

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

CRM – termínování zakázek ve společnosti OEZ s. r. o.

Jitka Rybková

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu  
Akademický rok: 2009/2010

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka RYBKOVÁ, DiS.**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**  
  
Název tématu: **CRM - termínování zakázek ve společnosti O EZ s.r.o.**

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

1. Řízení vztahů se zákazníky
2. Nástroje CRM
3. Charakteristika společnosti O EZ s.r.o.
4. Řízení vztahů se zákazníky v O EZ s.r.o.
5. Analýza termínování zakázek a jeho zlepšení
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008.  
DOHNAL, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002.  
CHLEBOVSKÝ, V.: CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Brno: Computer Press, 2005.  
LEHTINEN, J.: Aktivní CRM. Praha: Grada Publishing, 2007.  
STORBACKA, K., LEHTINEN, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2002.


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Kuběnka  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 22. června 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2010

  
doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 23. června 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Písečné dne 30. 4. 2010

Jitka Rybková

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph. D. za vedení této práce a také Ing. Bohumíru Faltejskovi za cenné rady a připomínky.

## **ANOTACE**

Práce je věnována problematice řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část vysvětluje pojem CRM a jeho vývoj, dále se zabývá hodnotou vztahu, výběrem vhodné strategie, popisuje jednotlivé fáze vztahu a seznamuje s prvky a nástroji CRM.

Tyto poznatky jsou následně aplikovány ve společnosti OEZ s. r. o. a je představeno možné řešení problému s termínováním zakázek.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

CRM, řízení vztahů se zákazníky, marketing

## **TITLE**

CRM – scheduling of the order delivery terms in the company OEZ s. r. o.

## **ANNOTATION**

The work deals with a customer relationship management. In the theoretical part term CRM and its development is explained and also further areas such as relationship value, choice of the suitable strategy are mentioned, relationship phases, components and tools of CRM are described.

Later on this knowledge is applied in the company OEZ s. r. o. and possible solution of the scheduling of the order delivery terms is introduced.

## **KEYWORDS**

CRM, customer relationship management, marketing

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1. ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY (CRM)</b> .....	<b>9</b>
1.1 CO JE TO CRM .....	9
1.2 VÝVOJ CRM .....	10
1.3 HODNOTA VZTAHU .....	12
1.4 STRATEGIE CRM.....	12
1.5 FÁZE VZTAHU .....	14
1.5.1 Navázání vztahu .....	14
1.5.2 Rozvíjení vztahu .....	15
1.5.3 Ukončení vztahu.....	15
1.6 PRVKY CRM .....	16
1.6.1 Procesy.....	16
1.6.2 Pracovníci.....	17
1.6.3 Technologie.....	17
1.6.4 Data .....	17
1.7 MĚŘENÍ ÚROVNĚ A VÝKONNOSTI CRM.....	18
<b>2. NÁSTROJE CRM</b> .....	<b>21</b>
2.1 ZÁKLADNÍ TYPY NÁSTROJŮ CRM .....	21
2.1.1 Systém papírové databáze.....	21
2.1.2 Řešení postavené na balíku programů typu Office.....	21
2.1.3 Programy pro správu kontaktů a management času.....	21
2.1.4 Komplexní CRM e-systémy .....	21
2.2 VÝBĚR NÁSTROJE CRM .....	22
2.3 TRENDY CRM .....	24
<b>3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI OEZ S. R. O.</b> .....	<b>25</b>
3.1 INFORMACE Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU .....	25
3.2 STRUČNÁ HISTORIE OEZ.....	25
3.3 VÝROBNÍ PROGRAM .....	26
3.3.1 Přehled produktových řad OEZ .....	26
3.4 OBECNÉ INFORMACE .....	29
3.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA OEZ S. R. O. ....	30
<b>4. ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY V OEZ S. R. O.</b> .....	<b>30</b>
4.1 CÍLE CRM V OEZ .....	30
4.2 SLOŽKY SYSTÉMU CRM V OEZ.....	31
4.3 SYSTÉM CRM LEONARDO.....	31
4.4 SHRUTÍ.....	32

<b>5.</b>	<b>ANALÝZA TERMÍNOVÁNÍ ZAKÁZEK A JEHO ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>33</b>
5.1	TERMÍNOVÁNÍ ZAKÁZEK PRO VÝROBKY SIEMENS .....	34
5.2	TERMÍNOVÁNÍ ZAKÁZEK PRO VÝROBKY OEZ .....	35
5.3	SOUČASNÝ SYSTÉM – SHRNUÍ.....	37
5.4	NÁVRH NOVÉHO ZPŮSOBU TERMÍNOVÁNÍ ZAKÁZEK.....	37
5.4.1	<i>Požadavky na nové termínování zakázek v programu Eigner.....</i>	<i>38</i>
5.5	REALIZACE NOVÉHO TERMÍNOVÁNÍ ZAKÁZEK.....	40
5.5.1	<i>Základní funkcionalita .....</i>	<i>40</i>
5.5.2	<i>Další funkcionalita .....</i>	<i>41</i>
5.5.3	<i>Shrnutí.....</i>	<i>43</i>
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>44</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA: .....</b>	<b>45</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>47</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....</b>	<b>47</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 1.....</b>	<b>48</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 2.....</b>	<b>49</b>
	<b>PŘÍLOHA Č. 3.....</b>	<b>50</b>



# Úvod

Ekonomické ochlazení, které v poslední době zasáhlo téměř všechna odvětví, nutí společnosti věnovat mnohem větší pozornost zákazníkům, protože získání nového zákazníka je ještě náročnější než v době prosperity. Lidé i podniky hodně šetří a velmi dobře zvažují, za co své peníze utratí. Společnosti proto musí o své zákazníky dobře pečovat, aby si je udržely. A právě problematice řízení vztahů se zákazníky se bude věnovat tato bakalářská práce.

Cílem této bakalářské práce je blíže seznámit čtenáře s teorií řízení vztahů se zákazníky (definice, stručný vývoj, strategie, prvky atp.) a následně na příkladu konkrétní společnosti OEZ s. r. o. představit fungování řízení vztahů se zákazníky v praxi. Stěžejním cílem této práce však je návrh řešení, a pokud možno i samotná realizace, dílčího problému v oblasti řízení vztahů se zákazníky ve společnosti OEZ s. r. o. Touto oblastí je termínování zakázek, což znamená stanovení termínu výroby pro zakázky, od kterého se pak odvíjí určení termínu dodání na konkrétní objednávky pro jednotlivé zákazníky.

# 1. Řízení vztahů se zákazníky (CRM)

## 1.1 Co je to CRM

Zkratka CRM vznikla z anglického výrazu *Customer relationship management*, který se do češtiny překládá jako *Řízení vztahů se zákazníky*.

Zatím neexistuje žádná všeobecně uznávaná definice CRM, ale je možné ho vymežit takto:<sup>1</sup>

„Řízení vztahů se zákazníky je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“

CRM je úzce spjaté se znalostním managementem (KM – Knowledge Management), který spočívá ve výměně znalostí (ne informací) mezi jednotlivými zaměstnanci, odděleními a dokonce i firmami. Podstatné je, aby si lidé uvědomili, že sdílením znalostí získají všichni (princip win – win).

Další možné definice CRM jsou uvedeny níže:<sup>2</sup>

- „Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti.“
- „CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku.“
- „CRM je proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky.“
- „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>1</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 2005, s. 25

<sup>2</sup> DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 2002, s. 18

## ***1.2 Vývoj CRM***

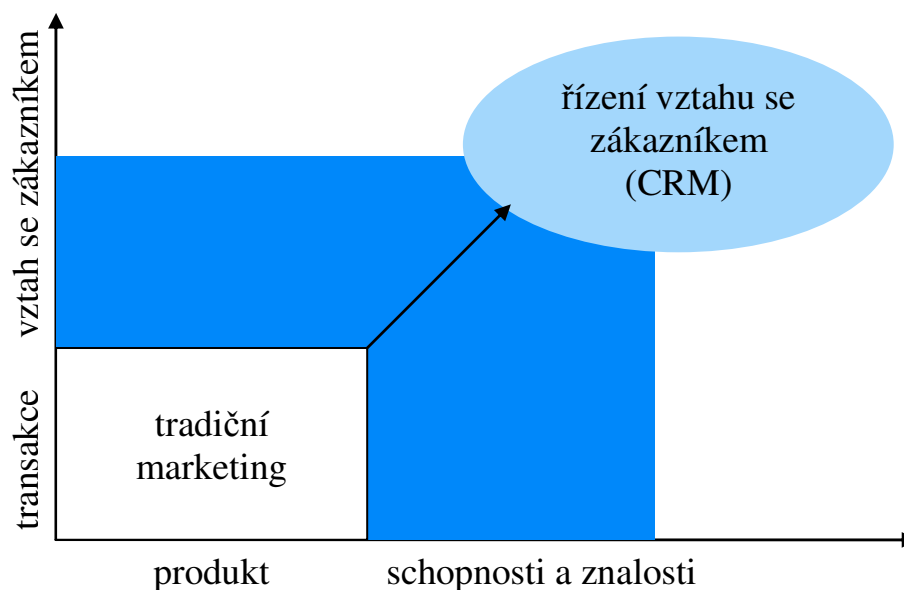
Počátky CRM spadají do období ještě před průmyslovou revolucí, kdy jednotliví řemeslníci či obchodníci působili pouze lokálně a jejich úspěch závisel na dobrém pochopení přání a potřeb svých zákazníků, na získání jejich důvěry. Znali velmi dobře své zákazníky a museli o ně „pečovat“, aby se i nadále vraceli a kupovali jejich výrobky.

S rozvojem masové produkce koncem 19. století se situace výrazně změnila. Dělník vyrábějící výrobky už vůbec nepřišel do kontaktu se zákazníkem, tedy nevěděl o potřebách zákazníka.

Vyrábělo se čím dál větší množství výrobků a bylo nutné je prodat, tak vznikl marketing. V jeho počátcích bylo úsilí zaměřeno převážně jen na budování distribučních kanálů a výrobce se ještě víc vzdálil zákazníkovi. O potřebách zákazníků nebo o jejich spokojenosti se dozvídal pouze přes prostředníky. Marketingová filozofie byla založená na „hledání zákazníků pro vyráběné výrobky“.

V novém pojetí marketingu se tato filozofie obrací na „hledání výrobků pro zákazníky“. Výrobce usiluje o poznání toho, co zákazník potřebuje a pak mu požadovaný výrobek může nabídnout. Zákazník bude spokojený, protože získá potřebný výrobek a výrobce také, protože bude mít odbyt. Profitovat budou oba.

V důsledku této filozofie se v 90. letech minulého století začíná významně prosazovat CRM, které spočívá ve vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů výrobců se zákazníky. Vztah marketingu a CRM dobře ilustruje následující obrázek.



**Obr. 1.1** Nejdůležitější není prodej produktů prostřednictvím jednotlivých obchodních transakcí, důležitý je rozvoj schopností a znalostí a prodejů po celou dobu trvání vztahu se zákazníkem.

Zdroj: STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 2002, s. 24

Dlouhodobý a silný vztah se zákazníkem přináší společnosti významný prospěch. Přínosy je možné shrnout do následujících bodů:<sup>3</sup>

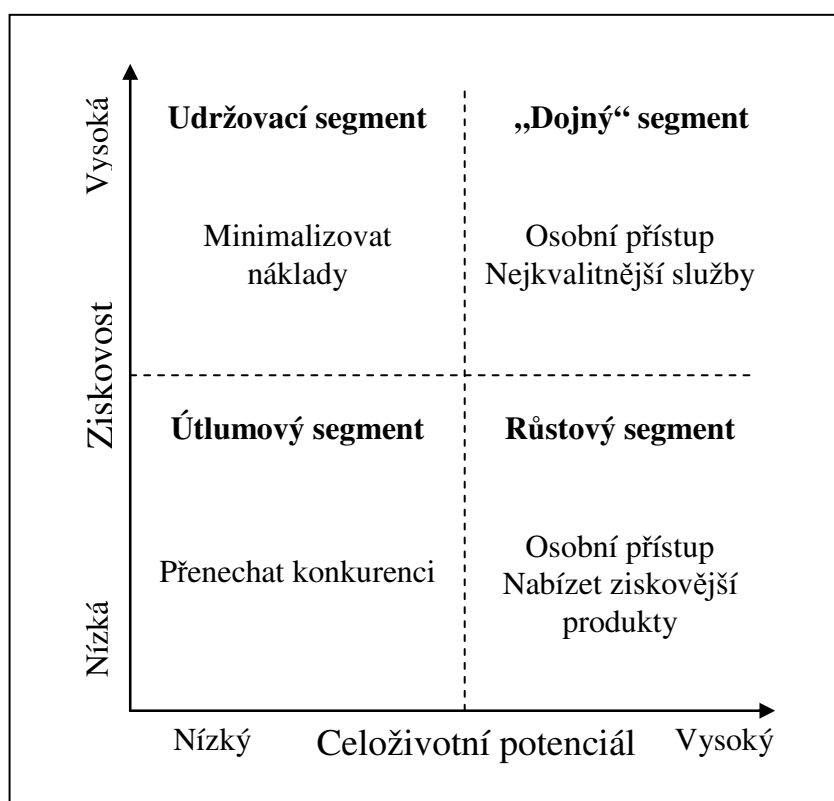
- pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami;
- upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky;
- silný vztah ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelům;
- nižší rychlost obměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka;
- existuje příležitost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách.

