

# **Projekt strategického rozvoje firmy XY, spol. s r.o. se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky**

Bc. Daniel Pěcha

---

Diplomová práce  
2011



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Daniel PĚCHA  
Osobní číslo: M09664  
Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Téma práce: Projekt strategického rozvoje firmy XY, spol. s r.o. se zaměřením na řízení vztahu se zákazníky

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických podkladů k problematice strategického rozvoje podniku a problematice CRM.

### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav strategického řízení a současný stav CRM ve společnosti XY, spol. s r.o.
- Definujte roli a úkoly, které bude CRM v podniku XY, spol. s r.o. plnit a definujte přínos CRM v oblasti strategického rozvoje podniku XY, spol. s r.o.
- Vytvořte projektové řešení aplikace CRM ve firmě XY, spol. s r.o. v návaznosti na strategický rozvoj podniku.

Závěr

---

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

Seznam odborné literatury:

- [1] DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 8024704013.  
[2] KAPLAN, R. S; NORTON, D. P; GRUSOVÁ, Irena. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonosti a vytváření konkurenční výhody. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.  
[3] KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 8072266578.  
[4] LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.  
[5] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: (moderní strategie růstu výkonosti podniku). 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Hrazdilová Bočková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011  
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
  - bez omezení;
  - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně pozadků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdání uchazečem k obhajobě musí být již nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odůvodní-li autor takové dílo udělit svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 3.8.2011

Daniel Bělý

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmem školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přičítá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu strategického rozvoje společnosti XY, spol. s r. o. se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky. Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické části. Teoretická část je zaměřena na zpracování literárních podkladů k problematice strategického řízení a řízení vztahů se zákazníky. Praktická část je rozdělena na část analytickou a na část projektovou. V analytické části je představen podnik XY, spol. s r.o., jsou provedeny základní analýzy a dotazníkové šetření. Výstupy z analytické části jsou použity pro zpracování projektové části, která řeší zavedení konceptu řízení vztahů se zákazníky jako součást strategického rozvoje firmy do společnosti XY, spol. s r.o.

**Klíčová slova:** CRM software, CRM strategie, řízení vztahů se zákazníky, segmentace zákazníků, strategický rozvoj, strategické řízení.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to create a project of strategy development of company XY Ltd, with focus on customer relationship management. The thesis consists of two parts, the theoretical and the practical one. The first part focuses on compiling literary works on strategy management and customer relationship management. The second one comprises again two parts, an analytical and a project part. The analytical part presents the company XY Ltd, where basic analyses and questionnaire inquiries were carried out. The analytical part output was the basis for elaboration of the project part dealing with the introduction of a customer relationship management concept into the company XY Ltd as a part of company strategy development.

**Keywords:** CRM software, CRM strategy, Customer Relationship Management, segmentation of customers, strategy development, strategy management.

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Kateřině Hrazdilové Bočkové, PhD. za cenné rady a připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracování diplomové práce. Jejího vedení si velice vážím a jsem potěšen, že jsem diplomovou práci mohl konzultovat právě s ní. Dále chci poděkovat vedení společnosti XY, spol. s r. o. za umožnění spolupráce a přívětivost při konzultacích.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....</b>	<b>14</b>
1.1 VYPRACOVÁNÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE .....	15
1.1.1 Specifikace podnikových cílů .....	16
1.2 PLÁNOVÁNÍ STRATEGIE .....	17
1.3 SJEDNOCENÍ A PŘIZPŮSOBENÍ ORGANIZACE STRATEGII .....	17
1.4 PLÁNOVÁNÍ PROVOZNÍCH ČINNOSTÍ .....	18
1.5 REALIZACE STRATEGIE.....	18
1.6 SLEDOVÁNÍ, POZNÁVÁNÍ, UČENÍ SE. ....	19
1.7 OVĚŘOVÁNÍ A PŘIZPŮSOBOVÁNÍ STRATEGIE .....	19
<b>2 STRATEGICKÝ ROZVOJ PODNIKU .....</b>	<b>21</b>
<b>3 CRM V RÁMCI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>22</b>
<b>4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY .....</b>	<b>24</b>
4.1 PŘÍNOS CRM PODNIKU .....	25
4.2 CRM STRATEGIE .....	26
4.2.1 Strategie sepnutí .....	27
4.2.2 Strategie propojení .....	27
4.2.3 Strategie přimknutí.....	27
4.3 TVORBA STRATEGIE CRM.....	27
4.3.1 SWOT analýza CRM .....	28
4.3.2 Určení hodnoty zákazníka pro podnik .....	29
4.4 IMPLEMENTACE KONCEPTU CRM .....	31
4.4.1 Postup implementace CRM.....	32
4.5 SOFTWAREOVÁ PODPORA CRM .....	33
4.5.1 Základní moduly CRM informačních systémů .....	34
4.6 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ.....	34
4.7 FÁZE VZTAHU.....	35
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>39</b>
5.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	39
5.1.1 Primární cíl.....	39
5.1.2 Cíl teoretické části.....	39
5.1.3 Cíle praktické části.....	39
5.2 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....	39
5.2.1 SWOT analýza .....	39
5.2.2 PEST analýza .....	40
5.2.3 Porterova analýza .....	40
5.2.4 Dotazníkové šetření.....	41
5.3 VÝSLEDKY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	43
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S R.O.....</b>	<b>44</b>



6.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI XY, S R.O.....	44
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XY S R.O. ....	44
6.3	STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI XY, S R. O.....	45
6.3.1	Rozvoj společnosti XY s r.o. na období tří let .....	47
6.3.2	SWOT analýza strategického řízení společnosti XY s r.o. ....	48
6.4	EKONOMICKÁ SITUACE SPOLEČNOSTI XY, S R.O. ....	51
6.4.1	Vybrané ekonomické ukazatele .....	52
6.5	ZAMĚŘENÍ VÝROBY .....	54
6.6	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	55
6.7	SWOT ANALÝZA PODNIKU XY S R.O.....	55
6.8	PEST ANALÝZA .....	60
6.8.1	PEST analýza metodou MAP.....	64
6.9	PORTEROVA ANALÝZA .....	64
6.10	ZÁKAZNICKÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI XY S R.O. ....	65
<b>7</b>	<b>ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI XY S R.O.....</b>	<b>69</b>
7.1	ANALÝZA CRM VE SPOL. XY .....	69
7.2	ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI XY V RÁMCI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....	69
<b>8</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>70</b>
8.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI.....	70
8.1.1	Shrnutí výstupů z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.....	77
8.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ZÁKAZNÍKY .....	78
8.2.1	Shrnutí výstupů dotazníkového šetření mezi zákazníky .....	83
8.3	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	85
<b>9</b>	<b>VOLBA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ.....</b>	<b>87</b>
9.1	VÝBĚR PODPŮRNÉHO PRVKU CRM .....	87
<b>10</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>89</b>
10.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	89
10.1.1	Cíle podniku oblasti CRM .....	89
10.1.2	CRM strategie .....	90
10.1.3	Role a úkoly CRM .....	90
10.1.4	Odůvodnění projektu strategického rozvoje prostřednictvím vztahů se zákazníky.....	90
10.2	AKCEPTAČNÍ KRITÉRIA.....	91
10.3	IDENTIFIKAČNÍ LISTINA PROJEKTU .....	91
10.4	WBS PROJEKTU.....	92
10.5	NÁVRH ŘEŠENÍ PROJEKTU.....	92
10.5.1	Přípravná fáze.....	93
10.5.2	Strategická východiska pro tvorbu projektu .....	93
10.5.3	Vypracování projektu.....	104
10.5.4	Schválení projektu.....	109
10.5.5	Implementace konceptu CRM a softwarového řešení .....	110

10.6	HARMONOGRAM PROJEKTU .....	111
10.7	ZAINTERESOVANÉ STRANY PROJEKTU .....	112
10.8	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	113
10.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	113
10.10	VYHODNOCENÍ PROJEKTU .....	117
<b>11</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ SPOL. XY .....</b>	<b>119</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>126</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>127</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>128</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>129</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>131</b>

## ÚVOD

Současná doba je charakteristická odezníváním globální ekonomické krize, světové ekonomiky se vyrovnávají s jejími následky. Mnoho podniků zaniklo v důsledku krize, poptávka po produkci byla nízká a nestabilní, podniky měly vážné problémy se zajištěním odbytu a zajištěním prostředků pro financování běžné činnosti. Nestabilní zakázky a příjmy znamenaly v mnohých případech propouštění personálu, omezení činnosti nebo její úplné ukončení. Silně se krize projevila i ve strojírenském průmyslu. Podniky, které krizi přestály, by se měly snažit hledat způsoby jak podobným problémům s nestabilitou a nedostatkem zakázek předejít. Samozřejmě neexistuje nástroj, který by mohl úplně eliminovat důsledky globální krize. Ovšem existují nástroje managementu, které mohou podnikům pomoci krizi přestat s menšími ztrátami a dopady na podnik a které mohou být přínosné i mimo krizi. Jedním z těchto nástrojů je i řízení vztahů se zákazníky, které při aplikaci v rámci strategického řízení může být významným prvkem pro rozvoj podniku.

Řízení vztahů se zákazníky představuje metodiku, která při její aplikaci umožňuje podnikům vytvářet a udržovat dlouhodobé a stabilní vztahy se zákazníky, kteří přinášejí podniku hodnotu. Výměna hodnoty neprobíhá jednostranně, ale zvýšenou hodnotu obdrží i vybraný zákazník.

Mezi podniky, které v krizi hledají poučení, patří i společnost XY spol. s r.o., která se rozhodla zhodnotit možnost strategického rozvoje podniku prostřednictvím řízení vztahů se zákazníky. Tato možnost je zpracována v rámci diplomové práce.

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt strategického rozvoje podniku XY se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky a vytvoření CRM strategie pro podnik XY.

V teoretické části je zpracována rešerše aktuálních literárních zdrojů k problematice strategického řízení a problematice řízení vztahů se zákazníky. Jsou zde zpracovány principy, metody a postupy strategického řízení, pozornost je věnována také řízení vztahů se zákazníky, strategii CRM, metodám, principům a postupům CRM.

V rámci analytické části je představen podnik XY spol. s r.o., je zde nastíněna jeho historie, zaměření výroby, současná situace. Jsou provedeny základní analýzy interního a externího prostředí společnosti, a to SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza. Součástí analytické části je také dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a vybranými zákazníky.

V projektové části je zpracován návrh řešení projektu strategického rozvoje podniku XY s r.o. Návrh vychází z poznatků nabytých v teoretické i analytické části. Základním předpokladem úspěšné realizace projektu je vytvoření konceptu CRM ve společnosti XY spol. s r.o., procesní zařazení CRM do společnosti, vytvoření pravidel segmentace zákazníků, výběr podpůrného prvku pro CRM a implementace těchto prvků do společnosti XY spol. s r.o.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STARTEGICKÉ ŘÍZENÍ

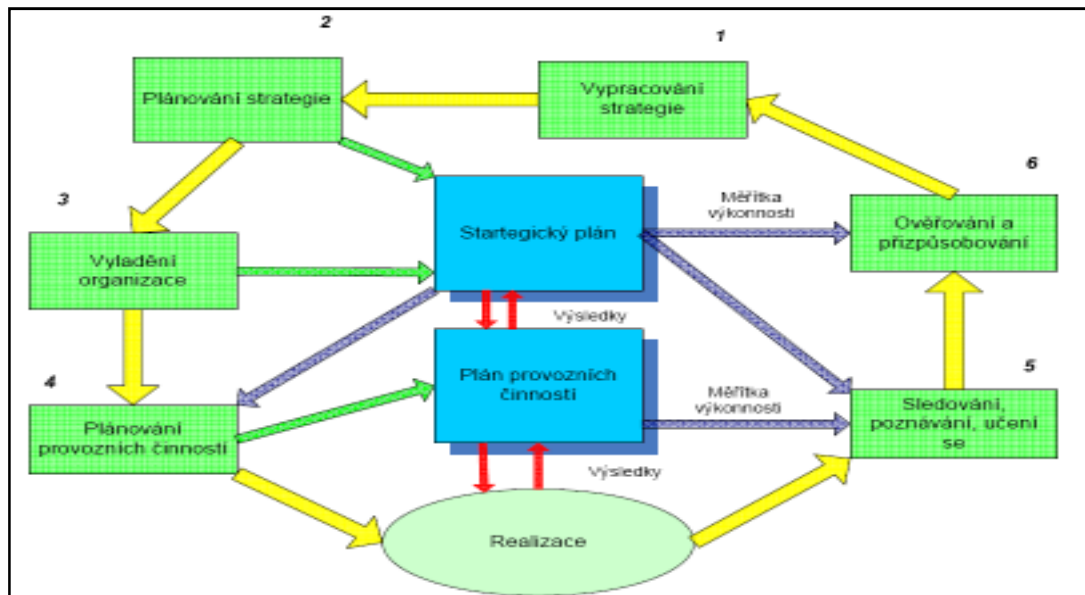
*„Každá firma byla založena s určitou vizí jejich vlastníků a jejím posláním by mělo být tuto vizí naplnit. Domníváme se, že je velmi důležité, aby firma věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest k jejich dosažení může být mnoho, ale také, kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, kam směřuje konkurence, jaké cíle mají její zákazníci či dodavatelé a jak se celkově vyvíjí okolní prostředí, ve kterém se firma nachází. Z rozboru uvedených údajů management firmy snáze pochopí, jaká je pozice podniku v současnosti, ale i to, kam by měli směřovat své aktivity v budoucnosti.“* [23] Nástroj, který zjednoduší orientaci podniku a zaměstnanců ve zmíněných oblastech se nazývá strategické řízení.

*„Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace jako celku nebo její části. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení.“* [25]

Strategické řízení je souborem podnikových nástrojů, které usměrňují činnosti podniku do oblastí, které by podniku měly přinést větší ziskovost, úspěšnost a dostat společnost do atraktivních oblastí zajišťujících hodnotu. Napomáhá společnosti zaměřit se na svá silná místa a oblasti, umožňuje eliminovat místa slabá a místa, kde je podnik zranitelný.

Strategické řízení se liší od řízení provozních činností. Avšak obě tyto činnosti mají životní význam, musí být integrovány a mají zásadní vliv na výkonnost společnosti. Vizionářskou strategii, která není propojena s excelentními provozními a správnými procesy, nelze implementovat. A naopak, provozní excellence může snižovat náklady, zvyšovat jakost a zkracovat procesní a průběhové doby, avšak není pravděpodobné, že bez vize dané strategií a bez jejího usměrňujícího vedení by mohla firma dosáhnout udržitelného úspěchu jen na základě svých provozních zlepšení. Pro udržitelný rozvoj je nutné integrovat strategické řízení a provozní činnosti. Podnik musí prostřednictvím správních procesů udávat směr vývoje provozních procesů. [5]

Je evidentní, že systém strategického řízení je nezbytný pro dlouhodobou životaschopnost a konkurenceschopnost podniku, avšak musí být integrován do podnikového systému.



Obrázek 1: Integrace strategického řízení

Zdroj: [5] (vlastní zpracování)

## 1.1 Vypracování podnikové strategie

„Správně zvolená a uplatňovaná strategie je klíčem k úspěchu v podnikání. Strategie ovlivňuje chování celého podniku. Promítá se do všech jeho organizačních jednotek, do všech procesů.“ [24] Východiskem integrovaného systému řízení je vypracování strategie.

V tomto procesu se firmy zaměřují na tři otázky:

1. V čem podnikáme a proč? (Vyjasnění vlastního poslání, hodnot a vize). Dříve než manažeři zformulují strategii, musí se shodnout na účelu firmy (na jejím poslání), na vnitřním kompasu, který povede její jednání (na hodnotách) a na žádoucích budoucích výsledcích (vizi). Poslání organizace a její hodnoty obvykle zůstávají dlouhodobě beze změny. Vize, přestože nebývá tak stabilní jako poslání a hodnoty, často zůstává v období tří až pětiletého strategického plánu táž.
2. Jaké jsou klíčové otázky? (Provedení strategických analýz): Podnik zkoumá situaci ve svém okolí a interním prostředí podniku. Jako podklad pro rozhodování se využívá informací z interních a externích analýz a úrovně plnění aktuální strategie. Zjištěné informace mohou být shrnuty ve SWOT analýze, z níž plynou základní otázky, kterými se musí vedení společnosti zabývat.
3. Jak se můžeme nejlépe prosazovat v konkurenci? (Formulace strategie): V posledním kroku vypracování strategie vrcholový management stanoví samotnou strate-

gii, která bude v souladu se závěry a informacemi zjištěnými v předchozích krocích. Ve vypracované strategii bychom měli naleznout odpovědi na tyto otázky:

- Zaměření na oblast trhu.
- Jakou nabízenou hodnotou zákazníkovi se budeme v těchto tržních oblastech odlišovat od konkurentů.
- Jaké klíčové procesy vytvářejí odlišení v rámci strategie.
- Jakou kvalifikaci lidského kapitálu strategie vyžaduje.
- Jaké technologie naplnění strategie vyžaduje. [5]

### 1.1.1 Specifikace podnikových cílů

Stanovená vize by měla být základem pro stanovení podnikových cílů, naplnění cílů by mělo směřovat k uskutečnění vize.

Hlavní částí plánování na úrovni celé společnosti je stanovení jejich cílů. Cíle lze rozlišovat z časového hlediska:

- Dlouhodobé strategické cíle.
- Taktické cíle.
- Krátkodobé operativní cíle.

Cíle by měly být vyjadřovány nejen ve finančních ukazatelích. Vyjádření pouze ve finančních ukazatelích se ukázalo jako nedostatečné, což dalo prostor pro vznik modelů využívajících cílů stanovených v měřítcích nefinančního charakteru, jako jsou například úroveň technologií, spokojenost zákazníků, spokojenost zaměstnanců.

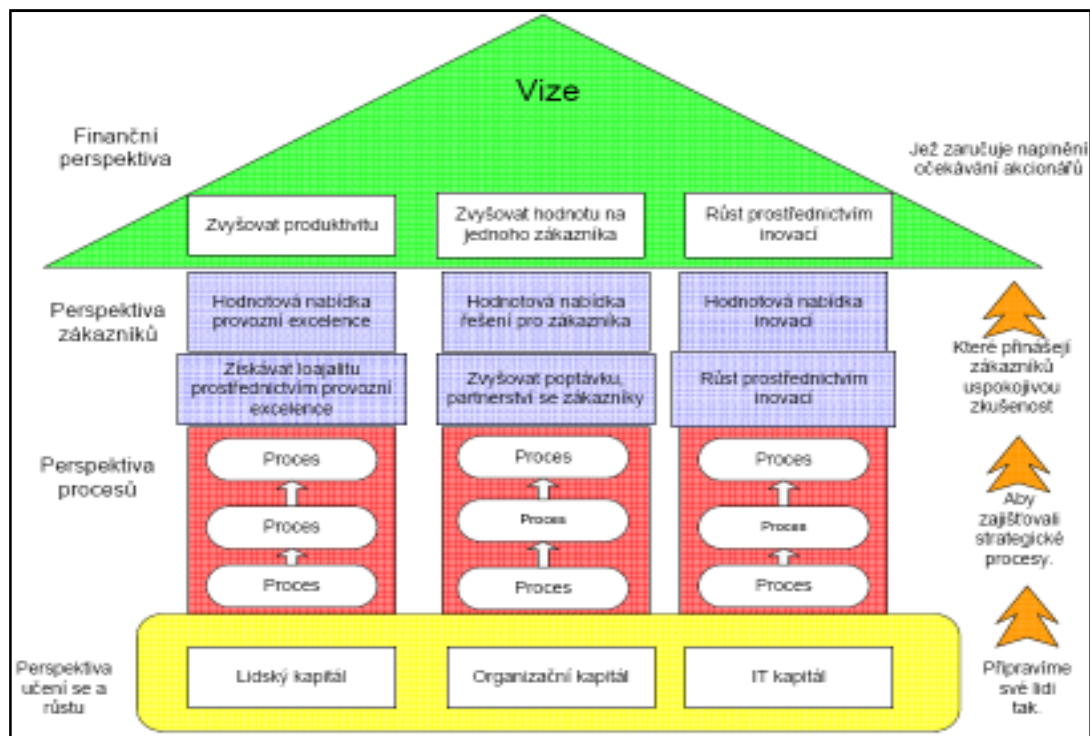
Pravidlo SMART definuje základní charakteristiky, kterými by se měly cíle vyznačovat, aby plnily svůj účel.

- „*SPECIFIC* – specifický cíl (charakteristiky jako množství, kvalita, čas).
- *MEASURABLE* – měřitelný.
- *AGREED* – akceptovaný (přijímaný zaměstnanci).
- *REALISTIC* – reálný (jeho dosažení je v silách organizace).
- *TRACKABLE* – sledovatelný (plnění cíle lze průběžně vyhodnocovat).“ [6, s. 84]



## 1.2 Plánování strategie

Plánování strategie zahrnuje rozpracování strategických cílů, měřítek, hodnot a rozpočtů. Je vhodné vytvořit popis strategie v různých dimenzích, jako jsou organizační změny, zlepšení produktivity, inovace. Nástrojem pro zobrazení strategie je strategická mapa. Další oblastí, kterou by se organizace měla během plánování strategie zabývat, je výběr měřítek a hodnot, který zahrnuje stanovení postupu pro průběžné měření stavu plnění cílů. Deficity v plnění strategie jsou vyjádřeny rozdílem mezi současným a žádoucím stavem. Tyto deficity se společnost snaží eliminovat v daném časovém období prostřednictvím strategických iniciativ. Iniciativy jsou financovány prostřednictvím strategických investic, jelikož mnohdy tyto investice překračují hranice funkcí, podnikatelských jednotek jsou řízeny vrcholovým vedením. Tento proces lze usnadnit tvorbou zvláštní rozpočtové kategorie – strategických výdajů. Jako poslední bod plánování strategie se určuje odpovědnost konkrétních zaměstnanců za realizaci strategie.



Obrázek 2: Strategická mapa s využitím konceptu BSC

Zdroj: [5] (vlastní zpracování)

## 1.3 Sjednocení a přizpůsobení organizace strategii

Při existenci více podnikových jednotek nebo samostatných funkcí musí být strategie těchto jednotek sladěny a provázány se strategií celopodnikovou. Všichni zaměstnanci by měli

být se strategií seznámeni a musí rozumět tomu, jakým způsobem musí přispět k naplnění strategie. Důležité je nastavit motivační systém odměňování zaměstnanců tak, aby podněcoval zájem k naplnění strategie nebo jejich dílčích částí, protože zaměstnanci jsou ti, kdo budou provádět zlepšení procesů, realizaci projektů a aktivity, které povedou k naplnění strategie.

Sladěním strategií jednotlivých podnikatelských jednotek s firemní strategií je možné dosáhnout synergického efektu, kterého nedosáhnou samostatně fungující podnikatelské jednotky.

#### 1.4 Plánování provozních činností

V procesu plánování provozních činností je nezbytné vytvořit vazbu mezi dlouhodobou strategií a denními provozními činnostmi. Integrací strategie a plánování provozních činností nasměrujeme podnik k dosažení strategických cílů. Pro úspěšnou integraci se musíme zaměřit na dva body:

- Klíčové procesy pro naplnění strategie – k dosažení určitých strategických cílů nebo témat se musíme zaměřit na vylepšení procesů, které povedou k dosažení cílů. Příkladem pro dosažení strategického tématu zvýšení loajality zákazníků musíme pozornost soustředit na zlepšení výkonnosti procesu řízení vztahů se zákazníky.
- Propojení strategie a provozních plánů, rozpočtů – roční provozní plán musí být integrován s plány zlepšování procesů, strategickými měřítky a cílovými hodnotami. Samozřejmě komponenty provozního plánu, jako jsou prognózy tržeb, plán kapacity zdrojů, provozní a investiční rozpočet musí integraci podléhat také. [5]

#### 1.5 Realizace strategie

*„Dobrá strategie je ústředním bodem podnikatelské úspěšnosti. Nejrůznější studie však ukazují, že jen menší část podnikových strategií je úspěšně realizována.“* [19]

*„Po formulování strategie nastává další důležitá fáze strategického plánovacího cyklu - uvedení strategie do života, její realizace. Úspěšné zavedení strategie je v mnoha podnicích problémem, neboť je často nutné při realizaci strategie radikálně změnit fungování podniku včetně organizační struktury a řídicího systému. Realizace strategie často naráží na nedostatek vůle vrcholového managementu, nejasně formulované strategické cíle nebo nedostatečné zdroje.“* [26]

Dle uvedeného modelu dochází po naplánování provozních činností a počátkem jejich realizace i k realizaci samotné strategie. Strategie je realizována průběžně prostřednictvím podnikových aktivit. Během realizace strategie podnik prostřednictvím provozních činností směřuje k naplnění stanovených hodnot, cílů, priorit.

### **1.6 Sledování, poznávání, učení se.**

Průběžné sledování a vyhodnocování plnění strategie přináší informace, které umožňují zlepšovat provozní činnosti a pružně reagovat na nové skutečnosti plynoucí z realizace strategie. Nezbytné je průběžné sledování a hodnocení, není možné naplnění strategii hodnotit až na konci její životnosti. Proces sledování, poznávání a učení se vyžaduje zaměření na dvě oblasti:

- Kontrola provozní činnosti – jedná se o hodnocení krátkodobé výkonnosti provozních činností a reakce na zjištěné problémy prostřednictvím operativních opatření. Četnost těchto kontrol záleží na individuálních potřebách podniku.
- Průběh realizace strategie – dochází ke zkoumání realizace strategie, v případě negativních výsledků, se podnik snaží najít příčiny a realizovat nápravná opatření, určit odpovědnost. [5]

### **1.7 Ověřování a přizpůsobování strategie**

Ověřování strategie zahrnuje zkoumání, zda základní strategické předpoklady jsou stále platné. Využívá se informací nově získaných v době uplynulé od posledního ověřování. Během činnosti ověřování strategie zvolený tým určuje, zda je strategie stále funkční, zda strategie vede podnik, i přes změnu podmínek, k vytyčeným cílům. Je doporučeno ověřování provádět nejméně jednou do roka, frekvence by se měla zvyšovat s vyšší dynamikou změn podmínek v odvětví. V případě, že strategie již není plně vyhovující, je nutné ji přizpůsobit novým podmínkám. Členové týmu vedení jasně vidí, kde je existující strategie úspěšná a kde nikoli. Mohou formulovat nové přístupy, aby transformovali ztráty v zisky, a zvyšovat objem či rozsah ziskových činností.

V souvislosti s tím, jak vrcholové vedení aktualizuje svou strategii, rovněž modifikuje mapu strategie a zahajuje další cyklus plánování strategie a realizace provozních činností. [5]

*„Má-li být realizace firemní strategie cílevědomě kontrolována a řízena, rozhodně nestačí uspořádat jednou do roka strategický meeting. Spíše je třeba hledat cesty a prostředky, jak*

*zakoťvit strategii a její realizaci jako stálou část všech manažerských porad a workshopů.“*

[19]

## 2 STRATEGICKÝ ROZVOJ PODNIKU

Analýza prostředí a podmínek, v němž firma realizuje svou činnost, je důležitým prvkem pro tvorbu a realizaci strategie. Bez znalosti a zkoumání podmínek a prostředí není možné vytvořit správnou strategii, která by firmě zaručila úspěch. Lze využít množství metod a technik pro analýzu vnějšího či vnitřního prostředí, které naznačí, kterým směrem se má společnost ubírat a na jaké faktory se má soustředit.

Pro analýzu podmínek, za kterých společnost funguje, lze použít řadu metod a analýz, jako jsou například:

- SWOT analýza.
- PEST analýza.
- Porterův model pěti sil.
- Analýza metodou 4C.

Dále pak metody typické pro analýzu interního prostředí, jako jsou:

- Audit zdrojů.
- Analýza hodnototvorného řetězce.
- Analýza kvalifikací a klíčových kompetencí.

Detailnější informace o těchto metodách poskytují ve své knize *Firemní strategie - plánování a realizace* Pavel Košťan a Oldřich Šulěř.

V rámci bodu 5, popisu metodiky zpracování diplomové práce, je teoreticky blíže nastíněna SWOT a PEST analýza.

### 3 CRM V RÁMCI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

*„Velmi silná konkurence dodavatelů, sílící požadavky odběratelů (zákazníků), růst technické a technologické náročnosti mnoha oborů vyžaduje změny v chování subjektů v zájmu jejich prosperity, udržení se a přežití. Je nutné změnit dosud klasický přístup a komunikaci se zákazníky. Komunikace, znalosti a pochopení procesů, předvídání vývoje oborů i požadavků konečných odběratelů jsou stále důležitějšími aktivitami generujícími konkurenční výhodu. Jiný pohled na komunikaci s odběratelem může přinést nové možnosti spolupráce a úspěchy subjektů na trhu.“ [12, s. 4] „Změny tržního prostředí vyvolané rozvojem nových technologií, procesem globalizace a deregulace přináší podstatně více nasycenou a fragmentovanou strukturu trhu, zvyšují intenzitu konkurence a významně mění způsob podnikání. Růst intenzity konkurence, podobnost základních produktů a nedostatek loajality zákazníků nutí podniky hledat nové způsoby jak získat konkurenční výhodu, tedy jak pro zákazníky vytvořit unikátní, hodnotnější nabídku, než jim přináší konkurence. Pro udržení konkurenční výhody je v globální ekonomice nesmírně důležité pochopení specifických potřeb každého člena v dodavatelském řetězci a implementace moderních technologií do podnikatelského procesu, aby bylo možné efektivně řídit všechny potřeby trhu. Masová výroba standardních výrobků a služeb musí být nahrazena odpovídajícími flexibilními a vysoce kvalitními dodávkami inovovaných výrobků a služeb, odpovídajících zákaznickým potřebám. Jako kritický faktor úspěchu se jeví investice do dlouhodobých a pevných vztahů se zákazníky.“ [10, s. 11]*

Uvedené informace vypovídají o nestabilitě prostředí, ve kterém podniky realizují svou činnost. Výkyvy v poptávce nutí podniky uvažovat v delším časovém horizontu o zajištění pravidelných příjmů, které zaručí jejich dlouhodobou životaschopnost. Velké množství konkurentů a konkurenčních produktů v široké škále kvality, ceny a hodnoty jim situaci ztěžují. Zdrojem příjmů je zákazník, proto možnost, jak si zajistit stabilní pravidelné příjmy, je vybudování pevného, dlouhodobého vztahu se zákazníky. Při správném zavedení a realizaci konceptu CRM do podnikových strategií a činností lze očekávat, že takovýto vztah bude budován.

CRM zahrnuje činnosti, v jejichž rámci se sbírají informace o zákaznících, které se následně podnik snaží přetavit do znalostí využitelných pro budování vztahů se zákazníky. Správná aplikace CRM by měla firmě pomoci rozvíjet ziskovost vztahů a také snižovat náklady. CRM se dnes považuje za nezbytné pro působení na vysoce konkurenčních trzích

a v rychle se měnících podmínkách. CRM také umožňuje zefektivnění marketingových činností za současného snižování nákladů na získání zákazníka. [11]

*„Uplatnění strategie CRM má klíčový vliv na firmu jak ve strategické tak i taktické rovině a vyžaduje významné změny ve filozofii podnikání firmy.“* [10, s. 20]

*„Cílem CRM je vybudovat a řídit nadstandardní vztahy se svými zákazníky. Základem úspěchu při obchodování je kvalita vztahů. Běžně zákazníkovi nijak zvlášť nezáleží, od koho si produkt koupí. Pokud podnik nemá se zákazníkem vybudovaný individuální vztah, musí vynaložit velké úsilí, aby svůj produkt zákazníkovi prodal. Běžné vztahy se zákazníky jsou nestabilní a mohou se kdykoliv rozpadnout. Z toho důvodu by měl podnik se svými zákazníky vztahy nadstandardní.“* [8, s. 24] Díky úspěšnému zabudování konceptu CRM je možné tvořit stabilní a pevné vztahy se zákazníkem, které budou podniku přinášet dlouhodobě hodnotu. Strategický význam CRM pro podniky je nezpochybnitelný, obzvláště v dynamicky se měnících podmínkách, v množství konkurentů a substitutů. Implementace CRM strategií do systému strategického řízení podniku a tvorba norem pro jednání se zákazníky se jeví do budoucna pro podniky jako nutná.

Z informací uvedených v literárních zdrojích lze odvodit, že v budoucnu bude aplikace konceptu CRM nezbytná pro udržení konkurenceschopnosti podniku.

## 4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Pohlédneme-li se za světovým vývojem podnikových zvyklostí a metod v oblasti vztahů k zákazníkovi, zjistíme, že v dobách masové výroby, kdy poptávka převyšovala nabídku podniků, nebyl vztahu k zákazníkovi přikládán valný význam. Nadbytečná výroba způsobila, že vyrobené zboží nebylo poptáváno v celém objemu a výrobní společnosti si začaly uvědomovat, že své výrobky musí směřovat k určitým segmentům zákazníků. Bylo tedy nutné, prostřednictvím komunikace, zákazníky přimět ke koupi výrobku.

V současnosti je vztah se zákazníkem vnímán odlišným způsobem. Podniky by se měly chovat takovým způsobem, aby vztah udržovaný mezi zákazníkem a podnikem byl řízen, byl prospěšný pro obě strany, aby vztah vytvářel hodnotu a aby měl vztah delší časové trvání.

Výše zmíněnou problematikou vztahů se zákazníky se zabývá Customer Relationship Management (v překladu Řízení vztahů se zákazníky), jenž klade důraz na vytváření dlouhodobých, pevných vztahů přinášejících hodnotu podniku i zákazníkovi. *„Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou. Třemi hlavními prvky CRM jsou lidé, procesy a technologie. Existuje mezi nimi bezprostřední souvislost a doplňuje je čtvrtý prvek:*

- *lidé (lidský kapitál, zákazníci),*
- *obchodní procesy (zaměření, prolínání),*
- *technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost),*
- *obsahy (data, obsah).*

*Význam a účel těchto čtyř prvků spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoli v detailním zaměření na význam jednotlivých prvků.*“ [13, s. 16] CRM tedy vyžaduje komplexní řešení v podobě propojení čtyř výše zmíněných prvků a jejich integraci v rámci celého podniku. Dále CRM požaduje odpovídající kvalifikaci personálu, přizpůsobení a zlepšování procesů, využití vhodných technologií a výměnu informací, hodnot mezi obchodními stranami.

Využití postupů, metod a řešení CRM vede ke zvyšování směřovaných hodnot, k tvorbě dlouhodobých obchodních vztahů a ke zvyšování ziskovosti.

*„V oblasti podnikových systémů a řízení vztahů se zákazníky se stále více setkáváme s rostoucími požadavky na jednoduchost a uživatelskou přívětivost, protože bez správných a*



*aktuálních dat systém nikdy nepřinese důležité podklady pro rozhodování managementu.*“  
[18]

#### 4.1 Přínos CRM podniku

Realizace CRM v podniku přináší jednak efekty, které se projeví v budoucnu, jako je například zvyšování obrátu a zisku, ale také efekty, které se projeví okamžitě a jejichž prostřednictvím se dosahuje efektů budoucích. Mezi bezprostředně se projevující efekty jsou řazeny:

- **Průběh obchodních procesů a náklady na tyto procesy**

Při aplikaci CRM je kladen důraz na to, aby obchodní procesy byly zúženy jen na ty, které přináší užitek zákazníkovi. Zeštíhlování procesů je spojeno se snižováním nákladů na jejich řízení a se zvyšováním efektivity těchto procesů. Za použití informačních technologií je vytvořena databáze informací o zákaznících. Databáze nese informace získané a potřebné v marketingových a odbytových procesech a procesech týkajících se služeb zákazníkům. Rozhodujícím okamžikem je schopnost zaměstnanců, řídících tyto procesy, využít informací obsažených v databázi. [13]

- **Individuální kontakt se zákazníkem**

Z množství kontaktů se zákazníkem je nutné vytvořit individuální vztahy, které povedou k uspokojení potřeb konkrétního zákazníka. Masové kontakty lze přeměnit na individuální vztahy pomocí nástrojů, jako jsou call centra, automatické prodeje, prodej po telefonu. Data získaná během doby trvání vztahu se zákazníkem je nutné využít k vytvoření individuálního přístupu k zákazníkovi. [13]

- **Odlišení od konkurence, vylepšení image podniku**

Zavedení CRM skýtá možnost odlišení se od konkurence jak v oblasti komunikace a nabízených služeb, tak v oblasti předvídání potřeb zákazníka a individualizovaných řešení, v neposlední řadě vlivem zeštíhlení procesů vzniká také časový prostor, který je možné věnovat zákazníkovi. Tyto faktory vedou ke zvýšení image podniku v očích zákazníka, vztah mezi těmito subjekty se stává důvěrnější a je pravděpodobné, že bude mít delší časový charakter. [13]

- **Aktuální informace, interní komunikace, nutnost týmová spolupráce**

Technologie použité při aplikaci CRM umožňují přístup k informacím v čase jejich vzniku. Pracovníci využívající těchto informací jsou tedy schopni okamžitě reagovat na vzniklou situaci, na aktuální vývoj a přizpůsobit své rozhodování novým skutečnostem např.: z oblasti prodeje, průzkumů, zavádění nových produktů, nových zákazníků. Aktuálností informací je pozitivně dotčena také schopnost předvídat budoucí vývoj, technologie použité v rámci CRM jsou schopny tyto odhady poskytovat. Výrazného zlepšení by mělo být dosaženo také v interní komunikaci mezi pracovníky, kteří odpovídají za procesy marketingu, odbytu a služeb. A to za předpokladu sdílení a efektivního využití informací obsažených ve vytvořené databázi. Však samotné zavedení technologií nepovede ke zlepšení komunikace. Je nutné, aby se změnilo myšlení zaměstnanců a aby si zaměstnanci osvojili využívání technologií na úrovni nabízených možností. Zůstanou-li návyky, postupy a metody zaměstnanců nepřizpůsobeny technologii, zůstane i potenciál technologie nevyužit.

