovi odpoví stejným komunikačním kanálem, který použil. V průběhu jednání zákazník může změnit svůj komunikační kanál nebo využije kombinaci různých komunikačních kanálů, kdy se jedná často o telefonní v kombinaci s využitím emailu.

#### **3.2.1 Osobní kontakt**

Osobní kontakt je možné sjednat na pobočkách v Litoměřicích, Žďáru nad Sázavou, Brně či Opavě. Každá pobočka se ovšem specializuje na jiný segment trhu. Žďár nad Sázavou se specializuje na centrální mazání a strojírenství, Brno na výrobu těsnění, v Opavě se nachází důlní hydraulika a v Litoměřicích je centrála, ve které se nacházejí kombinace zmíněných zaměření doplněny o další (viz. divize a o. z. firmy Hennlich).<sup>95</sup>

Osobní kontakt probíhá po domluvě se zákazníkem, často se však komplikace v zakázkách vyřeší telefonicky nebo prostřednictvím emailu. Vzhledem k náročnosti zakázky je osobní kontakt se zákazníkem realizován pomocí obchodního zástupce či u více náročných zakázek specializovaným zaměstnancem (výjimečně) v místě zvoleném zákazníkem nebo na jednotlivých pobočkách firmy (záleží na dohodě). V místě zákazníka je zaměstnanec či obchodní zástupce vybaven počítačem nebo telefonem, který obsahuje systém společnosti pro případné vyhledání dalších informací. Přístup je

---

<sup>95</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

ovšem pro obchodního zástupce omezen, kdy například netuší, jaká je marže u daného produktu.<sup>96</sup>

Zákazník má v případě realizování osobního kontaktu na pobočce firmy na výběr z jednání v zasedací místnosti, v místnosti Work Life Balance Office nebo na recepci pobočky, ve které se nachází prosklená kancelář. Každý osobní kontakt je specifický, proto z důvodu náročnosti zakázky může být součástí rozhovoru více zaměstnanců najednou nebo postupně. Zaměstnanci společnosti jsou přítomni v jednání se zákazníkem školeni, což je zmíněno dále v práci.<sup>97</sup>

Realizovaný osobní kontakt se musí zaznamenat do softwaru Microsoft NAV. Zaznamenán je obsah, čas a místo osobního kontaktu. Dále má zaměstnanec možnost upravit zakázku zákazníka, připojit komentář či přiložit elektronické soubory. Veškerá data o zákazníkovi jsou dále uchována. Pro budoucí obchod má tedy zaměstnanec možnost nahlédnutí do historie, za jakou cenu byl produkt zákazníkovi dodán. Tato skutečnost vede k tomu, že zaměstnanec v případě další zakázky při osobním kontaktu i kontaktu prostřednictvím jiného komunikačního kanálu nenabídne produkt levněji.<sup>98</sup>

Software je určen všem zaměstnancům i obchodním zástupcům k nahlédnutí. Zaměstnanci i obchodní zástupce zakázku postupně vytváří a doplňují. Manažer společnosti, který se stará o zakázku, má v popisu práce zpracování technické náročnosti zakázky, kdy se řeší např. rozměry zařízení, funkce zařízení nebo případné obohacení o nadstandardní vybavení. Kromě technické stránky zakázky řeší také fakturaci, čas dodání nebo místo dodání produktu (takovéto věci často řeší sekretářka každého manažera, za kterou je odpovědný). Pracovní náplní obchodního zástupce je rovněž obchodní stránka věci. U obchodních stránek věci záleží na společné domluvě mezi manažerem a obchodním zástupcem prostřednictvím softwaru Microsoft NAV, telefonicky nebo formou emailu.<sup>99</sup>

Osobní kontakty jsou pro obchodní zástupce velice časté, což spadá do jejich pracovní náplně. Manažer společnosti, který na zakázce pracuje, přijde do kontaktu se

---

<sup>96</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>97</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>98</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>99</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

zákazníkem přibližně jednou do měsíce. To je dáno tím, že v současné době se řada problémů se zakázkou dá již řešit formou emailu či telefonicky.<sup>100</sup>

Manažeři nejsou hodnoceni za své jednání se zákazníkem. Motivováni jsou pouze ve formě provize, která se odvíjí procentuálně od celkové hodnoty zakázky.

### **3.2.2 Obchodní zástupce**

Firma Hennlich, s.r.o. využívá externích obchodních zástupců pro získávání nových zákazníků, ale také pro další komunikaci v rámci jednotlivých zakázek. Obchodní zástupci jsou v jednání se zákazníky pravidelně školeni a dodržují etický kodex. Každý zákazník společnosti má přiděleného obchodního zástupce, který je generován na základě směrovacího čísla. Tak má každý zákazník přiřazeného obchodního zástupce, který mu je nejbližší. Jak již bylo zmíněno, obchodní zástupce má ze svého elektronického zařízení přístup do databáze Microsoft NAV k informacím o zákazníkovi a to přímo v terénu, kdy jedná se zákazníkem. Přístup je ovšem omezen jen na informace, které obchodní zástupce potřebuje.<sup>101</sup>

Obchodní zástupce je v produktech firmy Hennlich vzděláván. Portfolio produktů je ovšem velice široké, proto obchodní zástupce má pouhé základní znalosti. V případě komplexnější, technicky náročnější zakázky jezdí za zákazníkem manažer, který se na daný produkt specializuje.<sup>102</sup>

Obchodní zástupci jsou v jednání se zákazníkem motivováni a to nikoli na základě dotazníku spokojenosti ale na základě finančního obratu z obchodů, které dohodnou.<sup>103</sup>

### **3.2.3 Písemná korespondence**

Písemná korespondence se zákazníkem se ve společnosti téměř nevyužívá. Pomocí moderních technologií jsou zakázky a jejich detaily řešeny formou telefonního kanálu nebo emailu. Písemná korespondence se využívá občasně pouze u závěrečných smluv. Ty se po podpisu odesílají poštou k zákazníkovi (záleží na dohodě, podepsat smlouvu je možné také na pobočce společnosti). Závěrečné smlouvy se ukládají do archivu společnosti pro případné budoucí potřeby. Smlouvy ovšem nejsou ukládány do databáze

---

<sup>100</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>101</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>102</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>103</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

Microsoft NAV. Software pouze uvádí dohodnutou cenu, množství, rozměry a další informace. Smlouvy jsou ukládány pouze v archivu, pro budoucí využití se tedy musejí pracně dohledávat.<sup>104</sup>

### **3.2.4 Elektronická pošta**

Programem, který spravuje elektronickou poštu ve firmě, je Microsoft Outlook. Program archivuje emaily na společném serveru. Nevýhodou softwaru CRM Microsoft NAV je, že není propojen s programem Microsoft Outlook. Emaily se tedy neukládají v softwaru CRM a nemohou být zpětně dohledány podle jména klienta. Jak již bylo zmíněno, emaily se ukládají pouze na společném serveru a dohledány mohou být jen, když zaměstnanec společnosti zná email daného zákazníka, který ovšem může být vyhledán v Microsoft NAV.<sup>105</sup>

Pokud zákazník pošle stížnost prostřednictvím emailu a zaměstnanec jeho stížnost neuloží do poznámek softwaru CRM, nemůže být na stížnost zákazníka brán zřetel ze strany vedení. V praxi stížnosti zákazníka řeší příslušný manažer portfolia produktů ihned a stížnosti jsou často vyřešeny během krátké chvíle. Častokrát se tedy neukládají, protože jsou vyřešeny.<sup>106</sup>

### **3.2.5 Komunikace přes internet a sociální CRM**

Zákazník firmy Hennlich, s.r.o. má na výběr z mnoha komunikačních kanálů, jedním z nich je také internet. Společnost má vlastní internetové stránky, které jsou kompatibilní pro počítače i mobilní zařízení. Na internetových stránkách se pro možnost kontaktu nachází telefonní číslo na recepci společnosti, číslo faxu, informační email, adresa a nákupní koš, prostřednictvím kterého zákazník také komunikuje se společností. Dále se na internetových stránkách nachází standardní informace, jako je produktové portfolio, informace o firmě, aktuality či možnost kariéry.<sup>107</sup>

Pro nákupní košík a nakupování produktů Hennlich je nutná registrace. Věrohodnost registrace musí být ověřena příslušným zaměstnancem firmy. Po schválení má zákazník možnost nakupovat v nákupním koši. Pokud zákazník uskuteční objednávku, její obsah přijde v softwaru manažerovi produktu. Pokud se daný produkt nachází ve skladu firmy,

---

<sup>104</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>105</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>106</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>107</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

objednávka přijde softwarem také do skladu, kde je produkt připraven a odeslán. Pokud produkt není ve skladu společnosti, přijde objednávka zákazníka v systému přímo dodavateli. U technicky náročnějších objednávek se zakázce věnuje sám produktový manažer. Technicky méně náročné zakázky řeší sekretářka produktového manažera.<sup>108</sup>

Společnost Hennlich, s.r.o. vytváří a rozvíjí svůj vztah se svými zákazníky také pomocí sociálních sítí. Mezi nejznámější patří Facebook, Twitter a LinkedIn. Na Facebooku můžeme najít profil společnosti Hennlich Industrietechnik pro Německo a Hennlich, s.r.o. pro Českou republiku se sídlem v Litoměřicích. Na Twitteru je uváděn účet Hennlich pro Polsko, ale mezi příspěvky patří pouhý test, který byl uskutečněn v roce 2013. Na sociální síti LinkedIn je profil firmy Hennlich s.r.o. pro Českou republiku v Litoměřicích ale také účet Hennlich pro Rusko. Můžeme vidět, že ve správě sociálních sítí mají jednotlivé pobočky Hennlich nedostatky a celková správa sítí nemá ucelenou strategii. Profily na sociálních sítích, které mají historii a pravidelně přidávají příspěvky na svůj účet, jsou Facebook účet Hennlich Industrietechnik v Německu, Facebook účet Hennlich, s.r.o. v České republice a LinkedIn účet Hennlich, s.r.o. v České republice. Vybrané účty na sociálních sítích jsou spravovány stejným způsobem. Zprávy jsou pravidelné a informují o nových produktech, aktivitách zaměstnanců, firmy i firemních školek, propojení rodinného a pracovního života, o nových pozicích ve společnosti a také o přáních k vánocům či případně k novému kalendářnímu roku.

Samotní zaměstnanci účty na sociálních sítích nespravují a jejich obsah mají na starost PR manažeři firmy, kteří jsou nájímáni externě, nebo interní zaměstnanci zabývající se internetem a marketingem ve firmě.<sup>109</sup>

### **3.2.6 Telefonický kontakt**

V závislosti na potřebách a požadavcích má zákazník na výběr z několika různých telefonických kanálů. Firma Hennlich, s.r.o. provozuje zákaznickou linku. V případě zákaznické linky se zákazník dovolá na recepci pobočky v Litoměřicích, ze které je dále přepojen na jednotlivé divize nebo obchodní útvary dle potřeb. Na webových stránkách firmy jsou dále v sekci produktů telefonické kontakty na specializované manažery produktů, kteří se na daný část segmentu trhu zaměřují. Poruchovou linku společnost

---

<sup>108</sup>Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>109</sup>Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

zajištěnou nemá, v případě poruchy ovšem platí, že zákazník kontaktuje firmu prostřednictvím přiděleného obchodního zástupce nebo produktového manažera.<sup>110</sup>

Telefonáty nejsou nikterak propojeny s počítačem. V případě telefonického hovoru zaměstnanec firmy musí ručně kartu klienta zapnout. Telefonické hovory se do softwaru Microsoft NAV neukládají. Hovory jsou shromažďovány pouze v historii příslušného telefonického zařízení. Obsah hovorů je možné uložit do karty klienta jako poznámku k jednotlivým zakázkám.<sup>111</sup>

### 3.3 Analytická část CRM

Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, analytická část CRM se zabývá využíváním dat operativní části CRM. V analytické části můžeme proto najít informace o zákaznících, jejich chování, segmentaci zákazníků, informace o marketingových kampaních. Veškeré informace jsou ukládány do databáze softwaru CRM.

#### 3.3.1 Programy firmy Hennlich, s.r.o.

Firma Hennlich, s.r.o. využívá mnoho programů pro správu svých zákazníků i pro vytváření návrhů produktů, správu účetnictví, tvorbu marketingových kampaní atd.

Jedním z nejdůležitějších softwarů a systémem CRM je **Microsoft NAV**. Tento ucelený systém spravuje nejenom údaje o zákaznících, ale obsahuje také účetnictví, e-komerci nebo také informace o dodavatelích. Systém je možné zakoupit v základní verzi a později rozšiřovat o jednotlivé „pluginy“, které systém obohatí. V rozšířených verzích systém hlídá stav zásob ve skladu, rozpracovanost zakázek, tvorbu internetových kampaní nebo také lokální předpisy a legislativu v dané zemi. Více informací o CRM softwaru bylo již v diplomové práci uvedeno.<sup>112</sup>

Hennlich používá pro správu databázi také klasický **kancelářský balíček**. Do balíčku spadají programy jako Microsoft Outlook, Microsoft Word, Excel, Powerpoint atd. Programy obsahují databáze textových dokumentů, tabulkových dokumentů i prezentací. Microsoft Outlook uchovává historii emailů se zákazníkem. K dokumentům

---

<sup>110</sup>Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>111</sup>Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>112</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

uloženým v kancelářském balíčku mají přístup všichni zaměstnanci firmy Hennlich, s.r.o. z řad produktových manažerů, asistentek a vedení firmy.<sup>113</sup>

Jedním z programu je také **3D step autocad**. Tento program slouží k vytváření a úpravě 3D konstrukcí jednotlivých produktů. Systém programu ukládá veškeré nákresy do historie. Zaměstnanci tento program příliš nevyužívají, proto je veden na jednom počítači ve firmě, ke kterému se může prostřednictvím interní sítě připojit každý zaměstnanec. Program je veden na jednom počítači z důvodu jeho minimálního využití a z důvodu snížení provozních nákladů, kdy se v tomto případě využívá jen jedna licence.<sup>114</sup>

Jedním z programů je také **Dehelp**. Tento program slouží pro správu počítačů ve firmě. V případě technických problémů zaměstnanci využívají program pro komunikaci s IT oddělením, které technickou podporu zajišťuje.<sup>115</sup>

Výhodou firmy je nízký počet programů, které zaměstnanci využívají. Veškeré činnosti zaměstnanci společnosti převážně vykonávají v Microsoft NAV, Microsoft Outlook. Komunikace se zákazníkem je zajištěna nejčastěji telefonicky a emailem. Ostatní programy firmy se využívají výjimečně. Samotní zaměstnanci firmy udávají nízký počet programů a snadnou orientaci v databázích jako velikou výhodu.<sup>116</sup>

Nevýhodou programů je ovšem jejich výkonnost a to zejména s koncem měsíce. Ukládání dat nebo načítání zákaznických informací je veliký problém. Tato skutečnost je z důvodu vypořádání odměn pro jednotlivé obchodní zástupce a manažery produktů. Toto vypořádání, které software CRM vyhodnocuje se děje právě koncem měsíce.<sup>117</sup>

### 3.3.2 Segmentace zákazníků

Firma rozděluje své zákazníky na dlouhodobé a krátkodobé. Dlouhodobým zákazníkům je věnována větší pozornost. Dlouhodobý zákazník má také možnost čerpat z řad výhod společnosti, kterými jsou slevy, účast na firemních akcích, odpadá povinnost předčasných záloh, nebo se vrací za určitý počet zakoupených produktů zákazníkem část finančních prostředků. Výhodou je také delší splatnost faktur či stálá „péče“ ze

---

<sup>113</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>114</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>115</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>116</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>117</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).



strany obchodního zástupce. U krátkodobých zákazníků je společnost Hennlich opatrnější. Vyžaduje od zákazníků zálohy k produktům nebo také dřívější proplácení faktur.<sup>118</sup>

### **3.3.3 Analýza chování zákazníků**

Analýza chování zákazníků se ve firmě Hennlich dělá na úrovni celopodnikového plánování prodeje. Dále Hennlich analyzuje chování zákazníků v tzv. trendech. V současné době Hennlich reaguje na chování zákazníků v oblasti pořádaných veletrhů. Objevuje se trend poklesu zájmu navštěvovat Hennlich stánek na veletrzích ze strany zákazníků. Firma si důvod vysvětluje tím, že společnost je ve svém odvětví velice dobře známa a zákazníci, kteří v segmentu trhu působí, o firmě a její nabídce jistě vědí. Dalším trendem, na který společnost musí reagovat, je nárůst počtu prezentací služeb/produktů zákazníkům z řad středních a velkých firem. Prezentace probíhá v sídle odběratele. Techničtí zaměstnanci odběratele jsou často prací zaneprázdněni, proto zaměstnanci Hennlich musí danou prezentaci opakovat například třikrát vždy pro jinou skupinu.<sup>119</sup>

### **3.3.4 Analýza marketingových kampaní**

Do pracovních povinností produktových manažerů patří tvorba marketingových kampaní a také jejich vyhodnocení. Marketingové kampaně se vztahují vždy k novým produktům firmy. Kampaně probíhají prostřednictvím emailů, které jsou rozesílány cíleným zákazníkům. Zákazníci jsou vybíráni na základě jejich zaměření, které je uvedeno v Microsoft NAV. Marketingové kampaně jsou rozesílány každému zákazníkovi maximálně dvakrát do měsíce z toho důvodu, že při vyšším počtu budou marketingové kampaně zařazeny emailovým účtem zákazníka do spamu, kde si jich zákazník nevšimne.<sup>120</sup>

Marketingovou kampaň hodnotí každý produktový manažer samostatně. Výsledky jednotlivých marketingových kampaní jsou zasílány externímu manažerovi PR.