<sup>3</sup> LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. 2007, s. 27

### 1.3 Hodnota vztahu

Každý zákazník má pro podnik jinou hodnotu a je velmi důležité tuto hodnotu znát. Nejdůležitějším indikátorem hodnoty je ziskovost vztahu. Dalšími indikátory hodnoty vztahu mohou být: finanční vyjádření vztahu, ziskovost vztahu v průběhu jeho existence, trvání vztahu, podíl zákazníka, pevnost vztahu (včetně spokojenosti zákazníka), hodnota referencí a hodnota schopností a znalostí.<sup>4</sup>

Na základě znalosti hodnoty vztahu můžeme zákazníky rozdělit do čtyř skupin viz. obrázek 1.2.



Obr. 1.2 Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu

Zdroj: CHLEBOVSKÝ, Vít. 2005, s. 54

### 1.4 Strategie CRM

Pokud se podaří zákazníky správně rozdělit do jednotlivých skupin na základě jejich hodnoty, můžeme vybrat vhodnou strategii vztahu tak, aby zajišťovala individuální přístup k zákazníkovi a jeho potřebám. Pomocí vhodné strategie vztahů se zákazníky je možné zvyšovat hodnotu vztahu.

<sup>4</sup> STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. 2002, s. 26

V posledních patnácti letech se postupně začaly uplatňovat tři typy strategie CRM:<sup>5</sup>

➤ Masová personalizace

Při této strategii je zákazník rozpoznáván na základě jména, adresy, případně podle předchozího nákupního jednání. Tyto informace jsou pak využívány pro komunikaci se zákazníky, a zákazník tak má dojem, že je o něho individuálně pečováno, přestože jsou mu nabízeny standardní produkty. Tuto strategii uplatňují bankovní instituce, zásilkové obchody a celkově firmy zabývající se obchodem.

➤ Masová kastomizace

Tato strategie je založena na poznání, že někteří zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užitky navíc. Zákazníkům je umožněno spoluvytvářet produkt podle individuálních potřeb ale ze standardní nabídky komponent produktů. Podnik se snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť, ovšem míra péče je v podstatě pro všechny klienty stejná. Tuto strategii využívají např. výrobci nábytku na stavebnicovém principu.

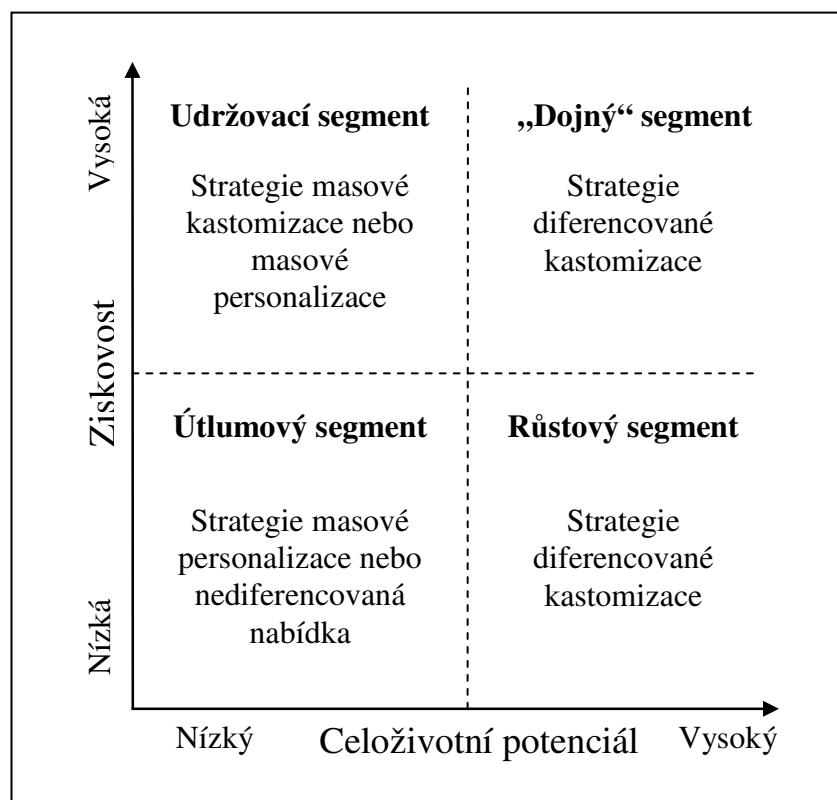
➤ Diferencovaná kastomizace

Diferencovaná kastomizace respektuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníků a jednotlivým zákazníkům jsou „šity na míru“ jak produkty, tak způsob distribuce i komunikace. Jedná se o individuální přístup k zákazníkovi. Tuto strategii uplatňují firmy operující na B2B trzích k průmyslovým kupujícím, ale i výrobní firmy vyrábějící spotřební zboží a to ke svým distributorům a prodejním mezičlánkům.

Pro jednotlivé skupiny zákazníků se uplatňuje rozdělení strategií tak, jak je znázorněno na obr. 1.3.

---

<sup>5</sup> LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 2009, s. 18



Obr. 1.3 Volba strategií CRM v závislosti na přínosu a potenciálu zákazníků pro podnik.

Zdroj: LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. 2009, s. 20, upraveno

## 1.5 Fáze vztahu

Každý vztah se zákazníkem prochází několika fázemi. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o navázání, rozvíjení a ukončení vztahu. V každé z těchto fází musí být pro zvyšování hodnoty vztahu využívány jiné prostředky.

### 1.5.1 Navázání vztahu

Velmi často je pro upoutání pozornosti potenciálního zákazníka využívána marketingová kampaň. V současné době se však čím dál zřetelněji objevují dvě úskalí této tradiční metody. Klasická marketingová kampaň bere zákazníka jen jako příjemce sdělení, kdežto přístup orientovaný na zákazníka očekává, že zákazník má zájem vést se společností dialog. Dalším negativním jevem je vzrůstající marketingová imunita u zákazníků. Média jsou zaplavena různými informacemi ze všech možných oborů a není ani v silách běžného člověka všechny tyto informace vstřebat. Proto zákazníci pečlivě filtrují

sdělení, která zaregistrují a která nechají volně proplout, a tím se zákonitě snižuje efektivita jednotlivých marketingových kampaní.

Další metodou pro získání nového zákazníka je marketing spřízněné skupiny. Princip této metody spočívá v tom, že stávající zákazník se o společnosti pozitivně vyjadřuje před jinými lidmi (potenciálními zákazníky), kteří tato sdělení považují za velmi spolehlivá.

Při využití metody nosných produktů se společnost snaží nabídnout zákazníkům jeden nebo dva „výjimečné“ výrobky, které zákazníka osloví, a pak postupem času začne kupovat i další produkty společnosti.

Během procesu získávání nových zákazníků je nezbytné, aby společnost také sledovala a vyhodnocovala vynaložené náklady. Hodnota budoucího vztahu se zákazníkem by měla být odhadnuta hned na počátku a to s přihlédnutím k potenciálu vztahu, např. ztrátový zákazník v prvním roce může být ziskový v dalších letech, ale nemá smysl investovat do ztrátového zákazníka bez potenciálu růstu.

### **1.5.2 Rozvíjení vztahu**

Navázáním nového vztahu práce se zákazníkem pro společnost nekončí. Naopak, rozvíjení vztahu je pro společnost nejdůležitějším obdobím, ve kterém může hodnota vztahu významně vzrůstat, pokud společnost do vztahu patřičně investuje. Cílem by mělo být vytvoření trvalého a pevného vztahu se zákazníkem.

Pevný vztah nesouvisí pouze se spokojeností zákazníka, ale také s jeho oddaností a vliv mají také různé vazby mezi zákazníkem a společností. Vztah zákazníka a společnosti se skládá z jednotlivých epizod (např. zákazník reklamuje dodané zboží) a průběh těchto epizod hodně ovlivňuje vzájemný vztah. Pár pro zákazníka nepříjemných epizod nemusí narušit pevný vztah, ale pokud počet vzrůstá, pak může být vztah zákazníkem ukončen. Pokud však zákazník nemá vhodnou alternativu stává se, že je nucen zůstat dlouhodobě ve vztahu, který není pevný.

### **1.5.3 Ukončení vztahu**

Žádný vztah se zákazníkem netrvá věčně. Vztah může ukončit zákazník i společnost. Společnost většinou ukončuje vztahy, které jí už nepřinášejí žádnou hodnotu nebo jen velice malou. Ukončení vztahu ze strany společnosti vyžaduje velice citlivý přístup k zákazníkovi a provedení by mělo být co „nejelegantnější“ tak, aby se obě strany rozešly v dobrém, protože tento zákazník je i nadále zdrojem referencí.



Pokud ukončuje vztah zákazník, měla by se společnost zajímat o důvod. Kromě zcela přirozených důvodů (např. zákazník se odstěhuje, zanikne, změní priority, atp.), které společnost nemůže ovlivnit, jsou i další a pro společnost mnohem závažnější.

Zákazník může ukončit vztah v důsledku nezvládnuté epizody ve společnosti, tedy zákazník není spokojen s jednáním se zástupci společnosti.

Posledním možným důvodem je pocit zákazníka, že jinde získá víc. Toto je pro společnost nejzávažnější, a pokud z tohoto důvodu odchází větší množství zákazníků, je nutné, aby byla provedena analýza konkurenceschopnosti strategie vztahů společnosti.

## ***1.6 Prvky CRM***

CRM zahrnuje tři základní prvky – procesy, pracovníky a technologie. Tyto tři prvky doplňuje ještě čtvrtý – data. Pro úspěšnou implementaci CRM v podniku je nutné zabývat se komplexně všemi těmito prvky, přičemž důkladná analýza oblasti procesů a pracovníků musí proběhnout ještě před výběrem technologie a správa dat nastupuje až po zavedení CRM.

### **1.6.1 Procesy**

Před zahájením výběru technologie CRM musí být v podniku dokonale zanalyzovány a identifikovány veškeré procesy, které se týkají styku se zákazníky, a to včetně těch, které zatím chybějí. Následuje vytvoření vlastního procesního modelu. Během této fáze je nutná dobrá komunikace mezi vrcholovým managementem, oddělením informatiky, týmem zodpovědným za revizi a inovaci procesů a také budoucími klíčovými uživateli.

Důkladná analýza procesů přinese jasnou představu o tom, jak má CRM fungovat a velmi usnadní další jednání s dodavatelem CRM řešení. Díky ní také eliminujeme možné rozčarování z pořízení softwaru, který nepotřebujeme, nebo nám nevyhovuje. Každá další úprava softwaru implementaci prodlužuje, prodražuje a v neposlední řadě také komplikuje práci koncovým uživatelům.

V případě zavádění rozsáhlého CRM je vhodné připravit postupnou implementaci krok za krokem. Tedy není nutné najednou spustit celou aplikaci, ale např. začít základními „životně nutnými“ funkcemi a postupně přidávat další a další vylepšení.

### 1.6.2 Pracovníci

Vhodné personální obsazení je nutnou podmínkou pro úspěšné zavedení CRM. Pro kontakt se zákazníky jsou požadovány zejména tyto vlastnosti: důsledná koncentrace na potřeby zákazníka, soutěživost a vůle prosadit se, rozhodnost, schopnost improvizace, schopnost týmové práce a schopnost vést tým.

Tyto požadavky je možné zohlednit při přijímání nových pracovníků k vytvoření nového týmu. Před implementací CRM je však nutné komunikovat se stávajícími zaměstnanci. Každý nebude z připravované změny nadšený a při nedostatečné osvětě může dojít k závažným nedorozuměním.

Pokud chce vrcholový management podniku změny úspěšně řídit, měl by:<sup>6</sup>

- vytvořit a pracovníkům podniku vysvětlit vizi změny,
- zabezpečit znalosti potřebné ke změně,
- aktualizovat motivační systém,
- shromáždit finanční a personální zdroje,
- vytvořit příslušný akční plán.

Pokud vedení podniku některou z uvedených komponent řízení změny podcení, dojde k narušení spolupráce v týmu.

### 1.6.3 Technologie

Podnik provedl analýzu a inovaci procesů, zainteresoval zaměstnance a může přistoupit k výběru vhodného nástroje CRM. Vzhledem k tomu, že se jedná o rozsáhlejší oblast, bude jí věnována celá další kapitola.

### 1.6.4 Data

Předpokládejme, že implementace softwaru proběhla úspěšně a CRM v podniku funguje. Veškeré úsilí a investice by však byly zbytečné, pokud by se data v CRM pravidelně neudržovala a neaktualizovala. Je žádoucí, aby zaměstnanci se systémem správně pracovali, aby vkládali potřebná data a dodržovali veškerá daná pravidla pro využívání aplikace, protože jen tak může implementace CRM přinést podniku očekávaný efekt.

---

<sup>6</sup> DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. 2002, s. 56

## 1.7 Měření úrovně a výkonnosti CRM

Smyslem měření úrovně a výkonnosti CRM je zajištění zpětné vazby o jeho funkčnosti. Měření se provádí pomocí propracovaných metod objektivní kvantifikace v různých oblastech. Přehled jednotlivých oblastí a ukazatelů, které je možné sledovat, je uveden níže:<sup>7</sup>

### 1. Budování a řízení značky:

- povědomí o značce – jaké procento zákazníků značku zná a dokáže zařadit,
- asociace spojené se značkou – jaké nálady a pocity značka u zákazníka vyvolává,
- vnímání kvality značky – na jaké kvalitativní úrovni zákazníci značku vnímají,
- loajalita ke značce – jaký je vztah zákazníka ke značce, co ho přiměje ke změně,
- finančně vyjádřená hodnota značky – jakou má značka pro firmu hodnotu.

### 2. Budování a řízení nabídky:

- analýzy hodnoty nabízeného produktu pro zákazníky – porovnání ceny a kvality oproti konkurenci,
- spokojenost zákazníků – jak byl zákazník spokojen s minulými obchodními případy (epizodami),
- sledování loajality – sledování loajality zákazníků i zaměstnanců.