V souvislosti s efektivní komunikací v rámci procesů je nutné odbourat bariéry a konkurenci mezi jednotlivými odděleními, prvky typické pro funkční organizační strukturu. Navodit v podniku atmosféru spolupráce napříč procesy, uvědomit pracovníky o tom, že všechna oddělení směřují za společným cílem, že každý je důležitou součástí týmu a že je nutné spolupracovat. [13]

## 4.2 CRM strategie

*„CRM strategie obsahuje nejdůležitější rozhodnutí, které je nutno vykonat pro efektivní řízení vztahu se zákazníky. Jedná se o rozhodnutí o tom, kteří zákazníci jsou pro podnik podstatní a kteří nikoliv, které produkty bude podnik prodávat, jaké komunikační kanály bude podnik využívat, jakou strukturu a organizaci podnik v rámci CRM zvolí.“ [21]*

Role společnosti a zákazníka ve vztahu by měla být v rámci strategie vztahu se zákazníky jasně a souvisle definována. Aby společnost mohla zvolit vhodnou strategii, musí vědět, jak vypadá hodnototvorný proces zákazníka, a musí mít jasnou představu, jakým způsobem aplikovat své schopnosti a znalosti, aby tento hodnototvorný proces podpořila. [11] Strategie by měla být odlišná pro různé segmenty zákazníků, není vhodné v rámci řízení vztahů se zákazníky aplikovat jednu strategii. Aplikace jedné strategie vede k oslabení individuálního přístupu k zákazníkovi, obsahuje prvky nadbytečné, pro zákazníka nepotřebné, nebo potřebné prvky neobsahuje. Vytvoření odlišných strategií řízení vztahů se

zákazníky pro odlišné segmenty zákazníků povedou k většímu vystižení potřeb, větší spokojenosti a upevnění vztahu.

Strategie vztahů se zákazníky lze rozdělit dle míry přizpůsobení procesů jedné obchodní strany straně druhé. Uváděny jsou tyto tři strategie.

#### 4.2.1 Strategie sepnutí

*„Zákazník se adaptuje na procesy společnosti. Ta mu nabízí své procesy a zákazník přizpůsobuje své vlastní procesy. Dochází zejména k výměně jednání; pro sdělení výhod plynoucích pro zákazníka z pokračujícího vztahu jsou třeba vhodné komunikační nástroje, aby správné sdělení zajistilo věrnost zákazníka.“* [11, s. 102]

#### 4.2.2 Strategie propojení

*„Oba, zákazník i společnost, přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe zapadaly. Cílem je aby se ze vztahu vyloučily nepotřebné činnosti a byla zajištěna kompatibilita jednání. Tato strategie vyžaduje dlouhodobou spolupráci, v jejímž průběhu jsou procesy obou zúčastněných stran systematicky analyzovány, aby se adaptace procesů mohla neustále zlepšovat.“* [11, s. 102]

#### 4.2.3 Strategie přimknutí

*„Společnost, která se rozhodne pro tuto strategii, přizpůsobí své procesy procesům zákazníka. Hraje svoji roli ve vztahu podle scénáře zákazníka. Pro zákazníka to znamená, že nemusí investovat ani čas, ani úsilí do změny vlastních procesů.“* [11, s. 102]

### 4.3 Tvorba strategie CRM

Strategické řízení zahrnuje strategie různých úrovní a důležitostí, které by měly podléhat určité hierarchii. CRM strategie není výjimkou, tzn. měla by být v souladu s globální strategií podniku a neměla by být v rozporu se strategiemi ostatními. Strategie řízení vztahů se zákazníky je nezbytná pro úspěch při zavádění CRM nebo při jeho inovaci. Při tvorbě CRM strategie je nutné dbát na to, aby již od počátku byla strategie řízení vztahů se zákazníky sladěna s podnikovým řízením. Pozornost by měla být věnována segmentaci zákazníků, určení strategických segmentů, které mají pro podnik hodnotu, a určení toho, co je nutné udělat pro rozvíjení hodnoty vztahu se zákazníky z těchto segmentů. Dále by se ve strategii měl promítnout produkt, jeho vlastnosti a to, co od něj zákazník očekává. Produkt

musí splňovat zákaznickovy požadavky tak, aby byl prodejný. Neméně důležitá je volba vhodné komunikace, resp. vhodného komunikačního kanálu, protože zprostředkuje vztah mezi podnikem a zákazníkem v průběhu celého cyklu vztahu. Výše uvedené prvky strategie se následně projeví v procesní struktuře a v neposlední řadě se CRM strategie musí odrazit v chování a kvalifikaci zaměstnanců.

Při tvorbě podnikové CRM strategie by mělo být dodrženo následujících šest bodů:

*„a) Proces vypracování strategie CRM musí být řízen v rámci strategického projektu.*

*b) Stávající situaci je třeba přesně analyzovat, aby bylo možné na jejím základě provádět realistická strategická rozhodnutí.*

*c) Strategické projekty musí být zpracovávány ve spolupráci s vrcholovým managementem. Řídící tým strategického projektu musí být složen z manažerů první linie daného podniku.*

*d) Metodika vypracování strategie CRM nesmí být s ohledem na praktickou použitelnost příliš složitá.*

*e) Strategie CRM se musí výrazně odlišovat od konkurenčních strategií v dané oblasti, aby mohla vést k požadovaným výsledkům.*

*f) Formulovaná strategie CRM musí být prakticky proveditelná. Z tohoto důvodu je třeba do strategických projektů CRM zahrnout strategické a aplikační kompetence, aby nedocházelo k nesrovnalostem při přechodu od strategické definice k praktickému použití.“*

[13, s. 66]

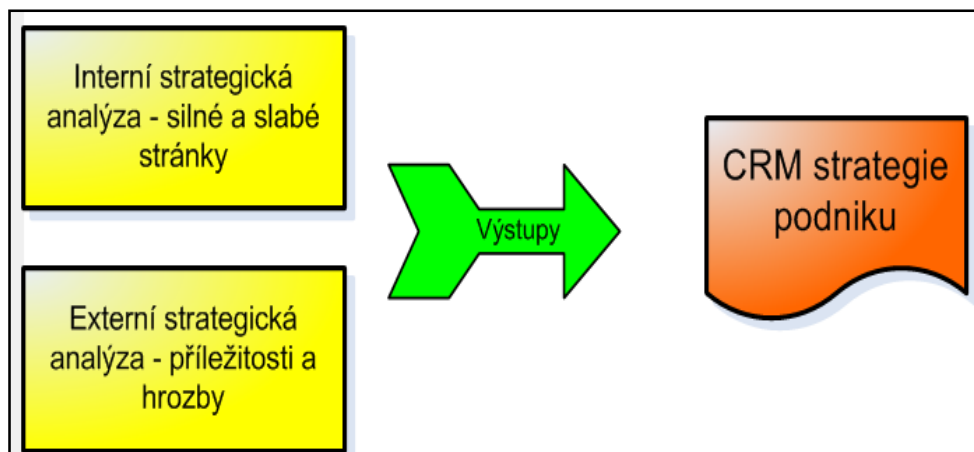
#### **4.3.1 SWOT analýza CRM**

SWOT analýza CRM je nástrojem, který slouží k dosažení vyhovující CRM strategie. Kombinuje prvky interní a externí strategické analýzy.

Interní analýza definuje silné a slabé stránky podniku v oblasti CRM vzhledem ke konkurentům. [13] *„Důležité je přitom definice konkurentů. Po definování druhů konkurence může proběhnout srovnání pro různé nástroje CRM. Vhodné je v této fázi zvýšení počtu orientačních hledisek, aby bylo možné vytvořit základ pro identifikaci vlastních silných a slabých stránek.“* [13, s. 67] Na silných stránkách podnik zakládá a staví budoucí úspěchy, slabé stránky se snaží eliminovat.

Analýza vlivů okolního prostředí je náročnější na čerpání informací. Definuje příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí podniku v zasahující do oblasti CRM.

Na základě zjištěných výstupů ze strategické analýzy je utvořena strategie CRM, která by měla být konzultována s pracovníky, kteří budou strategii realizovat v praxi, aby byla vytvořená strategie uplatnitelná v praxi.



Obrázek 3: Strategická analýza a tvorba strategie CRM

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.3.2 Určení hodnoty zákazníka pro podnik

„Pro vytváření a posilování vztahů se zákazníkem má význam zejména celoživotní hodnota zákazníka pro podnik. Základním ukazatelem pro měření celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik je ukazatel CLTV (Customer life-time Value), který lze vnímat jako čistou současnou hodnotu toku očekávaných přínosů ze zákazníka po dobu trvání jeho vztahu s podnikem. Pro výpočet CLTV je nutné oddělovat náklady spojené a vyvolané obsluhou zákazníků od veškerých nákladů, které nejsou ovlivněny marketingovou činností.“ [10, s. 105]

Pro výpočet celoživotní hodnoty zákazníka CLTV je používán následující vzorec:

$$CLTV = \sum_{t=1}^n \frac{p_t}{(1+i)^t}$$

kde :  $p_t$  ...přínos zákazníka v období  $t$

$n$  ... odhadovaná doba životnosti spolupráce

$i$  ... diskontní míra.

Ukazatel  $p_t$  představuje profit, který zákazník přináší podniku v určitém časovém úseku.

„Profit tvoří:

- *Marže snížená o obtížně měřitelné náklady ( náklady na udržování vztahu se zákazníkem)*
- *Neobchodní a kvantifikovatelné benefity ( získání nové reference, přínos zákazníka pro zlepšení produktů firmy, hodnota toho, že zákazník sám šíří informace k dalším potenciálním zákazníkům o přínosu produktů)“ [8, s. 35]*

Uvedená metoda výpočtu je založena na odhadu budoucích událostí, je tedy pravděpodobné, že odhadovaná výsledná hodnota se bude lišit od hodnoty reálně dosažené. Je nutné brát v potaz informace o zákaznickově chování v minulosti nabyté během dřívější spolupráce, případně informace o budoucích plánech získané během komunikace se zákazníkem. Výpočet je vhodný pro nastínění prospěchů plynoucích ze zákazníka a obhájení investic plynoucích do budování vztahu se zákazníkem. Návratnost investic směřujících do budování vztahu se zákazníkem má delší časový charakter.

Stěžejním důvodem použití výpočtu CLTV je segmentace zákazníků a získání základu pro volbu strategie vůči segmentům zákazníků. *„Různí zákazníci jsou různě hodnotní, podstatné však je, že jejich hodnota je ovlivnitelná volbou vhodné strategie jejich obsluhy. Aplikace principu celoživotní hodnoty umožňuje posuzovat pravděpodobný vliv uplatnění určitého způsobu péče o zákazníka na hospodářské výsledky podniku. Hodnota zákazníka pro podnik je využitelná nejen pro volbu optimální marketingové strategie obsluhy stávajících zákazníků, ale i při akvizicích.“ [10, s. 111]*

Následující body znázorňují situace, v nichž je možné využít hodnoty CLTV:

- segmentace zákazníků a následná volba strategie CRM, zákonitě zákazníci s největším přínosem pro podnik si zaslouží největší pozornost při obsluze a investicích do budování vztahu.
- Dále definujeme segment zákazníků ztrátových, pro které je nutné vytvořit nápravná opatření vedoucí k opuštění ztrátového segmentu, může se jednat o snížení nákladů směřujících ke ztrátovému zákazníkovi, nebo se pokusit zvýšit přínos neobchodních benefitů v podobě referencí, nebo šíření pozitivních informací o podniku. Pokud není možné ze zákazníka udělat neztrátového, nejvhodnějším řešením je zákazníka přenechat konkurenci.
- Obhajoba investičních výdajů směřujících do CRM.

- Určení maximální výše investičních výdajů na zákazníka.
- Odhad potenciálu, který zákazník přináší.
- Výběr optimální strategie řízení vztahů se zákazníkem s ohledem na potenciál zákazníka tak, aby byla uskutečněna maximální část potenciačních přínosů plynoucích ze zákazníka
- Řízení likvidity podniku, při vhodně zvolené strategii budou odhadované budoucí přínosy realizovány, což zajistí podniku finanční stabilitu. [10]

#### 4.4 Implementace konceptu CRM

*„Stanovisko odborníků ke vztahu CRM strategie a implementace celého systému je jednoznačné: jen nezodpovědný hazardér vybere a implementuje CRM informační systém, aniž by předtím pečlivě a uvážlivě definoval firemní CRM strategii.“* [4, s. 104] Definice firemní CRM strategie a specifikace požadavků výrazně usnadní výběr vhodného informačního systému, který bude odpovídat budoucím potřebám pro řízení vztahů se zákazníky. Celý koncept je nutné neustále doladovat a přizpůsobovat novým potřebám, není možné očekávat implementaci dokonalého a věčného systému, obzvláště v současném velmi proměnlivém tržním prostředí. Toto hledisko musí být bráno na zřetel při výběru informačního systému tak, aby IS byl do jisté míry variabilní a rozšiřitelný.

Dalším prvkem, kterému musí být při implementaci CRM věnována značná pozornost, jsou lidé – zaměstnanci. *„Implementace konceptu CRM v sobě vždy skrývají určitá rizika. Schopný management ale tato rizika dokáže včas eliminovat. Jedním z největších problémů je, že CRM byl úspěšně spuštěn, ale zaměstnanci si jej nezažijí více či méně subtilně bránit.“* [13, s. 150] Jedná se o typický problém managementu změn. Koncept CRM vyžaduje sdílení informací prostřednictvím informačního systému, zaměstnanci tedy musí poskytnout informace, do té doby známé pouze jim, což mohou vnímat jako ztrátu své konkurenční výhody vůči ostatním zaměstnancům firmy. Při vzniku takovéto situace si zaměstnanci pravděpodobně vytvoří ke konceptu CRM odpor. Aby se vzniku odporu k CRM předešlo, zaměstnanci musí být školeni, připravováni a vzděláváni. Musí jim být jasně vysvětleny přínosy implementace CRM. Je také doporučováno, aby byli i řadoví zaměstnanci zapojeni do tvorby systému CRM.

#### 4.4.1 Postup implementace CRM

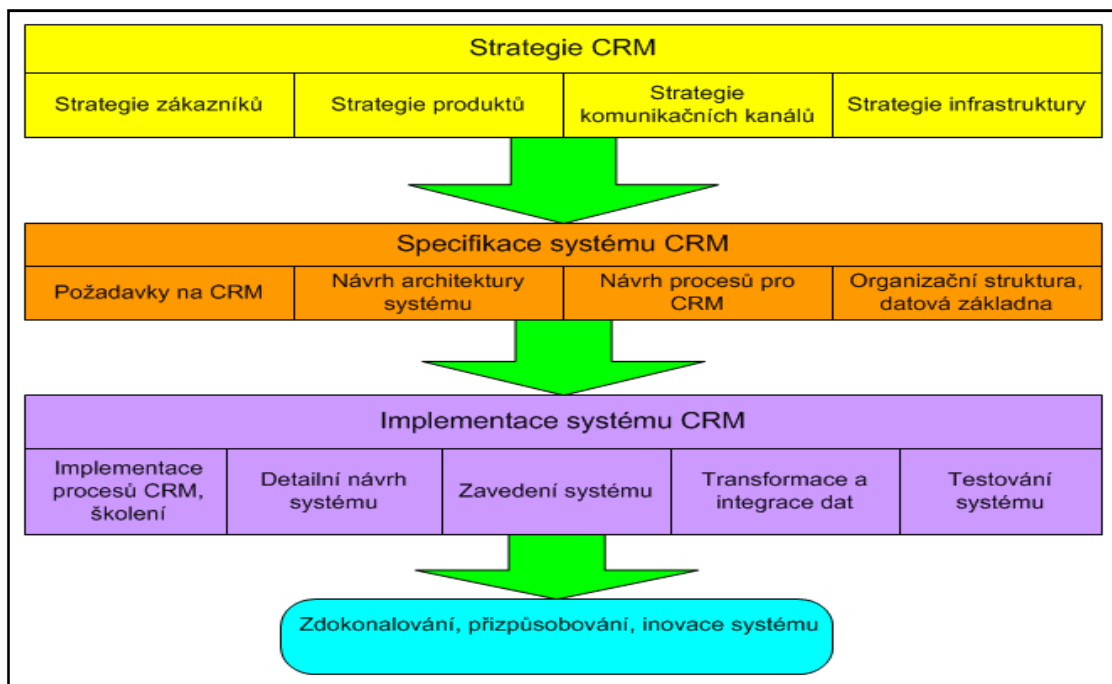
Doporučovaný postup bere v úvahu, že koncepce CRM zasahuje do několika podnikových dimenzí. Postup lze aplikovat při prvotní implementaci konceptu CRM i při inovaci konceptu stávajícího.

- „*Tvorba strategie CRM.*
  - *Definice strategie zákazníků.*
  - *Definice strategie produktů.*
  - *Definice strategie komunikačních kanálů.*
  - *Definice strategie infrastruktury. Strategie infrastruktury zahrnuje volbu IS/ITC technologií, procesní změny související se zavedením CRM, změny organizační struktury, pravidla chování zaměstnanců, podnikovou kulturu, přizpůsobení motivačního systému.*
- *Specifikace systému CRM.*
  - *Specifikace katalogu kategorizovaných požadavků na CRM.*
  - *Návrh architektury systému.*
  - *Návrh procesů na řízení vztahů se zákazníky.*
  - *Návrh organizační struktury, odpovídající potřebám CRM, návrh datové základny.*
- *Implementace systému CRM.*
  - *Implementace procesů CRM a vyškolení zaměstnanců.*
  - *Detailní návrh systému nebo přizpůsobení komponent systému.*
  - *Zavedení systému.*
  - *Transformace a integrace dat.*
  - *Testování systému.*“ [3, s. 98]

Tímto je možné implementaci CRM považovat za dokončenou. Avšak výkonnost, aktuálnost a funkčnost systému se dále vyhodnocuje. V případě zjištění neuspokojivého stavu se systém inovuje.

Doporučený postup implementace CRM je znázorněn graficky na obrázku 4.





Obrázek 4: Postup implementace konceptu CRM

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.5 Softwarová podpora CRM

Existuje velké množství softwarových řešení podpory CRM. Podnik zavádějící software pro podporu CRM musí uvážlivě rozhodovat o požadované úrovni komplexnosti, funkčnosti a také poměru cena / kvalita. V úvahu je také vhodné vzít velikost podniku a od ní odvíjet volbu CRM software. CRM softwarová řešení se dají rozdělit do čtyř základních skupin dle technického provedení:

- **CRM licencovaný software** – zakoupení již hotového softwaru je častou variantou řešení. Software je instalován a provozován přímo v podniku. Nabízeno je široké portfolio produktů s různou úrovní komplexnosti. Portfolio zahrnuje produkty od software pro řízení kontaktů až po komplexní informační systémy, které obsahují širokou škálu funkcí podporujících CRM. Výhodou tohoto řešení je možnost přizpůsobení produktu podnikovým potřebám a to, že s daty se pracuje přímo ve firmě, snižuje riziko úniku dat. Naopak nevýhodou v případě komplexních řešení je vysoká pořizovací cena a náklady vznikající v souvislosti s provozem software. [16]
- **Vývoj software na zakázku** – software pro podporu CRM je možné i nechat vyvíjet zakázkově. Software je vytvořen podniku na míru, bude tedy splňovat všechny požadavky, i ty co není možné splnit při zakoupení hotového licencovaného pro-

duktu jeho konfigurací. Vývoj systému si však žádá delší časové období, náročný je i z pohledu nákladového. [16]

- **Hostované CRM aplikace** - další možností jsou služby hostovaných CRM aplikací značených též zkratkou ASP (application service providing). V tomto případě software není instalován přímo v podniku, ale pouze u provozovatele služby, který software pronajímá. Podnikoví uživatelé se k systému připojují pomocí internetu. Z uvedeného plyne, že provozní náklady hradí poskytovatel služby. Pronajímatel produkt poskytuje více zákazníkům. Podnik hradí smluvně stanovený poplatek. Náklady na provoz systému tedy spočívají v uhrazení poplatku. Řešení hostovaného CRM softwaru je nákladově méně náročné než předešlé varianty. [16]
- **Služby komunikačních a marketingových agentur** – uvedené subjekty nabízejí komplexní servis v oblasti CRM, poskytují kvalifikovaný lidský kapitál i technologie. Jako příklad poskytovaných služeb lze uvést telemarketing, call centra, obsluha zelené linky, internetová komunikace apod. Dále je možno využít tvorby analýz, převodů dat do podnikových databází. Poskytovatel zajišťuje technologické záležitosti, kvalifikaci a školení pracovníků. Podnik opět hradí smluvně stanovený poplatek. [16]

#### 4.5.1 Základní moduly CRM informačních systémů

CRM software je podpůrným prostředkem pro řízení vztahů se zákazníkem, který umožňuje využití všech dostupných komunikačních kanálů. CRM informační systém zahrnuje čtyři základní moduly:

- Automatizace prodejních činností.
- Automatizace marketingových činností.
- Automatizace servisních činností a zákaznické podpory.
- Elektronické obchodování.

#### 4.6 Segmentace zákazníků

*„Segmentace zákazníků je klíčem k rovnováze mezi příznivou zkušeností zákazníka s dodavatelem na jedné straně a maximálními a dlouhodobě generovanými příjmy dodavatele a loajalitou zákazníka na straně druhé.“ [15]*

Ve společnostech s velkým počtem klientů přirozeně vzniká potřeba dostupnosti vhodné segmentace klientů. V situacích, kdy ještě neexistuje přesná představa o tom, které charak-

teristiky by měly být pro rozdělení klientů do segmentů určující, se přistupuje k analýze dat o klientech a jejich chování. Segmentační modely podporují lepší poznání chování klientů a jejich potřeb a umožňují se více zaměřit komunikaci. [20]

Před provedením samotné segmentace - nebo paralelně s ní - se provádí analýza prostředí zahrnující:

- Výzkum potenciálních a stávajících zákazníků zaměřený na jejich potřeby, požadavky a očekávání.
- Výzkum konkurence analyzující portfolio zákazníků a produktů konkurence.
- Výzkum vnějších vlivů, který se zabývá vlivem prostředí na podnik, zákazníka, ale i konkurencí.

Analýza prostředí, doplněná o informace ze SWOT analýzy, zajistí, že segmentace bude provedena v souladu s podnikovou strategií a cíli.

Segmenty, které si vzhledem k hodnotě přinášející podniku nezaslouží zvláštní pozornost v rámci řízení vztahů se zákazníky a pro které se nevyplatí vytvářet zvláštní servis, musí být identifikovány. Je nutné určit kritéria, která segment musí splňovat:

- Velikost.
- Identita - jasná identifikace subjektů v segmentu.
- Důležitost.
- Dostupnost – efektivní dodání produktů, obsluhy, komunikace.
- Stabilita – dlouhodobá perspektiva.
- Rychlost získání zákazníka se týká dosahování stanovených cílů v oblasti prodeje v daném čase.

Samotná segmentace je individuální záležitostí podniku, odvíjí se od zvolených parametrů a kritérií. Nově používané segmentační modely používají vícerozměrného dynamického přístupu (kritéria jako potřeby zákazníků, charakteristiky chování). Je možné použít i druhého přístupu použitím kritérií statických. Od složitosti zvolených kritérií se odvíjí použité statistické a analytické metody.

## 4.7 Fáze vztahu

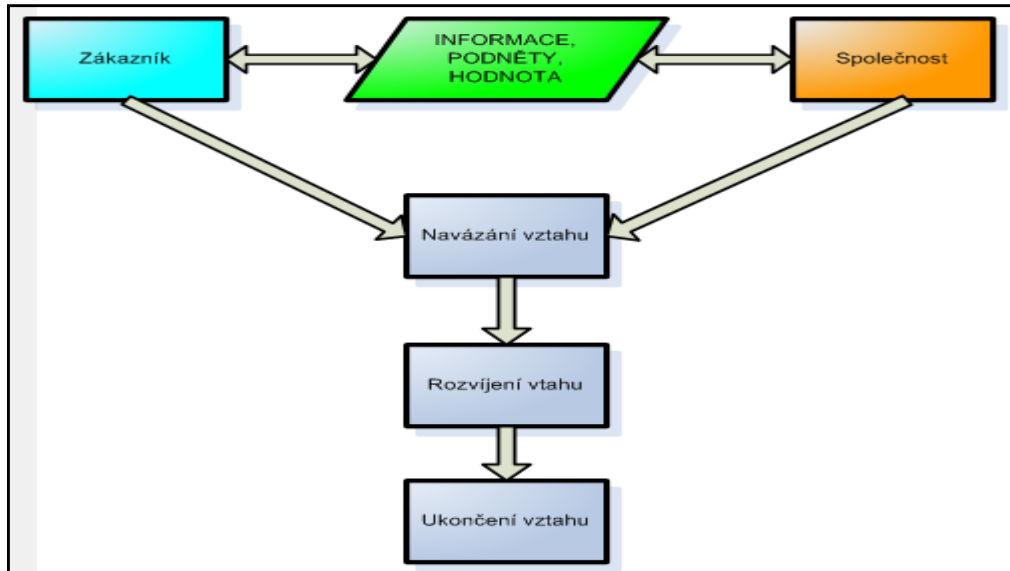
Vztah mezi zákazníkem a podnikem vzniká na základě interakce mezi oběma subjekty. Dochází k výměně podnětů a informací. Velice důležitým jevem je první dojem, který nastává ještě před navázáním vztahu s potencialem zákazníkem. První dojem má zásadní

vliv na pokračování vztahu a jeho působení je velmi náročné měnit. Je velmi důležité během první konfrontace vytvořit pozitivní dojem a vyvinout úsilí, aby se vztah dostal až do fáze navázání. Problematikou prvního dojmu a řízení tvorby zákaznických vztahů se zabývá Customer Creation Management. [9]

V okamžiku, kdy se subjekty obchodního vztahu dostanou do fáze navázání vztahu, dochází k sjednávání podmínek a smluvních dohod. Podnik musí zvažovat hodnotu vztahu se zákazníkem, výši prostředků, kterou je ochoten do vztahu investovat. Náklady spojené s rozvojem vztahu se zákazníkem je nutné vyhodnocovat od počátku. Aby bylo možno vyhodnotit ziskovost vztahu, je třeba zvlášť uvážit možné investice a strategie pro udržení vztahu a zisk a náklady připadající na fázi rozvíjení vztahu. [11, s. 82]

Další období výměny hodnot mezi podnikem a zákazníkem se nazývá fází rozvíjení. V průběhu rozvíjení vztahů dochází obvykle k výraznému růstu hodnoty vztahu. Dochází k výměně zdrojů, což vede k tvorbě přidané hodnoty na obou stranách vztahu. Aby k nárůstu hodnoty vztahu došlo, musí společnost soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení než na fázi předcházející. Ve fázi rozvíjení by společnost měla systematicky zvyšovat hodnotu vztahu. Zvyšování hodnoty vztahu lze posuzovat individuálně a zaleží na kritériích zvolených podnikem. Lze hodnotit například z pohledu ziskovosti nebo referenčních schopností zákazníka. Výsledky rozvoje hodnoty vztahu se ukazují až po delším časovém úseku, z čehož plyne, že dlouhodobé vztahy jsou hodnotnější.

Poslední fází je ukončení vztahu. Tato oblast je oblastí v podnicích často nerozvinutou. Ukončení vztahu může být iniciováno ze strany zákazníka i společnosti. Problematikou se zabývá CTM ( Customer Termination Management). Tato část řízení vztahů může mít nesmírný význam. Je důležité, aby všechny vztahy se zákazníky, které mají být ukončeny, byly ukončeny pro obě strany přijatelným způsobem. V případě ukončení vztahu „ na úrovni “ může dojít ke směně zajímavých informací, jak pro podnik, tak pro druhou stranu, týkajících se důvodů ukončení vztahu. Tyto informace mohou mít značný význam při budování vztahů s ostatními zákazníky. Také lze zákazníka, s nímž je vztah ukončován, považovat za potenciálního šířitele referencí, což je další důvod k zaměření pozornosti na fázi ukončení vztahu. [9]



Obrázek 5: Fáze vztahu mezi podnikem a zákazníkem

Zdroj: Vlastní zpracování

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **5.1 Cíle diplomové práce**

#### **5.1.1 Primární cíl**

Primárním cílem diplomové práce je vypracovat projekt strategického rozvoje podniku XY s r.o. se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky, dále na základě provedení interních a externích analýz zformulovat CRM strategii.

#### **5.1.2 Cíl teoretické části**

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši teoretických podkladů týkajících se problematiky strategického rozvoje a řízení vztahů se zákazníky. Pro zpracování rešerši byly použity kvalitní a aktuální zdroje v podobě monografií a webových stránek, které jsou uvedeny v seznamu literatury.

#### **5.1.3 Cíle praktické části**

Cíle praktické části jsou rozděleny do těchto částí:

- Provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.
- Analyzovat současný stav strategického řízení v dané společnosti.
- Analyzovat stav řízení vztahů se zákazníky v dané společnosti.
- Definovat přínos aplikace CRM v oblasti strategického rozvoje pro společnost XY s r.o.
- Vytvořit projektové řešení aplikace CRM ve společnosti XY s r.o. v návaznosti na strategický rozvoj podniku.
- Stanovit závěrečná doporučení.

### **5.2 Metody použité při zpracování diplomové práce**

Pro vypracování analýz a projektového řešení byly použity metody SWOT analýzy, PEST analýzy, Porterovy analýzy, dotazníkového šetření a projektového řešení.

#### **5.2.1 SWOT analýza**

SWOT analýza je velmi často používanou metodou managementu. Jedná se o principiálně jednoduchou metodu, která je ovšem náročná na znalosti interního a externího prostředí

podniku. Principem metody je rozdělení analýzy na analýzu vnitřního prostředí, v jejímž rámci se analyzují silné a slabé stránky podniku. Druhá část analýzy vyžaduje znalost okolního prostředí, jelikož analyzuje příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí podniku. Správné určení čtyř zmíněných faktorů a jejich následné vyhodnocení poskytuje základ pro tvorbu podnikové strategie. Více k této metodě analýzy je možné zjistit z knihy M. Grasseové *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

### 5.2.2 PEST analýza

Analýza PEST je nástrojem pro analýzu okolního prostředí podniku, odhalujícím vnější faktory působící na organizaci. Napomáhá pochopit příležitosti a hrozby odvětví, v kterém organizace působí. Oblasti, kterými se analýza zabývá, jsou následující:

- Politické prostředí.
- Ekonomické prostředí.
- Sociální prostředí.
- Technologické prostředí.

Detailnější informace o PEST analýze poskytuje P. Košťan a O. Šulěř v knize *Firemní strategie – plánování a realizace*.

### 5.2.3 Porterova analýza

Michael E. Porter, profesor na Harvard Business School, vytvořil metodu analýzy, která zkoumá externí prostředí podniku. Porterova analýza je nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí a rivality v odvětví. Zaměřuje se na pět faktorů – sil, které v odvětví působí. Jedná se o tyto faktory:

- Síla dodavatelů.
- Potencionální konkurenti.
- Síla odběratelů.
- Hrozba substitutů.
- Konkurenční rivalita.

Cílem této analýzy je poskytnout manažerům informace jako podklad pro řízení podniků. Více o této metodě lze dohledat v knize M. Grasseové *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*.

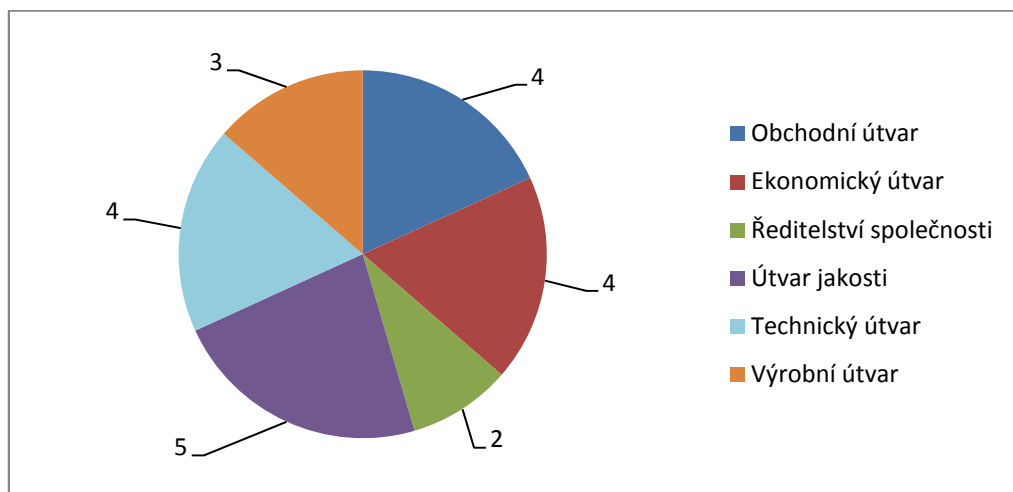


#### 5.2.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci a zákazníky. Dotazníky byly sestaveny na základě literárních podkladů a konzultovány s vedením společnosti XY s r.o., následně byly dotazníky verifikovány.

##### Zaměstnanci

Mezi zaměstnanci bylo šetření provedeno za účelem zjištění názorů a představ o CRM v dané společnosti a také úrovně vztahů se zákazníky. K šetření byli vybráni zaměstnanci z vedení společnosti, zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky, a ti, kteří budou CRM strategii realizovat. Bylo rozdáno 22 dotazníků, z nichž se vrátilo 18 vyplněných kusů, návratnost tedy činí 82%. Dotazníky byly rozdány v papírové podobě. Otázky v dotazníku byly uzavřené s výjimkou poslední otázky, která byla otevřená. Ve čtyřech případech uzavřených otázek existovala volba možnosti „jiné“, kde existoval prostor pro specifikaci odpovědi. Počet zaměstnanců z jednotlivých útvarů, v nichž respondentům byly rozdány dotazníky, je možné odečíst z následujícího grafu. Dotazníky jsou anonymní a z důvodu znemožnění identifikace v rámci úzkého kruhu kolegů jsou vynechány úvodní údaje týkající se pohlaví, doby zaměstnání ve firmě atd.