---

<sup>118</sup> Interní popis produktů, segmentace zákazníků (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>119</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>120</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

Manažer PR na základě jednotlivých výsledků vyhodnotí celkový stav kampaní pro jednotlivá časová období a tržní segmenty.<sup>121</sup>

### **3.4 Kooperativní část CRM**

Kooperativní část řízení CRM ve firmě obsahuje průřezový proces řízení kontaktů v rámci vícekanálové komunikace. Tato část zajišťuje komunikaci se zákazníky, ale také spolupráci s okolím organizace nebo kontaktní centra.

#### **3.4.1 Vícekanálová komunikace se zákazníkem**

Zákazník si může vybrat pro komunikaci se zaměstnanci Hennlich z jednotlivých komunikačních nástrojů, kterými jsou osobní komunikace, písemná korespondence, elektronická komunikace, telefonická komunikace, komunikace zajištěna formou sociálních sítí a internetová komunikace. Pravidlem společnosti je odpovědět zákazníkovi vždy prostřednictvím komunikace, kterou preferuje a používá. Mimo využívání jednodanálové komunikace má zákazník možnost využití i vícekanálové komunikace. Nejčastěji je tato komunikace zajištěna kombinací elektronické komunikace s telefonickou. V závislosti na technické náročnosti zakázek se dále přidává komunikační kanál, kterým je osobní rozhovor.<sup>122</sup>

Komunikace je zajištěna prostřednictvím jednotlivých nástrojů, které jsou prolínány softwarem CRM Microsoft NAV využívaným zaměstnancem Hennlich. Zaměstnanec na základě interních předpisů a úsudku vytváří, propojuje jednotlivé databáze a ukládá historie k zákazníkům i samotným zakázkám.<sup>123</sup>

#### **3.4.2 Společné informační databáze o zákaznících**

Sama firma Hennlich nedisponuje vlastními databázemi či programy pro sdílení informací o zákaznících se svými dodavateli, konkurenty či veřejnými institucemi.

Hennlich je však součástí společné databáze jednoho z dodavatelů pro sdílení informací o konečných zákaznících. Touto databází je **Salesforce od dodavatele Magnetrol**. Samotná firma Magnetrol své produkty koncovým zákazníkům nedodává. Na zprostředkování obchodu využívá společnosti typu Hennlich, s.r.o. Pokud Magnetrol získá zakázku od konečného zákazníka, zakázka je uvedena do systému Salesforce.

---

<sup>121</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>122</sup> Interní databáze komunikace se zákazníky (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>123</sup> Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

Firmy zprostředkovávající obchod typu Hennlich poté o zakázku soupeří. V databázi jsou uváděny ceny, objem, místo dodání a jméno koncového zákazníka. Společnost Magnetrol má pomocí systému přehled o svých produktech a o konečných zákaznících. Jednotlivé informace o zákaznících a jejich historie obchodů je v systému zaznamenávána.<sup>124</sup>

Hennlich se systém Salesforce snaží využívat, ale je si vědom svého nevýhodného postavení v systému. Informace o zákaznících, kterým produkty dodává, se snaží do systému Salesforce zadávat v omezené míře. Tato snaha plyne z důvodu obav, že Magnetrol v budoucnu bude sám dodávat produkty koncovým zákazníkům a k tomu bude využívat právě zmíněnou databázi, kterou vytváří společnosti po celém světě. Hennlich se tedy snaží omezit možný budoucí konkurenční vliv této společnosti v regionu střední a východní Evropy.<sup>125</sup>

### **3.4.3 Kontaktní centra**

Důvodem zřizování kontaktních center je zprostředkování individualizovaného kontaktu se zákazníkem pomocí všech dostupných kanálů, kterými mohou být telefony, faxy, elektronická pošta nebo webové stránky. Cílem investic do technologií CRM a zřizování kontaktních center je zajistit operátorům kontaktního centra veškeré informace o jednotlivých zákaznících.<sup>126</sup>

Společnost Hennlich, s.r.o. se stejně jako řada jiných společností může pochlubit kvalitními technologiemi CRM, které svým zaměstnancům kontaktních center dodávají informace o jednotlivých zákaznících. Vývoj kontaktních center je pro společnost velice důležitý a jsou do nich vynakládány nemalé finanční prostředky.<sup>127</sup>

Jednotlivé komunikační kanály byly již v diplomové práci zhodnoceny. V části kontaktního centra se tedy chci zabývat hodnocením vývoje kontaktního centra u firmy Hennlich dle Jana Dohnala. Dle tabulky č. 1 lze říci, že vývoj kontaktního centra u společnosti Hennlich dosahuje v některých bodech již čtvrté generace.

---

<sup>124</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>125</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>126</sup>DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Str. 64.

<sup>127</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

- Společnost poskytuje svým zákazníkům služby na míru. Produkty se specifickými vlastnostmi jsou vyráběny zákazníkům dle jejich požadavků. Zaměstnanci Hennlich se v poskytování služeb snaží jednotlivým zákazníkům vyhovět.
- Firma odlišuje své zákazníky a segmentuje je na krátkodobé a dlouhodobé, ke kterým má větší důvěru. K odlišení zákazníků patří i hromadná individualizace produktů a služeb. Ty jsou pro jednotlivé zákazníky přizpůsobeny dle jejich požadavků.
- V metrice firma dosahuje třetí generace. Produkty jsou vysoce technologicky specializované a v některých případech i jedinečné. Tyto produkty nemohou tvořit vysoký podíl v aktivech zákazníka, což je typické pro kontaktní centrum čtvrté generace. Firma se tedy ve svých produktech drží hlavně kvality produktů a služeb.
- Procesy firmy Hennlich dosahují již čtvrté generace. Procesy nejsou izolovány v rozsahu oddělení, ale jsou na úrovni celého podniku. Právě propojení procesů na celopodnikové úrovni zajišťuje software CRM Microsoft NAV.
- Zaměstnanci firmy se podle vývoje čtvrté generace kontaktních center stávají specialisty ve svém oboru. Firma, která vyrábí či zprostředkovává prodej technologicky náročných produktů i služeb zaměstnává zaměstnance vzdělané ve svém oboru. Často jsou zaměstnáváni lidé s vysokoškolským vzděláním v oblasti elektrotechniky nebo strojařiny, kteří produktům Hennlich rozumí. Zaměstnanci jsou dále školeni.
- Posláním společnosti je řízení obchodních případů, což spadá do vývoje třetí generace. Firma vlastní software CRM pro řízení vztahů se zákazníky. Nepostoupila ovšem do stádia čtvrté generace plného řízení vztahů se zákazníky. Tento názor opírám o zhodnocení využití CRM softwaru, které bylo již uvedeno.

#### **3.4.4 Pracovníci zapojeni do CRM v podniku**

Pro zajištění kvalitního řízení vztahů se zákazníky jsou zaměstnanci kontaktních center jedněmi z nejdůležitějších. Právě těmito zaměstnanci a jejich vzděláním se zabývá tato kapitola.

Aby celý systém CRM fungoval kvalitně, je potřeba zaštitit kontaktní centra podpůrnými odděleními. Jedná se například o externí právní oddělení, které

s jednotlivými produktovými manažery jedná o podobě obchodních dokumentů. Dále zde patří i IT oddělení pro správu podnikových systémů či metodická podpora.

Od zaměstnanců je očekáván profesionální přístup a „prozákaznické“ chování tak, aby byly požadavky zákazníků splněny. Z toho důvodu jsou zaměstnanci pravidelně školeni. Jedná se o školení stávajících zaměstnanců ale také potencionálních. Ti musí projít pracovním pohovorem a následně jsou ve svém oboru i v jednání se zákazníkem dále školeni. Seznámení s firemními softwary a programy se nový zaměstnanci učí „za pochodu“, kdy je každému přidělen stávající pracovník firmy, který svého svěřence učí. Školení u stávajících zaměstnanců i nových probíhá v oblasti asertivity, telefonického přístupu ke klientům, vzdělání v německém i anglickém jazyce, školení v obchodním vyjednávání, v jednání se zákazníkem nebo i školení krizových situací. Školení probíhá osobně na pobočce firmy i telefonicky. Školení zaměstnanců je velice individuální. Hodnotí se zkušenosti zaměstnance i jeho aktuální schopnosti. Zaměstnanec firmy sám může požádat o školení.<sup>128</sup>

Při zabezpečení kvalitního kontaktu se zákazníkem ze strany zaměstnance hraje důležitou roli také motivace ze strany firmy. Zaměstnanci Hennlich nejsou za kvalitní kontakt se zaměstnancem dostatečně motivováni. Zaměstnanci jsou ovšem motivováni formou odměn za peněžní výši obchodního případu, který se zákazníkem uzavřou. Odměna pro zaměstnance činí 1,4 % z hodnoty kontraktu.<sup>129</sup> Možno říci, že tato odměna částečně motivuje zaměstnance v kvalitním jednání se zákazníkem. Další motivací může být „hrozba“ výsledků dotazníků hodnotící kvalitu obchodního jednání, které jsou zákazníkům rozesílány.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

<sup>129</sup>Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.).

## 4 Měření a vyhodnocení úrovně CRM v podniku

V této kapitole jsou uvedeny výsledky měření řízení vztahů se zákazníky pomocí modelu CRACK pro jednotlivé oblasti CRM. Model CRACK je pro lepší přehlednost rozdělen do jednotlivých oblastí, kterými jsou marketing povědomí o značce, marketing nabídka, marketing kampaň, marketing internetové aktivity, sales – zákazníci, zákaznická podpora a call centrum, zákaznická podpora – servis, logistika a komplexní ukazatele. Z důvodu toho, že společnost Hennlich některé oblasti CRM neměří, data není možné získat ze systému CRM, či je firma Hennlich nehodlá zveřejňovat, nejsou výsledky kompletní. Tento poměr je ovšem minimální a na hodnocení řízení vztahů se zákazníky modelem CRACK nemá takový vliv. Údaje, které jsou pro model CRACK použity, jsou získány z interních zdrojů či z výsledků dotazníků od odběratelů, které byly zpracovány. V závěru kapitoly je poté uvedena SWOT analýza.

### 4.1 Metodika dotazníku

Dotazník byl určen pro vybrané zákazníky společnosti Hennlich a měl tři základní cíle. **Prvním cílem** byla snaha o zjištění údajů pro měření CRM modelem CRACK – jednalo se o míru spokojenosti s nabízenými produkty a vnímanou hodnotu ze strany zákazníka. **Druhým cílem** bylo zjištění nejčastěji používaného komunikačního kanálu a dílčích informací komunikace. **Třetím cílem** dotazníku bylo zjištění poměru používaných produktů a vnímání jejich kvality.

Dotazník byl rozeslán počtu 400 zákazníků v březnu 2017. Stejně jako firemní dotazníky, které se rozesílají zákazníkům každý rok, i tento byl poslán prostřednictvím emailu. Dotazník je kvantitativního typu a obsahuje otevřené i uzavřené možnosti odpovědí. Kompletní složení otázek je uvedeno v příloze B. Výsledky dotazníku jsou poté obsaženy v příloze C. Na dotazník odpovědělo 121 zákazníků. Bohužel z důvodu blízkého se termínu odevzdání diplomové práce, mohl být počet vyplněných dotazníků vyšší.

### 4.2 Výsledky dotazníku

Výsledky dotazníků jsou velice zajímavé a to i pro zaměstnance firmy Hennlich, kteří se na rozesílání dotazníků podíleli. Jedním z překvapujících výsledků je nespokojenost s rychlostí řešení zákaznických požadavků, kterou potvrdilo 87 % dotazovaných. Tento výsledek je ovšem v rozporu s výsledkem spokojenosti s řešením požadavků

zákazníka, pro který se 56,20 % dotazovaných vyslovilo tak, že jsou vždy s řešením požadavků spokojeni. Obě hodnoty lze vidět v následující tabulkách, kde jsou uvedeny kompletní výsledky jednotlivých otázek.

**Tab. č. 3: Nespokojenost s komunikací**

<b>Pokud nejste při komunikaci zcela spokojeni, co Vám nejčastěji vadí?</b>	
Rychlost vyřešení požadavku	87%
Přístup zaměstnance	4,30%
Znalosti zaměstnance	0%
Nedostatečné informace o řešeném problému	10,90%

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. č. 4: Spokojenost zákazníků**

<b>Jak jste celkově spokojeni s řešením Vašich požadavků?</b>	
Jsmo vždy spokojeni	56,20%
Většinou spokojeni	43%
Půl napůl	1,70%
Výjimečně jsme spokojeni	0%
Nikdy	0%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Druhý překvapující výsledek se týká důvodu, proč odběratelé využívají služby či produkty společnosti Hennlich. Zde pouhých 22,70 % dotazovaných odpovědělo, že Hennlich je nejlepší volbou na trhu. 28,60 % odběratelů zvolilo nejjednodušší volbu na trhu. Hodnoty lze vidět v následující tabulce.

**Tab. č. 5: Důvod využití služeb/produktů Hennlich**

<b>Proč využíváte služby/produkty společnosti Hennlich?</b>	
Je to nejlepší volba na trhu	22,70%
Ze zvyku	12,60%
Je to nejjednodušší řešení	28,60%
Na doporučení jiných společností	23,50%
Neznám jiné dodavatele	12,60%
Jiné, jaké?	14,30%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Posledním překvapením byly odpovědi na otevřenou otázku, kde zákazníci měli uvést důvod, proč nejsou s některými z produktů či služeb spokojeni a uvést konkrétní produkt. Mezi odpověďmi byly uvedeny konkrétní problémy s průtokoměry, ale také špatná hierarchie společnosti a to konkrétně její rozdělení do divizí, které je pro řadu zákazníků problematické. Jedním z častých stížností byla také vysoká pořizovací cena u řady produktů. Cenová dostupnost je ovšem u jiné otázky hodnocena spíše chvalitebně, kdy se pro její hodnocení číslem 1 (tedy nejlepší) vyslovilo 22,30 % dotazovaných, u čísla 2 bylo 48,80 % dotazovaných, u čísla 3 bylo 23,10 % dotazovaných a číslo 4 uvedlo 5,80 % dotazovaných. Číslo 5 (tedy nejhorší) nikdo z respondentů neuvedl. Výsledky je možné vidět v následující tabulce.

**Tab. č. 6: Důvod nespokojenosti s produktem/službou**

<b>Pokud nejste s některým z využívaných produktů/služeb zcela spokojeni, napište prosím stručně s jakým a proč</b>
Rozdělovače PSG3 - snímače nevydrží teplotní podmínky
Průtokoměr Omni-Fin Ghm-Honsberg měří nepřesně
Vysoká cena produktů a k tomu náklady za urychlení dopravy, pozdní dodací termíny
Problémem je rozdělení divizí
U některých divizí je problém, že je cena vždy za nakupované množství a nikoli jednotku
Hmotnostní průtokoměr - dodán bez elektrického zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování.

**Tab. č. 7: Vlastnosti produktů/služeb**

<b>Jak byste charakterizovali níže uvedené vlastnosti produktů a služeb podniku (1-5)</b>					
<b>Vlastnost</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cenová dostupnost	22,30%	48,80%	23,10%	5,80%	0,00%
Spolehlivost	66,10%	28,10%	5,80%	0,00%	0,00%
Kvalita	66,10%	28,10%	5,80%	0,00%	0,00%
Použitelnost produktů/služeb	53,70%	42,10%	4,10%	0,00%	0,00%
Důvěryhodnost	66,90%	28,90%	4,10%	0,00%	0,00%
Modernost	48,80%	43,80%	7,40%	0,00%	0,00%
Úroveň péče	60,30%	33,90%	5,80%	0,00%	0,00%
Nezbytnost	28,10%	47,90%	21,50%	2,50%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování.