### 3. Kontaktní zákaznické aktivity:

- aktivity klasického marketingu – *dosah kampaně* (kolik zákazníků kampaň oslovila), *reakční procento* (jaké procento z oslovené skupiny na kampaň zareagovalo), *míra konverze* (jaké procento oslovené skupiny v kampani opravdu nakoupí), *náklady spojené se získáním nového zákazníka* (vyjádřit relativně nebo absolutně k celkovým nákladům kampaně), *podíl z rozpočtu* (jaké procento z celkového rozpočtu zákazníka získává firma), *míra angažovanosti* (jak hodně je konkrétní zákazník angažován ve sledované kategorii produktů), *průměrná velikost objednávky* (jaká je průměrná hodnota objednávky u jednotlivých zákazníků),

---

<sup>7</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 2005, s. 129-134

- prodejní aktivity – *pravděpodobnost úspěchu* (pravděpodobnost, že dojde k úspěšnému prodeji), *ohodnocení zákazníků* (sledovat a hodnotit jak potenciální zákazníky tak i ty existující), *prodejní náklady* (sledování kompletních nákladů spojených s prodejem), *výsledky prodeje* (kompletní prodejní statistiky pro jednotlivé kategorie produktů doplněné o statistiky ztracených zákazníků), *statistika nových zákazníků* (počty nových zákazníků v jednotlivých kategoriích a pro jednotlivé kategorie produktů), *statistiky kontaktů se zákazníky* (rozdělené zvlášť pro potenciální a existující zákazníky; sledování počtu telefonických hovorů, schůzek, e-mailové, faxové nebo dopisní korespondence),
- call centrum – *počet telefonátů a jejich délka* (rozdělení na kategorie – např. technická podpora, reklamace, informace o produktech), *průměrná čekací doba* (jak dlouho volající musí čekat, než je spojen s operátorem), *počet přerušovaných telefonátů* (kolik volajících zavěsilo dříve, než se jim ozval operátor), *průměrný čas do přerušování* (jak dlouho volající čekal na spojení s operátorem než zavěsil), *čas shrnutí* (jak dlouho trvá operátorovi po skončení hovoru vše shrnout a provést související administrativní úkony), *průměrné náklady na hovor* (celkové náklady call centra dělené počtem uskutečněných hovorů), *průměrná doba hovoru* (průměrná doba, kterou operátor stráví hovorem s volajícím), *počet blokových hovorů* (kolik volajících slyšelo pouze obsazovací tón), *výkonnost call centra* (udává se, že dobré call centrum by mělo odpovědět na 80% hovorů do 20 sekund),
- servisní a podpůrné aktivity – *reakční doba* (jak dlouho trvá, než servisní technik odpoví na požadavek), *doba servisního úkonu* (jak dlouho trvá vyřešení zákaznickova problému), *celková doba servisního zásahu* (včetně čekání na potřebný materiál), *úroveň spokojenosti zákazníků se servisem* (provedení následného názorového průzkumu),
- logistické operace – *míra vyplnění objednávky* (kolik z objednaných produktů a množství bylo opravdu zákazníkovi doručeno), *dodržení požadovaného termínu* (jaké procento dodávek bylo doručeno nejpozději v zákazníkem požadovaný termín), *dodržení slíbeného termínu* (jaké procento dodávek bylo doručeno nejpozději ve slíbený termín), *procento nesplněných objednávek*, *doba potřebná k realizaci objednávek*, *finanční cyklus objednávky* (kolik dní je rozdíl mezi datem platby dodavatelům a obdržáním platby od zákazníka), *celková*

*zásobovací perioda* (celková doba nutná k vyřízení objednávky v případě, že na počátku je skladová zásoba všech položek rovna nule), *spolehlivost procesu* (sledování procenta chyb v každé fázi vyřizování objednávky,

- internetové aktivity – *počet návštěvníků, oblíbené stránky* (které jednotlivé stránky z internetové prezentace firmy byly nejčastěji navštěvované), *průměrná doba strávená návštěvníkem prohlížením internetové prezentace, počet registrovaných uživatelů.*

#### **4. Měření komplexních vývojových ukazatelů:**

- finanční ukazatele – např. ROI,
- zákaznické ukazatele – např. ziskovost zákazníků,
- ukazatele rozvoje a růstu – např. úroveň Knowledge Managementu, spokojenost a loajalita zaměstnanců.

Velkou část výše uvedených ukazatelů je možné vyhodnocovat automaticky a to díky využití některého sofistikovaného nástroje CRM. Různými druhy nástrojů CRM se bude zabývat následující kapitola.

## 2. Nástroje CRM

Nástrojem CRM je zjednodušeně řečeno jakýkoliv efektivně fungující informační systém, díky němuž je podnik schopný zajistit získávání, zpracování a uchovávání všech zákaznických informací.

### 2.1 Základní typy nástrojů CRM

Rozeznáváme čtyři základní typy, které se liší hlavně v míře využití výpočetní techniky:<sup>8</sup>

#### 2.1.1 Systém papírové databáze

Nulová automatizace vyžadující neustálé opakování činností. Na druhou stranu je levný a není závislý na výpočetní technice. Dobře demonstruje jednotlivé pracovní procesy, proto z něho vycházejí všechny elektronické typy systémů.

#### 2.1.2 Řešení postavené na balíku programů typu Office<sup>9</sup>

Umožňuje částečnou automatizaci procesů. Lepších výsledků dosáhnou pouze pokročilí uživatelé počítačové techniky, kteří si dokáží sami vytvořit podpůrné programy a makra pro vyšší stupeň automatizace. Výhodou je nízká pořizovací cena – tyto programy dnes již bývají standardním vybavením naprosté většiny počítačů.

#### 2.1.3 Programy pro správu kontaktů a management času

Propracovaná databáze obhospodařovaných kontaktů vytvářejících záznam historie aktivit spojených se zákazníkem. Architektonicky je postavena otevřeně s možností propojení s dalšími programy, především skupinou kancelářských nástrojů. Výhodou je snadnost obsluhy a údržby. Jsou vhodné především pro malé a střední organizace.

#### 2.1.4 Komplexní CRM e-systémy

Komplexní informační systém zahrnující moduly zaměřené na marketing, služby, správu obchodní partnerů, správu zaměstnanců a správu analytických a výrobních procesů. Architektonicky jde o velmi otevřený systém postavený na www základě a plně podporující různé podoby elektronické komunikace a obchodování. Většinou bývají k dispozici samostatné verze pro různé typy podnikání (peněžní služby, B2B, obchod se

<sup>8</sup> CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. 2005, s. 89.

<sup>9</sup> Office je souhrnné označení pro programy, které jsou využívány pro práci v kanceláři. Nejznámějším souborem je Microsoft Office.

spotřebním zbožím apod.). Pro optimální fungování ve firmě bývá systém upraven na míru. Vyžaduje dobře proškolené uživatele a trvalou údržbu.

## 2.2 Výběr nástroje CRM

Jak již bylo řečeno výše, výběru vhodného nástroje CRM musí předcházet důkladná analýza procesů v podniku a teprve na jejím základě je rozhodováno, jak hodně komplexní nástroj CRM bude do podniku implementován. Někdy je možné některé dílčí oblasti řešit samostatným IT nástrojem, který v případě dobrého propojení s běžným podnikovým systémem (např. ERP<sup>10</sup>) poskytne potřebnou funkcionalitu a přitom nevyžaduje žádnou závratnou investici ani komplikovanou implementaci. Ovšem pozor, „slepenec“ dvaceti různých samostatných softwarů také není pro podnik žádná výhra, nehledě na to, že je pak stále náročnější zajistit rychlou a bezchybnou komunikaci mezi nimi. Jde o to, najít zlatou střední cestu a vzhledem k tomu, že v současné době se softwary pro podporu CRM zabývá velké množství firem, je možné najít dodavatele vhodného řešení pro každý podnik. Je samozřejmé, že požadavky na CRM řešení malé firmy budou diametrálně odlišné od požadavků velké společnosti.

Společnost si může u dodavatele vybrat buď hotový modul, nebo si nechat „ušít“ systém na míru. Ve druhém případě však bude cena takového řešení mnohem vyšší a je nutné počítat s tím, že po implementaci bude ještě nutné vychytat určité „mouchy“ systému.

Z technologického hlediska by každý komplexní CRM systém měl mít tyto náležitosti:<sup>11</sup>

- databáze pro uložení zákaznických dat,
- rozhraní pro zaměstnance zodpovědné za kontakt se zákazníky,
- interaktivní část zajišťující samoobslužné odbavení zákazníků,
- analytický software,
- řešení pro správu marketingových kampaní.

V následující tabulce jsou uvedena některá řešení CRM a jejich výrobci.

---

<sup>10</sup> Enterprise resource planning – software pro řízení podnikových zdrojů

<sup>11</sup> HRDINOVÁ, Kateřina. Vylepšete vztahy se zákazníky. *ICT revue : příloha HN*. 8. prosince 2009, s.

Společnost	Řešení	Instalace v ČR
Abra Software	Abra (G2, G3, G4)	stovky
Cleverlance	CleverCRM	jednotky
CyberSoft	I6	stovky
Data-Norms	i/2 CRM	nezjištěno
Digi Trade	eDirigent Representative	jednotky
J.K.R.	Byznys (Win, VR)	stovky
K2 atmitec	Informační systém K2	desítky
Karat Software	Karat	desítky
Komix	CAS (GenesisWorld, PIA)	jednotky
Asseco Solutions	Helios CRM	stovky
Microsoft	Microsoft Dynamics CRM	desítky
Minerva	QAD SFMA	nezjištěno
Oracle	E-business Suite, Siebel CRM	nezjištěno
SAS Institute	SAS Customer Intelligence	jednotky
SAP	SAP CRM	nezjištěno
Sprinx	Sprinx CRM	stovky
Syconix	TreeInfo CRM	jednotky
Update Software	Update.seven	nezjištěno

**Tab. 2.1 Vybraná CRM řešení a jejich výrobci.**

Zdroj: HRDINOVÁ, Kateřina. s. 19, upraveno

Velice oblíbeným a zdánlivě jednoduchým nástrojem CRM je zřízení call centra ve společnosti. Průzkum společnosti Genesys Telecommunications Laboratories však dokládá, že většinu zákazníků call centrum s mluvícím automatem spíše rozčiluje, proto je v současnosti doporučováno, aby call centrum bylo pokud možno provozováno s využitím skutečných operátorů.



### 2.3 Trendy CRM

Hlavními trendy je provázanost na poštovní servery v kombinaci s workflow<sup>12</sup>, možnost on-line synchronizace mobilních zařízení pomocí internetu a dokonalá komunikace s kancelářskými aplikacemi.<sup>13</sup>

Další oblastí, která nabízí určité možnosti, je využití sociálních sítí na internetu, např. Facebook. I zde mají společnosti možnost ledacos se od zákazníků a o zákaznících dozvědět.

V neposlední řadě můžeme očekávat větší rozmach pořízení CRM systému formou SaaS (Software as a Service), kdy se jedná o software vyvinutý a hostovaný samotným prodejcem konkrétního řešení, ke kterému koncový uživatel přistupuje prostřednictvím internetu. Díky modelu SaaS si budou moci CRM dovolit i menší a střední firmy.<sup>14</sup>

Na závěr je důležité připomenout, že implementací sebelepšího systému CRM ve společnosti nebude automaticky fungovat řízení vztahu se zákazníky. Informační systém je pouze a jenom nástroj, který má ulehčit práci zaměstnancům. Princip řízení vztahu se zákazníky je otázkou strategie celé firmy a tu musí naplňovat všichni – vrcholovým managementem počínaje a dělníkem vyrábějícím kvalitní výrobky konče.

---

<sup>12</sup> Workflow (doslova přeloženo znamená „pracovní tok“) je výraz pro možnost zautomatizování určitých činností pomocí funkce v počítačovém programu, např. systém automaticky vygeneruje a zašle předem definovaným lidem zprávu o provedení určité operace jiným uživatelem.

<sup>13</sup> SEDLAČEK, Jan. ERP & CRM - trendy. *ICT revue : příloha HN*. 8. prosince 2009, s. 22-23.

<sup>14</sup> HRDINOVÁ, Kateřina. Vylepšete vztahy se zákazníky. *ICT revue : příloha HN*. 8. prosince 2009, s. 19.

## 3. Charakteristika společnosti OEZ s. r. o.

### 3.1 Informace z obchodního rejstříku

Společnost OEZ s. r. o. (dále jen OEZ<sup>15</sup>) byla založena zakladatelskou listinou formou notářského zápisu dne 11. 6. 1993. Do obchodního rejstříku byla zapsána 9. 7. 1993. Společnost sídlí v Letohradě.

**Předmět podnikání** - Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Galvanizace kovů. Stavba strojů s mechanickým pohonem. Kovoobrábění. Výroba nástrojů. Zámečnictví. Montáž, oprava, údržba vyhrazených elektrických zařízení. Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů. Hostinská činnost (bez ubytovacích zařízení). Kopírování. Provoz noclehárny. Výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů. Projektování elektrických zařízení. Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady. Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd.

**Jednatelé** - Ing. Roman Schiffer (od 7. 5. 2009), Markus Tappert (od 20. 1. 2009)

**Společníci** - Siemens International Holding B. V. (vklad 36 498 000,- Kč, splaceno 100 %, obchodní podíl 96,25 %), Siemens Nízkonapěťová spínací technika s.r.o. (vklad 1 422 000,- Kč, splaceno 100 %, obchodní podíl 3,75 %).