Graf 1: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle útvarové příslušnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

## Zákazníci

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi 20 nejvýznamnějšími zákazníky, u kterých přesáhl objem tržeb v roce 2010 250 000 Kč a doba spolupráce se společností XY s r.o. je delší jednoho roku. Z dvaceti dotazníků se navrátilo sedmnáct, návratnost činila 85 %. Dotazníky byly zákazníkům rozeslány v elektronické podobě emailem na základě dohody se společností XY s r.o., která poskytla potřebné kontakty. Otázky v dotazníku byly uzavřené, hodnocení probíhalo převážně na stupnici hodnot 1 až 5, přičemž hodnota jedna byla považována za nejlepší. V jednom případě respondenti volili mezi charakteristikami produkce. A v případě poslední otázky měli možnost pro vyjádření připomínek – otázka otevřená. Na podnět společnosti XY s r.o. jsou zákazníci označeni čísly a budou uvedeny pouze údaje, které neumožní jejich identifikaci. V rámci následující tabulky bude uveden přehled sedmnácti zákazníků, kteří dotazník vrátili, s objemem tržeb v roce 2010, dobou spolupráce a odvětvím průmyslu jejich působení. Zákazníci, kteří se dotazníkového šetření nezúčastnili, se podíleli na tržbách společnosti XY s r.o. v roce přibližně 10 %.

*Tabulka 1: Přehled respondentů dotazníkového šetření mezi zákazníky*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Zákazník	Tržby 2010 [Kč]	Doba spolupráce	Odvětví průmyslu
1.	12 000 000	3 roky	Vakuová technika
2.	9 000 000	4 roky	Telekomunikační průmysl
3.	9 000 000	7 let	Telekomunikační průmysl
4.	6 500 000	7 let	Elektrotechnický průmysl
5.	2 000 000	2 roky	Chemický průmysl
6.	1 500 000	7 let	Potravinářský průmysl
7.	1 500 000	7 let	Telekomunikační průmysl
8.	1 500 000	4 roky	Měřidla
9.	1 000 000	5 let	Potravinářský průmysl
10.	750 000	8 let	Telekomunikační průmysl
11.	750 000	2 roky	Elektrotechnický průmysl
12.	250 000	7 let	Letecký průmysl
13.	1 000 000	8 let	Letecký průmysl
14.	250 000	5 let	IT
15.	500 000	2 roky	Vakuová technika
16.	250 000	1 rok	Chemický průmysl
17.	250 000	1 rok	Letecký průmysl

Výstupy z dotazníkového šetření jsou uvedeny v bodech 8.1 a 8.2, samotné dotazníky jsou uvedeny v přílohách PI a PII diplomové práce.

### **5.3 Výsledky diplomové práce**

Výsledkem zpracování diplomové práce je splnění primárního a dílčích cílů, tedy vytvoření projektového řešení strategického rozvoje podniku XY s r.o. se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky a dalších výše zmíněných cílů a formulace CRM strategie.

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY, S R.O.

Z důvodu nutnosti použití údajů, které si popisovaná společnost nepřeje zveřejnit, byl použit název společnosti XY s r. o. a některé hodnoty byly přepočítány pomocí koeficientů.

- Název společnosti: XY s r.o.
- Sídlo firmy: Zlínský kraj, ČR
- Předmět činnosti dle obchodního rejstříku:
  - Kovoobrábění.
  - Velkoobchod.
  - Zprostředkování.
  - Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů.
  - Zámečnictví.
- Právní forma: Společnost s ručením omezeným.
- Vlastníci:
  - Právnícká osoba ABC, s r.o. – většinový podíl.
  - Právnícká osoba EF, a.s. – menšinový podíl.
- Základní kapitál: 70 348 500 Kč.
- Počet zaměstnanců rok 2010: 94

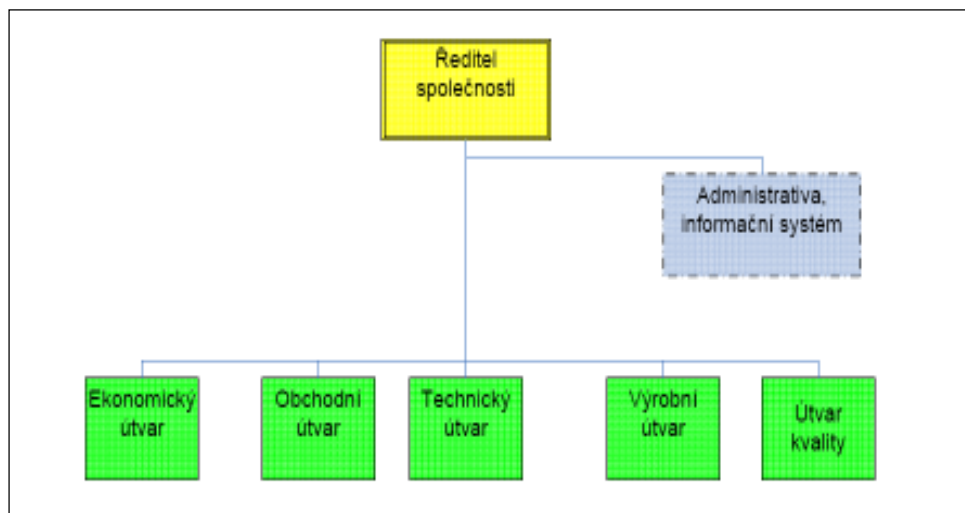
### 6.1 Historie společnosti XY s r.o.

Za minulého politického režimu byl ve Zlínském kraji vybudován závod produkující výrobky pro letecký průmysl. Po revoluci v roce 1989 byl podnik transformován, změnila se právní forma společnosti, nutná byla i změna výrobního programu jako důsledek změny odbytišť a nové konkurence. Problémy, do kterých se společnost EF, a.s. dostala po revoluci, vyústily v roce 1993 v rozdělení výrobního areálu mezi nově založené obchodní společnosti, které zůstaly spojeny se zakladatelem - holdingovou společností EF, a.s. Jednou ze společností založených v roce 1993 byla i společnost ABC s r. o., ze které vznikla v roce 1997 vyčleněním části podniku analyzovaná společnost XY s r.o. V současnosti je hlavní náplní činnosti společnosti XY s r.o. kovoobrábění.

### 6.2 Organizační struktura společnosti XY s r.o.

Organizační struktura společnosti XY s r.o. je liniově štábní, s využitím štábní jednotky v podobě administrativní a IT podpory. Hierarchie je v rámci aplikované organizační struktury jasně daná, stejně tak je jasná otázka příkazovací pravomoci. Podpůrnou funkci pro

všechny prvky organizační struktury plní štáb, který nemá rozhodovací pravomoc, ale funguje jako poradní orgán.



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti XY s r.o.

Zdroj: [27]

### 6.3 Strategického řízení společnosti XY, s r. o.

**Vize společnosti XY, s r. o. je definována následovně:**

Trvale fungovat na optimální úrovni výroby zaručující efektivní využívání vlastních výrobních kapacit, zajistit trvalé dosahování přirozené výnosnosti vloženého kapitálu a růst tržní hodnoty společnosti, při kladení důrazu na vypracování a udržení image uznávaného a spolehlivého partnera. [27]

Vize společnosti vyjadřuje představu vedení podniku XY s r.o. o budoucím směru vývoje podniku a zachování konkurenceschopnosti, dává jednotný podklad pro řízení společnosti a pro směřování energie zaměstnanců.

**Strategické cíle společnosti XY s r.o.**

Společnost XY s r.o. definuje své strategické cíle do těchto bodů:

- útlum stávajících méně rentabilních výrobních programů,
- hledání nových zákazníků,
- stabilizace zákaznického portfolia,
- minimalizace nákladové struktury,
- zvyšování efektivnosti a hospodárnosti všech činností,
- rozvoj stávajících rentabilních výrobních programů,

- vyhledávání a realizace nových výrobních programů,
- obnova technologií,
- vytvoření soustavy řídicích prvků nutných k zabezpečení cílů společnosti v oblastech ekonomického, obchodního a technického růstu společnosti. [27]

Při analýze návaznosti strategických cílů na vizi společnosti lze konstatovat, že uvedené cíle mají na vizi logickou návaznost a budou podnik směřovat k naplnění vize. Problémem v definici strategických cílů je absence stanovení konkrétních hodnot a času na dosažení cílů. Je tedy nemožné plnění cílů průběžně hodnotit a závěrem určit, zda bylo cíle dosaženo.

### **Strategie společnosti:**

Strategií společnosti, která povede k dosažení stanovených cílů, je směřovat základní technické, ekonomické, výrobní činnosti k:

- integraci dodavatelů,
- vytváření přímých odbytových cest,
- spolehlivosti,
- rentabilitě,
- využitosti vlastního kapitálu,
- nabídce produktů nadprůměrné kvality,
- flexibilitě,
- diversifikaci,
- snižování nákladů,
- růstu zisku.

Ve strategických dokumentech není vynechána oblast lidských zdrojů, společnost si uvědomuje hodnotu lidského kapitálu. A uvědomuje si, že k efektivnímu výkonu a naplnění všech vytyčených cílů je nutno vytvořit tým schopných, výkonných a loajálních zaměstnanců, ochotných naplňovat podnikatelské záměry společnosti a zároveň vytvářet prostředí pro realizaci jejich profesní kariéry. V řízení společnosti je preferován osobní přístup při vytváření transparentního prostředí, které stimuluje spolupráci na všech úrovních vedení společnosti. [27]

### 6.3.1 Rozvoj společnosti XY s r.o. na období tří let

Firma definuje ve svých interních strategických dokumentech rozvoj podniku, rozdělený do třech základních oblastí, a to do oblasti výroby, do oblasti prodeje, nákupu a marketingu a do oblasti kvalitativního rozvoje. Následující popis oblastí rozvoje podniku vychází z interních strategických dokumentů společnosti XY s r.o. Samotná existence strategických dokumentů svědčí o tom, že firma vnímá strategické řízení jako důležité, tvorba strategických dokumentů je pozitivním prvkem firemního řízení.

#### 1, Oblast výroby:

Ve výrobní oblasti bude třeba analyzovat jednotlivé organizační činnosti a to hlavně plánování kapacit a lidských zdrojů a optimalizovat je z hlediska nákladů. Bude třeba zpracovat návrhy na rozšíření stávajícího systému sledování provozu technologie v návaznosti na výrobní zakázky. Tento návrh bude během dalších let realizován. Prioritou nadále bude dodržování termínů dodání se současným zlepšováním nebo alespoň udržením kvality výroby, která je v současnosti na velmi solidní úrovni. Pro zvýšení efektivnosti interní komunikace je třeba prohloubit spolupráci a sdílení informací s ostatními útvary. Dále bude třeba řešit otázku zefektivnění práce s IS v oblasti výroby, použitelnosti IS v plánování výroby a v dalších oblastech, které mají na výrobu vliv. Po prvním roce stabilizace a nákladového zefektivnění bude třeba v dalších letech pokračovat v obměně zastaralé technologie, protože její stávající provoz je velmi nákladný z hlediska provozu a údržby. Bude třeba najít cesty k zajišťování kvalitních lidských zdrojů. [27]

#### 2, Oblast prodeje, nákupu, marketingu

Oblast nákupu je třeba směřovat k cílenému tlaku na dodavatele vedoucímu k udržení cen nebo k jejich snížení. Tato představa je podmíněna každodenní komunikací s partnery a je podmíněna uzavíráním rámcových smluv na odběr většího objemu zboží, abychom docílili požadovaného efektu. Bude také zachován standard pro řízení platebních podmínek, logistiky a vysoké kvality. V obchodní činnosti se budou rozvíjet pevné obchodní svazky se stávajícími odběrateli. Z pohledu struktury a frekvence objednávek výrobků došlo k radikální změně v tom, že nyní jsou výrobní požadavky limitovány minimálním množstvím a krátkým dodacím termínem bez adekvátní predikce. Tato fakta způsobují termínové a kapacitní kolize. Jako možné řešení se jeví obměna zákaznické struktury, kde budou již na začátku nastavena pravidla pro vzájemný vztah. Marketingové aktivity jsou nahrazo-

vány pracovníky obchodního oddělení, jelikož společnost XY, s r.o. nemá samostatné oddělení, které by mohlo nezávisle pracovat na rozvoji potenciálních zákazníků. [27]

### 3, Oblast kvalitativního rozvoje

Oblast kvalitativního rozvoje se zabývá ekonomickou výkonností společnosti. Cílem pro dané období je dosáhnout minimálně vlastní finanční stabilitu a vytvořit podmínky pro ekonomický rozvoj. Plánování kvalitativního rozvoje probíhá na základě hodnot soustavy podnikových ukazatelů (zisk, tržby, náklady, mzdy, zásoby atd.). Na základě těchto základních kritérií je oblast kvalitativního rozvoje ve spolupráci s obory technickými, výrobními, marketingovými základním nástrojem pro dosažení takových ekonomických hodnot, které zabezpečí finanční zdraví společnosti. [27]

#### 6.3.2 SWOT analýza strategického řízení společnosti XY s r.o.

*Tabulka 2: SWOT analýza strategického řízení společnosti XY s r.o.*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stanovená vize.</li> <li>-Návaznost strategických cílů na vizi.</li> <li>-Vnímání strategické hodnoty lidského kapitálu</li> <li>-Provázanost prvků strategického řízení.</li> <li>-Modernizace strojního zařízení a technologií</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cíle nemají stanovené hodnoty.</li> <li>-Nelze průběžně hodnotit plnění cílů.</li> <li>-Cíle nejsou měřitelné.</li> <li>-Složitá formulace oblasti strateg. rozvoje.</li> <li>-Absence CRM strategie.</li> <li>-Není definováno zaměření podniku do určitého segmentu trhu.</li> <li>-Malý prostor věnovaný konkurenci.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Moderní metody strategického řízení</li> <li>-Nedostatky a nedokonalost konkurence</li> <li>-Potřeby zákazníka</li> <li>-Možnosti řízení vztahů se zákazníky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nerealizovatelné zákaznické požadavky</li> <li>-Strategické aliance konkurentů</li> <li>-Úroveň strategického řízení konkurentů</li> </ul>

#### Silné stránky

Strategické řízení ve společnosti XY je na dobré úrovni. Základem pro strategické řízení je srozumitelně formulovaná vize, v níž vedení společnosti určuje aspekty, na které se bude společnost soustředit a které bude rozvíjet. Vize je ve společnosti XY s r.o. správně chápána jako prvek, od kterého se odvíjí strategické řízení. Schopnost podniku určit směr bu-



doucího vývoje na delší období považují za silnou stránku. Správnost stanovení směru vývoje podniku je pravidelně zkoumána, v případě potřeby aktualizována.

K naplnění podnikové vize dochází prostřednictvím strategických cílů. Propojení vize a strategických cílů existuje, což lze považovat za další silnou stránku. Jedině návaznost strategických cílů na vizi totiž zajistí, že podnik směřuje do stavu definovaného vizí. Provázanost strategického řízení však nekončí u strategických cílů. Celý systém strategického řízení podniku je provázaný, pro dosažení cílů jsou definovány strategie, od kterých se odvíjí plánování provozních činností.

Ve strategických dokumentech je řešena i otázka lidského kapitálu, společnost má jasně definovanou strategii pro práci s lidskými zdroji. Lidé jsou základním stavebním prvkem firmy a jejich správný výběr, vhodné chování k nim, vytvoření dobrého pracovního prostředí a umožnění seberealizace, přinese firmě jejich loajalitu, pracovní nasazení a plnění vytyčených cílů.

Společnost chápe modernizaci strojního zařízení a technologií jako strategicky důležitou aktivitu. V plánech strategického rozvoje z oblasti výroby je modernizaci strojního zařízení a technologií věnována pozornost. Je nutné podotknout, že kdyby společnost opominula stránku modernizace strojového parku, nebyla schopná udržet si konkurenceschopnost na světové ani domácí úrovni. Pro udržení schopnosti plnění stupňujících se požadavků zákazníka je nutné disponovat výrobním zařízením a technologií, která umožní požadavky splnit. Proto považují modernizaci strojního zařízení a technologií zabudované ve strategických dokumentech podniku za silnou stránku.

### **Slabé stránky**

Nejzávažnějším nedostatkem zjištěným v systému strategického řízení je porušení pravidla SMART u stanovení cílů. Podnik sice definuje cíle pro oblast, funkci nebo veličinu, na které chce pracovat, ale nestanovuje konkrétní hodnotu veličiny, které chce dosáhnout a časový úsek, během něhož má dojít k naplnění cíle.

Od první slabé stránky se odvíjí druhý nedostatek strategického řízení a to nemožnost průběžného vyhodnocování stavu plnění cíle. Z popsaného problému plyne nemožnost přizpůsobování strategií vývoji plnění strategického cíle. A konečně i třetí slabina, dosažení cíle lze hodnotit pouze v rovině zvýšení, či snížení dané veličiny. To se jeví jako nedostatečné. Všechny tři zmíněné problémy s absencí konkrétních hodnot cílů snižují efektivitu strategického řízení společnosti a znesnadňují práci zaměstnancům.

Formulace úmyslů společnosti v oblasti strategického rozvoje se jeví jako příliš složitá a také těžko srozumitelná pro běžného zaměstnance, který je vytížen rutinní činností a nemá prostor pro hlubší zamyšlení a zkoumání dokumentů strategického rozvoje. Proto bych doporučil méně obsáhlou, heslovitou formulaci, která bude srozumitelná, a bude u ní existovat větší pravděpodobnost, že se jí zaměstnanec bude zabývat.

Oblast řízení vztahů se zákazníky je u společnosti XY s r.o. nerozvinutá, neexistuje žádný koncept CRM, společnost neřídí své vztahy se zákazníky. Společnost má problémy v úspěšnosti ve výběrových řízeních. Tvorba trvalejších vztahů přinášejících hodnotu může být pro společnost rozhodující v otázce přežití v současném dynamicky se měnícím prostředí.

Podnik nespecifikuje segment nebo segmenty, do kterých by chtěl jako dodavatel zaměřit svou výrobu. Škála odvětví, kterou v současnosti podnik obsluhuje, je poměrně široká, stejně jako zákaznické požadavky z různých odvětví, což by mohlo z dlouhodobého hlediska vést k snížení schopnosti vyhovět všem přáním zákazníků na odpovídající úrovni.

Ve strategických dokumentech není téměř věnována pozornost konkurenci, což může být pro společnost nebezpečné. V případě pozdních reakcí na vývoj trhu, konkurence a požadavku zákazníků ztrácí společnost konkurenceschopnost.

### **Příležitosti**

Příležitosti se firmě nabízí v podobě možnosti aplikace moderních přístupů strategického řízení. Například uplatnění všech bodů pravidla SMART skýtá pro firmu příležitost výrazného zefektivnění strategického řízení podniku. Stanovení hodnot cílů by umožnilo jejich průběžné měření, vyhodnocování a následné přizpůsobení strategií.

Další příležitostí plynoucí z aplikace moderních přístupů strategického řízení je zvýšení efektivity, respektive zjednodušení formulace strategických dokumentů, což by napomohlo k eliminaci slabé stránky podniku. Moderní přístupy nabádají k tomu, aby tyto formulace byly srozumitelné a pochopitelné napříč celou organizací. Zjednodušení formulací strategického rozvoje by umožnilo i řadovým pracovníkům více porozumět úmyslům vedení a bylo by pro ně snadnější se na plnění těchto úmyslů podílet. Je důležité si uvědomit, že plány v oblasti strategického rozvoje budou vždy realizovány prostřednictvím výkonů zaměstnanců a že je tedy nezbytné, aby první překážkou v plnění úmyslů společnosti nebyla samotná formulace těchto úmyslů.

Nedostatky a nedokonalosti konkurence představují pro podnik příležitost v podobě možnosti zabránit jejich tržní pozice. Při aplikaci metod analýz konkurence a jejich vyhodnocování do strategického řízení podniku by se zvýšila možnost včasné reakce na nepřipravenost konkurence.

Rostoucí potřeby a požadavky zákazníků představují pro podnik příležitost v případě jejich včasné identifikace a schopnosti jejich naplnění. Pro využití této příležitosti je nutné v rámci strategického řízení se této oblasti věnovat, stanovit metody a postupy, které zajistí připravenost podniku a včasnou identifikaci těchto potřeb a požadavků.

Metody managementu poskytují metodiku pro tvorbu hodnotných vztahů se zákazníky, ve využití zkušeností odborníků na CRM vidím další příležitost podniku XY s r.o. Zařazení konceptu CRM do strategického řízení společnosti je příležitostí, která by při svém naplnění společnosti poskytla nástroj pro tvorbu pevných, stabilních a dlouhodobých vztahů se zákazníky. V případě, že by společnost dosáhla zmíněných charakteristik ve vztazích k zákazníkům, byla by pravděpodobně životaschopná v delším časovém úseku.

### **Hrozby**

Zvyšování zákaznických požadavků je pro podnik hrozbou v případě, že na ně nebude schopen reagovat, strategie podniku nebudou dostatečně flexibilní a podnik bude v plnění potřeb zaostávat za konkurencí.

Potencionální hrozbu představují také strategické aliance konkurentů schopných realizovat větší množství zakázek, vytvářet synergické efekty, snižovat náklady a zvyšovat kvalitu.

Další eventuální hrozbou je, že konkurence bude aktivnější v aplikaci nejnovějších poznatků strategického řízení a fungování jejich organizací se stane pro zákazníka přitažlivější. Nebezpečí nedostatečného důrazu na vlastní rozvoj, sledování konkurence a podnikového okolí může vést k zaostání v oblasti strategického rozvoje či rozvoje technologického. Obzvláště zaostání v oblasti technologií může mít na podnik zásadní dopady, stejně tak jako špatné stanovení strategického rozvoje.

## **6.4 Ekonomická situace společnosti XY, s r.o.**

Společnost XY, s r.o. se jako většina společností nevyhnula dopadům ekonomické krize. Globální ekonomická krize se v podniku nejcitelněji projevila v roce 2009. Ještě v roce 2008 společnost registrovala poptávku po svých produktech, která převyšovala kapacitní možnosti společnosti. Koncem roku 2008 se začaly objevovat signály možného dopadu

krize na společnost XY s r.o. v podobě výkyvů v poptávce směrem dolů. V roce 2009 se signály z konce minulého roku ukazují jako pravdivé a v poptávce odběratelů po produktech společnosti XY se projevuje světová ekonomická situace, která způsobila pokles poptávky odběratelů. Nedostatek zakázek, omezení výroby a nestabilní prostředí vedly k propouštění zaměstnanců. Společnost se snažila řešit situaci hledáním nových zákazníků. Rok 2009 firma XY s r.o. končí se záporným hospodářským výsledkem. Za úspěch v podmínkách krize se dá považovat i to, že firma zůstala při životě a schopna pokračovat ve své funkci i v dalších obdobích. V následujícím roce 2010 se situace začíná obracet k lepšímu. Objem zakázek zadaných odběrateli vytyžil kapacitu podniku na plánované úrovni. V 2. polovině roku 2010 byla dokonce překročena hodnota očekávaných tržeb, poptávka po produktech vykazovala rostoucí tendenci. Hospodářský výsledek za rok 2010 byl kladný, ovšem negativně ovlivněný častou poruchovostí strojů, která vedla k nárůstu nákladů na opravu. Čas potřebný k opravě snížil kapacitu podniku, proto nebylo možné obsloužit všechny zákaznické požadavky a realizovat všechny potenciální tržby.

#### 6.4.1 Vybrané ekonomické ukazatele

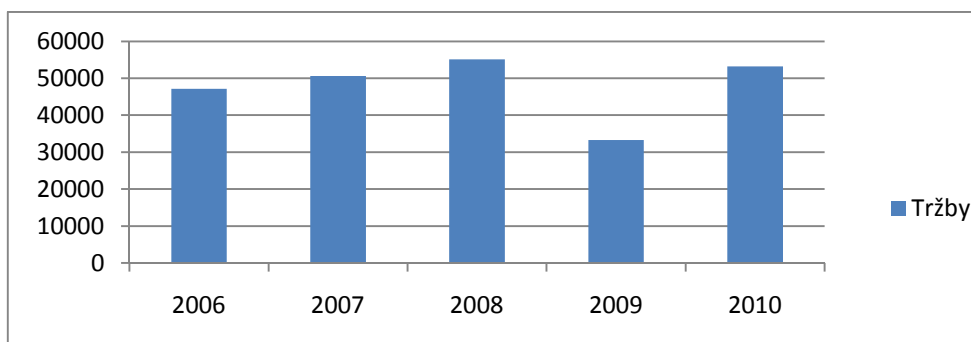
V následujícím textu jsou zobrazeny vybrané ekonomické ukazatele za období 2006 až 2010 z důvodu nastínění ekonomické situace podniku XY s r.o. Hodnoty jsou zkresleny zvoleným koeficientem z důvodu znesnadnění identifikace společnosti.

##### 1, Tržby

*Tabulka 3: Tržby společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč*

*Zdroj: [27]*

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby (tis. Kč)	47153	50629	55129	33274	53161



*Graf 2: Tržby společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč*

*Zdroj: [27]*

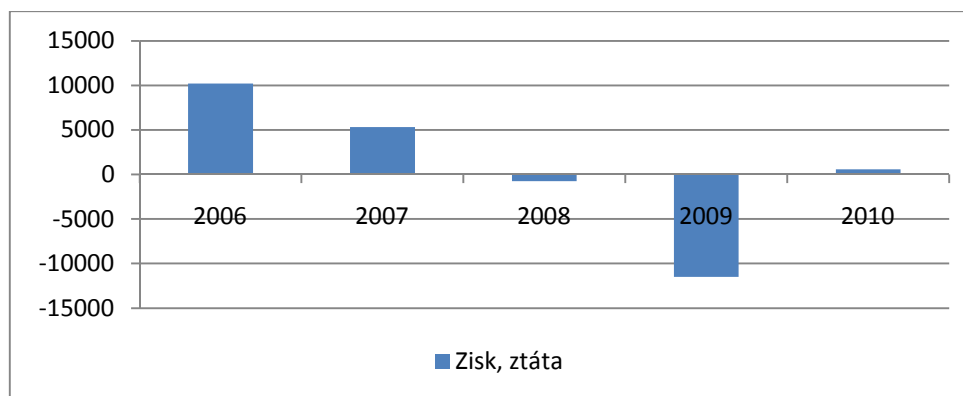
Z pohledu na tržby společnosti v daných letech je možné vysledovat rostoucí charakter s výjimkou roku 2009, kdy byla poptávka po produkci firmy ovlivněna světovou ekonomickou krizí. Je možné říci, že během roku 2010 se společnost dostala opět do bývalého trendu růstu tržeb a že se s krizí dokázala vyrovnat.

## 2, Zisk, ztráta

Tabulka 4: Zisk společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč

Zdroj: [27]

	2006	2007	2008	2009	2010
Zisk, ztráta	10210	5335	-753	-11501	566



Graf 3: Zisk společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč

Zdroj: [27]

Zisk dosažený v roce 2006 odpovídal výši zisku dosahovaného v předchozích dvou obdobích. V roce 2007 došlo k poklesu zisku téměř na polovinu výše zisku minulého roku. Ve sledovaném období pěti let byla zaznamenána ztráta v roce 2008, hospodářský výsledek tohoto období byl však ovlivněn zúčtováním nákladů za používání ochranné známky holdingovou společností EF, a.s., kdyby nenastala tato operace, je hospodářský výsledek kladný a srovnatelný s minulým obdobím. V následujícím roce 2009 se společnost potýká s problémem nedostatku zakázek a jejich nestabilitou, ztráta vzniklá v důsledku této situace přesáhla hodnotu jedenácti a půl milion korun. Rok 2010 je rokem, kdy se společnost dostává z problémů spojených s nedostatkem zakázek, opět se jí daří plnit výrobní kapacity a i hospodářský výsledek se vrací do kladných hodnot.

### 3, Ukazatele likvidity, rentability a finanční nezávislosti

*Tabulka 5 Ukazatele likvidity, rentability a finanční nezávislosti společnosti XY, s r.o.*

*Zdroj: [27]*

	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Okamžitá likvidita – 1. stupeň</b>	4,25	3,20	2,00	1,45	1,87
<b>Pohotová likvidita – 2. stupeň</b>	6,86	4,98	4,98	2,71	3,67
<b>Běžná likvidita – 3. stupeň</b>	8,72	6,33	4,30	3,99	5,33
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	22,27%	10,99%	-1,30%	-28,86%	0,38%
<b>Rentabilita vlastního kapitálu</b>	24,97%	12,23%	-1,50%	-33,84%	0,45%
<b>Finanční nezávislost</b>	0,89	0,90	0,87	0,85	0,83
<b>Zadluženost</b>	0,11	0,10	0,13	0,15	0,13

Hodnoty ukazatelů likvidity se všech případech pohybují nad doporučenými hodnotami, které jsou pro běžnou likviditu v rozmezí od 1 do 2,5, pro pohotovou likviditu od 0,7 do 1,2 a pro okamžitou likviditu je doporučená hodnota v rozmezí od 0,2 do 0,5. Společnost XY s r.o. je tedy schopna hradit své krátkodobé závazky. Likvidita pohybující se nad doporučenými hodnotami svědčí o tom, že společnost drží dlouhodobě velké množství oběžných aktiv.

Hodnoty rentability dosažené v roce 2006 a 2007 naznačují dobrou výkonnost firmy. V roce 2008 se obě sledované hodnoty rentability dostávají do záporných čísel, na čemž má opět podíl zúčtováním nákladů za používání ochranné známky holdingovou společností EF, a.s. V roce 2009 se na rentabilitě viditelně podepsala hospodářská krize. Rentabilita v roce 2010 potvrzuje identifikovaný trend, který směřuje podnik k výkonnosti dosahované před událostmi způsobenými ekonomickou krizí.

Podnikový ukazatel finanční nezávislosti zobrazuje výši vlastního kapitálu proti výši aktiv. Hodnoty zadluženosti se pohybují pro podnik v přijatelných mezích.

### 6.5 Zaměření výroby

Společnost XY s r.o. působí v rámci kovoobráběcího průmyslu. Zaměřuje se na rotační a nerotační třískové obrábění. Společnost vlastní moderní výrobní zařízení, což umožňuje i obrábění složitějších obrobků. Výroba je realizována od malých 100 kusových dávek až po série o 10 000 kusech obrobků. Ve firmě se využívá CNC technologií, firma je schopna do určité míry zajistit montáž komponentů. Vzhledem k množství oblastí, do kterých firma

dodává, a k odlišným požadavkům v těchto odvětvích musí být výroba společnosti flexibilní, schopná se přizpůsobit požadavkům.

Firma dodává produkty nejčastěji do těchto oblastí:

- vakuová technika,
- elektrotechnický průmysl,
- průmyslová regulace měření,
- letecký průmysl,
- automobilový průmysl,
- potravinářský průmysl,
- zdravotnictví,
- chemický průmysl.

## 6.6 Charakteristika odvětví

Odvětví kovoobráběcího průmyslu patří v ČR k tradičním. Zaměření českých podniků zahrnuje celou škálu strojírenství - těžký strojný průmysl, středně těžký, lehké strojírenství, či přesné strojírenství. Český strojný průmysl má dobré jméno i ve světě, patří k tradičním výrobcům. Strojírenský průmysl je rozmístěn po celé České republice, představuje významnou část HDP a zaměstnává významný počet lidí. Jak na světové úrovni, tak na úrovni českého regionu existuje ve strojírenském průmyslu obrovská konkurence a typický je přebytek nabídky nad poptávkou. Dodavatelé jsou často v moci odběratelů a jejich cenových požadavků.

Nejvýznamnější částí českého strojírenství je automobilový průmysl, mimo automobilový průmysl lze české strojírenské podniky rozdělit na ty, co nemají vlastní vývoj, a vyrábějí na základě odběratelských požadavků, a na ty, co provádějí vývoj ve vlastní režii.

## 6.7 SWOT analýza podniku XY s r.o.

Základem pro další rozhodování o strategickém rozvoji podniku je provedená SWOT analýza.

Interní prostředí	
S - Silné stránky	W- Slabé stránky
Nízká fluktuace personálu, Loajální zaměstnanci, Znalosti zaměstnanců, Technické zázemí, Řízení výroby, Kvalita produkce, Systém výběru dodavatelů, Vedení společnosti Vytížení kapacit.	Jazykové dispozice, IT dovednosti, Logistika, Úspěšnost ve výběrových řízeních, Práce s potencionálními zákazníky, Absence konceptu CRM, Nestálost obchodních vztahů.
O - Příležitosti	T - Hrozby
Zahraníční trhy Jednotný evropský trh Telekomunikační průmysl, Možnosti CRM, Možnosti komunikace prostř. ITC, Strategická partnerství, Oslabená konkurence.	Konkurence odebere TOP zákazníky, BRIC, EU trh, Dopady krize na klíčové zákazníky, Vývoj technologií, Vývoj kurzu koruny, Politická situace ČR.
Externí prostředí	

Obrázek 7: SWOT analýza podniku XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

**Silné stránky společnosti XY s r.o.:**

Na prvním místě mezi silnými stránkami zmíním nízkou fluktuaci personálu, která umožňuje společnosti dlouhodobě zvyšovat hodnotu základního prvku společnosti – lidského kapitálu. Personální složení firmy XY s r.o. je stabilní, bez častých změn a nadměrného nutnosti vyhledávání nových zaměstnanců. Trvalé složení personálu a znalost firemních procesů činí ze zaměstnanců odborníky schopné podílet se na růstu hodnoty firmy.

Za další silnou stránku považuji loajalitu zaměstnanců vůči společnosti. Vztahy mezi zaměstnanci a společností jsou na dobré úrovni, trvalého a pevného charakteru. Společnost chápe hodnotu lidského kapitálu a od toho odvíjí politiku vztahů se zaměstnanci, což se zúročuje loajálností zaměstnanců.

Silná stránka číslo tři vychází z vhodné personální politiky, nízké fluktuace a loajality zaměstnanců; konkrétně jde o znalosti zaměstnanců, kde existuje vhodný poměr mezi nabytým vzděláním a zkušenostmi zaměstnanců z praxe, doplněných o školení a rozvoj. Zmíněné skutečnosti dávají společnosti pevný základ pro výkon svojí funkce. Co se týká tech-



nického zázemí pro výrobu, dosahuje společnost dobré úrovně, pravidelně investuje do obnovy a modernizace strojového parku.

Důležitým prvkem pro udržení konkurenceschopnosti, který je ve společnosti aplikován, je aktualizace a přizpůsobování technologií a metod používaných ve výrobě. Vedení společnosti si uvědomuje, že z hlediska technologických postupů a metod ve výrobě, není možné zůstat stát na místě, ale je nutné přizpůsobit trendům, inovovat a zavádět nové technologické postupy a metody, což se ve společnosti realizuje.

Kvalita produkce je další faktor, o který se může společnost při jednání se zákazníkem opřít. V oblasti kvality produkce dosahuje společnost nadprůměrných výsledků díky úrovni řízení výroby a kvalifikovanému personálu. Kvalita je ve společnosti považována za důležitý faktor pro dosažení úspěchu.

V e společnosti XY s r.o. je zakořeněn systém výběru dodavatelů, který společnost považuje za velmi propracovaný a důsledný. Řízení výběru dodavatelů materiálu zajišťuje společnosti dodávky materiálu s nejlepším poměrem mezi cenou a kvalitou. To se projevuje v nákladech společnosti a následných cenách produkce.

Firmu vede tým kvalifikovaných odborníků vybavených velkým množstvím zkušeností z praxe. Vedení společnosti je dlouhodobě oporou pro funkci celého podniku.

I přes nízkou úspěšnost ve výběrovém řízení je společnost schopná vytížit výrobní kapacitu na přijatelnou úroveň.

#### **Slabé stránky společnosti XY s r.o.:**

Jazykové schopnosti zaměstnanců nepovažuje společnost za dostatečné a vzhledem k objemu tržeb plynoucích ze zahraničních zakázek je nutné se zaměřit na rozvoj jazykového vzdělávání a zaměstnance motivovat k rozvoji dovednosti komunikace v cizím jazyce.

Na vyšší úrovni by měly být dovednosti personálu společnosti v oblasti práce s informačními technologiemi, aby mohl být využit potenciál podnikového informačního systému.

Další nedostatečně rozvinutou podnikovou oblastí je logistika a skladování, kde úroveň logistických procesů neodpovídá požadavkům, využití IT technologií je v této oblasti nízké. Skladovací kapacita podniku je nízká.

Nízká úspěšnost ve výběrových řízeních již byla zmíněna v kontextu s vytížením. Pro získání dostatečného počtu zakázek se musí společnost účastnit velkého množství výběrových řízení, což je náročné nákladově i z pohledu lidských zdrojů.