Firmu Hennlich, s.r.o. výsledky dotazníků překvapily a řešením se zabývají její zaměstnanci. Velikým překvapením byla pohotová reakce odběratelů na vyplnění dotazníku a jejich celkový počet. Zaměstnanci Hennlich každoročně zasílají firemní dotazník svým zákazníkům. Ten se ovšem vrací vyplněný v daleko menší míře než tento. Příklad dotazníku firmy Hennlich, s.r.o. je uveden v příloze D. Kompletní výsledky provedeného dotazníku jsou uvedeny v příloze C.

### **4.3 Měření CRM modelem CRACK**

Měření úrovně kvality řízení vztahů se zákazníky pomocí modelu CRACK je založeno na interních datech společnosti Hennlich, s.r.o. a na vypracovaném dotazníku, který měl za cíl zjištění míry spokojenosti s nabízenými produkty, zjištění nejčastěji používaného komunikačního kanálu a zjištění poměru používaných produktů s vnímáním jejich kvality zákazníky.

Každá oblast je složena z jednotlivých podoblastí, které jsou hodnoceny modelem CRACK. Cílem těchto podoblastí je maximalizace a tedy dosáhnoutí hodnoty 100 % nebo minimalizace a dosáhnoutí hodnoty 0 %. Cílem ovšem může být také tzv. N/A, to se odvíjí od typu a cílů každé firmy. Jednotlivé procentuální poměry jsou poté vynásobeny příslušnou vahou a sečteny tak, aby daly výslednou hodnotu pro danou oblast. Váhy jsou stanoveny odpovědnými manažery firmy napříč společnostmi a odpovídají firemní strategii.

#### **4.3.1 Marketing a povědomí o značce**

Pro naměřené hodnoty této oblasti sloužil již zmíněný dotazník, který byl rozeslán některým zákazníkům společnosti. Do oblasti patří také loajalita značky, která není uvedena. Pro loajalitu značky je nutné zjistit počet zákazníků, kteří přešli v daném časovém období ke konkurenci. Tato hodnota je velice náročná ke zjištění a ani samotná společnost tuto oblast nesleduje.

**Tab. č. 8: Povědomí a kvalita značky**

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Povědomí značky	Jak ji vnímají zákazníci a veřejnost?	(značku znají/všichni oslovení)*100	97,30	0,4	38,92
Kvalita značky	Jak je kvalita vnímána zákazníky?	(vysoká kvalita/všichni oslovení)*100	66,10	0,6	39,66
				<b>Celkem</b>	<b>78,58</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem obou podoblastí je maximalizace. Povědomí o značce dosahuje procentuálního poměru k teoretické maximální hodnotě 97,30 % a velice se blíží své maximální hodnotě 100 %. Tato hodnota je proto v pořádku. Kvalita značky ovšem dosahuje hodnoty 66,10 %. Tato hodnota byla získána z provedeného dotazníku. Vysokou kvalitu (hodnocení č. 1) uvedlo 66,10 % respondentů. 28,10 % respondentů uvedlo hodnocení č. 2 a 5,80 % dotazovaných poté hodnocení č. 3 (průměrná kvalita). Vzhledem k výsledku dotazníku je kvalita produktů a služeb společnosti Hennlich vyhovující.

#### 4.3.2 Marketing a nabídka

Marketing a nabídku tvoří v modelu CRACK dvě oblasti a to hodnota a spokojenost. Naměřené hodnoty obou oblastí vycházejí z provedeného dotazníku stejně jako u předchozí kapitoly.

**Tab. č. 9: Marketing a nabídka**

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Hodnota	Jak vnímá nabízenou hodnotu zákazník?	(celková spokojenost/všichni oslovení)*100	61,30	0,2	12,26
Spokojenost	Jak zákazníka nabídka uspokojuje?	(spokojenost/všichni oslovení)*100	86,40	0,8	80,00
				<b>Celkem</b>	<b>92,26</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Oblast marketingu a nabídky se skládá z jednotlivých podoblastí hodnoty a spokojenosti. Cílem obou podoblastí je maximalizace hodnot a dosažení 100 %. Spokojenost s nabídkou, kterou vnímá zákazník je 86,40 % v procentuálním poměru. Tato hodnota je získána z provedeného dotazníku a vypočítána jako poměr respondentů, kteří uvedli nějaké stížnosti, k celkovému počtu dotazovaných. Podoblast hodnoty má v procentuálním poměru k teoretické maximální hodnotě 61,30 %. Tato hodnota je získána z dotazníku, kdy 61,30 % dotazovaných uvedlo, že je zcela spokojeno se službami a produkty firmy Hennlich, s.r.o. 36,10 % respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno a pouhých 2,50 % dotazovaných se rozhodlo pro odpověď, že nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Výsledná hodnota ukazatelů je vyhovující.

#### 4.3.3 Marketingová kampaň

Marketingová kampaň tvoří několik oblastí pro měření CRM podniku. Jedná se o reakční faktor kampaně, konverzi kampaně a náklady. Vzhledem k tomu, že kampaně jsou tvořeny individuálně každým manažerem produktu a to na základě jejich vnitřního uvážení, nedá se reakční faktor ani konverze ve společnosti snadno měřit. Náklady kampaní jsou poté nulové, neboť je každá kampaň zákazníkům rozesílána z příslušného emailu každého produktového manažera. Z těchto důvodů jsem sledování marketingových kampaní z hodnocení systému CRM pomocí modelu CRACK vyjmul.

#### 4.3.4 Marketing a internetové aktivity

Marketing a internetové aktivity se zabírají oblastí webových stránek společnosti. Do dílčích oblastí patří počet uživatelů, počet jedinečných uživatelů, oblíbené stránky, průměrná doba prohlížení, procento přerušení a počet registrovaných uživatelů. Z níže uvedené tabulky je vyjmut počet registrovaných uživatelů. Na webových stránkách firmy se návštěvníci webových stránek neregistrují, tudíž se tato oblast nedá sledovat.

Tab. č. 10: Marketing a internetové aktivity

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Počet uživatelů	Kolik uživatelů firemní prezentaci za čtvrtletí?	X	87,20	0,40	34,88

Jedineční uživatelé	Jaké je procento jedinečných uživatelů?	(jedineční uživatelé/všichni uživatelé)*100	67,98	0,30	20,39
Oblíbené stránky	Které internetové stránky jsou neoblíbenější?	X	Stránky o produktech, kde jsou uváděni manažeři produktu	X	X
Průměrná doba prohlížení	Jak dlouho průměrně stráví návštěvník prohlížením firemní prezentace?	X	11,84	0,20	2,36
Procento přerušení	Jaké procento návštěvníků předčasně opustilo prezentaci?	(opustilo prezentaci/všichni návštěvníci)*100	41,47	0,10	4,14
				<b>Celkem</b>	<b>61,79</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Do hodnotící oblasti marketingu a internetové aktivity nejsou započteny neoblíbenější internetové stránky společnosti, protože nepředstavují číselnou hodnotu. U podoblasti počet uživatelů a počet jedinečných uživatelů je cílem maximalizace. Výsledné hodnoty v závislosti na určených váhových veličinách a výsledcích procentuálních poměrů k teoretickým maximálním hodnotám jsou však výrazně nižší a dosahují hodnoty 34,88 % a 20,39 %. U podoblasti procenta přerušení je cílem minimalizace, proto hodnota 4,14 % je více než uspokojivá. Celková hodnota oblasti dosahuje 61,79 % a představuje „příjemnou střední“ hodnotu.

Pro lepší výsledek by cílem firmy mělo být zpříjemnění webových stránek společnosti do takové míry, aby přilákaly větší počet návštěvníků a to zejména stálých návštěvníků. Z toho důvodu, že nejčastěji navštěvovanými stránkami jsou stránky o produktech, kam návštěvníci chodí převážně pro zjištění kontaktu na příslušného manažera, je návštěva webových stránek ze strany stálých návštěvníků minimální, neboť kontakt na příslušného produktového manažera již vlastní.

#### 4.3.5 Sales – zákazníci

Z oblasti sales – zákazníci je vyjmuta podoblast podíl z rozpočtu, kde se sleduje průměrný podíl firmy na dodávkách zákazníkovi v porovnání s konkurencí. Zákazníci firmy jsou individuální a firemní dodávky mohou být tvořeny širokým rozsahem produktů od jednoho kusu až po několik set produktů z více druhů produktů. Dodávky

produktů zákazníkovi nemohou být porovnávány s konkurencí, neboť takovými informacemi firma Hennlich nedisponuje. Z toho důvodu je oblast vyjmuta z hodnocení modelem CRACK.

Tab. č. 11: Sales - zákazníci

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Výsledek (v %)
Náklady na nové zákazníky	Jaké jsou průměrné náklady na zisk zákazníka?	(náklady na interakci/počet nových zákazníků)	57,14 %	0,10	5,71
Úspěch	Jaká je úspěšnost při jednání se zákazníky?	(úspěšně zakončená jednání/všechna jednání)*100	37 %	0,20	7,40
Velikost objednávky	Jaká je průměrná velikost objednávky?	Tržby/počet objednávek	5 230 Kč	0,10	0,01
Zisk na zákazníka	Jaký je hrubý zisk na jednoho zákazníka?	Hrubý zisk/počet zákazníků	19,17 %	0,10	1,92
Tržby na zákazníka	Jaké jsou průměrné tržby na zákazníka?	Tržby/počet zákazníků	80,57 %	0,10	8,05
Obrat zásob	Kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy OM?	Tržby/zásoby	66,10 %	0,05	3,30
Obrat pohledávek	Jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky?	Tržby/pohledávky	52,63 %	0,05	2,58
Top zákazníci	Jaké procento zákazníků je ve skupině nejvyššího řádu tržeb?	(Počet zákazníků nejvyššího řádu/všichni zákazníci)*100	52,63 %	0,20	10,52
Malí zákazníci	Jaké procento zákazníků nedosahuje ani desetiny tržeb nejvyšší skupiny?	(počet „malých“ zákazníků/všichni zákazníci)*100	12 %	0,10	1,20
				<b>Celkem</b>	<b>40,71</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Cílem podoblasti náklady na nové zákazníky a poměr malých zákazníků je minimalizace hodnot. Průměrné náklady na zisk nového zákazníka se pohybují ve výši 1 500 Kč. Procentuální výsledek podoblasti má hodnotu pouhých 5,71 %, což je dáno nízkou stanovenou vahou. Pokud by společnost zamýšlela výslednou hodnotu snížit, musela by přistoupit k omezení nákladů vynaložených na zisk nových zákazníků.

Poměr malých zákazníků má výslednou hodnotu skvělých 1,20 %. Tento výsledek ovlivňují stanovené váhy a fakt, že společnost disponuje vysokým počtem „top“ zákazníků a „středně velikých“ zákazníků.

Cílem podoblasti úspěšnosti jednání se zákazníky, zisku na zákazníka, tržby na zákazníka, obratu zásob a obratu pohledávek je maximalizace. Pravděpodobnost úspěchu má hodnotu 37 % a po roznásobení s danou vahou je výsledná hodnota 7,4 %. Výsledná hodnota je velice nízká a kvůli vysoké významnosti této podoblasti dle přiřazené váhy 0,20, by společnost této skutečnosti měla věnovat větší pozornost a výsledek zlepšit. Druhou hodnotící podoblastí je zisk na zákazníka, který je vypočítán od počtu zákazníků a výsledku hospodaření před zdaněním. Výsledná hodnota zisku na zákazníka dosahuje hodnoty 1,91 %. Tato hodnota je velice nízká z toho důvodu, že existuje vysoké rozpětí maximálního a minimálního zisku, který je pro výpočet ukazatele potřeba. Výsledná hodnota tedy nedokáže dostatečně ohodnotit danou podoblast a ukazatel by měl být použit pouze u společností s nízkým rozpětím maximálního a minimálního zisku. Výslednou hodnotu dále ovlivňují také náklady, které výši zisku snižují. Pokud tedy hodnotu zisku na zákazníka porovnáme s tržbami na zákazníka, vidíme dvě zcela rozdílné hodnoty. Zatímco zisk na zákazníka dosahuje hodnoty 1,91 %, tak tržby na zákazníka dosahují 8,05 % a to po vynásobení procentního poměru k teoretické maximální hodnotě stejnou vahou. Procentní poměr k teoretické maximální hodnotě u tržeb na zákazníka dosahuje pěkných 80,57 %. Další hodnotící oblastí je obrat zásob, který má po roznásobení s vahou hodnotu 3,30 %. Tato hodnota je nízká z toho důvodu, že má stanovenou nízkou váhu na úrovni 0,05. V poměru k teoretické maximální hodnotě dosahuje již 66,10 %. Podoblast obratu pohledávek má stejnou váhu jako obrat zásob. Poměr k teoretické maximální hodnotě dosahuje 52,63 %. Tato nízká hodnota je zapříčiněna firemní strategií. Stálý zákazníci společnosti mají možnost splatit zakoupené produkty po delším časovém intervalu.

Cílem podoblasti top zákazníků je N/A, tedy záleží na typu společnosti. Poměr k teoretické maximální hodnotě dosahuje 52,63 % a vynásobením s vyšší hodnotou váhy poté 10,52 %. U podoblasti průměrné velikosti objednávky dosahuje výsledná hodnota 0,010 %. Hodnota je velice nízká a je dána vysokým finančním rozpětím objednávek pro výpočet, které se pohybují v rozmezí pár desítek korun až několika milionů. Výsledná hodnota tedy nedokáže dostatečně ohodnotit danou podoblast a

ukazatel by měl být použit pouze u společností s nízkým cenovým rozpětím objednávek. Cílem pro tuto podoblast je také N/A, neboť je hodnocení podoblasti závislé na typu společnost.

#### 4.3.6 Zákaznická podpora – call centrum

Jak již bylo v diplomové práci uvedeno, firma Hennlich nedisponuje plnohodnotným call centrem. Zákazníci se mohou dovolat příslušným produktovým manažerům nebo na recepci firmy, ze které budou dle jejich požadavků přepojeni. Z tohoto důvodu firma nesleduje data jako počet přerušovaných spojení, dobu čekání volajícího do přerušování nebo počet blokových hovorů. Tyto data jsou tedy z hodnocení modelem CRACK vyjmuty. Vyjmuty jsou také data týkající se času shrnutí telefonátu zaměstnancem. Doba shrnutí informací zaměstnancem je velice individuální a trvá od několika hodin, kdy se musí upravit část objednávky až po několik minut, kdy se např. zadává pouze změna emailu zákazníka.

Tab. č. 12: Zákaznická podpora a call centrum

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Počet telefonátů	Kolik telefonátů se vyřizuje za dané období?	X	83,27	0,30	24,98
Délka telefonátu	Jaká je průměrná délka telefonátu?	X	61,53	0,14	8,62
Čekací doba	Jak dlouho se průměrně čeká na spojení?	X	53,33	0,13	6,93
Doba vypořádání	Jak dlouho trvá vypořádání jednoho hovoru?	(celková doba práce operátora/počet telefonátů)	24,61	0,13	3,20
Náklady na hovor	Jaké jsou průměrné náklady na hovor?	X	59,22	0,30	17,76
				<b>Celkem</b>	<b>61,50</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

U oblasti call centra je cílem jednotlivých podoblastí minimalizace. Pouze cílem počtu telefonátů N/A, tedy cíl závisí na typu společnosti. Vzhledem k tomu, že jedním z nejčastějších komunikačních kanálů je právě telefon, je na místě, že podoblast

dosahuje vysokého procentuálního poměru k teoretické maximální hodnotě 83,27 %. Této podoblasti je kladena vysoká váha, proto i výsledek je na úrovni 24,98 %.