### 3.2 Stručná historie OEZ

1941 - zakládají Elektrotechnické závody, akciová společnost (dříve Wagner a spol. Olomouc) svou provozovnu v Kyšperku,<sup>16</sup>

1945 - firma znárodněna a začleněna do národního podniku MEZ Olomouc,

1948 - proběhla celostátní reorganizace průmyslu a MEZ Kyšperk se stal součástí národního podniku MEZ Postřelmov,

1949 - dochází k výstavbě nového závodu v místě dnešního podniku,

1952 - firma se stává samostatným národním podnikem s názvem Orlické elektrotechnické závody,

1994 – firma je zprivatizována šesti českými majiteli a vzniká OEZ Letohrad s. r. o.,

2001 – dochází ke změně názvu společnosti na OEZ s. r. o.,

---

<sup>15</sup> OEZ je zkratka, která vznikla z názvu Orlické elektrotechnické závody.

<sup>16</sup> Až do roku 1950 se město Letohrad jmenovalo Kyšperk.

2007 – OEZ je prodán společnosti Siemens, která se stává stoprocentním vlastníkem.

### 3.3 Výrobní program

OEZ vyrábí přístroje pro jištění obvodů nízkého napětí (jističe s rozsahem od 0,2A do 1600A, různé druhy pojistek a pojistkových odpínačů) a sortiment je doplněn také obchodním zbožím (vzduchové jističe, rozvodnice a rozváděčové skříně a také přístroje pro spínání a ovládání) – celkem se jedná o několik tisíc položek. Celý sortiment je vyráběn pod značkou OEZ a některé produkty (např. střední jističe s rozsahem 160 – 1600A) také pod značkou Siemens.

Výrobky obsažené ve výrobním programu odpovídají aktuálním mezinárodním normám platným v ČR (IEC, EN, ISO a ČSN) a jsou podle těchto norem odzkoušeny a dále vyvíjeny.

#### 3.3.1 Přehled produktových řad OEZ

##### 1. Minia – modulární přístroje

Modulární přístroje MINIA jsou jističí, spínací a podobné přístroje, určené pro montáž do elektrických rozváděčů. Jedná se především o jističe s jmenovitými proudy od 0,2A do 125A, proudové chrániče a ostatní přístroje. Jejich hlavní použití je v instalacích občanské výstavby a administrativních budovách. Používají se však i v průmyslových instalacích.



Obr. 3.1 Příklad výrobků řady Minia

##### 2. Modeion – kompaktní jističe

Kompaktní jističe jsou určeny pro jištění elektrických zařízení se jmenovitými proudy od 12 A až do 1600 A. Chrání zařízení před přetížením i zkratem. Vyznačují se uživatelsky výměnnými nadproudovými spouštěmi a také širokým sortimentem stavebnicového příslušenství: spínačů, napěťových a podpěťových spouští, ručních i motorových pohonů, krytů a přípojovacích sad. Dodávají se také v odnímatelném a výsuvném provedení. Tyto přístroje jsou instalovány v průmyslových aplikacích.



Obr. 3.2 Příklad výrobků řady Modeion

### 3. Arion – vzduchové jističe

Vzduchové jističe jsou určeny pro jištění elektrických zařízení se jmenovitými proudy od 100 A až do 6300 A. Chrání zařízení před přetížením i zkratem. Vyznačují se širokým sortimentem příslušenství: spínačů, napěťových a podpěťových spouští, motorových pohonů a uzamykacích zařízení. Dodávají se i ve výsuvném provedení. Jističe lze ovládat přes datovou komunikaci (Profibus, Ethernet). Dokáží také měřit elektrické veličiny v obvodu. Hodnoty veličin je možné přenášet po datové komunikaci a jističe jsou tak schopny pracovat i ve vysoce automatizovaných provozech.



Obr. 3.3 Příklad výrobku řady Arion

### 4. Varius – pojistkové systémy

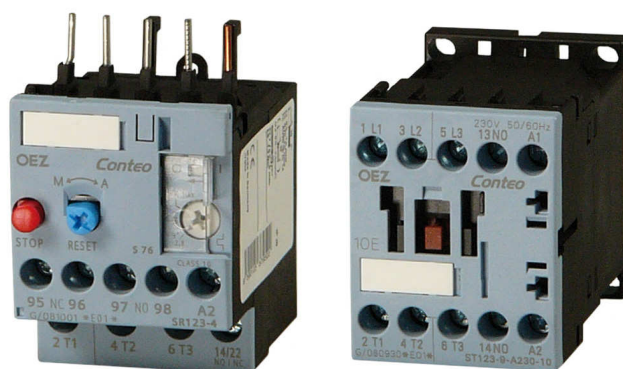
Výrobní sortiment pojistkového programu zahrnuje řady nízkonapěťových pojistkových vložek pro jištění distribučních a průmyslových sítí. Obsahuje také pojistkové spodky, řadové a lištové odpínače, pojistkové lišty, nulové můstky, pojistková držadla, pojistky pro jištění polovodičů a jejich držáky i pojistky vysokonapěťové.



Obr. 3.4 Příklad výrobků řady Varius

## 5. Conteo – přístroje pro spínání a ovládání

Přístroje pro spínání a ovládání CONTEO jsou jističí a ovládací přístroje, určené pro průmyslové použití. Tato skupina obsahuje stykače, nadproudová relé a spouštěče motoru.



Obr. 3.5 Příklad výrobků řady Conteo

## 6. Distri – rozvodnice a rozváděčové skříně

Rozvodnice jsou vhodné především pro domovní, bytové a podobné instalace, dají se ovšem používat i v průmyslových rozvodech. Jsou vyráběné v provedení do dutých stěn, pod omítku a na stěnu. Oceloplechové rozváděčové skříně DISTRIbox splňují veškeré požadavky pro stavbu elektrických rozvodných zařízení nízkého napětí. Lze je použít jak v nejjednodušších aplikacích jako jsou například světelné, motorové či řídicí obvody tak i v těch nejnáročnějších, kde je vyžadována velmi vysoká tuhost skříní, vysoký jmenovitý proud sestavy nebo vysoká zkratová odolnost.



Obr. 3.6 Příklad výrobku řady Distri

### 3.4 *Obecné informace*

Společnost OEZ v současné době zaměstnává zhruba 1 500 zaměstnanců v různých profesích a je tak významným zaměstnavatelem okresu Ústí nad Orlicí. Obrat společnosti je zhruba 1,2 mld. za rok.

Obchod OEZ se uskutečňuje prostřednictvím různých druhů prodejních kanálů. Mezi nejvýznamnější patří:

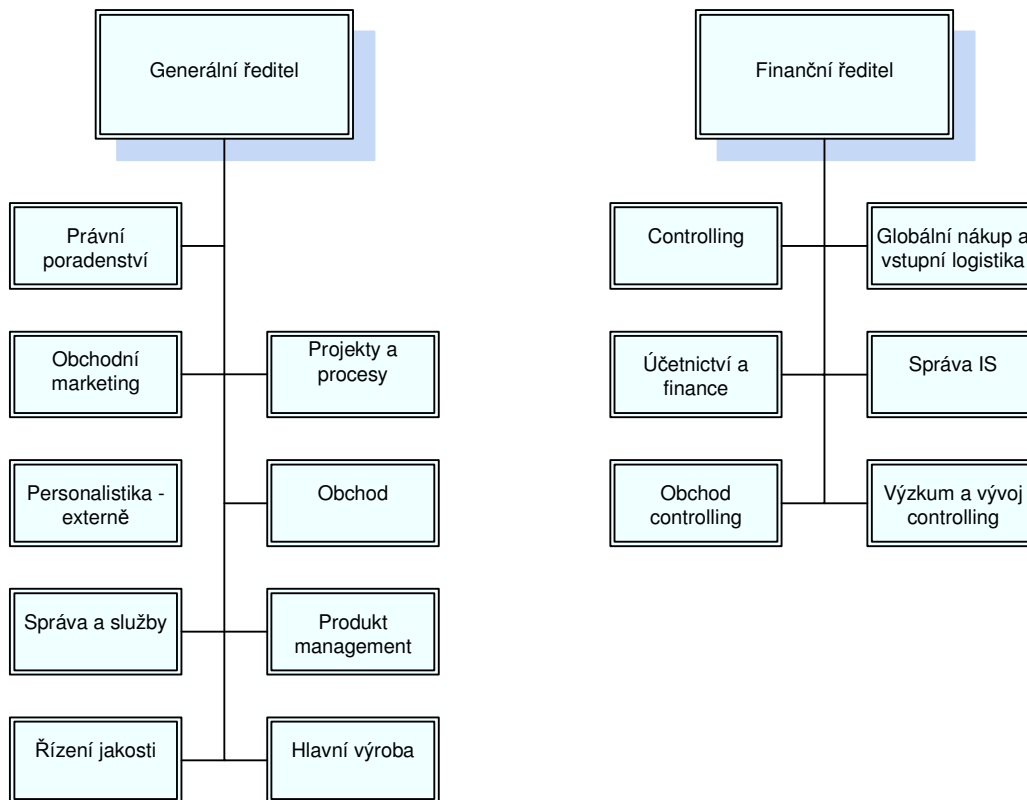
- síť velkoobchodů – především v ČR,
- dceřiná společnost OEZ Slovakia na Slovensku,
- distribuční centrum Siemens v Německu.

OEZ také obchoduje s některými přímými zákazníky po celém světě. Před akvizicí společnosti Siemens zajišťovaly prodej také další dceřiné společnosti OEZ na Ukrajině, v Rusku, Německu a Polsku. Tyto byly po změně vlastníka postupně zrušeny nebo jsou v likvidaci.

Činnost OEZ zahrnuje vlastní výzkum a vývoj, provoz zkušebny, specializované výroby nástrojů a jednoúčelových strojů, lisovny plastů a setů, strojovny (pro výrobu základních dílců do výrobků), galvanovny na pokovování dílců a samozřejmě montáží, kde se kompletují vlastní výrobky.

Společnost OEZ dosáhla v roce 2001, jako vůbec první firma v České republice, certifikace integrovaného systému managementu řízení. Sdružení pro certifikaci systémů jakosti v České republice CQS udělilo OEZ „Zlatý certifikát“, který dokládá úspěšné zavedení systémů řízení kvality a jakosti ISO 9001, environmentálního managementu ISO 14001 a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001.

### 3.5 Organizační struktura OEZ s. r. o.



## 4. Řízení vztahů se zákazníky v OEZ s. r. o.

Řízením vztahů se zákazníky v OEZ se pracovníci marketingu systematicky zabývají již několik let. Výsledkem je poměrně propracovaná koncepce podpořená implementací softwarového nástroje CRM Leonardo.

### 4.1 Cíle CRM v OEZ

Mezi hlavní cíle systémů CRM v OEZ patří:

- zajištění podrobné evidence veškerých kontaktů,
- umožnění plánování a zaznamenávání všech komunikačních aktivit vůči zákazníkům,
- usnadnění standardních marketingových činností (hromadné oslovování zákazníků, realizace marketingových kampaní),
- podpora obchodníků v jednotlivých fázích vedení obchodních případů,
- poskytnutí kvalitní prodejní péče zákazníkům (včetně řešení různých požadavků, reklamací apod.),

- budování vztahu se zákazníkem za účelem zvyšování jeho hodnoty,
- udržování pocitu v zákazníkovi, že je partnerem,
- správné řízení kampaní,
- snižování nákladů díky cílenému vynakládání prostředků na propagaci.

## 4.2 Složky systému CRM v OEZ

**Správa zákazníků** - sledování zákazníků v čase, snaha o zajištění aktuálních informací, hlídání duplicity v systému.

**Personalizace jednotlivých zákaznických profilů a skupin** – jedná se o rozdělení všech zákazníků do skupin, které jsou využívány pro komunikaci a hromadná oslovení na základě vyspecifikovaných profilů skupin.

**E-mail management** – jedná se o personalizovaný e-mailing nebo informační e-mail (newslettery, e-mailové nabídky, jednorázové oslovení zákazníků).

**Management marketingových kampaní** – umožňuje plánovat, realizovat a finančně vyhodnocovat úspěšnost reklamní kampaně zaměřené jak na stávající tak potencionální zákazníky.

**Servisní komunikace** – kontakt se zákazníkem na základě reklamačních a servisních požadavků.

**Call centrum** – funguje oběma směry, tzn., jak pro zákazníka, který potřebuje získat informace, tak pro pracovníky OEZ, kteří oslovují zákazníky za účelem udržování vztahu nebo sdělení aktuální nabídky.

**Věrnostní programy** – cílem těchto programů je posílení vazby zákazníka na společnost, motivování zákazníka k dalším nákupům.

Podpora řízení obchodu – CRM systém poskytuje přehled o zákaznících pro obchodníky a dále automatizaci některých obchodních procesů, sdílení informací, integraci s Outlookem<sup>17</sup> a mobilní přístup.

## 4.3 Systém CRM Leonardo

CRM Leonardo má širokou funkcionalitu a tak v následujícím přehledu budou uvedeny pouze stručně nejdůležitější funkce.

**Informace o subjektu** – na kartě zákazníka jsou vedeny základní identifikační údaje (název, IČ, adresa,...), připojené informace (segmentace, bonitace,...), zástupci, zodpovědní

---

<sup>17</sup> Outlook – program pro správu pošty, kalendáře, kontaktů atp.



pracovníci OEZ za péči o zákazníka, aktivity se zákazníkem, cíle a úkoly spojené se zákazníkem, dokumenty (je možno připojit jakýkoliv potřebný dokument), reporty (přehled bonitace a investičních akcí).

**Informace o lokalitách (pobočkách) subjektu** - je možné zadat i další pobočky subjektu a přiřadit k nim příslušné zástupce.

**Informace o zástupci** – u každého subjektu jsou vedeni jeho zástupci a u nich se sleduje velké množství informací. Velmi důležité je znát profesi zástupce a musí být vždy vyplněna, protože se na jejím základě provádí hromadné výběry. Dalšími údaji jsou: datum narození, případný souhlas se zasíláním informací z OEZ, záliby a koníčky, účast na seminářích OEZ, účast na marketingové akci OEZ,...