Další nedostatečně rozvinutou oblastí je vyhledávání potenciálních zákazníků, zde není stanoven žádný koncept pro hledání nových zákazníků, oblast není řízena, nejsou určeny segmenty trhu, na které se má společnost zaměřit, propagace společnosti je na nízké úrovni. Schopnost získat potenciální zákazníky úzce souvisí se schopností je vyhledat. Bez vyhledávání potenciálního zákazníka – zákazníka, který bude mít o produkty a služby společnosti zájem, je složité vytvořit obchodní vztah.

Ve společnosti není aplikován koncept CRM, což lze považovat za další nedostatek. Společnost nevyužívá konceptu řízení vztahů se zákazníky, obtížně udržuje dlouhodobé stabilní obchodní vztahy. Ve společnosti neexistuje IT podpora ani pro dílčí prvky CRM, v rámci podnikového informačního systému není aplikován modul CRM, který by sice nemohl být využit bez koncepce CRM na potenciální úrovni, ale mohly by být využity jeho dílčí funkce. V současnosti existuje pouze databáze kontaktů na zákazníky, komunikace se zákazníkem je archivována v emailech pracovníků. Informace nejsou sdíleny, nejsou dostupné.

Dalším závažným problémem, se kterým se společnost potýká, je nestálost obchodních vztahů. Společnost se potýká s výkyvy v poptávce, realizace zakázek pro konkrétního zákazníka je nepravidelná.

#### **Příležitosti společnosti XY s r.o.:**

Světový trh se strojírenskými produkty je obrovský. Poskytuje velké množství nových potenciálních odběratelů, často náročných odběratelů, spolupráce s nimi a uspokojování jejich požadavků by mohly pozitivně ovlivnit vývoj společnosti. Jednou z příležitostí společnosti XY s r.o. je zvyšovat podíl zahraničních zakázek a vytvářet si dobré jméno v zahraničí. Další příležitost plyne z politického vývoje ČR. Příslušnost ČR v Evropské unii poskytuje podniku lepší podmínky pro účast na evropském trhu. Je zvýhodněn oproti podnikům ze zemí, které nejsou součástí EU.

Trh s telekomunikačními technologiemi má velký potenciál, neustále rozvíjí. Podíl na objemu tržeb plynoucích z telekomunikačního průmyslu do podniku XY s r.o. je nejvýraznější. Zaměření do této oblasti by mohlo být pro podnik zajímavé a výnosné.

Další příležitostí je hledání strategických partnerů, což by podniku přineslo zajištění stabilních zákazníků s pravidelnými odběry produkce, pravidelné příjmy, zjednodušilo plánování a ulehčilo po nákladové stránce (náklady vynaložené na účast ve výběrových řízeních). Zaměření společnosti na získání strategického obchodního partnera nebo více partnerů, kteří by se svou poptávkou výrazným způsobem podíleli na vytížení kapacit společnosti, by umožnilo společnosti se soustředit na rozvoj vlastních procesů místo neustálého zajišťování specifických zakázek.

Moderní IT skýtá širokou škálu možností komunikace s potenciálními zákazníky a propagace společnosti na trhu. Využití této příležitosti by zvýšilo povědomí o firmě a zvýšilo pravděpodobnost tvorby nového obchodního vztahu.

Při odeznívání ekonomické krize je vhodné zanalyzovat situaci, ve které se ocitla konkurence, vyhodnotit oslabené konkurenty a pokusit se zabrat jejich tržní pozici, jejich zákazníky.

#### **Hrozby společnosti XY s r.o.:**

Možnost přetažení TOP zákazníků konkurencí je pro společnost silnou hrozbou. Jde o skupinu zákazníků, která je pro společnost klíčová z pohledu objemu zakázek a doby trvání spolupráce. Jejich odchod ke konkurenci by společnosti způsobil vážné problémy a jejich nahrazení jinými zákazníky by bylo složité.

V souvislosti se světovou globalizací se společnost XY s .r.o. dostává do kontaktu se zahraniční konkurencí. Aktuálně se za velkou hrozbu považují konkurence ze zemí BRIC. Prudce rozvíjející se ekonomiky zemí BRIC představují hrozbu ve většině oblastí produkce, výjimkou není ani strojírenství. Ve strojírenství je pravděpodobně největší hrozbou Čína, která se rozpíná i v oblastech, kde by mohla ohrozit společnost XY s r. o. V Rusku je strojírenská výroba tradiční, schopná vývozu do oblastí EU, kde představuje ohrožení pro firmu XY s r.o. Země označované zkratkou BRIC mají velký rozvojový potenciál, jejich technologie jsou stále vyspělejší a disponují levnou pracovní silou, což dává podnikům z těchto zemí výhodu při cenotvorbě.

Jednotný evropský trh je uveden i v příležitostech, ale zároveň představuje také hrozbu v podobě vyspělé konkurence ze západních zemí a také snížení státní ochrany českých výrobců před konkurencí z EU.

Společnost by mohla ohrozit nízká schopnost vyrovnat se s dopady globální krize klíčových zákazníků – nebezpečí může představovat pokles jejich poptávky.

Výrazné nebezpečí pro podnik může znamenat zaostání v úrovni vyspělosti používaných technologií v porovnání s konkurencí, což by znamenalo ztrátu schopnosti konkurovat a ztrátu schopnosti plnit zákaznické požadavky.

Další potenciální hrozbou je vývoj kurzu koruny. Vzhledem k tomu, že společnost podstatnou část produkce vyváží do zahraničních zemí, může negativní vývoj měnového kurzu společnosti XY způsobit potíže.

Ohrožení může představovat i politická situace v ČR, která je nejasná, s těžko odhadnutelným vývojem a s možností změn, které mohou mít negativní dopady na podnik.

## 6.8 PEST analýza

Pro hlubší poznání prostředí, ve kterém společnost XY s r.o. působí a ve kterém bude realizovat projekt, bude v následujícím textu vypracována PEST analýza. Výstupy z PEST analýzy jsou směrodatné pro projekt a jeho specifikaci.

*Tabulka 6: PEST analýza*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Politické prostředí</b>	<b>Ekonomické prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ČR součástí EU</li> <li>-Jednodušší přístup na trh EU</li> <li>-Politický vývoj ČR nejasný</li> <li>-Nestabilní vládní situace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-HDP ČR roste, inflace nízká, úrokové míry nízké, nezaměstnanost okolo 7 %.</li> <li>-Tržby z průmyslové produkce rostou.</li> <li>-Podniky se vyrovnávají s dopady krize.</li> <li>-Ožívují se trhy se strojírenskou produkcí.</li> </ul>
<b>Sociální a kulturní prostředí</b>	<b>Technologické prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Stárnutí populace</li> <li>-Ubývá lidí v produktivním věku</li> <li>-Stoupá počet VŠ vzdělaných</li> <li>-Nedostatek vyučených řemeslníků, dělníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Energetická náročnost ČR průmyslu</li> <li>-Dobrá úroveň transferu technologií</li> <li>-Využívání IT technologií v podnicích</li> <li>-Možnost komunikace prostřednictvím ITC</li> </ul>

### Politické prostředí

ČR je součástí EU, tato skutečnost mění podmínky pro podnikatelské subjekty v ČR, což nese nové možnosti volby dodavatelů, ale i nové možnosti pro zákazníky. Jednotný evropský trh přináší zrušení cel na produkci pohybující se v rámci EU. Přináší nové možnosti odbytu, ale také zvyšující se úroveň konkurence.

Vývoj politické situace v průběhu roku 2011 je těžko odhadnutelný a nejasný, část politické moci uchopily nově vzniklé subjekty s těžko předvídatelnými záměry a těžko čitelným pozadím fungování. Pozice dříve dominantních stran se oslabil, vývoj návrhů legislativních změn je proměnlivý a vše doprovází nestabilní vládní situace, která potenciálně může znamenat změny v personálním obsazení ministerstev a činí tak politickou situaci ještě méně čitelnou.

### Ekonomická situace

1, **Globální ekonomická situace** – Světové ekonomiky se vyrovnávají s dopady krize. Tempo hospodářského růstu ekonomik je nerovnoměrné. Ve finančním sektoru přetrvávají potíže. Existuje vysoké zadlužení států v rámci Evropské unie, vývoj ekonomické situace v rámci EU je nerovnoměrný. V USA se predikuje meziroční růst HDP v roce 2011 o 3% a v EU 27 o 1,8 %. V roce 2012 se očekává meziroční nárůst HDP v USA o 3,1 % a v EU 27 o 2,1 %. [22]

2, **Rostoucí HDP ČR** – Při pohledu na nominální HDP ČR lze říci, že ČR přestála ekonomickou krizí bez výraznějšího poklesu produktu a že se přes mírný pokles v roce 2009 vrací k rostoucímu trendu nastoupenému v minulosti. Hodnoty reálného HDP potvrzují návrat k rostoucímu trendu, ale také ukazují, že pokles nominálního HDP v roce 2009 byl zmírněn růstem cen. Ministerstvo financí ČR predikuje růst českého HDP v roce 2011 o 1,9 % a v roce 2012 o 2,12 %. [22]

*Tabulka 7: : Nominální a reálný HDP ČR v mld. Kč – výdajová metoda*

*Zdroj: [17]*

	2006	2007	2008	2009	2010
HDP nominální[mld. Kč]	3222,4	3535,5	3689,0	3625,9	3667,4
HDP reálné - ceny roku 2000 [mld. Kč]	2809,3	2981,6	3055,0	2928,3	2997,0

3, **Nízká inflace ČR** – Roční průměry inflace se pohybují na nízkých hodnotách, výjimkou byl z tohoto pohledu rok 2008, kdy inflace dosáhla 6,3 %. V 6. měsíci roku 2011 činila míra inflace 1,9%, v souvislosti s avizovanými změnami sazeb DPH se očekává v budoucnu mírný nárůst inflace.

Tabulka 8: Vývoj inflace v ČR

Zdroj: [17]

	2006	2007	2008	2009	2010
Inflace – roční průměr	2,5	2,8	6,3	1,0	1,5

4, **Míra nezaměstnanosti** se v průběhu roku 2010 pohybovala kolem 7 procentních bodů. V letech 2008 a 2009 je možné zaznamenat poměrně vysoký nárůst, který byl způsoben dopady ekonomické krize na českou ekonomiku. Začátkem roku 2009 začíná být evidován trvalý nárůst OSVČ. Ministerstvo financí předpovídá v souvislosti s ekonomickým oživením pokles nezaměstnanosti v roce 2011 na 6,9 % a dále do budoucna mírný pokles výše nezaměstnanosti. [22]

Tabulka 9: Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: [17]

	2006	2007	2008	2009	2010
Míra nezaměstnanosti	7,1%	5,3%	4,4%	6,7%	7,3%

5, **Úrokové míry** vyhlášené ČNB jsou aktuálně na velmi nízké úrovni. V sedmém měsíci roku 2011 činí 2T repo sazba 0,75 %, diskontní sazba 0,25 %, lombardní sazba je na úrovni 1,75 % a povinné minimální rezervy jsou stanoveny ve výši 2 %.

Vývoj úrokových sazeb vyhlášených ČNB je znázorněn v příloze PIII.

#### 6, Vývoj tržeb z průmyslové produkce

Procentní meziroční změny tržeb z české průmyslové produkce jsou znázorněny níže. Z uvedených hodnot je patrné promítnutí krize v průmyslu, doložené poklesem tržeb v letech 2008 a dále pak v roce 2009. V dalším období jsou tržby z průmyslové produkce rostoucí.

Tabulka 10: meziroční změny tržeb z průmyslové produkce v ČR

Zdroj: [17]

	2006	2007	2008	2009	2010
% změny tržeb z prům. produkce	8,5 %	14,1 %	-0,3	-15,9	9,8

#### Sociální a kulturní prostředí

V prvním čtvrtletí roku 2011 evidoval ČSÚ v ČR 10 535,8 tisíce obyvatel. Ve struktuře českého obyvatelstva existuje trend stárnutí, v roce 2007 poprvé převýšil počet seniorů

starších 65 let počet mladistvých obyvatel do 15 let. Podíl obyvatel produktivním věku klesá od roku 2009, kdy dosáhl svého maxima. V roce 2010 činil podíl produktivních obyvatel na celkové české populaci 70,6 %, senioři ve věku 65 a více let představovali 15,2 procenta populace a mladiství do 15. roku života činili 14,2 %. I přes klesající podíl lidí v produktivním věku je složení obyvatelstva v porovnání se západoevropskými zeměmi příznivé. Nastolený trend by měl dle predikcí pokračovat, mělo by ubývat obyvatel v produktivním věku, naopak přibývat seniorů, jejichž počet bude převyšovat počet obyvatel do 15 let života. [22]

V oblasti vzdělání obyvatelstva se zvyšuje počet vysokoškolsky vzdělaných občanů, naopak klesá počet obyvatel vzdělaných pro dělnické a řemeslné profese. Tato skutečnost může v budoucnu podnikům způsobit potíže při obsazování zmíněných pracovních profesí kvalifikovanými pracovními silami.

Kulturně jsou obyvatelé orientováni na západ, velkou mírou ovlivnění západními médii. Životní styl se zrychluje, přibližuje se západnímu stylu života.

### **Technologické prostředí**

Úroveň užívaných technologií je jedním z ukazatelů konkurenceschopnosti ekonomiky. Věda a výzkum jsou v ČR na dostatečné úrovni, avšak vazby na firemní sektor jsou slabé, což způsobuje problémy při uplatnění vědeckých a výzkumných poznatků v praxi, firmy by měly tyto poznatky přetvářet v inovace. Úroveň používaných technologií je klíčová pro úspěch podnikových subjektů. I přes slabé vazby věda, výzkum - firemní sektor, se ČR při mezinárodním porovnání řadí k zemím s dobrou úrovní transferu technologií. Naopak jako nejproblematictější se jeví oblast dostupnosti nejnovějších technologií. [14]

Energetická náročnost technologií používaných v českém průmyslu je vysoká, v tomto ohledu se ČR řadí mezi nejhorší země EU – 27. Energetická náročnost by při zvýšení cen energií mohla oslabit konkurenceschopnost celé ekonomiky. [14]

Ve sféře podnikového řízení je ve většině případů neodmyslitelné využívání informačních a komunikačních technologií, jež se staly základem pro efektivnější řízení podniků a jsou srovnatelné se systémy používanými ve zbytku EU. Při porovnání objemu investic vztahenému k HDP mezi zeměmi EU se řadí ČR k průměru tohoto uskupení. [14]

### 6.8.1 PEST analýza metodou MAP

Tabulka 11: PEST analýza metodou MAP

Zdroj: Vlastní zpracování

	Faktor	Analýza působení	Predikce vývoje
<b>Politické f.</b>	ČR součást EU	Jednotný trh, zvýšení konkurence i příležitostí	Zvyšování konkurence, nadnárodní podniky
	Politický vývoj	Nestabilní situace	Předpoklad změn politické struktury
<b>Ekonomické f.</b>	HDP	Návrat k rostoucímu trendu	Očekává se další růst
	Tržby z prům. produkce	Rostoucí charakter po krizi	Růst se očekává i do budoucna
	Strojírenský trh	Výrazné oživení po krizi	Růst produkce
<b>Sociální f.</b>	Populace	Stárnutí, úbytek produktivních	Trend by měl pokračovat
	Vzdělání	Roste VŠ vzdělaných, ubývá počet vyučených	Problémy při obsazování dělnických pozic
<b>Technologické f.</b>	Energetická náročnost průmyslu	Zatěžuje životní prostředí i podniky	Tlaky na snížení náročnosti
	Technologie	ČR na dobré úrovni	Tlaky na zlepšení vazby věda - praxe

## 6.9 Porterova analýza

Tabulka s vyhodnocením sil pro potřeby Porterovy analýzy je umístěna v příloze PIV diplomové práce.

**Síla dodavatelů**, respektive jejich vyjednávací síla je nízká. Ve strojírenství existuje mnoho dodavatelů materiálu a polotovarů. Je možné vybírat z domácích i zahraničních dodavatelů. Materiál a polotovary jsou dostupné ve všech úrovních kvality, cenová škála je široká. Dodavatelé mají slabou vyjednávací pozici. Pravděpodobnost nezajištění potřebných dodávek je nízká.

**Hrozba vstupu potenciálních konkurentů** je ve strojírenství identifikována jako vysoká, jednak souvisí s jednotným evropským trhem, kde se omezily bariéry pro dovoz do ČR. Dále tuto hrozbu představuje Čína, jejíž strojírenství se rozvíjí a je schopné vyrábět s nižšími náklady. Přístup k distribučním kanálům pro potenciální konkurenty není zvláště omezen. Jako bariéra vstupu se jeví vysoká kapitálová náročnost.

**Síla odběratelů** je vysoká, obrovská konkurence v odvětví a boj o zakázky činí odběratelské pozice velice silné. Typickým příkladem je automobilový průmysl, kde existují přípa-



dy, kdy dodavatelé musí v podstatě respektovat cenu určenou automobilkou, nebo nedodávat. Existují tlaky na snižování ceny a zvyšování kvality. Zákazníci jsou citliví na změny ceny.

**Substituty** – Jelikož firma nevyrábí vlastní výrobek a dodává pouze komponenty dle zákaznickova zadání, je obtížné hodnotit možnost vzniku substitutů. Spíše je vhodné hovořit o možnosti nahrazení firmy v rámci dodavatelského řetězce.

**Konkurenční rivalita** je obrovská, jak již bylo zmíněno v předešlém textu, strojírenství je v ČR tradičním odvětvím. Počet konkurentů je vysoký. V potaz se musí brát i konkurence ze zahraničí. Fixní náklady v odvětví jsou poměrně vysoké, což nutí podniky vytěžovat kapacity. Konkurence má zájem na přebírání zákazníků.

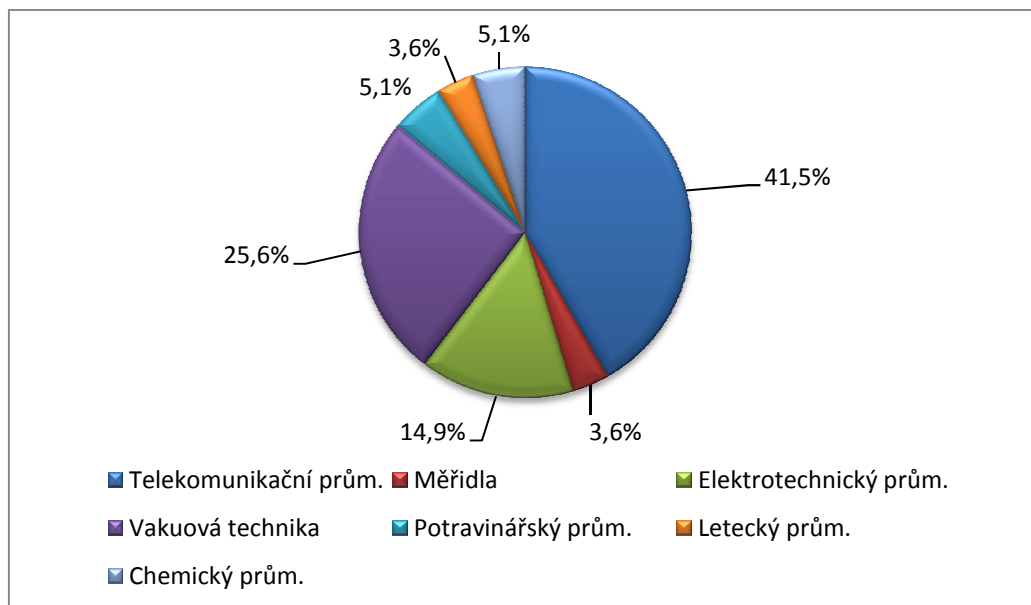
## 6.10 Zákaznické portfolio společnosti XY s r.o.

Společnost XY s r.o. obsluhuje širokou škálu zákazníků z různých odvětví průmyslu. V roce 2010 měli na obratu největší podíl odběratelé z telekomunikačního průmyslu, dále pak odběratelé vakuové techniky. Významnou část tržeb představuje také export do zahraničí. Významní zákazníci společnosti sídlí v Evropské unii. Na následujícím grafu bude zobrazeno rozložení tržeb v roce 2010 mezi nejvýznamnějšími zákazníky.

*Tabulka 12: Rozdělení hlavních zákazníků dle odvětví a podílů odvětví na objemu tržeb*

*Zdroj: [27]*

Odvětví	Podíl na objemu tržeb
Telekomunikační průmysl	41,5%
Měřidla	3,6%
Elektrotechnický průmysl	14,9%
Vakuová technika	25,6%
Potravinářský průmysl	5,1%
Letecký průmysl	3,6%
Chemický průmysl	5,1%



*Graf 4: Rozdělení hlavních zákazníků dle odvětví a podílu odvětví na objemu tržeb*

*Zdroj: [27]*

Vzhledem k tomu, že významná část tržeb v roce 2010 plyne ze zahraničních zákazníků, bude v následující tabulce zobrazen procentuálně poměr objemu tržeb plynoucích z domácích a zahraničních odběratelů.

*Tabulka 13: Rozdělení zahraničních a domácích odběratelů dle objemu tržeb v roce 2010*

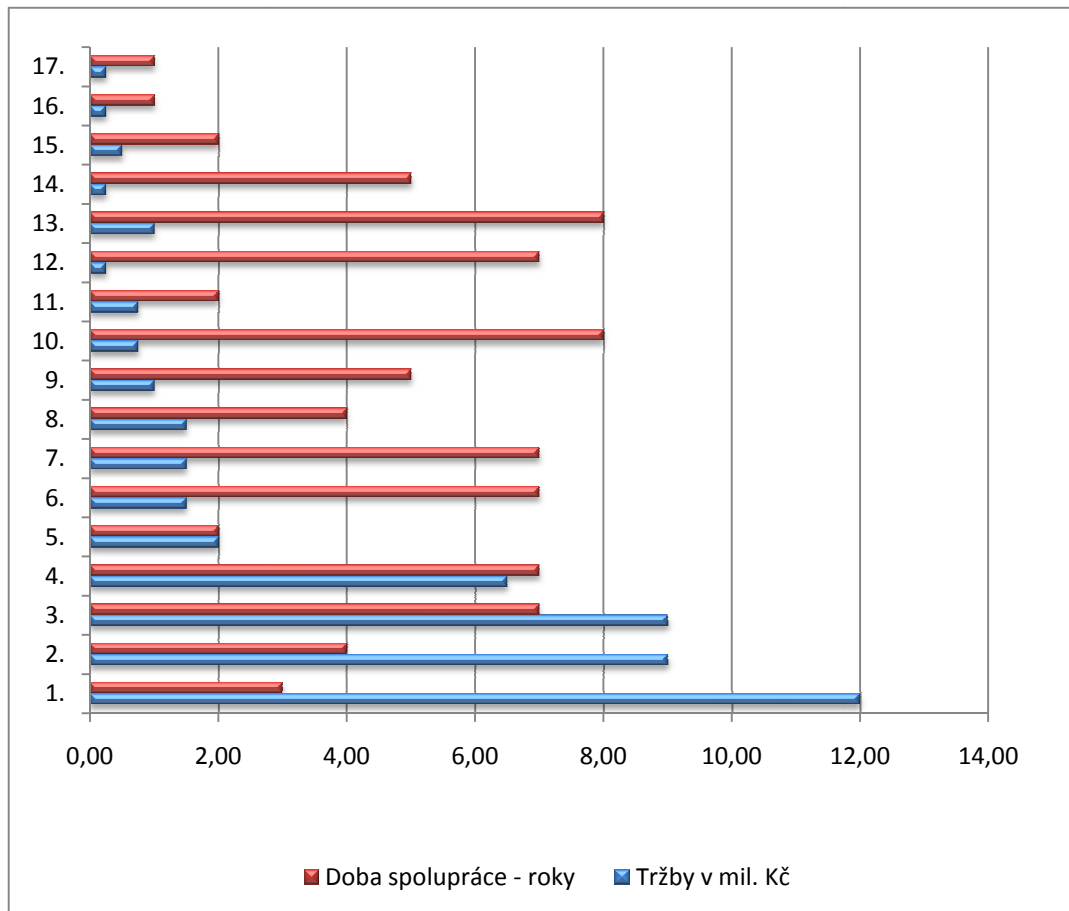
*Zdroj: [27]*

Domácí odběratelé	64%
Zahraniční odběratelé	36%

Dle objemu tržeb a délky spolupráce společnost řadí mezi klíčové odběratele dvacet zákazníků, kteří mají více než devadesátiprocentní podíl na tržbách, které dosahují v roce 2010 celkového objemu 53 161 000 Kč. Zákazníci, které společnost neřadí mezi klíčové, se podílejí v roce 2010 na tržbách 4 411 000 Kč.

V následující části bude pro bližší znázornění struktury zákazníků uveden graf, který ukazuje zároveň objem tržeb klíčových zákazníků v roce 2010 a dobu spolupráce se společností XY s r.o. Z grafu je patrné, že společnost těží největší objem tržeb ze zákazníků číslo 1 až 4, jejichž tržby představují v roce 2010 téměř 70% celkových tržeb a délka spolupráce s nimi se pohybuje v rozmezí tří až sedmi let. Tito čtyři zákazníci jsou pro podnik životně důležití a udržení spolupráce s nimi je nezbytné. Dále lze tuto skupi-

nu rozdělit na zákazníky s tržbami od jednoho do dvou milionů Kč. A skupinu s tržbami od 0,25 milionu Kč do jednoho milionu Kč bych doporučil zařadit mezi zákazníky, kteří nejsou považováni za klíčové.



Graf 5: Doba spolupráce a objem tržeb v roce 2010 klíčových zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost neaplikuje žádný zvláštní přístup k zákazníkům, neposkytuje žádný nadstandardní servis v podobě call center, zákaznické linky. Reklamace či stížnosti se řeší individuálně na podnět. Postup v případě reklamace je daný procesním uspořádáním podniku. Společnost nevede žádnou databázi s informacemi o zákaznících, jediné, co vytváří, je seznam kontaktů na zákazníky v elektronické podobě a archivace emailové komunikace.

**SWOT analýza zákaznického portfolia spol. XY s r.o.**

*Tabulka 14: SWOT analýza zákaznického portfolia společnosti XY s r.o.*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Podíl tržeb z telekomunikačního průmyslu.</li> <li>-Dlouhodobá spolupráce s TOP zákazníky.</li> <li>-Schopnost získat zahraniční zákazníky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nepravidelnost spolupráce</li> <li>-Absence konceptu CRM u XY s r.o.</li> <li>-Neexistuje databáze informací o zákaznících</li> <li>-Zákazníci nejsou dostatečně segmentováni.</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tvorba pevnějších a stabilnějších vztahů se zákazníky.</li> <li>-Zaměření se na TOP zákazníky.</li> <li>-Zavedení konceptu CRM.</li> <li>-Vytvoření IT podpory pro CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Levné substituty – BRIC.</li> <li>-Ztráta zákazníků z TOP.</li> <li>-Ztráta zahraničních zákazníků - konec tlaku na světovou kvalitu produkce.</li> </ul>

## 7 ANALÝZA CRM VE SPOLEČNOSTI XY S R.O.

### 7.1 Analýza CRM ve spol. XY

Analýza CRM byla zpracována na základě informací poskytnutých společností XY s r.o. Strategie pro řízení vztahů se zákazníky není ve firmě XY s r.o. vypracována, rovněž není zaveden koncept ani metodika pro řízení vztahů se zákazníky. Společnost XY s r.o. není v oblasti CRM aktivní. Způsob komunikace a tvorba se zákazníkem se odvíjí od schopností a postupů jednotlivých zaměstnanců. Informace získané během této komunikace nejsou obecně přístupné, jsou v moci daného zaměstnance, který rozhoduje o jejich použití. Společnost vede pouze seznam kontaktů na zákazníky a archivuje emailovou korespondenci ve schránkách pracovníků, kteří ji vykonávají.

Společnost si uvědomuje absenci konceptu řízení vztahů se zákazníky, obzvláště po ekonomické krizi, kdy se potýkala s problémy s poptávkou, by chtěla klást větší důraz na tvorbu trvalejších partnerských vztahů. Podrobnější informace o pohledu na CRM ve společnosti vyplynou z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

### 7.2 Analýza CRM ve společnosti XY v rámci strategického řízení

Jelikož CRM není ve společnosti XY s r.o. aplikováno, není možné analyzovat jeho pozici v rámci strategického řízení. Bude však vytvořen koncept pro zavedení CRM do strategického řízení, procesní struktury podniku.

#### SWOT analýza CRM ve společnosti XY s r.o.

*Tabulka 15: SWOT analýza CRM ve společnosti XY s r.o.*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
-Seznam kontaktů -Archivace emailové komunikace	- Neexistuje strategie CRM -Vztahy k zákazníkům nejsou řízeny Neexistuje databáze informací o zákaznících
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
-Stabilní vztah k zákazníkovi -Omezení možností konkurence na přebrání zákazníka	-Vyspělejší konkurence v oblasti CRM -Zákazník nespokojen s úrovní CRM

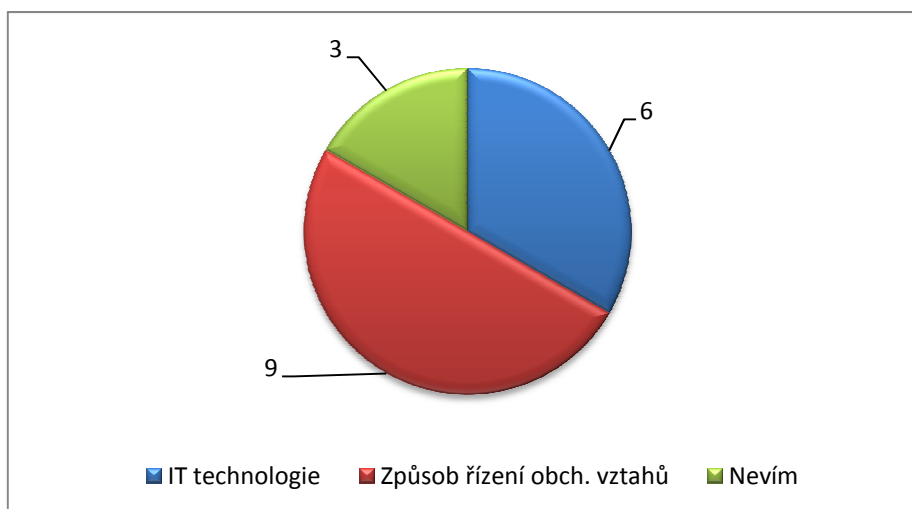
## 8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jako podklad pro tvorbu projektu bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a vybranými zákazníky. Výstupy z provedených šetření jsou prezentovány v rámci bodu 8.1 a 8.2.

### 8.1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

#### 1, Povědomí o CRM mezi pracovníky.

Z uvedených odpovědí plyne, že devět zaměstnanců má základní představu o konceptu CRM, což lze hodnotit jako pozitivní základ pro realizaci projektu. Dalších šest si pod pojmem CRM představuje informační technologii. Na tuto skutečnost se bude nutné zaměřit a tuto mylnou představu eliminovat. Jako pozitivní skutečnost hodnotím, že většina zaměstnanců o CRM slyšela a mají základní orientaci v moderních přístupech managementu. Zbývá tři nemají zatím představu o pojmu CRM.



Graf 6: Otázka:1 Povědomí o CRM mezi zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

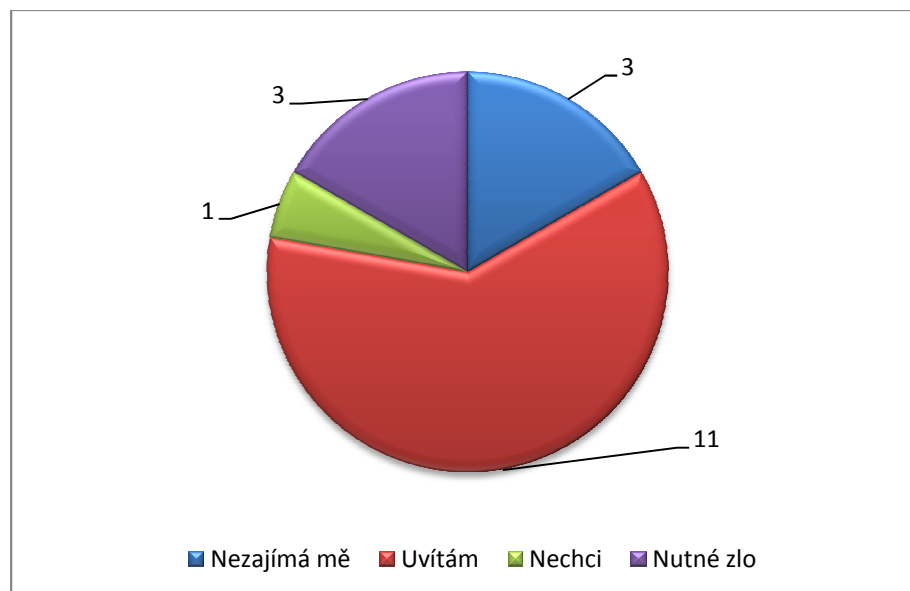
#### 2, Vnímání přínosu CRM pro podnik.

Při hodnocení této otázky je nutné vzít v potaz otázku předešlou, která eliminovala možnost odpovědět na otázku č. 2 pro tři respondenty, kteří nemají žádnou povědomost o CRM. CRM jako přínosný krok pro podnik vnímají tři respondenti. Dalších osm respondentů vidí v CRM přínosy, ale není o přínosu CRM přesvědčeno zcela. Zbývá čtyři vnímají CRM jako nepotřebnou záležitost, jako zbytečnou investici. Z uvedených odpovědí lze vyvodit, že ve společnosti XY s r.o. je CRM mezi zaměstnanci vnímáno spíše pozitivně,

při detailnějším seznámení s CRM je pravděpodobné, že se podíl o CRM pozitivně smýšlejících pracovníků zvýší.

### 3, Jak byste přijal zavedení konceptu CRM?

Nadpoloviční většina respondentů, konkrétně jedenáct, by zavedení CRM uvítala. Zbylí respondenti odpovídali ve třech případech, že zavedení konceptu CRM vnímají jako nutné zlo. U dalších třech jde zavedení konceptu mimo jejich zájmy. Jeden respondent uvedl, že CRM nechce. Z těchto faktů plyne, že mezi zaměstnanci je ve většině případů dobrá půda pro realizaci zavedení CRM a se zbylými je možné pracovat. Negativní odpovědi mohou být spojeny i s představami o náročnosti CRM na zručnost při práci IT, což je nutné eliminovat během školení.

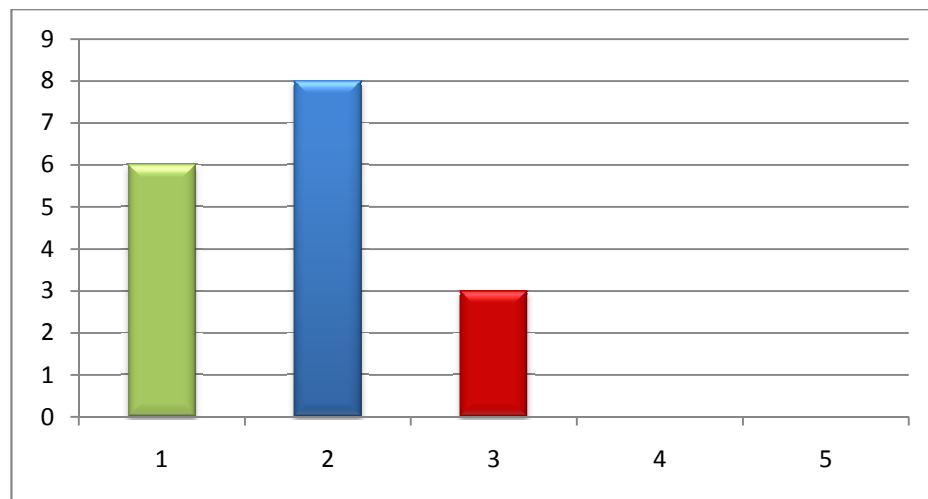


Graf 7: Otázka 3: Přijetí konceptu CRM do podniku  
Zdroj: Vlastní zpracování

### 4, Hodnocení vztahů mezi společností a zákazníky.

Hodnocení bylo provedeno na škále 1 až 5 při principu hodnocení jako „ve škole“. Hodnoty 4 a 5 nebyly uděleny ani v jednom případě. Zaměstnanci tedy vnímají chování společnosti k zákazníkům jako dobré. Jelikož chování společnosti k zákazníkům reprezentují právě zaměstnanci, je možné odpozorovat, že společnost i její zaměstnanci si zákazníků váží a chápou je jako velice důležitý prvek fungování podniku a jako zdroj příjmů. Tento poznatek je velice důležitý a znamená, že zaměstnanci jsou schopni se k zákazníkovi chovat v určitých mezích pravidel. Při zdůraznění důležitosti budování vztahu se zákazníkem jsou schopni se tohoto procesu účastnit. Dále je nutné upozornit, že většina zaměstnanců

vidí ve svém chování prostor ke zlepšení, což je pozitivní. Pro jaké hodnocení se zaměstnanci rozhodli je možné vyčíst z následujícího grafu.