S počtem telefonátů souvisí také průměrné náklady na jeden telefonát. Těm je rovněž kladena vysoká váha a procentuální poměr k teoretické maximální hodnotě dosahuje 59,22 %. V této podoblasti by společnost rozhodně měla hodnotu minimalizovat a průměrné náklady na jeden hovor snížit možným výběrem lepšího „firemního tarifu“. Další podoblasti dosahují přibližně totožné váhy. Délka telefonátu a čekací doba mají rovněž podobné hodnoty procentuálního poměru. Tyto hodnoty jsou vyšší i přes to, že cílem podoblastí je minimalizace. Průměrná délka telefonátu se odvíjí od jednotlivých délek hovorů, které dosahují vysokých čísel v řádech minut a to zejména kvůli technickým náročnostem objednávek. Pro snížení hodnoty v této podoblasti by zaměstnanci měli technicky náročnější potřeby zákazníků řešit hlavně prostřednictvím emailu. U čekací doby, kdy zákazníci čekají na spojení s příslušným zaměstnancem, by mělo být povinností každého zaměstnance, vzít příchozí telefonát „okamžitě“. Tato povinnost snížení čekací doby a důležitost podoblasti ve vztahu k zákazníkovi může být zakomponována do probíhajících školení v oblasti komunikace se zákazníkem. Poslední podoblast doba vypořádání dosahuje procentuálního poměru 24,61 % a představuje „dobrý“ výsledek i z toho důvodu, že vypořádání telefonátu se zákazníkem dosahuje v mnoha případech vysokých hodnot z důvodu technických náročností některých zakázek.

#### **4.3.7 Servis**

Do oblasti servisu můžeme zařadit podoblasti jako je reakční doba, doba servisního úkonu, doba servisního zásahu nebo spokojenost se servisním úkonem. Naměřené hodnoty jsou získány z interních dokumentů nebo z výsledků provedeného dotazníku. Z oblastí je vyřazena doba servisního zásahu, neboť vyjadřuje čas, který je třeba od nahlášení servisního požadavku do ukončení servisního úkonu. Časová perioda je v tomto případě velice rozdílná, neboť Hennlich objednává zboží z Německa i USA. K tomuto důvodu se přidává také fakt, že vysoký podíl produktů je technicky „šitý na míru zákazníkovi“. Výroba produktu trvá často v řádech týdnů.



Tab. č. 13: Servis

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Reakční doba	Jaká je průměrná doba k aktivní reakci na servisní požadavek?	(Celková doba do odpovědi na požadavek/počet servisních požadavků)	95,83	0,10	9,58
Doba servisního úkonu	Jak dlouho průměrně trvá samotný servisní úkon?	(Celková doba servisních úkonů/počet servisních zásahů)	33,33	0,20	6,66
Spokojenost	Jak je zákazník spokojen se servisním úkonem?	(Spokojen/všichni oslovení)*100	100	0,70	70
				<b>Celkem</b>	<b>86,24</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Oblast servisu se skládá z jednotlivých podoblastí reakční doby, doby servisního úkonu a spokojenosti. U podoblasti servisního úkonu je cílem minimalizace. U reakční doby je v publikace Víta Chlebovského chybně uvedena rovněž minimalizace. Pro správnost ukazatele reakční doby je proto cílem maximalizace. Cílem spokojenosti zákazníka se servisem je maximalizace. Všechny hodnoty se blíží ke svým cílem stanoveným absolutním hodnotám. Méně rizikový se jeví pouze ukazatel doby servisního úkonu, který dosahuje hodnoty 33,33 % k teoretické maximálně hodnotě a mohl by být proto snížen.

#### 4.3.8 Logistika

Do logistiky patří podoblasti, kterými jsou vyplnění objednávky, požadovaný termín objednávky, nesplněné objednávky a finanční cyklus objednávky. Z oblasti logistiky byly některé ukazatele vyjmuty. Prvním ukazatelem je splnění objednávky ve slíbeném termínu. Společnost se slíbeným termínem ve smlouvách neoperuje, ale podstatný je jen požadovaný/mezní termín. Dalšími ukazateli je doba realizace objednávky a zásobovací perioda. U obou ukazatelů se operuje s časem, za který je produkt dopraven k zákazníkovi či do skladu firmy. Časová perioda je v tomto případě velice rozdílná, neboť Hennlich objednává zboží z Německa i USA. Výroba produktu trvá často

v řádech týdnů z důvodu technické náročnosti produktů. Posledním ukazatelem je procento chyb v každém kroku procesu. Tento ukazatel společnost nesleduje.

Tab. č. 14: Logistika

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Vyplnění objednávky	Jaké procento z objednaných produktů je opravdu dodáno?	(počet doručených produktů/počet objednaných produktů)*100	100	0,35	35,00
Požadovaný termín	Jaké procento objednávek je vyřízeno v požadovaném termínu?	(objednávky vyřízené v požadovaném termínu/všechny objednávky)*100	91	0,20	18,20
Nesplněné objednávky	Jaké procento objednávek není v časovém období vyřízeno?	(nevyřízené objednávky/všechny objednávky)*100	0	0,35	0
Finanční cyklus objednávky	Jaký je časový rozdíl mezi datem platby dodavatelům a obdržením platby od zákazníka?	X	48	0,10	4,80
				<b>Celkem</b>	<b>58</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Oblast logistiky se skládá z jednotlivých podoblastí vyplnění objednávky, požadovaného termínu, nesplněných objednávek a finančního cyklu objednávky. Cílem vyplnění objednávky a požadovaného termínu je maximalizace. V absolutní výši by tyto hodnoty měly dosahovat 100 %. V případě vyplněných objednávek se tak skutečně děje a veškeré objednané produkty jsou zákazníkům skutečně dodány. V podoblasti požadovaného termínu dosahuje procentuální poměr „hezkých“ 91 % a platí, že většina objednávek je vyřízena v požadovaném termínu.

Cílem podoblastí nesplněných objednávek a finančního cyklu objednávek je minimalizace. V počtu objednávek, které nebyly vyřízeny, je procentuální poměr 0 % a tedy platí, že veškeré objednávky byly vyřízeny. Procentuální poměr v případě finančního cyklu objednávek dosahuje 48 %. Výše této hodnoty je z toho důvodu, že společnost Hennlich, s.r.o. poskytuje dlouhodobým zákazníkům možnost hradit jejich závazky v delším časovém horizontu. Tento postoj je součástí strategie firmy v oblasti řízení kvalitních vztahů se zákazníky, kterou společnost nehodlá měnit.

### 4.3.9 Komplexní ukazatele

Oblast komplexních ukazatelů obsahuje podoblasti rentabilitu nákladů, rentabilitu tržeb, zisk na zaměstnance a tržby na zaměstnance.

Tab. č. 15: Komplexní ukazatele

Oblast	Popis	Vzorec výpočtu	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě (v %)	Váha	Výsledek (v %)
Rentabilita nákladů	Jak se náklady vracejí v zisku firmy?	(hrubý zisk/náklady)	9,92	0,30	2,98
Rentabilita tržeb	Jaký je hrubý zisk firmy v poměru k tržbám?	(hrubý zisk/tržby)	78,46	0,30	23,53
Zisk na zaměstnance	Jaký je hrubý zisk v přepočtu na jednoho zaměstnance?	(hrubý zisk/počet zaměstnanců)	97,97	0,20	19,59
Tržby na zaměstnance	Jaké jsou tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance	(tržby/počet zaměstnanců)	92,49	0,20	18,50
				<b>Celkem</b>	<b>64,61</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

V oblasti komplexních ukazatelů je veškerými cíli jednotlivých podoblastí maximalizace. Jediným nedostatkem oblasti je rentabilita nákladů, která dosahuje pouhých 9,92 % v procentuálním poměru a to i přes to, že je na tuto podoblast kladena vysoká váha. Tato nízká hodnota je zapříčiněna příliš vysokými náklady společnosti. Hrubý zisk je totiž dostatečný, neboť je potřeba k výpočtu dalších podoblastí, které dosahují „příjemných“ hodnot procentuálního poměru v rozsahu 78 % - 97 %.

### 4.3.10 Závěr modelu CRACK

V následující tabulce jsou uvedeny celkové výsledky jednotlivých oblastí, které byly hodnoceny modelem CRACK. Celkové hodnoty jsou vypočteny na základě procentuálních poměrů k teoretickým maximálním hodnotám, které byly vynásobeny s příslušnými vahami důležitosti a sečteny. Z následující tabulky můžeme zjistit, že se hodnota CRM v podniku Hennlich, s.r.o. převážně pohybuje kolem 50 %, což můžeme brát jako střední hodnotu z absolutních hodnot 100 % a 0%.

Tab. č. 16: Hodnoty jednotlivých oblastí zkoumání

Oblast	Hodnota (v %)
Povědomí a kvalita značky	78,58
Marketing a nabídka	92,26
Marketing a internetová aktivita	61,79
Sales – zákazníci	40,71
Zákaznická podpora – call centrum	61,50
Servis	86,24
Logistika	58,00
Komplexní ukazatele	64,61

Zdroj: Vlastní zpracování.

Společnost Hennlich, s.r.o. by se měla pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky zaměřit na tyto oblasti:

#### Marketing a internetová aktivita

Doporučení v sektoru webových stránek. Webové stránky by měly být přizpůsobeny také stávajícím zákazníkům firmy Hennlich. Nejčastěji navštěvovanými webovými stránkami jsou stránky týkající se portfolia produktů, kde jsou uvedeny také kontakty na příslušné produktové manažery. Moji hypotézou je, že stávající zákazníci, kteří kontakt na produktového manažera již mají, komunikují již s ním a nevyužívají v takové míře webové stránky firmy.

#### Sales – zákazníci

Doporučení se týká ve zlepšení podoblasti pravděpodobnosti úspěchu uzavření obchodu, která dosahuje hodnoty pouhých 37 %. Společnost by tento poměr mohla navýšit obohacením stávajícího školení zaměstnanců. Neúspěch v uzavření obchodu může vyvstat z mnoha faktorů, kterými mohou být nedostatečné chování, nepřipravenost, nedodržení podmínek zakázky atd. Pro identifikaci kroků k řešení daného problému je firmě doporučeno hlubší zkoumání problematiky, které by mohlo zjistit, které faktory jsou rizikové.

Druhé doporučení se týká podoblasti obratu zásob. Procentuální poměr k teoretické maximální hodnotě dosahuje pouhých 66,10 % i přes to, že cílem je maximalizace hodnoty. Společnost by pro zlepšení hodnoty měla snížit své zásoby ve vztahu ke svým tržbám.

#### Zákaznická podpora – call centrum

Problémovou podoblastí jsou v tomto sektoru průměrné náklady na telefonát. Zde dosahuje procentuální poměr 59,22 %. Tuto hodnotu je doporučeno snížit a to výběrem vhodného firemního tarifu.<sup>131</sup>

Doporučeným sektorem pro zlepšení je také průměrná délka hovoru. Tato průměrná délka je příliš dlouhá. Procentuální poměr má 61,53 %. Doporučením pro společnost je zřízení vhodného call centra, které by průměrnou délku telefonátu mohlo zkrátit. Jedním z řešení je také školení zaměstnanců, které by mělo informovat o stavu věci. Zaměstnanci by pro zlepšení hodnoty měli u technicky náročnějších zakázek používat jako komunikační kanál email namísto telefonu.

#### Servis

V oblasti servisu všechny ukazatele téměř dosahují svých cílených absolutních hodnot. Méně riziková je pouze oblast doby servisního úkonu, která dosahuje 33,33 % a jejím cílem je minimalizace hodnoty. Pro snížení hodnoty společnost musí výrazně snížit průměrnou dobu samotného servisního úkonu. Z toho důvodu, že instalované produkty jsou technicky náročné, se ovšem tato hodnota snižuje velice složitě. Hodnota je ovšem uspokojující a doba průměrného servisního úkonu rovněž. Pokud by společnost doby servisního úkonu zkrátila, mohlo by dojít ke zhoršení kvality servisního zákroku.

#### Logistika

V oblasti logistiky je rizikovým sektorem finanční cyklus objednávek, který má procentuální poměr k maximální teoretické hodnotě 48 %. Cílem této hodnoty je minimalizace a nutno uvést, že existuje stále prostor pro pohyb hodnoty v opačném směru. Tato hodnota odpovídá firemní strategii, ve které je cílem dopřát stávajícím zákazníkům možnost v podobě pozdějšího splacení svých závazků.

---

<sup>131</sup> Z interních důvodů nebyly ceny tarifů pro sepsání diplomové práce zpřístupněny.

## Komplexní ukazatele

Nejrizikovější podoblastí z celkového hodnocení je rentabilita nákladů. Ta dosahuje pouhých 9,92 % i přes to, že je cílem maximalizace. Toto riziko je zapříčiněno vysokými náklady poměrově k hrubému zisku. Hrubý zisk je ovšem v jiných podoblastí hodnocení dostačující, proto je problém zejména ve vysokých nákladech.

Ačkoli je model CRACK hodnotící úroveň CRM ve firmě jednoduchý, přehledný a dostačující, tak obsahuje i určité nedostatky.

Prvním nedostatkem je oblast komplexních ukazatelů, která nedokáže vypovídat o úrovni řízení vztahů se zákazníky. Rovněž počet ukazatelů je nízký a nedokáže pokrýt všechny oblasti hodnocené společnosti. Dle autora může být ovšem počet ukazatelů navýšen dle potřeb společnosti.

Druhým nedostatkem opět v oblasti komplexních ukazatelů je veličina hrubý zisk, který se pro výpočet některých ukazatelů používá. Hrubý zisk zkresluje výsledek daného ukazatele (opomenutí „daňového štítu“). Pro výpočet ukazatelů je vhodné použít výsledku hospodaření po zdanění běžného období.

### **4.4 SWOT analýza**

Pro identifikaci procesů CRM firmy, které je možné optimalizovat, slouží SWOT analýza. Z provedené SWOT analýzy firma může získat silné, slabé stránky, příležitosti i hrozby řízení vztahů se zákazníky, na které se může zaměřit a následně je optimalizovat.

#### **- Silné stránky**

- Správa dokumentů (obchodních smluv, fakturací, pohledávek,...), využívání všech komunikačních kanálů (sociální sítě, email, osobní kontakt,...), dostupnost databáze CRM kdekoli, zákaznická spokojenost se stávajícím CRM, kvalitní zázemí společnosti, vzdělávání zaměstnanců v oblasti CRM, internetové stránky společnosti jsou přizpůsobeny i pro mobilní zařízení, snadná a finančně nenáročná tvorba marketingových kampaní, kvalitní vztahy se zákazníky, možná expanze firmy do států Skandinávie a Pobaltí.

- **Slabé stránky**
  - Nedostatečná správa informací o zákazníkovi a zakázce (např. datum telefonního hovoru a jeho obsah), systém CRM není propojen s pevnou ani mobilní linkou, nevyužití potenciálu komunikačního kanálu sociálních sítí, nákupní koš neexistuje jako aplikace pro mobilní zařízení, software CRM není využit naplno (chybí některé „pluginy“), externí zaměstnanec pro PR.
- **Příležitosti**
  - Veliký nárůst uživatelů internetu, rostoucí specializace oboru, rostoucí ekonomická situace v zemích působení firmy, vývoj IT technologií a digitalizace.
- **Hrozby**
  - Nízká míra implementace CRM systému, hrozba dodavatele Magnetrol (možnost převzetí zákazníků), digitalizace ve výrobě, možný nárůst konkurence (rozsáhlé portfolio produktů).

Z analýzy silných stránek společnosti a ze závěrů modelu CRACK je zřejmé, že podnik komunikuje se zákazníky kvalitně a v dostatečné míře, která je požadovaná zákazníkem. Podnik zvládá komunikaci se zákazníkem prostřednictvím všech komunikačních kanálů. Preferován je ovšem telefonní kontakt a komunikace prostřednictvím emailu z důvodu časové i finanční úspory.

Z analýzy slabých stránek i hrozeb vyvstává problém v podobě nedostatečné podpory CRM systému, který není plně využit. Firma nevyužívá všech modulů softwaru, které společnost Microsoft nabízí. Jednotlivá data o zákazníkovi nejsou dostatečně propojena a informace či stížnosti zákazníka jsou do systému CRM zařazeny dle vnitřního uvážení každého zaměstnance. Spokojenost zákazníků s firmou Hennlich v obchodní stránce je ovšem „vysoká“ na základě závěrů dřívějších dotazníků spokojenosti. Z pozice zaměstnavatele je systém CRM dostačující a nepotřebuje rozšířit o další moduly.

Nejvíce pravděpodobnou strategií podniku v oblasti CRM v budoucnu je strategie „SO“ neboli kombinace silných stránek a příležitostí. Společnost se snaží o kombinaci silných stránek (dobré postavení společnosti v odvětví, dobré reference, vysoká specializace v odvětví) pro plné využití příležitostí a to zejména rostoucí ekonomickou situací a rozvojem IT technologií.