**Informace o aktivitách u zákazníka** – aktivitou jsou míněny schůzky, jednání atd. Je nutné po každé takové aktivitě provést záznam do Leonarda (účastníci jednání, dokumenty, předané předměty, účel jednání, výsledek jednání).

**Přehledy – hromadné výběry z databáze** – vyhledávání na základě zvoleného kritéria.

**Reporting aktivit** - je možné z Leonarda získat informace o uskutečněných nebo plánovaných aktivitách.

**Reporting obchodních případů, client management** – zahrnuje sestavy na jejichž základě podnik získává přehled o tržbách od jednotlivých zákazníků, segmentů, rabatových skupin atp.

**Akce a kampaně** – jedná se o modul, který umožňuje naplánovat akce a upřesnit provedení (např. vybrat účastníky), nadefinovat kroky kampaně a zaevidovat zpětnou vazbu.

#### **4.4 Shrnutí**

Jak je již uvedeno v úvodu této kapitoly, OEZ se marketingem a řízením vztahů se zákazníky zabývá řadu let a mnohé činnosti, jež si kladou za cíl získat a udržet spokojeného zákazníka, jsou již dobře zaběhlé a fungují. V této oblasti je však vždy prostor pro vylepšení nebo zefektivnění některých aktivit, i když už se jedná pouze o dílčí oblasti, protože systém jako celek funguje. Ale i drobné vylepšení služeb směrem k zákazníkovi může mít za následek jeho větší loajalitu. Zvláště v případě společnosti OEZ, která podniká v oblasti s velmi silnou a velmi vyrovnanou konkurencí co se ceny a kvality produktu týče.

A jednou takovou dílčí oblastí, která by si zasloužila pozornost, je způsob termínování zakázek, tedy stanovení termínu dodání zákazníkem požadovaného zboží. V současné době se stává, že zákazník někdy nedostane včasnou a správnou informaci ohledně termínu dodání jeho objednávky, což je značně nepříjemné nejen pro zákazníka ale i pro pracovníky prodejního oddělení. Tato situace je v OEZ vnímána jako problematická, a proto se způsobem termínování zakázek bude zabývat následující kapitola.

## **5. Analýza termínování zakázek a jeho zlepšení**

Sortiment výrobků a zboží společnosti OEZ je velmi široký. Jsou v něm zastoupeny jak položky, které se prodávají poměrně pravidelně nebo ve větších objemech, tak i velmi speciální provedení některých výrobků, která se vyrábějí velmi zřídka nebo ve velmi malých objemech. Z těchto důvodů jsou všechny finální položky rozděleny na dvě základní kategorie:

- položky MTS (plánovaná výroba na sklad, která vytváří trvalou zásobu na expedici – důsledkem je možnost rychlé reakce na požadavek zákazníka),
- položky MTO (výroba na základě objednávky zákazníka, nevyráběné na sklad).

Určení termínu dodání zboží zákazníkovi vychází ze dvou základních okolností v okamžiku objednání. Pokud je objednané zboží skladem na expedici, je možné dodat zákazníkovi zboží v jím požadovaném termínu. V případě, že objednané zboží skladem není a je nutné ho nejprve vyrobit nebo nakoupit od dodavatele, nelze určit automaticky termín dodání. Je třeba, aby pracovník prodeje kontaktoval buď příslušného plánovače nebo dispečera ve výrobě, případně pracovníka nákupu.

Výroba je rozdělena na 6 výrobních středisek a na těchto střediscích dohromady pracuje 15 plánovačů nebo dispečerů, kteří komunikují s 11 referenty prodeje<sup>18</sup>. Každý týden je potřeba domluvit termín výroby u několika set položek.

Do stanovení termínu výroby vstupuje mnoho různých faktorů – stav materiálu na skladě, stav rozpracované výroby, kapacita ve výrobě, funkčnost výrobního zařízení a další. Všechny tyto faktory musí plánovačka při stanovování termínu výroby zvážit. Samozřejmě se může stát, že se nějaký problém objeví až později a pak je nutné potvrdit termín výroby změnit.

---

<sup>18</sup> Referenti prodeje jsou rozděleni podle zákazníků, tzn., že každý referent musí být schopen obstarat celý sortiment a komunikuje s jednotlivými plánovači ve výrobě.

Vzhledem k množství položek, u nichž je nutné stanovit termín výroby, a počtu zainteresovaných lidí jsou v současné době v OEZ pro termínování zakázek využívány excelovské tabulky.

### 5.1 Termínování zakázek pro výrobky Siemens

Objednávky ze Siemens jsou přijímány prostřednictvím EDI<sup>19</sup> přímo do podnikového informačního systému Oracle, ale aby bylo možné určit priority ve výrobě a stanovit termíny výroby jsou tyto požadavky zadávány do excelovského souboru (viz obr. 5.1), který je sdílen referenty prodeje, zástupci z výroby a také některými pracovníky v Siemens.

Da	Typ	Typ	Description	Items	Pls	MFB	PCS	del	date of i	Tots	The re	Status	Note
10.2	order	3VT9	MP-BL-X230	871001S01	V01	3VT9500-3M000	60	20.4	16.4	0	60	Open	Testing material - lever 252512
22.2	Stock	3VT9	MP-BL-X230	871001S01	V01	3VT9500-3M000	50	11.5	7.5	0	50	Open	Testing material - lever 252512
2.3	order	3VT9	SE-BD-0100-MTV9	824610S62	V03	3VT9210-6AS00	260	27.4	26.4	108	152	Open	missing plate - delivery probably 15.4.2010
2.3	order	3VT9	SE-BD-0250-MTV9	824610S60	V03	3VT9225-6AS00	500	20.4	16.4	210	290	Open	missing plate - delivery probably 8.4.2010
2.3	order	3VT9	SE-BD-0160-MTV9	824610S61	V03	3VT9216-6AS00	450	27.4	26.4	150	291	Open	missing plate - delivery probably 15.4.2010
2.3	order	3VT9	Z0-BH-0630-300	992293S00	V05	3VT9300-4PA30	500	?	?	330	170	Open	missing contact 560405Z00, 560718Z00, line s
2.3	order	3VT9	SE-BH-0400-MTV9	824611S61	V03	3VT9340-6AS00	500	13.4	13.4	212	288	Open	missing plate - delivery probably 1.4.2010
3.3	order	3VT9	BH630NE305	992270S00	V05	3VT3763-2AA36-0AA0	400	6.4	31.3	310	90	Open	partial delivery of contact 907931Z00, missing
4.3	Stock	3VT9	SE-BH-0630-L001	824611S68	V03	3VT9363-6AB00	200	6.4	6.4	100	100	Open	missing plate - delivery probably 1.4.
10.3	order	3VT9	BL1600SE305	992273S00	V04	3VT5716-3AA30-0AA0	70	?	?	32	38	Open	missing plate NAD004026
10.3	order	3VT9	SE-BL-800-DTV3	824606S53	V03	3VT9480-6AC00	50	13.4	9.4	0	50	Open	missing plate - delivery probably 1.4.
12.3	order	3VT9	SE-BL-1250-DTV3	824609S53	V03	3VT9512-6AC00	50	13.4	13.4	28	22	Open	missing plate - delivery probably 8.4.
16.3	order	3VT9	SE-BH-0400-MTV9	824611S61	V03	3VT9340-6AS00	200	27.4	26.4	0	200	Open	missing plate - delivery probably 15.4.
16.3	Stock	3VT9	BC160NT405-63-L	823314S24	V06	3VT1708-2EA46-0AA0	50	30.3	26.3	49	1	Open	
16.3	order	3VT9	SE-BH-1250-MTV9	824610S61	V03	3VT9225-6AS00	250	27.4	26.4	0	250	Open	missing plate - delivery probably 15.4.
21.3	order	3VT9	Z0-BH-0630-300	992293S00	V05	3VT9300-4PA30	100	?	?	0	100	Open	missing plate - delivery probably 15.4.
22.3	order	3VT9	SE-BD-0100-MTV9	824610S62	V03	3VT9210-6AS00	60	27.4	26.4	0	60	Open	missing plate - delivery probably 15.4.
22.3	order	3VT9	SE-BD-0160-MTV9	824610S61	V03	3VT9216-6AS00	40	27.4	26.4	0	40	Open	missing plate - delivery probably 15.4.
24.3	Stock	3VT9	BD250SE305	992268S00	V05	3VT2725-3AA36-0AA0	100	6.4	2.4	0	100	Open	
25.3	order	3VT9	BL1600SE305	992273S00	V04	3VT5716-3AA30-0AA0	150	?	?	0	150	Open	missing plate NAD004026
26.3	order	3VT9	BH630NE305	992270S00	V05	3VT3763-2AA36-0AA0	500	20.4	16.4	0	500	Open	partial delivery of line side busbar 960914Z00
27.3	Stock	3VT9	BC160NT305-80-D	823312S19	V05	3VT1708-2DC36-0AA0	150	30.3	27.3	144	6	Open	
28.3	order	3VT9	MP-BH-X024	871006S12	V01	3VT9300-3M000	10	6.4	6.4	0	10	Open	
29.3	Stock	3VT9	BC160NT406-100-D	823316S13	V06	3VT1710-2EA46-0AA0	40	30.3	27.3	6	6	Open	
30.3	Stock	3VT9	SV-BHD-X230	824701S09	V05	3VT9300-1SE00	200	6.4	6.4	100	100	Open	
31.3	order	3VT9	SE-BL-1250-DTV3	824609S53	V03	3VT9512-6AC00	50	13.4	13.4	0	50	Open	missing plate - delivery probably 8.4.
32.3	Stock	3VT9	BC160NT305-63-D	823312S26	V06	3VT1708-2DC36-0AA0	500	30.3	27.3	431	69	Open	
33.3	Stock	3VT9	BH630NE305	992270S00	V05	3VT3763-2AA36-0AA0	300	27.4	22.4	0	300	Open	partial delivery of line side busbar 960914Z00
34.3	Stock	3VT9	BH630SE305	992271S00	V05	3VT3763-3AA36-0AA0	300	30.4	30.4?	0	300	Open	partial delivery of line side busbar 960914Z00
35.3	Stock	3VT9	BD250NE405	992310S00	V05	3VT2725-2AA46-0AA0	50	30.4	12.4?	0	50	Open	partial delivery of lever 931538Z00
36.3	order	3VT9	BH630SE305	992271S00	V05	3VT3763-3AA36-0AA0	300	30.4	30.4?	0	300	Open	partial delivery of line side busbar 960914Z00
37.3	order	3VT9	SE-BD-0160-DTV3	824610S64	V03	3VT9216-6AC00	150	6.4	6.4	0	150	Open	
38.3	order	3VT9	SE-BD-0200-L001	824610S67	V03	3VT9220-6AB00	200	6.4	6.4	0	200	Open	
39.3	order	3VT9	SE-BD-0250-DTV3	824610S63	V03	3VT9225-6AC00	200	6.4	6.4	100	100	Open	
40.3	order	3VT9	MP-BH-X230	871006S01	V01	3VT9300-3M000	30	6.4	6.4	0	30	Open	
41.3	order	3VT9	SE-BH-0400-L001	824611S70	V03	3VT9340-6AB00	80	6.4	6.4	30	50	Open	
42.3	order	3VT9	SE-BH-0630-V001	824611S59	V03	3VT9363-6D100	70	6.4	6.4	0	70	Open	
43.3	order	3VT9	SE-BL-800-DTV3	824606S53	V03	3VT9480-6AC00	50	13.4	9.4	0	50	Open	missing plate - delivery probably 1.4.
44.3	order	3VT9	BC160NT406-160-L	823316S00	V06	3VT1716-2EH46-0AA0	10	30.3	29.3	7	3	Open	
45.3	order	3VT9	SV-BHD-X230	824701S09	V05	3VT9300-1SE00	100	6.4	6.4	0	100	Open	

Obr. 5.1 Ukázka souboru s požadavky pro Siemens

Referent prodeje zadává do tabulky identifikační údaje o položce, počet požadovaných kusů a požadovaný termín (sloupec I). Ve výrobě je do sloupce F vyplňováno číslo plánovačky (podle tohoto kódu si každá plánovačka může vyfiltrovat pouze „své“ položky), dále je do sloupce J zadáván termín výroby (termín výroby musí být uveden do 24 hod. od zadání položky do souboru) a pak jsou každý den doplňovány údaje o skutečně

<sup>19</sup> EDI – Electronic Data Interchange (elektronická výměna dat)

vyrobených kusech u jednotlivých položek. Ve sloupci AB je pak informace o již vyrobeném množství a ve sloupci AC o množství, které je ještě nutné vyrobit.

Tento soubor je aktualizován každý den, a to jak ze strany prodeje tak i výroby, a také jsou zhruba jednou týdně vymazány již splněné položky. V tomto souboru je obvykle okolo sta řádků položek (některé položky se mohou vyskytovat i vícekrát, protože objednávky na stejné produkty mohou postupně přibývat).

## **5.2 Termínování zakázek pro výrobky OEZ**

Požadavky na výrobu produktů OEZ jsou generovány jednou týdně pomocí programu Foxpro. Z podnikového systému Oracle jsou získána potřebná data (objednávky na jednotlivé položky, stav skladu položek a také nastavené pojistné zásoby) a v programu Foxpro jsou pomocí algoritmu, který zohledňuje položky MTO a MTS<sup>20</sup>, spočítány požadavky na výrobu u jednotlivých položek. Následně je proveden export do excelu (viz. obr. 5.2).