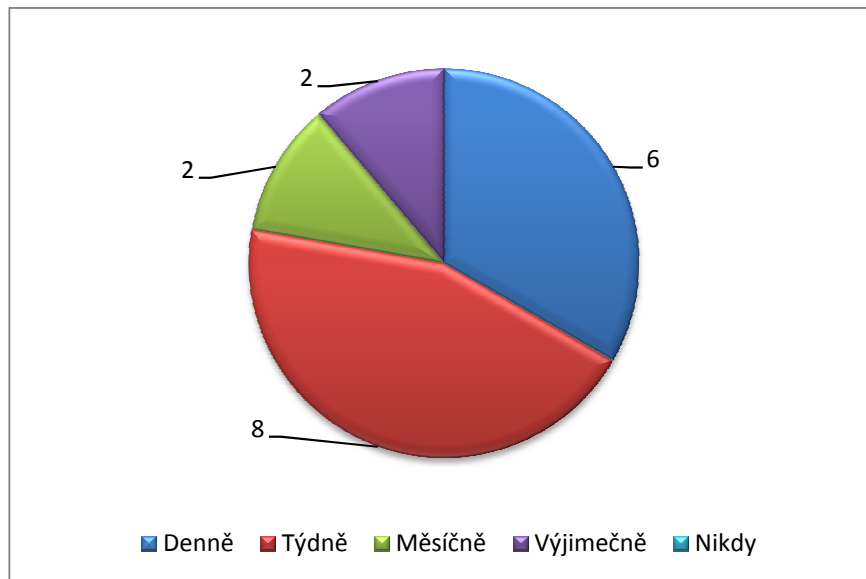
*Graf 8: Hodnocení vztahu firmy k zákazníkům*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **5, Frekvence kontaktů se zákazníky.**

Dle očekávání a podle výběru dotazovaných bylo možné předvídat, že každý ze zaměstnanců se dostane do kontaktu se zákaznickými zástupci. Frekvence kontaktů se zákazníkem je u většiny zaměstnanců vysoká, což je dáno povahou výroby podniku XY s r.o. a také absencí vlastního výrobku, tzn. že společnost vyrábí dle zákaznických požadavků a často také dle zákaznickovy výkresové dokumentace, což vyžaduje velké množství komunikace, doladování a upřesňování. Společnost také realizuje zakázky menšího charakteru, které jsou však na komunikaci neméně náročné. Pět dotazovaných je v kontaktu se zákazníkem denně, dalších osm se do kontaktu se zákazníkem dostává každý týden. U zbylých dotazovaných je frekvence kontaktu nižší, až výjimečná. Činnost společnosti je náročná na komunikaci se zákazníkem, čemuž by měl odpovídat i způsob komunikace pro efektivní využití zdrojů.





Graf 9: Otázka 5: Frekvence kontaktů se zákazníkem

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6, Druh komunikace se zákazníkem.

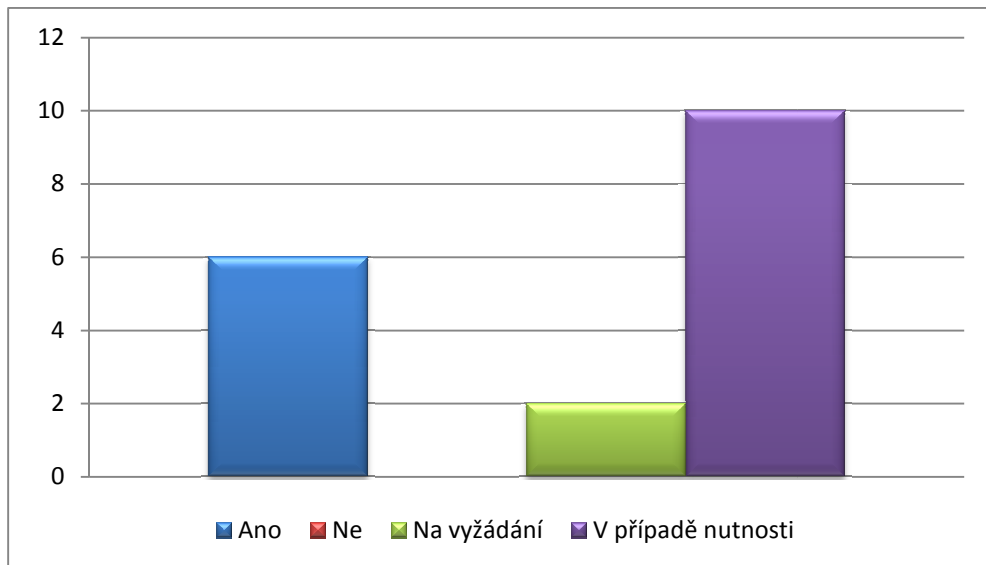
Z hlediska využívání druhu komunikace nebyly výsledky nijak zvlášť překvapivé. U této otázky bylo možné volit více odpovědí. 12 dotazovaných uvedlo, že využívá mimo jiné osobní setkání. Všech 18 respondentů využívá e-mailu a telefonu. V jiných způsobech 4 respondenti uvedli dopisovou formu, pro případy potřeby formálnější způsobu komunikace.

## 7, Uchování informací o zákazníkovi

Jako problematická se jeví oblast uchovávání informací, kde neexistuje jednotná databáze týkající se zákazníků. Zaměstnanci k uchování těchto informací využívají vlastní paměť a zápisky či poznámky vedené v papírové nebo počítačové podobě. Obě tyto formy jsou neefektivní z pohledu celopodnikového využití, ztrát a deformací.

## 8, Sdílení získaných informací.

Výše uvedené způsoby uchování informací naznačují složitost a zdlouhavost při sdílení informací mezi zaměstnanci. Pouze šest zaměstnanců uvedlo, že informace sdílí bez omezení. Deset z dotazovaných informace poskytuje pouze v případě nutnosti, zbylí respondenti informace poskytují pouze na vyžádání. Sdílení informací v rámci podniku je velice důležité a lze ho označit za velice důležitý prvek. Při vzniku informačních bariér se snižuje efektivita počínání podniku. Stav v podniku XY s r.o. je v této oblasti neuspokojivý vinou nedostatečného ITC zabezpečení i vinou lidského faktoru.

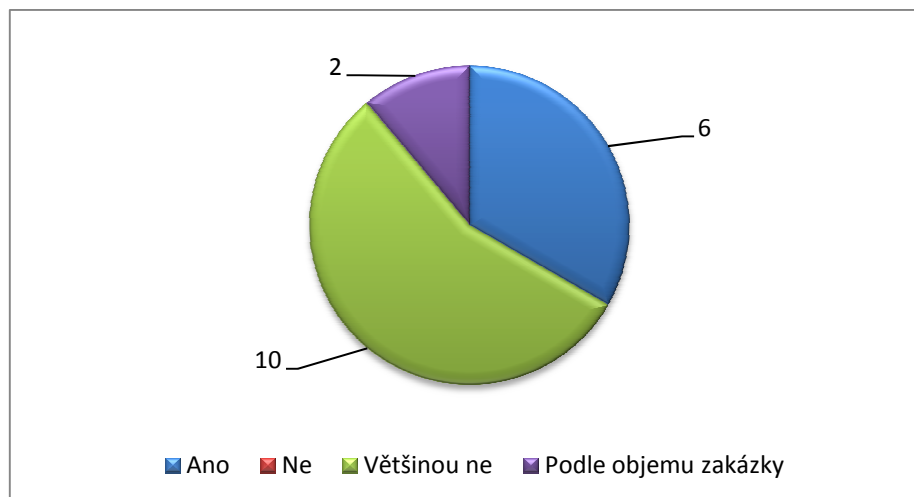


Graf 10: Otázka č. 8: Sdílení informací o zákaznících mezi zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

## 9, Diference v přístupu k odlišným zákazníkům

Účelem této otázky bylo stanovit, zda dotazovaný personál aplikuje odlišný přístup k zákazníkům s odlišnou významností pro podnik, zda se důležitým zákazníkům dostává nadstandardního přístupu. Větší část respondentů (deset z nich) uvedla, že ve většině případů nečiní v přístupu k zákazníkovi rozdíly. Dva dotazovaní mění své chování dle objemu konkrétní zakázky, tzn. že při lukrativních zakázkách jsou schopni poskytnout nadstandardní přístup. Zbylých šest rozlišuje zákazníky dle jejich významnosti a od toho odvíjí přístup k nim. Z výsledků plyne, že v rámci zavedení konceptu CRM bude nutné segmentovat zákazníky dle významnosti a priorit podniku, dále budou muset být stanovena pravidla přístupu k jednotlivým segmentům a způsob kontroly jejich dodržování tak, aby byly dodržovány určité standardy dlouhodobějšího charakteru, které eliminují volby zaměstnanců v přístupu k různým zákazníkům podle jimi stanovených kritérií a aby naopak měl tento přístup základ ve strategii podniku.



Graf 11: Otázka č. 9: Odlišnost přístupu k zákazníkům

Zdroj: Vlastní zpracování

### 10, Hodnocení aktivity společnosti při hledání potenciálních zákazníků.

Oblast oslovování potenciálních zákazníků a hledání nových odbytišť pro svou produkci je důležité pro zajištění dlouhodobé životaschopnosti podniku. Skutečnosti zjištěné prostřednictvím dotazníkového šetření ukazují, že tato činnost není ve společnosti příliš rozvinutá. Pouze 1 respondent považuje aktivitu společnosti za dostatečnou. Další dva vnímají společnost v hledání potenciálních zákazníků jako aktivní, ale neúspěšnou. Dva dotazovaní určitou aktivitu registrují, ale nepovažují ji za dostatečnou. Sedm respondentů uvádí, že aktivitu společnosti v této oblasti považují za nulovou. Aktivitu nedokázalo posoudit šest respondentů.

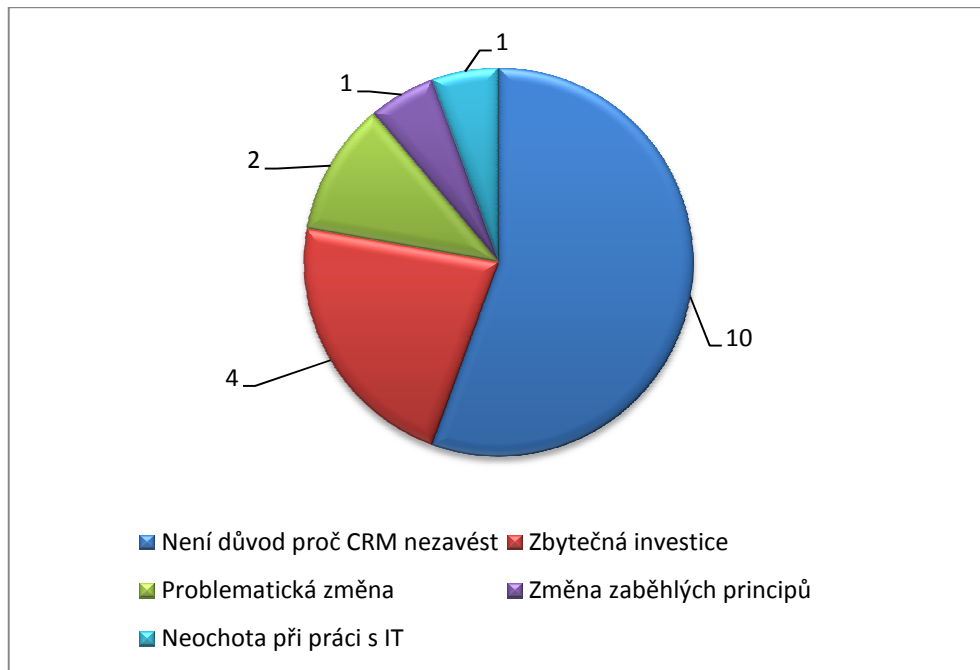
Z toho vyplývá, že na tuto oblast se bude nutné do budoucna zaměřit a rozvinout metody a způsoby vyhledávání potenciálních zákazníků.

### 11, Způsob oslovování potenciálních zákazníků.

V této části, která zkoumala způsoby oslovování potenciálních zákazníků, byly odpovědi respondentů zúženy pouze na 2 možnosti, a to přihlášku do výběrového řízení a výstavy, veletrhy. Marketing byl zcela opominut, což svědčí o tom, že je ve společnosti XY s r.o. nerozvinutý. Oslovení zákazníka při výběrovém řízení může být úspěšné, ale existují způsoby jak pravděpodobnost úspěchu zvýšit a zákazníka zaujmout ještě před výběrovým řízením. A frekvence účastí na veletrzích není tak vysoká, aby zajistila dostatečnou prezentaci společnosti potenciálním zákazníkům. U této otázky bylo možné zaznačit více z nabídnutých možností a všichni respondenti shodně vybrali pouze zmíněné veletrhy a přihlášky do výběrových řízení.

## 12, Důvody, proč CRM nezavést.

Dotazovaní neuvedli žádný závažný důvod, který by při svém naplnění mohl ohrozit funkci podniku. Svě odpovědi směřovali do oblasti neopodstatněných investic, do oblasti neochoty využívat při práci IT, do oblasti problémů týkajících se změny a nových skutečností souvisejících se zavedením konceptu CRM a k neochotě měnit zaběhlé principy. Důležité je však, že nadpoloviční většina nevidí v zavedení CRM problém.



Graf 12: Otázka 12: Důvody proč CRM nezavést

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky poskytují důležité informace pro projektové řešení, je důležité zaměstnancům ekonomicky investici opodstatnit, klást důraz na principy managementu změn, zapojit zaměstnance do projektu zavedení CRM a zvyšovat gramotnost zaměstnanců pro práci IT. Celkově je nutné dbát na to, aby byl projekt mezi zaměstnanci vnímán pozitivně. V opačném případě bude šance na to, že projekt bude úspěšný a přinese konkrétní výsledky, velice nízká.

### 8.1.1 Shrnutí výstupů z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

*Tabulka 16: Shrnutí výsledk šetření prostřednictvím SWOT analýzy*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Základní povědomí o CRM</li> <li>-Minimum námitek proti CRM</li> <li>-Dobré vztahy se zákazníky</li> <li>-Není závažný důvod proti CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence zákaznické databáze</li> <li>-Nedostatečné sdílení informací</li> <li>-Aktivita při vyhledávání potenciálních zákazníků</li> <li>- Segmentace zákazníků</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personál vidí CRM jako přínosné</li> <li>-Námítky proti CRM lze vyvrátit</li> <li>-Celopodnikové využití informací o zákaznících</li> <li>-Zefektivnění komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Neúspěch při hledání nových zákazníků.</li> <li>-Nedostatečná komunikace se stávajícími zákazníky.</li> </ul>

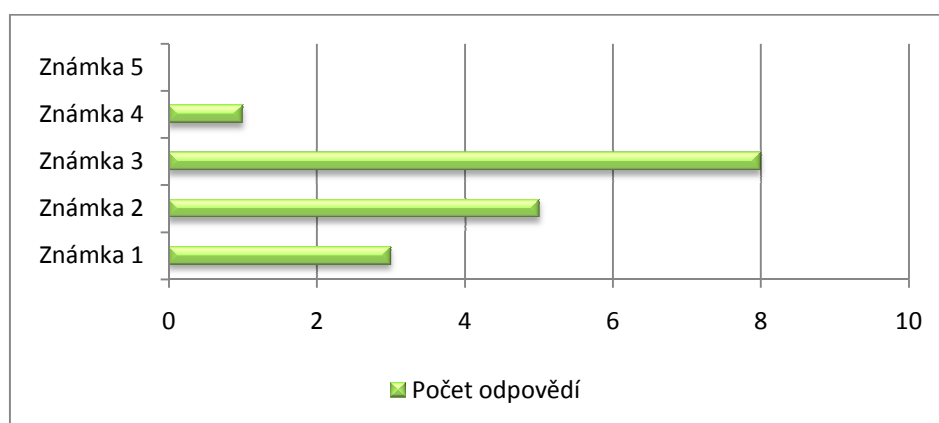
U většiny respondentů z řad zaměstnanců existuje základní povědomí o CRM, což je pozitivní rys. Respondenti vidí CRM většinou jako přínosné. Proti zavedení konceptu CRM by většina pracovníků nic nenamítala, části zaměstnanců, kteří zaujímali nesouhlasný postoj, lze přínos CRM vysvětlit, námítky proti CRM lze vyvrátit. Neexistuje zásadní důvod proti zavedení. Dotazovaní zaměstnanci hodnotí vztahy mezi společností a zákazníkem jako velmi dobré. Komunikace mezi zákazníkem a společností je na vysoké frekvenci, komunikace mezi dotazovanými a zákazníkem v 80 % probíhá týdně a častěji. Ke komunikaci je využíváno standardních prostředků, neexistuje však zákaznická databáze a sdílení informací o zákaznících není na dostatečné úrovni. Segmentace a chování k zákazníkům není ve společnosti stanoveno, což považují za slabou stránku. Dle respondentů není společnost při vyhledávání potenciálních zákazníků dostatečně aktivní, nástroje využívané k jejich oslovení se jeví jako nedostatečné, tato skutečnost může přinést problematické situace. Mezi zaměstnanci nebyl shledán závažný důvod, který by bránil zavedení konceptu CRM do podniku XY s r.o. Bylo by vhodné využít více možností, které skýtá ITC při komunikaci se zákazníkem a učinit tak komunikaci efektivnější. Je také nevyhnutelné využít IT technologií k tvorbě databází o zákaznících a informace v nich uložené učinit dostupné v rámci podniku. Využití těchto nástrojů by mohlo eliminovat hrozby nedostatečné komunikace se zákazníkem a zlepšit úroveň práce s potenciálními zákazníky.

## 8.2 Dotazníkové šetření mezi zákazníky

Pro dotazníkové šetření mezi zákazníky bylo vybráno a požádáno o spolupráci dvacet zákazníků. Kritériem pro výběr byl objem tržeb a doba spolupráce. Celkem bylo položeno deset otázek, respondenti se ve většině případů vyjadřovali pomocí hodnotící škály v rozsahu jedna až pět, přičemž hodnocení jedna bylo nejlepší. Respondenti mají možnost objektivního srovnání, jelikož spolupracují s více dodavateli. Otázky byly rozděleny do tří bloků, první blok (otázky 1 až 3) se týkal personálu společnosti, druhý blok (otázky 4 až 7) se týkal hodnocení společnosti jako dodavatele. Zbývající otázky se týkaly hodnocení produkce XY s r.o., také byl poskytnut prostor pro připomínky.

### 1, Hodnocení komunikace se společností XY s r.o.

Úroveň komunikace byla ohodnocena v jednom případě známkou čtyři, což značí špatnou úroveň komunikace. V ostatních případech respondenti hodnotili v rozmezí hodnot jedna až tři, přičemž osmkrát hodnotili stupněm tři. Z uvedeného lze usoudit, že zákazníci považují úroveň komunikace se společností XY s r.o. za standardní až mírně nadstandardní. Komunikace se zákazníky je tedy na dobré úrovni.



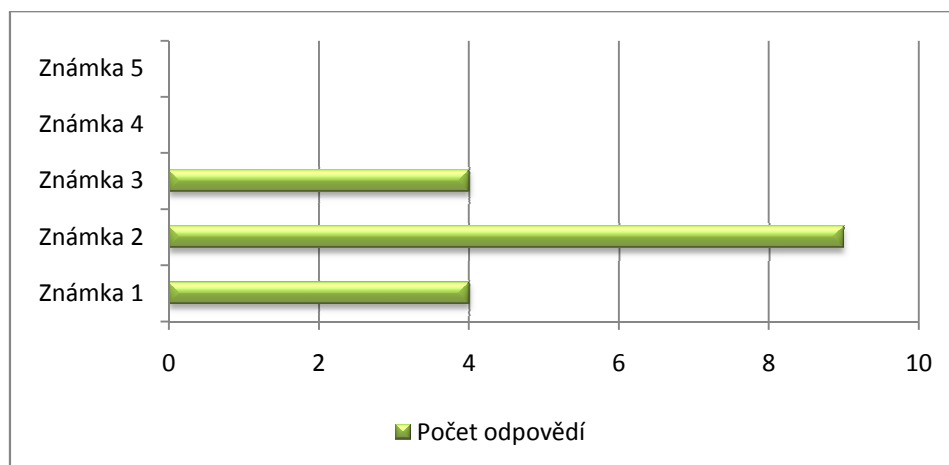
Graf 13: Hodnocení komunikace se spol. XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 2, Profesionalita personálu

Účelem další otázky bylo zjistit, jak zákazníci vnímají profesionalitu personálu, se kterým se dostávají do styku, společnosti XY s r.o. V tomto aspektu dopadlo hodnocení společnosti velmi dobře, zákazníci hodnotí úroveň profesionality personálu jako nadstandardní. Úro-

veň personálu je podstatným faktorem budování trvalejších vztahů, zjištění, že zákazníci jsou v této oblasti spokojeni, je pozitivní.

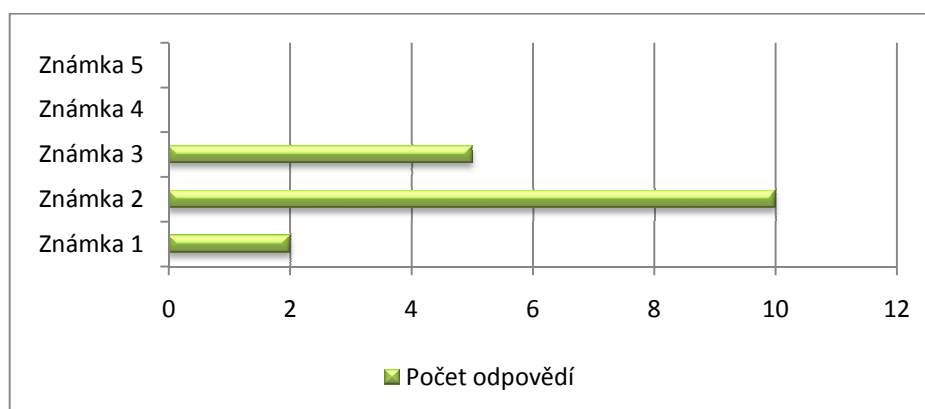


Graf 14: Hodnocení profesionality personálu XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3, Hodnocení obchodních zástupců

Zákazníci nejčastěji ve společnosti XY s r.o., přicházejí do styku s obchodními zástupci, podobnost struktury odpovědí na otázku číslo 2 a 3, bylo možné předpokládat. Hodnocení bylo velmi podobné, obchodní zástupci byli hodnoceni jako na dobré a nadstandardní úrovni. Pro společnost je to opět pozitivní zjištění, jelikož obchodní zástupci jsou styčným bodem v jednání se zákazníkem a od jejich schopností a úrovně jednání se odvíjí šance společnosti na realizaci zakázek.



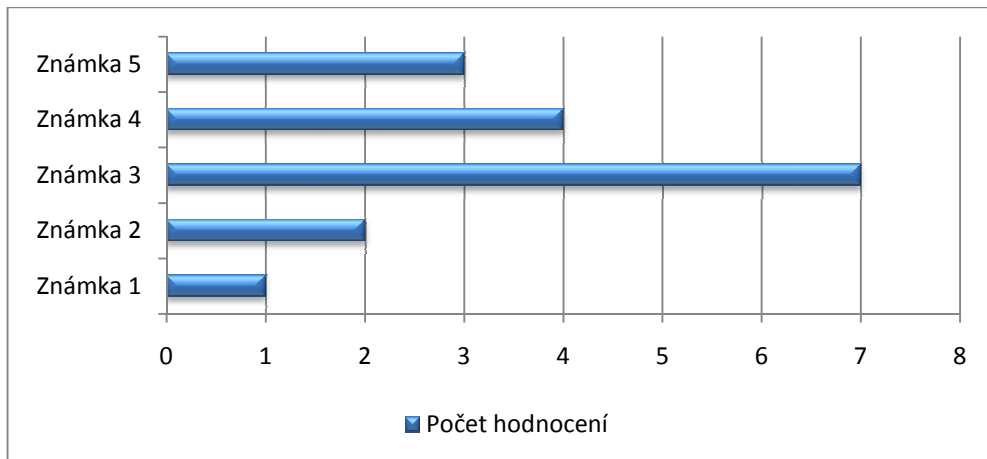
Graf 15: Hodnocení obchodních zástupců

Zdroj: Vlastní zpracování

### 4, Postavení společnosti XY s r.o. mezi ostatními dodavateli zákazníků

Informace plynoucí z odpovědí zákazníků poskytují představu o tom, v jaké pozici se nachází podnik XY s r.o. vůči jiným dodavatelům zákazníků. Hodnocení bylo rozloženo me-

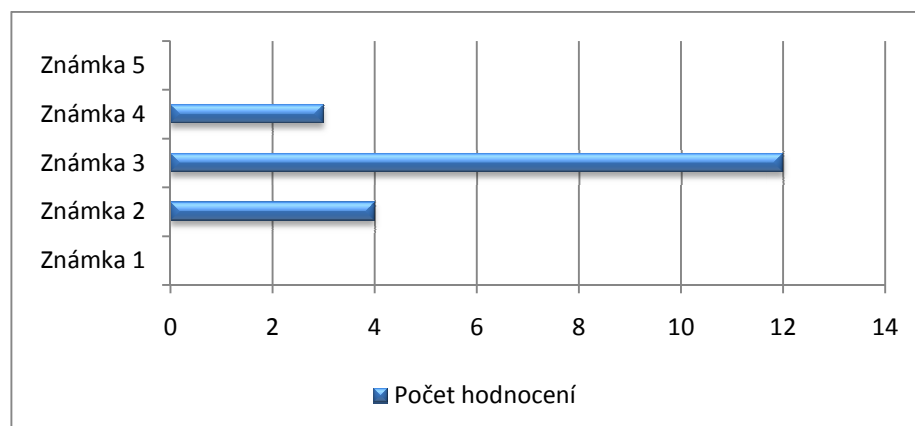
zi celou škálu hodnot. Převažovalo však hodnocení společnosti XY jako dodavatele středně důležitého a méně důležitého. Ve dvou případech byla společnost jako dodavatel důležitý a v jednom případě jako velmi důležitý. Ze strategického pohledu bylo vhodné, aby se společnost pokusila dostat u více zákazníků mezi dodavatele s vyšší důležitostí pro podnik, tedy mezi dodavatele, které není snadné nahradit. Jedním z prvků, který může zvýšit důležitost dodavatele v očích zákazníka, je i aplikace řízení vztahů se zákazníky.



*Graf 16: Hodnocení důležitosti společnosti XY s r.o. jako dodavatele  
Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5, Hodnocení rychlosti plnění požadavků

Důležitým aspektem spokojenosti zákazníka je schopnost společnosti reagovat na zákaznickovi požadavky a stanovit vyhovující termíny plnění, resp. doba, za jakou je společnost schopna dodat produkty od zadání požadavku. Z hodnocení zákazníků plyne, že rychlost plnění požadavků společnosti XY s r.o. vnímají jako standardní, rychlost plnění požadavků společností XY s r.o. patří k průměru mezi ostatními dodavateli zákazníků.

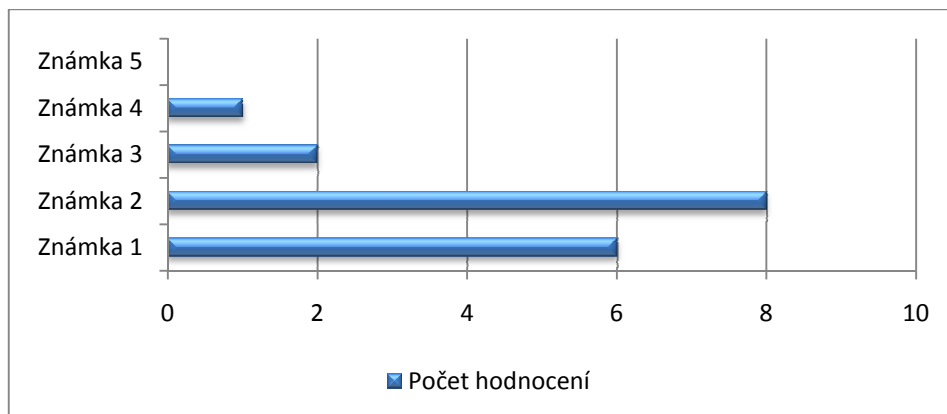


*Graf 17: Hodnocení rychlosti plnění požadavků  
Zdroj: Vlastní zpracování*



## 6, Hodnocení plnění stanovených termínů XY s r.o.

Prostřednictvím otázky č. 5 respondenti hodnotili, jak je společnost XY s r.o. schopna plnit smluvně stanovené termíny. V tomto ohledu jsou zákazníci spokojeni, schopnost plnit termíny je zákazníky vnímána jako nadstandardní. Negativní hodnocení má nejčastěji původ v neplnění termínů z důvodu poruch strojního zařízení a prostojů nutných k jejich opravě. Společnost je v oblasti plnění termínů na vysoké úrovni, zákazníci jsou většinou spokojeni.

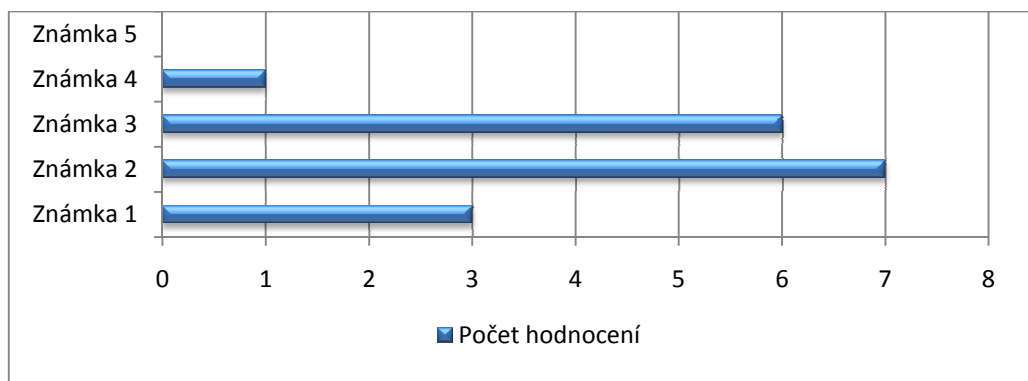


Graf 18: Hodnocení schopnosti společnosti XY s r.o. plnit termíny

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7, Hodnocení úrovně poprodejního servisu

Úroveň poprodejního servisu je hodnocena, protože je nedílnou součástí tvorby vztahu se zákazníkem. Je nutné zákazníkovi věnovat pozornost i po realizaci prodeje tak, aby byl ochoten nákup opakovat. Respondenti vyhodnotili poprodejní servis společnosti XY s r.o. jako nadprůměrný a dostačující.

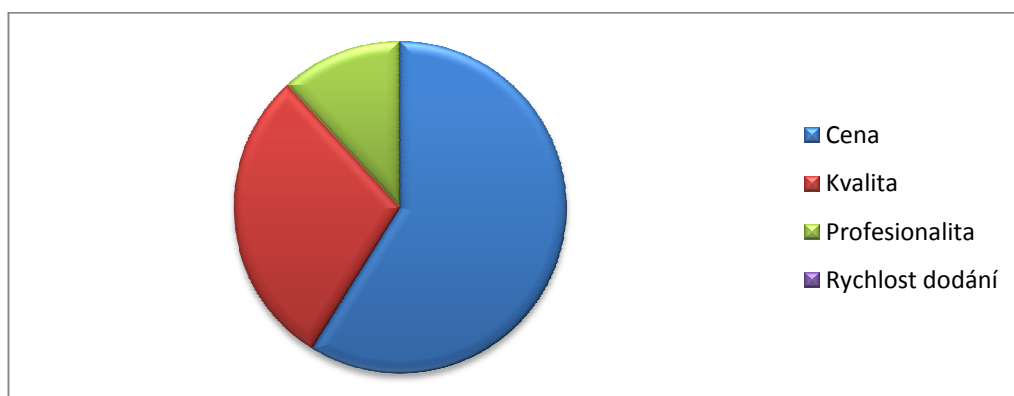


Graf 19: Hodnocení poprodejního servisu společnosti XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 8, Co oceňujete nejvíce na produkci společnosti XY s r.o.

Účelem této otázky bylo zjistit, které charakteristiky si zákazníci na společnosti XY s r.o. cení nejvíce. Z možností cena, kvalita, rychlost dodání a profesionalita, si zákazníci nejčastěji vybrali možnost cena, což svědčí o přijatelné cenové politice podniku XY s r.o.. Dále si zákazníci cení kvality produkce, která byla druhou nejčastější volbou. Z uvedeného lze usoudit, že poměr cena/kvalita produkce XY s r.o. je na dobré úrovni a zákazníci si těchto charakteristik cení. Dva z respondentů, označili možnost profesionalita, čímž ocenili schopnosti personálu společnosti.

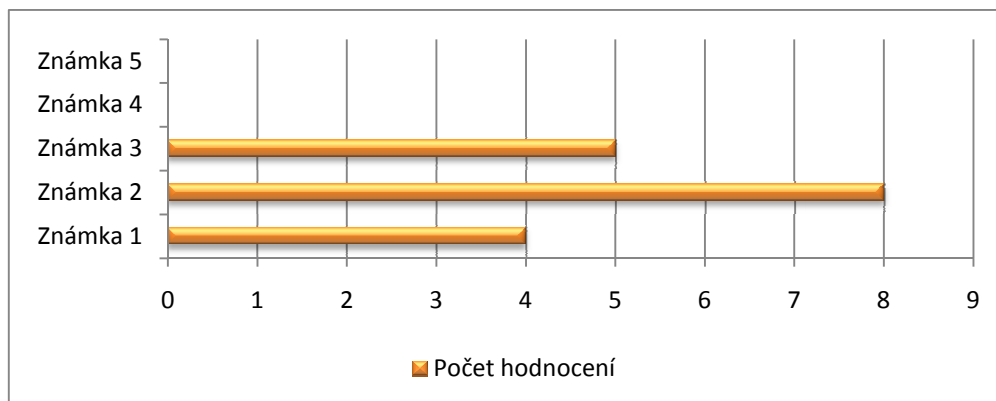


Graf 20: Výběr nejvíce ceněné charakteristiky společnost XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

### 9, Hodnocení kvality produkce společnosti XY s r.o.

I předchozí otázka napověděla, že v oblasti kvality se firma pohybuje na dobré úrovni s přijatelnými cenovými požadavky. Samotné hodnocení kvality produkce přineslo dobré výsledky, kdy čtyři respondenti hodnotí kvalitu produkce jako špičkovou, dalších osm respondentů hodnotí kvalitu jako nadstandardní. Zbývajících pět respondentů vnímá kvalitu produkce společnosti XY s r.o. mezi ostatními dodavateli jako průměrnou. Kvalita je hodnocena na vysoké úrovni, což je pozitivní pro tvorbu dlouhodobých vztahů.



Graf 21: Hodnocení kvality produkce společnosti XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 10, Připomínky respondentů

Možnosti připomínek respondenti využili výjimečně, pokud tak učinili, připomínky byly pozitivní typu spolehlivý dodavatel, bezproblémová spolupráce, jednání na úrovni. Uvedené vyplynulo i z dříve položených otázek. Připomínky negativního charakteru nebyly uvedeny.