Společnost může uplatňovat ovšem také jiné strategie ze SWOT analýzy. Strategie „**ST**“ neboli strategie maxi – mini kombinuje silné stránky a hrozby. Pomocí silných stránek společnost může minimalizovat své hrozby. Společnost může svoji silnou stránkou kvalitních vztahů se zákazníky minimalizovat hrozbu expanze dodavatele Magnetrol, který může v budoucích letech část zákazníků firmy Hennlich získat. Další hrozbou společnosti je nízká míra implementace CRM systému. Systém CRM může být ve společnosti implementován ve větší míře díky dobrému zázemí firmy Hennlich, ve kterém má společnost dostupnou databázi svých zákazníků, má „určitý“ software CRM a vzdělává své zaměstnance v oblasti CRM.

Strategie „**WO**“ vede k překonání slabých stránek tak, aby se využili příležitosti firmy. Příležitosti firmy se jeví zejména v oblasti IT technologií, digitalizace a nárůstu uživatelů internetu. Těmito příležitostmi může společnost minimalizovat své slabé stránky. V těch je obsažena nedostatečná správa informací, neschopnost propojení CRM systému s telefonní linkou či nevyužití potenciálu komunikačního kanálu sociálních sítí.

Strategie „**WT**“ kombinuje slabé stránky a hrozby. Cílem firmy je ujasnění, které slabé stránky mohou vyvolat konkrétní hrozby pro firmu. Společnost by vybrané slabé stránky měla poté minimalizovat, aby zabránila hrozbám. Slabými stránkami firmy je např. nedostatečná správa informací a nevyužití softwaru CRM ve větší míře. Pokud by společnost spravovala informace o zákaznících ve větší míře a rozhodla se pro implementaci plnohodnotného systému CRM, hrozba dodavatele Magnetrol pro možné budoucí získání zákazníků a možný nárůst další konkurence by byl částečně omezen. Zákazníci, jejichž vztah ke společnosti Hennlich by byl postaven na důvěře, by v menší míře měnili svého dodavatele.



## 5 Vytváření hodnoty pro zákazníka

Na základě výsledků řízení vztahů se zákazníky, které byly získány modelem CRACK a SWOT analýzou, je nutno definovat strategii společnosti v oblasti CRM a vytvořit dostatečnou hodnotu pro jednotlivé zákazníky.

### 5.1 Vytvoření podnikové kultury

Primárním cílem pro úspěšnou strategii CRM je vytvoření vyhovující podnikové kultury a podnikového prostředí.<sup>132</sup>

#### 5.1.1 Přípravná a analytická část

Pro identifikaci jednotné strategie CRM je často doporučována realizace společné diskuze, které se účastní zástupci zaměstnanců ze všech oddělení napříč celou organizací. V rámci této diskuze je nutností stanovit jednotnou vizi firmy, cíle řízení vztahů se zákazníky, které by měly odpovídat aktuálním trendům, požadavky firmy na systém CRM a určit osoby, které jsou odpovědné za kvalitní vztah mezi zaměstnanci a zákazníky.

#### Jednotná vize

Společnost již stanovenou vizi má a zveřejňuje ji na svých stránkách.<sup>133</sup> Vize zmiňuje vztah firmy Hennlich ke svobodnému, sociálnímu a ekologickému tržnímu hospodářství. Chybí ovšem zmínka charakteru firemního podnikání, prostředí i charakteru zákazníků. V praxi by tedy vize vypovídající o řízení vztahů se zákazníky mohla vypadat takto: „Jsme firma působící na trhu s technickými produkty ve střední, východní a jihovýchodní Evropě, která disponuje více než 70 000 zákazníky, se kterými spolupracujeme, kterým přinášíme očekávanou hodnotu a uspokojujeme jejich potřeby. Do budoucna hodláme tyto zásady stále dodržovat a poskytovat zákazníkům jejich požadovanou hodnotu.“

#### Cíle CRM odpovídající aktuálním trendům

Firma Hennlich se aktivně snaží sledovat aktuální trendy ve vztahu ke svým zákazníkům. Cílem firmy je zabezpečení kvalitní a pohotové komunikace se svými zákazníky a přinesení dostatečné uspokojivé hodnoty. K tomu firma využívá moderní

---

<sup>132</sup> LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Str. 157.

<sup>133</sup> HENNLICH. O FIRMĚ. *VIZE*. Citováno dne 27.3.2017.

technologie, jako jsou prostředky pro komunikaci nebo systém CRM. Firma nabízí velké množství komunikačních kanálů pro komunikaci se svými zákazníky. Webové stránky společnosti jsou uzpůsobeny pro snadnou orientaci i na mobilních zařízeních. Provedení nákupu je jednoduché pomocí e-shopu. Společnost pravidelně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců v podpoře aktivní komunikace se svými zákazníky. Pravidelně se firma prostřednictvím dotazníků dotazuje svých zákazníků na hodnotu, kterou jim poskytuje a na možná vylepšení, která může provést.

### Požadavky CRM

Od jednotlivých cílů, které má firma stanovené jako je snaha o rychlou a kvalitní komunikaci, přehledné internetové prezentace nebo snaha o vzdělávání zaměstnanců v komunikaci se zákazníkem, se odvíjí požadavky, které jsou na systém CRM kladeny. Hennlich, jak již bylo uvedeno, využívá software Microsoft NAV jako software CRM. Požadavky, které společnost vyžaduje od softwaru Microsoft NAV, jsou splněny. Software zpracovává informace o zákaznících, které jsou dostupné všem zaměstnancům v prostorách firmy i „v terénu“. Software splňuje také rychlostní požadavky, požadavky pro tvorbu a správu marketingových kampaní, požadavky na vedení firemního účetnictví i požadavky pro správu a vedení objednávek.

### Zodpovědné osoby za CRM procesy

Hennlich určitou odpovědnostní strukturou zaměstnanců již disponuje. Komunikace se zaměstnanci je zajištěna pomocí produktových manažerů, jejich asistentek a obchodních zástupců. Ti jsou sami odpovědní za svůj vztah k zákazníkovi. Každé skupině produktových manažerů je nadřazen zaměstnanec firmy, který zakázky zákazníků schvaluje, ale také kontroluje plnění pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců a jejich vztah k zákazníkům. Kvalita řízení vztahů se zákazníky je hodnocena externím zaměstnancem firmy, který zpracovává a vyhodnocuje dotazníky spokojenosti od zákazníků.

#### **5.1.2 Návrhová část**

Poté, co si firma stanoví veškeré body uvedené v přípravné a analytické části, je potřeba se aktivně zasadit o návrhy řízení vztahů se zákazníky a o jejich zlepšení. Do této části spadají činnosti, jako je snaha o zlepšení informační integrace podniku s okolím nebo optimalizace podnikových procesů.

## Informační integrace podniku s okolím

U informační integrace podniku s okolím je firmám doporučováno sdílení systému CRM se svými dodavateli či spolupracujícími firmami. Hennlich takto propracovaným systémem ovšem nedisponuje. Kontakt se svými dodavateli je zajišťován u technicky náročných produktů pomocí produktového manažera často přes telefonický kanál nebo prostřednictvím emailu. U technicky nenáročných produktů poté asistentkou produktového manažera. Systém, který by sdílel informace o zákaznících mezi firmou Hennlich a spolupracující firmou také chybí.

Firma Hennlich pouze spolupracuje s firmami na aktivitách, jako je např. společné vzdělávání zaměstnanců. Vlastní ovšem také dárcovský fond HENNLICH, na kterém spolupracuje s MěÚ Litoměřice a který financuje veřejné aktivity v kraji. Na aktivitách a rozvoji spolupracuje také s řadou škol, mezi které patří například univerzita ČVUT. S obchodních firem mohu zahrnout do spolupráce s podnikem Hennlich společnost igus. Obě společnosti včetně univerzity ČVUT spolupracovali například na vývoji formule FSE.03, kterou podrobili testu s vozidlem Smart v areálu firmy Hennlich.

## Optimalizace podnikových procesů

Firma by v této části měla stanovit firemní procesy týkající se CRM, které by se daly optimalizovat a případně i automatizovat. Pro cíl firmy zabezpečit snadnou a rychlou komunikaci je možné provést např. automatizaci některých činností ve firmě.

Možností optimalizace podnikových procesů je také struktura softwaru Microsoft NAV. Společnost z nabízených pluginů, které tvoří tento software, využívá pouze některých. Pro větší využití softwaru a rozšíření softwarových možností zejména v činnostech CRM, by mohla firma využít také další „pluginy“.

Firma Hennlich samozřejmě své podnikové procesy sleduje a snaží se je vylepšovat a optimalizovat. Zaměstnanci firmy jsou dotazováni na návrhy vylepšení od svých nadřízených. Samotné návrhy poté procházejí diskuzemi mezi jednotlivými zaměstnanci firmy až k vedení společnosti. Vedení firmy návrh pro optimalizaci procesu posoudí a vyhodnotí.

## 5.2 Investice do infrastruktury

Firma Hennlich pravidelně do své vnitřní i vnější infrastruktury investuje. Je si vědoma, že pro získání a udržení konkurenční pozice je právě rychlý, kvalitní přenos dat a informací rozhodující. Hennlich se chce v poslední době zaměřit především na investice do vnější infrastruktury, kde vidí nedostatky.

Do vnější infrastruktury společnost investuje. V rámci těchto investic jsou pravidelně pořádány akce pro odběratele v podobě seminářů, vzdělávacích akcí a školení. Platí, že vzdělávací seminář přitom může organizovat každý produktový manažer pro svůj segment zákazníků po diskuzi se svým nadřízeným. V prostředí firmy se tedy můžeme setkat s řadou školení či seminářů, které mohou být plánovány a organizovány samostatně. Rozpočet dané akce závisí na rozhodnutí nadřízeného pracovníka, v praxi ale dosahuje rozpočet výše kolem 20 000 Kč.

Ve vnitřní infrastruktuře jsou ze strany společnosti vynakládány finanční prostředky do zabezpečení pohotové a kvalitní komunikace. Díky těmto investicím může zákazník společnost oslovit prakticky všemi komunikačními kanály od osobní návštěvy až po telefonický kontakt. Zaměstnanci firmy procházejí školením, které je vzdělává v oblasti řízení vztahů, komunikace i cizích jazyků. Firma se dále snaží motivovat své zaměstnance skrz podnikovou kulturu, kdy jsou ze strany společnosti pořádány akce, jako je reprezentační ples nebo sportovní turnaje. Tyto firemní aktivity i finanční výdaje, které Hennlich poskytuje, přispívají ke kvalitní kultuře ve společnosti a zabezpečují i kvalitní komunikaci se zákazníky. Komunikační kanály, vzdělávání zaměstnanců i firemní kultura je podpořena dostačujícím systémem CRM Microsoft NAV, který zaměstnancům poskytuje informace o svých zákaznících. Systém Microsoft NAV je využíván částečně, přístupný je všem zaměstnancům a hrazeny jsou moduly, jako je řízení kontaktů, klasifikace kontaktů, řízení kampaní, řízení úkolů a řízení interakcí/dokumentů.

## **6 Opatření pro efektivnější využití CRM**

Na základě výsledků měření úrovně CRM ve firmě Hennlich, s.r.o. pomocí modelu CRACK a vyhodnocení SWOT analýzy byly identifikovány kritické oblasti, na které by se společnost do budoucna pro zajištění své konkurenční výhody měla zaměřit.

### **6.1 Doporučení v oblasti marketingu**

Hlavním cílem v oblasti marketingu a internetové aktivity je přilákat větší podíl stávajících zákazníků na webové stránky společnosti Hennlich, s.r.o. Jak již bylo uvedeno dříve v diplomové práci, nejnavštěvovanějšími stránkami jsou stránky týkající se produktového portfolia, kde noví zákazníci hledají informace o produktech a také kontakt na příslušného produktového manažera. Pokud zákazníci kontakt na produktového manažera již mají, na webové stránky firmy se „veliká část“ zákazníků již nevrací.

První doporučení se týká obsahu stránky aktuality, která má url adresu <http://www.henlich.cz/aktuality/aktuality.html>. Pokud vynechám „nesmyslné“ definování této adresy, tak jsou obsahem aktualit zejména informace týkající se úspěchů firmy, nových produktů nebo firemních aktivit. Zcela v obsahu chybí informace týkající se aktuálních kampaní různých produktů. Kampaně jsou přitom rozesílány vybraným zákazníkům na emaily přibližně dvakrát měsíčně. Kampaně by ovšem mohly být součástí kategorie aktuality. Právě v aktualitách by stávající zákazníci mohli najít daleko více kampaní a to nejenom u produktů, které využívají, ale také u produktů, které by využívat mohli.

Druhé doporučení se týká obsahu hlavní stránky firmy Hennlich, s.r.o. Zvýšit návštěvnost stránek firmy stávajícími zákazníky spolu se zrychlením komunikace mezi zákazníkem a společností by pomohl „online chat“. Tento chat by byl dostupný ve vybrané dny a hodiny, které by si zvolila společnost na základě interních analýz návštěvnosti stránek. Chat by pomohl k rychlému vyřešení zákaznických problémů. U technicky náročných problémů by odpověď formuloval samotný produktový manažer, na kterého by jednotlivé dotazy byly přeposílány pracovníkem „online chatu“. Základní a běžné problémy by mohl řešit samotný pracovník „online chatu“.

Třetí doporučení se týká oblasti SEO<sup>134</sup>, ve kterém společnost zaostává. Samotné SEO neovlivní vyšší návštěvnost ze strany stávajících zákazníků, ale zaručí návštěvnost potencionálních odběratelů. Pro vylepšení oblasti SEO existuje mnoho webových stránek, které navrhnou společnosti konkrétní doporučení. Jedná se například o webovou stránku [www.silaseo.cz](http://www.silaseo.cz) nebo Page Speed Tools od společnosti Google, který navrhne firmě rady v oblasti zrychlení webových stránek.

Z webové stránky [www.silaseo.cz](http://www.silaseo.cz) můžeme zjistit, že SEO společnosti Hennlich, s.r.o. dosahuje 56 bodů z celkových 100. Opomíjeny jsou základní doporučení, jako je „Title“ webové stránky, „Description“, Og Meta vlastnosti, hierarchie hlavních nadpisů, alt tagy u některých obrázků. Dále je jistý nedostatek v bezpečnosti uvedených emailů proti spam robotům. Odstraněním těchto nedostatků by společnost byla snáze dohledatelná větším okruhem potencionálních zákazníků.

Z testu rychlosti stránky od firmy Google může Hennlich, s.r.o. rovněž získat některá doporučení. Ty jsou následně rozdělena na základě používaného zařízení ze strany zákazníka. U mobilních zařízení dosahuje firma 60 bodů ze 100. U počítačů je to již 75 ze 100. Jako doporučení je zde uváděna např. eliminace kódu JavaScriptu a CSS, které blokuji vykreslení. Dále je zde také doporučení v optimalizaci využívaných obrázků.

Náklady jednotlivých doporučení v oblasti internetové aktivity a webových stránek nejsou nikterak „vysoké“. Firma disponuje vlastním oddělením IT. Samotné vytvoření „online chatu“, obohacení obsahu stránky aktualitami o kampaních a úprava SEO není nikterak náročná. Náklady se pohybují ve výši cca. 22 000 Kč. Tato částka představuje náklady na mzdu vlastních IT zaměstnanců, kteří se dané problematice musí věnovat po dobu přibližně tří týdnů.

Firma Hennlich, s.r.o. by doporučením v oblasti internetové aktivity měla věnovat vysokou pozornost. V dnešní době 21. století hraje internet klíčovou roli a přizpůsobení webových stránek je základním pilířem internetového profilu společnosti.

---

<sup>134</sup> SEO neboli Search Engine Optimization (optimalizace pro vyhledávače nebo také optimalizace nalezitelnosti). SEO je označení pro metodiku, zabývající se vytvářením a upravováním webových stránek takovým způsobem, aby forma i obsah byly vhodné pro automatizované zpracování ze strany internetových vyhledávačů.

## 6.2 Společenské aktivity v oblasti vztahového marketingu

Pro tvorbu doporučení v oblasti CRM je nutné vycházet také z firemního prostředí a hlavně kultury, kterou společnost i všichni „stakeholders“ vytvářejí. Na těchto základech a na základě požadavků vedení společnosti v oblasti externích investic do infrastruktury CRM je doporučeno vytvořit společenské aktivity mezi firmou Hennlich, s.r.o. a jejími odběrateli.