Zjednodušený algoritmus výpočtu potřebného vyráběného či nakupovaného množství:

*Algoritmus výpočtu pro položky MTO:  $V = O - S$*

*Algoritmus výpočtu pro položky MTS:  $V = O + (I * P) - S$*

*I.....index pojistné zásoby (index 1 = pojistná zásoba 1 měsíc),*

*O.....objednané množství,*

*P.....průměrné prodeje z historie,*

*S.....stav skladu,*

*V.....vyráběné (nakupované množství).*

---

<sup>20</sup> MTO – make to order, MTS – make to stock

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	
1	POZ. AZNA	POZNS	MI	TKENI	KM	POZ. HED	LET. KUR	TERMIN V1	LET. KUR	TERMIN V2	UNVEDENO	VVAL	POZ. HADKA	POPSVET					
251	8819882254941	3NA3 352.0CC	37338	G1	540	1	13.04.10	-1											1
252	8819882194830	3NA3 832-B	38611	G1	540	2151	06.04.10	2151		09.04.10			2151						1
253	8819882194830	3NA3 832-B	38611	G1	540	1146	13.04.10	1146		30.04.10			1146						1
254	8819882204831	3NA3 836-B	38612	G1	540	204	06.04.10	204		09.04.10			204						1
255	8819882204831	3NA3 836-B	38612	G1	540	103	13.04.10	103		30.04.10			103						1
256	88198822445040	PHN1 250A.gS - COOPER.BUS	26356	G1	540	360	23.03.10	360		31.03.10			360						0
257	88198822445040	PHN1 250A.gS - COOPER.BUS	26356	G1	540	180	30.03.10	180		30.04.10			180						0
258	88198822445040	PHN1 250A.gS - COOPER.BUS	26356	G1	540	210	13.04.10	210		30.04.10			210						0
259	8819882116	PHN1 63A.gS	9403	G1	540	9	13.04.10	9		13.04.10			9						0
260	881982N254690	PHN2 315A.gS	6979	G1	540	89	23.03.10	34		02.04.10			34						25
261	881982N254690	PHN2 315A.gS	6979	G1	540	12	13.04.10	12		09.04.10			12						12
262	881982N294676	PHN3 500A.gS	6999	G1	540	21	06.04.10	21		30.04.10			21						21
263	881982N294676	PHN3 500A.gS	6999	G1	540	18	13.04.10	18		30.04.10			18						18
271	881980N30	PHN3 630A.gS - COOPER.BUS	26368	G1	540	360	06.04.10	360		30.04.10			360						360
271	88198219	PN000 125A.gS	13365	G1	540	207	13.04.10	207		30.04.10			207						207
271	8819882194820	PN000 125A.gS - Ag3 - WICEH	34294	G1	540	300	13.04.10	300		30.04.10			300						300
274	881988220	PN000 160A.gS	13366	G1	540	339	13.04.10	339		30.04.10			339						339
274	8819842194886	PHN1 125A.gS	7237	G1	540	334	06.04.10	334		06.04.10			334						334
274	8819842194886	PHN1 125A.gS	7237	G1	540	1929	13.04.10	1929		13.04.10			1929						1929
275	8819842204867	PHN1 160A.gS	7241	G1	540	500	06.04.10	500		06.04.10			500						500
277	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	1000	14.01.10	458		05.03.10			542						542
278	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	1000	22.01.10	1000		30.04.10			1000						1000
278	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	477	09.03.10	477		30.04.10			477						477
280	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	76	16.03.10	76		30.04.10			76						76
281	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	144	23.03.10	144		30.04.10			144						144
282	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	615	30.03.10	615		30.04.10			615						615
283	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	954	06.04.10	954		30.04.10			954						954
284	8819885221	PHN1 200A.gS	7100	G1	540	114	13.04.10	114		30.04.10			114						114
285	8819885224	PHN1 250A.gS	7107	G1	540	81	06.04.10	81		30.04.10			81						81
285	8819885224	PHN1 250A.gS	7107	G1	540	214	13.04.10	214		30.04.10			214						214
287	8819882194904	PHN2 125A.gS	7269	G1	540	3	13.04.10	3		30.04.10			3						3
288	8819882214693	PHN2 200A.gS	7277	G1	540	66	13.04.10	66		30.04.10			66						66
288	8819882223906	PHN2 224A.gS	7281	G1	540	91	06.04.10	91		16.04.10			91						91
289	8819882244694	PHN2 250A.gS	7285	G1	540	400	10.02.10	400		26.03.10			47						363
291	8819882244694	PHN2 250A.gS	7285	G1	540	245	16.03.10	245		09.04.10			245						245
291	8819882244694	PHN2 250A.gS	7285	G1	540	318	30.03.10	318		09.04.10			318						318
293	8819882244694	PHN2 250A.gS	7285	G1	540	327	06.04.10	327		16.04.10			327						327
294	8819882244694	PHN2 250A.gS	7285	G1	540	162	13.04.10	162		30.04.10			162						162
295	8819872253883	PHN2 315A.gS	7125	G1	540	4522	23.03.10	4522					4522						4522
296	8819872253883	PHN2 315A.gS	7125	G1	540	75	30.03.10	75		30.04.10			75						75
297	8819872253883	PHN2 315A.gS	7125	G1	540	471	06.04.10	471					471						471
298	8819872253883	PHN2 315A.gS	7125	G1	540	216	13.04.10	216					216						216
299	8819872253519	PHN2 315A.gS - GE-POWER	26517	G1	540	240	23.03.10	240					240						240
300	8819872263884	PHN2 350A.gS	7126	G1	540	253	23.03.10	253					253						253
301	8819872263884	PHN2 350A.gS	7126	G1	540	21	30.03.10	21					21						21
302	8819872263884	PHN2 350A.gS	7126	G1	540	89	06.04.10	89					89						89

Obr. 5.2 Ukázka souboru s požadavky na výrobu produktů OEZ

Informace uvedené v tabulce jsou ve velmi podobné struktuře jako u té předcházející. Opět je zde identifikace položky, požadovaný termín výroby, počet kusů, potvrzený termín výroby, počet odvedených kusů a zbývající množství.

Termín výroby opět potvrzuje plánovačka ve výrobě a po vyrobení a odvedení i dílčího počtu kusů na expedici musí zaznamenat tyto odvedené kusy do tabulky. V případě, že je již vyrobeno celé požadované množství, označí splněný řádek zeleně.

V tomto souboru je obvykle každý týden okolo pěti set položek. Vzhledem k algoritmu výpočtu v něm nejsou obsaženy pouze položky k pokrytí objednávek, ale také položky, u kterých je nutné doplnit pojistnou zásobu na skladě. Logicky, položky k doplnění pojistné zásoby nemají takovou prioritu jako položky na objednávky, ale z tohoto souboru to není možné zjistit. Vždy se musí domlouvat plánovačka s referentem prodeje a stanovovat priority pro výrobu. Navíc se stává, že se v tomto souboru objeví položky, které měly v historii výjimečně vysoký prodej, a proto jsou nabízeny k vytvoření pojistné zásoby na skladě, ale ve skutečnosti nejsou vůbec potřeba a musí být z tohoto souboru ručně odstraněny. Požadovaný termín výroby stanovuje referent prodeje většinou podle jednoduchého pravidla – datum vygenerování souboru plus čtrnáct kalendářních dní.

### **5.3 Současný systém – shrnutí**

Realizace termínování zakázek s pomocí excelovských souborů je pro potřeby určování termínů pro zákazníky nevyhovující hned z několika důvodů:

- sdílení souborů mnoha uživateli – problémy s formáty vkládaných údajů a následné ztížené filtrování, občasné „nechtěné“ smazání nebo přepsání údajů, změna vzorců, atp.,
- velká časová náročnost na udržování aktuálnosti souborů jak ze strany pracovníků prodeje, tak i ze strany plánovaček ve výrobě – nutno ručně zadávat počet odvedených kusů a to každý den; vnímáno jako „otravná“ a zbytečná činnost, protože vyrobené kusy musí odvádět do podnikového systému Oracle,
- nulová možnost vyhodnocování včasnosti zadání a přesnosti výrobou potvrzených termínů – nikdo nezjistí kolikrát a kdy byl měněn potvrzený termín výroby ani jak velký byl rozdíl mezi potvrzeným termínem a skutečným termínem výroby; často není potvrzený termín změněn, i když plánovačka ví, že ho nemůže splnit a referent prodeje (potažmo zákazník) se tuto informaci dozví až po propadnutí termínů a nebo naopak si nechává rezervu a potvrdí pozdní termín a výrobky pak odvádí na expedici mnohem dříve; oba tyto případy jsou pro zákazníky naprosto nevyhovující,
- neexistuje přehledná historie položek objevujících se v termínování zakázek,
- v případě souboru požadavků na výrobu produktů OEZ je nedostatečná aktualizace jednou za týden,
- tento systém vyžaduje značnou dodatečnou komunikaci prostřednictvím telefonu nebo e-mailu mezi referenty prodeje a plánovačkami.

### **5.4 Návrh nového způsobu termínování zakázek**

Vzhledem k výše uvedeným nedostatkům v současném způsobu termínování zakázek bylo rozhodnuto o nutnosti změny stávajícího systému a to pomocí programové aplikace Eigner. Tato aplikace byla vybrána proto, že je již v OEZ využívána (na správu konstrukční dokumentace, probíhají v ní veškerá změnová řízení, pro katalog výrobků atd.) a tudíž je vyřešené datové propojení na podnikový systém Oracle a také licence pro uživatele. Nové řešení termínování zakázek by bylo samozřejmě možné vyřešit i přímo v systému Oracle, ale protože po vstupu společnosti Siemens do OEZ bylo otázkou času, kdy přejdeme na systém SAP, byly zastaveny veškeré investice do Oraclu. Nyní je termín

pro spuštění systému SAP v OEZ stanoven na 1.1.2011, proto je i požadavkem na nové termínování zakázek, aby bylo funkční i po přechodu na jiný informační systém.

#### **5.4.1 Požadavky na nové termínování zakázek v programu Eigner**

Na základě analýzy byly zpracovány níže uvedené požadavky na termínování zakázek v programu Eigner.

##### 5.4.1.1 Požadavky na funkcionalitu ze strany prodeje

- Umožnit výpočet a předložení požadavků prodeje do výrobního úseku a následně obdržet potvrzené termíny výroby.
- Automaticky hlídat plnění požadavků (tj. odvádění výroby), zachovávat historii potvrzených termínů.
- Zajistit zpětnou vazbu prostřednictvím zavedení hodnotících kritérií pro výrobní střediska.
- Veškerá zdrojová data (položky, plány, objednávky, stavy skladů, odvádění výroby, historie prodejů) jsou dostupná v Oraclu. Ve spolupráci s IT oddělením vytvořit potřebná view<sup>21</sup> k získání relevantních dat, aby bylo možné v Eigneru provést příslušné výpočty a zajistit požadovanou funkcionalitu.
- Aktualizaci souboru požadavků pro výrobu provádět automaticky jednou denně vždy po ukončení běhu plánu.
- Mít možnost mimořádného ručního spuštění výpočtu položek v průběhu dne.
- Umožnit ruční změnu požadavků na výrobu.
- Nastavit workflow – zasílat e-mailem informaci o provedení určité operace nadefinovaným uživatelům (např. upozornění na neexistující plán, upozornění na změnu termínu výroby, upozornění při ručním spuštění výpočtu).

#### Algoritmus výpočtu požadavků na výrobu

Tento algoritmus vychází z algoritmu na výpočet požadavků na výrobu v excelu (viz. kap. 5.2). Navíc je doplněn o zohlednění nesplněných objednávek (algoritmus pro označení vyšší priority – viz. kap. 5.5.1) a o výpočet návrhu nového požadovaného množství pouze při poklesu pojistné zásoby pod nastavenou hranici minima u konkrétní výrobní typu.

---

<sup>21</sup> view = pohled; zde výraz pro vytvoření pohledu do databáze, aby bylo možno převádět potřebná data z jednoho systému do druhého

Navržené výrobní či nákupní množství lze porovnat s plány v Oracle (skluzy, aktuální měsíc a jeden následující měsíc).

#### 5.4.1.2 Požadavky na funkcionalitu ze strany výroby

Jako podklad pro programátora byly za výrobu zpracovány níže uvedené požadavky na funkcionalitu nového systému termínování zakázek.

Vygenerovaná data uspořádat do tabulky (možné zobrazení viz. tab. 5.1).

Středisko	Typa	Plánovač	Položka	Popis	ID	Ks	Požadovaný termín	Termín výroby	Odvedeno ks	Poznámka
540	G1	V08	881998Z16	PHN1 63A gG	9403	30	10.04.09	20.04.09	25	
523	F5	V06	992425Z00	CS-BC-B014	34957	4	10.02.09	13.04.09		

**Tab. 5.1 Příklad uspořádání vygenerovaných dat**

Zdroj: vlastní zpracování

Odvádění hotových výrobků bude třeba rozdělit do dvou kroků:

- vystavení objednávky přesunu (provádí plánovačka ve výrobě při odvádění výrobků na expedici) - při této operaci označit příslušný řádek příznakem, aby na prodeji věděli, že kusy jsou vyrobené,
- příjem výrobků na expedici (provádí pracovník expedice po převímce výrobků z výroby) – příjem na expedici doplnit odvedené kusy do řádku (pole „odvedené ks“); pokud je počet odvedených ks větší nebo roven požadovanému množství, přesunout příslušný řádek do historie.

Také je nutné kontrolovat, jestli příslušná položka není i v jiném řádku v případě, že počet odvedených kusů je větší než požadované množství. Pokud ano, přebytečné množství odepsat z dalšího záznamu (platí jak pro vystavení objednávky přesunu, tak příjem na expedici). Odpis kusů metodou FIFO dle požadovaného data.

Pro zvýšení uživatelského pohodlí při stanovování termínů plánovačkami udělat přímo v Eigneru přehled vystavených výrobních příkazů u příslušné položky, přehled množství zadaného v plánu, přehled množství na skladech (jedna položka může mít disponibilitu na více skladech) a také zobrazit historii spotřeby (období volitelné).