### 8.2.1 Shrnutí výstupů dotazníkového šetření mezi zákazníky

SWOT analýza výstupů dotazníkového šetření mezi zákazníky

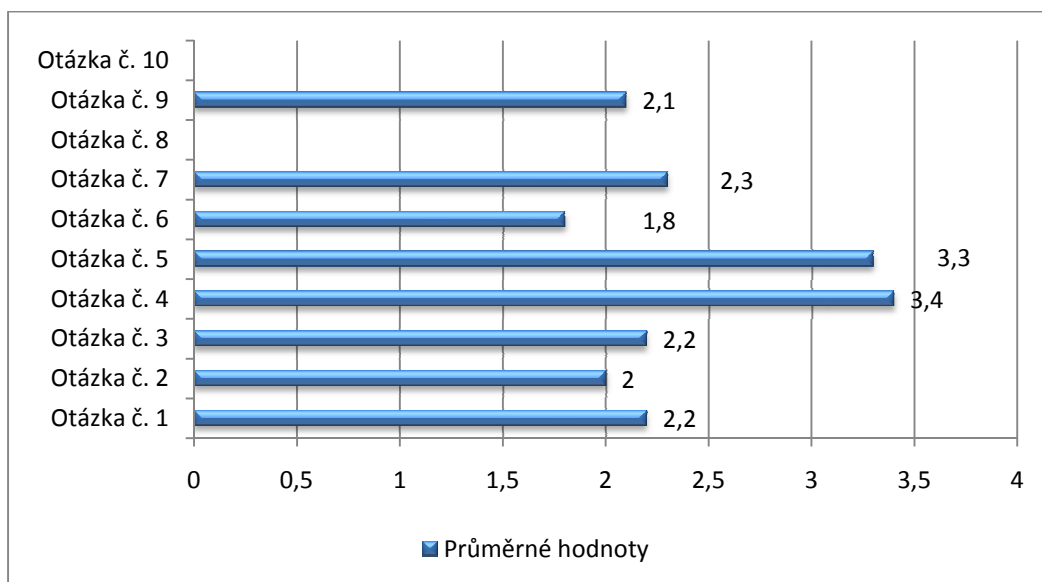
Tabulka 17: SWOT analýza výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Žádná charakteristika není hodnocena vyloženě negativně</li> <li>-Personál</li> <li>-Kvalita</li> <li>-Příznivá cenová politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Průměrné výsledky jako dodavatel</li> <li>-Průměrný poprodejní servis</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zlepšení reakce na požadavky zákazníka</li> <li>-Zlepšení komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Komunikace</li> <li>-Úpadek kvality</li> <li>-Růst nákladů a ceny</li> </ul>

Zákazníci považují hodnocené charakteristiky společnosti XY s r.o. většinou za standardní, o žádné charakteristice nelze hovořit zcela negativně. V oblasti týkající se personálu dosáhla společnost výborných výsledků. Hodnocení společnosti v oblasti kvality bylo nadprůměrné, což je velice cenné zjištění a důležitá informace o tom, co zákazník očekává od

produkce společnosti. Mezi slabé stránky jsem zařadil hodnocení společnosti jako dodavatele, i když výsledky v této oblasti nebyly negativní. Výsledky byly spíše průměrné, což považuji za nedostatečné být vnímán zákazníkem mezi ostatními dodavateli pouze jako průměrný. Důležité je si uvědomit, že respondenti mají možnost srovnání ve spektru dodavatelů, čímž dosažené výsledky zvyšují svou vypovídací schopnost. Jako příležitost identifikuji zrychlení reakce na zákazníkův požadavek a zrychlení splnění zakázky. Jistou míru příležitosti je možné identifikovat v zlepšení úrovně komunikace i s využitím moderních ICT nástrojů. Hrozbu samozřejmě představuje úpadek hlavních artiklů produkce společnosti XY s r.o. a to úpadek kvality nebo růst ceny produkce. Pro vytvoření představy o hodnocení jednotlivých oblastí bude v následujícím grafu vytvořen přehled zprůměrovaných hodnot, dosažených v jednotlivých oblastech.



*Graf 22: Průměrné hodnoty dosažené v dotazníkovém šetření mezi zákazníky*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

I z uvedeného grafu lze odpozorovat, že průměry se pohybují okolo hodnot dva a tři, což lze považovat za dobrý výsledek. Avšak důležité je si uvědomit, že existují i určité nedostatky a že všechna hodnocení nejsou pouze kladná a že tedy existuje prostor pro zlepšování.

Otázky č. 8 a č. 10 nebyly hodnoceny pomocí číselné stupnice, tudíž je nebylo možno zprůměrovat.

### 8.3 Shrnutí analytické části

Výstupy z analytické části ukazují, že společnost XY s r.o. působí v dynamicky se měnícím prostředí. Makrookolí i mikrookolí jsou těžko předvídatelné a odhadnutelné. Světové ekonomiky se vyrovnávají s následky ekonomická krize. Ekonomická krize zasáhla i strojírenský průmysl, včetně podniku XY s r.o., jeho zákazníků, dodavatelů i konkurentů.

Konkurence ve strojírenském průmyslu je vysoká na mezinárodní i národní úrovni. Jako potenciální nebezpečí se projevují země BRIC, jež se prudce rozvíjejí stejně jako jejich průmyslová výroba. Podniky z těchto zemí jsou schopny vyrábět s nižšími náklady. Do popředí se dostala úroveň vyspělosti technologií, od které se odvíjí schopnost plnit požadavky, ve strojírenství je technologie důležitou součástí úspěchu. Stále častější je ve strojírenství automatizace, použití strojů s nízkými nároky na obsluhu člověkem.

Z ekonomického hlediska dosahuje společnost XY s r.o. přijatelných výsledků, krizi se jí podařilo přestát s přijatelnými ztrátami a nyní se dostává do příznivých podmínek, za kterých fungovala před vypuknutím krize. Zákaznické portfolio společnosti obsahuje zákazníky z různých oblastí průmyslu, mezi nimiž jsou i oblasti s potenciálem rozvoje a dlouhodobosti. Jako nejpřitažlivější se jeví oblast telekomunikačního průmyslu, která představuje v roce 2010 více jak 40 % tržeb společnosti. Segmentace zákazníků není dostatečná, neexistuje zaměření na konkrétní tržní segment. Obchodní vztahy společnosti XY s r.o. se zákazníky jsou nestálé, avšak na dobré úrovni. Vztahy se zákazníky nejsou žádným způsobem řízeny, koncept CRM není aplikován. Společnost nemá instalovaný modul CRM v rámci informačního systému. Nedostatečnou pozornost věnuje firma práci s potenciálními zákazníky, která je na nízké úrovni. Problematické vyhledávání potenciálních zákazníků by mohlo společnosti přinést závažné problémy v případě ztráty některého z TOP zákazníků a snahy o jeho nahrazení. Neuspokojivá je také úspěšnost společnosti ve výběrových řízeních. Vysoký počet účastí ve výběrových řízeních je nákladný.

Personál společnosti je na dobré úrovni, lze o něm hovořit jako o opoře podniku. Vysoká úroveň personálu byla zjištěna i dotazníkovým šetřením mezi zákazníky, kteří jsou s kontaktem s personálem společnosti spokojeni. Zaměstnanci oslovení v dotazníkovém šetření jsou většinou otevření vůči aplikaci konceptu řízení vztahů se zákazníky, žádný z oslovených nevyjádřil závažný důvod proti zavedení konceptu.

Kvalita produkce společnosti je další rys společnosti, který si zákazníci pochvalují, a společně s příznivou cenovou politikou tvoří pro zákazníka přitažlivou kombinaci. Technické zázemí společnosti je dostačující potřebám.

Jak již bylo výše zmíněno, je nutné modernizovat používané technologie. Vedení společnosti si tento fakt uvědomuje a je aktivní v zavádění moderních technologií do výroby, společnost také investuje do modernizace strojního parku.

## 9 VOLBA PROJEKTOVÉHO ŘEŠENÍ

Z provedených analýz plyne, že pro udržení konkurenceschopnosti společnosti bude nutné aplikovat CRM. Je tedy nutné vytvořit a realizovat projekt, v jehož rámci bude vytvořen koncept CRM pro společnost XY s r. o., budou stanovena pravidla pro jednání se zákazníky, pro segmentaci zákazníků, bude upravena procesní struktura podniku a ve kterém budou řešeny požadavky týkající se personálu. Tyto body se jeví jako nezbytné pro udržení konkurenceschopnosti společnosti. Dále je možné aplikovat, některý z podpůrných prvků CRM. Prvek, který bude v rámci projektu aplikován, bude vybrán na základě vícekritériální analýzy.

### 9.1 Výběr podpůrného prvku CRM

Výběr je proveden vícekritériální analýzou, bodovým hodnocením, přičemž jednotlivým kritériím jsou stanoveny váhy.

**Úprava webu** společnosti XY s r.o. je možností, která by řešila prezentaci společnosti XY s r.o. na internetu na vlastních webových stránkách. Společnost se na webu v současnosti prezentuje, úprava by řešila zvýšení úrovně webu z pohledu zákazníka prostřednictvím možností komunikace, informací a zlepšení uživatelského prostředí. Tato možnost by byla realizována externím dodavatelem, jednalo by se o zásah menšího rozsahu do chodu společnosti.

**CRM software** představuje podporu pro podnikové procesy, a to jak pro interní procesy, tak pro procesy týkající se zákazníka. Umožňuje tvorbu databází, sdílení informací, moderní způsoby komunikace. Klade také jisté nároky na kvalifikaci personálu v oblasti IT. Realizace této možnosti znamenala větší zásah do chodu společnosti, vyžádala by si i úpravy procesů.

**Elektronický prodej** umožňuje zákazníkům nakupovat prostřednictvím internetového prostředí. Tato možnost by snížila nároky na realizaci osobních setkání, avšak při způsobu podnikání společnosti XY s r.o., by kladla obrovské nároky na komunikaci při specifikaci zakázky.

**Call centrum** by znamenalo zřízení pracoviště, které by prostřednictvím telefonní nebo ITC komunikace řešilo požadavky zákazníků. Tato možnost by vyžadovala rozšíření personálu, nebo outsourcing této služby. Požadavky na kvalifikaci personálu by byly obrov-

ské, jelikož spektrum výroby společnosti je široké, je s tím spojena i široká škála možných požadavků, problémů, specifík apod.

*Tabulka 18 Výběr podpůrného prvku CRM*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

	Pozitivní vliv na strategické řízení	Náklady	Personální náročnost	Eliminace slabých stránek	Zefektivnění práce s daty a informacemi		
Prvek CRM	Váha 0,3	Váha 0,25	Váha 0,15	Váha 0,15	Váha 0,15	Celkem	Pořadí
Úprava webu	1	4	4	1	1	2,2	4.
CRM software	4	2	2	4	4	3,2	1.
Elektronický prodej	2	3	3	2	2	2,55	3.
Call centrum	3	1	1	3	3	2,8	2.

Na základě provedené analýzy byl jako nejvhodnější prvek vybrán software pro podporu CRM. Jeho vlastnosti nejlépe odpovídají požadavkům a předpokladům. Úprava webových stránek je pro současné potřeby podniku nic neřešící. Call centrum by nemohlo být dostatečně efektivně využito, jelikož požadavky zákazníků jsou velmi specifického, odborného charakteru. Jedinou možností by bylo v call centru zaměstnat množství specialistů, což je nákladově nepřijatelné. Elektronický prodej by také mnoho nedostatků společnosti nevyřešil. Software vyřeší problém společnosti s komunikací, tvorbou databází a zefektivní činnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky.



## 10 PROJEKTOVÁ ČÁST

### 10.1 Charakteristika projektu

V rámci projektového řešení diplomové práce bude zpracován návrh projektu strategického rozvoje podniku XY s r.o. zaměřený na řízení vztahů se zákazníky spolu s definicí podnikové strategie v rámci řízení vztahů se zákazníky a vytvoření standardů pro segmentaci klientů.

#### 10.1.1 Cíle podniku oblasti CRM

Pro vytvoření projektu je nejprve nutné definovat strategické cíle společnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

##### Primární cíl

Zabudovat koncept řízení vztahů se zákazníky do konce roku 2011 do strategického řízení společnosti XY s r.o., tak aby přispěl ke strategickému rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

##### Dílčí cíle

- Vytvořit projekt zavedení konceptu CRM do společnosti i se softwarovou podporou do konce roku 2011.
- Zajistit roční pravidelnost zakázek od zákazníků z prvního segmentu v objemu alespoň 60 % z celkových tržeb v prvním roce po zavedení CRM, v dalších letech alespoň 65 %
- Zvýšit efektivitu ve výběrových řízeních v prvním roce alespoň o 20 %.
- Zvýšit úspěšnost v získávání potenciálních zákazníků o 10 % v prvním roce.
- Zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců prostřednictvím školení a rozvojových programů, pro oblast CRM ke spokojenosti zákazníků a stanovit pravidla pro hodnocení zákaznickovy spokojenosti.
- Vytvářet dlouhodobé a pevné vztahy se zákazníky, především s prvním a druhým segmentem zákazníků.
- Vytvořit pro koncept CRM odpovídající IT podporu, která zvýší efektivitu řízení vztahů se zákazníky.

### 10.1.2 CRM strategie

Budovat pevné a dlouhodobé vztahy se zákazníky, vztahy výhodné pro podnik i zákazníka. Zajistit zvýšení kvalifikace personálu v oblasti CRM, která přinese upevnění vztahů se zákazníkem a efektivní využití nových CRM nástrojů.

### 10.1.3 Role a úkoly CRM

Koncept CRM bude v podniku XY s r.o. plnit roli standardu pro kontakt společnosti se zákazníkem. Úkolem CRM bude poskytovat metodickou podporu personálu pro budování žádoucích vztahů se zákazníky.

### 10.1.4 Odůvodnění projektu strategického rozvoje prostřednictvím vztahů se zákazníky

Pro odůvodnění projektu bude použita metoda SPIN

*Tabulka 19: Metoda SPIN – odůvodnění projektu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Situace	Z analytické části práce plyne, že společnost neaplikuje koncept CRM, který je odborníky považován za nezbytný pro tvorbu dlouhodobých, stabilních a hodnotných vztahů.
Problém	Společnost v oblasti CRM neposkytuje zákazníkům žádnou hodnotu, není schopna využít informací o zákazníkovi a je neefektivní při práci s potenciálními zákazníky.
Implikace	Jestliže společnost nebude zákazníků kromě standardní produkce poskytovat zákazníkům další hodnotu minimálně v podobě nadstandardního přístupu, pak lze očekávat ztrátu zákazníků a jejich přechod ke konkurenci, která bude schopna tyto podmínky nabídnout, což by společnosti způsobilo závažné problémy.
Nutnost	Zavedení konceptu CRM do společnosti XY s r.o. se jeví jako nutné pro další rozvoj podniku a zajištění konkurenceschopnosti a dlouhodobé životaschopnosti.

Metoda SPIN ukazuje na nutnost zavedení konceptu CRM. Naplněním primárního cíle projektu bude zajištěno splněním dílčích cílů při aplikaci stanovené strategie. Z pohledu

strategického rozvoje je zavedení CRM konceptu velice důležité, jelikož se firma potýká s problémy s nestabilitou zákaznické poptávky, což jí brání v rozvoji.

## 10.2 Akceptační kritéria

Akceptační kritéria představují charakteristiky, které projekt musí nést, aby byl vedením společnosti schválen k realizaci.

- Realizace projektu nejpozději do 30. 1. 2012.
- Finanční návratnost investice do třech let od realizace projektu.
- Investice nepřekročí 600 000 Kč.
- CRM musí být řešeno komplexně, ne pouze zavedením jednotlivých prvků.
- Musí existovat možnost využití současných podnikových dat.

## 10.3 Identifikační listina projektu

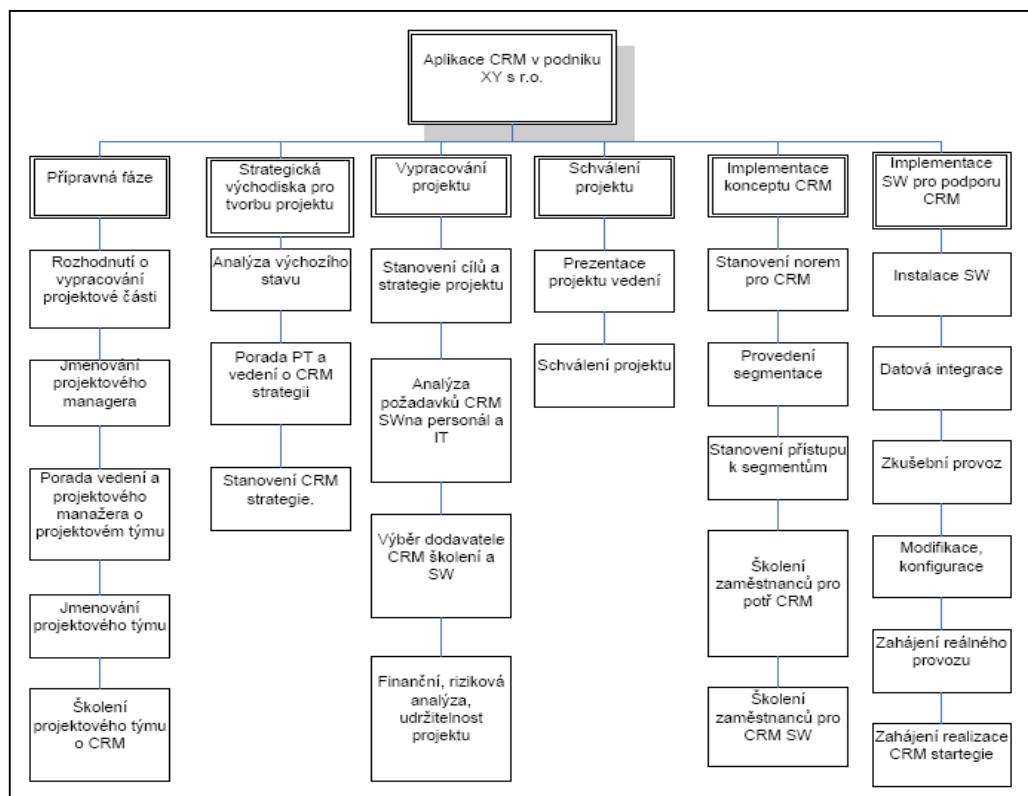
*Tabulka 20 Identifikační listina projektu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Identifikační listina projektu zavedení CRM ve společnosti XY s r.o.	
Stručný popis projektu	Projekt strategického rozvoje podniku zaměřený na CRM
Cíl projektu	Zavedení konceptu CRM ve společnosti XY s r.o.
Obsah projektu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýza výchozí situace</li> <li>- Návrh řešení projektu</li> <li>- Tvorba konceptu CRM</li> <li>- Školení personálu v CRM</li> <li>- Implementace SW</li> <li>- Implementace konceptu</li> </ul>
Přínos projektu	Strategický rozvoj prostřednictvím tvorby pevných a trvalých vztahů se zákazníky,
Zahájení projektu	22. 8. 2011
Ukončení projektu nejpozději	30. 1. 2012
Maximální rozpočet projektu	600 000 Kč
Rizika projektu	Postoj personálu, přijetí změn zákazníkem, volba konceptu, volba softwaru
Odpovědnost za realizaci	Projektový manažer

## 10.4 WBS projektu

Projekt je pomocí metody WBS rozložen na jednotlivé části a činnosti. Rozložení je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obrázek: 8 WBS projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

## 10.5 Návrh řešení projektu

V následujících bodech bude zpracován návrh řešení projektu rozložený do fází projektu, aby byla zajištěna přehlednost návrhu.

### Fáze projektu

- 1, Přípravná fáze
- 2, Strategická východiska pro tvorbu projektu
- 3, Vypracování projektu
- 4, Schválení projektu
- 5, Implementace konceptu CRM
- 6, Implementace softwaru pro podporu CRM

### 10.5.1 Přípravná fáze

Během přípravné fáze projektu rozhodne vedení o vypracování projektu. Následně vedení zvolí z řad personálu projektového manažera, který sestaví projektový tým. Projektový tým bude školen externím dodavatelem v oblasti CRM, náklady na školení se počítají do nákladů na rozvoj kvalifikace personálu, tudíž se nezapočítávají do nákladů projektu.

#### Sestavení projektového týmu

Pro realizaci projektu je nutné stanovit tým pracovníků, který bude odpovědný za projekt. Proto navrhuji tým, který se bude skládat z vybraných zaměstnanců společnosti XY s r.o. Navrhuji sestavení pětičlenného týmu, v němž bude plnit roli projektového manažera a lídra týmu ředitel obchodního útvaru. Ředitel společnosti XY s r.o. pro své zkušenosti s realizací různých projektů bude v týmu působit v roli konzultanta. Do týmu bude zařazen člen ekonomického útvaru pro potřebu hodnocení ekonomických stránek projektu. Součástí by měl být také člen štábu – informační technik, který bude zodpovídat za zajištění potřeb projektu po stránce informačních systémů a také za školení pro práci s novým modulem CRM. Posledním členem navrhuji učinit jednoho z obchodních zástupců, který bude mít odpovědnost za zajištění školení zaměstnanců pro potřeby konceptu CRM a za segmentaci zákazníků. Do realizace projektu je vhodné v menší míře zapojit i ostatní THP z důvodu snížení odporu ke změně. Pro potřeby implementace modulu CRM bude nutná spolupráce projektového týmu s dodavatelem modulu. Práce v projektovém týmu spadá do pracovních povinností zaměstnance, zaměstnanec je placen standardním způsobem, pro zajištění motivace členů týmu bude stanovena odměna podmíněná úspěšnou realizací projektu.

### 10.5.2 Strategická východiska pro tvorbu projektu

Analýza výchozího stavu byla provedena v rámci analytické části, výstupy z ní jsou zohledněny při tvorbě projektové části. Na základě těchto informací stanoví vedení ve spolupráci s projektovým týmem CRM strategii, cíle podniku, pravidla segmentace zákazníků a procesní zařazení CRM do podniku.

### *10.5.2.1 Stanovení cílů a strategie CRM, stanovení konceptu a segmentace*

#### **Primární cíl**

Zabudovat koncept řízení vztahů se zákazníky do konce roku 2011 do strategického řízení společnosti XY s r.o. tak, aby přispěl ke strategickému rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

#### **Dílčí cíle**

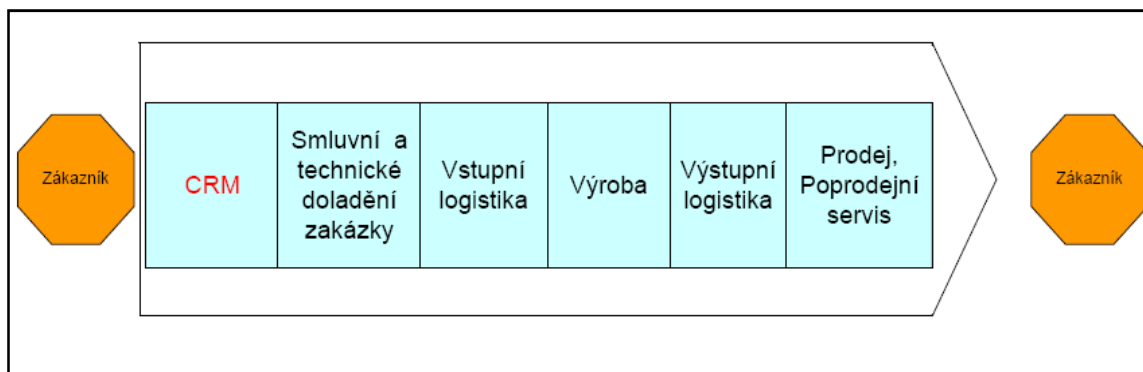
- Vytvořit projekt zavedení konceptu CRM do společnosti i se softwarovou podporou do konce roku 2011.
- Zajistit roční pravidelnost zakázek od zákazníků z prvního segmentu v objemu alespoň 60 % z celkových tržeb v prvním roce po zavedení CRM, v dalších letech alespoň 65 %
- Zvýšit efektivitu ve výběrových řízeních v prvním roce alespoň o 20 %.
- Zvýšit úspěšnost v získávání potenciálních zákazníků o 10 % v prvním roce.
- Zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců prostřednictvím školení a rozvojových programů pro oblast CRM ke spokojenosti zákazníků a stanovit pravidla pro hodnocení zákaznickovy spokojenosti.
- Vytvářet dlouhodobé a pevné vztahy se zákazníky, především s prvním a druhým segmentem zákazníků.
- Vytvořit pro koncept CRM odpovídající IT podporu, která zvýší efektivitu řízení vztahů se zákazníky.

#### **CRM strategie**

Budovat pevné a dlouhodobé vztahy se zákazníky, vztahy výhodné pro podnik i zákazníka. Zajistit zvýšení kvalifikace personálu v oblasti CRM, která přinese upevnění vztahů se zákazníkem a efektivní využití nových CRM nástrojů.

### *10.5.2.2 Koncept CRM*

Koncept CRM stanovuje zařazení CRM do procesní struktury podniku. Bude provedeno vymezení postavení procesů CRM vůči ostatním podnikovým procesům a znázornění subprocesů souvisejících s CRM

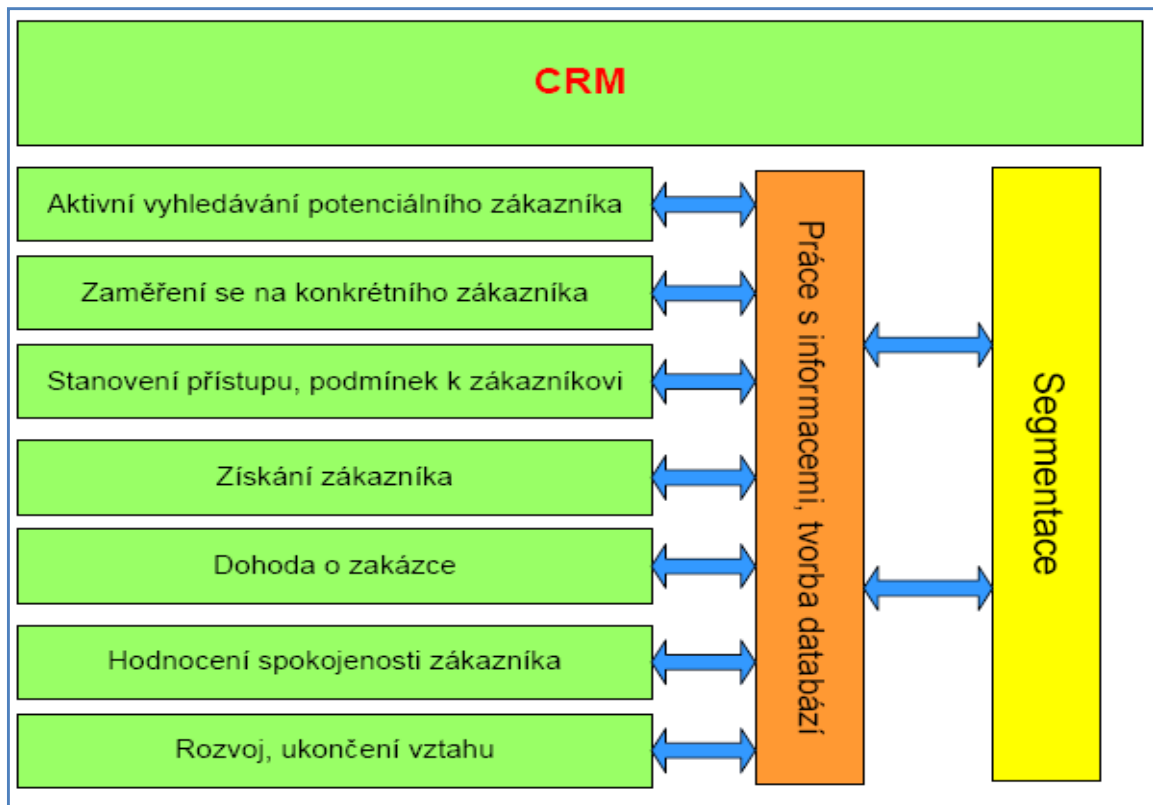


Obrázek 9: Hlavní procesy firmy XY s r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Je nutné zařadit CRM procesy v procesní mapě na první místo, jelikož předcházejí smluvnímu ujednání o zakázce. Předáním zákazníka k druhému procesu, tj. smluvnímu ujednání však působnost CRM procesů nekončí. Jelikož je cílem společnosti vytvářet stabilní a dlouhodobé vztahy, je nutné, aby procesy CRM působily na zákazníky i mimo zakázkové řízení a upevňovaly vztahy i v tomto období. Subprocesy CRM jsou rozpracovány níže a je navrženo těchto sedm subprocesů:

- **Aktivní vyhledávání potenciálního zákazníka** – subproces, který odstraní nedostatečnou aktivitu společnosti při práci s potenciálními zákazníky. V rámci tohoto procesu budou analyzovány tržní příležitosti, mezery na trhu, které by mohla společnost zaplnit. Budou vyhodnocovány možnosti uspět u konkrétních zákazníků a jejich potenciální hodnota pro podnik. Hodnoceny budou i příležitosti u stávajících zákazníků.
- **Zaměření se na konkrétního zákazníka** – po vyhodnocení možností budou stanoveni zákazníci, na které se úsilí podniku XY s r.o. zaměří. Společnost se bude těmto zákazníkům prezentovat, představí svoje možnosti a schopnosti jako dodavatele.
- **Stanovení přístupu k zákazníkovi, speciálních podmínek a nabídky** – pro daného zákazníka bude na základě segmentace realizován přístup stanovený pro příslušnou skupinu zákazníků. V případě prvního kontaktu zákazníka se společností bude tento segment odhadnut a při získání potřebných informací upřesněn. Dle segmentu se bude odvíjet i úroveň nadstandardních podmínek a nabídky.



Obrázek 10 Subprocesy CRM

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Získání zákazníka** - vyvrcholením předchozích třech subprocesů by mělo být získání zákazníka, během tohoto procesu budou realizovány předběžné dohody o spolupráci a jejím rozsahu, bude probíhat jednání o detailech spolupráce a další přípravy pro smluvní podchycení obchodního případu.
- **Dohoda o zakázce** – během tohoto procesu dojde ke konečnému vyladění podmínek zakázky, tímto se jednání se zákazníkem dostává do druhého hlavního procesu a k osobám zodpovědným za smluvní a technické dojednání zakázky. I když došlo k předání zákazníka do druhého hlavního procesu, proces CRM tím nekončí.
- **Hodnocení spokojenosti zákazníka** – po každé zakázce by mělo proběhnout zhodnocení spokojenosti zákazníka se společností XY s r.o., čímž bude zajištěna zpětná vazba. Hodnocení může proběhnout formou krátkého dotazníku a také na základě dojmů obchodních zástupců společnosti XY s r.o. Informace je nutné vyhodnotit a brát v potaz během dalších jednání.
- **Rozvoj, ukončení vztahu** - Hodnocení přínosnosti zákazníka pro podnik se bude provádět s každou zakázkou. Je nutné rozhodovat o tom, zda má vztah pro podnik hodnotu či nikoliv. A dle toho zjištění se rozhoduje o vývoji vztahu k zákazníkovi.



Během každého ze subprocesů je nutné využívat informací obsažených ve vytvořené databázi. A zároveň nově nabyté informace do databáze ukládat pro další využití. Nezávisle na těchto procesech bude probíhat segmentace zákazníků, přičemž bude využívat informací získaných během realizace subprocesů a dále výstupy z provedené segmentace budou sloužit jako podklad pro realizaci procesů.

### **10.5.2.3 Segmentace zákazníků**

Pro aplikaci CRM konceptu je nezbytné vytvořit metodiku pro segmentaci klientů, která bude následně využívána pro zařazení zákazníků. Bude využito více kritérií hodnocení tak, aby byla zajištěna objektivita a správnost segmentace. Budou také stanoveny standardy chování k jednotlivým segmentům.

#### **Metodika segmentace.**

Segmentace bude prováděna pracovníky obchodního úseku na základě informací v databázi. Výstupy ze segmentace budou přístupné v rámci databáze. Zařazení do segmentu bude provedeno u stávajících zákazníků, po případě u zákazníků vyhodnocených jako potenciální. V případě nových informací, které mohou segmentaci ovlivnit, bude segmentace aktualizována.

Pro přiřazení zákazníků do segmentů bude využito metody vícekritériální váhové analýzy. Jednotlivá kritéria (označená  $k_i$ ) budou hodnocena dle metodiky na stupnici 1 až 5. Pro každé hodnocené kritérium bude stanovena váha (označená  $v_i$ ) vyjadřující jeho důležitost na celkovém hodnocení. Bodová hodnocení kritérií budou násobena váhou daného kritéria. Podle součtu všech takto vynásobených hodnot zařadí zákazníka do segmentu. Váhy kritérií byly stanoveny na základě nejlepšího úsudku.

**Kritérium  $K_1$  (váha  $v_1=0,25$ ) – Podíl zákazníka na ročních tržbách podniku** – základní kritérium pro hodnocení významnosti zákazníka pro podnik. Hodnotí se, jakou část celkových podnikových tržeb za rok, představují tržby plynoucí z hodnoceného zákazníka.

Tabulka 21: Hodnotící škála ke kritériu k1

Zdroj: Vlastní zpracování

Váha $v_1=0,25$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Podíl na tržbách	10% a více	5% až 9,9%	2% až 4,9%	0,5% až 1,9%	0,49% a méně

**Kritérium K<sub>2</sub> (váha  $v_2=0,1$ ) - Platební morálka zákazníka** – toto kritérium vypovídá o zákazníkově schopnosti hradit své závazky. Schopnost hradit včas své závazky ukazuje na stav zákaznickovy finanční situace a napovídá o úrovni budoucí spolupráce. Pozdní úhrady závazků zákazníků způsobují podniku XY problémy ve financování vlastní provozní činnosti.

Tabulka 22: Hodnotící škála ke kritériu k2

Zdroj: Vlastní zpracování

Váha $v_2=0,1$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Platební morálka	Do 30dnů po splatnosti	31 až 60dnů po splatnosti	61 až 90 dnů po splatnosti	91 až 120 dnů po splatnosti	121 a více dnů po splatnosti

**Kritérium K<sub>3</sub> (váha  $v_3=0,05$ ) – Riziko ztráty zákazníka** – v rámci hodnocení tohoto kritéria budou brány v potaz faktory jako tlaky konkurence na přetažení zákazníka, signály ze strany zákazníka o nespokojenosti a možném odchodu, informace pro toto hodnocení lze získat v rámci procesu hodnocení spokojenosti zákazníka. Výrobní plány zákazníka pro další období, které napoví o možnosti realizovat zakázky.

Tabulka 23: Hodnotící škála ke kritériu k3

Zdroj: Vlastní zpracování

Váha $v_3=0,05$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Riziko ztráty zákazníka	Minimální	Nízké	Střední	Vysoké	Velmi vysoké

**Kritérium K<sub>4</sub>(váha  $v_4=0,18$ ) – Potenciální hodnota zákazníka** je velice důležitým faktorem, který zastupuje v hodnocení budoucí možnosti plynoucí ze spolupráce se zákazníkem. V rámci toho to kritéria se budou promítat faktory jako potenciální kapacita zákaznickových zakázek pro společnost XY s r.o., schopnost plnit zákaznickovy požadavky, tlak na zvyšování

vání úrovně společnosti XY s r.o. v pozitivním smyslu, možnost získání znalostí, využití ukazatele CLTV.

Tabulka 24: Hodnotící škála ke kritériu  $k_4$

Zdroj: Vlastní zpracování

Váha $v_4=0,18$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Potencionální hodnota zákazníka	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Minimální

**Kritérium  $K_5$ (váha  $v_5=0,05$ ) – Aktuální doba spolupráce** vypovídá o vztahu mezi společnostmi XY s r.o. a zákazníkem. Dlouhá doba spolupráce značí pevnost partnerství mezi oběma subjekty. Při delší době spolupráce je zákazník vyzpytatelnější a je možné odhadovat jeho požadavky na základě zkušeností.

Tabulka 25: Hodnotící škála ke kritériu  $k_5$

Zdroj: Vlastní zpracování

Váha $v_5=0,05$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Aktuální doba spolupráce	5 let a více	3 až 5 let	2 až tři roky	1 až 2 roky	1 rok a méně

**Kritérium  $K_6$ (váha  $v_6=0,05$ ) – Přitažlivost zákaznickova odvětví.** Je nutné vyhodnotit nakolik je pro společnost XY s r.o. přitažlivá spolupráce v rámci zákaznickova odvětví, zda má společnost dostatečné znalosti a technické vybavení pro dlouhodobé působení v zákaznickově odvětví a zda je realizace výroby v tomto odvětví v souladu se strategickými záměry podniku.