Jednou ze společenských aktivit navrženou pro „stmelování“ kolektivu a navázání kvalitních dlouhotrvajících vztahů je tzv. „walkingdinner“ aktivita. Aktivita je určena pro větší počet lidí (cca. 10 – 20 osob). Je navržena pro vyplnění volného času např. po školení odběratelů v oblasti nových produktů od společnosti Hennlich. Její časové trvání se pohybuje od dvou do čtyř hodin v závislosti na požadavcích organizátora. „Walkingdinner“ je aktivita spočívající v rozplánování volného času do několika etap. Jedná se o večeři, která je složena z předkrmu, hlavního chodu a dezertu. Každý z těchto chodů je ovšem nabízen v jiné restauraci či kavárně, které jsou poté v rámci večeře postupně navštěvovány. Složení jídel cílí na regionální producenty potravin, klasickou tuzemskou kuchyni a hlavně kvalitu. Mimo takto rozfázovanou večeři jsou pro účastníky naplánovány i další aktivity, které vyplní dobu mezi přechodem z jednoho restauračního zařízení do druhého. Může se jednat o hru cílenou na orientaci v cizím prostředí města nebo např. prohlídku historických částí města. Takto se zajímavou a zábavnou formou vyplní čas přemístění z jednoho restauračního zařízení do druhého.

Aktivita „walkingdinner“ by byla pořádána firmou Hennlich pro své zákazníky a vyplňovala by volný čas po technologickém školení o nových produktech. Aktivita by byla určena pro počet šestnácti osob a odehrávala by se ve městě Litoměřice, kde má společnost jeden z firemních areálů. „Walkingdinner“ by byla tvořena předkrmem, hlavním chodem a dezertem v místních restauračních zařízeních. Přechod mezi restauračními zařízeními by byl vyplněn historickou prohlídkou města. Celkový rozpočet akce je uveden v následující tabulce.

Tab. č. 17: Rozpočet aktivity „walkingdinner“

	Počet osob	Produkt/slужba	Cena
<b>Předkrm</b>	16	Nápoj, nabídka domácích pařtik + příloha	1300 Kč
<b>Hlavní chod</b>	16	Nápoj, grilovaná vepřová panenka/houbová směs ve smetanové omáče	3600 Kč
<b>Dezert</b>	16	Nápoj, ovocný dort	1900 Kč
<b>Průvodce</b>	1	Průvodcovství	1 690 Kč <sup>135</sup>
<b>Celková cena</b>			<b>8 490 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě restauračních zařízení a informačního centra Litoměřice.

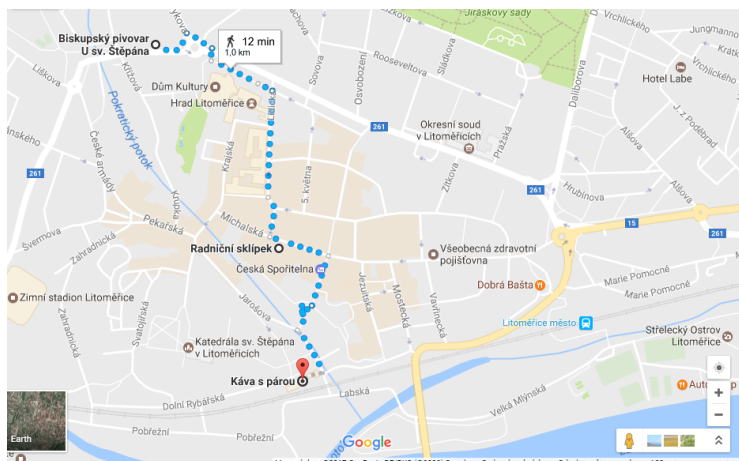
Rozpočet se pohybuje v celkové výši 8 490 Kč a je odvozen od cen pokrmů a nápojů u jednotlivých restauračních zařízení, které tyto ceny uvádějí na svých webových stránkách a ceny průvodce. Pořádaná akce je planována pro 15 lidí a jednoho průvodce. Předkrm je podáván v restauračním zařízení Biskupský pivovar U sv. Štěpána a je tvořen nápojem a nabídkou domácích pařtik společně s přílohou. Hlavní chod je poté podáván v restauračním zařízení Radniční sklípek a jeho obsahem je nápoj, grilovaná vepřová panenka nebo houbová směs ve smetanové omáče. Konečný chod a tedy dezert je podáván v zařízení Káva s párou a je tvořen nápojem a ovocným dortem. Veškeré chody jsou založeny na regionální tradici a kvalitě.

Obsahem prohlídky jsou historické památky v centru města Litoměřice, do kterých patří zejména Mírové náměstí nebo vyhlídková věž Kalich. Prohlídku pořádá informační centrum Litoměřice. Přechod mezi restauračními zařízeními trvá přibližně dvanáct minut podle následujícího obrázku vypočtené trasy od firmy Google. Tato doba ovšem musí být obohacena o dobu prohlídky a dobu pobytu strávenou v restauračních zařízeních. Celková doba aktivity se pohybuje v rozmezí tří až čtyř hodin.

<sup>135</sup> 1 000 Kč cena průvodce pro 12 lidí (každá další osoba 30 Kč, tedy 30 Kč \* 3 = 90 Kč), návštěva vyhlídkové věže Kalich je za cenu 40 Kč/osobu (40 Kč \* 15 = 600 Kč). Konečná cena je tedy 1 000 Kč + 90 Kč + 600 Kč = 1 690 Kč.



Obr. č. 7: Trasa aktivity „walkingdinner“



Zdroj: Google Maps.

### 6.3 Doporučení v oblasti Sales - zákazníci

Doporučení v oblasti Sales – zákazníci má cílit hlavně na zvýšení pravděpodobnosti úspěchu uzavření obchodu. Ta je velice nízká a dle modelu CRACK dosahuje pouhých 37 %. Pravděpodobnost úspěchu ovlivňuje při obchodním jednání mnoho faktorů, proto je velice složité identifikovat ty rizikové.

Samotná identifikace rizikových faktorů může být provedena interně na základě nákupu „tajného zákazníka“ (tzv. „Mystery shopper“), kdy zaměstnanec firmy Hennlich bude tajně jednotlivé obchodní manažery a obchodní zástupce testovat v obchodním jednání. Firma Hennlich v současné době takového zaměstnance postrádá, což může mít vliv právě na snížení pravděpodobnosti úspěchu při obchodním jednání. „Tajný zákazník“ může být ovšem zajištěn také specializovanou externí společností, která se na obchodní jednání a její kontrolu zaměřuje.

V rámci diplomové práce bylo osloveno pět vybraných společností zabývajících se „Mystery shoppingem“ pro získání cenových nabídek provedené služby. Bohužel žádná z oslovených firem cenovou nabídku služby nezaslala. Z toho důvodu je v následující tabulce uvedena vlastní přibližná kalkulace služby „Mystery shoppingu“, která zahrnuje pouhý telefonický kontakt s produktovými manažery, osobní kontakt s obchodními zástupci. Cena je vypočtena pro dva obchodní zástupce a 26 produktových manažerů. Obsahem služby je pouhé oslovení zaměstnanců firmy a vyhodnocení obchodního jednání. Výsledky jsou po provedení „Mystery shoppingu“ poskytnuty v tabulkovém formátu. Obsahem služby není návrh na zlepšení obchodního jednání.

Tab. č. 18: Kalkulace služby „Mystery shopping“

Služba	Počet	Počet zaměstnanců	Celková cena
Telefonický kontakt	5x hovor/manažera	26 produktových manažerů	15 600 Kč
Osobní kontakt	2x os. kontakt/obch. zástupce	2 obchodní zástupci	3 200 Kč
<b>Celková cena</b>			<b>18 800 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování na základě studijních materiálů.

Druhou možností navýšení pravděpodobnosti úspěchu obchodního jednání je zajištění odpovídajícího školení v oblasti prodeje a to externí firmou, která se na tuto oblast specializuje. Z toho důvodu, že pravděpodobnost úspěchu obchodního jednání dosahuje pouhých 37 %, je stávající obchodní školení zřejmě nedostačující. Toto tvrzení může být samozřejmě potvrzeno na základě interního šetření firmy Hennlich.

Na základě stanovených požadavků v oblasti obchodního školení, cenové nabídky a referencí byla nalezena společnost, kterou je GRADUA-CEGOS . Firma nabízí školení v oblasti obchodního jednání a zaměřuje se i na jednotlivé úrovně – tedy pro začátečníky i pokročilé. Mezi jednotlivé kurzy mohou zahrnout:

- Obchodní dovednosti I – Základy úspěšného prodeje. Cena kurzu je 8 591 Kč vč. DPH.<sup>136</sup>
- Obchodní dovednosti II – Náročné situace v prodeji. Cena kurzu je 8 591 Kč vč. DPH.<sup>137</sup>
- Obchodní vyjednávání – Zlatá pravidla obchodního vyjednávání. Cena kurzu 8 954 vč. DPH.<sup>138</sup>
- Kompletní balíček všech tří uvedených kurzů. Cena 23 474 Kč vč. DPH.<sup>139</sup>

Z důvodu časové náročnosti i nákladů je doporučeno, aby se školení zúčastnil specializovaný zaměstnanec firmy Hennlich, s.r.o. Školení v oblasti obchodního jednání mohou být tímto zaměstnancem dále přejata interně také jinými zaměstnanci.

<sup>136</sup>ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodní dovednosti I – Základy úspěšného prodeje*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>137</sup>ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodní dovednosti II – Náročné situace v prodeji*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>138</sup>ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodní vyjednávání – Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*. Citováno dne 27.3.2017.

<sup>139</sup>ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodník profesionál – cyklus*. Citováno dne 27.3.2017.

Primární doporučením pro společnost je ovšem interní či externí analýza, která identifikuje rizikové faktory úspěchu uzavření obchodu.

## **Závěr**

Závěrem lze říci, že oblast CRM není v české literatuře doposud dostatečně zajištěna. Nesrovnalosti jsou znatelné v základních definicích i v oblastech, kterými se CRM má zabývat. Častokrát také chybí praktické příklady jednotlivých společností, které CRM využívají. Stejně tak, jako se vyvíjí požadavky zákazníků, se však vyvíjí také téma CRM, jehož „pokroky“ je nutné sledovat a hlavně obohacovat.

Diplomová práce se zabývá zhodnocením využití CRM systému ve vybraném podniku Hennlich, s.r.o. Toto zhodnocení bylo provedeno modelem CRACK a SWOT analýzou, které identifikovaly rizikové sektory CRM v podniku. Na základě interních podkladů, provedeného dotazníku a požadavků vedení společnosti byla vypracována doporučení, která mají za cíl podpořit řízení vztahů se zákazníky ve vybraném podniku.

Vybraná společnost Hennlich, s.r.o. v hodnocení modelem CRACK obstála na „přijatelné“ úrovni. Z výsledků vyplývá, že společnost CRM používá a jeho řízení podporuje. Její úroveň se ovšem dá označit za tzv. „mezikrok“ mezi „obyčejným využitím pouhého diáře či propisky“ a plnohodnotným systémem řízení vztahů se zákazníkem. Společnost ovšem disponuje širokým portfoliem zákazníků, kvalitním zázemím, do kterého spadá vynikající kultura společnosti, dobrá technologická podpora a především specializovaní a „oddaní“ zaměstnanci. Firma je proto do budoucna připravena na možnou implementaci plnohodnotného systému CRM, což záleží na rozhodnutí jejího vedení. Současná úroveň CRM je pro požadavky vedení a zaměstnanců ovšem dostačující.

## Seznam tabulek a obrázků

### Seznam obrázků

OBR. Č. 1: ZMĚNA FIREMNÍ ORIENTACE .....	13
OBR. Č. 2: OBCHODNÍ MODELY, PROCESY .....	15
OBR. Č. 3: ARCHITEKTURA CRM.....	19
OBR. Č. 4: ZÁKLADNÍ MODEL PRO VÝPOČET ZÁKAZNICKÉHO PŘÍSPĚVKU NA ÚHRADU .	24
OBR. Č. 5: HODNOCENÍ ANALÝZY.....	27
OBR. Č. 6: SWOT ANALÝZA.....	28
OBR. Č. 7: TRASA AKTIVITY „WALKINGDINNER“ .....	81

### Seznam tabulek

TAB. Č. 1: VÝVOJ KONTAKTNÍCH CENTER .....	22
TAB. Č. 2: PŘÍKLAD VÁHOVÁNÍ PODLE BODŮ .....	26
TAB. Č. 3: NESPOKOJENOST S KOMUNIKACÍ.....	55
TAB. Č. 4: SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ .....	55
TAB. Č. 5: DŮVOD VYUŽITÍ SLUŽEB/PRODUKTŮ HENNLICH .....	55
TAB. Č. 6: DŮVOD NESPOKOJENOSTI S PRODUKTEM/SLUŽBOU .....	56
TAB. Č. 7: VLASTNOSTI PRODUKTŮ/SLUŽEB .....	56
TAB. Č. 8: POVĚDOMÍ A KVALITA ZNAČKY .....	58
TAB. Č. 9: MARKETING A NABÍDKA.....	58
TAB. Č. 10: MARKETING A INTERNETOVÉ AKTIVITY .....	59
TAB. Č. 11: SALES - ZÁKAZNÍCI .....	61
TAB. Č. 12: ZÁKAZNICKÁ PODPORA A CALL CENTRUM .....	63
TAB. Č. 13: SERVIS.....	65
TAB. Č. 14: LOGISTIKA .....	66
TAB. Č. 15: KOMPLEXNÍ UKAZATELE.....	67
TAB. Č. 16: HODNOTY JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ ZKOUMÁNÍ.....	68
TAB. Č. 17: ROZPOČET AKTIVITY „WALKINGDINNER“ .....	80
TAB. Č. 18: KALKULACE SLUŽBY „MYSTERY SHOPPING“ .....	82

## Seznam zdrojů

### Použitá literatura

BOČKOVÁ HRAZDILOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení: Učebnice*. Martin Koláček – E-knihy jedou, 2016. ISBN 8075124316. Str. 17.

DEBONIS, J. Nicholas., Eric W. BALINSKI a Phil ALLEN. *Value-based marketing for bottom-line success: 5 steps to creating customer value*. New York: McGraw-Hill, c2003. ISBN 00-713-9656-X. Str. 78 – 79.

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, c2002. ISBN 80-247-0401-3. Str. 17 - 19, 26, 33, 50 – 56, 59, 60, 63 – 65.

HOLLAND, Heinrich., *Direktmarketing-Fallstudien*. Gabler Verlag, 2002, ISBN 978-3-322-82354-0. Str. 76.

HOMMEROVÁ, Dita. *CRM v podnikových procesech*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4388-2. Str. 15 – 17, 27 – 32.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*, ComputerPress, 2005. ISBN 80-251-0798-1. Str. 107, 110 – 111, 127 – 128, 139 – 145.

KAŠPAR, Petr. *Analýza a implementace CRM systému ve firmě*. Plzeň, 2009. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta elektrotechnická. Str. 15 - 16.

KEŘT, Radim. *Hodnota pro zákazníka v návaznosti na CRM a jeho význam pro konkurenceschopnost podnik*. Brno, 2007. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. Str. 136 – 137.

KŘÍŽKO, Ivan. *Je CRM módou, nebo nutností?* Elektronický týdeník časopisu IT Systém. 2003. **03**(11), ISSN 1802-002X.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024718146. Str. 18.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1. Str. 156 – 158.

MIKLEŇČÍČOVÁ, Renáta. *Meranie ukazovateľov výkonnosti CRM*. Univerzita sv. Cyrila a Metoda, 2012. ISBN 9788081054129.

NĚMEČEK, Jana. Customer relationship management influence on sales of selected companies. [online] Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2012 [cit. 27.03.2017]. Dostupné z <https://acta.mendelu.cz/60/2/0231/>. Str. 231 – 232.

ÖSTERLE, Hubert. a Andreas MUTHER. *Electronic Customer Care – Neue Wege zum Kunden*. Wirtschaftsinformatik 40, 1998. Str. 105 – 113.

PECHOVÁ, Hana. *Porovnání vybraných metod měření výkonnosti CRM system – Conference Paper*. Ostrava, 2014. Článek. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Fakulta ekonomická. Str. 6 – 9.

PEPPERS, Don., Martha ROGERS a Bob. DORF. *The one to one field book: the complete tool kit for implementing a 1 to 1 marketing program*. New York: Currency Doubleday, c1999. ISBN 03-854-9369-X. Str. 48 – 55.

SARSBY, Alan. *SWOT Analysis: A guide to SWOT for business studies students*, Lulu.com, 2016. ISBN 0993250424. Str. 9 – 13.