Veškerá potřebná data jsou opět k dispozici v Oraclu a pomocí vytvořených view jsou přenášena do Eignera. Aktualizace těchto dat je prováděna každou sudou hodinu.



## 5.5 Realizace nového termínování zakázek

### 5.5.1 Základní funkcionalita

Na základě výše uvedených požadavků byla v Eigneru vytvořena aplikace pro termínování zakázek (viz. obr. 5.3)

A	P	In...	Typa	ID výro.	Položka	Popis	Střecha	Pláno	Požadované m.	Požadovaný	Termín výroby	Odevzeno	P...	Zbývá vyrob	Poznámka	Stav	Stav (Es
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33904	822026200*7041	ZKS OFE-25-2-030AC +...	P1	524	V07	65	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34338	822036200	APN-32-1	P2	524	V07	238	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34340	822036201	APN-32-2	P2	524	V07	22	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		38409	822036204*6810	APN-63-1N - TELAS1	Z	524	V07	4990	31.05.2010	31.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		38409	822036204*6810	APN-63-1N - TELAS1	Z	524	V07	4000	16.06.2010	16.06.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34896	822026200*6035	LPE-10C-3	P2	524	V07	23	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34533	822026200*5870	LPE-13B-1	P2	524	V07	268	16.04.2010	14.05.2010	24	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34554	822026200*5891	LPE-13C-1	Z	524	V07	8	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34535	822026200*5872	LPE-20B-1	P2	524	V07	300	16.04.2010	16.04.2010	180	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34535	822026200*5872	LPE-20B-1	P2	524	V07	115	14.05.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34877	822026200*6017	LPE-20B-3	P2	524	V07	460	16.04.2010	16.04.2010	73	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34877	822026200*6017	LPE-20B-3	P2	524	V07	64	14.05.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34877	822026200*6017	LPE-20B-3	P2	524	V07	151	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34878	822026200*6018	LPE-25B-3	P2	524	V07	630	16.04.2010	16.04.2010	80	C		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34878	822026200*6018	LPE-25B-3	P2	524	V07	104	14.05.2010	14.05.2010	0	C		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34540	822026200*5877	LPE-63B-1	Z	524	V07	144	14.05.2010	14.05.2010	0	144	nejsou komory	8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34530	822026200*5867	LPE-6B-1	P2	524	V07	1200	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34530	822026200*5867	LPE-6B-1	P2	524	V07	387	14.05.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34872	822026200*6012	LPE-6B-3	P2	524	V07	176	16.04.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33906	822026200*5241	LPN-0.6D-1	P2	524	V07	76	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33965	822025200*5201	LPN-1.2B-1	P2	524	V07	31	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33937	822025204*5394	LPN-10C-1N	P2	524	V07	26	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33980	822025201*5283	LPN-10C-2	P2	524	V07	199	23.04.2010	16.04.2010	15	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34039	822025200*5342	LPN-10C-3	P2	524	V07	226	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34084	822025206*5428	LPN-10C-3N	P2	524	V07	77	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34084	822025206*5428	LPN-10C-3N	P2	524	V07	10	19.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33872	822025200*5208	LPN-13B-1	P2	524	V07	349	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33872	822025200*5208	LPN-13B-1	P2	524	V07	166	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34019	822025200*5222	LPN-13B-3	P2	524	V07	18	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33893	822025200*5229	LPN-13C-1	P2	524	V07	98	16.04.2010	16.04.2010	24	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33926	822025204*5375	LPN-16B-1N	P2	524	V07	244	16.04.2010	16.04.2010	604	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34075	822025206*5419	LPN-16B-3N	P2	524	V07	16	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34041	822025200*5344	LPN-16C-3	P2	524	V07	350	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34003	822025201*5306	LPN-16D-2	P2	524	V07	5	16.04.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34003	822025201*5306	LPN-16D-2	P2	524	V07	9	19.04.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33895	822025200*5221	LPN-16-1	P2	524	V07	134	16.04.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33973	822025201*5276	LPN-16-2	P2	524	V07	47	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33874	822025200*5210	LPN-20B-1	P2	524	V07	4000	16.04.2010	16.06.2010	499	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33874	822025200*5210	LPN-20B-1	P2	524	V07	2020	14.05.2010	14.05.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		33862	822025201*5265	LPN-20B-2	P2	524	V07	326	16.04.2010	14.05.2010	239	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34021	822025200*5324	LPN-20B-3	P2	524	V07	687	16.04.2010	16.04.2010	420	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34021	822025200*5324	LPN-20B-3	P2	524	V07	427	23.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34042	822025202*5345	LPN-20C-3	P2	524	V07	237	16.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34042	822025202*5345	LPN-20C-3	P2	524	V07	171	19.04.2010	16.04.2010	0	0		8000	V práci
1	<input checked="" type="checkbox"/>	A1		34022	822025200*5325	LPN-25B-3	P2	524	V07	969	23.04.2010	16.04.2010	346	0		8000	V práci

Obr. 5.3 Příklad tabulky pro termínování zakázek v Eigneru

V prvním sloupci je základní atribut položky (zaškrtnuté pole znamená, že je položka aktivní a ještě nesplněná; nezaškrtnuté pole značí již splněnou položku). Další šest sloupců v tabulce slouží jako identifikace položky. Pokud se ve sloupci s názvem „P“ objeví atribut „Z“, označující položku, která je vyráběna pouze na zakázku, není pak doplněn požadovaný termín a plánovačka ve výrobě ví, že takováto položka má vysokou prioritu a termín výroby musí být co nejdříve možný. V tomto sloupci se mohou objevit ještě atributy „P2“ (plánovaná položka, je udržována pojistná zásoba na skladě) a „N“ pro položky neplánované (např. při ukončení výroby).

Sloupce „Středisko“ a „Plánovač“ jsou důležité pro filtrování položek ve výrobě (každá plánovačka si podle svého čísla vyfiltruje pouze položky, ke kterým se musí vyjádřit). Následuje sloupec „Požadované množství“ (generované automaticky na základě výše uvedeného algoritmu). V případě potřeby může plánovačka požadované množství rozdělit

na několik dílčích dodávek s různými termíny výroby – používá se v případě velké objednávky, kdy není možné vyrobit celé množství najednou.

Zajímavý je sloupec označený „!“ . V něm jsou zaškrtnuté položky, které se vyrábějí tzv. na sklad (na základě dlouhodobého plánu), ale množství, které je u nich aktuálně na skladě nemůže pokrýt již přijaté konkrétní objednávky. Jedná se tedy o pomoc pro plánovačku při určování priorit výroby. Tyto zaškrtnuté položky mají větší prioritu než ostatní plánované položky.

Následují sloupce „Požadovaný termín“ (generovaný automaticky anebo vynechaný v případě výrobků na zakázku) a „Termín výroby“, který musí vyplnit plánovačka.

Ve sloupci „Odvedeno“ je automaticky zaznamenáváno již vyrobené množství u dané položky. S odváděním výrobků souvisí i další sloupec „Příznak“, ve kterém se objevuje index „C“ nebo „X“ v případě, že je ve výrobě vystavena objednávka přesunu na částečné množství (C) nebo celé požadované množství (X). Tyto příznaky zmizí v okamžiku přijetí daného množství na stav expedičního stavu. Toto označení je důležité pro informovanost pracovníka prodeje o stavu položky. Pokud vidí tento příznak, tak ví, že výrobky jsou již vyrobené a čekají na příjem expedice, a pokud bude potřebovat bližší informaci, bude se již obracet přímo na pracovníka expedice. Prodleva mezi odvedením z výroby a evidenčním příjmem na expedici bývá několik hodin ale i jeden nebo dva dny.

Za sloupci „Zbývá vyrobit“ a „Poznámka“ jsou ještě další informativní údaje (např. datum založení položky, datum ukončení položky, objednávky, pojistná zásoba a další), příklad pokračování tabulky je uveden v příloze č. 1.

## 5.5.2 Další funkcionalita

Plánovačka při stanovování termínu výroby může využít dalších informací uvedených přímo v Eigneru (viz. obr. 5.4), které jí mohou pomoci při rozhodování.

Výrobní příkaz	Termín	Množství	Vyrobeno	Zbývá	Plánované d.	Termín plnění	Stav	Vytvořeno	Poslední změ.	CLASS_CODE	ST...	ID	Položka
10-44891	08.04.2010	60.000	60.000	60	23.04.2010	26.04.2010	Uvolněno	04.03.2010	04.03.2010	524A1	3	1214393	822026202*6035

Obr. 5.4 Příklad obrazovky s přehledem základních údajů o položce

Pomocí této obrazovky má plánovačka přehled o již vystavených výrobních příkazech ve výrobě, na dalším listu vidí přehled objednávek nebo plánu, pak historii výroby dané položky a také množství na jednotlivých skladech (jedna položka může mít disponibilitu na různých skladech).

Pro pracovníky prodeje slouží další tabulka (viz. obr. 5.5), do které jsou doplňovány údaje o požadované pojistné zásobě (ve dnech) a procento průměrného měsíčního prodeje a to pro jednotlivé výrobní typy<sup>22</sup>. Na základě těchto údajů je počítáno požadované množství u položek v termínování zakázek.

Typa	Popis	Poj.zás.	% prům.měs.prod.
0	Pom. typu pro převody	0	0
A1	LSN, ASN, PSN, SV, N-LSN, LSE	30	25
A2	SM1+ přísl.	0	0
AX	Doprodej přísl. VAL	0	0
B1	LST	30	25
C1	MT, MK, MS, T, SC	30	25
C2	SVL, SVP, SJL	30	25
C3	RP1-01, RP1-10	30	25
C4	TZ4, NZ, 10, NZR	15	20
C5	ZS203, ZS206, ZS213, ZS216	30	25
C6	S20-20, S20-11, S20-02	15	20
C7	MCR, PR116, Z09, IR116	15	20
CX	Doprodej světelná věšti OEZ	15	20
D1	TSA, PSA, PTS, PPS	15	20
D3	Plovákové spínače PSK	15	20
DX	Doprodej VR21D, TSV, TSW	15	20
EX	Doprodej AR jističů	15	20
F1	BA51-33, BA52-33, BA511-33, CS-33	15	20
F2	BA51-37, BA52-37, BA511-37, CS-37	15	20
F3	BA511-39, -41	15	20
F4	BL800, 1600, OD, SB, SE, SF, SV-BL	15	20
F5		15	20
F6	BD jističe do 250A	15	20
F7	BH jističe do 630A	15	20
F8	Příslušenství BD, BH	15	20
F9	Příslušenství ARION	15	20
FA		15	20
FB		15	20
FC		15	20
FD		15	20
FE		15	20
EV	Doprodej 1911 od 1.7	15	20

Obr. 5.5 Ukázka nastavených parametrů u jednotlivých typ v Eigneru

Pro správné fungování termínování zakázek jsou všichni uživatelé rozděleni do dvou základních skupin – Prodej a Výroba. Dále je také stanovena skupina Administrace, která nemá omezená práva a pouze členové této skupiny mohou např. spustit ruční přepočítání položek v termínování zakázek nebo změnit parametry pro výpočet nových zakázek. Skupina Prodej má povoleno stornovat položku v termínování zakázek a doplnit poznámku.

Skupina Výroba může pouze doplnit termín výroby a zapsat poznámku.

Obě skupiny mohou rozdělit požadovanou zakázku na více řádků z důvodů postupných dodávek zákazníkovi či postupné výroby.

<sup>22</sup> Všechny výrobky jsou rozděleny na jednotlivé výrobní typy, tedy skupiny podobných výrobků.

Při provedení vybraných operací je automaticky odesíláno oznámení e-mailem definovaným skupinám. Skupina Prodej obdrží informaci v případě ručního přepočtu položek, změny potvrzeného termínu výroby a objevení se položky typu „N“ v termínovaných zakázkách. Skupina Výroba dostává informaci o spuštění ručního přepočtu a zrušení položky. Aby nedocházelo k častému zasílání e-mailů po provedení každé změny, jsou tyto informace zasílány kumulativně po dvou hodinách. Příklady takových e-mailů jsou uvedeny v příloze č. 2 a č. 3.

### **5.5.3 Shrnutí**

Nové termínování zakázek bylo spuštěno k testování na jednom výrobním středisku 1. dubna tohoto roku. Zatím je tedy nutné ještě vyladit všechny drobné „mouchy“, ale základní filozofie funguje. V první etapě budou v termínování zakázek v Eigneru pouze položky OEZ, teprve později, až bude celý systém zaběhlý, budou do Eignera přidány i položky pro Siemens. Během měsíce května a června 2010 začnou nové termínování zakázek postupně používat všechna ostatní výrobní střediska.

Nový způsob určování termínů by měl značně usnadnit práci plánovačkám ve výrobě, zjednodušit komunikaci mezi výrobou a prodejem a především zrychlit a zpřesnit poskytování důležitých informací zákazníkům.

## 6. Závěr

Hlavním cílem této práce bylo navržení a realizace nového systému na termínování zakázek a vzhledem k tomu, že autorka textu je vedoucí čtyřčlenného týmu, který se na přípravě a testování nového systému podílel, a v současné době zodpovídá za bezproblémové spuštění termínování zakázek do „ostrého“ provozu na všech výrobních střediscích dle stanového harmonogramu, může být konstatováno, že tento cíl byl splněn.

Ovšem nemůže být řečeno, že po zapojení všech výrobních středisek práce na novém systému skončila. Ještě je hodně důležitých věcí, které je nutné dořešit. V první řadě se jedná o navržení a nastavení systému hodnocení – tedy sledování plnění termínů, včasnost potvrzování termínů a také posunování termínů. Dále bude nutné zajistit provoz termínování zakázek v Eigneru po přechodu na systém SAP od 1. 1. 2011. A pak se také může začít s analýzou a přípravou řešení urgencí dílců (komunikace mezi výrobními montážemi a prvovýrobou a lisovnou hmot) a urgencí materiálů (komunikace mezi výrobou a nákupem). V těchto případech by se jednalo o téměř identický problém, jen pozice zákazníka se posunuje z prodeje do výroby, ale v konečném důsledku jde opět o zlepšení schopnosti plnit dodávky koncovým zákazníkům.