Tabulka 26: Hodnotící škála ke kritériu  $k_6$

Zdroj: Vlastní zpracování

Váha $v_6=0,05$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Přitažlivost zák. odvětví	Velmi vysoká	Vysoká	Střední	Nízká	Minimální

**Kritérium K<sub>7</sub>(váha v<sub>7</sub>=0,08) – Pravidelnost zakázek** je kritérium, které hodnotí s jakou pravidelností se opakuje zadání zakázek od klienta. Pravidelnost zakázek usnadňuje podnikové plánování.

*Tabulka 27: Hodnotící škála ke kritériu k<sub>7</sub>*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Váha v <sub>7</sub> =0,08					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Pravidelnost zakázek	Měsíčně	Čtvrtletně	Jednou za půl roku	Jednou za rok	Výjimečně

**Kritérium K<sub>8</sub>(váha v<sub>8</sub>=0,1) – Dopady ztráty zákazníka.** Kritérium hodnotí následky možné ztráty zákazníka. Následky se zhoršují s růstem významnosti zákazníka, jeho potenciální hodnoty, podílu na tržbách a ziskovosti.

*Tabulka 28: Hodnotící škála ke kritériu k<sub>8</sub>*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Váha v <sub>8</sub> =0,1					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Dopady ztráty zákazníka	Velmi citelné	Citelné	Průměrné	Přijatelné	Nevýznamné

**Kritérium K<sub>9</sub>(váha v<sub>9</sub>=0,14) – Ukazatel poměru vytížení výrobní a zisku.** Tento ukazatel jsem zkonstruoval za účelem kapacitní zobrazení náročnosti zakázek a zisku z nich následně plynoucího. Na základě minulých zakázek se vyhodnotí kapacitní náročnost výroby pro zákazníka, to zaručí zobrazení náročnosti výroby pro konkrétního zákazníka. Dále je určen zisk dosahovaný z minulých zakázek. V případě prvního kontaktu se zákazníkem se využije kvalifikovaného odhadu personálu. Pro zjednodušení je možné využít průměrných hodnot pro typologicky podobné zakázky, u kterých budou i zmíněné ukazatele podobné.

$$Ukazatel U = \frac{\text{Průměrná kapacitní náročnost zakázky}}{\text{Průměrný zisk plynoucí ze zakázky}}$$

Výrobní kapacit podniku je omezená, zakázka s vysokou kapacitní náročností snižuje možnosti pro realizaci dalších zakázek. Realizované zisky ze zakázek se liší. Proto navrhuji brát v potaz zmíněný ukazatel. Pro podnik XY s r.o. roste výhodnost zakázky s nižším

ukazatelem poměru kapacitní náročnosti a zisku. V kombinaci s výše uvedenými kritérii tento ukazatel vhodně doplňuje segmentaci zákazníka.

*Tabulka 29: Hodnotící škála ke kritériu  $k_9$*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Váha $v_9=0,14$					
Hodnocení	1	2	3	4	5
Kapacita/zisk	Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký

Pro tento ukazatel nelze určit trvalé hodnoty pro zařazení do hodnotící škály, zákazník bude nutné zařazovat dle měnící se struktury zakázek celého podniku a posuzovat v kontextu celkové struktury zakázek.

### Stanovení hodnoty zákazníka

Pro stanovení hodnoty  $H_i$   $i$ -tého zákazníka se dosažené hodnoty vloží do následujícího vzorce.

$$H_i = \sum_{i=1}^n K_i \times v_i$$

$H_i$ ...hodnota  $i$ -tého zákazníka.

$K_i$ ...stanovená hodnota  $i$ -tého kritéria.

$v_i$ ...váha  $i$ -tého kritéria.

Pro aktuálně zvolená kritéria bude vzorec vypadat následovně:

$$H_z = (K_1 \times v_1) + (K_2 \times v_2) + (K_3 \times v_3) \dots + (K_9 \times v_9)$$

Dle dosažené hodnoty bude zákazník zařazen do příslušného segmentu.

### Stanovení segmentů zákazníků a definice přístupu k nim

Počet zákazníků podniku XY s r.o., z nichž tržby plynoucí do podniku jsou nad 250 000 korunami, se pohybuje kolem 20. Celkově podnik eviduje průměrný roční počet zákazníků pohybující se kolem čísla 50. Z toho důvodu volím pět zákaznických segmentů.

#### Segment A, rozpětí hodnocení 1 až 2,1

Zákazníky zařazené do tohoto segmentu lze považovat za TOP zákazníky podniku, jejich významnost pro podnik je obrovská, což potvrzuje i dosažení bodového hodnocení pro

segment A. Zajištění pevného a dlouhodobého vztahu má pro podnik strategický význam. Počet těchto zákazníků nebude vysoký. Bude k nim pěstován speciální přístup. V přístupu k zákazníkovi ze segmentu A se budou dodržovat tyto zásady:

- Zákazníkovi bude přidělen obchodní zástupce na základě jeho schopností a zkušeností, s daným zákazníkem bude výhradně pracovat určený obchodní zástupce.
- Se zákazníkem budou pravidelně realizována osobní setkání za účasti ředitele společnosti XY s r.o. a určeného obchodního zástupce.
- Individuální přístup.
- Komunikace se zákazníkem musí probíhat i mimo zakázkové řízení.
- Zákazníkovy požadavky budou řešeny přednostně.
- Pro zákazníky segmentu A bude individuálně stanovena výhodná cenová politika.
- Budou zjišťovány možnosti dlouhodobé spolupráce, popřípadě realizovány.
- Zákazník bude pravidelně zván na exkurze do společnosti XY s r.o., kde mu budou prezentovány inovace, technologická zlepšení a zdokonalení podniku.
- Hodnocení spokojenosti zákazníka bude intenzivnější než u ostatních segmentů, stejně jako zjišťování jeho potřeb.
- Přednostní pozvánky na kulturní události, veletrhy atd. pořádané podnikem XY s r.o.
- Pravidelná prezentace společnosti XY s r.o. formou nabídky služeb, které je podnik schopen realizovat.

### **Segment B, rozpětí hodnocení 2,11 až 3**

Zákazníci hodnocením zařazení do segmentu B jsou pro společnost také velmi významní. Přístup k nim bude na vysoké úrovni, dlouhodobá spolupráce s těmito subjekty je pro společnost důležitá. Počet zákazníků v segmentu B by měl být vyšší než u předchozího segmentu zákazníků. Zásady přístupu k zákazníkům tohoto segmentu jsou následující:

- Snaha o přidělení trvalého obchodního zástupce (není podmínkou)
- Osobní setkání za účasti obchodního zástupce.
- Intenzivní jednání v oblasti řešení zákaznickových požadavků.
- Osobní přístup k zákazníkovi.
- Snaha o realizaci dlouhodobější spolupráce.
- Komunikace se zákazníkem je intenzivní.
- Speciální cenotvorba pro tento segment.

- Hodnocení spokojenosti a potřeb zákazníka vykonáváno pravidelně.
- Občasné pozván na návštěvu podniku XY s r.o.
- Pozvánky na kulturní události a veletrhy pořádané firmou.
- Prezentace nabízených služeb společností XY s r.o.

### **Segment C, rozpětí hodnocení 3,01 až 3,6**

Zákazníci z tohoto segmentu pro firmu také nejsou zanedbatelní, avšak pozornost jim věnovaná bude na nižší úrovni. Zásady přístupu k segmentu C:

- Nadprůměrný přístup.
- Obsluha různými obchodními zástupci, dle možností.
- Poskytování množstevních slev.
- Občasné pozvání na společenské akce a veletrhy pořádané podnikem.
- Méně častá osobní setkání.
- Požadavky řešeny standardně.
- Hodnocení spokojenosti a potřeb zákazníka pravidelné.
- Komunikace probíhá i mimo zakázkové řízení, avšak na nižší úrovni než u segmentů A a B.

### **Segment D, rozpětí hodnocení 3,61 až 4,2**

Významnost těchto zákazníků je pro podnik nízká, avšak není možné tyto zákazníky zanedbávat a je nutné jim poskytnout minimálně standardní přístup. Zásady pro Segment D:

- Komunikace s obchodním útvarem
- Jen nutná osobní setkání
- Komunikace na běžné úrovni
- V případě zaručení trvalejšího odběru je možné dohodnout slevu.
- Zvýhodnění jiným způsobem je neadekvátní, uplatňovat standardní přístup.
- Minimální, spíše výjimečné pozvánky na události pořádané společností XY s r.o.

### **Segment E, rozpětí hodnocení 4,21 až 5**

Pro společnost nevýznamní zákazníci, přístup k nim omezen na nutné úkony, neexistuje možnost žádného zvýhodnění. Komunikace v rámci zakázek, jinak iniciovaná ze strany zákazníka.

### 10.5.3 Vypracování projektu

#### 10.5.3.1 Cíle projektu

Stěžejním cílem projektu, který má přispět ke strategickému rozvoji podniku, je zabudovat koncept řízení vztahů se zákazníky do strategického řízení společnosti a zajistit rozvoj společnosti prostřednictvím budování pevných a stabilních vztahů se zákazníky.

Aby bylo možné stěžejního cíle dosáhnout, bylo nutné rozpracovat soustavu dílčích cílů, které detailněji vykreslují způsoby, kterým bude cíle dosaženo.

- Kvalifikovat personál pro práci s konceptem CRM.
- Zabudovat CRM do procesní struktury podniku.
- Vytvořit metodiku segmentace klientů.
- Zabudovat IT modul pro podporu CRM.
- Stanovit standardy pro práci s potenciálními zákazníky.
- Vytvořit databázi informací o zákaznících.

Pro dosažení primárního cíle a cílů dílčích byla stanovena strategie projektu pro oblast v následujícím znění. Kvalifikovat personál na úroveň, kdy bude efektivně využívat vytvořeného konceptu a nástrojů CRM, aby byl podnik schopen identifikovat hodnotu zákazníka a stanovit k němu odpovídající přístup, který bude rozvíjet vztahy na podnikem požadované úrovni.

#### 10.5.3.2 Výběr softwaru pro podporu CRM

Stávající informační systém společnosti XY s r.o. neobsahuje komplexní řešení pro řízení vztahů se zákazníky. Jak vyplývá z vícekritériální analýzy možných projektových řešení, je implementace software pro CRM nejvhodnějším řešením pro podporu projektu strategického rozvoje. Informační systém společnosti XY, který je určen k řízení ekonomických a výrobních aktivit, se skládá z modulů hlavní kniha, investiční majetek, objednávky, pohledávky, řízení financí, řízení výroby, řízení zásob, zakázky, závazky, kontakty. Oblast CRM není nijak zvlášť ošetřena, jelikož firma, která informační systém vyvíjela a dodávala, nenabízí vlastní modul CRM. Společnost XY s r.o. uvažuje pouze o doplnění stávajícího informačního systému, celková změna IS nepřipadá v úvahu. Nové řešení CRM musí být tedy kompatibilní se stávajícím informačním systémem. Název informačního systému nelze uvést, protože by umožnil snadnou identifikaci firmy XY s r.o.



Na základě informací poskytnutých společností XY s r.o., které jsou založeny na konzultaci situace s dodavatelem firemního informačního systému a potřebách společnosti v oblasti CRM, vycházejících z provedených analýz, je doporučeno v projektu uvažovat o produktu Microsoft Dynamics CRM 4.0.

### **Představení Microsoft CRM Dynamics 4.0 Professional**

Microsoft CRM Dynamics 4.0 Professional představuje komplexní řešení pro řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o uživatelsky příznivé řešení, neboť Microsoft při jeho vývoji dbal na jednoduchost produktu. Tento CRM systém využívá toho, že pracovníci obchodních útvarů tráví hodně času emailovou komunikací se zákazníky a dalšími úkony v MS Outlooku, MS Dynamics je součástí právě MS Outlook a je prostřednictvím tohoto programu ovladatelný, obě aplikace jsou integrovány. V této vlastnosti lze hledat zmiňovanou jednoduchost, jelikož MS Outlook k práci využívá ve společnosti XY s r.o. většina THP zaměstnanců, nebude pro ně ovladatelnost nového programu komplikovaná. Mezi MS Outlook a Navision jsou synchronizovány kontakty, e-maily, schůzky faxy, dopisy, telefonní hovory. CRM řešení od Microsoft integruje i funkce z MS Office Excelu a Wordu, čímž usnadňuje práci zaměstnanců. [27]

MS Dynamics CRM obsahuje tyto moduly:

- Prodej.
- Marketing.
- Servis.

CRM systém umožní společnosti XY s r.o. zefektivnit činnost společnosti práci s potenciálními zákazníky, zefektivnit obchodní činnosti v oblasti marketingu a v oblasti servisu. Produkt poskytuje možnost tvorby množství analýz a reportů.

Software CRM Microsoft Dynamics 4.0 Professional je standardním řešením, kdy dochází k instalaci programu na hardwarové vybavení podniku. U verze Professional je počet klientů využívajících programu neomezený, řešení je možné použít pouze v rámci jednoho podniku, což podmínkám společnosti XY s r.o. plně vyhovuje.

Dodavatel softwaru bude vybrán až při samotné realizaci projektu ve výběrovém řízení, kde budou porovnány aktuální nabídky dodavatelů.

### *10.5.3.3 Analýza požadavků CRM na personál a IT*

Zavedení konceptu CRM požaduje změnu přístupu k zákazníkovi od všech zaměstnanců, kteří se s ním mohou dostat do kontaktu. V případě společnosti XY s r.o. se jedná o většinu THP pracovníků, jelikož z důvodu absence vlastního finálního výrobku jsou v průběhu řešení zakázky vysoké nároky na zaměstnance většiny útvarů v oblasti komunikace se zákazníkem. Proto je nutné, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni metodikou a konceptem CRM a aby byli schopni pracovat s CRM softwarem a využívat, rozšiřovat zákaznickou databázi. Proto navrhuji zajištění školení pro členy projektového týmu, kteří na základě nabytých vědomostí a dovedností provedou proškolení ostatních zaměstnanců. Důležité je zdůraznit nutnost segmentace a dodržování stanovených přístupů k zákaznickým segmentům. Během školení zaměstnanců, je nutné eliminovat negativní názory na CRM zjištěné během dotazníkového šetření, aby byl snížen odpor k zavedení konceptu. Toho bude docíleno důrazem na opodstatnění konceptu CRM jako investice, dále důležitostí CRM pro rozvoj podniku a osvětlením změn, které podniku CRM přinese. Školení členů projektového týmu bude provedeno před zahájením projektu a mimo rámec projektu, proto potřeby a náklady s ním spojené nebudou zahrnuty do projektu strategického rozvoje, ale budou řešeny v rámci zvyšování kvalifikace schopností lidských zdrojů. Členové projektového týmu provedou školení ostatního personálu. Projekt nevyžaduje přijetí nových zaměstnanců. Školení zaměstnanců pro potřebu práce s novým programem bude provedeno dodavatelem CRM řešení.

### **Požadavky na IT vybavení**

Hardwarové vybavení společnosti XY s r.o. je dostačující pro aplikaci řešení Microsoft Dynamics 4.0. Firma provedla modernizaci IT zařízení v souvislosti s využíváním stávajícího informačního systému. V rámci projektu se neuvažuje o další modernizaci hardwarového vybavení. Softwarové vybavení společnosti XY s r. o. je také na dostatečné úrovni.

### *10.5.3.4 Výběr dodavatele CRM a školení personálu*

Dodavatel softwaru bude vybrán až při samotné realizaci projektu ve výběrovém řízení, kde budou porovnány aktuální nabídky dodavatelů. Školení personálu je nutné provést ve dvou rovinách, a to pro potřebu nového způsobu jednání se zákazníky dle principů CRM a školení zaměstnanců pro práci s novým software. První oblast zajistí společnost interními zdroji, školení provedou pracovníci projektového týmu, nákladově tedy společnost nezatí-

ží. Druhá rovina je zaškolení personálu pro práci s novým softwarem, která bude provedena dodavatelem softwaru, pro potřebu zaškolení personálu práci s IT se v rozpočtu počítá s částkou 30 000 Kč.

### 10.5.3.5 Finanční náročnost projektu

Pro zhodnocení finanční náročnosti projektu je nutné na začátku stanovit jeho nákladovou náročnost. Je nutné stanovit způsob financování a také zhodnotit pomocí finančních ukazatelů přijatelnost investice.

Hodnoty uvedené v této kapitole jsou stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu.

### Nákladová analýza

Pro zobrazení nákladové náročnosti projektu je níže provedena analýza nákladů projektu.

*Tabulka 30: Nákladová analýza projektu*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Nákladová položka	Náklad
Konzultační a poradenské služby	50 000 Kč
Úvodní návrh SW CRM řešení	10 000 Kč
SW řešení CRM MS Dynamics 4.0	53 000 Kč
Úpravy SW pro potřeby podniku	30 000 Kč
Integrace dat (datová pumpa)	15 000 Kč
Zaškolení personálu pro práci se SW	30 000 Kč
Odměna projektovému týmu	50 000 Kč
Roční náklady na údržbu	5 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>243 000 Kč</b>

Do nákladové analýzy jsou i zahrnuty i náklady na roční údržbu, ty ovšem nejsou součástí prvotní investice. Hodnota investice činí 238 000 Kč. Odměna členů projektového týmu je podmíněna úspěšným zavedením konceptu řízení vztahů se zákazníky. Zbytek uvedených nákladů souvisí s implementací SW. Ostatní činnosti nutné k realizaci projektu jsou prováděny v rámci pracovní náplně zaměstnanců a standardního mzdového ohodnocení, a proto nejsou tyto mzdové náklady uvedeny v analýze nákladů projektu.

### Čistá současná hodnota investice NPV

NPV je často používanou metodou pro hodnocení návratnosti investice. Pro výpočet NPV je nutné stanovit hodnotu peněžních přítoků plynoucích z investice, dobu životnosti investice a diskontní míru, hodnoty jsou stanoveny na základě kvalifikovaného odhadu.

- Životnost investice je stanovena vzhledem k rychlosti vývoje software na čtyři roky, jelikož náklady spojené s SW představují většinu nákladů projektu.
- Peněžní příjmy vzniklé v souvislosti s investicí se odhadují ročně na 100 000 Kč po odečtení nákladů na servis. Hodnota příjmů je stanovena na základě kvalifikovaného odhadu.
- Diskontní míra je stanovena  $i = 8,5 \%$  na základě interních informací podniku o výnosnosti vlastního kapitálu.
- Hodnota investice je 238 000 Kč.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN$$

Na základě uvedeného vzorce byl proveden výpočet a NPV při stanovených attributech má hodnotu 89 587 Kč. NPV je větší než jedna, což znamená, že investice je přijatelná. Tedy i při uvážení časové hodnoty peněz je investice akceptovatelná. K výpočtu bylo použito roční hodnoty CF 100 000 Kč, náklady na servis jsou odečteny. Pro hodnotu investice se počítá jen s prvotní částkou 238 000 Kč.

### Index rentability

Výpočet indexu rentability investice spočívá ve výpočtu podílu NPV / hodnota investice. Index vhodně doplňuje ukazatel NPV, ukazuje efektivitu využití investičně vynaložených prostředků. Index pro rentability projektu společnosti XY s r.o. dosahuje hodnoty 0,376. Vypočítanou hodnotu lze použít pro možnost rozhodování mezi více investicemi.

### Doba splácení investice

Tento ukazatel počítá dobu, za jakou se příjmy z investice vyrovnají nákladům na její pořízení. Pro výpočet ukazatele se použije podíl nákladů na investici / průměrných peněžních toků plynoucích z investice. Pro sledovaný projekt je hodnota ukazatele 2,38, což znamená, že peněžní toky z investice se vyrovnají nákladům na investici za 2,38 roku.

**Cashflow projektu***Tabulka 31: Cashflow projektu**Zdroj: Vlastní zpracování*

	2012	2013	2014	2015
<b>Náklad</b>	243 000	5000	5000	5000
<b>Peněžní přítok</b>	105 000	105 000	105 000	105 000
<b>CF rok</b>	-138 000	100 000	100 000	100 000
<b>CF kumulované</b>	-138 000	-38 000	62 000	162 000

Pohled do tabulky potvrzuje vypočítanou dobu splácení investice, kdy investice během třetího roku životnosti generuje zisky.

Společnost bude projekt financovat z vlastních zdrojů, finanční zátěž z projektu není tak vysoká, aby bylo nutné využít cizích zdrojů financování a společnost je schopna tento projekt financovat vlastními prostředky.

**10.5.3.6 Udržitelnost projektu**

Projekt obsahuje dvě důležité složky, zavedení konceptu CRM a implementace softwaru pro podporu CRM. Životnost a udržitelnost obou prvků je odlišná, je tedy nezbytné je definovat odděleně. Koncept CRM je tvořen pro dlouhodobé využití, je zpracován do strategického řízení podniku. Předpokládá se, že firma tento koncept bude využívat po dobu delší než pět let. Koncept je samozřejmě nutné průběžně aktualizovat a přizpůsobovat novým trendům a získaným informacím. Takto by měl být koncept udržován konkurenceschopným do doby, kdy společnost neidentifikuje lepší přístup k zákazníkovi. Druhý prvek softwarová podpora CRM má složitější odhad doby udržitelnost, neboť odhad vývoje v oblasti software je komplikovaný. Předpokládám tedy, že daný software bude vyhovovat společnosti po dobu čtyř let, v jejichž průběhu ho bude nutné doplňovat o aktualizace a mírně modifikovat. Po čtyřech letech dojde k buď k zakoupení nového software, nebo k jeho upgradu.

**10.5.4 Schválení projektu**


Po dokončení předcházejících fází bude projekt předložen vedení společnosti ke schválení. Vedení posoudí, zda projekt plní akceptační kritéria. A projekt schválí, nebo zamítne. Při schválení se přechází k fázi implementace.

### 10.5.5 Implementace konceptu CRM a softwarového řešení

Po dokončení předchozích, dá se říci přípravných fází, je možné přistoupit k samotné implementaci projektu. Implementace bude probíhat ve dvou rovinách, které se ovšem prolínají a jsou na sobě závislé, a to v rovině zavedení konceptu CRM a zavedení SW podpory CRM. Všechny fáze implementace jsou součástí projektového harmonogramu, který je uveden v bodě 8.6. Samozřejmě fázím implementace musí předcházet množství jiných činností, které jsou čitelné z harmonogramu. Harmonogram projektu bude zobrazen i pomocí Ganttova diagramu v příloze PV, kde je možné odpozorovat prolínání fází implementace. Hlavní fáze implementace projektu lze rozdělit následovně:

*Tabulka 32: Fáze implementace projektu*

*Zdroj: Vlastní*

<b>Implementace konceptu CRM</b>	<b>Implementace softwaru</b>
Školení zaměstnanců, změna myšlení pro CRM	Instalace SW
Školení zaměstnanců pro práci s SW CRM	Datová integrace
Zavedení pravidel segmentace	Zkušební provoz
Stanovení norem pro oblast CRM	Modifikace, konfigurace
Realizace CRM cílů a strategie	Reálný provoz
 Projekt implementován	

Po ukončení zmíněných fází je implementace projektu hotova, koncept CRM i se softwarovou podporou je připraven pro využití v podnikové praxi. Tímto okamžikem bude podnik vlastnit nový strategický nástroj, který skýtá možnosti rozvoje podniku.

## 10.6 Harmonogram projektu

Tabulka 33: Harmonogram projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Označení	Činnost projektu	Začíná po činnosti	Čas	Provádí
Přípravná fáze				
A	Rozhodnutí o vypracování projektu		3 dny	Vedení s.
B	Jmenování projektového manažera	A	1 den	Vedení s.
C	Sestavení projektového týmu	B	3 dny	PM
D	Školení projektového týmu o CRM	C	5 dní	Ext. Dod.
Strategická východiska pro tvorbu projektu				
E	Analýza výchozího stavu	D	10 dní	PT
F	Stanovení CRM cílů, strategie, pravidla segmentace	E	5 dní	Vedení +PT
Vypracování projektu				
G	Stanovení cílů, strategie projektu	F	5 dní	PT
H	Výběr softwaru pro podporu CRM	G	3 dny	PT + ext. konzultant
I	Analýza požadavků CRM na personál a IT	H	1 den	IT technik
J	Výběr dodavatele CRM školení a SW	H	5 dní	PT
K	Analýza finanční stránky projektu	J,I	5 dní	EK prac.
L	Riziková analýza	J,I	5 dní	PT
M	Analýza udržitelnosti projektu	J,I	3 dny	PT
Schválení projektu				
N	Schválení projektu	M,L,K	3 dny	Vedení
Implementace konceptu CRM				
O	Stanovení norem pro CRM	N	10 dní	PT
P	Provedení segmentace	O	1 den	PT
Q	Stanovení přístupů k segmentům	P	1 den	PM
R	Školení zaměstnanců pro potřeby CRM	Q	5 dní	PM, OZ
S	Školení zaměstnanců pro CRM SW	R	5 dní	Ext. dod.
Implementace SW pro podporu CRM				
T	Instalace SW	N	3 dny	Ext. dod.
U	Datová integrace (datová pumpa)	T	3 dny	Ext. dod.
V	Zkušební provoz	U, S	15 dní	Personál
W	Modifikace, konfigurace	V	5 dní	Ext. dod. + PT
X	Zahájení reálného provozu	W	1 den	Personál
Y	Zahájení realizace CRM strategie	W	1 den	Personál

## 10.7 Zainterесované strany projektu

**Zákazníci** – Z dotazníkového šetření plyne, že zákazníci jsou se společností XY s r.o. většinou spokojeni, avšak vidí i potenciál pro zlepšení. Projekt je iniciován snahou zlepšit vztahy se zákazníky. Zákazníci jsou tedy koncovým zaměřením projektu, zákazníci by měli z toho to projektu profitovat. Potencionální zákazníci jsou také jedním z prvků, na které se projekt zaměří.

**Vedení** společnosti je nakloněno zavedení konceptu CRM do společnosti XY s r.o., které ovšem podmiňuje splněním akceptačních kritérií. Vedení má zájem na tom, aby společnost budovala dlouhodobé stabilní vztahy se zákazníkem.

**Projektový tým** je určen jako hlavní nástroj pro realizaci projektu. Musí být motivován a odměněn za úspěšnou realizaci, jelikož projektový tým nastaví způsob realizace a zájem týmu na tomto projektu se na úrovni realizace projeví.

**Personál**, dle dotazníkového šetření, vnímá možnost zavedení CRM převážně kladně. V CRM vidí potenciál pro rozvoj firmy. Zavedení CRM bude pro personál znamenat změnu návyků a způsobu myšlení.

**Dodavatelé v rámci projektu** mají zájem na úspěšné realizaci z důvodu profitu a kladných referencí, existuje i reálná pravděpodobnost budoucí spolupráce při servisu, školení.

**Dodavatelé** materiálu a polotovarů podniku nebudou projektem přímo dotčeni, avšak očekává se objemnější a stabilnější výroba, což se jich týkat bude.

**Konkurence** vnímá zavedení CRM ve společnosti XY jako nebezpečí, zavedení nemůže zabránit, může pouze realizovat podobný projekt.

### **Matice moci / zájmu**

Schopnost ovlivnit projekt je u jmenovaných zainterесovaných subjektů různá. Pro analýzu a znázornění této schopnosti bude použita matice moci / zájmu. Matice zobrazuje moc daného subjektu ovlivnit projekt a zároveň zájem, který má tento subjekt na jeho ovlivnění.



Tabulka 34: Matice moci / zájmu

Zdroj: Vlastní zpracování

		Zájem ovlivnit projekt	
		Nízký	Vysoký
Moc ovlivnit projekt	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dodavatelé.</li> <li>- Dodavatelé v rámci projektu.</li> <li>- Konkurence.</li> </ul>	
	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákazníci.</li> <li>- Personál.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedení.</li> <li>- Projektový tým.</li> </ul>

Z matice lze vypožorovat, že nejsilnější z hodnoceného pohledu je vedení a projektový tým. Jejich role v rámci projektu jsou klíčové. Důležitými subjekty jsou také zákazníci a personál, u nichž bude důležité pro úspěšnou realizaci projektu správně vyhodnotit potřeby, schopnosti a požadavky. Zbylé zainteresované strany mohou projekt z pohledu moc / zájem ovlivnit minimálně.

### 10.8 Matice odpovědnosti

Matice zodpovědnosti zobrazuje podíl zainteresovaných stran na činnostech, a tudíž i odpovědnost na jejich realizaci. Činnosti a jejich značení vychází ze stanoveného harmonogramu projektu. Dodavatelé a konkurence jsou z matice vynecháni, jelikož nezasahují do žádné činnosti.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
Zákazníci					X																				
Vedení	X	X	X			X								X			X								
Projektový tým			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X						X	
Personál					X																	X	X	X	X
Dodavatelé v rámci projektu				X				X	X										X	X	X		X		

Obrázek 11: Matice odpovědnosti projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 10.9 Riziková analýza projektu

Při tvorbě projektu je nutné stanovit možná rizika, která by mohla projekt ovlivnit. Z toho důvodu je součástí projektového řešení strategického rozvoje podniku riziková analýza.

V ní jsou vyhodnoceny jednotlivá rizika, jejich možné dopady na projekt. Také jsou stanovena doporučení pro eliminaci rizik. Rizika jsou rozdělena do pěti oblastí.

- *Ekonomická rizika*

**1, Platební neschopnost** podniku XY s r.o. může negativně ovlivnit projekt. Pokud podnik nebude schopen hradit závazky vzniklé z projektu, je možné, že dodavatel přeruší dodávky, instalace, školení atd.

*Preventivní opatření:* Co nejpřesnější propočet nákladů projektu a analýza podnikových zdrojů, které lze vynaložit na projekt.

Pravděpodobnost výskytu: 0,1.

Vliv na projekt: zásadní.

**2, Překročení rozpočtu** může znamenat nedostatek prostředků pro dokončení projektu, není zaručeno navýšení rozpočtu.

*Preventivní opatření:* Přísné dodržování nákladů uvedených v rozpočtu, v nevyhnutelných případech projednat navýšení rozpočtu projektu.

Pravděpodobnost výskytu: 0,7.

Vliv na projekt: Průměrný.

**3, Dodatečná školení a služby** budou nutné v případě prvotního nedostatečného školení, může vyvstat také potřeba dalších externích služeb v rámci nového CRM řešení, což se promítne zvýšenou finanční náročností projektu.

*Preventivní opatření:* Klást důraz na výběr dodavatelů, důkladně analyzovat potřeby podniku v oblasti CRM a porovnat s nabídkou softwarového řešení.

Pravděpodobnost výskytu: 0,5.

Vliv na projekt: Nízký.

**4, Nutnost rozsáhlých konfigurací CRM systému** by také přinesla zvýšení nákladů projektu a problémy s udržením rozpočtu.

*Preventivní opatření:* Důkladná prvotní analýza potřeb podniku v oblasti CRM řešení a kladení důrazu na návrh systému, následně porovnání s potřebami XY s r.o.

Pravděpodobnost výskytu: 0,3.

Vliv na projekt: Nízký.

- *Technická rizika*

**5. Nekompatibilita MS CRM** se stávajícím informačním systémem představuje technické riziko projektu. Sladění stávajícího IS a nového CRM řešení je důležitým prvkem projektu.

*Preventivní opatření:* Zjištění možností kompatibility informačního systému a CRM software.

Pravděpodobnost výskytu: 0,1.

Vliv na projekt: Vysoký.

**6. Nemožnost integrace dat** je dalším rizikem. Data ze stávajícího IS je nutné datovou pumpou integrovat do nového CRM řešení, aby bylo možné využít informací v IS obsažených.

*Preventivní opatření:* Analýza možností integrace dat jako součást výběru CRM řešení.

Pravděpodobnost výskytu: 0,1.

Vliv na projekt: Nízký.

**7. Zvolený CRM SW nebude vhodný pro podnik XY s r.o.**, což představuje možnost, že funkce implementovaného CRM software nebudou vhodnou podporou pro koncept řízení vztahů se zákazníky společnosti XY s r.o.

*Preventivní opatření:* Definovat funkce, které podnik očekává softwaru a zohlednit při výběru a konfiguraci produktu.

Pravděpodobnost výskytu: 0,3.

Vliv na projekt: Vysoký.

**8. Složitost a náročnost obsluhy** by mohla výrazně omezit využití nového softwaru, který je důležitým prvkem pro realizaci CRM strategie.

*Preventivní opatření:* Testovat SW produkt nejen IT techniky, ale nechat posoudit i zaměstnance, kteří budou se SW pracovat.

Pravděpodobnost výskytu: 0,3.

Vliv na projekt: Průměrný.

**9. Nevyhovující Hardware a Software** vybavení podniku nesplní požadavky pro implementaci CRM modulu.

*Preventivní opatření:* Analýza požadavků na SW a HW.

Pravděpodobnost výskytu: 0,1.

Vliv na projekt: Zásadní.

- **Personální rizika**

**10. Nepochota přistoupit na nový koncept CRM** ze strany personálu představuje významné ohrožení pro realizaci projektu, případně, že by se riziko naplnilo lze projekt označit jako neúspěšný.

*Preventivní opatření:* Aplikovat zásady managementu změn, informovat a školit personál a zapojovat do projektu.

Pravděpodobnost výskytu: 0,2.

Vliv na projekt: Vysoký.

**11. Projektový tým neakceptuje metodiku CRM.** V průběhu školení projektového týmu musí dojít ke ztotožnění členů týmu s filozofií CRM, jelikož členové týmu budou nosným prvkem pro zavedení konceptu CRM a šíření metodiky CRM v podniku XY, s r. o.

*Preventivní opatření:* Vybrat školitele se zkušenostmi, projektový tým motivovat.

Pravděpodobnost výskytu: 0,4.

Vliv na projekt: Zásadní.

**12. Schopnosti zaměstnanců pro práci s IT.** Nedostatečné schopnosti zaměstnanců v této oblasti mohou způsobit nízké využití CRM Software, neukládání informací do databáze, ztížení segmentace zákazníků a nevyužití možností IT pro komunikaci se zákazníkem.

*Preventivní opatření:* Klást důraz na zvyšování IT dovedností personálu.

Pravděpodobnost výskytu: 0,6.

Vliv na projekt: Vysoký.

- **Rizika konceptu CRM**

**13. Cíle a strategie CRM** budou špatně zvolené, což způsobí, že koncept řízení vztahů se zákazníky bude špatně definován a nebude efektivní.

*Preventivní opatření:* Při tvorbě cílů a strategií vycházet z analýz, podnikové vize a potřeb zákazníků.

Pravděpodobnost výskytu: 0,5.

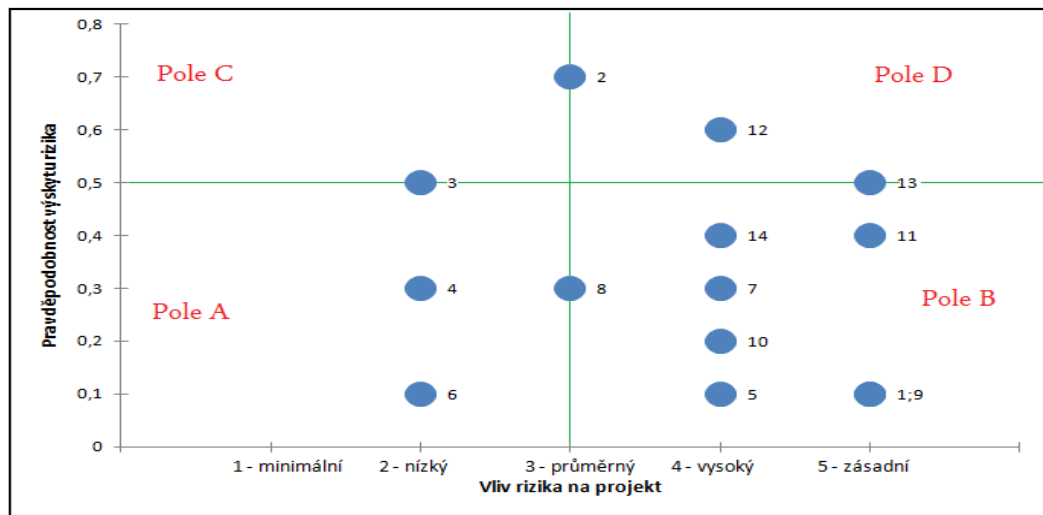
Vliv na projekt: Zásadní.