SODOMKA, Petr a Hana KLČOVÁ. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: ComputerPress, 2010. ISBN 978-802-5128-787. Str. 205, 359, 388.

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0569-9. Str. 16 - 17, 66 – 69.

## Internetové zdroje

CRMGURU.COM. CUSTOMER THINK GUIDE TO REAL CRM. *Putting customer sat the heart of your business. Profitably*. Coronado: customerthink, © 2003 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z

[https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PHMA2/um/813230/guide\\_CRM.pdf?lang=cs](https://is.muni.cz/el/1456/podzim2005/PHMA2/um/813230/guide_CRM.pdf?lang=cs)

CRMTRENDS. Crm. *Top 5 CRM Trends for 2017*. Copyright CRMTRENDS © 2002-2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://www.crmtrends.com/About.html>

GOOGLE. DEVELOPERS. PAGESPEED TOOLS. MountainView: GOOGLE Inc., © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://developers.google.com/speed/pagespeed/>

GOOGLE. *Maps*. Mountain View: GOOGLE Inc., © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.google.cz/maps>

HENNLICH. AKTUALITY. *AKTUALITY*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/aktuality/aktuality.html>

HENNLICH. O FIRMĚ. *HISTORIE1922 – 2015 – HENNLICH*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/o-firme/hennlich/historie.html>

HENNLICH. O FIRMĚ. *SKUPINA HENNLICH*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/o-firme/skupina-hennlich.html>

HENNLICH. O FIRMĚ. *STRUKTURA FIRMY HENNLICH*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/o-firme/hennlich/struktura-firmy.html>

HENNLICH. O FIRMĚ. *ÚVOD*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/o-firme/hennlich/uvod.html>

HENNLICH. O FIRMĚ. *VIZE*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/o-firme/hennlich/vize.html>

HENNLICH. PRODUKTY. *VŠECHNY PRODUKTY*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <https://www.hennlich.cz/vsechny-produkty.html>



ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *HENNLICH BABY CLUB*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-lide/hennlich-baby-club.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *MY A LIDÉ*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-lide/my-a-lide.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *SOS LINKA*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-lide/sos-linka/kdy-a-kde-sos-linka-pomaha.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A LIDÉ. *WORK LIFE BALANCE OFFICE*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-lide/work-life-balance-office.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *AREÁL FIRMY*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-priroda/areal-firmy.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *DALŠÍ AKTIVITY*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-priroda/dalsi-aktivity.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *MY A PŘÍRODA*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-priroda/my-a-priroda.html>

ODPOVĚDNOST HENNLICH. MY A PŘÍRODA. *VÝROBNÍ PROGRAM ZAMĚŘENÝ NA EKOLOGII*. Litoměřice: HENNLICH, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://odpovednost.hennlich.cz/my-a-priroda/vyrobni-program.html>

SILASEO. *SEO TEST HENNLICH*. Praha: SILASEO, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z: <http://www.silaseo.cz/seo-test/hennlich.cz>

SYSTEMONLINE. ČLÁNKY. *Architektura pro řízení vztahů se zákazníky – CRM*. Brno: SYSTEMONLINE, © 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z:

<http://www.systemonline.cz/clanky/architektura-pro-rizeni-vztahu-se-zakazniky-crm.html>

ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodní dovednosti I – Základy úspěšného prodeje*. Plzeň: Softech, s.r.o., © 1999 – 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z <http://www.skoleni.cz/obchod-prodejni-dovednosti/obchodni-dovednosti-i-zaklady-uspesneho-prodeje-37288.aspx>

ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodní dovednosti II – Náročné situace v prodeji*. Plzeň: Softech, s.r.o., © 1999 – 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z <http://www.skoleni.cz/obchod-prodejni-dovednosti/obchodni-dovednosti-ii-narocne-situace-v-prodeji-37290.aspx>

ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodní vyjednávání – Zlatá pravidla obchodního vyjednávání*. Plzeň: Softech, s.r.o., © 1999 – 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z <http://www.skoleni.cz/obchod-prodejni-dovednosti/obchodni-vyjednavani-zlata-pravidla-obchodniho-vyjednavani-37299.aspx>

ŠKOLENÍ. OBCHOD PRODEJNÍ DOVEDNOSTI, *Obchodník profesionál – cyklus*. Plzeň: Softech, s.r.o., © 1999 – 2017 [cit. 27.03.2017]. Dostupný z <http://www.skoleni.cz/obchod-prodejni-dovednosti/obchodnik-profesional-cyklus-37286.aspx>

#### Dokumenty

ŽIAČIK, Jan. *Zpráva nezávislého auditora – zpráva o účetní závěrce firmy Hennlich za rok 2013*, Praha: AUDITAX, s.r.o., 2014. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17873314&subjektId=709882&spis=542300>

ŠMÍD, Jiří. *Zpráva nezávislého auditora – zpráva o účetní závěrce firmy Hennlich za rok 2014*, Praha: TOP AUDIT BOHEMIA, a.s., 2015. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39428039&subjektId=709882&spis=542300>

ŠMÍD, Jiří. *Zpráva nezávislého auditora – zpráva o účetní závěrce firmy Hennlich za rok 2015*, Praha: TOP AUDIT BOHEMIA, a.s., 2016. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44928223&subjektId=709882&spis=542300>

### Interní dokumentace

Interní databáze komunikace se zákazníky

Interní popis produktů, segmentace zákazníků

Interní databáze a popis firemních procesů (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.)

Základní profil zkoumaného podniku (poskytnuté zaměstnancem společnosti Hennlich, s.r.o.)

## **Seznam příloh**

### **Příloha A: CRACK model**

OBR. Č. 8: PRVNÍ STRANA CRACK MODEL  
OBR. Č. 9: DRUHÁ STRANA CRACK MODEL  
OBR. Č. 10: TŘETÍ STRANA CRACK MODEL  
OBR. Č. 11: ČTVRTÁ STRANA CRACK MODEL  
OBR. Č. 12: PÁTÁ STRANA CRACK MODEL

### **Příloha B: Dotazník diplomové práce**

### **Příloha C: Výsledky dotazníku diplomové práce**

TAB. Č. 19: OTÁZKA Č. 1  
TAB. Č. 20: OTÁZKA Č. 2  
TAB. Č. 21: OTÁZKA Č. 3  
TAB. Č. 22: OTÁZKA Č. 4  
TAB. Č. 23: OTÁZKA Č. 5  
TAB. Č. 24: OTÁZKA Č. 6  
TAB. Č. 25: OTÁZKA Č. 7  
TAB. Č. 26: OTÁZKA Č. 8  
TAB. Č. 27: OTÁZKA Č. 9  
TAB. Č. 28: OTÁZKA Č. 10  
TAB. Č. 29: OTÁZKA Č. 11

### **Příloha D: Vzor dotazníku firmy Hennlich, s.r.o.**

OBR. Č. 13: VZOR DOTAZNÍKU FIRMY HENNLICH, S.R.O

## Příloha A

Obr. č. 8: První strana CRACK model

Oblast	Velikost (označení)	Popis	Vzorec výpočtu	Hodnota (rozsah)	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k přípustnému rozsahu	Váha	Jak často se sleduje
	+	povědomí (BAW)	Jak je značka vnímána zákazníky a veřejností?	(značka znalí/všichni oslovení) * 100	0-100	%	65+ (maximalizace)	hodnota	rok
		značka	Jak je kvalita značky vnímána zákazníky?	(vysoká kvalita/všichni oslovení) * 100 (střední kvalita/všichni oslovení) * 100 (nízká kvalita/všichni oslovení) * 100	0-100	%	60+ (maximalizace) 15-	hodnota	rok
		(ne)loajalita (BL0)	Kolik procent zákazníků přešlo v daném časovém období ke konkurenci?	(přešli ke konkurenci/všichni zákazníci) * 100	0-100	%	3- (minimalizace)	hodnota	rok
Marketing		2 nabídky	Jak je nabízená hodnota vnímána zákazníky?	(vysoká hodnota/všichni oslovení) * 100 (střední hodnota/všichni oslovení) * 100 (nízká hodnota/všichni oslovení) * 100	0-100	%	60+ (maximalizace) 15-	hodnota	rok
		spokojenost (VSA)	Jak jsou zákazníci s nabídkou spokojeni?	(velmi spokojeni/všichni oslovení) * 100 (středně spokojeni/všichni oslovení) * 100 (nespokojeni/všichni oslovení) * 100	0-100	%	65+ (maximalizace) 8-	hodnota	rok
Marketing		dosah (CRE)	Jaké procento z oslovených zákazníků kampaň zaregistrovalo?	(zaregistrovali/všichni oslovení) * 100	0-100	%	40+ (maximalizace)	hodnota	kampaň
Kampaň		reakční faktor (CRR)	Jaké procento z oslovených zákazníků na kampaň zareagovalo?	(zareagovali/všichni oslovení) * 100	0-20	%	5+ (maximalizace)	hodnota * 100 ----- 20	kampaň
		konverze (CCR)	Jaké procento z oslovených zákazníků na základě kampaně nakoupilo?	(nakoupili/všichni oslovení) * 100	0-20	%	2+ (maximalizace)	hodnota * 100 ----- 20	kampaň
		náklady (CCD)	Jaké jsou náklady na kampaň vztahované na její dosah, reakční faktor a konverzi?	náklady na kampaň/(všichni oslovení * CRE/100) náklady na kampaň/(všichni oslovení * CRR/100) náklady na kampaň/(všichni oslovení * CCR/100)	závisí na typu a rozsahu kampaně	-	minimalizace	(imax-minl-h)*100 ----- imax-minl	kampaň
Marketing - Internetové aktivity		počet návštěvníků (IVC)	Kolik uživatelů Internetu navštíví v daném časovém intervalu firemní prezentaci?	-	závisí na typu a struktuře	ks	maximalizace	hodnota * 100 ----- imax-minl	čtvrtletí
		počet jedinečných návštěvníků (IUV)	Jaké procento z návštěvníků sleduje firemní prezentaci poprvé?	(prvnávštěvníci/IVC) * 100	0-100	%	maximalizace	hodnota	čtvrtletí

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V., *CRM Řízení vztahů se zákazníky*, str. 141.

Obr. č. 9: Druhá strana CRACK model

Oblast	Velikost popis	Velikost - označení	Vzorec výpočtu	Hodnota (rozsah)	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často se sleduje
		oblíbené str. (IPH)	Které části prezentace jsou nejoblíbenější?	-	-	-	-	-	čtvrtletí
		průměrná doba prohlížení (IDU)	Jak dlouho průměrně stráví návštěvník prohlížením firemní prezentace?	celková doba prohlížení/IVC	závisí na typu a struktuře	min/ks	N/A	hodnota * 100 ----- l max - min l	čtvrtletí
		registrovaní uživatelé (IRU)	Jaké procento návštěvníků se na stránkách zaregistrovalo?	(registrovaní/IVC) * 100	0-100	%	7+ maximalizovat	hodnota * 100 ----- l max - min l	čtvrtletí
		procento přerušení (IBR)	Jaké procento návštěvníků předčasně opustilo prezentaci?	(opustili prezentaci/IVC) * 100	0-100	%	12- minimalizovat	(imax-minl-h)*100 ----- lmax - minl	čtvrtletí
Sales - zákazníci		náklady na nové zákazníky (SAC)	Jaké jsou průměrné náklady na získání nového zákazníka?	náklady na Interakci/počet nových zákazníků	závisí na typu nabízeného produktu a oslovené zákaznické skupině	USD	minimalizovat	(imax-minl-h)*100 ----- lmax - minl	rok/čtvrtletí
		pravděpodobnost úspěchu (SCP)	Jaká je úspěšnost při jednání se zákazníky?	(úspěšně zakončená jednání/všechna jednání) * 100	0-100	%	15+ (maximalizace)	hodnota	rok
		velikost objednávky (SAO)	Jaká je průměrná velikost objednávky?	tržby/počet objednávek	závisí na typu produktu	USD	N/A	N/A	rok
		podíl z rozpočtu (SSW)	Jaký je průměrný podíl firmy na dodávkách zákazníkovi v porovnání s konkurencí?	(obrat firmy/obrat produktu)/počet zákazníků * 100	0-100	%	30+ (maximalizace)	hodnota	rok/čtvrtletí
		zisk na zákazníka (CUP)	Jaký je hrubý zisk vztahovaný k jednomu zákazníkovi?	hrubý zisk/počet zákazníků	> 0	USD	maximalizovat	hodnota * 100 ----- l max - min l	čtvrtletí
		tržby na zákazníka (CUS)	Jaké jsou průměrné tržby na jednoho zákazníka?	tržby/počet zákazníků	závisí na typu podnikání	-	maximalizovat	hodnota * 100 ----- l max - min l	čtvrtletí

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V., *CRM Řízení vztahů se zákazníky*, str. 142.



Obr. č. 10: Třetí strana CRACK model

Oblast	Velikost – popis	Velikost – označení	Vzorec výpočtu	Hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často se sleduje
	obrat zásob (TOI)	Kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku?	tržby/zásoby	závisí na typu podnikání; > 5	-	maximalizovat	hodnota * 100 -----   max - min		čtvrtletí
	obrat pohledávek (TOR)	Jak rychle jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky?	tržby/pohledávky	> 4	-	maximalizovat	hodnota * 100 -----   max - min		čtvrtletí
	top zákazníci (TOC)	Jaké procento zákazníků je ve skupině nejvyššího řádu tržeb?	(počet zákazníků v nejvyšším řádu obrátu/všichni zákazníci) * 100	0–100	%	N/A	hodnota * 100 -----   max - min		čtvrtletí
	malí zákazníci (LEC)	Jaké procento zákazníků nedosahuje ani desetiřv tržeb nejvyšší skupiny?	(- počet zákazníků s obratem < 1/10 nejvyšší skupiny/všichni zákazníci) * 100	0–100	%	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		čtvrtletí
Call Centrum	počet telefonátů (CCO)	Kolik telefonátů se vyřizuje v daném časovém období?	počet telefonátů v časovém období	závisí na typu nabídky	ks	N/A	hodnota * 100 -----   max - min		Týden/měsíc
	délka telefonátů (CDU)	Jaká je průměrná délka jednoho telefonátu?	celková délka telefonátů/CCO	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		Týden/měsíc
	čekač doba (CHT)	Jak dlouho musí průměrné volající čekat na spojení?	celková čekač doba/CCO	0–180	sec/ks	40- (minimalizace)	(180-h)*100 -----   max - min		Týden/měsíc
	přerušené telefonáty (CAR)	Jaké procento telefonátů bylo přerušeno před uskutečněným spojením?	(počet přerušených hovorů/CCO) * 100	0–100	%	5- (minimalizace)	hodnota		Týden/měsíc
	čas do přerušení (CAT)	Jak dlouho volající čekal do přerušení?	celková čekač doba do přerušení/počet přerušených hovorů	0–180	sec/ks	30+ (maximalizace)	hodnota * 100 ----- 180		Týden/měsíc
	doba vypořádání (ODT)	Jak dlouho operátorovi trvá celkové vypořádání jednoho hovoru?	celková doba práce operátora/CCO	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		Týden/měsíc
	čas shrnutí (CWT)	Jak dlouho operátorovi trvá, než po uskutečněném hovoru uskuteční všechny další potřebné úkony?	CDT-OTT	závisí na typu nabídky	min	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		Týden/měsíc

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V., CRM Řízení vztahů se zákazníky, str. 143.