Tedy stručně, pořád ještě je v rámci termínování zakázek mnoho oblastí, ve kterých může být dosaženo větší efektivity, ale systém, který byl vytvořen a spuštěn, je dobrým základem pro další rozvoj.

## Použitá literatura:

### Monografie a články:

1. ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. První vydání. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.
3. HRDINOVÁ, Kateřina. Vylepšete vztahy se zákazníky. *ICT revue : příloha HN*. 8. prosince 2009, s. 18-20.
4. CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky*. Vydání první. Brno : Computer press, a.s., 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
5. LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM : Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2007. 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
6. LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
7. SEDLAČEK, Jan. ERP & CRM - trendy. *ICT revue : příloha HN*. 8. prosince 2009, s. 22-23.
8. STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo R. *Řízení vztahů se zákazníky*. První vydání. Praha 7 : Grada Publishing, spol. s r.o., 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
9. WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. První vydání. Praha 7 : Grada Publishing, a.s., 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

### Webové zdroje:

10. *CRM a ERP systémy* [online]. 2007 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://crm-erp.cz/>>.
11. *CRM Forum* [online]. 2009 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.crmforum.cz/>>.
12. *CRM Portál* [online]. 2010 [cit. 2010-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://www.crmportal.cz/>>.
13. *OEZ* [online]. 2010 [cit. 2010-03-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.oez.cz/>>.

### Podnikové zdroje:

Katalog výrobků.

Podnikové dokumenty.

PI Obchodní marketing.

## Seznam zkratek

CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
FIFO	First in First out
IT	Informační technologie
MTO	Make to order
MTS	Make to stock
OEZ	Orlické elektrotechnické závody

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Příklad pokračování tabulky s termínovanými zakázkami v Eigneru

Příloha č. 2 Příklad automaticky zasílaného e-mailu Storno zakázky

Příloha č. 3 Příklad automaticky zasílaného e-mailu Změna termínu výroby

## Seznam tabulek a obrázků

Tab. 2.1	Vybraná CRM řešení a jejich výrobci .....	23
Tab. 5.1	Příklad uspořádání vygenerovaných dat.....	39
Obr. 1.1	Nejdůležitější není prodej produktů prostřednictvím jednotlivých obchodních transakcí, důležitý je rozvoj schopností a znalostí a prodejů po celou dobu trvání vztahu se zákazníkem.....	11
Obr. 1.2	Rozdělení zákazníků dle jejich ziskovosti a potenciálu. ....	12
Obr. 1.3	Volba strategií CRM v závislosti na přínosu a potenciálu zákazníků pro podnik. ....	14
Obr. 3.1	Příklad výrobků řady Minia.....	26
Obr. 3.2	Příklad výrobků řady Modeion.....	27
Obr. 3.3	Příklad výrobků řady Arion.....	27
Obr. 3.4	Příklad výrobků řady Varius .....	28
Obr. 3.5	Příklad výrobků řady Conteo.....	28
Obr. 3.6	Příklad výrobků řady Distri.....	29
Obr. 5.1	Ukázka souboru s požadavky pro Siemens .....	34
Obr. 5.2	Ukázka souboru s požadavky na výrobu produktů OEZ.....	36
Obr. 5.3	Příklad tabulky pro termínování zakázek v Eigneru .....	40
Obr. 5.4	Příklad obrazovky s přehledem základních údajů o položce.....	41
Obr. 5.5	Ukázka nastavených parametrů u jednotlivých typ v Eigneru .....	42



# Příloha č. 1

Egner PLM 5.0.1: Server->draco.ww04.siemens.net, Application->OEZ, User->jr117z

Start Úpravy Pohléd Mástroje PLM Nástavení Otkpa ?

Terminované zakázky

A	P...	In...	Ty...	ID výro...	Polozka	Popis	P	Střed...	Pláno...	Založeno	Ukončeno	Objednavky	Pojistna zasoba	Sklad	Obj.presunu	VYSLEDEK	Stare TZ	Iz odveden
✓	1	A1		38904	822026200*7041	2ks OFE-25-2-0.	P1	524	V07	01.04.2010.		7	100	42	0	65	0	
✓	1	A1		34338	822036200	APN-32-1	P2	524	V07	08.04.2010.		12	566	340	0	238	0	
✓	1	A1		34340	822036201	APN-32-2	P2	524	V07	01.04.2010.		11	21	10	0	22	0	
✓	1	2	A1	38409	822036204*5810	APN-63-IN-TE	Z	524	V07	01.04.2010.								
✓	1	3	A1	38409	822036204*5810	APN-63-IN-TE	Z	524	V07	01.04.2010.								
✓	1	A1		34395	822026200*5805	LPE-10C-3	P2	524	V07	01.04.2010.		8	57	42	0	23	0	
✓	1	A1		34533	822026200*5870	LPE-13B-1	P2	524	V07	01.04.2010.		72	295	101	0	266	0	
✓	1	A1		34554	822026200*5891	LPE-13C-1	Z	524	V07	06.04.2010.		19	0	11	0	8	0	
✓	1	2	A1	34535	822026200*5872	LPE-20B-1	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	3	A1	34535	822026200*5872	LPE-20B-1	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	2	A1	34877	822026200*6017	LPE-20B-3	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	3	A1	34877	822026200*6017	LPE-20B-3	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	A1		34877	822026200*6017	LPE-20B-3	P2	524	V07	08.04.2010.		114	568	80	0	602	524	
✓	1	2	A1	34878	822026200*6018	LPE-25B-3	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	3	A1	34878	822026200*6018	LPE-25B-3	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	A1		34540	822026200*5877	LPE-63B-1	Z	524	V07	08.04.2010.		144	0	0	0	144	0	
✓	1	2	A1	34530	822026200*5867	LPE-6B-1	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	3	A1	34530	822026200*5867	LPE-6B-1	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	A1		34872	822026200*6012	LPE-6B-3	P2	524	V07	01.04.2010.		8	402	234	0	176	0	
✓	1	A1		33905	822025200*5241	LPN-0.8D-1	P2	524	V07	01.04.2010.		26	70	21	0	75	0	
✓	1	A1		33965	822025200*5201	LPN-1.2B-1	P2	524	V07	01.04.2010.		1	75	45	0	31	0	
✓	1	A1		33937	822025204*5394	LPN-10C-1N	P2	524	V07	08.04.2010.		19	63	76	0	26	0	
✓	1	A1		33980	822025201*5283	LPN-10C-2	P2	524	V07	08.04.2010.		108	223	132	0	199	0	
✓	1	A1		34039	822025202*5342	LPN-10C-3	P2	524	V07	01.04.2010.		88	410	272	0	226	0	
✓	1	A1		34084	822025206*5428	LPN-10C-3N	P2	524	V07	01.04.2010.		81	9	13	0	77	0	
✓	1	A1		34084	822025206*5428	LPN-10C-3N	P2	524	V07	02.04.2010.		81	19	13	0	87	77	
✓	1	A1		33872	822025200*5208	LPN-13B-1	P2	524	V07	01.04.2010.		144	604	399	0	349	0	
✓	1	A1		33872	822025200*5208	LPN-13B-1	P2	524	V07	08.04.2010.		4	614	103	0	515	349	
✓	1	A1		34019	822025202*5322	LPN-13B-3	P2	524	V07	08.04.2010.		2	62	46	0	18	0	
✓	1	A1		33893	822025200*5229	LPN-13C-1	P2	524	V07	01.04.2010.		24	136	62	0	98	0	
✓	1	A1		33926	822025204*5375	LPN-16B-1N	P2	524	V07	01.04.2010.		4404	1928	3888	0	2444	0	
✓	1	A1		34075	822025206*5419	LPN-16B-3N	P2	524	V07	01.04.2010.		15	25	24	0	16	0	
✓	1	A1		34041	822025202*5344	LPN-16C-3	P2	524	V07	08.04.2010.		147	1043	835	0	355	0	
✓	1	A1		34003	822025201*5306	LPN-16D-2	P2	524	V07	01.04.2010.		8	18	21	0	5	0	
✓	1	A1		34003	822025201*5306	LPN-16D-2	P2	524	V07	02.04.2010.		2	21	9	0	14	5	
✓	1	A1		33885	822025200*5221	LPN-1C-1	P2	524	V07	01.04.2010.		240	299	405	0	134	0	
✓	1	A1		33873	822025201*5276	LPN-1C-2	P2	524	V07	08.04.2010.		6	57	16	0	47	0	
✓	1	2	A1	33874	822025200*5210	LPN-20B-1	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	3	A1	33874	822025200*5210	LPN-20B-1	P2	524	V07	06.04.2010.								
✓	1	A1		33962	822025201*5265	LPN-20B-2	P2	524	V07	01.04.2010.		480	391	545	0	326	0	
✓	1	A1		34021	822025202*5324	LPN-20B-3	P2	524	V07	01.04.2010.		132	1586	1031	0	687	0	
✓	1	A1		34021	822025202*5324	LPN-20B-3	P2	524	V07	08.04.2010.		36	1609	931	0	714	687	
✓	1	A1		34042	822025202*5345	LPN-20C-3	P2	524	V07	01.04.2010.		54	449	266	0	237	0	
✓	1	A1		34042	822025202*5345	LPN-20C-3	P2	524	V07	02.04.2010.		173	459	224	0	408	237	
✓	1	A1		34022	822025202*5325	LPN-25B-3	P2	524	V07	08.04.2010.		174	2425	1281	0	1318	725	

Pracovní stanice: ad004722nb, verze klienta: 4.2-06

## Příloha č. 2

Od: eigner.tz@oez.com

Odesláno: 8. dubna 2010 14:04

Komu: Severa, Vlastimil; Dostalkova, Alena; Rybkova, Jitka; Kunesova,

Sona; Cernajova, Hana; Trneckova, Jaroslava; igor.fridrich@td-is.cz

Předmět: Storna terminovanych zakazek

Storna termínovaných zakázek od 2010-04-08 12:03:50 do 2010-04-08 14:03:29:

ID\_ZAKÁZKY, ID\_POLOŽKY, TYP, STŘEDISKO, POLOŽKA, počet ks, Popis

Stornované zakázky:

3016	1789421	A1	524	822025Z00*6524	2	LPN-16B-1 - 10+2
------	---------	----	-----	----------------	---	------------------

## Příloha č. 3

Od: eigner.tz@oez.com

Odesláno: 9. dubna 2010 8:05

Komu: Hanakova, Veronika; Sedlarova, Katerina; Sonntagova, Marcela;

Doleckova, Miroslava; Kovarova, Anna; RUSKOVA, PETRA; Prenosil, Milan;

igor.fridrich@td-is.cz; Kovarova, Anna; Hynkova, Ivana; Novakova, Petra;

Karlikova, Renata; Trajtelova, Pavlina; Kolocova, Renata; Rybkova,

Jitka; KUBICKOVA, IVANA; Kovarikova, Bronislava; Faltejsek, Bohumir;

Pulcova, Romana; Dorskocilova, Dana

Předmět: Zmeny terminovanych zakazek

Změny termínovaných zakázek od 2010-04-09 06:03:34 do 2010-04-09 08:04:28:

ID\_ZAKÁZKY, ID\_POLOŽKY, TYPA, STŘEDISKO, POLOŽKA, počet ks, Nová hodnota  
(původní hodnota), Popis

Změny v poli TERMÍN VÝROBY:

4716	943280	A1	524	822025Z00*5208	166	16.04.2010 (-)	LPN-13B-1
4740	944276	A1	524	822025Z04*5394	26	14.05.2010 (-)	LPN-10C-1N
4749	944312	A1	524	822025Z01*5276	47	14.05.2010 (-)	LPN-1C-2
4750	944319	A1	524	822025Z01*5283	199	14.05.2010 (-)	LPN-10C-2
4762	944359	A1	524	822025Z02*5322	18	14.05.2010 (-)	LPN-13B-3
4764	944361	A1	524	822025Z02*5324	427	14.05.2010 (-)	LPN-20B-3
4765	944362	A1	524	822025Z02*5325	969	14.05.2010 (-)	LPN-25B-3
4776	944381	A1	524	822025Z02*5344	355	14.05.2010 (-)	LPN-16C-3
4778	944383	A1	524	822025Z02*5346	175	14.05.2010 (-)	LPN-25C-3
4780	944385	A1	524	822025Z02*5348	67	14.05.2010 (-)	LPN-40C-3
4791	944421	A1	524	822025Z06*5425	27	14.05.2010 (-)	LPN-63B-3N
4792	944422	A1	524	822025Z06*5426	2	16.04.2010 (-)	LPN-6C-3N
4804	944484	A1	524	822025Z09*5489	193	14.05.2010 (-)	LPN-DC-6C-2
4820	1011329	A1	524	822036Z00	58	- (-)	APN-32-1
4820	1011329	A1	524	822036Z00	180	14.05.2010 (16.04.2010)	APN-32-1
4842	1164352	A1	524	822026Z02*6017	151	14.05.2010 (-)	LPE-20B-3
5853	1101392	A1	524	822026Z00*5867	459	14.05.2010 (-)	LPE-6B-1
6150	1646395	A1	524	992442Z00	295	12.05.2010 (-)	OD-LP-VP01
5124	1646403	C5	524	862402Z01	197	16.04.2010 (-)	ZSE-06
6151	1646402	C5	524	862402Z00	744	07.05.2010 (-)	ZSE-03

Rozdělené zakázky:

4820	1011329	A1	524	822036Z00	238	APN-32-1
------	---------	----	-----	-----------	-----	----------