**14. Segmentační kritéria** nebudou odpovídat požadavkům pro rozdělení zákazníků do skupin a proto i přístup k segmentům bude špatně zvolený a na zákazníka bude mít negativní nebo žádný vliv.

*Preventivní opatření:* Kritéria stanovit tak, aby zajistila objektivitu. Pravidelně kontrolovat vhodnost kritérií a v případě potřeby aktualizovat.

Pravděpodobnost výskytu: 0,4.

Vliv na projekt: Vysoký.



Obrázek 12: Riziková analýza projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika zařazená do pole A představují pro projekt nejmenší nebezpečí, není nutné jim věnovat přílišnou pozornost. U rizik v poli B je situace odlišná, když je pravděpodobnost, že nastanou nízká, jejich dopady na projekt mohou být významného charakteru. Je nutné dbát na jejich prevenci. Pole B obsahuje nejvíce položek, projekt má tedy hodně významných rizik, kterým však lze předejít a eliminovat je. Pole C představuje rizika s vyšší pravděpodobností výskytu, ovšem jejich vliv projekt není podstatný, přesto mohou způsobit drobné obtíže a je lepší těmto rizikům předejít. Nejvíce pozornosti musí být věnováno poli D, kde existuje vysoká pravděpodobnost výskytu rizik s nezanedbatelným dopadem na projekt. Přímo v poli se vyskytuje jedno potenciální riziko, další dvě jsou na hranici této oblasti. Je vhodné všem třem vyhodnoceným rizikům věnovat maximální pozornost.

Z pohledu rizikové analýzy se projekt jeví jako přijatelný za předpokladu, že bude věnována zvýšená pozornost eliminaci rizik z pole D a B. Většina zde identifikovaných rizik by mohla mít na projekt závažné dopady.

## 10.10 Vyhodnocení projektu

Projekt strategického rozvoje podniku se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky se svými finančními náklady řadí mezi nenáročné projekty. Avšak dopady na strategický rozvoj podniku mohou být při správné realizaci projektu a dalším dodržování zásad CRM nesrovnatelně vyšší. Projekt přináší modernizaci metod managementu v oblasti řízení vztahů se zákazníky, tedy v oblasti, která byla ve společnosti XY s r.o. zanedbána. Z provedené finanční, rizikové a analýzy udržitelnosti se projekt jeví jako přijatelný, je ovšem nutné do-

držet stanovená doporučení. Realizace projektu by měla pozitivně ovlivnit vnímání společnosti zákazníkem, projekt také tlačí společnost do hlubšího využití IT, což je jednoznačně pozitivní vzhledem k možnostem informačních a komunikačních technologií. Budování pevných vztahů se zákazníkem, k němuž by projekt mohl společnost nastartovat, je významným prvkem umožňujícím strategický rozvoj podniku.

## 11 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ SPOL. XY

Pro úspěšnou realizaci projektu je nezbytné věnovat pozornost všem čtyřem základním prvkům CRM, tedy lidem, procesům, technologiím a datům. Jedině při jejich správném sladění je možné úspěšně realizovat daný projekt.

Proto v oblasti lidského kapitálu doporučuji klást důraz na kvalitu a komplexnost školení v oblasti CRM a důkladně vyhodnotit skladbu projektového týmu. V dotazníkovém šetření se vyskytly mezi personálem náznaky nelibosti se zavedením CRM, náznaky nebyly nijak závažné, přesto je není možné opomenout a negativní názory a nejasnosti některých zaměstnanců k problematice CRM musí být vyvráceny během školení atd. Dále doporučuji nenechat realizaci projektu pouze na projektovém týmu, jelikož hrozí, že ostatní zaměstnanci budou projekt považovat za cizí. Do dílčích činností je možné zapojit i zaměstnance, kteří nejsou členy týmu a kteří si zapojením se do projektu projekt osvojí. Čím více zaměstnanců si projekt osvojí, tím se bude snižovat riziko odporu vůči projektu.

Technologie týkající se projektu jsou vztaženy na nový software, u kterého je potřeba zvažovat, zda bude plnit požadované funkce, a naopak, zda nebude pro potřeby podniku příliš rozsáhlý a nákladný. Důležitá je také stránka uživatelského prostředí, které by mělo být přívětivé pro ovládání a práci se softwarem. Zákaznická databáze musí být základem podkladem pro řízení vztahů se zákazníky, musí být rozšiřována a aktualizována.

CRM není součástí řízení společnosti, procesy týkající se CRM je nutné definovat, určit odpovědnost a vlastníky procesů, zapracovat CRM do procesní mapy podniku. Projekt obsahuje návrh procesního začlenění CRM do procesní mapy, dále subprocessy CRM. Důležité je přizpůsobovat procesy podnikovým potřebám a požadavkům zákazníků.

Data a informace o zákaznících jsou zdrojem konkurenční výhody, čím bude podnik schopnější efektivněji využívat těchto informací, tím bude mít v komunikaci se zákazníkem větší výhodu před konkurencí. Zaměstnanci musí informace sdílet, ukládat do databází a hlavně využívat takovým způsobem, který přinese společnosti úspěch.

Co se týká konceptu CRM, bude nutné koncept aktualizovat a přizpůsobovat, nelze očekávat, že první návrh řešení bude dlouhodobě ideální. Stejně tak je nutné koncept obměňovat v závislosti na okolním prostředí a jeho vývoji. Vyhodnocování spokojenosti a potřeb zákazníků by se mělo stát běžnou součástí podnikových zvyklostí, ale důležité je taky tyto informace promítnout do řízení společnosti. Důležité je také personál správně motivovat,

aby byl ochoten podílet se na realizaci strategií společnosti v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Není možné spoléhat pouze na to, že samotné školení zaměstnance na tolik zajme, že budou mít zájem na řízení vztahů se zákazníky.



## ZÁVĚR

Řízení vztahů se zákazníky je považováno za nutnou součást podnikového řízení. CRM je nástrojem, který napomáhá podniku plnit základní účel jeho existence, tedy tvorbu zisku. Absenci tohoto prvku lze označit za závažný nedostatek v podnikovém řízení.

Ve společnosti XY s r.o. nebylo CRM aplikováno, v rámci této diplomové práce bylo navrženo řešení zavedení konceptu CRM do společnosti XY s r.o. a navržení CRM strategie podniku.

Teoretická část popisuje s využitím aktuálních literárních zdrojů teorii strategického řízení a teorii CRM.

V analytické části byly zjištěny podstatné informace, které byly směrodatné pro tvorbu projektu. Důležité byly především informace zjištěné dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci, které poukázaly na nutnost školení v oblasti CRM, ale také na to, že se zaměstnanci společnosti XY s r.o. staví k zavedení konceptu pozitivně. Jako cenné lze hodnotit také informace získané od zákazníků, kteří jsou se společností většinou spokojeni, ale z jejich hodnocení plyne, že spolupracují i s jinými dodavateli, které vnímají lépe než společnost XY s r.o. Byly použity různé metody interních a externích analýz, jejichž výstupy sloužily jako podklad pro tvorbu projektu. Důležitým zjištěním jsou problémy společnosti se stabilitou zakázek a dlouhodobostí vztahů se zákazníkem, které poskytují prostor pro aplikaci CRM.

Samotná projektová část obsahuje návrh řešení projektu strategického rozvoje podniku XY s r.o. se zaměřením na řízení vztahů se zákazníky. Projekt má podporu vedení společnosti, které má rozhodující slovo při schválení realizace projektu, kterou vedení podmiňuje splněním akceptačních kritérií. Projektový tým byl vybrán ze zaměstnanců společnosti XY s r.o. Stěžejní pro projekt bylo vytvořit komplexní řešení CRM, které umožní využít potenciálu této metodiky, a ne pouze aplikovat izolované prvky CRM. Kvůli absenci CRM v podniku bylo nutné vytvořit nový koncept pro řízení vztahů se zákazníky. V rámci tohoto konceptu byly stanoveny cíle a strategie CRM, CRM byl zařazen do procesní struktury podniku, byla vytvořena pravidla segmentace zákazníků a způsobu komunikace s nimi. V projektu se také počítá s implementací softwaru MS Dynamics CRM 4.0, který poskytuje podporu pro řízení vztahů se zákazníky. Důležitým prvkem projektu je školení personálu pro potřeby CRM a pro potřeby práce s novým softwarem, absence tohoto prvku by znemožnila úspěšnou realizaci projektu.

Projekt hodnotím jako velice přínosný, jeho implementace a využívání konceptu řízení vztahů se zákazníky bude mít pozitivní vliv na rozvoj společnosti a rozhodně nebude krokem zpět. Pokud budou zaměstnanci společnosti aplikovat metodiku CRM, projeví se tato skutečnost pozitivně na vztazích se zákazníky. Tvorba dlouhodobých vztahů a stabilní získávání zakázek umožní věnovat energii a zdroje do oblastí, které mohou učinit podnik ještě zajímavějším pro zákazníka, např. do oblastí jako jsou inovace, modernizace, výzkum, vývoj. Je nutné si uvědomit, že společnost produkuje v silně konkurenčním odvětví a pro zákazníky, kteří mají možnost výběru z dodavatelů takřka z celého světa. Proto by společnost měla dbát na odlišení se od konkurence, poskytnutí zákazníkovi vyšší hodnoty a vytvoření trvalých vztahů, jež zajistí společnosti dlouhodobou životaschopnost a konkurenceschopnost.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. Workflow: nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 155 s. ISBN 8024706660.
- [2] CVRKAL, M., HAMPEJS, P. Microsoft Dynamics CRM, jejich integrace a mobilní přístup. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2009. 16 s. ISBN: 978-80-87240-03-8
- [3] DOHNAL, J. Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 161 s. ISBN 8024704013.
- [4] CHLEBOVSKÝ, V. CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 8025107981.
- [5] KAPLAN, R., NORTON, D. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [6] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. 1. vyd. Praha: Computer Press a.s., 2002. 121 s. ISBN 8072266578.
- [7] KOURDI, J. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- [8] KOZÁK, V. Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi. 1.vyd. Brno: Tribun EU s r.o., 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.
- [9] LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [10] LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [11] STORBACKA, K., LEHTINEN, J. Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 167 s. ISBN 807169813X.
- [12] ŠAŠEK, M. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.

- [13] WESSLING, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.

Internetové zdroje:

- [14] Analýza konkurenceschopnosti ČR [online]. 2011. [cit. 2011-07-01]. Businessinfo.cz. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/analyzy-statistiky/analyza-konkurenceschopnosti-cr/1000431/59486/?page=9>>.
- [15] BUŠEK, M. Strategie segmentace zákazníků. [online]. 2002. [cit. 2011-06-12]. Systemonline.cz. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/strategie-segmentace-zakazniku.htm>>.
- [16] CENYGROVÁ, J. Technická řešení CRM a možnosti nasazení [online]. 2004. [cit. 2011-07-01]. Systemonline.cz Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/technicka-reseni-crm-a-moznosti-nasazeni.htm>>.
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, [online]. 2011. [cit. 2011-07-05] ]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>>.
- [18] HAMPEJS, P. Moderní CRM. [online]. [cit. 2011-07-01]. CRMForum.cz. Dostupný z WWW: <<http://www.crmforum.cz/crm-trendy/moderni-crm.html>>.
- [19] Jak řídit realizaci strategie. [online]. 2006. [cit. 2011-06-14] ]. Modernizeni.ihned.cz. Dostupný z WWW: <[http://modernizeni.ihned.cz/1-10065460-19698350-600000\\_detail-a4](http://modernizeni.ihned.cz/1-10065460-19698350-600000_detail-a4)>.
- [20] KAŠPAŘÍKOVÁ, N. Segmentace klientské databáze pro CRM. [online]. [cit. 2011-06-18]. Data.tulipany.cz. Dostupný z WWW: <<http://data.tulipany.cz/segmentaceCRM.pdf>>.
- [21] KOPŘIVA, P. Budování strategie CRM. [online]. 2002. [cit. 2011-06-19]. Systemonline.cz. Dostupný z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/budovani-strategie-crm-i-dil.htm>>.
- [22] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, Makroekonomická predikce ČR. [online]. 2011.[cit. 2011-07-01]. Mfcr.cz. Dostupný z WWW: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce\\_2011-Q3.pdf](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Makroekonomicka-predikce_2011-Q3.pdf)>.

- [23] Strategický management. [online]. [cit. 2011-06-30] ]. Strateg.cz. Dostupný z WWW: <[http://strateg.cz/Strategicke\\_rizeni.html](http://strateg.cz/Strategicke_rizeni.html) >.
- [24] Strategické plánování. [online]. [cit. 2011-06-30] ]. Unicornuniverse.eu. Dostupný z WWW: <<https://unicornuniverse.eu/cz/produkt/agendy/strategicke-planovani.html>>.
- [25] Strategické řízení. [online]. 2011 [cit. 2011-06-24] ]. Managementmania.com. Dostupný z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/strategicke-rizeni> >.
- [26] Realizace strategie [online]. [cit. 2011-06-21] ]. Strateg.cz. Dostupný z WWW: <[http://www.strateg.cz/Realizace\\_strategie.html](http://www.strateg.cz/Realizace_strategie.html) >.

Ostatní zdroje:

- [27] SPOLEČNOST XY S R.O., Interní dokumenty společnosti XY s r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ASP	Hostovaná CRM aplikace.
BRIC	Zkratka názvu zemí Brazílie, Ruska, Indie a Číny.
CF	Cashflow.
CLTV	Celoživotní hodnota zákazníka.
CNC	Počítačem řízené stoje.
CRM	Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management).
CTM	Management ukončení vztahu se zákazníkem.
ČSÚ	Český statistický úřad.
EK. prac.	Ekonomický pracovník.
HDP	Hrubý domácí produkt.
HW	Hardware.
ICT	Informačně komunikační technologie.
IS	Informační systém.
IT	Informační technologie.
MS	Microsoft.
NPV	Čistá současná hodnota.
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná.
PM	Projektový manažer.
PT	Projektový tým.
SMART	Pravidlo pro tvorbu cílů.
SPIN	Metoda odůvodnění projektu.
SW	Software.
THP	Technickohospodářský pracovník.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Integrace strategického řízení.....</i>	15
<i>Obrázek 2: Strategická mapa s využitím konceptu BSC .....</i>	17
<i>Obrázek 3: Strategická analýza a tvorba strategie CRM .....</i>	29
<i>Obrázek 4: Postup implementace konceptu CRM .....</i>	33
<i>Obrázek 5: Fáze vztahu mezi podnikem a zákazníkem .....</i>	37
<i>Obrázek 6: Organizační struktura společnosti XY s r.o. ....</i>	45
<i>Obrázek 7: SWOT analýza podniku XY s r.o. ....</i>	56
<i>Obrázek: 8 WBS projektu .....</i>	92
<i>Obrázek 9: Hlavní procesy firmy XY s r.o. ....</i>	95
<i>Obrázek 10 Subprocesy CRM .....</i>	96
<i>Obrázek 11: Matice odpovědnosti projektu .....</i>	113
<i>Obrázek 12: Riziková analýza projektu .....</i>	117
<i>Obrázek 13: Ganttův diagram část 1. ....</i>	139
<i>Obrázek 14: Ganttův diagram část21. ....</i>	140

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Struktura dotazovaných zaměstnanců podle útvarové příslušnosti .....</i>	<i>41</i>
<i>Graf 2: Tržby společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3: Zisk společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč .....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 4: Rozdělení hlavních zákazníků dle odvětví a podílu odvětví na objemu tržeb .....</i>	<i>66</i>
<i>Graf 6: Doba spolupráce a objem tržeb v roce 2010 klíčových zákazníků .....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 7: Otázka:1 Povědomí o CRM mezi zaměstnanci .....</i>	<i>70</i>
<i>Graf 8: Otázka 3: Přijetí konceptu CRM do podniku .....</i>	<i>71</i>
<i>Graf 9: Hodnocení vztahu firmy k zákazníkům.....</i>	<i>72</i>
<i>Graf 10: Otázka 5: Frekvence kontaktů se zákazníkem.....</i>	<i>73</i>
<i>Graf 11: Otázka č. 8: Sdílení informací o zákaznících mezi zaměstnanci.....</i>	<i>74</i>
<i>Graf 12: Otázka č. 9: Odlišnost přístupu k zákazníkům .....</i>	<i>75</i>
<i>Graf 13: Otázka 12: Důvody proč CRM nezavést .....</i>	<i>76</i>
<i>Graf 14: Hodnocení komunikace se spol. XY s r.o. ....</i>	<i>78</i>
<i>Graf 15: Hodnocení profesionality personálu XY s r.o. ....</i>	<i>79</i>
<i>Graf 16: Hodnocení obchodních zástupců .....</i>	<i>79</i>
<i>Graf 17: Hodnocení důležitosti společnosti XY s r.o. jako dodavatele .....</i>	<i>80</i>
<i>Graf 18: Hodnocení rychlosti plnění požadavků .....</i>	<i>80</i>
<i>Graf 19: Hodnocení schopnost společnosti XY s r.o. plnit termíny.....</i>	<i>81</i>
<i>Graf 20: Hodnocení poprodejního servisu společnosti XY s r.o. ....</i>	<i>81</i>
<i>Graf 21: Výběr nejvíce ceněné charakteristiky společnost XY s r.o. ....</i>	<i>82</i>
<i>Graf 22: Hodnocení kvality produkce společnosti XY s r.o.....</i>	<i>83</i>
<i>Graf 23: Průměrné hodnoty dosažené v dotazníkovém šetření mezi zákazníky .....</i>	<i>84</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Přehled respondentů dotazníkového šetření mezi zákazníky</i> .....	42
<i>Tabulka 2: SWOT analýza strategického řízení společnosti XY s r.o.</i> .....	48
<i>Tabulka 3: Tržby společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč</i> .....	52
<i>Tabulka 4: Zisk společnosti XY s r.o. v letech 2006 až 2010 v tis. Kč</i> .....	53
<i>Tabulka 5 Ukazatele likvidity, rentability a finanční nezávislosti společnosti XY, s r.o.</i> .....	54
<i>Tabulka 6: PEST analýza</i> .....	60
<i>Tabulka 7: : Nominální a reálný HDP ČR v mld. Kč – výdajová metoda</i> .....	61
<i>Tabulka 8: Vývoj inflace v ČR</i> .....	62
<i>Tabulka 9: Průměrná míra nezaměstnanosti v ČR</i> .....	62
<i>Tabulka 10: meziroční změny tržeb z průmyslové produkce v ČR</i> .....	62
<i>Tabulka 11: PEST analýza metodou MAP</i> .....	64
<i>Tabulka 12: Rozdělení hlavních zákazníků dle odvětví a podílů odvětví na objemu tržeb</i> .....	65
<i>Tabulka 13: Rozdělení zahraničních a domácích odběratelů dle objemu tržeb</i> .....	66
<i>Tabulka 14: SWOT analýza zákaznického portfolia společnosti XY s r.o.</i> .....	68
<i>Tabulka 15: SWOT analýza CRM ve společnosti XY s r.o.</i> .....	69
<i>Tabulka 16: Shrnutí výsledk šetření prostřednictvím SWOT analýzy</i> .....	77
<i>Tabulka 17: SWOT analýza výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci</i> .....	83
<i>Tabulka 18 Výběr podpůrného prvku CRM</i> .....	88
<i>Tabulka 19: Metoda SPIN – odůvodnění projektu</i> .....	90
<i>Tabulka 20 Identifikační listina projektu</i> .....	91
<i>Tabulka 21: Hodnotící škála ke kritériu k1</i> .....	98
<i>Tabulka 22: Hodnotící škála ke kritériu k2</i> .....	98
<i>Tabulka 23: Hodnotící škála ke kritériu k3</i> .....	98
<i>Tabulka 24: Hodnotící škála ke kritériu k4</i> .....	99
<i>Tabulka 25: Hodnotící škála ke kritériu k5</i> .....	99
<i>Tabulka 26: Hodnotící škála ke kritériu k6</i> .....	99
<i>Tabulka 27: Hodnotící škála ke kritériu k7</i> .....	100
<i>Tabulka 28: Hodnotící škála ke kritériu k8</i> .....	100
<i>Tabulka 29: Hodnotící škála ke kritériu k9</i> .....	101
<i>Tabulka 30: Nákladová analýza projektu</i> .....	107

---

<i>Tabulka 31: Cashflow projektu.....</i>	109
<i>Tabulka 32: Fáze implementace projektu.....</i>	110
<i>Tabulka 33: Harmonogram projektu.....</i>	111
<i>Tabulka 34: Matice moci / zájmu .....</i>	113

**SEZNAM PŘÍLOH**

<b>PŘÍLOHA PI: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTANCE.....</b>	<b>132</b>
<b>PŘÍLOHA PII: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZÁKAZNÍKY.....</b>	<b>135</b>
<b>PŘÍLOHA PIII: VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB V ČR .....</b>	<b>137</b>
<b>PŘÍLOHA PIV: PODKLADY PRO PORTEROVU ANALÝZU.....</b>	<b>138</b>
<b>PŘÍLOHA PV: GANNTŮV DIAGRAM PROJEKTU.....</b>	<b>139</b>

# **PŘÍLOHA PI: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZAMĚSTANCE SPOLEČNOSTI**

Vážený zaměstnanci společnosti XY s r.o.,

Dovoluji si Vás požádat o spolupráci při zpracování diplomové práce.

Předkládám Vám k vyplnění krátký anonymní dotazník týkající se CRM – Řízení vztahů se zákazníky a žádám Vás o vyplnění.

Mnohokrát děkuji za spolupráci.

Daniel Pěcha

---

## **1, Co si představujete pod pojmem CRM?**

- IT technologii
- Způsob řízení obchodních vztahů
- Nevím
- Jiné – uveďte prosím  
.....

## **2, Myslíte, že by bylo CRM přínosné pro Váš podnik?**

Ano            Do jisté míry ano            Ne            Rozhodně ne            Nevím

## **3, Jak vnímáte zavedení konceptu CRM ve společnosti XY s r.o.?**

Nezajímá mě            Uvítám            Nechci            Nutné zlo

## **4, Jak hodnotíte chování firmy XY s r.o. k zákazníkům? (hodnocení jako ve škole)**

1            2            3            4            5

## **5. Dostáváte se do kontaktu se zákazníkem? Jak často?**

- Denně
- Týdně
- Měsíčně
- Výjimečně
- Nikdy

**6. Jaký druh komunikace se zákazníkem využíváte? ( i více možností)**

- Osobní setkání
- Telefon
- E-mail
- Jiný způsob komunikace – jaký?  
.....

**7, Jakým způsobem uchovááte informace získané komunikací se zákazníkem? ( i více možností)**

- Ve vlastní paměti
- Zápisky, poznámky
- Databáze
- Vkládám do informačního systému
- Jiné
- 

**8, Sdílíte takto získané informace s kolegy?**

Ano                      Ne                      Minimálně                      Na vyžádání

**9, Rozlišujete v přístupu k zákazníkovi podle jeho významnosti pro podnik?**

Ano                      Ne                      Většinou ne                      Podle objemu zakázky

**10. Je společnost XY s r.o. aktivní při hledání nových zákazníků?**

- Ano
- Ano, ale není úspěšná
- Do určité míry ano, ale ne dostatečně
- Ne
- Nevím
- 

**11. Jakým způsobem firma oslovuje potenciální zákazníky? ( i více možností)**

- Příhláškou do výběrového řízení
- Aktivní marketing
- Výstavy, veletrhy
- Jiný způsob uveďte prosím  
.....

**12, Existuje podle Vás důvod, proč by se CRM nemělo v podniku XY s r.o. zavádět?**

.....

.....

.....

## **PŘÍLOHA PII: VZOR DOTAZNÍKU PRO ZÁKAZNÍKY**

Vážený zákazníku,

dovoluji si Vás požádat o spolupráci na dotazníkovém šetření pro účely diplomové práce. Dotazník je zpracován v rámci projektu týkajícího se řízení vztahů se zákazníky a je zpracován tak, aby zabral co nejméně Vašeho času. Budu velice potěšen, podělíte – li se semnou o Vaše cenné informace.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji mnohokrát za spolupráci.

Bc. Daniel Pěcha

Student UTB ve Zlíně

.....

### **1, Jak hodnotíte komunikaci se společností XY s r.o.?**

1                    2                    3                    4                    5

### **2, Ohodnot'te prosím profesionalitu personálu XY s r.o.**

1                    2                    3                    4                    5

### **3, Jak hodnotíte úroveň našich obchodních zástupců?**

1                    2                    3                    4                    5

### **4, Ohodnot'te prosím důležitost společnosti XY s r.o. jako Vašeho dodavatele.**

1                    2                    3                    4                    5

### **5, Prosím ohodnot'te plnění stanovených termínů společnosti XY s r. o..**

1                    2                    3                    4                    5

### **6, Jak hodnotíte rychlost plnění požadavků?**

1                    2                    3                    4                    5

### **7, Jak hodnotíte úroveň poprodejního servisu XY s r.o.?**

1                    2                    3                    4                    5

### **8, Dokáže společnost splnit vaše očekávání?**

Ano

Ne

Pokud ne, uveďte prosím důvod:

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

**9, Co oceňujete nejvíce na produkci XY s r.o.?**

Cena                      Kvalita                      Rychlost dodání                      Profesionalita

**10, Jak hodnotíte kvalitu produkce společnosti XY s r.o.?**

1                      2                      3                      4                      5

**11, Pokud máte nějaké připomínky ke společnosti XY s r.o., uveďte je prosím níže.**

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



## PŘÍLOHA PIII: VÝVOJ ÚROKOVÝCH SAZEB V ČR VYHLAŠOVANÝCH ČNB

Stav k	2T repo sazba	Diskontní sazba	Lombardní sazba	PMR
7. 5. 2010	0,75	0,25	1,75	2,00
17. 12. 2009	1,00	0,25	2,00	2,00
7. 8. 2009	1,25	0,25	2,25	2,00
7. 5. 2009	1,50	0,50	2,50	2,00
6. 2. 2009	1,75	0,75	2,75	2,00
17. 12. 2008	2,25	1,25	3,25	2,00
7. 11. 2008	2,75	1,75	3,75	2,00
8. 8. 2008	3,50	2,50	4,50	2,00
8. 2. 2008	3,75	2,75	4,75	2,00
29. 11. 2007	3,50	2,50	4,50	2,00
30. 8. 2007	3,25	2,25	4,25	2,00
26. 7. 2007	3,00	2,00	4,00	2,00
31. 5. 2007	2,75	1,75	3,75	2,00
29. 9. 2006	2,50	1,50	3,50	2,00
28. 7. 2006	2,25	1,25	3,25	2,00
31. 10. 2005	2,00	1,00	3,00	2,00
29. 4. 2005	1,75	0,75	2,75	2,00
1. 4. 2005	2,00	1,00	3,00	2,00
28. 1. 2005	2,25	1,25	3,25	2,00
27. 8. 2004	2,50	1,50	3,50	2,00
25. 6. 2004	2,25	1,25	3,25	2,00
1. 8. 2003	2,00	1,00	3,00	2,00
26. 6. 2003	2,25	1,25	3,25	2,00
31. 1. 2003	2,50	1,50	3,50	2,00

*Příloha P I: Úrokové míry vyhlášené ČNB*

*Zdroj: [www.finance.cz](http://www.finance.cz)*

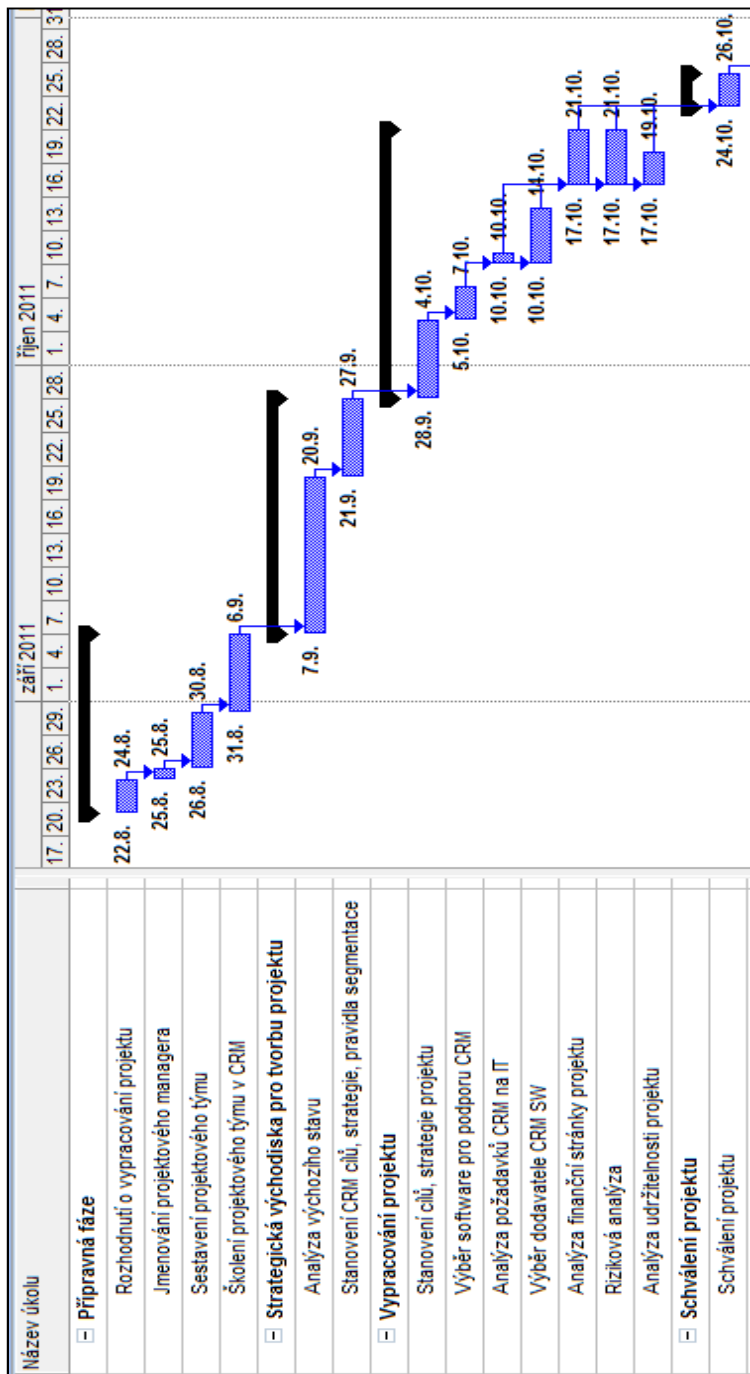
*Dostupný z: <http://www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb/> [ cit. 20-7-2011 ]*

## PŘÍLOHA PIV: PODKLADY PRO PORTEROVU ANALÝZU

Pro hodnocení je použita škála hodnot 1 až 5, přičemž hodnota 1 značí nízkou sílu, tlak atributu. Naopak hodnota 5 značí velmi vysokou sílu, tlak.

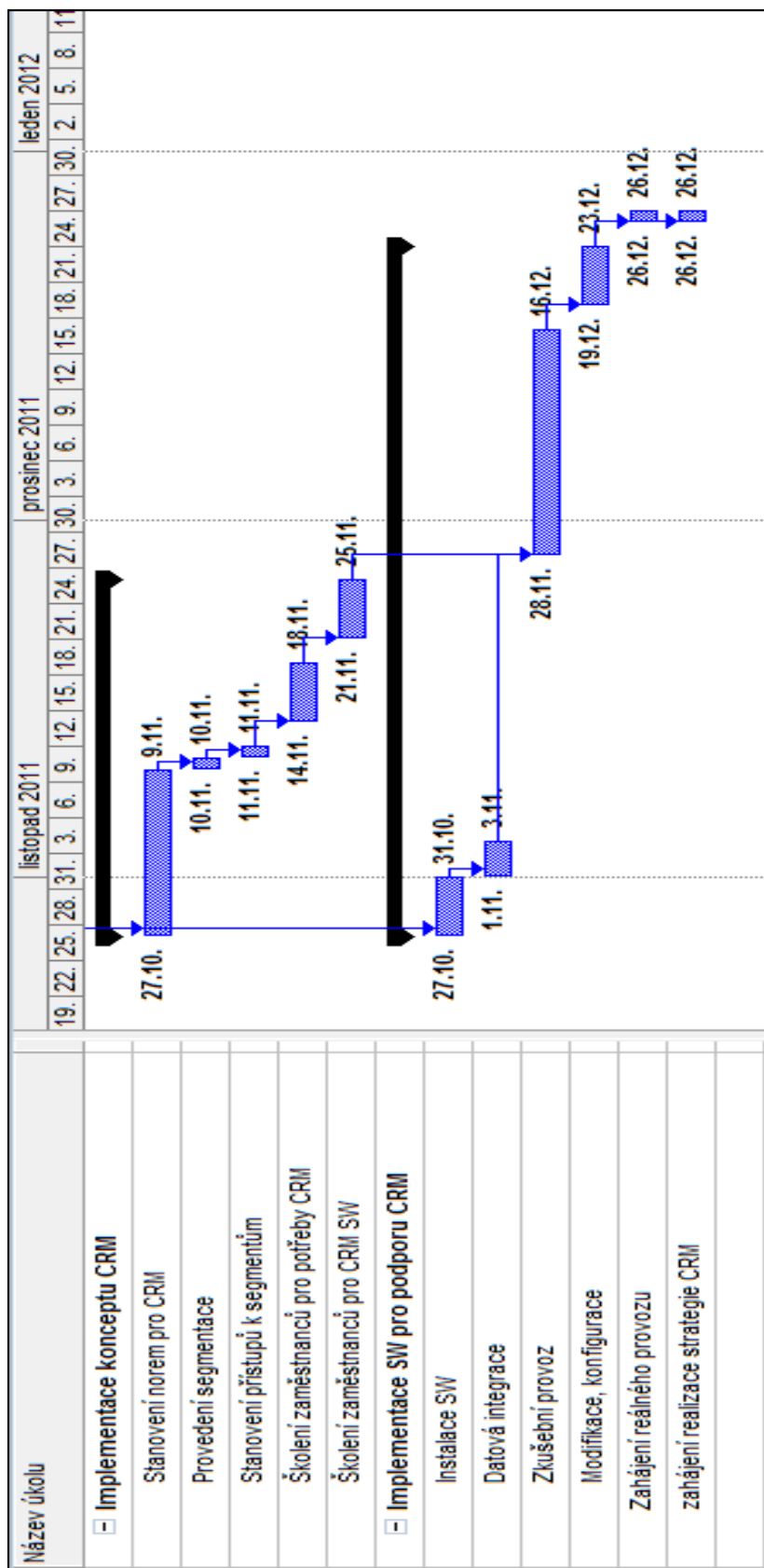
<b>Síla dodavatelů</b>	<b>Nízká</b>
Pravděpodobnost zvyšování cen	2
Nebezpečí nezajištění dodávek	1
Jedinečnost dodávaných produktů	1
Tlak způsobený možností nezajištění dostatečné kvality	2
<i>Součet hodnot</i>	<b>6</b>
<b>Hrozba vzniku potencionálních konkurentů</b>	<b>Vysoká</b>
Tlak na podnik XY způsobený kapitálovou náročností vstupu do odvětví pro konkurenty	1
Tlak na podnik možností potenciálních konkurentů přístupu k distribučním kanálům	4
Tlak na podnik způsobený úrovní legislativních bariér v odvětví	4
Tlak na podnik způsobený náročností produkce	4
<i>Součet hodnot</i>	<b>13</b>
<b>Substituty (možnost nahrazení produkce podniku XY)</b>	<b>Vysoká</b>
<b>Síla odběratelů</b>	<b>Vysoká</b>
Tlak na snížení ceny	4
Tlak na zvýšení kvality	3
Tlak způsobený organizací zákazníků (aliance atd.)	3
Citlivost na změnu ceny	3
<i>Součet hodnot</i>	<b>13</b>
<b>Konkurenční rivalita</b>	<b>Velmi vysoká</b>
Tlak konkurentů	5
Fixní náklady v odvětví	3
Zájem konkurence setrvat v odvětví	4
Tlak na přebrání zákazníků společnosti XY	5
<i>Součet hodnot</i>	<b>17</b>

# PŘÍLOHA PV: GANNTŮV DIAGRAM PROJEKTU



Obrázek 13: Ganttův diagram část 1.

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 14: Ganntův diagram část21.

Zdroj: Vlastní zpracování