Obr. č. 11: Čtvrtá strana CRACK model

Oblast	Velikost – popis	Velikost – označení	Vzorec výpočtu	Hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často se sleduje
	náklady na hovor (CAC)	Jaké jsou průměrné náklady na uskutečněný hovor?	celkové náklady call centra/CCO	závisí na typu nabídky	USD/ks	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		měsíc /čtvrtletí
	doba hovoru (OTT)	Jaká je průměrná doba samotného hovoru?	CCO-CHT	závisí na typu nabídky	min	3- (minimalizace)	(3-h)*100 ----- 3		týden/měsíc
	blokovávané hovory (CBC)	Jaké procento volajících uslyší pouze obsazovací tón?	(počet telefonátů s obsazovacím tónem/CCO) * 100	0–100	%	0.5- (minimalizace)	hodnota		týden/měsíc
Servis	reakční doba (SRT)	Jaká je průměrná doba potřebná k aktivní reakci na servisní požadavek?	celková doba do odpovědi na požadavek/počet servisních požadavků	závisí na typu nabídky do 24 hod.	min/ks	24- minimalizovat	(24-h)*100 ----- 24		týden/měsíc
	doba servisního ukončení (SFT)	Jak dlouho průměrně trvá samotný servisní úkon?	celková doba servisních úkonů/počet servisních zásahů	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		týden/měsíc
	doba servisního zásahu (SOT)	Jak dlouho trvá od nahlášení servisního požadavku do ukončení servisního ukončení	SRT + SFT + doba dodání materiálu	závisí na typu nabídky	min/ks	minimalizovat	(imax-min-h)*100 -----   max - min		týden/měsíc
	spokojenost (SSS)	Jak zákazníci vnímají spokojenost se servisními službami?	(velmi spokojeni/všichni oslovení) * 100 (středně spokojeni/všichni oslovení) * 100 (nespokojeni/všichni oslovení) * 100	0–100	%	70+ (maximalizace) 3-	hodnota		měsíc
Logistika	vypůjční objednávky (LFR)	Jaké procento z objednaných produktů je opravdu dodáno?	(počet doručených produktů/počet objednaných produktů) * 100	0–100	%	90+ (maximalizace)	hodnota		měsíc
	požadovaný termín (LOS)	Jaké procento objednávek je vyřizováno v požadovaném termínu?	(objednávky vyřizované v požadovaném termínu/všechny objednávky) * 100	0–100	%	85+ (maximalizace)	hodnota		měsíc /čtvrtletí
	slíbený termín (LFS)	Jaké procento objednávek je vyřizováno ve slíbeném termínu?	(objednávky vyřizované ve slíbeném termínu/všechny objednávky) * 100	0–100	%	95+ (maximalizace)	hodnota		měsíc /čtvrtletí
	nesplněné objednávky (LBC)	Jaké procento objednávek není v daném časovém období vyřizováno?	(nevylizené objednávky/všechny objednávky) * 100	0–100	%	7- (minimalizace)	hodnota		měsíc /čtvrtletí

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V., CRM Řízení vztahů se zákazníky, str. 144.

Obr. č. 12: Pátá strana CRACK model

Oblast	Velikost – popis	Velikost – označení	Vzorec výpočtu	Hodnota	Jednotka	Optimální rozsah hodnot	Procentuální poměr k teoretické max. hodnotě	Váha	Jak často se sleduje
	realizace objednávek (LCT)	Jaká je průměrná doba potřebná k realizaci objednávek?	délka časového období/počet objednávek	závisí na typu nabídky	dny/ks	minimalizovat	$(\text{imax} - \text{mini}) * 100$ -----   max - min		čtvrtletí
	finanční cyklus objednávky (LCC)	Kolik dní je v průměru rozdíl mezi datem platby dodavatelům a održením platby od zákazníka?	průměrná splatnost dodavatelům – průměrná splatnost od zákazníků (při počítání průměrných dob je dobré jako váhu použít hodnoty jednotlivých faktur)	závisí na oboru podnikání snaha udržet rovnováhu	Dny	minimalizovat	$(\text{imax} - \text{mini}) * 100$ -----   max - min		čtvrtletí
	zásobovací perioda (LST)	Celková průměrná doba nutná k vyřízení objednávky v případě, že na počátku je skladová zásoba všech položek rovna nule.	doba vyřízení objednávky + nejdelší dodací lhůta od dodavatelů	závisí na typu nabídky	dny	minimalizovat	$(\text{imax} - \text{mini}) * 100$ -----   max - min		čtvrtletí
	spolehlivost (LPC)	Jaké procento chyb se objevuje v každé fázi procesu?	procento chyb v každém kroku procesu	0 – 100	%	5- (minimalizovat)	hodnota		čtvrtletí
Komplexní ukazatele	rentabilita nákladů (ROC)	Jak se náklady vrací v zisku firmy?	hrubý zisk/náklady	závisí na typu podnikání	-	maximalizovat	hodnota * 100 -----   max - min		čtvrtletí
	rentabilita tržeb (ROS)	Jaký je hrubý zisk firmy v poměru k tržbám?	hrubý zisk/tržby	závisí na typu podnikání 0 – 0,15	-	0,03+ (maximalizace)	hodnota * 100 ----- 0,15		čtvrtletí
	zisk na zaměstnance (EMP)	Jaký je hrubý zisk v přepočtu na jednoho zaměstnance?	hrubý zisk/počet zaměstnanců	> 0	USD	maximalizovat	hodnota * 100 -----   max - min		čtvrtletí
	tržby na zaměstnance (EMS)	Jaké jsou tržby v přepočtu na jednoho zaměstnance?	tržby/počet zaměstnanců	závisí na typu podnikání	-	maximalizovat	hodnota * 100 -----   max - min		čtvrtletí

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, V., *CRM Řízení vztahů se zákazníky*, str. 141.

## **Příloha B**

### **Jak často komunikujete se společností Hennlich, s.r.o.?**

- Méně jak 1x za rok
- 1x až 2x ročně
- Alespoň 3x ročně
- Více než 4x ročně

### **Jaký volíte komunikační kanál s danou společností?**

- Telefon
- Email
- Internet – např. Facebook stránky
- Osobní kontakt
- Poštovní korespondence

### **Jak jste celkově spokojeni s řešením Vašich požadavků?**

- Jsme spokojeni vždy
- Většinou jsme spokojeni
- Půl napůl
- Výjimečně jsme spokojeni
- Nikdy

### **Pokud nejste při komunikaci se společností Hennlich vždy zcela spokojeni, co Vám nejčastěji vadí?**

- Rychlost vyřešení požadavku
- Přístup zaměstnance, se kterým požadavek řeším
- Znalosti zaměstnance, se kterým požadavek řeším
- Poskytnutí nedostatečných informací o řešeném problému
- Jiné, jaké?

### **Jaká je pravděpodobnost, že byste podnik doporučili svým přátelům/známým či dalším společností (0 = určitě – 10 určitě ne)?**



**Proč využíváte služby/produkty společnosti Hennlich?**

- Je to nejlepší volba na trhu
- Ze zvyku
- Je to nejjednodušší řešení
- Na doporučení jiných společností
- Neznám jiné dodavatele
- Jiné, jaké?

**Jak jste spokojen/a se službami/produkty, které u podniku Hennlich využíváte?**

- Zcela spokojen
- Spíše spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Spíše nespokojen
- Zcela nespokojen

**Zaškrtněte prosím veškeré produkty/služby, které v současnosti u společnosti Hennlich využíváte.**

- Těsnění
- Kluzná pouzdra a vedení
- Pružiny
- Čerpací technika
- Trysky
- Armatury
- Rychlospojky a uchopovače
- Pneumatika mader
- Prvky pro měření a regulaci
- Průmyslový elektrický ohřev a galvanotechnika
- Lineární vedení valivá, motory a pohony
- Energetické řetězy, flexibilní kabely
- Krytování strojů a třískové hospodářství
- Filtrace a filtrační technika
- Plnicí hubice
- Centrální mazání a mazací technika
- Vytápění a chlazení budov

- Důlní hydraulika
- Mlžná děla, rotační atomizéry
- Chladiče, výměníky tepla
- Hydraulické akumulátory
- AlphaFerm bioplynové stanice
- Hennlich nemá produkty, které potřebuji

**Pokud nejste s některým z využívaných produktů/služeb zcela spokojen/a, napište prosím stručně s jakým a proč.**

**Přemýšlíte o změně a odchodu od dané společnosti?**

- Ano
- Ne

**Jak byste charakterizovali níže uvedené vlastnosti produktů a služeb podniku (0 = spolehlivý - 5 = nespolehlivý)?**

- Cenová dostupnost
- Spolehlivost
- Kvalita
- Použitelnost produktů/služeb
- Důvěryhodnost
- Modernost
- Úroveň péče
- Nezbytnost

## Příloha C

Tab. č. 19: Otázka č. 1

<b>Jak často komunikujete se společností HENNLICH, s.r.o.?</b>	
Méně jak 1x za rok	11,60 %
1x - 2x ročně	26,40 %
3x ročně	19,00 %
Více než 4x ročně	43,80 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 20: Otázka č. 2

<b>Jakým způsobem komunikujete nejčastěji?</b>	
Telefon	5,80%
Email	89,30%
Internet – formulář	2,50%
Osobní kontakt	2,50%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 21: Otázka č. 3

<b>Jak jste celkově spokojeni s řešením Vašich požadavků?</b>	
Jsme vždy spokojeni	56,20%
Většinou spokojeni	43%
Půl napůl	1,70%
Výjimečně jsme spokojeni	0%
Nikdy	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 22: Otázka č. 4

<b>Pokud nejste při komunikaci zcela spokojeni, co Vám nejčastěji vadí?</b>	
Rychlost vyřešení požadavku	87%
Přístup zaměstnance	4,30%
Znalosti zaměstnance	0%
Nedostatečné informace o řešeném problému	10,90%

Vlastní zpracování

Tab. č. 23: Otázka č. 5

<b>Jaká je pravděpodobnost, že byste podniku doporučili svým přátelům/kolegům? (0=určitě, 10=určitě ne</b>			
<b>0</b>	45,80%	<b>6</b>	0,80%
<b>1</b>	29,20%	<b>7</b>	6,70%
<b>2</b>	10,80%	<b>8</b>	1,70%
<b>3</b>	1,70%	<b>9</b>	0,80%
<b>4</b>	2,50%	<b>10</b>	0,00%
<b>5</b>	0,00%	X	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 24: Otázka č. 6

<b>Proč využíváte služby/produkty společnosti Hennlich?</b>	
Je to nejlepší volba na trhu	22,70%
Ze zvyku	12,60%
Je to nejjednodušší řešení	28,60%
Na doporučení jiných společností	23,50%
Neznám jiné dodavatele	12,60%
Jiné, jaké?	14,30%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 25: Otázka č. 7

<b>Jak jste spokojen se službami/produkty, které u podniku Hennlich využíváte?</b>	
Zcela spokojen	61,30%
Spíše spokojen	36,10%
Ani spokojen ani nespokojen	2,50%
Spíše nespokojen	0%
Zcela nespokojen	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 26: Otázka č. 8

<b>Zaškrtněte prosím veškeré produkty/služby, které v současnosti u společnosti Hennlich využíváte.</b>			
Těsnění	34,70%	Energetické řetězy, flexibilní kabely	17,80%
Kluzná pouzdra a vedení	13,60%	Krytování strojů a třískové hospodářství	1,70%

Pružiny	17,80%	Filtrace a filtrační technika	6,80%
Trysky	11%	Plnicí hubice	0,00%
Armatury	12,70%	Centrální mazání a mazací technika	7,60%
Rychlospojky a uchopovače	9,30%	Vytápění a chlazení budov	0,00%
Pneumatika Mader	3,40%	Důlní hydraulika	0,80%
Prvky pro měření a regulaci	62,70%	Mlžná děla, rotační atomizéry	0,00%
Průmyslový ohřev a galvanotechnika	6,80%	Chladiče, výměníky tepla	5,90%
Lineární vedení valivá, motory a pohony	5,10%	Hydraulické akumulátory	5,10%
AlphaFerm bioplynové stanice	0%	Hennlich nemá produkty, které potřebuji	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. č. 27: Otázka č. 9**

<b>Pokud nejste s některým z využívaných produktů/služeb zcela spokojen, napište prosím stručně s jakým a proč</b>
Rozdělovače PSG3 - snímače nevydrží teplotní podmínky
Průtokoměr Omni-Fin Ghm-Honsberg měří nepřesně
Vysoká cena produktů a k tomu náklady za urychlení dopravy, pozdní dodací termíny
Problémem je rozdělení divizí
U některých divizí je problém, že je cena vždy za nakupované množství a nikoli jednotku
Hmotnostní průtokoměr - dodán bez elektrického zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. č. 28: Otázka č. 10**

<b>Přemýšlíte o změně a odchodu od dané společnosti?</b>	
Ano	3,90%
Ne	96,10%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. č. 29: Otázka č. 11

<b>Jak byste charakterizovali níže uvedené vlastnosti produktů a služeb podniku (1-5)</b>					
<b>Vlastnost</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cenová dostupnost	22,30%	48,80%	23,10%	5,80%	0,00%
Spolehlivost	66,10%	28,10%	5,80%	0,00%	0,00%
Kvalita	66,10%	28,10%	5,80%	0,00%	0,00%
Použitelnost produktů/služeb	53,70%	42,10%	4,10%	0,00%	0,00%
Důvěryhodnost	66,90%	28,90%	4,10%	0,00%	0,00%
Modernost	48,80%	43,80%	7,40%	0,00%	0,00%
Úroveň péče	60,30%	33,90%	5,80%	0,00%	0,00%
Nezbytnost	28,10%	47,90%	21,50%	2,50%	0,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha D

Obr. č. 13: Vzor dotazníku firmy Hennlich, s.r.o.

**DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA za rok 2015**

osobní údaje  
**HENNLICH TĚSNĚNÍ**  
HENNLICH s.r.o.

**Informace o vás:**

Název společnosti: [redacted]  
Kontaktní osoba: [redacted] Funkce: ZÁKODOVÁČ  
Ulice: [redacted] Telefon: [redacted]  
Město: [redacted] Fax: [redacted]  
PSČ: [redacted] E-mail: [redacted]  
Obec podnikání: [redacted]

**Naše produkty, které používáte:**

<input checked="" type="checkbox"/> Hydraulická těsnění	<input type="checkbox"/> Montážní a měřicí pomůcky
<input checked="" type="checkbox"/> Otkroužky	<input type="checkbox"/> Uzpětkové šňůry
<input checked="" type="checkbox"/> Hřídelová těsnění	<input type="checkbox"/> Termoisolační šňůry
<input checked="" type="checkbox"/> Výroba těsnění	<input checked="" type="checkbox"/> Speciální sortiment Carco

**2015**

Při volbě o.z. Hennlich Těsnění jako svého dodavatele jste hodnotili úroveň:

A. Prezentace firmy (prospekty, katalogy, www stránky, volání)	4
B. Komunikace z naší strany	4
C. Rozsah sortimentu	4
D. Kvalitu produktu a služeb	4
E. Ceny	4
F. Plnění podmínek	4
G. Dodávková doba	4
H. Dodávková lhůta na dotaz	4
I. Spolehlivost	4

Ohodnoťte prosím úroveň výrobků a dodávek:

A. Technické parametry	4
B. Kvalita	4
C. Dostupnost nastancovaných těsnění	4
D. Přístup k zákazníkovi	4
E. Technická podpora	4
F. Celková spokojenost	4
G. Bývalá doba	4

Vaše další náměty a připomínky:

Váš názor je pro nás důležitý  
Děkujeme  
HENNLICH

Kontakt: osobní úroveň **HENNLICH TĚSNĚNÍ, HENNLICH s.r.o.**  
412 01 Ústí nad Labem, Českálipská 9, tel.: 416 711 444, fax: 416 711 999, e-mail: těsneni@hennlich.cz, www.hennlich.cz

Zdroj: Interní databáze společnosti Hennlich, s.r.o.

## **Abstrakt**

PATROVSKÝ, Štěpán. *Zhodnocení využití CRM systému ve vybraném podniku*.  
Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 105 str., 2017

**Klíčová slova:** CRM, CRACK, zákazník, konkurenceschopnost, SWOT

Předmětem diplomové práce je zhodnocení úrovně CRM ve vybraném podniku, návrh vytvoření hodnoty pro zákazníka a návrh doporučení v oblasti CRM. Zhodnocení úrovně CRM je zajištěno pomocí modelu CRACK a SWOT analýzy. Návrh vytvoření hodnoty pro zákazníka a návrh doporučení v oblasti zlepšení CRM vychází z interních podkladů, kultury společnosti, výsledků modelu CRACK, závěrů SWOT analýzy a provedeného dotazníku. Vybranou společností je Hennlich, s.r.o., který působí hlavně v oblasti elektrotechniky. Navržená doporučení mají za cíl zvýšit efektivitu řízení vztahů se zákazníky.



## **Abstract**

PATROVSKÝ, Štěpán. *Evaluation of the use of CRM system in the selected company*, Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 105 s., 2017

**Klíčová slova:** CRM, CRACK, customer, competitiveness, SWOT

Object of dissertation thesis is evaluation of CRM level in selected company, proposal to create value for customer and proposal of recommendation in CRM area. Evaluation of CRM level is arranged with CRACK model and SWOT analysis. Proposal value for customer and proposal recommendation in CRM area work on the internal documents, culture of company, results of CRACK model, conclusions of SWOT analysis and from questionnaire. Hennlich, s.r.o. is selected company, which do business in elektrotechnology area. Recommendations have to improve Customer Relationship Management.